

'Strateginen Henkilöstöjohtaminen' Organisaation Määrittelykamppailussa

Analyysi Henkilöstöjohtajien Puheesta

*Tuomo Peltonen**

ABSTRACT

'Strategic Human Resource Management' in the Struggle over Definition of Organization : A Rhetorical Analysis of HR Managers

The discourse on Strategic Human Resource Management implies that the role of the personnel function and personnel specialists has changed, or is changing, in organizations. As a part of personnel management becoming more business minded, HR managers are transformed into strategically oriented actors, located closer to the top management than before. Research has shown that this promise has not been realized and that although some HR managers have gained status in corporate hierarchy, the overall image of personnel matters is still operational and fragmented rather than strategic and coherent. This state of affairs has been interpreted as a sign of underdevelopment of HRM in real life firms and organizations. However, it is also possible to seek for reasons of failure from the HRM discourse itself. This paper explores the latter avenue by analyzing the rhetorical tactics of a group of Finnish personnel managers. The study focuses on the way various contradictions and tensions are treated and enacted by the HR managers as they tell about their work and HRM. The results indicate that when talking about the external world of organizations, HR experts were capable of competently turning the discursive situation to their favor. In contrast, themes related to their own membership in

managerial elite exposed managers to various problems and resulted in loss of micro-powers. This suggests that HR managers are probably in the middle of a repositioning process following their recent entry into general management.

Keywords: Strategic human resource management, rhetoric, power, managerial work

I STRATEGISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN IDEA JA HENKILÖSTÖASiantuntijan asema

Ajatus henkilöstön huomioonottamisesta yrityksen ja organisaation yleisjohtamisessa ei oikeastaan ole uusi. Eri paradigmat, kuten Human Relations-koulukunta, ovat jo aiemmin korostaneet inhimillisen motivaation merkitystä organisaation menestymiselle (Barley & Kunda 1992). Erityistä modernissa henkilöstöjohtamisajattelussa on kuitenkin ihmisenäkökulman liittyminen paitsi käyttäytymistarkasteluun, myös yritysstrategian malleihin. Strategiatekstit nimittäin korostavat entistä enemmän yrityksen sisäisiä taitoja ja oppimista liiketoiminnan kehittämisessä. Uuden strategiadiskurssin seurauksena on alettu ajatella inhimillistä kyvykkyyttä ja sitoutumista entistä painokkaammin menestyksekkään organisaation kilpailutekijänä. Vanhan henkilöstöhallinnon sijaan puhutaankin henkilöstöresurssien johtamisesta tai strategisesta henkilöstöjohtamisesta (tästä lähtien 'HRM'), joka eroaa aiemmasta profiilista aktiivisempänä, selkeämmin liiketoimintaan suuntautuneena johtamisasiantuntijuutena (Mabey et al 1998, Gratton et al 1999). Storey:n (1995, 3) määritelmän mukaan HRM on 'sitoutuneen ja kyvykkään työvoiman kautta kilpailuetua saavuttamaan pyrkivä lähestymistapa työsuhteen

* Tekijä haluaa kiittää Suomen Akatemiaa, joka on rahoittanut paperiin liittyvää tutkimusta. Haastatellut johtajat antoivat aikaansa tutkimukselle, mistä myös parhaimmat kiitokset. Aineiston hankinnassa ja analysoinnissa auttoi kyo Inka Lönnström.

johtamiseen, jossa käytetään hyväksi yhtenäistä kulttuuristen, rakenteellisten ja henkilöstötekniikoiden joukkoa'.

Strategisen henkilöstöjohtamisen leviämisen ja vakiintumisen yhteydessä HRM-toimien ja henkilöstöasiantuntijoiden aseman pitäisi oletettavasti parantua yritysten sisällä.¹ Empiirinen tutkimus onkin paljastanut jotain edistymistä esimerkiksi henkilöstöjohtajan asemassa ja osaamisajattelun kytketymsessä strategiseen johtamiseen, mutta henkilöstön kehittämisen käytännön johtaminen näyttäisi yritystasolla olevan edelleen sangen hajanaista ja passiivista (Lähteenmäki et al 1996, Mabey et al 1998). Tulosten tulkinta on noudatellut pääosin kaavaa, jonka mukaan henkilöstöstrateginen ajattelu ei ole vielä kypsytynyt sille tasolle, jolla sen voitaisiin olettaa vaikuttavan konkreettisemmin HR-ammattilaisten asemaan ja henkilöstöasioiden arvostukseen. Lisäksi on hypotetisoitu, että osasyynä voi olla myös itse henkilöstöeksperteillä, jotka saattavat vastustaa roolinsa muutosta (esim. Lilja 1987). Kaiken kaikkiaan aiemmat tutkimukset ovat lähteneet siitä, että siirtymä henkilöstöhallinnosta strategiseen HRM:ään, oikein toteutuessaan, loisi automaattisesti suotuisamman aseman henkilöstöammattilaiselle. Oletuksena on, että vaikutusvaltaan pääsyn epäonnistumisen syy ei ole itse HRM-mallissa, vaan sen toteutumisen sosiaalisissa ja inhimillisissä esteissä.

Voidaan kuitenkin väittää, että 'HRM' ei ole aiemman tutkimuksen oletettava, looginen malli paremmasta työntekijöiden johtamisesta, vaan pikemminkin melko hajanainen joukko uusia ja vanhoja käsityksiä ihmisistä ja organisaatioista. Tästä näkökulmasta käsin korostuu HRM:n piirre perustaa väitteensä erilaisille yleisemmille organisaatioita ja työtä koskeville oletuksille ja määrittelyille. Samoin huomataan, että HRM kilpailee muiden diskurssien ja totuusväitteiden kanssa siitä, miten organisaatioiden ja yritysten tilanteita, ongelmia ja ratkaisuja määritellään. Henkilöstöjohtamisretoriikka ei ole siis vain henkilöstötoimeen liittyvä ilmiö, vaan pikemminkin eräs liikkeenjohdon parissa kiertävä versio siitä, millaisessa maailmassa toimitaan ja millä keinoin voidaan menestyä. Se kilpailee erilaisten muotivirtausten ja ammattiuskomusten kanssa tilasta yrityksen virallisena filosofiana. HR-ammattilaisten onkin menestyäkseen saatava muut vakuutettua siitä, että nimenomaan heidän versionsa organisaation todellisuudesta on pätevä ja toi-

miva.

Käsillä oleva paperi pyrkii valoittamaan juuri HRM:n tätä puolta : henkilöstöresursseja korostavaan puhetapaan liittyviä argumentatiivisia resursseja ja jännitteitä. Tarkoituksena on selvittää henkilöstöjohtamisdiskurssiin sisältyviä erilaisia merkitysrakennelmia ja niitä tapoja, joilla henkilöstöammattilainen - erilaisia diskursiivisia jaotteluja, analogioita ja vuorovaikutuskeinoja käyttäen - rakentaa kuvaa itsestään ja edustamastaan toiminnosta organisaatiossa. Koska henkilöstöjohtamista käsitellään näin osana organisaation todellisuuden järjestämistä tai konstruointia, on todennäköistä, että henkilöstöjohtamisen asema ja funktio jonkin verran vaihtelee sen mukaan, millaiseksi organisaation ja johtamisen maailma jäsennetään. Jotkut puheenaiheet, asiat tai tilanteet saattavat olla toisia edullisempia henkilöstöekspertin etsiessä itselleen auktoriteettiasemaa sosiaalisen todellisuuden neuvotteluprosessissa. Pääkysymys, johon paperi pyrkii vastaamaan, onkin : millaisissa teemoissa henkilöstöjohtaja onnistuu tuomaan itsensä ja HR-toimen edullisesti esiin, millaisissa kysymyksissä taas taktikointi ontuu? Vastausta etsitään analysoimalla viiden suomalaisen henkilöstöjohtajan haastattelupuhetta diskurssin ja retoriikan näkökulmasta; tarkkailemalla haastattelutilanteen kulkua ja johtajan siinä saavuttama auktoriteettiasemaa.

Paperi rakentuu seuraavasti: seuraavassa osiossa käsitellään henkilöstöjohtamisretoriikan sisältöä ja suhdetta muihin organisatorisiin prosesseihin. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksessa käytetty aineisto ja analyysitapa. Neljäs kappale esittelee materiaalin analyysin kahdessa osassa : niiltä osin, kun johtajan retorinen taktikointi onnistuu ja niiltä osin, kun se epäonnistuu. Seuraava osa vetää tulokset yhteen ja keskustelee yleisemmällä tasolla henkilöstöjohtamisen tilaan vaikuttavista tekijöistä tutkimuksessa ja käytännössä.

II HRM, STRATEGIA JA RETORINEN PROSESSI

HRM-retoriikka korostaa usein inhimillistä toimintaa ja yksilön motivaatiota. Diskursiivisesti orientoituneet tutkijat ovat kuitenkin suhtautuneet suurin varauksin henkilöstöajattelun pyytettömyyteen. He väittävät, että HRM-tieto on sosiaalisesti

väritynyttä, ja sen kuvaukset ihmisistä normaatiivisia. HRM pyrkii esittämään ihmisen tietynlaisena yksilönä - 'resurssina' tai 'osaajana' - ja vaikenee muista vaihtoehdoista. Esimerkiksi Townley (1994) onkin todennut, että HRM:n voidaan katsoa aktiivisesti tuottavan haluamansa tapaista toimijaa, jota se sitten voi oikaista ja hallita.

Ihmiskaspektin rinnalla voidaan nähdä yhteyksiä HRM:n ja strategiadiskurssin välillä. Suomessa Peltonen ja Lehto (1999) ovat tutkineet strategiaretoriikan roolia ekonomien asiantuntijuustaktiikoissa. He väittävät, että ekonomit pyrkivät saavuttamaan valta-aseman puhetilanteessa ammentamalla useasta kulttuurisesta järjestelmästä itselleen edullisia retorisia väitteitä. Keskeinen diskurssi on strategia ja sen yhteydessä tärkeää roolia näyttelee idea maailman jakautumisesta hierarkisiin tasoihin. Ekonomit pyrkivät tuomaan itsensä esiin laaja-alaisina, strategisina, ja sijoittamaan muut ei-strategisiin tiloihin.

Henkilöstöjohtamisen kenttä on rinnasteinen ekonomikuntaan sikäli, että aluetta luonnehtii hajanaisuus. Ekonomit saavat monitieteisen, moniammattisen koulutuksen, henkilöstöjohtajaksi tullaan puolestaan erilaisten urapolkujen kautta². Muodollisen professioaseman puutteessa molempien kategorian toimijat pyrkivät todennäköisesti integroimaan ja legitimoimaan oman osaamisensa viittauksilla strategiaan ja strategisuuteen. On aiheellista siis olettaa, että strategia on henkilöstöjohtamisen keskeinen retorinen resurssi sen pyrkiessä määrittelemään maailman siten, että HRM:n hallitsemat käytännöt ja tieto näyttäytyvät tarpeellisina muille organisaation osanottajille. Seuraavassa tarkastellaankin lähemmin strategisuutta retorisen prosessin näkökulmasta.

Strategiaa voidaan tutkia lukemattomin erilaisin tavoin, riippuen näkökulmasta ja metodologiasta (esim. Palmer & Hardy 1999, Whittington 1993, Eriksson & Lehtimäki 2000). Uudempana tutkimusotteena on itse strategiateksteihin ja strategiapuheeseen keskittynyt, kriittinen näkökulma. Lähestymistavan keskeinen tutkija on Knights (1992, Knights & Morgan 1991, Knights & Morgan 1990), joka on esittänyt, että strategiaa ei voi ymmärtää institutionaalisesta todellisuudesta irrallisena. Strategiamallit heijastelevat talouden yhteiskunnallisia rakenteita ja ehtoja siten, että strategiateksteissä esiintyvät visiot ovat liiketoimintajärjestelmien johdannaisia. Ne uusintavat

materiaaliset tilanteet ideoiden tasolla sen sijaan, että menisivät annetun kontekstin yli. Toisaalta strategiakehykset muotoutuaan esiintyvät itenäisinä kulttuurisina resurssina, jotka määrittävät todellisuutta paikallisten sovellusten ja valtakamppailujen mukaisesti (Knights 1992). Strategia muun muassa vaikuttaa siihen, miten yritysjohtaja ymmärtää itsensä toimijana (Knights & Morgan 1991).

Knights:in ja kritikalistien rinnalla voidaan toki hahmottaa muita otteita; on mahdollista esimerkiksi puhua pragmaattisesta tulkinnasta, jossa diskurssianalyttinen lähestymistapa kytketään eräänlaiseen strategian organisaatioon 'valuttamiseen'. Muun muassa Eccels ja Nohria (1993) korostavat strategian luonnetta kielenä ja käsitteinä, jotka välittävät strategian ideasisällön siirtymistä toimintaan. Ecclesin ja Nohrian funktionalismi pohjautuu kuitenkin varsin yksinkertaiselle näkemykselle kielen suhteesta todellisuuteen. Kuten konstruktivistit ja postmodernistit asian näkevät, kieli ei pelkästään heijastele todellisuutta 'siellä ulkona', vaan myös aktiivisesti muokkaa kohteena olevaa todellisuutta. Kieli on tärkeä osa sosiaalista todellisuutta (Alasuutari 1989, Dreyfus & Rabinow 1983); sosiaalisten suhteiden ja sosiaalisen toiminnan muotoutumista. Toiseksi, kieli tai merkitykset eivät johda mekanistisesti tietyn tyyppiseen, johdon hakemaan toimintaan (Kreiner & Schultz 1995). Kielen autonomia suhteessa sen käyttäjiin ja vastaanottajan käytössä olevat erilaiset tulkintajärjestelmät aiheuttavat sen, että johdon lähettämät sanat ja symbolit usein johtavat erilaisiin toiminnan tapoihin kuin mitä oli tarkoitus aiheuttaa.

Esimerkiksi Palmer & Hardy (1999, 165-6) kritisoivatkin Ecclesin ja Nohrian funktionalistista kielikäsitystä ja ehdottavat tilalle yhteiskuntatieteellisesti informoituja avauksia strategiakielen ehdoista ja seurauksista. He kiinnittävät huomiota strategiaretoriikkaan sisältyvään hierarkiseen jakoon strategiisiin ja ei-strategisiin toimintoihin (vrt. Lehtimäki 1999) ja uskovat, että strategialle modernissa diskurssissa luotu etuoikeusasema yritystoiminnan 'kriittisenä tekijänä' houkuttelee eri ryhmiä ammentamaan tästä repertuaarista. Toiminnan kategorisoiminen strategiseksi tuo legitimeettiiä ja arvostusta huolimatta siitä, onko johtamiskäytännön ja väitetyt lopputuloksen välinen linkki todella olemassa vai ei.

Maailman, oman toiminnan ja toisten määrittely strategiseksi tapahtuu julkisissa teksteissä,

mutta myös arkipäivän organisatorisissa tilanteissa. Johtajan työn tutkijat ovatkin pohtineet retorisen taidon osuutta organisaation ohjauksessa. Tutkimusta tästä näkökulmasta on tehnyt muun muassa Watson (1995, Watson & Watson 1999).

Watson on tämän tutkimuksen kannalta kiinnostava, sillä hän kiinnittää erityistä huomiota henkilöstöjohtajan kohtaamiin ristiriitapaineisiin ja niiden käsittelyyn diskurssissa. Kontrastit ja dualismit liittyvät HR-funktion strategisuuspyrkimykseen sikäli, että vastakkainasettelut ovat sekä resurssi että este todellisuuden määrittelykamppailussa. Esimerkiksi ajatus HRM:n kuulumisesta kaikille on resurssi, koska se korostaa henkilöasioiden yleisyyttä vastakohtana 'henkilöstöhallinnolle' ja sen territoriaalisuudelle. Toisaalta sama jännite voidaan tulkita siten, että edistykseellinen HRM on pelkästään eräs linjajohdon kompetenssi, eikä sen hoitamiseen näin ollen tarvita erikoistunutta ammattilaista ja yksikköä (Rucci 2001).

Voidaankin olettaa, että HR-toiminnon legitimointi strategiapuheella on monimutkaisempaa kuin pelkkään liiketoimintastrategiaan liittyvän toiminnan yhteydessä. Watson & Watson (1999) esittävät, että henkilöstöjohtamisen retorisen prosessin taustalla on joukko rakenteellisia jännitteitä, jotka vaikuttavat HR-diskurssiin riippumatta ajasta ja paikasta. Yleisten johtamisdilemموjen (esim. Laurila 1989) rinnalla voitaisiin olettaa henkilöstöjohtajan retoriikkaan vaikuttavan erityisen jännitteen 'ihmisen' ja 'strategisen linjauksen' välillä.

Ensinnäkin Foucault'laiset tutkijat, kuten Townley (1994, 1998), Fox (1989), Rose (1990, 1996) ja Miller (Rose & Miller 1998) ovat esittäneet, että henkilöstöjohtamisen organisatorinen tarve on riippuvainen sen tarjoamista konkreettisista hallintokäytännöistä. Henkilöstöarviointi, urasuunnittelu jne. ovat organisoivia tekniikoita, joissa yksilöistä tehdään hallittavissa olevia työntekijöitä. Tällä tavoin operatiiviset HR-aktiviteetit ovat 'strategisia'; ne toteuttavat johdon ja omistajien määrittelemää todellisuutta subjektiviteetin tasolla. Näkökulmassa on kuvattu, kuinka HRM saa yksilöt toimimaan vapaina subjekteina johdon määräämään suuntaan, itseään kontrolloiden.

Toisaalta strategiadiskurssi korostaa yksilöt ylittävää yleistä visiota, joka tulee loogisesti ennen organisaation sisäistä dialogia. Strategiadiskurs-

sia voidaan siis tulkita siten, että siinä pyritään kääntämään paikalliset toimet ja intressit yleisiksi; määrittelemään yhteiseen linjaukseen vedoten se, mikä on tärkeää ja mikä ei. HRM:n asema hallintatekniikkana puolestaan perustuu siihen, että siinä johdon normit istutetaan yksilöön itsestäänselvyytenä. Voidaankin ehkä tiivistäen sanoa, että strategiassa pyritään korottamaan yksi tapa toimia yli muiden esittämällä se laajakantoisena ja harkintaa vaativana, kun taas HRM:ssä häivytetään käytäntöjen ideologisuus viittaamalla niiden rutiininomaisuuteen ja instrumentaalisuuteen.

Edellä selostetun implikaationa on, että henkilöstöjohtaja taiteilee todennäköisesti näiden kahden valtateknologian välimaastossa: hän pyrkii määrittelemään HRM:n strategiseksi, organisaation pitkän aikavälin menestykselle tärkeäksi muuttujaksi, mutta samalla ymmärtää operatiivisten henkilöstökäytäntöjen funktion organisaatiokäyttäytymistä ohjaajavana voimana ja rajaa 'ihmisen' oman asiantuntijuutensa sisälle.

On kuitenkin mahdollista, että määrittelyprosessin taustalla on myös muita paineita ja voimia. Näistä voimme mainita henkilöstön kontrollin ja suostumuksen välisen jännitteen, keskityshajautus-dilemman sekä HRM:n uuden 'rajatomuuden' erilaiset tulkinnat. Lisäväriä saattaa tuoda myös henkilöstöjohtajan eliitti-identiteetti ja siihen liittyvät piirteet. Johtajan oma asema on nimittäin riippuvainen laajemmasta rakenteistumisesta, muun muassa kulttuurisesta hierarkiasta johtajan ja ei-johtajan välillä (Jacques 1996). Modernin 'managerin' taustalla on joukko oletuksia, jonka nojalla johtaja määritellään eräksi erityiseksi työntekijäksi. Tällä tavoin johtajankin takana on oma yleisempi institutionaalinen järjestys, josta johtajan subjekti-positio juontuu. Kuitenkin on huomattava, että arkipäivän itseymmärryksessään johtaminen esittäytyy rationaalisena toimintana, jonka yhteiskunnallista asemaa ei aseteta tarkasteluun. Niinpä johtajaksi valikoituneilla, johtamistietoa omaksuneilla saattaa olla vaikeuksia hallita suhdetta toimintansa yleisempien poliittis-ideologisten ehtoja ja vakiintuneiden identiteettiuskomusten välillä.

III AINEISTO JA ANALYYSIMENETELMÄ

Tämän paperin tavoitteena on tarkastella henkilöstöjohtamisen tapoja hallita yllä kuvatun kaltaisia

ristiriitoja. Työ kohdentuu haastattelutilanteissa esiin nouseviin retorisiin keinoihin ja lopputulemiin. Aineistona tutkimuksessa on käytetty viiden eri henkilöstöjohtajan teemahaastattelua. Haastattelut tehtiin keväällä 2000. Haastateltavat edustavat, yhtä poikkeusta lukuunottamatta, eri organisaatioita. Haastateltavat valittiin sillä tavoin, että organisaatiot olisivat toisistaan poikkeavia. Anlyysin lähtökohtana oli etsiä retorisen suorituksen yhteisiä piirteitä ja tässä yhteydessä ajateltiin, että otos, jossa on erityyppisissä tilanteissa olevia organisaatioita auttaisi kohdentamaan tutkimuksen niihin merkityssommitelmiin ja diskursiivisiin lopputulemiin, jotka ovat jollain tavoin yhteisiä suomalaiselle HR-professiolle. Tosin organisaatioiden mahdollinen erilaisuus tai erityisyys on itsessään analyysin kohde, ei sen aihe (Koskinen 1999): kiinnostuksena oli kuvata muiden teemojen ohella myös tämän jännitteen (organisaatioiden erilaisuus/ organisaatioiden samanlaisuus) toteutumista vuorovaikutusaineistossa ilman teoreettisia ennako-oletuksia. Vastaajien ja heidän organisaatioidensa taustatiedot on kuvattu lyhyesti taulukossa 1.

Kussakin haastattelussa käytettiin samaa teemarunkoa. Laadullisen 'näytenäkökulman' (Alasuutari 1999) mukaisesti ei oltu erityisen kiinnostuneita siitä, kertovatko johtajat totuuden vai eivät tai mitä vastaukset paljastavat puhujista ihmisinä. Mielenkiinto kohdistui puheeseen sosiaalisena vaikuttamisena ja konstruktiona. Haastattelut organisoitiin siten, että niissä toistettiin samat peruskysymykset, tilanteesta riippuen

hieman eri sanoin. Kysymykset oli pyritty luomaan riittävän tutuiksi vastaajille, joiden oletettiin olevan perillä henkilöstöjohtamisen organisoinnin perusteemoista ja johtajan työn nykykäsitteistä. Teemoista kuitenkin rakennettiin provokatiivisia siten, että niissä pyrittiin jättämään vastakkainasettelut ratkaisemattomiksi tai korostettiin niiden implisiittisesti heikompa puolta. Näin ajateltiin päästävän tehokkaammin käsiksi haastattelussa virinneeseen vuorovaikutusprosessiin; koska selonteot ovat joka tapauksessa retorisia, voitaisiin reporterimaisella tyyllillä tuottaa nopeammin aineistoa henkilöstöjohtajan reaktioista erilaisiin tilanteisiin ja teemoihin.

Suhde haastatteluun heijastuu myös analyysitavassa. Oletuksena oli, että kaikki haastattelussa tapahtuvat siirrot ja tulkinnat ovat informaatiota haastateltavan tietoisista tai tiedostamattomista toimintamalleista ja retorisisista resursseista. Siksi aineiston analyysissä pureudutaan ensin itse haastattelutekstiin ja siihen, mitä haastattelu-vuorovaikutuksen avulla voidaan päätellä tutkittavasta ilmiöstä, vasta sitten datan organisaatioteoreettiseen tulkintaan.

Aineiston analyysissä lähdettiin liikkeelle haastattelukysymysten virittämistä jännitteistä ja dualismeista. Tutkija tarkasteli johtajan retorista reaktiota esitettyihin jaotteluihin. Tässä vaiheessa etsittiin valta-aseman kannalta onnistuneita ja epäonnistuneita kielellisiä tilanteita (vrt. Peltonen ja Lehto 1999). Onnistumista tai epäonnistumista voi konkretisoida esimerkiksi etnometodologian käyttämällä selontekovelvollisuuden käsitteellä.

Taulukko 1. Haastateltujen henkilöstöammattilaisten organisaatio ja asema yrityksessä.

<u>Toimiala</u>	Kauppa	Palvelut liikkeenjohdolle	Teollisuus	Teollisuus	Viestintä
<u>Koko</u>	Suuri	Suuri	Suuri	Suuri	Keskisuuri
<u>Vastaajan muodollinen asema</u>	Henkilöstöjohtaja	Henkilöstöjohtaja	Johtaja, henkilöstön kehittäminen	Henkilöstöpäällikkö	Henkilöstötoimen Päällikkö

Etnometodologinen tutkimusohjelma, jonka huolellinen kuvaus ei mahdu käsillä olevan paperin sisään, on korostanut normien ilmenemistä yleisenä 'normatiivisen selontekovelvollisuuden logiikkana' (Heritage 1996, Giddens 1984, 30). Erilaiset toimet ja intressit on sosiaalisessa tilanteessa puettava kulttuurisesti hyväksytyyn asuun. Erityisesti voidaan nähdä, että normia tai normaalia lähempänä oleminen vaatii vähemmän selittelyä, koska profiili näiltä osin on jo tuttu ja hyväksytty. Normista poikkeaminen sen sijaan liittyy kiinteästi selontekovelvollisuuteen: vallitsevasta järjestyksestä eroava taho tai aktiviteetti on tilivelvollinen normia edustavaan tahoon päin. Kyseessä on hierarkkisen suhteen synty, joka ilmenee siten, että valtaapitävä 'toteaa' tai vaikeaa, kun taas vallan alainen 'selittelee'.

Selontekovelvollisuuden esiintymistä monimutkaistaa se, että tutkimushaastatteluun, erityisesti hallintotieteissä, sisältyy erityyppisiä intressejä ja resursseja. Haastateltava pyrkii selviämään tilanteesta 'asiantuntijana', mutta toisaalta tutkija-haastattelija on usein muodollisesti informanttia pätevämpi puheena olevassa asiassa. Haastattelija on myös se, jonka kysymysten mukaan keskustelun kulku rakentuu, vaikkakin metodina useasti käytetyn teemahaastattelun voidaan nähdä sallivan poikkeamat suunnitellusta rakenteesta. Huomioitavaa on myös johtajien verbaalinen kyvykyys ja sitä kautta taito hallita sosiaalisia tilanteita. Tämän vastapainona on tosin haastatteluun muodostuva tunnustelunomainen tila, joka johtuu siitä, että haastattelija ja haastateltava eivät tunne toisiaan. Tällöin kumpikin osapuoli joutuu tulkiten lukemaan toisen retorisia resursseja ja valta-asemaa (vrt. Kondo 1990).

Tämän tutkimuksen materiaali ilmensi kuvantunlaista monikerroksisuutta ja dynamiikkaa. Molemmat osapuolet olivat aktiivisia ja pyrkivät kehittämään sopivia väitteitä puheena olleesta aiheesta, henkilöstöjohtamisesta.³

Konkretisoidaksemme edelleen yllä selostettua, voimme kuvata onnistunutta haastateltavan interventiota haastattelijan kehykseen seuraavalla oteella, jossa haastateltava (V) asettaa haastattelijan (H) jäsenyyksen kyseenalaiseksi:

H: 'Jos sitten hyppäis taas vähän uuteen alueeseen, niin miten määrittelisit omaa työtäs ihan tämmösellä.. uusia haasteita, vanhaa rutiinia.'

V: 'Akselilla vai?'

H: 'Akselilla niin...'

V: 'Pelkkiä uusia haasteita.'

H: 'Aha... selvä...'

Haastateltava antaa olettaa, että haastattelijan kysymys on epärelevantti. Näin informantti rikkoo kysymys-vastausrakenteen, tietoisena siitä, että aiheuttaa näin tilanteen järkkymisen. Kommenttiin sisältyy jopa loukkaantumiseen viittaava maininta, kun tulee esiin, että henkilön työ sisältää suuriakin uudistuspaineita. Puhuja vetoaa näin onnistuneesti toiseen diskurssiin, 'elinikäiseen oppimiseen', joka korostaa ihmisen kehittymisen arvokkuutta. Jatkuva uudistuminen ja oppimishaasteet on ylevä teema, joka korottaa siihen identifioituvan henkilön tavallisen maallikon yli. Kommentin terävyys huokuu jo vastakysymystä, joka voisi olla: 'teetkö itse haastavaa työtä vai pyöritätkö rutiineja?'. Esiin nouseva tulkinta tilanteesta on siten se, että johtaja heittää pallon takaisin haastattelijalle ja samalla kykenee kääntämään valtatilanteen edukseen. Vastakkainen lopputulema olisi ollut käsillä, mikäli informantti olisi esimerkiksi jatkanut annetusta jaottelusta, käsitellyt teemaa, mutta päätenyt problematisoimaan ääri vaihtoehtoja ristiriitaisina tai sovittamattomina. Nyt uuden oppiminen uudelleenkehystäjä jännitteen rutiiniin ja innovaation väiillä siten, että rutiini esiintyy aina vain suuremman kokonaisuuden erillisenä osana.

Edellä kuvattu selvittää materiaalin analyysin lähtökohdan, joka oli siis onnistuneen ja epäonnistuneen retorisen taktikoinnin paikallistaminen. Alustavan vaiheen jälkeen analyysi eteni siten, että etsittiin eri haastatteluissa esiintyneiden retoristen heikkouksien ja vahvuuksien sidosta puheena olleeseen tematiikkaan. Tarkoituksena oli tutkia vaikeiden asioiden mahdollista yleisyyttä yli yksittäisen haastattelun kulun. Haastattelujen uudessa läpikäynnissä tällaista ryhmitymistä löydettiin ja näin erottuneet teemat nostettiin esiin. Retorista kompastelua tai vaihtoehtoisesti taktisesti onnistunutta puhetta pyrittiin sitten edelleen tulkitsemaan henkilöstöjohtamisen ja organisaation yleisempien sosiaalisten rakenteiden näkökulmasta. Tutkimuksen aiheena tässä viime vaiheessa oli ymmärtää retorisesti 'vaikeiden' teemojen ristiriitaista tai ongelmallista luonnetta teoreettisemman tarkastelun kautta. Tässä yhteydessä mielenkiinto kohdistui myös siihen, löytyisikö aineistosta viitteitä strategiadis-

kurssin vaikutustavoista henkilöstöjohtajan argumentaatiorekursseihin ja valta-asemaan.

Retorikan ja diskurssin tutkiminen asettaa tietysti tutkijan oman kielenkäytön normaalista, nk. representationaalista otteesta eroavaan asemaan. Tässäkin tutkimuksessa tutkija ei voi olettaa pääsevänsä seuraamaan toimijoiden liikkeitä 'kärpäsenä katossa', koska loppuun asti vietyä konstruktivistinen ote tarkoittaa sitä, että myös tutkija osallistuu erääntyyppeeseen diskursiiviseen prosessiin rakentaessaan kenttäaineistosta omaa tarinaansa. Tutkijan yhteiskuntatieteelliset resurssit eivät nekään ole siis sen totuudellisempia kuin organisatorisen kentän toimijoiden puhe. On näin ollen väärää luulla tutkimuksen tarjoavan kestävä logiikan sosiaalisten tilanteiden häilyvyyden ja mikropoliittikoinnin ylle, vaikka akateemiset tekstit pyrkivätkin usein luomaan objektiivisyyden vaikutelman (esim. Kilduff 1993, Fox 1996). Toisaalta, vaikka vastaavuus- tai heijastussuhdetta todellisuuteen ei voida pitää tutkimuksen laatua parantavana tekijänä, tutkija voi kuitenkin pyrkiä tuomaan esiin käyttämänsä teoreettisen repertuaatin ja antaa näin lukijalle paremmat välineet arvioida kirjoitusta retorisenä tuotteena (Watson & Watson 1999). Tähän on tässäkin paperissa pyritty; esittämään käytetyt käsitteet sellaisina kuin ne esiintyvät kirjallisuudessa sen sijaan, että generoitaisiin niistä jokin steriili viitekehikko.

IV HENKILÖSTÖJOHTAJAN RETORINEN TAKTIKOINTI HAASTATELUN KONTEKSTISSA

Aineiston analyysi esitetään taktikoinnin tilanteellisen onnistumisen mukaisesti. Ensin tarkastellaan kohtia, joissa henkilöstöjohtajan retorinen taktikointi onnistuu. Sitten edetään erittelemään teemoja, joissa selontekojen maalaama kuva ei ollut henkilöstöammattilaiselle yhtä edullinen.

Taktikointi onnistuu

Henkilöstöjohtaminen on sekä kovaa että pehmeää

Eräs keskeinen henkilöstöjohtamisen sisäinen jännite on sen sisällä vaikuttavat erilaiset työn johtamisen otteet (Storey 1995). Voidaan puhua

pehmeästä HRM:stä, joka viittaa humanistiseen lähestymistapaan. Tässä henkilöstöhallinnon tehtävänä on tukea yksilöiden hyvinvointia ja itsensä toteuttamista. Toisaalta on kova HRM, jolla viitataan henkilöstön arvoon yrityksen tuotannontekijänä, jolla on oma hintansa ja tuottoarvonsa. Kysymme haastattelussa suoraan johtajan näkökulmaa tähän jännitteeseen, erityisesti sitä, seuraako kovan ja pehmeän vastakkainasettelusta konkreettisia ongelmia henkilöstöjohtoon.

Poikkeuksetta kaikki haastatellut vastasivat sujuvasti kysymykseen ja vetosisivat yleisesti siihen, että yksilön tasolla kummatkin otteet ovat tarpeellisia ja että yhdessä ne tukevat menestyksellistä yritystoimintaa. Tämän kaltainen valmius käsitellä teemaa viittaa siihen, että puhujat olivat jo aiemmin käsitelleet jännitettä ja ratkoneet sitä muuallakin omaksi edukseen. Valmistautuneisuus argumentoida asetelmaa vastaan tuli esiin jo välittömässä tavassa vastata kysymykseen. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaation johtaja reagoi kysymykseen näin:

'Sanotaanko, että ensinnäkin sen asetelman että on olemassa kova puoli ja on olemassa pehmeä puoli.. niin sen minä näen kuin punaisena vaatteena..'

Tämän mielipiteen esittämisen jälkeen hän ottaa kova-pehmeä dualismin käsittelyyn ja kieppauttaa sen nurinpäin taitavalla retorisella eleellä, kysymyksellä itselleen:

'Jos ajatellaan, että pehmeälle puolelle me laitetaan se, että esimies huolehtii henkilöstöstään ja pyrkii motivoimaan heitä, niin onko talouselämässä ja liike-elämässä mitään sen kovempaa juttua kuin se, että henkilöstö on motivoitunut tehtävissään ja tekee tavoitteiden mukaista tulosta? Minun mielestä ei ole...'

Pehmeät asiat, kuten alaisten motivointi, osoitautuvat tässä versiossa koviksi, koska ne auttavat oikean ja tuloksekkaan toiminnan aikaansaamisessa. Toisin sanoen, ne ovat keinoja, joilla päästään tavoitteisiin ja siksi laadullisesti samantasoisia kuin muut tuloksen tekemisen välineet. Näin pehmeät asiat saadaan retorisesti irrotettua humanistisista arvoista ja sijoitettua osaksi rationaalista johtamisajattelua, jolloin motivaation ja muiden ihmisteemojen pehmeys ei enää suoranaisesti uhkaa managerialistista ideologiaa.

Toinen tapa reagoida vastakkainasetteluun oli tulkita pehmeä puoli ihmisten jaksamiseen liittyväksi. Tässä puhujat käyttivät usein hyväkseen laajempaa 'työkyky'-diskurssia. Sen mukaan ihminen on kokonaisuus, jonka suorituskykyä määrittävät paitsi tieto ja taito, myös henkinen ja fyysinen terveydentila. Liiallinen rasitus ja uupuminen estävät muiden kompetenssien kehittämisen, mistä syystä yksilöiden hyvinvointiin on kiinnitettävä systemaattista huomiota. Argumentina on se, että inhimillinen jaksaminen ei ole kerralla kuntoon hoidettava asia, vaan vaatii jatkuvaa seurantaa ja kehittämistyötä siinä missä tietojen ja taitojenkin rakentaminen. Puhujat viittasivat suoraan eräänlaiseen 'holistiseen' ihmiskäsitykseen, jonka perusteella kehittämistarpeet eivät ilmaannu hierarkkisesti, perustarpeista ylempiin itsensä toteuttamisteemoihin edeten, vaan tilanteen mukaan eri tavoin.

Entä kova HRM ja sen suhde ajatuksiin työntekijästä yksilönä? Henkilöstöjohtajat tulkitsivat kovan puolen, ei niinkään yleisenä markkinatalouden lakina, jossa työn myyjä on heikommassa asemassa kuin työn ostaja, vaan työnantajan menetelmänä mitata yksilön suoritusta ja asettaa tavoitteita. Tämä puolestaan johti tulkintaan, jonka mukaan kova HRM on osa reilua peliä organisaatiossa, koska se määrittelee kunkin yksikön tavoitteet ja palkitsemisperusteet. Toisin sanoen, tavoitteellisuus on oikeudenmukaista, koska se kertoo ne reunaehdot, jonka puitteissa yksilöt ja tiimit voivat suunnitella omia panostuksiaan ja menestymistään. Tavoitteet ja mittaus ovat tässä versiossa objektiivisia ja pysyviä, kun taas inhimillinen toiminta häilyvää ja subjektiivista. Teollisuudessa toimiva johtaja kertoo:

'Se (tavoitteenasettelu) on myöskin etuoikeus niille ihmisille, että he ymmärtävät mitä heiltä odotetaan ja että heidän työtään arvioidaan sitten myöskin oikeudenmukaisesti, vasten niitä sovittuja tavoitteita eikä esimerkiksi niin, että matkan varrella ilmasta tulee jotain odotuksia kun tilanteet muuttuvat. Esimerkiksi jossain palautekeskustelussa sanotaan: "mutta sähän et ole tehnyt tällaista ollenkaan" ja toinen on siinä ihmeissään; että eihän minulta kukaan ole sellaista pyytänytään...'

Henkilöstöjohtaminen rutiinina ja oppimisena

Toinen jännite, jota käytettiin haastattelun kysymyksenasetteluun, oli jaottelu rutiineihin ja uusiutumiseen henkilöstöjohtamisessa. HRM:n ideanahan on irrottaa henkilöstöaktiiviteetit hallintomentaliteetista ja byrokraattisista rutiineista. Operatiivisen statuksen vastakohtana on HRM:n kytkytyminen strategiseen visiointiin ja organisaation uudistumiseen. Toisaalta henkilöstöfunktion alueeseen voidaan katsoa kuuluvan edelleen perustoimintoja, joita muut eivät hoida, kuten rekrytointi, työilmapiirimittaukset tai palkkahallinto. Eräät uusimmat HRM-tekstit, kuten Ulrichin (1997) 'Human Resource Champions', esittävätkin, että molemmat ulottuvuudet kuuluvat HRM:n alueeseen, mutta että hallinnollisten asioiden painopistettä tulee vähentää - muttei hylätä - ja keskittyä operatiivisen toiminnan sisällä prosessien tehostamiseen. Samoin diskursiivis-postmodernistinen HRM-tutkimus on todennut, tosin täysin eri perustein, että HRM:n hallinnolliset käytännöt ovat itsessään edelleen keskeinen osa HRM:n kontrabuutiota organisaation johtamiselle (Townley 1994).

Henkilöstötoimen roolin määrittely strategiseksi on jossain määrin ristiriidassa sen tosiasiain kanssa, että HR-funktiota todennäköisesti edelleen arvostetaan myös 'omien' käytäntöjen sujuvasta hoitamisesta. Haastattelumateriaalissa johtajat tarttuivat asetelmaan julistamalla toiveensa saada operatiiviset prosessit toimimaan ilman valvontapanosta. Versioita oli kaksi: ensimmäisessä hankalat tehtävät haluttiin siirtää pois henkilöstöjohtajasta, joko automatisoimalla ne tai siirtämällä ne esimiesten vastuulle, toisessa todettiin, että tietyt HR-alueelle kuuluvat asiat on parempi hoitaa itse, mutta rutiinotoimina.

Tarkastellaan ensimmäistä versiota. Siinä korostuu rutiinien turhuus ja toive niiden siirtymisestä muiden kuin vastaajan hoidettavaksi. Rutiinit voidaan esimerkiksi siirtää erilaisten tietojärjestelmien hoidettavaksi. Tätä korosti muun muassa valtion liikelaitoksen henkilöstöjohtaja:

'Jos saisin toivoa, niin tietysti toivoisin sitä, että nämä henkilöstöhallinnon prosessit olisivat niin sujuvia, etteivät ne paljon päivittäistä elämää häiritse; että voisi entistä enemmän keskittyä - niinkuin minun käsitys on - entistä enemmän tällaiseen strategiseen mietiskelyyn...'

Kannattaa huomata, että puhuja luo kontrastin

päivittäisen elämän ja hallinnollisten prosessien välille. Jako on erilainen kuin operatiivinen-strateginen, jossa operatiivinen on nimenomaan päivittäisjohtamista (kts. esim. Ulrich 1997) ja strateginen pitkän tähtäimen kehittämistä. Nyt siis hallinnolliset rutiinit, toimissaan kangerrelle, tunkeutuvat arjen tietoisuuteen ja häiritsevät luonnollisesti tapahtuvaa johtamisajattelua. Taustalta löytyykin oletus siitä, että johtajan työ on abstraktia suunnittelua, kun taas toimihenkilön tehtäviin kuuluu olla käytettävissä 'maallisten' ongelmien ratkaisua varten. Tämähän oli klassisen liikkeenjohtoteorian johtoajatuksia ja vastakkainen myöhempien käyttäytymisteorioiden kanssa, jotka lähtivät siitä, että johtajan työ on pikemminkin episodimaista 'ad hoc' reagointia esiin nouseviin ongelmiin (Watson & Harris 1999, 13; Mintzberg 1973).

Yleisemmin rutiinien sivuuttaminen liitettiin kuitenkin toiveeseen päästä irti hallinnon arkisuuden tuomista esteistä. Toivottiin, että rutiinien sujuminen toisi lisää aikaa pohtia pitkän aikavälin tavoitteita ja linjoja HR-näkökulmasta. Tässä versiossa, poikkeuksena edelliseen, rutiini oli jotain, joka ei suoranaisesti verottanut johtajan keskittymiskykyä, mutta joka oli aikaavievää ja mekanistista. Painoa laitettiin paljon uudelle teknologialle; esimerkiksi työhakemuksia voidaan nykyisin vastaanottaa Internetin kautta, mikä koettiin suureksi avuksi yksikön käsittelemän paperin määrän vähentämisessä. Lisäksi yksi johtaja toi esiin väitteen, että koska nykyaikainen HRM on etupäässä linjajohdon asia, tulee linjan ottaa päävastuu operatiivisen esimiestyön kentästä kaikkine siihen kuuluvine HR-työkaluineen:

'Ne tietyt rutiiniasiat minun mielestä pitää mennä vähitellen linjaan; että korostetaan sitä esimiesten henkilöstövastuuta. Että kyllä jos ajatellaan tällaista isoa ryhmittymää, niin kun X:kin on, niin kyllä henkilöstöpuolen ihmisten kehittämispäävastuu ja -pääkohde on se, että millä me varmistetaan, että me sinne meidän visioon päästään ja mitä kaikkea uutta me haetaan (siihen päästäksemme). Ei toki sillä tavalla, että mitään ei koskaan implementoida kunnolla ja haetaan koko ajan uutta ja on yleinen hässäkkä, vaan kuitenkin ... tällainen kehittämispainotteinen on se työpäivän sisältö...'

Jotkut johtajat korostivat puolestaan rutiinien sopivuutta nimenomaan tiettyihin henkilöstöfunktion vastuulla oleviin tehtäviin. Nämä puhujat halusivat tuoda esiin sen, että rutiinit ja kehittämi-

sote ovat samantasoisia, vaihtoehtoisia ratkaisuja henkilöstötoimelle annettuihin tehtäviin. Standardiprosessit sopivat teemaan silloin, kun kyseessä on vakiona toistuva työ, jossa usein käsitellään suuria määriä tietoa tai palvelu on muutoin masatyypistä, kuten teollisuuden edustaja selventää:

'Mitä enemmän mennään niinkun suuriin lukuihin - puhutaan nyt vaikka vakiokoulutuksesta, missä on paljon transaktioita, niin kyllä siellä ne ihmiset, jotka pyörittää sitä, niin kyllähän se on aika pitkälle semmosta toteutuspainotteista, ihan mitä tahansa työn tehokkaasti tekemistä ja tehokkuuden hakemista ja sellasta. Ja usein se tehokkuus syntyykin siitä vakioimisesta ja tiettyjen rutiinien kehittämisestä, ettei suotta ruveta keksimään pyörää joka kerta uudestaan.'

Yksittäisiä rutiineja koskevia versioita yhdistävä piirre oli se, että rutiinit olivat kaikissa jotain vähemmän arvokasta, mutta silti välttämätöntä; jotain, jonka suorittamiseen on löydettävä tehokas ratkaisu. Ennen muuta tuli ilmeiseksi, että rutiinit eivät kuulu HR-asiantuntijan ydimmäiseen tehtävään, vaan sijoittuvat hänen tehtäväalueeseen alempaan prioriteettiluokkaan.

Johtajat ja muut kehittämisen kohteina

HRM-malli painottaa linjajohdon roolia kehittämisen toteuttajana ja jopa nostaa liiketoimintajohtajan esimiesvalmiudet ja henkilöstökompetenssin muodollisten henkilöstöjärjestelmien ohi tärkeydessä. Kohdentuminen johtajiin kuitenkin jättää itse konkreettisen työsuorituksen varjoon ja saattaa herättää epäilyjä HRM:n tasa-puolisesta sitoutumisesta kaikkien organisaation jäsenten kehittämiseen. Tätä koskeva kysymys tuntui olevan suhteellisen helppo käsitellä vastaajien keskuudessa. Kun kysymys oli muotoiltu viittauksena johtajien saamaan koulutuspanokseen suhteessa muuhun henkilökuntaan, oli ymmärrettävää, että teemaa käsiteltiin ensin koulutuksen määrän kautta. Yhteistä vastajille oli tapa käsitellä johtajiin kohdistuvaa kehittämissausta numeerisina faktoina:

'Jos mietin esimerkiksi meitä ja sitä, että miten meillä koulutetaan ja kehitetään, niin meillä on hyvin vanha henkilöstökehittämisspanos sinne asiakaspalvelutehtävissä oleviin oleviin ihmisiin, että en näkisi ihan noin päin sitä asiaa. Kun me

katsotaan; meillä on esimiehet ja sitten meillä on asiakaspalveluihmiset; jos katsotaan vuositasona, mitä mitä paukkuja on pistetty per koulutettava päivissä ja markoissa laskien niin koulutustilanne on aika hyvä.'

Johtajien ja muiden välisen koulutushuomion käsitteleminen objektiivisesti oli alustava, muttei riittävä vastine haastattelijoiden heittämään jännitteeseen. Henkilöstöjohtajat kuitenkin jatkoivat edelleen retorisesti osaavilla argumenteilla ja käsitteellisillä asetelmilla. Vastaajat löysivät erilaisia toimivia ratkaisuja häivyttämään johtajien ja muiden välistä hierarkkista eroa samalla kun edelleen pyrkivät pitämään yllä kuvaa johtamisesta yleisesti 'hyvänä' ja toivottavana ominaisuutena.

Managerien ja muiden välistä eroa kavennettiin muun muassa väitteellä, että itse asiassa raja johtajiin ja työntekijöihin on hälvemässä tietoorganisaatioissa. Johtajat ovat entistä useammin asiantuntijoita, sillä ilman substanssiosaamista ei voi johtaa muita eikä tuottaa lisäarvoa markkinoilla. Tätä toi esiin erityisesti kohdejoukon varsinaiseksi asiantuntijaorganisaatioksi luettavan palveluyrityksen henkilöstövastaava. Hän mainitsi, ettei edes ylin johto voi antautua yleiseen

organisointityöhön, vaan toimii myös 'todellisessa liiketoiminnassa'. Hän esitti myös, että johtamisvalmiudet on upotettu yhä enemmän osaksi kunkin tietotyöläisen normaalia kompetenssipallettia ja että johtajuus tältäkin osin on 'jaettava' eikä niinkään hierarkiaan liittyvää.

Johtamisen irtoaminen eliitistä oli esillä myös asiantuntijatyypillisessä liiketoiminnassa mukana olevan valtionyrityksen johtajan puheessa. Hän korosti johtamisen muuttuvaa luonnetta organisaatioissa:

' Johtajakoulutuksen tarve on lisääntynyt meillä aika tavalla, johtuen oikeastaan siitä, että tämä toimintaympäristö monimutkaistuu; se on aivan jotain muuta kuin mitä se oli kymmenen vuotta sitten, johtuen näistä ulkoisista asioista.'

Johtamistieto on selonteossa yhä tärkeämpää myös ammateissa, joita ei aiemmin ole yhdistetty systemaattiseen organisaatioon ja hallintaan. Vastaajan mukaan tämä näkyy myös koulutustilastoissa - johtamiskoulutuksen lisääntymisenä suhteessa muuhun kehittämisaktiiviteettiin. Toisaalta johtamisen painoarvon kasvu ei ole merkinnyt kokonaispanoksen lisääntymistä, vaan kyseessä on painopisteen siirtyminen muusta

Taulukko 2. Käsitellyt ristiriidat ja henkilöstöjohtajan niihin tarjoamat tulkinnat I : retorisesti onnistuneet teemat.

Teema	Tarjottu tulkinta	Todellisuusversio/ Retorinen lopputulema
Henkilöstöjohtaminen on sekä kovaa että pehmeää	<ul style="list-style-type: none"> - Pehmeät asiat ovat keskeisiä välineitä tuloksen tekemisessä - Kovat asiat tukevat oikeudenmukaista suorituksen arviointia 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöjohtaminen tukee organisaation tuloksellisuutta sekä pehmeiden että kovien asioiden kautta, pitäen kokonaisuuden mielessä
Henkilöstöjohtaminen on sekä rutiinia että innovaatiota	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöjohto pyrkii keskittymään pitkän tähtäimen kehittämiseen - Rutiinit voidaan siirtää pois HR-ihmisten toimenkuvasta 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöjohtaminen on organisaation strategian toteuttamista ja kehittämistä, mutta myös rutiinit kuuluvat siihen - Rutiinit hoidetaan erikseen varsinaisesta kehittämistyöstä
Johtaja ja työntekijät HRM:n kohteina	<ul style="list-style-type: none"> - Johtajat ja muut samanlaisen objektiivisen panostuksen kohteina - Johtaminen osa kaikkien työprosessia 	<ul style="list-style-type: none"> - Johtajia ei arvosteta kehittämisresurssien jaossa yli muiden - Johtaminen silti tavoiteltava toimintamalli

toiminnasta liiketoimintamaisuuden ja strategia-koulutuksen suuntaan. Muutosta ei tulekaan tulkita vastaajan mukaan johtajamaisuuden kasvaneeksi tukemiseksi, vaan laadulliseksi muutokseksi entisellään pysyneessä resurssien jaossa eri henkilöstöryhmien kesken.

Teemat, joiden käsittely onnistuu retorisesti, on esitetty taulukossa 2.

Taktikointi epäonnistuu

Edellä esitety teemat nousivat aineistosta retorisesti onnistuneina, eli niiden kautta henkilöstöjohtaja saattoi säilyttää auktoriteettiasemansa. Nyt tarkastelemme diskursiivisia jännitteitä, joissa johtajat näyttivät menettävän vaihtelevassa määrin positionsa hallinnan.

Henkilöstöjohtajan strategian muotoilijana ja toteuttajana

Strategisen johtamisen korostuksiin kuuluu johtamisen näkeminen organisaation tilanteen abstraktina pohdintana. Jopa tutkimuskirjallisuus käyttää sellaisia käsitteitä kuin 'paradigma' tai 'kognitio' kuvaamaan yrityksen tai organisaation suunnittelua. Tekstit korostavat strategiatyötä ajatteluna ja implisiittisesti painottavat strategistin hahmossa eräänlaista käytännön teoreetikon roolia. Voikin olettaa, että strategiadiskurssiin samaistuva henkilöstöjohtaja mielellään korostaa oman työnsä visioivaa ja suuria linjoja työstävästä puolta.

Tällainen ääni nousi aika ajoin materiaalista, erityisesti kun puhe kääntyi henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen. Monet johtajat ilmaisivat toiveensa saada enemmän aikaa yleisten kehittämissuuntaviivojen mietiskelyyn. Toivotun strategistiroolin rinnalla teema nousi esiin puhuttaessa johtajan nykyisestä, aktuaalisesta ajankäytöstä ja työpäivän kulusta, ja tässä kohden strategistihahmon tuottaminen oli vaikeampaa. Esimerkiksi palvelualan johtaja toteaa:

'Kyllä tänä päivänä nämä työpainotukset; voisi sieltä muutaman sellaisen asian ottaa, jotka ovat koko yhtymätasolla isoja asioita ja tällainen osaamisen tulevaisuuden varmistaminen on yksi sellainen, joka sitten heijastuu moneen moneen asiaan ja sitten tämmönen eteenpäin katsominen... eli tämä kisa hyvistä työntekijöistä.... Sitten tietenkin

tämmöset kaikki palkitsemiseen ja talossa pitämiseen liittyvät liittyvät asiat...'

Alueet, joihin työ kohdentuu ovat strategisia siinä mielessä, että ne ovat pitkän tähtäimen suunnitteluasioita. Toisaalta ne eivät ole suoraan strategian muotoiluasioita tai kysymyksiä siitä, miten organisaatio dynamiikkaa käsitteellistetään. Kyseessä on pikemminkin muualla kehitetyn strategian implementointi. Strategiakirjallisuudessa tämä jako on pyritty esittämään neutraalina, mutta ei ole vaikeaa lukea jaotteleluun sisältyvä hierarkia: toteuttaja tulee loogisesti strategian muotoilijan jälkeen ja on tämän alapuolella. Henkilöstöjohtamisen toteuttava status tuli esiin, kun vastaajat kertoivat tarkemmin, mitä näkivät oman osastonsa tarjoavan strategiaan prosesseihin. Teemat, kuten palkitseminen, työntekijöiden pitäminen organisaatiossa, vuosittaisen suunnittelukierroksen henkilöstöulottuvuus ja 'osaamisen' hallinta nousivat esille. Valtionyriksen johtaja totesikin suhteestaan organisaation strategiaan :

'Aika menee erilaisten menetelmien, työvälineiden pohdintaan siitä, että minkälaisilla systeemeillä ja toimintatavoilla tässä yhtiössä tuettaisiin sitä strategiaa, mikä tällä firmalla nyt toiminnallisesti on. Erityisesti se, miten me käännetään tämä aika pitkä ja vanha byrokraatia siihen aika tavalla uusimuotoiseen toimintatapaan mitä täällä tarvitaan...'

Uusi toimintatapa on ikäänkuin ylhäältä annettu ja henkilöstötoiminnon rooli on tarjota, kuten johtaja suoraan toteaa, välineitä vision toteuttamiseen työsuhteiden hallinnan ja organisaatiokulttuurin tasolla. Mahdollinen tavoite tulla identifioituksi strategiseen teoretisointiin epäonnistui tältä osin ja sen sijaan formulointi/ implementointi-jaotteleluun sisältyvä hierarkia läpäisi retorisen työn. Henkilöstöjohtaja jäi etäälle strategisesta abstrahoinnista.

Suhde johtamistietoon oli yleisemminkin ongelmallinen. Asiantuntijuuden tuottamisessa vetoaminen erityisosaamiseen ja -tietoon on keskeinen elementti; professoasema on esimerkiksi usein suorasti kytköksissä yliopistokoulutukseen ja tieteelliseen tietoon. Haastatteluissa formaali tieto ei kuitenkaan tullut esiin varsinaisena argumentatiivisena resurssina. Henkilöstöammattilaiset puhuivat näkemyksistään 'teoriasta', mutteivät juurikaan käyttäneet tunnettuja käyttäytymisteorioita tai yritystiedettä todellisuuden määrittely-yri-

tyksissä (vrt. Watson & Harris 1999). Formaalin tiedon rooli oli monelle melko epäselvä ja teorian nähtiin olevan usein haitallinen johtamistyön käytännön suoritukselle. Palveluyrityksen johtaja esimerkiksi korosti ensin strategiapohdinnan roolia työssään, mutta jatkoi sitten vertaamalla managerialistisia ulkomaankonferensseja suomalaisiin tilaisuuksiin:

'..Kun menet Suomessa johonkin seminaariin, ne on monta kertaa semmosia hirveän hienoja asioita, että ihmiset puhuu niin hienosti, ettei ne itsekään ymmärrä.. Jenkkiseminaareissa on yleensä se, että siellä käsitellään hirveän konkreettisesti asioita... monta semmosta hyvää ideaa (on tullut sieltä), että aha! noinkin voisi tehdä. Siellä istutaan pyöreässä pöydässä ja keskustellaan, että meillä näin, teillä noin, miten tästä (voisi kehittää jotain uutta)..'

Strategisen filosofioinnin arvo ei olekaan sofistikoituneessa tiedossa, vaan konkreettisten sovellusten kehittämisessä ja ammatitiedon jakamisessa epämuodollisissa tilanteissa. Tässä, samoin kuin muissa haastatteluissa, korostui näkemys siitä, että teoreettinen tieto on hyödyllistä epäsuorasti; lähinnä silloin, kun sen avulla voidaan kirkastaa jo olemassaolevaa käytännön tuntumaa hyvään toimintatapaan. Johtajat siis asemoivat tiedon oman toimintansa ulkopuolelle, eräänlaiseksi heuristiseksi välineeksi, jolla ei ole itsenäistä arvoa. Tällä tavoin teoriaa ei hyödynnetä totuusväitteissä, jotka voisivat vahvistaa henkilöstöammattilaisten asemaa. Tätä heijastelee muun muassa valtionyrityksen johtajan kommentti teorioista:

'Voi vähän rassata aivojansa; välillä tulee semmonen tunne, että kun täällä on puoli vuotta möheltänyt jotakin, niin ihmettelee missähän mä nyt oikein olen. Näin saa niinkuin laitettua itsensä jotenkin kartalle ja paikalle..'

Vertaus karttaan on osuva, sillä konstruktivistisesti tarkastellen mallien taktinen arvo riippuu siitä, käytetäänkö niitä kehystämään muut ja maailma ensin ja sitten itsensä, tarkoitushakuisesti, vai joudutaanko toisten diskurssien määrittelemäksi. Tässä puhuja viittaa jälkimmäiseen versioon, jossa 'kartat' tai representaatiot sisäistetään oman tilanteen objektiivisina määritteinä sen sijaan, että pyrittäisiin kääntämään katse muihin. Haastatteluissa tuli myös esiin se, että formaalia tietoa soveltamaan uskottiin tietoa kehit-

tänyt asiantuntija, usein konsultti. Eli vaikka tietoa ei käytetty määrittämään organisaation todellisuutta, uskottiin konsultin voivan välittää tietoa oikealla tavalla johtajan käyttöön. Henkilöstöjohtajan rooliksi tuli näin olla lähinnä johtamistiedon kuluttaja.

HRM:n erityisyys ja yleisyys

Henkilöstöjohtajien suhteeseen johtamistietoon liittyy läheisesti myös jännite HRM:n paikallisen erityisyyden ja globaalin yleisyyden välillä. Tieto HRM:stä on osa globaalia johtamiskurssia, ja sikäli henkilöstöjohtajan työ kytkeytyy verkostoihin, joissa muotoillaan uutta johtamismuotia. Toisaalta useat tämän hetken strategiamallit korostavat ostensiivisesti (Latour 1986) yrityksen tai organisaation erityisiä kyvykkyyksiä ja omaa kulttuuria menestystekijänä. Tästä avautuu mahdollinen dilemma: mikäli johtaja korostaa malliensa universaalia validiteettiä, vaarantuu herkkyyden ymmärtää juuri oman organisaation jäljittelemättömiä ominaisuuksia. Toisaalta ydinosaamista ei voi kuvata ammattipiireissä pelkästään käyttämällä lokaalia kieltä, vaan yrityksen kompetenssit on 'käännettävä' johtamiskurssin käsittein laajemmalle liikkeenjohdon yleisölle.

Ristiriitä esiintyi selvimmin kohdissa, joissa vastaajat puhuivat organisaation arvoista. Yhtäältä arvot esiintyivät selkeinä ja yleisesti tunnistettavina teemoina (esimerkiksi yksilön kunnioitus, laatu, tulos). Tällä tavoin niiden ajateltiin toimivan organisaation sisäisen moninaisuuden vastavoimana, integroiden eri tavoin hajanaisen organisaation yhteisten painotusten kautta. Tässä arvot siis lähtevät liikkeelle yleisistä filosofisista teemoista ja sisäistyvät yrityksen sisällä tavalla, joka auttaa ohjaamaan yksilöiden toimintaa yhteiseen suuntaan. Erityisesti kansainvälisen yrityksen johtaja korosti arvojen tätä puolta:

'Täällä arvojen kautta johtaminen on kuitenkin ihan tällainen konkreettinen johtamisen väline ja sitä eletään ja toteutetaan aika paljon. Jos ajatellaan sitä eturintamaa jossain tuolla maailmalla, joka tekee sitä (varsinaista liiketoimintaa), niin ei sitä voi kukaan johtaa keskeltä käsin niin, että se toimisi hyvin, mutta jos ihmisellä on jotkut tietyt arvoprinsiipit mielessään - mitkä on meidän toimintaperiaatteet ja tällaiset politiikat - niin älykkäät ihmiset pystyvät johtamaan niistä ratkaisumal-

leja, jotka ovat (meidän omia). Sitä kautta se on äärettömän käytännöllinen, tällöinen light-weight management -työkalu.'

Arvot ilmenevät tässä kulttuurisena aineena, jota voidaan joustavasti tarjota yksilöiden sisäistettäväksi ja edelleen käytettäväksi autonomisesti päätöksentekotilanteiden parametreinä. Näkökulma on kuitenkin ongelmallinen sen takia, että se jättää yrityksen ytimen avoimeksi ja ikään kuin hyväksyy organisaation hajanaisuuden. On vaikea nähdä, miten niinkin yleiset teemat kuin laatu tai ihminen voivat ohjata yksilöitä toimimaan nimenomaan 'oman talon' tyyppisesti, kun pääpiirteissään samoja teemoja on tarjolla lähestulkoon kaikissa organisaatioissa. Yleisyys on esillä erityisyyttä uhaten.

Arvojen yleisyyttä oikaistiin eri haastatteluissa vetoamalla tapaan, jolla ne liittyvät organisaation elettyyn todellisuuteen. Näissä kommentteissa organisaation ylöskirjatut arvot nähtiin yleistyksenä, kun taas todellinen arvoprosessi tapahtui osana sisäistä dialogia. Arvot liittyivätkin nyt enemmän organisaation identiteetin etsimiseen kuin toiminnan ohjaamiseen. Palveluyrityksen johtaja kertoi organisaationsa arvojen muodostumisesta:

' Meillä on nyt hyvin paljon tehty työtä visioasioiden ja arvojen pohjalta, joka ei ole ulos näkynyt, mutta sitä on hyvin paljon tehty ja minun mielestä me ollaan löytämässä sellainen meidän oma ydin ja sillä tavalla jäljittelemättömiä asioita, jotka kun me oikealla tavalla vielä osataan viestiä, voidaan sillä tavalla käyttää hyödyksi..... meilläkin on aikoinaan tehty se virhe, että on vain ilmoitettu, että meillä on arvot, mutta se työstäminen on jätetty kokonaan kesken. Ja nyt me on pari vuotta työstetty sitä meidän visiota ja näitä arvoja sillä tavalla, että on ikään kuin haettu syvältä juurista....'

Arvot siis kumpuavat identiteetistä, joka puolestaan heijastelee organisaation syvempää historiaa ja kulttuuria. Yleistetyt arvot eivät auta yrityksen oman aseman löytämisessä, vaan niitä tulee käyttää välineinä arvokeskustelussa. Näin siis henkilöstöjohtamisen erityisyys toteutuu arvojen kautta, jotka ovat tulosta yrityksen identiteetin etsimisestä ja konstruomisesta. Ongelmaksi vain jää se, että aktuaalisesti 'arvot' on ensin kirjattu johdon toimesta ylös, jonka jälkeen niitä aletaan työstää, eli herätetään niiden puitteissa eri henkilöstöryhmissä keskustelua ja koulutusta. Tämä informaatio tulee esiin yllä lainatun puhu-

jan jatkokomentista, eikä ole vaikeaa nähdä ristiriitaa esitetyn identiteettityön idean ja ylhäältä alas toteutuvan arvoprosessin välillä.

Toinen aihe, joka toi esiin ristiriidan erityisyyden ja yleisyyden välillä oli suhde verkostojen kautta saatavaan tietoon. Jäsenyys laajemmissa verkostoissa on monella tapaa asiantuntijuuden kannalta hyväksyttävä asia, mutta samalla verkoston tuottamiin uskomuksiin sitoutuminen saattaa olla retorisesti ongelmallista. Institutionaaliset kytkökset vahvistavat identifikaatiota yleisiin johtamismalleihin ja normeihin, jotka ovat ristiriidassa sen ajatuksen kanssa, että johtaja, varsinkin henkilöstöjohtaja, on oman organisaationsa ekspertti.

Johtajilla oli useassa selonteossa melko myönteinen sävy puhuttaessa yhteistyösuhteiden roolista ammatti-identiteetin muokkaajana. Esimerkiksi yhteistyö palkka-asioissa kilpailijoiden välillä ei esiintynyt uhkana. Eräsikin johtaja mainitsi, kuinka toimialan globaalin markkinajohtajan tuominen esimerkkinä esiin perusteltaessa toimenpide-ehdotuksia esimiehille omassa organisaatiossa antaa lisää painokkuutta henkilöstöjohtajan suunnitelmille. Viittaus implikoi alalla luotun menestysnormiin, jota voidaan käyttää argumentoimaan oman metodin tai ratkaisun paremmuutta. Toinen globaalin arvostusta indikoiva seikka oli se, että vastaajat ilmaisivat melko varauksettomasti luottamuksensa kansainväliselle johtamistiedolle. Kolme haastateltavaa mainitsi nimeltä Dave Ulrich'in (1997) ja hänen mallinsa henkilöstöjohtamisen organisoimisesta. Lisäksi kansainväliset konsultit mainittiin usein tiedonlähteenä ja uuden ajattelun kanavana.

Mielenkiintoista oli myös se, että ammatillinen yhteistyö ei puheessa välttämättä rajoittunut oman toimialan sisäiseen kommunikointiin, vaan verkostot olivat myös puhtaasti ammattikuntapohjaisia. Asiantuntijayrityksen johtaja kertoo:

'Tietysti sitten oma kollegaverkosto on yksi sellainen tietyllä tapaa niinkuin henkireikä, että on hirveän terveellistä huomata, että ne oman talon ongelmat on aika yleismaailmallisia ongelmia yleensä ottaen..... Että sitten kun minulla on joku (epämuodollisempi) henkilöstöongelma, niin sen verkoston (puitteissa), on minä katso, että se välttämättä tulee (toisesta) asiantuntijaorganisaatiosta, vaan se löytyy niistä, jotka tunnen muuten hyvin...'

Oman ongelman havaitseminen yleismaailmal-

lisemmäksi kuin mitä oli kuvitellut ilmenee johtajan työtä helpottavana tekijänä. Taustalla on muissakin haastatteluissa esiin tullut tunne työn yksinäisyydestä ja vaikeudesta löytää kumppaneita oman organisaation sisällä. Identifioitumista kollegoihin tuntuu auttavan selonteoissa yhteinen tapa nähdä ongelmat riippumatta niiden kontekstista. Eräällä tavalla ongelmien löytäminen ja konstruointi esittäytyykin ammatillisen yhteistyön tärkeimpänä funktiona. Ongelmien vakiinnuttaminen näyttäisi olevan henkilöstöasiantuntijalle vähintään yhtä tärkeää kuin ratkaisujen hahmottaminen ja tuloksekas päätöksenteko.

Analyysi siis toi esiin sen seikan, että henkilöstöjohtajat korostivat verkostojen kautta saatavia yleistyshyötyjä omassa ammattityössään. Verkostot ja laajemman organisatorisen kentän normit ja uskomukset auttavat perustelemään ratkaisuja ja hahmottamaan universaalisti valideja ongelmia organisaatiossa. Toisaalta verkostoihin sisältyy erityisyyden kannalta riski: niiden sisältö muodostuu organisaation ulkopuolella, kosmopoliittisissa käytännöissä ja yhteiskuntatason areenoilla. Voidaan kysyä, mikä tämän relevanssi on juuri tietyn yrityksen resurssien ja kulttuurin johtamisessa?

Verkostojen kääntöpuolia käsiteltiin johtajien puheessa, mutta ei suoranaisesti samassa yhteydessä kuin verkostoitumisen hyötyjä. Lisäksi jännitetä korjaavat argumentit olivat vajavaisia. Muun muassa keskusteltaessa henkilöstötoimintojen ulkoistamisesta useat vastaajat korostivat sitä, että standardoivat toiminnot, kuten palkkahallinto tai uuden teknologian sovellukset, voidaan antaa ulkoisten tahojen hoidettavaksi, koska ne eivät liity yrityksen ydinsaamiseen. Sen sijaan asiat, jotka liittyvät organisaation sisäiseen, artikuloimattomaan tietämykseen ja kyykykyyteen, tulisi pitää talon sisällä. Tämä argumentti on kuitenkin ristiriidassa sen toisaalla haastatteluissa ilmenneen uskomuksen kanssa, että nimenomaan strategista visiointia voidaan tukea ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla.

Toinen tapa väistää ristiriita yleisyyden ja erityisyyden välillä oli leimata ainakin osa verkostoissa liikkuvasta tiedosta uskomuksiksi ja erottaa se syvemmästä tiedon tasosta. Eli verkostoissa syntyvät ideat ja mallit ovatkin subjektivistisia muotivirtauksia, joiden varaan ei voi rakentaa kestävää kehitystä. Näissä kohdin verkostopääoma ei ollutkaan niin hyödyllistä henkilöstöjohtajalle

kuin muissa kommentteissa, kuten asiantuntijayrityksen johtaja toteaa:

'Niitähän on kaupan näitä tällaisia muotitrendejä, että nyt on joku ismi pinnalla ja sitten sen tiimoilta järjestetään erilaista tilaisuutta. Nyt on knowledge management ollut niin, että joka paikka pursuaa knowledge managementiä, mutta missään ei ole konkreettisesti siitä, että mitä se on ja tai miten se on toiminnassa. ..kaikki puhuu siitä.. ..Tarvitaan jotain, joka kestäisi näitten ismien yli - eihän tämä ihan puhdasta luovaa taidetta ole, vaan on tiettyjä säännönmukaisuuksia ... mä koen aika pinnalliseksi näitten ismien varassa menemisen..'

Puhuja tekee eräänlaista käytännön diskursianalyysiä, mutta unohtaa sen tosiseikan, että johtamismalleilla on todellisiakin seurauksia ja että ne tarjoavat kulttuurisia resursseja myös ideologioiden vastustajille. Johtajalla onkin ajatus kiintemmästä todellisuudesta, josta voidaan tuottaa vakaampaa tietoa ja näin muotoilla ehkä jonkinlainen henkilöstöjohtamistiede. Yleinen tieto on siis hyvää kun se on kestävämpää ja tieteellisesti verifioitua. Tiedon globaali luonne toteutuu tässä objektiivisuuden ja lainomaisuuden kautta.

Kolmas tapa pyrkiä tasoittamaan ulkopuolisiin tahoihin liittyvää tietoa ja HR-asioiden universaalisuutta oli liittää abstrakti johtamistieto omaan henkilökohtaiseen tietämykseen ja osoittaa tuo tietämys epärelevantiksi käytännön liikelämässä. Tämä tuli esiin osittain välillisesti, kun vastaajat jättivät konstruomatta jatkuvuuden oman koulutustaustansa ja henkilöstöuran välillä. Näin formaali asiantuntijuus ei noussut esiin tehtävissä menestymisen selittäjänä, vaan korvautui muilla selityksillä etenemisestä. Muita selvemmin oman tiedon tarpeettomuus tuli esiin teoreettisesti pätevoityneen johtajan kommentissa aiempien opintojen ja liike-elämän vaateiden välisestä epätasapainosta:

'Ja yllättävän operatiivisia, teknisiäkin juttuja, esimerkiksi arkisen suunnittelun tekniikat alkaen tehokkaasta kokoustekniikasta; niitä on pitänyt opetella ihan käytännöstä. Ja olen ollut jälkikäteen kriittinen sitä koulutustaustaa kohtaan, että kyllä jonkun verran enemmän olisi pitänyt opetella operatiivisia taitoja; sellaisia yleisiä business-käytäntöjä.... Viimeisimmän tutkimustiedon soveltamismahdollisuudet käytäntöön on paljon vähäisemmät kuin olen luullut..'

Teoreettiset valmiudet paljastuvat tässä arjen perusrutiinien yläpuolella liiteleväksi käsitel-
delmaksiksi, jonka paikka on vasta operatiivisen
kompetenssin jälkeen. Puhuja kertoo kokemuk-
sistaan siis niin, että strategian teoriamaailma
sijoittuu hänen oman henkilöstötyönsä ulkopuo-
lelle ja loogisesti sen jälkeen tulevaksi. Ehkä
puhujan konkreettinen tilanne yritysmaailmaan
vasta tullessa on tuonut todellisia paineita harjoit-
tella jokapäiväistä yrityskulttuuria. Toisaalta kom-
menttia voidaan tulkita erontekona akateemista
yleisöä edustavaan haastattelijaan. Tieteente-
kijä on sikäli eri asia kuin henkilöstöjohtaja, että
hänen universaali tietonsa ei sovellu työrutiin-
eissa ja yrityskulttuurissa toimimiseen. Yrityksen
sisäiseen elämään liittyvä tulee tässä merkityksi
rutiinina, ei niinkään suoranaisesti ainutlaatui-
suutena. Tieteellinen yleisyys kontrastoituu liike-
elämän universaaliin kulttuuriin, ei organisaation
traditioihin.

Henkilöstöjohtaja proaktiivisena ja reaktiivisena toimijana

Strategiakirjallisuudesta on johdettavissa myös
viimeinen esille noussut tematiikka, nimittäin tai-
teilu proaktiivisen ja reaktiivisen toimintatavan
välillä. Jaottelu on lähellä strategian muotoile-
misen ja toteuttamisen käsitteparia, mutta suun-
tautuu selkeämmin johtajan ajattelutapaan ja
uskomuksiin. Erottelu passiiviseen ja aktiiviseen
on jälleen normatiivinen: aktiivinen on helposti
luettavissa 'hyväksi' asiaksi ja passiivinen 'huo-
noksi'. Esimerkiksi Miles ja Snow:n (1978)
kategoriassa flegmaaattinen 'puolustava' strate-
gia on vastakohta aktiiviselle 'mahdollisuuksien
etsijä'-suuntautumiselle.

Onkin ilmeisen hyödyllistä, jos henkilöstöjoh-
taja voisi luokitella oman työnsä proaktiiviseksi,
uusia kilpailuvaltteja hakevaksi eikä niinkään pas-
siiviseksi hallinnoinniksi. Proaktiivinen ote suun-
tautuu aktiivisesti nimenomaan organisaation
ulkopuoliseen todellisuuteen, kun taas reaktiivi-
nen haluaa suojautua siltä. Toisaalta henkilös-
tötyön kohteena ja erityisenä asiantuntijuuden
sisältönä on työvoima ja ihmisten osaaminen
yrityksen sisällä. Puolustautuvuus voidaan siis
lukea, paitsi passiivisuutena, myös vaihtoeh-
toisesti eräänä resurssilähtöisenä kil-
pailustrategiana ja näin ollen tavallaan ulkoista
ympäristöä korostavan markkinalähtöisyyden

korvaajana. Jaottelu on siis ambivalentimpi kuin
miten se esitetään strategiadiskurssissa.

Tutkitut henkilöstöjohtajat pyrkivät tuomaan
itsensä esiin strategisesti ajattelevina visio-
nääreinä, kuten edelliset kappaleet ovat jo
illustroineet. He korostivat työnsä sisältämää
suunnittelu-ulottuvuutta, joka kulkee käsi kädessä
yleisen strategiatyön kanssa. Proaktiivisuutta
korosti tässä yhteydessä katse tulevaisuuteen
nykyhetken ongelmissa painamisen sijaan. Joh-
tajat kertoivat siitä, miten ovat mukana kartoitta-
massa yrityksen työvoimatarpeiden muuttumista
ja liiketoimintainnovaatioiden osaamisvaatimuk-
sia. Teema oli tärkeä ja siitä puhuttiin yleisenä
trendinä, kuten ote palveluyrityksen johtajan
haastattelusta kertoo:

'Kyllähän se koko ajan se henkilöstöjohtajan
työn painopiste minun mielestäni... ihan selkeästi
näky, että se menee sinne uuden hakemiseen,
uuden kehittämiseen ja entistä vähemmän rutiin-
ien hoitamiseen.'

Vetoa strategiatyöhön rajoitti kuitenkin useissa
avauspuheenvuoroissa vastuu omasta osas-
tosta. Henkilöstövastaava joutuu osallistumaan
erilaisiin muodollisiin tehtäviin, jotka on sälytetty
hänen alaisilleen. Esimerkiksi valtionyrityksen
henkilöstöjohtaja kertoi omasta toiminta-aluees-
taan muistuttaen uutta luovan ja ongelmia ratko-
van puolen välisestä jännitteestä:

'Henkilöstötoiminto on osa keskushallintoa ja var-
sinaisesti operatiivinen henkilöstöpolitiikan pää-
töksenteko ja kaikki nämä päivittäistoiminnot
henkilöstöpolitiikan alueelta on tuolla linjaorga-
nisaatiossa; oma rooli on enemmänkin strate-
gioita ja politiikkoja luova ja kehittävä... tosin
meillä olisi aika paljon tämmöistä ihan operatiivis-
takin työtä työsopimusten tekemisessä, tarkista-
misessa, arkistoinnissa ja niin edelleen...'

Kommentti omasta työstä tuo esiin kahtiaja-
koisuuden: henkilökohtaisesti johtaja olisi valmis
sitoutumaan henkilöstöstrategian kehittämiseen,
mutta rooli henkilöstöyksikön vetäjänä tarkoi-
taa, että hänkin joutuu osallistumaan erilaisten
muualta ilmaantuvien tehtävien ja ongelmien
hoitamiseen. Tällaisia olivat esimerkiksi työso-
pimusten allekirjoittaminen, työpaikkahakemus-
paperien massakäsittely tai työehtosopimusten
laatiminen. Operatiivinen hallintotyö siis verotti
johtajien puheessa mahdollisuutta enakoivaan
strategiatoimintaan. Ruohonjuuritason tapahtu-

mat olivat liiaksi ennakoimattomia, ja tavoitteena tässä suhteessa olikin kääntää erilaiset toiminnot enemmän itseohjautuviksi. Palvelualan johtaja toteaa:

'Esimerkiksi aikaisemmin joku työterveyspalvelu oli sellaista, että ne hoitivat sairaita, nyt he hoitavat sairaita niin vähän kuin vain mahdollista ja ovat mukana kaikissa ihmisten kehittämisasioissa ja ennaltaehkäisevässä toiminnassa...'

Operatiivisen toiminnan ihannetila olisi ongelmat ajoissa tunnistava ote, jossa erilaiset inhimilliset virheet ja häiriöt saataisiin eliminoidua jo ennen kuin ne aktualisoituvat. Ongelmien luonnetta ei suoranaisesti johdettu ajatukseen, että työntekijät ovat yksin toimiessaan jollain tapaa vaarallisia systeemille ja että tämän vuoksi johtamisen pitäisi valvoa ja strukturoida organisaatiossa toimimista hyvinkin tarkkaan. Pitkän aikavälin tavoitteiden käsittelyn esteeksi muodostuivat pikemminkin itseään toteuttavien ihmisten kokonaisvaltaisen sitoutumisen ja työhön panostamisen seurauksista: stressistä, kiireestä ja tyytymättömyydestä.

Eräs johtaja kertoi suoraan negatiivisista tunteistaan, kun joutuu selvittämään työuupumustapauksia tai päihdeongelmia. Hän lisäksi rinnasti tämän kokemuksen työnsä toiseen puoleen, jonka puitteissa voi olla mukana liiketoiminnan kehittämisessä yritystasolla. Henkilöstön ongelmat olivatkin eräänlaisia teoria Y:n mukaisen johtamistyylin (McGregor 1960) ylijäämiä, joita HR-toimi joutui kohtaamaan. Dilemmaksi muodostuu se, että henkilöstö viittaa tässä kohden ongelmiin, mutta toisaalta juuri sen pitäisi olla heidän kontribuutionsa strategiaprosessiin. Henkilöstö on voimavara nimenomaan johdettaessa sitä vastuullisen autonomian keinoin, mutta nämä keinot toisaalta johtavat ylilyönteihin, joiden jälkiä sitten henkilöstöammattilaiset joutuvat siivoamaan. Vanha sosiaalipäällikön hahmo (Lilja 1987, 186) nousee näin tahtomatta esiin.

Toisaalta, itse proaktiiviseksi tarkoitettu suunnittelutoiminnan kuvauskin sisältyi rajoituksia ja syklistyyttä, jota ei voida pitää varsinaisesti uutta luotsaavan toimintatavan keinona. Puhujat kokivat usein helpommaksi kertoa suunnittelutyöstä osana yrityksen yleistä kehittämis- ja raportointikierrosta. Muun muassa asiantuntijayrityksen henkilöstöjohtaja koki, että toimiminen raporttien käsittelijänä toi riittävästi esiin henkilöstötoimen osuutta tulevaisuuden kartoittamisessa:

'Se ei riitä että HR kerää tiedon ja tuo sen pöydälle, että tässä nämä luvut ja näyttää nyt tältä, vaan sitten lähtee liikkeelle se toinen puoli työstä; mietitään miten nämä tiedot suhteutuvat tavoitteeseen ja tehdään siitä johtopäätöksiä ja analyysiä siitä. Näin lähdetään miettimään, että miten me mennään tästä seuraava askel eteenpäin..'

Vaikka ideana on tehdä ero perinteisen raportoinnin suhteen, on selonteossa kuitenkin lyhyen tähtäimen suunnittelutarve korostetusti esillä. Menneiden tapahtumien tulkinta on vahvasti esillä, kun päätetään tulevasta suunnasta. Tämän voisi ymmärtää tarkoittavan sitä, että henkilöstötoimi asennoituu strategiataipumuksistaan huolimatta tulevaisuuden pääasiassa nykytilanteen pohjalta, tarkkaillen toiminnalle asettuvia rajoituksia ja reunaehtoja. Samantyyppinen teema tuli esiin myös suhteessa omaan työhön: oman työn epämuodollisuus ja yllätyksellisyys koettiin vaaraksi henkilökohtaiselle selviytymiselle ja esitettiin, että rajojen ja tavoitteiden asettaminen suojaa yksilöä kohtuuttomilta vaatimuksilta ja riskipaineelta.

Toinen näkökulma, joka ilmeni reaktiivisuuden ja proaktiivisuuden yhteydessä oli uuden etsimisen sidonnaisuus pitkiin taloudellis-yhteiskunnallisiin sykleihin. Esimerkiksi yrityksen saneeraus merkitsi johtajan työlle uusien mahdollisuuksien etäännyttämistä kriisijohtamisen paineissa. Samoin lakko koettiin asiaksi, joka estää strategista suunnittelua. Näytti kokonaisuudessaan siltä, että huolimatta aikeesta korostaa innovatiivista uuden kokeilemista ja etsimistä, vastaajat jäsenivät proaktiivisuuden vakiona toistuvien syklien ja kiinteiden tavoitteiden kautta.

Epäonnistuneen retorisen taktikoinnin teemat on tiivistetty taulukossa 3.

VI KESKUSTELU: HRM, ORGANISAATIO-TUTKIMUS, JOHTAMISKULTTUURI

Tämän paperin teemana oli henkilöstöjohtamisen retorinen konstruktio, tarkasteltuna henkilöstöjohtajan puheen kautta. Erityistä huomiota kiinnitettiin HRM-diskurssin sidoksiin strategia-ajatteluun. Paperissa lähdettiin oletuksesta, että henkilöstöjohtaja ja muut henkilöstötoimen toimijat pyrkivät määrittelemään toimensa strategisena, koska sen koetaan edistävän HR-toimen poliittista asemaa organisaatiossa. Analyysin taustalla oli kuitenkin samanaikaisesti oletus stra-

Taulukko 3. Käsitellyt ristiriidat ja henkilöstöjohtajan niihin tarjoamat tulkinnat II: retorisesti epäonnistuneet teemat.

Teema	Tarjottu tulkinta	Todellisuusversio/ Retorinen lopputulema
Henkilöstöjohtaja strategian formuloinnana ja toteuttajana	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöjohtaja osallistuu strategiatyöhön - Henkilöstöjohtajan roolina on tarjota välineitä/keinoja - Henkilöstöjohtaja soveltaa johtamistietoa käytäntöön 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöjohtaja on strategisen vision toteuttaja - Henkilöstöjohtaja kuluttaa muiden tuottamaa ja räätälöimää johtamistietoa
HRM-työn erityisyys ja yleisyys	<ul style="list-style-type: none"> - HRM:n kohteena ovat organisaation ainutlaatuiset resurssit - HRM-tieto on globaalia, mutta samalla usein liian yleistä yritykselle - Henkilöstöjohtajan oma abstrakti ymmärrys on epärelevanttiä 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöjohtaja nojautuu asiantuntijuudessaan enemmän ulospäin kuin sisään organisaatioon - HRM:n asiantuntijuus ei keskustele organisaation ainutlaatuisuuden kanssa
Henkilöstöjohtaja proaktiivisena ja reaktiivisena toimijana	<ul style="list-style-type: none"> - Proaktiivisuus toteutuu tulevaisuuteen suuntautumisessa ja suunnittelussa - HRM:n pitäisi käsitellä ongelmia ennen kuin ne ilmenevät - Henkilöstöjohtajan reaktiivisuus liittyy toisiin ihmisiin 	<ul style="list-style-type: none"> - HRM seuraa ennalta määrättyä suunnittelurutiinia - HRM keskittyy ongelmiin, ei uusiin mahdollisuuksiin - Henkilöstöjohtaminen on lähtökohtaisesti reaktiivista

tegiseksi julistautumiseen liittyvistä jännitteistä. Henkilöstötoimi joutuu tuottamaan ehdotetun strategisuuksensa erilaisten ääripäiden, kontrastien ja muutosmielikuvien kautta, joita voidaan arkitilanteissa soveltaa ja tulkita hyvinkin monella tavalla.

Empiirinen tutkimus valaisi tätä retorista prosessia valikoidun henkilöstöjohtajajoukon parissa. Analyysi käsitteli henkilöstöammattilaisten keinoja säilyttää mikrovalta itsellään haastattelussa. Tutkimus osoitti, kuinka välillä puhe henkilöstöjohtamisesta auttoi johtajaa pitelemään naruja hypypysissään, ja kuinka välillä informantti ajautui heikompaan asemaan. Käsitellen tässä kappaleessa ensin ongelmallisten teemojen institutionaalis-rakenteellisia aspektoja. Sen jälkeen keskustelen strategianaäkökulman dynamiikasta HRM:n käytännössä ja teoriassa.

Henkilöstöjohtajille valta-asetelman kannalta vaikeat diskursiiviset muodostelmat liittyivät seu-

raaviin teemoihin :

- strategian formulointi vs. implementointi
- HRM:n yleisyys vs. erityisyys
- reaktiivisuus vs. proaktiivisuus henkilöstötyössä

Nämä ristiriidat jättivät johtajan ajelehtimaan retorisesti. Teemojen yhteisenä nimittäjänä näyttäisi olevan läheisyys johtajan työn yleisempiin ristiriitoihin. Tämä on kiinnostava havainto, sillä aiempi tutkimus on käsitellyt pääasiassa HRM-mallien ristiriitoja (esim. Tuss et al. 1997). Henkilöstöjohtajalle ongelmalliset asetelmat näyttäisivät kumpuavan kuitenkin toisesta suunnasta; johtamisaktiiviteettien ja johtajan identiteetin yleisistä dilemmoista. Esimerkiksi ristiriita henkilöstöjohtajan eliittiverkoston ja toisaalta omaan organisaatioon sitoutumisen välillä on tuttu organisaatioteoriassa. Eliitit identifioituvat mieluummin toisiin eliittitoimijoihin kuin oman organisaation

ruohonjuuritasoon. Michels (1968) on kutsunut ilmiötä harvainvallan rautaiseksi laiksi. Lain mukaan organisoituissajärjestelmissä valta keskittyy huipulle ja tätä valtaa käyttävät toimijat etääntyvät muista organisaation jäsenistä ja samaistuvat pikemminkin toisten organisaatioiden eliitteihin. Organisaatioteorian uusi institutionaalismi (DiMaggio & Powell 1991) on puolestaan paljastanut samantyyppisen ilmiön organisaatioiden samankaltaisuutta koskevissa tutkimuksissa. Institutionalisisessa ajattelussa ammattiyhdistykset, liikkeenjohtoseminaarit ja -koulutus ja vastaavat näyttelevät merkittävää sosiaalista roolia johtamiskulttuurin homogenistisessa muokkauksessa.

Uuden insitutionalismin parista löytyy myös ajatus organisatoriseen oppimiseen liittyvästä näköharhasta. Organisaation oletetaan nimittäin populaaridiskurssissa oppivan omista kokemuksistaan, sisäisesti, mutta on myös mahdollista, että johtajat kiertävät tilannekohtaisen pohdiskelun ja turvautuvat sen sijaan toisten matkimiseen (Sevón 1996). Varsinkin yrityselämässä tämä on ilmeistä, kun ajatellaan käsitteitä 'best practice' tai 'benchmarking'. Nämä käytännöt ovat eräänlaista imitaatiota, jossa menestykselliseksi katsotut yritykset ja niiden johtamisohjelmat asetetaan malleiksi muille yrityksille. Johtajat oppivat nopeita ratkaisuja ja reseptejä, jotka jossain tilanteissa saattavat sopia oman organisaation ongelmiin, mutta jotka voivat yhtä hyvin olla epärelevantteja tai jopa haitallisia.

Kolmantena voidaan tarkastella kysymystä henkilöstöjohtajan tietämyksestä. Johtajan oletetaan olevan auktoriteetti omaa organisaatiotansa koskevissa kysymyksissä. Kuitenkin liikkeenjohto on monin tavoin riippuvainen ulkopuolelta tulevasta tiedosta. Ensinnäkin edellä mainitut sosiaalisen identifiikaation ja informaation hankkimisen tavat vetävät johtajaa ulkopuolisia tahoja kohden. Toisaalta itse johtamisen voidaan nähdä sosiopoliittisena prosessina toteutuvan nimenomaan institutionalisoidun tiedon ja diskurssin välityksellä. Asiantuntijatieto antaa välineet määrittellä ja luokitella muita johdon tai omistajien näkökulmasta. Kyseessä on aiemmin mainittu yksilön objektivaatio. Psykologia, sosiologia, kasvatus-tiede ja filosofia tarjoavat puhetapoja ja kulttuurisia teknologioita joukkojen 'taltuttamiseen' ja hallintaan. Näin ajatellen henkilöstötoimi osana organisaation hallintaprosessia tarvitsee muualla kehitettyjä, laajempaan kontekstiin yhteensopi-

via ideoita ihmisestä ja kehityksestä. Tämä on tietysti ristiriidassa ydinosaamisen ja vahvan yrittidentiteetin oletusten kanssa.

Argumentiksi näyttää muodostuvan se, että henkilöstövastaavan oma (tiedostettu tai tiedostamaton) kokemus johtamistyöstä on todennäköisesti ristiriidassa populaaridiskurssin kanssa ja että tämä selittää kompuroinnin juuri omia toimia käsittelevissä osioissa. Organisaation johtamisen epärationaaliset piirteet eivät täsmää ideologian kanssa, joka korostaa demokratiaa, yhteistyötä ja objektiivisuutta. Johtamisjärjestelmien intressisidonnaisuus on parempi pyrkiä peittämään ja korostamaan management-tiedon epäpoliittisuutta. Samoin on parempi esittää itsensä humaanina, poliittisesti korrektina toimijana kuin etäisenä valtaeliittinä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että mahdolliset väitteet johtamisen epärationaalisuudesta on taktisesti edullista pyrkiä palauttamaan diskurssiin esimerkiksi merkitsemällä ne normaalitilan poikkeuksina tai sijoittamalla ongelmat toisten heikkouksiksi.

Edellä esitetyt erilaiset ristiriidat voidaan ymmärtää jännitteiksi sen välillä, mitä HRM-diskurssi 'sanoo' tai 'tarkoittaa' ja mitä se 'tekee'.⁴ Voidaan kuvitella esimerkiksi, kuinka johtamis-seminariin osallistuvat eliittitoimijat rakentavat kahvitauolla yhteistä identiteettiä puhumalla henkilöstön vastuullistamisesta ja osaamisesta. Kielen käytön sisältö (huoli omasta henkilöstöstä) ja väitön tilanteellinen funktio (eliitin erottaminen massasta) ovat selvästikin ristiriidassa. Retoriikkaa tarkastellaan näin todellisuuden muokkaajana ilman, että ajatellaan puheen taakse jokin 'todellisempi' todellisuus (Hamilton 2000, vrt. Legge 1995). Puhe ja vastaavat ei-diskursiiviset käytännöt, kuten esimerkiksi suorituksen arviointi, aktiivisesti tuottavat työn ja liiketoiminnan konstitutiiviset kehikot. Toisin sanoen, retoriikka ja diskurssianalyysi näin ymmärrettyinä keskittyvät sanojen ja ideologioiden konkreettiseen vaikutukseen, asioiden ja toimijoiden 'organisointiin' (Watson 1995, Chia 2000).

Keskittyminen HRM-diskurssiin aktiivisena sosiaalisena prosessina auttaa myös erittelemään paperissa sovelletun otteen suhdetta henkilöstöjohtamisen normaalitieteeseen. Valtavirtatutkimuksen HRM-paradigmasta käsin organisaatio näyttäytyy erotettavissa olevana järjestelmänä eri osineen, jota tarkastellaan ensi sijassa sen tehokkuutta ja tuloksellisuutta edistävien ominaisuuksien mukaisesti. Yksilön roolina

on olla joko tuottava, vastuullinen kansalainen tai vaihtoehtoisesti 'ongelmatapaus'. Näkökulma on, Burrellia ja Morgania (1979) mukailen, funktionalistinen, eli käyttää objektiivista tiedettä kuvaamaan systeemin toimivuutta ja yksilöiden sosiaalistumista järjestykseen. Paradigmoista käyty keskustelu ja sen implikaatiot HRM:n tutkimukselle eivät mahdu käsillä olevaan paperiin. On vain aiheellista todeta, että paperi osoittaa osaltaan, kuinka henkilöstöjohtamista ja henkilöstötoimea voidaan tutkia fundamentaalisesti toisenlaisista lähtökohdista (retoriikka, diskurssi-analyysi, radikaali humanismi) käsin, ja tuoda silti aiempien tulosten kanssa keskustelevia, monipuolisempia selityksiä tutkittavalle ilmiölle (vrt. Townley 1994).

Tähän liittyen voidaan kysyä, mikä rooli tiedellä ja tutkimuksella on yleisemmin HRM:n erilaisissa tulkinnoissa. Voidaan hyvinkin väittää, että siirtymä henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstöjohtamiseen on merkinnyt tutkimuspuolella jonkinlaista terän tylsistymistä. Henkilöstöhallinnon aikoihin linkki organisaatiotutkimuksen teoria-ainekseen ja metodologiaan oli luonnollisempi (Legge 1978, Tainio 1978). Nyt strategiamuoto on vaikuttanut tutkijan työtapaan sillä tavoin, että on siirrytty selkeämmin myötäilemään strategisen johtamisen tutkimusorientaatioita. Samalla on luovuttu yhteydestä organisaatioteoriaan ja sen uudistumiseen (Morgan 2000). Tämä on sikäli valitettavaa, sillä uuden organisaatioteorian avulla johtamistutkimus on ainakin joltain osin pysynyt hyvin muun yhteiskunta- ja käyttäytymistieteen kehityksessä mukana. Valta-virran HRM-tutkimus taas tuntuu ammentavan yhä voimakkaammin positivistisista asetelmista ja menetelmistä⁵ (esim. Luoma 2000).

Akateeminen HRM-tutkimus on ehkä tässä suhteessa vaarassa joutua strategia-diskurssin nielaisemaksi hieman samalla tavoin kuin henkilöstötoimi on pakotettu perustelemaan toimensa 'strategisuudellaan'. Kun kuitenkin henkilöstötoimen erityispiirre on suhde yksilöihin, on ilmeistä, että makrorakenteita ja liiketoimintaa korostavan strategiatutkimuksen kehukset eivät tuo esiin HR-funktion omimmaksi oletettua osaamisaluetta. Tämän päivän HR-tutkimus, ironista kyllä, sivuuttaa monen henkilöstöekspertin edelleen läheiseksi kokemat kysymykset siitä, miten yksilöt kehittyvät ja toimivat menestyksekkäästi ja miten organisaation monipuolista hyvinvointia edistetään. Voi toisaalta olla, että sukupolvimuu-

tos ammattikentän sisällä merkitsee syvempää käyttäytymisosaamisen ja työelämän suhteiden problematiikan syrjäytymistä ja liiketoimintaosaamisen nousemista henkilöstöammattilaisen pääasialliseksi professiopääomaksi.

Tulos, jonka mukaan henkilöstöjohtaja liikkuu heikoilla jäillä puhuessaan omasta toiminnastaan johtajana, viittaisi siihen, että minäpuheen sijasta johtamisen maailmasta 'tuolla jossain' puhuva strategiadiskurssi⁶ on toimiva valta-resurssi useissa keskisissä SHRM-teemoissa. Puhuttaessa kovasta ja pehmeästä tai rutiinista ja innovaatiosta henkilöstöjohtajalla ei ollut ongelmia säilyttää auktoriteettia, mutta keskustelun koskiessa arkipäiväisempää, ehkä henkilökohtaisempaa, aineisto osoitti viitteitä argumentaation takelteluun. Strategiadiskurssi toimi siis legitimaatiotukena ensisijaisesti selonteoissa, jotka koskivat johtamiskurssin sisäistä maailmaa, ei laajempaa johtajana olemisen kokemusta.

Tulos onkin strategista henkilöstöjohtamista tutkivien ja edistävien kannalta positiivinen: strategiakieli on auttanut HR-ammattilaisia rakentamaan uudenlaista, vahvempaa asemaa organisaatioissa ja puolustamaan ammattikäytäntöjen relevanssia muita yritysjohtamisen sektoreita vastaan. Tosin strategistumisen ei-aiottuna seurauksena HR-johtajan todelliset ongelmat ovat siirtyneet kauemmaksi ruohonjuuritason elämästä ja henkilöstötoimintaa yrityksen yleisjohdossa edustava toimija on siirtynyt pois keskijohdolle kuuluvasta välittäjäroolista (Watson & Watson 1999), kohden organisaation eliittiä. 'Henkilöstö' on yhä kaukaisempi hahmo, jonka avulla HR-ammattilaiset perustelevat relevanssiaan liikkeenjohdon kentässä. Varsinaisen hallintotyön tekevät paikalliset henkilöstövastaavat tai muut ammattiryhmät, kuten tietojärjestelmäekspertit tai linjaesimiehet; tämä voi olla omiaan rapauttamaan HRM:n asemaa 'alhaaltapäin'.

Lisäksi siirtymässään valtakeskiodon henkilöstöjohtajat ovat ehkä kohdanneet uusia haasteita johtoryhmien ja hallitusten jäseninä. Voidaan arvella, että lisääntynyt arvovalta on tuonut tullessaan joukon kysymyksiä henkilöstöjohtajan suhteesta muihin toimijoihin. HR-ammattilaiset ovat eräänlaisen itsensä uudelleenmäärittelyn keskellä ja tähän tehtävään voi olla vaikeampaa löytää kulttuurisia resursseja.

Seikka, että johtajan omaa elämää ja toimintaa koskevat kommentit olivat kömpelömpiä, kieli tietyntyyppisen kompetenssin puutteesta. Esi-

merkiksi Peltosen (1999) tutkimat diplomi-insinöörit puhuivat itsestään ja urastaan hallitummin kuin opistoinsinöörit, välttären retoriset karikat ja turhan minän problematisoinnin. Tutkimuksen johtajat olivat vieneet henkilöstöjohtamista strategiaa kohden ja pääseet itsekin samalla liikkumaan organisaation valtakeskusta päin. Siirtymän jälkeen argumentit ja perustelut, jotka puolustavat henkilöstötoimintaa yleisjohtamisen suuntaan on käytetty loppuun ja nousee todennäköisesti tarve konstruoida henkilöstöjohtajan tila ja identiteetti uudestaan. Tämä selittäisi aineiston paljastamat vaikeudet määrittellä henkilöstöjohtajan asema lähtökohtaisesti eliittiin kuuluvana, strategiadiskurssista voimaa saavana, mutta kuitenkin omasta erityisosaamisestaan ponnistavana asiantuntijana. Tarvittaisiinkin lisää tutkimusta henkilöstöjohtajien ja muiden HR-ammattilaisten tavoista määrittellä oma asemansa suhteessa muihin yrityksen ammattiryhmiin ja toisaalta analyysiä muiden tekemistä tulkinnoista suhteessa henkilöstöammattilaisiin.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1999) Laadullinen tutkimus. 3.uud.painos. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. (1989) Erinomaista, Rakas Watson. Tampere : Vastapaino.
- Barley & Kunda (1992) Design and Devotion. Surges of Rational and Normative Rhetorics in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*. 37: 363-99.
- du Gay, Paul, Salaman, Graeme and Rees, B.(1996) The conduct of management and the management of conduct : contemporary managerial discourse and the constitution of the 'competent' manager. *Journal of Management Studies* 33(3):263-82.
- Chia, R. (2000) Discourse Analysis as Organizational Analysis. *Organization* 7(3):513-18.
- Dreyfus, H.L. & Rabinow, P. (1983) Michel Foucault. Beyond Structuralism and Hermeneutics. 2nd Ed. Chicago: University of Chicago Press.
- Eccles & Nohria (1993) Beyond the Hype. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Eriksson, P. & Lehtimäki, H. (2001) Strategy Rhetoric In City Management. *Scandinavian Journal of Management*. 17(2):201-223
- Fox, S. (1989) Panopticon: From Bentham's obsession to the Revolution in Management Learning'. *Human Relations*. 42: 717-39.
- Fox, S. (1996) 'Viral Writing': Ethnomethodology and Deconstruction in Organization Theory and Strategic Management. *Scandinavian Journal of Management*. 12:89-108.
- Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, B. & Stiles, P. (1999) *Strategic Human Resource Management: Corporate rhetoric and human realities*. Oxford: Oxford University Press.
- Hamilton, P. (2000) Getting Sophistical about Rhetoric and Reality! An escape from the 'Rhetoric and Reality' of Employment Realities. A paper presented at the 18th SCOS Conference, Athens, 5.-9.7.2000
- Heritage, J. (1996) Garfinkel ja etnometodologia. Helsinki: Gaudeamus.
- Holmes, L. (1995) 'HRM and the irresistible rise of the discourse of competence', *Personnel Review* 24(4):34-49.
- Kilduff, M. (1993) Deconstructing Organizations. *Academy of Management Review*. 18(1), 13-32.
- Knights, D. (1992) Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management. *Academy of Management Review*. 17: 514-536.
- Koskinen, I. (1999) Managerial Evaluations at the Workplace. Helsingin yliopisto, Sosiologian laitos. Väitöskirja.
- Kreiner, K. and Majken S. (1995) Soft cultures: The symbolism of cross-border organizing. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*. Vol. 1 (1), pp. 63-81.
- Lilja, K. (1987) Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. *Hallinnon Tutkimus*. 3/87, 185-94.
- Latour, B. (1986) The Powers of Association. In Law J. (ed) *Power, action and belief*. London: Routledge and Kegan Land.
- Laurila, J. (1989) Henkilöstötoimen muutos yhtiymärakenteessa: Case Tampella. Helsinki: HKKK. D-119.
- Legge, K. (1978) *Power, Innovation and Problem-solving in Personnel Management*. London: McGraw-Hill
- Lehtimäki, H. (1999) Strategia-asiantuntijuus kaupunkien johtamisessa. *Hallinnon tutkimus*. 4/99:286-300.
- Luoma, M. (2000) A Look behind the Programme Level Factors that Drive HRD. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*. 1/00, 13-31.
- Lähteenmäki, S., Vanhala, S. & Storey, J. (1998) HRM and Corporate Performance: Measurement and the Role of Economic Cycles. *Human Resource Management Journal*. Vol.8, No. 2.
- Lähteenmäki, S., Huuskonen, V. & HRM-tutkimusryhmä (1996) Henkilöstövoimavarojen johtamisen tila ja strategisuuden aste Suomessa 1990-luvun laman puristuksessa. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-3:1996.
- Lähteenmäki, S. (1997) Virtual Organizations Challenge Career Management. *Media Management Review*, 1/1998, 7-15.
- Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J. (eds.) (1998)

- Strategic Human Resource Management : A Reader. London: Sage.
- McGregor, D.C. (1960) *The Human Side of the Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Michels, R. (1968) *Political Parties*. New York: Free Press.
- Miles, R. & Snow, C. (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, P. & Rose, N. (1998) *Governing Economic Life*. In Mabey, Salaman, Storey (eds.): *Strategic Human Resource Management: A Reader*. London: Sage.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. Prentice-Hall.
- Morgan, P. (2000) Paradigms lost and paradigms regained? Recent developments and new directions for HRM/OB in the UK and USA. *International Journal of Human Resource Management*. 11(4):853-66.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Peltonen, T. (1999) *Finnish Engineers Becoming Expatriates: Biographical Narratives and Subjectivity. Studies in Cultures, Organizations and Societies*. Vol 5., pp.265-295.
- Peltonen, T. & Lehto, J. (1999) *Asiantuntijuus puheen ja vuorovaikutuksen tuotteena: Ekonomien koodi ryhmähaastattelun kulussa. Hallinnon Tutkimus* 18: 1, pp. 5-19.
- Peräkylä, A. (1996) *Vuorovaikutus, valta ja instituutiot. Sosiologia* 33: 2, s. 89-102.
- Ricci, A.J. (2001) *Should HR survive? A profession at the crossroads*. In: Albrecht, M.H. (ed.) *International HRM*. pp.348-354. London: Blackwell.
- Rose, N. (1990) *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*. London: Routledge.
- Rose, N. (1996) *Inventing Our Selves: Psychology, Power, Personhood*. Cambridge: Cambridge University Press. 1996
- Sevón, G. (1996) *Organizational Imitation in Identity Transformation. Teoksessa: Translating Organizational Change, toim. Czarniawska, B. & Sevón, G. Berlin: de Gryter*. S.49-66.
- Storey, J. (1995) *Human Resource Management: A Critical Text*. London : Routledge.
- Sydänmaalakka, P. (2000) *Ei unohdeta ihmistä. Talouselämä* 16/2000, s. 86.
- Tainio, R. (1978) *Henkilöstöhallinnon tutkimusasetelmat*. Helsinki: HKKK. D-34.
- Townley, B. (1994) *Reframing Human Resource Management*. London: Sage.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, B. & Stiles, P. (1997) *Soft and hard models of HRM: a reappraisal. Journal of Management Studies*, 34/1: 53-73.
- Watson, T.J. & Harris, P. (1999) *The Emergent Manager*. London: Sage.
- Watson, T.J. & Watson D. (1999) *Human Resourcing in Practice: Managing Employment Issues in the University. Journal of Management Studies*, 36 (4) : 483-504.
- Watson, T. (1995) *In Search of HRM: Beyond the Rhetoric and Reality Distinction or the Case of the Dog That Didn't Bark. Personnel Review*, 24, pp. 6-16.
- Whittington, R. (1993) *What is Strategy and does it matter?* London: Routledge.

VIITTEET

¹ Laajasti tarkastellen tutkimus on reagoinut SHRM-mallin nousuun monin eri tavoin. Mabey et al (1998) esittävät kaksi HRM-mallin kritiikin aaltoa. Ensimmäisessä aallossa kyseenalaistettiin HRM-retoriikan ja todellisuuden välinen suhde ja tarkasteltiin mallin sisäisiä ristiriitaisuuksia ja monitulkintaisuutta. Toisessa aallossa on tutkittu HRM:n ilmenemistä ja siihen liittyviä monitahoisia prosesseja. Ensinnäkin on pyritty tarkastelemaan HRM:n lopputulemia. Tämä empiirinen tutkimusohjelma on pyrkinyt selvittämään, vaikuttaako HRM-strategia yrityksen tulokseen ja jos, niin miten (esim. Vanhala, Lähteenmäki & Storey 1998). Toiseksi on keskusteltu uusien organisaatiomuotojen vaikutuksista henkilöstötoimintojen muotoon. Epätavalliset työsuhteet ja nk. virtuaaliorganisaatio luovat uuden sosiaalisen taustan henkilöstön kehittämiselle (esim. Lähteenmäki 1997). Kolmanneksi kiinnostus on kohdentunut strategiakirjallisuuden ja HRM-tutkimuksen teoreettiseen lähentämiseen, erityisesti tietämyksen ja kyvykkyyden käsitteiden kautta. Esimerkiksi Nonakan (Nonaka & Takeuchi 1996) tyytä käsittelee inhimillisen oppimisen ja sosiaalisen dynamiikan problematiikkaa tavalla, joka voidaan helposti ottaa käyttöön henkilöstön ja organisaation kehittymisen metodikassa. Neljäntenä ulottuvuutena Mabey et al mainitsevat HRM:n tarkastelun ottaen huomioon sosiaalisen kontekstin ja ideologian.

² Haastatelluista viidestä henkilöstä kaksi oli kauppatieteilijää, muiden koulutustaustana oli kasvatustiete, psykologia ja tilastotiede.

³ Haastattelijoita oli kussakin tilanteessa kaksi, vanhempi tutkija ja opiskelija-tutkimusapulainen.

⁴ Erottelu on lähellä jaottelua käsitteen ostensiiviseen, sisällölliseen, ja performatiiviseen, retoriseen, ymmärrykseen. (Latour 1986) Ostensiivinen käsitys määritelmästä irrottaa sen käyttöyhteydestään, performatiivinen taas tarkastelee maailman käsitteellistämistä sosiaalisena toimintana.

⁵ Artikkelin kirjoittaja on kuullut muun muassa tutkimusasetelmista, joissa mitataan yksilöiden psykofyysistä reaktiota muutosstressiin lääketieteellisillä menetelmillä; metodi, joka ohittaa täysin kokemusten tulkinnan ja tilanteiden yhteiskunnallisen kontekstin.

⁶ Strategiakirjallisuudessa on alueita, jotka keskittyvät johtajien ajattelutapoihin ja tulkintoihin (mm. Fox 1996). Voidaan kuitenkin olettaa, että tämä akateemempi strategiaturkimuksen haara on liiketoimintalähtöistä johtamiskirjallisuutta huomattavasti heikommin johtajien ulottuvilla.