

Liikkeenjohdon työprosessit organisoituneessa kapitalismissa:

LIIKKEENJOHDON VALTA JA LIIKKEENJOHTAJAN VALLAN PUUTE NYKYAIKAISISSA YHTYMISSÄ^{1,2}

Ad W. M. Teulings³

MANAGERIAL LABOR PROCESSES IN ORGANIZED CAPITALISM; THE POWER OF CORPORATE MANAGEMENT AND THE POWERLESSNESS OF THE MANAGER

Administrative Studies, vol six (1987):3, ss. 173—184

The aim of this paper is to illuminate the issues of the management's power and lack of power (powerlessness of management). The object of the study is management regarded as a combination of *labor processes within organizations*.

It is suggested that in large corporate organisations the increasing differentiation of the management function produces not just one but several parallel labor processes. As organizations grow in size and are confronted with a changing environment, the division of labor in management increases. A differentiation of functions occurs which, after a lapse of time, evolves into distinguishable, separate 'levels of management'.

The rise of management and the differentiation of managerial functions is connected with changes, especially in the surface structure of capitalism. The crises of management, raising first and foremost, the question of its power and lack of power (powerlessness), seems to be connected — in a number of essential points — with problems which are specific to the historical phases, or episodes, of organized capitalism.

With the development of organized capitalism the power of management as a whole, or the power of the administrative machinery, has greatly increased. However simultaneously, the power of the individual manager as a participant in the division of labor of the management process has diminished. The lack of management's power (powerlessness of management) is apparent when the relations between and within each of the separately identifiable levels of management are considered.

Keywords: Management Studies, the power of management, labor process organisation.

Ad. W.M. Teulings, Ph.D. professor, University of Amsterdam, Sociologisch Instituut, Oude Hoogstraat 24, 1012 CE Amsterdam, Holland

Kysymys liikkeenjohdon roolista ja vallasta on teema, joka esiintyy toistuvasti tämänhetkessä yhteiskunnallisessa keskustelussa. Koskepa keskustelu teollisuuden rakennemuutosta, hallituksen mahdollista väliintuloa yksityisille markkinoille, teknologisen innovaation ja automaation välttämättömyyttä tai taloudellisten kriisien 'syitä', kysymys liikkeenjohdon vallasta tai vallan puutteesta tulee toistuvasti esille. Joskus liikkeenjohto esitetään kaikkivoipana ja välillä taas täysin voimattomana. Artikkelin tavoitteena on valaista tätä paradoksia. Artikkelissa väitetään, että organisoituneen kapitalismin synnyn ja monimutkaisuuden lisääntymisen myötä liikkeenjohdon valta työprosessina on kasvanut, vaikka yksityisen liikkeenjohtajan valta on vähentynyt.

Koska liikkeenjohto on tutkimuksemme kohde, pitäisi tämä kohde ensin määrittellä tarkemmin. Kenestä tai mistä tarkalleen puhumme, kun puhumme liikkeenjohdosta? Kuinka voimme käsitellä kysymystä liikkeenjohdon vallasta ja vallan puutteesta tarkemmin rakenteellisen termin? Millaisia toimintoja liikkeenjohtoon kuuluu? Mikä liikkeenjohdon prosessissa erottaa sen muista organisaation prosesseista?

Tutkimuksemme kohdetta koskevat useat erilaiset lähestymistavat ja määrittelyt. Tässä tutkimuksessa valittu näkökulma perustuu organisatoriseen ja rakenteelliseen näkemykseen. Tästä näkökulmasta liikkeenjohtoa ei pidetä ensisijaisesti yhteiskunnan luokkana, sosiaalisena luokkana tai edes ammattilaisryhmänä, vaan *organisaation sisäisten työprosessien* yhdistelmänä. Kuten Braverman (1974: 267) esittää, 'liikkeenjohdosta on tullut hallinto eli työprosessi, jossa pyritään yhtymän sisäiseen kontrolliin ja, joka suoritetaan täysin analogisena työprosessina tuotantoprosessin kanssa, vaikka sen tuote on vain yhtymän toiminta ja koordinointi'.

Tässä artikkelissa käsiteltävälle kysymykselle on antanut alkusysäyksen tämä sivuhuomio Bravermanin teoksessa *Labor and Monopoly Capital*. Sivuhuomio on tavallaan voimakkaasti ristiriidassa kirjan muun osan kanssa. Kirjasaan Braverman näyttää käsittelevän yksinomaan ruumiillisen työn ja toimistotyön tekijöitä ja analysoi heidän työssään tapahtuvia muutoksia työprosessinäkökulmasta. Liikkeenjohdollinen työ toimii vastakkain tämän työprosessin kanssa: se on kontrollirakenteen ja valtasuhteen toisella puolella, ja liikkeenjohto ja työntekijät käyvät kamppailuja heidät eri puolille jakavilla kontrollirintamilla. Tutkimus ja teorian kehittäminen, joka seurasi Bravermanin analyysiä, heijastelee tätä näkökulmaa. Vaikka Bravermanin kirja toivotettiin tervetulleeksi teoreettisena perustana työväenliikkeen tehdasaktivismiin keskuudessa, liikkeenjohtoa käsittelevät sivuhuomiot ohitettiin nopeasti.

Braverman ehdottaa, että liikkeenjohtoa itseään tulisi analysoida työprosessina. Tämä viittaa kahteen asiaan. Ensinnäkin liikkeenjohdon työ on myös osa kollektiivista työprosessia yhtymätasolla teollisessa kapitalismissa. Toiseksi on olemassa työprosessien *näkökulma*, joka on edelleen kehittelyn alaisena, ja liikkeenjohdon työ on analysoitavissa samalla käsitteellisellä välineistöllä, jota Braverman käyttää käsittelessään ruumiillisen työn ja toimistotyön kehitystä.

Bravermanin *Labor and Monopoly Capital* on vasta tutkimusohjelman ensimmäinen osa. Tämä artikkeli pyrkii aloittamaan ohjelman toteuttamisen. Se keskittyy liikkeenjohdollisen työn historialliseen kehitykseen yhtenä työprosessin näkökulman tutkimuskohteena. Tämän analyysin tulos on kaksivaiheinen. Kuvataan, kuinka liikkeenjohdollinen työ on lisääntyvässä määrin eriytynyt neljään erilliseen työprosessiin, joilla on erilaiset ja usein ristiriitaiset toiminnan logiikat. Ehdotetaan, että liikkeenjohdossa itsessään on olemassa — tietystä mielessä — useita 'kontrollirintamia'. Suuressa osassa post-bravermanilaista keskustelua liikkeenjohtoa kuitenkin pidetään yhtenäisenä käsitteenä ja yksittäinen 'kontrollirintama liikkeenjohdon ja työntekijöiden välillä' sijoitetaan operatiiviselle tasolle. Post-bravermanilainen keskustelu välttää siten mielenkiintoisimmat ja eniten ajatuksia herättävät työprosessinäkökulmaan liittyvät teoreettiset kysymykset, kuten operatiivisen tason työntekijöiden (tietyn osan) ja liikkeenjohdon (tietyn osan) välisten yhteisten kontrolli-intressien ehtojen tutkimi-

sen, liikkeenjohdon eri tasojen rakenteellisen (ei-interaktiivisen) operatiiviseen työhön kohdistuvan kontrollin täsmälliset muodot ja työprosessinäkökulman 'aktivismi-orientoituneelle' koulukunnalle ehkä mitä merkittävimmän kysymyksen, kuinka käsitellä sitä yhä kasvavaa osaa — joillakin teollisuudenaloilla jopa enemmistöä — työntekijöistä, jotka ovat kiinteä osa liikkeenjohdon työprosessia.

Käsite eriytyneestä liikkeenjohdosta erilaisine rationaliteetteineen ei ainostaan luo monimutkaisempaa ja eriytyneempää työntekijöiden kontrollin ohjelmaa niille, jotka pyrkivät yhdistämään teorian ja käytännön. Se tuo myös kysymyksen poliittisesta kontrollista suoraan tehtaaseen ja yhtymiin. Työntekijät, aivan samoin kuin liikkeenjohtajat tämän artikkelin kuvaamalla tavalla, huomaavat joutuvansa vastakkain operatiivisten päätösten kanssa ensimmäisinä ja jatkavat operatiivisten rationaliteettien soveltamista niin kauan kuin ne ovat tehokkaita. Vasta sitten, kun tämä toimintalogiikka ei auta, etsitään ratkaisuja korkeamman tason toimintalogiikasta. Näitä voisi kutsua poliittisen neuvottelun tasoiksi (Teuling 1984: *Borehan* ym. 1986). Ei ole sattuma, että nämä asiat tulevat helposti esille saksalais-hollantilaisessa myötämääräisoikeuden traditiossa. Saksassa ja Alankomaissa työntekijöiden edustajat osallistuvat työneuvostoissa (Works Councils) liikkeenjohdolliseen päätöksentekoon ja oppivat pakostakin tulemaan toimeen erilaisten liikkeenjohdon työprosessien kanssa.

Tässä artikkelissa ehdotetaan, että suurten yhtymien organisaatioissa, liikkeenjohdon funktion lisääntyvä eriytyminen tuottaa, ei ainoastaan yhtä, vaan useita toisiaan sivuavia työprosesseja. Tämän vuoksi on tullut yhä vaikeammaksi määritellä 'tiettyä' yleistä liikkeenjohdon funktiota, vaan on olemassa useita erillisiä tutkimuskohteita. Tulemme erottamaan neljä organisatorisesti eriytyneitä liikkeenjohdon funktiota: institutionaalinen johtaminen, strateginen johtaminen, liiketoiminnan johtaminen ja operatiivinen johtaminen (kuvio 1). Näiden tehtävärakenteiden eriyttäminen yhtymän johtamisen eri tasoille mahdollistaa suhteellisen vallan ja vallan puutteen vertaamisen. Kuitenkin, kun puhumme keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevista järjestelyistä, emme edellytä hierarkisten suhteiden olemassaoloa tasojen I, II — ja niin edelleen — välillä esimiesalaisuushteina tai 'linja'-organisaationa. Tämä on tosin mahdollista, mutta ei välttämätöntä.

Pikemminkin lähtökohtamme on, että jokainen liikkeenjohdon taso kehittää oman *rationaliteettinsa*, tai, Karpicin mukaan (1978, 15—68) oman erityisen toimintalogiikkansa. Tämän fuktioiden eriytymisen nähdään jatkuvan kapitalistisen työnjaon prosessin tuloksena.

Liikkeenjohdon fuktioiden eriytymisprosessin ymmärtämisellä on merkitystä, mikäli se auttaa meitä rajaamaan tutkimuskohteemme tarkemmin. Kehittyneimmässä muodossaan *liikkeenjohto on melko monisäältäöinen ja laaja-alainen kokonaisuus, jonka eri elementit voidaan redusoida yhteiseen nimittäjään vain äärimmäisen abstrahoinnin avulla*. Eri liikkeenjohdon fuktioiden identifiointi on tärkeää, jotta saisimme paremman kuvan hallintapyrkimysten yhdestä olennaisesta osasta sellaisena kuin se ilmenee liikkeenjohdon erityistehtäviä hoitavilla johtajilla. Tulomme osoittamaan, että osa kontrolliin ongelmista on lähtöisin liikkeenjohdon eri fuktioiden ja liikkeenjohdollisten rakenteiden *keskinäisistä suhteista*.

Kuvio 1. Liikkeenjohdon ja markkinafunktioiden suhteet.



2. LIIKKEENJOHDON YLEINEN FUNKTIO MARKKINOIDEN SUBSTITUUTTINA

Nojautuen laajaan historialliseen tutkimukseensa amerikkalaisen kaupan ja teollisuuden kehitymisestä Chandler (1977, 484—) joutuu haasteelliseen päätelmään: liikkeenjohto saa kiittää olemassaoloaan siitä, että markkinamekanismien koordinointi- ja allokointifunktiot ovat olleet siirrettävissä hallinnollisiin ja liikkeenjohdollisiin 'liikkeenjohtajien', 'managerien' rakenteisiin. Nousua voidaan itse asiassa pitää uuden taloudellisen funktion nousuna:

työn ja pääoman *hallinnollisena* koordinoitina ja allokointina. Tämä johtopäätös on välittömiltä seurauksiltaan provokatiivinen. Se nimittäin viittaa siihen, että palkatun liikkeenjohtajan noustessa uudeksi 'taloudellisen ihmisen alalajiksi', hallinnolliseksi koordinaattoriksi, markkinamekanismi funktionaalisen vaihtoehdon menettää merkitystään katoamatta kuitenkaan kokonaan. Chandler ehdottaa teesiä, että liikkeenjohtajien armeijan nousu merkitsee samanaikaisesti markkinatalouden pääomamarkkinoiden, tuotemarkkinoiden ja työvoimamarkkinoiden merkityksen heikkenemistä. Lyhyesti sanottuna moderni liikkeenjohto saa aikaan *'transaktioiden sisäistämisen'*.

Williamson menee askeleen pidemmälle ja väittää, että markkinasuhteiden, ulkoisten transaktioiden, säilymisestä tulee lopulta liikkeenjohdon säädeltävissä oleva asia. Markkinoita voidaan pitää elossa tai jopa 'avata' uudelleen sen mukaan, mikä osoittautuu tehokkaimmaksi (Williamson 1975, 57—106, 252—254). Suuret yhtymät eivät mukaudu kaikkiin markkinoilla vallitseviin lakeihin, vaan pikemminkin päin vastoin. Joillekin markkinoille yhtymät määrittelevät niiden säilymisen ja niiden rajat. *Liikkeenjohdon funktiota voidaan siten — tästä näkökulmasta — pitää markkinoiden aikasempien fuktioiden kaltaisena*.

Tästä syystä voimme havaita sekä pääomamarkkinoilla, työvoimamarkkinoilla että raaka-aine- ja valmistuotemarkkinoilla kahdenlaisen markkinarakenteen yhdistelmän: klassiset markkinat, joita säätelevät 'näkyvät voimat' ja modernit markkinat, joiden luomiseen ja muodostamiseen liikkeenjohto on tietoisesti osallistunut. Markkinarakenteiden yhdistämisestä on kehitelty myös modernin organisaation sisällä. Pääoman ja työn sisäiseen koordinointiin ja allokointiin ei voida enää vaikuttaa klassisen hallinnan keinoin viitekehyksessä, jossa organisaation eri osapuolten välillä vallitsevat hierarkkiset suhteet, vaan organisaation eri osapuolten välille on luotu kvasi-markkinasuhteita ja kilpailusuhteita osittain olettaen, että niiden avulla koko organisaation tekninen ja taloudellinen tehokkuus lisääntyy.

Kaiken kaikkiaan, nykyisessä organisoituneen kapitalismin vaiheessa markkinat ja liikkeenjohto ovat muodostuneet moniselitteisiksi käsitteiksi. Edellä esitetyt näkökulmat luovat pohjan liikkeenjohdon funktion alustavalle 'abstraktille' määritelmälle. Liikkeenjohto määritellään yhteiskunnallisena toimintana, jonka tavoitteena (tai tuloksena) on tuotantovälinei-

den koordinointi ja allokointi järjestämällä alitussuhteita (hierarkia) ja omistussuhteita (omaisuus). Liikkeenjohdon erottaa siten markkinoista hierarkisten suhteiden ja omistussuhteiden muovailu. Se, toteutetaanko tätä muovailua, riippuu suhteellisista transaktiokustannuksista. Kustannusedut, jotka voidaan saavuttaa muuttamalla markkinatransaktiot liikkeenjohdollisiksi transaktioiksi, ovat joskus ilmeisiä, mutta tavallisesti ne on löydettävissä vasta monien 'yriytysten ja erehdysten' jälkeen. Esimerkiksi:

(a) Kysynnän ja tarjonnan lähteiden vastakkaisia etuja työvoima-, pääoma-, raaka-aine- ja lopputuotemarkkinoilla voidaan käsitellä tehokkaimmin liikkeenjohdon rakenteissa. Pelin säännöt muotoutuvat, yhteinen neuvottelukieli kehittyy; osapuolten odotukset lopputulosesta lähenevät toisiaan helpommin — lyhyesti sanoen vastakkaisten intressien institutionalisointuminen tulee mahdolliseksi. Mikäli tällainen neuvottelujärjestelmä saa toistuvasti aikaan kustannussäästöjä, se formalisoidaan.

(b) Vapaat markkinahinnat ovat epäluotettavia suunnittelu- ja päätöksentekovälineinä (pitäisikö tuotantomäärää lisätä vai vähentää hinnanmuutoksen yhteydessä?). Monien, joskus kohतालokkaidenkin, kaupan ja teollisuuden piirissä tehtyjen virheiden voidaan osoittaa johtuneen hinnanmuutoksista liian suoraviivaisesti tehdyistä päätelmistä.

(c) Päätöksenteko markkinamekanismin kautta on hidasta. Markkinaosapuolten kohtaaman epävarmuuden laajuus vaatii usein pitkän päätöksentekoajan. Markkinatransaktioiden sisäistäminen voi johtaa monimutkaisuuden vähentämiseen, koska silloin kaikkia päätöksiä ei tarvitse tehdä samanaikaisesti. Päätöksentekoprosessi voidaan jakaa useaan vaiheeseen, ja ajan myötä voidaan mukautua joustavammin uusiin näkemyksiin ja uuteen tietoon. Liikkeenjohto osana työnjakoprosessilla mahdollistaa päätöksenteon osittamisen, jolloin se vastaa päätöksentekoprosessille ominaista rajoitetun rationalisuuden piirrettä.

(d) Manipulaatio ja opportunisti ovat mahdollisia markkinatransaktioissa. Vastapuolelle tärkeän tiedon salailu on tyypillistä markkinaosapuolten käyttäytymistä. Näiden transaktioiden sisäistäminen vähentää opportunistin esiintymistä, mahdollistaa tehokkaan valvonnan ja pakottaa vastakkaiset osapuolet kiinnostumaan toistensa eduista. (Williamson 1975, 20—40).

3. LIIKKEENJOHDON FUNKTIOT JA ORGANISOITUNEEN KAPITALISMIN NOUSU

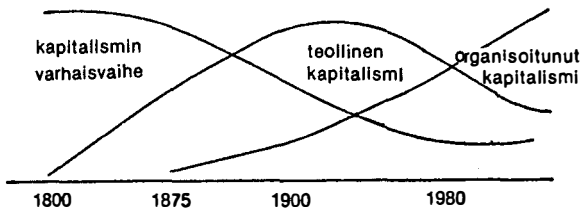
Chandlerin ja Williamsonin diagnoosi ei ole sinänsä kovinkaan uusi. Jo 1916 sosiologi Werner Sombart otti käyttöön termin 'organisointunut kapitalismi' kuvaamaan tässä esitettyjä tendenssejä (Sombart 1916). Sombartin mukaan 'organisointunut kapitalismi' olisi viimeinen tai 'kypsä' vaihe 1800-luvulta lähteneessä vapaan markkinajärjestelmän kehityksessä. Muun muassa Strieder (1916) on osoittanut tämän käsityksen osittain epäpäteväksi. Kaupan ja teollisuuden nousun myötä vapaan markkinajärjestelmän ihannetyyppi on ollut vain väli-vaihe, jonka huippu sijoittuu ajanjaksolle 1800—1875. Ennen tuota aikaa, kapitalismin varhaisvaiheessa, monopoli ja liikkeenjohdon rakenteet olivat vallitsevia ja tärkeimpiä teollisen organisoinnin ja koordinoinnin muotoja. Se että teollisuus siropaloitui ja liikkeenjohdollinen kontrolli organisaation 'ympäristöstä' menetettiin, oli jälkeinpäin tarkasteltuna ohimenevä ilmiö — seurausta erityisesti hyvin nopeasta ja kiihkeästä mekanisoinnista, joka mahdollisti ja tuki pienyritysten syntymistä entisten teollisten voimien vaikutuksen ulkopuolelle. (Strieder 1916).

Marxin sanoin, tuotantovoimien nopea kehitys mursi tuotannon yhteiskunnallisten suhteiden entisen viitekehyksen. Tämän vaiheen ihannoiti klassisen yrittäjyyden ideologiassa on ymmärrettävissä historiallisen taustan avulla: vasta saavutettu tuotantovälineiden yksityisomistus loi mahdollisuuksia samanaikaiselle henkilökohtaiselle ja yhteiskunnalliselle edistykselle. 'Vapaa' markkinatalous merkitsi vapautumista monopoleista, jotka usein kontrolloivat koko toimialaa. Vapaan markkinamekanismin monimutkaisuus, sen puutteet ja virheet hoidetaan kuitenkin yksityisyriytysten rakenteissa. Jotkut työvoimamarkkinoiden puutteet hoidetaan tehdasjärjestelmän yksinkertaisella valvontahierarkialla. Välilliset tuotemarkkinat korvataan osittain vertikaalisella integraatiolla ja pääomamarkkinoiden puutteet yhtymärakenteilla ja konglomeraateilla (kuvio 2). Kaikissa näissä muunnoksissa organisaation liikkeenjohdon koko kasvaa ja monimutkaisuus lisääntyy sekä liikkeenjohdon tehtävät eriytyvät lisääntyvässä määrin. Masuchin mukaan monimutkaisuus muuttuu 'kontingenssiksi' — eli sopivaksi kohteeksi päätöksentekoprosessille — mikä on myös liikkeenjohdon nousun materiaallinen perusta (Masuch 1981, 2).

Kuvio 2. Liikkeenjohto markkinoiden funktioiden substituuttina.



Kuvio 3. Kapitalismin varhaisvaiheen, teollisen kapitalismin ja organisoituneen kapitalismin elinkaaret.



Historioitsija Kocka määrittelee 'yksinkertaisen kapitalismin' taloudellisena järjestelmänä, joka perustuu pääosin yksityisomistukseen sekä sellaisen pääoman yksityiseen kontrolliin, jota tavaroiden tuotannossa ja kaupassa käytetään voiton tavoittelun mielessä. Yksityisyrittäjät tekevät tärkeimmät päätökset tässä järjestelmässä, ja he ovat vuorovaikutuksessa lähinnä yksityismarkkinoiden mekanismin kautta. (Kocka 1980, 21–22, 42–54). 'Teolliselle kapitalismille' puolestaan on luonteenomaista tehdasjärjestelmän muodostuminen, keskitetty tuotantotapa, joka perustuu koneisiin ja palkattuun työvoimaan. Tehdasjärjestelmä ei tunkeudu ainoastaan sekundäärisektorille laajentuakseen maatalouden kustannuksella, vaan myös tertiääri- eli palvelusektorille. Kocka pitää myöskin tertiäärisektorin teollistumista teollisen kapitalistisen tuotannon kasvun viimeisenä vaiheena. Dynamiikka, kasvun moottori, on tehdasjärjestelmän kehittämisessä, uusien mahdollisuuksien avaamisessa tuottavuuden kasvulle (organisoimalla rationaalisesti koneita ja ihmisiä). Palvelusektorin teollistuminen on edelleen käynnissä. Teollisen kapitalismin elinkaari ei ole siis saavuttanut loppuaan, vaikka

järjestelmän huippu on ohitettu. Kockan mukaan jo vuoden 1900 paikkeilla on alkanut näkyä järjestelmän uusi vaihe, 'organisoituneen kapitalismin' vaihe. (Kuvio 3).

Mitä sitten tapahtuu organisoituneen kapitalismin nousun myötä?

(a) Pääoman yksityisomistuksessa esiintyy samanaikaisesti keskittymistä ja teollisuuden eri haarojen yhdistymistä: yhtäältä reaktiona teollisen kapitalismin epätasaiselle kasvulle ja kriiseille ja toisaalta tietoisena pyrkimyksenä koordinoida jo olemassa olevia taloudellisia riippuvuuksia.

(b) Tuotantopääoman yksityisessä kontrollissa ilmenee työnjakoa, joka on seurausta omistussuhteiden ja käskyvaltasuhteiden eroamisesta. Pääoman kontrolli ei tule vähemmän yksityiseksi eivätkä yhtiön tavoitteet ratkaisevasti muutu, mutta eroaminen mahdollistaa järjestelmällisen 'tieteellisen' liikkeenjohdon käytönoton kontrollifunktiossa, työn jakamisen edelleen ja liikkeenjohdon tehtävien funktionaalisen erikoistumisen eli allokaatioprosessin ja siten myös yleensä koordinaatioprosessin rationalisoinnin. Tämän kehityksen seurauksena näemme valkokaulustyöläisten ja palkataan riippuvaisten ammattilaisten esiinnousun.

(c) Yksityisillä markkinoilla yksilöiden transaktiot ja sopimukset näyttävät korvautuvan kollektiivisilla sopimuksilla — niin tuotemarkkinoilla, pääomamarkkinoilla kuin työvoimamarkkinoillakin. Tämä ei kuitenkaan vähennä näiden transaktioiden yksityistä luonnetta, mutta vähentää markkinoille leimaa-antavia näkymättömyyden ja nimettömyyden elementtejä. Taas on kyse rationalisoinnista tavoitteen kontrollin parantaminen.

(d) Yksityisyrittäjyydessä muutosta tapahtuu erityisesti niissä asemissa, joissa strategiset päätökset tehdään. Mitä tämä muuntelu sitten sisältää? Kockan mukaan sitä voidaan kuvata pyrkimyksenä organisoida ja integroida yksityinen sektori poliittiseen järjestelmään (seurauksena jatkuvasti laajeneva julkinen sektori). Merkittävää on, että tämä pyrkimys ei ole todellakaan vastakkainen yksityisen taloudellisen vallan kanssa, vaan pikemminkin se voidaan nähdä tämän vallan työnjaon entistä rationaalisempuna muotona. Toisin sanoen yksityinen taloudellinen valta ei ole uhattuna kytkeytyessään poliittiseen järjestelmään eikä poliittinen järjestelmä välttämättä puutu yhtiöiden pyrkimykseen vaan päin vastoin luo edellytyksiä näiden pyrkimysten toteutumiselle (Kocka 1980, 42–43).

Teollisuusyhtymien ja valtion välisten suhteiden rationalisointi organisaatioiden avulla merkitsee ensinnäkin niiden suhteiden lisääntymistä läpinäkyvyyttä. Se merkitsee myös lisääntyviä mahdollisuuksia molemminpuoliseen kontrolliin. Se, kumpi osapuoli hyötyy eniten, riippuu puolestaan poliittisten neuvotteluvaihtojen suhteista kullakin hetkellä.

Tiivistelmänä edellä esitetyistä väitteistä voidaan todeta: liikkeenjohdon nousu ja liikkeenjohdon funktioiden eriytyminen liittyy muutokseen erityisesti kapitalismin pintarakenteissa. Liikkeenjohdon kriisi, jonka yhteydessä kysymys liikkeenjohdon vallasta tai vallan puutteesta useimmiten esitetään, näyttää liittyvän — olennaisilta osiltaan — ongelmiin, jotka ovat luonteenomaisia organisoituneen kapitalismin historiallisille vaiheille tai episodeille. Rationalisointiprosessit, jotka koneiden ja ihmisten laajamittaisen käyttäytymisen yhteydessä kehittivät täysin teollisen kapitalismin tahdissa (esim. tehdasjärjestelmä, organisoituneet työvoimamarkkinat) ja jotka toteutettiin tuote- ja pääomamarkkinoilla melko pragmaattisesti, näyttävät pysähtyvän, kun yksityisyritysfunktion rationalisointi tulee ajankohtaiseksi. Mitä tahansa kehitystä tällä alueella pidetään heti puuttumisena tämän funktion arvossapidettyyn, yksityiseen luonteeseen. Paradoksaalisesti tämä ideologinen asemointi on ehkä suurempi uhka yrittäjyyden funktiolle kuin tämä funktion rationaalinen yhteiskunnallistaminen. Yksityisyritysjäytymisen valta-aseman säilymisen tai elinkelpoisuuden välttämätön edellytys on siihen kuuluvan työn jakaminen. Eroa talouden ja politiikan, yhtymän ja valtion välillä ei enää ole; sen sijaan on olemassa paljon taloudellisia riippuvuusuhteita ja keskinäisiä sidoksia. Prosessit, joiden kautta tämä keskinäinen sidonnaisuus ilmenee osapuolten toimintakentässä, ovat hyvin vaikeasti ennustettavia, näkymättömiä ja liitoksiltaan löysiä. Olemassa olevien vuorovaikutussuhteiden tietoisempi organisoiminen on edellytys sille, että kumpi tahansa 'osapuoli' voi käyttää tehokkaasti valtaa.

4. LIIKKEENJOHDON FUNKTIOIDEN ERIYTYMINEN

Liikkeenjohdon esiinnousu ja kasvu ei johda muutokseen ainoastaan ulkoisessa, vaan myös sisäisessä organisaatiossa. Liikkeenjohto työprosessina on eriytynyt alafunktioihin. Tämä prosessi tapahtuu teollisen historian tietyn,

melko pitkän jakson aikana. Chandler kuvaa tätä 'liikkeenjohdon vallankumousta' useina vaiheina (kuvio 4).

Kuvio 4. Liikkeenjohdon funktioiden eriytyminen: Chandler.

Eriytyminen	Liikkeenjohdosta eroava funktio	Tyypilliset syntyneet instituutiot
VAIHE I	yksityisyritystä työntekijät	teollisuus, tehdas, yritys
VAIHE II	yksityisyritystä liikkeenjohtaja (A) työntekijät	'työprosessin koordinointi' tytäryhtiö
VAIHE III	yksityisyritystä liikkeenjohtaja (A) liikkeenjohtaja (B) työntekijät	'investointien allokointi' holding-yhtiö trusti
VAIHE IV	yksityisyritystä liikkeenjohto (A) liikkeenjohto (B) liikkeenjohto (C) työntekijät	tuotemerkkinoiden divisioona kontrolli

Jos otamme lähtökohdaksi pienten tehtaiden laajenemisajakson ensimmäisen teollisen vallankumouksen aikana, niin ensimmäinen liikkeenjohdon eriytyminen tapahtuu heti kun tuotantoprosessi monimutkaistuu. Tämä johtuu siitä, ettei komponentteja enää osteta, vaan niiden valmistaminen yhdistetään tuotantolinjaan, useat tuotantolinjat yhdistetään samaan toimintayksikköön tai jakeluprosessin osia yhdistetään teollisuusyhtymään. Ensimmäinen erillinen liikkeenjohdon taso (A) nousee esiin, kun yksityisyritykset ottavat palvelukseensa 'liikkeenjohtajia' huolehtimaan monimutkaisten fyysisten työnkulkujen koordinoimista. Yhdysvalloissa — toisin kuin Euroopassa — tämän kehityksen ehdoton läpimurto ilmenee Chandlerin mukaan ensisijaisesti jakelusektorilla (massatavaroiden tukkumyyjät) ja vasta tämän jälkeen tuotannossa. Liikkeenjohto ottaa koordinoitavakseen sen, mitä nyt sanomme tehdastason 'operaatioiksi'. Vasta kun taloudellisen toiminnan volyyymi on saavuttanut määrätyn tason, liikkeenjohdon koordinoimista lisää työn tuottavuutta ja tulee taloudellisesti tuottavammaksi kuin markkinoiden koordinaatio. Teollisuudessa tarvitaan sen lisäksi tietty teknisen kehityksen taso, jotta tuotannon eri osat voidaan yhdistää samaan toimipisteeseen (Chandler 1977, 485).

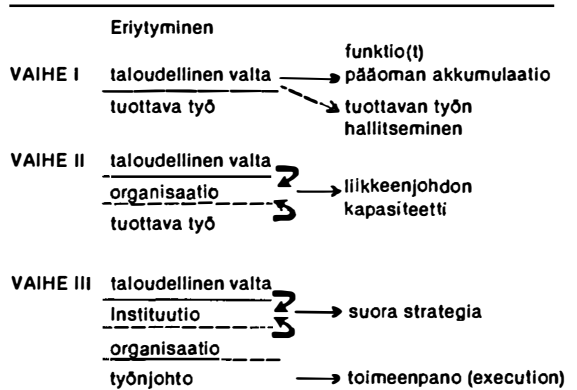
Sitten kun tämä kehitys on osoittautunut menestykselliseksi, liikkeenjohtajat, jotka ovat

vastuussa työnkulun koordinoinnista, saavat vastattavakseen resurssien allokoinnin tulevaa tuotantoa ja jakelua varten. Tämä liikkeenjohdon toinen taso (B) ei synny kokonaisuutena yksityisyrittäjyyden funktiosta, vaan seurauksena ensimmäisestä liikkeenjohdon tasosta (A), vaikkakin se asettuu organisaatiohierarkiassa yrittäjän ja alkuperäisen liikkeenjohdon tason väliin. B-taso erikoistuu — nykyisellä terminologialla ilmaistuna — rahavarantojen allokointiin ja investointisuunnitelmien kehittämiseen ja kontrolloimiseen. Tämä taso syntyy vasta kun massatuotanto ja massajakelu ovat integroituneet samassa suuressa yhtymässä. Tyypillisimmillään se esiintyy holding-yhtiössä (tai — käyttäksimme vanhanaikaisempaa termiä — 'trustissa').

Seuraava vaihe liikkeenjohdon kehityksessä voi saada alkunsa joko defensiivisen tai offensiivisen strategian käytön myötä. Tilanne tuotemarkkinoilla (kilpailijoiden lukumäärä) ja taloudellinen tilanne tai taloudellinen ilmasto (kasvu tai taantuma) ovat määrääviä strategian valinnassa. Defensiivisen strategian pyrkimyksenä on estää mahdollisten tarjontakanavien ja markkinateiden tukkeutuminen tai estää mahdollisten uusien kilpailijoiden pääsy markkinoille. Offensiivinen strategia, jonka päämääränä on laajeneminen, pyrkii hallinnollisen koordinaation kilpailukeinojen optimaaliseen käyttöön lisäämällä uusia tuotantoyksiköitä. Liikkeenjohdon rakenteen laadullinen paraneminen merkitsee, että muiden yritysten ja jakeluverkostojen haltuunotot johtavat jatkuvaan tuotannon yksikkökustannusten alenemiseen. Säästöt, jotka saavutetaan liikkeenjohdon koordinaatiojärjestelmällä eri tuotanto- tai jakeluyksiköiden tai kumppien välillä näyttävät olevan paljon suurempia kuin suurtuotannon edut näissä yksiköissä itsessään. Uusi liikkeenjohdon taso, joka syntyy, eriytyy siten B-tasosta ja asettuu liikkeenjohdon (B) ja (A) tasojen väliin. Nykykielellä kutsuisimme sen funktiota tuotemarkkinakontrolliksi, ja sen tyypillinen esiintymismuoto on divisioonarakenne (C).

Tämä liikkeenjohdon eriytymisprosessin rekonstruktio on löydettävissä hieman eri sanoin ja erilaisin painotuksin useista historiallis-sosiologisista analyyseistä. Touraine esimerkiksi (kuvio 5) kuvaa liikkeenjohdon funktiot 'yksinkertaisen kapitalismin' vaiheessa — jolloin liikkeenjohdon ja yrittäjän asemat eivät ole vielä eronneet — pääoman kasvattamisena sekä työprosessin (le travail productif) kontrollina ja

Kuvio 5. Liikkeenjohdon funktioiden eriytyminen: Touraine.



koordinaationa. Erottamalla sekä yrittäjyyden funktion elementit, että kontrollifunktion elementit jää jäljelle itsenäinen liikkeenjohdon taso — organisatorinen 'koneisto' (alkup. 'apparat') (Touraine 1969, 202—203). Chandler kuvaa tämän vaiheen huomattavasti tarkemmin jakaen sen kahteen jaksoon. Touraine luonnoksessa institutionaalinen taso kehittyy organisatorisesta koneistosta sekä yrittäjyyden tasosta ('taloudellisen vallan taso'), jonka funktiona on kehittää suoraan kilpailijoita vastaan suunnattu strategia (vastakohtana markkinoiden lainalaisuuden puutteelle). Touraine kylläkin huomaa Chandlerin tavoin tuotemarkkinakontrollin erillisen funktion esiinnousun, mutta sen yhteydet muihin tasoihin osoitetaan vain karkeasti. Liikkeenjohto tehdastasolla rajautuu edelleen operatiiviseksi johtamiseksi (eli tehtävien täytäntöönpanoksi, alkup. 'execution') (Touraine 1969, 189—260).

Ennenkuin alamme määritellä sitä, kuinka tässä paperissa esitetty liikkeenjohdon eriytymisen analyysi voi valaista monia tämänhetkisiä liikkeenjohdon valtaa käsitteleviä ongelmia, on välttämätöntä koota historiallis-sosiologiset lähestymistavat yhteisen nimittäjän alle ja kytkeä ne 'liikkeenjohtotieteen' kieleen. Sillä modernissa 'liikkeenjohtotieteessä' kohtaamme vastaavia erotteluja — menemättä eksplisiittisesti sen omaan kehityshistoriaan. Näitä erotteluja ei kuvata funktioina, vaan liikkeenjohdon erilaisina tasoina, ja ne yhdistetään 'resepteihin' siiltä, mitä liikkeenjohdon tietyllä tasolla tulisi pitää tavoitteinaan ja mitä tehtäviä tavoitteiden saavuttaminen vaatii. (Ansoff 1969, Snellen 1981, Van der Schroef 1975).

Kuvio 6. Eri liikkeenjohdon funktioiden institutionalisoituminen liikkeenjohdon eri tasoilla.

Funktiot	tasot
I omistusfunktio — pääoman kasvattaminen (akkumulaatio)	institutionaalinen johtaminen — legitimoinnin luominen ja säilyttäminen
II hallintafunktio — investointien allokointi	strateginen johtaminen — tavoitteiden kehittäminen
III Innovaatiofunktio — tuotemarkkinoiden kehittäminen	liiketoiminnan johtaminen — tuotannontekijöiden uudet yhdistelmät
IV tuotantofunktio — välittömän työprosessin kontrollointi	operatiivinen johtaminen — välittömään työprosessiin osallistuvien työntekijöiden ohjaus ja koordinointi

5. LIIKKEENJOHDON TASOT YHTYMÄSSÄ

Kuviossa 6 on kerrattu liikkeenjohdon eriytymisprosessin tulokset. Modernissa laaja-alaisessa yhtymässä (ja muunlaisissa organisaatioissa vähemmässä määrin) nämä neljä liikkeenjohdon funktioita voidaan identifioida erillisinä työprosesseina. Nimitämme niitä seuraavasti:

- omistusfunktio
- hallintafunktio
- innovaatiofunktio
- tuotantofunktio

Liikkeenjohdon omistusfunktio toteutuu pääoman kasvattamisessa eli niiden aktiviteettien kautta, jotka johtavat pääoman kehittymiseen, säilymiseen ja arvottamiseen siirrettävässä muodossa (nimittäin omaisuus). Hallintafunktio toteutuu investointien allokation määrittämisessä, eli niissä toiminnoissa, jotka johtavat työn ja pääoman kohdentamiseen erityisiin tuottavan käytön alueisiin rationaalisten kriteereiden perusteella (esim. investointien tuottoaste). Innovaatiofunktio toteutuu tuotemarkkinoiden kehittämisessä tai olemassaolevien tuotemarkkinaosuuksien parantamisessa luomalla uusia tuotannontekijäyhdistelmiä. Tuotantofunktio toteutuu aktiviteeteissa, jotka mahdollistavat välittömän työprosessin lisääntyvän kontrollin, erityisesti tehtävien ja koneiden välisissä suhteissa, konetoimintojen välisissä suhteissa sekä työntekijöiden työtehtävien välisissä suhteissa.

Nämä erittelyt on johdettu Kockan, Chandlerin, Tourainen ja muiden historiallis-sosiologisista analyyseistä. Liikkeenjohtotieteen kirjallisuudessa voimme kohdata nuo neljä funktiota

osina liikkeenjohdon "roolissettä" — näkökulma, joka ei ole enää riittävä muodollisesti eikä empiirisesti. Sillä emme tutki yksilöiden tai asemien ominaispiirteitä, vaan liikkeenjohdon erillisiä työprosesseja.

Mikäli haluamme personofioida nämä funktiot, voimme todellakin löytää 'omistajan', 'rahoittajan', 'liikemiehen' ja 'tehtaanjohtajan' roolit. Modernissa suuryhtiön organisaatiossa kohtaamme kuitenkin nämä hahmot harvoin emmekä varmaankaan yhden henkilön ominaispiirteinä. *Sen sijaan kohtaamme erillisiä liikkeenjohdon rakenteita ja henkilöitä, jotka ovat niiden osana. Nämä rakenteet ohjaavat niitä monimutkaisia työprosesseja ja organisaation muotoja, joihin omistusfunktio, rahoittajan funktio tai muut funktiot ovat enemmän tai vähemmän objektiivituneet.* Osallistujat alistetaan yksityiskohtaiselle työnjaolle ja rationalisointiprosesseille. Joitakin heistä kutsutaan 'liikkeenjohtajiksi' joitakin ei. Mutta 'liikkeenjohto' on määriteltävä niiden työprosessien ja sen työnjaon kautta, jotka on kehitetty täyttämään jotakin neljästä edellämainitusta funktiosta. 'Liikkeenjohtajat' ja muut työntekijät työskentelevät toteuttaakseen näitä prosesseja ja vahvistaakseen näitä tehtävärakenteita. Työnjako, joka syntyy näissä tehtävärakenteissa, laajenee myös yli puhtaasti manuaalisten tehtävääsemien: kuuluminen 'liikkeenjohtoon' ei enää merkitse, että säästyy manuaaliselta tai rutiiniluonteiselta työltä. 'Liikkeenjohdon koneistojen ('apparatuses') muotoutuminen johtaa jopa useimpien johtajien aktiviteettien rutinoitumiseen (Mintzberg 1973).

Snellen (1981) on kuvannut tasoa, jossa tuotantofunktio on paikallistettu *operatiiviseksi* johtamiseksi. Se sisältää tehtäväsarjan, joka saa aikaan työntekijöiden koordinoinnin lattia-tasolla aikaisemmin määriteltyjen päämäärien saavuttamiseksi (Snellen 1981, 23). Seuraavalla tasolla kohtaamme *strukturoidun* johtamisen. Tämä taso käsittää 'kaikki ne tehtävät, jotka liittyvät tuotannontekijöiden allokointiin ja organisointiin sekä niiden kombinointiin' ja 'eri tuotantoyksiköiden välisen enemmän tai vähemmän pysyvien yhteistyömuotojen rakentamiseen' (emt., 24). Uusien tuotannontekijäyhdistelmien luominen (Schumpeterin mukaan) tai uusien tuotemarkkinoiden kehittäminen muodostaa tämän tason liikkeenjohtamisen kovan ytimen ja kaikkein tunnusomaisimman piirteen. Kyseessä on innovaatiofunktion institutionalisaatio.

Strategisen johtamisen tasolla tehtävät mää-

rtellään uusien tavoitteiden luomiseksi ja kehittämiseksi. Snellen huomauttaa osuvasti, että organisaatioiden traditionaalisissa määrittelyissä 'annettuja' tavoitteita pidetään usein itsestään selvyyksinä. Suuresti muuttuvassa ympäristössä tavoitteet eivät kuitenkaan ole itsestään selviä. Uusien tavoitteiden muodostamisesta ja entisten tavoitteiden oikean aikaisesta sopeuttamisesta tulee laaja ja erikoistunut työprosessi. Konkreettisesti tämä tapahtuu sopeuttamalla investointien 'portfoliota' ennakoivasti muutoksiin vertailemalla järjestelmällisesti vaihtoehtoisia investointimahdollisuuksia. Liikkeenjohdon hallintafunktio instituutionalisoidaan tässä prosessissa.

Lopuksi Snellen keskustelee *institutionaalisen* johtamisen tasosta. Tämä kuvataan aktiviteetteina, jotka tähtäävät legitimoiminn luomiseen ja säilyttämiseen, sekä ulkoisesti — yleisön ja asiakkaiden suhteen — että sisäisesti — työntekijöiden suhteen. Tätä toimintaa tarvitaan, koska pääoman kontrolloimaton kasvu ja erityisesti pääoman kontrolloimaton siirto — jonka yksityisomistus tekee mahdolliseksi — voi tuskin saada hyväksyntää saati sitten arvostusta meidän yhteiskunnassamme, kun otetaan huomioon laajat seuraukset, joita tämä aiheuttaa sekä työntekijöille että yleisölle. Uusia legitimaatioita on löydettävä jatkuvasti: jokaiselle päätökselle on löydettävä oma funktionaalinen legitimointinsa. Pelkkä omistus on riittämätön oikeutus. Toiminnan lisääntyminen institutionaalisen johtamisen tasolla heijastaa omistusfunktion kriisiä.

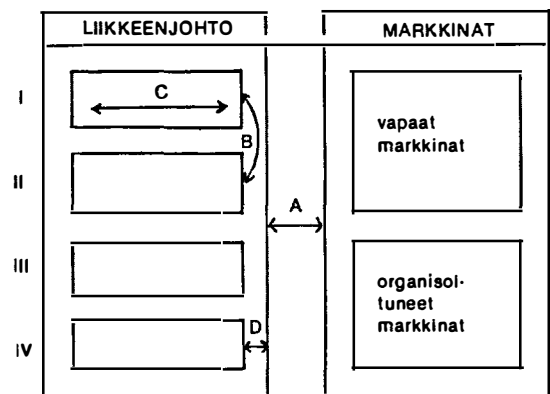
6. LIIKKEENJOHDON PROSESSEISTA LIIKKEENJOHDON ONGELMIIN

Mitä käyttöä edellä lyhyesti esitetyllä liikkeenjohdon funktioiden tai tasojen määrittelyllä on? Tarjotun käsitteellisen näkemyksen eräs etu on, että se auttaa visualisoimaan useita ajankohtaisia liikkeenjohdon ongelmia yhtymissä. Ajankohtaisia käsiteltäviä kysymyksiä ovat:

1. yhtymän tehokkuuden sisäiset rajoitukset
2. sosiaalisen integraation ja konfliktin ratkaisun sisäiset rajoitukset
3. tavoitteen vaihtuminen tavoitteita korvaamalla
4. rajoitusten ja kontrollin epätasainen jakautuminen.

Kuvio 7. Prosessista ongelmiin.

prosessit	liikkeenjohdon ongelmat	liikkeenjohtajat
A markkinafunktioiden substiointi liikkeenjohdon funktioilla	sisäistäminen vs. ulkoistaminen	jäykkyys
B liikkeenjohdon funktioiden eriytyminen	toimintalogiikkojen ristiriitaisuus, polttisointuminen	lalltomuus (anomalia) riittämättömyyden kokeminen
C työnjako liikkeenjohdon funktioissa	rationalisointi	vieraantuminen
D liikkeenjohdon funktioiden lisääntyvä autonomisuus	kasvu (incrementalism)	inversio



Pysyvät epätasapainot

Suurissa yrityksissä liikkeenjohdon funktioiden eriytyminen ei muodosta ainoastaan vertikaalista jakoa liikkeenjohdon tasojen välille, vaan *saa aikaan kunkin tason rationaliteetin ja toimintalogiikan suhteellisen autonomisuuden*. Liikkeenjohdon aktiviteetteja ei enää voida käsitellä yhteisen nimittäjän alla; niillä on eriävät 'panokset', työkulut ja 'tuotokset' eikä niillä ole yhteneväistä tavoitetta tai tulosta. Tämä liikkeenjohdon funktioiden hajoaminen johtaa rakenteellisesti määräytyneisiin ristiriitoihin. Se mikä on loogista ja välttämätöntä yhden funktion kannalta voi olla vastoin toisen funktion etua. Liikkeenjohdon funktioiden eriytyminen ja sen seurauksena tapahtunut liikkeenjohdon eri tasojen muodostuminen johtaa eri rationalliteettien ja vastaavasti erilaisten optimitalanteiden vastakkainasetteluun. Tämä johtaa yrityksessä rakenteeseen, joka on aina 'pois tasapainosta' jollakin alueella.

Virallisen mekanismin rajoitukset konfliktin ratkaisussa

Liikkeenjohdon funktioiden integroitumisella on rajansa, koska funktioiden toiminta perustuu erilaisille rationaliteeteille. Ongelma ilmenee konflikteina eri tasojen välillä. Sopeutuminen tasojen välillä voidaan saada aikaan seuraavin keinoin:

(a) *Autoritäärisen interventio* koostuu yksisuuntaisista päätöksistä, joita ei voi perustella vetoamalla tehokkuuteen, vaan ainoastaan vetoamalla jonkun osapuolen 'paljaaseen' valtaan.

(b) *Neuvotteluprosesseissa* sopimus saavutetaan tuloksena eri osapuolen ryhmäintressien arvioinnista ja painottamisesta. Saavutettu lopputulos ei ole 'taloudellisesti tai teknisesti tehokkain', vaan se edustaa sellaista ratkaisua, jossa kaikkien osapuolten edut toteutuvat niin pitkälle kuin mahdollista ja jossa avoimet konfliktit voidaan väittää. Tämä vaatii, että osapuolet kykenevät asettamaan ongelmansa uuteen kontekstiin, jossa voidaan keskustella myönnytyksistä ja hyvityksistä. Nämä prosessit tapahtuvat ensisijaisesti eri liikkeenjohdon rationaliteettien rajamaastossa, vuorovaikutuksessa operatiivisen ja innovatiivisen liikkeenjohdon välillä, innovatiivisen ja strategisen johtamisen välillä sekä strategisen ja institutionaalisen johtamisen välillä.

Liikkeenjohdon koneisto on alunperin rakennettu hierarkkisen mallin mukaan. Tähän malliin liittyy autoritääriin interventio konfliktien ratkaisun tapana. Se on kohdannut kuitenkin lisääntyvää vastustusta. Kysymys onkin siitä, kuinka sisäisten neuvottelujen malli institutionalisoidaan liikkeenjohdon käytännössä. Liikkeenjohdon funktion sisäinen eriytyminen ja liikkeenjohdon eri rationaliteettien mukaisesti toimivien tasojen esiinnousu vaatii sisäisten neuvottelutapojen ja -prosessien virallista rakentamista. Sisäisten neuvotteluprosessien 'epävirallinen organisaatio' täytyy tuoda näkyviin ja yhdistää virallisiin hierarkkisiin rakenteisiin. Organisaatio tuntuu 'vastahakoiselta työkalulta' erityisesti silloin, jos organisaation hierarkkinen malli jää liikkeenjohtajan ajatuksia ja tekoja ohjaavaksi periaatteeksi.

Liikkeenjohdon teorian ja käytännön paradoksi

Liikkeenjohdon teoriassa kohdistetaan suh-

teettoman suuri osa huomiosta päätöksenteon rationaaliin prosesseihin. Vaikka empiiriset tutkimukset osoittavat liikkeenjohtajan toimintojen koostuvan jokapäiväisistä enemmän tai vähemmän rutiinin luonteisista tehtävistä, eivät teoreettiset ennakkokäsitykset näytä korjaantuvan. Kokemukset siitä, että on hyvin vaikea osoittaa paikkoja, hetkiä ja asemia, jotka ovat 'ratkaisevia' päätöstilanteissa, eivät nekään ole johtaneet teoreettisten lähtökohtien perusteelliseen tarkastamiseen.

Käytännössä päätöksenteon tarve tulee esille hetkellä, jolloin olemassa olevat menettelytavat ja rutiinit eivät johda ongelmien ratkaisuun. Jotakin 'kriisien' kaltaista koetaan lähes aina ensimmäisenä operatiivisella tasolla. Ongelmia voivat olla esimerkiksi myynnin tai palvelujen väheneminen, markkinaosuuksien putoaminen, tuotantokustannusten nousu, tuotavuuden aleneminen, vaihtuvuuden ja poissaolojen lisääntyminen. Vastausta esiintyvään ongelmaan etsitään myös yleensä operatiivisen työprosessin sopeuttamisesta. Ratkaisuja voivat olla esimerkiksi myyntikampanjat, kustannussäästöjen etsiminen, konehuolion parantaminen, 'poissaoloja vastustava ohjelma' tai toimitusaikojen tarkka valvonta.

Vasta kun operatiivisen tason ratkaisut osoittautuvat ajan myötä tehottomiksi, ongelmat nostetaan liikkeenjohdon ylemmille tasoille. Toisen vaiheen sopeutuminen tapahtuu innovaatioiden johtamisen tasolla: etsitään mahdollisia tuoteinnovaatioita, uusia markkinoita, uusia tuotantoprosesseja ja uusia muotoja työvoiman organisoimiseksi. Mikäli tämä onnistuu, korkeamman tason liikkeenjohdon muutosprosesseja ei saateta liikkeelle. Ellei sopeutuminen johda toivottuihin tuloksiin, siirrytään strategiseen johtamiseen ja tarkastetaan investointiohjelmat. Uusien tavoitteiden asettaminen saattaa merkitä joidenkin toimintojen lopettamista, vetäytymistä perinteisiltä markkinoilta tai kääntymistä kokonaan uusille teille. Vasta viimeisenä keinona ryhdytään omistussuhteiden muutoksiin: luovutaan tytäryhtiöistä, ostetaan alihankkijoita, asiakkaita tai kilpailijoita tai hankitaan pankit ja valtio osakkaiksi. Tällaisen 'incrementaalismin' (Braybrooke ja Lindholm 1963) tai viivytetyn reaktion (Ansoff 1969) yleisyys houkutteleeekin määrittelemään liikkeenjohdon rakenteet paremminkin keinojohteisina kuin tavoiteohjautuvina järjestelminä.

Operatiiviseen tasoon kohdistuva suhteeton paine

Edeltävän jakson tarkoituksena oli osoittaa, että organisaation muutokset ja innovaatiot lähtevät liikkeelle yleensä operatiivisen tason kriiseistä ja että ne myös tapahtuvat ensi sijassa sillä tasolla tai ainakin operatiivisen toimintalogiikan mukaisesti. Tämä merkitsee, että operatiivinen taso on ensimmäisenä ja eniten organisaation muutos- ja kontrollipaineiden alaisena. Tämän vuoksi on ymmärrettävää, että muutosvastarinta on kehittyneintä operatiivisella tasolla. Ei ole sattuma, että lattiatason työntekijät ensimmäisenä järjestäytyvät amatillisesti puolustaakseen välittömiä etujaan ja vähäistäkin autonomiaansa.

Autonomian lisäys liikkeenjohdon korkeimmilla tasoilla siten, että ympäristön muutokset voidaan omaksua ja toteuttaa suoraan puuttumatta operatiivisen tason toimintaan, vähentää operatiivisen tason painetta. Mutta kaikin suotuisimmatkaan olosuhteet liikkeenjohdon tasojen välillä eivät poista liikkeenjohdon eri rationaliteettien välisiä ristiriitoja.

7. PÄÄTELMÄT: LIIKKEENJOHTAJA — HOMO POLITICUS

Suurissa teollisissa ja hallinnollisissa organisaatioissa liikkeenjohtaja on muuttunut osaksi työnjakoon perustuvaa hallinnollista koneistoa. Hän osallistuu monimutkaiseen liikkeenjohdon työprosessiin täyttäen siinä erityistehtäviä, joskus asiantuntijana, joskus yleisjohtona. Liikkeenjohtajien hoitamattavat ja heidän toimintansa voidaan ymmärtää ainoastaan sellaisen työprosessin kontekstissa, jonka kokonaisuutta kutsutaan 'liikkeenjohdoksi'.

Kun organisaatioiden koko kasvaa ja ne kohtaavat muuttuvan ympäristön, liikkeenjohdon työnjako lisääntyy. Tapahtuu eriytymistä funktioissa, jotka jonkin ajan kuluttua voidaan erottaa erillisinä 'liikkeenjohdon tasoina'. Näiden funktioiden eriytyminen selvästi erillään oleviksi tasoiksi auttaa ymmärtämään erilaisten rationaliteettien tai toimintalogiikkojen esiintymisen liikkeenjohtamisessa. Eri rationaliteettien yhteensovittamista ei voida koordinoida hierarkkisten menetelmien avulla, vaan se vaatii neuvottelumenetelmien kautta tapahtuvaa koordinoitua. Tällaiset neuvotteluprosessit, joissa osapuolia ohjaavat erilaiset rationalitee-

tit, ovat luonteeltaan poliittisia; niiden tavoitteena tai lopputuloksena on vallan uudelleenjakaminen ja saavutettujen etujen uudelleenarviointi.

Organisoituneen kapitalismin kehityksen myötä liikkeenjohdon valta kokonaisuudessa (hallintokoneiston valta) on suuresti lisääntynyt, mutta samanaikaisesti yksittäisen, liikkeenjohdon työprosessiin osallistuvan liikkeenjohtajan valta on vähentynyt. Liikkeenjohtajan vallan puute on ilmeistä, kun tarkastelemme erillisiksi identifioitujen liikkeenjohdon tasojen välisiä ja sisäisiä suhteita. Liikkeenjohdon työprosessin lisääntyvä rationalisuus on saavutettu prosessin eriyttämällä ja funktioiden hierarkkisella erottamisella. Mutta samanaikaisesti tämä tuo sisäiset ristiriidat näkyviksi. Liikkeenjohdon rationalisointi työprosessina johtaa liikkeenjohdon tasojen välisten suhteiden politisoitumiseen, kehitykseen, jonka yksittäiset johtajat ovat laajalti kokeneet tunteen voimattomuutta: heidänhän on koulutettu toimimaan ositetussa ja hierarkkisesti rakennetussa alajärjestelmässä. Säännöt, jotka johtavat onnistumiseen heidän omassa työprosessissaan, eivät näytä enää soveltuvan, ja joka tapauksessa ne eivät näytä enää toimivan mukauduttaessa muihin toimintalogiikoihin. Yksittäisen liikkeenjohdon valta ja erityisesti hänen kokemansa valta jää siten jälkeen liikkeenjohdon vallasta. Liikkeenjohtaja on osa mittavaa valtakoneistoa voimatta itse kokea jakavansa tuota valtaa.

Kääntäjä: Marja Korhonen

VIITTEET

- ¹Alkuperäinen artikkeli "Managerial Labor Processes in Organised Capitalism; the Power of Corporate Management and the Powerlessness of the Manager: Managing the Labour Process", toim. David Knights ja Hugh Willmott, Cambridge 1986.
- ²Kääntäjä kiittää KTT Keijo Räsästä ja KTM Päivi Oinasta Helsingin kauppa- ja kauppakorkeakoulusta käännöksen esiversioon painutumisen ja hyödyllisistä ehdotuksista ja kommentteista.
- ³Artikkelin kirjoittaja kiittää David Hicksonia (University of Bradford), Hugh Willmottia (University of Aston, Birmingham), Risto Tainiota ja Keijo Räsästä (Helsingin kauppa- ja kauppakorkeakoulu) avusta tämän artikkelin valmistelussa.

Kappaleessa 6 Teulingsin alkuperäistä artikkelia esitetään tässä vain lyhennelmänä.

Tästä kappaleesta Teulingsin alkuperäistä artikkelia esitetään tässä vain lyhennelmänä.

LÄHTEET

- Abrahamsson, B.: *Bureaucracy or Participation. The Logic of Organization*. Sage, London 1977.
- Ansoff, H.I.: Towards a Strategic Theory of the Firm, teoksessa *Business Strategy*, Penguin, Harmondsworth 1969.
- Braverman, H.: Labor and Monopoly Capital, *Monthly Review Press*, New York 1974.
- Braybrook, D. ja Lindblom, C.E.: *A Strategy of Decision*, Free Press, New York 1963.
- Chandler, A.D.: *The Visible hand*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1977.
- Chevalier, J.M.: *L'économie industrielle en question*, Caimann-Levy, Paris 1977.
- Karpik, L.: Organizations, Institutions and History, teoksessa *Organizations and environment*, Sage, London 1977.
- Kocka, J.: *White Coliar Workers in America, 1890—1940*, Sage, London 1980.
- Masuch, M.: *Kritik der Planung*, University of Amsterdam (doctoral dissertation) 1981.
- Mintzberg, H.: *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York 1973.
- Schroeff, H.J. van der: *Organisatie en bedrijfsleiding*, Kosmos, Amsterdam 1975.
- Snellen, I.Th.M.: *Gezondheidszorg en management*. Samsom, Alphen aan den Rijn 1981.
- Sombart, W.: *Der Moderne Kapitalismus*, Duneker und Humblot, München 1916.
- Strieder, J.: *Studien zur Geschichte kapitalistischer Organisationsformen*, Duncker und Humblot, München 1925.
- Teulings, A.W.M.: *Herstructurering van de Industrie*, Samsom, Alphen aan den Rijn 1978.
- Teulings, A.W.M.: *Ondernemingsraadpolitiek in Nederland*, van Gennep, Amsterdam 1981.
- Touraine, A.: *La Société post-Industrielle*, Denoel, Paris 1969.
- Williamson, O.: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York 1975.