

### **1. Millä tavalla luonnontieteet ja yhteiskuntatieteet eroavat toisistaan ja mitä nämä erot merkitsevät?**

Yhteiskuntatieteet poikkeavat kohteensa ja metodiensa osalta olennaisesti luonnontieteistä. Luonnontieteet tutkivat luonnossa tapahtuvia ilmiöitä ja luonnossa esiintyviä aineita, esimerkiksi metalleja ja kemikaaleja. Luonnossa tapahtuvat ilmiöt ovat ajasta riippumattomia; eli sama ilmiö käyttäytyy samalla tavalla mitaajasta riippumatta. Yhteiskuntatieteet tutkivat ihmisen käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa. Eräs ongelma ihmisen tutkimisessa on se, että ihminen käyttäytyy eri tavalla, jos hän tietää, että häntä tutkitaan, kuin hän käyttäytyisi normaalisti. Hän voi esimerkiksi toimia innokkaammin ja ahkerammin ja vaikuttaa pätevämmältä ollessaan tutkimuksen kohteena. Eräs vaihtoehto olisi ihmisen tutkiminen hänen tietämättään, mutta tämä vaihtoehto sisältää eettisiä ongelmia. Luonnontieteiden tutkimusmenetelmiä ei voida käyttää suoraan yhteiskuntatieteissä.

Tutkijan rooli on suuri yhteiskuntatieteissä. Vaikka tutkija kuinka yrittää, hänen on mahdotonta olla tutkimuksessaan täysin objektiivinen. Hänen omat arvonsa, asenteensa, ennakkokäsityksensä ja tunteensa vaikuttavat hänen tutkimustuloksiinsa. Yhteiskuntatieteiden tutkimustulokset riippuvat siis myös tutkijasta eivätkä ne suinkaan ole ajasta ja paikasta riippumattomia kuten luonnontieteissä.

Luonnontieteissä tutkimus muodostuu osakokonaisuuksista, joita ovat ilmiön suora tarkkailu, syy ja seuraussuhteiden muodostaminen eri muuttujien välille, kokeet hypoteesien todentamiseksi ja sopivan matemaattisen päättelyn muodostaminen. Tieteen neljä tavoitetta ovat ilmiön kuvaus, ilmiön selittäminen, tulevan käytöksen ennustaminen ja ilmiön hallinta. Näiden tavoitteiden saavuttaminen on yhteiskuntatieteissä usein paljon vaikeampaa kuin luonnontieteissä.

Yhteiskuntatieteiden kolme tärkeintä tutkimusmenetelmää ovat tarkkailu, erilaisten dokumenttien ja olemassa olevan tiedon analysointi ja suorien kysymysten esittäminen tutkimuskohteelle. Tarkkailu tarkoittaa yksinkertaisesti kohteen käytöksen seuraamista erilaisissa tilanteissa. Esimerkiksi tavarataloon asennetun videokameran avulla voidaan tarkkailla, miten eri ihmiset käyttäytyvät ostaessaan tavaroita. Eri organisaatioita tutkittaessa erilaisia dokumentteja on usein saatavilla runsaasti. Dokumentit voivat olla esimerkiksi kokouspäiväkirjoja, kirjeitä tai henkilökohtaisia raportteja. Näitä dokumentteja voidaan analysoida ja käyttää monin eri tavoin. Kysymysten esittäminen puolestaan on epäilemättä yhteiskuntatieteiden suosituin tutkimusmetodi ja sitä käytetään pääasiassa kahdella tapaa. Ensinnäkin tutkimuskohdetta voidaan haastatella henkilökohtaisesti, jolloin tutkijavoi ohjata haastattelun kulkua haluamallaan tavalla. Toinen tapa on valmiin kyselylomakkeen toimittaminen tutkimuskohteella, jonka kohde täyttää. Tällöin tosin kysymysten tulee olla selkeitä, koska tutkija ei ole läsnä korjaamassa mahdollisia väärinymmärryksiä. Tutkimusmenetelmän valinta riippuu pitkälti tutkittavasta asiasta ja tarvittavan tiedon luonteesta sekä tutkija käytettävissä olevasta ajasta. Haastatteluilla saadaan tarkempaa tietoa kohteen kokemuksista, tunteista ja arvoista, mutta haastattelut vievät myös paljon enemmän aikaa ja ovat vaikeammin

tulkittavissa. Valmiit kyselylomakkeet puolestaan sopivat hyvin suuren ihmisjoukon tutkimiseen, mutta saatu tieto on usein luonteeltaan suppeaa ja pinnallista.

Yhteiskuntatiede käyttää tutkimuksissaan myös erilaisia kokeita, tutkimuksia ja tutkielmia (case study). Kokeita käytetään mittaamaan yhden muuttujan vaikutusta toiseen: esimerkiksi sitä, miten alkoholi vaikuttaa opiskelijan menestymiseen työpsykologian tentissä. Tutkielma eli case study on ihmisten, ryhmien, organisaation osastojen tai koko organisaation yksityiskohtaista tutkimista. Tutkimuskohteeseen ei tällöin pyritä vaikuttamaan millään tavalla. Kerätty tieto saattaa olla hyvinkin rikasta ja yksityiskohtaista. Tutkielmaa käytetään usein uusien alueiden tutkimisessa ja täydentämään muita tutkimusmetodeja. Erilaiset tutkimukset ovat ehkä yhteiskuntatieteiden suosituin. Tutkimus voi perustua haastatteluun, kyselylomakkeeseen, havaintoihin tai erilaisiin valmiisiin dokumentteihin. Tutkimuksiin valitaan kohteita eri ryhmistä erilaisten kriteerien mukaan: esimerkiksi iän tai sukupuolen. Kaikissa tutkimuksissa tulisi yhdistää eri metodeja eikä luottaa vain yhteen metodiin.

Yhteiskuntatieteiden tutkimustulokset voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen pätevyYTEEN. Sisäinen pätevyys tarkoittaa sitä, kuinka varmasti tutkittava muuttuja käyttäytyy tuloksen ilmoittamalla tavalla. Ulkoinen pätevyys puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka varmasti tutkimustulokset voidaan ulottaa toisiin muuttujiin ja toisenlaisiin olosuhteisiin.

Yhteiskuntatieteiden metodit poikkeavat siis melkoisesti luonnontieteiden menetelmistä. Vaikka samankaltaisuuksiakin on, on syytä pitää mielessä, että yhteiskuntatieteiden tulokset ovat usein riippuvaisia sellaisista asioista, ettei tutkimustuloksia voida yleistää. Yhteiskuntatieteiden tutkimustulokset ovat nimittäin ajasta ja paikasta riippuvaisia ja poikkeavat siksi olennaisesti luonnontieteiden tutkimustuloksista.

## **2. Mitä tarkoittaa post-moderni näkökulma organisaatiokäyttäytymiseen, ja mitä ovat tämän lähestymistavan hyödyt?**

Organisaatiot ovat jatkuvasti kehittymässä laajemmiksi, joustavammiksi ja epämääräisemmiksi. Muutokset ovat jatkuvia ja käsiteltävän tiedon määrä kasvaa. Tulevat postmodernit organisaatiot ovat pääasiassa informaatio- tai palvelupainotteisia ja vaativat yksilöltä yhä laaja-alaisempaa osaamista.

Postmoderni lähestymistapa auttaa mukautumaan näihin muutoksiin. Tämä lähestymistapa ei enää käsittele tietoa neutraalina totuutena, vaan ennemminkin tapana luoda ja näyttää informaatiota, mikä taas on täysin riippuvainen niin luojan kuin vastaanottajankin näkökulmasta. Postmodernissa organisaatiossa totuus saattaa vaikuttaa vain hajanaiselta ja hetkelliseltä käsitteeltä. Postmodernismi ei etsikään universaaleja totuuksia, vaan ennemminkin erilaisia kilpailevia, vaihtoehtoisia näkökulmia, sillä mistään ei voi olla varma.

Postmodernilla lähestymistavalla voidaan esimerkiksi edistää innovatiivisuutta vapauttamalla ajattelu kaikista olettamuksista ja sidotuista näkökulmista. Postmodernissa

tutkimustavassa puretaan väitteet ja etsitään niiden takana olevat perustelut ja tutkitaan, kenen intressien mukaista on esittää tieto kyseisellä tavalla.

### **3. Selitä lyhyesti behavioristinen, kognitiivinen ja sosialisointinäkökulmat oppimiseen?**

Ne on tässä järjestyksessä, vastauksessa kannattaa ehkä kirjoittaa omin sanoin hieman soveltaen, ehkä tarvittaessa vaikka vertaillen käsitysten eroja..

**1) Behavioristinen (ärsyke - vastaus) näkökulma:** oppimamme on liikkeitä ja toimintoja (opittuja lihasten liikesarjoja). Koska aivot ja mentaaliset prosessit eivät ole suoraan tarkkailtavissa, niistä ei ole varsinaisiksi tutkimuskohteiksi.

Behavioristisen näkökulman mukaan asiat, jotka koetaan samanaikaisesti, assosioituvat yhteen. Oppiminen on kokemuksen tulos ja palautteen saaminen on edellytys oppimiselle.

- klassinen ehdollistaminen (Pavlovin koira: ruokaa annettaessa soitetaan kelloa. Vähitellen koira yhdistää kellon äänen ja ruoan, ja alkaa erittää sylkeä pelkästään kellon soitosta)
- väline-ehdollistaminen (Skinner: eläimet ja ihmiset oppivat yhdistämään toimintansa ja sen seuraukset. Mikäli seuraus on positiivinen, toimintamalli vahvistuu ~ "reinforcing") Behavioristien mielestä käyttäytyminen pohjautuu opittujen liikkeiden ja toimintojen toistoihin. Heidän mukaan ongelmanratkaisu perustuu alunperin sattumanvaraiseen erehdykseen. Opitaan ikään kuin erehdyksen kautta.

**2) Kognitiivinen (informaatio - prosessointi) näkökulma:** Oppimamme on mentaalisia rakenteita ja mentaaliset prosessit ovat sekä tärkeitä että tutkittavissa olevia asioita. Kognitiivisen näkökulman mukaan käyttäytyminen perustuu muistiin, mentaalisiin prosesseihin ja odotuksiin.

Kognitiivinen näkökulma ei keskity ärsykkeiden ja reaktioiden välisiin suhteisiin, vaan suunnitelmiin, joita ihmiset valitsevat, keinoihin, joilla he toteuttavat suunnitelmansa ja kuinka nämä suunnitelmat muokkautuvat ja parantuvat kokemuksen vaikutuksesta. Palautteella, kannustuksella, rangaistuksella ja tietämyksellä tuloksista voi olla pikemminkin motivoiva kuin yksinkertaisesti vahvistava vaikutus käyttäytymiseen. Useiden tutkijoiden mukaan mahdollisuus oppia ja kehittää itseään on itsessään motivoivaa. Kognitiivisen oppisuunnan mukaan ongelmanratkaisuun kuuluu näkemystä ja ymmärrystä.

**3) Sosialisointi (kanssakäyminen)** on se prosessi, jonka kautta yksilön käyttäytymismalliin, arvoihin, asenteisiin ja motiiveihin vaikutetaan. Nämä pyritään saamaan samanlaisiksi kuin ne, joita pidetään tavoiteltavina tietyssä organisaatiossa, yhteiskunnassa tai alikulttuurissa.

Eräs merkittävimmistä kanssakäyntiin perustuvan oppimisen teorian kehittäjistä on Albert Bandura. Hän näytti, että opimme uusia käyttäytymismalleja tarkkailemalla ja kopioimalla muiden käytöstä, jos kannustimena ei ole palkkioita tai rangaistuksia. Tämän näkökulman mukaan kykymme pohtimiseen ja itsemme määrittelyyn on keskeistä. Havainnon ja kokemuksen avulla rakennamme sisäisen mallin ympäristöstämme. Päätöksemme perustuvat tähän malliin. Erityisen selvää tämä itsensä muokkaaminen muiden toimien mukaan on lapsilla. Tämä ominaisuus kopiaida tai matkia muita seuraa kuitenkin myös aikuisuuteen.

Yksi kuuluisimmista Banduran järjestämistä tutkimuksista on Bobo-nukke-koee. Bandura teki työtovereineen filmin, jossa nuori nainen käsittelee aggressiivisesti Bobo-nukkea, lyö sitä esim. vasaralla ja huutelee sille haukkumasanoja. Bandura näytti tämän filmin lastentarhalaisille, jotka pitivät filmistä oikein paljon. Filmin näyttämisen jälkeen lapset päästettiin leikkimään ja he matkivat tuota filmillä ollutta naista ja kohtelivat nukkea väkivaltaisesti. He mm. potkivat Bobo-nukkea, istuivat sen päälle ja löivät sitä vasaralla. Lapset siis muuttivat käyttäytymistään ilman, että heitä olisi ensin palkittu kyseisestä käyttäytymisestä. Bandura alkoi kutsua tätä ilmiötä havainnoimalla oppimiseksi tai mallioppimiseksi ja hänen teoriaansa on yleensä kutsuttu sosiaalisen oppimisen teoriaksi.

#### **4. Millä tavalla kuvaisit kahden henkilön välistä kommunikointiprosessia? Missä kohdissa ovat keskeiset viestin vääristymisen ongelmat ja miten niiden haittoja voidaan lieventää?**

Kommunikaation lähtökohta on välittää informaatiota ihmisten välillä. Kommunikointiprosessi alkaa siitä, kun viestin lähettäjä pukee ajatuksensa sanomaksi, ja lähettää sitten viestinsä toiselle ihmiselle jonkinlaisen viestintäkanavan kautta. Viestintäkanavana voi toimia esimerkiksi puhe, mutta informaatiota voi välittää myös monilla muilla keinoilla, kuten ilmeillä ja eleillä. Viestin vastaanottaja tulkitsee sanoman, ja muodostaa siitä omat päätelmänsä.

Kommunikaatio sisältää paljon muutakin kuin pelkän tiedon välityksen, ja onkin hyvin virhealtis prosessi. Kun ihminen sanoo jotakin, voidaan tämän ulkoisesta olemuksesta ja käytöksestä päätellä viestin merkitys. Esimerkiksi kysymys ”Mitä kello on?” saa aivan eri merkityksen silloin, jos kysyjä esittää kysymyksensä nopeasti näyttäen kiireiseltä ja huolestuneelta, tai jos hän seisoo pitkästyneen ja turhautuneen näköisenä jollakin yleisellä kohtaamispaikalla odottaen todennäköisesti kaveriaan, jolle aikataulu on venyvä käsite.

Ongelmia viestin välittymiseen voivat tuoda esimerkiksi sanat tai sanonnat, joilla on monia eri merkityksiä. Jos keskenään kommunikoivat ihmisillä on lisäksi eri äidinkieli, hankaloituu prosessi entisestään. Myös saman kielen sisäiset murre-erot tuovat oman haasteensa viestin välittymiseen. Erot eri kulttuurien välillä voivat aiheuttaa tahattomia väärinkäsityksiä ihmisten välillä. Esimerkiksi tervehdykset, puheenaiheet sekä fyysinen etäisyys keskustellessa ovat erilaisia eri kulttuureissa. Eteläeurooppalainen saattaa pitää suomalaisille ominaista hiljaisuutta ja vähäsanaisuutta töykeänä, kun taas suomalainen

voi hämmentyä etelän kansoille tyypillisestä aktiivisesta fyysisen kontaktin ottamisesta keskustelun lomassa (mikä siis ei normaaleissa tilanteissa tarkoita kähmintää).

Menneet kokemukset ja kasvuympäristö määräävät sen kehyksen jonka läpi ihminen katsoo ympäröivää maailmaa. Tämän maailmankuvan perusteella ihminen suodattaa vastaanottamansa viestit poimien niistä itselleen olennaiset asiat. Jos siis kommunikoivien ihmisten maailmakuvat ovat kovin erilaiset, on suuri riski, ettei vastaanottaja ymmärrä lähettäjän sanomaa niin kuin tämä on sen tarkoittanut. Muodostamme aina jonkinlaisen kuvan toisesta ihmisestä, joka myös ohjaa viestin tulkintaa. Voimme nähdä toisen ihmisen käytöksestä, ilmeistä, eleistä, äänensävyistä ja tietysti myös viestin sisällöstä miten hän suhtautuu kommunikaatioomme. Esimerkiksi haluaisiko hän päästä tilanteesta pois mahdollisimman äkkiä, vai onko hän mahdollisesti jopa kiinnostunut keskustelustamme.

Ihmisten väliset valtaerot voivat tuoda esteitä kommunikaatioon. Jos joku korkeassa tai virallisessa asemassa oleva henkilö sanoo jotain, on sillä yleensä suurempi vaikutus kuin tavallisen talliaisen torinoilla. Jos esimerkiksi virka-asuinen poliisi huomauttaa sinua jostakin, suhtaudut viestiin varmasti vakavammin kuin jos huomauttaja olisi kaverisi. Toisaalta taas esimerkiksi työmaailmassa saattaa alaisella olla suurempi kynnys esittää johtajalle mielipiteitään kun taas johtajan alaisille. Myös sukupuolierot tulevat esiin miesten ja naisten erilaisina keskustelutyyleinä. Mies keskittyy yleensä välittämään tärkeää informaatiota, kun taas naisille on tyypillistä analysoiva keskustelu ja tunnetilojen tulkinta. (Tämä on siis vain kärjistävä yleistys eikä todellakaan päde kaikkiin ihmisiin.=) Myös fyysisellä ympäristöllä, jossa viesti välitetään, on merkitystä sanoman tulkinnassa. Virallisessa ympäristössä, kuten työpaikalla, otetaan ihmisten puheet yleensä vakavammin kuin epämuodollisemmassa paikassa, kuten vaikka baarissa (tähän voi tietysti vaikuttaa myös se, ettei humalaisen sammalluksesta yksinkertaisesti saa selvää, jolloin viestin tulkitseminen voi olla aika mahdoton tehtävä).

Vuorovaikutusta voidaan parantaa siten, että kommunikaatio tapahtuu kasvokkain eikä esimerkiksi puhelimesta, sillä silloinhan ei-kielellinen viestintä jää kokonaan pois. Näin toisen ihmisen käytöksestä on helpompi saada palautetta, jonka avulla prosessia voidaan parantaa. Toki myös äänensävyistä voi tulkita jotain. On myös hyödyllistä tarkistaa etenkin tärkeän viestin läpimeno kysymällä ja varmistaa, tulkitsiko toinen ihminen viestin niin kuin oli tarkoitus. Viestien välittämisessä kannattaa myös tajuta ajan ja paikan merkitys. Jos todella haluaa toisen ihmisen muistavan jonkin asian, ei sitä kannata esittää silloin, kun hän on hyvin kiireinen ja muutenkin kädet täynnä työtä. Asioita olisi hyvä myös ajatella toisen ihmisen kannalta. Toisen asemaan asettautuminen saattaa joskus ennaltaehkäistä viestin välittymisen ongelmia, kun voi jo etukäteen miettiä miten toisella on tapana tulkita asioita.

## **5. Mitä on ei-kielellinen käyttäytyminen ja mikä on sen merkitys?**

Ei-kielellinen käyttäytyminen on todella rikasta ja vaihtelevaa. Silmänliikkeet, kasvojen ilmeet, asennot sekä raajojen liikkeet ovat ei-kielellisen käyttäytymisen esiintymismuotoja. Myös äänen sävy-, vivahde- ja korkeuserot sekä erot äänen

nopeudessa ja kuuluvuudessa kuuluvat ei-kielelliseen käyttäytymiseen. Myös etäisyyttä pidetään osana tätä käyttäytymismuotoa. Nämä käyttäytymistavat korostuvat erityisesti kohdatessa jokin henkilö ensimmäistä kertaa tai kun ollaan tekemisissä sellaisen henkilön kanssa jota ei tunneta hyvin ennestään. Vuorovaikutussuhteen luomisessa ei-kielellisen käyttäytymisen merkitys korostuu ja sanoman sisältö on silloin lähes merkityksetön. Kehonkielen osuus tällaisessa tilanteessa on jopa 55%, äänensävyyn 38% ja sanojen vain 7%. Kuitenkin tärkeässä esiintymisessä sanoma ratkaisee (53%) ja kehonkielen merkitys on näin selvästi pienempi.

Ei-kielellisessä käyttäytymisessä on eroja naisten ja miesten välillä. Naisilla näitä eleitä on paljon enemmän kuin miehillä. Miehillä perinteisiä eleitä ovat mm. itsensä laittaminen, kuten solmion ja hiusten laittaminen, peukaloiden pitäminen vyöllä, vartalon kääntäminen nähdäkseen nainen paremmin sekä tuijotus. Naisille puolestaan ominaisia ei-kielellisen käyttäytymisen eleitä ovat mm. hiusten ja vaatteiden asettelu, käsien pitäminen lantiolla, jalkojen ristiminen ja huulten kostutus. Näillä eleillä miehen ja naiset korostavat omaa miehuuttaan tai naiseuttaan. Toisilla eleillä puolestaan ilmaistaan kiinnostus vastakkaiseen sukupuoleen. Suurin osa näistä eleistä tapahtuu luonnostaan ja toisia käytetään tiedostetusti.

Muutamalla äänen nopeutta, korkeutta tai kuuluvuutta voidaan saada samalle viestille aivan eri merkitys. Painotuksilla voidaan korostaa eri sanoja ja näin muuttaa sanoman merkitystä kuulijalle. Ei-kielellisen käyttäytymisen tulisikin olla johdonmukaista verbaalisen viestin kanssa, jotta välttyttäisiin väärinymmärryksiltä. Ei-kielellisen käyttäytymisen avulla voidaan ilmaista mm. luottamusta, tylsistymistä, alistumista, vastenmielisyyttä ja ystävyyttä tarvitsematta näyttää näitä tunteita avoimesti tai suoraan. Myös asennoilla, raajojen liikkeillä ja katsekontaktilla voidaan luoda erilaiset vaikutelmat. Kulttuurierot tulee myös ottaa huomioon ei-kielellistä käyttäytymistä pohdittaessa. Eroja on esim. etäisyydessä, jota on totuttu pitämään toiselle henkilölle jutellessa.

Kulttuurien väliset erot ei-kielellisessä käyttäytymisessä voidaan eritellä korkea- ja matalakontekstiseen kulttuuriin. Korkeakontekstisen kulttuurin ovat mm. Kiina, Japani ja Korea. Näissä maissa suhteilla on suuri merkitys ja myös hyväntahtoisuus ja luottamus ovat tärkeitä. Keskusteluille ominaisia piirteitä ovat hitaus ja rituaalit. Puheella on näissä maissa toissijainen merkitys. Puolestaan matalakontekstisen kulttuurin maille ominaisia piirteitä ovat bisneksen ensisijaisuus, tuloksien tärkeys sekä laillisten sopimusten olemassa olo. Puheessa ominaista on sen nopeus ja tehokkuus. Tällaisia matalakontekstisen kulttuurin maita ovat mm. Skandinavian maat ja Saksa kuten myös Pohjois-Amerikan valtiot. Ei-kielellisiin viesteihin kiinnitetään erityistä huomiota matalakontekstisen kulttuurin maissa. Nämä luokitukset kuitenkin vaihtelevat ja eri maissa onkin alakulttuureja, joissa normit vaihtelevat paljonkin. Myös naisten ja miesten ei-kielellisessä käyttäytymisessä on eroja matala- ja korkeakontekstisiä kulttuureja vertailtaessa toisiinsa.

**6. Havaitsemisen vinoutumat ja virheet: Millä tavalla ja miksi saamme helposti väärän kuvan toisesta ihmisestä? Miten voimme välttää niitä?**

Kuva ihmisestä syntyy tietenkin hänen sanojensa ja tekojensa pohjalta. Se kehittyy jatkuvasti, suhteen edetessä. Heti ensitapaamisen jälkeen tapahtuu nopea ihmiskuvan luonti, joka perustuu luonnollisesti hyvinkin pinnallisiin päätelmiin. Tämä niin sanottu ensivaikutelma saakin usein myöhemmin väistyä. Etenkin työelämässä tuttavuudet esimerkiksi kauppakumppaneiden tai työtovereiden kesken ovat usein hyvin lyhyitä. Kuitenkin näinä muutamina hetkinä tapahtuu monia tärkeitä päätöksiä. Kommunikoinnin onnistuminen on siis hyvin tärkeää. Itsestään voi helposti antaa vääränlaisen kuvan tai voi itse saada täysin väärän kuvan jostain toisesta henkilöstä. Syitä löytyy tietenkin monistakin paikoista. Ihmisethän ovat kaikki erilaisia, joten on hyvin vaikea yleistää mitään muuta syytä kuin juuri edellä mainittu, eli erilaisuus. Lähdetään liikkeelle kommunikoinnissa usein käytettyä keinoa eli puhumista.

Puhuttaessa vinoutumia syntyy jo pelkästään erilaisista sana-käsityksistä. Toiselle sama sana voi merkitä jotain täysin muuta kuin toiselle. Tästä voi sanoa esimerkkinä ammatti- ja alakulttuurisanastoja, jotka voivat käyttää sanoja aivan tavallisista poikkeavissa merkityksissä. Viesti vie mukanaan informaation lisäksi viestin tunnetilasta, jota kuulija tulkitsee. Huonona päivänä puhuu samasta asiasta aivan eri tavalla kuin parempana. Jokaisella on siis oma tapansa tulkita sanottua. Ihmisellä onkin tietynlainen suodatin (kirjan mukaan perceptual filter), jonka kautta kaikki tieto kulkee. Tämä laite vaikuttaa siihen mitä sanomme ja miten kuulemme. Se sisältää ennakoasenteita, arvoja, luuloja ja kokemuksia joiden perusteella se toimii. Juuri se minkälaiset asetukset tähän suodattimeen on tallentunut vaikuttavat kommunikoinnin onnistumiseen. On aivan luonnollista, että kahdeksatta kymmentä käyvän sotaveteraanin on vaikea ymmärtää teini-iässä olevan punkkarin puhetta. Voi sanoa, että yhteisymmärryksen helpottamiseksi on paras yrittää jättää erilaiset omat ennakkoluulot, pelot ja toiveet syrjään.

Tulkintaan vaikuttaa monta muutakin tekijää esimerkiksi sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö jossa kommunikoidaan. Samoin fyysinen tila vaikuttaa. Kaveriporukassa baarissa puhutaan aivan eri tavalla kuin luennoitsijan kanssa oppitunnin jälkeen. Luokkasalissa ollessa istumapaikkojen asettelu vaikuttaa huomattavasti. Jos puhuja on asetettu erilleen kuulijoista, voi keskustelun syntyminen olla huomattavasti vaikeampaa. Kokouksessa kannattaa valita pöyreeä pöytä ennemmin kuin pitkittäinen.

Ihmisten erilaisista lähtökohdista johtuvia kommunikaation esteitä ovat esimerkiksi valta- ja asemaerot, sukupuolierot, kielivaikeudet ja kulttuurierot. Armeija on hyvä esimerkki valtaerojen vaikutuksesta: tapana on, että ylempiarvoinen on oikeassa ja päättää keskustelun kulun. Työelämässä on samanlaisia piirteitä, mutta paljon lievempinä. Kielieroiissa huomattavaa on, että omaa äidinkieltään puhuva saa usein keskustelussa johtavan aseman siinä missä heikommin kieltä puhuva jää alakynteen, vaikka hänellä olisi ehkä "parempaa" sanottavaa. Eri kulttuureissa tulkinnat vaihtelevat hyvin paljon. Suomalainen tapa puhua voi vaikuttaa espanjalaisesta aivan liian kylmältä ja eleettömältä.

Naisten ja miesten välillä oleva kielellinen ero juontaa juurensa lapsuudestamme. Tytöt kasvavat pienemmässä ja tiiviimmässä porukassa keskustellen salaisuuksistaan ja

yhteisistä piirteistään. Naiset voivat olla yleensä varovaisempia ja epävarmempia kommunikoidessaan. Pojat taas varttuvat isommissa porukoissa, jossa pyritään pääsemään esille olemalla muiden yläpuolella taitojen, tietämyksen ja hauskuuden avulla. Miehet pyrkivät helpommin olemaan muita itsevarmempia, tietävämpiä ja hierarkiassa korkeammalla. Tällaiset tekijät muuttavat yksinkertaiselta tuntuvan kommunikaation haastavaksi, ja sen todellinen tarkoitus eli viestin välittäminen voi epäonnistua pahasti.

Puhuttaessa jollekin kasvotusten välittömän palautteen antaminen ja saaminen helpottaa ymmärryksen saavuttamista. Jos puhekuppani ilmaisee jollain kommentilla ajattelevan olevan samalla aallonpituudella, voi jatkaa puhumista entiseen tapaan. Tietenkin sama toimii myös toisin: jos puhuu jollekin musiikista ja hän kysyy kyseinen bändin "moottorin tilavuutta" on syytä tarkentaa kielikuviaan. Ei pidä olettaa, että keskustelukuppani on niin sanotusti purkanut sanoman koodin samalla tavalla kuin itse olettaa. Hyvin astetuilla kysymyksillä voi kartoittaa viestin ymmärtämistä. Voi myös kuvitella itsensä toisen asemaan ja ymmärtää tilanne hänen lähtökohdasta. Toisaalta tällä tavalla voidaan vain lisätä ymmärtämisvaikeuksia, kun luullaan, että tunnetaan täysin tapa jolla toinen tulkitsee kuulemaansa. Puhe ilman mitään lisäyksiä kuten eleitä tai ilmeitä on verrattavissa kirjoitettuun tekstiin. Kirjoitettaessa täytyykin olla tässä suhteessa olla huomattavasti tarkempi sana- ja muotovalintojen kanssa. Väärin ymmärrysten korjaaminen on huomattavasti vaikeampaa. Tästä päästäänkin muihin keskustelun elementteihin: ei-verbaaliseen kommunikaatioon.

Ei-verbaalinen kommunikaatio tuo uuden näkökulman toisten ymmärtämiseen. Tällä tarkoitetaan viestejä, joita ihminen lähettää käytöksellään ja olemuksellaan esimerkiksi silmien liikkeillä, ilmeillä, ruumiin liikkeillä ja asennoilla. Ihmiset lähettävät jatkuvasti viestejä tiedostamattaankin. Väärin tulkitut eleet voivat muuttaa viestin merkityksen täysin pääläelleen. Naisten ja miesten välisessä kommunikaatiossa eleet ovat todella huomattavassa asemassa. Fyysinen olemus ja ulkonäkö vaikuttavat viestin välittymiseen. Sauvakävelyltä yllätetty presidentti ei välttämättä ole yhtä uskottava, kuin normaalisti valtiovierailun yhteydessä. Psykologian tutkimuksella on kartoitettu paljon yhteyksiä tunnetilojen ja eleiden välille. Esimerkkeinä:

**Kyllästyminen** - sormien naputtelu, vartalon suuntaaminen uloskäynnin suuntaan

**Kiinnostuminen** - pupillien laajentuminen, hyvä ryhti, eloisa liikehtiminen

**Stressi** - tekaistu hymy, jäykät kädet, nopeat silmien liikkeet, tyhjät ilmaisut

Toisen ymmärtämiseen vaikuttaa miljoona eri asiaa, joiden täydellinen tulkitseminen on käytännössä mahdotonta. Täydellistä ymmärtämistä lähimmäs pääsevät kenties ihmiset, jotka ovat olleet läheisesti yhteydessä monien kymmenien vuosien ajan. Kuitenkin elämässä tapaa lähes joka päivä jonkun uuden tai tuntemansa ihmisen, jonka kanssa on pystyttävä pääsemään selvyteen jostain asiasta. Toisen ymmärtämisessä auttaa ennakoasenteiden jättäminen ja avoin mieli. Ei myöskään pidä reagoida liian vahvasti tai tunteenomaisesti toisen eleisiin. Kulttuurieron ollessa suuri on tietenkin hyvä selvittää muutamia perusasioita. Esimerkiksi japanilaiselle pään nyökyttäminen ja hymyileminen tarkoittaa ymmärtämistä, mutta ei välttämättä hyväksymistä. Samoin voi ottaa selvää toisen ihmisen "taustoista" tai edes mistä hän on tulossa, jolloin on helpompi ymmärtää tämän ihmisen puhetta ja elehtimistä. Omasta puhetavasta ja elekielestä voi myös oppia

paljon. Tekemällä huomioita itsestään tietyissä mielentiloissa voi oppia myös tulkitsemaan muita. Toisaalta ihmiset harhauttavat toisiaan aivan tahallisesti koko ajan. Pomolle ei ole välttämättä viisasta näyttää mitä mieltä on oikeasti hänen uudesta "modernista" asusta. Harhauttaminen eleillä kuuluu moniin tilanteisiin. Ei ole korrektaa vastata puolittutun kysymykseen "mitä kuuluu?" paljastamalla henkilökohtaiset ongelmansa. Edellisen voikin yhdistää käyttäymistapoihin- ja malleihin, jotka kuuluvat jokaisen ihmisen minään. Kuvan muodostaminen toisesta on kuin palapelin rakentamista. Siinä kuluu aikansa, mutta jos henkilöt "puhuvat samaa kieltä" ja tutustuminen onnistuu, on mielessä kuva, joka palapelistä pitäisi muodostua. Jos taas onnistuu arvioimaan toista henkilöä väärin, on hyvin hankalaa rakentaa Mona Lisa-palapelistä Suomen lätkäjoukkueen kuvaa.

## **7. Maslowin ja Herzbergin teorit ja niiden merkitys työelämän kehittämisen kannalta**

Maslowin ja Herzbergin teorit koskevat molemmat motivaatiota.

Abraham Maslow kehitti 1900-luvun puoli välissä teorian tarvehierarkiasta. Sen mukaan ihmisellä on monia erityyppisiä tarpeita. Aina kun tietty tarvetaso on tyydytetty, sen merkitys ihmisen toimintaan ohjaavana tekijään vähenee.

Maslowin mukaan ihmisellä on yhdeksän synnynnäistä tarvetta tai motiivaa. Ne ovat:

1. *Biologiset tarpeet*: toisin sanoen perustarpeet yksilöllistä ja kollektiivista selviytymistä varten (esimerkiksi tarve auringon valoa, seksuaalista ilmaisu, ruokaa, vettä, lepoa ja happea varten)
2. *Turvallisuus*: tarpeet varmuutta, mukavuutta, rauhallisuutta, vapautta ympäristön pelosta, suojaa, järjestystä ja ennustuksellisuutta varten
3. *Liittyminen*: tarpeet yhteenkuuluvaisuutta, kiintymystä, rakkautta, ihmissuhteita varten
4. *Arvostus*: tarpeet itsevarmuutta, saavutusta, itsekunnioitusta, vapautta, mainetta, tunnustusta, huomiota ja kunnioitusta varten
5. *Tietäminen ja ymmärrys*: tarpeet saada tietoa, uteliaisuutta, oppimista, filosofointia, eksperimentointia ja tutkimusta varten
6. *Esteettisyys*: tarpeet järjestystä ja kauneutta varten
7. *Transkendenssi*: henkinen tarve, tarve olla yhtä maailmankaikkeuden kanssa
8. *Ajattelun ja ilmaisun vapaus*: tärkeä edellytys tyydyttääkseen muut tarpeet
9. *Itsetoteutus*: tarve kehittyä oma potentiaali huippuunsa

Ensimmäiseksi ihmisen on toteutettava taso yksi. Sen jälkeen hän voi kiivetä tarvehierarkiaa ylöspäin. Kuitenkin, ennen kun voi nousta seuraavalle tasolle, on siis tyydytettävä aiempi taso. Esimerkiksi jos emme saa biologisia tarpeitamme, kuolemme. Ennen kun biologiset tarpeet on toteutettu, emme voi ajatella mitään korkeampaa. Mikään tarve ei ole tehokas motivaation aiheuttaja ennen kuin kaikki tarpeet alempana hierarkiassa ovat kutakuinkin toteutettu. Tyydytetty tarve ei kuitenkaan enää aiheuta motivaatiota. Tarvehierarkian viimeinen taso, itsetoteutus, on erilainen taso muista. Sitä

ei voi oikeastaan koskaan tyydyttää. Itsetoteutus aiheuttaa "huippu kokemuksia". Kun on saanut yhden kokemuksen, haluaa vaan lisää.

Maslowin teoriaa on kritisoitu siitä, ettei se olisi universaali teoria johtuen kulttuurisista ja yksilöllisistä eroista. Eri kulttuureissa saatetaan arvostaa tarpeita eri järjestyksessä. Esimerkiksi Kiinalla yhteisön on paljon tärkeämpi kuin yksilö. Tämän takia esimerkiksi yhteenkuuluvuus, rakkaus ovat korkeammalla. Turvallisuus vastaisi kiinalaisessa tarvehierarkiassa itsetoteutusta. Samoin yksilöiden välillä on suuria eroja siinä, mitkä tarpeet ovat heille milloinkin tärkeitä. Yksilön tarverakenne muuttuu myös ajan myötä.

Fredrick Herzberg kehitti puolestaan teorian joka koskee tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä. Herzbergin mukaan on olevassa kaksia erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekoon: hygienia- ja motivaatiotekijät. Herzbergin teoriaa kutsutaankin myös 2-faktoriteoriaksi. Hygienia-tekijöitä ovat muun muassa: palkka, status, yrityksen toimintatavat, turvallisuus, valvonta ja työolosuhteet. Motivaatiotekijät ovat taas: saavutukset, kehittyminen, tunnustukset, kasvu, vastuu ja työ itse.

Herzbergin mukaan hygienia-tekijät eivät voi johtaa tyytyväisyyteen. Ne voivat pelkästään vaikuttaa tai vähentää tyytymättömyyttä. Motivaatiotekijät puolestaan voivat johtaa tyytyväisyyteen.

Näistä kahdesta teoriasta voi selvästi nähdä, miten työelämää kannattaisi kehittää saavuttaakseen parempia tuloksia työntekijöiden suuremman ja luonnollisemman motivaation kautta.

Maslowin tarvehierarkian mukaan, työnantajan pitäisi keskittyä tyydyttämiseen alustensa perustarpeet. Työntekijät usein olettavat, että alaisten pitäisi olla innovatiivisia ja toteuttaa itseensä tehokkaasti heti alusta alkaen. Kuitenkin näemme Maslowin tarvehierarkiasta, että tämä ei ole mahdollista. Kaikkia hierarkian alempia tasoja pitäisi pyrkiä kehittämään ensin.

Herzbergin teorian mukaan, työnantajien pitäisi keskittyä enemmän motivaatiotekijöihin. Työnantajien pitäisi pystyä osoittamaan kunnioittavansa työntekijää, antaa heille vastuuta, rohkaista kehittymään ja antaa työntekijöille tunnustusta. Näiden avulla he voivat motivoitua työntekijöitä työskentelemään paremmin ja saavuttamaan parempia tuloksia. Hygienia-tekijät ovat tärkeitä vähentämään tyytymättömyyttä, mutta ne eivät aiheuta motivaatiota. Esimerkiksi iso palkka tai hieno nimike ei takaa onnistumista tai työntekijän motivoitumista.

## **8. Byrokraattisen organisaatorakenteen vahvuudet ja heikkoudet?**

(Kirjasta mm. sivut 495-500)

Byrokraattinen organisaatio karkeasti:

### **1. Työtehtävät erikoistuneita**

- Tekee työstä rutiininomaista ja toistuvaa ja siksi tehokasta, toisaalta tylsää työntekijöille
- Työntekijöiden taidot erikoistuvat liiksi ja tämä estää heitä kehittämästä oman erikoisalansa ulkopuolisia toimintoja
- Koko organisaation tehokkuus laskee, koska henkilöstön erikoistuneisuus estää työvoiman joustavan käytön

## **2. Hierarkia, autoritäärisyys**

- On aina selvää, kuka on päättää ja on vastuussa
- Henkilöstö itse ei pääse osallistumaan päätösten tekoon
- Vakavatkin virheet voivat jäädä huomaamatta, kun esimiehillä on liikaa alaisia. Matalammassa organisaatiossa vastuun jakaminen mahdollistaa esimiesten paremman keskittymisen alaistensa touhuihin.

## **3. Ura ja sen kehitys**

- Usein toimeen löydetään sopivin henkilö
- Yksilöt eivät pääse kehittymään työssään

## **4. Tallennus**

- Tällä tarkoitetaan siis organisaation (yrityksen) sisäisten tapahtumien muistiin tallettamista
- Luo organisaatiolle yksilöiden muistista riippumattoman historiankirjoituksen
- Henkilöstölle tallennuksesta voi tulla itsetarkoitus eikä väline parempaan lopputulokseen
- Rekistereistä löytyvät aikaisemmat työtavat saattavat haitata luovuutta uusien työtapojen kehittämiseksi.

## **5. Säännöt ja toiminnot**

- Työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan
- tukahduttaa luovuuden
- henkilöstö saattaa keskittyä omien töidensä suorittamiseen ja unohtavaa koko organisaation yhteisen tavoitteen

## **6. Henkilökohtaisen huomion puute (miten kääntäisit sanan "Impersonality" suomeksi...)**

- Tehokkuus parantuu
- "Alentavaa" sekä henkilöstölle että asiakkaille, joita kohdellaan standardien mukaan massana eikä yksilöinä
- Ilmapiiristä tulee eristäytynyt työntekijöiden kokiessa itsensä vain koneen osiksi

## **7. Muuta**

- Byrokraattinen organisaatio on tehokkaampi, jos henkilöstö tekee suhteellisen vaativaa ja monimutkaista työtä, joka vaatii tarkkailua. Rutiinityössä tullaan toimeen matalammallakin hierarkialla

- ⇒ Esim. sairaaloissa ja yliopistoissa (= *erittäin* vaativaa työtä) toimiikin ns. ammatillinen byrokratia (professional bureaucracy), joka perustuu siihen, että työntekijät ovat äärimmäisen ammattitaitoisia, niin että heitä ohjaa "sisäinen pakko" paremmin kuin ulkoinen valvonta
- Hierarkia takaa rationaalisten päätösten tekemisen esim. tiimityöskentelyä paremmin
  - Suuret organisaatiot hyötyvät byrokraattisemmasta systeemistä sen ennustettavuuden takia
  - Usein byrok. järjestelmää pidetään liian kalliina, liian hitaana reagoimaan ja liian jäykkänä, jotta se voisi tehokkaasti pyrkiä yhteiseen tavoitteeseen
  - Elliot Jaquesin mukaan se, että byrokratia ei useinkaan toimi, johtuu vain siitä, että organisaatiossa on ylimääräisiä ihmisiä, jotka esimerkiksi tekevät samaa työtä, tai turhien virkojen olemassaolosta

**9. Esittele kontingenssiajattelun (contingency approach) periaatteet. Miten se eroaa klassisista organisaatioteorioista (byrokratia, taylorismi, Fayolin klassinen management-teoria)?**

Kontingenssiajattelun lähtökohtana on ajatus, jonka mukaan sopiva ratkaisu missä tahansa organisaatiotapauksessa riippuu aina kyseisellä hetkellä vallitsevista olosuhteista. Jotta organisaatio voisi toimia tehokkaasti, on sen rakennetta muodostettaessa otettava huomioon, millaisessa ympäristössä organisaatio toimii ja mitä teknologioita se käyttää. Ajatus on lähtöisin 1960-luvulta jolloin empiirisissä tutkimuksissa paljastui, ettei organisaation menestystä voida määrätä suoraviivaisesti muutamien yksiselitteisten tietojen perusteella, vaan että menestys riippuu useista tekijöistä. Näistä tärkeimpiä ovat organisaation käyttämä teknologia, organisaation ympäristö, organisaation koko, organisaation historia sekä organisaation työntekijöiden ja asiakkaiden odotukset.

Kontingenssiajattelun mukaan organisaation menestys on turvattu, kun yhtiö pystyy oikealla tavalla sovittamaan yhteen strategiansa, rakenteensa ja tilanteensa. Ajattelun pääpiirteitä ovat seuraavat: Toimitaan syy- ja seuraussuhteiden avulla (organisaation olemukseen liittyvät seikat määräävät, millainen sen rakenteen tulisi olla). Syy-seurausyhteydet liikkuvat vain yhteen suuntaan (tietty ympäristö vaatii organisaatiolle juuri tietynlaisen rakenteen, suuntana siis olosuhteet -> rakenne). Kun syyt/aiheuttajat ovat suurin piirtein samanlaisia, ovat myös seuraukset suurin piirtein samat. Ja lopuksi; menestyvät firmat ovat aina melko tasapainoisessa tilassa. Vaikka ajattelun kannattajat ovat jakautuneet useisiin eri alaryhmiin, yhteistä heille kaikille on kiinnostus siitä, edistävätkö tietyt rakenteelliset järjestelyt organisaation menestystä enemmän kuin toiset.

Teknologinen determinismi ja ympäristöllinen determinismi jakavat kontingenssiajattelijat kahteen suureen ryhmään. Teknologisen determinismin koulukunnan kantavana ajatuksena on, että organisaation käyttämä teknologia määrää organisaation rakenteen. Sen mukaan teknologian avulla voidaan selittää töiden luonne, työryhmittymät, hierarkia, arvot ja asenteet, jotka ilmenevät organisaatiossa. Ympäristöllisen determinismin mukaan organisaatio on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Se väittää, että organisaation sisäiset reaktiot määräytyvät kokonaan tai suurimmilta osin ulkoisten ympäristöllisten tekijöiden perusteella. Koska

organisaation ajatellaan olevan riippuvainen muuttuvasta ympäristöstään, on sen muutettava jatkuvasti rakennettaan ollakseen tehokas.

Kontingenssiajattelijat ovat päätyneet siihen, ettei organisaatorakenteista mikään ole yleispätevästi toisia parempi tai huonompi, vaan paras rakenne määräytyy aina tilanteen mukaan. Rakenteiden ääripäät ovat mekanistinen rakenne (mechanistic structure), joka toimii monien sääntöjen varassa ja jossa päätöksenteko on keskitetty ja orgaaninen rakenne (organic structure), jossa taas ilmenee vähän sääntöjä ja jossa päätöksentekoa delegoidaan. Mekanistinen rakenne soveltuu yritykselle, joka käyttää muuttumatonta teknologiaa ja toimii suhteellisen vakailta markkinoilla. Orgaaninen rakenne taas on omiaan firmalle, jonka on selvittävä uusista, ennalta arvaamattomista tehtävistä. Useimpien organisaatioiden rakenne löytyy näiden kahden rakenteen välimaastosta.

Kontingenssiajattelussa ei siis etsitä yhtä universaalista parasta tapaa muodostaa organisaation rakenne, sillä erilaisten rakenteiden ajatellaan soveltuvan eri organisaatioille. Tämä käsitys eroaa merkittävästi klassisista organisaatioteorioista, jotka kaikki etsivät yhtä universaalista parasta ratkaisua rakenneongelmaan ja kehittivät tämän tueksi lakeja ja periaatteita. Perinteisissä organisaatioteorioissa ei oleteta organisaation toimintaympäristön ja olosuhteiden vaikuttavan siihen, millainen rakenne sille parhaiten soveltuu.

(Tästä eteenpäin on käytetty omaa päättelyä, eli nämä eivät ole absoluuttisia totuuksia. Ihan perusteltuja kumminkin!)

Weberin byrokratiassa erikoistuminen on viety pitkälle, hierarkia on selkeä ja sääntöjä on paljon. Kontingenssiajattelijat eivät täysin hylkää tätä rakennemallia, mutta heidän mielestään se soveltuu parhaiten vain tiettyihin tapauksiin, joissa toimintaympäristö on vakaa. Levottomampaan ympäristöön he ajattelevat tarvittavan joustavampaa rakennetta, joten he eivät ole yhtä mieltä Weberin kanssa byrokraattisesta rakenteesta aina parhaimpana.

Taylorismissa tehokkuuden tavoittelu on viety kontingenssiajattelua käytännönläheisemmälle tasolle. Kun kontingenssiajattelijat keskittyvät erikoistumiseen ja päätöksenteon keskittämiseen liittyviin kysymyksiin, etsi Taylor tieteellisin keinoin parasta tapaa tehdä jokainen yksittäinen työ. Kuten Weber, Taylorkin esitti yksikäsitteisiä ratkaisuja; jokaisella työntekijällä on oltava vain yksi tietty työtehtävä ja hänet on 'pidettävä erillään' työtovereistaan tehokkuuden parantamiseksi. Kontingenssiajattelijat eivät täysin tyrmää tätä mallia, mutta heidän mukaansa se ei suinkaan sovellu läheskään kaikkiin organisaatioihin.

Toisin kuin Taylor, Fayol lähti liikkeelle organisaatiohierarkian yläpäästä etsien parhaimman lopputuloksen tuottavia management-ratkaisuja. Nämä ratkaisut, kuten tulevaisuuden ennakoiminen, suunnittelu ja koordinointi, ovat yhä laajasti käytössä (vrt. visiot, strategia), joten Fayolin klassinen management-teoria ei suoranaisesti sodi kontingenssiajattelun kanssa. Kuitenkin Fayolkin uskoi, että on olemassa tietty paras

organisaatorakenne, joka sopii kaikille organisaatioille, mikä on kontingenssijattelun vastaista.

Merkittävä ero kontingenssijattelun ja klassisten organisaatioteorioiden välillä on aika, jolloin ne on kehitetty. Taylorismi, joka kehittyi 1800- ja 1900-luvun vaihteessa, soveltui tuon ajantuotantolaitoksiin, joissa suurin osa työtehtävistä oli mekaanisia, kun pitkälle kehitetyt koneet eivät vielä olleet vallanneet alaa. Näihin aikoihin sijoittuu myös byrokratian ja Fayolin klassisen management-teorian kehittyminen. Nytemmin, kehittyneen elektroniikan myötä, on monissa yrityksissä huomattu tehokkaaksi se, että työntekijöille annetaan vapauksia ja mahdollisuus innovatiivisuuteen. Organisaatioteoriat siis muuttuvat ajan myötä, ja kontingenssijattelu on klassisia teorioita tuorempi ilmiö, joka soveltuu nykypäivän rakenneratkaisuihin.

### **10. Millä tavalla organisatorinen muutos on kompleksinen ilmiö?**

(Huczynski & Buchanan s. 610–612)

Organisatorista muutosta on aikaisemmin yritetty mallintaa erilaisilla lineaarisilla malleilla. Tämän tuloksena on syntynyt useita ohjeita ja ”reseptejä” organisatorisen muutoksen toteuttamiseen projektiluontoisena prosessina selkeine vaiheineen. Nykyään aletaan kuitenkin olla yhä enimmäksä määrin sitä mieltä, että organisatorinen muutos on ennemminkin hyvin kompleksinen kuin lineaarinen prosessi. Tällä tarkoitetaan sitä, että muutoksen toteutuminen ja toteuttaminen sekä sen päämäärä ovat hyvinkin monisäikeisiä ja -ulotteisia asioita.

Nykyiset käsitykset nojaavat pitkälti Andrew Pettigrewin 70- ja 80-luvulla tekemiin tutkimuksiin. Hän on todennut organisatoriseen muutokseen vaikuttavan ainakin yksilölliset, organisatoriset ja sosiaaliset tekijät. Pettigrew myös jakaa muutoksen kahteen dimensioon. Sisäinen konteksti käsittää organisaation kulttuurin ja rakenteen. Nämä vaikuttavat siihen miten muutoksen suhtaudutaan organisaatiossa. Toisaalta ulkoinen konteksti sisältää organisaation ulkopuolisia tekijöitä, kuten kuluttajien kysynnän, kilpailijoiden toimet ja taloudellisen tilanteen. Pettigrew on myös nostanut esille kaksi muutokselle ominaista piirrettä. Ensinnäkin, muutos ei ole vain yksi staattinen tapahtuma, ”muutos”, vaan pikemmin tapahtumien virta (flow of events). Toiseksi muutos ei ole sidottu tarkasti mihinkään paikkaan tai tiettyyn aikaan. Myös menneet tapahtumat vaikuttavat muutoksen kontekstiin. Pettigrew näkee myös organisatorisen muutoksen kilpailevan muiden ideoiden kanssa. Tämä tuo muutoksen ajajille myös tavoitteen myydä muutosta organisaatio sisällä.

Patrick Dawson on myös tutkinut aihetta 90-luvulla. Hänen mukaansa, jotta muutos prosessia ymmärrettäisiin, tulisi huomioida;

- yrityksen toimintaympäristö menneisyydessä, nykyisyydessä ja tulevaisuudessa, sekä siihen vaikuttaneet ulkoiset ja sisäiset tekijät.
- muutoksen luonne. Onko kyse uudesta teknologiasta, uudesta maksujärjestelmästä, organisaation rakenteesta ja toimintatavoista jne. Sekä määrittellä muutoksen merkitys ja aikajänne.

- muutos prosessina, siihen liittyvät tehtävät, päätökset, ajoitus sekä sekvensointi
- yhteisöllinen toiminta, niin organisaation sisäinen kuin myös ulkoinen.
- Näiden kaikkien väliset vuorovaikutukset.

Näiden edellä esitettyjen periaatteiden mukaista lähestymistä organisaation muutoksiin kutsutaan prosessi/konteksti teoriaksi (processual/contextual theory). Sen etuja:

- Lähestymistapa ottaa huomioon muutoksen kompleksisuuden ja kiinnittää huomiota moniin eri tekijöihin eri tasoilla ja näiden välisiin vuorovaikutuksiin.
- Se huomioi prosessin aikaulottuvuuden (mennyt, nykyinen ja tuleva).
- Se luo hyvän pohjan organisaatiomuutosten vertikaalille tutkimiselle (yksilöryhmä- ja organisaatiotasot)

Lähestymistavassa ja sen soveltamisessa on kuitenkin joitain rajoituksia;

- On vaara, että muutos tulee esitetyksi liian kompleksisena ja vaikeana hallita
- Muutoksessa mukana olevat ihmiset saattavat tuntea itsensä vähäpätöisiksi kaikkien muutokseen vaikuttavien eri tekijöiden joukossa.
- Malli ei anna suoraan mitään ohjeita, miten muutosprosessia tulisi kehittää tehokkaammaksi.

## **11. OD – organisaation kehittämisen arvot? Arvioi niitä kriittisesti.**

Stephen Robbinsin määrittelemät useimmille OD-ohjelmille yhteiset arvot ovat:

- Yksilöä on kohdeltava kunnioittaen ja arvostaen
- Organisaation ilmapiirin tulisi olla luotettava, avoin ja tukea antava
- Hierarkkista auktoriteettia ja kontrollia ei pidetä tehokkaina menetelminä
- Ongelmat ja ristiriidat tulisi kohdata välttelyn ja naamioinnin sijaan
- Ihmiset, joihin muutos vaikuttaa, tulisi ottaa mukaan muutosprosessiin.

Nämä arvot ovat hyvin ihmiskeskeisiä, eikä niissä aseteta kovinkaan suurta painoarvoa organisaation tuottavuuteen tai tehokkuuteen. Toki mille tahansa organisaatiolle on hyväksi, että sen jäsenet voivat paremmin, mutta organisaatiomuutokset ovat sen verran suuria asioita, että niitä ei kannata lähteä toteuttamaan kiinnittämättä huomiota myös muihin kuin ihmiskeskeisiin asioihin.

Yksilön kunnioittaminen ja arvostaminen sekä luotettava ja kannustava ilmapiiri ovat asioita, joiden eteen on syytä ponnistella. Ne ovat asioita, joista on varmasti hyötyä paitsi työntekijälle itselleen myös koko organisaatiolle. Hierarkkisuudesta ja kontrollista luopuminen sen sijaan aiheuttaisi varmasti ongelmia vähänkin suuremmassa organisaatiossa. Jos jokaisesta pikkuasiastakin täytyisi järjestää äänestys tai vastaavaa ei saataisi ikinä mitään tehdyksi. Myös kontrollin täydellinen puuttuminen varmasti asettaisi monet ylivoimaisen kiusauksen eteen, esimerkiksi jos tehdyn työn ja työpaikalla olon määrää ei valvottaisi millään tavalla.

Ongelmien ja ristiriitojen kohtaaminen on luonnollisesti hyvin tärkeää. Jos ongelmia aina vain vältellään ja siirretään sivuun, tapaavat ne kasvaa kunnes tilanne ei ole enää

hallittavissa, ja ongelmaan puuttuminen on liian myöhäistä. Myös viimeinen kohta on järkevä. Kaikki muutokset eivät ole mukavia ja joskus on tehtävä ikäviäkin päätöksiä, mutta näissäkin tapauksissa olisi hyvä jos muutoksen edessä olevat ihmiset saisivat ainakin tietää missä mennään ja heille tiedotettaisiin muutosprosessista hyvissä ajoin, vaikka he eivät välttämättä itse prosessiin voisikaan vaikuttaa.

Kaiken kaikkiaan nämä arvot ovat kaikki järkeviä ja perusteltuja, mutta niitä ei pidä noudattaa sokeasti. Kuten yleensä kaikessa muussakin, täytyy näiden soveltamisessa pitää kohtuus mukana. Esimerkiksi liian hierarkkinen organisaatio saattaa olla hyvin tehoton ja tuottamaton sen lisäksi että sen jäsenet eivät viihdy organisaatiossa, jolloin hierarkkisuuuden vähentäminen olisi järkevä ratkaisu. Kuitenkaan näiden arvojen pohjalta ei voi sokeasti lähteä muuttamaan organisaatiota. Vaikka ideaalisessa tilanteessa saattaisikin olla, että näiden arvojen pohjalta rakennettu organisaatio olisi paras mahdollinen, ei se käytännössä toimisi. Siksi toimivuuteen tähtäävään organisaatioon ei voida saavuttaa työntekijälle ideaalista tilannetta, vaan työntekijöiden on tultava toimeen myös organisaatioissa, joissa ei välttämättä ole aina kivaa.

## **12. OD-organisaation kehittämisessä käytetään monenlaisia keinoja ja tekniikoita organisatoristen ongelmien ratkaisemisessa. Kuvaile kolmea niistä.**

*Todettakoon aluksi, että kysymyksen asettelu on aika hassu: OD = Organization Development, joten eikö organisaation kehittäminen ole sama asia? Tulkitsin kysymyksen käytännössä muodossa OD-arvoilla varustetun organisaation kehittämisessä...*

*Tässä on sitten kuvailtu useampaakin tekniikkaa kuin kolmea, että voitte valita vapaasti. Käsittelemättä jätin tekniikat "Change the structure", koska siihen liittyvät asiat kyllä sisältyvät jo täysin nimeen, ja "Role negotiation", koska siitä ei juurikaan ollut sanottavaa. Näihin voi tutustua OB, p.568-571 jos haluaa.*

**Sensitivity training** -ohjelmassa pistetään ryhmä ihmisiä "kokoukseen" keskenään, mutta ilman mitään varsinaista keskustelunaihetta saati esityslistaa. Tavoitteena on tarjota osallistujille mahdollisuus tutustua paremmin toisiinsa, ja saada heidät keskustelemaan sekä tarkastelemaan sitä, miten he toimivat yhdessä ja antamaan palautetta toistensa käytöksestä. Näin ryhmä pystyy toimimaan tiiviimmin ja ottamaan muut jäsenensä paremmin jatkossa huomioon.

Tällainen kokoontuminen muuttuu helposti hyvinkin henkilökohtaiseksi ja tunteikkaaksi, mikä jakaakin ihmiset kahtia: toisille tämä on hyvästä, mutta osa ihmisistä kokee tilanteen epämukavana, uhkaavana sekä stressaavana. Osa kriitikoista onkin sitä mieltä, että "sensitivity training" tilaisuus voi aiheuttaa jopa psykologisia haittoja.

**Process consultationissa** tuodaan ulkoinen konsultti asiantuntijan rooliin auttamaan yksilöä parantamaan ymmärrystään organisaation ongelmista ja valitsemaan ongelmanratkaisukeinoja. Konsultin tehtävä on saada asiakas oivaltamaan ongelmat ja ratkaisut, mikä vaatii konsultilta paljon: täytyy olla taitava sekä tahdikas. Konsultti

tarjoaa ratkaisun asiakkaalle diagnosoimalla organisaation ongelmia ja auttamalla niiden ratkaisussa. Konsultin on muodostettava tukeva, auttava ja vuorovaikutteinen asiakassuhde.

**Survey feedback** eli ”kyselypalautejärjestelmä”, on juuri sitä, mitä termi sanoo. Tehdään nimettömiä kyselyitä alaisille esimerkiksi johtamistavoista, organisaatiokulttuurista sekä tyytyväisyydestä organisaatioon, omaan työhön, esimieheen sekä työryhmään. Näiden kyselyiden perusteella pyritään sitten parantamaan organisaation tehokkuutta.

**Team buildingissa** pyritään saamaan ryhmän jäsenet ymmärtämään oma roolinsa ryhmässä. Ryhmän jäsenten mielipiteitä omista ja muiden rooleista käydään läpi keskusteluin ja kyselyin ja tietoja analysoimalla pyritään selvittämään, millaisten roolien edustajat ryhmästä puuttuvat tai mitä rooleja toistuu useiden ihmisten kohdalla tai mikäli ryhmällä on muita ongelmia.

Tulosten perusteella ihmisille kerrotaan henkilökohtaisesti, mihin suuntaan heidän kannattaisi omaa rooliaan kehittää. Osaa voidaan pyytää korostamaan omaa ykkösrooliaan ja osaa hieman vetäytymään sivuun tai ottamaan toisenlaista vastuuta ryhmässä. Näin saadaan optimoitua ihmisten vahvuusalueiden käyttöä ryhmän jäsenenä sekä löytämään oma paikkansa ryhmässä.

**Intergroup development** - Suurissa yrityksissä erityyppiset osastot (esim. markkinointi vs. tuotekehitys) muodostavat helposti ennakkokäsityksiä toisistaan ja omia toimintatapojaan, mitkä haittaavat koko organisaation tehokkuutta ja sisäistä keskustelukykyä. Intergroup developmentissa nämä eri osastot miettivät keskenään vastaukset seuraaviin kysymyksiin: miten näemme itsemme, mitä odotamme toiselta osastolta, mitä me uskomme toisen osaston odottavan meiltä. Nämä tulokset vaihdetaan sitten osastojen välillä, minkä jälkeen osastot tapaavat ja keskustelelevat asioista. Olettaen, että yhteiskeskustelun vetäjä osaa työnsä, pitäisi keskustelun jälkeen olla molempien ryhmien tiedossa eri ongelmakohdat ja niiden syitä voidaan lähteä etsimään ja kitkemään sekä poistamaan muureja ryhmien väliltä.

### **13. Mistä ”muutosvastustus” johtuu? Minkälaisia keinoja on muutoksen edistämiseen ja ”muutosvastustuksen” vähentämiseen?**

- Muutos (pohjustukseksi)

-neljä piirrettä

1. **Sisäinen tai ulkoinen aiheuttaja**(trigger)

-jonkinlainen muutos paine

-esim. kone vanhentunut, laki muuttuu tai kilpailijan toimet

2. **Sisäiset riippuvuudet**(interdependencies)

-eri tekijät keskenään riippuvaisia. Muutos yhdessä organisaation osassa tuottaa muutos paineita toiseen.

3. **Ristiriidat ja turhautuminen**

-Esim. työnantajan tavoitteet voi tuottaa ristiriitoja työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden kanssa ->muutospaineita ja vastarintaa.

#### 4. Aika viive

-muutos ei tapahdu heti ja sileästi. Organisaation jotkut osat muuttuvat nopeammin kuin toiset. Huoltomiehet opettelevat uuden koneen käyttöä kuukausia

-muutos voi johtua monesta tekijästä

-Harold J. Leavitt esittää, että organisaatio koostuu neljästä interaktiivisesta

osasta:

#### **Ihmiset, Teknologia, Tehtävä, Rakenne.**

1. Yhtä tekijää voidaan muuttaa tahallisesti saadakseen haluttu vaikutus toiseen
2. Muutos yhdessä tekijässä voi johtaa odottamattomaan tai ei-toivottuun muutokseen toisessa.

- Muutosvastarinta

-Huolimatta hyvistä puolistaan, muutos voi aiheuttaa vastustusta, sillä siihen liittyy tuntemattoman kohtaamista ja tutun menettämistä

-Miten ilmenee?

-valitukset palkasta ym., poissaolot+irtisanonoutumiset,

**huono työteho**, tahallinen hidastelu, aggressio johtoa kohtaan

-Mistä johtuu? (A.Bedeian 1980)

#### 1. **Rajoittunut oma-etuisuus** (Parochial self-interest)

-yksilöt pyrkivät säilyttämään status quon, johon ovat tyytyväisiä ja näkevät itselleen hyödyllisenä. Muutos voi aiheuttaa statuksen, arvon, arvovallan, kunnioituksen tai turvallisuuden menetyksen.

-Muutos voi olla henkilökohtaisesti epäkäytännöllinen

#### 2. **Väärinkäsitykset ja luottamuksen puute**

-Ihmiset vastustavat muutosta jos he eivät ymmärrä sen syytä tai seurauksia

-Jos esimiehet eivät kerro kaikkea alaisille tai tieto vääriä aiheuttaa se epävarmuutta ja juoruja

-Näin vastustusta voi aiheuttaa tapa, jolla muutoksesta ilmoitetaan, ei itse muutos.

Jos muutos puetaan mukavampaan muotoon on hyväksyttävemmissä.

#### 3. **Ristiriitaiset arvioinnit**

-Yksilöiden arviointi tavat vaihtelevat(mitkä ovat muutoksen edut ja hyödyt). Yksilöt arvioivat erilailla miten muutos vaikuttaa minuun ja miten organisaatioon.

#### 4. **Vähäinen muutostoleranssi**

-Yksilöiden kyvyt sietää muutosta, kohdata uutta ja käsitellä epävarmuutta vaihtelevat.

-Managing organizational change

-Muutosvastarinnan syiden paljoudesta ja tarpeesta sopeutua muuttuviin markkinoihin ja teknisiin sovelluksiin johtuen muutoksen johtamisesta on tullut liikejohdon keskeisiä ongelmia.

-Muutos pyritään yleensä esittämään mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti siten, että syntyisi pienin mahdollinen määrä vastustusta, vaikka vastustus ei aina ole pahasta. Vastustus voi myös johtaa tehokkaampiin muutoksiin

-H.Levittin(ks yllä) mukaan muutoksen esittämisstrategiat:

**1. Muunna Tehtävää**

-vaikeaa. Tarvitsee siis muuttaa sitä mikä on olemassa olon syynä. Autovalmistajan tuskin kannattaa ryhtyä valmistamaan kattiloita

**2. Muunna Teknologiaa**

-suosittua. Voi toteuttaa millä skaalalla tahansa kuinka pieneen tuotantoprosessiin vain.

**3. Muunna Rakennetta**

-Myös hyvin suosittua. Johto voi määrittää uudelleen työtehtäviä, vastuualueita ja työryhmiä. Antaa vastuuta alemmille portaille ja muuttaa näin sisäisiä suhteita.

**4. Muunna Ihmisiä**

-Muutetaan työntekijöiden arvoja, asenteita, motiiveja, käytöstä ja kommunikointi taitoja. Pidetään helpoimpana ja suoraviivaisimpana tapana vaikkakaan ei aina ole paras ratkaisu. Yhdistämällä monia tapoja saa yleensä parhaimman ratkaisun.

-J.Kotter ja L.Schlesinger esittävät 6 tapaa vähentää muutosvastustusta

**1. Koulutus ja tiedonvälitys**

-Johdon tulisi jakaa tietonsa, havaintonsa ja tavoitteensa niiden kanssa joita muutos koskee. Vaatii koulutusta, konsultointia, kokouksia ja keskusteluita

**2. Osallistuminen**

-Ne, jotka saattavat vastustaa muutosta, pitäisi ottaa mukaan suunnitteluun. Voi käyttää ainoastaan silloin kun henkilöillä on tietoa ja kyky osallistua sekä tahtovat tehdä niin.

**3. Helpottaminen ja tuki**

-Työntekijät saattavat tarvita konsultointia ja terapiaa selviytyäkseen muutoksen peloista ja ennakkoluuloista. Voi olla tarpeen saattaa tietoisuuteen muutoksen tarve.

**4. Neuvottelu ja sopiminen**

-Voi olla tarpeen neuvotella muutoksesta ja päätyä kompromissiin. Muutosta tarvitsee räätälöidä potentiaalisen vastustajan suuntaan.

**5. Manipulaatio ja mukaanotto**

-Johto tekee ehdotuksia, jotka vetoavat muutoksen avainryhmille. Antaa kukkaisen kuvan ja jättää haitat mainitsematta. Voidaan antaa avainvastustajille osa päätöksen teossa eli johtoasema. Saattavat toimia lyhyellä aikavälillä, mutta manipulaatio selviää aikanaan ja ongelmatapaukset aiheuttanevat uusia ongelmia uudella tasolla.

**6. Suora ja epäsuora pakottaminen**

-Käytetään kun perustavia erimielisyyksiä muutoksesta esiintyy ja on todennäköistä ettei kukaan muuta näkemyksiään. Tuloksena on

voimakeinojen käyttö. Tämä ei tarkoita väkivaltaa vaan esim. potkujen, siirron tai alennuksen uhkaa

-Näitä keinoja voi käyttää lähes millaisena yhdistelynä tahansa tilanteesta ja tarpeesta riippuen.

#### **14. Millä tavalla "management" ja "leadership" eroavat toisistaan ja miten ne ovat toisiinsa sidoksissa?**

"Leadership" tarkoittaa sosiaalista prosessia, jossa yksi henkilö vaikuttaa muiden käyttäytymiseen uhkailematta ja väkivaltaa käyttämättä. Leadership kuvaa johtajan ja johdettavan välistä suhdetta, eikä se ole pelkästään individuaalisen johtajan luonteenpiirre. Potentiaalisten seuraajien halu ottaa johtajaltaan ohjeita vastaan on vähintäänkin yhtä tärkeää johtajan tehtävän onnistumisen kannalta kuin johtajan omat ominaisuudet ja luonteenpiirteet; kukaan ei nimittäin voi olla johtaja ilman johdettavia. Jos johdettavat jostain syystä ovatkin haluttomia seuraamaan leadership-johtajaansa, mitään ei ole johtajan kannalta tehtävissä, ja hänen ainoaksi vaihtoehdokseen jääkin tittelistään luopuminen. Aiemmin yritettiin kovasti löytää pätevää mallia hyvään johtajuuteen jo olemassa olevista, menestyksekkäistä johtajista, mutta se koettiin sittemmin hyödyttömäksi.

Jos leadershipin määrittelee yhden yksilön kyvykkyydeksi ulottaa vaikutusvaltaansa muihin yksilöihin, niin ongelmaksi muodostuu se, että kaikki vaikuttavat jollakin tasolla muihin. "Leadershipiä" harjoittavat ihmiset eivät kuitenkaan aina ole etuoikeutettuja, korkeissa johtoasemissa olevia yritysten toimitusjohtajia; tällaisten yhteiskunnallisesti korkeassa asemassa olevien ihmisten puolestaan sanotaan harjoittavan management-muotoista johtamista. Leadership-johtamisessa johdettavilla on usein vaikutusvaltaa johtajaansa, ja yksi tapa menestyä leadership-johtamisessa onkin muiden ihmisten kuunteleminen.

Management-johtamisessa johtajan työnkuva on päättää, mitä tietyissä tilanteissa tulee tehdä, ja millä tavalla asiat pitäisi hoitaa. Management-johtaja on sellainen henkilö, jolla on johtajan asema jossakin organisaatiossa. Useimmat "management-määritelmät sisältävät myös leadership-johtajuuden ideoita: management-johtajuuden voidaankin sanoa olevan leadershipin harjoittamista organisaatiossa. Leadership- ja management-johtajuuksia on siis vaikeaa yrittää erottaa toisistaan täysin. Toisaalta, kyseisten termien käsitteleminen yhtenä ja samana asiana olisi liian suurta yleistämistä. Kaikkien organisaation johtoasemissa olevien ihmisten ei voi sanoa harjoittavan leadership-johtajuutta eivätkä kaikki leadership-johtajat ole management-johtajuuden harjoittajia.

Management-johtajuus käsittää syventymistä tietyn tavoitteen saavuttamiseen, ja "manager" kuvataan pääosin toimijaksi ja ongelmanratkaisijaksi kun "leader" puolestaan kuvataan visionääriksi. Monet ovat väittäneet, että organisaation menestyminen riippuu pitkälti manager-johtajien harjoittaman "leadership"-johtajuuden laadusta. Monissa yrityksissä johtajan tehtävät ovat kuitenkin muodostuneet niin rutiininomaisiksi, että leadership-johtajuuden mukanaan tuoma luovuus on kokonaan kadonnut.

Organisaatioiden johdon leadership-johtajuuden taito vaikuttaa yrityksen pärjäämiseen, sillä leadership on muutakin kuin pelkkää hallinnollisten tehtävien suorittamista: siihen sisältyy myös tapa, jolla valtaa harjoitetaan. Kenestä tahansa yritysjohtajasta ei voi automaattisesti käyttää titteliä ”leader”, koska sen ansaitakseen täytyy saada ns. seuraajiensa hyväksyntä eikä vain pitää omana oikeutenaan vallankäyttöä. Leadership-johtaja ei toisaalta myöskään tarvitse välttämättä toimitusjohtajan titteliä pystyäkseen hyvään johtajuuteen, sillä hänen tehtävänsä poikkeavat yritysjohtajan tehtävistä monilta osin. Yritysjohtajan työ on käytännönläheisempää, ja hän joutuu suoraan käskemään alaisiaan saadakseen yrityksensä menestymään. Leader puolestaan organisoii esimerkiksi resurssit, jotta hänen alaistensa olisi mahdollisimman helppoa suorittaa tehtävänsä. Leadership-johtajuus on ihmisläheisempää kuin pelkkä yritysjohtaminen, ja leadership-johtaja voidaan alaisten keskuudessa kokea jopa isälliseksi tai äidilliseksi. ”Leadership”-johtamisessa ei keskitytä muiden määräämiseen yhtä paljon kuin yritysjohtajuudessa, vaan asiat yritetään selvittää ja järjestää sopimalla ja organisoimalla.

Vaikka leadership- ja management- johtajuudella on eroja, on kaikilla johtajilla kuitenkin jotakin yhteistäkin. He poikkeavat muusta massasta ainakin kahdella tavalla: ensinnäkin, heillä näyttäisi olevan voimakkaampi ja välittömämpi vaikutus ihmisjoukkoihin kuin muilla. Toiseksi, he yrittävät saada muut käyttäytymään tavoilla, jotka eivät ole pelkästään yleisiin organisaation sääntöihin ja rutiineihin mukautumista. ”Leader”-tittelin ansaitakseen täytyy olla kykyä motivoida muita ihmisiä käyttäytymään tavallisuudesta poikkeavilla tavoilla.

Valta (power) on kätevä konsepti selittämään, miksi erilaiset ihmiset vaikuttavat muihin erilailla, toisilla ollessa enemmän ja toisilla vähemmän vaikutusvaltaa. Leadership-johtajuudessa valta muodostuu johtajan ja johdettavien välisestä suhteesta. Vallankäyttö on sosiaalinen prosessi, ja se on oleellisin osa johtajuutta.

## **15. Johtamisnäkemysten kehittymisen eri vaiheita**

Leadership-johtamisessa on kyse visioiden luomisesta, ihmisten innostamisesta ja sitouttamisesta. Leadership on muutosten hallintaa.

1900-luvun neljällä ensimmäisellä vuosikymmenellä tutkijat olettivat voivansa tunnistaa johtajille ominaiset luonteenpiirteet ja siten voivansa löytää henkilöt johtamistehtäviin. Oletettiin, että johtajaksi synnytyään ja, että näistä ihmisistä tulee johtajia huolimatta yhteiskunnallisesta tai yhteisöllisestä asemasta. Ajattelua kutsutaan oikeanlaisiin luonteenpiirteisiin keskittymiseksi. Näkemyksessä on monia ongelmia: Mitkä ovat toivottuja luonteenpiirteitä? Luonteenpiirteitä ei voi mitata kyselyillä vaan tarkkailemalla henkilöitä? Johtajuudessa on kyse vaikutusvallasta, jota on vaikeaa analysoida tiettyjen luonteenpiirteiden avulla. Huolimatta ongelmista piirre -näkemysten tutkiminen on jatkunut 1900-luvun alun jälkeenkin.

30- ja 40-luvun vaihteessa painopiste siirtyi luonteenpiirteisiin keskittymisestä harjoittamaan ja kehittämään johtajia sopiviin käytösmalleihin ja tyyliin. Tätä näkemystä kutsutaan johtamistyyliin keskittymiseksi. Näkemyksen mukaan harkitseva,

osallistuva ja demokraattinen johtamistapa on tehokkaampi kuin johtava, persoonaton ja itsevaltaan perustuva. Tutkimusten tuloksena syntyi kaksi johtamisnäkökulmaa, harkitseva ja aloitteellinen johtaminen. Harkitseva keskittyy työntekijöiden sosiaalisiin tarpeisiin ja heidän välisiin suhteisiin. Johtaja on kiinnostunut työntekijöistä, hän sallii osallistumisen päätöksentekoon sekä on helposti lähestyttävä ja on valmis tukemaan ja auttamaan alaisiaan myös henkilökohtaisissa ongelmissa. Johtajan käyttäytyminen kuvastaa hänen luottamustaan, arvostusta ja lämpöä työntekijöitä kohtaan. Näin kannustetaan työyhteisön viestinnän ja henkilösuhteiden kehittymistä. Aloitteellinen taas painottaa työn päämääriä. Työntekijöiden odotetaan noudattavan ohjeita ja deadlineja. Tällainen johtamismalli voi kannustaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteita. Tutkimusten mukaan tehokas johtaja yhdistää molempia johtamisnäkökymksiä tehokkaasti. Työntekijöiden tyytyväisyys on kuitenkin suurempi johtajan painottaessa harkitsevaa näkökulmaa, kun taas tehtävistä suoriutuminen on nopeaa keskityttäessä aloitteelliseen johtamiseen.

60-luvulla yleistyi kontingenssi –ajattelutapa eli satunnaisten johtamisteorioiden kehittymiseen perustuva johtamisnäkemys. Johtajalle annetaan useita vaihtoehtoja joiden mukaan soveltaa johtamisstrategiaansa riippuen tehtävän työn luonteesta, alaisista ja johdettavan organisaation laajuudesta. Tätä kutsutaan satunnaiseksi johtamisteoriaksi. Toinen johtamisnäkemys oli tilanteeseen perustuva johtajuus. Siinä verrataan ohjauksen määrää ja tuen määrää, jota johtaja antaa alaisilleen. Alaisten valmiutta tehdä tietty määrätty tehtävä pidetään tärkeänä tekijänä. Tärkeintä kaikissa tämän alueen näkemyksissä on erilaisten johtamisnäkemysten soveltaminen. Yleisesti kuitenkin voidaan olettaa, että muut huomioiva, demokraattinen ja osallistuva johtaminen on tehokkainta. Syynä tähän on trendi, joka korostaa yksilön vapautta ja työelämän laatua sekä useat tutkimustulokset. Itsevaltaan perustuva johtaminen on kuitenkin tehokkainta kun aikaa on vain vähän, johtajalla on eniten tietoa tai jos yksimielisiä päätöksiä on mahdotonta saada. Satunnaisia teorioita on kritisoitu, sillä johtajien kykyä löytää oikea johtamisstrategia epäillä, teorit jättävät organisaation kulttuurin, muutoksen ja stressin määrän, työolosuhteet sekä teknologian huomiotta. Nämä kuitenkin vaikuttavat johtamisprosessiin. Entä osaako johtaja sovittaa johtamistapansa teorioiden neuvomilla tavoilla? Johtaja, joka jatkuvasti muuttaa strategiaansa ei ehkä herätä luottamusta. Myös toisten johtajien näkemykset vaikuttavat organisaatiossa, eivätkä organisaatiot todellisuudessa koostu tarkka-alaisista tehtävistä, vaan ovat joustavia ja monihaarisia.

1980 luvulta 1990-luvulle on keskeisenä näkemyksenä ollut ns. uusi johtajuus. Siinä on neljä osa-alueita transformatiivinen-, karismaattinen-, visio- ja muutosjohtaminen. Karismaattisessa johtajuudessa johtaja on karismaattinen, sankarillinen ja voimakkaasti vaikuttava. Visiojohtamisessa johtaja on motivoiva ja inspiroiva hahmo ja saa toiset toimimaan odottamattomillakin tavoilla. Muutosjohtamisessa tehtävänä on visioida ja aikaansaada muutoksia. Nämä uudet johtamisnäkökymykset edustavat johtamisteorioiden yksinkertaistumista ja palaamista 1900-luvun alussa vallinneeseen piirrejohtamiseen sekä useiden erilaisten asioiden vaikutusta johtajuuden tehokkuuteen. Tutkimusten mukaan juuri uuteen johtajuuteen olisivat naiset miehiä sopivampia.

2000-luvulla johtamisnäkemykset ovat hajaantuneet. Johtajuus ei ole enää asemaan liittyvää vaan laajaa monialaista toimintaa. Vihamieliset, nopeasti muuttuvat, kilpailuun keskittyvät olot vaativat osallistuvaa, ja inspiroivaa johtamistyyliä, joka on myös sopivampi työntekijöiden tiedon kehittämiseksi ja oppivan organisaation kehitykselle. Johtajan on oltava jatkuvasti valmis kehittämään itseään, tukemaan muita kehittämisessä, tasapainottamaan riskejä ja jakamaan tietoja. Johtajan tehtävänä on kehittää tulevaisuuden johtajia. Hajaantunut johtajuus voikin nivoa yhteen kaikki 1900-luvun johtamisnäkemykset ja keskittää huomion jälleen perinteisiin johtamistaitoihin kuten organisointikykyyn.

1900-luvulla on yleisesti oletettu, että johtajat ovat miehiä, joilla on erityiset luonteenpiirteet. Naisia ei huomioitu johtajuuden tutkimuksissakaan 1980-luvulle asti, jonka jälkeen tilanne on merkittävästi muuttunut. Naisten ja miesten eroja johtamistehtävissä on selitetty useilla teorioilla. Tytöt oppivat lapsena keskustelemaan, kun taas pojat keskittyvät toimintaan. Naisten luonnolliset kyvyt tarkkailuun ja tunteiden havainnointiin voidaan myös kääntää heidän edukseen. Toisaalta taas yhä vielä ajatellaan, että naisia ei juuri ole johtotehtävissä, sillä he eivät menesty näissä miesten tavoin. Työelämän lait ovat luotu miehiä varten ja naisten on usein vaikeaa sopeutua niihin. Toisten mielestä taas naisten vähäisyys johtotehtävissä johtuu miesten asenteista. Uusin trendi on yritysten siirtyminen suosimaan naisjohtajia, sillä heitä pidetään parempina yhteistyökumppaneina, kuuntelijoina ja suhteiden hoitajina. Miehet haastetaan opettelemaan näitä taitoja ennen kuin rekrytointipäätökset tehdään.

### **16. Minkälaisia uusia painotuksia näkisit johtajuudessa 21. vuosisadan organisaatioissa?**

Koska tätä vuosisataa on kulunut vasta muutama vuosi, emme pysty toteamaan paljonkaan realisoituneesta kehityksestä johtamisen luonteessa. Sen sijaan voimme ennustaa ja arvioida tämänhetkisen kehityksen suuntaa mm. ekstrapoloimalla aiemmasta kehityksestä 90-luvulla ja vuosituhannen vaihteesta. On kuitenkin tärkeää huomata, ettei kuplavuosien innostuneisuuden ylilyönnit ole kaikilta osin se suunta, mihin nyt ollaan kulkemassa.

Organisaatorakenteiden hajautuessa ja monimutkaistuessa, ja asiakaslähtöisyyden sekä asiantuntijahenkilöiden merkityksen kasvaessa johtajuuden rooli tulee levittymään laajemmalle organisaatioon. Tämä tarkoittaa siirtymistä sidotuista johtajuusrooleista muuttuviin ja väliaikaisiin asetelmiin, joissa jokaisen on vuorollaan, tilanteen vaatimusten mukaisesti, pystyttävä ottamaan johtava rooli. Tämä heikentää karismaattisen, etäisen johtajan merkitystä, sekä sellaisten, joiden toiminta perustuu tarkoin harkittuihin määräyksiin.

Karisma ei korvaa hallinnollisia kykyjä, puhekyky todellisuudentajua. Johtajan pitää pystyä johtamaan monilla eri tasoilla: yksilö, ryhmä, koko organisaatio. Pyramidihierarkioista siirrytään kohti pallomaisia verkkoja, joissa solmukohdassa olevan rooli on välittää tietoa ja näkemyksiä, ja saada erikoistuneet reuna-alueet toimimaan

parhaalla tavalla organisaation hyödyksi. Johtajan pitää osallistaa ja innostaa. Yksilö- ja ryhmätason johtamiseen kiinnitetään enemmän huomiota kuin aikaisemmin.

Johtajan tulee tehdä selväksi motiivinsa ja tavoitteet, jotta asemaa voidaan tarvittaessa kierrättää. Käskyjohtaminen vajoaa taka-alalle, visiojohtaminen saa suuremman roolin. Tämä tarkoittaa tavoitteiden ja toimintasuuntien päättämistä ja kanavoimista johdettaville, ei niinkään valmiiden päätösten ja toimintamallien. Esimerkiksi pr-johtaja ei voi kertoa graafiselle suunnittelijalle, mitä muutoksia tulee tehdä. Sen sijaan hänen pitää pystyä välittämään visio, eli saada tämä asiantuntija ymmärtämään, mitä linjaa muutoksilla haetaan, jotta konsistenssi muun toiminnan kanssa säilyy. Johtajan kyetä jakaa tietoa ja luoda tarkoituksenmukaisuutta organisaatioon. Mitä ja miksi, ovat kysymykset, joihin jokaisen johdettavan pitäisi tietää vastaus.

Johtajan pitää myös pystyä kultivoimaan uusia johtajia organisaatiossaan. Tunnetuin esimerkki tästä lienee GE, kuuluisa ”johtajatehdas”. Johtaja ei saa pelätä alaistensa syrjäyttävän häntä, joten tietty itsevarmuus on myös tärkeä tekijä. Johtaja ei niinkään kehitä itselleen alapäälliköitä, vaan yrittää saada muut kykeneväisiksi ottamaan saman vastuun harteilleen. Eli johtajuus ei ole enää käskyttämistä, vaan valmentamista ja ohjailua. Tärkeätä ei ole vain saada seuraajat tekemään työnsä, vaan saada heidät oma-aloitteisesti luomaan uutta työtä, uusia mahdollisuuksia, eli ylittämään vaatimukset.

Ennakoiminen on myös tärkeä osa nykypäivän ja tulevaisuuden johtajuutta. Tämän kolikon toinen puoli on luovuus. Kriiseihin ja tapahtuneeseen reagoiminen ei ole enää tarpeeksi johtajalta. Riskit pitää tiedostaa ja niihin tulee varautua. Samaten mahdollisuudet pitää havaita ja hyödyntää. Myös henkilöstöön henkiseen hyvinvointiin tulee panostaa, heitä tulee motivoida ja jokaiselle on luotava etenemisen tunne. Yksilöiden hallinta on yhä suurempi osa organisaation johtamista.

Tuotannon tehostaminen huippuunsa, rutiinien hiominen, tuottavuuden ja laadun maksimointi sekä kaiken turhan karsiminen eivät enää ole yhtä suuri pala tavoittekakkaa. Pitää pystyä luomaan kompetensseja ja kilpailuetuja kilpailijoihin verrattuna. Ainoa tarkoitus ei ole juosta nopeammin kuin kilpailija, vaan myös yrittää etsiä vaihtoehtoisia reittejä, oikoteitä. Tämä vaatii organisaatioilta eksistentiaaliin kysymyksiin vastaamista ja innovatiiviseen kulttuuriin panostamista.

### **17. Mitä tarkoittaa ”uusi johtajuus” ja miten tämä käsite voi olla sopusoinnussa sen havainnon kanssa, että johtajuutta voidaan havaita ja se on tärkeätä kaikilla organisaatiotasoilla?**

Uuden johtajuuden tarkastelu on aloitettava kahdesta johtajuusajattelun nykytrendistä. Ensimmäisen mukaan johtajan rooliin kuuluu voimakkuus, sankarillisuus ja karismaattisuus. Johtaja on varsinainen visionääri, mikä jo sellaisenaan on omiaan rakentamaan tiimin jäsenten motivaatiota. Toinen nykytrendi korostaa vaatimusta epämuodollisesta johtamisesta kaikilla organisaation tasoilla. Kyseessä on siis osittainen vastakohta-asettelu.

Näihin haasteisiin vastaamaan kykenevästä johtajasta käytetään nimitystä ”uusi johtaja” (new leader). Uuden johtajuuden käsitettä on käytetty jo 1980-luvulta. Uusi johtajuus liittyy läheisesti muutosjohtajuuden (johtajayksilö tärkeä, vision merkitys korostunut) käsitteeseen. Uuden johtajan erityispiirteissä (vrt. super- ja transformationaalinen johtaja: osittain yhteneviä) korostuu alaisten kannustaminen. Johtaja ei olekaan enää alaisten ylivalvoja. Johtamistapaa voidaan luonnehtia inspiroivaksi ja motivoivaksi. Perinteisen hierarkkisen johtajan asemesta uusi johtaja on ennemminkin tiimensä valmentaja, jonka tavoitteena on huippusuorituksiin yltyminen. Yksi ”uuden johtajan” keskeisistä piirteistä on kyky rakentaa yhteinen, samansisältöinen ymmärrys (työ)tehtävän tarkoituksesta ja päämäärästä. Hän pyrkii varmistamaan, että jokainen on linjassa yhteiseen tavoitteeseen nähden ja kykenee sen myös taitojensa puolesta saavuttamaan. Uudessa johtajassa korostuvat sosiaalisen kanssakäymisen taidot.

Uusi johtaja ei ole yksinvaltainen diktaattori tai harvinaislaatuinen karismaattinen, eikä hän ei välttämättä ole mies. Uuden johtajan piirteissä korostuvat vuorovaikutuksen pehmeät taidot. Hän innostaa alaisiaan toimimaan paremmin ja pyrkii toimillaan ohjaamaan ja helpottamaan heidän työtään. Vaikka viime vuosisadalla naisia järjestäen syrjittiinkin korkeimpien johtajien virkoja täytettäessä, niin vuosisadan loppupuolella alettiin esittää näkemyksiä, joiden mukaan naiset ovat itse asiassa miehiä soveliaampia ”uusiksi johtajiksi” juuri ihmisten välisen vuorovaikutuksen tärkeyden korostumisesta johtuen.

Aivan kuten uudelle johtajalle ovat edellä mainitut piirteiden ominaisia, on organisaatiolle ominaista se, että johtajuutta esiintyy yhteisön jokaisella tasolla. Kirja painottaa, että johtajuus (leadership) käsitteenä ei ole managementin yksinomainen säilö. [= Johtoporras ei ole ainoa yksikkö, missä johtajuutta harjoitetaan.] Se, että johtajuutta ilmenee kaikilla tasoilla tarkoittaa sitä, että johtajuus ei kasaudu virka-asemaltaan korkeimmille, vaan jakautuu kaikkiin ryhmiin toimivaksi, linjaltaan yhteneväiseksi kokonaisuudeksi. Johtajuus on työnjaon, joustavuuden ja tehokkuuden väline. Siksi sitä on esiinnyttävä, ja luonnollisesti sitä havaitaan, jokaisella organisaatiotasolla.

Edellistä tukevat keski- ja ylemmän portaan johtajien keskuudessa suoritettut, organisaatiomuutokseen liittyvät tutkimukset. Lähes poikkeuksetta oltiin sitä mieltä, että muutosjohtajuustaidot ja -tiedot ovat tarpeellisia kaikilla tasoilla toimiville ihmisille. Ainoastaan joka viideskymmenes haastateltu oli sitä mieltä, että johtajuus kuuluu jättää täysammattilaisten erikoisalueeksi.

Johtamiseen liittyvät toiminnot suorittaa parhaiten sellainen henkilö, jolla on tähän kiinnostusta, motivaatiota sekä tarvittavat tiedot ja taidot. (Selittää, miksi johtajuutta havaitaan kaikilla tasoilla.) Esimerkkinä superjohtajuudesta on itseohjautuvat tiimit, joilla ei usein ole johtajaa tai niillä on ainoastaan jonkinlainen vetäjä (=superjohtaja), jonka tehtävänä on kehittää tiimin kykyjä.

## **18. Mitä on unitaristinen ja mitä pluralistinen näkökulma organisatoriseen konfliktiin? Kumman arvioisit olevan lähempänä totuutta?**

Se miten suhtautuu syihin jotka johtavat konflikteihin, riippuu näkemyksestä yhteiskuntaan ja sen organisaatioihin. Perinteisen (unitaarinen) näkökulman mukaan konfliktin tuo esiin toimintahäiriö, jota pitäisi yrittää välttää kaikin keinoin ja josta pitää päästä eroon, jos sellainen ilmenee. Näkökulman mukaan kaikki organisaation jäsenet ovat samassa tiimissä, joka pyrkii yhteiseen päämäärään ja jossa systemaattisia konflikteja ei pitäisi esiintyä. Tällaisessa tiimissä työntekijät uskovat että johto tietää mikä on yhtiölle parasta, ja he hyväksyvät myös johdon päätöksentekovallan ja täten myös päätökset. Unitaarisen näkökulman vallitessa painotetaan työntekijän sitoutumista, yhteisiä tavoitteita ja innoittavaa johtajuutta.

Perinteisestä näkökulmasta konflikti on kuitenkin vaikea selittää, koska kaikki yhteisön jäsenet puhaltavat yhteen hiileen. Korkeampi arvoisia kunnioitetaan ja koko yhteisöä johtaa isähahmo, jolla on oikeus puhua kaikkien puolesta. Tällaisessa arvomaailmassa erilaiset ammattiliitotkin tulevat tarpeettomiksi. Unitaarinen näkökulma pitääkin yksimielisyyttä luonnollisena tilana. Jos konflikteja kuitenkin esiintyy, niitä pyritään yleensä selittämään kolmella tavalla. Ylensä syytetään huonoa kommunikointia. Tällöin johto hyväksyy syyllistyneensä siihen, ettei ole riittävästi kuunnellut alaisiaan, joka on johtanut luottamuksen puutteeseen, sulkeutuneisuuteen ja huonoihin yhteyksiin ihmisten välillä. Toinen mahdollisuus on, että johto näkee, ettei ole kyennyt luomaan yhteistyön edellytyksiä, jolloin päämääriäkään ei voida saavuttaa. Johto voi myös väittää, että vähemmistö työntekijöistä ei ole hyväksynyt johdon näyttämiä oikeita, menestykseen johtavia toimintatapoja ja onnistunut samalla viemään enemmistönkin harhapoluille. Riippumatta ongelmiin johtaneesta syystä, unitaarisen näkökulman vallitessa, johdon tehtäväksi jää konfliktin eliminoiminen.

Pluralistisen näkökulman mukaan yritys koostuu erillisistä, mutta toisiinsa yhteydessä olevista ryhmistä, joilla kaikilla on omat päämääränsä. Joskus päämäärät ovat samat, joskus ne taas eroavat toisistaan, jolloin syntyy konflikti. Konflikteja esiintyy, muun muassa johdon ja ammattiliittojen, eri johtoportaiden, yritysten sektoreiden ja yksittäisten johtajien välillä. Pluralistisessa näkökulmassa johtaminen koostuu tasapainoilusta eri ryhmien tarpeiden ja halujen välillä. Kaikki olisi pyrittävä pitämään mahdollisimman tyytyväisinä, jos halutaan välttyä konflikteilta. Näiltä tilanteilta välttyään kompromisseilla, jolloin kaikkien ryhmien on joustettava omista tarpeistaan ja ymmärrettävä toisten päämäärät.

Pluralistisen näkökulman mukaan konflikti on väistämätön ja joskus jopa tervetullut. Toisin kuin unitaarisen näkökulman mukaan pluralistit siis näkevät konfliktin hyväksyttävänä ja mahdollisesti myös yritystä kehittävästä. Konflikti pitää yrityksen varpaillaan, valmiina muutoksiin, parantaen yrityksen kilpailukykyä, tehokkuutta ja muutosherkkyttä.

Kumpi näkökulma sitten pitää paremmin paikkansa, riippuu täysin yrityksestä ja tarkastelutavasta. Siinä mielessä Pluralistinen näkökulma on universaalimpi, että jokainen työntekijällä pyrkii varmasti omaan päämääränsä, olkoon se sitten kylmästi vaikka työstä saatava raha ja sitä myötä suurempi talo. Ei tavallinen työntekijä ole valmis tekemään mitä tahansa yrityksen eteen. Hän tekee työnsä varmasti niin hyvin kuin osaa, tai ainakin niin hyvin että työpaikka säilyy, jotta talo valmistuu ajallaan. Tuskin hän kuitenkaan on vapaaehtoisesti käyttämässä vapaa-aikaansa yrityksen hyväksi.

Siinäkin mielessä pluralistinen näkökulma on ehdottomasti paikkansa pitävämpi, että konflikti ei aina ole tila, josta on vain haittaa. Yleensä tietysti olisi parempi jos konflikteilta vältyttäisiin, mutta joskus pieni riitä tai ongelma tuo piristystä yhtiön arkeen. Samalla konflikti herättää kysymyksiä, joiden mahdolliset ratkaisut auttavat yritystä eteenpäin ja yhä kilpailukykyisemmäksi.

Perinteistä näkökulmaa taas puoltaa se, että työntekijän työpaikka ei säily jos yritys ei menesty. Sen takia jokainen työntekijä pyrkii kehittämään yritystään kilpailukykyisemmäksi. Tuohan yrityksen menestys ja hyvin tehty työ myös mahdollisen palkankorotuksen ja jopa ylennyksen. Omista päämääristä huolimatta jokainen työntekijä siis ajaa yhtiön etua. Ja on myös muistettava, että vaikka konflikti saattaakin kehittää yritystä, on ongelma silti aina ongelma: jos sellainen tulee eteen, siitä yritetään päästä eroon.

Kumpikaan näkökulma ei siis tuo vastausta kaikkiin kysymyksiin. Molemmat pitävät osittain paikkansa, mutta eivät täysin. Totuus onkin ehkä yhdistelmä - kultainen keskitie - joka on mielestäni hieman lähempänä pluralistista näkökulmaa, unitaarisuudella maustettuna.