

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Kauppakorkeakoulu

"LOPPUU SULTA PUURO ENNEN KUIN MULTA BENSA!"

**NÄKÖKULMA PEKKA HERLININ JOHTAMISVIESTINTÄTYYLIN JA
VUOROVAIKUTUSOSAAMISEN RAKENTUMISESTA TEOKSESSA
KONEEN RUHTINAS**

Yrittäjyys

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2015

Hanna Kivimäki

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Hanna Kivimäki	
Työn nimi "Loppuu sulta puuro ennen kuin multa bensa!" Näkökulma Pekka Herlinin johtamisviestintätyylin ja vuorovaikutusosaamisen rakentumisesta teoksessa Koneen Ruhtinas	
Oppiaine Yrittäjäyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Toukokuu 2015	Sivumäärä 73
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Hissejä ja liukuportaita valmistava Kone Oyj on yksi maailman johtavia toimijoita alallaan. Sen juuret ovat Suomessa, sillä suomalaisen Herlinin suvun pääomistuksessa yhtiö on ollut jo yhdeksänkymmentä vuotta. Kansainväliseen menestykseen yhtiön nosti isoisänsä ja isänsä eli toisen sukupolvenvaihdoksen jälkeen Pekka Herlin (1932 - 2003), jonka ura Kone Oyj:ssä alkoi varsinaisesti 1950-luvun loppupuolella.</p> <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa olen tarkastellut Kone Oyj:n toimitusjohtajana ja omistajana toimineen Pekka Herlinin johtamisviestintätyylin ja vuorovaikutusosaamisen rakentumista elämäkertateoksessa Koneen Ruhtinas. Aineiston analyysimenetelmänä oli diskurssianalyysi, mikä mahdollisti ilmiön kokonaisvaltaisen tarkastelemisen. Tavoitteenani oli tutkia tietyn todellisuuden rakentumista tietyssä kielessä ja kulttuurissa. Tutkielma asettuu osaksi perheyriyksen kulttuuria, johtamisviestintätyyliä sekä sukupolvenvaihdosta koskevaa keskustelua.</p> <p>Perheeseen kuuluva perheyriyksen johtaja ja pääomistaja on luomassa yritykseen tietynlaista kulttuuria, johon johtamisviestintäkin sisältyy. Perheyriyksen kulttuurin tunnistaminen ja ymmärtäminen voivat olla merkittävä apu sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa ja toteutettaessa. Aineiston perusteella voi sanoa, että Pekka Herlin loi voimakkaasti itsensä näköisen toimintakulttuurin Kone Oyj:in. Herlinin johtamisviestintätyyli ei ollut osallistava, vaan pikemminkin itsevaltainen. Johtamisviestintätyyli saattoi vaikuttaa seuraavan sukupolven halukkuuteen jatkaa yrityksen toimintaa.</p>	
Asiasanat perheyriyys, johtamisviestintätyyli, vuorovaikutusosaaminen, Kone Oyj, sukupolvenvaihdos, Pekka Herlin, johtamisviestintä, perheyriyksen kulttuuri	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
1.1	Perheyritys johtamisviestinnän näkökulmasta	8
1.2	Tutkimuskysymykset	10
2	Perheyritys, johtamisviestintä ja vuorovaikutusosaaminen tutkimuskohteina	12
2.1	Perheyritys käsitteenä	13
2.2	Perheyrityksen kulttuuri sukupolvenvaihdoksessa	15
2.3	Johtamisviestintä ja vuorovaikutusosaaminen	18
2.3.1	Vuorovaikutussuhteen näkökulma johtamisviestintään	21
2.3.2	Johtamisviestintätäylien määritelmiä	24
3	Tutkimuksen toteutus	31
3.1	Tutkimusaineisto	31
3.2	Tutkimusmenetelmä	33
3.3	Diskurssien tutkimus ja diskurssianalyysi	37
4	Analyysi Pekka Herlinin johtamisviestintätäylistä ja vuorovaikutusosaamisesta	43
4.1	Ristiriitaisen henkilön identiteetin	44

rakentuminen	
4. 2 Toiminnallisen henkilön identiteetin	48
rakentuminen	
4. 3 Johtamisviestintätyylin rakentuminen	51
4. 4 Identiteetin rakentuminen	55
vuorovaikutussuhteen näkökulmasta, vuorovaikutusosaaminen	
5 Diskussio	59
5. 1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja toteutus	59
5. 2 Pekka Herlinin aika Kone Oyj:ssä	62
5. 3 Perheyrityksen toimintakulttuurin ymmärtäminen	65
6 Päätäntö	67

LÄHTEET

1 JOHDANTO

Jokainen, joka on käyttänyt hissiä tai liikkunut liukuportaissa, on varmasti ollut Kone Oyj:n tuotteiden kuljetettavana. Kone Oyj, jonka pääkonttori sijaitsee edelleen Suomessa, on yksi maailman johtavista hissejä ja liukuportaita valmistavista yhtiöistä. Sen juuret ovat Suomessa, sillä suomalaisen Herlinin suvun pääomistuksessa yhtiö on ollut jo yhdeksänkymmentä vuotta. Kone oli alkujaan Ab Gottfrid Strömberg Oy:n tytäryhtiö ja se päättyi yrityskauppojen myötä Pekka Herlinin isoisän Harald Herlinin omistukseen 1920-luvun puolivälissä. Strömberg ajautui vararikon partaalle ja Harald Herlin teki ostotarjouksen Koneesta (Michelsen 2013, 10-11). Kansainväliseen menestykseen yhtiön nosti isoisänsä ja isänsä eli toisen sukupolvenvaihdoksen jälkeen Pekka Herlin (1932 - 2003), jonka ura Kone Oyj:ssä alkoi toden teolla 1950-luvun loppupuolella. Pekka Herlinistä kirjoitettiin ensimmäinen elämäkerta tämän kuoleman jälkeen ja teos kantaa mahtipontisesti, mutta perustellusti nimeä "Koneen ruhtinas".

Kone Oyj:n kansainvälisen henkilökuntalehden päätoimittajan John Simonin kirjoittama elämäkerta nostaa kaunistelematta esiin

monisärmäisen persoonan. Teos julkaistiin vuonna 2009 ja sen sivuilla rakennetaan kuvaa menestyneestä, mutta ristiriitaisesta henkilöstä, jonka jäljiltä jäi suuri menestyvä yhtiö sekä valtava omaisuus, mutta myös perintöriita, joka rikkoi perheenjäsenten välit. Koneen ruhtinas Pekka Herlin oli yhtä aikaa liikemies, maanviljelijä, purjehtija ja perheenisä. Hän oli läheistensä mukaan luonteeltaan impulsiivinen ja arvaamaton sekä älykäs ja pragmaattinen.

Valitsin tutkielmani aiheeksi Pekka Herlinin johtamisviestintään ja vuorovaikutusosaamiseen liittyvien diskurssien tarkastelemisen. Kiinnostuin siitä, miten elämäkerrassa tuotetaan Pekka Herlinille tietynlainen identiteetti ja mitä tuotetun identiteetin kautta voi päätellä Herlinin johtamisviestintätyylistä ja vuorovaikutusosaamisesta. Halusin tarkastella myös sitä, miten perheeseen kuuluva perheyriityksen johtaja ja pääomistaja on luomassa yritykseen tietynlaista kulttuuria, johon johtamisviestintäkin sisältyy. Perheyriityksen kulttuurin tunnistaminen ja ymmärtäminen voivat olla merkittävä apu sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa ja toteutettaessa (esim. Björnberg & Nicholson 2012; Davis & Harveston 1999).

Viestinnän alueella keskityn suullisesta viestinnästä kertoviin diskursseihin, joten Pekka Herlinin kirjallinen viestintätyyli ei ole tässä mukana, vaikka se johtamisviestintään sisältyykin. Esitän, että johtamisviestintätyyli rakentuu organisaation sisällä tuotetuissa diskursseissa. Johtamisviestintätyyliä tarkastellessani en erottele Pekka Herlinin toimintaa erilaisissa johtajan positioissa, vaan käsittelen johtamisviestintätyyliä kattokäsitteen tavoin, mikä sisältää kaikki ne tilanteet, joissa Pekka Herlin toimi johtajan roolissa. En erottele toisistaan tehtäväjohtamista (management) ja ihmisten johtamista (leadership), vaan käsittelen johtamista kokonaisuutena johon sisältyy sekä asioiden että ihmisten johtaminen (esim. Puro 2002). Pekka Herlinin rooli Kone Oyj:ssä oli omistajan ja johtajan rooli, vaikka Herlinin voimakas ja jopa itsevaltiainen toimintatyyli muistutti enemmän yrittäjän roolia. Tutkielmani sijoittuu yrittäjyyden oppiaineeseen fokuksen ollessa perheyriityksen johtajan johtamisviestinnässä. Kyseessä ei kuitenkaan ole johtamisen tutkimuskentälle sijoittuva tutkielma. Kone Oyj:n tarina lähti liikkeelle yrittäjyydestä päätyen perheyriitykseksi yrityskauppojen myötä.

Opintoni yrittäjyyden ja erityisesti perheyriityksen kentällä suuntasivat mielenkiintoni elämäkerran pariin. Tutkimusaineisto valikoitui puhtaasti oman innostukseni perusteella, Kone Oyj suomalaisena perheyriityksenä on jo itsessään kiinnostava ilmiö ja vaikuttava menestystarina. Kone Oyj:n menestyksen yhtenä

rakentajana olleen Pekka Herlinin ristiriitainen persoona suorastaan käski minua lähtemään tälle tutkimusmatkalle, elämäkerta ei vain päästänyt otteestaan. Ensisijaisesti halusin lähteä tutkimaan ilmiötä sen omilla ehdoilla, enkä lähestyä sitä liian valmiiden luokitusten tai selitysten kautta. Analyysimenetelmäksi valikoitui siten diskurssianalyysi, joka mahdollistaa aineistolähtöisen ja ilmiöön perustuvan tarkastelutavan (esim. Jokinen & Juhila 2002). Diskurssianalyysi on myös paras menetelmä analysoitaessa aineistossa esiintyviä diskursseja, kielen käyttöä. Mielenkiintoani aineiston valintaa ja rajausta kohtaan lisäsi oma taustani ja viidentoista vuoden pituinen urani puheviestinnän opetus- ja koulutuslalla, mikä antoi kehukset tai oikeammin silmälasit, joiden lävitse päätin lähteä tarkastelemaan kirjan lehdillä esiintyvän henkilön toimintaa.

Elämäkerrassa kuuluu Pekka Herlinin läheisten ääni, sillä he kuvailevat muun muassa henkilöhaastattelujen kautta tämän toimintaa niin yhtiön, maatilaa kuin perheenkin johdossa. Värikäs persoona tuottaa värikkäitä ilmaisuja sekä itse että läheistensä kertomana. ”Loppuu sulta puuro ennen kuin multa bensa”, kertoo Antti Herlin isänsä Pekka Herlinin tokaisseen vuonna 1956 yleislakon aikana (Simon 2009, 176). Pekka Herlin oli joutunut kuplavolkkarillaan keskelle mielenosoituskulkuetta ja siellä erään mielenosoittajan huutelun kohteeksi. Mielenosoittaja oli tivannut nuorelta Herliniltä ”mitä poika teet kun bensa loppuu?”. Tämä yksittäinen lausahdus on vain eräs johtolanka Pekka Herlinin viestintätäylin ja vuorovaikutusosaamisen rakentamisen tarkastelussa, mutta edustaa esimerkkinä hyvin hänelle ominaista tapaa toimia vuorovaikutustilanteessa. Esiymmärryksen mukaan Pekka Herlin onnistui johtamisviestintätäylin ja vuorovaikutusosaamisensa myötä saavuttamaan tehtäväkeskeisellä tasolla tarkasteltuna huikkeen menestyksen. Sen sijaan suhdekeskeisellä tasolla tämä monisärmäinen mies aiheutti ristiriitoja ainakin lähimpiensä parissa.

1. 1 Perheyritys johtamisviestinnän näkökulmasta

Johtaminen ja johtajuus ovat kiinnostaneet tutkijoita läpi sivilisaation ajan, ja erityisesti johtamisprosesseihin liittyvä valta ja vaikuttaminen ovat päässeet monien tutkimusten aiheiksi (esim. Fix & Sias 2006; Karakitapoglu-Augün & Gumusluoglu 2013; Teven, McCroskey & Richmond 2006). Valta näkyy vuorovaikutussuhteissa ja heijastuu viestintäkäyttäytymiseen. Johtamiseen liittyy

erottamattomana osana viestintä, joten johtaminen edellyttää viestintä- ja vuorovaikutusosaamista. Johtamisviestintätyyli ja vuorovaikutusosaaminen johtamistilanteissa rakentuvat yhdessä johtajan ja johdettavien kesken vuorovaikutusprosessien kautta (esim. Rouhiainen-Neunhäuserer 2009). Johtamisilmiö viestintätyylin ja vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta tarkasteltuna on kiehtova, sillä se kertoo johtajan ja johdettavien välisestä vuorovaikutussuhteesta. Ilmiö tulee esiin ja todentuu esimerkiksi ihmisten kertomuksissa, ja sitä on tutkittu perheyrittäjyyden alueella muun muassa narratiivisten menetelmien avulla (esim. Dawson & Hjorth 2012).

Tehtäväkeskeiseltä tasolta katsottuna tai mitattuna johtaja voi toimissaan onnistua erinomaisesti, mutta suhdekeskeisellä tasolla aiheuttaa ristiriitoja ja jopa henkilösuhteiden rikkoutumista (esim. Distelberg & Sorenson 2012; Karakitapoglu-Augün & Gumusluoglu 2013; Michael-Tsabari & Weiss 2013; Teven, McCroskey & Richmond 2006). Johtajan vuorovaikutustyyli voi olla töykeä, muita vähättelevä, ja johtaminen voi perustua pelon ilmapiiriin, jolloin johtaja etenee kohti tavoitteita hinnalla millä hyvänsä. Elämäkerrassa Pekka Herlinin johtamistapa rinnastetaan muun muassa machiavellismiin.

Perheyriityksen perustaja luo yritykseen tietynlaisen kulttuurin arvoineen ja normeineen. Yrityksen siirtyessä seuraavalle sukupolvelle siirtyy mukana myös perustajasukupolven istuttama toimintakulttuuri arvoineen (esim. Davis & Harveston 1999; Distelberg & Sorenson 2012; García-Álvarez & López-Sintas 2001; Salvato & Melin 2008). Pekka Herlin ei ollut perheyriityksen perustaja, mutta hän loi vahvan, omannäköisensä toimintakulttuurin Kone Oyj:in.

Toimivat ja toimimattomat käytänteet ovat osa jatkajasukupolven perintöä. Perheyriityksen näkökulmasta tarkasteltuna henkilösuhteiden rikkoutuminen voi saada aikaan sen, että kukaan seuraavasta sukupolvesta ei halua jatkaa yrityksen toimintaa ja yritys siirtyy ulkopuoliseen omistukseen. Henkilösuhteiden rikkoutuminen voi johtua esimerkiksi seuraavan sukupolven epätasa-arvoisesta kohtelusta, ns. suosikki-järjestelmästä. Määräilevä ja käskevä johtamistyyli voi myös olla tulehtuneiden henkilösuhteiden taustalla. Parhaimmillaan johtaja onnistuu sekä tehtävä- että suhdekeskeisellä tasolla ja saa työntekijät sitoutumaan yrityksen toimintaan (esim. Sorenson 2000). Toimivien ja toimimattomien käytänteiden tunnistaminen perheyriityksen kulttuurissa on tärkeää jo ennen sukupolvenvaihdosta.

Perheyriityksen johdossa on yleensä yrityksen perustaja tai sukupolvenvaihdoksen jälkeen joku muu perheenjäsen. Etenkin

vanhoissa perheyrytyksissä johtamistaito on usein opittu työn lomassa ja aiemmilta sukupolvilta, mutta myös ympäröivää yhteiskuntaa tarkkailemalla tai kirjallisuuden ja erilaisten johtamisopintojen myötä. Suhdetasolla toimimaton johtamistapa voi hiertää koko perheyrytyksen henkilökuntaa, mutta haastavaksi ja hankalaksi koettu johtaja-perheenjäsen voi säilyttää asemansa, jos tulosta syntyy ja henkilökunta suostuu joustamaan. Perheessä totutaan tiettyyn viestintätyyliin ja tapaan, sillä perheessä opitaan viestinnän ja vuorovaikutuksen mallit ja rakennetaan siten perheen arvot (Astrachan, Klein & Smyrniotis 2002, 50; Hubler 2009, 254, Sorenson 2000, 184, Vallejo 2009, 138). Näin viestintätyyli ja perheen arvot siirtyvät myös osaksi yrityksen viestintäkulttuuria. Perheenjäsentä voi olla vaikea kammata johtajan paikalta, jos valta on omistuksen näkökulmasta hänellä (esim. Kuittinen 2001). Hublerin (2009, 254) mukaan perheyrytyksen kulttuuri ja näkökulma ovat useimmiten peräisin perheen isältä, joka monissa tapauksissa on sekä yrityksen perustaja että sen johtaja.

1. 2 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa keskityn tarkastelemaan merkittävän suomalaisen yhtiön Kone Oyj:n erilaisissa johtamistehtävissä toimineen Pekka Herlinin johtamisviestinnän tyyliä sekä vuorovaikutusosaamista. Tutkielmani tavoitteena on selvittää ja tarkastella sitä, millainen identiteetti Pekka Herlinille tuotetaan elämäkerrassa "Koneen ruhtinas" ja mitä tuon tuotetun identiteetin perusteella voi päätellä hänen johtamisviestintätyylistään ja vuorovaikutusosaamisestaan. Samalla tarkastelen sitä, millainen yhtiön toimintakulttuuri oli Pekka Herlinin aikana.

Tutkielma asettuu laajemmalla tasolla perheyrytyksen johtamisviestinnästä käytävään keskusteluun niissä tilanteissa, kun yrityksen johdossa on joku tai jotkut omistajaperheen jäsenistä. Tutkielman voi nähdä myös osana perheyrytyksen toimintakulttuuria sekä sukupolvenvaihdosta koskevaa keskustelua.

Tutkielmani suuntaa ohjaavat tutkimuskysymykset:

- Millainen identiteetti Pekka Herlinille tuotetaan?

- **Mitä tuotetun identiteetin perusteella voi päätellä Pekka Herlinin johtamisviestintätyylistä ja vuorovaikutusosaamisesta?**
- **Millaista Kone Oyj:n toimintakulttuuri oli Pekka Herlinin aikana?**

Tutkielman tarkoituksena on analysoida sitä, miten johtamisviestintätyyli tuotetaan ja rakennetaan aineistona olevan elämänkerran diskursseissa. Oletuksena on että todellisuus rakentuu vuorovaikutuksen kautta ja näkyy puhuttuna kielessä, joka on dokumentoitu elämänkertaan. Pekka Herlinistä puhutaan tietyllä tavalla ja hänelle tuotetaan tietynlainen identiteetti. Millainen identiteetti hänelle rakennetaan, mitä kielen avulla luodaan, sekä minkälainen vuorovaikutus- ja toimintakulttuuri Pekka Herlinin ympärille rakentuu? Nämä näkökulmat ovat tutkielmani kannalta mielenkiinnon keskipisteessä.

Oletuksena siis on, että viestintäkäyttäytyminen ja vuorovaikutusosaaminen tuotetaan ja se todentuu diskursseissa. Yritän todistaa, että läheiset kuvailevat ja määrittelevät Pekka Herlinin johtamisviestintätyylin ja vuorovaikutusosaamisen, jolloin johtamisviestintätyyli ja vuorovaikutusosaaminen rakentuvat kielen kautta. Tätä kautta rakennetaan myös yrityksen kulttuuria.

Rakennan siltaa tekstiaineiston ja teorian välille eli yritän osoittaa, että läheisten määritelmien mukaan Pekka Herlinin johtamisviestintätyyli ja vuorovaikutusosaaminen muodostuvat tietynlaisiksi. Pyrin kuvaamaan, ymmärtämään ja arvioimaan aineistosta nousevia johtolankoja eli asetun tutkijana tulkitsijan positioon.

Työn toisessa luvussa tarkastelen perheyriyksen määritelmää ja kulttuurin siirtymistä sukupolvelta toiselle. Samassa luvussa esittelen johtamisviestinnän ja vuorovaikutusosaamisen käsitteitä ja näiden aihealueiden aiempaa tutkimusta. Kolmannessa luvussa esittelen tutkimusaineiston ja tutkimusmenetelmän. Aineiston analyysiin paneudun neljännessä luvussa, jolloin tutkimuksen ja tulosten arviointia on luvussa luvussa viisi. Päätäntö kokoaa tutkielman yhteen.

2 PERHEYRITYS, JOHTAMISVIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN TUTKIMUSKOHTEINA

Pekka Herlinille tuotetun identiteetin ja sitä kautta Herlinin johtamisviestintäkäyttämisen ja vuorovaikutusosaamisen tarkasteleminen asettuu johtamisviestinnän tutkimuskentälle, joten siksi on tarpeellista tarkastella sitä, miten ja mistä näkökulmista aihetta on tähän mennessä tutkittu. Myös käsitteiden johtamisviestintä ja vuorovaikutusosaaminen määrittelemisen on tutkimuksen kannalta tärkeää. Johtamisviestintä toteutuu erilaisten vuorovaikutusosaamista edellyttävien prosessien kautta, joten siltä osin käsite vuorovaikutusosaaminen voisi sijoittua alakäsitteeksi. Toisaalta johtamisviestinnän voi nähdä kontekstina, jossa näkyvät johtajan ja johdettavan roolit, jotka toteutuvat ja ilmentyvät vain ja ainoastaan vuorovaikutusosaamisen kautta. Näin ajateltuna vuorovaikutusosaaminen nousee johtamisviestintäkäsitteen rinnalle ja osin sen sisälle.

Pekka Herlinin tulo Koneen hallinnolliseksi johtajaksi vuonna 1958 ajoittui Simonin (2009, 59-60) mukaan hetkeen, jolloin Suomen taloudessa koettiin suuria muutoksia. Yleinen epävarmuus ja

lisääntyneet mahdollisuudet tarjosivat idearikkaalle nuorelle liikemiehelle oivan tilaisuuden kokeilla taitojaan. Historiallinen ajanjakso Suomessa oli jälleenrakentamisen aikaa. Koneen hissiyhtiössä oli suurten muutosten aika ja yritys oli tilanteessa, jossa se joko laajenee tai lakkaa olemasta. Pekka Herlin oli aktiivinen, koulutettu, perheyrietyksen toisen sukupolven jatkaja ja hän kehitti yhtä aikaa perheyrietytystä ja hallussaan ollutta maatilaa sekä perusti perheen.

Pekka Herlin toimi erilaisissa johtamistehtävissä yhtiössä, jonka suurin omistaja oli ja on yhä Herlinien perhe (<http://www.kone.com/fi/yhtio/historia/>). Simonin (2009, 185) mukaan Pekka Herlinin aikana Koneen toiminnassa oli sellaisia piirteitä, joiden takia yhtymä muistutti enemmän perheyrietytötä kuin suuryrietytystä, sillä Pekka Herlin piti yhtiön äänenemmistön haltijana päätöksentekovallan kokonaan itsellään. Michelsenin (2013, 10) mukaan Kone on globaali perheyrietytö. Tästä näkökulmasta katsottuna on perusteltua tutustua lyhyesti myös perheyrietytäjyyden määritelmään, sillä tutkimuksen voi sijoittaa perheyrietytäjyyttä ja erityisesti perheyrietyksen kulttuuria sekä sukupolvenvaihdosta koskevaan keskusteluun.

Tarkastelen ensin perheyrietyksen määritelmää ja perheyrietyksen kulttuuria sekä sen siirtymistä sukupolvelta toiselle. Tämän jälkeen teen katsauksen johtamisviestinnän ja vuorovaikutusosaamisen kirjallisuuteen. Tämän tutkielman kannalta ei ole relevanttia käsitellä johtamisviestinnän kirjallisia prosesseja kuten tiedotteiden ja erilaisten raporttien tuottamista, vaan käsittelen johtamisviestintää suullisen ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tarkastelen Pekka Herlinille tuotettua identiteettiä ja sitä kautta rakentuvaa johtamisviestintää yksilölähtöisestä näkökulmasta ajatellen johtamisviestinnän olevan olennainen osa johtajan tehtävässä toimivan henkilön osaamista. Johtamisviestintä heijastelee yrityksen arvoja ja on osa yrityksen toimintakulttuuria, joka näkyy sekä yrityksen henkilökunnalle, mutta myös sidosryhmille ja asiakkaille. Perheyrietyksen ollessa kyseessä voi johtamisviestinnässä näkyä myös perheen arvomaailma, riippuen siitä miten vahvasti perhe on mukana yrityksen toiminnassa. Yksilötason näkökulmasta johtamisviestintätyyli kertoo myös yksilön arvoista sekä vuorovaikutusosaamisesta.

2.1 Perheyritys käsitteenä

Perheyrityksen määrittelemisen voi ajatella riippuvan siitä, minkälainen suhde näille kahdelle käsitteelle muodostetaan ja mitä kumpaankin käsitteeseen sisällytetään. Perheyritys käsitteenä sisältää kaksi toimijaa, kaksi eri käsitettä, jotka ovat perhe ja yritys. Perhe voidaan nähdä kulttuurista ja historiallisesta ajasta riippuen esimerkiksi vanhempien ja lasten muodostamana yksikkönä tai laajempina isovanhemmista ja muista lähisukulaisista koostuvana toimijana. Perheen tehtävä on pitää huolta jäsenistään, tarjota hoivaa ja tukea, sekä olla turvapaikka jäsenilleen. Perhe on ensisijaisesti suhdekeskeinen yksikkö ilman taloudellisia tulostavoitteita. Perheellä voi olla yhteinen päämäärä, mutta samaan aikaan myös perheenjäsenten yksilölliset päämäärät ovat olemassa. Perheellä on tietty arvomaailma, joka näkyy perheen toiminnassa. (Astrachan, Klein & Smyrnios 2002, 45-46; Distelberg & Sorenson 2012, 66; Sorenson 2000, 183–184.)

Perheyrityksen syntyminen ja muodostuminen tapahtuu toisen tai molempien vanhempien toimesta, jolloin liiketoiminta käynnistyy perustajan osaamisen ympärille. Perheyrityksen tavoitteena on jonkin liiketoiminnan harjoittaminen ja yleensä myös ylläpitäminen kannattavasti. Kun nämä kaksi toimijaa, perhe ja yritys, yhdistetään, saadaan määritelmiin vaihtelevuutta ja erilaisia tulkintoja. Perheyritys tuottaa perheelle toimeentuloa ja turvaa sitä kautta perheenjäsenten olemassa oloa. Yritys ei kuitenkaan voi olla pelkästään perheenjäsenten ”huolenpitoyksikkö”, vaan yrityksen tavoitteena on tuottaa tulosta ja olla toiminnaltaan kannattava ja tehokas. (Astrachan, Klein & Smyrnios 2002, 45-46; Distelberg & Sorenson 2012, 66; Sorenson 2000, 183--184.)

Astrachan ym. (2002, 45 - 46) tekevät yhteenvetoa tutkimuksista, jotka käsittelevät perheyrityksen määritelmiä. Perheyritystä käsitteenä on tarkasteltu omistajuuden, omistajuuden ja johtajuuden, sukupolvenvaihdoksen sekä perheyrityksen kulttuurin näkökulmista. Perhe voi omistaa koko yrityksen tai osan siitä, mutta johtajuus voi olla perheen ulkopuolisten henkilöiden hallussa. Omistus ja johtajuus voivat olla perheen hallussa, kuten Kone oli Pekka Herlinin aikana. Kone ei alkujaan ollut Herlinin suvun perustama yritys, vaan yritys siirtyi perheen omistukseen yrityskaupan kautta.

Monet tutkimukset ovat välttäneet tarkkarajaista määritelmää, jolloin perheyritys on voitu määritellä myös tapauskohtaisesti. Perheyritys ei välttämättä ole yhden perheen omistuksessa ja/tai

johdettavissa, vaan on tilanteita, joissa kaksi erillistä perhettä ovat yrityksen käynnistäjiä ja edelleen omistajia sekä liiketoiminnan pyörittäjiä. Perhe voi olla vain omistajan roolissa osallistumatta yrityksen toimintaan millään tavoin tai perhe voi johtaa yritystä, mutta ei omista sitä kokonaan tai osin. Perheyritystä voidaan tarkastella systeeminäkökulmasta, jossa keskeistä on vuorovaikutus perheen, yrityksen ja omistajuuden välillä. (Astrachan ym. 2002, 45-46; Distelberg & Sorenson 2012, 68.)

Astrachan ym. (2002, 47-51) mukaan perheen vaikutusta ja osallistumista yrityksen toiminnassa voisi tarkastella kolmen ulottuvuuden kautta. Kirjoittajat esittelevät mallin, jossa yrityksen toimintaa ja perheen merkitystä siinä tarkastellaan perheen vallan, kokemuksen ja kulttuurin näkökulmista. Perheen osallisuus voi toteutua yrityksen toiminnassa omistajuuden, hallitustyöskentelyn ja hallituspaikkojen sekä johtajuuden kautta. Perhe, joka on vahvasti sitoutunut liiketoimintaan ja sen toteuttamiseen, myös vaikuttaa siihen vahvasti. Tällöin perheen osallisuus voi näkyä omistajuuden lisäksi hallitustyöskentelyssä ja johtamistehtävissä. Yleensä perheen kulttuuri näkyy myös yrityksen toimintakulttuurissa, joten perheen viestintäkulttuuri siirtyy myös osaksi perheyrityksen viestintäkulttuuria (esim. Garcia-Alvarezin & Lopez-Sintasin 2001; Sonfield & Lussier 2004).

Michelsenin (2013, 10) mukaan Koneen yhtiön siirtyminen Herlinin perheen omistukseen vuonna 1924 muutti ratkaisevasti yhtiön toimintakulttuuria. Yhtiö on siitä lähtien toiminut perheyrityksen tavoin, sillä omistajuus on siirtynyt sukupolvelta toiselle. Pörssiin listautuminenkaan ei muuttanut yhtiön asemaa perheyrityksenä, vaan Herlinin sinetöivät määräysvaltaansa A-osakesarjallaan. Pekka Herlinin aikaan Koneen omistus ja päätöksentekovalta sekä ylin johto oli Herlinin suvun hallinnassa jo toisessa polvessa, joten näistä näkökulmista tarkasteltuna yhtiön voi nähdä perheyrityksenä. Yhtiön kasvu ja kansainvälistyminen laajensivat yrityksen kokoa suuryritykseksi, jonka omistus on tänä päivänä hajautettu. Päätöksentekovalta on yhä vahvasti Herlinin perheen käsissä ja yhtiön hallitusta johtaa yksi Pekka Herlinin viidestä lapsesta, Antti Herlin. Antti Herlinin lapsista kaksi on jo otettu mukaan Kone Oyj:n hallituksen jäseniksi, joten seuraava sukupolvi on päässyt osalliseksi yhtiön toimintaan (<http://www.kone.com/fi/yhtio/organisaatio/johto/hallitus/>).

2. 2 Perheyriksen kulttuuri sukupolvenvaihdoksessa

Perheyriksen perustaja vaikuttaa yriyksen muodostuvaan toimintakulttuuriin vahvasti. Toimintamallit, arvot ja normit tulevat hänen mukanaan. Yriyksen perustajan "varjo" voi seurata vielä sukupolvenvaihdoksen jälkeen, jos perustaja ei malta irrottaa otettaan ja antaa todellista valtaa seuraavalle sukupolvelle. Davisin ja Harvestonin (1999, 314) mukaan osa perustajista jättäytyy mielellään pois yriyksen toiminnasta, kun taas osa ei malta irrottaa otettaan ja antaa täyttä vastuuta ja johtajuutta seuraavalle sukupolvelle. Omistajuus voi siirtyä seuraavalle sukupolvelle, mutta luopuva sukupolvi saattaa jäädä vielä johtamistehtäviin. Perustajan vahva läsnäolo voi aiheuttaa konflikteja silloin, kun roolit ja tehtäväjako eivät ole selvät. Sukupolvenvaihdos voi toteutua osittain, jolloin perustaja tai edellinen sukupolvi haluaa vielä jäädä mukaan yriyksen toimintaan. Kun työ- ja tehtäväjako on selvä, ei konfliktejakaan välttämättä aiheudu edellisen sukupolven takia.

Perustajan "varjo" voi vaikuttaa myös silloin, kun seuraava sukupolvi ei uskalla alkaa toteuttaa omannäköistään liiketoimintaa, vaan nojaa liian paljon edellisen sukupolven käytänteisiin. Liiallinen tukeutuminen sellaisiin malleihin, jotka eivät edistä esimerkiksi yriyksen kehittymistä tai kasvua, voi olla tuhoisaa. Toisaalta hyviksi havaitut toimintatavat perheyriksen kulttuurissa kannattaa siirtää eteenpäin (esim. Giovannoni, Maraghini & Riccaboni 2011).

Kulttuuriin sisältyvät arvot ohjaavat Garcia-Àlvarezin ja López-Sintasin (2001, 210) mukaan perheyriksessä toimivien ihmisten käytöstä sekä saavat henkilön ottamaan tietyn paikan sosiaalisissa suhteissa ja tilanteissa. Arvot ohjaavat päivittäistä toimintaa sekä vaikuttavat inhimillisten tarpeiden taustalla. Perheyriksen perustajan arvot ovat vaikuttamassa koko yriyksen toimintaan ja ne vaikuttavat myös siihen, miten seuraava sukupolvi vastaanottaa yriyksen liiketoiminnan ja alkaa pyörittää sitä. Sosiaalinen pääoma tai sen puute voi olla jatkajasukupolvelle lahja tai rasite (Salvato & Melin 2008, 259). Edeltävän sukupolven luomat suhteet sekä perheen sisällä että sen ulkopuolella ovat arvokasta pääomaa, jonka jatkava sukupolvi voi hyödyntää. Valmiit yhteistyöverkostot ja kontaktit siirtyvät tietenkin vain silloin, kun niitä on haluttu ylläpitää ja niiden arvo tunnistetaan. Tunnistaminen koskee sekä luopuvaa että jatkavaa sukupolvea. Seuraava sukupolvi on otettava mukaan yhteistyöverkostojen ylläpitämiseen ja kehittämiseen hyvissä ajoin ennen suunniteltua sukupolvenvaihdosta.

Perheyriityksen säilyminen ja jatkuminen perheyriityksenä riippuu Björnbergin ja Nicholsonin (2012, 374) mukaan siitä, miten luopuva sukupolvi ottaa seuraavan sukupolven mukaan yrityksen toimintaan ja antaa sen osallistua. Jatkavan sukupolven sitoutuminen ja halu ottaa perheyritys vastuulleen on isoimpia tekijöitä onnistuneen sukupolvenvaihdoksen kannalta. Emotionaalinen omistajuus tarkoittaa yksilön emotionaalista suhdetta perheyriitykseen eli suhdetta perheeseen, liiketoimintaan ja omistajuuteen. Emotionaalinen omistajuus voi olla tiivis tai löyhä. Löyhä emotionaalinen omistajuus tarkoittaa sitä, että yksilö kokee perheyriityksen liiketoiminnan itselleen merkityksettömänä, joten hän ei välttämättä ole halukas jatkamaan liiketoimintaa. Toisaalta hän voi ottaa jatkajan roolin vastaan, mutta vastentahtoisesti. Tiivis emotionaalinen omistajuus puolestaan sitoo yksilön vahvasti perheyriityksen liiketoimintaan ja antaa motivaation toimia mahdollisena jatkajana.

Björnbergin ja Nicholsonin mukaan (2012,375) valtaosa niistä tutkimuksista, joissa tarkastellaan perheyriityksen sukupolvenvaihdosta, näkökulma on johtajuuden siirtymisessä seuraavalle sukupolvelle. Sen sijaan tutkimuksia siitä, miten psykologiset osatekijät vaikuttavat, on vähemmän. Näiden tekijöiden tunnistaminen auttaa luopuvaa sukupolvea huomioimaan ne ja siten luopuva sukupolvi voi pyrkiä vahvistamaan seuraavan sukupolven sidettä yritykseen, jotta perheyriityksen toiminta voidaan turvata. Perheen sisäiset suhteet ja mahdolliset jännitteet ovat taustavaikuttajia. Luopuvalla sukupolvella voi olla myös suosikkeja jatkajasukupolvessa, joitain perheenjäseniä kohdellaan eriarvoisesti, toisia jopa paremmin kuin toisia, mikä osaltaan aiheuttaa jännitteitä. Seuraava sukupolvi voi nähdä vanhempansa ja yrityksen niin, että ne ovat yksi ja sama toimija. Ajankäyttö on voinut olla sellaista, että perheelle ei ole jäänyt juuri aikaa ja sekin vaikuttaa jatkajien motivaatioon. Myös se vaikuttaa, mitä arvoja perheessä on korostettu eli ovatko työ ja työllä ansaittu materia ensisijaisen tärkeitä vai esimerkiksi ihmissuhteet ja perheen hyvinvointi.

Luopuvan sukupolven asenne seuraavaan sukupolveen voi olla joissain tapauksissa haitallinen. Jos perheyriityksen perustaja on perheen isä ja hänen näkemyksensä tyttärestä jatkajana tämän sukupuolen takia on kielteinen, niin se voi vaikuttaa tyttären innokkuuteen ryhtyä perheyriityksen jatkajaksi. Sovinistinen tai muu haitallinen asenne voi jopa estää sukupolvenvaihdoksen tapahtumista ja perheyritys joudutaan esimerkiksi myymään perheen ulkopuolelle. (Björnberg & Nicholson 2012, 378.)

Pekka Herlin ei ollut itse yrityksen perustaja, vaan toisen sukupolven jatkaja. Pekka Herlinin isoisä oli ostanut yrityksen, joka sitten muotoutui perheyrietykseksi. Voimakas persoona vaikutti kuitenkin siihen, että tämän lapset näyttivät pelkäävän sitä, että isä jää taustalle vaikuttamaan varjon tavoin. Pekka Herlinin lapset eivät varmaan luottaneet siihen, että isä olisi oikeasti hellittänyt ohjaksista ja luovuttanut vallan ja vastuun seuraavalle sukupolvelle.

2.3 Johtamisviestintä ja vuorovaikutusosaaminen

Ihmissuhde ei voi syntyä ja kehittyä ilman kieltä. Kielellä tarkoitetaan jotain merkkijärjestelmää, jonka avulla osapuolet alkavat kommunikoida. Kieli voi olla yksinkertaisesti joko sanoja ja lauseita tai sarja joitain muita symboleja. Symbolit ovat opittuja ja ne joustavat tilanteen mukaan. Kulttuuri on vahva vaikutin ja se määrittelee käytettävät symbolit sekä niiden merkityksen. Kulttuurina voidaan nähdä esimerkiksi kansallinen kulttuuri, jonkin tietyn ryhmän kulttuuri, kuten esimerkiksi perheen sisäinen kulttuuri tai organisaation kulttuuri. Kulttuurin sisällä käytetyllä merkkijärjestelmällä ei ole väliä, kunhan osapuolet käsittävät ja käyttävät samoja merkkejä saman asian ilmaisemiseen. Kulttuurisen tiedon avulla viestintäkumppanin käyttäytymistä pyritään ennustamaan ja ymmärtämään. (Hackman & Johnson 2009, 5-6; Knapp & Vangelisti 1995, 61-62; Redmond 1995, 4-10.)

Johtajan ja johdettavien väliset kasvokkain tapahtuvat erilaiset vuorovaikutustilanteet kuuluvat johtamisviestintään ollen osa johtamisviestintäkulttuuria. Näissä tilanteissa pyritään viestinnän keinoin kohti haluttuja tavoitteita. Vuorovaikutustilanne sijoittuu tiettyyn aikaan ja tiettyyn organisaatioon, joten sekä yhteiskunnassa että organisaatiossa vallitsevat arvot ja käsitykset viestinnästä ja vuorovaikutuksesta näyttäytyvät tilanteessa tai toimivat ikään kuin tapahtuman kehyksinä. Johtamisviestintätapahtumaa vuorovaikutustilanteena voidaan tarkastella esimerkiksi yksilön, tilanteen tai organisaation tasolta (esim. Rouhianen-Neunhäuserer 2009). Yksilötasolla tarkasteltuna tilanteeseen vaikuttavat osallistujien omat asenteet, motivaatiot, tiedot, taidot ja emootiot (esim. Rouhianen-Neunhäuserer 2009, Kostianen & Gerlander, 2005, 2009).

Johtamisviestintää on tutkittu monista eri näkökulmista ja laajalle tutkimusalalle on ollut tyypillistä vastakkainasettelu (esim.

Fix & Sias 2006; Kalbfleisch & Herold 2005; Karakitapoglu-Aygün & Gumusluoglu 2013; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009; Teven, McCroskey & Richmond 2006). Alan mielenkiinnon kohteena on ollut muun muassa johtajan viestintäkäyttäytyminen ja henkilökohtainen osaaminen, sen merkitys organisaatiossa, sekä johtajan ja johdettavien välinen vuorovaikutussuhde erilaisissa konteksteissa (esim. Rouhiainen-Neunhäuserer 2009). Myös vallan ja vaikuttamisen teemat johtamisviestinnässä ovat pysytelleet yhtenä keskeisenä tutkimusalueena alan historiassa (esim. Teven, McCroskey & Richmond 2006).

Käsitteellä johtamisviestintä voidaan siis tarkoittaa laajasti johtajan tehtävässä tarvittavaa ammattiosaamista, valtasuhteita sekä vallan ja johtajuuden ilmenemistä. Sekä johtamisviestintää että johtajan vuorovaikutusosaamista on tarkasteltu muun muassa yksilölähtöisesti eli johtajakeskeisesti. Johtamisviestintä on ajateltu muuttumattomaksi yksilöön liittyväksi ominaisuudeksi, jolloin myös johtajan viestintä on nähty viestinnän siirtomallin näkökulmasta eli viestin lähettämisenä ja vastaanottamisena. Vuorovaikutusnäkökulma on avannut johtamisviestintätilanteeseen uusia katselukulmia, jolloin viestintä ei jää vain tiedon siirtämiseksi kohteelta toiselle. Vuorovaikutusnäkökulma huomioi viestintäkumppanien taustan muun muassa tiedon, taidon ja asenteen näkökulmasta, jolloin kumpikin tai kaikki vuorovaikutustilanteen osapuolet ovat merkityksellisessä roolissa. Viesti ei vain sellaisenaan siirry lähettäjältä vastaanottajalle, vaan saa kuulijasta riippuen uusia merkityksiä ja tulkintoja. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21-23, 27.)

Ihmisten johtaminen edellyttää taitoa, tietoa ja halua toimia ihmisten kanssa, sillä johtamisen tarkoituksena on näyttää suuntaa ja motivoida ihmisiä saavuttamaan organisaation yhteiset tavoitteet. Ihmisten johtamisen keskeisenä tehtävänä nähdään usein erityisesti muutosten ja innovaatioiden johtaminen. Johtamisviestintään toimintana sisältyy asioiden ja ihmisten johtaminen, sillä johtajan tulisi kyetä vaikuttamaan ihmisiin niin, että he tekevät oikeita asioita tehokkaasti. Samalla johtajan tulisi viestinnän keinoin motivoida, kannustaa ja rohkaista ihmisiä tekemään työnsä. Johtamisviestinnän käsitteestä puhuttaessa ei siksi ole mielekäästä erottaa toisistaan ihmisten johtamista (leadership) ja asioiden johtamista (management). (Foster, Bell Angus & Rahinel 2008, 504 - 521; Hogg 2005, 23; Puro 2002, 16; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21-22.) Tässä tutkimuksessa ymmärrän johtamisviestinnän sisältävän sekä asioiden että ihmisten johtamisen, enkä erottele näitä toisistaan.

Johtamisviestintään sisältyvää vuorovaikutusosaamista on tutkittu monien eri tieteenalojen keskuudessa ja useista eri näkökulmista, lähtien tilannekohtaisuudesta ja piirretyyppisyydestä aina suhdetason näkökulmaan (esim. Gerlander & Isotalus 2010; Littlejohn 2002; Valkonen 2003). Aira (2012, 22) tekee työelämän vuorovaikutussuhteita tarkastelevassa tutkimuksessaan synteisiä vuorovaikutusosaamisen määritelmistä. Vuorovaikutusosaaminen käsitetään yleensä ihmisen sosiaalisesti käyttäytymiseksi, johon liittyy viestien lähettäminen, vastaanottaminen ja tulkinta. Vuorovaikutusosaaminen on dynaaminen ja monimuotoinen ilmiö, jolle ominaista on eteenpäin menevä liike. Yksilön vuorovaikutusosaamiseen sisältyy tämän halu ja motivaatio olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa eli myös halu rakentaa ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita. Eettisyyden näkökulmasta vuorovaikutusosaaminen on ymmärrystä oman toiminnan seurauksista ja vastuun ottamista tästä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

Rouhiainen-Neuhäusererin (2009, 31) mukaan vuorovaikutusosaaminen koostuu viestintään, viestintätilanteeseen ja -kumppaneihin sekä vuorovaikutukseen liittyvistä tiedoista ja metakognitiivisista taidoista. Samoin vuorovaikutusosaamiseen sisältyy myös viestintämotivaatio ja halu olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Valkonen (2003, 26) käyttää samankaltaisia määritelmiä viitatessaan käsitteeseen viestintäosaaminen. Vuorovaikutusosaamisesta puhuttaessa on tutkimuskirjallisuudessa Rouhiainen-Neuhäusererin (2009, 19) mukaan muun muassa käytetty myös käsitteitä viestintäkompetenssi, relationaalinen kompetenssi, kielellinen kompetenssi ja kulttuurinen lukutaito. Tässä tutkimuksessa käytän käsitettä vuorovaikutusosaaminen, sillä se on tämän hetken tutkimuskirjallisuudessa yleisesti vaikuttava käsite.

Kostiainen (2003) sekä Kostianen ja Gerlander (2005, 2009) ovat samoilla linjoilla Rouhiainen-Neuhäuserin kanssa määritellesään vuorovaikutusosaamista. Kostiainen ja Gerlander tarkastelevat vuorovaikutuksen ja viestinnän käsitteitä, jotka he näkevät lähikäsitteinä. Ihminen käyttää erilaisia viestinnän keinoja, tapoja ja strategioita, joiden avulla hän ilmentää ja tuottaa suhteen muihin ihmisiin. Vuorovaikutus tarkoittaa viestintätapahtumaan osallistuvien henkilöiden välisiä tekoja tai toimintoja, joiden avulla ja kautta osallistujat vaikuttavat toisiinsa. Myös se, mitä merkityksiä yksilö antaa vuorovaikutukselle, voidaan nähdä osana vuorovaikutusosaamista.

Valkonen (2003, 35-39) kiteyttää, että ihmisen persoonallisuus, synnynnäiset ja perityt piirretyypit ominaisuudet sekä opitut taidot vaikuttavat yksilön vuorovaikutuskäyttäytymisen hallintaan ja säätelyyn. Taitava viestijä pystyy kulloisessakin tilanteessa valitsemaan parhaat viestintätavat ja - tyylin päästäkseen tavoitteeseensa. Perheessä opitut vuorovaikutusmallit vaikuttavat viestijäkuvaan, syntymälahjana saadut temperamentti- ja persoonallisuuspiirteet puolestaan siihen, miten yksilö vuorovaikutustilanteisiin osallistuu ja millaisina hän ne kokee.

Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 20) mukaan yksilön vuorovaikutusosaaminen on yhteistoiminnallista eli kompetenttius näyttäytyy suhteessa toisiin ihmisiin. Siten johtajan vuorovaikutusosaaminenkin näkyy vain johtajan ja johdettavien välisissä vuorovaikutussuhteissa, eikä vuorovaikutusosaamista ole ilman toista tai toisia osapuolia.

Hackman ja Johnson (2009, 7-10) esittävät viestinnän tutkija Dean Barnlundin 1960-luvulta peräisin olevat viisi peruseräilyä ihmisen viestinnästä, jotka asettuvat samoille linjoille edellä kuvattujen vuorovaikutusosaamisen määritelmien kanssa. Viestinnän käsitteellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sanallista toimintaa, jolloin viestintä on dynaaminen ja alati muuttuva prosessi, jossa ei välttämättä ole selvää alkua ja loppua. Viestintä ei ole lineaarista, vaan pikemminkin kiertelevää, muistuttaen muodoltaan ympyrää. Viestintä on monimutkainen ja -ulotteinen tapahtuma, joka prosessina sisältää neuvottelua ymmärtämisestä ja tulkitsemisesta sekä jaettuja kokemuksia. Peruuttamatonta sanallinen viestintä on siitä näkökulmasta, että kerran sanottua ei voi enää poistaa. Sanallinen viestintä käsittää koko ihmisen persoonan eli viestintätapahtuma ei ole ihmisestä irrallaan oleva ilmiö.

2. 3. 1 Vuorovaikutussuhteen näkökulma johtamisviestintään

Johtajan ja johdettavan välinen suhde sijoittuu puheviestinnän tutkimuskirjallisuudessa interpersonaalisen viestinnän alueelle. Käsite interpersonaalinen viestintä tarkoittaa puheviestinnällisten keinojen avulla toteutettua viestintää kahden tai useamman ihmisen välillä, ja tälle viestinnälle on ominaista se, että kaikilla tilanteen osapuolilla on mahdollisuus lähettää ja vastaanottaa viestejä.

Vuorovaikutustilanteessa viestintä voi olla myös samanaikaista ja päällekkäistä. Koska useimmiten osapuolet ovat kasvotusten ja fyysisesti samassa tilassa, on vastapuolen ei-kielellisetkin eli sanattomat viestit helppo havaita. (Gerlander & Isotalus 2010, 3-4; Littlejohn 2002, 6-8.)

Interpersonaalinen viestintätilanne on dynaaminen prosessi, jossa jokaisella osapuolella on lähtökohtaisesti tasavertainen mahdollisuus vaikuttaa muihin ja siten myös lähettäjä – vastaanottaja – roolit voivat vaihtua kesken kaiken tai olla osittain päällekkäisiä. Viestintätilanteessa käytetään merkkijärjestelmiä, joita ovat sanallinen ja sanaton viestintä. Kuuntelijan roolissa ollessaankin henkilö lähettää sanattomia viestejä monin eri tavoin, joita ovat esimerkiksi eleet, ilmeet, liikkeet, äänen painot, tauot, tilan ja ajan käyttö. Sanattoman viestinnän kautta näkyy muun muassa viestintäkumppanien asenne niin tilannetta, asiaa kuin muita osallistujia kohtaan. (Infante, Rancer & Womack 1990, 9-12; Littlejohn 2002, 6-8; Redmond 1995, 4-10.)

Vuorovaikutussuhteen osapuolilla on käytössään kaksi perspektiiviä, joiden kautta viestintäkumppania tarkastellaan. Nämä ovat suora perspektiivi ja metaperspektiivi. Suorassa perspektiivissä viestintäkumppanin käyttäytyminen havaitaan fyysisenä toimintona, mihin kuuluu sekä sanallinen että sanaton viestintä. Metaperspektiivistä tarkasteltuna vastapuolen oletetaan ajattelevan ja tuntevan tietyllä tavalla. Olettamisesta voi aiheutua väärinkäsityksiä ja ne saattavat johtaa konflikteihin ja pahimmillaan vuorovaikutussuhteen tuhoutumiseen. Yksilölliset eroavaisuudet viestien tunnistamisessa ja tulkitsemisessä sekä persoonallisten piirteiden havaitsemisessa vaikuttavat vuorovaikutussuhteeseen. (Daly, Vangelisti & Daughton 1995, 271-273; Littlejohn 1996, 254-256.)

Kasvokkain tapahtuvassa viestintätilanteessa, kuten johtamisviestintätilanteessa, vaihdetaan tietoa. Tieto voi olla henkilökohtaista, osapuolista kertovaa informaatiota tai asiapitoista, yleistä informaatiota, jolloin viestintäsuhteen osapuolilla on sekä henkilökohtaisia että yhteisiä tavoitteita. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan tietoa vastapuolesta ja tämän tavoitteista, koska informaation avulla pystytään ennustamaan ja arvioimaan vastapuolen viestintäkäyttäytymistä sekä suuntamaan omaa viestintää. Vuorovaikutussuhdetta voidaan määrittää hyvin pitkälle viestinnän laadun ja määrän näkökulmasta katsoen. Tiedon vaihtamisen lisäksi viestinnällä on vuorovaikutussuhteessa myös muita tehtäviä. Viestinnän kautta osoitetaan tunteita sekä ilmaistaan ajatuksia ja mielipiteitä. Osapuolet pyrkivät tulemaan ymmärretyiksi oman viestintäkäyttäytymisensä kautta. Jatkuva väärinymmärretyksi

tulemisen tunne aiheuttaa epävarmuutta. (Hargie, Saunders & Dickson 1994, 10-14; Redmond 1995, 4-10.)

Littlejohnin (1996, 112-114) mukaan johtaja voi omalla viestintäkäyttäytymisellään ilmaista olevansa työntekijää korkeammassa asemassa, jolloin puhutaan *divergentistä* viestintäkäyttäytymisestä ja tarkoituksena on korostaa osapuolten eroavaisuuksia sekä pysyä vuorovaikutussuhteessa etäisenä. Johtaja voi ilmaista valtaa tai statuseroa. *Konvergentin* viestintäkäyttäytymisen takana on pyrkimys samankaltaisuuteen viestintäkumppanien välillä, jolla voi olla vaikutusta vuorovaikutussuhteen toimivuuteen.

Vaikuttamisessa on kysymys siitä, että henkilö tai mahdollisesti jokin ryhmä haluaa yrittää muuttaa tai muokata toisen henkilön tai ryhmän mielipiteitä, uskomuksia tai asenteita sekä näiden muutosten myötä toimintaa. Johtajan tehtävä on siis saada työntekijät uskomaan itseään siinä suhteessa, että johtaja tietää mikä on yrityksen olemassa olon perusta ja suunnan tarkoitus, perimmäinen tavoite. Johtajan täytyisi saada työntekijät tekemään työnsä yrityksen hyväksi, yhteisen tavoitteen eteen ja olemaan tyytyväisiä tekemistään ponnistuksistaan. Vaikuttamistapahtumaan kuuluu lähettäjä, vastaanottaja ja viesti, johon sisältyy tietoinen tavoite. Tavoite voi olla saavuttaa muutos tunteissa, asenteissa ja käytöksessä. Jos työntekijä kokee voivansa vaikuttaa esim. ongelmanratkaisuun omassa työssään ja työpaikassaan, hän sitoutuu työhönsä. Tunne vaikuttamisen mahdollisuudesta näkyy myös työmotivaatiossa. Se, että työntekijä kokee olevansa tarpeellinen tuo työntekijälle tunteen vaikuttamisen mahdollisuudesta. Työntekijä kokee, että hänen panoksellaan ja sillä mitä hän sanoo, on merkitystä. (Hogg 2005, 23; Perloff 1993, 14-16; Reardon 1991, 137-144;)

Vuorovaikutustilanteen osapuolet pystyvät tuottamaan paljon tietoa toisistaan mikäli ihmissuhteella on pitkä historia. Tämän tiedon avulla osapuolet voivat suunnitella vaikuttamisstrategioita monipuolisesti. Viestintäkumppanin tuttuuden lisäksi aikaisempi kokemus samankaltaisista vuorovaikutustilanteista auttaa neuvottelun etenemisessä. (Miller & Boster 1995, 320-324.) Johtamisviestintätilanteen voi nähdä neuvottelutilanteena, jossa tietyin tavoitteen saavuttamiseksi haetaan parasta toimintatapaa.

2.3.2 Johtamisviestintätyylien määritelmiä

Valkonen (2003, 39) kuvaa viestintäkäyttäytymistä taidon, tiedon, motivaation ja eettisyyden näkökulmista. Valkosen mukaan taitava viestintäkäyttäytyminen vaatii osaamista, tietoa, motivaatiota ja rohkeutta osallistua vuorovaikutustilanteisiin, sekä eettisyyden näkökulmasta halukkuutta ja kykyä kantaa moraalista vastuuta. Osaamiseen kuuluu myös kyky reflektoida omaa viestintäkäyttäytymistä ja kehittää sitä. Taitava viestijä kykenee havainnoimaan itseään ja ympäristöään, ja toimimaan viestintätilanteessa tarkoituksenmukaisesti. Aktiivinen osallisuus ja toimijuus ovat osa taitavaa viestintäkäyttäytymistä.

Viestintätyyliä voidaan luokitella erilaisin perustein, jossa jaottelu perustuu tietyn tyylin tunnusomaisten piirteiden määrittelemiseen. Viestintätyyli kuvaa tapaa, jolla henkilö viestii. Luokittelu tai tyypittely ei ole aukoton, sillä viestintätyyli ja -tapa ovat tai voivat olla riippuvaisia samallakin henkilöllä muun muassa tilanteesta ja viestintäkumppaneista. Tyyli voi olla esimerkiksi yhteistyöhakuinen, vetäytyvä tai jopa hyökkäävä. Esimiehen tai johtajan viestintätyylin merkitys on suuri, sillä hän voi parhaimmillaan rohkaista ja saada aikaan hyvin toimivan vuorovaikutuskulttuurin organisaation sisälle. Toisaalta tyyli ja tapa kommunikoida työntekijöiden kanssa voi ääritilanteessa olla myös tuhoava, jolloin johtaja omalla viestintätyyllillään saa aikaan jännitteitä organisaatiossa. (Hackman & Johnson 2009, 61-65; Norton 1983, 19-34; Sorenson 2000, 184-198.)

Johtaminen toteutuu viestinnän keinoin, eikä johtamisviestintää ole, ellei sille ole kontekstia. Johtaja valitsee symbolit ja kielen, joilla hän luo todellisuutta ja pyrkii tavoitteeseensa, tarinat ja rituaalit muovaavat ryhmän kulttuuria. Johtaja kommunikoi menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden kanssa, kun hän luo ryhmälle tulevaisuuden näkymät ja vision. Johtaja valitsee tietoisesti ne symbolit, joiden avulla hän uskoo saavuttavansa tavoitteensa. Usein on niin että, mitä korkeampi asema johtajana, sitä korkeammat vaatimukset hänelle on asetettu viestintäkompetenssin osalta. Johtamisen tehokkuus riippuu halusta olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa sekä halusta ymmärtää ja kehittää omaa vuorovaikutusosaamista, mitkä kuuluvat osana viestintäkompetenssiin. (Hackman & Johnson 2009, 5-6, 21.)

Johtaja on henkilö, joka positionsa myötä vaikuttaa työntekijöihin siten, että nämä omaksuisivat yrityksen arvoja, asenteita ja tavoitteita sekä ponnistelisivat näiden eteen. Johtajuutta

ei ole, jos ei ole ryhmää jota johdetaan, ja tätä ryhmää johtaja pyrkii viemään eteenpäin vaikuttiminaan ne arvot ja uskomukset, jotka hän on omaksunut. Päämääränä on tietysti tavoite, jota kohti yritys haluaa mennä, ja tästä päämäärästä sekä omista ja yrityksensä arvoista johtajan tulee olla tietoinen. Yrityksen arvot, asenteet ja tavoitteet välittyvät yrityksessä viestinnän keinoin. (Foster & al 2008, 504 - 521; Hogg 2005, 23; Uhl-Bien 2006, 655.)

Johtajan viestintätyylejä ja -käyttäytymistä on määritelty eri tavoin eri aikoina. Johtajan viestintätyyli on sidoksissa persoonaan, kulttuuriin, aikaan ja organisaatioon. Hackmanin ja Johnsonin (2009, 42-43, 52-56) mukaan johtamisviestintäkäyttäytymistä tarkastelevat suuntaukset lähestyvät ilmiötä hiukan eri tavoin. Johtamisviestintätyyleissä tehtävä- ja suhdekeskeisyys sekä ryhmä- ja tiimijättömerkitys vaihtelee. Yksi tunnetuimmista ja vanhimmista tyypittelyistä lienee Lewinin, Lippittin ja Whiten kolmijako. Lewin, Lippitt ja White kuvailivat autoritaariseen, demokraattiseen ja niin sanottuun antaa mennä - tyyliin.

Jokainen tyyli sisältää omanlaiset piirteet, jotka ovat tyypillisiä johtajan tavalle kommunikoida alaisten/työntekijöiden/ryhmän kanssa. Autoritaarinen johtaja pitää yllä vahvaa kontrollia, dominoi vuorovaikutusta sekä jakaa käskyjä ja ohjeita. Demokraattinen johtamisviestintätyyli osallistaa työntekijät vuorovaikutusprosessiin, viestintä on avointa, tavoitteita asetetaan yhdessä, asioista keskustellaan ja kuuntelemisen taito korostuu. Yhden totuuden politiikka on vieras ajatus demokraattiselle johtamisviestintätyylille. Johtaja voi toimia myös niin, ettei tarjoa johdettaville juuri lainkaan tukea, ohjausta tai neuvoja. Tätä tyyliä on kutsuttu "antaa mennä" - tyyliksi ja sen tuloksena on usein tuottavuuden kärsiminen sekä koheesion ja työtyytyväisyyden lasku.

Johtajan viestintätyylin voi nähdä myös pelkistetyn kaksijakoisesti joko tehtäväorientoituneena tai (ihmis)suhdeorientoituneena toimintatapana. Tehtäväorientoitunut johtaja on suuntautunut tehtävien suorittamiseen, mikä voi näkyä viestinnässä asiatasolla pysyttelevänä vuorovaikutuksena. Suhdekeskeisessä mallissa johtajan viestintäkäyttäytymisessä näkyy työntekijäorientaatio, huoli ja huolenpito ihmisistä sekä ymmärrys ihmisestä organisaation tärkeänä resurssina. Johtajan työ edellyttää molempia tapoja, mutta tehtäväorientoitunut johtamisviestintätyyli painottuu enemmän tuottavuuden ja tavoitteiden saavuttamisen suuntaan. Tehtäväorientoituneen viestintätyylin tunnuspiirteitä voi olla jäykkä ja periksi antamaton toiminta, muiden keskeyttäminen sekä faktoihin, dataan ja tietoon keskittyminen. Suhdekeskeiselle

tyylille on ominaista se, että johtaja on kiinnostunut työntekijöiden näkemyksistä ja ideoista, hän pyytää mielipiteitä, kuuntelee ja tunnistaa sekä tunnustaa muiden aseman organisaatiossa. Tunteet eivät ole pääroolissa suhdekeskeisessä viestintätyylissä, mutta johtaja osaa huomioida tunnetason tekijät työskentelyssään. Organisaation tuottavuus hankitaan työntekijöiden henkilökohtaisten taitojen ja osaamisen kautta. (Hackman & Johnson 2009, 27, 51.)

Uhl-Bien, Marion ja McKelvey kuvailevat (2007, 299) johtamistyyliä, jotka näkyvät johtajan viestintäkäyttäytymisen kautta. Hierarkkiseen ja byrokraattiseen toimintatapaan sekä kontrolliin perustuvan tyylin vaikutukset johtajan ja johdettavan suhteessa ovat aivan toisenlaiset kuin luovaan ongelmanratkaisuun, sopeutumisen- ja oppimiskykyyn uskovan johtajan tyylin. Ensin mainitulle tyyliin tunnusomaista on se, että työntekijän näkemyksiä ei juuri kuunnella tai arvosteta, jolloin viestintä on yksisuuntaista ja toteuttaa viestinnän siirtomallin mukaista näkemystä. Toisena mainittu tyyli perustuu vuorovaikutuksen näkökulmaan, jossa työntekijän osaaminen on pääomaa ja tätä pääomaa voidaan kehittää yhdessä työntekijän kanssa.

Monet tutkimukset tarkastelevat perheyrittäjien perustajan arvojen siirtymistä jatkajasukupolvelle (esim. Davis & Harveston 1999; García-Álvarez & López-Sintas 2001; Salvato & Meli 2008). Perheyrittäjien johtamista tutkineen Sorensonin (2000, 184) mukaan perheyrittäjien johtamistapa ja -tyyli ovat peräisin yrityksen perustajalta tai perustajilta. Joissain yrityksissä on säädely tarkasti se, milloin ja miten perhe voi osallistua yrityksen päätöksentekoon, joissain yrityksissä perheenjäseniä kohdellaan sisäpiirinä ja muita ulkopuolisina, joissain puolestaan kohdellaan kaikkia työntekijöitä kuin perheenjäseniä. Jotkut johtamistavat ovat tuloksellisia sekä perheyrittäjien että perheen hyvinvoinnin näkökulmasta. Perheenjäseniä pitäisi kohdella samoin kuin yrityksen muitakin työntekijöitä eli työntekijä tulisi palkata hänen osaamisensa perusteella. Perheenjäseniä ei tulisi palkata vain siitä syystä, että hän kuuluu perheeseen. (Sorenson 2000, 183--184.)

Sorenson (2000) nojaa perheyrittäjien menestyksen ja johtamiskulttuurin yhteyttä koskevan tutkimuksensa Dyerin vuonna 1986 esittelemään neljään ns. perheyrittäjien kulttuuriin, missä tietyt piirteet leimaavat kutakin kulttuuria. Johtamistyyli on jokaisessa kulttuurissa omanlainen. Sorenson tarkastelee erilaisten kulttuurien vaikutusta sekä perheen tasolta että perheyrittäjien hyvinvoinnin ja tavoitteiden saavuttamisen näkökulmista.

Davis ja Harveston (1999) tarkastelevat tutkimuksessaan perheyrittäjien perustajan vaikutusta ja merkitystä yrityksen

toimintakulttuurissa sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Heidän mukaansa edellisen sukupolven varjo voi aiheuttaa konflikteja yrityksen toiminnassa silloin, jos sukupolvenvaihdos ei ole tapahtunut kokonaan. Sukupolvenvaihdos ei siirrä jatkajille pelkästään yrityksen liiketoimintaa, vaan myös edellisten sukupolvien luoman kulttuuriin kuten johtamiskulttuurin. Kulttuurissa voivat periytyä niin toimivat kuin toimimattomat käytänteet. Konflikti voi aiheutua silloin, jos luopuja- ja jatkajasukupolvien tehtävänjako ei ole selvä.

Perheyrietyksessä voi olla vallalla niin sanottu *paternalistinen* kulttuuri, missä ihmissuhteet ovat hierarkkisia ja perheen johtohahmolla on kaikki avaintieto sekä päätöksentekovalta. Johtamistyyli tällaisessa kulttuurissa on hyvin itsevaltainen ja johtaja tekee päätökset itsenäisesti. Perheyrietyksen *osallistava* kulttuuri on melko harvinainen. Siinä ihmissuhteet perustuvat luottamukselle ja ryhmä on keskeisessä roolissa yksilön sijaan. Vallan ja statuksen merkitys on minimaalista, koska jokainen työntekijä nähdään tiedon resurssina ja ongelmanratkaisijana. Samalla jokaisen työntekijän kasvu ja kehittyminen on tärkeää, perheenjäsenet ja ei-perheenjäsenet ovat samalla viivalla. Johtajuuden osalta osallistava kulttuuri näkyy siinä, että johtaja hyödyntää työntekijöiden tietotaitoa ja näkee työntekijöiden osallistumisen ideoimiseen ja päätöksen tekoon yrityksen tavoitteiden kannalta merkityksellisenä. (Sorenson 2000, 185.)

Edelleen Dyerin esittämään malliin perustuen perheyrietyksen "*laissez-faire*" toimintakulttuuri eroaa samankäsitteisestä johtamistyylistä siinä, että tässä toimintakulttuurissa johtaja määrittelee perheyrietyksen tehtävän ja tavoitteet, mutta antaa sitten työntekijöille laajat mahdollisuudet toteuttaa osaamistaan. Kulttuurissa on tyypillistä se, että työntekijöihin luotetaan ja auktoriteettia on jaettu alemman tason johtajille. *Professionaalinen* kulttuuri, jossa yksilön motivaatio ja saavutukset ovat tärkeintä, on voimakkaasti kilpaileva kulttuuri, jossa päätöksentekovalta on sekä yksilöillä että ryhmillä. (Sorenson 2000, 185.)

Koirasen (1998, 72) mukaan tyypillistä perheyrietysten johtamisviestintätyyleille on se, että perheyrietyksissä pyritään liikaa hallitsemaan muita, jolloin johtaminen ja edellä käyminen jäävät vähemmälle. Viestintäkäyttäytymisessä tämä voi näkyä myös suorana käskemisenä. Parempi toimintatapa olisi johdatteleva, jolloin perheyrietyksen johtaja on edellä kulkija ja tarvittaessa suunnan näyttäjä. Esimerkkinä oleminen toimii paremmin kuin käskyttäminen.

Johtamisviestintätyyliä voi viedä vielä pidemmälle vuorovaikutusulottuvuuden suuntaan ja edellä kulkemisen lisäksi johtaja voi ottaa perheyrietyksen työntekijöitä mukaan toiminnan suunnittelemiseen ja toteuttamiseen. Sorensonin (2000, 186) mukaan parhaimmat tulokset perheen ja perheyrietyksen näkökulmasta saadaan osallistavan johtajuuden kulttuurissa. Samaan tulokseen ovat tulleet Björnberg & Nicholson (2012) sekä Salvato & Melin (2008), jotka tarkastelivat jatkajasukupolven sitoutumista yrityksen toimintaan niissä tapauksissa, kun jatkajasukupolvi on otettu mukaan yrityksen toimintaan jo hyvissä ajoin ennen ajateltua sukupolvenvaihdosta.

Osallistavaa johtamistapaa hyödyntävä johtaja näkee organisaation jäsenet perheyrietyksen resurssina, jolloin jäsenillä olevaa tietoa ja näkemyksiä voidaan käyttää päätöksenteossa. Organisaation jäsenet voivat myös suoraan osallistua päätöksentekoon. Perheyrietykselle vuorovaikutus työntekijöiden kanssa on tärkeää, sillä se mahdollistaa nopean reagoimisen muutostilanteissa molempiin suuntiin. Matala hierarkia ja työntekijöiden kuuleminen voivat olla perheyrietykselle kilpailuvaltti. Osallistava johtamistapa rakentaa parhaimmillaan työntekijöistä hyvän tiimin, joka kykenee kuuntelemaan erilaisia näkemyksiä, tekemään tarvittavia päätöksiä, ratkomaan ongelmia ja sitouttamaan perheyrietyksen toimintaan. (García-Álvarez & López-Sintas 2001, 209; Björnberg & Nicholson 2012, 374; Sorenson 2000, 186.)

Perheen ja perheyrietyksen näkökulmista hyvä lopputulos on myös sellaisessa johtamistyyliässä ja johtajassa, johon perheenjäsenet ja yrityksen työntekijät voivat samaistua. Johtaja on luotettava ja lojaali työntekijöitä kohtaan, hän tietää miten ja millä tavoin perheyrietyksen liiketoimintaa johdetaan. Tällainen johtaja nojaa yrityksen arvoihin, joista kumpuaa myös vuorovaikutuksen merkitys ja yrityksen johtajan luottamus työntekijöihin. Jopa laissez-faire -johtamistapa voi mahdollistaa työntekijöiden sitoutumisen perheyrietykseen silloin, kun johtaja on määritellyt yrityksen tehtävän ja tavoitteen perheyrietyksen työntekijöille, mutta työntekijät saavat vapaat kädet suunnata kohti näitä tavoitteita. Selkeät tavoitteet ja jäsentynyt toimintakulttuuri ovat kasvualustana sitoutumiselle. (Björnberg & Nicholson 2012, 374; Sorenson 2000, 196.)

Perheyrietyksen johtaja voi toimia itsevaltiaan tavoin, mikä näkyy johtamisviestintätyyliässä toiminnan ja jopa "härkämäisen" tekemisen kautta. Itsevaltainen johtaja ei juuri kysy neuvoja tai konsultoi asiantuntijoita, vaan hän tekee päätökset oman tietämyksensä ja ymmärryksensä pohjalta. Keskeistä on toiminta ja eteenpäin meneminen. Perheyrietyks voi saavuttaa tuloksia, mutta

henkilökohtaisella sekä henkilösuhteiden tasolla voi esiintyä stressiä ja loppuun palamista. Työntekijöiden sitoutuminen työhön sekä työtyytyväisyys voi olla alhaisella tasolla. Itsevaltainen johtamistyyli voi perheyriyksessä saada aikaan sen, että seuraava sukupolvi ei halua jatkaa yrityksen toimintaa. (Björnberg & Nicholson 2012, 375; Sorenson 2000, 186.)

Pekka Herlinin aikaisen Kone Oyj:n toimintakulttuurin voi nähdä esimerkkinä paternalistisesta kulttuurista ja itsevaltiaasta johtamisviestintätyylistä. Simonin (2009, 189) mukaan Pekka Herlinillä oli vapaus käyttäytyä arvaamattomasti, sillä hän oli Kone Oyj:n (nykyinen Kone Oyj) suurin osakas ja toimitusjohtaja. Herlinin päätökset hyväksyttiin Koneen hallituksessa automaattisesti, eikä päätöksiä voitu äänestää kumoon vuosittaisissa yhtiökokouksissa. ”Eihän hallitus toimi Koneessa. Pekkahan hoiti niin, että aina ennen hallituksen kokousta hän meni isänsä huoneeseen ja informoi isää asioista. Se oli ihan traditio, sen tiesi. Tunti ennen se menee sinne ja kertoo isälleen. Että isä tiesi, mistä asioista tullaan päättämään ja millä tavalla.” (Gerhard Wendt, Simonin 2009, 189 mukaan).

Perheyriyksen johtamista ja toimintaa voi vaikeuttaa epäterve vuorovaikutuskulttuuri, jolloin toimimattomat käytännöt leimaavat johtamisviestintää. Perheyriyksen ulkopuolinenkaan apu ei tuota muutosta, jos johtajuus ja omistajuus ovat samoissa käsissä. Kuittinen (2001, 49-50) tarkasteli tutkimuksessaan erään perheyriyksen vuorovaikutuskulttuuria, jota leimasi ja haittasi voimakkaasti defensiivinen käyttäytyminen. Tutkimuksessa tarkastellulle perheyriykselle oli tyypillistä se, että ongelmatilanteiden ilmettyä niitä ei käsitelty, vaan ongelmia pyrittiin kaikin tavoin peittelemään ja niiden ratkaisemista välttelemään. Defensiivinen toimintatapa johti siihen, että ongelmat alkoivat kasaantua ja johtivat lopulta suuriin haasteisiin. Yrityksen pelastukseksi koitui vasta uusi toimitusjohtaja.

Konfliktien käsittelemistä ja niihin puuttumista voi helpottaa avoin viestintäilmapiiri, joka voidaan löyhästi määritellä niin, että se rohkaisee ja tarjoaa henkilöille mahdollisuuden mielipiteiden ja näkemysten ilmaisemiseen. Tällä voi puolestaan olla merkitystä sille, että esimerkiksi työpaikalla hyviä ideoita ja ajatuksia sallitaan kaikille, niitä saa ilmaista ja niillä on merkitystä. Johtajan merkitys viestintäilmapiirin luomisessa on suuri, sillä asemansa myötä hän toimii tietynlaisena esimerkkinä koko työyhteisölle. Itsevaltainen ja sulkeutunut ilmapiiri johtajan ympärillä heijastuvat koko työyhteisöön. (Juuti & Vuorela 2004, 28, 85-93; Järvinen 2005, 124-132.)

Simonin (2009, 65) mukaan Pekka Herlin nojautui johtamistyyliinsään sotaoppeihin. Herlin sai ensimmäisen johtajan pestinsä yhtiössä vuonna 1954, jolloin hänestä tehtiin hallinnollinen johtaja. Kone Oyj:n arkistojen mukaan Pekka Herlin ei varsinaisesti työskennellyt täysipäiväisesti yhtiössä, vaan vasta vuodesta 1958 alkaen hän sai todellisen johtoaseman ja ryhtyi sen myötä vaikuttamaan Kone Oyj:n kehitykseen.

Sotien jälkeisen ajan johtamisviestintätyylin voi nähdä seurauksena sodissa tulleista opeista ja käytänteistä. Joukkoja johdettiin käskemällä, mikä heijastui myös työpaikoille. Kukin perheyriityksen sukupolvi on sidottu oman ajanjaksonsa kulttuuriin siten, että olemassa olevat mallit vaikuttavat toimintatapoihin. Yksilötasolla eroja toki löytyy, mutta johtamisviestintätyylin tunnistaminen on tärkeää, sillä vain sitä kautta tyyliä voi kehittää. Amerikkalaiset johtamistaidon konsultit Zemke, Raines & Filipczak (2000, 19-20, 25-26) esittävät näkemyksen, jonka mukaan on löydettävissä neljä sukupolvea, joilla kullakin on omanlaisensa tapa johtaa ja olla johdettavana. Hieman soveltaen voi ajatella, että Pekka Herlinin opit ja tavat, viestintätyyli ja käytänteet ajoittuvat Zemke ym. määrittelemään veteraanien ja "babyboomers" -sukupolvien väliin. Veteraanit olivat tottuneita kovaan työhön, selkeisiin visioihin tulevaisuuden rakentamisesta, toimintaohjeisiin, määräämiseen, itsenäisiin päätöksiin ja tehtävien delgointiin. "Babyboomers" -sukupolvi puolestaan varttui ennennäkemättömän laajentumisen ja taloudellisen kasvun aikana.

Pekka Herlin ei vierastanut työtä eikä haasteita, vaan hän johti itsevaltaisesti ja itseään säästelemättä Kone Oyj:n laajentumista ja vei yhtiön kansainväliseen menestykseen. Vuorovaikutukseen pyrkivä johtamisviestintätyyli ei ollut vallitseva suuntaus yrityskulttuurissa vielä Pekka Herlinin aikana, mikä ei toki yksistään selitä Herlinin toimintatapaa. Tutkielman analyysiosio esittelee sitä tarkemmin.

Tutkielma, joka sijoittuu yrittäjyyden oppiaineeseen, mutta ottaa aineiston takia tulokulmiksi perheyriityksen kulttuurin, johtamisviestinnän sekä vuorovaikutusosaamisen tutkimusalueet, tarvitsee "liikenneympyrän", jossa nämä suunnat kohtaavat lisäen kokonaisuuden ymmärtämistä ja antaen välineitä sen käsittelemiseen. Tämä kirjallisuuskatsaus toimii siksi hyvin risteysalueella ja oikeuttaa olemassa olonsa tässä tutkielmassa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistona tässä tutkielmassa on teos ”Koneen ruhtinas” (Simon), joka on ilmestynyt vuonna 2009. Pekka Herlin kuoli vuonna 2003 ja kirja on ensimmäinen hänestä kirjoitettu elämäkerta. Pekka Herlinin poika Antti Herlin pyysi kirjoittajaa ryhtymään tehtävään, sillä elämäkerran kirjoittaja John Simon oli ollut Kone Oyj:llä töissä yli kaksikymmentä vuotta ja teoksen kirjoittamisen aikaan hän toimi yhtiön kansainvälisen henkilökuntalehden päätoimittajana. Simonin kirjoittama muistokirjoitus Pekka Herlinistä vakuutti, minkä lisäksi Antti Herlinin (Simon 2009, 8) mukaan John Simon ”kuului isäni luotettuihin Koneen organisaatiossa”. Kirjoittajan omien sanojen mukaan hän tunsi Pekka Herlinin etäisesti.

Elämäkerran kirjoittajalla on toimittajatausta, mutta elämäkertaa hän ei ole aikaisemmin kirjoittanut. Simon sai tehtävänsä varten käyttöönsä yhtiön ja suvun arkistot. Kirjoittaja tarkastelee teoksen alkusanoissa omaa suhdettaan prosessiin ja kertoo, kuinka hän suhtautui epäilevästi omaan asiantuntemukseensa muun muassa Suomen politiikasta ja talouselämästä. Simonin (2009,9) mukaan politiikan ja talouselämän

tunteminen olisi ollut edellytys monille yhtiöstä arkistoista nousevien asioiden tulkitsemiselle. Simon kertoo pohdiskelleensa myös sitä, kuinka hänen suomen kielen taitonsa riittäisi erilaisten arkistojen ja muiden kirjallisten lähteiden läpikäymiseen. Kirjoittajan kotikieli on englanti ja teos on kirjoitettu osin englanniksi ja osin suomeksi. Käännöstyöstä vastaa työryhmä yhteistyössä Simonin kanssa. Kirjoittajan suhde päähenkilöön ei sekään ollut mutkaton, sillä kirjoittaja koki, että Pekka Herliniä oli vaikea lähestyä jo tämän eläessä. (Simon 2009, 9.)

Simonin (2009, 73) mukaan Pekka Herlin jätti jälkeensä vain hyvin niukasti kirjallisia todisteita omista ajatuksistaan ja tunteistaan, joten elämäkerrassa kuuluu läheisten ääni. Simonin (2010) mukaan hän halusi tehdä kirjasta sellaisen, että lukija voi itse tehdä tulkinnan päähenkilöstä eli siitä, millainen ihminen Pekka Herlin oli. Kirjoittaja itse kertoo, että hän ei ollut Pekka Herlinin ihailija, mutta ei myöskään parjaaja, hän ei toisin sanoen ollut Pekka Herlinin puolella tai tätä vastaan. Simon kuvaa omaa rooliaan tarinan kertojaksi henkilöstä nimeltä Pekka Herlin. Tarinaansa varten hän koki saavansa riittävästi luotettavaa aineistoa Pekka Herlinin sukulaisilta, työtovereilta ja ystäviltä. Tarinan taustaa varten hän sai materiaalia arkistoista, lehtikirjoituksista ja kirjeistä, joita hän omien sanojensa mukaan siteeraa laajasti. (Simon 2009, 10.)

Elämäkertateoksessa on mukana perheenjäsenten, työtovereiden, ystävien ja tuttujen käsityksiä, ajatuksia ja kuvailuja Pekka Herlinin toiminnasta, käyttäytymisestä ja persoonasta. Kirjan aineisto on kerätty erilaisista Kone Oyj:n ja Herlinin perheen arkistoista valmiiden dokumenttien ja haastattelujen, sekä erityisesti kyseistä elämäkertaa varten tehtyjen haastattelujen avulla. Pekka Herlin pääsee henkilökohtaisesti ääneen muun muassa muutamien kirjeidensä kautta.

Tarkastelen tutkielmassani Pekka Herlinin läheisten käsityksiä, määritelmiä ja ajatuksia Pekka Herlinin johtamisviestintätyylin ja johtamisviestintäkäyttäytymisen sekä vuorovaikutusosaamisen rakentumista niiden ihmisten kuvailemana, jotka olivat Pekka Herlinin kanssa tekemisissä. Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistoksi elämäkertateos on laaja ja riittävä, joten rajasin tutkimukseni niin, että muuta aineistoa ei ole. Diskurssintutkimus ja diskurssianalyysi mahdollistavat sen, että tutkimusaineisto voi olla suppea, yhteen aineistolähteeseen perustuva, sillä merkityksiä haetaan syvältä. Halusin tarkastella ainoastaan tämän elämäkerran valmista tekstiä, enkä lähtenyt hankkimaan lisäaineistoa haastattelemalla itse elämäkerrassa

mainittuja henkilöitä. Osa henkilöistä ei ole enää elossa, joten vastaavan haastatteluaineiston hankkiminen olisi ollut mahdotonta.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma asettuu laadullisen tutkimuksen kentälle, sillä etsin aineistosta vastausta siihen, millainen identiteetti ja sitä kautta johtamisviestintätäytyli ja vuorovaikutusosaamisen Pekka Herlinille aineistossa tuotettiin. Tutkielman tavoitteena ei siis ole todistaa oikeaksi mitään olemassa olevaa väittämää, vaan kuvailla, tulkita ja esitellä aineistosta nousevia vastauksia tutkimuskysymyksille ja vastata samalla asetettuun tutkimustehtävään. Annan aineiston puhua minulle ja haen tämän vuoropuhelun kautta selityksiä, käsityksiä, näkemyksiä ja määritelmiä tekstistä. Aineistoa analysoin diskurssianalyysin avulla. Laadullinen tutkimusote mahdollistaa Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 161) mukaan ilmiön kokonaisvaltaisen tarkastelemisen, mutta vaatii tutkijaa tunnistamaan ja tutustumaan omiin ennakkokäsityksiin ja arvoihin sekä rajaamaan ja perustelemaan aineiston valinnalle ja analyysimenetelmille asettamansa kriteerit.

Kun tutkitaan ja tarkastellaan kieltä ja edelleen keskustelua sekä juuri kielen käytössä ja sen kautta esiin tulevia ihmisten käsityksiä, on paras tapa lähestyä aihetta juuri laadullisen tutkimuksen ja tutkimusmenetelmien kautta. Aineiston luonne yhdessä tutkimuskysymysten kanssa ohjaa tutkijan perustellusti laadullisten menetelmien pariin. Toisaalta tutkijan on hyvä tunnistaa myös oma ihmiskäsityksensä, minkä mukaan hän lähestyy ihmistä. Tutkimuskohteena ihmistä voi lähestyä kokonaisvaltaisesti kuin myös jonkin yksittäisen, tarkasti mitattavissa olevan ilmiön näkökulmasta. Hirsjärvi ym. (2009, 130 - 131) mukaan ihminen toimii ajatustottumustensa mukaisesti ja myös niin kuin tiedeyhteisö ja koulutus ovat opastaneet. Tässä tapauksessa olen humanistisen tiedeyhteisön ja kauppatieteiden yhtymäkohdassa.

Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa käytetään useasti käsitettä tutkimustehtävä, jonka tutkija asettaa yleisellä tasolla. Yleiselle tasolle asettuminen ei kuitenkaan poista tutkimuskysymysten osallisuutta, sillä tutkimuskysymysten avulla tutkija pystyy lähtemään rajatumminkin hakemaan vastausta mielenkiintonsa kohteena olevasta ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2009, 126.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavan kohteen ominaisuuksia, merkityksiä ja laatua. Tutkimuskysymysten avulla etsitään vastausta tutkijaa kiinnostavaan ilmiöön sen sijaan että testattaisiin jonkin hypoteesin paikkaansa pitävyyttä. Hirsjärvi ym. (2009, 160 - 162) toteaa, että laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jossa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa onkin tarkoituksena ennemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin vahvistaa jo olemassa olevia väittämiä. Kvalitatiivinen tutkimus saatetaan mieltää yhden lajin hankkeeksi, vaikka kysymyksessä onkin moninaisten tutkimusten kooste.

Laadullinen tutkimus suosii ihmistä tiedon keruun välineenä, jolloin tyypillisiä tutkimusaineiston hankintamenetelmiä ovat erilaiset haastattelut tai havainnointitilanteet. Näissä tilanteissa tutkija voi tarvittaessa myös muuttaa suunnitelmiaan ja esittää esimerkiksi tarkentavia kysymyksiä, toisin kuin valmiita, formaaleja ja strukturoituja kysymyslomakkeita käyttäen. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa käyttäen sellaisia metodeja, jotka mahdollistavat tutkittavan "äänen" kuulumisen. Saatua aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti monelta taholta. Laadullisen tutkimuksen aineistolle on tyypillistä monitasoisuus ja kompleksisuus eli laadullinen aineisto on yhtä monitahoista ja moniulotteista kuin elämä itse. (Alasuutari 1999, 84; Hirsjärvi ym. 2009, 160-164.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on tehtävä valinta sen suhteen miten hän aineistoaan tarkastelee. Alasuutarin (1999, 112) mukaan aineistoa voi tutkia sellaisenaan tai näytteenä, ilman että tutkija ottaa kantaa aineiston ja todellisuuden suhteesta. Valmiissa tekstiaineistossa kieltä voi tarkastella informaatiivälineenä eli tutkija voi pitäytyä siinä, että teksti välittää informaatiota jostain ilmiöstä, asiasta tai henkilöstä. Tutkijan ei tarvitse mennä tekstin taakse pohtimaan sitä, onko tekstin välittämä informaatio totta. Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointiin on tarjolla monia vaihtoehtoja, eikä tiukkoja sääntöjä analyysin valintaan ole olemassa. Tutkijan ja aineiston vuoropuhelun perusteella tutkija tekee valintoja analyysitavasta ja päätyy lopulta siihen tapaan, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimusongelmaan tai - tehtävään. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.)

Laadullinen aineisto on Alasuutarin (1999, 88) mukaan osa tai pala tutkittavaa maailmaa ja tutkijan tulee kyetä määrittelemään käyttämänsä aineiston paikka eli mihin aineisto tiettyssä tapauksessa, ns. "kulttuurisesti" asettuu, ja mikä on sen suhde tutkittavaan

ilmiöön. Tutkijan on perusteltava valintansa ja kyettävä tutkimusprosessin aikana tarkastelemaan perusteluitaan kriittisesti.

Ihmisen toimintaa ja käsityksiä asioista sekä ilmiöistä voi tutkia edellä kuvatusti haastattelujen avulla, jolloin tutkija voi luoda haastateltavan kanssa luottamuksellisen ja jopa läheisen suhteen. Luottamuksellinen suhde tutkijan ja haastateltavan välillä voi mahdollistaa sellaistenkin asioiden esiin tulemisen, jotka pintatasoisessa vuorovaikutussuhteessa tai valmiiden kyselykaavakkeiden myötä jäisivät piiloon. Kun tutkimuksen aineistona käytetään valmista tekstiä ja toisen tai toisten ihmisten tekemiä haastatteluja, kuten tässä tutkielmassa, ei tällaista luottamuksellista ja läheistä suhdetta ole mahdollista synnyttää. (Alasuutari 1999, 109-110.)

Tutkija ei pysty vaikuttamaan valmiin teoksen taustalla olleiden aineistojen valintaan, vaan hänen on hyväksyttävä teoksen kirjoittajan valinnat. Tutkija voi kuitenkin tarkastella kriittisesti valittuja tausta-aineistoja ja tuoda sen esille tutkimusraportissaan. Kirjoitettujen omaelämäkertojen käyttö aineistona asettaa tutkijan sellaisten kysymysten ääreen kuin ovatko vastaukset tai tarinat rehellisiä ja oikeita. Toisaalta avoin ja rehellinen katsaus omasta elämästä elämäkerrassa ei ole sama asia kuin itse elämä ja tutkijan on tehtävä valinta missä valossa hän aineistoaan tarkastelee. (Alasuutari 1999, 109-110.) Tutkija voi tulkita ja tehdä johtopäätöksiä aineiston pohjalta muistaen samalla edellä kuvatut reunaehdot.

Laadullisen tutkimuksen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, joita ovat ensimmäisenä havaintojen pelkistäminen ja toisena arvoituksen ratkaiseminen. Tutkimusaineistosta tehdyt raakahavainnot pyritään pelkistämään mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi, jolloin kootun havaintojoukon perusteella voidaan muotoilla havaintolauseita, jotka pätevät koko tutkittavana olevaan aineistoon. Tutkija yrittää selvittää mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi. Arvoituksen ratkaisemista voidaan nimittää myös tulosten tulkinnaksi. Tutkija tekee päätelmiä ja tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä aineistosta muodostamiensa johtolankojen ja vihjeiden pohjalta. (Alasuutari 1999, 38-43, 45-48; Alasuutari 2011, 44; Eskola & Suoranta 1999, 13-15.)

Tämän tutkimuksen ja asetettujen tutkimuskysymysten kannalta ei ole relevanttia tarkastella sitä onko kaikki elämäkerrassa kirjoitettu totta tai kertovatko haastateltavat sekä kirjoittaja itse totuuden. Pekka Herlinin poika Antti Herlin toteaa isästään kertovan elämäkertateoksen esipuheessa seuraavasti: ”Tämä elämäkerta perustuu hyvin suurelta osin työtoverien, sukulaisten ja ystävien haastatteluihin, moneen totuuteen. Muutamat asiat muistan toisin,

joissakin kohdin muistan asiat samalla tavalla, mutta olen eri mieltä muistelijan kanssa tapahtumien tulkinnasta tai merkityksestä. Näistä näkemyseroista huolimatta tai ehkä juuri niistä johtuen uskon, että tämä kirja tekee oikeutta ristiriitojen kanssa eläneen isäni muistolle.” (Simon 2009, 8).

Tämän tutkimuksen voi nähdä tietyin ehdoin tapaustutkimuksena, jos tapaustutkimus ymmärretään omaksi rajautuneeksi kokonaisuudekseen tai tietyksi yksiköksi. Tapaustutkimukselle ominaista on intensiivisen tiedon keruu valitusta ilmiöstä, asiasta, tapauksesta, eikä strategian avulla pyritä yleistettävyyteen. Tavoitteena on ilmiöiden kuvailu ja ymmärtäminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 134-135.)

Näen, että tämä tutkimus asettuu hermeneutiikan alueelle, sillä hermeneuttiselle tutkimusstrategialle on ominaista tulkintojen tekeminen ja tutkimuskohteen ymmärtäminen. Hermeneutiikan kentälle astutaan, kun tarkastellaan humanististen tieteiden kysymyksiä ja tämä tutkimus asettuu niihin jalansijoihin. Tutkijana pyrin selittämään ja tulkitsemaan merkityksellisesti koettua kirjallisessa muodossa säilynyttä inhimillisen kulttuurin tuotetta. Hermeneuttinen lähestymistapa on ollut tyypillinen näkökulma erityisesti klassisen kirjallisuuden, oikeudellisten tekstien sekä raamatun kääntämisen ja selittämisen tutkimuksessa. Menetelmä mahdollistaa sillan rakentamisen kahden erilaisen maailman välille, jolloin tavoitteena on ymmärryksen yhteyden saavuttaminen tekstin ja tulkitsijan nykyhetkisen tajunnan välille. (Heather 1998, 428-434; Littlejohn 1996, 210-213; Ruokanen 1987, 9-11, 180-181; Turunen 1987, 54; Veijola 1995, 394-397.)

Hermeneutiikkaa voi tarkastella kysymyskenttänä, jossa pohditaan erityisesti humanististen tieteiden luonnetta, menetelmiä ja näihin liittyviä ymmärtämisen ja tulkinnan ongelmia. Kysymyksessä on aina inhimillisen kulttuurin piirteiden ja erityisesti ihmisenä olemiseen liittyvien seikkojen ymmärtäminen. Kysymyskentän keskellä olennaisin on edelleen kysymys tekstin tulkinnasta. Hermeneutiikan ongelma muodostuu sen keskeisimmän kysymyksen ympärille, tekstin tulkintoja on yhtä monta kuin tekstin tulkitsijoitakin. (Brown 1990, 320-331; Ruokanen 1987, 10-11, 180-181; Turunen 1987, 54-56.)

Hermeneuttinen tekstintulkinta voidaan nähdä kolmivaiheisena prosessina, joista ensimmäisessä vaiheessa tutkija tiedostaa ja suhtautuu kriittisesti omaan esiyymmärrykseensä suhteessa tutkittavaan tekstiin. Tulkitsija ei koskaan ole tekstin suhteen tyhjiössä, vaan hänellä on oma todellisuuskäsitys ja tekstiaineistoon liittyvä ennakkotuntuma. Toisessa vaiheessa tutkija

tutustuu aiheensa tieteelliseen tietämykseen ja korjaa tarvittaessa omia käsityksiään. Viimeinen vaihe on tekstin sisältämän asiasisällön ymmärtäminen. (Ruokanen 1987, 182-185.)

3.3 Diskurssien tutkimus ja diskurssianalyysi

Diskurssin voidaan nähdä viittaavan sanojen ja todellisuuden alati uudistuvaan yhteyteen, jolloin kieli ja puhe paljastavat merkityksiä, ja erityisesti kulttuurisia merkityksiä. Diskurssin perusajatukseksi on se, että kieli on sosiaalisen todellisuuden tuote ja merkityksiä rakennetaan ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Ajatus muuttuu kielen avulla osaksi sosiaalista vuorovaikutusta, tekstit eivät ainoastaan kuvaile tapahtumia, vaan ne samalla rakentavat sosiaalista todellisuutta sekä ajattelua. Kieli on työkalu ja sitä käytetään eri tavoin erilaisissa tilanteissa. (Alasuutari 1999, 188; Eskola & Suoranta 1999, 141, 195-204; Fairhurst & Uhl-Bien 2012, 1046; Suoninen 2002, 17; Jokinen & Juhila 2002, 54; Metsämuuronen 2003, 201-202; .)

Ihmisten omat kokemukset ja käsitykset todentuvat heidän kertomuksissaan kielen avulla. Kertomusten kautta kielen avulla kuvataan ja rakennetaan ympäröivää todellisuutta, ihminen on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Diskurssianalyysi tutkimusmenetelmänä ei Hirsjärven ym. (2009, 225) mukaan ole kovin selvärajainen. Menetelmän keskeisenä tarkoituksena on tutkia kielenkäyttöä, jota voidaan tarkastella sosiaalisena toimintana. Sosiaalinen todellisuus hahmottuu ja rakentuu erilaisissa merkityssystemeissä. Käsitteenä diskurssi viittaa puhekäytänteisiin ja puhetapeihin, ja myös merkityssystemeihin.

Diskurssianalyysi tarjoaa välineitä tarkastella sitä, miten ihmiset vuorovaikutustilanteissa luovat sosiaalista todellisuutta kielen avulla ja kautta. Diskurssianalyysissa voidaan tarkastella kieltä ja kielen käyttöä eri tasoilla sekä jäsentää ja selittää esiin nousevia erilaisia merkityksiä. Menetelmän avulla on mahdollista analysoida yksityiskohtaisesti sitä miten sosiaalista todellisuutta tuotetaan ja rakennetaan erilaisissa sosiaalisissa tapahtumissa. Diskurssianalyysin avulla voidaan tarkastella esimerkiksi vallan käyttöä vuorovaikutussuhteissa, jolloin valta nähdään sosiaalisiin käytäntöihin sitoutuneena ilmiönä. (Alasuutari 1999, 188; Eskola & Suoranta 1999, 141, 195-204; Fairhurst & Uhl-Bien 2012, 1046; Jokinen

& Juhila 1993, 75; Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 17-19; Metsämuuronen 2003, 201-202.)

Diskurssianalyysin perusajatuksen mukaan tarkastelun kohteena oleva ilmiö voi saada erilaisia merkityksiä eri ihmisille erilaisissa tilanteissa. Samasta asiasta voidaan puhua monin eri tavoin, ja asia voidaan myös tulkita erilaisista näkökulmista. Toisistaan poikkeavia kuvauksia ei voida asettaa paremmuusjärjestykseen, vaan yksi kuvaus on aivan yhtä todellinen tai oikea kuin toinenkin. Diskurssianalyysi ei ole selkeärajainen tutkimusmenetelmä, vaan sen voi nähdä teoreettisena viitekehyksenä ja lähestymistapana, jonka puitteissa on mahdollista tarkastella sosiaalista todellisuutta eri tavoin. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 17; Suoninen 2002, 18.)

Kriittinen diskurssianalyysi on hyvä valinta silloin, kun lähtökohtana on joidenkin alistussuhteiden olemassaolo, jolloin tutkimuksen tavoitteena on tarkastella niitä käytäntöjä, joilla näitä alistussuhteita oikeutetaan ja ylläpidetään. Esimerkkinä voisi olla rasismipuhe tai vaikkapa feminististen diskurssien tarkasteleminen.

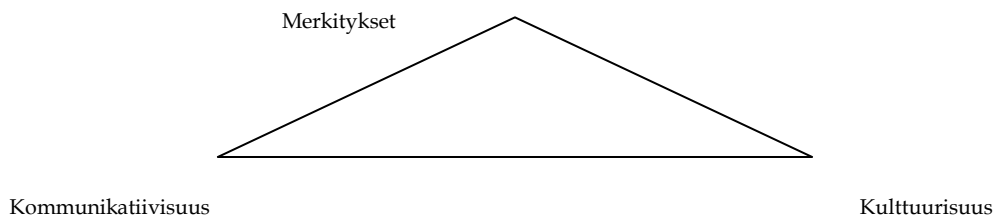
Analyyttinen diskurssianalyysi puolestaan pyrkii aineistolähtöisyyteen eli aineiston annetaan puhua, jolloin tutkija on avoin aineistosta nouseville jäsenyksille. Nämä tarkastelunäkökulmat eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois, vaan analyttisestä analyysistä voi nousta sellaisia tuloksia, jotka sisältävät kriittiseen analyysin piirteitä. Sama ilmiö voi toteutua myös toisinpäin eli kriittinen analyysi voi johtaa analyttisen analyysin lähteelle. Ihmisen kielenkäyttöä voidaan eritellä myös vuorovaikutusprosessien analysoimisen kautta tai pelkästään kielenkäytön retorista puolta tarkastelemalla. (Jokinen & Juhila 2002, 86; Suoninen 2002, 101.)

Jokinen, Juhila ja Suoninen (1993, 17-18) esittävät viisi teoreettista oletusta, jotka rakentavat diskurssianalyysin viitekehyksen. Heidän mukaan:

- 1) Sosiaalinen todellisuus rakentuu kielen käytön myötä
- 2) Merkityssystemejä on useita, ne ovat rinnakkaisia ja kilpailevat keskenään
- 3) Merkityksellinen toiminta on kontekstisidonnaista
- 4) Toimijat kiinnittyvät merkityssystemeihin
- 5) Kielen käytöllä on seurauksia

Nämä viisi oletusta asettuvat yleiseen linjaa diskurssianalyysistä käytävän keskustelun puitteissa eli sosiaalisen todellisuuden rakentuminen on seurausta kielen käytöstä, jolloin kielen käytöllä on aina myös seurauksia.

Jokinen ja Juhila (2002) havainnollistavat diskurssianalyttistä tutkimusta seuraavan kuvion avulla, jossa kolmion kärjet ovat kietoutuneet erottamattomasti toisiinsa.



(Jokinen & Juhila 2002, 55.)

Diskurssianalyysin sisäiset metodit he näkevät neljän niin sanotun ulottuvuusparin kautta, joissa parit kertovat tarkemmin kärkien välisistä suhteista. Samassakin tutkimuksessa tutkimuksen eri vaiheissa painopiste voi vaihdella ulottuvuusparin välisellä akselilla, jolloin tutkittava aineisto ja siitä nousevat havainnot voivat asettua niin ääripäihin kuin jonnekin näiden päiden väliin. Ulottuvuusparit asettuvat seuraavasti:

- tilanteisuus - kulttuurinen jatkumo
- merkitykset - merkitysten tuottamisen tavat
- retorisuus - responsiivisuus
- kriittisyys - analyttisyys

Kun tutkija lähtee työskentelemään aineistonsa kanssa käyttäen välineenä diskurssianalyysia, on hänen hyvä muistaa, että myös tutkijan pohdinnat ovat diskurssien käyttöä, jolloin tutkija asettuu aineistonsa kanssa osaksi aiheesta käytävää keskustelua. Näin nähtynä diskurssianalyttisen tutkimuksen tehtävä on pikemminkin herättää uutta keskustelua kuin lopettaa se tarjoamalla tyhjentäviä selityksiä todellisuudesta. Analyysin piirissä omaksuttu

sosiaalisen konstruktionismin idea asettaa tutkijan tutkimuksineen kulttuurin jäsentämistä koskevien keskustelujen jatkumoon. Tutkijan on itse määriteltävä ja rajattava se, mihin keskusteluun hän tutkimuksellaan haluaa osallistua. (Jokinen & Juhila 2002, 85; Juhila 2002, 201; Pietikäinen & Mäntynen 2014, 157-158; Suoninen 1993, 62; Suoninen 2002, 106.)

Juhila (2002, 202) esittelee kolme diskurssianalyytikon tutkijapositionia, joita ovat analyytikko, asianajaja ja tulkitsija. Asetan itseni tässä tutkielmassa *tulkitsijan* positioon, millä Juhila tarkoittaa tutkijan ja aineiston sekä analyysin välistä vuorovaikutuksellista suhdetta. Tulkitsijan positiossa nojaudun vahvasti aineistoon.

Diskurssianalyysissa ovat Jokisen (2002, 42) mukaan suosiossa valmiit aineistot, jotka ovat olemassa tutkijasta riippumatta. Analysoitavaa aineistoa voi diskurssianalyysissa määrällisestä näkökulmasta katsottuna olla niukasti, sillä menetelmän avulla voidaan pienestäkin aineistosta saada paljon esille. Elämäkertä on hyvä esimerkki valmiista aineistosta, kuten tässä tutkimuksessa.

Diskurssianalyysi mahdollistaa ilmiölähtöisen aineiston analyysin, jossa analyysivaiheessa tutkija voi analysoida aineistoaan olemalla avoin aineistosta nousevalle ”rikkaudelle” ja mahdollisille yllätyksille, ilmiön annetaan puhua itse itsestään. Tutkija voi sitten tutkimusraportissaan halutessaan laajentaa tutkimuksensa tulosten pohdintaa isompiin konteksteihin ja tarkastella ilmiön sijoittumista ympäröivään kulttuuriin. Kulttuurilla voidaan tarkoittaa laajasti yhteiskuntaa tai vaikkapa organisaatiota kuin myös suppeammin jonkin ryhmän kulttuuria, johon tutkija tutkimustaan peilaa. (Jokinen & Juhila 2002, 57-60.)

Diskurssintutkimuksessa aineistoa voidaan analysoida myös niin, että se sidotaan osaksi jotain kulttuurista jatkumoa ja aineistosta haetaan todisteita, joilla ilmiön osoitetaan olevan sidoksissa tiettyyn kontekstiin. Tämänkin analyysitavan mukaan toimittaessa tutkijan on hyvä lukea aineistoaan avoimesti ja jättää tilaa aineistosta nouseville yllätyksille. Tutkija on vuorovaikutuksessa aineistonsa kanssa, jolloin aineisto voi synnyttää analyysivaiheessa tutkijalle joitain uusia, ennalta huomaamattomia näkökulmia. (Jokinen & Juhila 2002, 60-62.)

Aineistoa voidaan Jokisen ja Juhilan (2002, 63) mukaan analysoida edelleen myös niin, että kulttuuria tarkastellaan aineistossa rakentuvana ilmiönä, jolloin tutkimuksen kohde ja analyysin tulos ovat kulttuurin muotoutuminen. Tutkija voi tarkastella joko jonkin ilmiön historiallista muutosta tai kulttuurista kattavuutta.

Ihmisen identiteetti on toiminnallinen ja sidottu kielenkäyttöön. Identiteetti ei siis ole irrallaan kielenkäytöstä, mistä seuraa se, että saman ihmisen identiteetti voi rakentua erilaiseksi ja jopa ristiriitaiseksi. Identiteetistä voidaan neuvotella, jolloin identiteetillä ei ole diskurssintutkimuksessa yhtä, joka hetkessä ja tilanteessa pysyvää ydintä. (Jokinen & Juhila 2002, 75; Pietikäinen & Mäntynen 2014, 63-64.)

Diskurssianalyysia on hyödynnetty muun muassa erilaisissa organisaatiotutkimuksissa. Johtamista on tutkittu muun muassa suhdetason näkökulmasta (esim. Fairhurst & Uhl-Bien 2012), jolloin diskurssianalyysin avulla on voitu tarkastella johtajan ja johdettavien välisen suhteen laatua, historiaa ja tulevaisuutta. Haastatteluaineisto kertoo tarinan ihmissuhteesta ja siitä, miten ihmissuhteen osapuolet ilmaisevat suhteen tapahtumia sekä kuvailevat suhdettaan.

Diskurssianalyysin mahdollisuudet ovat samalla sen haasteet ja pulmakohdat. Koska menetelmä ei ole kovin selkeärajainen, on tutkijan oltava tarkkana muun muassa aineiston rajaamisen suhteen. Tutkijan on pidettävä mielessä tutkimuksen tavoite tutkimuskysymyksineen. Monimerkityksellisyyden ja monitulkinnallisuuden mahdollistava analyysitapa voi tuottaa haasteita tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin suhteen. Voiko tutkimus olla luotettava ja toistettavissa, jos tulkinta riippuu tutkijasta. Diskurssianalyytikko ei kuitenkaan tavoittele tulkinnoilleen yleispätevää todistusta jonkin asian tai ilmiön suhteen. Diskurssianalyysilla on Juhilan & Suonisen (2002, 244) mukaan itseisarvo tiedon tuottajana, jolloin diskurssianalyytikko toimii kulttuurisena tulkkina ja keskustelijana sekä joiltain osin myös soveltavan ja kriittisen tutkimuksen näkökulmassa. Näin ajateltuna tutkimuksen ei tarvitsisikaan ole sellaisenaan toistettavissa, vaan toinen tutkija jatkaisi itsenäisessä roolissa kulttuurisena tulkkina.

Valitsin tähän tutkielmaan aineiston analyysimenetelmäksi diskurssianalyysin, koska halusin lähteä tarkastelemaan aineistona olevaa elämänkertateosta ilmiölähtöisesti. Analyysimenetelmän valintaa suuntasi kiinnostukseni Pekka Herlinin johtamisviestintään ja vuorovaikutusosaamiseen liittyviin diskursseihin. Halusin lähteä selvittämään sitä, mitä kieli ja puhe paljastavat sekä sitä, mitä ja miten kielen kautta rakennetaan todellisuutta eli tässä tapauksessa Pekka Herlinin identiteettiä. Kuten johdannossa kirjoitin, kiinnostuin siitä, miten elämänkerrassa tuotetaan Pekka Herlinille tietynlainen identiteetti ja mitä tuotetun identiteetin kautta voi päätellä Herlinin johtamisviestintätyylistä ja vuorovaikutusosaamisesta. Halusin tarkastella myös sitä, miten perheeseen kuuluva perheyriksen johtaja ja pääomistaja on

luomassa yritykseen tietynlaista kulttuuria, johon johtamisviestintäkin sisältyy. Näistä näkökulmista oli perusteltua päätyä valitsemaan analyysimenetelmäksi diskurssianalyysi.

4 ANALYYSI PEKKA HERLININ JOHTAMISVIESTINTÄTYYLISTÄ JA VUOROVAIKUTUSOSAAMISESTA

Diskurssianalyysi mahdollistaa ilmiölähtöisen aineiston analyysin, joten lähdin käsittelemään aineistoa niin, että annoin sen "puhua" minulle eli ryhdyin vuorovaikutukseen aineiston kanssa. Luin aluksi elämäkerran Koneen ruhtinas kahteen kertaan kokonaan läpi tekemättä muistiinpanoja. Sitten aloin seuraavilla lukukerroilla tehdä muistiinpanoja ja merkitsin ylös tekstilainauksia, joissa suoraan kerrottiin Pekka Herlinistä jotain. Huomasin, että muistiinpanot painottuivat kirjan kahteen ensimmäiseen lukuun otsikoilla "Suuria odotuksia" ja "Maanviljelijä vai teollisuusmies?" sekä seitsemänteen lukuun "Johtamistapa ja systeemikehitys". Näistä luvuista nousi selvästi tunnusomaisia piirteitä Pekka Herlinille tuotetusta identiteetistä, joita sitten toistettiin muissa kirjan luvuissa. Siksi tekstilainaukset painottuvat näihin kolmeen lukuun.

Analyysia tehdessäni pidin mielessäni tutkimuksen viitekehyksen eli johtamisviestinnän ja vuorovaikutusosaamisen näkökulman. Nämä käsitteet kulkevat analyysissa rinta rinnan ja osin sisäkkäin, sillä johtamisviestintä edellyttää

vuorovaikutusosaamista. Asetuin tässä analyysitavassa tulkitsijan positioon, kun käsittelin aineistoa keräämällä vihjeitä Pekka Herlinille tuotetusta identiteetistä, minkä jälkeen tulkitsin löytämiäni vihjeitä ja hain vastausta tutkimuskysymyksiin. Tunsin itseni oikeastaan neiti Marpleksi, kun asetuin välillä jopa nojatuoliin neulomaan villasukkaa, jotta sain mielessäni yhdisteltyä tekstistä nousevia havaintoja kokonaisuuksiksi.

Etsin aluksi elämäkerran diskursseista Pekka Herlinille tuotettua identiteettiä, joista teen sitten yhteenvetoa tarkastellen löytämiäni johtolankoja johtamisviestinnän ja vuorovaikutusosaamisen käsitteiden näkökulmasta. Aineistosta poimitut esimerkit menevät juoksevan numeroinnin mukaan, jolloin niihin on helppo viitata myöhemmässä tekstissä. Numero tekstiesimerkin perässä on sivunumero, jonka avulla tekstin voi jäljittää elämäkertateoksesta. Lihavoitu teksti osoittaa sen, mikä kohta tekstilainauksesta erityisesti on johtopäätösten todisteena.

Olen jakanut ja luokitellut analyysin niin, että tarkastelen Pekka Herlinille tuotettua identiteettiä neljän otsikon alla. Ensin esittelen *ristiriitaisen* ja sen jälkeen *toiminnallisen* identiteetin näkökulman. Nämä kaksi näkökulmaa nousivat aineistosta selvästi keskeisimmiksi identiteettiä koskevissa määritelmässä. Kumpikin identiteetti liittyy Pekka Herlinin toimintaan yleisesti, joten siitäkin syystä halusin lähteä niistä liikkeelle. Kolmannen otsikon alla esittelen Herlinin identiteettiä *johtamisviestintätyylin* näkökulmasta ja viimeisen eli neljännen otsikon alla tulee esiin Herlinin identiteetti *vuorovaikutussuhteiden* näkökulmasta. Aineistosta nostan esimerkkejä, joissa tuotetaan näiden neljän otsikon alle ns. todistusaineistoa, ja näissä esimerkeissä kertojan ääneen pääsevät perheenjäsenet, työtoverit, yhteistyötahot, ystävät sekä elämäkerran kirjoittaja John Simon. Elämäkerrassa ei näy haastattelukysymyksiä, joten tarkastelen vain erilaisten haastatteluaineistojen vastauksia sekä John Simonin tuottamaa tekstiä. Tekstilainaukset ovat Simonilta, ellei lainauksen edessä tai perässä ole haastatellun henkilön nimeä.

4.1 Ristiriitaisen henkilön identiteetin rakentuminen

Elämäkerrasta nousevan aineiston perusteella Pekka Herlinistä muodostuu ristiriitainen henkilö, jonka toiminta vuorovaikutustilanteissa on toisaalta arvaamatonta ja toisaalta rationaalista. Arvaamattomuus on ominaisuus, joka asettaa

vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen mielenkiintoiseen asemaan, kun viestintäkumppanin käyttäytymisen ennustaminen on hankalaa. Vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen on siten oltava koko ajan varuillaan ja valmis reagoimaan arvaamattoman viestintäkumppanin toimintaan. Vuorovaikutussuhteeseen ei välttämättä synny turvallisuuden tunnetta, mikä olisi suhteen kehittymisen kannalta merkityksellistä. (Hargie ym. 1994, 10-14; Redmond 1995, 4-10.)

Ristiriitaisuus nimetään suoraan niin, että Pekka Herlinin kerrotaan olleen ristiriitainen henkilö. ”Pekka, jos kukaan, oli ristiriitainen ihminen, täynnä itseään repiviä ristiriitoja. Hän ei nähnyt ristiriitoja jossakin ulkopuolella yhteiskunnassa, vaan hän sisäisti ne ristiriidat. Hän oli tätä mieltä ja vastakkaista mieltä. Ne niin kuin raastoivat hänen sieluaan, sen oikein näki. Mutta hän oli myös semmoinen ihminen, joka hyväksyy ristiriidan itsessään.” (Pentti Malaska, Simon 2009, 252.)

Pekka Herlinistä käytetään useassa kohdassa adjektiivia *impulsiivinen* ja impulsiivisuus näyttäytyy Herlinin toiminnassa nopeina, jopa yllätyksellisinä käänteinä, jolloin toiminnan seuraukset voivat johtaa Pekka Herlinin haastavan tilanteen eteen. Lähellä olevat perheenjäsenet ja organisaation toimijat eivät aina pysy Herlinin liikkeissä mukana, eivätkä saa tai ehdi osallistua yhtiötä tai jopa itseään koskevien päätösten tekemiseen. Herlinin toimintaa kuvataan useissa kohdissa itsevaltaiseksi, mikä ei tee viestintäkumppanien asemaa tasavertaiseksi. (Sorenson 2000, 186.)

Seuraavissa tekstiesimerkeissä tuotetaan Pekka Herlinille ristiriitaisen henkilön identiteettiä, missä hänen toimintaansa kuvataan toisaalta impulsiiviseksi ja toisaalta asiapitoiseksi, kylmäverisen päätöksentekijän toiminnaksi, joka kykenee kääntämään tilanteet yleensä itselle tai tilanteen tavoitteen kannalta edulliseen suuntaan.

1. **”Hetken mielijohteesta toimiessaan Pekka joutui kerran jos toisenkin pulaan, mutta toisaalta hän Siikalan lailla pystyi nokkeluudellaan kääntämään vaikeat tilanteet edukseen.”** (50).

Tässä kohtaa kertoja osoittaa, että Pekka Herlinin toiminta oli *impulsiivista*, sillä määritelmä ”hetken mielijohteesta” toimiminen useasti erilaisissa tilanteissa viittaa impulsiiviseen ja nopeatempoiseen käyttäytymiseen. Toisaalta kertoja heti perään kuvailee Herliniä henkilöksi, joka on nokkela ja kykenee siten sen ominaisuutensa avulla selviämään hankalistakin tilanteista. Jos

impulsiivisuus johtaa toisinaan Pekka Herlinin pulaan, niin nokkeluus saa hänet sieltä pois.

Käsite impulsiivinen toistuu useassa kohdassa ja sillä kuvataan Herlinin toimintaa erilaisissa tilanteissa. Impulsiivinen - käsitteen kanssa esitetään vastaparina jokin älykäs toiminta tai teko, jolla ikään kuin osoitetaan impulsiivisuus hyväksyttäväksi ominaisuudeksi silloin, kun se liittyy päätöksiin ja ratkaisuihin, jotka ovat tilanteen kannalta toimivia. Tällä tavoin impulsiivisuus hyväksytään osaksi Pekka Herlinin toimintaa ja identiteettiä, vaikka samalla osoitetaan, että ominaisuus johti hänet sekä asia- että suhdetasolla ajoittain hankaliin tilanteisiin. Pekka Herlinille tuotettuun identiteettiin liitetään myös adjektiivinen arvaamaton, minkä voi nähdä kulkevan impulsiivisuuden kanssa rinta rinnan.

2. "...oikukas ja ajoittain epäsovinnainen käytöksensä..." (72).
3. "...Hannan toteamaan: ' Hän oli niin arvaamaton. Ei voinut koskaan tietää koska hän suuttuu.'" (74).
4. "...ettei hän aina kyennyt suitsimaan emotionaalista lataustaan." (74).

Pekka Herlinille tuotetaan yhtä aikaa impulsiivinen, arvaamaton ja asiapitoinen identiteetti, missä impulsiivisuus saa siis osittain kielteisen merkityksen. Impulsiivisuus ja asiapitoisuus näyttävät käsitteparina, jolle Pekka Herliniin liitettäessä annetaan ristiriitainen merkitys. Impulsiivisuus liitetään myös tunnepitoiseen päätöksentekoon sekä toimintaan ja samalla osoitetaan, että asiapitoinen päätöksenteko on tunnepitoista parempi. Pekka Herlinille rakentuu asiapitoisen ja rationaalisen henkilön identiteetti, jossa tunnepuoli näyttää impulsiivisen ja arvaamattoman toiminnan kautta.

5. "Niin **impulsiivinen ja kiihkeä** kuin hän joissain asioissa olikin, hän teki kautta linjan lopulliset ratkaisunsa **asia- eikä tunnepohjalta... kylmäverinen päätöksenteko.**" (56).
6. "Hän oli **impulsiivinen ihminen**, jolla oli hämmästyttävä itsehillintä - silloin kun hän itse halusi." (189)
7. "Tällaiset muistikuvat osoittavat **Pekan olleen - impulsiivisuudestaan huolimatta - tapojensa orja...**Nämä

rituaalit antoivat hänen johtajuudelleen tiettyä muodollisuutta, joka jäsensi ja helpotti kanssakäymistä tämän muutoin **arvaamattomana** pidetyn miehen kanssa.” (172).

8. **“..hän ei täysin sopeutunut elämään, joka oli tiukasti rutiineihin sidottua ja toistuvuuden kahleissa. (54)**

Yrityksen johtajan impulsiivinen toiminta ja arvaamaton käyttäytyminen voivat olla yrityksen toiminnalle haitallisia. Impulsiivinen johtaja voi tehdä suunnanmuutoksia niin nopeasti, että työntekijät tai yhteistyökumppanit eivät pysy käännteissä mukana. Impulsiivisuus voi estää tai haitata muiden osallisuutta asioiden käsittelyssä tai päätöksien teossa, sillä johtaja ei välttämättä jää odottamaan toisia tai toisenlaisia näkemyksiä. Osallisuuden puute voi johtaa siihen, että työntekijät eivät sitoudu yrityksen toimintaan, koska kokevat, että heidän panoksellaan ei ole merkitystä (Björnberg & Nicholson 2012, 375).

Pekka Herlinin impulsiivisuus pysyi kuitenkin hallinnassa silloin kun hän itse halusi. Esimerkissä 7 kuvataan lisäksi sitä, kuinka Herlinin johtajuus sai päivärutiineista ja rituaaleista tarvittavaa muodollisuutta, mikä helpotti toimimista hänen kanssaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Rutiinit ja rituaalit tuovat turvallisuutta, koska niiden kautta vuorovaikutustilanteeseen voi tulla ennustettavuutta. Ennustettavuus puolestaan helpottaa viestintäkumppanien asemaa toisiinsa nähden, kun kumppanin toiminnassa on havaittavissa tiettyä loogisuutta. Viestintäkumppanit voivat ajatella toisistaan niin, että tehtyään jonkin siirron johonkin suuntaan tuo toinen osapuoli puolestaan siirtyy tuohon suuntaan. Yksinkertaistettuna voi ajatella, että tervehtiessään toista ihmistä tuo toinen vastaa siihen myös tervehtimällä. Mikäli viestintäkumppani on arvaamaton ja hyvin impulsiivinen, niin ennustettavuus on mahdotonta.

Vuorovaikutustilanteissa valta näytti olevan Pekka Herlinillä, joten hänen impulsiivinen toimintansa ohjasi vuorovaikutustilannetta tiettyyn suuntaan ja suunnan muutoksiin. Viestintäkumppanien tehtävä oli liikkua mukana ja olla valppaana reagoimaan suunnan muutoksiin. Epätasa-arvoinen viestintäsuhde voi aiheuttaa jännitteitä, jos viestintäsuhteessa ei ole esimerkiksi vastavuoroisuutta.

4.2 Toiminnallisen henkilön identiteetin rakentuminen

Pekka Herlinille tuotetussa identiteetissä impulsiivisuuden, arvaamattomuuden ja nokkeluuden rinnalla keskeistä on toiminta ja eteenpäin menevä liike. Simonin (2009, 70) mukaan Pekka Herlin laajensi elinaikanaan niin maatilaa kuin yritystäkin, ja Kone Oyj:n (silloinen Kone Oy) liikevaihto moninkertaistui ja yritys kansainvälistyi. Herliniä kuvataan tekijänä, joka ei aikaillut tai jäänyt jahkailemaan, eikä pitänyt siitä, että joku muu jahkaili. Edelleen nopean toiminnan vastaparina esiintyy rationaalinen, analyttinen ja pragmaattinen Pekka Herlin, joka onnistui hankkeissaan. Voisi olettaa, että nopea toiminta ei mahdollista rationaalisuutta tai oikeammin nopea toiminta ei jätä tilaa harkinnalle, mutta Pekka Herlinin toiminnassa näitä määritelmiä kuljetetaan rinta rinnan.

Herlinin päätöksenteko saattoi olla nopeaa, mutta se perustui aiemman tiedon tarkkaan hyödyntämiseen.

9. "Ainakin nuorempana **Pekka oli hyvin rämäkkä ja äkkinäinen päätöksissään. Mutta vaikka päätökset näyttivät äkkinäisiltä, niin ne eivät olleet tyhjän päällä.** Pekan laaja verkosto oli tuonut taustatietoa vaikka kuinka paljon, siinä oli hiljaista tietoa ja oli näkyvää ja kovempaa tietoa, niin että **päätökset perustuivat laajaan tietämykseen.** Tosin ehkä päätöstä edeltävä viimeinen osa oli jonkinlainen intuitiivinen kokonaisnäkemys siitä, että tuonne me mennään." (Urpo Kauranne, haastattelijana Karl-Erik Michelsen, s.195)
10. "Hän **teki päätökset keräämällä kaikesta pikkutietoa.** Hän oli mestari yhdistelemään sellaista tietoa. Joskus hän teki sen **tunnepohjalta,** millä tarkoitan, että ei kovin tietoisesti." (Stig Gustavson, 183)
11. "Toisin sanoen **PH suhtautui hissi- ja nosturibisneksen tekoon melko harkitsevasti.** Jokaista päätettyä kauppaa, joka saattoi ulkopuolisista näyttää nopanheitolta, edelsi poikkeuksetta **huolellisesti tehty taustatyö.**" (192)

Nopean ja intuitiivisen päätöksenteon Pekka Herlin hallitsi, mistä seuraava esimerkki kertoo. Esimerkissä näkyy myös, että Herlin kuuntelee puhujaa, sillä hän toistaa tämän viestin siitä, että kohde on "kiva maa":

12. "Ja että 'Robert tässä voisi kertoa vähän niitä numeroita.' Minä olin kertonut liikevaihdon jo. 'No, ei noita kannata katsoa, ei ne

kuitenkaan pidä paikkaansa! Sä sanoit, että toi on kiva maa. Mä en ole koskaan käynyt siellä vielä. **Tehdään tää kauppa! Jos se on kiva maa, niin se on kuitenkin ainoa paikka Afrikassa, josta joskus voi tulla jotain!** 'Selvä' 'Ja sano sitten niille omistajille, että jos tehdään, niin minä tulen tammikuussa käymään!' **Näin tehtiin sitten toiset kaupat vaan tällaisella tuntemuksella!**" (Klaus Cawèn, 195)

Nopea, impulsiivinen toiminta voi olla vihje siitä, että henkilö ei juuri kuuntele tai kysele muiden mielipiteitä tai näkemyksiä asioista. Edellä olleen esimerkin ja seuraavan nro 13 mukaan Pekka Herlin kuuntelee viestintäkumppania ainakin silloin, kun se on hänelle itselleen eduksi. Pekka Herlinin toimintaan pystyi myös vaikuttamaan, jos vetosi toiminnan taloudellisuuteen. Samalla vahvistuu se, että Pekka Herlin osasi vuorovaikutustilanteissa myös kuunnella, kuten esimerkit 13 - 14 osoittavat.

13. " 'Masa mene hakemaan meiltä kivääri. Mä lopetan tuon hevosen.' Minä rauhoittelin häntä ja sanoin älä tapa sitä. **Voimmehan myydä hevosen, niin maksamasi rahat eivät mene hukkaan. Tarkkana ekonomina tajusi hänkin, että näin teemme.**" (Martti Siikala, 56).
14. " **Pekka oli hyvä kuuntelemaan.** En tiedä, johtuiko se siitä, että hänen ulosantinsa oli kankeaa, mutta minusta tuntui, että hän mieluummin kuin puhui esitti kysymyksen ja kuunteli, syvensi sitten kysymystä ja kuunteli jälleen." (Gene Wise, 234)

Rationaalisuus liitetään Pekka Herlinin toimintaan liikemiehenä ja esimerkissä osoitetaan, että Pekka Herlin toimi ja teki muutoksia, jos tilanne sitä vaati. Hän karsi kuluja ja muutti suuntaa, jos jokin toiminta ei ollut taloudellisesti kannattavaa. Johannes Koroma kuvaa Pekka Herliniä aikakautensa ylivoimaiseksi yritysjohtajaksi (Simon 2009, 309).

15. "Pekalle ominainen **pragmaattinen liiketaju** merkitsi lopulta Thorsvikin tallin sulkemista." (56)
16. "PH:lle **ominaista analyyttistä erittelyä ja intuitiivista ajattelua.**" (18)
17. "...ettei edes hänen kaltaisensa **tarmokas mies** olisi kyennyt samaan aikaan omistautumaan täysipainoisesti toimistotyölle Koneen palveluksessa." (57)

18. **"..lähdetkö ajelemaan ja ota lapio mukaan'...'Olen tänään ostanut sinulle lisää työmaata, nimittäin Abramsbyn.' "** (51)
19. **"Kyllä pitää olla seniili, kun rahaa makaa pankissa eikä tiedä sille käyttöä."** (62)

Toiminnallisuutta ja suuria linjoja kuvaa esimerkki 18, jossa Pekka Herlin pyytää mukaansa tilanhoitajan näyttääkseen tälle ostamansa lisämaan. Maapala on yli kolmesataa hehtaaria, mutta Pekka Herlin näyttää suhtautuvan siihen kuin olisi ostanut jotain paljon pienempää kuten uudet kengät. Käyttäytymistä kuvataan vielä esimerkissä 20, mikä liittyy edelliseen lisämaan hankintaa koskevaan keskusteluun.

20. **"..tyypilliseen tapansa Pekka vähättelee tekemänsä todella huomattavan kaupan merkitystä...Toisaalta Pekka kehuskelee.."** (52)

Kielen kautta synnytetään Pekka Herlinille innostuvan ja jopa intohimoisen henkilön identiteetti. Innokkuutta kuvataan jälleen toiminnan kautta ja toiminnassa. Pekka Herlinin toiminnasta rakentuu osittain mustavalkoinen kuva, kuten esimerkit 21 ja 22 kertovat. Herlinille tuotetaan identiteetti, jolle tyypillistä on rohkeus ja ääripäissä toimiminen.

21. **" 'PH oli innoissaan kaikessa mukana....niin melkein näkee, kun savu tulee korvista! ..ja teki kaiken niin täydellä sydämellä kuin ihminen voi. Yötä päivää!' "** (Martti Siikala, 52-53).
22. **" 'Pekka halusi aina uusia asioita.' "**(Kisrta Herlin, 54).
23. **" 'Pekka oli ripaus merellistä ja rohkeampaa maailmankatsomusta.' "** (Irma Kerppola-Sirola, 54).
24. **" 'Hän (PH) oli aina innokas perustamaan tällaisia pieniä firmoja. Hän ajatteli, että talokin rakennetaan yksi tiiliskivi kerrallaan.' "** (Gerhard Wendt, 66).
25. **"Toisinaan hän teki intoa pursuen työtä Koneella, toisinaan vaikutti siltä, että hän olisi halunnut päästä viljelemään maata omassa rauhassa." (67).**

26. "Pekka oli kiinnostunut vain hisseistä" (64)
27. "...hän heittäytyi tuota pikaa tehtävään **hänelle ominaiseen tapaan herkeämättömän tarmokkaasti ja älyllisen uteliaasti.**" (220)

4.3 Johtamisviestintätyylin rakentuminen

Pekka Herlinin johtamistaidon opit ovat Simonin (2009, 65) mukaan peräisin sotahistoriasta, jota Herlin innokkaasti tutki. Keskeisimmiksi teoksiksi nousevat Tolstoin Sota ja Rauha sekä Thukydideen Peloponnesolaissota. Herlin kääntyi toisinaan kysymään neuvoa myös sotilasasiantuntijoilta ja sovelsi sotilaallista strategiaa ja taktiikkaa liiketoimintaansa. Tästä voi olettaa sotilaallisuuden vaikuttaneen myös Pekka Herlinin viestintäkäyttäytymiseen, mitä tukevat monet perheenjäsenten ja läheisten työtovereiden kommentit Herlinistä. Toisaalta Pekka Herlin kuvaa esimerkissä 30 kuinka hän on oppinut liikeasioista Hans Werthéniltä, joka ei ollut sotilasasiantuntija. Aineisto ei kerro, vaikuttiko Werthénin esimerkki myös johtamisviestintätyyliin.

Pekka Herlinillä oli omistajuuden kautta päätösvalta ja sitä hän käytti ajoittain jopa itsevaltiaan tavoin, kuten esimerkki 32 kertoo. Herlin halusi säilyttää päätösvallan itsellään, mistä johtuen esimerkissä 30 Pekka Herlinin toimintaa suuren yhtiön johdossa verrataan perheyriyksen johtamiseen. Herlinin toiminnasta sanotaan myös, että hän toimi ennemmin hallituksen puheenjohtajan kuin toimitusjohtajan tyyliin (Simon 2009, 327-328).

28. "Pekka **tutki innokkaasti sotahistoriaa...**Hän pyrki läpi elämänsä soveltamaan **sotilaallista strategiaa ja taktiikkaa liiketoimintaansa.**" (65)
29. "**Liikemaailmassa PH oli Machiavellin hengenheimolainen, valmis menemään hyvinkin pitkälle voittaakseen.**" (234)
30. "Werthén oli hirveän herttainen ihminen, semmoinen hymyilevä, pyöreä, ystävällinen. **Pekka piti hänestä tavattomasti.** Pekka sanoi, että häneltä hän on oppinut enemmän kuin keneltäkään muulta liikeasioista." (Kirsti Herlin, 32).

31. "Keskustelin kerran Pekan kanssa perheyhtiöiden kehittämisestä aikana, jolloin virallinen linja oli monissa Euroopan maissa pienyritysten vastainen. 'Näyttää siltä, **että johdat Konetta kuin perheyrittäjä**', minä sanoin, ja hän vain naurahti." (Jeremiah O'Connell, 185)
32. " Näytti siltä, ettei Pekka ehtisi ajoissa kokoukseen, ja hän sanoi: '**Saatan vähän myöhästyä, mutta kun minä tulen, tehdään päätökset.**' Hallitus tai ei, sillä ei ollut sanottavasti väliä." (Bo Hjelt, 190).

Johtamisviestintätilanteissa Pekka Herlin määritteliään karismaattiseksi, joka omalla toiminnallaan herättää jopa pelkoa kuten esimerkissä nro 27. Karismaattinen – käsitettä ei tarkemmin avata, mutta sillä viitataan tässä aineistossa henkilöön, joka vaikuttaa ihmisiin niin, että saa nämä toimimaan. Esimerkissä 33 kuvataan Herlinin toimintaa purjehduskilpailussa, mutta karismaattisuus näyttäytyy myös muissa johtamistilanteissa.

33. "Ensiksi **Pekka Herlin oli karismaattinen johtaja**, joka sai jokaisen tekemään enemmän kuin mihin nämä normaalisti kykenivät. Toiseksi **hänellä oli täysin virheetön taktinen näkemys** kilpailun kulusta: hän ei mennyt sekuntiakaan väärään suuntaan." (173)
34. "Ei häntä nyt sympaattiseksi henkilöksi voi johtajana tai tiimin vetäjänä kutsua, ei hän sitä ollut. mutta **karismaattinen kyllä!**" (173)

Pekka Herlinin identiteetissä nopeampainen toiminta ja rationaalisuus sekä pragmaattisuus todentuvat jälleen esimerkissä 36, jossa kuvataan sitä, kuinka Herlin odotti alaisiltaan samankaltaista toimintaa. Aikaa, kärsivällisyyttä tai halua ei riittänyt pitkien selitysten ja selvitysten kuuntelemiseen. Pekka Herlin siis keräsi tietoa muilta ja otti sitä vastaan, mutta tieto piti toimittaa hänelle hänen haluamallaan ja arvostamallaan tavalla ja tyyllillä. Pekka Herlin siis määritteli viestintäkäyttäytymiselle ja viestintäkulttuurille kriteerit, arvot ja normit. Viestintäkulttuurin voi nähdä koko Koneen kulttuurina, jossa Pekka Herlinin tyyllillä oli suuri ja vahva merkitys. Esimerkeissä 36 ja 37 kuvataan sitä, mitä seurauksia toisenlaisella tyyllillä olisi voinut olla.

35. PH:n vahvuus yritysostoneuvotteluissa ei johtunut ainoastaan ylivoimaisesta taktiikasta vaan myös siitä, että hän edusti neuvottelupöydässä ainoastaan itseään. (185)

36. "...ettei hän koskaan halunnut laajoja selvityksiä. Jos olisi tuonut hänelle mapin, niin se olisi ollut varmaan viimeinen kerta kun tulet. Sen piti olla joku lyhyt juttu, valikoitu, karsittu tai sitten vastaus johonkin. Tiedon ei tarvinnut olla sillä lailla kaiken kattavaa, vaan hän halusi saada jostain narun päästä kiinni." (Helena Terho, 181).
37. "...sitten siihen piti osata vastata, koska sitä vaihtoehtoa ei oikeastaan ollut, että olisi sanonut, että en tiedä." (Pekka Paalanne, 182-183).
38. "Pekka oli aikamoisessa krapulassa. Hän nukahti varsin pian. Geri nyökkäsi meille ja me jatkoimme esitystämme. Vartin päästä Pekka heräsi, katsoi lukuja ja sanoi: 'Tuo luku ei voi pitää paikkaansa.' Eikä se pitänytkään. Hän ei ollut laskenut sitä vaan oli jotenkin ymmärtänyt, että sellainen luku oli siinä kohden väärä." (Stig Gustavson, 183)
39. "PH nautti roolistaan kovanaamana, joka piti yrityksen pääosakkaana puolensa." (176)
40. "PH:n tehtävänä oli pitää yrityksen kannattavuus riittävänä, jotta tämän päivän työpaikoista voitaisiin maksaa kohtuupalkkaa myös huomenna; oli täysin epäolennaista, oliko hän omistajana ja toimitusjohtajana pidetty vai ei." (177)
41. "PH uskoi vahvasti ajantasaisen tiedon merkitykseen ja antoi luvan perustaa systeemiryhmän tutkimaan, miten tiedonsaanti voitaisiin käytännössä toteuttaa." (180)
42. "PH sanoi, että yritys tarvitsee tiedustelua, yrityksellä täytyy olla tuntosarvet ulkona,..." (Helena Terho, 181)
43. "Raportointitilaisuuksissa Pekan kyky puuttua yksityiskohtiin ja analysoida niitä piti kaikki muut varpaillaan." (182)

Pekka Herlinin oma ääni kuuluu myös elämänkerrassa ja hän kertoo itse toimintatavastaan osallistuen samalla keskusteluun omasta identiteetistään. Pekka Herlin rakentaa itselleen samansuuntaista identiteettiä kuin ympärillä olleet ihmiset. Kaksi ensimmäistä esimerkkiä osoittaa miten Herlin itse määritteli toimintaansa johtajana ja kaksi viimeistä esimerkkiä, 46 - 47, kuvaavat Herlinin värikästä ja voimakasta ilmaisutapaa.

44. "...sillä **kilpailutalouden nopeita päätöksiä ei voida tehdä demokraattisesti**, koska monen päättäjän informoiminen vaatii pitkän ajan ja toisaalta vähentää päätöksestä syntyvän vastuun kohdistamismahdollisuutta" (177)
45. Pekka sanoi: **'Johtajalla pitää olla niin löysä aikataulu, että kun tulee jokin yllättävä ongelmatilanne, tällä on aikaa paneutua siihen.'**" (173)
46. "Loppuu sulta puuro ennen kuin multa bensa!" (176)
47. "Pohjoismaiden hissibisnes on nyt tässä kädessä!" (73)

Itsepäisen toimijan sekä voimakkaan tunteiden ilmaisijan identiteetti rakentuu seuraavissa esimerkeissä. Toiminta menee välillä jopa väkivaltaiseksi, mistä esimerkki 51 kertoo.

48. Anna Herlin kuvailee: "Pekka oli semmoinen, että **kun sillä oli ajatus niin se meni läpi**. Sen piti mennä läpi." (18)
49. Meeri Blåberg: "Kerran hän sai semmoisen kohtauksen ruokapöydässä ja sanoi isälleen, että **'Sinun palkkalistoillesi en tule!**' Kyllä hänellä oli tällainen kriisi, silloin ylioppilaana jo." (38)
50. "On helppo kuvitella Pekan ajatelleen **'Vielä minä hänelle näytän!'**" (59)
51. "Hän vei meidät veneeseen ja sitten lähdettiin **varaskalastajien kimppuun! Siitähän tuli rosisjuttujakin**. ...Minäkin olin joskus syytteessä, mutta en kyllä koskaan saanut mitään tuomiota, mutta ...isäukko sai näistä kalastajien pahoinpitelyistä." (Ilkka Herlin 226)

Pekka Herlin osasi yllättää monissa tilanteissa viestintäkumppaninsa. Alla oleva tilanne liittyy sukupolvenvaihdoksen valmisteluun:

52. "Hänen **avoimuutensa ja strategiansa selvyys saivat minut hätkähtämään**, sillä en ollut kuullut siitä aiemmin...Lapset olivat koko järjestelyn syy; se toteutettiin, jotta he voisivat ottaa vastaan hallittavissa olevan salkun." (Jeremiah O'Connell, 337.)

Avoimuus yllättää kuuntelijan ja voi viestiä siitä, että aikaisemmin Pekka Herlin piti yhtiön kannalta merkittävimmän tiedon itsellään, eikä juuri viestinyt siitä ulospäin. Johtamisen näkökulmasta avoimuus on tarpeellista, koska johtajan on viestittävä sekä yrityksen sisään että yrityksestä ulospäin muun muassa yrityksen tavoitteista ja ajankohtaisista asioista. Liian vähäinen avoimuus voi eristää johtajan sekä työyhteisöstä että sidosryhmistä ja haitata avainhenkilöiden osallistumista päätöksentekoon. Vähäinen avoimuus voi olla keino pitää valta itsellä ja kertoa vasta viime kädessä päätöksistä, joihin muut eivät ehkä enää voi vaikuttaa. Toisaalta vähäinen avoimuus voi olla seurausta tietynlaisen johtamisviestintäkulttuurin omaksumisesta ja sitä kautta tietyn johtajan roolin toteutumisesta. Muutos ei voi tapahtua, jos johtajan toimintaan ei kuulu palautteen vastaanottaminen ja oman toiminnan reflektointi.

4. 4 Identiteetin rakentuminen vuorovaikutussuhteen näkökulmasta, vuorovaikutusosaaminen

Pekka Herlinillä oli laaja verkosto yhteistyökumppaneita työn puolesta ja siten hänellä oli runsaasti sosiaalista pääomaa (Salvato & Melin 2008, 259). Hän oli myös viiden lapsen isä, joten vuorovaikutusosaamista tarvittiin erilaisissa tilanteissa sekä perheen että työn parissa. Perheenjäsenet ja ystävät kuvaavat rohkeasti Pekka Herlinin ominaisuuksia, jolloin myös puutteet vuorovaikutussuhteen näkökulmasta tulevat esiin. Alla olevissa esimerkeissä kuvataan ja luodaan Pekka Herlinin identiteettiä vuorovaikutussuhteissa. Tytär Hanna Nurminen ja ystävä Risto Holmsten kertovat kuinka Pekka Herlin ei kyennyt empatiaan tai ymmärtänyt saati osannut lukea ystävän tunnetiloja. Risto Holmstenin mukaan Pekka ei ollut kiinnostunut hädässä olevasta ystävästään. Toisaalta esimerkissä 60 Niilo Salmi kuvaa Pekka Herliniä herkäksi ja hyvin sydämelliseksi ihmiseksi. Esimerkkien välinen ristiriita ei välttämättä tarkoita sitä, että kertoja valehtelisi, vaan pikemminkin siitä miten eri tavoin Pekka Herlin toimi vuorovaikutussuhteissaan. Samalla esimerkit todistavat hänen ristiriitaisen identiteetin puolesta.

53. " 'Hänen persoonallisuutensa ydin oli täydellinen kyvyttömyys empatiaan. Hän oli sillä tavalla sensitiivinen, että oli äärimmäisen taitava näkemään ihmisessä, mitä tämä odottaa... Isä ei varmaankaan halunnut tehdä pahaa, mutta hänellä oli

joskus **täydellinen ymmärtämättömyys siitä, miten hänen käyttäytymisensä voi vaikuttaa kielteisesti läheisiin.** Vaikka yritti selittää, hän ei ymmärtänyt sitä ollenkaan. **Ei pystynyt asettumaan muiden asemaan.**" (Hanna Nurminen, 78)

54. **"..Että se olisi kysynyt mikä sua vaivaa, kun sä oot noin depressiivinen. Se on mun mielestä pieni puute, eikä niin pienikään."** (Risto Holmsten,78)

Esimerkeissä 55 ja 56 kuvataan Pekka Herlinin identiteetissä ulkopuolisuutta tietyissä tilanteissa. Ulkopuolisuuden nähdään johtuvan osittain Herlinin omasta käyttäytymisestä, sekä toisaalta Herlinin taustasta suomenkielisen yrittäjäsuvun jatkajana. Ristiriitainen ja oikukas persoona tulevat esiin myös ihmissuhteiden näkökulmasta, kun Pekka Herlinin toimintaa kuvataan esimerkissä 57 epäsovinnaiseksi, mutta taas toisaalta esimerkissä 58 erikoiseksi, älyllisen ja tunneherkän toiminnan yhdistelmäksi. Pekka Herlinin poika Antti Herlin tekee esimerkissä 60 yleiskatsauksen isänsä toimintaan ja siihen, miten tämä kohteli perheen omistuksessa olleen maatilan tilanhoitajia. Antti Herlin tekee isänsä toiminnasta omat johtopäätöksensä niin, että ei halunnut olla maatilan hoitaja yhdessä isänsä kanssa.

55. **"Suomen teollisuuden sisäpiirissä Pekka oli kaikin puolin sivullinen, eikä suinkaan pelkästään tyylinsä ja käytöksensä vuoksi."** (72)
56. **" , mutta vaikkei Pekka olisikaan ollut "värikäsi äijä", häntä olisi tuskin koskeltu suomalaisen yhteiskunnan kerman 1960-luvulla."** (72)
57. **"Kuten Juha Tanntu vihjaa, monet ihailivat Pekan ronskiutta ja alati karttuvaa saavutusten sarjaa. Mutta hänen oikukas ja ajoittain epäsovinnainen käytöksensä himmensi hänen nimensä hohtoa."** (72)
58. **"Toisaalta Pekka oli samoista syistä viihdyttävää seuraa kaikille, jotka pitivät hänen erikoisesta älyllisyyden ja tunneherkkyyden yhdistelmästä."** (74)
59. **"Olihan se varmasti mahdollottoman vaikeata tehdä järkevästi työtä, kun ei saanut aitoa, järkevää kontaktia tilan omistajaan. Ja ne keskustelut saattoivat kulminoitua niin naurettaviin pieniin**

asioihin. Sen takia minä itsekkin kieltäydyin ehdottomasti, kun hän ehdotti (1980-luvun alussa), että minä olisin ottanut Thorsvikin hoitaakseni, mutta että hän olisi siellä isäntänä. **Minä pidin sitä ihan mahdollomana ajatuksena, kun olin katsonut, miten hän kohteli heitä.**" (Antti Herlin, 223)

60. **"Hänelle perhe oli tärkeä, ja hän oli hyvin sydämellinen ja herkkä ihminen.** Mutta sitten kun käännettiin esiin se toinen Pekka, niin silloin, 'kuulkaa pojat, tehdään niin kuin tulee hyvä, tai muuten käy huonosti!'" (Niilo Salmi, 226)
61. **"..saivat Suomen yrityspiirit ensimmäisen kerran huomaamaan Pekka Herlinin nimen muussakin yhteydessä kuin vain arvostetun suvun tuhlaajapoikana."** (65)

Pekka Herliniä kuvataan pääasiassa sanoin impulsiivinen, arvaamaton, rationaalinen, pragmaattinen, nokkela ja älykäs. Jokainen kertoja tarkastelee ja määrittelee Pekka Herliniä omien kokemustensa kautta ja sen perusteella millainen vuorovaikutussuhde hänellä on ollut Herlinin kanssa. Esimerkeissä näkyy vuorovaikutustilanteen ja -suhteen asetelma, joten yhtä totuutta Pekka Herlinistä ei voi löytää. Pekka Herlinin johtamisviestintätyyliä voi esimerkkien myötä kuvata autoritaariseksi ja dynaamiseksi, mutta ei osallistavaksi. Pekka Herlin määritteli Koneen johtamisviestintäkulttuurin omanlaisekseen, hallitsi ja piti valtaa yllä vuorovaikutustilanteissa. Aineiston mukaan Pekka Herlinin kanssa ei oikeastaan uskaltanut olla eri mieltä. Kirsti Herlinin mukaan jo koulussa luokkatoverit olivat pelosta johtuen samaa mieltä Pekka Herlinin kanssa. Kirsti Herlin kuvailee, kuinka hän itse rauhallisesti sanoin olevansa tätä mieltä, ja että ei voi mitään, jos on eri mieltä (Simon 2009, 345).

Pekka Herlin kuunteli silloin, kun asia oli hänelle itselleen merkityksellinen. Arvaamattomuus ja impulsiivisuus värjivät vuorovaikutustilanteita ja saivat useimmat viestintäkumppanit asettumaan varpailleen. Vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta tarkasteltuna vaikuttaa siltä, että Pekka Herlin oli taitava johtamaan ja viemään keskusteluja eteenpäin haluamaansa suuntaan, hänellä oli selvä tavoite ja sitä kohti hän voimallisesti meni. Tutkimusaineiston perusteella hän ei juuri kyennyt asettumaan toisen ihmisen asemaan, mikä olisi vuorovaikutussuhteen laadun ja kehittymisen kannalta merkityksellistä.

Pekka Herlinin johtamistapaa Simon (2009) vertaa machiavellismiin, mikä liittyy johtajan itsevaltaiseen ja äärimmäisyyksiin menevään käyttäytymistapaan. Johtaja tavoittelee haluamiansa päämääriä välittämättä muista, eikä hän kaihda keinoja

saavuttaakseen päämääränsä (esim. Teven, McCroskey & Richmond 2006).

5 DISKUSSIO

5.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja toteutus

Tässä tutkielmassa olen tarkastellut teoksessa ”Koneen ruhtinas” Pekka Herlinille tuotettua identiteettiä ja sitä kautta olen tehnyt tulkintoja Pekka Herlinin johtamisviestintätyylistä sekä vuorovaikutusosaamisesta. Samalla olen tarkastellut sitä kulttuuria, joka Pekka Herlinin myötä syntyi yritykseen. Olen analysoinut aineistoa diskurssianalyysin avulla. Tutkimus asettuu laadullisen tutkimuksen kehyksiin, siellä hermeneuttiseen näkökulmaan, ollen myös osa diskurssin tutkimusta. Lähdin tarkastelemaan valmista aineistoa ilmiölähtöisesti analyyttisen diskurssianalyysin menetelmien avulla. Olen antanut aineiston puhua minulle ja pyrkinyt pitämään näkökulmani avoimena aineiston suhteen. Aineistosta olen etsinyt todistusaineistoa ja vihjeitä, jotta löytäisin vastaukset tutkimuskysymyksilleni.

Kiinnostuin ensisijaisesti ”ilmiöstä” Pekka Herlin ja tämän ristiriitaisen persoonan aikaansaannoksista. Elämäkerta aineistona ohjasi luonnostaan minut tarttumaan tutkielman tekemiseen

laadullisten menetelmien kautta. Laadullinen tutkimusote tarjosi hyvät raamit ja mahdollisti ilmiön kokonaisvaltaisen tarkastelemisen. Samoin hermeneuttinen näkökulma, jossa keskeistä on kysymys ihmisenä olemiseen liittyvien seikkojen ymmärtämisestä, sekä diskurssin tutkimus, joka on kiinnostunut kielen ja todellisuuden välisestä yhteydestä. Analyysimenetelmänä diskurssianalyysi oli luonnollinen valinta aineiston käsittelyyn, koska tarkoituksenani oli tarkastella tietyn todellisuuden rakentumista tietyssä kielessä ja kulttuurissa. Asetuin tulkitsemaan rooliin.

Tutkimuskysymysten myötä lähdin hakemaan vastausta siihen, miten kielen kautta tuotetaan jokin ilmiö tai ilmiöt, kuten tässä tapauksessa henkilön johtamisviestintätyyli ja vuorovaikutusosaaminen. Käsittelin alussa perheyriksen määritelmää ja perheyriksen kulttuurin syntymistä sekä siirtymistä sukupolvenvaihdoksen myötä jatkajasukupolvelle. Tarkastelin johtamisviestinnän ja vuorovaikutusosaamisen aikaisempia tutkimuksia sekä määrittelin nämä käsitteet. Kone Oyj oli ja on yhä Herlinin suvun päätösvallassa ja pääomistus on Herlinin perheellä. Halusin ymmärtää sitä, miten kielen kautta luodaan todellisuutta ja rakennetaan tietynlainen identiteetti jollekin kohteelle, tässä tapauksessa henkilölle ja hänen myötänsä myös perheyriksen kulttuurille.

Halusin myös tämän tutkielman myötä osoittaa, että diskurssin tutkimusta ja diskurssianalyysia voidaan käyttää ja hyödyntää perheyriksen johtamisviestintätyylin ja koko yrityskulttuurin tarkastelemisessa. Tutkielma rajoittuu yhteen tapaukseen, joten yleistäminen sen perusteella ei ole oikeutettua, eikä toisaalta mielekästäkään. Tapaus Herlinin tutkimuksen voi kyllä sijoittaa laajemmin perheyriksien johtamisviestintää koskevaan keskusteluun ja pohtia sitä, mitä merkitystä yrityksen johtajan viestintätyyllillä ja vuorovaikutusosaamisella on. Sukupolvenvaihdos on merkittävä nivelvaihe perheyriksen toiminnassa ja siihen vaiheeseen tämä tutkielma tuo yhden näkökulman.

Perheyriks on siten erityislaatuinen yksikkö, että yleensä yrityksen perustaja haluaa saada toiminnalleen jatkajan ja mielellään seuraavasta sukupolvesta. Kone Oyj ei ole Herlinin suvun perustama, mutta yritys on siirtynyt sukupolvelta seuraaville. Pekka Herlin oli toisen sukupolven toimija, joka oli perinyt yrityksen isältään Heikki Herliniltä, joka puolestaan oli perinyt yrityksen omalta isältään Harald Herliniltä. Pekka Herlin oli aloittanut työnsä perheyriksessä vähitellen 1950-luvun puolivälistä alkaen ja

siirtynyt yhä suurempaan vastuuseen ja valtaan. Hän loi yhtiön voimakkaasti omannäköisensä kulttuurin.

Perheyriksen johtajan viestintäkäyttäytymisen ja vuorovaikutusosaamisen seuraukset voivat saada aikaan sen, että seuraava sukupolvi ei halua osallistua yrityksen toiminnan jatkamiseen. Tämä johtopäätös tuli hieman yllättäen tästä aineistosta esiin, sillä Pekka Herlinin lasten kiinnostus yrityksen pyörittämiseen oli vaakalaudalla. Tämä näytti olevan osittain seurausta Herlinin johtamisviestintätyylistä ja toiminnasta vuorovaikutustilanteissa. Näytti siltä, että Pekka Herlin hahmotteli lastensa puolesta näiden roolit perheyriksen tulevaisuudessa ja toiminnassa. Vaikka Pekka Herlin osasi halutessaan kuunnella, ei hän välttämättä osannut asettua toisen ihmisen asemaan, mikä olisi ollut vuorovaikutussuhteen laadun ja kehittymisen kannalta merkittävä tekijä. Herlinin ristiriitaisuus ja impulsiivisuus toivat myös vuorovaikutussuhteisiin jännitteitä. Herlinin toiminta näyttää tukevan niitä tutkimuksia, joissa jatkajasukupolvi ei koe tai pysty sitoutumaan perheyriksen jatkamiseen (esim. Björnberg & Nicholson 2012; Davis & Harveston 1999). Tässä tapauksessa jatkaja lopulta kuitenkin löytyi, kun yksi Pekka Herlinin lapsista siirtyi yrityksen johtoon.

Laadullisen tutkimuksen aineiston runsaus ja rikkaus voi johtaa siihen, että tutkija sokeutuu, eikä näe tiettyjä aineistosta nousevia asioita. Toisaalta tutkija voi sokeutua niin, että hän näkee vain ennako-oletustensa mukaisia asioita ja poimii aineistosta niille todisteita. Huomasin välillä hakevani todisteita ainoastaan ristiriitaisen henkilön identiteetille, mikä oli ennako-oletukseni ilmiöstä nimeltä Pekka Herlin. Diskurssianalyysi on väljä menetelmä, joten suunnantarkistusta oli tehtävä koko analyysin ajan.

Aineiston analyysi oli siis paikoitellen haasteellista ja nyt ajateltuna aineiston luokittelun voisi tehdä jotenkin toisinkin. Elämäkerta on rajattu aineisto, mutta sisältöä siinä oli runsaasti, joten tutkimukseni kannalta olennaisen todistusaineiston ja esimerkkien valintakriteerien perusteleminen osoittautui hankalaksi. Aineiston käsittelyyn oma taustani työkokemuksineen on ollut vaikuttamassa siihen minkä tulokulman valitsen. Elämäkerta sisälsi useiden henkilöiden kertomuksia ja haastatteluja, jolloin aineistoa olisi voinut luokitella esimerkiksi perheenjäsenten ja työtovereiden näkökulmiin. Toisaalta tavoitteeni ei ollut vertailla eri henkilöiden tuottamaa identiteettiä, vaan löytää aineistosta kokonaisvaltainen näkemys Pekka Herlinille rakentuneesta identiteetistä. Tämän perusteella koen, että tutkimuskysymysten asettelu onnistui hyvin ja

aineiston analyysin avulla pystyin vastaamaan asettamiini tutkimuskysymyksiin.

Teoreettisten lähtökohtien valinta ja tutkimusmenetelmän valinta tukivat toisiaan. Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollisti ilmiön kokonaisvaltaisen tarkastelemisen ja tämän tutkimuksen tavoitteen kannalta laadullinen menetelmä oli ainoa mahdollinen valinta. Diskurssianalyysi tarjosi minulle tutkijana välineitä, jotta saatoin tarkastella ilmiötä sen omista lähtökohdista käsin niin, että annoin ilmiön itsensä puhua. Koska diskurssianalyysi mahdollistaa monenlaiset tulkinnat, antoi se myös melko vapaat kädet minulle edetä työssäni. Toisaalta laaja mahdollisuuksien kenttä vaati minua perustelemaan valintani kunnolla, mikä on tietysti kaikessa tutkimuksessa tarpeellista. Laadullinen tutkimusmenetelmien voi olla vaikeasti toistettavissa. Tässä tutkielmassa tutkijan taustan vaikutus on tärkeä muistaa. Toisenlaisesta tiedeyhteisöstä tuleva tutkija voisi nostaa samasta aineistosta samaa metodiakin käyttäen tuloksiksi erilaisia näkökulmia ja tulkintoja.

5.2 Pekka Herlinin aika Kone Oyj:ssä

Elämäkerran perusteella Pekka Herlinille rakentuu tietynlainen identiteetti. Identiteetin rakentumisen myötä Herlinin johtamisviestintätyylistä ja vuorovaikutusosaamisesta voi tehdä tulkintoja. Tehtäväkeskeiseltä tasolta tarkasteltuna kansainvälisen menestyksen saavuttanut perheyrityksen johtaja oli särmikäs ja ristiriitainen henkilö, joka johti yhtiötä ajoittain kuin itsevaltiasta ja loi yhtiöön hyvin vahvan, omannäköisen kulttuurin. Näyttää siltä, että Pekka Herlinin arvot ja Kone Oyj:n arvot asettuvat yhtäläisyysmerkin molemmiin puolin ainakin sen ajanjakson ajan kun Pekka Herlin oli vallassa. Kone Oyj:ssä elettiin Pekka Herlinin arvojen ja tämän luoman toimintakulttuurin mukaisesti.

Herlinin johtamisviestintätyyli olisi voinut johtaa jopa siihen, että Kone Oyj:n päätösvalta olisi siirtynyt pois Herlinin suvulta. Pekka Herlin oli jo tilanteessa, jossa yhtiön myymistä ulkopuoliselle taholle oli pakko harkita. Herlinin lapset eivät olleet innokkaita jatkamaan perheyrityksen toimintaa. Voihan olla, että yhtiön menestyksen yhtenä kulmakivenä on ollut se, että päätösvalta on pysynyt yhden suvun hallinnassa ja omistajasuku on hakenut liiketoiminnalle pikavoittojen sijaan pitkän aikavälin menestystä.

Pekka Herlinin aika Koneen johdossa sijoittuu laajemmin yhteiskunnalliseen aikaan, jolloin vallalla olivat tietyt johtamisviestintätäytylin opit ja piirteet. Tietyt asiat sekä toimintatavat olivat yleisesti hyväksytyjä tai ymmärrettiin osaksi johtamisviestintäkulttuuria. Toisaalta aika ja kulttuuri eivät selitä tai oikeuta yksilön käyttäytymistä. Kun kokemus ristiriitaisesta ja arvaamattomasta, rationaalisesta ja pragmaattisesta jaetaan, ja usea henkilö yksilön lähipiiristä osallistuu samaan diskurssiin, niin kysymykseksi nousee se, muotoutuuko näiden määritelmien kautta Pekka Herlinin johtamisviestintätäytyli.

Pekka Herlinistä puhutaan ristiriitaisena henkilönä ja hänelle tuotetaan ristiriitaisen henkilön identiteetti. Ristiriitaisuudella tarkoitetaan sitä, että Herlin oli toisaalta jotain ja toisaalta toista. Aineiston mukaan hän oli sisäistänyt ristiriidat. Ristiriitaisuus näyttäytyy myös siinä kuinka eri henkilöt kuvailevat Pekka Herliniä toisistaan poikkeavilla tavoilla. Joissain vuorovaikutustilanteissa ja -suhteissa Pekka Herlin näyttäytyi ja käyttäytyi ystävällisesti ollen hurmaava persoona, kun taas toisissa tilanteissa hänen viestintätäytylinsä oli jopa aggressiivista. Arvaamattomuus luo siis vuorovaikutussuhteeseen turvattomuuden tunteen, kun viestintäkumppanin käyttäytymistä ei pystytä ennustamaan. Niiden ihmisten, jotka Herlinin lähipiirissä kokivat hänen arvaamattoman käyttäytymisensä haastavana, oli vaikea haluta yhteistyötä tämän kanssa. Esimerkkinä tästä on Pekka Herlinin poika Antti Herlin, joka ei aineiston mukaan pystynyt kuvittelemaan perheen omistuksessa olleen maatilanhoitoa yhdessä isänsä kanssa.

Herlinille tuotettiin elämänkerrassa rationaalisen, impulsiivisen ja pragmaattisen henkilön identiteetti, jossa henkilö ei jäänyt kyselemään ympäriltään moniakaan mielipiteitä, vaan toimi. Johtamisviestinnän näkökulmasta tyyli ei välttämättä ole kovin demokraattinen ja osallistava vaan kuvastaa itsevaltiasta tyyliä, jonka seuraukset voivat olla suhdekeskeiseltä tasolta tarkasteltuna jopa katastrofaalisia. Tehtäväkeskeiseltä tasolta katsottuna Pekka Herlin saavutti kuitenkin voittoja ja sai johdettua yrityksen kansainväliseen menestykseen. Itsepäisyys ja itsenäisyys päätöksenteossa eivät yksistään ole hedelmällisiä ominaisuuksia, mutta jos niihin yhdistyy kyky kerätä tietoa ja hyödyntää sitä nopeasti tilaisuuden tullen, kuten Pekka Herlinillä, niin tehtäväkeskeisellä tasolla lopputulos voi olla hyvä. Herlin myös laajensi yritystä monien yritysostojen kautta, joten tästäkin näkökulmasta hän onnistui tehtäväkeskeisellä tasolla varsin mainiosti. Sen sijaan suhdekeskeisellä tasolla Pekka Herlin sai aikaan jopa sen, että perheen omistuksessa ollut yritys ei meinannut saada jatkajaa Herlinin omista lapsista.

Pekka Herlinin vuorovaikutusosaaminen oli eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna heikkoa, sillä perheenjäsenten ja ystävien kuvausten mukaan Herlin ei aina ymmärtänyt viestintätyylinsä seurauksia. Tytär Hanna Nurminen kuvasi esimerkissään kuinka isä ei ymmärtänyt miltä toisesta voi tuntua ja ystävä koki vuorovaikutussuhteen Pekka Herlinin kanssa samankaltaisesti. Näiden kahden esimerkin mukaan Pekka Herliniltä uupui empatiakykyä, jota tarvitaan vuorovaikutussuhteessa. Kun vuorovaikutussuhteen osapuolet kykenevät asettumaan toistensa asemaan, voivat he muokata omaa viestintäkäyttäytymistään vuorovaikutussuhteen ja tilanteen kannalta tarpeelliseen suuntaan.

Pekka Herlinistä sanotaan, että hän osasi kuunnella ja tätä todistavat myös tekstiesimerkit. Herlin osasi kerätä tietoa, joka liittyi liiketoimintaan ja hän kuunteli tarkkaan tarpeelliset yksityiskohdat erilaisissa palavereissa. Toisaalta hän määritteli normit palaverien viestintäkäyttäytymiselle, sillä päätösvallan haltijana hän olisi voinut antaa toisin toimivalle jopa potkut yhtiöstä. Herlinin viestintätyyli koettiin jopa pelottavana ja uhkaavana, mikä sai viestintäkumppanit vuorovaikutustilanteissa pysyttelemään varpaillaan. Pelottavaa ja arvaamatonta viestintätyyliä voi tarkastella myös vallan näkökulmasta, jolloin valta on sillä henkilöllä joka ohjaa vuorovaikutustilanteen etenemistä ja osallistujien toimintaa siinä.

Suonisen (2002, 30) mukaan henkilö, joka on esimerkiksi ammattiasemaltaan ylemmässä statuksessa, voi käyttää asemaansa hyväksi ja viitata kielen käytöllään omaan asemaansa. Toisin sanoen johtavassa asemassa olevan henkilön ei tarvitse selitellä sanomisiaan työntekijöille. Se, onko tapa toimiva ja hyväksytäänkö se, riippuu organisaatiokulttuurista. Koneen kulttuurissa oli Pekka Herlinin aikaan vallalla tämän itsensä juurruttama tyyli. Perheen viestintäkulttuuri siirtyi johtajan mukana perheyriytykseen ja Pekka Herlin loi tietynlaisia vuorovaikutusmalleja myös yrityksen kulttuuriin. Sukupolvenvaihdoksen kohdalla Pekka Herlinin lasten täytyi ottaa kantaa myös siihen, miten edellisen sukupolven arvot ja kulttuuri siirtyvät jatkajille. Davisin & Harvestonin (1999) sekä García-Álvarezin & Lòpez-Sintasin (2001) tutkimuksissa sukupolvenvaihdoksessa edeltäjäsukupolven arvomaailma on merkittävässä roolissa.

5.3 Perheyrietyksen toimintakulttuurin ymmärtäminen

Tämä tutkielma pyrki rakentamaan siltaa aineiston ja olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden välille osallistuen tuloksillaan keskusteluun erityisesti perheyrietyksen johtajan johtamisviestintätäyylistä ja vuorovaikutusosaamisesta sekä perheyrietyksen kulttuurista. Tulokset asettuvat tukemaan olemassa olevaa kirjallisuutta siinä mielessä, että perheyrietyksen johtajan johtamisviestintätäyylillä on merkitystä sukupolvenvaihdoksessa. Tulokset tukevat myös niitä aiempia tutkimuksia, joissa perheen kulttuurilla on todettu olevan vaikutusta perheyrietyksen kulttuuriin. Johtamisviestinnän ja sen toteutuksen voi nähdä osana perheyrietyksen kulttuuria. Tämä tutkielma on suppea katsaus aihealueesta ja analyysi olisi paikoin voinut olla tiukempi tai syvempi. Rajatumman aineiston myötä myös analyysia olisi voinut syventää. Aihetta voisi lähteä tarkastelemaan lisää niin, että useiden perheyrietysten johtamisviestintätäyylä kartoitettaisiin haastattelujen avulla. Näin saataisiin laajempi joukko perheyrietyksiä mukaan ja siten tutkimustuloksia voisi paremmin yleistää.

Eräs mielenkiinnon kohde voisi olla se, miten Kone Oyj:n kulttuuri on kehittynyt sukupolvenvaihdosten myötä ja millaista se on ollut kunkin sukupolven vallassa olon aikana. Yhtiö on siirtynyt isältä pojalle, joten tutkimus voisi liittyä myös osaksi laajempaa patriarkaalista keskustelua sekä sitä keskustelua, miten patriarkalaisuus näkyy perheyrietyksen kulttuurissa. Michelsenin (2013, 612) mukaan hissiteollisuuden yleisin yritysmuoto on ollut maailmanlaajuisesti katsottuna perheyrietyks, mikä kuulostaa mielenkiintoiselta. Tälle toimintasektorille voisi sijoittaa vertailevaa tutkimusta toimintakulttuurien siirtymisestä sukupolvelta seuraavalle eri hissiyhtiöissä.

Perheyrietyksen perustajan viestintätäyylä vaikuttaa siis vahvasti perheyrietyksen viestintäkulttuuriin ja tätä näkökulmaa voisi lähestyä muun muassa haastattelujen kautta. Yrityksen toimintakulttuuriin voisi tutustua myös hallitustyöskentelyä tarkkailemalla olettaen, että hallituksessa istuu perheenjäseniä. Viestintätäyylin merkitys näkyy sukupolvenvaihdoksessa, koska osallistava toiminta ottaa jatkajasukupolven hyvissä ajoin mukaan yrityksen liiketoimintaan, kuuntelee tätä ja antaa arvoa näkemyksille, eikä johda itsevaltiaan tavoin. Johtamisviestintä on osa perheyrietyksen kulttuuria ja kulttuurissa vaikuttavat tietyt arvot. Arvonäkökulmaa ja perheyrietyksen kulttuuria voisi lähteä

tarkastelemaan kolmijaon mukaisesti perheen tasolta, yrityksen liiketoiminnan tasolta sekä omistajuuden tasolta.

Perheyrietyksen kulttuurin ja arvojen ymmärtäminen voi auttaa perheyrietysten kentällä toimivia konsultteja ja kouluttajia. Konsultti pyydetään usein apuun siinä tilanteessa, kun yritys kaipaa muutosta tai on ajautunut konfliktitilanteeseen. Perheyrietyksessä arvot voivat tulla monien sukupolvien takaa, joten toimimattomien käytänteiden tunnistaminen osaksi yrityksen historiasta kumpuavia arvoja on konsultille tärkeä tieto. Perheyrietyksen dynamiikan ymmärtäminen on avuksi kaikille niille toimijoille, jotka liittyvät yrityksen liiketoimintaan jollain tapaa. Sukupolvenvaihdoksen suunnitteleminen on tietysti erityislaatuinen prosessi, johon osallistuu eri alojen asiantuntijoita. Tuskin kenellekään heistä on haitaksi ymmärtää kokonaisvaltaisesti perheyrietystä ja perheen kulttuuria sekä perheenjäsenten välisiä suhteita.

Perheyrietyksen vuorovaikutuksen ymmärtäminen voi olla avuksi myös muille kuin perheyriettäjille. Yritystoimintaan kuuluu aina vuorovaikutus eri sidosryhmien ja henkilöiden välillä, joten vuorovaikutussuhteiden dynamiikkaan tutustuminen on hyödyksi. Perheyrietyksen pitkäjänteiseen toimintakulttuuriin tutustuminen voi tuoda lisäarvoa myös muille yrityttäjille esimerkiksi siihen keskusteluun, kun tarkastellaan kestäväää kehitystä. Maltillinen tulostavoittelu näkyy perheyrietyksen henkilöstöpolitiikassa sitoutumisena, luottamuksena ja jatkuvuutena (Michelsen 2013, 612).

Tämän tutkielman tulokset asettuvat tukemaan niitä aiempia tutkimuksia, joiden mukaan perheeseen kuuluvalla perheyrietyksen johtajalla on merkittävä rooli yrityksen toimintakulttuuriin luomisessa. Tulokset tukevat myös sitä keskustelua, joka käydään perheyrietyksen toimintakulttuurin ja sukupolvenvaihdoksen yhtymäkohdassa. Johtajan osallistava johtamisviestintäytyyli edesauttaa seuraavan sukupolven sitoutumista yrityksen toimintaan hyvissä ajoin ja voi siten olla merkittävässä roolissa onnistuneen sukupolvenvaihdoksen toteutumisessa.

6 PÄÄTÄNTÖ

Ristiriitainen ja monisärmäinen, rationaalinen ja pragmaattinen, impulsiivinen ja nokkela ovat käsitepareja, joilla Pekka Herlinin identiteettiä rakennettiin elämäkertateoksessa ”Koneen ruhtinas”. Hänen johtamisviestintätyylinsä oli itsevaltainen ja määrätietoinen, hän teki päätökset laajan taustatiedon perusteella osin intuitiivisesti ja impulsiivisesti. Pekka Herlinin aikana Kone laajeni merkittäväksi kansainväliseksi yhtiöksi, joka on edelleen Herlinin suvun hallinnassa. Vuorovaikutussuhteissaan Pekka Herlin oli toisaalta arvaamaton ja pelottava, toisaalta sydämellinen ja ystävällinen. Hän ei välttämättä ollut vuorovaikutustilanteissa ja -suhteissa empaattinen, saati kärsivällinen, mutta halutessaan hän osasi kuunnella. Hän käytti määräysvaltaansa niin yhtiössä kuin perheessä osaamatta aina asettua toisen henkilön asemaan. Johtajana hän oli karismaattinen, mutta jopa itsevaltainen, joka pyrki tavoitteeseen toisinaan äärimmäisiä keinoja kaihtamatta. Pekka Herlinin aika Kone Oyj:n johdossa ajoittuu aikakauteen, jolloin Suomi koki taloudessa merkittäviä muutoksia. Toiminnalliselle ja kunnianhimoiselle henkilölle aikakausi tarjosi paljon mahdollisuuksia. Ajan henki Koneessa oli sellainen, että joko se

laajenee tai kuolee, joten Pekka Herlin pääsi aitiopaikalle osoittamaan kykynsä.

Simon pohtii (2009, 186) sitä oliko Pekka Herlin ovela kettu, joka sai ostettua yrityksiä vain sillä, että johdatteli myyjät epärealistisiin odotuksiin vailla lupausta täyttää odotukset. Vai pyrkikö hän toiminnallaan varmistamaan sen, että perheyrietykset säilyisivät kvartaalitalouden puristuksessa olevassa maailmassa. Niin tai näin, Pekka Herlin kuitenkin ensisijaisesti halusi, että yrityksen toimintaa jatkaa hänen sukunsa ja hänen perheensä, hän halusi siirtää perinteitä eteenpäin. Pekka Herlin oli itse saanut yrityksen edellisiltä sukupolvilta ja hän tunsu vastuunsa toiminnan jatkuvuudesta. Hän halusi turvata perheensä toimeentulon senkin jälkeen, kun häntä ei enää olisi. Pekka Herlin ei välttämättä ymmärtänyt miten hän omalla toiminnallaan ja tyyllillään loi säröjä perheenjäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin ja saattoi siten asettaa koko yhtiön jatkuvuuden perheyrietyksenä vaakalaudalle. Pekka Herlin piti päätäntävällän itsellään ja hänen toimintatyyliinsä olisi voinut sopia paremmin pienen yrityksen kulttuuriin, jossa valta on yleensä yhden henkilön eli yrittäjän hallussa.

Järvinen (2005, 69) peräänkuuluttaa esimiehen halua ja kykyä itsetuntemuksen kasvattamiseen, minkä kautta esimies voi entistä paremmin oppia tuntemaan ja hallitsemaan omaa käyttäytymistään. Itsetutkiskelu ei tarkoita itsensä ympärille käpertymistä, vaan edellyttää avointa mieltä myös ympäristön eli työntekijöiden palautteelle. Scheinin (2011) mukaan tulevaisuuden johtajan pitää osata kuunnella työntekijöidensä viisautta ja näkemyksiä työn toteuttamisesta. Johtajan avoimuus ja vuorovaikutushalukkuus ovat menestyvän johtajan tunnuspiirteitä. Pekka Herlin oli oman aikakautensa menestynyt yritysjohtaja, joka sovelsi johtamisoppeihinsa sotilaallista strategiaa. Tuon ajan johtajat tuskin kävivät kehityskeskusteluja tai pyysivät ympäriltään palautetta johtamistaidoistaan ja vuorovaikutusosaamisestaan. Johtajat ja työntekijät toteuttivat ajanjaksoon istuvaa johtamiskulttuuria, eikä ylhäältä päin ja määräämällä tapahtuvaa johtamista välttämättä pidetty omituisena.

Yrityksestä riippuen johtajan tehtäväkeskeistä osaamista voidaan arvostaa suhdekeskeistä osaamista enemmän, jolloin henkilöstön hyvinvointi ja vuorovaikutussuhteet eivät välttämättä ole merkityksellisessä roolissa. Työhönsä sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät ovat kuitenkin menestyvän yrityksen tärkeä, ellei jopa tärkein voimavara. Sitoutuminen ja motivaatio syntyvät muun muassa siitä, että työntekijä tulee kuulluksi omaan työhönsä liittyvissä asioissa ja hän voi kokea, että hänen

työpanoksellaan on kokonaisuuden kannalta merkitystä. Kone Oyj:n entinen toimitusjohtaja Matti Alahuhta (Kauppalehti 18.11.2014) painottaa, että sitoutumiseen vaikuttaa vahvasti se, että työntekijät ovat tietoisia yrityksen visiosta ja tavoitteista. Alahuhta korostaa johtajan osaamisessa vuorovaikutuksen ja siinä erityisesti kuuntelemisen taidon merkitystä. Yrityksen visiot ja tavoitteet voidaan välittää työntekijöille viestinnän keinoin, mitä edesauttaa yrityksen avoin viestintäilmapiiri sekä matala hierarkia.

Yksilön vuorovaikutusosaamisen lisäksi ympäröivä kulttuuri käytänteineen, arvoineen ja normeineen vaikuttaa johtamisviestintätyylin rakentumiseen. Perheyrityksen perustaja siirtää perheen vuorovaikutuskulttuuria yrityksen toimintaan. Kulttuuri voi muuttua ja kehittyä, jos se tunnistetaan ja sitä halutaan tietoisesti kehittää. Johtamisviestintä edellyttää vuorovaikutusosaamista ja valtaa pitävät henkilöt ovat siis avainasemassa myös vuorovaikutuskulttuurin näkökulmasta katsottuna. Johtamisviestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys, työntekijöiden osallisuus sekä kaikkien osapuolten halu rakentaa vuorovaikutuskulttuuria ja -suhteita ovat pääroolissa toimivan vuorovaikutuskulttuurin syntymisessä.

Perheyritysten kentällä työskentelevien eri alojen kouluttajien ja konsulttien on hyvä ymmärtää sitä, miten perheen kulttuuri näkyy ja vaikuttaa yrityksen toiminnassa. Perheenjäsenten väliset suhteet ovat mukana yrityksen arjessa ja mahdolliset jännitteet heijastuvat väistämättä liiketoimintaan ellei niitä tunnisteta. Tietyt käytänteet ja roolit, toimivat ja toimimattomat, voivat olla peräisin sukupolvien takaa, eikä niiden olemassa oloa ole välttämättä koskaan kyseenalaistettu. Aloittavan yrittäjän kannattaa panostaa alusta asti vuorovaikutukseen sekä yrityksen sisällä että yrityksestä ulospäin. Yrittäjän tai/ja yrittäjä-johtajan oma vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen on avain menestykselle ja kasvulle. Kansainvälistynyt toimintaympäristö edellyttää myös erilaisten kulttuurien tunnistamista ja ymmärtämistä, jotta vuorovaikutukselle voidaan luoda toimivat puitteet. Vuorovaikutusosaamiseen sisältyy kyky ja halu luoda ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita, jossa kuuntelemisen merkitystä ei voi liikaa korostaa. Vuorovaikutuksen kehittämiseen panostava yritys voi olla myös kilpailuvaltti ja houkutin silloin, kun yritys etsii työntekijöitä, yhteistyökumppaneita tai asiakkaita.

Pekka Herlinin jälkeen Kone Oyj:n pääjohtajaksi nousi tämän poika Antti Herlin (s.1956) vuonna 1996, josta tuli myös hallituksen puheenjohtaja vuonna 2003 Pekka Herlinin kuoleman jälkeen. Kone Oyj:n hallituksessa on tällä hetkellä kaksi Antti Herlinin lapsista, joten mahdollinen jatkajasukupolvi on otettu hyvissä ajoin mukaan

yrittäjien toimintaan. Ehkä Antti Herlinin johtamisviestintätutkimuksessa on enemmän osallistavia elementtejä kuin aikanaan isänsä Pekka Herlinin toiminnassa. Osallistaminen tarkoittaa mukaan ottamista, vastuun jakamista ja kuuntelemista. Kaikki tämä edellyttää vahvaa vuorovaikutusosaamista. Osallistava johtamisviestintätutkimus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtajan positiioon kuuluva vastuu siirtyisi pois johtajalta.

Luovun haikein, mutta huojentunein mielin tästä työstä ja tutkielman tekemisestä. Tuntuu siltä, että olen tutustunut henkilöön, joka on olemassaolollaan vaikuttanut minuun peruuttamattomasti. Pekka Herlinin kuva elämänkerran kannessa on pysäyttänyt minut useasti ja olen vain tuijottanut kirjaa työpöydälläni. Minusta on tuntunut siltä, että Pekka Herlin tuijottaa minua valtavalla intensiteetillä takaisin, tulitikkuaski kädessä ja tupakka suupielessä odottamassa sytyttämistä, odottamassa toimintaa. Ikään kuin hän huultensa välistä vaatisi "No, kirjoita nyt se perkeleen työsi loppuun, niin mä sytytän tän tupakan ja se on sitten siinä." Niin lopulta tein.

Lähteet

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä studies in humanities 179. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. & K. X. Smyrnios 2002. The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review* 15 (1): 45-56.
- Björnberg, Å. & N. Nicholson 2012. Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm. *Family Business Review*, December 2012. Vol. 24, no. 4, 374-390.
- Daly, J. A., Vangelisti, A. L. & S. M. Daughton 1995. The Nature and correlates of conversational sensitivity. Teoksessa M. V. Redmond (toim.), *Interpersonal communication*, Florida: Harcourt Brace & Company.
- Davis, P. S. & P. D. Harveston 1994. In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, December 1999. Vol. 12, no. 4, 311-323.
- Dawson, A. & D. Hjorth 2012. Advancing Family Business Research Through Narrative Analysis. *Family Business Review* 25 (3): 339-355.
- Distelberg, B. & R. L. Sorenson 2012. Updating Systems Concepts in Family Businesses. A Focus on values, Resource Flows and Adaptability. *Family Business Review*, March 2009, vol 22, no 1, 65-81.
- Fairhurst, G. T. & M. Uhl-Bien 2012. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *Leadership Quarterly*. Vol. 23, Issue 6, 1043-1062.
- Fix, B. & P.M. Sias 2006. Person-Centered Communication, Leader-Member Exchange, and Employee Job Satisfaction. *Communication Research Reports*, Vol 23, January 2006, 35-44.
- Foster, M. K., Bell Angus, B., & Rahinel, R. 2008. 'All in the hall' or 'sage on the stage'? Learning in leadership development

- programmes. *Leadership and Organization Development Journal*, 29 (6), 504 - 521.
- García-Álvarez & López-Sintas 2001. A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity. *Family Business Review*, September, vol 14, no 3, 209-230.
- Gerlander, M. & P. Isotalus 2010. Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriiivoja. *Puhe ja kieli*, 30:1, 3-19 (2010).
- Giovannoni, E., Maraghini, M. P. & A. Riccaboni 2011. Transmitting Knowledge Across Generations: The Role of Management Accounting Practices. *Family Business Review*, June 2011, vol 24, no 2, 126-150.
- Hackman, M. Z. & C. E. Johnson 2009. *Leadership. A Communication Perspective*. Illinois: Waveland Press.
- Hakkarainen, T. & M.-L. Hyvärinen 1999. *Puheviestintää oppimaan*. Jyväskylä: Soveltavan kielentutkimuksen keskus.
- Hargie, O., Saunders, C. & D. Dickson 1994. *Social skills in interpersonal communication*. 3. painos. Lontoo: Routledge.
- Heather, N. 1998. Seeing the invisible. Frame-based views of inclusive religious language. *Theology*, november/december, 428-434.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & P. Sajavaara 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hogg, M.A. 2005. Social Identity and Leadership. Teoksessa D. M. Messick & R. M. Kramer (toim.), *The Psychology of Leadership, New Perspectives and Research*.
- Hubler, T. M. 2009. The Soul of Family Business. *Family Business Review*. September 2009, Volume 22, no 3, 254-258.
- Infante, D. A., Rancer, A. S. & D. F. Womack 1990. *Building communication theory*. 3. painos. Illinois: Waveland Press.
- Jokinen, A. & K. Juhila 1993. Valtasuhteiden analysoiminen. Teoksessa Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.), *Diskurssianalyysin aakkoset*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Jokinen, A., Juhila, K. & E. Suoninen 1993. *Diskursiivinen maailma*. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.), *Diskurssianalyysin aakkoset*. Jyväskylä: Vastapaino.

- Juuti, P. & A. Vuorela 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy.
- Karakitapoglu-Aygün, Z. & L. Gumusluoglu 2013. The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. *Leadership* 9(1), 107-133.
- Knapp, M.L. & A.L. Vangelisti 1995. Stages of coming together and coming apart. Teoksessa M.V. Redmond (toim.), *Interpersonal communication*. Florida: Harcourt Brace & Company.
- Koiranen, M. 1998. Perheyrittäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. *Jyväskylä Studies in Humanities* 1. Jyväskylän Yliopisto.
- Kostiainen, E. & M. Gerlander 2005. Jännitteisyys opettajan ja oppijan vuorovaikutussuhteessa. *Prologi* 2005, 68-87.
- Kuittinen, M. 2001. Defensiivinen käyttäytyminen yhteistyön ja kommunikaation esteenä, pienyrityksen tapaustutkimus. Joensuu: Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja, no 52.
- Littlejohn, S. W. 1996. *Theories of human communication*. 5. painos. Kalifornia: Wadsworth.
- Littlejohn, S. W. 2002. *Theories of human communication*. 7. painos. Kalifornia: Wadsworth.
- Michael-Tsabari, N. & D. Weiss 2013. Communication Traps: Applying Game Theory to Succession in Family Firms. *Family Business Review* XX(X): 1-15.
- Michelsen, K.-E. 2013. *Kone*. Keuruu: Otava.
- Miller, G. R. & F. Boster 1995. Persuasion in personal relationships. Teoksessa M. V. Redmond (toim.), *Interpersonal communication*. Florida: Harcourt Brace & Company.
- Norton, R. 1983. *Communicator style*. Kalifornia: Sage.
- Perloff, R. M. 1993. *The dynamics of persuasion*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, publishers.

- Pietikäinen, S. & A. Mäntynen 2014. Kurssi kohti diskurssia. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Puro, J.- P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.
- Reardon, K. K. 1991. Persuasion in practice. Kalifornia: Sage.
- Redmond, M. V. 1995. Interpersonal communication: definitions and conceptual approaches. Teoksessa M. V. Redmond (toim.), Interpersonal communication, Florida: Harcourt Brace & Company.
- Rouhianen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Studies in Humanities 128. Jyväskylän yliopisto.
- Ruokanen, M. 1987. Hermeneutica moderna. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Salvato, C. & L. Melin 2008. Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. Family Business Review, vol. 21, no. 3, September 2008, 259-276.
- Simon, J. 2009. Koneen ruhtinas. Kuudes painos. Keuruu: Otava.
- Sonfield, M. C. & R. N. Lussier 2004. First-, Second- and Third-Generation Family Firms: A comparison. Family Business Review, vol. 17, no. 3, September 2004, 189-201.
- Sorenson, R. L. 2000. The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. Family Business Review, vol. XIII, no. 3, September 2000, 183-200.
- Spitzberg, B.H. 1983. Communication competence as knowledge, skill and impression. Communication Education 32, 323-329.
- Suoninen, E. 2002. Vuorovaikutuksen mikromaiseman analysoiminen. Teoksessa Jokinen, Juhila & Suoninen (2002) Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino.
- Teven, J.J., McCroskey, J. C. & V.P. Richmond 2006. Communication Correlates of Perceived Machiavellianism of Supervisors: Communication orientations and Outcomes. Communication Quarterly, Vol. 54, No. 2, s. 127-142.
- Turunen, K. E. 1987. Ihminen ja tiede. Jyväskylä: Gummerus.

- Uhl-Bien, M. 2006. Relational Leadership Theory: Exploring the Social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly* 17 (2006), 654-676.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & B. McKelvey 2007. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly* 18 (2007), 298-318.
- Vallejo, M. C. 2009. Analytical Model of Leadership in Family Firms Under Transformational Theoretical Approach. *Family Business Review*, Volume 2, Number 2, June 2009, 136-150.
- Veijola, T. 1995. Teksti, tiede ja usko. Teologisen hermeneutiikan perusongelma. *Teologinen aikakauskirja* 5, 394-397.
- Zemke, R., Raines, C. & B. Filipczak 2000. *Generations at Work*. New York: AMACOM.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. *Jyväskylä studies in humanities* 7. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Elektroniset lähteet

- Kostiainen, E. & M. Gerlander 2009. Vuorovaikutus opettajaksi opiskelevien asiantuntijuudessa. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22821/Prologi2009_6-25_Kostiainen_Gerlander.pdf?sequence=1. Viitattu 19.12.2014.
- Schein, E. 2011. How to offer, give and receive help. Videoluento osoitteessa http://www.youtube.com/watch?v=_VPI3sdNmGU&feature=related. Viitattu 22.12.2014.
- <http://www.kone.com/fi/yhtio/historia/> Viitattu 17.12.2014.
- <http://www.kone.com/fi/sijoittajat/osake/osakkeenomistajat/> Viitattu 17.12.2014.
- <http://www.kone.com/fi/yhtio/organisaatio/johto/hallitus/> Viitattu 25.3.2015.

John Simon, Koneen ruhtinas-kirjan kirjoittaja Sellon kirjastossa
23.3.2010,

<https://www.youtube.com/watch?v=Xmt1ZVAkz74>, viitattu
17.3.2015.

<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/matti-alahuhta-johtajalla-oltava-aikaa-ajatella/gHVMhju>. Viitattu 23.4.2015.