

# Liikkeenjohdon työn tutkiminen »puhe»-näkökulmasta — hahmotelma viitekehyyksiksi ja tutkimusehdotuksia

*Tuomo Takala*

## 1. JOHDANTO

Tämä esitys voidaan käsittää erääksi jatko-puheenvuoroksi niihin artikkeleihin, jotka käsitelivät yrityshallintoa ja liikkeenjohdon työprosessikuvausta Hallinnon Tutkimuksen numerossa 3/87 (Tainio, 145; Teulings, 173—184; Lilja 192—193). Tässä kirjoituksessa tullaan käyttämään tälle lähestymistavalle ominaisia käsitteitä sekä termistöä jota ei tässä ole tarpeen selittää laajemmalti. Termistöön ja käsitteistöön voi perehtyä, sitä halutessaan, esimerkiksi Teulingsin artikkelin perusteella. Tässä puheenvuorossa on tarkoitus hahmottaa ainakin suomalaisessa yrityshallintotieteellisessä tutkimuksessa uudeksi katsottavaa näkökulmaa liikkeenjohdon työn tutkimiseen. Tällainen näkökulma on tutkia liikkeenjohdon työtä puheena tai »puhuntana». Toisena tavoitteena on tehdä konkreettisia ehdotuksia, siitä miten ja mistä mahdollisista aineistoista olisi mahdollista tällaista tutkimusta tehdä.

## 2. PUHE LIIKKEENJOHDON TYÖN VÄLINEENÄ

### 2.1 Perusolettamukset

Useat vaikutusvaltaiset organisaatiotutkimuksen koulukunnat, joiden perusolettamuksiin tässä nojaututaan korostavat kielen, puheen ja symbolisen momentin osuutta subjektin sosiaalisen todellisuuden määräytymisessä (ks. March & Sevon 1984). Tämän voisi myös sanoa toisin: emme elä välittömästi todellisuutta, vaan pikemminkin koemme todellisuuden symbolisten järjestelmien lävitse, jotka asettavat ehtoja, rajoituksia sekä kiihokkeita sille prosessille, jossa luomme omaa todellisuuttamme. Myös liikkeenjohto käyttää johtamistyössään symbolista elementtiä — puhetta. Tässä esityksessä halutaankin korostaa sitä seikkaa, että eräs liikkeenjohdon tärkeä johtamisen väline on

PUHE. Tämä puhe voidaan laatia osaksi yrityksen tietoista viestintästrategiaa. Tällöin liikkeenjohdollinen puhe voi palvella esimerkiksi strategista johtamista. Joskus puhunta voi olla suunnittelematonta, suuntaamatonta tai jopa »tiedostamatontakin». Puheella voi olla myös eri tarkoituksia kuten esimerkiksi tiedottaminen, uskottavuuden hankkiminen liikkeenjohdon toiminnalle tai koko yritysinstituution olemassaoloa konstituivan legitimaation luominen. Näitä tehtäviä palvelevassa puhunnassa liikkeenjohto joutuu käyttämään kiistanalaisia termejä. Tämä taas voi vaatia useita erilaisia puhetyylejä, jotka sisältyvät erilaisiin puhe- tai viestintästrategioihin. Tarkoituksenmukaiselta tuntuu myös olettaa, että erilaiset yritykset, tilanteet sekä kuulijakunnat (eli audienssit) edellyttävät erityyppisiä puhuntoja (ks. esim. Perelman 1982). Oletuksena on myös että, liikkeenjohdollisten työprosessien eri tasot (operatiivinen, liiketoiminnallinen, strateginen sekä institutionaalinen) harjoittavat erilaista puhuntaa, jonka tyyppi riippuu siitä missä tilanteessa tai kenelle puhutaan.

### 2.2 Kieli, puhe ja sosialisatio

Useat liikkeenjohdon, organisaation sekä poliitiikan tutkijat korostavat puheen, kielen ja symbolien keskeistä osuutta todellisuutemme muovautumisessa (March & Sevon, Burke 1982, Pekonen 1977a). Tutkittaessa liikkeenjohdon työtä puhe-näkökulmasta on oleellista tunnistaa kielen perustavanlaatuisen merkityksen johtamistyössä. Kieli on osa sosiaalista elämäämme ja kommunikaation väline. Käyttämämme kieli on välittynyt meille kulttuurisena perintönä. Kieli voidaan näin ymmärtää kulttuurisena ja poliittisena ohjausjärjestelmänä, johon menneisyydestä periytyvät arvot ja normit on tallennettu ja tässä mielessä kieli »edeltä käsin» hankkii yksilölle tai ryhmälle välineet, johon nojautuen yksilö (tai ryhmä) voi identifioitua tiettyyn kulttuuriin tai poliittiseen järjestelmään. Ylei-

nen merkityksenanto mahdollistuu vasta vain kielen avulla; emme elä »välittömästi todellisuutta», vaan pikemminkin symbolisia järjestelmiä, jotka määräävät todellisuuttamme (ks. Pekonen 1987a, Kusch 1985).

### 3. PUHE INSTITUTIONAALISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Tässä esityksessä yhdytään näkemykseen (Tainio 1987b), jonka mukaan tutkimuksellinen kuvaus siitä mikä on kuulunut ja kuuluu liikkeenjohdon työkentän alaan on muuttunut aikojen myötä useasti. Samoin on muuttunut käsitys liikkeenjohdon työtehtävien ja työmenetelmien luonteesta. Tämän tutkimuksen kannalta ovat oleellisia ne tutkimussuuntaukset, joissa liikkeenjohtamista ei selitetä yhden, kaikkea hallitsevan käyttäytymisperiaatteen kautta, vaan tarkastellaan sitä mieluummin monien erilaisten rationaliteettien kohtauspaikkana. Tällöin keskeiseksi kysymykseksi asettuu seuraava ongelma: »Milloin ja miten eri periaatteet ja intressit tulevat osaksi todellisuutta eli miten eri rationaliteetit muokkaavat ja määrittävät kuvaamme todellisuudesta.» Mielestäni puheella eräänä liikkeenjohdon keskeisenä vaikuttamisvälineenä on tässä prosessissa erittäin vaikutusvaltainen asema (esim. Ramanantsoa & Basle 1987). Edelleen tässä »puhe-lähestymistavassa» on oleellista kuvata liikkeenjohdon toimintaa työnä eikä esimerkiksi pelkästään päätöksentekona (ks. Brunsson 1986, Czarniawska-Joerges, 1988). Tämän työn olennainen osa-alue on puhunnan harjoittaminen. Esityksen viitekehyyksessä halutaan siis kytkeä liikkeenjohdon puhunnan tutkiminen liikkeenjohdon työprosessien kuvausmallien viitekehyykseen.

#### 3.1 Institutionaalinen johtaminen ja legitimoiva puhe

Institutionaalinen johto on se voima, joka huolehtii yritysinstituution »legitimiteettiongelmasta» (Lilja & Räsänen & Tainio 1986, 12). Yritysten ja etenkin suurten korporaatioiden on saatava toiminnalleen hyväksyntä perimmältään kansalaisilta, yhteiskunnalta ja poliittiselta järjestelmältä. Yritysten toiminnan täytyy olla legitimoitua. Ongelmaksi asettuu nyt tietenkin se miten *luoda tätä legitimizeettä*. Eräs keino tämän legitimizeetin hankkimiseksi on luoda sitä puheen avulla. Tällainen toiminta on tärkeää etenkin silloin kun on kyseessä jokin talou-

dellinen tai yhteiskunnallinen murroskausi (kuten esimerkiksi teollisuuden rakennemuutos, josta mm. Suomessa on käyty viimeaikoina paljon keskustelua). Institutionaalisen johdon, joka toimii yritysmaailman »puhetorvena» täytyy tällaisessa uudessa tilanteessa ottaa »tilanne haltuunsa» erilaisin keinoin, mm. määrittämällä tilanne erityyppisten puhuntojen avulla. Tällainen haltuunotto- ja määrittelytilanne sisältää voimakkaan merkityksenantoprosessin. Määrittelyprosessi on paljon enemmän kuin vain kaikkien yhteiskuntaryhmien hyväksyttävissä olevien »objektiivisten faktojen» esille tuontia. Kyseessä on paljon faktojen nimeäminen. Puhuja voi nimetä faktat sekä esittää niille oman tulkintansa. Tämä merkityksenanto on pitkälti symbolista toimintaa, symbolisoimista. Symboli ei ole koskaan mikään mierkityksiä saavan objektin suora representaatio, vaan käytetyt termit määrittävät ja rakentavat todellisuutta (ks. Pekonen 1987b).

Tunnustettaessa kielen ja puheen hallitseva osuus sosiaalisen todellisuuden luojana on samalla luovuttava sellaisesta käsityksestä, jonka mukaan ainoa oikea tapa hahmottaa todellisuutta on ns. »totuuden korresponssiteorian» esittämä tapa. Vaikka tämä onkin ilmeisen tosi tapa kuvattaessa tiettyä yksinkertaista asiaintilaa, se ei ole kovin tarkoituksenmukainen lähtökohta pyrittäessä kuvaamaan monimuotoisia sosiaalisia ilmiöitä. On siis hyväksyttävä monien ja monimerkityksellisten totuuksien olemassaolo. Omaksutussa viitekehyyksessä emme voi olettaa että kieli tai puhe peilikuvanomaisesti heijastaisivat todellisuutta. Ne toimivat sosiaalisessa yhteisössä, jolloin puhe ei objektiivisesti kuvaa todellisuutta, vaan se toimii todellisuuden merkityksellistäjänä. Arkielämässä voimme usein todeta miten kieli usein jopa »värittää» sitä mitä sen on määrä kuvata. Tällainen liikkeenjohdon käyttämä puhe ei puhunta voi olla erilaista ja eri muodoissa esiintyvää, kuten esimerkiksi julkilausumia, tiedonantoja, julkisaatettuja haastatteluja yms. (ks. Cheney & Vibbert 1987).

Liikkeenjohto voi harjoittaa puhuntaa ainakin kahdelle eri audienssille: yrityksen sisäisille sidosryhmille sekä ulkoisille sidosryhmille, voidaan puhua myös sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä. Yrityksen itsestään luoma yrityskuva eli imago voidaan ymmärtää erääksi tällaiseksi puhemuodoksi, jolla liikkeenjohto haluaa vaikuttaa erilaisiin audiensseihin. Liikkeenjohdon puhunta voidaan myös määritellä laajasti kattamaan myös erityyppiset ei-kirjoitukset

tekstit. Eräs tällainen pitkälti lukuihin perustuva kommunikaation tuottaja on yrityksen las-kentäjärjestelmä. Myös se voi tuottaa erilaista puhuntaa eri suuntiin. Toisen tyyppisissä tapauksissa lähestytään tekstin semioottista merkitystä; liikkeenjohdon puhe saa ilmauksensa kuvallisessa muodossa, joka sisältää symbolistisia latauksia. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityslotot tai erilaiset tunnuksot, jotka symboloivat yritystä.

### 3.2 Modernin liikkeenjohdon uusi tehtävä: »kamppailu symbolisesta vallasta»

Tässä esityksessä haluan edelleen väittää, että modernille liikkeenjohdolle on noussut korostetusti esiin uusi tehtävä, kamppailu symbolisesta vallasta. Tätä kamppailua käydään pitkälti siitä kuka saa ja millaisten symbolien kautta määrittää todellisuutta. Tämä kamppailu on käynnissä jatkuvasti erilaisilla »taistelukentillä». Perinteisiä työprosessilähestymistavassa mainittuja kamppailuareenoita ovat mm. raaka-ainekä ja tuotemarkkinat, rahoitusmarkkinat, työmarkkinat sekä suhteet valtiokoneistoon eli poliittinen areena. Näillä areenoilla käydään kamppailua eri intressien toimesta eri päämääristä ja eri keinoin. Eräs keino tässä kamppailussa on symbolistinen merkityksenanto. Haluan väittää, että yhä enenevässä määrin on ilmaantunut uusia areenoita, joilla symbolistinen merkityksenanto on vieläkin tärkeämpää kuin edellä mainituilla perinteisillä areenoilla. Tulevaisuudessa yrityksen imagokysymykset tulevat korostumaan, jolloin julkisuus ja sen hallinta luovat uusia abstrakteja areenoita. Esimerkiksi sosiaalivastuuta painottavan yrityksen on kyettävä määrittämään tämä käsite halumallaan tavalla eli käyttämällä omaa merkityksen antoa jo ennen muita kilpailevia puhujia, jotta se voisi tehokkaasti hyödyntää julkisuutta.

Ylläolevassa kappaleessa esille tuotu »battle-field» -oletus on keskeinen juuri liikkeenjohdon työprosessi -viitekehityksessä. Tässä oletetaan että organisaatio koostuu monista eri toimijoista, joilla on kullakin omat erilaiset — yhteiskunnallisissa suhteissa syntyvät — tavoitteet ja rationaliteetit, organisaation toiminta on tulosta ristiriidoista, neuvotteluista ja sovittelusta. Yritysorganisaation eri osien kesken sekä myös yrityksen ja sen ulkoisten sidosryhmien välillä on jatkuvasti käynnissä erityyppisiä ristiriitoja ja rajanmäärityksiä eri areenoiden välillä — organisaatio on »taistelutu maasto». Eräs hyvin keskeinen osapuoli tässä prosessis-

sa on institutionaalinen liikkeenjohto, joka huolehtii yritysintituution olemassaolon ehtojen ja mahdollisuuksien säilyttämisestä sekä parantamisesta. Se legitimoii yritysintituution olemassaoloa. Liikkeenjohdollisten työprosessien tutkija (Tainio, 1986) kysyykin;

»This broad picture of conflicts, forces and counterforces and battling as characteristics of the firm raises more specific questions about the nature of this battles. What are the objects of the battles, i.e. what the managers seem to battle on? How are they battling, i.e. what kind of fysic and *mental* instruments are used? What enables the to battle? What kind of settlings are the battles fought.»

Eräänä mahdollisena tutkimusaiheena voivat olla tämän kamppailun tavoitteiden, keinojen, ehtojen ja varustusten tutkiminen tietyissä yhteiskunnallisissa murrosvaiheissa. Eräs tällainen murrosvaihe on 1980-luvun lopun Suomessa tapahtuva ns. teollisuuden rakennemuutos (Toivonen 1987). Keskeisiä tutkittavia kohteita voisivat olla niiden symbolisten tapojen ja symbolisen puheen tutkiminen minkä avulla ja kautta institutionaalinen liikkeenjohto pyrkii määrittämällä hallitsemaan rakennemuutosta — luomaan »hallittua rakennemuutosta». Liikkeenjohdon kannalta tärkeitä määritettäviä kohteita oletettavasti voisivat olla yrityksen yhteiskunnallisen vastuun muotojen, sisällön sekä rajojen määrittäminen (esim. Takala 1989) sekä sen määrittäminen mitä itse rakennemuutos yleiskäsitteenä merkitsee. Hypoteettisesti voidaan olettaa, että tämä määrittäminen tapahtuu pitkälti symbolisella tasolla, jolloin erään kamppailun osapuolen, institutionaalisen liikkeenjohdon, tavoite on hankkia symbolista valtaa. Sen avulla institutionaalinen johto taas pystyy määrittämään ja hallitsemaan uutta yhteiskunnallista tilannetta. Tässä tehtävässä johto käyttää, ainakin eräänä keinonaan, puhetta joka konkretisoituu erilaisissa tiedottamisen tavoissa. Seuraavassa on sama asia ilmaistu tiivistetysti:

— Symbolisen kamppailun tavoite: määrittää ja hallita uusi yhteiskunnallinen ja/tai taloudellinen tilanne (esim. ns. rakennemuutos).

— Symbolisen kamppailun keinot: Eräs näistä keinoista on puhunta eli puhe. Tämä sisältää faktoja», päätelmäketojuja, johtopäätöksiä sekä, mikä on olennaista, merkityksenannon näille asioille.

— Symbolisen kamppailun ehdot ja mahdollisuudet:

a) Ihminen kieltä käyttävänä ja merkityksiä luovana olentona.

b) Yhteiskunnassa on tilanne, joka on suotuisa legitimoivalle kielen käytölle.

#### 4. MUITA TUTKIMUSAIHEITA

Edellä mainitun tyyppisiä seikkoja on mahdollista tutkia käyttäen lähteinä liikkeenjohdon tuottamia tekstejä kuten esimerkiksi julkilausumia, tiedonantoja, sisäisiä raportteja, työnantajalehtiä, kongressi- ja seminaariraportteja, taloudellisen tiedotustoimiston raportteja, EVA:n raportteja, aikakauslehti artikkeleita sekä myös liikkeenjohdon antamia suoria haastatteluja.

Näistä voidaan:

- pyrkiä löytämään eri puhetyylejä
- pyrkiä identifioimaan erilaisia argumentaatiolinjoja
- pyrkiä ottamaan esille erityyppisiä arvokysymyksiä
- pyrkiä identifioimaan symbolisoimisprosesseja
- pyrkiä identifioimaan liikkeenjohdon käyttämiä legitimoivaa kieltä

Liikkeenjohdollista puhetta on mahdollista tutkia eri tasoilla (institutionaalinen, strateginen, liiketoiminnallinen, operatiivinen) sekä eri tilanteissa (esim. miten institutionaalinen liikkeenjohto pyrkii määrittämään ja hallitsemaan tilannetta jossain yhteiskunnallisessa murrosvaiheessa). Muita mahdollisia tutkimusaiheita ovat:

- miten liikkeenjohdollinen puhe on muuttanut ajan myötä tai miten se eroaa eri aikaperiodeina.
- millaisia puhetyylejä on löydettävissä. Tässä voivat olla apuna esimerkiksi erilaiset »speech-act» -teoriat tai retorikan pohjalta kehitellyt tyylianalyysit.
- miten puhunta on riippuvainen mediasta. Eroaako tietyn johtajan puhe silloin kun liikkeenjohto käyttää eri mediaa
- miten eri audienssi vaikuttaa puhuntaan.

Eräs hypoteesi voi olla, että käytetty kieli on sitä ideologisempaa mitä abstraktimmalle yleisölle se on suunnattu. Voidaan ajatella, että liikkeenjohdon käyttämä legitimoiva kieli (jolla se pyrkii omiin tavoitteisiinsa), joka on suunnattu esimerkiksi yrityksen henkilöstölle ei toteuta liikkeenjohdon tavoitteita sellaisenaan, sillä eri tasoilla vaikuttavat toimintarationaliteetit aiheuttavat »gapiin» puheen avulla toteutuneeksi aiotun toiminnan ja todella toteutuvan toimin-

nan välille. Liikkeenjohto puhuu eri piireille eri tavalla, jolloin eri rationaliteetti määrää kieltä ja puhuntaa.

#### LÄHTEET

- Brunsson, Nils: Organizing for Inconsistencies: On Organizational Conflict, Depression and Hypocrisy as Substitutes for Action. *Scandinavian Journal of Management Studies*. May 1986.
- Burke, Kenneth: Politics as Rhetoric. *Ethics* n:o 1 1982.
- Cheney, George & Vibbert, Steven: *Corporate Discourse: Public Relations and Issue Management*. In Handbook of Organizational Communication. SAGE. California. 1987.
- Czarniawaska-Joerges, Barbara: *To Coin a Phrase*. On Organizational Talk, Organizational Control and Management Consulting. The Economic Research Institute. Stockholm School of Economics. May 1988.
- Kusch; Martin: *Ajattelu, Kieli, Tarina*. Jyväskylän yliopisto. Filosofian laitos. Julkaisuja n:o 28 1985.
- Lilja, Kari: Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. *Hallinnon tutkimus* n:o 3 1987.
- Lilja, K. & Räsänen, K. & Tainio, R.: *Towards Period Specific Theories of Management*. HKKK:n Työpäpöreita. Sarja F-144. 1986.
- March, James & Sevon, Guje: *Behavioral perspectives on the Theories of the firm*. In Handbook of Economic Psychology (eds. W. Fred van Raij et al.) 1984.
- Pekonen, Kyösti: *Symbols and Politics As Culture in the Modern Situation*. Jyväskylän yliopisto. Valtioopin laitos. Julkaisuja n:o 53. 1987 (a).
- Pekonen, Kyösti: Poliittinen puhe ja parlamentaarinen politiikka kysynnän kontrollina. *Paradoksi* N:o 7 1987 (b).
- Perelman, Chaim: *The Realm of Rhetoric*. Indiana. 1982.
- Ramanantsoa, B & Basle, Thierry: *The Metaphor in Top Management Speech: Symbolic creation or instrument of power*. Unpublished research paper. The Third International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture. Milano. 1987.
- Tainio, Risto: Muuttuva yrityksen hallinnon tutkimus. *Hallinnon tutkimus* n:o 3 1987 (a).
- Tainio, Risto: Tiedon kasvun haasteet liikkeenjohtotutkimuksessa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* n:o 1/1987 (b).
- Tainio, Risto: *Firms and Management in the Theories of the Firm: Towards a Redescription of the Firm as Multi-Layered Battlefields*. In Proceedings of the International Symposium on Recent Developments in Business Management Research. HKKK:n Julkaisu. Sarja B n:o 84. 1986.
- Takala, Tuomo: The Discourse of the Social Responsibility of the Firm in Finland, 1930—1940 and 1972—1982: Theoretical Framework and Empirical Findings. *Scandinavian Journal of Management Studies*. (Forthcoming 1989).
- Teulings, Ad: Liikkeenjohdon työprosessit organisoinneissa kapitalismissa. *Hallinnon tutkimus* n:o 3 1987.
- Toivonen, Timo: *Rakennemuutos Suomessa 1930—1985*. Turun kauppakorkeakoulun Julkaisu. Sarja A-1. 1988.