

TAMPEREEN YLIOPISTO

**Vallan kokeminen henkilöstöjohtajien rooleissa –
toimijuuden kautta johtajuuteen**

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Sosiaalipsykologian pro gradu-tutkielma

ANNIKA TURUNEN

Syyskuu 2016

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

TURUNEN, ANNIKA: Vallan kokeminen henkilöstöjohtajien rooleissa – toimijuuden kautta johtajuuteen

Pro gradu -tutkielma, 75 s. + 2 liitesivua.

Sosiaalipsykologia Syyskuu 2016

Tässä sosiaalipsykologian pro gradu -tutkielmassa on haastateltu henkilöstöjohtajia heidän vallan kokemuksestaan omassa työssään ja rooleissa sen sisällä. Tutkimuksen innoittajana on ollut vastaan tullut väite siitä, että henkilöstöjohtajat kärsivät vallan puutteesta, eivätkä oikeastaan johda. Henkilöstöjohtaja terminä sisältää johtajuuden, mutta se kuinka tämä rooli työssä näyttäytyy, on monesti eri asia. Henkilöstöfunktio on organisaatioissa liikkeenjohdon tukiroolissa, jolloin sen asemaan ei välttämättä katsota kuuluvan valtaa. Kuitenkin vaikuttaakseen ja toimiakseen uskottavassa roolissa organisaation menestyksen eteen, voidaan esittää sen tarvitsevan väistämättä valtaa. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, kuinka haastatellut henkilöstöjohtajat kokevat vallan omassa työssään ja mitä rooleja he nostavat esiin puhuessaan vallasta. Tutkimus on fenomenologis-hermeneuttinen sen havainnoidessa yksilöiden kokemusmaailmaa.

Tutkimus toteutettiin aineistolähtöisenä ja aineistona toimivat yhdeksän henkilöstöjohtajan teemahaastattelut. Analyysi toteutettiin sisällönanalyysin avulla ja teoriasidonnaisuus tuli tutkimukseen mukaan analyysin jälkeen. Tutkimuskysymykset nousivat esiin osittain aineistosta ja osittain aiemmasta kirjallisuudesta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään millaisia ovat henkilöstöjohtajien kokemukset vallasta ja kuinka oma rooli organisaatioissa koetaan. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tarkoitus ei ole tehdä yleistyksiä, vaan pyrkiä tekemään näkyväksi ilmiötä tutkimuskohteen avulla. Kokemusmaailma on aina yksilöllinen, mutta siihen vaikuttavat yhteisesti luodut merkitykset. Merkitysten esiin tuomisen avulla pystymme puolestaan ymmärtämään tutkittavaa aihetta ja tuomaan näkyväksi sen, mikä on muuttunut itsestäänselvyudeksi. Tutkimuskysymyksiä on lähestytty tarkastelemalla niin johtamisen, henkilöstöjohtamisen, kuin vallankin teoriaa ja historiaa. Näiden pohjalta aineistoa on käsitelty nimenomaisesti vallan vakioteorioiden sekä uudemman valtanäkemyksen valossa. Johtajuutta ja valtaa on pyritty määrittelemään sosiaalisena toimintana, jossa yksilön toimijuus on määrittävä tekijä.

Tutkimus osoitti, että henkilöstöjohtajat käsittelivät valta-käsitettä poikkeuksesta suhteessa organisaation ylimpään johtoon. Aineistossa tulivat esille henkilöstöjohtajien erilaiset kokemukset vallasta, jotka voitiin jaotella kolmeen kategoriaan: vallan puute, vallan rajat ja persoonan valta. Vallasta keskusteltaessa roolit joilla henkilöstöjohtajat työtään kuvasivat, olivat päättäjät, mahdollistajat ja johtajat. Näistä johtajat vaikuttivat olevan kaikista vierain rooli ja enemmän puhuttiin vallan puutteesta kuin sen omistamisesta. Tutkimuksen pohjalta voidaan esittää, että henkilöstöjohtajien toimijuuden tarkastelu tarjoaa uusia näkökulmia henkilöstöjohtajien johtamiseen, sekä organisaationalliseen asemaan. Tämän teorioihin peilaamisen lopputuloksena voidaan tutkimuksessa esiin tulleita kokemuksia peilata myös yhteiskunnallisiin merkityksiin ja organisaatioihin. Tutkimuksen tarkoitus on kokemuksen esiin tuomisen kautta tarjota muille henkilöstöjohtajan roolissa työskenteleville peilin jota vasten omia rooleja ja asemaansa peilata.

Asiasanat: henkilöstöjohto, valta, johtajuus, kokemuksellisuus, roolit, fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus.

Sisällysluettelo

Johdanto	5
1. Henkilöstöjohtaminen	8
1.1 Johtamisen tutkimuskenttä	8
1.1.1 Johtaminen toimijuutena ryhmäkontekstissa	10
1.2 Henkilöstöjohtamisen juuret ihmissuhdekoulukunnassa	11
1.3 Henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstöjohtamiseen	12
2. Roolit	16
2.1 Henkilöstöjohtajien rooli organisaatiossa	16
2.2 Roolien ristiriita	19
3. Valta ja vaikuttaminen	21
3.1 Vallan määritelmä	23
3.2 Valta ja johtajuus henkilöstöjohtamisessa	27
3.3 Vallan kokeminen	29
4. Metodologinen tausta	31
4.1 Kokemusfilosofia	31
4.1.1 Fenomenologia	32
4.2 Aineiston kuvaus	34
4.3 Analyysivälineet	35
4.3.1 Sisällönanalyysi	36
4.4 Aineistona haastattelut	38
4.5 Eettiset kysymykset	39
5 Aineiston analyysi	40
5.1 Vallan kokeminen -Kuinka määriteltiin ja miten puhuttiin	40
5.1.1 Yhteenveto yleisestä puheesta	44
5.2 Vallan puute	46
5.3.1 Rooli päättäjänä	49
5.2.2 Valta päättäjän roolissa	52
5.3 Vallan rajat	53
5.3.1 Rooli mahdollistajana	57
5.3.2 Valta mahdollistajan roolissa	59
5.4 Persoonan valta	60
5.4.1 Rooli johtajana	62

5.4.2 Valta johtajan roolissa	65
6. Pohdinta.....	67
6.1 Valta vaikuttamisen kautta	69
6.1.1 Ryhmäformaation syntyminen	69
6.1.2 Toimijuuden kautta johtamiseen	70
6.1.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimuksen aiheita	72
Lopuksi.....	74
Liite 1: haastattelurunko.....	81
Liite 2: Tutkimuskutsu	82

Johdanto

Henkilöstön merkitystä organisaatioissa korostetaan monesti tärkeimpänä voimavarana, jolloin motivointi, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi nousevat koko organisaation menestyksen perustaksi. Tämä ajatus nostaa myös henkilöstöjohtamisen merkittävään rooliin tuloksellisuuden näkökulmasta. Yhteys henkilöstöön panostamisen ja tuloksellisuuden välillä ei ole kuitenkaan suoraviivaisesti ja välittömästi mitattavissa ja tämä tekee haasteelliseksi myös henkilöstöjohtamisen aseman ylimmän johdon silmissä. (Uotila & Viitala 2014, 60.)

Tämän tutkimuksen innoittajana on näkemys siitä, että *henkilöstöjohtaminen (Human Resource Management, HRM)* on organisaatioissa tukitoimintona alisteisessa asemassa, vaikka siltä vaaditaan yhä enemmän strategista osallistumista ja johtamista. Strategisen linjauksen myötä myös vastuuta päivittäisestä henkilöstöjohtamisesta on siirretty esimiehille, jonka seurauksena henkilöstöjohto on siirtynyt lähemmäksi yritysjohtoa ja saanut päätäntävaltaa toimien monesti johtoryhmän jäsenenä. Suomen Cranet-aineiston mukaan niissä 82 prosentissa organisaatioista, joissa on erillinen henkilöstöfunktio, on myös henkilöstöjohto edustettuna johtoryhmässä. Ylin johto nähdään merkittävänä tekijänä siinä, minkälainen merkitys henkilöstötoiminnoille annetaan ja minkä aseman he organisaation hierarkiassa ansaitsevat. Henkilöstöfunktion asema nähdään siinä mielessä alisteisena, että valta resursseihin on viimekädessä ylimmällä johdolla. (Järnlström & Luoma 2014, 43–44.) Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta sen oman johtajuuden määrittely näyttäytyy haasteellisena, sillä kuten Jukka Sädevirtakin (2004, 34) esittää, henkilöstöjohtajat eivät oikeastaan johda, vaan toimivat enemmänkin neuvonantajan roolissa. Heidän organisaatioasemaansa liittyy patologinen vaikutusvallan puute. Tähän ristiriitaan sijoitan oman tutkimukseni, jonka tarkoituksena on tuoda esiin henkilöstöjohtajien kokemuksia vallan ilmenemisestä heidän omassa työssään.

Valta nousi tutkimuskohteeksi, koska organisaation näkökulmasta voidaan henkilöstön väliset suhteet katsoa perustuvan poliittiseen peliin, jossa valta näyttelee roolia (Natunen & Takala, 2007, 240). Vallan muodoista pakkovalta on kaikista eniten tuhoa kylvävin, mutta kun valta on oikeutettua, eli sen käytön kohteilta saatua, on organisaation kannalta toivottu tulos helpommin saavutettavissa (emt., 242). Mikäli valta koetaan sisäryhmästä lähtöisin olevaksi, eli yhteiseksi

vallaksi, se synnyttää enemmänkin innostusta ja kasvattaa motivaatiota kun taas ulkoryhmästä koettu valta mielletään negatiiviseksi hallintavallaksi. Siksi johtajuudelle on olennaista, että sen johdettava ryhmä kokee hänen olevan sisäryhmään kuuluva. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 92–93, 99; Turner 2005, 15.) Tässä yhteydessä henkilöstöjohtajan ja organisaation ylimmän johdon välinen suhde nousee esiin ja sitä voidaan tarkastella psykologisen ryhmäformaation avulla. Tällöin ryhmän jäsenet identifioivat itsensä samaan ryhmään kuuluviksi ja kokevat omistavansa sen jäsenien kanssa yhteiset arvot, normit ja päämäärät (Turner 2005, 15). Vallan näkökulmasta keskeiseksi muodostuukin tällöin se, tunnustavatko kaikki ryhmän jäsenet toistensa ryhmäjäsenyyden: kokeeko organisaation johto kuuluvansa samaan ryhmään henkilöstöjohtamisen kanssa ja toisinpäin. Tässä tutkimuksessa tarkastelen kysymystä nimenomaisesti henkilöstöjohtajien näkökulmasta.

Tutkimusaiheeni on aiheuttanut kahdensuuntaisia reaktioita: yleisesti voimakastakin kiinnostusta ja viehätystä vallan tutkimista kohtaan ja toisaalta taas hämmennystä ja käsitteen sivuuttamista. Tämä havainto vahvisti näkemystäni aiheen käsittelyn tarpeellisuudesta entisestään, sillä monesti se, mistä vaikenemme, vaikuttaa todellisuudessa eniten. Jotta henkilöstöjohtajan rooli organisaatioissa saa arvostusta, on sen kyettävä hahmottamaan itse oma paikkansa ja keinot joilla vaikuttaa. Toiminnolle valta ei tule automaattisesti annettuna asemana, joten sen täytyy kyetä tarkastelemaan vaikutusvallan ulottuvuuksia ansaitakseen paikkansa organisaatioissa. (Sheehan, De Cieri, Greenwood & Van Buren III, 2014, 116–118.)

Tarkastelen tutkimuksessa henkilöstöjohtamista vallan kokemisen näkökulmasta, käyttäen hyväksi henkilöstöjohtamisen rooleja. Rooleja käsitellään tässä tutkimuksessa suhteellisen stabiileina, toimintaa kuvaavina kategorioina. Toimijuutta tarkastelen puolestaan tekijänä, joka mahdollistaa yksilön roolien uudelleen määrittelyn. Valtaa kokemuksena halusin lähteä käsittelemään sen aiemman tutkimuksen vähäisyyden vuoksi, sekä sen vuoksi, että halusin tutkimukseni avaavan sitä todellisuutta, joka henkilöstöjohtajien organisaationalliseen asemaan liittyy. Yksilön kokemuksen tutkiminen tuottaa mielestäni tietoa, johon ryhmän muut jäsenet pystyvät peilaamaan omia kokemuksiaan ja näkemään sen myötä myös oman toiminnan uudesta perspektiivistä. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat:

1. Millaisia kokemuksia henkilöstöjohtajilla on vallasta ja sen ilmentymisestä omassa työssä?
2. Kuinka henkilöstöjohtajat kokevat oman roolinsa organisaatioissaan ja kuinka johtajuus siinä näyttäytyy?

Tutkimukseni kaksi keskeisintä käsitettä ovat henkilöstöjohtaminen ja valta. Näiden avaamista seuraa myös henkilöstöjohtamisen roolien käsittely, sekä toimijuuden liittäminen henkilöstöjohtamisen rooliin. Rakenteellisesti tutkielmani etenee siten, että käsittelen ensin tutkimukseni keskeisimmät käsitteet taustateorian valossa. Henkilöstöjohtamista käsittelen johtamiskäsitteen kautta liittäen molempien määrittelyyn myös historiallisen perspektiivin. Johtajuuden määrittelyssä nousee esiin myös toimijuuden käsite, jota tarkastelen tutkimukseni kannalta relevantista näkökulmasta. Tämän jälkeen käsittelen henkilöstöjohtamisen rooleja, joita on tutkittu paljon alan tutkimuskentällä. Kappaleessa kolme avaan tutkimuksen toista kantavaa käsitettä, valtaa. Teen tämän tuomalla vallan määrittelyyn niin lyhyen historiallisen määrittelyn, kuin myös sen kuinka valtaa on mahdollista tarkastella myös tätä moniulotteisemmin.

Metodologinen tausta johon nojaan tutkimukseni, määrittyi kokemuksen tutkimisen myötä ja kappaleessa neljä avaankin tätä fenomenologis-hermeneuttista metodia. Taustalla on filosofinen näkemys siitä, kuinka kokemuksen tutkiminen mahdollistuu ja mitä se myös tarjoaa. Metodologisen taustan lisäksi avaan samassa kappaleessa myös oman aineistoni ja sen analyysimenetelmän.

Kappaleessa viisi keskityn omaan tutkimusaineistooni ja sen analysointiin tekstinäytteiden avulla. Tässä kappaleessa esittelen aineistoni teemoittelun, jonka tein vallan näkökulmasta aineistoa tarkastellen. Käsittelen joka teeman yhteydessä myös roolia, joka oli yhdistettävissä siihen kuinka vallasta puhuttiin. Jokaisen teeman yhteydessä esitän myös yhteenvedon vallasta kussakin roolissa peilaten sitä teoriaan ja aikaisempaan tutkimukseen. Tätä aineiston ja teorian peilaamista jatkan myös kappaleessa kuusi, jossa pohdin tutkimuksen tuottamia näkökulmia laajemmin. Tämän jälkeen käsittelen vielä tutkimukseni reunaehtoja ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

1. Henkilöstöjohtaminen

Nykyisen työelämän uutisoidaan monesti elävän jatkuvassa muutostilassa, joka konkretisoituu yritysten fuusioitumisina, yhteistoimintaneuvotteluina sekä työvoiman ulkoistamisina ja irtisanomisina. Samaan aikaan työntekijöiden näkökulma voi olla, että heiltä vaaditaan yhä enemmän voimavaroja, innovatiivisuutta ja vuorovaikutustaitoja pysyäkseen työelämässä. Saavuttaakseen kannattavan toiminnan, on organisaation henkilöstön oltava motivoitunutta ja voitava hyvin työssään. Henkilöstöjohtajan haasteena voidaan nähdä kaikkia osapuolia tyydyttävän toiminnan saavuttaminen. (Söderberg 2005, 9–11.) Tässä luvussa tarkastelen henkilöstöjohtamisen käsitettä sen syntyhistorian ja nykyisen roolin kautta. Käsittelen ensin johtajuuden käsitettä, sillä vaikka henkilöstöjohtaminen nähdään enemmän tukitoimintona kuin johtamistoimintona, on tutkimuksen tarkoitus peilata käsitettä henkilöstöjohtajien rooliin. Tätä suhdetta ei alan tutkimuksissa ole havaintojeni mukaan liiemmin käsitelty, vaikka tehtävänimikkeiden terminologia pitää sisällään johtajuus- tai päällikkö-käsitteen. Näen johtajuuden käsittelemisen myös pohjana henkilöstöjohtamisen ja vallan suhteen tutkimiselle, sillä valta on käsitteenä helpommin liitettävissä johtajuuteen kuin tukitoimintoon.

1.1 Johtamisen tutkimuskenttä

Johtaminen voidaan määritellä yksinkertaisimmillaan toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanos pystytään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti tavoitteen saavuttamiseksi. Se on myös aina kontekstisidonnaista. (Seeck 2012, 20, 42.) Johtajuus näyttäytyy myös sosiaalisena prosessina, jossa johtajan tehtävänä on vaikuttaa organisaation jäsenten kognitioihin ja emootioihin (Ruohotie 2006, 114–117). Johtajuus on tutkimuksellisesti kiinnostava kohde, sillä sitä ilmenee siellä missä on ihmisiä vuorovaikutuksessa keskenään, ja sillä on vaikutusvaltaa ympäröivään todellisuuteen. Historiallisesti johtajuutta pidettiin pitkään synnynnäisenä ominaisuutena, jolloin se näyttäytyi myös vallan saamisen perustana. Näitä johtajalla olevia ominaisuuksia voitiin persoonallisuuspsykologian näkökulmasta pitää mitattavissa olevina. Esimerkiksi Ralph Stogdill (1948) tutki johtajien ominaisuuksia ja päätyi viiteen tekijään, jotka ilmentävät johtajuutta yksilössä: älykkyys, koulutus ja tiedot, aloitekyky, yleinen osallistuneisuus, sekä status. Stogdill päätyi aikalaisiaan laajempaan näkemykseen tekemiensä tilastollisten tutkimusten pohjalta ja tuli siihen lopputulokseen, ettei näitä ominaisuuksia tulisi tarkastella kontekstin ulkopuolella. Johtajan ominaisuudet eivät itsessään

tee tästä johtajaa, vaan merkitys on myös sillä, minkälaiset ominaisuudet ovat johtamisen kohteilla. Johtamista tulisikin siis aina tarkastella näiden muuttujien vuorovaikutus huomioiden. (Emt., 64.) Piirreteorioiden myötä käsitys johtajuudesta muuttuikin niin, että tunnustettiin myös opitut ominaisuudet ja lopulta käyttäytymisen tutkimisen nähtiin tarjoavan eniten vastauksia kysymyksiin hyvästä johtajuudesta. 1980-luvulle tultaessa ei puolestaan enää ajateltu, että mikään yksittäinen näkökulma voi selittää johtajuutta, vaan sitä alettiin tutkia eri näkemyksiä yhdistämällä (Juuti 2006, 15–17.) Myös Peltonen (2001, 8) tuo esiin, että johtajuutta on totuttu tarkastelemaan arkipäiväisesti hyvin rationaalisena toimintana, ja sen yhteiskunnalliset piirteet ovat jääneet monesti tutkimusten ulkopuolelle. Siitä syystä Peltonen näkee myös johtajiksi valikoituneiden, perinteistä johtamistietoa omaksuneiden haasteena vaikeuden tarkastella omaa toimintaansa suhteessa yleisempiin ideologioihin ja identiteettiuskomuksiin. Tätä voidaan pitää myös syynä sille miksi johtamisen tutkimisen kehittäminen on edelleen tarpeellista. Etenkin laadullisella tutkimuksella tähän oman toiminnan tarkasteluun päästään käsiksi.

James Burns (1978) toi ensimmäisenä johtamisen tutkimuskentälle käsitteet *transformationaalinen johtaminen* ja *transaktionaalinen johtaminen*, joita hyödynnetään johtamisen määrittelyssä edelleen. Niissä vallan määräytyminen näyttäytyy eri tavoilla, jonka vuoksi nostan ne esiin myös tässä tutkimuksessa. Transaktionaaliseen johtajuuteen liittyy vaikuttaminen palkitsemisen ja rankaisemisen kautta. Siinä alaisten motivaatio nähdään ulkoisesti ohjautuvana ja johtajien vaikutus on riippuvaista siitä, onko heillä päätösvaltaa palkintoihin ja rangaistuksiin, sekä ovatko alaiset palkintoja tavoittelevia ja rangaistuksia vältteleviä. (Bass 1990, 21.) Perinteisesti vallan määrittely johtajuudessa on nojautunut tähän näkemykseen, jossa valta on yhtä kuin resurssit ja johtajuus näyttäytyy enemmän asioiden johtamisena. Transformationaalinen johtajuus puolestaan liitetään enemmän ihmisten johtamiseen ja siinä merkittävänä nähdään asioiden ja ihmisten muuttaminen parempaan suuntaan. Johtajien karisma on tässä toiminnassa keskeinen ominaisuus. Karismaattisiin johtajiin luotetaan ja heillä on paljon vaikutusvaltaa. Tällöin johtajan valta ei nähdä perustuvan annettuun määräämisoikeuteen, vaan tämän omiin ominaisuuksiin ja ryhmältä saatuun oikeuteen toteuttaa valtaa. Transformationaaliset johtajat kannustavat ja inspiroivat alaisiaan tarjoten älyllisiä virikeitä ja samalla huomioivat alaisia yksilöinä. Johtaminen ja karisma ovat siinä opittavissa olevia ominaisuuksia. (Bass 1990, 21,27.) Karismaattiseen johtajuuteen linkittyvät myös Max Weberin ajatukset karismaan pohjautuvasta auktoriteetista. Weber näki karisman yksilön epätavallisena kykynä, jonka johdosta häntä kohdellaan johtajana (Weber

1922, 359). Weber myös toisaalta puhui karismasta hyvin ristiriitaisestikin, jonka vuoksi hänen näkemyksistään on vahvemmin jäänyt elämään se, että karisma on yksilön ominaisuus enemmän kuin muilta annettu valtuus (Haslam ym. 2012, 23). Transaktionaalinen ja transformaationallinen johtajuus pyrkivät kummatkin selittämään sitä, kuinka valta määräytyy johtajalle: onko se asemaan sidoksissa olevia resursseja vai kyky saada muilta valtuudet käyttäen valtaa. Kuitenkin sen sijaan että johtamista ja valtaa tarkasteltaisiin pelkästään yksilötasolla johtajien ja seuraajien suhteena, tarjoaa tämän suhteen sijoittaminen ryhmäkontekstiin sitä laajemmin perspektiivin (emt., 69), jota tarkastelen seuraavaksi.

1.1.1 Johtaminen toimijuutena ryhmäkontekstissa

Kun tutkitaan johtamista, on lähtökohtana monesti se, että kyseinen asema on annettu ja että valta siinä liikkuu yhteen suuntaan. Toisin sanoen johtajuus-käsitteeseen liitetään automaattisesti kuuluvaksi alaiset, jotka ovat vallan kohteita. (Tourish 2014, 82.) Johtajuuskategoria näyttäytyy tällöin hyvin stabiilina ja yleistettävänä. Vaihtoehtoinen tapa tarkastella johtajuutta on pitää sitä kontekstisidonnaisena toimintana. Tällöin yksilö näyttäytyy johtajana, kun hänellä on tarjota oikeanlainen toiminta oikeanlaiseen ryhmään, oikeaan aikaan. (Turner 1991, 133.) Haslam ja kollegat (2012) esittävät, että johtajuutta tulisi tarkastella nykyistä laajemmin, jolloin sen viisi elementtiä ovat konteksti, johdettavat, valta, transformatio sekä ryhmä. Johtajan tehtävänä nähdään sisäryhmän etuuden ajaminen, ja ryhmän yhteisten arvojen siirtäminen käytäntöön siten, että niistä muodostuu sosiaalinen todellisuus. Tällöin johtamisen tehokkuus ja vaikutusvalta ovat sidoksissa siihen, että ne joihin he pyrkivät vaikuttamaan kuuluvat samaan ryhmään. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 69, 82–108, 71).

Tässä tutkimuksessa pyrin laajentamaan johtajuuden käsitettä siten, että se ylettyy koskemaan myös henkilöstöjohtajia. Tämä edellyttää että johtajuutta voidaan tarkastella ryhmän sisällä unohtaen johtaja vastaan johdettavat, sekä vallankäyttäjät vastaan vallan kohteet -näkökulmat. Teen tämän tarkastelemalla johtajuutta toimijuuteen sidonnaisena, jolloin kyse on muustakin kuin asemasta organisaation hierarkiassa. Toimijuudella tässä tutkimuksessa viitataan yksilön kykyyn ja kapasiteettiin toimia sosiaalisissa suhteissa ne huomioiden. Tällöin tärkeänä näkökulmana on henkilön oma käsitys ja kokemus niin omasta kuin toistenkin vallasta (Stones 2005). *Toimijuus (agency)* on yksilön ja ympäristön välistä suhdetta selittävä ja yhteiskuntatieteissä se määritellään monesti Giddensia (1984, 5–13) mukaillen yksilön

valitsemaksi toiminnaksi, jota ilman seuraava tapahtuma ei olisi tapahtunut. Giddensin näkemyksen mukaan toimijuuteen liittyy aina myös valta, sillä yksilöllä on valta valita toimintansa toisin. Toimijuutta ja toimintaa käsitellään monesti rinnakkaisina, johtuen osittain siitä että käsitettä käytetään usealla tieteenalalla. Toimijuus on kuitenkin erotettavissa toiminnasta, sillä puhuttaessa yksilöistä ei voida sivuuttaa sitä, että yksilö on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja suhteissa toisten yksilöiden ja ympäristönsä kanssa (Layder 2006, 3). Toimijuutta tulee tarkastella aina myös suhteessa toisten toimijuuteen ja vuorovaikutuksessa me määrittelemme toinen toistemme toimijuutta (Jyrkämä 2008, 196).

Johtajuutta tulisi näkemykseni mukaan enemmän tarkastella tällaisena sosiaalisena toimintana ja sosiaalisten suhteiden määrittämänä. Johtajuus kun ei voi toteutua vain kategorioinnin avulla, vaan se saa merkityksensä vasta kun toiset tunnistavat sen. Tästä näkökulmasta voidaan myös johtamisoppeja pitää turhina, sillä kyseinen toiminta on aina sidoksissa organisaatioon ja ihmisiin. Esimerkiksi suomalaista uudempaa johtamisoppia edustava Sydänmaanlakka (2000) on esittänyt etteivät kontrollointi ja korjaus enää kuvaa johtamista, vaan tarvitaan älykästä johtamista. Älykäs johtaminen on hänen mukaansa tavoitteiden, tunteiden ja merkitysten johtamista. Kuitenkin näiden toteuttaminen on aina sidoksissa myös niihin yksilöihin, joita johdetaan, eikä johtajuus toteudu ilman toimijuutta näissä elementeissä. Johtamisopeissa siis helposti yleistetään malleja, mutta ei kerrota sitä kuinka mallit pannaan käytäntöön. Toimijuuden kautta pystymme tarkastelemaan johtajuutta laajemmin, sisällyttäen siihen sosiaalisen perspektiiviin ja vaikuttamisen. Valta ja toimijuus ovatkin yhtäläisesti sekä johtajan, että niiden yksilöiden käsissä, joiden kanssa hän on vuorovaikutuksessa. (Tourish 2014, 80–81). Tämän hahmottaminen on lähtökohta myös sille, että voimme tarkastella henkilöstöjohtajien johtajuutta.

1.2 Henkilöstöjohtamisen juuret ihmissuhdekoulukunnassa

Johtajuuden käsittely on tarpeellista henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa myös sen vuoksi, että historian valossa voidaan tarkastella henkilöstöjohtamisen syntyä johtamisparadigmojen kautta. Paradigmoista tieteellinen liikkeenjohto syntyi Yhdysvalloissa 1900-luvun alussa ja se perustui Frederick Taylorin haluun tehdä työstä mahdollisimman tehokasta. Sen oppeja omaksuttiin tuotantotalouden aikana laajalti ja Suomeen se levisi hyvin pian 1910-luvulla. Tayloristinen näkemys perustui ajatukselle, että työntekijän toimijuus on ulkoapäin ohjattavaa ja tämä nähtiin enemmänkin tuotantoprosessissa koneen jatkeena. Johtajuus pohjautui

Foucault'laiseen kurivaltaan. (Seeck 2012, 55–58, 100.) Tieteelliselle liikkeenjohdolle syntyi vastarintamana ihmissuhdekoulukunta 1920-luvulla, jolloin työntekijöiden työskentelyoloihin ja sisäiseen motivaatioon alettiin kiinnittää enemmän huomiota. Toimijuus näyttäytyi työntekijöistä lähteväksi. Vaikka Suomessa ihmissuhdekoulukunta ei ole saanut paljon jalansijaa tieteellisessä keskustelussa, on se kuitenkin vaikuttanut juuri työelämän kannalta tärkeisiin suuntauksiin, kuten työpsykologian institutionalisoitumiseen ja yritysten henkilöstöhallinnon vakiintumiseen. Valta näyttäytyi ihmissuhdekoulukunnassa paimenvaltana, jossa uskottiin enemmän ohjailevuuteen kuin palkkioihin ja rangaistuksiin. (emt., 109–110, 134).

Henkilöstöjohtajien työnkuva on lähtöisin juuri ihmissuhdekoulukunnan ideologiasta, jolla haluttiin organisaatioihin johtajia, jotka olivat herkempiä henkilöstön tarpeille kuin tuotannolliseen tehokkuuteen pyrkivät johtajat (Guillén 1994, 66–67). Tämä yhteys historiaan unohdetaan monesti puhuttaessa henkilöstöhallinnon synnystä, jonka nähdään esimerkiksi Suomessa sijoittuvan 1970-luvulle (Seeck 2012, 156–157). Silloisen ihmissuhdekoulukunnan synnyttämän vastarinnan tieteelliselle liikkeenjohdolle voi nähdä olevan syynä hyvin pehmeiden arvojen korostumiselle myös henkilöstöjohtamisessa. Tämän leiman voi nähdä olevan henkilöstöjohdolla jossain määrin edelleen, vaikka se nykyisellään edustaakin liikkeenjohdollista tukitoimintoa.

1.3 Henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstöjohtamiseen

Henkilöstöjohtaminen terminä on elänyt sen tutkimisen mukana ja toisaalta sen käsitteistö on paikoin sekavaa, jolloin samoista asioista puhutaan eri termeillä. *Henkilöstöhallinto* (*personnel management*) on ensimmäisiä toimintaa kuvaavia termejä, mutta sen käyttämisestä on pyritty eroon sen viitatessa byrokraattiseen hallitsemiseen, joka ei vastaa enää nykyistä henkilöstöjohtamisen toimintakenttää (Viitala 2007, 21). Henkilöstöhallinnon tehtäviksi yleisesti katsottiin työntekijöiden valinta, koulutus, palkitseminen ja ohjeistaminen siten että he edesauttavat organisaation tavoitteeseen pääsyä antamalla parhaan mahdollisen panoksensa (Legge 1989, 22) Henkilöstöhallinto ja henkilöstöjohtaminen (*henkilöstövoimavarojen johtaminen*, *Human Resource Management*, *HRM*) ovat monen tutkijan mielestä todellisuudessa samaa tarkoittava asia, ja kyseessä on pääsääntöisesti kielellinen ero. Ne voidaan kuitenkin teoriassa erottaa kolmella päätekijällä: Ensinnäkin henkilöstöhallinto on

keskittynyt työntekijöiden johtamiseen ja kontrolliin, kun taas HRM:n painopiste on esimiestyössä. Toisekseen linjajohdon rooli tuottavuuden tekijänä on HRM:n näkökulmana, jota se ei ole perinteisen henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Kolmanneksi henkilöstöhallinnossa organisaatiokulttuuri ei ole esillä, kun sen johtaminen taas näkyy HRM-tehtäväkentässä. Yhteenvedona eroavaisuudesta voidaan esittää juuri HRM:n strateginen merkitys verrattuna henkilöstöhallintoon. (Emt., 26–29.) On toisaalta esitetty, että HRM:n ongelma on siinä, etteivät henkilöstöjohtajat ole kykeneväisiä omaksumaan tätä strategista roolia ja tämä synnyttää kuilun liikkeenjohdon ja henkilöstöjohdon välille (Othman, Abdul-Ghani & Arshad 2000, 63).

Laukkanen ja Vanhala (1992) ovat tarkastelleet Suomen henkilöstöjohtamisen kehityskaarta initiaatio-vaiheesta desentralisaatio-vaiheeseen. Initiaatio-kaudella toisen maailmansodan jälkeen henkilöstötekijät nähtiin kustannuserinä, eikä alan asiantuntijoita juurikaan ollut. Tätä seurannutta pioneerikautta kuvaa merkittävät toimenpiteet henkilöstöasioiden hoidon edistämiseksi. Ensimmäinen suomalainen alan teos julkaistiin vuonna 1970 (Palm & Voutilainen) ja organisaatioissa perustettiin henkilöstöosastoja sekä luotiin henkilöstökäytänteitä. Tätä uudistavaa kautta ei kuitenkaan ehtinyt kestämään kauan, sillä jo 1970-luvun lopussa alettiin organisaatioiden sisällä kyseenalaistamaan henkilöstötoimintojen hyödyllisyyttä, sillä niiden nähtiin synnyttävän enemmän kustannuksia kuin tukevan liiketoimintaa. Tällöin vastareaktiona myös henkilöstöhallinto-termistä vaihdettiin henkilöstöjohtaminen-termiin niin suomalaisissa yrityksissä kuin tutkimuskentällä yleisestikin. Henkilöstötekijöiden merkitystä haluttiin samalla painottaa muutenkin kuin hallinnollisena elementtinä. Tätä aikakautta Laukkanen ja Vanhala nimittävät itsekritiikin aikakaudeksi. Itsekritiikin aikakausi oli suhteellisen lyhyt, sillä strateginen näkökulma henkilöstöjohtamiseen tuli 1980-luvun puolivälissä, jolloin yritysten panostus henkilöstökäytäntöihin ja johtamiseen nousivat vauhdilla ja henkilöstöasiantuntijoita palkattiin tukemaan liiketoiminnan strategisia linjauksia. Strateginen näkökulma on säilynyt tähän päivään asti, mutta se muuttuaan taloudellisen suhdanteen mukana: 1990-luvun lama ja työllisyystilanne muuttivat myös henkilöstöjohtamisen kenttää. Strategian merkitys korostui entisestään ja kustannustehokkuus, työvoiman joustavuus ja linjajohdolle vastuun siirtäminen tulivat osaksi HRM-toimintoja. Desentralisaatio ja selviytyminen kuvaavat Laukkalan ja Vanhalan mukaan tätä aikakautta. Tämän vaiheen tunnuspiirteitä esiintyy tämänkin päivän henkilöstöjohtamisessa, jota selittää myös pitkään jatkunut heikentynyt taloustilanne.

HRM-funktion rooli korreloi taloudellisten suhdanteiden kanssa ja on selvä trendi, että organisaatiot panostavat henkilöstötoimintoihin ja palkkaavat alan asiantuntijoita, kun taloudellinen tilanne on hyvä (Vanhala 1995, 35). Myös henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tutkimiseen keskittyneen Työsuojelurahaston rahoittaman HENSTRA-hankeen julkaisussa (2004) Jukka Sädevirta esittää, että puhe henkilöstöjohtamisesta on suhdanneherkkä: siinä missä taloudellisina hyvinä aikoina organisaatioiden ylin johto voi ilmoittaa henkilöstön olevan heidän tärkein voimavaransa, niin säästötoimenpiteiden edessä väite menettää perusteensa (2004, 20). Suomessa kuten muissakin maissa henkilöstöasioiden rooli on myös pitkälti riippuvainen niin organisaation koosta kuin toimialastakin. Yhä monissa pienemmissä organisaatioissa, joita suomessa on eniten, henkilöstön johtaminen on esimerkiksi toimitusjohtajan työnkuvaan kuuluva. (Vanhala 1995, 43.) Voidaan kuitenkin katsoa, että yhä vahvemmin pienissäkin yrityksissä halutaan panostaa tyytyväisiin työntekijöihin, josta osoituksena ovat myös työnantajien kilpailut, kuten *Great Place to Work*. Työnantajamielikuvaan panostamisesta näyttää tulleen kilpailuvaltti osaavan henkilöstön saamisessa ja sitä kautta strategisessa menestymisessä.

Strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategit Human Resource Management, SHRM) on käsitteenä syntynyt kuvaamaan henkilöstötoimintojen linkittymistä liiketoiminnan strategiseen tukemiseen (ks., esim., Viitala 2007; Ulrich 1997; Salojärvi 2009). Sen tarve muodostui 1990-luvulla tietotyön nopean kasvun myötä ja se on yhä vahvimmin henkilöstötoimintoja ohjaava näkökulma. Strateginen henkilöstöjohtaminen näkee henkilöstöasiantuntijoiden toimivan nimenomaan ylimmän johdon kumppaneina ja sen toimintoja voidaan mitata määrällisesti. Tähän tarkoitettua tasapainotetun mittariston (*Balanced Scorecard*) kehittäjä, Dave Ulrich (1996, 62–65) esittää, että henkilöstöjohtajan tulee diagnosoida ja arvioida jatkuvasti organisaatioarkkitehtuuria ja panna prioriteettien mukaisesti käytäntöön toimenpiteitä, kuten johtajuusprosesseja käytäntöjen parantamiseksi. Hallinnollisen tehokkuuden parantaminen on myös henkilöstöjohtajien vastuulla ja tähän työnkuvaan kuuluu muun muassa rekrytointia, palkitsemista, kouluttamista ja urasuunnittelua. Pehmeämpi rooli henkilöstöjohtajilla on puolestaan puolustaessaan henkilöstöä. Tämä tehtävä nähdään nimenomaan henkilöstöammattilaisilla, sillä linjajohdolla ei ole näkemystä siitä, kuinka henkilöstön kompetenssi suunnataan organisaation strategiseen tavoitteeseen. Toisaalta taas ylimmällä johdolla ei ole käsitystä siitä, kuinka strateginen orientoituneisuus on yhteydessä henkilöstön suorituksiin. Henkilöstöjohtajan rooli on tällöin myötävaikuttamisen johtaminen ja sitä myötä psykologisen sopimuksen varmistaminen.

Strategisen henkilöstöjohtamisen käsitettä voidaan yhtä lailla kritisoida vain sen ”uusista vaatteista”: strategia ei ole mikään erillinen työnkuva henkilöstöjohtamisessa, vaan se on linjassa olemista organisaation kokonaisjohtamisen kanssa. Strategista työtä kuvaavampaa olisi puhua yhteisestä strategisesta näkökulmasta. (Luoma 2006, 76.) Monelle henkilöstöjohtajalle tämä rooli strategisena kumppanina on liiankin korostunut ja samalla unohdettu ettei se ole suinkaan ainoa rooli jota työssä tulisi toteuttaa (Ulrich 1997, 27). Jotta henkilöstöjohtajasta tulisi mahdollisimman vaikutusvaltainen, on sen totutettava perinteisiä HR rooleja yhdessä strategisuuden kanssa (Jolkkonen & Järnlström 2014, 32).

Henkilöstöjohtajien on ajateltu strategisen näkemyksen myötä toimivan liikkeenjohdon kumppaneina, niin sanottuina *business partnereina*. Tämän on nähty täydentävän perinteisiin pohjautuvaa hallinnollista roolia luoden yhteenkuuluvuutta liikkeenjohdon kanssa. Tässä suhde ylimpään johtoon, eli se kuinka merkittävänä se näkee henkilöstöjohtamisen strategisen panostuksen, nousee merkittävimpään rooliin. (Järnlström & Luoma 2014, 47.) On kuitenkin esitetty, että henkilöstöjohtajien tulisi tämän kumppanuuden sijaan omaksua enemmän pelaajan roolia, jossa heidän tulisi kehittää omaa fasilitointiaan, valmennustaan, rakentamistaan, johtamistaan ja omantunnon tarjoamista liikejohtajille. Tämä näkemys sisältää myös sen ajatuksen, että saavuttaakseen päämääränsä on henkilöstöjohtajien kyettävä johtamaan. Heidän tulisi määrittää selkeästi oma johtajuuskäyttäytymisensä saavuttaakseen asemansa myös ylimmän johdon silmissä. (Ulrich & Beatty 2001.) Edelleen henkilöstöjohtajien moninasiin vaatimuksiin pystyttäisiin kenties vastaamaan sillä, että heistä koulutettaisiin ensisijaisesti hyviä johtajia, jotka ovat varustettuja HR osaamisella (Blancero, Boroski & Dyer 1996, 398).

2. Roolit

Tutkimuksessani lähestyn rooleja melko stabiilina asemana suhteessa muihin organisaation jäseniin. Roolien tarkastelu vuorovaikutuksen tuotteina olisi vaatinut toisenlaisen lähestymisen tutkimuskohteeseen ja metodiin. Halusin kuitenkin tässä tutkimuksessa käsitellä rooleja vakaina tekijöinä, sillä henkilöstöfunktion rooli on alan tutkimuskentällä yleinen aihe. Näkökulma ei kuitenkaan poissulje sitä, että nämä roolit ovat yhteiskunnallisesti, sekä organisaation ja sen jäsenien kesken neuvoteltuja, ja siten myös muovautuvia. Ympäristön voi nähdä luovan rooleja ja yksilön käyttäytyvän organisaatiossa näiden rooliodotusten mukaisesti. Mikäli toimintaa tarkasteltaisiin puhtaasti roolien kautta, luodaan rakenteita joissa toimijuudella ei ole sijaa. Toimijuus kuitenkin mahdollistaa roolien muokkaamisen sillä siinä yksilöllä on kyky valita toimintansa. (Ks., Dowding 2008, 28.)

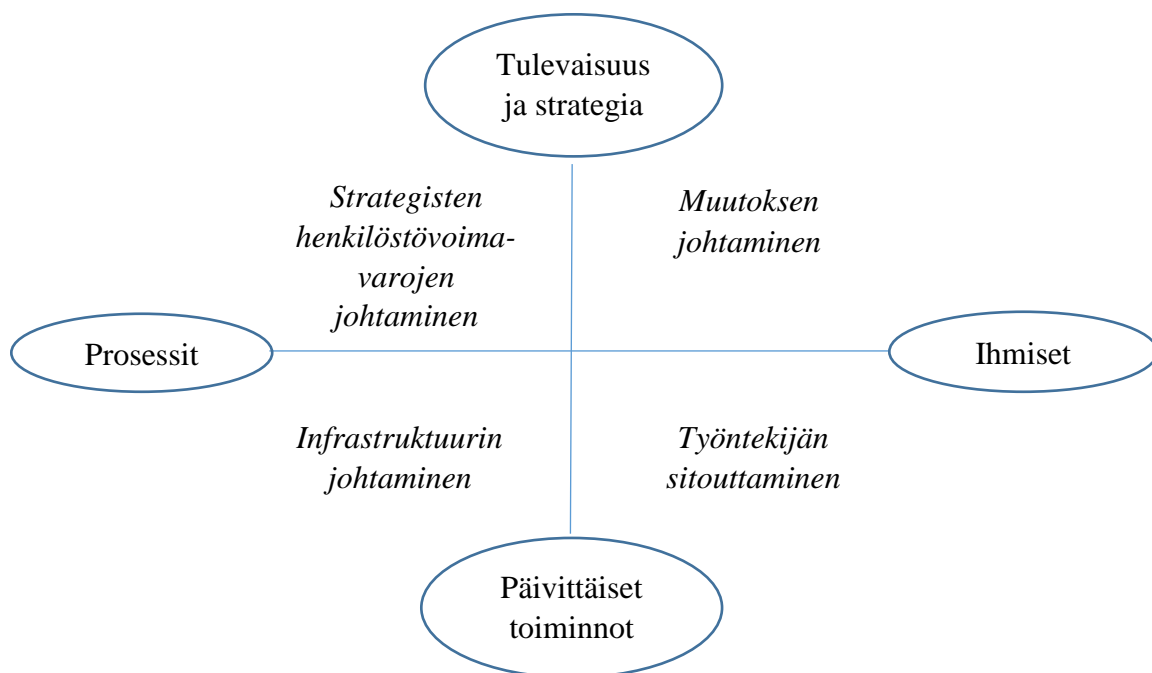
Teoriasidonnaisuuden tullessa mukaan tutkimukseni analyysiin ja tuloksiin, on myös aineistossa esiintyviä rooleja mielekästä peilata vakaisiin alan teorioihin. Henkilöstöjohtajien rooliristiriidasta on useita tutkimuksia, joiden taustalla on näkemys siitä, että henkilöstöjohtamisessa nähdään vallitsevan samaan aikaan niin pehmeät kuin kovatkin arvot. Pehmeitä arvoja nähdään yleisesti edustavan henkilöstön työhyvinvointi, motivointi ja vuorovaikutuksellisuuden korostaminen, kun taas kovia arvoja toiminnan tuloksellisuus ja laskennallisuus. (Storey 1989, 8.). Omassa tutkimuksessani en ollut kiinnostunut tästä rooliristiriidasta, vaan pyrkimykseni oli saada selville, mitä rooleja henkilöstöjohtajat tuovat esille tutkimusaiheen ollessa valta. Näiden roolien kautta pyrin saamaan näkyväksi sitä, kuinka valta työssä näyttäytyy sekä vallankäytön näkökulmasta, että vallankäytön kohteeksi tulemisen kannalta. Seuraavassa kappaleessa käsittelen vallinneiden tutkimusten näkökulmasta henkilöstöjohtamisen roolia ja myös sitä rooliristiriitaa, joka työhön yleisesti katsotaan kuuluvaksi.

2.1 Henkilöstöjohtajien rooli organisaatiossa

Sitä myöten kun organisaatioissa on byrokratian korvannut joustavuus ja hajautettu johtajuus, sekä kustannuskilpailu on jatkuvaa, on myös henkilöstöjohtamisen tullut omaksua uusia rooleja (Caldwell 2003, 984). HR:n roolit ovat olleet alan tutkijoiden kuten muun muassa Legge (1978) sekä Tyson ja Fell (1986) mielenkiinnon kohde 1970-luvulta alkaen. Henkilöstöjohtamisen

tehtäväkenttää on jaotellut myös Dave Ulrich (1997). Hänen roolijakonsa sekä terminologiansa ovat henkilöstöammattilaisten keskuudessa monesti kaikkein tunnetuimpia (Jolkkonen & Järnlström 2014, 25), jonka vuoksi nostan ne myös oman tutkimukseni taustateorian keskiöön. Toisena syynä on lisäksi se, että Ulrich on korostanut myöhemmässä vaiheessa nimenomaan johtajuuden merkitystä HR:n organisaationaalisen aseman kehittämiseksi.

Ulrich on läpi kirjallisuutensa kritisoinut paljon henkilöstöjohtamisen ongelmakohtiin keskittyvää alan tutkimusta ja halunnut ennemmin luoda keinoja ja rooleja, joilla henkilöstöjohto pääsee tavoittelemaansa asemaan. Hänen näkemyksensä mukaan henkilöstöjohtamisen ei tulisi keskittyä käytänteiden valvomiseen, vaan kumppanuuteen, pelaamiseen ja arvon luomiseen. Ulrich on jakanut henkilöstöjohtajien roolit neljään alueeseen, jotka jakautuvat tavoite- ja toimintaulottuvuudelle seuraavanlaisesti.



Kuvio 1. *Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Ulrich 1997)*

Näistä ulottuvuuksista syntyy henkilöstöjohtamisen neljä roolia, jotka ovat strateginen yhteistyökumppani, hallinnollinen asiantuntija, muutosagentti ja henkilöstön sankari. Strateginen yhteistyökumppanuus tarkoittaa vastuuta sellaisen HR-strategian luomisesta, joka tukee organisaation liiketoimintastrategiaa. Roolissa painottuvat liiketoiminnan

kokonaisvaltainen hahmottaminen ja pitkän tähtäimen prosessit. Tämä rooli nousi esiin 1990-luvulla ollen edelleen vallalla alan kirjallisuudessa, ja se on tuonut henkilöstöjohtamisen kentälle myös strategisen henkilöstöjohtamisen käsitteen (esim. Salojärvi 2009, 24–25). Hallinnollisen asiantuntijan rooli näyttäytyy enemmän päivittäisissä HR-toiminnoissa joihin sisältyy rekrytointia, perehdyttämistä, palkitsemista, koulutusta ja urasuunnittelua. Näiden prosessien muokkaaminen liiketoimintaa tukevaksi on keskeinen päämäärä. Kolmas rooli, muutosagentti, sijoittuu todellisuudessa sekä pitkän että lyhyen aikavälin ulottuvuudelle. Organisaatioissa tapahtuu sekä kulttuurisia ja fundamentaalisia muutoksia, että lyhyen aikajänteen prosesseja ja toimintatapoja koskevia muutoksia. Nämä molemmat vaativat henkilöstöjohtajalta muutosjohtamista, jonka keskiössä Ulrich näkee muutosprosessien tunnistamisen ja jalkauttamisen henkilöstöön. Neljäntenä roolina on henkilöstön sankari, joka edustaa ihmisläheistä näkökulmaa. Siinä roolin tehtävänä nähdään henkisen pääoman kasvattaminen ja vaaliminen, joka mahdollistaa sekä työhyvinvoinnin kuin organisaation menestyksenkin. Onnistuessaan henkilöstön sankari -roolissaan on henkilöstöjohtajalla mahdollisuus vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja sen arvomaailmaan. Tässä roolissa tekijänä on henkilöstöjohtajan oma persoonallisuus. (Ulrich 1997, 35–48.)

Blancero, Boroski ja Dyer (1996) tutkivat henkilöstöjohtajien rooleja sekä niissä vaadittavia ominaisuuksia ja kykyjä. Heidän tutkimuksessaan rooleja määräytyi kuusi: kompetenssin harjoittaja, strategi, aloitteellinen johtaja, operaationallinen tukija, konsultti ja organisaationaalinen johtaja. Näistä johtajaroolit näyttäytyivät tutkimuksessa kaikista haasteellisimmiksi osallistuneille henkilöstöjohtajille, ja etenkin organisaationallisen johtajan roolissa vaadittavat kyvyt olivat hyvin poikkeavia muiden roolien vastaavista. Näitä kykyjä olivat: 1) Johtajuus, jossa korostuivat kyky viedä yksilöitä ja ryhmää kohti haluttua päämäärää. 2) roolimallisuus, jonka mahdollisti päivittäinen esimerkillinen toiminta 3) mahdollistaminen, jolla saadaan ihmiset harjoittamaan omia kykyjään ja henkilökohtaista valtaansa työssään. 4) muiden kehittäminen. 5) stressin sietokyky. 6) yhteisen vision luominen, jonka avulla kaikkien toiminta tavoittelee yhteistä päämäärää. 7) valmentaminen. 8) palautteen anto, sekä 9) sitkeys ja lannistumattomuus, jotka mahdollistavat muuttuviin tilanteisiin reagoimisen ja kyvyn tarjota yhä uusia ratkaisumalleja. Tutkijat näkivät tukevat ja konsultoivat roolit henkilöstöjohtajille selkeimpinä ja myös luontaisimpina, vaikka tulevaisuutta ajatellen juuri johtamiseen liitettävien kykyjen kehittäminen mahdollistaisi Blanceron ja hänen kollegojen mukaan myös paikoin epäselvän organisaatioaseman muutoksen.

Ulrich kumppaneineen (2013) on esittänyt myöhemmin kattavan tutkimuksensa pohjalta, että HR:n tulevaisuuden roolit jakaantuvat kuuteen: strateginen asemoija, uskottava toimija, muutosagentti, HR innovaattori ja integroija, teknologian edistäjä, sekä kykyjen kehittäjä. Näiden roolien keskiössä on uskottavan toimijan rooli, jonka tehtävänä on ansaita luottamus. Roolin uskottavuus syntyy kun henkilöstöjohto pitää sen minkä lupaa, kykenee tarjoamaan näkemyksiään myös liikkeenjohdollisesta näkökulmasta ja viestii aktiivisesti kaikkien sidosryhmien kanssa. Henkilöstöjohdon tulee myös oppia myös kuinka vaikuttaa muihin positiivisesti vuorovaikutuksen keinoin. Uskottavana toimijana henkilöstöjohto ja johtajat ovat myös kykeneväisiä refleктоimaan itseään ja sitä myöten kasvattamaan asiantuntijuuttaan. Rooli kohdistuu nimenomaisesti yksilöön, jolloin sen voi nähdä henkilöstöjohtajan vastuuroolina. Tutkijat tekivät laajan kyselyn eri sidosryhmien näkemyksestä näiden roolien toteutumisesta ja kävi ilmi, että tässä roolissa HR nähtiin tehokkaimpana, mutta toisaalta sen vaikutus liiketaloudelliseen tulokseen näyttöytyi kaikista heikoimpana. Tuloksellisuuteen vahvinten kytköksissä ollut rooli oli HR innovaattori ja integroija, jossa fokuksena on HR käytänteiden jatkuva kehittäminen niin että niistä tulee luonteva osa liiketoiminnallista kokonaisuutta. (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich 2013, 462–465.) Tämä rooli korostui myös suomalaisessa HR barometrissa (2014) tulevaisuuden merkittävimpänä roolina (Jolkkonen & Järnlström 2014, 32). Tutkimuksessa vertailtiin myös ylimmän johdon ja henkilöstöasiantuntijoiden painotuksia ja havaittiin, että strateginen kumppanuus näyttöytyi enemmän henkilöstöammattilaisen haluna päästä johtoryhmään kuin ylimmän johdon intressinä. Uskottavan toimijan rooli oli henkilöstöammattilaisten keskuudessa kolmanneksi eniten painotettu rooli, mutta ylimmän johdon näkökulmasta se ei näyttönyt saavan suurta merkitystä. (Emt., 34–35.)

2.2 Roolien ristiriita

Tutkimusta henkilöstöjohdon ristiriitaisista vaatimuksista on tehnyt muun muassa Watson (1995; Watson & Watson 1999). Hän käsittelee henkilöstöjohtamista johtamisen yleisen dilemman kautta: on kyettävä ohjaamaan työntekijän käyttäytymistä ja toisaalta saatava tältä yksilönä suostumus tähän. Toinen dilemma syntyy siitä, että henkilöstöasiantuntijan on tarkasteltava koko yritystä kokonaisuutena johon henkilöstö osanaan kuuluu, ja toisaalta otettava huomioon, että yrityksen eri yksiköt toimivat mielellään itselle suotuisalla tavalla. Peltonen (2001, 8) esittääkin henkilöstöjohtajien taiteilevan kahden valtateknologian välissä:

toisaalla on strateginen pyrkimys ja toisaalla ihmisten asiantuntijuus. Peltonen lisää tähän ristiriitaan myös Jacquesia (1996) myötäillen henkilöstöjohtajien eliitti-identiteetin, jonka voidaan nähdä muodostuneen kulttuurin muodostaman johtajuuskäsitteen myötä. Tämä identiteetti näyttäytyy oman tutkimukseni valossa enemmän ulkoapäin tulevalta, kuin henkilöstöjohtajien itsensä kokemana.

Jari Syrjälä on väitöskirjassaan *Valoon piirrettyjä kuvia* (2006) tutkinut henkilöstöjohtamista kriittisen organisaatiotutkimuksen kautta. Hänen tarinallista tutkimusmetodia hyödyntävä tutkimuksensa tuo esiin kuinka organisaation johdon ja henkilöstön välinen kuilu johtuu eri todellisuuksista ja kuinka henkilöstöjohtaminen on näin ”puun ja kuoren välissä”. Johtajat ovat niin sisällä omassa todellisuudessaan, että he näkevät maailman omien johtamispuheidensa läpi. Organisaation eri ryhmien odotukset, toiveet sekä pelot kohdistuvat eri asioihin ja niiden hahmottaminen on henkilöstöjohtamisen haaste. Syrjälä esittää kritiikkiä sille, kuinka organisaatiokirjallisuuden esittämät totuusmallit eivät vastaa todellisia käytänteitä ja täten niiden hyödynnettävyys on minimaalista. Hänen tutkimuksessaan on haastatteluista muodostetuista tarinallisista kokonaisuuksista saatu näkyväksi henkilöstöjohtamisen ristiriidat etenkin muutoksen keskellä elävissä organisaatioissa. Syrjälä korostaa tarinallisen tutkimuksen merkitystä juuri todellisten käytänteiden esiin tuomisessa ja tähän tehtävään pyrin myös omassa tutkimuksessani.

Ylimmän johdon asettamat odotukset henkilöstötoiminnolle on esitetty olevan riippuvaisia henkilöstön lukumäärästä, yrityksen omistusmuodosta ja mahdollisesta kansainvälisyydestä (Othman, Abdul-Ghani & Arshad 2000, 73). Othman kollegoineen (2000, 74) tutkivat teollisuuden liikkeenjohdon odotuksia henkilöstöjohtamiselta ja havaitsivat, että kymmenen eniten toivotun asian sisällä oli myös viisi niistä toimista, joiden kohdalla odotukset ja toteutuminen olivat johdon näkökulmasta kaikista kauimpana toisistaan. Nämä odotukset olivat työvoimakustannusten hallinta, rekrytointi työvoimatarpeen mukaisesti, tehokkaan tiimityön kehittäminen ja tuottavuusjärjestelmien toimeenpano. Vastaavien odotusten voidaan varmasti katsoa riippuvan toimintamaasta, toimialasta ja myös taloudellisesta suhdanteesta. Henkilöstöjohtaminen sijoittuukin monen organisaationallisen toiminnan rajapinnalle ja Russ, Galang ja Ferris (1998) ovat puolestaan tutkineet henkilöstöjohtamista ”boundary spanning”-roolin kautta. Boundary spanning -käsite tarkoittaa organisaation sisäisen ja ulkoisen vaikutuksen suodattajana toimimista. Henkilöstöjohtajat ovat informaation vastaanottajina ja eteenpäin viejiä, jonka myötä heidän roolillaan on merkittäväkin valta. (Russ, Galang & Ferris

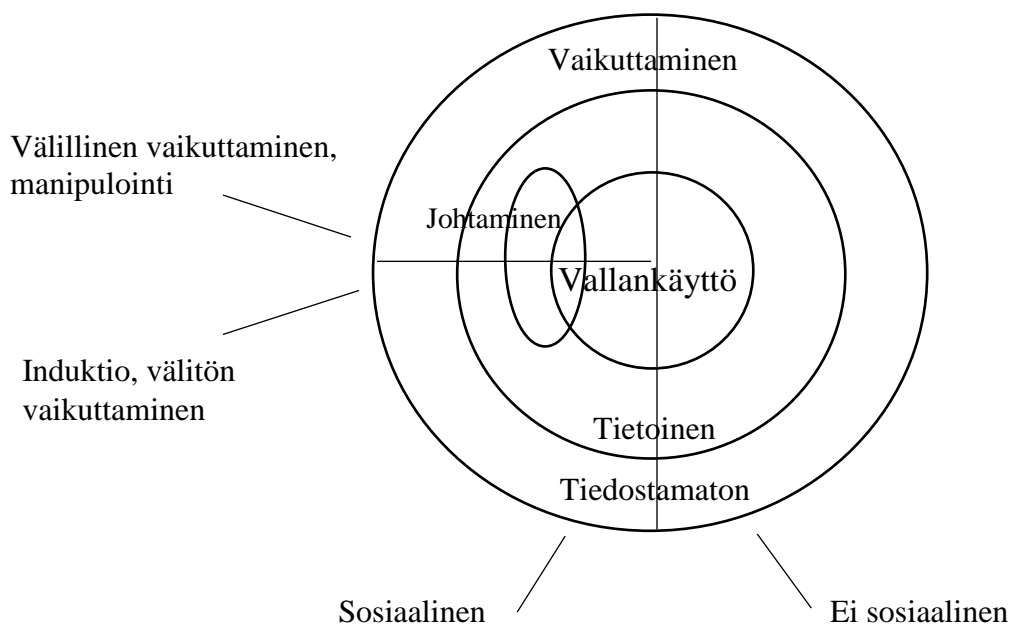
1998, 126–127.) Tämän tutkimuksen valossa henkilöstöjohdolla tieto ja sen jakaminen näyttäytyy vallan synnyttäjänä.

Ulrich (1997, 24) näkee henkilöstöjohtajien roolien olevan yhä enenevässä määrin kompleksisia, jopa paradoksaalisia. Hän on henkilöstöjohtajien rooleja tutkiessaan esittänyt että päästääkseen eroon rooliristiriidoista, on kaikkien osapuolten tunnistettava HR-funktion onnistuvan palvelemaan sekä henkilöstöä, että ylintä johtoa (emt., 45). Monissa organisaatioissa henkilöstöfunktiota ei edelleenkään nähdä tasavertaisena kumppanina ylimmälle johdolle. Tämän selitystä voidaan etsiä johdon uskon puutteesta henkilöstöfunktion tarjoamaan hyötyyn. (Jolkkonen & Järnlström 2014, 22.) Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kenttään aktiivisesti vaikuttanut Karen Legge esitti jo vuonna 1978 henkilöstöjohtamisen tarvitsevan valtaa ja auktoriteettia, ja hänen näkemyksiinsä yhtyi moni muukin tutkija. Henkilöstöjohtamista onkin historiassa tarkasteltu melko heikkona ammatillisena ryhmänä, jonka aseman ongelmat on voitu tiivistää neljään seikkaan: 1) vallan puute päätöksenteoissa etenkin strategisessa mielessä 2) kyvyttömyys puolustaa omaa asiantuntijuutta yli johdon 3) puute selkeistä henkilöstötoimintojen hyödyllisyyden perusteluista ja 4) sekä henkilöstön että johdon tavoitteisiin samaistumisen synnyttämä jännite. (Esim. Caldwell 2003, 984; Guest & King 2003, 402.) Nämä näkemykset ovat henkilöstöjohtamisen alkua ajoilta, mutta silti voimme tarkastella toiminnon arvostuksen puutetta yhä tänä päivänä näistä ongelmista käsin. Nämä esitetyt ongelmakohdat ovat myös tämän tutkimuksen innoittajina toimineita väitteitä. Esitän että saadakseen arvostusta on HR:n kyettävä hahmottamaan oma vaikuttavuutensa ja valtansa. Seuraavaksi käsittelemkin valtaa ja vaikuttamista, sekä myös johtajuutta vallan näkökulmasta.

3. Valta ja vaikuttaminen

”Vahva johtaja kääsee, heikko johtaja pyytää suostumusta. Vahvalla johtajalla on käytössään miehiä, jotka toimivat työkaluina, heikolla johtajalla on liittolaisia. Vahva mies hallitsee hyvin poliittisia resursseja, heikko johtaja ei” (Bailey 1980,75.). Tämä sosiaalianthropologi Frederick Baileyn näkemys vaikuttaa olevan juurtunut määrittelemään johtamisen vielä 2010-luvullakin. Siinä tiivistyvät käskyvalta, asemavalta ja resurssien hallinta. Sen sanoman mukaan henkilöstöjohtajia ei voitaisi oikeastaan tarkastella johtajina, tai ainakin he näyttäytyisivät heikkoina sellaisina.

Tässä luvussa tarkastelen valtaa käsitteenä rajaten sen määrittelyä oman tutkimukseni kannalta keskeisiin näkökulmiin. Valta on poliittinen ja historiallinen ilmiö siinä missä sosiaalinenkin, ja sitä käsitellessä on syytä tuoda esiin myös sen teoreettisen määrittelyn kulmakivet. Perinteisesti valtaa on tarkasteltu sen vakioteorioiden valossa, mutta näen tämän tutkimuksenkin hyvänä esimerkkinä siitä, kuinka uudemmille vallan määrittelyille on tarvetta. En keskitykään vallan historialliseen näyttäytymiseen, vaan tarkastelen valtaa erityisesti vaikuttamisen kautta. Johtamisen käsite kulkee mukana, sillä vaikka se roolina on heikosti tunnistettu, on se kuitenkin asemana sellainen, johon vallan voi katsoa oleellisesti kuuluvan. Alla oleva kuvio avaa sitä kenttää, johon tutkimukseni kuuluu: johtajuus on pieni osa vallan tutkimisesta ja vallankäyttö on myös pieni, joskin keskiössä oleva käsite kun puhutaan vaikuttamisesta. Tulen viittamaan tähän Rainion esittämään vaikuttamisen kenttään myös myöhemmin tutkimuksessa.



Kuvio 2. Vaikuttamisen käsite (Rainio 1969, 143)

Kuviossa hahmottuvat vaikuttamisen osa-alueet ja siinä ihmisen vaikuttamaan pyrkivä toiminta asettuu aina johonkin pisteeseen kuvion sisällä. Esimerkiksi suora johtajan harjoittama uhkailu asettuisi välittömään sosiaaliseen vaikuttamiseen, joka on tietoista vallankäyttöä ja vallankäyttäjän statuksen oikeuttamaa. Kuvioista havaitaan myös se, että vaikuttamista on

olemassa myös tiedostamatonta, mutta vallankäyttö nähdään aina tietoisena. Vaikka yksilö ei suoranaisesti tiedostaisi käyttävänsä valtaa, voidaan hänen nähdä kuitenkin olevan tietoinen omasta toiminnasta ja sen seurauksista. Johtaminen kuviossa asettuu tietoiseen sosiaaliseen vaikuttamiseen ja Rainio (1969) on halunnut korostaa sitä, ettei johtaminen ole sama kuin vallankäyttö, sillä kaikki vallankäyttökään ei ole johtamista. Johtamisen nähdään tarkoittavan ryhmäpäämäärien kannalta oleellista toimintaa, jota toteutetaan joko kielen avulla välittömästi, tai välillisesti ympäristön kautta manipuloiden. Johtamisen problematiikkana voidaan pitää sitä, että mitä enemmän vallankäytöstä luovutaan, sitä enemmän siltä vaaditaan älyllistä ponnistelua ja sosiaalisia taitoja. (Rainio 1969, 142–150.) Tämän voi nähdä myös henkilöstöjohtamisen haasteena, sillä siinä vaikuttaminen näyttäytyy tapahtuvan muualla kuin suoranaudessa vallankäytössä.

3.1 Vallan määritelmä

Valta (power) on ilmiönä meitä kaikkia koskettava, yksilötasolla vaikuttavinta on etenkin se, kuinka valta on jakautunut yksilöiden välillä. Niin kauan kun ihminen on havainnut kykynsä vaikuttaa muihin ihmisiin ja siten koko yhteiskuntajärjestelmään, on hän myös kokenut jossain määrin tyytymättömyyttä vallan jakautumisesta muille kuin itselle. (Rainio 1969, 13.) Valtaa on tutkittu ja määritelty monilla eri tieteenaloilla kuten sosiologiassa, politiikan tutkimuksessa, psykologiassa ja sosiaalipsykologiassa. Yksi lähtökohta vallan tutkimiselle on ollut se, käsitetäänkö se rakenteellisena vai toimijuuteen sidonnaisena (Dowding 2008, 21), jolloin tässä yhteydessä kysymys kuuluu, onko valta organisaation vai yksilön hallussa (Clegg 1989, 8). Vallan olemassaolo helposti kiistetään, mutta esimerkiksi Roberts (2003) on esittänyt, että se että yhdellä ihmisellä on mahdollisuus saada sadat muut toimimaan hänen mukaisesti, on koko yhteiskunnan perusta. Giddens (1984, 14) on esittänyt, että yksilö käyttää aina jonkinlaista valtaa siellä, missä hänellä on kyky vaikuttaa vallitsevaan asiantilaan. Voidaan myös katsoa, että valtaa on kaikissa sosiaalisissa suhteissa ja kaikilla osapuolilla (Foucault 1980, 98). Sen voidaan nähdä olevan universaali ilmentymä niin poliittisella, kuin organisaationalliselakin tasolla ja myös kaikissa sosiaalisissa suhteissa. Perinteisen määrittelyn mukaan valta kuitenkin nähdään aina resurssien kontrolloimisena. (Turner 2005, 1.) Resursseilla ja rangaistuksilla voidaan käsittää materiaalisia resursseja, kuten tässä yhteydessä raha, irtisanominen ja fyysinen rangaistus, tai sosiaalisia resursseja, kuten tieto, kiintymys, eristäminen ja kielellinen

pahoinpitely (Barth-Farkas & Vera 2014, 217). Materiaalisetkin resurssit ovat kuitenkin lähes aina palautettavissa ihmisiin, sillä ne eivät saa merkitystään ilman että niitä käytetään (Turner 2005, 13).

Valtaa voi pitää siinä suhteessa aina sosiaalisena, että sitä ei voi irrottaa sosiaalisista suhteista tai vuorovaikutuksesta. Ei ole olemassa valtaa, jota ihminen voisi yksin ollessaan harjoittaa. Puhtaimmillaan sitä voi tarkastella siten, että se, jolla on sosiaalista valtaa, pystyy vaikuttamaan toisiin, mutta toiset eivät pysty vaikuttamaan tähän vallan pitäjään (Overbeck, Tiedens & Brion 2006, 480). Valta herättää helposti ihmisissä negatiivisia mielikuvia ja valtaa dominointina, alistamisena, käytetään useasti arkisessa puheessa. Tällöin käytännössä viitataan siihen, että henkilö A omistaa kapasiteetin väkivaltaiseen toimintaan henkilö B:tä kohtaan. Puhutaan siis rangaistusvallasta. (Haugaard & Clegg 2009, 3.) Pakkovallaksi tämä rangaistusvalta puolestaan muuttuu kun käytetään tosiallista fyysistä vapauden riistoa (Rainio 1969, 89).

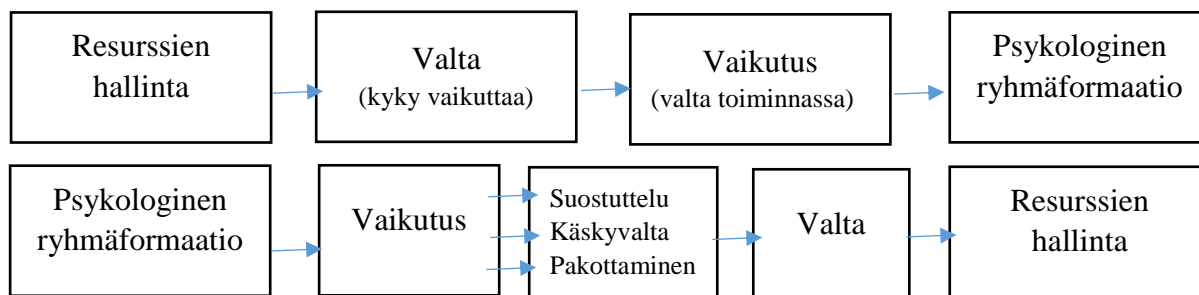
Valta resurssien kontrolloimisena esittää, että valtasuhteet yksilöiden sekä ryhmien välillä ovat suhteellisen muuttumattomia ja että jollakin vain on tai ei ole valtaa. Kun tarkastellaan valtaa muuttumattomana, voidaan ryhmät ja yksittäiset ihmiset kategorisoida valtaa omistaviin ja omistamattomiin. Esimerkkinä tästä ovat johtajat ja heidän alaiset. Näihin sosiaalisiin kategorioihin liittyvät myös niistä luodut attribootit, jolloin esimerkiksi valtaa omistavan ihmisen toiminta hahmotetaan enemmänkin henkilön taipumukseksi, kun taas valtaa omistamattoman toiminta nähdään tilannesidonaisena. (Overbeck, Tiedens & Brion 2006, 480–481.) Kuitenkin on paljon elämän esimerkkejä, joissa ryhmät ilman pääsyä resursseihin muuttuvat enemmän valtaa saaviksi ja päinvastoin. (Turner 2005, 15.) Harvoin myöskään johtajien ja esimiesten status on sellainen, jossa vaikuttaminen tapahtuisi vain yhteen suuntaan. On myös huomioitava, että vaikka valtaan perustuvat sosiaaliset kategoriat aiheuttavat luonnollista stereotypisointia, on kategorioiden sisällä monta erilaista yksilöä. (Overbeck ym. 2006, 481.)

Valtaa ei siis ole välttämättä mielekästä tarkastella vain statusvaltana, ryhmän tai yksilön omistamana ilmiönä. Sosiaalisen vallan perusta syntyy siitä välttämättömästä tosiasiaista, että olemme riippuvaisia muista ihmisistä. Valta on siis ennemminkin sosiaalisten suhteiden piirre, ja Emerson (1962) on määritellyt sen siten, että A:n valta B:hen, on B:n kehittämän vastustuksen määrä, jonka A voisi voittaa. Tällöin siis vaikka A:lla olisi valtaetu tässä suhteessa, on täysin mahdollista, että B pystyisi vaikuttamaan vastustuksellaan vallan lopulliseen määrään ja täten tällä olisi myös valtaa suhteessa A:han. Tätä suhdetta on vaikea

objektiivisesti mitata ja valta onkin enemmän mahdollisuus voittaa toisen vastustus, kuin itse näkyväksi tullut teko. (Raunio 1969, 79, 20–24.) Myös tässä esitetty vastustus on vaikeasti määriteltävä käsite, sillä voihan olla, ettei vallan kohteeksi tulevalle ole tosiasiaassa minkäänlaista vastustusta. Tällöin on mielenkiintoista esittää kysymys, voidaanko tällaisessa tilanteessa edes puhua vallan käyttämisestä jos sen kohde on täysin suostuvainen.

Keskustelua vallasta on viimeiset vuosikymmenet vallinnut jaottelu sen mukaan, puhutaanko vallasta valtana yli jonkin (*power over*), vai vallasta johonkin (*power to*). Jaottelu on toiminut sosiaalitieteissä käännteentekeväkin näkemyksenä, sillä tämä jaottelu on toiminut pohjana moniulotteisimmille vallan määrittelyille. ”Power over” viittaa vallan historialliseen määritelmään, jossa valta on osa sosiaalista suhdetta. Se saa aikaiseksi aina negatiivisen vaikutuksen kaventaessa vallan kohteen omaa toimintaa, vaikka siitä seuraisikin positiivinen lopputulos. (Göhler 2009, 27). Tätä määritelmää vallasta edustaa Max Weberin näkemys, jonka mukaan valta on aina todennäköisyys, että yksi aktori saa tahtonsa läpi vastustuksesta ja tämän vallan oikeuden perustasta huolimatta (Weber 1922, 53). Weberin näkemyksiä pidetään ohittamattomina silloin kun puhutaan vallan määrittelystä. ”Power to” puolestaan asettuu sitä Weberin näkemystä vastaan, että valta on olemassa ennen sen harjoittamista. Hannah Arendt (1970) on määritellyt tämän vallan yksittäisen ihmisen tai ryhmän kykynä toimia aktoreina siten, että he saavuttavat autonomiaa toiminnalleen. (Göhler 2009, 29) Jaottelu on hyvin vastakkain asetteleva, vaikka todellisuudessa ne toimivat toisiaan täydentävinä vallan muotoina (emt., 37).

Valtaa on sosiaalitieteissä Turnerin mukaan tarkasteltu neljällä eri tavalla: ensinnäkin kykynä harjoittaa vaikutusvaltaa, toiseksi vaikuttamisen vastakohtana pakottamisena. Kolmantena lähestymistapana on käsitellä valtaa nimenomaan johtajuuteen kuuluvana sosiaalisesti määriteltynä valtana, jota tarkastellaan suhteessa sen seuraajiin. Neljäntenä näkökulmana on legitiimi auktoriteettivalta, jonka avulla vaikutetaan myös yli asemien. (Turner 1991, 115–116.) Turner on myöhemmin laajentanut edellä esiteltyjä määritelmiänsä ja painottanut vallan määrittymistä nimenomaan sosiaalisesti. Hän esittää, että toisin kuin yleisesti esitetään, resurssien kontrollointi ei synnytä valtaa, vaan psykologisen ryhmäytymisen kautta saatu vaikutusvalta mahdollistaa resurssien kontrollon. (Turner 2005, 19.)



Kuvio 3. Turnerin (2005) esittämänä vakioteorioiden (ylempi kuvio) ja kolmoisprosessin teoria (alempi) vallan synnystä.

Tähän näkemykseen yhtyy myös yhä useampi teoretikko, kuten johtamisen psykologiaa tutkinut Haslam (2012). Turner (2005) on herättänyt valtakeskustelun sosiaalitieteissä uudelle tasolle ja kääntänyt perinteisen valtakäsityksen toisinpäin. Hän lisää ”power to - power over” - jaotteluun vielä kolmannen, ”power through”-tekijän. Siinä vallan saaminen mahdollistaa vallan muotoja, kun taas vakioteorioiden mukaan käskyvalta ja pakottaminen synnyttäisivät vallan. Pakottaminen on kuitenkin Turnerin mukaan juuri se valta, jota käytetään silloin kun henkilöllä ei todellisuudessa ole valtaa. Myös organisaation tasolla valta näyttäytyy helposti kontrollina, joka mahdollistaa toiminnan. Tätä kontrollia ei kuitenkaan voida pitää varmana ja muuttumattomana, koska organisaation sisällä on toimijuutta. (Clegg 1989, 193.)

Suomen akatemian Valta Suomessa -tutkimusohjelmassa (2007–2010) on tutkittu Suomessa ilmeneviä valtarakenteita, keskittyen erityisesti valtiolliseen vallan ilmenemiseen. Johtamiseen liittyvää valtaa tutkimusohjelmassa käsiteltiin sukupuolittuneen vallan ja pelolla johtamisen näkökulmista. Suomalainen keskustelu vallasta näyttäytyy keskittyvän sen byrokraattiseen ilmenemiseen, vaikka tarvetta olisi valta-käsitteen vapauttamiselle sen historiallisesta, negatiivissävytteisestä määritelmästä. Natunen ja Takala (2006, 47) esittävätkin, että tutkijoillakin on ristiriitaisia näkemyksiä vallan määritelmästä ja sitä pidetään myös aiheena, josta ei välttämättä haluta puhua, tai sitä ei osata edes ottaa käsittelyyn sen monimuotoisuuden vuoksi. Valta on käsitteenä helposti sellainen joka hahmotetaan, kunnes joku pyytää sen määrittelemään. Haastatteluissani en pyytänyt tutkittavia määrittelemään valtaa, sillä se olisi myös saattanut ohjata heidän vastauksiaan koskien vallan kokemista. Toin heille kuitenkin esiin

pyrkimykseni käsitellä valtaa ei byrokraattisena käskyvaltana, vaan mahdollisuutena vaikuttaa. Tausta-ajatuksena se, että johdossa toiminen edellyttää valtaa ja sitä on mahdollista tarkastella myös positiivisena vallan käyttönä.

3.2 Valta ja johtajuus henkilöstöjohdossa

Henkilöstöjohtaminen on erotettu liikkeenjohdosta sen edustamien pehmeiden arvojen vuoksi, jonka vuoksi myös johtajuus ja valta näyttävät toiminnoissa eri tavalla. Kovien ja pehmeiden arvojen vastakkaisuuden voi nähdä syynä miksi ihmisläheisen tukitoiminnon ja strategisen päätöksenteon välillä vaikuttaa olevan arvoihin pohjautuva kuilu. Jaana Parviainen (2008) on toisaalta tuonut esiin näkökulmia myös tätä pehmeää johtamista vastaan. Kun kovaa johtamista strategisine linjauksineen mietitään, ei sillä ole mitään tekemistä sosiaalisen taidokkuuden kanssa ja toisaalta taas monesti pehmeät johtajat eivät loista yrityksen menestyksen kasvattajina. Pehmeään johtamiseen nähdään kuuluvaksi henkilöstöfunktion toiminta, jossa työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen ja motivaatiosta huolehtiminen ovat ohjaavia arvoja. Ihanteellisena nähdään suuremmissa organisaatioissa henkilöiden johtaminen ja asioiden johtaminen pitämisen eri henkilöiden tehtävänä, mutta käytännön tasolla tämä ei ole niin yksinkertaista: kukaan ei voi lopulta sulkeutua ”torniin” kehittämään strategiaa jonka sitten pehmeä johtaja vie onnistuneesti henkilöstölle. Tätä vasten nykyinen strateginen painotus henkilöstöjohtamisessa näyttää perustellulta, etenkin silloin kun strateginen kumppanuus on yhteisymmärryksessä liikkeenjohdon kanssa rakennettu.

Vallan voi nähdä olevan henkilöstöjohtajilla myös monen suuntaista: toisaalta heiltä roolinsa puolesta odotetaan vallan käyttöä ja toisaalta heidän vallan käyttönsä vaikuttaa siihen, kuinka muut ryhmät antavat heille valtaa ja toisaalta käyttävät valtaa heihin nähden. Ylimmän johdon voi nähdä käyttävän henkilöstöjohtajia myös välillisen vallan välineenä: he etsivät aktorin johon nähden heillä on annettu valta, ja jonka he puolestaan näkevät pystyvän vaikuttamaan varsinaiseen kohteeseen, eli esimiehiin. Toisaalta taas edelleen henkilöstöjohtajien voi nähdä käyttävän välillisen vallan kohteena esimiehiä, joiden avulla pystytään vaikuttamaan henkilöstöön. (Ks. esim. Rainio 1969, 69–70, 185).

Sheehan, De Cieri, Cooper ja Brooks (2014) ovat tutkineet henkilöstötoimintojen vallan ulottuvuuksia lähestyen vallan ilmenemistä Hardyn (1996) valtanäkemyksen kautta. Sen tarkoituksena oli analysoida kuinka henkilöstötoiminnossa työskentelevät tulevat käyttäneeksi

valtaa vaikuttaakseen organisaation menestykseen. Siinä tutkimustuloksina esitettiin ensinnäkin, että vallanpuute rahankäytössä ja fyysisissä resursseissa heikensivät mahdollisuutta vaikuttaa. Toisekseen havaittiin, että muodollinen asema päätösvallassa ei vastaa aina todellista osallistumista päätöksiin. Esimerkiksi se että henkilöstöjohtaja on johtoryhmän jäsen, ei takaa hänelle äänen kuuluviin saamista. Kolmantena esiin nousi kielellinen merkityksellisyyden tekeminen. Oikean kommunikaation keinoin valtaa saatiin, mikäli henkilöstöasiantuntija osasi käyttää liiketoiminnan kieltä. Kyseisessä tutkimuksessa haastatteluissa tuli ilmi myös roolijännitteet, joita työhön liittyy. Eri suunnilta tulevat vaatimukset tekivät vaikeaksi määrittellä sen kenen puolta edustaa. Kyseisessä tutkimuksessa tulokset edustavat perinteistä valtakäsitystä, jossa resurssien hallitseminen nähdään synnyttävän valtaa. Kuitenkin tuloksista voi havaita sen, ettei tällainen valta tuota todellista tulosta ja on enemmänkin nimellistä.

Koska henkilöstön johtaminen on yhä enemmän siirretty linjajohdon vastuulle, voidaan kritisoida henkilöstöjohtamisen todellista tarpeellisuutta ja vaikutusvaltaa. Heistä on tullut enemmänkin yrityksen sisäisiä konsultteja. (Caldwell 2003.) Ulrich (1997, 42) onkin kritisoinut HR:n keskittyvän liikaa siihen, kuinka vastuu henkilöstötoiminnoista on jalkautettu, jolloin kysymys vallasta ja auktoriteetista tulee keskiöön epäselvinä ilmiöinä. Kun palataan vallan tarkasteluun sosiaalisen kategorisoinnin keinoin, voidaan ajatella, että henkilöstöjohtaminen sijoitetaan yhä valtaa omistamattomaan kategoriaan. Tämän kategorisoinnin ongelmana voidaan kuitenkin pitää sitä, että sen jäsenten kaikki toiminta stereotypisoidaan kategoriasidonnaisesti muiden taholta (vrt. Overbeck, Tiedens & Brion 2006, 494). Tällöin voitaisiin ajatella, että henkilöstöjohtamisen on vaikea saada todellista valtaa tilanteissa, joissa se tahtoisesti vaikuttaa.

French ja Raven edustavat johtamisen tutkimista jaottelemalla vallan aksiomeja kuvion 3 mukaisesti. Kahn tutkijoineen (1964) ovat jaottelun pohjalta havainnoineet mihin suuntaan organisaatioasemassa kutakin vallan muotoa voi käyttää ja täydentäneet täten jaottelua. Käytän myöhemmin taulukkoa havainnollistamaan sitä, kuinka aineistossani esiintyvät vallan muodot edustavat vielä hyvin perinteistä näkemystä vallasta.

Vallan muoto	Esimerkiksi	Kohteet joihin vallan muotoa voi käyttää		
		Ylemmät	Vertaiset	Alaiset
Palkintovalta	Mahdollisuus ylentää & palkita	Erittäin matala	Matala	Kohtuullinen
Pakkovalta	Mahdollisuus alentaa & määrätä rangaistuksia	Erittäin matala	Erittäin matala	Korkea
Asiantuntijavalta	Pääsy alan erityistiedon pariin	Korkea	Korkea	Korkea
Informaatiovalta	Kyky esittää loogisia ja vakuuttavia argumentteja	Korkea	Korkea	Korkea
Laillinen valta	Rooliin liittyvät vastuut	Erittäin matala	Matala	Korkea
Mallin valta	Kyky saavuttaa ihailua ja kunnioitusta	Kohtuullinen	Korkea	Korkea

Kuvio 3. Frenchin ja Ravenin valta-aksiomeja ja Kahnin (1964) luokitellut mahdollisuudesta käyttää näitä suhteessa kohderyhmiin. (Haslam ym. 2012)

Frenchin ja Ravenin jaottelu edustaa näkemystä, jossa valta on nimenomaisesti resurssien omaamista. Se lähtee samasta ajatuksesta kuin transaktionaalinen johtajuustarkastelukin, jossa vaikuttaminen nähdään tapahtuvan välineellisesti, resurssien avulla. Näkemystä voidaan kuitenkin kritisoida sen kategoriamaisesta lähestymisestä, jossa painopiste on tosiasiaa vaikuttamisen kentällä (ks., Raunio 1969) ainoastaan vallankäytössä. Siinä unohdetaan kokonaan sosiaalinen vaikuttavuus, jonka voikin nähdä huomattavasti merkittävämmäksi välineeksi oman tutkimusaiheeni kohdalla.

3.3 Vallan kokeminen

Tutkimukseni pääpaino on havainnollistaa, kuinka valta koetaan. Kvalitatiivinen tutkimus vallan kokemisesta on hyvin vähäistä, vaikka on esitetty vallan omaamisen korreloivan positiivisesti henkilön itsetunnon, positiivisen maailmakatsomuksen, psyykkisen terveyden ja

pitkäikäisyyden kanssa. Uskotaan myös, että yksilön uskomus heidän vallastaan voi itseasiassa muokata heidän vaikutustaan toisiin ihmisiin todellisesta asemasta huolimatta: yksilöt jotka näkevät itsensä vallakkaina, käyttäytyvät sen mukaisesti ja täten heidän toimintansakin on tehokkaampaa. (Anderson, John & Keltner 2012, 313–314.) Vallan kokemista voidaan siis tämän pohjalta tarkastella itseään toteuttavana ennusteena. Omassa tutkimuksessanikin tämä on mielenkiintoinen näkökulma, joka vahvistaa myös aiheen tutkimuksen tarpeellisuutta. Yksilön pitämisen vallan näkyväksi tekeminen paljastaa myös samalla laajempia valtarakenteita (Dowdin 2008, 31). Ihmisten kokemuksellisuutta on tutkittu erityisesti sosiaalisten suhteiden ulottuvuuksissa, kuten kuinka läheisiä he ovat toisten kanssa. Vastaavanlaisten valtautuvuuksien vähäinen tutkimus on yllättävää ottaen huomioon, kuinka suurta roolia valta näyttelee kaikissa ihmissuhteissa. (Emt., 316.) Kuten henkilöstöjohtamisen historiaa käsitellessäni todettiin, on esitetty näkemys henkilöstöjohtamisen puutteellisesta vallasta. Kuitenkin esimerkiksi Guest ja King (2004) havaitsivat laadullisessa tutkimuksessaan, ettei vallan puute sinällään noussut henkilöstöjohtajilla merkittäväksi työn epäkohdaksi. Heidän haastatteluistaan oli vedettävissä johtopäätös, että sen sijaan että HRM rynnisi periaatteeseen vedoten johtoryhmään, olisi syytä miettiä mitä annettavaa sillä todella olisi sinne. Tutkimuksessa tuli ilmi että johtaminen tapahtuu henkilöstöjohtajilla vielä pitkälti HR-funktion sisällä, jolloin käytänteiden valvominen ja linjajohdon valmennus ovat keskiössä. Heidänkin tuloksissaan nousi esiin, ettei toiminnon merkittävyyttä osata vieläkään jalkauttaa strategiseen liikekumppanuuteen.

Tässä luvussa olen käsitellyt kahta tutkimukseni kannalta keskeistä termiä: henkilöstöjohtamista ja valtaa. Henkilöstöjohtamisen syntyhistoriaa käsitelin johtamisoppeja hyödyntäen, ja vallan määrittelyä etenkin johtamisen ja vaikuttamisen näkökulmasta. Myös henkilöstöjohtajien rooleihin keskittyneen aikaisemman tutkimuksen käsittely ja toimijuuden avaaminen ovat olleet tämän kappaleen tarkoitus. Nämä käsitteiden avaamiset johtavat oman tutkimukseni tutkimuskysymyksiin, jotka olivat:

1. Millaisia kokemuksia henkilöstöjohtajilla on vallasta ja sen ilmentymisestä omassa työssä?
2. Kuinka henkilöstöjohtajat kokevat oman roolinsa organisaatiossaan ja kuinka johtajuus siinä näyttäytyy?

Nämä kysymykset nousivat aineistostani esiin ja pyrin tulevassa analyysissäni niiden avulla aineistoa tulkitsemaan. Seuraavaksi esittelenkin omaa tutkimustani, lähtien ensin taustoittamaan tutkimuksen metodologiaa.

4. Metodologinen tausta

Metodologian avaaminen on yksinkertaistettuna niiden käsitteiden esittämistä ja perustelua, joille tutkimuksen todellisuuden käsittäminen perustuu. Metodologian tehtävä on myös tarkastella käytettyä metodia, eli tutkimuksessa syntyneen tiedon perustelua, kriittisellä otteella. Metodologiasta voidaan puhua myös ihmiskäsityksenä ja näkemyksenä tietämisen mahdollisuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 13.) Seuraavassa osiossa käsittelen tutkimuksen metodologisia ja tieteenfilosofisia lähtökohtia. Tutkimusta ohjaavia käsityksiä avataan, ja perustellaan menetelmien valintaa suhteessa tutkimuskohteeseen.

4.1 Kokemusfilosofia

Tutkimukseni pohjautuu kokemuksen tutkimiseen ja siinä hyödynnetään kokemus-käsitettä John Deweyn (1859–1952) pragmaattisesta kokemusfilosofiasta. Dewey esittää, että ihmisen ja tämän ympäristön vuorovaikutus koostuu teoista ja niiden seurausten läpikäymisestä. Toiminta on olennaisin kokemista ohjaava voima, ja ihmisen käydessä sen seurauksia läpi tulkiten ympäristön palautetta hän ohjaa sen avulla toimintaansa tulevaisuudessa. (Alhanen 2013, 58–61.) Haastatteleamalla henkilöstöjohtajia heidän kokemuksistaan, luomme samalla ymmärrystä niin toiminnan merkityksistä kuin ympäristön niihin vaikuttamisesta. Tätä kautta henkilöstöjohtajien rooli ympäristössään, eli johdon ja henkilöstön välissä, tulee paremmin ymmärretyksi. Kielen avulla Dewey katsoo ihmisen jakavan yhteisiä merkityksiä ja sitä kautta muodostavan omaa kokemusmaailmaansa. Kokemuksille annetut merkitykset ovat puolestaan ihmisyhteisöjä koossapitävä tekijä. (Em., 109, 113.)

Deweyn filosofiseen näkemykseen yksilön, ympäristön ja toiminnan suhteesta on perustunut myös George H. Meadin symbolinen interaktionismi. Meadin ajattelussa korostuu yhtä lailla minän ja ympäristön jatkuva vuorovaikutus ja toiminta (esim., Kuusela 66–70). Symbolinen interaktionismi tarkastelee kokemusta minuudesta sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kielen avulla. Se katsoo, että keskinäiselle vuorovaikutuksellemme on olennaista, että hahmotamme

merkityksiä ja seurauksia teoillemme yhteisten merkitysten järjestelmän kautta. Täten pystymme myös näkemään itsemme toisten silmin ja tätä suhdetta itsen ja kanssaihmissen välillä voidaan tarkastella roolin avulla. George H. Mead nimitti tätä kykyämme ottaa huomioon tekojemme merkitykset ´toisen roolin omaksumiseksi´ ja katsoi, että rooli kuvaa ihmisen suhdetta kanssaihmissiin kulloisessakin vuorovaikutustilanteessa. Roolit luodaan sosiaalisesti ja niiden pohjana on yhteinen tilanteen määrittely, jonka vuoksi myös ristiriidat rooleissa ovat mahdollisia, mikäli määritelmät eroavat toisistaan. Roolit ovat herkkiä ympäristölle ja niitä niin muokataan kuin omaksutaan vuorovaikutuksen aikana. (Burr 2004, 72–79.) Tässä tutkimuksessa rooleja on teorian pohjalta käsitelty enemmän suhteellisen stabiileina ilmiöinä, mutta silti voidaan esittää että nämäkin roolit elävät vuorovaikutuksessa ja toimijuudella on merkitys siinä, kuinka nämä roolit toteutuvat.

4.1.1 Fenomenologia

Tutkimus on fenomenologis-hermeneuttinen, tarkastellen tutkimuskohteena olevan ihmisen suhdetta elämäntodellisuuteensa. Siinä kokemus muotoutuu merkitysten kautta ja oletuksena on että merkitykset syntyvät yhteisössä. Kiinnostus on yksilöiden kokemuksissa ja sen pyrkimyksenä on tuoda näkyväksi niitä asioita, joita tottumus on muuttanut itsestään selviksi, tai mikä on koettu mutta ei ole tuotu tietoiseen ajatteluun. (Laine 2007, 28–33.) Henkilöstön johtamisen tutkiminen on perustunut organisaatioiden ja johtamisen tutkimiseen. Lähtökohtana on toiminut usein ajatus siitä, että organisaatioita voidaan tarkastella yleisten mallien kautta. Tulkinallisessa, hermeneuttisessa organisaatiotutkimuksen paradigmassa ei olla kuitenkaan kiinnostuneita objektiivisista organisaatiomalleista, vaan painopiste on ihmisten luomassa symboliikassa. (Sädevirta 2004, 56.) Tulkinallisessa tutkimuksessa ei lähtökohtana ole totuuden esittäminen, vaan maailmasuhteen käsittäminen siten, että todellisuus käsitetään inhimillisenä ajattelutapana (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104). Tähän ajatteluun liittyy myös merkitysten käsitys, joiden voidaan katsoa olevan aina valmiina siellä, missä on ihminen (Varto 1992, 55). Nämä merkitykset eivät kuitenkaan synny ihmisessä itsessään, vaan ne ovat yhteisön antamia ja subjekteja yhdistäviä. Fenomenologisessa tutkimuksessa kokemuksen tutkiminen ei tarkoita pitäytymistä yksittäisen ihmisen maailmankuvassa, vaan siinä ymmärretään ilmiöiden merkitsevän ihmiselle aina jotakin ja täten myös kokemus muodostuu näiden annettujen

merkitysten kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34.) Voidaan siis katsoa että kokemusten tutkimisen kautta pääsemme käsiksi sosiaalisesti tuotettuihin merkityksiin ja näiden ohjaamaan toimintaan.

Fenomenologian isänä pidetään saksalaista filosofia Edmund Husserlia (1859–1938). Fenomenologia tarkoittaa tiedettä, sekä filosofista metodia ja ajattelutapaa. Husserl näki, ettei ilmiöiden omaa olemusta voida saavuttaa, sillä havaitsemiseen on aina sidoksissa myös kohteen käsitteellistäminen. Tietoisuuden kohteesta, ilmiöstä, voidaan kuitenkin saada selville sen olemus sikäli kun siihen liittyy tietoa, luuloja tai mielikuvia. Tämän löytäminen tapahtuu elämysten ja ajatusten suhteiden analysoinnilla. (Husserl 1995, 9, 38, 41.) Husserl edustaa deskriptiivistä, eli ilmiön kuvaamiseen tähtäävää fenomenologiaa, kun taas puolestaan hänen oppilaansa Martin Heidegger (1899–1976) ei halunnut pitäytyä yhtä ankarassa näkemyksessä, vaan hän katsoi että inhimillinen olemassaolo ja sen tiedostaminen ovat osa tulkintaa.

Heideggerin näkemys on synnyttänyt hermeneuttisen fenomenologian, jossa pyritään tekemään näkyväksi myös se tapa, jolla näkökulmamme on syntynyt ja sen asettamat rajat ilmiön ymmärtämiselle. Vain tämän kriittisyyden kautta pystymme Heideggerin mukaan synnyttämään uutta ajattelua. (Backman 2010, 60, 71–72.) Hermeneutiikka tulee fenomenologian osaksi analyysivaiheessa, jolloin sosiaalisen todellisuuden läpäisemät merkitykset tuodaan näkyviksi. Hermeneuttisesta kehästä puhuttaessa tarkoitetaan prosessia, jossa jo tulkittu merkityksellisyys, eli esiymmärrys, näyttäytyy käytännön toiminnassa. Todellisuus puolestaan on ihmisten ajatuksissa ja heidän tekojensa tuottamissa merkityksissä, ja vain näiden tavoittamisella voidaan saada ymmärrys todellisuudesta. (Judén-Tupakka 2007, 64–65.) Hermeneuttinen kehä tarkoittaa tutkijalle tutkimuksen aikana jatkuvasti tapahtuvaa kriittistä dialogia aineistonsa kanssa: tarkoituksena irtautua omista minäkäsityksistä ja kuvitelmista suhteessa haastateltavaan. Kriittinen tarkastelu koskee sekä tutkijan esiymmärrystä, että aineistosta tehtyjä tulkintoja ja todellisuuden esittämistä. (Laine 2007, 36–37; Backman 2010, 72–74.)

Fenomenologisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena asettaa tutkimuksen taustalle tai lähtökohdaksi mitään yleistä teoreettista mallia. Teorioiden asettaminen itse tutkimuskohteen edelle voidaan nähdä haittaavaan menetelmän pyrkimystä löytää tutkimuskohteen kokemusmaailma. Menetelmään kuuluu oleellisesti myös tutkijan itsekriittisyys: omat tulkinnat tulee kyseenalaistaa, sillä niiden pohja on aina omassa kokemusmaailmassa. (Laine 2007, 35.) Teoreettiset viitekehykset muodostuvat tarkemmin aineiston myötä.

Tämän tutkimuksen merkityksellisyys tulee esiin juuri kokemuksen analyysin kautta, ja näille kokemuksille annettujen merkitysten esiin tuominen luo laajempaa ymmärrystä niin henkilöstöjohtajien sidosryhmille kuin heille itselleen. Taustalla on Deweyn näkemys siitä, että kokemusten pohtiminen voidaan nähdä hallittuna asioiden tutkimisena ja sitä kautta päästä käsiksi luotettavaan tietoon kokemuksen kohteista. Toisten ihmisten kokemuksia pystytään hyödyntämään ”älyllisinä työkaluina” pohtiessa omaa toimintaa ja siten järkeilyn kautta oppia omasta toiminnasta. (Alhanen 2013, 127, 134–135.) Täten kokemuksen analyysia voidaan pitää merkittävänä välineenä työelämää tutkittaessa, sillä työelämän merkityksellisuuden muodostavat siinä työskentelevät ihmiset, eivät yleiset mallit. Tutkimukseni saa merkityksensä myös muuttuvan henkilöstöjohtamisen alan kehittämisessä ja sen asiantuntijoiden kouluttamisessa.

4.2 Aineiston kuvaus

Halusin lähteä tutkimaan henkilöstöjohtajien omia näkemyksiä siitä, kuinka valta heidän työssään ilmenee. Koska halusin tutkimuksellani tavoittaa vallan kokemisen arkisessa toiminnassa, päädyin tutkimusmetodissani fenomenologiseen tarkasteluun. Kokemuksen tutkimuksen lähtökohta on ajatus kokemuksen muodostumisesta yksilön ja ympäristön aktiivisen vuorovaikutuksen kautta, jonka niin lähtökohtana kuin lopputuloksena on toiminta (Alhanen 2013, 51–62). Tutkimuksen tarkoituksena ei ole mahdollisimman suuren otoksen avulla pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvata ja tulkita määrättyä ilmiötä (Eskola & Suoranta 1998, 61).

Aineistonani toimivien henkilöstöjohtajien temahaastatteluilla pyrin pääsemään lähemmäksi kokemuksen ymmärtämistä. Haastattelukutsut lähetin sähköpostilla usealle kymmenelle, joista kaikkien viestiin vastaajien (9 henkilöä) kanssa myös itse haastattelu toteutui. Aineistonkeruu oli pitkä ja työläskin prosessi sen kestäessä tammikuusta elokuuhun, yhteensä kahdeksan kuukautta. Vastausten vähäinen määrä oli minulle tutkijana yllätys ja se sai jossain vaiheessa aineistonkeruuta suunnittelemaan tutkimusaiheen vaihtoa. Haastatteluja aineistossa on yhteensä yhdeksän kappaletta ja ne olivat kestoltaan 49–91 minuuttia. Litteroituna aineisto on 92 liuskaa (á n. 3500 merkkiä) ja aineistosta on jätetty litteroimatta tutkimuksen kannalta täysin epärelevanttejä kohtia. Litterointitarkkuus on sisällöllinen, eli äänenkäyttöä ei ole merkitty, mutta painotetut sanat on alleviivattu ja pidempää taukoa kuvattu kolmella pisteellä. Kyseinen tarkkuus on valittu tutkimuskysymyksen mukaan ja se osoittautui analyysivaiheessa riittäväksi.

Esimerkkiotteissa haastateltavat erotellaan numeroinnin avulla H1-H9 ja sukupuoli on ilmoitettu N (nainen) ja M (mies).

Otoskoko oli alkuperäistä suunnitelmaa pienempi, mutta fenomenologisessa tarkastelussa yhdeksän haastattelua osoittautui toimivaksi ja niissä ilmeni samoja teemoja. Haastateltavien kohdalla ei tehty valintaa sukupuolen tai edustetun yrityksen suhteen, mutta otoksen voi katsoa olevan rikas kokoonsa nähden. Tutkimukseen osallistuneista henkilöstöjohtajista 7 toimi yksityisellä puolella ja 2 julkisella sektorilla, 3 heistä toimi globaalissa yrityksessä. Naisia kaikista haastateltavista oli 6, miehiä 3 ja heidän keski-ikänsä oli 44 vuotta. Henkilöstön lukumäärä oli pienimmillään 87 ja suurimmillaan 4200. Maantieteellisesti haastateltavien toimipisteet jakautuvat seuraavasti: Pirkanmaa 3, Uusimaa 2, Varsinais-Suomi ja Pohjois-Pohjanmaa 3, sekä Päijät-Häme 1. Aineiston monimuotoisuuden organisaatioiden suhteen koen positiiviseksi, sillä se poistaa tarkastelusta muodolliset eroavaisuudet ja mahdollistaa keskittymään haastateltaviin heidän organisaatioidensa sijasta. Pieni otoskoko ei myöskään tarjoa houkutusta tehdä voimakkaita yleistyksiä tai vertailua organisaatiomuotojen välillä.

Henkilöstöammattilaisissa työnimikkeitä on lukuisia: henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö, HR-asiantuntija, henkilöstön kehittäjä, henkilöstökonsultti, henkilöstöasiantuntija ja niin edellen, sekä näiden englanninkieliset vastineet. Haastateltavistani seitsemän toimi henkilöstöjohtaja-nimikkeellä ja kaksi henkilöstöpäällikkönä. Käytän tässä tutkimuksessa kuitenkin selkeyden vuoksi kaikista nimikettä henkilöstöjohtaja. Käsittelen nimikettä tutkimuksessa tasa-arvoisena, sillä eroa henkilöstöjohtajan ja päällikön välillä ei monesti käytännön työnkuvassa varsinaisesti ole. Matriisiorganisaatioissa monesti henkilöstöpäällikkö vastaa henkilöstöjohtajalle, josta myös aineistossani on yksi tapaus. Paikoin myös pienemmissä yrityksissä ylin henkilöstöstä vastaava kulkee päällikkö-nimikkeellä.

4.3 Analyysivälineet

Tutkimuksessa aineisto toimii tutkimuksen suunnannäyttäjänä, jolloin voidaan puhua aineistolähtöisestä analyysistä. Tällöin tavoitteena tutkijalla on lähestyä tutkimuskohdetta mahdollisimman vähin ennakkomääritelmien tai oletuksien (Eskola & Suoranta 1998, 19). Tämä lähestymistapa on yleinen fenomenologis-hermeneuttisessa perinteessä, mutta sen toteutuminen käytännössä voidaan kyseenalaistaa: on kyse siitä, onko tutkijan mahdollista varmistaa analyysin toteutuminen aineiston tiedonantajien ehdoilla, eikä omien näkemysten

ohjailemana (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–96). Eskola (2001 & 2007) on esitellyt aineistolähtöisen ja teorialähtöisen tutkimuksen väliin sijoittuvan teoriasidonnaisen analyysin, joka vastaa aineistolähtöisen analyysin ongelmaan objektiivisten havaintojen olemassaolosta. Siinä analyysi tapahtuu tietoisena aikaisemman tiedon vaikutuksesta, mutta tarkoituksena ei ole testata tai todistaa teorioita aineistolla, vaan löytää niiden yhdistelemisellä mahdollisesti uutta tietoa. Käytännössä aineistoa lähestytään ensin aineistolähtöisen analyysin kautta, mutta teoriat tulevat analyysin loppupuolella sitomaan aineiston yhteiskunnalliseen määrittelyyn. Analyysi perustuu induktiiviseen päättelyyn, jossa tutkija ottaa tutkimustuloksia ohjaamaan oleelliseksi katsomansa teoriat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–100.)

Tutkimuksessani huomioin fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan haasteet ja hyödynnän siksi myös teoriasidonnaista analyysiä. Tarkoitukseni analyysissä on lähestyä henkilöstöjohtajien kokemuksia aineistolähtöisen analyysin avulla ja tuoda ennakkotieto ja teoria myöhemmin näiden havaintojen yhdistämiseksi. Fenomenologisen tutkimuksen mukaisesti pyrin myös omia tulkintojani tarkastelemaan kriittisesti. Varto (1992, 58–63) esittää että tutkittaessa yksittäisten ihmisten kokemusmaailmaa, on tutkijan tehtävänä luoda selkeät tulkinnan menetelmät, jotta tutkittavat ilmiöt avautuvat käsitteellistämislle ja ymmärtämiselle.

4.3.1 Sisällönanalyysi

Fenomenologisen tutkimuksen piirissä on esitetty useampia analyysimalleja, mutta niissä kaikissa voi katsoa olevan kyse erilaisista sisällönanalyyseistä, joissa aineisto esitetään, pilkotaan, ja kootaan osat yhteen. Tuomi & Sarajärvi (2009, 91) esittävätkin, että sisällönanalyysi sisältyy useisiin laadullisen tutkimuksen analyysimalleihin ja sitä voidaan pitää hyvin laajana kehyksenä siinä missä metodinakin. Tutkija Timo Lainetta mukailen he esittävät vaiheittain laadullisen tutkimisen etenemisen jota olen noudattanut omassa tutkimuksessani. Ensimmäisenä esitetään aineistosta tutkittava ilmiö, jonka tulisi olla mahdollisimman rajattu. Sen jälkeen aineisto käydään läpi ja saatetaan tekstimuotoon, jonka avulla merkitään ja keskitytään niihin kohtiin, jotka ovat oleellisia ilmiön kannalta. Kolmannessa vaiheessa aineisto joko luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään. Luokittelu on hyvin yksinkertaistavaa ja kvantitatiivisia piirteitä omaavaa aineiston käsittelyä, kun taas teemoittelu ja tyypittely pitävät sisällään myös näiden luokituksen sisällöllistä avaamista. Lopuksi aineiston analyysi vielä kirjoitetaan yhteen, joka tekee valitun jäsentelytavan analyysin eheäksi. (Em., 91–93.) Fenomenologis-hermeneuttisessa tarkastelussa sisällönanalyysiin liittyy

vielä läpi analyysin vaiheiden jatkuva kriittinen esiymmärryksen refleктоiminen (Laine 2007, 44).

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä, vaan tarkastella kokemusten yhteneväisyyttä siinä missä erilaisuuttakin. Aineistossa on hyvinkin erilaisia kokemuksia omasta roolista ja vallasta työssä, mutta myös sen verran samankaltaisuutta, että niistä pystyi muodostamaan teemoja. Aloitin analyysin korostamalla aineistosta ne kohdat, joissa käsitellään valta-käsitettä. Tämän jälkeen aineiston ollessa jo minulle tutkijana tuttu, etsin ne teemat, jotka toistuivat eri haastatteluissa. Esiin nousevia aiheita olivat: valta-käsitteen kierteleminen ja määritteleminen omaan työhön sopivaksi, vallankäytön määritteleminen negatiiviseksi, työn arvostus, HR-toiminnon ja -johtajan rooli suhteessa ylimpään johtoon, perustelemisen merkitys, vaikuttaminen vallan sijasta, sekä persoonan vaikutus. Kirjasin aineistosta ylös etenkin ne määritelmät, joita haastateltavat vallasta puhuttaessa käyttivät, sekä mitä rooleja he kertoivat oman työnsä sisältävän. Tämän jälkeen nostin aineistoesimerkkejä sekä valta-käsitteen alle, että eri roolien alle. Näin ollen pääsin hahmottamaan kokonaisuutta, joka muodostui roolien yhdistelemisellä ja vallan näyttäytymisen jakamisena. Tästä seurasi havainto, että rooleihin näyttäytyi liittyvän myös jollain tavalla valta: joko siten että roolia oli haastattelussa korostettu puhuttaessa vallan eri muodoista, tai rooli oli yhteydessä kokemukseen valtasuhteista.

Haastattelut toteutettiin siten, että ne voidaan luokitella puolistrukturoiduiksi teemahaastatteluiksi, mutta niissä teemojen alla olevat kysymykset ovat mahdollisimman avoimia. Kokemusten esiin saamisessa ideaalina on haastattelujen avoimuus, jonka pyrkimyksenä on mahdollistaa tutkimuksen aineistolähtöisyys ja toisaalta välttää tutkijan ohjailevuus (Laine 2007, 37). Kuitenkin aikarajan ja tutkimusintressin puitteissa en kokenut mielekkääksi toteuttaa fenomenologisen ihanteen mukaisia avoimia haastatteluja, jolloin itse tutkimusaiheen, vallan, käsittely olisi voinut jäädä liian vähäiseksi. Taustaoletuksenani oli jossain määrin se, että aiheesta on haasteellista keskustella, jolloin teemoittelun avulla haastattelut oli mahdollista palauttaa haluttuun aiheeseen. Haastattelujen purkaminen tapahtui raakalitteraation avulla, jossa huomio kiinnittyy siihen, mitä sanotaan, eikä siihen kuinka sanotaan. Vaikka tutkimuksen tarkoitus on tuoda esiin haastateltavien subjektiivisia kokemuksia, on otettava huomioon laadullisen tutkimuksen herkkyys tulkinnalle. Analyysi on kuitenkin aina tutkijan subjektiivinen näkemys aineistosta ja esiin nostetut luokittelut ovat siten myös tutkijan omakohtaisten kokemusten ohjaamia. Eskola ja Suoranta (1998, 142) tuovatkin esiin näkemyksen, jonka mukaan tutkija jo haastattelutilanteessa tekee omat tulkintansa.

Aineiston analyysivaiheessa kyseessä on heidän mukaansa toisen asteen tulkinta ja kirjoitusprosessi voidaan nähdä puolestaan kolmannen asteen tulkintana. Viimeinen, neljännen asteen tulkinta muodostuu taas silloin, kun tutkimusta lukee ulkopuolinen henkilö. Näin ollen laadullinen tutkimus näyttäytyy alati muovautuvana ja siitä muodostetut tulkinnat ovat aina sidoksissa myös tutkijan kokemuksiin. En täten pyri esittämään totuuksia ja yleistyksiä siitä, kuinka henkilöstöjohtajien kokema asema organisaatioissa muodostuu.

4.4 Aineistona haastattelut

Haastattelua aineistonkeruumenetelmänä voidaan pitää hyvin haasteellisena, koska kyseessä on samalla kahden ihmisen välinen vuorovaikutus. Voidaan katsoa, että sen onnistumisen edellytyksenä on haastattelijan ja haastateltavan keskinäinen ymmärrys (Rastas 2005, 79). Ymmärryksen syntyminen ei kuitenkaan ole itsestään selvyys. Osallistujat kuitenkin tarkastelevat maailmaa omista käsityksistään käsin ja usein tämä ei tule ilmi varsinaisessa keskustelutilanteessa, koska pyrimme toimimaan keskustelutilanteissa kuin tarkastelisimme maailmaa yhteisestä näkökulmasta (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 36). Tutkijan on hyvä myös pohtia suhdettaan haastateltavaan: monesti esiin tulee haastattelijan asema keskustelua ohjailevana ja tämän tilannesidonnaisen vahvan aseman vaikutus haastateltavan äänen esiin saamiseen. Asemointi voi olla myös käänneinen esimerkiksi johtotehtävissä toimivien haastatteluissa, jolloin tutkijan tulisi pystyä muodostamaan oman tietonsa avulla tilanteesta mahdollisimman tasavertainen. (Tienari, Vaara & Meriläinen 2005, 104.) Omassa tutkimuksessani tämän asemien eron voi nähdä olevan yhteiskunnallisesti todellinen, kun vuorovaikutustilanteessa ovat opiskelija ja eräänlainen ”yhteiskunnan eliittiä” (emt., 104) edustava henkilö. Fenomenologinen ajatus siitä, että kohdetta lähestytään mahdollisimman vähin ennakkotiedoin, estää mielestäni myös samalla vuorovaikutussuhteen tasa-arvoistamisen tietovallan keinoin.

Fenomenologisen ihanteen mukaisesti aineistona haastattelut edellyttävät hyvin avointa muotoa, jotta tutkijan omat käsitykset eivät tulisi haastateltavan kokemuksen edelle (esim. Laine 2007, 37). Avoin haastattelu, josta käytetään myös nimitystä syvähaastattelu, on enemmän keskustelunomainen ja siinä kaikkien haastateltavien kanssa ei tule esille samoja teemoja. Teemahaastattelu on suomalaisessa kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetty aineistonkeruu menetelmä. Avoimeen haastatteluun verrattuna se mahdollistaa tutkijalle sen, että haastattelu pitäytyy niissä raameissa, jotka ovat tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia,

ja toisaalta taas sen kysymyksenasettelulla mahdollistetaan haastateltavalle aiheen hyvin vapaa käsittely. (Eskola & Suoranta 1998, 87–88.) Tutkimuksessani olen valinnut teemahaastattelun edellä esitettyjen hyötyjen vuoksi ja uskon tutkimushenkilöiden kokemusten tulevan esille yhtä laisesti sen avulla. Valitsin näin myös siitä syystä, että minulla tutkijana oli ennakkonäkemyksiä siitä, ettei vallasta mielellään keskustella. Syvähaastattelu olisi tarjonnut tutkittaville turhan vapaan keskustelukentän, joka olisi voinut kiertää valta-teeman täysin.

Kokemusten tutkimisessa haastattelussa on tutkijalle monta huomioitavaa asiaa. Ensimmäinen haastattelukysymysten tulisi olla mahdollisimman konkreettisella tasolla liikkuvia, jotta vastaukset eivät olisi abstrakteja, yleistettyjä ajattelumalleja. Tällöin haastattelussa liikutaan hyvin kaukana yksilön kokemuksellisuudesta, joka on kuitenkin aina jollain tavalla erityistä. Toiseksi kysymysten muotoilussa tulee huomioida kokemuksen ja käsityksen ero. Käsityksistä puhuttaessa liikutaan usein yhteisön meihin juurruttaneessa ajatusmaailmassa, kun taas kokemus on hyvin subjektista. Haastateltava voi puhua käsityksistä, mutta todellisuudessa toimia ja kokea hyvinkin erilailla. Kolmanneksi tutkijan on myös hyvä muistaa, ettei kokemus ole koskaan edes tutkittavalle kokonaan ymmärretty, jolloin sen pukeminen sanoiksi voi olla mahdotonta. (Laine 2007, 37–39.) Tämä tuli esille myös omissa haastatteluissani, sillä näytti olevan osalle helpompaa puhua vallasta ikään kuin yleistetyn toisen näkökulmasta. Tällöin oli tutkijana haasteellista luontevasti palauttaa keskustelu henkilöön itseensä, ja vuorovaikutukseen vaikutti tulevan näissä tilanteissa aina pieni jännite.

4.5 Eettiset kysymykset

Tutkimuseettiset normit eivät ole ihmistieteissä tutkijaa pakottavia, mutta niiden noudattamiseen veloitetaan. Keskeisimpiä ovat ihmisten kunnioittamista koskevat normit ja arvot: tutkimukseen osallistujien itsemääräämisen kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen ja yksityisyyden kunnioittaminen ja suojeleminen. (Kuula 2006, 58, 60–64.) Tutkijan asema suhteessa tutkittaviin on aina institutionaalinen, jolloin mahdolliset eettisyyden laiminlyönnit saavat myös suuremman merkityksen kuin arkielämän suhteissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125). Etenkin kokemuksia tutkittaessa astutaan tutkimushenkilön yksityisyyden alueelle, jolloin yksityisyyden suoja nousee tärkeäksi perusteeksi. Tätä varmistamaan on luotu tietosuojalainsäädäntö, joka varmistaa henkilötietojen asianmukaisen käyttämisen. (Kuula 2006, 75–79.) Henkilötietolaki velvoittaa tutkijaa informoimaan tutkittavia kerätyn aineiston jatkokäsittelystä, mutta informoinnin kattavuus tutkimukseen liittyvistä muista seikoista on

yhtä tärkeää (em., 99). Tutkimukseen suostumuksensa antavan on tiedettävä mihin hän suostuu. Tässä tutkimuksessa eettisyys on otettu huomioon alusta asti. Tutkittavia on tutkimuskutsun yhteydessä informoitu tutkimusaiheesta ja tavoitteista, aineistonkeruumenetelmästä ja siihen liittyvistä vaatimuksista suhteessa tutkittavaan, osallistumisen vapaaehtoisuudesta, tietosuojasta, anonymiteetistä ja osallistuminen perumisoikeudesta (ks. liite 2).

5 Aineiston analyysi

Seuraavaksi esittelen analyysini. Tuon ensin yleisesti esiin sitä, kuinka vallasta puhuttiin ja minkälaisen vastaanoton se tuntui haastateltavissa saavan. Tämän jälkeen analysoin vallan näyttäytymistä henkilöstöjohtajien työssä ja olen teemoittanut havaintoni kolmeen: vallan puutteeseen, vallan rajoihin ja persoonan valtaan. Haastateltavat nimesivät omalle toiminnalleen monia eri rooleja, jotka olivat luokiteltavissa tiivistäen myös kolmeen kategoriaan. Käsittelin analyysissäni näitä rooleja ensin omana havaintonaan, mutta koska näiden korostus oli yhteydessä vallan määritelmiin, sijoitin ne kunkin valtateeman alle. Näistä rooleista syntyi seuraavat kategoriat: Päältäkatsoja, mahdollistaja, sekä johtaja.

5.1 Vallan kokeminen -Kuinka määriteltiin ja miten puhuttiin

Yleisesti ottaen haastatteluissa tuli esiin se, että valta-käsite nähtiin negatiivisesti latautuneena ja sen käyttöä pyrittiin välttämään. Tämä loi minulle haastattelijana haasteellisen tilanteen, koska jouduin käyttämään kuitenkin kysymyksissäni kyseistä sanaa, jotta keskustelu palautui tutkimuskysymyksen kannalta oleelliseen. Toisaalta tässä hyvänä puolena toimi se, että valta-käsitteen käyttö tuntui toimivan joillekin haastateltavista provosoivana sanana, jonka vuoksi he toistuvasti perustelivat käsitteen vierautta. Etenkin vallankäyttöön liittyvät kysymykset tuottivat vastarinnan, ja alla oleva esimerkki kuvaa sitä, kuinka vallankäyttöä lähestyttiin valtaosassa haastatteluja.

En ole ajatellut että tässä käyttäs valtaa, vaan ennemmin on sellanen... No, vähän siten että jos mä en olis tässä tehtävässä työnantajan edustajana niin sitte mä olisin pääluottamusmies. Must se niinku, samat asiat ollaan. Ei oo kyse vallasta vaan siitä että saadaan asiat työntekijöitten kannalta hyvin hoidettua. H2, N

Yli puolelle haastateltavista valta näytti tuovan mieleen hyvin historiallisia merkityksiä kuten käskytysvallan ja päätösvalan. Tällöin erityisesti korostettiin sitä, ettei omaan työhön kuulu valta. Valtaa ei koettu omaan organisaatioasemaan tai omiin motiiveihin kuuluvaksi. Valta näytettiin liitettävän vahvasti ihmisen ominaisuuteen olla valtaa tavoitteleva, kuten seuraavassa otteessa.

Mä en oo ehkä henkilönäkään sellainen et mä olisin kauheen vallanhimoinen tai haluaisin käyttää sitä valtaa ihan siten kun ehkä perinteisesti valta nähdään, sellasena käskyvaltana tai jotain muuta. H9, N

Tässä otteessa nousee esiin että kiistetyn valta-käsitteen määrittelemisen hieman suppeastikin historiasävytteisesti käskyvaltana tiedostetaan. Kuitenkaan harvoilla haastateltavilla oli esittää vaihtoehtoisia näkemyksiä sille, mistä muista näkökulmista valtaa voisi tarkastella. Vallankäyttö haluttiin haastatteluissa monesti sulkea pois siitä, kuinka henkilö näkee itsensä. Tähänkin voi katsoa löytyvän historiallinen tausta, ottaen huomioon että historiassa ne ihmiset, jotka ovat tunnettuja nimenomaisesti vallankäyttäjinä, ovat olleet sitä rangaistus- ja käskyvallan merkityksessä. Vallanhimo liittyy näihin hahmoihin ja himo sananakin on kristillisesti liitetty syntisyyteen. Näiden valossa ei siis ole yllättävää, että monet haastateltavat kielsivät haluavansa käyttää valtaa.

Haastateltavat myös toivat oma-aloitteisesti valtaan sitä kuvaavia etuliitteitä, kuten päätösvalta, statusvalta, vaikutusvalta ja käskyvalta. Vaikutusvalta vaikutti olevan helpommin hyväksyttävä käsite. Statusvallan kieltäminen oli yleistä, minkä voi nähdä kuvaavan sitä, ettei toiminnolla koeta olevan asemavaltaa organisaatiossa. Vaikuttamisen mahdollisuus koettiin tulevan muusta lähteestä kuin annetusta asemasta.

Et kyllä mun mielestä täytyy enemmän sen asiantuntijuuden ja sen ammattilaisuuden kautta tulla se valta ja se vaikuttaminen, ku sinällään statusvaltana. H9, N

Tässä esimerkissä haastateltava nimesi vallan statusvaltana, joka pohjautuu siihen että aktorilla A on määräämisoikeus aktoriin B nähden (esim. Weber, 1922). Yleisestikin valta siis näyttäytyi enemmänkin asiana, jonka nähdään kuuluvan aina annettuna organisaatioasemaan, tai sitten sellaisena jota henkilön pitää tavoitella. Henkilöstöjohtajan asemaan ei varsinaisesti katsottu kuuluvan valta. Samalla haastateltavat painottivat, etteivät he ole ihmisinä valtaa tavoittelevia. Tämän vuoksi käsitettä muokattiinkin itselle sopivammaksi.

Kysyttäessä vallan kokemisesta moni haastateltava kiersi käsitteen esittämällä sille korvaavia ilmaisuja. Näitä ilmaisuja olivat luottamus, asiantuntijuus, tukeminen ja vuorovaikuttaminen. Mielenkiintoista onkin tosiasiasa näiden merkitys enemmän vallan mahdollistajina kuin sen korvaajina. Tätä kuvaavat seuraavat esimerkit.

No ehkä jos mä käännän sen niin että tärkeempi sana on luottamus. Ja onnistunko mä saavuttamaan luottamusta, jotta mä saan hyviä tuloksia aikaiseksi. Niin sitä mä pidän tärkeempänä kuin sitä käytäntö mä valtaa. Kyllä mä käytän myöskin valtaa, mut se näkyy sellaisissa asioissa, et mä lähinnä tuen niitä. Me ei voida tehdä päätöksiä liiketoiminnan puolesta. – Ja jos nyt puhutaan missä me käytetään valtaa, missä me joudutaan sanomaan ei liiketoiminnalle, niin ne tilanteet on aika harvoja.
H7, M

Ja ei ehkä joo tollasella vallankäyttö-nimikkeellä, mut kyllä sitä muuta luottamuksen saamista ja päätöksentekoprosesseja. Et kyllä niitten kautta sitä miettii, et ei ehkä valtana. H3, N

Valtaa ei monen näkökulmasta koettu oman työn kannalta oleellisena tai omaa työtä ei ollut koskaan mietitty siitä näkökulmasta. Käsitteen vierautta perusteltiin monesti tuomalla esiin koettuja vaikutusmahdollisuuksia ja työn tukitoiminnon muotoa. Seuraava esimerkki kuvaa sitä, kuinka vieraalta valta käsitteenä haastateltaville tuntui. Siinä näyttäytyy myös tiivistettynä useassa haastattelussa esiin tulleet näkemykset: vallan määrittäminen käskytyvallaksi, vallan uudelleen määrittely omaan työhön sopivaksi, sekä oman vallanhimon kieltäminen.

En mä ole koskaan edes miettinyt itseäni vallankäyttäjänä. Toki mä johdan tämmöstä sanotaan 450 ihmisen bisnestä, et se henkilöstöjohtaminen on mun vastuulla. Mut en mä ole miettinyt sitä vallankäyttönä vaan pikemmin et mä pyrin saavuttamaan sen luottamuksen ja vuorovaikutuksen. - - Johtaja on kuitenkin se joka käyttää isointa valtaa. Mä en edes pyrikään hänen sijaansa missään olosuhteissa. H7, M

Kuten tähän asti esitetyissä esimerkeissäkin tulee esiin, tuli vallan määrittelyyn monen kohdalla ristiriitaisuutta: sen olemassaoloa ei kiistetä, mutta vallankäyttö mielletään vieraana ilmaisuna. Monissa vastauksissa esiintyi kaava, jossa ensin puolusteltiin omaa roolia ja sitä kuinka siihen ei kuulu valta, mutta joka käytännön työstä kerrottaessa näyttäytyi kuitenkin haastateltavallekin vallankäyttönä. Tällöin oman puheen kautta tunnuttiin havaittavan se, kuinka asioihin vaikuttaminen on yhtä kuin valta. Tätä voidaan pitää fenomenologis-hermeneuttisen

tutkimuksen onnistuneisuutenakin, sillä sen tarkoitus on juuri tuoda käytännön pohdinnan kautta näkyväksi se, mikä on koettu mutta ei ole tullut tietoisuuteen. (loppupäätelmiin tämä)

(E)hkä se on käsitteenä se valta outo - - Kun noudatetaan työsuhteeseen liittyvää lainsäädäntöä, noudatetaan työehtosopimusta, silloin mä sanon että näin tehdään. Ja silloin mä tavallaan käytän sitä valtaa. Mutta tota, se on vaan niin että on näitten normien ja talon omien säännösten toimeenpanijana. Siis päältäkatsojana. Ja se tämmöinen henkilöstön tasapuolinen kohtelu on siinä avainasemassa. No, se on vallan käyttöä tietysti. H2, N

Otteessa tulee esiin se, kuinka jälleen vallan liittäminen omaan työhön koetaan vieraana. Haastateltava kuitenkin kertoo tilanteita joissa hän on vastuussa, kuten laki- ja sopimusasioissa ja täten tiedostaa käyttävänsä päätösvaltaansa niissä. Päätösvallan voi tässä katsoa pohjautuvan tietovaltaan, jossa tietämys työlainsäädännöstä ja organisaation sisäisistä käytänteistä synnyttää vallan yli vähemmän tietävien. Tällöin vähemmän tietävä voi olla myös organisaation ylin johto. Kaikilla haastateltavilla ei ollut sitä kokemusta että tieto synnyttää valtaa, sillä henkilöstöfunktion koettiin joutuvan joissain tilanteissa myös perustelemaan asioita, jotka ovat laeissa ja sopimuksissa määrättyjä.

Vallan vieraaksi kokeminen ei tullut esiin kaikissa yhdeksässä haastattelussa. Poikkeuksen tekivät vahvimmin kaksi haastattelua, joissa valtaa ei selkeästi lähdetty uudelleen määrittelemään, vaan se näyttäytyi läpi haastattelujen suhteellisen neutraalina ilmiönä. Yhteensä kolmessa haastattelussa sen nähtiin myös luontaisesti kuuluvan omaan työhön. Näillä haastateltavilla myös kokemus siitä, että he pystyvät vaikuttamaan, vaikutti olevan suurin. Tällöin korostui oman toiminnan ja persoonan vaikutus vallan saamiseen. Seuraava esimerkki kuvaa sitä, kuinka käsitys henkilöstöfunktion roolista ja arvostuksesta on haastateltavan mukaan omaan toimintaan sidonnainen.

(K)yllä mä olen aina ajattelut niin, että se on tehtävä hankkia sitä arvostusta ja valta-asemaa HR:lle, enkä ruikuttanut sitä että voi voi tää tilanne on tällanen. Et mun mielestä se on niin että itellä pitää olla jotain annettavaa ja sillä omalla funktiolla sille bisnekselle. Kyllä sen [arvostuksen] saa sitä kautta eikä vaan että markkinoi omaa hyvyttään. H8, M

Tutkimukseni lähtökohtiin vaikutti ajatus, että valta ei ole hierarkkinen väline, vaan ilmiö joka näyttäytyy ihmissuhteissa ja ryhmien välillä moneen suuntaan. Koska en tarjonnut haastateltavilleni vallan määritelmiä tai pyytänyt heitä sitä itse määrittelemään, oli tehtävänäni

saada ilmiön hahmottaminen esiin muuta kautta. Yhtenä haastattelukysymyksenäni oli, voiko heidän mielestään alaisella olla valtaa hierarkiassa ylöspäin. Tämän kysymyksen tarkoitus ei niinkään ollut käsitellä tutkimuksessa valtasuhteita koko henkilöstössä, vaan tuoda näkyväksi sen, miten valta haastateltaville määrittyy. Tämä kysymys ajoi tehtävänsä, sillä sen myötä vallan käsitettä lähdettiin tarkastelemaan muunakin kuin käskyvaltana. Monelle vaikutti olevan hyvin selvää, että tietovaltaa voi olla myös alhaalta ylöspäin ja että esimerkkinä toimiessaan kuka tahansa henkilöstöstäkin voi omistaa valtaa. Tätä kuvaa alla oleva ote, jossa ennen kysymystä olin haastattelijana tuonut esiin vallan tarkastelun myös positiivisen vallan näkökulmasta.

Jos puhutaan positiivisesta vallasta ni sen voi saavuttaa ja useimmiten näkyikin käytännön toiminnassa siten että näyttää hyvää esimerkkiä. Silloin sä omaat sen vaikutusvallan, ja sillä positiivisella esimerkillä on hirvittävän suuri merkitys. Semmonen henkilö joka sitä käyttää.. mä sanoisin että sillä on se vaikutusvalta sitten suurin. H7, M

Kaikilla haastateltavistani ei ollut suoria alaisia, mutta niillä joilla oli, tietovallan olemassaoloa pohdittiin myös oman HR-tiimin sisällä. Alla olevassa esimerkissä keskustelun aiheena oli HR tiimin yhteistoiminta. Ote kuvaa sitä kuinka tällaisen tietovallan omaaminen ei kuitenkaan luottamuksellisessa ja avoimessa suhteessa ole uhka vallan tunteelle yleisellä tasolla. Monessa muussakin haastattelussa tuli ilmi hyväksyntä siitä, että omassa tiimissäkin omat alaiset omaavat enemmän tietoa monesta asiasta.

On sellaista avointa ja luottaa. Ja turvallista pitää olla, mun mielestä. Et varmaan puolin ja toisin et, mä uskallan itse paljastaa et mä en tiedä tätä, menettämättä kasvojani ja auktoriteettiani. H5,N

Vastaukset vallan ilmenemiseen yli hierarkiarajojen olivat hieman yllättäenkin selkeämpiä kun puhuttiin muista organisaation jäsenistä kuin itsestä. Moni nimittäin tunnusti alaisten vallan suhteessa esimiehiin, mutta oma valta suhteessa ylimpään johtoon helposti kiistettiin.

5.1.1 Yhteenveto yleisestä puheesta

Tässä kappaleessa olen tarkastellut sitä kuinka valtaa yleisesti haastatteluissa lähestyttiin. Ensireaktio oli lähes kaikissa haastatteluissa se, että valtaa lähdettiin uudelleen määrittelemään

neutraaleimmilla sanavalinnoilla. Vaikka tutkimusaihetta kohtaan osoitettiin mielenkiintoa, niin vallan kuuluminen omaan työhön koettiin kahta poikkeusta lukuun ottamatta vieraana. Kaikissa haastatteluissa tuli kuitenkin esiin se, ettei valtaa omassa työssä ole varsinaisesti mietitty. Valta vaikutettiin määrittävän vallan vakioteorioiden mukaisesti resurssien omistamisena ja vaikuttamista käytettiin mieluummin oman työn määrittelemiseen kuin vallankäyttöä. Vallankäyttö oli käsitteenä kaikista eniten vastustusta synnyttävä ja tämän voi nähdä olevan Rainion (ks., s.22) vaikuttamisen määrittelynkin kautta ymmärrettävää: vallankäyttö nähdään tietoisena toimintana ja monesti myös statukseen kuuluvana.

Valta sai haastatteluissa monenlaisia merkityksiä ja sitä tarkasteltiin samalla sekä byrokraattisena ilmiönä, että laajemmin ymmärrettynä vaikuttamisen kautta. Vallan ilmentymisen aineistossani voisi karkeasti jaotella siten, että päätösvallan ja käskyvallan olemassaolo kiellettiin, mutta vaikutusvallan omistaminen näyttäytyi käytännön työn kautta. Tutkijana minulle tuli vastaan ilman ennako-odotuksia se, että vallan kysymykset nousivat esiin nimenomaisesti suhteessa ylimpään johtoon. Alla olevilla esimerkeillä nostan vielä esiin kuinka valta saa olemassaolon ja merkityksen henkilöstöjohtajien työssä, vaikka omaa työtä oli vaikeuksiakin lähestyä vallan näkökulmasta.

Tässä hiljattain tuli esille jonkun kanssa yllättävästi että arvioidaan sitä että mä käytän niin paljon valtaa. Mä sitten jälkikäteen mietin että eihän se mikään yllätys pitäis olla, että ka mulla nyt joku valta pitäiskin olla. H2,N

Mikä mulle tekee hyvän työpaikan, sen työn imun ja sen motivaation. Et kyl se sieltä ihmissuhteista ja vuorovaikutuksesta tulee. Eli sitä kautta myös sieltä vallankäytöstä. H3, N

Valtaa ryhdyttiin useassa haastattelussa uudelleen määrittelemään ja luottamus oli näistä yleisimpiä määritteitä. Luottamuksen saaminen näyttäytyi nimenomaisesti suhteessa ylimpään johtoon, ja osa haastateltavista korosti tässä yhteydessä omaa toimijuuttaan tämän ansaitsemisessa. Joidenkin haastateltavien kohdalla taas vääryyttä tunnuttiin kokevan siitä, että johdon luottamus on jotain joka pitää jatkuvasti uudelleen ansaita. Muun muassa Haslam kollegoineen (2012, 69) pitävät kuitenkin johtajuutta ja valtaa sisäryhmän antamana valtuutena, joka on myös jatkuvassa prosessissa: sitä uudelleen neuvotellaan ja ansaitaan vuorovaikutuksessa. Valta ja näin ollen myös luottamus määrittyvät tällöin nimenomaan toimijuuden kautta, jolloin niiltä ei voidakaan edellyttää pysyviä raameja.

Se että valtaa vaikutti olevan helpompi tarkastella organisaation sisällä muiden yksilöiden välillä, kuvaa näkemykseni mukaan sitä kuinka sensitiivinen aihe on kun sitä peilataan omaan toimintaan. Kuitenkin juuri tämä peilaaminen vaikutti tuottavan haastateltaville itselleen uusia näkökulmia omaan asemaan ja sen vaikuttavuuteen. Fenomenologis-hermeneuttisessa näkemyksessä merkitykset joiden avulla yksilöt hahmottavat ja jakavat ilmiöitä ovat aina yhteisön antamia ja heitä yhdistäviä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34). Valta onkin ihmislajin historiassa saanut merkityksen, johon sen käsitteellistäminen edelleen pohjautuu. Käsitteen merkityksen purkaminen ja uudelleen hahmottaminen on tästä näkökulmasta haasteellinen tehtävä.

Aineistoni jakautuminen kolmeen osioon tapahtui nostaessani haastatteluista esiin sekä haastateltavien lähestymisen valtaan, että niitä rooleja, joita tällöin tuotiin esiin. Seuraavaksi erittelen analyysini teemoittelut, jotka tein aineiston ohjaamana. Nämä ovat vallan puute, vallan rajat, sekä persoonan valta. Ensimmäisenä nostan haastatteluistani esiin tulkintani henkilöstöjohtajien kokemuksen vallan puutteesta omassa työssään. Tähän sidosteisena roolina esitän haastatteluissa ilmenneen päältäkatsojan roolin, joka on suora lainaus yhdeltä haastateltavista.

5.2 Vallan puute

Valta ei haastateltavissa herättänyt reaktiota suhteessa henkilöstöön. Tämän voi nähdä johtuvan siitä, että henkilöstötoiminnon tarkoitus on vaikuttaa henkilöstöön esimiestyön kautta. Tässä mielessä nimikkeen henkilöstöjohtaja voi katsoa johtavan harhaan työn luonteesta tietämättömän: se antaa sanavalintojensa vuoksi mielikuvan, että henkilöstöjohtaja johtaa henkilöstöä. Siihen ettei valtaa tarkasteltu varsinaisesti suhteessa henkilöstöön voi liittää myös sen, että asema organisaation johdossa mahdollistaa kuitenkin tietynlaisen asemavallan suhteessa henkilöstöön. Se että vallan kuuluminen omaan työhön näyttäytyi vieraana voi nähdä olevan luonnollista siitä syystä, ettei henkilöstöjohtajan koeta niinkään johtavan. Valta sai henkilöstöjohtajien työssä merkityksensä usein ongelmatilanteissa. Valta keskustelun aiheena taas toi esille sen, että vallan mukanaan tuomat ongelmat liitettiin nimenomaisesti suhteeseen ylimmän johdon kanssa. Vallan puute ja HR:n rooli herättivät eniten näkemyksiä ja tunteita puhuttaessa organisaation johdosta ja siihen suuntaan vaikuttamisesta. Vain yksi haastateltavista pohti vallanpuutetta suhteessa linjaesimiehiin.

Et se on se juttu, et vastuuta on paljon - - Mut onks mulla valtaa tehdä sellasia toimenpiteitä, ni mun mielestä ei oo sillai tasapainossa. - - Mut sellasia lähinnä isompia henkilöstöhallinnollisia asioita, ni kyl sitä välillä mieltii että kuuluisko tämmöseen kuulua se päätöksentekovalta myös viedä ihan loppun asti asioita. Meillä se on pääsääntöisesti niin että liiketoiminta päättää sit kuitenkin. - - meil on ne toimintamallit ja periaatteet ja ohjeistukset, apu ja tuki, käytännössä. Mut me ei saada päättää. H5, N

Esimerkin mukaisesti vallasta puhuttaessa korostettiin paljon työn olevan tukirooli, johon ei päätäntävalta kuulu samalla tavalla kuin liikkeenjohtoon. Kuitenkin sen puuttuminen nähtiin työn haittaavana tekijänä ja turhautumistakin aiheuttavana asiana. Neljä haastateltavista pohti aihetta käsitellessään sitä, kuuluisiko työhön kuulua päätösvalta, jota ei nykyisellään koettu olevan.

Useiden haastateltavien puheissa nousi esiin vaikuttaminen perustelemisen kautta. Moni koki että HR joutuu perustelemaan enemmän kuin mitä muut tukifunktiot ja tämä vaikutti olevan yhteydessä juuri vallan puutteen kokemiseen. Jatkuva omien näkemysten esiin tuominen ja perusteleminen koettiin osittain turhauttavana, ja siinä yhteydessä monesti mainittiin myös toive vallan omistamisesta joissakin asioissa. Tässä yhteydessä osalla haastateltavista arvostuksen puute ja oman asiantuntijuuden mitätöinti organisaatiossa tulivat keskusteluun. Tieto ei vaikuta aina takaavan henkilöstöjohtajille valtaa. Myös oma asiantuntijuus näyttäytyy joissakin esiin tulleissa esimerkeissä joutuvan koetukselle ristiriidassa, jossa omaa ammattiosaamista arvostetaan organisaatiossa, mutta päätäntävaltaa ei anneta.

(E)t miks me ei voida vaan sanoa että kun näin on ja näin aina tehdään. Että sen joutuu monesti samantyyppisen asian useaan kertaan - - sit täytyy vaan sinnikkäästi et tää on myös sellainen tilanne et jälleen kerran näin. Ni se on semmosta turhauttavaa - - miks mä joudun aina perustelemaan ja taistelee ku siihen menee aikaa. H5, N

No se on varmasti sitä vallan puutetta et ei riitä et mä sanon että niin ei voi tehdä koska [laki] - - Ni se ei riitä. Sitten haetaan vaan jotain et jos me kuitenkin tehtäs, ja se kestää siis, sitä asiaa pyöritetään ja pyöritetään. H2, N

Turhautuminen oli yksi eniten sanoitettu tunne, jota haastatteluissa käytettiin. Muita tunteisiin viittaavia sanoja olivat harmi, hämmennys ja myös suru. Negatiivisia tunteita kuvattiin huomattavasti enemmän kuin positiivisia. Tämän voi nähdä liittyvän yleisestikin siihen, että

henkilöstöjohtajan työn koettiin olevan paljon negatiivisten asioiden käsittelyä ja ongelmanratkointia. Tutkijalle mielenkiintoista on myös ajatus aiheen mahdollisesti synnyttämistä negatiivisista tunteista. Niille joilla oli kokemusta vallan puutteesta omassa työssä, saattoi myös tämän aiheen konkretisoiminen tuoda esiin juuri näitä tunteita.

Tietyissä asioissa mä haluaisin enemmän toimivaltaa ja resursseja ja vaikka jonkin euromääräisen budjetin, ettei tulis niitä yllätyksiä et saako tehdä jotain. Oon saanut hyvin asioita eteenpäin mut nyt tuntuu et [viime aikoina] mikään ehdotus ei oo mennyt läpi. Ei mikään. Ei ei ei. - - . Et ku ei innostu ni ei onnistu ja kun ei onnistu ni ei innostu. H3, N

Yllä lainatulla haastateltavalla oli kokemus, että hän voisi antaa paljon enemmän, mutta liikkeenjohdon vastarinta on syönyt motivaation. Haastateltavan näkemys vallan puutteesta ja johdon vallankäytöstä sen hetkessä työssään, oli aineistossa voimakkain esimerkki siitä, mikä merkitys valtasuhteilla on. Kyseinen haastateltava kuvasi sitä, kuinka ylin johto ylittää vallan rajoja ja aiheuttaa tällä oman asiantuntijuuden mitätöintiä. Työssään hänelle on näennäisesti annettu valta, joka estetään johdon toimesta. Tilanne jota hän kuvaa alla olevassa otteessa.

Aidosti se on vallan käyttöä, se on toimivallan ylittämistä et jos mun pitää vastata tietyistä prosessista, niin antais mun tehdä sen työn rauhassa. - - Kun se menee näin pieniin se vallan käyttö ja tavallaan se oman aseman väärinkäyttökkin. H3, N

Vallan puute ilmeni myös haastatteluissa, joissa johdon ja henkilöstöfunktion välillä ei koettu olevan ristiriitaa. Tällöin valta ei kärjistynyt, eikä päätösvallan puutetta koettu, mutta oman vallan rajallisuus sai selkeästi tunnepohjaisia reaktioita aikaiseksi. Seuraavassa esimerkki, jossa tulee esiin liikkeenjohdon ja henkilöstöfunktion erillisyyttä, vaikka kyseinen haastateltava ei sitä varsinaisesti kertonut kokevansa.

Onhan ne [johdon ilmaisema ”ei”] tietysti pettymyksiä. Et yleensä mä kysyn sit et miks näin, et mä haluan ymmärtää sen. - -. Mut oon ollu pettynyt et jos mua ei oo kutsuttu johonkin. Ni sit mä kysyn et hei miks näin, et mua harmittaa se, et mä olisin mielelläni ollut tossa jutussa mukana. Ni sitte sieltä tulee joko et hei sori me unohdettiin sut. Se on ihan mahdollinen. Tai sit hei se agenda oli tällainen et me katottiin et tää ei liity HR:ään. H1, N

Esimerkkejä siitä, kuinka päätöksistä oli jääty ulkopuolelle, löytyi kuudelta haastateltavista joko nykyisestä työstä tai aikaisemmasta vastaavasta. Näissä tilanteissa ilmaistiin monesti negatiivisia tunteita. Ylimmän johdon päätösvallan kohdistuminen oman työalueen sisälle, joko sitä estävästi tai sitä rajoittavasti näytti synnyttävän epäoikeudenmukaisuuden kokemista. Joissakin näissä tilanteissa vaikutti johdon ja henkilöstöfunktion näkemys eroavan siinä, mikä koettiin henkilöstöjohtamiseen vaikuttavaksi. Liikkeenjohdon perustelua ulkopuolelle jättämisessä ei pidetty aina relevanttina ja oman mielipiteen ilmaisuhalukkuutta korostettiin näissä yhteyksissä. Se mikä ylimmälle johdolle on esimerkiksi liiketoiminnallinen investointi, vaikuttaa kuitenkin välillisesti myös henkilöstöön. Tätä ylimmän johdon ja henkilöstöfunktion rajojen linjausta käsittelemän myöhemmin tarkemmin vallan rajoja esiin tuodessani.

5.3.1 Rooli päälliköinä

Rooli päälliköinä näyttäytyi aineistossa melko näkymättömänä roolina ja sitä luonnehdittiin myös kuvaamalla itseä huolehtijaksi ja palvelutehtävissä olevaksi. Tähän rooliin nähtiin kuuluvan paljon lakisidonnaista toimintaa ja henkilöstön tasa-arvoisuudesta huolehtimista. Myös yrityksen arvojen mukaisen toiminnan varmistaminen ja muutamalla haastateltavalla organisaatiokulttuurista huolehtiminen kuuluivat tähän. Eri sidosryhmien palveleminen toi kuitenkin esiin tilanteita, joissa henkilöstöfunktiolta odotetaan vallan käyttämistä jopa yli tämän päälliköiden roolin. Nämä olivat tilanteita joissa ylin johto, keskijohto tai esimiestaso toivoivat lain tai tasa-arvon kiertämistä jotta organisaatio saavuttaisi halutun lopputuloksen. Tilanteista kerrottaessa korostettiin omaa asiantuntijuutta ja sitä kuinka se, että lakien noudattamistakin joutuu ajoittain perustelemaan aiheuttaa turhautumista. Vaikutti siltä että osalla oli kokemus että oman työn periaatteita kritisoidaan ja ne nähdään ristiriidassa organisaation tuloksellisuuden kanssa oleviksi. Useammassa haastattelussa ilmeni henkilöstöjohtajien organisaatioasemaan liittyvää vastuun ja vallan epätasapainoa. Tämä tuli ilmi odotuksissa, joita johto ja toisaalta myös henkilöstö asettavat henkilöstötoiminnolle.

Tääl on hyvin epäselvä se toimenkuvan raja että mitä saa tehdä. Odotetaan että tehtäis enemmän ja odotetaan johtajuutta ja... mut aidosti arjessa ei saa sitten päättää juuri mistään. - - - Et mä koen et ne [vastuu ja valta] ei oo missään tasapainossa täällä meillä. Se on todella turhauttavaa se. H3, N

Yllä olevassa otteessa on ristiriidan kokemisesta esimerkki sen vahvimmassa ilmenemisessä. Haastateltava viittaa siihen, että häneltä odotetaan johdon taholta johtajuutta, joka hänen nimikkeeseenkin kuuluu, mutta hänelle ei kuitenkaan anneta valtuuksia toteuttaa tätä odotusta. Tässä johtajuuteen liitettävä valta nähdään nimenomaisesti päätösvaltana ja sen puuttuminen työtä hankaloittavana asiana. Samankaltaisissa kokemuksissa työhön näyttäytyi kuuluvan enemmän vastuuta kuin valtaa. Seuraavan esimerkin haastateltava kuvaa omaa päättäjätasojen roolin vaikeuttaan kun valtaa halutaan käyttää yli yhteisten arvojen. Haastateltava kuvasi vallan puutteen tulevan näkyväksi juuri vallankäytön törmäystilanteissa, jotka herättävät myös negatiivisia tunteita.

No sitä tuskaa kokee, se on sitä samaa ristiriitaa. Et ei noudateta meidän ohjeistuksia ja linjauksia, tai ei ne mitään meidän ole, ne on talon linjauksia. Ihan sama, ehkä turhautuminen, harmistus ja miettiminen, onko tämä arvojen mukaista tässä tapauksessa ku vastuullisuus on yksi arvo. Ja eurot jälleen, et kustannussyistä. Et mä luulen jos olis hyvät ajat ja rahaa olis riittävästi eikä olis tuloksetkoavikueuksia niin nämä asiat ja nämä valtajutut, ni niitä ei ehkä olisakaan mejän näkökulmasta niin paljon niitä haasteita. H5, N

Puhuttaessa odotuksista ilmeni haastateltavilla myös rooliristiriitaa, jonka yhteydessä korostettiin, ettei kaikkia pysty miellyttämään. Ristiriita oli haastateltavillani hyvin tiedossa ja se oli hyväksytty osaksi työn luonnetta. Sinällään siis tämän ei välttämättä voi nähdä luovan vallan puutetta, mutta vaikutti että roolin selkeyttäminen vallan näkökulmasta on tarpeen. Roolin epäselvyys nimittäin näyttää synnyttävän toimivallan epäselvyyden ja tätä kautta luovan vallan puutteen kokemista. Tässä roolissa myös työkuvan moninaisuus tuli esille, kuten alla olevassa esimerkissä.

Siis enemmän sen roolin kirkastaminen, työnkuvan kirkastaminen. Ja se on varmasti semmonen asia missä näkyy se ettei ole sitä valtaa tehdä sitä. Ja ihmiset jotka tekee henkilöstöasioita on vähän kuin äiti, et jos ei muut tee niin kyllä me tehdään. H2, N

Sanotaan et aikaisemmissa työpaikoissa roolit on ollu jotenkin kovin selkeät ja se oma toimivalta on ollu aina jotenkin selkeämpi. Et tota, ei oo tullu sellasta et kiskastaan matto alta –oloja ollenkaan. Et se ei oo ollu sellasta tempoilevaa. Et kyllä tällasen kokemuksen jälkeen mä veikkaan et varmaan tuun olee varovaisempi. Kyllä, niin kun uusissa työpaikoissa uusien ihmisten kanssa. H3, N

Henkilöstöjohdolle kohdistetut odotukset saattavat muodostua liian suuriksi, mikäli vastuun rajoja ei selkeästi vedetä. Päättäjän rooli näyttäytyi juuri tässä suhteessa haasteellisena ja ongelmia tuovana, sillä koko henkilöstön huolista ei ole mahdollista olla vastuussa. Tällöin haastateltavat korostivat omaa jaksamistaan ja vetivät rajoja siihen, kuinka huolehtiva tämä kyseinen rooli on. Huolehtiminen nousi esiin organisaatiotoiminnan lisäksi siis myös huolehtimisena omasta jaksavuudesta. Odotukset monesta suunnasta tiedostettiin ja niiden kanssa tasapainon löytäminen koettiin tärkeäksi oman hyvinvoinnin kannalta. Työtä luonnehdittiin sellaiseksi joka ei tekemällä lopu. Seuraavana esimerkki, jossa haastateltava pohti omaa rooliaan asiantuntijana ja johtajana, tiedostaen oman rajallisuutensa.

Eräällä tavallahan ne kaikki päälle 200 ihmistä on mun ihmisiä, et oonhan mä niistä ja niitten eräällä tapaa työympäristöstä vastuussa. Mut sit toisaalta niil on myös ne esimiehet ja mä en voi niitten kaikkien murheita kantaa myöskään. Mun hartiat ei riitä siihen, eikä mun osaaminen eikä niinku... minä ihmisenä en riitä siihen. H1, N

Oman rooliin selkeyttäminen näyttäytyi haasteellisempänä pienemmissä yrityksissä, joissa voi ajatella henkilöstön olevan lähempänä henkilöstöjohtamisen arkea. Esiin nousi edellisen esimerkin tavoin se odotus joka paikoin henkilöstöltä tulee, että henkilöstötoiminto on organisaatiossa palvelemissa yksin heitä. Myös odotusten monisuuntaisuudesta puhuttaessa nousi samankaltaisia ilmauksia sille hyväksynnälle, ettei joka suuntaan pysty kumartamaan. Näen tämän myös oman vallan tiedostamisena ja sen puutteen hyväksymisenä. Vallan puutetta synnyttää niin organisaatioasema, kuin myös omien voimavarojen rajallisuuskin. Henkilöstöjohtajien työ nähtiin tapahtuvan esimiesten kautta ja tämä välillinen vaikuttaminen näkyy siihen, ettei henkilöstötoiminnon roolia aina hahmoteta henkilöstön tai esimiestenkään tasolla. Tätä kuvaavat seuraavat otteet.

(O)salle voi olla vähän hämääkin mitä mä teen koska mä en näy työntekijöille niin paljoa. H3,N

Siis kuulee tuolla kentällä sellaisia henkilöstöpalvelun tuotteeks joita me ei ollenkaan pidetty meidän tuotteena. Et sellasii kuulee alvariinsa. Eikä niitä aina saa kiinni eikä niitten kanssa voi olla samaa mieltäkään. Joka siis tarkoittaa sitä että me ei olla riittävästi viestitty siitä, että mikä meidän tehtävä on. H4,N

Oman roolin ja organisaationallisen aseman epäselvyys nähtiin siis myös omasta toiminnasta riippuvaiseksi. Osa haastateltavista tiedosti viestinnällisen vastuun asian muuttamisessa, mutta osa puolestaan vaikutti suhtautuvan siihen ongelmana, joka on hyväksytty osaksi työtä ilman intressejä toimia sen eteen.

5.2.2 Valta päältäkatsojan roolissa

Ensimmäisenä teemana oli vallan puutteen kokeminen ja täten myös vallankäytön kohteena olemisen kokemus. Tässä roolina oli päältäkatsojan rooli, jossa painotus oli henkilöstön ja koko organisaation tasavertaisessa huolehtimisessa. Henkilöstöjohtajilla voidaankin nähdä olevan monta sidosryhmää, joita palvella. Kuitenkin se ryhmä, johon henkilöstöjohto samaistuu, voi olla merkittävä. Referenssi-, eli viiteryhmäksi sosiaalipsykologiassa kutsutaan sellaista ryhmää johon yksilö itseään suhteuttaa ja jonka normeja yksilö pyrkii noudattamaan, vaikkei olisi edes tuon ryhmän jäsen. (Turner 1991, 5; Rainio 1969, 92). Mikäli henkilöstöjohto näkee viiteryhmänään henkilöstön ja tämän etujen ajamisen työn tarkoituksena, voidaan nähdä syntyvän helposti päältäkatsojan roolin. Tässä roolissa puolestaan valta koetaan puutteelliseksi. Yksilön voi nähdä olevan riippuvainen viiteryhmästään ja tällöin viiteryhmällä on häneen nähden valtaa (Rainio 1969, 93). Henkilöstöfunktion ristiriitainen rooli ja monen sidosryhmän palveleminen vaikuttavat myös kompleksiseen viiteryhmän valintaan: henkilöstöjohto on riippuvainen monesta ryhmästä ja täten niillä kaikilla on valtaa myös heihin nähden. Vallan puute ja vallankäytön kohteena oleminen näyttäytyi vahvimmin, kun korostettiin kaikkien palvelemista. Nämä näyttäytyivät erityisesti suhteessa ylimpään johtoon. Aineistosta myös ilmeni että he jotka vaikuttivat kokevan eniten vallanpuutetta työssään, korostivat työn olevan myös hyvin yksinäistä, mikä puolestaan ei tullut muilla esille.

Vallan vakioteorioissa valta näyttäytyy resurssien omaamisena ja haastattelemani tutkimushenkilöt näyttivät lähestyvän valtaa tästä näkökulmasta käsin. Päältäkatsojan rooli kuvastaakin tätä parhaiten. Rooliin ei liitetty valtaa ja vastuina näyttäytyi olevan kaikkien sidosryhmien yhtäaikaista palveleminen, tasa-arvoisuudesta huolehtiminen ja jopa äidillinenkin huolenpito henkilöstöstä ja johdon ja henkilöstön välisistä suhteista. Kun valtaa tarkastellaan resurssien omaamisena, on ymmärrettävää että tässä roolissa valta kiellettiin ja sen puute koettiin kaikista voimakkaimmin. Tässä roolissa myös johtajuus näyttäytyi kaikista vieraimpana, sillä sitä tarkasteltiin transaktionaalisen johtajuuden näkökulmasta. Resurssina vaikutettiin käsittävän pääsääntöisesti rahalliset resurssit- Roolissa muiden resurssien, kuten

asiantuntijuuden omistaminen ei synnyttänyt valtaa vaan siitä huolimatta syntyi kokemus vallankäytön kohteeksi joutumisesta. Tämän resurssin yli käveltiin joissakin esimerkeissä niin esimiesten kuin johdonkin taholta ja tämän aiheuttamat tunteet olivat yleisimmin turhautuminen ja harmi. Kahn'n ja kumppaneiden (ks. s, 29) tutkimuksessa asiantuntijavalta ja informaatiovalta olivat vallan muodoista ainoita, joilla pystyttiin vaikuttamaan kaiken tasoisiin työtovereihin. Näistä asiantuntijavallan ilmeneminen aineistossani kuvasi monen kohdalla juuri suhteen kompleksisuutta ylimpään johtoon: tämä muoto ei aina vaikuttanut riittävän vallan saamiseksi. Tätä kokemusta kuvattiin monesti kaikista negatiivisimmilla tunneilmaisuuilla. Rainio (1969, 153–154) näkee turhautumisen ja mielipahan olevan yleisiä emootioita, joita vallankäytön kohteena oleva tuntee. Tämä johtuu siitä, että varsinaista vallankäyttöä ilmenee siellä, missä on voitettu toisen osapuolen vastustus, ja turhautuminen syntyy kun havaitaan ylitsepäsemätön este omalle toiminnalle. Turhautuminen ja mielipaha näyttävät siis ikään kuin taistelun hävinneen tunteina.

Roolissa voidaan katsoa olevan myös eniten ristiriitaisuutta, sillä kaikkien sidosryhmien palveleminen näyttäytyi käytännössä mahdottomana. Valta ilmeni erityisesti suhteessa ylimpään johtoon siten, että valta evättiin, asiantuntijavalta mitätöitiin ja vastuuta osoitettiin yli annetun vallan. Päättökatojan rooli on asiantuntijuuden valossa yhdistettävissä Ulrichin (1995) roolijaottelussa hallinnollisen asiantuntijan rooliin, jossa liikutaan hyvin päivittäisissä toiminnoissa. Näiden toimintojen merkityksellisyyden ymmärrys organisaation tasolla voi kuitenkin olla heikkoa, vaikka Ulrichin näkemys olikin, että roolin tehtävä on nimenomaan tukea liikkeenjohtoa. Niiden ongelmana on niiden hyödyn mitattavuuden haasteellisuus, jonka vuoksi myös liikkeenjohdon usko niiden merkittävyyteen näyttäytyy heikkona (Jolkkonen & Järnlström 2014, 22).

5.3 Vallan rajat

Vallan rajat tulivat esiin puhuttaessa suhteesta ylimpään johtoon ja omasta osallistumisesta päätöksentekoprosesseihin. Vaikuttamismahdollisuuksien kohdalla kolmessa haastattelussa käytettiin hyvin samaa ilmaisua kuvaamaan henkilöstöjohtajan asioiden ajamista: pitää valita omat taistelunsa. Tämä kuvasti heidän kertomuksissaan sitä, kuinka työssä tulee oppia näkemään oikeasti merkitykselliset asiat, joiden läpi saamiseksi kannattaa taistella.

Toisaalta sekin on luonnollista, et kaikki ei voi saada mitä haluaa ja niitä vastoinkäymisiä tulee ja se on vaan nieltävä. Ja sit myös ruotsiks sanotaan, et pitää valita omat taistelunsa. Et mitkä on ne jutut joista mun kannattaa oikeesti taistella ja missä mun kannattaa tuoda se mun ehdotus. Ja jos sitä ei hyväksytä ni antaa sit vaan, tulla toimeen sillä päätöksellä joka on tehty. H1, N

Kuvaus taistelun valitsemisesta näyttäytyi tutkijalle myös vallan rajoista taistelemisena. Tällöin merkityksellisiksi koettujen asioiden kanssa oltiin valmiita myös uhmaamaan tukifunktion roolia ja käyttämään valtaa liikkeenjohtoon. Puheeseen taistelunsa valitsemisesta liittyi esimerkin mukaisesti myös se, että tulee hyväksyä ettei kaikkea voi saada läpi. Tämän voi nähdä kuvaavan niiden rajojen hyväksymistä, jossa henkilöstöfunktio tukiroolissaan liikkuu. Toisin sanoen hyväksyntänä siitä, missä valta sijaitsee. Hyväksymisen ilmaisu tulikin yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikissa haastatteluissa useaan otteeseen. Hyväksymistä korostettiin päätäntävällän lisäksi kahdessa muussakin yhteydessä: rooliodotusten ristiriidassa, sekä omien rajojen tiedostamisessa. Seuraavassa esimerkkiote, jossa haastateltava pohtii rajoja liikkeenjohdon ja henkilöstöfunktion välissä, sekä omaa tietovaltaansa. Haastateltava näkee vaikuttamismahdollisuutensa pääsääntöisesti positiivisesti, mutta tiedostaa näkemuserot.

(S)e ihan loppurutistus et oltas vielä enemmän ihan kaikissa tapauksissa liiketoiminnan kanssa samaa mieltä, ni se on semmonen mitä mä toivoisin. Mut en mä tiedä kuuluuks se itse asiassa olla niin, se on sit taas toinen mielenkiintoinen kysymys et kuuluuks meillä ollakin eri mielipide ja kuuluuko olla niin ettei asiat mene aina niin kuin me nähdään. Tietenkin kuuluu, eihän mekään nyt aina voida olla oikeassa. H5, N

Edellä olevassa otteessa tulee ilmi myös muillakin haastateltavilla esiintynyttä vapaata pohdiskelua, jonka lopputuloksena saatettiin esittää omalle vastaukselle myös vasta-argumentti. Näin monesti tuotiin kokemuksen ja todellisuudenkin ristiriitaisuutta esiin, jolloin kokemuksen pohdiskelu nosti esiin käytännön esimerkkien kautta sen todellisuuden, jossa ryhmät vaikuttavat toisiinsa.

Se että saa siihen vaikka nyt henkilöstöohjelmaan niitä asioita jotka on tärkeitä henkilöstöjohtamisen kannalta. Niin sekin on niinku vallan käyttöä. Saa näkyväks sen minkä tietää et on tärkeitä. H2, N

Yllä olevassa esimerkissä on myös ajatusta siitä, että pitää valita omat taistelunsa. Valtaa siis nähtiin kuitenkin sijaitsevan siellä, missä oltiin valmiita viemään omaa asiaa loppuun saakka.

Kaikissa haastatteluissa perustelun yhteydessä esiin nousivat henkilöstön mittaristot. Tässä suhteessa haastateltavien kokemus jakautui kolmeen. Ensimmäisessä ryhmässä olijat näkivät henkilöstöasioiden johtamiseen kuuluvan oleellisesti datan synnyttäminen ja sen käyttämisen tuloksellisuuden mittarina. Tässä ryhmässä myös henkilökohtainen motivaatio näyttäytyi syntyvän juuri liiketoiminnan tuloksellisuudesta. Toisessa ryhmässä olivat he, jotka puhuivat datan merkityksestä, mutta kokivat sen olevan irrallinen oman työn tarkoituksellisuudesta. Kolmas ryhmä taas oli vahvasti sitä mieltä, ettei henkilöstöpuolella ole mahdollista perustella päätöksiä laskelmilla, sillä ihmisiä ei voi muuttaa euroiksi. Kuitenkin kaikilla haastatelluilla oli selkeänä näkemys siitä, että henkilöstöjohdossa vaaditaan liiketoiminnallista ymmärrystä, joka monen mielestä mahdollisti myös vakuuttavuuden ylimmän johdon silmissä.

Mä en tiedä voiko edes ajatella että on yksiselitteisesti näitä [vastuu ja valta], vaan kyllä pitää yhteisesti, yhteistyössä edistää niitä asioita. Et se sellanen valta, et vois sanella et nyt tehdään näin, ni ei se olis parasta. Et siinä mielessä valta ja vastuu on, kunhan huomaa tän toiminnan luonteen, et ei se voi mennä sanelemalla. H4, N

Yllä olevassa esimerkissä haastateltava muotoilee vallan ja vastuun uudestaan puhuessaan mieluummin yhteistyöstä. Tässä valta näyttäytyy käskyvaltana ja vallan diktatuurimainen luonne halutaan kumota selittämällä näiden huonoutta omassa työssä. Kuitenkin haastateltava voi laittaa puhumansa yhteistyön ja sitä kautta vaikuttamisen vallan ja vastuun alle. Vallan historiallinen kaiku tulee tässäkin esiin ja sitä halutaan kumota selittämällä toiminnan luonnetta.

Oleellinen ero haastateltavissa ja heidän päätöksenteoissa mukana olemisessa oli jakautuminen sen mukaan, kuuluivatko he johtoryhmään vai eivät. Kolme haastateltavista ei haastatteluajankohtana kuulunut johtoryhmään ja heidän kertomuksissaan nousi esiin selkeästi päätöksistä ulkopuolelle jääminen. Niistäkin jotka kuuluivat johtoryhmään, moni oli ollut vastaavassa tilanteessa ja sen merkitys tiedostettiin. Pääsääntöisesti haastattelemani henkilöt olivat kuitenkin johtoryhmän jäseniä eivätkä nähneet tällaisia tilanteita nykyisessä työssään. Seuraavat otteet kuvaavat tämän asian merkitystä.

Et on sillä dramaattinen ero siinä oletko sä osa johtoa vai käytkö sä raportoimassa johdolle. Se on oikeesti, kun on nähnyt ne molemmat vaihtoehdot niin- Sehän tarkoittaa vaikka just sitä että saako toimeksiantoja johdolta vai onko yhdessä tekemässä päätöksiä. H8, M

Et sil on mun mielestä ihan hirvittävän iso merkitys vallankäytöllisesti ja sellaisessa tasapuolisuudessa. Et se toiminto [johtoryhmä] on, nii et pääsee enemmän esille ja vaikuttamaan. H5, N

Johtoryhmän toiminta voidaan nähdä sisäryhmä-toimintana, josta ulkopuolelle jääminen synnyttää tunteen organisaatiotasoisesta erillisyydestä. Päätösvalta sijaitsee johtoryhmässä ja haastatteluissa tuli esiin että tukifunktioiden tulisi olla tässä mukana. Tällä ei näytetty tavoittelevan niinkään päätösvaltaa, vaan enemmän liikkeenjohdollista yhteenkuuluvuutta jonka kautta vaikuttaminen mahdollistuu.

Henkilöstöjohtajien organisaatioiden johtajien merkitys tuli esiin jokaisessa yhdeksässä haastattelussa. Suhde näyttäytyi vallan näkökulmasta joko haasteellisena tai mahdollistavana. Yhdelle jopa niin estävänä, että hän oli sen vuoksi hakenut itselleen uuden työpaikan. Tilanne, jota hän kuvasi seuraavasti ”täytyy sanoa klassisesti, että mä haen itselleni uuden esimiehen.” Kyseisessä yrityksessä ylimpään johtoon kuului toimivallan ylittämistä ja toisaalta henkilöstöjohtamiseen kohdistettujen odotusten suuruus suhteessa myönnettyyn toimivaltaan oli estävän epätasa-arvoinen. Hyvä keskusteluyhteys ja kuulluksi tuleminenkaan ei näyttänyt selittävän tyydyttävää suhdetta johtoon, vaan siihen liitettiin myös luottamusta ja sitä myötä vallan jakamista. Osassa haastatteluja suhteen onnistumisen edellytyksenä nähtiin samanlainen ihmis- ja johtamiskäsitys. Päätäntävaltaa ei koettu kuuluvan henkilöstöjohtajan rooliin automaattisesti, mutta sitä selkeästi toivottiin jaettavan johdolta käsin, jonka vuoksi myös kyseinen suhde koettiin merkitykselliseksi.

(M)un mielestä siin on kyse minkälainen ihmiskuva, minkälainen johtamiskäsitys siellä johtoryhmässä ylipäättään on siitä mikä merkitys näillä asioilla on. - - Koska jos ne kokee ne tärkeeks niin ei sun silloin tarvii niinku koko ajan puolustella tai... hmm. sitä omaa paikkaas tehä ansaituks. H9, N

Esimerkissä haastateltava peilasi omaa suhdettaan yrityksen johtoon ja sen mahdollistavuutta. Perustelu, joka muillakin nousi turhautumista synnyttäväksi tekijäksi, selitetään tässä johtuvaksi juuri liikkeenjohdon kanssa erilaisista tavoista tarkastella organisaation menestystä. Alla olevassa esimerkissä haastateltava pohti oman esimiehen aseman merkitystä kumoten sen vaikuttavuuden. Kuitenkin saman haastateltavan kohdalla tuli esiin oman esimiehen persoonan vaikutus oman työn sujuvuudelle, josta toinen esimerkki.

(M)ä oon sitä mieltä että et ei se valta ja vaikutusvalta tuu siitä kenen alaisena on, vaan et miten tekee sitä työtä. Ni se on semmonen, ku on haluttu lähtee rikkoo niitä rajoja ja haluttu muodollisesti sitä valtaa, ni sit sinne on jääny tämmösiä ihmellisyyksiä, niinku vanhoillisuuksia. Kyl ne lähtee sielt että onnistuu, saa tuloksia. H4, N

Nää on persoonakysymyksiä. Mul on hyvä esimies, nimittäin tää vois olla hirmu hankalaa jos täs olis toisen tyyppinen. Et kun hän ei sit kuitenkaan vastaa henkilöstöasioista, et on asioita joita mä päätän hänenkin puolestaan. H4, N

Edellä olevissa otteissa on mukana myös persoonan valtaa, jolloin henkilöstöjohtajan omilla ominaisuuksilla on merkitystä siihen, tuleeko hän ottaneeksi vallan osaksi työtään. Rohkeus näyttäytyy ominaisuutena, jonka avulla vallan rajoja tunnustellaan ja onnistumisella saadaan valtaa. Käsittelenkin tarkemmin persoonan vallan ilmenemistä aineistossa myöhemmin.

5.3.1 Rooli mahdollistajana

HR-toiminnot luokitellaan organisaation tukifunktioksi, joka korostui haastatteluissakin. Tätä roolia tuotiin esille painottaen etenkin silloin, kun haastattelukysymykset koskivat valtaa. Tämän voi nähdä johtuvan valta-käsitteen provosoivuudesta, sillä haastateltavat selkeästi halusivat korostaa, ettei heidän rooliinsa kuulu valta. Tukiroolia korostettaessa kuitenkin pohdittiin samalla suurimman vallan sijaintia organisaatiossa ja myös sitä mihin itsellä on valtaa. Tässä roolissa tiedostettiin vaikuttaminen ja välillisen vallan olemassaolo, jonka vuoksi nimitän roolia mahdollistajaksi. Välillinen valta näyttäytyikin haastateltaville helpompana tunnistaa, joka ilmeni siinä että koettiin vaikutusvaltaa esimerkiksi organisaation esimiestyöhön. Tätä roolia kuvaamalla kiistettiin vallan olemassaolo, vaikka tutkijan näkökulmasta tässä roolissa valtaa sijaitsikin.

Kaiken kaikkiaan palvelut kohdistuu sinne esimiehiin, jotta he menestys tehtävässään. Et se on se pointti miks me ollaan olemassa. H4, N

Mä koen et mä oon siinä, ehkä enemmän tuen esimiehiä heidän työssään, et siinä mielessä tuen heitä et mahdollistan heidän onnistumisen. Jotta he taas mahdollistaa alaistensa onnistumisen. H3, N

Mahdollistajana toimiminen näyttäytyy strategisena toimintona, joka tekee mahdolliseksi organisaation henkilöstön parhaan työpanoksen. Tämä tapahtuu välillisesti esimiesten kautta, sillä kosketuspinta henkilöstöön on suuremmissa organisaatioissa hyvin vähäistä. Tässä roolissa kuitenkin näyttäytyi vallan olemassaolo, vaikka siitä ei kyseistä ilmausta käytettykään. Seuraavan esimerkin haastateltava pohti missä valta sijaitsee hänen työssään ja tunnisti käyttävänsä mahdollistavaa valtaa, jota hän nimitti tukevaksi vallaksi. Tässäkin lainauksessa tulee esiin se kuinka suuri tarve on kieltää käskyvallan haluaminen kun puhutaan omasta vallankäytöstä.

Et onhan se et pystyy vaikuttamaan ihmisiin ja viemään niitä eteenpäin, et mä haluaisin käyttää valtaa sillä tavalla. Et meil on se yhtiön tavoite ja se niinku tahtotila et auttaa ihmisiä menee siihen suuntaan ja ehkä enemmän sellasta tukevaa valtaa, ei niinkään sellasta käskevää. H1, N

Mahdollistajan ja tukijan rooli näyttäytyi aineistossa vahvimmin henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluvaksi rooliksi. Tämän roolin korostaminen vaikutti olevan merkityksellistä jotta pystyttiin puhumaan vallasta ja sillä vaikutti olevan vallan kieltävä tarkoitus. Seuraava esimerkki kuvaa sitä kuinka tähän rooliin kuuluu myös organisaatiossa yleisesti vallan rajoista huolehtiminen.

Sitä se mun mielestä pitäis ollakin, et henkilöstöihmisten pitäis juuri mahdollistaa, silottaa sitä tietä et tekee muille sen onnistumisen helpoksi. Et ottaa ne resurssit ja ja muut reunaehdot, pistää kuntoon. Ja toki siihen liittyy myös paljon viestintää. Et kerrotaan mikä se kenenkin toimivalta, velvollisuus ja vastuu on. H3, N

Tähän rooliin mahdollistajana näytti kuuluvan myös muutosjohtaminen, joka ilmeni haastatteluissa työhön oleellisesti kuuluvaksi. Haastateltavat eivät käyttäneet toiminnastaan muutosjohtamisen termiä, mutta paljon kuvailtiin niitä keinoja, joilla henkilöstötoiminto mahdollistaa pientenkin muutosten toteutumisen koko organisaatiossa. Tämän tapahtuminen nähtiin nimenomaan välillisen vaikuttamisen kautta, sillä työtä painotettiin tehtävän esimiehille. Seuraavan sivun esimerkki kuvaa tätä.

Et mä haluan sitouttaa ihmiset siihen, ymmärtämään et mitä mä teen ja sitouttaa siihen. Et koska enhän mä tee HR:n itsensä takia prosesseja tai mitä sitten teenkään. En mä tee niitä sen takia vaan mä teen niitä työkaluiks esimiehille helpottaakseni heidän työskentelyään. - - Tääl on aikamoista muutosvastarintaa täl alalla, et jotenkin kun on niin perinteinen, stabiili toimiala. Niin tota, ne täytyy tuoda sillai pikkuhiljaa ja aika varovasti ne muutokset. Ja niin että esimiehet sitoutuu. H3,N

Organisaatiomuutosten läpivienti, johtamisen kehittäminen ja jalkauttaminen, sekä resurssien hallinta ja viestintä näyttäytyivät toimintoina, joissa johtajuutta ilmenee. Näistä puhuessa omassa toiminnassa ja asemassa nähtiin varmuutta eikä niiden kohdalla näyttäytynyt ristiriitaa ylimmän johdon ja henkilöstöfunktion välillä. Vaikka henkilöstöjohtajien ei katsota niinkään suoraan johtavan, tuli haastatteluissa ilmi vaikuttamisen kautta johtaminen. Tätä johtajuuden roolia tarkastellaan seuraavaksi enemmän, kun viimeisenä vallan teemana käsittelen persoonan valtaa.

5.3.2 Valta mahdollistajan roolissa

Toisena luokkana oli vallan rajat, jossa korostuivat päätösvalan sijainti, oma vaikutusmahdollisuus, sekä suhde ylimpään johtoon. Tähän liitettiin taistelujen valinta ja siinä omasta työstä ja sen merkittävydestä puhuttiin tuoden esiin omaa toimijuutta. Tässä luokassa roolina näyttäytyy mahdollistajan rooli, jonka myötä myös oma vaikuttavuus ja valta saivat esimerkkejä sekä sitä näytettiin hahmotettavan myös haastattelujen edetessä. Vaikka kaikki vaikuttaminen voidaan nähdä olevan vallankäyttöä, Rainio (1969, 161–163) hahmottaa myös sosiaalisen vaikuttamisen, joka ei ole suoranaisesti vallankäyttöä ja kutsuu tätä antamiseksi. Siinä annetaan mahdollisuus toiselle osapuolelle muuttaa käytöstään tai ajatteluaan poistamalla hänen ajattelunsa tieltä esteitä uuden tiedon avulla. Tällöin yksilön riippuvuutta auktureista myös samalla vähennetään, sillä tilalle tarjotaan vapaus oman ajattelun muodostamiseen. Tämä vaikuttaminen ei takaa sitä muuttuuko kohteen toiminta tai ajatukset, sillä kyseessä on ainoastaan mahdollisuus. Tätä kuvastaa mielestäni se, kuinka haastateltavat puhuivat mieluummin omistavansa vaikutusvaltaa kuin valtaa. He korostivat vallankäytön sijaitsevan ylimmässä johdossa, mutta heidän roolinaan oli ajaa sinne niitä asioita, joita kokivat tärkeäksi. Tässä tulee ilmi myös Russ'n ja hänen kollegojen (1998) tutkimuksessa esiin tullut ”boundary spanning” -termi, sillä omassa tutkimuksessanikin henkilöstöjohtajien haaste ja tehtäväkenttä

näytti sijoittuvan juuri organisaation rajapinnoille. Heidän tehtävänä voidaan nähdä rajojen hajottaminen ja suhteessa ylimpään johtoon juuri vallan sijainnin hajottaminen.

Mahdollistajan roolissa puhuttiin strategisista linjauksista ja muutosten läpiviennistä. Tässä roolissa siis näyttäytyy yhdistyvän Ulrichin (1995) nelijaottelusta strateginen yhteistyökumppani ja muutosagentti. Roolissa näytti myös korostuvan se, kuinka henkilöstöjohto on taistelevassa roolissa ansaitakseen asemaansa. Taisteluiden valitseminen näytti kuvaavan sitä, missä määrin vallasta ollaan halukkaita taistelemaan. Se että liikkeenjohto aktorina voittaa päätöksissä henkilöstöjohtoon resistanssin (vrt. Weber 1922), synnyttää helposti näkemyksen toimintojen erillisyydestä. Johtoryhmään kuulumisen nähtiin kuitenkin tähän vaikuttavana ja kaikilla haastateltavilla se oli merkittävä tekijä. Johtoryhmään pääsy nähtiin oleellisena juuri tiedon saamisen vuoksi, mutta harva perusteli sitä mitä heillä olisi tai on johtoryhmään antaa. Myös Guest ja King (2004) havaitsivat tutkimuksessaan saman ilmiön. Johtoryhmään kuulumisen merkitys on kuitenkin ymmärrettävää jos tarkastellaan sitä myös psykologisen ryhmäformaation kautta: samaan ryhmään kuulumisen muodostaa myös oikeutetun vallan sen jäsenille. Toisaalta samasta näkökulmasta voidaan myös esittää kritiikkiä sille, kuinka mahdollista henkilöstöjohtoon on omistaa täysin samat normit ja tavoitteet liikkeenjohtoon kanssa.

5.4 Persoonan valta

Olen tähän mennessä tarkastellut enemmän vallan puutteen kokemuksia, koska ne korostuivat aineistossa noin puolen kohdalla ja olivat jollain tavalla esillä kaikissa haastatteluissa. Vaikuttaminen toimimalla mahdollistajana näyttäytyi minulle tutkijana vallan ilmenemisenä, vaikka tutkittavat itse eivät sitä pääsääntöisesti vallaksi nimennyt. Haastatteluissa oli kuitenkin näiden lisäksi myös positiivisia kokemuksia oman aseman vallasta. Muutamassa haastattelussa valta-käsitettä ei lähdetty kiertelemään, vaan sen ilmenemisestä omassa työssä oli valmiita näkemyksiä. Näissä haastatteluissa kaikissa nousi esiin myös persoonan valta, joka tuli esiin siinä että tuotiin oman toiminnan vaikutus vallan saamiseen. Haastateltavat viittasivat persoonaan, jonka vuoksi käytän tässä termiä persoonan valta, mukailen filosofi Maija-Riitta Ollilan (2005) termiä. Ollilan määritelmän mukaan persoonan valta näyttäytyy ehdollisena, jolloin vaikuttava persoona omaa valtaa muiden suostutteluksi omiin vakaumuksiinsa. Persoonan valta on liitettävissä myös karisma-käsitteeseen. (Ollila 2005, 26.) Tämä aihe nousi melko vahvastikin esiin aineistosta ja esitän esimerkkejä, joissa haastateltavat kuvailivat sitä

kuinka valta saavutetaan. Seuraavassa otteessa tulee esiin se kuinka merkittävänä oma toiminta nähdään vallan saamisen kannalta.

Et sit on epäonnistunut tehtävässä, epäonnistunut ihmisenä jos ei sitä oo [vaikutusvaltaa]. - - Et sillä omalla työllä on iso merkitys. Et ku miten tavallaan vastaa niihin odotuksiin joita on. Niihin ei voi toki kaikkiin odotuksiin suinkaan mennä mukaan eikä täyttää. Mut jos tässä työssä on niinku hissukka, tapettina, ni ei varmasti ole vaikutusvaltaakaan. H4, N

Niillä jotka toivat esiin vahvinten persoonan vaikutusta, vaikutti myös olevan eniten mahdollisuuksia vaikuttaa. Kuten ylläolevassa otteessakin, haastateltavat rinnastivat vallanpuutteen henkilöstöjohtajan olemukseen. Näkyväksi itsensä tekeminen ja anteeksipyytelemättömyys ominaisuuksina korostuivat. Nämä puolestaan voidaan katsoa liittyvän ominaisuuksiin kuten rohkea, vahva, itsevarma, ulospäinsuuntautunut ja johtava. Seuraavat esimerkit kuvaavat tätä ja näistä ensimmäisessä oman toiminnan nähdään mahdollistavan myös käskytysvallan käytön tarvittaessa.

Toki joskus HR-roolissa joutuu sitä tekemään [käskemään] ihan senkin takia et muut ei uskalla ottaa vastuuta. Seki tietty riippuu persoonasta, mut mä oon sit ite sellanen persoona et mä sanon et hei, mun mielestä pitää olla niinku suoraselkänen - - Ni se et uskaltaa vetää tällaisia linjoja. H1, N

Mä tykkään enemmän olla siinä virrassa melojana, et pystyy ohjailemaan sitä venhoa kuin se että olis sen virran vietävänä, ja sit aina mäiskähtää johonkin ja katsotaan miten käy. Et sellanen hallinnan tunne ja sen rakentaminen on mulle itelle hirmu tärkeit. H6, M

Valtaa joka liitettiin henkilöstöjohtajan omiin ominaisuuksiin, tuli esille monessakin yhteydessä. Haastattelukysymyksistä yksi oli hyvän henkilöstöjohtajan ominaisuudet ja myös omat hyvät piirteet, mutta vastauksissa liikuttiin melko yleisellä tasolla. Kuitenkin persoonan valta tuli esiin puhuttaessa omasta roolista suhteessa ylimpään johtoon, vaikutusmahdollisuuksista, sekä reaktiona esitettyyn Jukka Sädevirran (2004) väitteeseen että henkilöstöasiantuntijat kärsisivät vaikutusvallan puutteesta. Omaan toimintaan uskominen näyttäytyi tärkeänä tekijänä ja kaksi haastateltavista puhuikin yleisellä tasolla toiminnon nöyristelevästä luonteesta, josta tulisi päästä eroon. Seuraava esimerkki toimii tämän ajatuksen tiivistäjänä.

Ja vähän se on niin et jos itsekunnioitus puuttuu niin miks sitä sellaselle taholle mitään valtaakaan edes pitäisi antaa. H8, M

Ihmissuhteet organisaation johdossa koettiin kaikissa haastatteluissa merkittäviksi tekijöiksi oman työn onnistumisen kannalta. Itsen vaikutus tiedostettiin varovasti myös toiseen suuntaan, eli tuotiin ilmi sitä että toisenlainen henkilö voisi omata organisaation asetelmissa enemmän valtaa. Seuraavassa esimerkissä haastateltava pohtii organisaation muuttuneen johtamisjärjestelmän mukanaan tuomaa vallan ja vastuun epätasapainoa. Otteessa tulee ilmi sosiaalisten suhteiden vaikutuksen kokeminen.

En tiedä johtuuko se henkilöstä vai onko sitten tota... siis johtuuko se minusta. Et jos mun tilalla olis joku toinen niin tilanne vois olla eri. Siis kyllähän nää kaikki on sellasii et sanotaan että hyvä suunnitelma mut jätkät pilas. Että, ihmiset kun tulee mukaan niin aina vaikuttaa. H2, N

Myös David Ulrich (1995) on henkilöstöjohtajien nelikentässään (ks. s.17) nimennyt persoonan vallan merkittäväksi juuri muutosagentin roolissa. Tässä roolissa johtajuus korostuu ja sen avulla saavutetaan niin strategisia päämääriä kuin henkilöstön sitoutumistakin. Seuraavaksi tarkastelenkin persoonan vallan alle sijoittuvaa roolia johtajana.

5.4.1 Rooli johtajana

Samassa haastattelussa voitiin ilmaista sekä vallan puutetta, että omaa vaikuttavuutta organisaation prosesseihin. Yhtä lukuun ottamatta johtamista ei käsitelty omalla kohdalla juuri lainkaan, vaan se saatettiin mainita lähinnä viitaten omaan toiminimikkeeseen. Tällöin yhteys oli lähinnä se, ettei omaa roolia koettu johtavaksi. Omalla toiminnalla nähtiin kuitenkin olevan merkitystä, jonka tutkijana näen johtajuuteen ja vallankäyttöön rinnastettavana. Nimesin tämän roolin johtajan rooliksi, sillä henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessakin on esitetty, että henkilöstöjohtajien tulisi kehittää juuri johtajuuttaan (esim. Ulrich, 1997). Käsittelemäni rooli johtajana on myös sidoksissa esitettyyn persoonan valtaan. Persoonan vallassa korostui henkilöstöjohtajan asema toimijana, ja johtajuutta voidaan käsitellä toimijuuden näkökulmasta.

Vaikka henkilöstöjohtajien työhön ei nähty kuuluvaksi asemavaltaa, on toisaalta seuraavassa esimerkki siitä, kuinka valtaa koetaan myös oman aseman kautta. Haastateltava ei kuulunut johtoryhmään, mutta näki tehtävänsä liittyvän kuitenkin valtaa, joka mahdollisti oman

toiminnan. Luottamus organisaation valtasuhteissa heijastuu rivien välistä ja haastateltava kokee, että pitää uskaltaa myös ottaa asemansa.

Tietenkin joskus miettii että onko mulla oikeus, voinko mä päättää tätä ite. On niinku paljonkin asioita joita mä voisin pyörittää esimiehen kautta, mut kyllä mä ajattelen et jos mä oon johtajan tittelillä täällä, ni kyllä mä odottaisin ainakin itse johtajalta että pystyy tekemään itsekin päätöksiä ja käyttämään sitä valtaa. Että kyllä mulle sitten varmaan tullaan sanomaan jos mä oon ylittänyt omat valtuuteni. Et pitää myöskin uskaltaa. H6, M

Vallankäytön kohteita pyrin haastatteluissa saamaan esille tutkimuskysymyksillä jotka liittyivät työn vastuihin, sekä kysymykseen arjessa tilanteesta, jossa haastateltava olisi tiedostanut käyttävänsä valtaa. Myös kysymykset päätöksissä mukana olemisesta toivat esiin sitä kuinka kokemus päätäntävällästä organisaatiossa muodostui. Vastauksissa nousi lähes kaikilla neljä kohdetta: rekrytoiminen, palkitseminen, johtamiseen vaikuttaminen ja erilaisten prosessien kehittäminen. Kukaan haastateltavista ei kertonut ajattelevansa työssään omaa vallankäyttöään, mutta osasivat kuitenkin tuoda esiin tilanteita, joissa he ovat olleet vaikuttamassa. Vaikuttaminen esiintyikin haastateltavilla useammin kuin valta-termi ja se näyttäytyi vähemmän arvolatautuneena sanana.

Kun mulla ei ole tässä organisaatiossa sitä että olisi minun henkilöstöni, vaan mä johdan ikään kuin sivulta. Niin se mitä mä pyrin, paitsi vuorovaikuttamaan, keskusteluttaa aiheita, myös näyttää sitä esimerkkiä. Et sillä tavalla mä pyrin vaikuttamaan sitten. H7, M

Usealla haastateltavista oli kokemus jatkuvan oman näkemyksen perustelun turhauttavuudesta. Niillä jotka selkeimmin kokivat vaikuttavansa, ei perusteleminen kuitenkaan noussut työtä haittaavaksi tekijäksi. Seuraavat otteet kuvaavat sitä, kuinka omien näkemysten perustelu nähtiin myös työnkuvaan kuuluvaksi. Ensimmäisessä otteessa haastateltava kertoi konsernin johdolta tulevista esityksistä seuraavasti.

Joo kyllähän sielt [tulee joskus käskytyksiä].. sanotaan et kyllä ne joskus yrittää. Mut mä oon aika kova silleen et jos mä en ite usko siihen, ni sit mä oon aika kova perustelemaan et miks me ei tehdä jotain asiaa. Ja yleensä mun perustelut menee siel läpi. H1,N

Kyl mä väittäisin että se on pitkälti niin että kaikki niitä joutuu omiaan perustelevaan, et olipa sitten laatujohtaja, talousjohtaja tai minä, niin kyllä me omalta osaltamme ollaan kaikki positiivisen haastamisen kohteena. H8, M

Rooli johtajana näyttäytyi myös oman arvomaailman mukaisesti toimimisena ja sillä nähtiin olevan vaikutusta. Omasta toiminnasta ja sen suhteuttamisesta ympäristöön vaikutettiin monen haastateltavan kohdalla olevan tietoisia. Itsensä reflektointi näyttäytyi olevan merkittävä tekijä oman aseman ja sitä kautta vallan ja vaikuttavuuden hahmottamisessa. Alla oleva ote kuvastaa sitä, kuinka johtamistyylejä tiedostetaan sovellettavan omassa työssä, vaikka varsinaisesti johtajuudesta ei puhutakaan.

Et pitää vähän haastaa ja antaa niille niitä vaikeitakin juttuja. Ja tsemppata niitä et täähän menee hyvin ja oot tehnyt ton asian hyvin. Mut toisaalta sekin vaatii sellasta ihmistuntemusta et kuka haluaa et sitä seurataan ja kuka taas kokee sen ahdistavana. Et uskaltaa käyttää ihmisten kanssa aikaa ja on kiinnostunut siitä mitä ne tekee. H1, N

Johtajuus vaikutti monelle haastateltavalle esiintyvän samalla tavalla latautuneena sanana kuin valtakin. Etenkin niillä jotka vahvimmin kielsivät vallan merkityksen omassa työssä, myös johtajuus vaikutettiin rinnastettavan vahvasti vallankäyttöön. Johtajuus sai kuitenkin useammanlaisia merkityksiä, jotka tulivat esiin puhuttaessa omasta vallasta. Sitä vaikutettiin toteuttavan vuorovaikutuksessa ja se ilmeni esimerkkinä toimimisessa, päätöksien ja linjausten tekemisenä, kannustamisena ja rajojen vartioimisena.

(O)nhan se aika merkittävää että pitkälti pääsee päättämään, ja tietysti minä vielä niitten osalta kuin kukaan muu johtaja, ehkä pois lukien toimitusjohtaja, minkälaiset ne johtamisen periaatteet on. - - Et kyllä siinä tietysti on isossa roolissa ja tietysti myös isossa vastuussa et miten se asia hoidetaan. H8, M

Kuten päältäkatsojan roolia käsitellessä näyttäytyi, henkilöstöjohtajien roolien epäselvyys vaikutti olevan yhteydessä vallan puutteen tuntemiseen. Tätä voi nähdä vahvistavan sen, että selkeiden roolirajojen linjaajat puolestaan kokivat enemmän hallinnan tunnetta työssään ja sitä kautta valtaa asioihin. Näissä roolien rajavedoissa voi nähdä olevan myös vallan rajojen vetämistä, kuten seuraavassa esimerkissä. Otteen haastateltava kuvasi myös omaa rooliaan selkeästi osaksi johtoa, ei esimiesten ja johdon välissä olevaksi.

Ehkä noista vois vielä sanoa noista ylittämistä, että valtuuksien väärinkäyttämistä. Ni mä oon siinä ollu aina itse hyvin tarkka että, ja mielellään sanon sen kollegoille ja esimiehillekin, että jos näyttää siltä että toimitaan eri tavalla kun organisaatio on kuvattu, tai jos joku yrittää saada mua toimimaan niin, niin en siihen lähde. Ja useammalle esimiehelle olen sanonut kun ne on yrittänyt puuttua johonkin mun alla olevaan asiaan, että sit ne joutuu tekemään sen kokonaan jos ne alkaa viisastelemaan. Eikä kukaan ole sit lopulta sitä halunnut tehdä. H8, M

Roolin johtajana näytti mahdollistavan se, että henkilö käytti omaa toimijuuttaan rajojen selkeäksi tekemiseen ja oli toisaalta mahdollistajan roolissa onnistunut perustelemaan oman merkittävyytensä. Rajat ylimmän johdon ja henkilöstöjohdon välillä siis olivat toimijuuden läpäisevät.

5.4.2 Valta johtajan roolissa

Kolmantena nostin esiin persoonan vallan ja siihen liittyvän roolin johtajana. Tässä teemassa sekä oma rooli että valta näyttäytyivät kaikkein selkeimmin haastateltaville. Tämän roolin poikkeus muihin nähden oli se, että tämä korostui vain kolmasosassa haastatteluista. Tällöin korostettiin omaa toimijuutta enemmän kuin muissa rooleissa ja yhteenkuuluvuus näyttäytyi nimenomaisesti ylimpään johtoon. Roolissa johtajana nähdäänkin se poikkeavuus, että siihen kuuluu oleellisesti vallan käyttö. Johtajana ei oikeastaan saa olla käyttämättä uskottuja vallankäyttövaltuuksia (Rainio 1969, 70). Henkilöstöjohtajilla ei välttämättä yleisesti katsottu organisaatiossa olevan asemavaltaa. On kuitenkin esitetty, että yksilön asemavallan rajojen tullessa vastaan, hänen hyvä johtajuutensa on väline vaikuttaa arvovallan kautta (Natunen & Takala 2007, 242). Henkilöstöjohtajien työtä tarkastellen suhteessa ylimpään johtoon, tämä rooli ei näyttäytynyt osapuolille itsestään selvänä. Johtajan roolia tulisikin mielestäni tarkastella uudemmalla kantilta kuin vain asemana, ja nähdä se ryhmän antamina valtuuksina. Tässä yhteydessä erityisesti ylimmän johdon antamina valtuuksina.

Persoonan valtaa voidaan tarkastella myös karisman avulla: karismaa ja persoonaa voidaan pitää tietynlaisena roolina, jota yksilö esittää ja joka mahdollistaa hänen vallakkuutensa (vrt. Ollila 2005, 23). Karisma nousi aineistosta esiin siitä näkökulmasta, että haastateltavat jotka

kuvasivat omaavansa valtaa, korostivat myös ominaisuuksia joilla tämä on mahdollistunut. Haastateltavat kuvasivat sitä, kuinka oman rooliin merkityksellisyyteen uskomisen mahdollisti vaikuttavuuden myös ylimpään johtoon. Nöyryys ja nöyristely tulivat esille henkilöstöjohtamisen ”perisyntinä” joissakin haastatteluissa. Vahvuus ja rohkeus puolestaan näyttäytyivät ihanteellisina ominaisuuksina vallan näkökulmasta. Karisma-käsite liitetään transformationaaliseen johtajuuteen, jossa johtajalla on kyky saada muut puolelleen. Max Weber näki karisman yksilön epätavallisina kykyinä ja ominaisuuksina, joiden johdosta häntä kohdellaan johtajana (Weber 1922, 359). Myös arkikielessä karisma näyttää määrittyvän synnynnäisenä lahjana, jonka saaneet yksilöt pystyvät vaivattomasti vaikuttamaan muihin ihmisiin. Kun vallan ja karisman suhdetta tutkitaan klassisen karisma-käsitteen kohdalla, liikutaan helposti alueella, jossa palataan piirreteorioiden pariin ja joudutaan lopulta kyseenalaistamaan tämän todennäköisyys. Kun taas karismaa tarkastellaan psykososiaalisena ilmiönä, neokarisma, se voidaan nähdä opittavissa olevana taitona luoda sosiaalista yhteenkuuluvuutta (ks. esim. Natunen & Takala 2007, 240–243.) Tällöin karisman ja vallan suhde näyttäytyy hedelmällisenä myös omassa tutkimuksessani, sillä henkilöstöjohtajien rooli johtajana voidaan pitää kehitettävissä olevana. Valtaosa haastateltavistani kertoi työn pitävän sisällään oman aseman puolustamista muun muassa päätöksenteossa. Karisman toimivuuden kannalta voidaankin esittää että vaikuttavin on hän, joka uskoo asiaansa (Ollila 2005, 79). Karisma ja persoonan valta voidaan siis nähdä taitona, jonka avulla luodaan ryhmäformaatiota henkilöstöjohtoon ja organisaation ylimmän johdon välillä.

Persoonan valta näyttäytyi johtajuus-toimijuutena ja sen avulla vaikutettiin saavan pääsy resursseihin. Tällöin vaikuttaminen ja siten myös valta näyttäytyivät tietoisina valintoina toimia. Giddensin mukailleen toimijuus onkin aina yksilön valitsema toiminta (1984, 5-6) ja siten myös johtajuusrooli on osaksi yksilön toiminnan aikaansaamaa. Johtajuus toimijuutena kuitenkin syntyy vasta kun tämä toiminta on vuorovaikutuksessa ja se saa valtuudet muilta. Siksi johtajuuden ja vallan tarkastelu onkin sidoksissa juuri muiden kanssa vuorovaikutuksessa muodostettuihin rooleihin ja niiden vaikutusmahdollisuuksiin. Turnerin (2005) kolmoisprosessi tulee tässä roolissa esiin, jolloin valtaa ei synnytä valmiiksi annetut resurssit, vaan psykologinen ryhmäformaatio johdon kanssa.

Henkilöstöjohtaja näyttäytyy tässä uskottavan toimijan roolissa (vrt. Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich 2013, 462), joka kykenee reflektoimaan omaa toimintaansa ja suhdettaan valtaan siten, että valta ja vaikuttamisen tulevat omassa työssä näkyviksi. Johtajuutta tarkastellaan tässä roolissa enemmän transformationaalisen kuin transaktionaalisen johtajuuden

näkökulmasta: johtajuus omassa työssä on myötävaikuttamista ja positiivisen vallan käyttämistä. Johtajuutta toteutetaan nimenomaisesti suhteessa organisaation ylimpään johtoon.

6. Pohdinta

Aineistolähtöisen tutkimuksen haasteena voi tässä yhteydessä pitää sitä, että tutkimus herättää enemmän jatkokysymyksiä kuin mihin on mahdollista tutkimuslaajuudessa kerätä vastauksia. Olisi ollut mielenkiintoista tehdä uudet haastattelut koskien nimenomaisesti analyysissa esiin tulleita aiheita. Fenomenologinen lähtökohta, jossa tutkijalla ei tulisi olla minkäänlaisia ennakkokäsityksiä tutkimuskohteesta, on käytännössä mahdotonkin toteuttaa. Aineiston analyysin edetessä huomasin omistavani joitain taustaoletuksia sille, mitkä sidosryhmät nousevat esiin valtaa käsiteltäessä. Tiedostamattomana oletuksenani oli varmastikin se, että rooli kahden sidosryhmän välillä olisi korostuneemmin esillä, ja että vaikutusvaltaa käsiteltäisiin suhteessa henkilöstöön ja esimiehiin. Tämän oletuksen teki näkyväksi juuri sen toteutumattomuus, sillä valtaa käsiteltiin enemmän suhteessa ylimpään johtoon. Keskityin tuloksissani tarkastelemaan valtaa juuri tähän suuntaan nähden, sillä se nousi aineistosta keskeiseksi tekijäksi. Toisekseen havaitsin omaavani ennakkokäsityksen siitä, että valtaa osattaisiin automaattisesti tarkastella sosiaalisena vaikuttamisena eikä niinkään käskyvaltana. Tämän oletuksen kumoutumisen vuoksi olen tutkimuksessani tarkastellut valtaa perinteisestä resurssien omistamisesta käsin, mutta tämän lisäksi myös vaikuttamisen kautta. Perinteinen resurssien kautta vallan saaminen on se näkemys, jota vasten haastateltavani peilasivat valtakäsitettä ja vaikuttaminen taas se, joka esiintyi puheissa päätelmänä.

Käsityksiä vallasta ja sen kokemuksia omassa työssä oli tutkimuksessani useita. Ne henkilöt jotka toivat esiin vallan merkittävyyden omassa työssä tai sitoivat sen omaan rooliin kuuluvaksi, eivät näyttäneet sen enemmän valtaa tavoittelevilta kuin ne jotka eivät sitä tehneet. Myös Anderson, John ja Kelter (2012, 324) havaitsivat tutkiessaan tilastollisesti yksilöiden kokemuksia vallasta, että samassa sosioekonomisessa asemassakin olevien koehenkilöiden kokemukset olivat huomattavan erilaisia. Kyseisessä tutkimuksessa tuli esiin myös, että yksilöt jotka kokivat omaavansa valtaa heidän ihmissuhteissaan, olivat todennäköisemmin vähemmän manipulatiivisia käyttäytymiseltään. He eivät myöskään arvottaneet vallan omaamista sen korkeammalle kuin ne yksilöt, jotka kokivat vallan tunteen alhaiseksi. He eivät siis näyttäneet tutkimuksessa sen kylmempinä, itsekkäämpinä,

sosiaalisesti vetäytyvämpinä tai vihamielisempinä kuin alhaisen vallan tunteen yksilötkään. Henkilökohtainen vallan kokeminen korreloi positiivisesti nimenomaan ulospäinsuuntautuneisuuden, tunnollisuuden ja avoimuuden kanssa. Negatiivinen korrelaatio löytyi puolestaan neuroottisuuden kanssa. (Emt., 334–336.) Tutkimus tuo esille myös kokemuksen tutkimisen tärkeyden, sillä se vaikuttaa kumoavan monia uskomuksia, joita yleisessä puheessa vallan omaamiseen liitetään. Tämän vuoksi myös oma tutkimukseni merkittävyytenä voidaan pitää sen osumista aiheeseen, jonka tietoisuuteen tuominen vaikuttaa myös ympäröivään todellisuuteen.

Tutkimuksen edetessä vahvistui oma käsitykseni siitä, että perinteisestä tutkimuskentästä poiketen johtajuutta on syytä käsitellä henkilöstöjohtajien yhteydessä kahdesta syystä: Ensinnäkin tutkimuksessani ja alan kirjallisuudessa on havaittavissa, että johtajuus roolina on tehtävässä kaikista heikoimmin tunnistettu. Toisekseen tähän rooliin katsotaan niin yleisesti kuin aineistonikin perusteella kuuluvan valta ja sitä kautta sen vaikutus henkilöstöjohtajien asemaan organisaatiossa näyttäytyy merkittävänä. Osa haastateltavistakin toi esiin toiminnon kärsimän arvostuksen puutteen ja aseman jatkuvan perustelun ylimpään johtoon. Tämän syyksi voitaisiin esittää juuri se, ettei johtajaroolia ole työhön omaksuttu.

Turnerin (2005) esittämässä vakoteorioiden mallissa vaikuttaminen nähdään vallan käyttöön panemisena ja ryhmäidentiteetin muodostuvan tätä kautta. Tämä vaikutti olevan yleinen lähestymistapa valtaan ja vaikuttamiseen myös haastateltavillani. Resurssien hallinnan puute näyttäytyi aineistossa olevan syy sille, minkä vuoksi vallan omistaminen omassa työssä kiellettiin tai miksi koettiin enemmän olevan vallankäytön kohteita kuin toimijoita. Frenhin ja Ravenin jaottelu vallan aksioomeista ja Kahnin havainnot niistä (kuvio 3) kuvaa sitä, kuinka myös omassa aineistossani esiintyvät vallan muodot jakaantuvat suhteessa siihen, kuinka niillä pystytään vaikuttamaan eri sidosryhmiin. Pakkovalta oli se, johon yleisesti koko valta-käsite tunnuttiin liitettävän. Sen olemassaolo kiistettiin, vaikka käytännön työn kautta sitä kuitenkin periaatteessa palkintovallan kanssa työhön voi nähdä kuuluvan. Nämä kaksi koskettavatkin ainoastaan suhdetta organisaatioasemaltaan alempiin henkilöihin, joten näiden kiistämisen voi nähdä luonnollisena ilmiönä henkilöstöfunktion ollessa kuitenkin henkilöstön etuja ajava.

Informaation perustuvan vallan tarpeellisuus taas tiedostettiin jokaisessa haastattelussa, sen ilmetessä haastateltavilla perustelun tarpeessa, omien ajatusten myymisessä ja mittaristojen tarpeellisuudessa. Sillä näyttäytyi olevan merkitystä vallan saamisen kannalta ylimpään johtoon nähden. Laillinen valta ei näyttäytynyt omassa tutkimuksessanikaan olevan merkittävä

suhteessa ylimpään johtoon, vastuut nähtiin kuitenkin tulevan kaikilta kolmelta kohteelta jolloin ne koettiin useimmin päätösvalan kanssa ristiriidassa oleviksi. Aineistossani esiin tulleen persoonan vallan miellän sijoittuvan Frenchin ja Ravenin luokituksessa mallin vallan kaltaiseksi kyvyksi omalla toiminnalla vaikuttaa vallan saamiseen. Tämän ei nähty Kahnin tutkimuksessa olleen vaikuttavuudeltaan niin korkea asemassa ylöspäin, mutta omassa tutkimuksessani se korostui kuitenkin merkittävänä tekijänä.

6.1 Valta vaikuttamisen kautta

Kun valtaa tarkastellaan perinteistä näkemystä laajemmin, niin myös henkilöstöjohtajien valta saa merkityksen. Turnerin (2005) esittämää teoriaa vasten on mielenkiintoista tarkastella henkilöstöjohtajien asemaa vallankäyttäjinä. Henkilöstöjohtajien vallan voi nähdä muodostuvan sekä suhteessa esimiehiin, että suhteessa ylimpään johtoon nimenomaan kolmoisprosessi-teorian mukaisesti. Voidaan ajatella, että mikäli valta tiedotettaisiin enemmän tämän kaltaiseksi, sen hyödyntäminenkin mahdollistuisi. Haastattelujeni pohjalta voi kuitenkin tulkita, että henkilöstöjohtajan haaste on muodostaa yhteinen ryhmäidentiteetti molempiin suuntiin, mutta kyseenalaistaa sen onnistumisen mahdollisuuden. Siksi esitänkin, että henkilöstöjohtajan arvostuksen saaminen on riippuvainen erityisesti ryhmäformaation toteutuneisuudesta ylimmän johdon kanssa.

6.1.1 Ryhmäformaation syntyminen

Ryhmäformaation muodostamisen ylimpään johtoon voi nähdä kaikille tukitoiminnoille hyödylliseksi vallan näkökulmasta. Henkilöstöjohtajille tämä suhde näyttää ymmärrettävästi olevan kompleksisempi kuin muiden tukitoimintojen johtajille, johtuen näkemystäni mukaan juuri siitä roolin monimuotoisuudesta, jonka pitäisi palvella useampaa sidosryhmää. Normit joihin halutaan sitoutua, eivät välttämättä ole aina liikkeenjohdon kanssa yhteneviä vaikka haluttu päämäärä olisikin sama.

Tutkimuksessani moni haastateltavista korosti perustelun merkittävyyttä omassa työssä suhteessa vaikuttamiseen ja valtaan. Kuten Sheehan, De Cieri, Cooper ja Brooks (2014) tutkimuksessaan havaitsivat, henkilöstöjohtajan yksi väline vallan saamiseen on yhteinen kieli liikkeenjohdon kanssa. Tämän voi nähdä hyvin myös Turnerin (2005) esittämän

kolmoisprosessiteorian valossa tarkoittavan sitä, että mikäli liikkeenjohto ja henkilöstöjohto jakavat saman sosiaalisen identiteetin muodostaen psykologisen ryhmäformaation, on myös vaikuttaminen, ja täten vallan saaminen siihen suuntaan mahdollista. Voidaanhan ajatella, että kielen avulla nimenomaan luodaan yhteistä identiteettiä. Vaihtosuhte on molemminpuolinen: myös johdon tulisi nähdä henkilöstöjohtaja osana sisäryhmää. Tämän yhdeksi mahdollistajaksi nousee pääsy johtoryhmään, mutta sekään ei aineistoni pohjalta näyttänyt takaavaan yhteenkuuluvuuden tunnetta.

6.1.2 Toimijuuden kautta johtamiseen

Toimijuus näyttäytyi aineistossa mahdollistajan roolissa, mutta korostui erityisesti roolissa johtajana. Päälätkatsojan roolissa puolestaan tuotiin enemmän esille toiminnan kohteeksi joutumista ja valta ulkoapäin itseän kohdistuvana. Tällöin haastateltavat puhuivat siitä kuinka päätöksiä on tehty heitä kuulematta tai kuinka he joutuvat jatkuvasti perustelemaan näkemyksiään. Niin sanotusti kiltit ihmiset nähdään monesti helpoimpina vallankäytön kohteina, sillä heidän resistanssinsa on kaikista helpoin voittaa. Yleistekin valtaa omistava voi ottaa tehtäväkseen pienentää kohteen resistenssiä tehden tästä uskollisen omalle ideologialleen. Tällöin kuitenkin menetetään enemmän kuin saavutetaan, sillä vaikka vallan käyttö vähenee, niin kehitys kritiikin kautta suppenee. (Rainio 1969, 139–140.) Tästä näkökulmasta tarkasteltuna myös eriävät ideologiat voidaan nähdä organisaation johtotasolla positiivisena asiana, niiden mahdollistaessa jatkuvan kehityksen. Päälätkatsojan vallan puutteen selittäjänä voidaan pitää sitä, että kyseisessä roolissa yleisenä huolehtijana olemiseen liittyy myös tietynlaisen yleisesti pidettävän roolin hakeminen. Wojciszke, Abele ja Wiesław Baryla (2009) nimittäin esittävät, että toimijuus on vahvemmin sidoksissa arvostuksen saamiseen kuin pidetyksi tulemiseen. Heidän tutkimuksessaan ja aikaisempien tutkimusten valossa yhteisöllinen näkemys yksilöstä tai ryhmästä vaikuttaa siihen, koetaanko tämä pidettynä. Toimijuudesta saatu informaatio puolestaan muodostaa kokemuksen siitä onko tämä arvostettu vai ei. Väite on mielenkiintoinen siitä näkökulmasta, että liitämme pidettävyyden ja arvostuksen usein samaan yksilöön tai ryhmään, jolloin emme osaa nähdä että pitäisimme jostakin, mutta emme arvostaisi häntä. Suhteessa ylimpään johtoon aineistossani nousi esille kuinka henkilöstöjohtajien korostama oma toimijuus myös näytti synnyttävän arvostusta.

Toimijuus näyttäytyy myös sen tunteen kautta: Yksilön käsitys päätöksentekomahdollisuuksistaan kuvaa toimijuuden tunnetta, jolloin näiden mahdollisuuksien ja niiden toteutuminen aiheuttavat sisäisiä jännitteitä. Toimijuus yhdistyy vaikuttavuuteen kun yksilö muokkaa toimijuuttaan päätöksentekomahdollisuuksiensa ja omien päätöksentekokykyjen mukaisesti. (Gordon 2005, 114–128.) Toimijuus ja valta näyttäytyvät keskenään erityisesti siellä missä havaitaan yksilön toimijuutta rajoittava ympäristö: tällöin yhteiskunta, instituutti, vallanpitäjät tai lähiryhmät käyttävät omaa valtaansa rajoittaen yksilön autonomiaa (Eteläpelto, Heiskanen & Collin 2011, 14). Valta tulee näkyväksi riippuvuussuhteissa vasta kun valtaa tosiasiallisesti käytetään jatkuvasti hyväksi (Rainio 1969, 126). Tutkimukseni henkilöstöjohtajilla valta tuli näkyväksi juuri tilanteissa, joita he kuvailivat joko vahvasti alistaisen roolin kautta, tai rajoja rikkovana taistelijana. Aineistossa ilmenneistä rooleista juuri päältäkatsojan rooli näyttäytyi tällaisena toimijuutta rajoittavana. Syyt rajoituksiin nähtiin oman toimijuuden ulkopuolisiksi, organisaation tasolta muodostetuiksi. Osa haastateltavista toi myös esille vallan hyväksikäyttöä, joka esti oman toimijuuden. Tällöin kuvailut turhautumisen tunteet ovat ymmärrettäviä Gordonin (emt., 114–120) esittämän näkemyksen kautta: yksilön käsitys päätöksentekokyvystään ei vastaa mahdollisuuksia, joita hänelle annetaan. Toimijuuden voi nähdä tällöin olevan uhattuna, koska se ei pääse toimimaan. Tämä selittää myös työmotivaation laskun niillä haastatelluilla, joilla tämä oli selkeä ilmiö omassa työssä. Mahdollistajan roolissa puolestaan toimijuus yhdistettiin omaan päättäväisyyteen ja välineellisen vallan omistamiseen. Tällöin päätöksentekomahdollisuuden eteen käytettiin omaa toimijuutta hyväksi ja tähän liittyi juuri usko omaan kykyyn. Kaikista vahvinten tämä toimijuus näyttäytyi kuitenkin johtajan roolissa.

Puutteellista toimijuutta on aina tarkasteltava suhteessa ympäristöön ja havaittava sen mahdollisesti toimijuutta estävät tekijät (Eteläpelto, Heiskanen & Collin 2011, 12). Tällöin omassa tutkimuksessani esiin nousevat organisaation hierarkkisuus ja ryhmäformaation luonne. Myös Ulrich kollegoineen (2013) korosti henkilöstöjohdon tulevaisuuden rooleja tutkiessaan, että näitä rooleja on aina tarkasteltava suhteessa ympäristöön ja niiden vaikuttavuuden tarkastelu jakaantuu toiminnan kontekstin, organisaation luonteen, sekä yksilön vaikuttavuuden suhteisiin (emt., 464). Myös Clegg (1989, 199) korosti, että strateginen toimijuus tulee hyödylliseksi monesti vasta silloin, kun yksilö on liittynyt johonkin tai joihinkin muihin toimijoihin joilla on sama visio. Organisaatiossa toimijuus voidaan käsittää yksilötason lisäksi myös esimerkiksi osastoittain (emt., 200).

Haastateltavat nostivat esiin persoonan eri piirteitä, jotka tukevat työssä tai ovat sitä haittaavia vallan näkökulmasta. Persoonapiirteisiin viittaaminen edustaa helposti näkemystä, jonka mukaan joillakin ihmisillä on kyky johtaa ja toisilla ei. Karismaattisen tarkastelun valossa näitä ominaisuuksia voidaan kuitenkin pitää opeteltavina, kuten aikaisemmin käsittelin. Tarkastelen aineistossa esiin tullutta johtajuus-roolia toimijuuden ja sosiaalisten taitojen näkökulmasta, sillä ne ottavat huomioon myös ympäristön vaikutuksen. Sosiaalisilla taidoilla viitataan yleisimmin verbaaliseen ja nonverbaaliseen kommunikointitaitoon sekä empatiakykyyn. Niitä pidetään opittavissa olevina, mutta kuitenkin aina sosiaalisesti määrittyvinä. Ne ovat myös työelämässä luomassa tasa-arvoisuutta, sillä niiden kautta yksilöä ei nähdä omien piirteiden vankina, vaan aktiivisena toimijana (Saaranen-Kauppinen 2014, 54–56, 64.) Tällöin esimerkiksi tässä tutkimuksessani esittämäni persoonan valta tulisi enemmänkin nähdä toimijuuden valtana. Ominaisuuksia joita liitettiin vallan saamiseen, voidaan siten tarkastella valittuna toimintana, jonka ympäristö on mahdollistanut. Näen että työelämässä tämä aktiivinen, sosiaalisesti taidokas toimijuus mahdollistaa vallan ja vaikuttamisen. Sosiaalisesti taitavan toiminnan avulla nimittäin rakennetaan myös ryhmän yhteistä identiteettiä ja työelämässä sitä voidaan hyödyntää strategisena toimintana (emt., 61). Peilattaessa toimijuutta organisaation johdon ja henkilöstöjohdon suhteeseen, on ymmärrettävää että se on riippuvainen molempien osapuolten toimijuudesta. Yhteinen identiteetti ei synny yksin sillä että toinen osapuoli toiminnallaan ottaa tai antaa valtaa, vaan sillä että toiminnan rajat ja mahdollisuudet tiedostetaan ja niistä neuvotellaan vuorovaikutuksessa. Vallan tasaisesti jakautuminen voidaan siis nähdä osapuolten sosiaalisesti taidokkaana toimijuutena.

6.1.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimuksen aiheita

Valta tutkimuksen aiheena on tuottanut minulle tutkijana melkoisen haasteen, joka on tullut vastaan haastattelukysymysten laatimisessa, haastatteluissa, vallan määrittelyn rajaamisessa ja aineistoa analysoitaessa. Haasteena on ollut niin henkilöstöjohtajien työn hahmottaminen, vallan määrittely, kuin näiden yhteensovittaminenkin. Tutkimusaiheen ollessa vähän aikaisemmin käsitelty, korostui teorioiden rajanveto sekä käsitteiden yhdistämisen sensitiivisyys. Kokemusta tutkittaessa myös toisten yksilöiden kokemusmaailman sanoittaminen ja siitä havaintojen tekeminen on osoittautunut tutkimusta tehdessä haasteelliseksi. Aiheen ollessa voimakkaita mielikuvia herättävä valta, on analyysini kirjoittaminen ollut myös jatkuvaa omien näkemysteni kyseenalaistamista.

Tutkimuksen rajoitteena on sen keskittyminen yksilöiden kokemusmaailmaan, sillä siitä ei ole mielekästä tehdä päteviä yleistyksiä. Näin ollen voidaan kysyä missä määrin se palvelee alan tutkimuskenttää. Myös vallan valitseminen tutkimuskohteeksi voitaisiin kyseenalaistaa sen ollessa haastateltavillekin aihe jota he eivät olleet työssään aiemmin miettineet. Näin ollen herää helposti kysymys siitä, onko ilmiötä edes relevanttia peilata henkilöstöjohtajiin. Fenomenologis-hermeneuttisen ideologian mukaan tutkija olisi täysin vailla ennakkokäsityksiä, mutta tämän onnistuminen on meidän yhteisen merkitysmaailman vuoksi mahdottomuus. Ideologian toteutumista on tutkijan vaikea objektiivisesti tarkastella, mutta pystyin prosessin aikana tekemään itselleni näkyväksi omia lähtökohtiani joita olen peilannut tekstissä. Ennakkonäkemykseni siitä, että henkilöstöjohto on turhaan alisteisessa asemassa monessa organisaatiossa, ja että johtajuus tulisi näkyä henkilöstöjohtajan roolissa, peilautuvat varmasti myös tekemiini havaintoihin. Olenhan väistämättä käsitellyt aineistoani oman merkitysmaailmani kautta ja löytänyt niin samaistumiskohtia, kuin myös eroavaisuuksia. Koska täyden ennakkokäsityksettömyyden toteutuminen on mahdottomuus, näkisin tutkijan omista merkityksistä ja havainnoista tietoisesti tulemisen tutkimuksen kannalta yhtä palvelevaksi. Vaikka tutkimuksen tekoprosessi on ollut raskas, on tutkimuksen edetessä aiheen käsittelyn tarpeellisuus vain kasvanut. Voidaan myös nähdä, että läpi prosessin tapahtunut tutkimuksen tarpeellisuuden pohtiminen ja aiheen kriittinen tarkastelu ovat palvelleet tutkimustyön aikana prosessia eteen ajavana. Ilman kyseenalaistusta ei välttämättä nähdä niitä kaikkia syitä, joita aiheen tutkimiselle on.

Henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa on kattavasti käsitelty eri aikakausina sitä, mitä henkilöstöjohtamisen tulisi johtaa. Suuri aukko on kuitenkin sille tutkimukselle, kuinka henkilöstöjohtajien tulisi näitä toimintoja johtaa koko organisaation tasolla. Suhde ylimpään johtoon nousi omassa aineistossani merkittäväksi tekijäksi oman vaikuttavuuden määrittelijänä, mutta silti tästä suhteesta on huomattavan vähän tutkimuksia tai mainintoja kirjallisuudessa. Yleinen suhde jota alan tutkimuksissa käsitellään, on suhde linjaesimiehiin. Kuitenkin strategisen painottuneisuuden johdosta, voidaan henkilöstöjohtamisen katsoa vaativan samoja elementtejä kuin liikkeenjohdonkin. Hyvistä johtajista on kautta historian puhuttu ja kirjoitettu, mutta hyvistä henkilöstöjohtajista ei. Toivon tämän tutkimuksen synnyttävän ajatuksia siitä, kuinka strateginen paikka ylimmässä johdossa ansaitaan ryhmäformaation ja johtamisen toimijuuden tarkastelun kautta.

Omalla kohdalla mielenkiinto jatkotutkimukseen heräsi henkilöstöjohtajien ja organisaation ylimmän johdon suhteen tarkastelua kohtaan: Kuinka henkilöstöjohtajien rooli johtoryhmässä muodostuu? Mitkä ovat eroavaisuuden strategisuuden tarkastelulle johdon ja henkilöstöjohdon välillä? Millainen on johdon kokemus henkilöstöjohtajien vallasta? Nämä kysymykset lähestyvät aihetta laadullisesta näkökulmasta, mutta yhtäläillä mielenkiintoni heräsi myös kvantitatiivisen tutkimuksen tekemiseen niistä käsityksistä, joita johdolla ja henkilöstöjohdolla on keskinäisestä suhteestaan. Kuitenkin valta joka tässä tutkimuksessani oli keskeinen käsite, on vaikeasti, jollei mahdoton määrällisesti tutkittava ilmiö.

Lopuksi

Valtaa on vaikea laittaa istumaan raameihin. Valtaa määrittäneet teoriat ovat sitä tehneet ja nimenneet eri vallan muotoja. Monet teoriat tarkastelevat valtaa resurssien hallitsemisena. Tämä ajattelu tuli esiin myös haastatteluissani, joissa moni käsitteli valtaa käskyvaltana ja pakottamisena. Vallankäyttöön suhtaudutaan myönteisemmin kun valta on oikeutettua, legitiimiä valtaa. Tällöin ryhmä kokee vallan oikeutetuksi, olkoonkin tälle muodollisia perusteita tai ei. (Rainio 1969, 141.) Valta on aiheena haasteellinen kahdestakin syystä: Ensinnäkin sen historiallinen ja yhteiskunnallinen näyttäytyminen on luonut sille merkitysmaailman, joka on tiedostamatta omaksuttu ja jolla on vahva negatiivinen stigma. Toiseksi se näyttäytyy erityisen sensitiivisenä yksilötasolla tarkasteltuna. Yksilö helposti kieltää haluavansa valtaa, mutta näkisin sen kieltämisen olevan enemmänkin sosiaalisesti hyväksyttävää ilmaisua. Valtaa on siellä missä on kaksi ihmistä, ja kukapa haluaisi valita olla siinä suhteessa alistetumpi osapuoli.

Tässä tutkimuksessani olen peilannut tätä vallan näyttäytymistä henkilöstöjohtajien työssä. Esitän tämän tutkimukseni keskeisimmiksi havainnoiksi, että henkilöstöjohdon suhde valtaan näyttäytyy erityisesti suhteessa organisaation johtoon ja että sen tulisi omaksua enemmän johtajuutta omaan rooliinsa. Henkilöstöjohto vaikuttaa kärsivän patologisesta vaikutusvallan puutteesta silloin kun organisaatiossa on toimijuutta rajoittava ympäristö, ja kun henkilöstöjohtaja ei ole omaksunut johtajuusroolia. Henkilöstöjohtajien tulisikin näkemykseni mukaan osata tarkastella valtaa ja vaikuttamista osana omaa työtään, jolla mahdollistettaisiin myös näiden toteutuminen toimijuuden kautta. Toimijuus on suhteessa etenkin organisaation ylimmän johdon toimijuuteen ja tämän vuorovaikutteisesti rakennettavan suhteen onnistuminen

on keskeinen siinä, kuinka strateginen kumppanuus toteutuu. Henkilöstöjohdon ei siis tulisi niinkään keskittyä pyrkimään johtoryhmään istumaan, vaan sen tulisi keskittyä synnyttämään ylimmän johdon kanssa psykologinen ryhmäformaatio, joka mahdollistaa arvostuksen ja legitiimin vallan.

Tutkimuksen havainnot voidaan peilata yhteisesti luotuihin merkityksiin ja siihen kuinka henkilöstöjohdolle on määritelty sen historian saatossa tukirooli, johon valta ei kuulu. Tällöin myös toimijuus on rajoitettua eikä se pääse toteutumaan ryhmässä, johon henkilöstöjohto haluaisi kuulua. Uskon tämän tutkimuksen tuoneen näkökulmia siihen, kuinka merkittävä tekijä vallan tarkastelu on ja mitä sen tiedostamisella saavutetaan. Henkilöstöjohtamisen kenttä on kuitenkin työelämän muuttumisen myötä myös jatkuvassa muutostilassa ja esimerkiksi hajautettu johtajuus tekee henkilöstöjohtajan roolista yhä enemmän johtajan. Muutoksia ja hajautettua johtamista tulee kyetä johtamaan, eikä tämä toteudu ilman valtaa ja vaikuttamista.

Lähteet

- Alhanen, K. (2013) *John Dewey'n kokemusfilosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Anderson, C. & John, O. P. & Keltner, D. (2012) *The Personal Sense of Power*. *Journal of Personality* 80 (2): 313-344.
- Backman, J. (2010) Heidegger ja fenomenologian asia. Teoksessa Miettinen T. & Pulkkinen S. & Taipale J. (toim.) *Fenomenologian ydinkysymyksiä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Barth-Farkas F. & Vera A. (2014) Power and transformational leadership in public organizations. *The International Journal of Leadership in Public Services*. 10 (4): 217-232.
- Bass, B. (1990) From transaktional to Transformational Leadership. Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18 (3): 19-31.
- Bogdan, Wojciszke1 & Andrea, E. Abele & Wiesław, Baryla (2009) Two dimensions of interpersonal attitudes: Liking depends on communion, respect depends on agency. *European Journal of Social Psychology* 39(6): 973–990.
- Burr, V. (2004) *Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä*. Suom. Jyrki Vainonen. Tampere: Vastapaino.
- Blancero, D. & Boroski, J. & Dyer, L. (1996). Key competencies for a transformed human resource organization; results of a field study. *Human Resource Management*, 35(3): 383-403
- Cavanaugh, M. A. & Noe, R. A. (1999) Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (3): 323–340.
- Dowding, K. (2008) Agency and structure: Interpreting power relationships. *Journal of Power* 1(1): 21–36.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino
- Eteläpelto, A. & Heiskanen, T. & Collin, K. (2011) Vallan ja toimijuuden monisäikeisyys. Teoksessa Eteläpelto, A. & Heiskanen, T. & Collin, K. (2011) *Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa*. 9-30.
- Foucault, M. (1980) *Power/knowledge. Selected interviews and other writings 1972-1977*. New York: Pantheon Books.

Giddens, A. (1984) *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press

Gordon, T. (2005) Toimijuuden käsitteen dilemmoja. Teoksessa Meurman-Solin, A. & Pyysiäinen, I. *Ihmistieteet tänään*. Tampere: Tammer-Paino Oy, 114-130.

Guest, David & King, Zella (2004) Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven? *Journal of Management Studies* 41(3): 401-423.

Guillén, M. (1994) *Models of Management. Work, authority and organization in a comparative perspective*. Chicago: University of Chicago Press.

Haslam, S. Alexander & Reicher, Stephen D. & Platow, Michael J. (2012) *Uusi johtamisen psykologia*. Helsinki: Gaudeamus.

Husserl, E. (1995) *Fenomenologian idea, viisi luentoa*. Saksankielinen alkuteos *Die Idee der Phänomenologia* (1950). Suom. Himanka & Hämäläinen & Sivenius. Helsinki: Lohkon Kirjat.

Hänninen, V. (1992) *Toimiva ihminen*. Tampere: Tampereen yliopiston ja julkaisuja A:17.

Jolkkonen, K. & Järström, M. (2014) Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit. Teoksessa Viitala, R. & Järström, M. (toim.): *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. 21–41.

Judén-Tupakka, S. & Syrjäläinen, E. & Eronen, A. & Värri, V-M. (toim.) (2007) Tampere: Tampere University Press.

Juuti, P. (2006) Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.): *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna*. Helsinki: Otava, 226–239.

Järström, M. & Luoma, M. (2014) Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai realitodellisuutta? Teoksessa Viitala, R. & Järström, M. (toim.): *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302, 42-59.

Kuula, A. (2006) *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino

Kuusela, P. & Hänninen, V. & Partanen, J. & Ylijoki O. (toim.) (2009) *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä*. Tampere: Vastapaino, 61–78.

- Laine, T. (2007) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) (2007) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus, 28–45.
- Layder, D. (2006). *Understanding Social Theory*. Lontoo: SAGE
- Legge, K. (1989) Human Resource Management – a Critical Analysis. Teoksessa: Storey, J. (toim.) *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.
- Legge, K. (1978). *Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management*. London: McGraw Hill
- Luoma, M. (2006) Lyhyt historia, värikäs nykyisyys ja lupaava tulevaisuus – katsaus henkilöstöjohtamiseen osana liiketoiminnan kokonaisuutta. Teoksessa Juuti, P. (toim.): *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 71-87.
- Natunen, J. & Takala, T. (2007) Vallan ja karisman suhteesta - tulkitseva käsitetutkimus. *LTA 2/07: 239–252*.
- Othman, R. & Abdul-Ghali, R. & Arshad R. (2000) Great expectations. CEOs' perception of the performance gap of the HRM funktion in the Malaysian manufacturing sector. *Personnel Review* 30(1): 61-80.
- Overbeck, J. R. & Tiedens, L. Z. & Brion, S. (2006) The powerful want to, the powerless have to: Perceived constraint moderates causal attributions. *European Journal of Social Psychology* 36(4): 479–496.
- Parviainen, J. (2008) Pelko johtamisen välineenä: Käskyttämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon tutkimus* 3: 3-14.
- Peltonen, T. (2001) 'Strateginen Henkilöstöjohtaminen' Organisaation Määrittelykamppailussa: Analyysi Henkilöstöjohtajien Puheesta. Hallinnon tutkimus. Tampere : *Hallinnon tutkimuksen seura*, 20 (3): 55-75.
- Rainio, K. (1969) *Valta ja vallan käyttö. Sosiaalipsykologinen tarkastelu*. Porvoo: Laakapaino.
- Rastas, A. (2005) Kulttuurit ja erot haastattelutilanteessa. Teoksessa Tiitula, L & Ruusuvuori, J. (toim.) (2005) *Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 78–102.
- Rousseau, D. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.
- Russ, G., Galang, M. & Ferrish, G. (1998) Power and influence of human resources funktion trough boundary spanning and information management. *Human Resources Management Review* 8 (2): 125-148.

- Ruohotie, P. (2006) Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Juuti, P. (toim.): *Johtaminen eilen, tänään ja huomenna*. Helsinki: Otava, 114-128.
- Saaranen-Kauppinen, A. (2014) Sosiaaliset taidot: näkökulmia toimijuuteen ja hyvinvointiin työssä. Teoksessa Kuusela, P. & Saastamoinen, M. (toim.) (2014) *Hyvän elämän sosiaalipsykologia*. Kuopio: Unipress. 54–67.
- Seeck, H. (2012) *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Stogdill, R. (1948) Personality factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology* 25 (1): 35-71.
- Stones, R (2005) *Structuration Theory*.
- Sheehan, C., De Cieri, H. Cooper, B. & Brooks, R. (2014) Explorinng the power dimensions of the human resource function. *Human Resource Management Journal* 24 (2): 193-210.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Greenwood, M., & Van Buren III, H. (2014) HR Professional role tensions: Perceptions and responses of the top management team. *Human Resource Management* 55 (1): 115–130.
- Sydänmaanlakka, P. (2000) *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari
- Syrjälä, J. (2006) *Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Sädevirta, Jukka. (2004) *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen*. Raportteja 35. Helsinki: Tykes.
- Tienari, J. & Vaara, E. & Meriläinen, S. (2005) Yhteisyyden rakentuminen haastattelussa. Teoksessa Tiitula, L & Ruusuvuori, J. (toim.) (2005) *Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 103–124.
- Tiitula, L. & Ruusuvuori, J. (2005) Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Tiitula, L & Ruusuvuori, J. (toim.) (2005) *Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 22–56.
- Tourish, D. (2014) Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership* 10(1): 79–98
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi
- Turner, C. (1991) *Social influence*.

- Tyson, S. & Fell, A. (1986). *Evaluating the Personnel Function*. London: Hutchinson.
- Ulrich, D. (1997) *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. & Beatty, D. (2001) From partners to players: extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40 (4): 293–307
- Ulrich, Dave & Younger, John & Brockbank, Wayne & Ulrich, Michael (2013) The State Of The HR Profession. *Human Resource Management* 52(3): 457–471.
- Uotila, T-P- & Viitala, R. (2014) Henkilöstöjohtamisella tuloksiin. Teoksessa Viitala, Riitta & Järnlström, Maria (toim.): *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302: 60–75.
- Vanhala, S. (1995) Human Resource Management in Finland. *Employee Relations*, 17 (7): 31-56.
- Varto, J. (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä
- Viitala, R. (2007) *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- 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: 6-16.
- Weber, M. (1922) *Economy and society*. Berkley, CA: University of California Press
- Österberg, M. (2005) *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Edita.

Liite 1: haastattelurunko

1. Kerro mitä tuli mieleen kun luit tutkimussuunnitelman

Mikä herätti mielenkiinnon?

Roolit:

2. Kuvaile työtehtäviäsi/vastuitasi, millainen on tavallinen työpäiväsi?
3. Onko sinulla alaisia?
4. Millaisia vastuita ja millaista valtaa tehtäviisi sisältyy? Ovatko ne tasapinossa keskenään?

Johtajuus ja valta

3. Millainen on mielestäsi ideaali johtaja/ henkilöstöjohtaja?
4. Millaisena johtajana pidät itseäsi? --> henkilöstöjohtajana?
Kerro jokin tilanne joka kuvaa sinua johtajana
5. Tuleeko sinulle mieleen tilanteita joissa olisit tiedostanut käyttäväsi valtaa?
6. Voiko mielestäsi alaisilla olla valtaa suhteessa esimiehiin? Millaista?
7. Millaiseksi kuvailisit suhdettasi henkilöstöön/ esimiehiin?
8. Entä suhdetta omaan esimieheesi/ ylimpään johtoon?
Miten asetat itsesi suhteessa näihin? Onko ollut tilanteita joissa oma asema haasteellinen?
9. Mikä työssä on asiantuntijuutta, mikä johtamista?

Organisaation valtasuhteet yleisesti

10. Miten kuvailisit valtasuhteita organisaation sisällä yleisesti?
11. Aiheutuuko valtasuhteista haasteita omalle työllesi? Millaisia?
12. Tuleeko mieleesi tilanteita joissa valtaa olisi käytetty väärin?
13. Millainen vaikutus mielestäsi johtoryhmällä on suhteessa valtaan?

14. Tuleeko mieleesi vielä jotain liittyen vallan ilmenemiseen työssäsi mitä ei ole käsitelty?

Liite 2: Tutkimuskutsu

Annika Turunen
Tampereen yliopisto Sosiaalipsykologia
Puh. xxx xxx xxxx
S-posti: xxxxxxxx.xxxxxxx@xxxxxx.xxx

TUTKIMUSKUTSU xx.xx.xxxx

Hei,

Haluaisin kutsua teidät osallistumaan Tampereen yliopiston sosiaalipsykologian Pro gradu-tutkimukseeni, jonka tutkimusaiheena ovat henkilöstöasiantuntijoiden kokemukset vallan ilmentymisestä rooleissaan. Tutkimukseni on poikkitieteellinen ja siinä sosiaalipsykologinen lähestyminen tulee esiin tarkasteltaessa roolien muodostumista sosiaalisesti, sekä tutkittaessa valtaa sosiaalisena ilmiönä. Valta-käsitettä tarkastellaan teoriatasolla peilaten sen historiallisia määritteitä, mutta tarkoituksena on tuoda esiin mahdollisesti myös positiivisen vallan muotoja. Tutkimustani ohjaavina avainsanoina toimivat: henkilöstöasiantuntijuus, valta, roolit, ryhmät, johtajuus, kokemus.

Tutkimus on laadullinen ja siinä aineistona toimivat henkilöstöjohdossa työskentelevien teemahaastattelut. Analyysi on aineistolähtöinen sisällönanalyysi, joten haastattelujen sisältö toimii varsinaisten tutkimuskysymysten esiin nostajana. Kokemuksen esiin nostamisessa tutkijan rooli on lähestyä tutkimuskohdetta mahdollisimman vähin ennakkokäsityksin. Teiltä tähän tutkimukseen osallistuminen edellyttäisi haastatteluajan varaamista – todennäköinen kesto haastattelulle on noin tunti. Haastattelu-aika on mahdollista sopia teille parhaalle ajankohdalle. Kaikki tunnistetiedot anonymisoidaan siten ettei tutkittavia eikä heidän työnantajiaan voida lopullisesta tutkimuksesta tunnistaa, ja allekirjoittanut tutkija on ainut henkilö- ja yritystietoja käsittelevä taho. Tutkimukseen osallistumisen peruminen on mahdollista missä prosessin vaiheessa tahansa.

Toivon että kiinnostuitte tulemaan osalliseksi henkilöstöalan tutkimusta, jossa pääsette tuomaan oman näkemyksenne esiin. Tämänlaiselle laadulliselle tutkimukselle on alalla tarvetta, sillä kokemusten esiin tuomisen kautta mahdollistuu monesti näkymättömien, mutta työhön vaikuttavien asioiden esiin tuominen. Alaa ei ole tutkittu juurikaan vallan näkökulmasta, vaikka vallan hahmottaminen työssä auttaa kehittämään myös omaa asiantuntijuutta.

Ystävällisin terveisin,

Annika Turunen