

# STRATEGIAJOHTAJIEN ARVOT JA NIIDEN MERKIT\*

*Henrik Gahmberg*

Yrityskulttuuri on tämän päivän muotitermi liikkeenjohdon piirissä. Nykyinen innostus kulttuurinäkökulmaan on organisaatio- ja johtamistutkimuksen puolella varsin nuorta: tässä muodossaan johtamisproblematiikan tutkiminen alkoi vasta 1970-luvun loppupuolella. Organisaatiotutkimuksen piirissä on tosin aika ajoin esiintynyt tutkimuksia (esim. Barnard ja Selznick), jotka voidaan luokitella kulttuurinäkökulmaa käyttäneiksi muodossa tai toisessa, joten täysin uudesta asiasta ei ole kysymys.

Strategisen johtamisen alueen tiedonkasvussa voidaan nähdä viime vuosina painopisteen siirtyminen strategian formulointia koskevista suunnitteluteorioista strategian toteuttamista painottaviin organisaatio- ja johtamisteorioihin. Aiempien strategisten tekniikoiden anti käytännön johtamistyölle oli siinä, että ne suuresti systematisoivat ja järjeistivät tulevan suunnittelua ja samalla yleensäkin yrityksen ohjausta. Nämä, useimmiten normatiiviset, mallit eivät pystyneet selittämään, miksi hyvin suunniteltu strategiatoimenpiteiden sarja ei toteudu aiotulla tavalla, ja niin käytännön johtamistyössä koettiin edelleen vaikeuksia tekniikoiden käytössä.

Eräät organisaatiotutkijat osoittivat 1970-luvulla vallitsevat johtamiskäsitteet kyseenalaisiksi omilla tutkimustuloksillaan strategisesta johtamistyöstä ja johdattivat keskustelua kohti nykyistä kulttuurinäkökulmaa: tällaisia tutkimuksia olivat Mintzbergin, Miles & Snown ja Milesin tutkimukset Yhdysvalloissa.

Ihmisten arvot ja asenteet yrityksessä oli entistä keskeisemmin huomioitava myös alan tutkimuksessa, joka vallitsevasta tieteenkäsitteestä johtuen oli aiemmin jättänyt ne lähes huomiotta. Yrityksen muodostaman ihmisyyteen

\* Lectio praecursoria 18.4.1986 pidetyssä väitöstilaisuudessa Helsingin kauppakorkeakoulussa. Väitöskirja: Symbols and Values of Strategic Managers – A Semiotic Approach. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis, Series A:47, Helsinki 1986.

pitkäaikaiset arvot ja tuntemukset osoittautuivat niiksi vastavoimiksi, jotka muuttumattomuudellaan kampsivat raiteiltaan hyvinkin suunnitellut strategian muutokset.

Ensimmäisten yrityskulttuurinäkökulmaa selvittävien teosten suuri suosio käytännön liikkeenjohdon piirissä oli selvä osoitus siitä, että käytännön johto oli jo pitkään tunnistanut arvopuolen merkityksen, mutta tutkimus ei ollut heitä mitenkään auttanut näissä kysymyksissä päinvastoin kuin rationaalisten tekniikkojen formalisoinnissa.

Pian kehittyi myös uusi käsitys strategisesta johtamisesta, jota ei enää nähty formaalisena, rationaalisena toimenpiteiden sarjana, jolla voitiin manipuloida yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Sensijaan strateginen prosessi nähtiin »kulttuuri-ilmionä», jossa vaikuttivat yrityksen aiemmat menestykset, päätöksentekijöiden arvot ja kokemuksen perusteella muodostuneet käsitykset varsinaisten tosiasioiden ohella.

»Kolmannen aallon liikkeenjohdoks» futurologi Toffleria mukaellen nimetty uusi johtamiskäsitys (Bennis, Greiner) sisältää juuri sen, että strateginen aktori kiinnittää huomionsa edellämäinnittuihin muuttumattomiin aspekteihin, toisin sanoen yrityskulttuuriin, strategisessa johtamistyössään. Strategisen prosessin tulee täten ulottua yrityksen syvärakenteeseen, sen keskeisiin perusarvoihin, jotta valitun strategisen toimintasuunnan onnistuminen voidaan taata. Sekä Greiner että Davis painottivat ylimmän johdon roolia: heidän mukaansa yrityksen strategiset johtajat ovat tärkein yksittäinen vaikutustekijä yrityksen strategisessa suuntaamisessa. He ovat keskeisiä yrityskulttuurin ytimen, perusarvojen, luomisessa ja ylläpitämisessä.

Johtamistutkimuksessa tämä uusi käsitys on edelleen kehitettynä muodostunut uudeksi paradigmaksi, jota kutsutaan tavallisimmin nimellä »management of meaning». Paradigma rakentuu fenomenologispohjaiselle, subjektiivisesti tulkitulle todellisuuskäsitykselle ja siinä nähdään organisaatiot sosiaalisesti muodostuneina yhteisten merkitysten (meaning) järjestelminä.

Strateginen johtamistyö on niin muodoin mainitunlaisten organisaatioiden muodostaminen, toisin sanoen haluttua toimintaa tuottavien yhteisten merkitysjärjestelmien luominen ja ylläpito. Tämän käsityksen mukaan strategista johtamistehtävää toteutetaan käytännössä yrityksen keskeisten arvojen ja niiden symbolien avulla, draaman eli rituaalien ja seremonioiden kautta sekä metaforisella kielenkäytöllä.

Kuvatunlaista symbolista todellisuutta koskeva empiirinen tutkimus on toistaiseksi erittäin vähäistä. Smircich, eräs »management of meaning»-paradigman kehittäjä, totesikin Academy of Management Reviewssa viime vuonna vain kaksi esimerkkiä, joista toinen oli Broms & Gahmberg (1983) Suomesta. Syy vähäiseen tutkimukseen on selvä: uusi tutkimusaalto on vasta

alkanut, arvot ovat sinänsä vaikeasti tutkittava abstrakti ilmiö ja lisäksi organisaatio- ja johtamistutkimuksesta puuttuu arvojen tutkimusperinne aiemmin vallinneen paradigman johdosta.

Nyt esillä oleva tutkimus on osaltaan vastaus tähän pulmaan. Tutkimukseni olen valinnut lähestymistavan, joka perinteisesti kohdistuu symbolien merkityksen selvittämiseen. Semiotiikan eli merkkitieteen tieteellinen tutkimusperinne ulottuu vuosisadan alkuun ja sen sovellukset kulttuuritutkimuksessa erityisesti strukturalismin piirissä ovat tunnettuja. Strukturalistista semiotiikkaa on käytetty Ranskassa sosiaalitieteissä voimakkaasti 1960-luvulta lähtien.

Täten substanssialueellani, strategisessa johtamistutkimuksessa, vasta muodostunut »management of meaning» -paradigma, joka toistaiseksi on hajanainen ja selkiintymätön, hyötyy suuresti siihen soveltuvasta tieteellisen systemaattisesta tutkimusotteesta ja tutkimusperinteestä, jonka semioottinen lähestymistapa tarjoaa.

Näen oman valintani ennen kaikkea tutkimusmetodin valintana. Tässä suhteessa yhdyin Levi-Straussin käsitykseen siitä, että strukturalismi on yleinen metodi. Olen silti tietoinen ainakin eräistä Ranskassa käytävistä strukturalistis-semioottisista filosofiakeskusteluista ja totean, että omassa työssäni sijoitun luultavimmin perinteisemmän strukturalismin piiriin kuin nykyisen post-strukturalismin virtauksiin.

Luonnollisesti olen valinnallani omaksunut strukturalismin yleisen syvärakenteisiin pyrkimisen luonteen eli tietynlaisen universalismin. Tämä syvärakenteiden idea ilmeni hyvin Levi-Straussin myyttianalyysin johdannossa, jossa hän totesi, että hänen tarkoituksensa ei ollut osoittaa, miten ihmiset ajattelevat myyttien pohjalta, vaan miten myytit ajattelevat ihmisten mielissä näiden sitä tiedostamatta.

Menemättä sen pitemnälle filosofisiin pohdiskeluihin tämän liiketaloustieteen piiriin kuuluvan tutkimukseni tiimoilta, totean, että »management of meaning» -paradigman todellisuuskäsitys ei mielestäni sinänsä ole ristiriidassa tällaisten universaalien syvärakenteiden kanssa.

Yleisen kulttuuritutkimuksen mallien soveltaminen organisaatio- ja johtamistutkimukseen on ollut mielenkiintoista, joskin ajoittain vaihalloista työtä. Olen osallistunut organisaatiosymbolismia ja yrityskulttuuria koskevaan tieteelliseen keskusteluun aiemmin julkaistuissa puheenvuoroissa, erityisesti Euroopan organisaatiotutkijoiden yhteisön puitteissa. Siellä The Standing Committee on Organizational Symbolism (SCOS) on nopeasti kasvanut, vireä tutkijayhteistyön areena. Oma perehtymiseni semioottiseen lähestymistapaan alkoi soveltamalla Proppin kansantarujen syvärakennetta yritysmaailman diskursseihin. Tämä johti vähitellen toisten, käyttökelpoisten kulttuurimallien

käyttöön, kuten yrityksen strategisen suunnittelutoiminnon tarkasteluun autokommunikaationa Lotmanin teorian mukaisesti tai Bakhtinin karnevalistisen kulttuuriteorian soveltamisen yrityksen uusiutumis- ja innovaatioproblematiikassa.

Tässä väitöskirjatutkimuksessani olen pyrkinyt käyttämään aiempaa kokemusta hyväkseni, mutta olen noudattanut tarkemmin Greimasin luoman ns. Pariisin koulukunnan viitekehystä. Sen mukaisesti olen tarkastellut neljän suomalaisen yritysjohtajan syvähaastatteluiissa esiintuomia »diskursseja» eli kerronnallisia kertomuskokonaisuuksia. Perustana on ollut Pariisin koulukunnan kaikkien diskurssien perusta, ns. yleinen kerronnan malli (schéma narratif canonique), jonka käyttöön olen yhdistänyt Levinsonin elämänvaihemallin, joka luonteeltaan sekin on universaali syvärakenne.

Yleisen kerronnan mallin mukaan kaikessa kerronnassa toistuva syntagmaattinen ketju on »koe»; mallissa erotetaan kolme toistaan seuraavaa kulkua: *kvalifioiva koe*, joka määrittelee aktanttisubjektin ja »marssittaa» tämän elämän areenalle; *ratkaiseva koe*, jossa subjekti »realisoi» itsensä sen kautta, mitä tekee; sekä *glorifioiva koe*, jossa subjekti saa palkkion tai rangaistuksen (pragmaattisessa mielessä) tai jossa subjektin tosi tai valheellinen olemus paljastetaan (kognitiivisessa mielessä).

Koska dokumentoitua diskurssia strategisesta johtamisesta ei ole – yritysten johto ei liiemmästi kirjaa strategisia pohdintojaan – on tässä tutkimuksessa käytetty analysoitavana »tekstinä» strategisten johtajien elämänvaihe- ja urakertomuksia, jotka kerättiin syvähaastatteluin. Täydentävänä aineistona oli lisäksi kunkin johtajan puolison ja eräiden työtovereiden haastatteluista saatu aineisto sekä arvoja koskeva standarditesti.

Arvoja ja arvosuuntautuneisuutta haettiin neljän johtajan diskurssien syvärakenteiden tasolta. Sinne pääsemiseksi kunkin johtajan koko diskurssi jaettiin kerronnallisiin jaksoihin ja nämä edelleen alajaksoihin, jotka kukin analysoitiin. Yksilön perusarvot sijoittuvat ulottuvuuksina syvärakennetasolla ns. elementaarisen merkitysrakenteen malliin, joka kuvataan semioottisena neliönä. Tällä tavoin on mahdollista löytää erityisesti neljä keskeistä modaalista arvoa, jotka modalisoivat subjektin tekemiseen tai olemiseen liittyviä lausumia eli vaikuttavat niihin muuttavasti. Nämä neljä modaaliteettia ovat subjektin »voiminen» eli pystyminen (pouvoir), »tahtominen» (vouloir), »täytyminen» (devoir) ja tietäminen» (savoir).

Analyysissa pystyttiin etenemään näihin saakka ja siten määrittelemään kunkin johtajan diskurssin syvärakenteesta tietty arvosuuntautuneisuus.

Tämän tutkimuksen anti on, oman käsitykseni mukaan, nimenomaan strategisen johtamisen tutkimukselle kulttuuri-ilmionä siinä, että nyt ensimmäistä kertaa tällä uudella alueella on voitu osoittaa systemaattinen, tieteelli-

nen tapa empiirisesti tutkia strategisen johdon symboleja ja siten niiden takana olevia arvoja. Käytetty metodi tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia yleisemminkin organisaatiotutkimuksen alueella, jolla tämä sovellus on tietävästi ensimmäisiä.

## VIITEKIRJALLISUUS

- Bakhtin, Mihail, ks. Broms, Henri, Alkukuvien jäljillä. Juva 1985.
- Barnard, Chester: The Functions of the Executive. Cambridge, MA 1975 (alkup. 1938).
- Bennis, Warren & Burt Nanus: Leaders – The Strategies For Taking Charge. New York 1985.
- Broms, Henri & Henrik Gahmberg: »Communication to Self in Organizations and Cultures», Administrative Science Quarterly, vol. 28(1983).
- Davis, Stanley: Managing Corporate Culture, Cambridge, MA 1984.
- Greimas, Algirdas: Strukturaalista semantiikkaa. Tampere 1980.
- Greimas, Algirdas: Sémiotique et sciences sociales. Paris 1976.
- Greiner, Larry E.: »Senior Executives as Strategic Actors», New Management, vol. 10 (1984): No. 10.
- Miles, Robert H.: Coffin Nails and Corporate Strategies. Englewood Cliffs 1982.
- Miles, R.E. & C.C. Snow: Organizational Strategy, Structure, and Process. New York 1978.
- Mintzberg, Henry: The Nature of Managerial Work. New York 1973.
- Levinson, Daniel J.: The Seasons of A Man's Life. New York 1979.
- Lotman, Jurij M.: Aufsätze zur Theorie und Methodologie der Literatur und Kultur. Kronberg Ts. 1974.
- Propp, Vladimir: Morphology of the Folktale. Austin, TX 1958 (alkup. 1928).
- Selznick, Philip: TVA and the Grassroots. Berkeley 1949.
- Smircich, Linda & Charles Stubbart: »Strategic Management in an Enacted World», Academy of Management Review, vol. 10(1985):No. 4.