

Organisatorisen uraidentiteetin tuottaminen ulkomaan-komennustilanteessa

LECTIO PRAECURSORIA HELSINGIN KAUPPAKORKEKOULUSSA
18.6.1998

Tuomo Peltonen

Nykyisessä johtamisajattelussa käsite 'ura' tuntuu sijoittuvan vanhentuneeseen organisaatio-maailmaan. 'Ura' kytkeytyy byrokraatioihin, jäykkiin organisaatioihin ja niissä elämiseen. Ura on ennaltamäärätyissä putkissa etenemistä; virkamiesmäistä ylennyksen odottelua ja vallitsevien auktoriteettien mukaisesti toimimista.

Tälle ajalle sopivampaa olisi puhua kehitymisestä, osaamisesta ja itsensä toteuttamisesta kuvattaessa yksilöiden elämänkaaria työssä. Oikea tapa lähestyä elämänkulkua korostaa tänään organisaatorakenteiden joustavuutta ja muuttuvuutta sekä yksilöiden autonomian ja kehitymisen ensisijaisuutta. 'Ura' viittaa tässä ulkoisten polkujen, rakenteiden ja ennaltamäärättyjen suunnitelmien maailmaan, johon yrittäjyyden ja human resource management:in aikakaudella ei ole paluuta.

Tämä muutos ei ole pelkkä retorinen silmänkääntötempu, jonka alla vanhat järjestelmät jatkaisivat toimintaansa. Uusi kulttuuri välittyi myös todellisiin, konkreettisiin tapoihin hallita työsuhdetta ja elämänkaarta. Jopa korkeakoulut ovat ravisseet selväpiirteisten urarakenteiden muuttuessa lyhyiden virkojen, projektien, monisuuntaisen liikkuvuuden ja yksilöllisyyden mosaiikiksi. Pirstaleisen ja epävarman urahorisontin pohjalle yritetään rakentaa yksilöllistä mielekkyyttä; omia alueita ja suuntia, jotka kykenisivät viitoittamaan tietä muutoin hauraassa ympäristössä. Ainutkertaisia, yksilöllisiä ominaisuuksia ja osaamisen kehittymisen näköaloja tarkastellaan nykyään yhä useammassa elämän vaiheessa. Korkeakoulujen pääsykokeisiin on jossain lisätty psykologisia testejä määrittämään hakijoiden sisäinen koostumus ja soveltuvuus juuri kyseiselle korkeakoulu-uralle. Niin kutsuttu sisäinen ura onkin uuden johtamisajattelun vastine byrokratiassa keskeiselle 'ulkoiselle' uralle. Yksilön kehittyminen ja psykologisten palkkioiden saavuttaminen on se

rakenne tai dynamiikka, jonka varaan ulkoinen liikkuvuus – erilaiset siirrot, komennukset, ylennykset – tulisi pohjata.

Samalla yksilöllisen kehittymisen tarkastelu ja arviointi on enenevässä määrin kytkeytymässä yrityksen tai organisaation strategisten tavoitteiden ja liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Esimerkiksi tulevien johtajien tulisi saada kokemusta yrityksen eri liiketoiminta-alueista tai eri markkinoista niin, että kehityskaaren lopussa uusi johtaja ymmärtäisi yrityksen asemaa rakentavat strategiset elementit ja niiden muodostaman kokonaisuuden. Korkeakoulussa voitaisiin ajatella, että vaikkapa tulevien professorien olisi hyvä kerätä kokemusta paitsi tutkimuksesta, myös hallintotehtävistä ja vielä sidosryhmätoiminnan alueelta. Ei ole yhdentekevää, mitä kokemuksia kerätään ja missä järjestyksessä, vaan toimien seuraanto on tarkoin analysoitava.

Uudessa ura-ajattelussa on mukana myöskin uraa teoretisoiva ja tutkiva tiede. Tarkasteltaessa lähempää urakehityksen teoreettisia oletuksia voidaan löytää kaksi ajattelua liikuttavaa suunta-vaivaa. Yhtäältä tieteellinen diskurssi korostaa kehittymisen jakautumista sisäiseen, yksilölliseen ja yksityiseen liittyvään sekä ulkoiseen, organisaatorista ja strategista koskevaan. Toisaalta tavoitteena on tuoda nuo kaksi, ulkoinen ja sisäinen, yhteen edistämällä strategisesti relevanttien osaamisten kasvua yksilöissä ja samalla huomauttamalla, että organisaatiotason osaaminen on viimekädessä juuri ihmisten kykyjen tunnistamisen ja kehittämisen varassa. Urajohtaminen on se toiminta, joka etsii tasapainoa ulkoisten tekijöiden ja vaatimusten sekä yksilöiden orientaatoiden ja tavoitteiden välille.

Voidaan kuitenkin väittää, että nämä tieteellisen diskurssin esittelemät, erilleen ja yhteen pyrkivät voimat ovat samaan asetelmaan kuuluvia, toisiaan vahvistavia komponentteja. Ulkoisen ja

sisäisen uran erillisyyden korostamisen jatkeena nousee ajatus eriytyneiden aspektien yhteensovittamisesta. Tähän tehtävään puolestaan vaaditaan uusia uranhallintatekniikoita. Yhteensovittaminen kuitenkin kariutuu järjestelmän sisäänrakennettuihin syihin, joihin palaan tuonnempana. Epäonnistuneen liittämisyhteyden jälkeen huomio kiinnittyy jälleen ulkoisen ja sisäisen yhä parempaan ja tarkempaan määrittelyyn ja haluttuun ottoon.

Uuteen ura-ajatteluun kytkeytynyt teoreettinen näkemys onkin pikemmin jatkoa jo vakiintuneelle urateorian käsitteelliselle koneistolle kuin sen radikaali katkos. Johtamistutkijoille tuttu urateoria jakaa uran objektiiviseen ja subjektiiviseen ja korostaa näiden eri puolien samanaikaista ymmärrystä tutkimuksessa ja sen myötä myös käytännössä. Vaikka kaksinaisuudesta lähtevä näkemys onkin mahdollisesti käyttökelpoinen ymmärrettäessä yksilöiden organisaatioissa kulkevia kaaria johtamisen näkökulmasta, jäävät monet organisaatio-tutkijoita tänä päivänä askarruttavat kysymykset ja uudet lähestymistavat avautumatta.

Kaksinaisuuden sijasta voitaisiin lähteä siitä, että useat ulkoiset seikat – erilaiset urakehityksen jaksotukset ja tavoitteenasetannat, työntekijöiden ominaisuuksien luonnehdinnat, esimiesten arviot ja neuvot – sisäistyvät osaksi työntekijöiden minäkuvaa. Toisaalta yksilön itse ylläpitäessä omaksi koettua minuuttiaan kertomuksissa ja tunnustuksissa ulkoa tulleet tyypittelyt ja arvostukset toistuvat ja tulevat dokumentoiduksi autenttisilla kokemuksilla. Oman aseman tunnustaminen esimerkiksi elämäkerran kertomisessa vakiinnuttaa sen, millaiseksi kukin yksilö tiettyssä yhteisössä nähdään ja miten yksilöt suhteutuvat toisiinsa.

Ulkoisen ja sisäisen sijaan on siis erilaisia asemoitien sisäistyksiä ja yksilöllisten kokemusten julkisia muotoamisia. Sisäinen ja ulkoinen ovat vuorovaikutuksessa keskenään ennen kuin niistä erkanee tunnistettavissa oleva subjektiivinen ja objektiivinen sfääri. Sisäinen ja ulkoinen ura ovat näin ollen erillisyydessään riippuvaisia ne tuottaneista ja niitä jatkuvasti ylläpitävistä käytännöistä, eivätkä viime kädessä kovin vakaita työelämän kulun käsitteellisiä kulmakiviä. Sisäisen ja ulkoisen rajapinnassa on organisaation jäsenen identiteetti tai subjektiviteetti; sisäänpäin katsova asema tai kokemuksista ulospäin aukeava käsiteltävä itseisyys.

Vaikka näin tarkasteltuna kehittymiseen liittyvän identiteetin järjestäminen on jatkuva, ratkaisematon prosessi, ovat monet uraan liittyvät subjekti-asetat suhteellisen vakaita. Tiedämme,

kuka on lupaava, kuka ei tai osaamme sijoittaa itsemme ja muut vaivatta kokemusten perusteella työssä tai ammatissa kehittymisen tiettyyn vaiheeseen. Mielenkiintoista onkin selittää miten tämä vakaus tuotetaan ja millaisia sivuvaikutuksia uran tai kehittymisen nimissä tuotetulla järjestyksellä on.

Ura-asemien vakautta ylläpidetään arkisissa, huomaamattomissa käytännöissä, jotka sisältävät ja uusintavat oletuksia siitä, millaisia työhimiä me olemme ja minkälaisen toimintojen kautta tuo olemus paljastuu ja kypsyy. Kyseenalaitamattomien määrittelyjen ja henkilöstöjohtamisjärjestelyjen kautta välittyy huomaamatta normeja ja tietyn arvomaailman korostamista toisten kustannuksella. Esimerkiksi puhe vapaammasta kehittymiskulttuurista olettaa säännöllisesti, että ihminen on pohjimmiltaan aktiivinen ja yritteliäs vastuunkantaja ja että vain erilaiset esteet voivat häiritä tämän luonnollisen ominaisuuden harjoittamista. Tavoitteena on vapautuminen täysin varustetuksi työhimiseksi, yrittäjäksi. Puhetavassa 'yrittäjyys' -ideali luonnollistuu ja sen arvolutuksesta on vaikea käydä hahmon totuudellisuuden vuoksi keskustelua.

Samoin oletetaan usein, että yksilön todellinen olemus tulee esiin tai kasvaa tietyn testaamisen ja kouluttamisen keinoin. Liikkuminen kohti täysin toimintakelpoista ihmisyttä vaatii tahon, joka arvioi kehittyjän asemaa. Jotkut saattavat olla kypsempiä, toiset taas kärsivät todellisen olemuksensa vajakäytöstä. Arvioimisen käytännössä toiset tulevat hienovaraisen erojen perusteella sijoitetuksi kehityspolun alkuun, toiset sen edistyksempisiin vaiheisiin. Kaikilla on kuitenkin potentiaalia tulla kypsäksi. Niinpä 'vääränlaiseksi' käyttäytymisensä tai orientaationsa perusteella arvioidut ohjataan oikaiseviin ympäristöihin eli koulutukseen, tarkoituksena kasvattaa heistä normaaleja, toimintakelpoisia yksilöitä. Kasvattava ympäristö sisältää tosin usein itseään ruokkivan kehän, jossa normaaliuden puutteen jatkuva arviointi kykenee näkemään henkilön käyttäytymisessä vain eriaisteisia poikkeamia kypsytydestä. Esimerkiksi yrityksissä työntekijätasolle annettavan liiketoimintastrategiakoulutuksen lähtökohtana on usein näkemys, että työntekijät eivät kykene toimimaan täysivaltaisen liiketoimintaihmissen tavoin ja sen vuoksi tarvitsevat kasvatusta. Mikä tahansa vaikeus tai ongelma koulutettavien puolella voidaan tällöin tulkita epäkypsyyden ja ymmärtämättömyyden merkiksi, mukaanlukien itse tarjottavan tiedon ja koulutuksen mielekkyyden. Jos suostuu koulutuksen ehtoihin, ottaa epäkypsän aseman, jos vastustaa, joutuu ongelmallisen

rooliin. Tämän vuoksi ulkoisten vaatimusten ja sisäisten koostumusten yhteensovittaminen on lähtökohtaisesti loppumaton parantamisen prosessi.

Toiseen suuntaan arviointi toimii vaikkapa valittaessa henkilöitä johtajakoulutukseen yrityksen sisällä. Elitistiseen johtajakoulutukseen valikoidaan henkilöitä, jotka nähdään potentiaalisina johtajaehdokkaana ja joiden kykyjä halutaan testata ja kehittää. Jälleen erottelu tapahtuu lukemalla syvempiä ominaisuuksia pintakäyttäytymisestä. Esimerkiksi kiireinen, eteenpäin pyrkivä henkilö on 'potentiaalinen' osoittamansa sisäisen tavoitteellisuutensa ja dynaamisuutensa vuoksi, ei varsinaisten saavutustensa takia. Johtajakoulutuksessa alustavat kyvykkyydet ja taidot sitten vakiinnutetaan, kun kandidaatteja varustetaan johtamisessa vaaditulla tiedolla ja kun heitä jatkuvasti arvioidaan enemmän tai vähemmän kypsinä. Johtajakoulutuksessa annettu yleinen tietämys muuntuu koulutettavien itsetietoisuudeksi omasta moraalisesta ja tiedollisesta kypsyydestä. Väärä käytös ei merkitse puutetta, vaan inhimillistä säröä normaaliudessa, joka vain korostaa henkilön tekemää työtä lähellä olevan täydellistymisen saavuttamiseksi. Syntyy työntekijöiden joukko, joka on immuuni oman toimintatapsansa kyseenalaistamiselle ja joka keskittyy toisten määrittelyyn ja vapauttamiseen.

Väitöskirjani (Peltonen 1998) tutkii edellä mainittujen huomaamattomien uralogiikoiden ja koulumistekniikoiden toimintaa ulkomaisella työjaksolla työskentelevien toimihenkilöiden ja johtajien keskuudessa. Työ koostuu kolmesta suomalaisiin aineistoihin pohjautavaa artikkelista, joista kukin lähestyy ura- tai kehitymisidentiteettien tuottamista eri näkökulmasta. Lähtökohtana on kaikissa ollut kuitenkin näkemys, että kansainvälisissä yhtiöissä emomaan tai suuren tytäryhtiö-yksikön oma urajärjestelmä organisoii ura-asemia myöskin läpi yksikön työntekijöiden ulkomaanjaksujen. Pääasiassa organisaation keskitasoilla toimivat ekspatriaatit kuuluvat ensisijaisesti kotimaiseen urajärjestelmään ja on oletettavaa, että Suomeen palattuaankin he säilyvät hyvän aikaa sen parissa. Paperien läpi kulkeva kysymys onkin, miten kotimainen järjestys operoi vieraassa, ulkomaisen yksikön kontekstissa. Valuuko toisen organisaatiokulttuurin tai yhteiskunnan elementtejä kehitymisidentiteetteihin vai kykeneekö lähettäjäorganisaatio pitämään järjestyksensä kiinteänä myös ulkomaankomennussyklin läpi?

Johtopäätökseni on, että kotimainen järjestys on päällimmäisenä myös ulkomaankomennuksella, mutta vieraiden logiikoiden ja tilanteiden vuoksi kotimainen järjestys joutuu näkemään erityis-

tä vaivaa puhdistukseen häiriöt. Kertomusidentiteetin ja subjektiaseman ylläpito vaatii kaiken vieraan poistamista tai ainakin marginaalisoimista. Tämä merkitsee oman asemansa tai kertomuksensa vakautta kyseleville kansainvälistyville henkilökohtaista syrjäytymistä vaikutusvallasta. Samoin alemmilla tasoilla ulkomaankomennuksen kautta ylös ponnistavat kokevat pettymyksiä organisaation kohdella heitä kokemuksesta huolimatta vasta kypsymään päin olevina raa-kileina eikä uusiutuneina osajina. Toisaalta, luopaavan henkilön asemasta lähteneihin kohdistuu kehitymisodotuksia, joiden lunastaminen on vaikeaa; ulkomaille siirron funktiona urajärjestelmän näkökulmasta on kuljettaa korkean potentiaalisen henkilö turvallisesti, riskejä ottamatta, läpi ekspatriaattijakson takaisin kotimaan tarpeisiin.

Tulokset osoittavat, kuinka kehittymisen logiikat ja järjestelyt paitsi auttavat eteenpäin myös samalla lukitsevat yksilöitä ennalta määrättyihin asemiin. Paikallistettavissa olevia yksilöitä voidaan kohdella hyvinkin eri tavoin. Asemat eivät ole pelkästään ulkoa päin pakotettuja, vaan ne koetaan läheisiksi ja itsetietoisuutta tuottaviksi subjektiviteeteiksi. Itsensä tunnistaminen kehittyväksi, kohti uusia tavoitteita liikkuvaksi yksilöksi on niin itsestäänselvä ja hyväksyty asia, että harvoin tulemme ajatelleeksi sen kääntöpuolta; lähtökohtaista vajavaisuutta, josta pitää päästä pois ja jonkun asettamaa normaalia tavoitetta, jota kuitenkin kukaan ei ole koskaan saavuttanut.

Samoin tuntuu usein oudolta kysellä johtajien henkilöiden orientaatioiden tai kypsyyden perään, koska ylimmät toimenhaltijat ovat normaaliudessaan ongelmattomia muille ja itselleen ja keskittyvät sen sijaan näkemään ongelmia muualla organisaatiossa. Inhimillinen moninaisuus ja jatkuva yksilöllinen transformaatio jäävät tässä järjestelmässä vahingollisesti varjoon.

Tutkimuksen lopputulemana lähtökohtaisen asetelmani osapuolet näyttävät vaihtavat roolejaan. Ensinnäkin, uratutkimus ei välttämättä ole pelkästään organisaatioteorian oppien armoilla pyrkiessään ymmärtämään urajohtamista ja urakertomuksia sosiaalisina käytäntöinä. Uratutkimuksen tyyppillinen empiirinen materiaali ja sen lähestyminen uusien, yhteiskuntateoriasta ja kulttuurintutkimuksesta lainatuin välinein muodostavat itsessään kiinnostavan, organisatorisiin identiteetteihin ja subjektiviteetteihin pureutuvan tutkimusalueen. Tällä alueella organisaatioteorian perinteiset rooleihin, muodolliseen rakenteeseen ja valtaan liittyvät lähestymistavat osoittautuvat usein puutteellisiksi. Psykologisemmat, käyttäy-

tymisteoreettiset otteet ovat puolestaan olleet kiinnostuneita muun muassa kertomuksista, mutta niidenkään avulla ei päästä tarkastelemaan laajempia kulttuurisia järjestelmiä ja valtasuhteita. Uratutkimuksen alue ja materiaali sopivat hyvin viimeaikaiseen kokemuksen järjestämistä ja identiteettien muodostumista koskevaan keskusteluun organisaatiotutkimuksessa. Voimmekin odottaa uraa ja henkilöstön kehittymiskäytäntöjä koskevan tutkimuksen kontribuoivan kriittiseen organisaatio- ja johtamisteoriaan entistä enemmän.

Toiseksi, kansainvälinen työkomennus tässä hahmotetun, uudentyypisen uratutkimuksen kohteena ei jää pelkästään yhdensuuntaiseksi teoreettis-analyttisen apparaatin soveltamiseksi. Ulkomaankomennus on erityislaatuinen siirtymä tai tilanne ja sen aikaisten uraan liittyvien sosiaalisten ja kulttuuristen prosessien ymmärtäminen voi olla avain koko kehittymisen ympärillä vaikuttavan kulttuurijärjestelmän toiminnan nähtäväksi tekemiseen. Kuten todettu, väitän työssäni, että ulkomaankomennus on poikkeuksellinen uratilanne, koska silloin muutoin suhteellisen huomaamattomasti tuotettu urajärjestys – vakaa yksilöllinen identiteetti ja toimijan asemien eheä jako eri yksilöiden kesken – tulee näkyvämmäksi. Näkyvyys syntyy urajärjestelmän pyrkinessä säilyttämään kotimainen järjestys vieraiden normien ja 'toiseuden' kokemisen keskellä. Urakehityksen kulttuurinen logiikka tulee näin todennäköisesti selvemmin esiin vaikkapa työntekijöiden työstäessä kerronnassa 'pohjimmaisista' versioita työelämäkerrasta. Samoin erilaisten ulkoisten urapäätösten riippuvuus ennaltamäärästä nokkimisjärjestyksestä voidaan nyt paljastaa, kun havaitaan, kuinka ulkomaille lähetetyt kokeneet, mutta 'vähemmän potentiaalisiksi' leimatuneet työntekijät joudutaan kotimaahan paluun yhteydessä sijoittamaan vanhoille asemille, huolimatta siitä, että heidät ulkomailla oli usein sijoitettu vaatiivin kansainvälisiin tehtäviin.

Hahmottelemani näkökulma ulkomaankomennukseen vakiintuneen urajärjestyksen häirintänä ja siitä nousevana korostuneen eksplisiittisenä

normaaliasetelmaan tähtäävänä järjestämisenä saattaisi myös johdattaa kansainvälisen henkilö- ja työjohtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksen alueille, joilla näiden tutkijoiden tarkastelemat kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja organisoinnin ilmiöt voisivat saada yhteiskunta-teoreettisesti virittyneelle johtamistutkimukselle relevanttimman muodon.

Viimeinen paradoksi on se, että huolimatta populaarin diskurssin esittelemästä rajusta urakulttuurin muutoksesta, erilaiset yksilöiden kehittymiseen ja osaamiseen liittyvät järjestelyt ja merkitykset tuottavat juuri byrokraattisen uran kaltaisia lukittuja asemia ja yksisilmäisyyttä. Tänäpäin uran rautahäkki on vain yhä enemmän itsessämme; tavoissa, joilla meitä arvotetaan, omissa itsemme arvostuksissa sekä työelämän kulun näkymiä synnyttävissä kertomuksissa. Ehkä 'uras' kaikua polulleen rajoittuneen ja vangitun ihmisen kuva on edelleen paikallaan varoittamaan niistä vaaroista, joihin kehittymisen uusi teknologia meitä päivittäin kutsuu. Työni on pyrkinyt osaltaan tekemään tätä järjestelmää näkyväksi kaikkine sivuvaikutuksineen. Mutta vaikka olen tutkimuksen keinoin kuvannut ja tuonut esiin kehittymisen kulttuurin luonnetta, on minun vaikea suoranaisesti osoittaa uutta, parempaa järjestelmää korvaamaan nykyinen 'uusi' urakulttuuri. Tutkimus on toivottavasti itsessään uusia kysymyksiä ja vaihtoehtoisia näkökulmia herättävä.

LÄHTEET

Peltonen, T. (1998) *Expatriate Experience and Career. Studies on Cross-Cultural Transfers, Modern Ordering and the Limits of Career Management in Multinational Corporations*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis. A-139. Helsinki : Helsinki School of Economics Press.

KIRJOITTAJA

KTT Tuomo Peltonen, vieraileva tutkija (Suomen Akatemian), Department of Management, Keele University, England