

JARI SYRJÄLÄ

Henkilöstöjohtaminen kriittisessä valossa

Tarinoita eri todellisuuksista

TIIVISTELMÄ

Artikkeli koostuu organisaation johdon ja henkilöstön välisestä kahden eri todellisuuden kriittisestä tarkastelusta jota tutkaillaan ”henkilöstöpääällikkötutkijan silmälasien läpi”, tarinallista tutkimusmetodia hyödyntäen. Näkökulman perustaksi on valittu Mats Alvessonin lähestymistapa. Tarkoituksena on tuoda keskusteluun organisaatioissa vallalla olevia erilaisia totuuksia, tai pikemminkin näkemyksiä henkilöstöön liittyvistä tarinoista ja samalla havahduttaa lukija näkemään ristiriitoja organisaatiokirjallisuuden perinteisten totuuskäsitysten ja organisaatioiden todellisten käytäntöjen välillä. Artikkelin aineisto muodostuu haastatteluista ja tarinoista, jotka ovat muodostuneet erään organisaation muutoksen yhteydessä suoritetusta tutkimuksesta ja syntyneet eräällä tavalla eletystä elämästä.

Artikkelissa kerrottujen tarinoiden ja niistä nousseiden merkitysten perusteella voidaan todeta, että johdolla ja henkilöstöllä on omat todellisuutensa, jotka pyörivät paljolti heidän konstruoimiensa käsitteiden varassa. Johtajat ovat niin integroituneet omaan todellisuuteensa, että he näkevät maailman tavallaan vain omien johtamispuheittensa läpi. Työntekijöiden odotetaan myös puhuvan heille sopivalla tavalla. Eri ryhmittymien odotukset, pelot ja toiveet kohdistuvatkin eri asioihin. Henkilöstöjohtaminen on tavallaan ”puun ja kuoren väissä”.

Tarinallisuutta hyödyntäen voidaan myös henkilöstöjohtamiseen saada lisää syvyyttä sekä löytää uusia tilanteeseen sopivia kertomuksellisia näkökulmia. Tarinoiden antama kuva on monivivahteisempi, syvällisempi ja persoonallisempi kuin pelkkien modernien teorioiden.

Lopulta kaikki kulminoituu kuitenkin rahan tekemiseen itselle ja omistajille. Organisaatiossa ei ollakaan niin kiinnostuneita yhteisestä todellisuudesta, vakaasti toimivasta toiminnasta, kulttuurista tai muusta, vaan rahasta: yhtiö omastaan ja työntekijät elantonsa pitimiksi.

Avainsanat: henkilöstöjohtaminen, henkilöstöstrategia, tarinallisuus, kriittinen organisaatiotutkimus

JARI SYRJÄLÄ

• e-mail: jari.syrjala@maintpartner.com

1 JOHDANTO

Käsitykset varmasta ja turvallisesta koko työuran mittaisesta samasta työpaikasta ovat näinä aikoina menettämässä merkitystään. Kiristynyt kilpailu, teknologian kehittyminen, nopeasti muuttuva kilpailuympäristö ja lainsäädännölliset muutokset ovat johtaneet tähän. Kannattavuuden ja kilpailukyvyyn takaamiseksi yritykset ovat joutuneet lopettamaan tai myymään kaiken sellaisen toiminnan, joka ei ole tarpeeksi tuottoisaa eikä edesauta liiketoimintaa. Tämä koskee yhtälailla tehtaita, toimipaikkoja ja työntekijöitä. Suomen teollisuuskään ei ole voinut välttyä tämänsuuntaiselta kehitykseltä. Vanhat ja turvatut työpaikat ovat historiaa jo tälläkin sektorilla. Teollisuudessa eletäänkin nyt melko kaoottista kautta. Yritykset etsivät omia toimintamallejaan, irtisanovat ja samanaikaisesti palkkaavat lisää väkeä. Apuna tällaiseen hyvin sekavaan tilanteeseen on keksitty lähes kriittittömästi erilaisia liikkeenjohdollisia johtamismalleja. Organisaatioiden johtajilla katsotaankin olevan hallussaan ensikäden tietoa globaalista maailman taloudesta, jonka kautta voidaan päästä kiinni markkinoiden todellisuuteen ja vaadittaviin kustannussäästöihin.

Organisaatiotutkimuksen kentälle on 1990-luvun alusta lähtien rakentunut kriittinen koulu-kunta, joka pyrkii kyseenalaistamaan johtamisen ja henkilöstön kehittämisen taustalla olevia itsestään selvinä pidettyjä lähtökohtia. Kriittinen organisaatiotutkimus pyrkii nostamaan esille sen, mitä kaikkea tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämisen nimissä tehdään. (Kuittinen 2006) Tällaisessa tarkastelussa kriittisyys tarkoittaa esimerkiksi sitä, että johtamisen teoriat, opit ja käsitykset asetetaan kyseenalaiseksi, sillä ne eivät ole yrityksen eri sidosryhmien näkökulmasta katsottuna painottuneet tasaväkisesti. Niihin sisältyy aina tiedostettua ja tiedostamatonta valtaa. Lisäksi hyvin harvoin on olemassa yksi ainoa totuus, jonka oivaltamiseen vain liikkeenjohdolla olisi taito (Lintula 2003, 13–14).

Kriittinen organisaatiotutkimus on näihin päiviin saakka ollut lähinnä akateemisen väen keskinäistä teoretisointia ja sillä on ollut vain vähän vaikutusta organisaatioiden toimintaan. (Parker 2002, 125). Vielä vähemmän organisaatiota ja sen eri todellisuuksia on tutkittu kriittisesti henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Tämän artikkelin näkökulman perustaksi on valittu Mats Alvessonin (esim. 2002) lähestymistapa. Hän on yksi tunnetuimmista kriittisen organisaatiotutkimuksen edustajista. Alvessonin mukaan organisaation jäsenten ajatukset törmäävät johdon aikeiden ja muutosvaatimusten kanssa, sillä he toimivat oman ruohonjuuritasonsa logiikan mukaan. Organisaatiosta puuttuu todellinen kaksisuuntainen kommunikaatio johdon ja henkilöstön väliltä (Lintula 2003, 15, 51).

Roolini artikkelin kirjoittajana on hieman poikkeuksellinen, sillä olen on toiminut pitkän ajan eri organisaatioiden henkilöstöhallinnon vetäjänä. Viimeisten kymmenen vuoden aikana olen ollut mukana rakentamassa yli 50 erilaista yrityskauppaa. Tämä henkilöstöpäällikön tehtävä asettaa tutkijan vääjäämättä sellaiseen asemaan, jossa hän pääsee ikään kuin aitiopaikalta seu-

raamaan organisaatiota ja sen eri todellisuuksia kriittisestä organisaatioteorian näkökulmasta. Sisäpiirin tilanteet ja laajan tutkimuskentän hallinta mahdollistavat tällaisessa tutkimuksessa poikkeuksellisen näkökulman, jota voidaan kutsua ”ruohonjuuritason tarkasteluksi”. Tämä artikkeli pohjautuu tekemääni väitöskirjan materiaaliin (Syrjälä 2006). Artikkelin koostuu organisaation johdon ja henkilöstön välisestä eri todellisuuksien kriittisestä tarkastelusta jota tutkaillaan ”henkilöstöpäällikkötutkijan silmälasien läpi”, tarinallista tutkimusmetodia hyödyntäen. Artikkelin tarkoituksena on tuoda keskusteluun organisaatioissa vallalla olevia erilaisia totuuksia, tai pikemminkin näkemyksiä henkilöstöön liittyvistä tarinoista. Tarkoituksena on samalla havahduttaa lukija näkemään ristiriitoja organisaatiokirjallisuuden perinteisten totuus käsitysten ja organisaatioiden todellisten käytäntöjen välillä. Näitä käytäntöjä ja näkökulmia olisi varman lukemattomia. Artikkelin empiiriseen osioon olen päätenyt ottamaan mukaan kaksi eri näkökulmaa; näkökulman ylhäältä (yritysjohdon todellisuus) ja näkökulman alhaalta (henkilöstön todellisuus).

2 METODOLOGISET PERUSLÄHTÖKOHDAT

2.1 Henkilöstö voimavarana

Henkilöstöjohtamisen teorioista voidaan olla montaa eri mieltä. Esimerkiksi Viitala (2003, 20) toteaa, ettei tällaista teoriaa ole olemassakaan ja ettei edes yhtä asiaa selvittävää tieteenalaa löydy. Hänen mielestään kirjallisuudessa esitetyt näkemykset ovatkin enemmän malleja kuin teorioita. Myös Torrington (1989, 60) toteaa henkilöstöjohtamisen käsitteen olevan epäselvän ja useinkin sen olevan kulloisenkin käyttäjänsä tulkinnan ja halujen mukainen. Itse koen, että tällaisissa asioissa ei ehkä ole olemassa teoriaa lainkaan, vaan joukko erilaisia näkemyksiä, oppeja, asian tiimoilta. Tässä artikkelissa henkilöstöjohtamista lähestytään kriittisen organisaatiotutkimuksen näkökulmasta ja myös tätä samaa perspektiiviä tutkimuksen empiirinen osuus pyrkii hahmotamaan. (Syrjälä 2006)

Valtavirran organisaatiotutkimuksen näkökulmasta henkilöstöjohtaminen voidaan mielestäni luokitella ainakin kolmelle eri tasolle:

- Perinteiset henkilöstöhallinnon tehtävät. Tällaisia tehtäviä ovat organisaation henkilöstöresurssien hankinta, motivointi, huolto, kehittäminen ja palkitseminen. Tässä mallissa henkilöstöä ei koeta sen kummemmin voimavaraksi, vaan henkilöstöhallinto tuottaa henkilöstölle perinteisiä henkilöstöhallinnon palveluita. Kriittisestä näkökulmasta tarkasteltuna tällaisissa yrityksissä yhtiön johto sanelee henkilöstöhallinnon toiminnan säännöt joita henkilöstö kiltisti noudattaa.
- Kehittyneemmällä tasolla ihmiset koetaan voimavaraksi. Tällöin ovat mukana jo ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen säätelyssä, tarvittavan osaamisen

varmistamisessa ja henkilöstön hyvinvoinnissa sekä motivaation ylläpidossa. Tässä toimintatavassa on jo olemassa orastavaa kahdensuuntaista toimintaa. Johto huomioi henkilöstöä suunnitellessaan henkilöstöhallinnollisia toimenpiteitä, mutta edelleenkin henkilöstöllä ei ole juurikaan vaikutusmahdollisuuksia tapahtumien kulkuun.

- Korkeimmalla tasolla on mielestäni ns. strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Näin toimivissa yrityksissä henkilöstö tunnustetaan jo omistajien, johdon ja ay-liikkeen kanssa tasavertaiseksi kumppaniksi määriteltäessä organisaation tulevaisuutta. Tärkeä seikka tässä ajatusmallissa on kytkeä henkilöstöjohtamisen ja yrityksen strategisen johtamisen prosessit yhteen johdon strategisten rakennelmien kanssa. Eli tässä toimintamallissa henkilöstöstrategia näyttelee jo merkittävää osaa, mutta silti lupaukset jäävät valitettavan usein puheiden tasolle.

Näistä korkeimmalle henkilöstöjohtamisen tasolle sijoittuu laajasta oppien kirjosta lähempään tarkasteluun valitsemani kaksi mielestäni tunnetuinta ja keskenään hieman erilaista henkilöstöjohtamisen lähestymismallia. Nämä mallit ovat myös esimerkkinä positiiviseen metodologiaan tukeutuvasta modernin aikakauden teoreettisesta lähestymistavasta.

Yksi strategisen henkilöstöjohtamisen merkittävä kehittäjä on ns. **Michiganin koulukunta**, joka 1980-luvun alussa rakensi selvän yhteyden henkilöstöjohtamisen ja liiketoiminnan strategisen johtamisen välille. Tässä ajatusmallissa organisaation rakenteen tulee seurata organisaation valittua strategiaa. (Luoma 2000, 27) Henkilöstötoimintojen ja liiketoiminnan vastuut ovat erilaisia operatiivisella, liikkeenjohdollisella ja strategisella tasolla. Operatiivisella tasolla tehdään päivittäisiä johtamiseen liittyviä tehtäviä. Liikkeenjohdollisella tasolla hankitaan resursseja strategian ohjaamana. Lisäksi strategiaan perustuva kannattava toiminta vaatii myös järkevää resursien käyttöä. Strategisella tasolla keskitytään lähinnä pitkän aikavälin suunnitteluun. Henkilöstöjohtamisen tehtävät liikkeenjohdollisen ja operatiivisen tason strategioiden toteutumisessa ovat erittäin tärkeitä, sillä organisaation strategiset tavoitteet toteutetaan ja viedään käytäntöön juuri näillä tasoilla. Mikäli henkilöstöjohtamista ei saada organisaation strategista toimintaa tukevaksi, niin käytäntöön menevä toiminta ei vastaa alun perin asetettuja tavoitteita. Strategisen- ja liikkeenjohdollisen tason henkilöstötoimintojen on siis oltava osana organisaation strategisen johtamisen prosessia. Tämän lisäksi kaikkien tasojen henkilöstötoimintojen on oltava liiketoimintalähtöisiä ja tasojen toiminnot ovat myös yhtä tärkeitä. Hyvin hoidettu yritys erottuu kuitenkin kilpailutilanteessa strategisen tason tehtävien laadukkaalla hoitamisella. (Fombrun, Tichy & Devanna (1984, 42–46)

Cooken & Armstrongin (1990, 31) mukaan strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtävä on lisäksi varmistaa, että organisaation oma kulttuuri, sen arvot ja rakenne, työntekijöiden suoritusaste, heidän motivaationsa ja sitoutumisensa ovat linjassa organisaation liiketoiminnan

tavoitteiden ja strategioiden kanssa. Legge (1995, 66–67) määrittelee Michiganin mallin ns. ”kovaksi henkilöstöjohtamiseksi”, joka painottaa tehokkuutta ja kilpailuedun tuottamista. Tällaisessa toiminnassa voidaan katsoa, että henkilöstö on tavallaan passiivinen kohde, tuotannon tekijä, josta tulee tuotantokuluja. Eli henkilöstö on väline tavoitteiden ja kilpailuedun saavuttamisessa. Ahonen (2001, 128) toteaa tämän mallin ensisijaisen tavoitteen olevan tehokkuuden ja kilpailuedun tuottamisen ja vasta toissijaisena tulevan yksilöpsykologisen tyydytyksen.

Poolen (1990, 3) mukaan ns. **Harvardin malli** on ehkäpä kaikista tunnetuin ja vaikutusvaltaisin henkilöstöjohtamisen lähestymisen malli. Beer & kumpp. (1984, 15–18, 1985, 16–19) kehittivät nimittäin Harvardissa Michiganin mallia paljon joustavamman mallin. Tässä mallissa on joukko tasavertaisia kumppaneita, jossa henkilöstö on mukana johdon, omistajien ja ammattiyhdistysliikkeen kanssa henkilöstöstrategioiden luomisessa ja lopulta jopa rakentamassa organisaation liiketoimintastrategiaa.

Tämä harvardilaisten *sidosryhmäajattelu* tuo mukanaan joukon tärkeitä kysymyksiä organisaation toiminnoista päättävälle. Kuinka paljon vastuullisuutta, valtaa ja toimivaltaa organisaation pitäisi vapaaehtoisesti delegoida ja kenelle? Kuinka pitkälle organisaation johto on valmis menemään neuvotteluissaan esimerkiksi henkilöstöryhmien ja ay-liikkeiden kanssa? Pyrkiikö johto jotenkin minimoimaan näiden lainsäädännöllisen vaikutusvallan, vai luoko se mahdollisimman hyvät suhteet johdon, henkilöstön, henkilöstöryhmien ja ay-liikkeiden kanssa? (Beer & kumpp. 1985, 8) Näiden seikkojen ja eri intressiryhmien tunnustaminen on tehnyt mallista suosittua. Onnistuneena pidetään myös sitä, että erilaiset johtamistavat ja kulttuurieroavaisuudet voidaan sisällyttää tähän toimintamalliin. (Beardwell ks. Beardwell & Holden 2001, 19–21)

Harvardin mallin Legge (1995, 66–67) määrittelee ”pehmeäksi henkilöstöjohtamiseksi”, jossa esiintyvät mm. tehtävät, jolla henkilöstö saadaan sitoutumaan yritykseen ja jotka kehittävät henkilöstön kyvykkyyttä. Tällaisessa toiminnassa henkilöstö on voimavara, joka katsoo ja suuntautuu toiminnassaan ja asenteissaan eteenpäin. Henkilöstö koetaan arvona ja kilpailuetuna. Lisäksi malli painottaa avointa viestintää, ryhmien merkitystä ja yksilön mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen. Ahonen (2001, 127–128) toteaaakin Harvardin mallin menestyksen perustuvan sen juurina olevaan ihmissuhteiden koulukuntaan ja sen avoimeen kommunikointiin, ryhmätyön merkitykseen ja yksilöiden mahdollisuuksiin toteuttaa itseään ja omia kykyjään. Jotkut tutkijat pitävät kuitenkin Harvardin mallia liian unitaristisena ja ovat ottaneet siitä vain parhaaksi katsomiaan osia kehittäessään omia mallejaan (Storey 1992, 34–38, Beardwell ks. Beardwell & Holden 2001, 19–22, Bratton & Gold 1999, 22–24).

2.2 Kerronnallisuus ja tarinat

Edellä esitelty positivistiseen metodologiaan tukeutuva modernin aikakauden henkilöstöjohtamiseen liittyvä organisaatioteoreettinen ajattelu ja sen tutkimusmenetelmät eivät kuitenkaan saavuta

organisaation moniäänisyyttä, tarinallisuutta, diskursseja ja prosesseja. Johtamisesta ja organisaatiosta kirjoitetut tekstit ovatkin erilaisia tarinoita, jotka ovat syntyneet jossakin organisaatiossa eletystä elämästä (Juuti 2001). Myös tämän artikkelin aineisto muodostuu henkilöstöjohtamiseen liittyvistä tarinoista ja haastatteluista, jotka ovat muodostuneet erään organisaation muutoksen yhteydessä suoritetusta tutkimuksesta ja syntyneet eräällä tavalla eletystä elämästä. Haastattelut itsessään eivät olleet tarinamuotoisia, vaan vastauksia erilaisiin kysymyksiin, mutta niiden pohjalta saattoi rakentaa tarinamuotoisen esityksen, joka mielestäni parhaalla tavalla kokosi ja välitti haastattelujen sisältöä.

Tämän tutkimuksen raportointi on siis rakennettu tarinan muotoon. Näitä tarinoita voitaneen pitää jonkinlaisena rakennettuna metatodellisuutena, kertomuksista rakennettuna kertomuksena, joka myös antaa merkityksiä asioille ja tapahtumille. Yksikään kirjoitettu tarina ei ole yksittäisen ihmisen kertoma, vaan jokainen tarina on konstruoitu useammasta haastattelusta. Tarinakokonaisuus on henkilöstöpäälikkötutkijan silmin katsottu ja rakennettu. Jokaisen rakennetun yksittäisen tarinan perään on kirjattu ne haastatteluista valitut yhteisiä merkityksiä ilmaisevat haastattelukatkelmat, jotka ovat vaikuttaneet tarinan sisältöön. Tarinoiden perässä olevien yhteisiä merkityksiä ilmaisevien haastattelukatkelmien perusteella lukija voi arvioida tarinoitten ja niihin vaikuttaneen aineiston kanssa käytyä keskustelua sekä omissa mielessään ja omien kokemustensa pohjalta luoda myös oman kertomuksensa asioiden kulusta. Tarinoita voi lukea siis kahdella tasolla, ensinnäkin tutkimuksessa rakennetun metatodellisuuden näkökulmasta ja toisaalta tavallaan perustasolta eli tarinoitten perässä olevien haastattelujen suorien lainauksien tasolta. Nämä rakennetut tarinat ovat fiktiivisiä tarinoita, joita ei ole koskaan tapahtunut, mutta toki ne olisivat voineet tapahtua. Kukaan tarinoiden henkilöistä ei ole todellisuudessa olemassa. Joku saattaa kuitenkin löytää itsensä tai työkaverinsa tarinan sisältä tai tarinoista voi nousta esille ainakin hyvin tuttuja piirteitä. Onhan tarinat rakennettu suoraan haastateltujen ihmisten vastausten pohjalta ja juonen kulku noudattelee haastatteluaineiston sisältämiä toisasioita. (Syrjälä 2006, Hänninen 2000)

Tarinoihin perustuvassa tutkimuksessa todellisuus tuotetaan tarinoiden välityksellä. Kertomusten kautta tietäminen syntyy oman sisäisen keskustelun ja käsitteiden selvittämisen kautta pikkuhiljaa rakentuvana ja juonellisena tarinana, jossa on parhaimmassa tapauksessa mukana vahva toden tuntu. Eläytymällä tarinaan lukija siis kokee tarinan todellisuuden simulaationa, jossa hän peilaa tarinaa oman elämänsä kokemusten kautta ja tästä hänelle avautuu ehyt tunnekokemus (Lincoln & Denzin 1994, 579–580). Todentuntuisessa tarinassa ei enää olekaan niin väliä sillä, ovatko kerrotut tarinat todella tapahtuneet ja ovatko niissä esiintyneet henkilöt olleet olemassa. Tarinoiden oleellisimpana tehtävänä on saada tarina avautumaan lukijalleen niin uskottavana, että hän alkaa eläytyä tarinassa esiintyvien henkilöiden asemaan ja tätä kautta ymmärtää tarinan henkilöiden taustalla olevia vaikuttimia heidän omissa elinolosuhteissaan. Todentuntuutta lisääkin se, että tutkimuksen tarinat eivät ole toisistaan irrallisia, vaan ne on sijoitettu

loogiseen historialliseen ja paikalliseen kontekstiin sekä tiettyyn hetkeen (Hirvonen 2003, 140). Simulaation kautta lukijalle saattaakin avautua jotain sellaista uutta, jossa hän tarinan kuvaamien henkilöiden kokemusten kautta kokee maailman kokonaan uudella tavalla. Tällöin todellisuus on simulaatiossa sisällä. (Bruner 1986, 1987, Heikkinen 2000, 55–57, Syrjälä 2006) Myös tämän artikkelin tarinat on rakennettu siten, että ne ovat mahdollisimman todentuntuksia. Tarinoiden oleellisimpana tehtävänä onkin eläytymisen kautta avata lukijalle tarinoiden taustalla vaikuttavia kriittisen organisaatiotutkimuksen näkökulmasta nousevia merkityksiä. Empiiriseen osaan olen siis poiminut tehdyistä haastatteluista henkilöstöjohtamisen tarinoihin liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia, joiden perusteella muodostin seuraavat fiktiiviset tarinat.

3 NARRAATIOT JA EMPIIRINEN TOTEUTUS

Kaksi tarinaa lupauksista, näkökulma ylhäältä

”Kyllä se vaan niin on, että me uuden yhtiön johtoryhmässä emme päätä läheskään kaikkia asioita. Tarkoituksenamme on päättää vain uuden yhteisen yhtiön suuntaviivoista ja sitten valtuuttaa, empowerata, henkilöstöämme niin, että jokainen saa tehdä mahdollisimman paljon päätöksiä omien valtuuksiensa puitteissa”, totesi pääjohtaja Ranta hiljaa kuuntelevalle asentajaryhmälle. Kyseessä oli nimittäin uuden yhtiön johdon esittelykierros ja tämänkertaisena esityspaikkana piskuinen muutaman hengen työhönottopiste jossain Keski-Suomen perukoilla. ”Meidän voimavaramme johtoryhmässä on juuri siinä, että meillä on erilaisen näkökulman omaavia ihmisiä ja sitä kautta saamme vahvuutta yhtiötasolla tehtäviin strategioihin, visioihin ja muihinkin linjauksiin”, julisti Ranta intoa puhkuen. Tässä vaiheessa kuulijakunta, joka muodostui paikalla olleesta viidestä asentajasta, katseli toisiaan jo hieman hämillään. Tämä siksi, että he eivät olleet ensinnäkään koskaan aiemmin tavanneet näin suuren yhtiön johtajaa ja toiseksi heitä ei asia pahemmin edes kiinnostanutkaan. Tilaisuudessa piti vain istua, koska työnjohtaja oli niin määrännyt. ”Me Helsingin pääkonttorilla emme siis missään tapauksessa päätä asioita toisten puolesta, vaan kyllä operatiivinen toiminta ja sitä ohjaavat päätökset tehdään kentällä, eli siellä missä on se meidän osaamisemme. Meillä kunnioitetaan koko henkilöstöä”, jatkoi pääjohtaja puhettaan. Tässä vaiheessa asentajat kävivät jo niin levottomiksi, että Ranta päätti keskeyttää puheensa ja pyysi kuulijakuntaa hänen henkilökohtaisesti kustantamalleen kahville läheiselle huoltoasemalle.

Tarinaan liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

”... johtoryhmän työskentelystä, niin ei siellä mitään oo semmosia ollu kyllä nähdäkseni. Ehkä siinä on joitakin asioita jotka nyt on ratkaistu vähän oudolla tavalla jos näin sanotaan, että ne on jossakin päätetty ja sitten ne johtoryhmässä ovat niin kun xx asian näen tuossa...

ja tuota niin paljonhan siellä on keskusteltu asioista ja erilaisia näkökantoja varmasti on ja joskus on vähän riideltäkin...”

”... siellä kun ei oo tietoa, niin ehkä sitten oletetaan hiukka väärin sitten kumminkin monta asiaa varmasti, että siellä nyt on tehty semmoinen ja semmoinen päätös, kun se todellisuudessa on tehty vaikka omassa pisteessä sitten, että tämmösiä kuuluu tietenkin aina sitten sieltä täältä, mutta ei mun korviin oo kovin paljon epäilyksiä tullu, että kyllä niinkun yleensäkin päätöksenteosta ja asenteista. Ehkä liikaa on nyt sitten kumminkin oletettu että kaikki päätetään johtoryhmässä, että näin ei oo suinkaan, että sieltähän tulee vaan suuntaviivat ja kaikkia yhtiöitä koskevia juttuja aika pitkälle, että semmonen palaute on tullu monistakin paikoista että kaikki päätetään Helsingissä että ei mitään tässä on niin kun siivet leikattu...”

”Mietiskelin myös noita erään johtoryhmän jäsenen tarinoita. Johto ei todellakaan näe mitään ongelmaa valtuuttamisessa eikä muissakaan asioissa. Tosin xxx on minulle kertonut huomanneensa tämän ongelman. Voi tietysti olla, että jokainen heistäkin sisimmässään huomaa nuo ongelmat, mutta eivät sitten uskalla tai pysty muuttamaan rooliaan työssä. Tosin asia saattaa olla myös niinkin, että kun olet itse vallan kahvassa kiinni ja kaikki on näpeissäsi, niin et sitten vaan osaa asettua toisten asemaan tuossakaan asiassa.”

Kaksi tarinaa lupauksista, näkökulma alhaalta

”Kyllä oli viisas mies se uusi pääjohtaja Ranta ja meillä on nyt hyvin asiat”, totesi asentaja Lehtonen kotonaan vaimolleen Maijalle ja lisäsi, että on se hyvä, että me saadaan nyt viimeinkin päättää omista asioistamme. ”Ja paskan marjat sanon minä”, tärytti saman yhtiön siivoojana työskentelevä Maija välittömästi. ”Kyllä ne on herrojen puheita kaikki. Konttorin tyttöjen kanssa oli töissä puhetta, että ne päätöksentekijät ovat tätä nykyä tyystin siellä Helsingin pääkonttorilla. Siellä ne herrat päättää asioista täysin valmiiksi ja eivät valtuuta tavallista rahvasta mitenkään. Kuuluvat olevan vielä keskenään kovin erimielistäkin sakkia. Kyllä se niin on jämäpti, että tässä uudessakin talossa herra on herra ja rahvas on rahvas”, tuhisi Maija vihaisena. Asentaja Lehtonen oli hämillään vaimonsa kovasti erilaisesta näkökulmasta. Juuri kun hän oli uskonut olevansa viimeinkin hyvässä firmassa töissä, sitten joku puhuu tällaista. Ketä tässä nyt uskoisi. Johtaja puhuu henkilöstön kunnioituksesta, valtuuttamisesta ja siitä, että jatkossa henkilöstö saa päättää mahdollisimman paljon asioista ja vaimo taas vallan muuta. Vaimon mielestä valta on täysin johdon käsissä ja henkilöstö saa valmiiksi päätetyt asiat tehtäväkseen. Ota tästä nyt sitten selvää, kumpi on oikeassa. Lehtosen mielen valtasi outo tunne. Tavallaan hän kunnioitti toimitusjohtajaa ja hänen kannanottojaan, mutta ainakin tähän saakka Maija oli ollut yllättävän monessa asiassa oikeassa. Näin tuumien Lehtonen tankkasi ruohonleikkurin ja alkoi leikata pitkäksi venähtänyttä nurmikkoa.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... kyllä se rapisee koko ajan se kuvio, että nää viime viikot tosiaan niin on ravistuttanut sitä ajatusta, siis se johtohan siellä nyt on, se niinkö taistelee keskenään, ne on keskittyny siihen... Kyllä mä varmaan sanoisin, että kulissit on hienommat kuin mitä sitten taikka puhutaan hienommin, mitä kulisseissa sitten taustalla on, että hienosti kyllä puhutaan, mutta että xxx ja muutenkin johdollisesti, että ihmetyttää se, että tämmösessä firmassa tää johto on tämmöstä, että ei osata tätä pyörittämistä... Kyllä mä niinkö valtuuttasin sitä porukkaa, nythän sitä valtuuttamista ei oo kyllä tapahtunu yhtään, että se kaikki valta on sillä yritysjohdolla, että se valtuuttaminen puuttuu kyllä ihan täysin...”

”... Ne hoidettiin hyvin joustavasti ne asiat tuossa sitten, vaikka monet asiat ihan kahvinjuonnin lomassa hoidettiin, monia tärkeitä asioita. Mikä ei tietysti nykyisesti tuu kysymyksenäkään, kun ne kahvinjuojat on Helsingissä saakka, päätöksentekijät...”

”... Tuli mieleen se, että ne jotka sen heittivät, eivät olleet ajatelleet asioita tai ymmärtäneet, vaivautuneet keskustelemaan muun porukan kanssa. Onhan meillä semmonen probleema, että meillä on niin viisas johtotiimi, joka välillä tekee päätöksiä käytännön asioista keskustelematta kenenkään kanssa.”

Kaksi tarinaa todellisuudesta, näkökulma alhaalta

Muutaman päivän päästä henkilöstöpäällikkö Särkelän puhelin soi. ”Päivää, täällä on asentaja Lehtonen, nyt on kyllä piru merrassa. Se hiton meille töitä tekevä kaivuriurakoitsija kävi juuri työmaalla kimppuuni. Yritti lyödä turpiin, mutta onneksi ehdin väistää. Kaaduinkin siinä hötäkässä nurin ja satutin pikkuisen kättäni”, Lehtonen sopersi hätääntyneenä puhelimen toisessa päässä. Särkelä tunsu Lehtosen ennestään ja tiesi, ettei tämä suotta tällaisia tarinoita soittelisi ja siksi hän osasi ottaa asian heti vakavasti. Aikansa miestä rauhoiteltuaan Särkelä pyysi kertamaan tapahtumien kulun mahdollisimman tarkasti. ”Noh, meillä on ollut pikkuisen sellaista käden vääntöä jo pitkin talvea. Minusta urakoitsija ei tee tarpeeksi huolellista jälkeä, vaan haluaa edetä mahdollisimman nopeasti ja jopa työturvallisuutta vaarantaen. Sillä kun on se urakkataksa ja se on vain kiinnostunut siitä, että rahaa tulisi mahdollisimman paljon tilille. Minä taas haluaisin, että vaikka olisi kuinka kiire tahansa, niin hyvää jälkeä pitää silti tulla ja työt pitää tehdä turvalisesti. Tästä meille tuli jälleen kerran sanaharkkaa”, kertasi Lehtonen jo paljon rauhallisemmalla mielellä. Särkelä oli asiasta täysin sama mieltä ja kunnioitti Lehtosen suhtautumista työntekoon. ”Meille on ensisijaisen tärkeää henkilöstömme hyvinvointi ja meidän on myös taattava henkilöstömme turvallisuus sekä koskemattomuus kaikissa tilanteissa. Tulen ottamaan heti yhteyttä yhteistämme johtoon ja vaatimaan, että se mies ei meille enää kaivuutöitä suorita. On niitä maailmassa varmasti sellaisiakin kaivuriurakoitsijoita, jotka tekevät työnsä kunnolla ja kunnioittavat myös

asiakkaidensa työntekijöitä”, lupasi Särkelä puhelun päätteeksi ja määräsi Lehtosen vielä työterveyshoitajan tarkastukseen.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”Tulosta, kyllä kai se tulos on pääasiallinen mää ainakin luulisin, eihän me nyt paljon olla siitä semmosesta keskusteltu paljon mitään keskustelutilaisuuksiakaan oo että tota että sehän on vaan mun mielipide siitä asiasta että. Että jos mä niinkun vertaan siihen vanhaa, mihkä mää aina, mää en voi oikein mihkään muuhun, mun täytyy siihen verrata sitä, niin tota, kyllähän siellä oltiin ja oltiin tekemisissä toistemme kanssa, että siis niinkun yhtiön sisälläkin, että täähän on vaan, että eihän tässä välttämättä näekän moneen viikkoon toisiamme, että enemmän täytyy olla semmosta mikä niinkun vähän loisis sitä yhteishenkeen paremmaks että en mä sano että se huono on mutta tota kumminkin me ollaan suurimman osan ajastamme keskenämme.”

”Kilpailukykyisyyttä ja tehokkuutta. Se on se minun näkökanta, että mitä sillä on haettu koska sitähän tietenkin toimiva firma niin kilpailutilanteissa niin sitähän se hakoo. Että en mää ainakaan tiä muuta tulisko siinä mieleen, onko siinä sitten haettu minkäänlaisia työnteon mielekkyyttä ja mitään sen semmosta niinku helpotusta, koska on pyyetty kumminkin sitä kalustoakin jossain vaiheessa niin siihen ei oo kuulemma määrärahoja semmoseen. Mutta xx (aluepäällikkö) taas meinaa että osakkeenomistajille pitää tahkota rahaa että sitä varten me ollaan täällä niin siitä tuloo sitten se ristiriita, että jos firma teköö niin paljon voittoa, että se pystyy jakamaan osinkoja, mitä osakkaat oottaa niin kumminkin pitäis siitä osingon määrästään jos sitä kerran tai jostakin se raha on oltava niihin kalustoonkin, että pystytään pitämään kalusto semmosessa kunnossa, että sillä pystyy joukeasti tekemään töitä eikä tarvi tehdä paljon patenteja. Nostokorihommisakin esim. niin se on ihan selkeä työturvallisuuskysymys niihin laitteisiin sijoittaminen.”

”No tietenkin se että kun sitä on tavallaan tottunu niinku semmoseen pienempään piiriin, niin sitten kun se lähtöö siihen että se on se herrat on tuolla missä lie ja vaihtuu niin, ettei niitä kerkiä kaikkia ees näkemäänkään ja se niinku menee sinne sijoitusyhtiön puolelle, tuntuu siltä että tokihan se toimii tuolla työmaillakin, mutta niin niin ei siellä enää pomoja nää eikä mitään oo semmosta, jonnekin kun soittaa joskus jotakin kysyy jotta mitenhän tämmönen homma tehään, niin se siirretään vaan se puhelu aina puolipäivää eteenpäin että kysy siltä ja se tietää, se ei oo minun toimialaa, että kysy siltä, että siihenhän se menee, että siitä menee semmonen maalaisjärki tavallaan aika kauas.”

Kaksi tarinaa todellisuudesta, näkökulma ylhäältä

Särkelä istui mietteliäänä työpöytänsä äärellä. Voi hittolainen, voiko tällaista enää tänä päivän tapahtua. Käydä nyt asiakkaan edustajan kimppuun kesken työpäivän. Sellainen ei ole yhtiön arvojen mukaista ja henkilöstön kunnioittaminen oli kirjoitettu oikein uuden yhtiön kulmakiviinkin. Kyllä tähän oli nyt puututtava kovalla kädellä ja näytettävä henkilöstölle, että heistä pidetään huolta myös tällaisissa tilanteissa. Särkelä aukaisi tietokoneensa sähköpostin ja kirjoitti johdolle tiukkasävyisen viestin, jossa kertasi tapahtumien kulun ja ilmoitti, että kyseinen kaivuriurakoitsija ei olisi enää tervetullut yhtiön työmaille. Tyytyväisenä tekemästään ratkaisusta hän viimein lähetti viestin yhtiön koko johdolle. Eipä aikakaan, kun sähköpostiin alkoi napsahdella johdon vastauksia ja kommentteja. Viestien sävy yllätti Särkelän täysin. Esimerkiksi linjajohtaja Nurmisto oli ehdottomasti sitä mieltä, että kyseinen kaivuriurakoitsija teki urakoita niin halvalla, ettei päätöstä hänen palveluiden lakkauttamisesta voitaisi tehdä. Tämä oli kuulemma ensiarvoisen tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Muu johto oli samoilla linjoilla Nurmiston ajatusten kanssa. Joku jopa totesi viestissään, että tuskin tapahtumat olivat todellisuudessa kuitenkaan edenneet tuolla tavalla. Lehtonen oli vaan nyt riitautunut jostain henkilökohtaista syystä kaivuriurakoitsijan kanssa ja siksi halusi urakoitsijan pois palkkalistoilta. Kiivaan viestien vaihtelun lopetti yhtiön toimitusjohtajan yhteisviesti, jossa hän ykskantaan kiteytti, että kaivuriurakoitsija saisi jatkaa edelleen yhtiön palveluksessa ja asentaja Lehtosen puheisiin täytyisi lähitulevaisuudessa kiinnittää erityistä tarkkuutta, jotta saataisiin selville tämän taka-ajatukset kaivuriurakoitsijan savustamisessa. Särkelä katsoi ikkunasta ulos mietteliäänä ja hänen kasvoistaan oli nähtävissä pettymys tapahtuman lopputulokseen.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”Se on muutos on ollu niinku...nimenomaan meillä on niinku asentajaporukka ja se muutos siellä on ollu kuitenkin aika iso siinä mielessä että on menty siitä vanhasta sähkölaitostouhusta niinku urakointiyhtiöön ja työtahti on muuttunu ja sitä kautta mutta nyt varmaan-kin porukka niinku näkee, että se on ollu väistämätön tie se on ollu hyvä asia että näin on edetty koska taas oltas ihan eri tilanteessa jos ei mitään asioita ois tehty. Ja tuota tokihan se vois olla parempikin, mutta ei se mun mielestä mikään hälyttävän huono oo.”

”No kyllähän periaatteessa mehän on tässä erilaisia kulurakenteeseen vaikuttavia asioita tehty ja kyllähän ne siinä mielessä on oikeen suuntasia ne asiat xxx ja silloin se tarkottaa, että se kulurakenne edellyttää sieltä niinku erilaisia vaikeita asioitakin jotka vaikuttaa henkilöstöön sit se vaikuttaa niiden henkilöiden toimimiseen, mutta eihän se elämä siihen lopu. Ett siinä tietysti ratkasut ne mitkä tehdään niinku sen yritystoiminnan niinku säilyttämisen kannalta, jossa taataan niinku esim. lähtötilanteesta vaikka niin verrattuna sitten johonkin toiseen ajan hetkeen vaikka 85 %:lle taataan järkevä tekeminen,

mistä pystytään kehittämään eteenpäin niin tota mun mielestä se on silloin hyvää taloudenpitoa siinä suhteessa. Ja täähän ei voi olla semmosta sosiaalitoimintaa tämä yritystoiminta, missä jaetaan sulle mulle ja kaikki tasan, tää on kapitalistille tehtävää rahantekoa kylmästi ja jos mietitään sitä, niin tuota ne taloudehdot lähtee ihan puhtaasti sieltä xxx se edellyttää kuitenkin niitä toimia, että se tehdään silleen joustavasti että se työn tekeminen, työrauha säilyy mut samalla tietysti haetaan niitä yrityksen kannalta niitä taloudellisia ratkasuja, mitkä sitten takais sen parhaan mahdollisen tuloksen siihen tarjottuun työhön joka sillä tarjouksella niinkun yrityskaupan myötäkin on ajateltu.”

”Nyt jos mietitään niin tällä alalla tapahtuva työvoimanmuutos, puhutaan vähenemisestä joka voi olla negatiivinenkin asia siellä toisella puolella mutta tuota kuitenkin se antaa sille ammatilliselle tiiviille porukalle kun se oikein hoitaa sen asian se antaa mahdollisuuden ikään kuin heittää iskuryhmiä. xxx sitten se mahdollistaa jopa semmonen että voi päästä ihan todelliseen tämmöseen niin kun tilaajatoimittaja-asetelmaan jossa tilaaja niinkun on luottamuksen taso on noussu jo niin korkeelle että tuota siinä pystytään avoimesti keskustelemaan asioista ja hinnottelemaan asioita avoimemmin ja samalla sitten pystytään myöskin omat kustannukset ajattelemaan että näillä kustannuksilla tää asia pitää vaan saada hoidettua ja kun se toimii xxx niin että siellä ei ole sitä ulkoistettavaa väkeä enää vaan sinne tarvitaan joku palvelujen tuottaja toimimaan josta tullaankin nyt sitten siihen negatiiviseen puoleen, että negatiivisempänä näen sen asian että löydetäänkö me riittävästi niitä osajia jotka haluaa tehdä tän homman eteen töitä.”

4 NÄKÖKULMIEN TARKASTELUA

Henkilöstöjohtamisen teoriat ja niihin liittyvät henkilöstöstrategiat luodaan usein modernista näkökulmasta niin, että niissä pyritään rakentamaan toimintamalleja. Moniäänisyys, ”kansanääni”, konstruoitu ”todellisuus” jää usein huomioimatta. Edellä esitetyt henkilöstöjohtamiseen – ja strategiaan liittyneet Michiganin ja Harvardin mallit ovatkin tällaisia hyvin klassisia näkemyksiä modernista, vain yhteen oikeaan toimintatapaan suuntaavasta toiminnasta. Jos pohdin henkilöstöjohtamista omasta näkökulmastani, niin ensiksi voisin kysyä itseltäni, että onko kaikilla yrityksillä yleensä edes tilaa edellä esitetylle henkilöstöjohtamiselle? Joillakin toimialoilla ja vaikkapa suhteellisen pienissä yrityksissä on vain katsottava viivan alle, että mitä sinne jää ja siinä kaikki. Tätä nykyä eletään ”kvartaalitalouden” aikakautta, joka pitkälti sanelee yritysten toiminnan suuntaviivat. Lisäksi postmodernissa organisaatiossa tilanne on niin kaoottinen ja alati muuttuva, että ei ole aikaa tehdä mitään laajempia henkilöstöstrategioita. Yrityksen toiminta vain menee kovaa vauhtia eteenpäin ja muuttuva toimintaympäristö asettaa sille jatkuvasti uusia haasteita. Tällöin suuret linjaukset on yksinkertaisesti unohdettava ja on tyydyttävä vain karkean tason

suuntaviivoihin. Ei ole helppoa muuttaa ajatusmaailmaansa modernista ja auktorisoivasta organisaatio-tutkimuksen ajatusmaailmasta postmoderniin näkökulmaan. Moderni organisaatioajattelu on luonut perustan ja samalla oikeutuksen hierarkkiselle organisoitumiselle ja monologiselle puheelle, jossa johto pyrkii määrittelemään näkemyksensä siitä, mikä organisaatiossa on keskeistä. Postmodernista näkökulmasta tarkasteltuna näillä hierarkkisilla rakenteilla omine valvontajärjestelmineen, on vain historiallinen kuriositeettiarvo. Sen sijaan arjen moniäänisyyden sekä keskustelijan ja tarinan luojaan roolinsa tiedostanut organisaation johto, voikin pyrkiä ohjaamaan oman organisaationsa toimintaa tulkinnallisten kehysten avulla (Humpreys & Brown 2002, Juuti 2001, 130, 135).

Ylöskirjatut yritysten henkilöstöstrategiat tahtovat olla julistuksia ko. organisaation tavoite-tilasta. Hyvin vähän niissä kuitenkaan näkyy sitä, kuinka henkilöstöstrategian tulisi elää kentältä tulevan palautteen perustella ja käytännön eri tilanteissa. Jos yrityksellä ei ole henkilöstöstrategiaa esimerkiksi muutostilanteessa (integraatiossa) tai vaikka olisikin jonkinlainen strategia lähtötilanteessa, niin henkilöstö rakentaa ”oman henkilöstöstrategiansa” niistä useimmiten kielteisistä olettamuksista, joita henkilöstö tekee yritysjohtajan tekemisistä ja tekemättä jättämisistä, sanomisista ja sanomatta jättämisistä. Muutoksessa katsotaan, että sille ja sille tapahtui näin ja tämän jälkeen porukka taas mieltää henkilöstöstrategian olevan sitten sen mukainen ja toimii jatkossa tämän ns. uuden mallin mukaan. Jonkinlaisena tulemana tätä kautta voitaisiin ajatella, että kun näin kuitenkin on, niin henkilöstöjohtamiselle olisi hyvä tehdä tavoitesuunnitelma (strategia) huomioiden myös täältä kautta saatu tieto. Koko henkilöstölle ei nimittäin riitä, että työstä saa pelkästään palkkaa ja saa olla vieläpä mukana toiminnassa. Esille tulee siis kysymys, kuinka henkilöstöstrategia pystyy elämään muutoksessa ja kentältä tulevan palautteen perusteella? On siis olemassa yrityksen organisaation virallinen henkilöstöstrategia ja tapa, jolla sitä sovelletaan käytännössä, eli toiminta ilmenee käytäntöinä sekä millä tavalla ihmiset sen mielissään konstruoivat. Kriittisesti tarkasteltuna erilaisia henkilöstöjohtamisen ja –strategioiden näkökulmia löytyy siis useita. Ensiksikin modernit teoriat, joita edustamaan valitsin Michiganin ja Harvardin mallit. Lisäksi on olemassa suuri joukko eritasoisia postmoderneja käytännön organisaatioelämän mukanaan tuomia näkökulmia. Näitä edustamaan valitsin omasta mielestäni yleisimmät, eli yritysjohtajan ja henkilöstön näkökulmat. Nämä näkökulmat muodostuvat käytännön organisaatioelämässä eletyn elämän tarinoiden kautta.

Postmodernissa organisaatiotieteessä ja ajattelumaailmassa kaikkialla on tarinoita, niin ihmisillä omia pieniä tarinoitaan, kuin organisaatioissakin, jotka myös muodostuvat tarinoista. Tarinoiden kerronta on tavallaan kuin ihmisten puheen välityksellä konstruoituvaa verkon kudontaa, jolla rakennetaan tietoa ja luodaan merkityksiä. Lyotardin (1985, 29) mukaan ei ole väliä, että onko ihminen nuori tai vanha, mies tai nainen, tai vaikkapa rikas tai köyhä, niin aina hän kuitenkin sijoittuu monien erilaisten kommunikaatiovirtojen solmukohtaan. Näiden organisaatioiden

monien ihmisten tarinoiden tulkinnoista muodostuukin osaksi myös organisaatiossa annettavat ja sen kokonaisuuteen sijoittuvat merkitykset. Lisäksi mikäli organisaatiossa esitettävät raportit tai strategiat halutaan ymmärrettäviksi, niidenkin on muodostuttava tarinoista. (Gabriel 1998, 84–94, Juuti 2001, 128–134) Organisaatio on siis tavallaan erilaisista tarinoista ja kertomuksista syntynyt kudelma, mutta tarinat ovat usein niin jokapäiväisiä, ettei niitä edes tule havainneeksi. Organisaatiossa voi esiintyä monenlaisia tarinoita, kuten toimialatarinoita, organisaatiotarinoita, tulevaisuustarinoita, henkilötarinoita ja ammattitarinoita. Kaikki tarinat eivät välttämättä nouse edes eleyksi kokemukseksi. Esimerkiksi yhtiössä saatetaan julistaa yhdeksi arvoksi avoimuus, mutta käytännössä saatetaan kuitenkin toimia niin, että avoimien mielipiteiden kertomisesta rangaistaan. Tällöin kerrottu tarina ja eletty kokemus ovat erilaiset. Päivittäinen toiminta saattaa tuottaa näihin pelisääntöihin uusia merkityksiä, sillä työntekijöiden keskinäisten vuorovaikutusten kautta aiemmin sovittujen asioiden käsitykset muokkaantuvat uudelleen. Osansa on myös yritysjohdolla, joka useinkin huomaamattaan osallistuu näihin uusiin merkityksenantoihin, sillä henkilöstö tutkailee johdon toimintaa ja tekee sitten sen perusteella tulkintoja asioiden merkityksistä. Käytännön toiminnan kautta saattaakin tulla esimerkiksi sellainen merkitys, että aiemmin sovittuja pelisääntöjä ei varsinaisesti tarvitsekaan noudattaa (Heikinheimo & kumpp. 2000, 42–43). Onkin tärkeää huomata, että johtamistyö on paljolti tarinoiden kertomista. Organisaatio tarvitsee siis tarinoita. Niiden tehtävänä on yhteisten tulkintojen tuottaminen todellisuudesta ja lisäksi olemassa olevien tulkintojen moninaistaminen. (Puutio 2002, 27, 87–92)

Tässä artikkelissa kerrottujen tarinoiden ja niistä nousseiden merkitysten perusteella voidaan todeta, että johdolla on oma todellisuutensa, joka pyörii paljolti heidän konstruoimiensa johtamiskäsitteiden varassa. He ovat niin integroituneet tähän todellisuuteen, että he näkevät maailman tavallaan vain omien johtamispuheittensa läpi. Työntekijöiden odotetaan myös puhuvan heille sopivalla tavalla. Eli professionaaliset/ ammatilliset kulttuurit ohjaavat heidänkin puhettaan. Eri ryhmittymien odotukset, pelot ja toiveet kohdistuvatkin eri asioihin. Henkilöstöjohtaminen ja samalla myös henkilöstöstrategia ovat tavallaan ”puun ja kuoren väissä”. Ensiksi henkilöstöstrategian täytyy tukea organisaation johtoa. Muutoksen myllerryksessä jääkin usein vähälle huomiolle kaksi keskeistä muutosjohtamisen haastetta: Takalan (2001, 43–44) huomio siitä, että työntekijöiden on koettava olevansa täysillä mukana yrityksen toiminnassa sekä Staufferin (2003, 1–3) ja Lanningin (1996, 32) mainitsema työntekijöiden kuuntelemisen tärkeys. Muutos toteutuukin lähinnä Alvessonin (2002, 123) näkemyksen mukaisesti eli johto luo organisaatiossa käytettävät rituaalit ja muu henkilöstö jää sitten näiden toimintamallien henkiseksi vastustajiksi, sillä Filanderin (2000) mukaan henkilöstö ei voi olla edes näkyvä vastustaja, sillä tällöin se leimautuisi tietämättömäksi tai jopa osaamattomaksi.

Hyödyntämällä henkilöstöltä tulevia tarinoita (ja tarinallisuutta), jotka kohdistuvat yrityksen ko. toimintoihin, saadaan esille sellaisia asioita, jotka saattaisivat pelkällä henkilöstön tyytyväi-

syyskyselyllä jäädä huomioimatta. Humpreys ja Brown (2002) korostavat kuitenkin, että yhteisen työyhteisön rakentaminen eri ryhmien kesken vaatii jatkuvaa neuvottelua ja kamppailua, jossa henkilöstön tarinat saattavat elää esimerkiksi menemällä päällekkäin, kietoutumalla yhteen tai etääntymällä toisistaan. On tärkeää Buchananin ja McCalmanin (1989, 52–53) mukaan tutkia ihmisten muutoskertomuksia, sillä niissä näkyvät heidän erilaiset kokemuksensa muutoksen ennakoinnista, innostuksesta, ahdistuksesta ja siitä suoriutumisesta. Tarinankerronnasta onkin saatu hyviä kokemuksia esimerkiksi organisaatiomuutoksissa, joissa ihmisten tunnelmat ja henkilökohtaiset kokemukset on kirjoitettu ylös kaikkia muutoksessa mukana olijoita hyödyttäväksi. Henkilöstölle saattaa tulla myös tunne, että yrityksen johto on todella kiinnostunut työntekijöiden kokemuksista ja tunteista (Aaltonen & Heikkilä 2003, 19). Ymmärtääksemme siis inhimillistä toimintaa se on aina asetettava tietyn elämäntarinan tai identiteetin tarinan sisään. Tällä tavalla teot ja toiminta saavat tiettyjä merkityksiä. Yritysjohdon tärkein taito ei enää olekaan johtaminen ja hallinta, vaan johdolla on oltava taito rakentaa merkityksiä ja myös osallistua näiden merkityksien rakentamiseen. Yhteisten merkitysten avulla saadaan sitten rakennettua yhtenäistä ja järjestäytyntä toimintaa vaikeissakin tilanteissa (Aaltonen & Heikkilä 2003, 100, 125, Heikinheimo, Mattinen, Puutio & Wahlström 2000, 19–21).

Aaltonen & Heikkilä (2003, 36, 38) toteavat, että tarinan kerrontaa voidaan hyödyntää organisaation kehittämisessä monella tavalla ja mainitsevat yhtenä esimerkkinä työntekijöiden yhteiset keskustelut tai eri kokoonpanoissa käytävät pohdinnat, jota kautta saadaan mm. palautetta toisten työtavoista. Tarinajohtaminen on kuitenkin useimmiten tarinoiden kertomista johtajalta alaisille. Mutta miksi tarinankerronta ei voisi olla myös tarinoiden kertomista suoraan alaisilta johtajille? Aaltosen & Heikkilän (2003, 49) mukaan ihmisillä on nimittäin esimerkiksi muutostilanteissa tarvetta kertoa henkilökohtaisista kokemuksistaan ja pohtia muutokseen liittyviä syitä sekä tulevaisuutta. Myös Rosile & Boje (1996) kannustavat johtajia ajattelemaan omaa johtamistaan tarinana ja kääntämään tämän tarinan juonen ylösalaisin ja lukemaan sitten rivien välistä, etsimään sieltä kaksoismerkityksiä ja tulkitsemaan tekstiä tämän jälkeen uudelleen. Täältä löytyy heidän mukaansa ne marginaalissa olevat äänet. Rosile & Boje (1996, 234–243, Juuti 2001, 136) Tarinallisuutta hyödyntäen voidaan myös henkilöstöjohtamiseen saada lisää syvyyttä sekä löytää uusia tilanteeseen sopivia kertomuksellisia näkökulmia. Tarinoiden antama kuva on monivaihteisempi, syvällisempi ja persoonallisempi kuin pelkkien modernien teorioiden. Tarinallisuuden avulla voidaan tutkia työntekijöiden omia maailmoja ja tukea heitä luomaan itselleen uudenlaisia tarinana kohti omien tavoitteiden mukaista mielekästä elämää. Kriittisen organisaatiotutkimuksen näkökulmasta katsottuna organisaatiossa ei valitettavasti kuitenkaan olla niin kiinnostuneita yhteisestä todellisuudesta, vakaasti toimivasta organisaatiosta, kulttuurista tai muusta, vaan rahasta (Clegg 1990, 19–22, 180–184): yhtiö omastaan ja siitä erkaantuneet työntekijät elantonsa pitimiksi. Eli lopputuloksena taitaa kuitenkin olla, että tehtiinpä henkilöstöjohtaminen sitten

perinteisin keinoin, tai tarinajohtamisen kautta, niin tavoittamattomaksi Graalin malja taitaa jäädä tälläkin kertaa. ■

LÄHTEET

- AALTONEN, M. & HEIKKILÄ, T.** 2003. *Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?* Helsinki: Talentum.
- AHONEN, A.** 2001. *Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt. Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurien paikka. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.* Turku: Kirjapaino Grafia Oy.
- ALVESSON, M.** 2002. *Understanding Organizational Culture.* London: Sage.
- BEARDWELL, I.** 2001. *An introduction to human resource management: strategy, style or outcome.* Teoksessa Beardwell, I. & Holden, L. (toim.) *Human resource management, a Contemporary Approach*, Essex: Pearson Education Ltd. 4–31.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P. R., MILLS, D. Q. & WALTON, R. E.** 1984. *Managing Human Assets.* New York: Free Press.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P. R., MILLS, D. Q. & WALTON, R. E.** 1985. *Human Resource Management, a general manager's perspective.* New York: Free Press.
- BRATTON, J. & GOULD, J.** 1999. *Human Resource Management: Theory and practice.* London: Macmillan Press Ltd.
- BRUNER, J.** 1986. *Actual Minds, Possible Worlds.* London: Harvard University Press Cambridge.
- BRUNER, J.** 1987. *Life as narrative.* *Social Research* 54 (1). 11–32.
- BUCHANAN, D. A. & MCCALMAN, J.** 1989. *High performance work systems: The Digital experience.* London: Routledge.
- CLEGG, S. R.** 1990. *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World.* London: Sage Publications Ltd.
- COOKE, R. & ARMSTRONG, M.** 1990. *The search for strategy HRM.* *Personnel Management.* Dec 1990. 30–33.
- FILANDER, K.** 2000. *Kehittämistyö murroksessa: sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla.* Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 777.
- FOMBRUN, C. J., TICHY, N. M. & DEVANNA, M. A.** 1984. *A Framework for Strategic Human Resource Management.* Teoksessa Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (toim.) *Strategic human resource management.* New York: John Wiley & Sons, Inc. 33–56.
- GABRIEL, Y.** 1998. *Same Old Story or Changing Stories? Folkloric, Modern and Postmodern Mutations.* Teoksessa Grant, D., Keenoy, T. & Osrick, C. (toim.) *Discourse + Organization.* London: Sage Publications. 84–103.
- HEIKINHEIMO, J., MATSINEN, M., PUUTIO, R. & WAHLSTRÖM, J.** 2000. *Tarinoita johtamisesta. Systeeminen ja reflektioiva näkökulma johdon konsultointiin. 2 painos.* Jyväskylä: Odeco.
- HEIKKINEN, H. L. T.** 2000. *Tarinan mahti – Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia.* *Tiedepolitiikka* 4/00, 47–58.
- HIRVONEN, A.** 2003. *Pikkupianisteista musiikin ammattilaisiksi. Solistisen koulutuksen musiikinopiskelijat identiteettinsä rakentajina.* Oulu: Oulun yliopisto.
- HUMPHREYS, M. & BROWN, A.** 2002. *Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance.* *Organization Studies* 23:3, 421–447.
- HÄNNINEN, V.** 2000. *Sisäinen tarina, elämän muutos.* Tampere: Tampereen yliopisto.
- KUITTINEN, M.** 2006. *Johtaminen psykologisena vallankäyttönä.* *Psykologia* 3, 2006, 176–184.
- JUUTI, P.** 2001. *Johtamispuhe.* Jyväskylä: PS-kustannus.
- LANNING, H.** 1996. *Organisaation muutoksen toteuttaminen – kehittämissuunnitelmien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Teollisuustalouden laboratorio. Report no: 166/1996/Teta.* Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- LEGGE, K.** 1995. *Human Resource Management. Rhetorics and Realities.* London: Mcmillan Press Ltd.

- LINCOLN, Y. S. & DENZIN, N. K.** 1994. The fifth moment. Teoksessa Denzin N. K. & Lincoln Y. S. (toim.) *Handbook of Qualitative Research*, second edition. London: Sage Publications. 575–586.
- LINTULA, P.** 2003. Ihmisten itselleen muodostama toimintatila organisaation ja sen jäsenten ”arjen draaman” näyttämönä. Tulkitseva käsitetutkimus empiirisen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakentamista varten. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta N:o 136/2003.
- LUOMA, M.** 2000. Kohti strategista kumppanuutta osaamisen yhteiskunnassa – heijastumia henkilöstötyöhön. *Työn Tuuli* 1/2000, 26–32.
- LYOTARD, J.-F.** 1985. Tieto postmodernissa yhteiskunnassa (suom. L. Lehto). Tampere: Vastapaino.
- PARKER, M.** 2002. *Against Management*. Cambridge: Polity Press.
- POOLE, M.** 1990. Editorial: human resource management in an international perspective. *International Journal of Human Resource Management* 1990: 1, 1–15.
- PUUTIO, R.** 2002. Merkitysmysteeri – organisaatiot ja kehittämisen kieli. Jyväskylä: Odeco.
- ROSILE, G. A. & BOJE, D. M.** 1996. *Pedagogy for the Postmodern Management Classroom*: Greenback Company. Teoksessa Boje, D. M., Gephart, R. P. & Thatchenkery, T. J. (toim.) *Postmodern Management and Organization Theory*. London: Sage Publications. 225–250.
- STAUFFER, D.** 2003. How to Win the Buy-In: Setting the Stage for Change. *Harvard Management Update*, Jun, Vol 8 No 6, 1–3.
- STOREY, J.** 1992. *Developments in the Management of Human Resources. An Analytical Review*. Oxford: Blackwell Publishers.
- SYRJÄLÄ, J.** 2006 Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- TAKALA, T.** 2001. Muutosjohtaminen – haaste ja mahdollisuus. *Tiedepolitiikka* 4/01, vol. 26, 43–50.
- TORRINGTON, D.** 1989. Human resource management and the personnel function. Teoksessa Storey, J. (toim.) *New Perspectives on Human Resource Management*. viides painos. London: Routledge. 56–66.
- VIITALA, R.** 2003. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.