

Käytännön ja teorian maailmat johtamisessa

Tuomo Peltonen

ABSTRACT

The worlds of practice and theory in management

This paper discusses the possibilities of practicing managers and management academics to collaborate across social and professional divides, especially the role of university researchers in the engagement. Taking a cultural perspective, the article argues that academics and practitioners have developed distinct cultural communities in the field of management and that the values and symbols of these communities are markedly different. Subcultures not only see the subject matter in a divergent way, but also construct different identities for practitioners and managers. However, despite the persistence of the division, academic research can make a contribution to the quality of practitioner activities at a more philosophical level by demonstrating the fragility of management knowledge and the related experiences. This argument is supported with a short introduction to a 'deconstructive' approach to management education.

Keywords: Management theory, practitioners, collaboration, culture, postmodernism

JOHDANTO

Käytännön yrityselämän ja akateemisen kauppakorkeakouluyhteisön yhteistyö on nousut esiin voimakkaasti ainakin akateemisen yhteisön toimintaa ohjaavaksi teemaksi. Kun 1970-luvulla poliittinen ilmapiiri oli pääoman ja sivistyksellisen edistyksen vuorovaikutusta vastaan, ovat kupit kääntyneet nyt lähes päälle (esim. Suvanto 2001,6). Nyt pitää olla yhteydessä liike-elämään ja näyttää oman toimintansa oikeutus aitojen kehittämisprojektien ja yhdessä oppimisen kautta. Päältä päin katsoen tällaiset projektit on helppo toteuttaa: tutkijan on vain oltava valveutunut ja yrityksen riittävän itsevarma, niin yhteistyö sujuu ja kaikki ovat tyytyväisiä. Kauppatieteilijä esiintyy kertomuksissa usein ra-

joja ylittävänä ihmemiehenä tai –naisena, joka liikkuu tahtonsa mukaisesti akateemisen maailman ja liike-elämän välillä. Esimerkiksi äskeinen lehtijuttu (Katajarinne 2000) kuvaa jatko-opiskelijan suulla, että 'kun intensiivisyys yrityksessä tai akateemisella puolella käy liian tiiviiksi, voi palata toiseen'. Tämän näkemyksen mukaan näyttää olevan helppoa toimia niin, että 'molemmista (yrityselämästä ja akateemisesta yhteisöstä) .. ammentaa hyviä puolia' (Katajarinne 2000).

On kuitenkin epäselvää, mitä yritysyritys yhteistyö tarkoittaa konkreettisen vuorovaikutuksen tasolla. Onko esimerkiksi niin, että yhteistyön korostus tarkoittaa nimenomaan sitä, että todellinen kohtaaminen on vaikeaa, jopa mahdotonta? Eli onko käytännön ja akateemisen maailman välissä lähtökohtainen kuilu, jonka umpeen kurominen on lähinnä eräänlaista näennäisoptimismia? Vai onko tosiaan löydettävissä jonkin tyyppinen synergia-asetelma, jossa kumpikin osapuoli voi täydentää toistensa heikkoja kohtia ja toimia yhdessä menestyksekkäästi? Tämä paperi tarkastelee näitä kysymyksiä. Perusväitteenä on, että yritys elämä ja akateeminen elämä ovat kulttuuri-sina muotoina täysin erilaisia, ja siten inhimillisesti yhteismitattomia. Toisaalta tämä erillisyyys tai jopa vastakkaisuus uskomuksissa ja toimintatavoissa ei tarkoita sitä, etteikö akateemisella yhteisöllä olisi mitään annettavaa yritysjohdolle. Mahdollinen kontribuutio on kuitenkin, väitän, enemmän filosofis-kokemuksellinen kuin kooperatiivinen tai synergistinen. Perustelen tätä kantaa lyhyellä katsauksella postmoderniin käsitykseen tiedosta ja oppimisesta ja tästä nousevaan 'negatiivisen metataidon' ideaan.

Artikkeli rakentuu seuraavasti: tarkastelen ensin liikkeenjohton koulutuksen kentän muutoksia yli ajan, jonka jälkeen pohdin akateemisen yhteisön asemaa suhteessa käytännön liike-elämään. Pohdin lyhyesti käytännön ja teorian maailmojen eriytymisen historiallis-institutionalistisia taustoja ja keskityn sen jälkeen kuvailemaan johtamisen tiedettä ja käytäntöä 'alakuultuureina'. Seuraavassa osassa tutkin yksittäisten kauppa-

tieteilijöiden asemoitumista suhteessa alakulttuureihin. Viimeisessä jaksossa katsastan uudeleen tutkija-opettajan suhdetta johtajaan ja hahmottelen vaihtoehtoisia filosofis-pedagogista otetta johtamiskoulutukseen.

TAUSTAA YHTEISTYÖN KOETULLE TARPEELLISUUDELLE

Liike-elämän ja yliopistojen yhteistyön tarve on historiaan ja yhteiskunnalliseen kontekstiin sidottu ilmiö. Ensinnäkin voidaan huomata, että kaupakorkeakoulujen kytkeytyminen takaisin liike-elämään sisältää hiljaisen oletuksen siitä, että kaupallinen opetus on yliopistostatuksen myötä irronnut arkipäivän liiketoiminnasta. Tätä teemaa on käsitelty liikkeenjohdon akatemisoitumisen ja tieteellistymisen tutkimuksissa, jonkin verran myös suomalaisessa kontekstissa. On kuvattu, kuinka 'management' nousi kaupallisen elämän ilmiöksi ja kuinka sen myötä alettiin ajatella yritystoimintaa rationaalisen prosessina erilaisine organisoimis- ja suunnittelutyökaluineen. Tämä on ongelman esiinnousun kontekstin syvempi historiallinen taso. Samaa teemaa voidaan lähestyä konkreettisemmin tarkastelemalla johtamiskoulutuksen eri vaiheita ja paradigmoja. Thomas (1997) on esittänyt, että liikkeenjohdon koulutuksessa voidaan erottaa neljä erilaista historiallista vaihetta:

- 1) 'Esiaparadigmaattinen vaihe' (-1900): koulutus tapahtuu työn ohessa, eikä ole formali-soitu. Yliopistojen mukana olo on minimaalista
- 2) 'Vanhan paradigman vaihe' (1900-1960): johtamiskoulutus tapahtuu yliopistoissa, mutta on käsitetty enemmänkin yleissivistävänä koulutuksena erilaisiin johto- ja hallintotehtäviin kuin erityisenä ammattialueena
- 3) 'Uuden Paradigman vaihe' (1960-1990): johtamiskoulutus tapahtuu yliopistoissa, mutta ideana on välittää tieteellisesti tuotettua tietoa, yhä enenevässä määrin erityisesti liikkeenjohtamisesta tuotettua uutta tietoa.
- 4) 'Post-Paradigmaattinen vaihe' (1990-): johtamiskoulutus on yhä pääasiassa yliopistollista, mutta tapahtuu pikemmin metodologis-teoreettisen pluralismin kuin yhtenäisen tieteellisen ideaalin pohjalta. Painotus on luovuudella, metaoppimisella ja ongelmanratkaisukyvyillä.

Vuosiluvut ovat viitteellisiä ja ne on tarkoitettu ennen muuta angloamerikkalaisen kentän muutoksen kuvaukseen. Jaksotus kuvaa kuitenkin osuvasti uutta 'tietointensiivistä' aikakautta, jolloin akateemisen yhteisön roolina ei enää ole tarjota tieteellisesti pätevöityjä malleja erilaisista riippuvuussuhteista ja objektiivisista järjestelmistä, vaan pyrkiä hienovaraisesti yhdistämään johtajien kokemukset yritystodellisuuden kompleksisesta luonteesta erilaisiin heuristisiin viitekehysiin. Tietokäsitys on heikompi kuin positivismivirteisessä 'uudessa paradigmassa', siksi myös tutkimuksen keinot suosivat laadullisia taktiikoita; haastatteluja, kenttätöitä, tapaustutkimuksia, jopa toimintatutkimusta.

Post-paradigmaattisessa vaiheessa nousee esiin kysymys yliopiston ja yrityselämän hyödyllisestä vuorovaikutuksesta. Valtio on ohjannut yliopistoja voimakkaasti tähän suuntaan rahoitusmallien muutoksilla. Yhä suurempi osa rahoituksesta, joka on tosin edelleen julkista, suunnataan hankkeille, joissa on mukana käytännön edustajia. Kauppar korkeakouluissa yritysten mukaan tulo on tietysti helpompaa, onhan liike-elämän rooli ollut merkittävä koko instituutiota rakennettaessa. Yritykset ja erilaiset säätiöt ja yhdistykset ovat tukeneet yksittäisten kauppar korkeakoulujen aloittamista ja auttaneet materiaalisesti ja poliittisesti laitosten selviytymistä.

Vuorovaikutus käytäntö-akatemia -rajan yli ei siis ole mitenkään uutta, mutta post-paradigmaattiseen vaiheeseen kuuluva vakaiden kehikoiden ja rakenteiden murtuminen sekä tiedekäsityksen vähittäinen fragmentaatio on muuttamassa vuorovaikutuksen laatua. Uudessa tilanteessa vuorovaikutukselle on olemassa vähemmän valmiita malleja. Esimerkiksi johtajat tietävät melko tarkoin, mitä odottavat ja haluavat akateemiselta yhteisöltä. Heidän käyttämä kieli on lähentynyt korkeakoulujen käsitteellistä maailmaa, kun sellaiset otsikot kuten 'oppiminen', 'tieto' ja 'osaaminen' ovat valuneet johtamiskulttuurin käytösänastoon. Toisaalta yliopistomaailma on managerialisoitumassa kovaa vauhtia ja vanhat sivistysihanteet ovat tässä prosessissa jäämässä melko lailla altavastajan asemaan. Esimerkiksi opetus on nousemassa tutkimuksen rinnalle erilaisissa yliopiston arviointi- ja palkitsemisjärjestelmissä – todennäköisesti siksi, että siinä ajatellaan realisoituvan paremmin akateemikon todellinen lisäarvo yhteiskunnalle.

JOHTAJIEN JA TIEEENTEKIJÖIDEN ALAKULTTUURIT

Vaikka voisi olla helppoa olettaa, että käytännön ja teorian edustajat kohtaisivat toisensa molempia hyödyttävien hankkeiden äärellä, muovaa vuorovaikutuksen luonnetta kaupparkeakoulujen alkuajoilta periytyvä sosiaalinen juopa. On nimittäin huomattava, että liiketaloudellisen yliopistokoulutuksen institutionalisoituessa syntyi tai synnyttiin akateeminen yhteisö, joka ikään kuin takasi liikeammatin edes jonkinlaista tieteellistä pohjaa. Huomattavaa on, että tämä takaus on käytännön kenttään nähden ulkopuolista, koska vain näin voidaan julistautua tieteeksi tai professioksi. Kaupparkeakoulun alkutaipaleella suuri osa professoreista olikin tieteellisesti 'vieraista' – näin saatiin liiketaloustiede tunnustettua muiden tieteiden taholta itsenäiseksi. Oli ainakin oikeustieteen, kansantaloustieteen, sosiologian ja tekniikan tohtoreita (Kettunen 1984).

Jollain tavoin liiketaloustiede on myöhemmin sulattanut tämän takaajan roolin itseensä rakentuessaan tieteelliseksi yhteisöksi omine tohtoriohjelmineen ja tutkimusidentiteetteineen. Vaikka liiketaloustiede ei olekaan ehkä kovin korkealle arvostettu yleisessä tieteiden hierarkiassa, sillä on ainakin vakaa aikomus pysyä akateemisella kartalla. Suomessa tämä näkyi esimerkiksi 1980-luvulla laajana keskusteluna kauppatieteiden statuksesta ja tiedekäsityksestä (esim. Tainio 1984). Oltiin mitä tahansa mieltä siitä, onko yritys ja liiketoiminta yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen pätevä kohde tai onko ylipäänsä mahdollista arvottaa eri tieteitä niiden omilla ehdoilla, on liikkeenjohtotieteiden aktiivisella profiloitumispyrkimyksellä selvä kulttuurinen ulottuvuus: liiketaloustieteestä on tullut oma yhteisönsä omine tiedepohjaisine uskomuksineen ja arvoineen.

Mielenkiintoiseksi ajatuksen tieteestä kulttuurisena 'heimona' tekee huomautus siitä, että myöskin johtajien 'käytännön' maailmaa voidaan lähestyä samalla tavoin sosiaalisesti ja symbolisesti määrittäneenä. Näkökulma ei ole ollenkaan uusi; yrityskulttuurin tutkijat ovat jo osoittaneet, kuinka johtajien rationaalista maailmaa voidaan tulkita erilaisten myyttien ja normien kudelmaksi, jossa objektiivisilla faktoilla on hyvin vähän tekemistä sen kanssa, mitä managerit todella ajattelevat ja tekevät (esim. Aaltio-Marjosola 1992). Toisaalta tieteen tutkimus, erityisesti niin kutsuttu toimija-verkostoteoria on avannut samalla tavoin

akateemisen puolen 'Pandoran lipasta' kohdentamalla huomion tieteenharjoittajien arkipäivään (esim. Law 1994). Paitsi tieteenorganisaatio, myös itse tieteelliset faktat ja tulokset tuetaan paikallisissa tilanteissa, käyttäen niitä sosiaalisia ja materiaalisia resursseja, joita kulloinkin sattuu olemaan käden ulottuvilla. Puhuessani kulttuurista en siis tarkoita sitä, etten olisi kiinnostunut ammattiyhteisöjen varsinaisesta työstä, päinvastoin, kulttuuriset merkitykset syntyvät yhteisvaikutuksessa organisaation 'tuotteiden' – tiedon tai liiketoimien – tuottamisen kanssa. En myöskään oletta, että kulttuurit olisivat eristyksissä toisistaan. Kummallakin on itse asiassa selkeä käsitys toisesta, vaikka tuo näkemys osoittautuukin tarkemmin katsottuna suurelta osin oman kulttuurisen kehyksen oletuksista johdetuksi 'poikkeavuudeksi' tai 'toiseudeksi'.

Minkälainen on sitten yhtäältä 'käytännön' ja toisaalta 'teorian' kulttuuri? Tarinat, joita yhteisö kertoo toisilleen ovat eräs indikaattori. Liike-elämän ammattilehdet kertovat menestyksekkäistä yrittäjistä tai yhtiönsä kasvuun vauhdittaneista johtajista. Tärkeintä on taloudellinen menestys ja sen takana piilevä toiminta. Akateemisella kentällä puolestaan sankarit ovat julkaisujensa kautta näkyvyyttä ja auktoriteettia saavuttaneita tutkijoita. Varsinkin julkaisut kovatasoisissa lehdissä tai koulukuntien välisten rajojen murtaminen ovat arvostettuja tekoja. Sankaruutta ei tosin mielletä tieteessä mitenkään erityistä toimintakykyä vaativaksi, enemmänkin älyllistä sitkeyttä ja huolellisuutta heijastavaksi saavutukseksi. Toisin sanoen, kun manageriaaliset sankarit ovat määrätietoisia ja taloudelliseen tuottoon aktiivisesti vaikuttavia tekijäihmisiä, on akateemikko pikemminkin pitkäjänteinen puurtaja. Johtajille on tärkeää toimia tässä ja nyt, koska toiminta on suoritettava silloin, kuin sitä tarvitaan. Historialla tai kaukaisella tulevaisuudella ei ole suurta roolia, kun taas akateeminen yhteisö arvostaa esimerkiksi yhteisen oppihistorian tuntemusta. Akateemisella uralla on myös tärkeää keskittyä valittuihin erikoisalueisiin, joiden asiantuntijaksi kehitytään. Manageriaalisessa kulttuurissa taas tällainen fokuusoittuminen ei ole arvostettua, vaan siellä koetaan usein paremmaksi etsiä tuloksellisuutta edistäviä keinoja pragmaattisesti, tarjolla olevien työkalujen ja tekniikoiden joukosta. Voi olla myös, että johtamistutkija on kiinnostunut asioista, jotka eivät ole helposti tai lainkaan johtajan ohjattavissa ja siksi näyttäytyvät johtajalle usein

Taulukko 1. Vertailu johtajien ja tieteentekijöiden alakulttuurien välillä. Sovellettu Hatch & Grey (2000):sta.

	Manageriaallinen alakulttuuri	Akateeminen alakulttuuri
Sankarit	Tunnustetut johtajat Menestyvät yrittäjät	Laajasti julkaisseet akateemiset kirjoittajat Provokatiiviset teoreetikot
Juhlittu saavutukset	Liiketaloudellinen tulos Pörssiaron nousu Menestys uusien tuotteiden tai prosessien kehittämissä	Tohtorintutkinnon saavuttaminen Julkaiseminen referoiduissa lehdissä Uuden näkökulman esittely Viittaukset
Toimintatapa	Päätöksenteko Tolminta Tulokset	Reflektio Asioiden ymmärtäminen Ilmiöiden selittäminen
Tyyli	Jämäkkyys Autoritäärisuus Rationaalisuus	Pohtiminen Harkinta Loogisuus
Toiminnan ajallinen ulottuvuus	Kapea – ankkuroitu nykyisyyteen	Laaja – usein kiinnostunut menneestä ja/tai tulevasta
Aikahorisontti	Lyhyt (0-5 vuotta)	Pitkä (3-25 vuotta)
Kiinnostuksen kohteet	Laaja – kaikki mahdollisuudet parantaa taloudellista tulosta	Kapea – määritelty akateemisten erikoisalojen mukaan

turhana 'teoretisointina'. Taulukko 1. tiivistää johtajien ja tutkijoiden alakulttuurien ulottuvuudet.

On tarpeen huomauttaa, että jaottelu ei kohdistu yksilöihin, toisin sanoen emme kuvaa tässä tyyppillistä johtajaa tai tyyppillistä akateemikkoa. Kyseessä on näiden kahden yhteisön sosiaalista koherenssia vaalivien arvojen ja uskomusten hahmottaminen. Kulttuurisen koodin suhde yksilöön ja paikalliseen toimintaan on jossain määrin ambivalentti. Ei ole harvinaista esimerkiksi, että tutkijan opettaessa johtajia joku yleisöstä alkaa kommentoida esillä olevan idean tieteellistä statusta, ottaen näin tilanteellisesti teoreetikon roolin. Muun muassa selittäessäni itse jokin aika sitten johtamiskoulutustilanteessa väljästi uran dynamiikkaa elämänvaiheiden mallin avulla, keskeytti (=paljasti) eräs yleisöstä minut julistamalla kovalla äänellä: 'Tuohan on elämänkaari-psykologiaa!'. Toisaalta voidaan erottaa akateemisen yhteisön jäseniä, jotka eivät juurikaan sitoudu akateemiseen kulttuuriin, vaan korostavat tiedon 'relevanssia'. Hatch ja Grey (2000) esimerkiksi tarjoavat hyvän anekdootin käytännönläheisestä business-professorista, joka muistuttaa potentiaalisia opettajia yliopiston rekrytointitilaisuuksissa niin kutsutuista realiteeteista seuraavasti: hän näyttää rannekelloaan tutkijalle ja sanoo tiukasti: 'Tämä on s.....nan Rolex. Tiedätkö, näitä ei saa olemalla epärelevantti!'.
Yllättävistä yksilöllisistä äänenpainoista huoli-

matta yllä esitetyn kaltaiset asetelmat kuvaavat, kuinka kulttuuriset yhteisöt ovat varustautuneet erilaisin väittein ja mielikuvin vastassa olevasta 'Toisesta'. Ulkopuoliset saavat tietynlaisen identiteetin yhteisön kertomuksissa, usein sellaisen joka korostaa vastapuoleen kuuluvien heikkouksia. Niinpä johtajat korostavat akateemisia 'teoreetikkoina', joiden käsitykset eivät kuvaa reaali maailmaa tai 'käytäntöä'. Tiede on tässä katsannossa sisäänpäin kääntynyttä keskustelua, jota ohjaavat erilaiset toissijaiset motiivit (tieteen pönkittäminen, kateus, peitetty kyvyttömyys menestyä todellisessa kilpailussa). Näkemykset ovat kuitenkin kulttuurisia konstruktioita; on helppo nähdä, että johtajien puheessa akateemisesta elämästä koetaan 'puuttuvan' lähinnä yrityselämälle itselleen tärkeä aines, kuten toimintakyky ja tulokseen vaikuttaminen (tai niiden puuttuminen). Monet muut ulottuvuudet, kuten esimerkiksi uuden tieteellisen näkökulman revolutionaariset vaikutukset 'kentän' sosiaalisen elämän parametreihin (joita ehkä akateemiset ihmiset itse korostaisivat puheessaan) tai johtamisen poliittisemmat aspektit, ohitetaan.

Akateemisilla toimijoilla on samantapaisia vaikiintuneita näkemyksiä käytännön johtajista. Monien tutkimuksellisesti orientoituneiden yritystieteilijöiden vakaa käsitys on se, että päällimmäisen johtajien toimintaa ohjaava intressi on ahneus ja lyhyen aikavälin edun tavoittelu. Tämä näh-

dään kapeana näkökulmana, joka rajoittaa johtajien henkistä kapasiteettiä ja sivistymistä. Johtajien kyky käsitellä hienovaraisia teoreettisia jäsennyksiä ja näkökulmia onkin usein akateemisten mielestä heikko. Johtajat joutuvat turvautumaan 'ranskalaisiin viivoihin' tai 'kaavioihin', kun taas kunnan tutkija osaa asiansa niin hyvin, että pystyy liikkumaan asiassaan omin älyllisin avuin. Eri alakulttuurien näkemyksiä toisistaan on esitetty taulukossa 2.

Yllä esitetty jäsentely pyrkii tuomaan esiin johtajien ja tiedemiesten erilaiset kulttuuriset oletukset ja arvot. Kulttuurinen näkökulma korostaa yhteisöjen itsestään ja toisista luomia erilaisia merkityksiä, ei niinkään liikkeenjohdon sektorin toimijoiden objektiivisia olosuhteita. Johtopäätös kulttuurisesta analyysistä on tältä osin selvä: eri ryhmät tulkitsevat eron väliillään – ja sen myötä yhteistyön mahdolliset ongelmat – täysin eri tavoin, voisi sanoa jopa päinvastaisesti. Tästä voidaan päätellä ensinnäkin, että idea yritysyhteistyöstä on huomattavasti mutkikkaampi kuin miten se esitetään 'virallisissa' versioissa. Tieteentekijät elävät yksinäistä ja itsenäistä työtä ihannoivassa ja palkitsevassa maailmassa, johtajat puolestaan uskovat toimintaan ja nopeisiin tuloksiin, jopa aggressiivisuuteen. Samoin tiedemies tai –nainen luulee usein omien toimiensa olevan päteviä siksi, että niissä heijastuu työn yhteiskunnallinen relevanssi ja arvo-olottuvuus, kun taas yritysjohtajille pikemminkin välitön tuloksetekokyky ja näkyvä menestys taakaavat sen, että ollaan tekemässä oikeita asioi-

ta.

Yksittäisen toimijan identiteetti rakentuu myös näissä kulttuurisissa merkityksissä ja arvostuksissa. Jos identiteetillä tarkoitetaan diskursiivisesti ja sosiaalisesti rakentuvia käsityksiä itsestä ja niiden kautta mahdollistuvia ja sulkeutuvia toimintatapoja (Peräkylä 1990, Rose 1996), voidaan todeta, että akateemisen ja johtajakulttuurin jäsenten sosiaalisesti mielekkään käyttäytymisen alue on erilainen. Tutkija saa harjoittaa kriittistä ajattelua, vedota arvoihin ja rakentaa 'omaan' näkemystä pitkän ajan yli. Johtajalle puolestaan on sallittua toimintasankarin reipas tyyli, keskittymisen yksikön menestykseen ja tilanteen hallintaan. Nämä eri kulttuurit materialisoituvat siis yksilöta-solla erilaisiin toiminnan tapoihin, jotka menevät 'toistensa ohi'. Ei siis pelkästään puhuta eri asioista, vaan ollaan erilaisia sosiaalisia toimijoita, joiden reaktiot ja rajat poikkeavat fundamentaalisesti toisistaan.

KAUPPATIETEILIJÄT: KAHDEN KULTTUURIN VÄKEÄ ?

Edellisestä huolimatta voi olla vaikea kuvitella täysin tieteen maailmassa elävää yritystutkijaa. Miten käy kauppatieteilijälle, joka haluaa identifioitua käytännön ja teorian välissä liikkuvana agenttina (vrt. Kirjavainen 2000)? Jääminen kahden kulttuurin väliin on hankalaa, koska se implikoisi eräänlaista skitsofreenista asennetta omaan toimintaan, jossa toinen minä olisi koko

Taulukko 2. Alakulttuurien näkemyksiä 'Toisesta' (Hatch & Grey 2000).

Manageriaalinen alakulttuuri tieteentekijöistä	<p>'Käsitteillä ja teoriolla ei ole mitään tekemistä todellisen maailman kanssa! Teoria on akateemista omaan napaan tuijottamista'</p> <p>'Akateemiset eivät ole keksineet mitään, jolla olisi todellista käytännön arvoa, kaikki uusi tulee bisneksestä'</p> <p>'Ne, jotka osaavat, toimivat! Ne, jotka eivät, opettavat!'</p>
Akateeminen alakulttuuri käytännön johtajista	<p>'Ainoa asia, josta johtajat välittävät, on rahan tekeminen!'</p> <p>'Johtajilla ei ole älyllistä kapasiteettiä käsitellä monimutkaista järkeilyä tai teoriaa.'</p> <p>'Käytännössä mukana oleminen heikentää akateemista tasoa.'</p>

ajan kritisoimassa toisen tekemisiä. Esimerkiksi heittäytyminen yritysten kehittämishankkeisiin saattaisi herättää 'akateemisessa' sivupersoonassa ärtymistä ja jopa tunteen oman ammattitaidon myymisestä väärin tarkoituksiin. Toisaalta taas vain ja ainoastaan tieteen kentällä liiketaloustieteilijänä toimiminen voisi johtaa siihen, että kauppatieteen ulkopuoliset tieteenalat palauttavat yritystieteilijät akateemisen hierarkian alemmille portaille. Mieleeni tulee erään sosiologian professorin kertomus tuntemastaan kahdesta nuoresta liiketaloustieteilijästä. Professori muisteli minulle vetoavasti, kuinka kyseiset tutkijat olivat aikanaan silmiinpistävä 'reippaita ja kielitaitoisia' liikkeessään yhteiskuntatieteilijöiden seurassa. Mielenkiintoista tässä on se, että esiintymisvalmiudet ja kyky laajojen alueiden 'strategiseen' hallintaan ovat juuri niitä ominaisuuksia, joilla ekonomit yleisemminkin perustelevat asiantuntijuuttaan työelämässä (Peltonen & Lehto 1999). Voi ollakin siis todennäköistä, että perustieteiden edustajat tarjoavat samantyyppistä tulkintaa yritystutkijoista kuin mitä liiketaloustieteilijät käytännön johtajista (ei voi olla samanaikaisesti yritysihminen ja sivistynyt) ja näin alentavat yritystutkijan omassa näkemyksessään eräänlaiseksi 'tiedettä harrastavaksi ekonomiksi'.

Koska väliin on paha jäädä, näkisin, että kauppa- ja korkeakoulun opettajat identifioituvat primäärisesti jompaankumpaan yhteisöön ja liikkuvat ehkä siitä sitten tilannekohtaisesti pintatasolla, retorisesti, toiseen kulttuuriin. Joku voi siis esittää tarpeen vaatiessa hetkellisesti johtajalähtöisiä väitteitä vaikkapa osaamisen keskeisyydestä yrityksen kilpailukykyä, mutta tehdä kuitenkin samalla kriittisiä analyysejä organisaatiokulttuurista. Tämän tyyppinen taktikointi on tarpeen esimerkiksi neuvoteltaessa sisäänpääsyä kenttätutkimusta varten yritykseen. Tutkimushankeethan muotoillaan usein johtajien kulttuuriseen kehukseen sopivana, vaikka tutkijan oma akateeminen agenda olisikin toisenlainen (vrt. Hassard 1991).

On ehkä rehellisesti todettava, että kauppa- ja korkeakouluissa osa tieteentekijöistä toimii johtajien kulttuurissa, osa akateemisessa kulttuurissa. Molemmat toimivat tieteellisinä asiantuntijoina yliopistossa, mutta osan toimintatapaa informoi akateeminen kulttuuri, osan yrityselämän kulttuuri.

Tämän taustaksi on hyvä muistaa, että kauppa- ja korkeakoulut syntyivät vähitellen kauppaopistois-

ta, ilman varsinaista akateemista tunnustusta. Kehitys on tältä osin erilainen kuin angloamerikkalaisessa järjestelmässä, missä business-koulut syntyivät suoraan yliopistojen tiedekunniksi. Liiketaloustieteen yliopistollinen status on siten aina ollut Suomessa epäselvä ja heikko. Suuri osa opetuksesta on edelleenkin ammatillisteknistä ja ekonomitutkinnon syventävät ainekset tulevat suhteellisen myöhään opintojen edetessä. Liiketaloustieteessä onkin mahdollista edelleen toimia tavalla, joka sitoo toimijan liikkeenjohdollisen yhteisön uskomuksiin ja arvoihin. Tämä sitten saattaa heijastua jollain tavalla tutkimuksessa, mutta linkki tähän suuntaa ei ole välttämätön. Tosin tutkimuksen tekemisessä tulosten saavuttaminen ja lyhytnäköisyys kyllä saattavat ohjata tuottamaan normaalitieteen mukaista tietoa. Normaalitieteelle kun on ominaista tutkimusongelmien vakaus ja metodologinen monismi. Paradigmamuutosta esittelevät työt eivät ole useinkaan 'tehokkaita' tuottavuusmielessä ja niihin sisältyy liikaa riskejä, joita normaalitieteen piirissä toimien voi välttää. Tosin Clegg ja Hardy (1999) näkevät asian vielä kriittisemmin; käytännön kanssa keskustelea etupäässä joukko kaupallisuuteen kääntyneitä saarnamiehiä ja -naisia, joille menestysideologian uskonoppien levittäminen tieteen ja tutkimuksen nimissä ei tuota mitään vaivaa.

TEORIA KÄYTÄNNÖN APUNA : TIEDON PURKAMINEN JA REFLEKSIIVISYYS

Onko todella niin, että teoriaa kehittävä, tieteen kehitykseen sitoutunut yhteisö ei voi eikä osaa auttaa käytännön johtajia? Kysymykseen voidaan hahmottaa kaksi erilaista vastausta, kielteinen ja myönteinen. Tarkastellaan ensin negatiivista näkökantaa, sitten vuorostaan positiivista.

Ajateltaessa teoreetikoiden ja johtajien suhdetta konkreettisten sosiaalisten tilanteiden kautta voidaan huomata suhteen välittyvän kulttuuristen erojen kautta. Jos teoreetikot elävät omassa akateemisessa todellisuudessaan ja konstruoivat kertomuksissaan johtajat älyllisiltä valmiuksiltaan keskinkertaisiksi, ei kohtaaminen voi juurikaan muuttaa tätä ennakkokäsitystä. Olen itse esimerkiksi huomannut, kuinka johtamiskoulutuksessa käytännön toimijat vaikuttavat mielestäni usein hieman kärsimättömiltä ja luulevat tietävänsä jo

mikä on ongelma ja mitä pitäisi tehdä. Palatesani akateemisiin tilanteisiin tunnen olevani taas kuin kotona. Tämä vaikutelma vain vahvistaa akateemikon silmissä käsitystä johtajista toimitaan suuntautuneena tyyppinä, joiden intresseissä ei ole syvällisempi sivistys ja itsensä kehittämisen. Johtajissa samantyyppisen kokemuksen voi herättää vaikkapa tutkijoiden tyytyminen alhaiseen palkkaan. Alhainen palkka on indikaattori alhaisesta ambitiosta ja sitä myöten alhaisesta potentiaalista (vrt. Peltonen 1997), mutta toisaalta juuri 'draivin' puuttumisen vuoksi ei yliopistoihmisille voidakaan maksaa yritysihmisen palkkaa. Toisin sanoen erilaiset paikalliset tilanteet, kuten luokkahuonedynamiikka tai henkilöstöarviointi, helposti vain heijastelevat ja vahvistavat yleisempiä myyttejä ja uskomuksia sen sijaan että avaisivat niitä muille näkökulmille.

Tällaista näkemystä ovat tuoneet esiin konstruktivistit (esim. Peräkylä 1990, Alasuutari 2000), jotka painottavat, että näennäisesti rationaalisimmat toimet tai toisaalta intiimeimmät kohtaamiset tapahtuvat kulttuuristen tulkintojen ja kehysten varassa. Emme voi tavoittaa toisen osapuolen ajatuksia ja arvoja ilman niiden aktiivista 'lukemista': toinen näyttäytyy hyvistä tarkoituksistammekin huolimatta lähinnä omien ennako-oletustemme mukaisena. Ja koska toisen tulkitseminen nimenomaan oman identiteettimme vastakohtana tai 'alijäämänä' vahvistaa oman minuuden arvoa ja väkevyyttä, on helpompi konstruoida vastapuoli ammattikulttuuriaan myötäillen 'poikkeuksena' kuin lähteä purkamaan vakiintunutta kuvaa (vrt. Kondo 1990). Kulttuuri-teoreetikot ovat kehittäneet erilaisia käsitteitä kuvaamaan sitä tapaa, jolla mikä tahansa toiminta tai henkilö voidaan aina palauttaa katsojan ennalta määräämään kulttuuriseen kehukseen. Esi merkiksi Berger ja Luckmann (1966) puhuvat 'nihilaatiosta', joka tarkoittaa tietyn kulttuurin arvoista poikkeavantoiminnan näkemistä tarkastelelijayhteisön ihannekriteerin vajauksena. Sen sijaan, että tutkija tulkitseisi vaikkapa johtajan kärsimättömän aggressiivisuuden mysteeriseksi erillaisuudeksi, muodostuu teoreetikko-osallistujalle kuva johtajasta jotenkin älyllisyyden normista jälkeen jääneenä, ja sen vuoksi oudosti käyttäytyvänä. Kulttuuri ei helpolla luovu ulkopuolisten redusoinnista, sillä silloin menetettäisiin samalla oman yhteisön pyhät arvot.

Tämä oli siis negatiivinen tulkinta teorian ja käytännön kohtaamisesta; teorian kulttuuri ei

avaudu käytännön maailman päin, ja päinvastoin. Kriittinen lukija voi tietysti tässä vaiheessa huomauttaa, että ajatus liiketaloustieteen akateemisesti suuntautuneesta yhteisöstä on vain kirjoittajan oma fantasia todellisuuden tilasta. Voi todella olla niin, että liikkeenjohtamisen opettajatutkijat ja käytännön väki elävät suurelta osin yhteisessä uuden talouden globaalissa kulttuurissa, rakentaen rinta rinnan uusliberalistista onnelaa. Akateeminen maailma sisäisine sääntöineen ja arvoineen on tälle kulttuurille lähinnä menestyksen mahdollinen este, ei sen pääasiallinen moottori (esim. Clegg & Garrick 2000). Oli niin tai näin, teorian suhdetta käytäntöön voidaan tulkita muustakin kuin kulttuuristen identiteettien ja instituutioprosessien näkökulmasta. Eräs varteenotettava vaihtoehto lähtee ajatuksesta, että ammattikulttuuriin kuulumisen lisäksi johtamistutkija harjoittaa työssään inhimillistä herkkyytään suhteessa erilaisiin työkokemuksiin ja johtamiselämän muotoihin, ja että tuota herkkyyttä voi sitten käyttää koulutustilanteessa horjuttamaan – ainakin hetkeksi – johtajan uskoa oman maailmansa olemassaoloon.

Tällaista näkemystä ovat esitelleet postmodernistit, joiden mielestä todellisuus on paitsi tulkittua, myös institutionaalisesti rakennettua. Postmodernistit näkevät erilaisissa tieteissä ja opeissa valtaa, joka toteutuu tuottamalla tietyn tyyppistä todellisuuskuvaa ja identiteettiä toisten näkökulmien kustannuksella. Erilaiset huomauttamattomat luokittelun ja ihmisten tyypittelyn tavat muokkaavat kohdettaan, mutta ei ole harvinaista, että kohde osallistuu myös itse omaan kehystämiseensä moninaisin tiedostamisen ja 'varmistamisen' teknikoiden kautta. En voi mennä tässä paperissa kovinkaan syvälle postmodernin näkökulman filosofiseen ja poliittiseen taustaan; tähän tarkoitukseen löytyy johtamisen opiskelijoille erillisiä julkaisuja (esim. Calas & Smirchich 1999, Hatch 1997, Jackson & Carter 2000, Peltonen 1999). Olennaista on se, että postmoderni näkökulma asettaa tieteentekijän täysin uudenlaisen haasteen eteen johtamiskoulutuksessa (Hardy & Palmer 1999) ja konsultoinnissa (Baxter 1996). Kun ongelma on pikemminkin se, että tietoa on liikaa kuin liian vähän (Burrell 1988), nousee tutkijan sivistystehtäväksi auttaa johtajia purkamaan organisaatioon ja omaan identiteettiin liittyviä itsestäänselvyksiä ja totuuksia. Chia ja Morgan (1996, myös Chia 1996) puhuvat tässä yhteydessä 'negatiivisesta

kyvykkyydestä' eräänä 'johtaja-filosofin' keskeisenä metataitona, ja hahmottavat pedagogista taktiikkaa, joka pystyisi pureutumaan tähän dekonstruktiviseen prosessiin.

Epävakauttavan pedagogian osaaminen ei synny ilman, että tutkija soveltaa sitä ensin itseensä. Postmoderni ote, erityisesti jälkistrukturalistinen organisaatio- ja yhteiskuntatutkimus, on aina samalla oman tieteenalan perustusten systemaattista analyysiä. Tarkoituksena on osoittaa, kuinka jonkin instituution kulmakiviä rakentuneet käsitteet tai 'ongelmat' ovat syntyneet erilaisten valtakamppailujen ja hallintahalujen tuotteena. Analyysi on tältä osin eräänlaista oppi- ja aatehistorian kontingenssiteoriaa, jos sallitaan kömpelö vertaus organisaatiotutkimuksen perinteisempään haaraan. Toisaalta tarkoituksena on näyttää totuuden yleisempi epävakaumus tuomalla positiivisen tiedon vastapainoksi siihen aina välttämättä liittyvä 'varjopuoli'; diskurssin tukahduttama tai vaimentama ääni, joka on ikään kuin sisään kirjoitettu, mutta kuitenkin kielletty diskurssissa. Oppialaan vihkiytynyt tutkija harjoittelee 'dekonstruktiossaan' totuttujen kokemusten haastamista ja radikaalia epävarmuutta omassa institutionaalisessa elämässään. Tämä on, ainakin omasta mielestäni, ennakkoehto sille, että hän opettajana voi ohjata koulutettavat saman tyyppisen syvällisen uudistumisen äärelle – vaikka vain hetkeksi. Haaste on huomattava.

Postmodernin johtamistutkijan kontribuutio on siis 'uudelleenkirjoittaa' johtajien kokemus yrityksistä, organisaatioista ja myös johtajista itsestään. Ideana on etäännyttää institutionaalisesti tuotetut tuntemukset ja toimintapaineet yksilöiden omasta harkinnasta ja kokeilusta. Tämä ote saattaisi sopia moninaisuutta ja luovuutta korostavaan 'post-paradigmaattiseen' johtamiskoulutusmalliin. Johtamisen uudelleenkehystämisen tarkoitus on avata aiemmin piilossa olleita teemoja, näkökulmia ja ääniä, jotka ovat toisaalta sisältyneet normaalijärjestykseen, toisaalta kirjoitettu sieltä ulos. Eräs esimerkki tällaisesta teemasta on ekologia, joka on noussut ympäristökriittisen keskustelun ansiosta 'varjosta' johtamiskurssin valokelaan. Toinen voisi olla vaikkapa voimakkaasti viime aikoina esillä ollut sukupuoli liike-elämässä. Erilaisia esimerkkejä voidaan löytää loputtomasti. Perimmäisenä tavoitteena on kuitenkin tarjota johtajille itselleen refleksiivinen metataito, jonka varassa he voivat autonomisesti aika ajoin tarkastella kriittisesti tarjottujen oppien, mallien,

totuuksien ja ihanteiden hyviä ja huonoja puolia. Näkemys ei itse asiassa ole kaukana esimerkiksi Raimo Nurmen äskettäin esittelemästä ihmistieteellisesti informoidusta johtajasta. Tässä ajatellaan, että management-tiedon 'soveltaja on mekaanikon sijasta laajasti ja syvästi sivistynyt ihminen ja liikkeenjohtaja' (Nurmi 2000, 58). Voi ehkä vielä painottaa, että pyrittäessä organisaatioiden laadulliseen ja monipuoliseen kehittymiseen johtamistieteen soveltajan tulisi olla nimenomaan ensin (laajimmalla tavalla ymmärrettyinä) ihminen ja vasta sen jälkeen ammattimainen liikkeenjohtaja.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. *Organisaatiot kulttuurin tuotteina ja tuottajina*. HKKK: D-168. Helsinki: Helsingin kaupunkorkeakoulun kuvalaitos. 1992.
- Alasuutari, P. *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Helsinki : Gaudeamus. 2000.
- Baxter, B. Consultancy expertise : a post-modern perspective. In: Scarborough, H. (ed.) *The Management of Expertise*, 66-92. Basingstoke and London : Macmillan Press. 1996
- Berger, P. & Luckman, T. *Social Construction of Reality*. New York : Doubleday. 1966.
- Burrell, G. Modernism, postmodernism and organisational analysis: The contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*, 9:221-35. 1988.
- Calas, M. & Smircich, L., Past Postmodernism?, *Academy of Management Review*, 24 (4) : 649-71. 1999
- Chia, R. & Morgan, S. Educating the Philosopher-Manager. *Management Learning*. 27 (1) : 37-64. 1996.
- Chia, R. Teaching Paradigm Shifting in Management Education. *Journal of Management Studies*, 33(4):409-28. 1996.
- Clegg, S.R. & Garrick, J. Knowledge work and the new demands for learning. *Journal of Knowledge Management*. 4(4): 279-286. 2000.
- Clegg, S.R. & Hardy, C. Conclusions : Representations. In: S.R. Clegg & C. Hardy (eds.) *Studying Organization : Theory & Method*, pp. 422-451 London, Thousand Oaks, New Delhi : Sage. 1999.
- Hardy, C. & Palmer, I. Pedagogic Practice and Postmodernist Ideas. *Journal Of Management Education*, 23(4), 377-96. 1999.
- Hassard, J. Multiple Paradigms and Organizational Analysis. *Organization Studies*, 12,275-99. 1991.
- Hatch, M.J. & Grey, C. Why we do what we do? On the necessary antagonism of management education. In : *Proceedings of the 2nd International Conference on 'Emergent Fields in Management : Connecting*

- Learning and Critique*, 19-21.7.2000. University of Lancaster & University of Cambridge. pp. 195-222. 2000.
- Hatch, M.J. *Organization Theory*. Oxford:Oxford University Press. 1997.
- Jackson, N. & Carter, P. *Rethinking Organizational Behaviour*. London : Financial Times Prentice Hall. 2000.
- Katajarinne, O. Yhteistyössä yritysten kanssa. *Mercurius (Turun kauppakorkeakoulun tiedotuslehti)*, 3/2000, s.23-25. 2000.
- Kettunen, P. Suomalaiset liiketaloustieteen murrokset ja jännitteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. 33: 163-178. 1984.
- Kirjavainen, P. Outoja apinoita. *Talouselämä*, 41/2000, s. 100. 2000.
- Kondo, D. *Crafting Selves*. Chicago and London : The University of Chicago Press. 1990
- Law, J. *Organizing Modernity*. London:Blackwell. 1994.
- Nurmi, R. *Johtavatko johtajat?* Mermerus. Tampere: Tammer-Paino. 2000..
- Peltonen, T. & Lehto, J. Asiantuntijuus puheen ja vuorovaikutuksen tuotteena : ekonomien koodi ryhmähaastattelun kulussa. *Hallinnon Tutkimus*. 18: 1, 5-19, 1999.
- Peltonen, T. *Postmoderni ja Johtaminen : Kirjoituksia identiteeteistä, organisoimisesta ja erilaisuudesta*. Turku School of Economics Series : Discussion and Working Papers 4:1999. Turku: Turku School of Economics Press. 1999.
- Peltonen, T., Facing the Rankings from the Past: A Tournament Perspective on Repatriate Career Mobility, *The International Journal of Human Resource Management*, 8:1, pp.106-123, 1997.
- Peräkylä, A. *Kuoleman monet kasvot*. Tampere: Vastapaino. 1990.
- Rose, N. *Inventing Our Selves: Psychology, Power, Personhood*. Cambridge : Cambridge University Press. 1996
- Suvanto, P. Vappu Taipale ajattelee toisin: toinen kausi Akatemian hallituksessa aluillaan. *A propos- Suomen Akatemian lehti*. 1/2001, s.5-7. 2001
- Tainio, R. Suomalainen hallinnon tutkimus – liiketaloustiede:hallinto. *Hallinnon tutkimus*. 1: 83-93. 1984.
- Thomas, A. The coming crisis of Western management education. *Systems Practice*, 10(4): 681-702. 1997.