





ABSTRACT

Syrjälä, Jari

Pictures in Light. Narratives and Interpretations of Changes in the Energy Sector from the Point of View of Welfare and Personnel Strategy.

Jyväskylä: University of Jyväskylä 2006, 333 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 47)

ISBN 951-39-2357-6 (nid.), 978-951-39-5181-8 (PDF)

Diss.

In August 2001 the Vattenfall energy company sold its network company, which employed 229 people, to Suomen Voimatekniikka. Owing to this transaction the company became a company owned by Vattenfall, Powest (a subsidiary of Pohjolan Voima) and a few minor shareholders, employing 459 people and being a subsidiary of Empower at the same time. The main goal of this survey was to analyse the life of the employees amidst these changes over the following years. The central question of the survey was: how did the personnel of different levels of the organisation perceive the integration process and what narratives emerged at the various stages of the changes about the organisation, the use of power, the organisation culture, the management of changes, the ownership policy and the economy? In addition, the goal of the survey was to produce additional information for the following normative question: what personnel strategy should be applied in the company to make the integration process as acceptable to the personnel as possible?

The surveyed group comprised 35 distribution network employees who had been transferred from Vattenfall or who worked in Suomen Voimatekniikka before. They were questioned in 2001, 2003 and 2005. The background system of the survey was social constructionism and the ethnographic approach was used. Proceeding from the narrative approach and pursuant to the narrative circulation theory by Hänninen (2000) the survey focused on the meanings related to the personnel strategy in the integration process. It means that the survey spoke through various postmodernist narratives of how different people perceive the process of change.

The sets of narratives which emerged during the survey and their central meanings were analysed on the basis of the welfare model created by Allardt (1976). Selected meanings were analysed from the point of view of the most central meanings of the narratives and the relationships between the different dimensions of the welfare needs (**the point of view of meanings**). The impact of the changes was also analysed in the most central meanings and the different dimensions of the welfare needs on the relationships between the arenas and the personnel strategy (**mutual relationships between the arenas of the process of change**).

According to the survey, the welfare of people decreased after the changes. The change in the ownership and the new ownership policy carried some hope for the future. The decrease of the welfare, which was in the centre of the changes, arose from the management of the changes, a different organisation culture and power as well as the uncertainty upon perception of the economy. Eventually, it all came down to making money and to the new owners. The most significant contribution of the survey was a model of the main influential relations of the changing process where the changes in ownership policy are primary and they affect the economy through change management, power, organisation and culture.

Keywords: personnel strategy, welfare, integration, narrative management

Author's address

Jari Syrjälä
Kirkkotie 380
01820 KLAUKKALA

Supervisor

Tuomo Takala
Professor
University of Jyväskylä
The School of Business and Economics
Management and Leadership

Reviewers

Raimo Nurmi
Professor
Turku School of Economics and
Business Administration

Anne Kovalainen
Professor
Turku School of Economics and
Business Administration
Department of Management

Opponent

Raimo Nurmi
Professor
Turku School of Economics and
Business Administration

ALKUSANAT

Tutkimukseni sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta on vaatinut minulta yllättävän paljon ponnistuksia viimeisten vuosien aikana. Tutkimuksen tekeminen oman työn ohessa saa ajan käytön hallinnan koviille mutta on samalla hyvin antoisaa. Lisäksi olen monta kertaa pohtinut, että ei riitä jos on ahkera, sillä samaan aikaan täytyy olla kunnossa myös työ, koti ja terveyteen liittyvät asiat. Olen ollut sikälikin onnekas, että nämä kaikki osatekijät ovat olleet kohdallani parhaassa mahdollisessa tilassa. Tutkimuksen aihe on ollut minulle kovinkin läheinen, sillä olenhan elänyt itse mukana tässä tutkittavassa integraatiossa. Olen myös elänyt kovassa muutoksessa samaan aikaan. Työnantajani on vaihtunut, olen mennyt naimisiin ja saanut kaksi ihanaa tyttäretä, Tuulin ja Hennan. Olemme muutoksen myötä joutuneet myös muuttamaan Keski-Suomen maaseudulta pääkaupunkiseudun vilinään. Näistä syistä uskonkin ymmärtäväni tutkimuksessa mukana olleiden tunteuksia suhteellisen hyvin. Onhan tutkimus ollut minulle myös henkireikä selviytymiseen, sillä tutkimuksen kautta olen pystynyt nousemaan tavallaan parvekkeelle tutkailemaan asioita kaiken yläpuolelta. Monesti tämä on ollut kovin helpottavaa.

Moni lukija varmaankin ihmettelee tutkimukseni nimeä ”Valoon piirrettyjä kuvia”. Tuohon käyttämäni Hikmetin (ks. Tarmio & Tarmio 1998, 16) runon kuvaan on olemassa parikin syytä. Ensinnäkin, tuon säkeen käyttämisellä haluan kunnioittaa työurani ensimmäistä ja minulle rakasta työpaikkaa, Keski-Suomen Valoa. Toiseksi valo tuo mielestäni turvallisuutta pimeyteen, sillä sen avulla voidaan ottaa askel eteenpäin. Tämä puolestaan muistuttaa minua henkilöstöstrategiasta, jolla yritetään tuoda positiivisuutta muutoksessa mukana vaeltavien työntekijöiden hyvinvointiin.

Suuret kiitokset osoitan työni ohjaajalle, professori Tuomo Takalle ja emeritus professori Pertti Kettuselle, jotka hyvin kärsivällisesti ovat opastaneet minua tieteen ja tutkimuksen tekemisen ensiaskeleissa. Lisäksi suuret kiitokset ja halit ovat ansainneet omat kotijoukkoni, vaimoni Minna ja nuo niin ihanat tyttäretäni, jotka ovat niin monesti jääneet paitsi isän läsnäoloa. Lisäksi lausun kiitokset kaikille teille, jotka olette tavalla tai toisella olleet auttamassa tutkimukseni onnistumisessa. Ilman teidän kannustustanne ja luottamustanne hankkeen onnistuminen ei olisi ollut mahdollista.

Omistan väitöskirjani tyttärilleni Tuulille ja Hennalle.

Nurmijärven kunnassa, Taaborinvuoren läheisyydessä 17.7.2005

Jari Syrjälä

SISÄLLYS

ABSTRACT ALKUSANAT

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 13 |
| 1.1 | Tutkimuksen taustaa..... | 13 |
| 1.2 | Tutkimusaiheen valinta..... | 15 |
| 1.3 | Tutkimuksen rakenne..... | 15 |
| 1.4 | Tutkimuksen peruskäsitteet..... | 16 |
| 1.5 | Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma..... | 18 |
| 2 | TUTKITTAVA TOIMIALA..... | 20 |
| 2.1 | Sähkömarkkinoiden muutos..... | 20 |
| 2.2 | Integraation järjestelyt..... | 21 |
| 2.3 | Suomen Voimatekniikka Oy 1.8.2001..... | 22 |
| 2.4 | Kohdeyritysten integraatiot vuodesta 2001 vuoteen 2005..... | 25 |
| 3 | TUTKIMUKSEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS..... | 29 |
| 3.1 | Tutkijan rooli..... | 29 |
| 3.2 | Haastateltavien valinta..... | 32 |
| 3.3 | Tiedonkeruumenetelmät..... | 33 |
| 3.4 | Tutkimusaineiston käsittely..... | 35 |
| 3.5 | Tutkimuksen yleistettävyys ja luotettavuus..... | 38 |
| 4 | TUTKIMUKSEN METODOLOGISET PERUSLÄHTÖKOHDAT..... | 41 |
| 4.1 | Taustafilosofiana sosiaalinen konstruktionismi..... | 41 |
| 4.2 | Tutkimusstrategia..... | 44 |
| 4.2.1 | Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimus..... | 44 |
| 4.2.2 | Etnografinen lähestymistapa..... | 45 |
| 4.3 | Narratiivinen viitekehys..... | 48 |
| 4.3.1 | Käsitys tiedon luonteesta, narratiivisuus konstruktivisena tutkimusotteena..... | 48 |
| 4.3.2 | Kertomukset tutkimusaineistona..... | 50 |
| 4.3.3 | Narratiivisuus analyysitapana..... | 51 |
| 4.3.4 | Kertomukset käytännöllisenä työvälineenä..... | 52 |
| 4.4 | Narratiivinen tutkimusote metodologisena ratkaisuna..... | 52 |
| 4.5 | Metodologian yhteenveto..... | 56 |
| 5 | POSTMODERNI, KONSTRUKTIVISTINEN ORGANISAATIONÄKÖKULMA..... | 58 |
| 5.1 | Käsitteellinen viitekehys - muutoksen myllerrys..... | 58 |
| 5.2 | Postmoderni organisaatiokäsitys..... | 62 |
| 5.2.1 | Postmoderni käsitys vallasta organisaatiossa..... | 64 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.2.2 | Harvainvalta | 65 |
| 5.2.3 | Järjestyksellinen valta | 66 |
| 5.3 | Henkilöstö voimavarana | 68 |
| 5.3.1 | Kannanottoja henkilöstöjohtamisen teorioista | 68 |
| 5.3.2 | Henkilöstöstrategia arjen käytäntöinä | 72 |
| 5.3.3 | Postmoderni näkökulma henkilöstöjohtamiseen ja -strategiaan..... | 75 |
| 5.4 | Postmodernin kulttuurin osatekijä | 77 |
| 5.5 | Muutosjohtaminen postmodernissa valossa | 81 |
| 5.6 | Omistajapolitiikan osatekijä | 85 |
| 5.7 | Talouden osatekijä | 86 |
| 5.8 | Tarinajohtamisestako apu?..... | 88 |
| 6 | TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAVAN TÄSMENTÄMISTÄ | 92 |
| 6.1 | Tarinallisuus kertomuksien kehikkona | 93 |
| 6.2 | Hyvinvointi tarinoiden tulkitsijana..... | 96 |
| 7 | MUUTOKSEN TARINAT | 101 |
| 7.1 | Organisaatiotarinat – Mielikuvat organisaatiosta..... | 101 |
| 7.1.1 | Organisaatiotarinat - Mielikuvat ja odotukset tulevasta organisaatiosta..... | 101 |
| 7.1.2 | Organisaatiotarinat – jälleen uuden kynnyksellä..... | 109 |
| 7.1.3 | Organisaatiotarinat – usko tulevaan | 116 |
| 7.2 | Organisaatiotarinat – vallan ilmentymät..... | 125 |
| 7.2.1 | Vallan ilmentymät ennen yhdistymistä..... | 125 |
| 7.2.2 | Valta vaihtuu | 132 |
| 7.2.3 | Valtataistelu jatkuu eri muodoissa..... | 139 |
| 7.3. | Tarinat kulttuurista – kulttuurin eri tasot ja näkemuserot | 145 |
| 7.3.1 | Kulttuurit ennen yhdistymistä..... | 145 |
| 7.3.2 | Kulttuurit vaihtuvat | 159 |
| 7.3.3 | Yhdistyvätkö kulttuurit sittenkään | 168 |
| 7.4 | Muutosjohtamisen tarinat – näkemysten moninaisuus | 177 |
| 7.4.1 | Näkemykset muutosjohtamisesta ennen yhdistymistä..... | 177 |
| 7.4.2 | Muutosjohtamisen uudet näkemykset | 184 |
| 7.4.3 | Muutosjohtaminen jatkuu | 191 |
| 7.5 | Muutosjohtamisen tarinat – erilaiset muutoshalukkuudet | 198 |
| 7.5.1 | Muutoshalukkuudet ennen yhdistymistä | 198 |
| 7.5.2 | Uudet muutoshalukkuudet..... | 202 |
| 7.5.3 | Muutoshalukkuuden erilaisuudet jatkuvat | 206 |
| 7.6 | Tarinaa omistajapolitiikasta – molempi parempi | 211 |
| 7.6.1 | Näkemykset omistajapolitiikasta ennen yhdistymistä..... | 211 |
| 7.6.2 | Uudet näkemykset omistajapolitiikasta | 216 |
| 7.6.3 | Omistajapolitiikan pohdinnan aika..... | 221 |
| 7.7 | Tarinaa omistajapolitiikasta – muutoksen vaikutukset | 227 |
| 7.7.1 | Muutoksen vaikutukset ennen yhdistymistä | 227 |
| 7.7.2 | Muutokset jatkuvat..... | 229 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 7.7.3 | Muutokset nyt ja tulevaisuudessa..... | 233 |
| 7.8 | Tarinaa taloudesta – talous tarkka, vakaa | 237 |
| 7.8.1 | Näkemykset taloudesta ennen yhdistymistä..... | 237 |
| 7.8.2 | Talouden muuttuneet näkymät | 244 |
| 7.8.3 | Talouden uusi aikakausi..... | 250 |
| 8 | TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU | 257 |
| 8.1 | Muutostarinat hyvinvointiteoreettisessa viitekehyksessä..... | 258 |
| 8.2 | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet organisaation areenalla | 259 |
| 8.3 | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet vallan areenalla | 262 |
| 8.4 | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet kulttuurin areenalla | 265 |
| 8.5 | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet muutosjohtamisen areenalla | 268 |
| 8.6 | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet omistajapolitiikan areenalla | 271 |
| 8.7 | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet talouden areenalla | 273 |
| 9 | DISKUSSIO MUUTOKSEN OSATEKIJÖISTÄ | 289 |
| 9.1 | Merkitysten näkökulma..... | 291 |
| 9.2 | Muutosprosessin areenoiden keskinäiset vaikutussuhteet | 301 |
| 9.3 | Henkilöstöstrategisia sovelluksia | 307 |
| 9.4 | Tutkimuksen lisäarvo ja jatkotutkimuksen haasteet | 309 |
| | LÄHTEET | 312 |
| | LIITTEET | 326 |
| Liite 1. | HAASTATTELUN HAASTATTELURUNKO kesäkuu 2001 (ennen yhdistymistä) | 326 |
| Liite 2. | HAASTATTELUN HAASTATTELURUNKO toukokuu - kesäkuu 2003 (2 vuotta yhdistymisen jälkeen) | 328 |
| Liite 3. | HAASTATTELUN HAASTATTELURUNKO tammikuu - maaliskuu 2005 (4 vuotta yhdistymisen jälkeen)..... | 331 |

KUVIOLUETTELO

| | | |
|----------|---|-----|
| KUVIO 1 | Henkilökunnan siirtyminen ja omistussuhteet Suomen Voimatekniikka Oy:ssä 1.8.2001 | 23 |
| KUVIO 2 | Suomen Voimatekniikka Oy:n organisaatiokaavio 1.8.2001 | 24 |
| KUVIO 3 | Aikajana keskeisimmistä integraatioista ja merkittävistä tapahtumista..... | 28 |
| KUVIO 4 | Henkilöstöpääällikkö tutkijan roolin nelikenttä | 31 |
| KUVIO 5 | Haastateltujen ikärakenne tutkimuksen alussa vuonna 2001 (kpl) .. | 33 |
| KUVIO 6 | Yhteiskuntateorioiden tutkimuksen neljä paradigmaa (Burrell & Morgan 1989, 22) ja tämän tutkimuksen sijoittautuminen tulkitsevaan paradigmaan..... | 59 |
| KUVIO 7 | Henkilöstöstrategiaan integraatioissa vaikuttavat osatekijät..... | 61 |
| KUVIO 8 | Henkilöstöstrategian yhteys liiketoimintastrategiaan niissä organisaatioissa, joilla on kirjallinen henkilöstöstrategia (PA Consulting Group 2003)..... | 74 |
| KUVIO 9 | Henkilöstön tarinoiden hyödyntäminen johtamistyössä | 76 |
| KUVIO 10 | Kulttuurin eri tasot (Alvesson & Berg 1992, 64)..... | 78 |
| KUVIO 11 | Tarinallinen kiertokulku (Hänninen 2000, 21) | 94 |
| KUVIO 12 | Tutkimuksen tulkintakehikko | 290 |
| KUVIO 13 | Muutosprosessin areenoiden keskinäiset vaikutussuhteet | 302 |

TAULUKKOLUETTELO

| | | |
|-------------|---|-----|
| TAULUKKO 1 | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet organisaation areenalla..... | 277 |
| TAULUKKO 2a | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet vallan areenalla (johto ja asiantuntijat)..... | 278 |
| TAULUKKO 2b | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet vallan areenalla (työnjohto ja asentajat)..... | 279 |
| TAULUKKO 3a | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet kulttuurin areenalla (johto)..... | 280 |
| TAULUKKO 3b | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet kulttuurin areenalla (asiantuntijat)..... | 281 |
| TAULUKKO 3c | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet kulttuurin areenalla (työnjohto)..... | 282 |
| TAULUKKO 3d | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet kulttuurin areenalla (asentajat)..... | 283 |
| TAULUKKO 4a | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet muutosjohtamisen areenalla (johto ja asiantuntijat)..... | 284 |
| TAULUKKO 4b | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet muutosjohtamisen areenalla (työnjohto ja asentajat)..... | 285 |
| TAULUKKO 5 | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet omistajapolitiikan areenalla..... | 286 |
| TAULUKKO 6a | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet talouden areenalla (johto)..... | 287 |
| TAULUKKO 6b | Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet talouden areenalla (asiantuntijat, työnjohto ja asentajat)..... | 288 |
| TAULUKKO 7 | Henkilöstöryhmien hyvinvoinnin kehittyminen eri areenoilla..... | 292 |
| TAULUKKO 8 | Vuosina 2001 - 2005 poistuneet..... | 304 |

Organisaation ainut tavoite on säilyä hengissä. Se elääkseen syö mitä vain. Se paikkailee itseänsä. Se mikä on organisaatiolle tarkoitus, on rikos ihmiselle. Organisaatio, olento jossa jokainen solu ja mikrokomponentti on korvattavissa. Se itse korvaa, se ikuinen on. Katso, hän rakensi organisaation ihmisistä, joista kukaan ei ollut korvaamaton. Ja hän sanoi sen, että se olisi selvä asia. Ja niin tapahtui että organisaatio täyttyi ihmisillä jotka olivat korvattavissa. Eivät korvaamattomia. Ja katso, tuli toinen organisaatio ja korvasi tämän organisaation, joka oli rakennettu ihmisistä, jotka totisesti eivät olleet korvaamattomia. Tahtoo nyt organisaatio vallata maailman, eli kasvaa sen osaksi; on sen kysyttävä että mikä on maailma, mikä tämä organisaatio, kuka tätä kysyy, mistä se kysyjä saa tietoa itsestänsä, maailmasta ja muista. Miten tätä tietoa on arvioitava. Ensiksi on kysyttävä, mikä on jo maailman ikä.

Liikemyrityksen, sodanjohdon asiana ja työnä on heti kysyä mikä tässä asiassa, tilanteessa on olennaista, keskeistä, merkitsevää; mikä on asian suuruusluokka, ja kun tämä muuttuja on muutettu, niin miten kaikki on muuttunut. Se joka kuvittelee, että tehdyn teon jälkeen vain se tehty asia on muuttunut, ei voi johtaa mitään. Hän voi vain ihmetellä kuinka niin hyvistä aineksista tuli niin huono soppa niin väärään aikaan niin väärälle seurueelle. Ja eikö hän ennen päätöstä laskenut, katteita, rahavirtaa, ja sitä kaikkea. Hän muisti kaiken, unohti tämän. Hän muisti tämänkin, unohti ihmisen. Älä johda nuppineuloja, älä tuijota numeroita. Mitkään taistelut eivät mene suunnitelmien mukaan, paitsi häviöyt. (Haavikko 1981, 32 – 39)

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Käsitykset varmasta ja turvallisesta koko työuran mittaisesta samasta työpaikasta ovat sähkönjakelualallakin menettäneet merkityksensä. Ala on seurannut perässä mm. valtion liiketalousuudistuksen kohteina olleita ja perustoiminnoiltaan hyvin samanlaisina sähkönjakelualan kanssa pidettyjä Valtionrautateitä sekä Posti- ja telelaitosta, joista edellisestä vuosina 1988 – 1994 vähennettiin 21% ja jälkimmäisestä vuosina 1991 – 1993 40% henkilökunnasta (Kekkonen 1997, 3). Kiristynyt kilpailu, teknologian kehittyminen, nopeasti muuttuva kilpailuympäristö ja lainsäädännölliset muutokset ovat johtaneet tähän. Kannattavuuden ja kilpailukyvyn takaamiseksi yritykset ovat joutuneet lopettamaan tai myymään kaiken sellaisen toiminnan, joka ei ole tarpeeksi tuottoisaa eikä edesauta liiketoimintaa. Tämä koskee yhtäläillä tehtaita, toimipaikkoja ja työntekijöitä. Sähkönjakelualakaan ei ole voinut välttyä tämänsuuntaiselta kehitykseltä. Vanhat ja turvatut työpaikat ovat jo historiaa tälläkin alalla. Tilannetta on ollut edesauttamassa Suomeen vuonna 1995 tullut sähkömarkkinalaki (386/1995), joka erotteli tuotannon ja myynnin erilleen monopoliverkkotoiminnasta vapaan kilpailun piiriin. Tällä tavalla suuret sähköyhtiöt ovat lähteneet hakemaan vahvempia asemia ja rationalisoimaan toimintojaan (Lehtinen 2000).

Itse kuulun siihen ryhmään ihmisiä, jotka ovat olleet lähes koko elämänsä saman työnantajan palveluksessa. Työskentely Keski-Suomen Valosähköyhtiön henkilöstöpäällikkönä tuntui turvalliselta eikä tulevaisuutta tarvinnut sen kummemmin miettiä eteenpäin. Jouduin mukaan muutoksen tuuleen kun ruotsalainen energiayhtiö Vattenfall osti joukon suomalaisia sähköyhtiöitä, esimerkiksi Keski-Suomen Valon. Pian viimeisten ostojen jälkeen Vatten-

fallin Suomen konsernin suureksi kasvanut koko päätettiin hyödyntää mm. toimintoja ulkoistamalla. Niinpä elokuussa 2001 Vattenfall möi 229 työntekijän urakointiliiketoimintansa Suomen Voimatekniikalle. Itse menin kaupan mukana entiseen tehtävääni. Pohjolan Voiman omistuksessa ollut uusi omistaja oli muodostunut jo aiemmista useista yrityskaupoista. Yrityskaupan myötä Suomen Voimatekniikasta tuli Vattenfallin ja Pohjolan Voiman yhdessä omistama liki 500:n työntekijän urakointiyhtiö.

Yrityskaupan integraatio on aina erittäin haasteellinen ja vaativa tehtävä. Onnistumiseen ovat vaikuttamassa taloudellisten asioiden lisäksi myös ihmisten tuntemukset ja heidän panoksensa uudessa kokonaisuudessa. Muutokset tehdään yleensä kannattavuuden parantamiseksi ja usein työntekijöiden huomioiminen jää vähemmälle. Jos yrityksellä ei ole muutoksiin rakennettua henkilöstöstrategiaa, organisaation työntekijät ja sen eri ryhmittymät alkavat muodostaa omia kuvitelmiaan, odotuksiaan ja tulkintojaan siitä mikä on oikein tai onko mikään oikein. Henkilöstö tekee myös oletuksia, jotka saattavat olla yrityksen kannalta kielteisiä. Työntekijät antavat asioille omien asenteidensa ja odotustensa kautta merkityksiä yritysjohton tekemisistä ja tekemättä jättämisistä, sanomisista ja sanomatta jättämisistä. Muutoksessa katsotaan mallia muilta työyhteisön jäseniltä ja oletetaan että tämä on yrityksen henkilöstöstrategia. Tämän tutkimuksen teoreettisena ajatuksena onkin sosiaalisen konstruktionismin tiedonkäsitelmä siitä, että tieto on konstruoitua eli ihmisten luomaa, keskustelunomaista ja kontekstisidonnaista.

Toteutin tutkimuksen pitkittäistutkimuksena laadullisella menetelmällä ja narratiivisella tutkimusotteella. Haastattelin 35 työntekijää kolmeen kertaan kahden vuoden välein. Tosin haastateltavien työntekijöiden määrä väheni siten, että toisella kerralla oli 33 haastateltavaa ja viimeisellä kerralla 30. Lisäksi keräsin aineistoa koko neljä vuotta kestäneen seurantajakson ajan myös havainnoidulla organisaatiossa tapahtuvaa päivittäistä toimintaa. Tutkimuksessa selvitin, minkälaisia henkilöstöstrategiaan ja hyvinvointitarpeisiin liittyviä kertomuksia oli tunnistettavissa organisaatiomuutoksen eri vaiheissa. Henkilöiden ensimmäiset haastattelut suoritettiin integraation käynnistysvaiheessa kesällä 2001, jolloin selvitin, millaisia kertomuksia oli tunnistettavissa organisaatiomuutoksen käynnistysvaiheessa. Haastattelin samoja henkilöitä uudestaan vuosina 2003 ja 2005. Tällöin pyrin selvittämään, millä tavalla muutuskertomukset elävät integraation eri vaiheissa.

Usein kuultu fraasi on, että henkilöstö on yhtiömme tärkein voimavara. Urakointiliiketoiminta perustuu ihmisiin sekä heidän osaamiseensa ja tällaisissa yrityksissä oikeampaa olisikin sanoa, että henkilöstö on yhtä kuin yritys. Kaikki ihmiset haluavat onnistua työssään ja tuntea tekevänsä jotain tärkeää ja arvostettua sekä olevansa pystyviä ja hyväksyttäviä työyhteisössään (Juuti & Vuorela 2002, 89). Valta oman työn tekemisestä, vastuu omasta työtehtävästä ja edellytykset työn tekemiselle ovat myös tärkeitä elementtejä hyvässä työtehtävässä. Organisaatiomuutoksissa tällaiset työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät tarpeen tyydytyksen osa-alueet joutuvat erityisesti koetukselle. Työntekijöiden mielekkäät kertomukset auttavat kuitenkin selviämään muutoksistakin. Jos kertomukset jostain syystä eivät olekaan enää mielekkäitä, hyvinvointitarinat väkisin

loppuvat. Henkilöstöllä täytyy siis olla positiivisia kertomuksia, jotka mahdollistavat muutostilanteiden kohtaamisen.

1.2 Tutkimusaiheen valinta

Työurani Keski-Suomen Valon sähkölaitosamentajana alkoi vuonna 1976. Työnantajan myönteinen suhtautuminen itsensä kehittämiseen sai minut kiinnostumaan aikuisiän opiskelusta. Aloinkin viettää aikaani kirjojen parissa ja opiskelujeni myötä myös työtehtäväni muuttuivat vaativammiksi. Ylenin pikkujalaa asentajasta monen vuoden ja usean eri vaiheen kautta viimein henkilöstöpäälliköksi. Koska työrupeamani on suhteellisen pitkä ja se sisältää monta eri tehtäväaluetta, uskallankin sanoa tuntevani alan kokolailla hyvin. Vuosien saatossa olen nähnyt ja kokenut erilaisia asioita niin kentällä kuin yritysjohdon välittömässä läheisyydessäkin. Olen saanut tavallaan aitiopaikalta seurata sähkölaitosalan ja organisaatiomme matkaa vuosien aikana.

Jossain vaiheessa yhtiömme halusi kasvattaa kokoaan ostamalla kaksi lähellä toiminutta sähkölaitosta. Jostain kumman syystä jotkut uudet työntekijämme eivät kuitenkaan ottaneet yhtiötämme omakseen. Meillä oli selvästi kolmen yhtiön väkeä töissä yhdessä ja samassa yhtiössä. Kiinnostukseni henkilöstöpäällikkönä heräsi. Miksi heistä kaikista ei tullutkaan "Valon miehiä"? Olimmeko tehneet jotain väärin? Asia jäi vaivamaan minua vuosiksi. Siirryttyäni yrityskaupan myötä pikaisesti Vattenfallin kautta Suomen Voimatekniikkaan, jouduin itse ensimmäistä kertaa samaan tilanteeseen. Aloin itsekin pohtia tätä samaa kysymystä: tuleeko meistäkään koskaan voimatekniikkalaisia?

Miettiessäni omia tuntemuksiani ja merkityksenantojani muutosta kohtaan kiinnostuin siitä, kuinka muut muutokseen joutuneet kokevat saman prosessin sekä kuinka yhdistyneen ja liiketoimintaperiaatteella toimivan Suomen Voimatekniikan toimintatavat ja kulttuurit muokkaantuvat yhteiseksi, vaikka työntekijät tulevat useasta eri yhtiöstä. Tunsin jotenkin, että olen selvityksen velkaa sekä itselleni että kanssani muutokseen osallistuville työkavereilleni. Tämä on ollut ehkäpä tärkein henkilökohtainen syy myös tämän tutkimuksen tekemiselle.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen taustaa ja niitä syitä, jotka ovat olleet vaikuttamassa tutkimusaiheen valintaan. Lisäksi tässä osiossa esittelen tutkimuksen rakennetta, aiheeseen liittyviä peruskäsitteitä sekä tutkimuksen tavoitteet ja perusongelman.

Toisessa luvussa käyn läpi tapahtumiin vaikuttaneet sähkömarkkinoiden muutokset sekä tutkimuksen kohteena olevan integraation järjestelyt. Toisessa

luvussa esittelen myös omistajamuutokset ja henkilöstön siirtymiset integraation eri vaiheissa.

Kolmannessa luvussa käsittelen tutkimuksen käytännön toteuttamista, kuten haastateltavien valintaa ja aineiston keräämistä. Tässä luvussa pohdin myös tutkijan roolia etnografisessa tutkimuksessa sekä tutkimuksen uskottavuutta.

Neljännessä luvussa käsittelen tutkimukseen liittyvää metodologiaa sekä tutkimuksen liittymistä aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun. Metodologisina valintoina lukuun sisältyvät taustafilosofian (sosiaalinen konstruktionismi) ja tutkimusstrategian (tapaustutkimus ja etnografinen ote) sekä narratiivisen viitekehyksen ja tutkimusotteen esittelyt, eli ne menetelmät, joilla olen hankkinut tutkimustietoa.

Viidennessä luvussa laajennan esiyymmärrystä tutkimuksen liittymisestä aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun. Näkökulmana on postmoderni, konstruktivistinen organisaatio. Lisäksi tässä luvussa pohdin tarinajohtamista ja mahdollisuuksia hyödyntää henkilöstöstä käsin nousevia tarinoita.

Kuudennessa luvussa täsmennän tutkimuksen lähestymistapaa. Luvussa käyn läpi kertomuksien kehikkona toimivan tarinallisen kiertokulun teorian ja hyvinvointitarpeita analysoivan hyvinvointiteoreettisen viitekehyksen.

Seitsemäs luku koostuu empiirisestä aineistosta eli työntekijöiden kertomista tarinoista tarinallisen kiertokulun kehikossa sekä näiden tarinoiden analysoinnista ja tulkinnasta.

Tutkimuksen tuloksia ja tulosten tarkastelua sekä johtopäätöksiä käyn läpi luvuissa kahdeksan ja yhdeksän.

1.4 Tutkimuksen peruskäsitteet

Organisaatiomuutoksesta, integraatiosta ja henkilöstöasioista keskusteltaessa esille tulee vääjäämättä joukko erilaisia termejä, lyhenteitä ja tulkintoja, joilla tarkoitetaan milloin mitäkin osa-aluetta henkilöstöhallinnossa tai muutosprosessissa. Mattilan & Saarisen (1992, 7) mukaan on jopa niin, että määriteltäessä henkilöstöressurssien johtamista, on tutkimuksissa todettu esiintyneen määritellyitä yhtä paljon kuin on ollut käsitteen käyttäjiäkin. Tämän tutkimuksen kannalta toiminnan käytännöissä näkyviä keskeisiä, eri tutkijoiden määrittelyistä valitsemiani käsitteiden luonnehdintoja olivat seuraavat:

Henkilöstön johtaminen/ henkilöstöhallinto (personnel management, human resources eli HR) on organisaation henkilöstön hankintaa, motivointia, huoltoa, kehittämistä ja palkitsemista. Se mahdollistaa työntekijöiden ja heitä työllistävän organisaation yhteisymmärrykseen pääsyn palvelussuhteiden ehdoista. (Torrington & Hall 1991, 12, Sädevirta ks. Varila 1994, 29, Ahonen 2001, 125)

Henkilöstöstrategia on toiminnan painopisteiden määrittelyä, jossa keskitytään niihin henkilöstöjohtamisen tehtäväalueisiin, joilla on suuri merkitys organisaation toimintatilanteessa. Tällä tavalla organisaatio varmistaa tarvitsemansa

henkilöstörakenteen ja osaamisen sekä kannustaa henkilöstöä saavuttamaan tarvittavan suoritustason. (Hytönen 2003)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human resource management eli HRM). Tässä ovat mukana toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyssä, tarvittavan osaamisen varmistamisessa ja henkilöstön hyvinvoinnissa sekä motivaation ylläpidossa. (Viitala 2003, 14)

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen (Human Resource Development eli HRD) on henkilöstön systemaattista, kustannustehokasta ja suunnitelmallista hahmotettuihin osaamistarpeisiin kohdistuvaa kehitystoimintaa. (Luoma 2000, 30-31)

”Hyvinvointi, tila jossa ihmisillä on mahdollisuus saada keskeiset tarpeensa tyydytetyksi”. Tällöin on kysymys perustarpeista, joiden tyydyttämättä jääminen merkitsee samalla huonoja olosuhteita. (Allardt 1976, 21, 32)

Integraatio, integroituminen on esimerkiksi erilaisten tapahtumien sulautumista yhdeksi kokonaisuudeksi, joka voi olla vaikka valtioiden yhdentymistä tai kansojen kiinteää yhteistoimintaa. Se voi olla myös teollisuuksien yhdistämistä ”ylikansallisiksi” markkinointialueiksi. (Aikio 1994, 291) Tässä tutkimuksessa integraatiossa on kyse tavoitteellisesta prosessista, jossa eri organisaatiot ja toiminnalliset prosessit järjestellään uudelleen organisaatioiden yhdistymisen jälkeen.

Johtajuus (leadership) ulottuvuus, jossa asiat toteutetaan muiden ihmisten välityksellä esimerkiksi siten, että johtajat ja esimiehet johtavat henkilöstöä yksilötasolla kannustamalla, motivoimalla, neuvomalla sekä määrittämällä tavoitteita. (Viitala 2003, 14) Johtajuudella ja johtamisella vaikutetaan siis toisten käyttäytymiseen.

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstöfunktio tuntee yrityksen liiketoimintastrategian sekä vision ja tavoitteet. Henkilöstöstrategia rakennetaan näiden perusteella. Henkilöstöstrategiassa määritellään mm. henkilöstöresurssien määrään, laatuun, sijaintiin, ulkoistamiseen, osaamiseen ja motivaatioon liittyviä asioita. (Sydänmaalakka 2002, 129)

Strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa (Strategic Human Resource Management eli SHRM) henkilöstö tunnustetaan omistajien ja johdon kanssa tasavertaiseksi kumppaniksi määriteltäessä organisaation tulevaisuutta. Tärkeä seikka tässä ajatusmallissa on kytkeä henkilöstöjohtamisen ja yrityksen strategisen johtamisen prosessit yhteen johdon strategisten rakennelmien kanssa. (Sädevirta ks. Varila 1994, 47, Mintzberg ks. Mintzberg & Quinn 1991, 13-14)

Työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial Relations, eli IR) sisältää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoidon, kuten työsopimusasiat, yhteistoiminta-asiat ja paikalliset sopimiset. (Viitala 2003, 14)

Yritysosto tarkoittaa toimenpidettä, jossa toiminnallinen kokonaisuus eli itsenäinen yritys tai osa siitä yhdistetään ostajana toimivan yrityksen kanssa taloudellisesti toimivaksi kokonaisuudeksi. Tämä voidaan toteuttaa erilaisilla juridisilla toimenpiteillä, kuten osakeostona, substanssiostona tai fuusiona. (Virtanen, Koivistoinen & Kyykkänen 1992, 14)

1.5 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Yhtiötä yhdistettäessä on ennakkoon aina jonkinlainen idea siitä kuinka yhdistäminen tehdään ja kuinka toiminnan on tarkoitus jatkossa edetä. Käytännössä eteneminen ei kuitenkaan usein suju alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Matkalla sattuu kaikenlaista, kaikki vaikuttaa kaikkeen ja tulevaisuus saattaa-kin olla sitten jotain aivan muuta, kuin alun perin oli ollut tarkoituksena. Organisaatiomuutokset ovatkin olleet viime vuosina suosittu tutkimusaihe niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Eri tavalla organisaatiomuutoksia lähestyviä suomalaisiakin väitöskirjoja ilmestyy vuosittain useita. Omia suosikkejani ovat esimerkiksi Titi Heikkilän vuonna 1998 tekemä ”Muutosmyrsky, Pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena”, Anneli Rankilta vuonna 2000 ilmestynyt ”Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa” sekä Lars Sundholmin vuonna 2000 tekemä ”Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa”.

Tässä tutkimuksessa tarkastelin työntekijöiden odotuksia tulevasta muutosprosessista ja elämää uudessa, yhteisessä organisaatiossa. Tutkimuksen empiirisenä aineistona oli yksi integraatioprosessi ja sen mukaisesti tutkimuksen tavoitteet olivat rajalliset, kuten aina case-tutkimuksessa. Tutkimuksessa en etsinyt yleisiä lainalaisuuksia, vaan pyrin ymmärtämään ihmisten kokemuksia integraatioprosessissa. Tutkimuksessa kerroin tarinan muodossa heidän ajatuksensa, näkemyksensä, huolensa, pelkonsa ja toiveensa uudelleen muodostuvan ja muodostuneen yhtiön toiminnan suunnasta ja linjauksista. Tässä tutkimuksessa en tarkastellut integraatiota organisaation tuottavuuden kannalta. Tarkastelun kohteena ei ollut myöskään integraation johtaminen. Johtamista ja sen heijastamaa henkilöstöstrategiaa tarkastelin ihmisten kokemusten ja tuntemusten kautta.

Tutkimuksen varsinaisena tutkimuskohteena olivat ihmisten hyvinvointiin ja muutoksen henkilöstöstrategiaan liittyvät tarinat. Tutkimuksessa selvitin, miten henkilöstö koki integraatioprosessin ja minkälaisia tarinoita muodostui muutoksen eri vaiheissa, miten hyvinvointi nousi esiin kerrotuissa tarinoissa ja mitä tarinoiden tulkinnoista voitiin päätellä henkilöstöstrategian hoitamiseen integraatiossa. Lisäksi tutkimus tuotti myös lisäinformaatiota normatiiviseen kysymykseen: minkälainen henkilöstöstrategia olisi yritykseen rakennettava, jotta integraatio olisi henkilöstöä kohtaan mahdollisimman laadukas? Tällöin

myös ihmisten hyvinvointitarpeet olisivat tyydytetyt mahdollisimman hyvin. Tutkimuksen käytännöllisenä intressinä olikin tuottaa sellaista tietoa, jonka avulla henkilöstöstrategian suunnittelussa voitaisiin hyödyntää ihmisten tarinoita ja ihmisten tarinallisuutta.

Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta muodostui yksi pääongelma, jota tuotiin kahdella alakysymyksellä. Tutkimuksessa hain vastausta seuraavaan pääkysymykseen:

Miten henkilöstö organisaation eri tasoilla koki integraatioprosessin ja min-kälaisia tarinoita muodostui muutoksen eri vaiheissa puhuttaessa organisatiosta, vallankäytöstä, kulttuurista, muutoksen johtamisesta, omistajapolitiikasta sekä taloudesta?

Tutkimuksen alakysymykset olivat seuraavat:

Miten ihmisten hyvinvointi nousi esiin kerrotuissa tarinoissa?

Mitä tarinoiden tulkinnoista voitiin päätellä henkilöstöstrategian hoitamisesta integraatiossa?

2 TUTKITTAVA TOIMIALA

Narratiivis-elämäkerrallisessa tutkimusotteessa on Hirvosen (2003, 40) mukaan tärkeää kuvata ja tiedostaa se ympäristö sekä ne historialliset olosuhteet, johon tutkimuksessa käsiteltävät tarinat sijoittuvat ja jossa ne ovat syntyneet. Tutkittavien äänet tulevat esille kertomusten kautta. Toisaalta tutkijan täytyisi pystyä näkemään näiden yksilöllisten kertomusten yllä oleva laajempi kokonaisuus. Yksilöiden ja työyhteisön vuorovaikutusta ei saisi jättää huomioimatta. Polkinghorne (1995, 16) tähdentää myös sen kulttuurisen ympäristön kuvaamista, missä ihmisten tarinat ovat syntyneet. Tästä syystä tässäkin tutkimuksessa tutustutaan siihen ympäristöön ja historiaan, joiden kautta sähkönjakeluala on tultu mukaan yritysfuusioihin ja yleensä integraatioon.

2.1 Sähkömarkkinoiden muutos

Sähkö tuli Suomeen 1800-luvun loppupuolella pian sen keksimisen jälkeen. Aluksi sähköverkkoja saatiin rakentaa vapaasti, mutta myöhemmin sähköhuolto muuttui kaupallisessa ja hallinnollisessa mielessä monopoliliiketoiminnaksi. 1980-luvulla heräsi kiinnostus toimialan rationalisointiin ja suuret maakunnalliset sähköyhtiöt alkoivat ostaa toimialueensa sisällä kunnallisia ja alueellisia tai naapureina olevia yhtiöitä. Tällöin motiivina olivat yleensä huomattavat säästöt sähkön tukkuostossa. 1990-luvun alkupuolella alkaneen laman myötä omistajat tulivat rahavaikeuksiin ja alkoivat myydä omistusosuuksiaan kiihtyvällä vauhdilla omistamistaan sähköyhtiöistä. Vuonna 1995 Suomessa astui voimaan sähkömarkkinalaki (386/1995), joka erotteli tuotannon ja myynnin erilleen monopoliverkkotoiminnasta vapaan kilpailun piiriin. Näin Suomi seurasi perässä Englantia ja muita pohjoismaita. Laki velvoitti siis sähköyhtiöitä avaamaan jakelu- ja sähkönsiirtoverkkonsa vapaan kilpailun piiriin sekä eriyttämään verkko liiketoiminnot omiksi liiketoiminnoikseen. Markkinoiden vapautuminen antoi sähköön käyttäjille mahdollisuuden valita oma sähkönsä myyjänsä. Tuotannon ja myynnin vapautuminen vaikutti myös siihen, että suuret yritykset lähtivät hakemaan vahvempia asemia. Aika tuli otollisemmaksi ostoille ja sähkölaitos-

kaupat laajenivatkin rajojemme yli. Esimerkiksi ruotsalainen Vattenfall osti ensimmäisenä ostonaan Suomesta Lapuan Sähkön ja Hämeen Sähkön. Myöhemmin Vattenfall osti Suomesta vielä vuonna 1999 Revon Sähkön ja Heinola Energian sekä Keski-Suomen Valon ja Hämeenlinnan Energian vuonna 2000. Lehtisen (2000) mukaan ”tällainen ostobuumi oli ymmärrettävää, sillä sähkön hinta oli romahtanut ja se ei ollut vielä asettunut terveelle, pitkän aikavälin tasolle. Yritykset olisivat olleet hölmöjä jos eivät olisi tässä tilanteessa näin toimineet”. (Lehtinen 2000, Heikkilä 1999, 1-30)

Rakennemuutos oli todella rajua ja EU-direktiivin myötä sähkömarkkina-alueen tarkastelu laajeni koko EU:ta kattavaksi. Energiahuollon pirstoutuminen vaikutti rakenteellisesti myös henkilöstöön, sillä monopolikulttuuri ja kilpailukulttuuri eroavat esimerkiksi siinä, että ihmisissä asiat korostuvat eri tavalla. Monopolikulttuurissa oli tärkeää tasapuolisuus ja kohtuullisuus, kun taas kilpailuilla markkinoilla korostuvat asiakaskohtaisuus ja maksimituotto. Kilpailussa tärkeimpänä tekijänä on hinta eli toiminnan tehokkuus nousee uudelle tasolle. Tehokkuutta haettaessa on myös työpaikkojen muututtava mukana. Yrityksissä joukot ryhmitetään uudestaan parhaalla mahdollisella tavalla eli sähkölaitoskaupoissa suoritetaan maantieteellinen ja tehtävien mukainen uudelleenryhmitys. Automatisointia käytetään rutiinotoimintoihin ja ennen fyysisellä toiminnalla saavutettu palvelutaso voidaan saavuttaa käyttämällä hyväksi tietotekniikkaa. (Lehtinen 2000)

Sähköyhtiöiden henkilökunta oli vuosien varrella tottunut elämään ilman pelkoa työpaikan muuttumisista tai irtisanomisista ja alaa voidaankin hyvin verrata sosiaali- ja terveystalouden rakennemuutokseen, josta Merasto (1997, 7) kirjoittaa, että ”henkilöstöä ei ollut valmennettu riittävästi uudenlaista työtapa tai työtöitä varten. Henkilöstö jäi rakennemuutoksen jalkoihin siksi, että he olivat liiaksi turvautuneet aiemmin turvalliseen järjestelmään. Järjestelmän murtuessa heillä ei ollut vaihtoehtoisia malleja selviytyä ja hankkia uutta työtä esimerkiksi yrittäjänä”. Sähköyhtiöissäkin työpaikat olivat menneet isältä pojalle ja kun kerran olit päässyt ”yhtiöön” töihin, niin samasta paikasta pääsit sitten aikanaan eläkkeelle. Tähän ajatusmaailmaan kilpailukulttuuri toi mukanaan muutoksen.

2.2 Integraation järjestelyt

Suomessa toimintaansa vuodesta 1994 laajentanut Ruotsin valtion omistama energiakonserni Vattenfall oli tutkinut vuosina 2000 - 2001 eri vaihtoehtoja palveluliiketoimintansa organisoimiseksi maassamme. Vattenfallin Suomen konsernin suureksi kasvanut koko päätettiin hyödyntää mm. toimintoja ulkoistamalla. Vattenfall myi 1.8.2001 laajemman kaupan yhteydessä 229 työntekijän verkkourakointitoimintansa Suomen Voimatekniikka Oy:lle. Järjestelyssä omistajaa vaihtoivat kokonaisuudessaan Päijät-Hämeen Sähköntaitajat Oy ja KS Valo Asennus Oy sekä Hämeenlinnan Energian urakointitoiminnot. Pohjolan Voiman omistuksessa ollut uusi omistaja oli muodostunut jo aiemmista useista

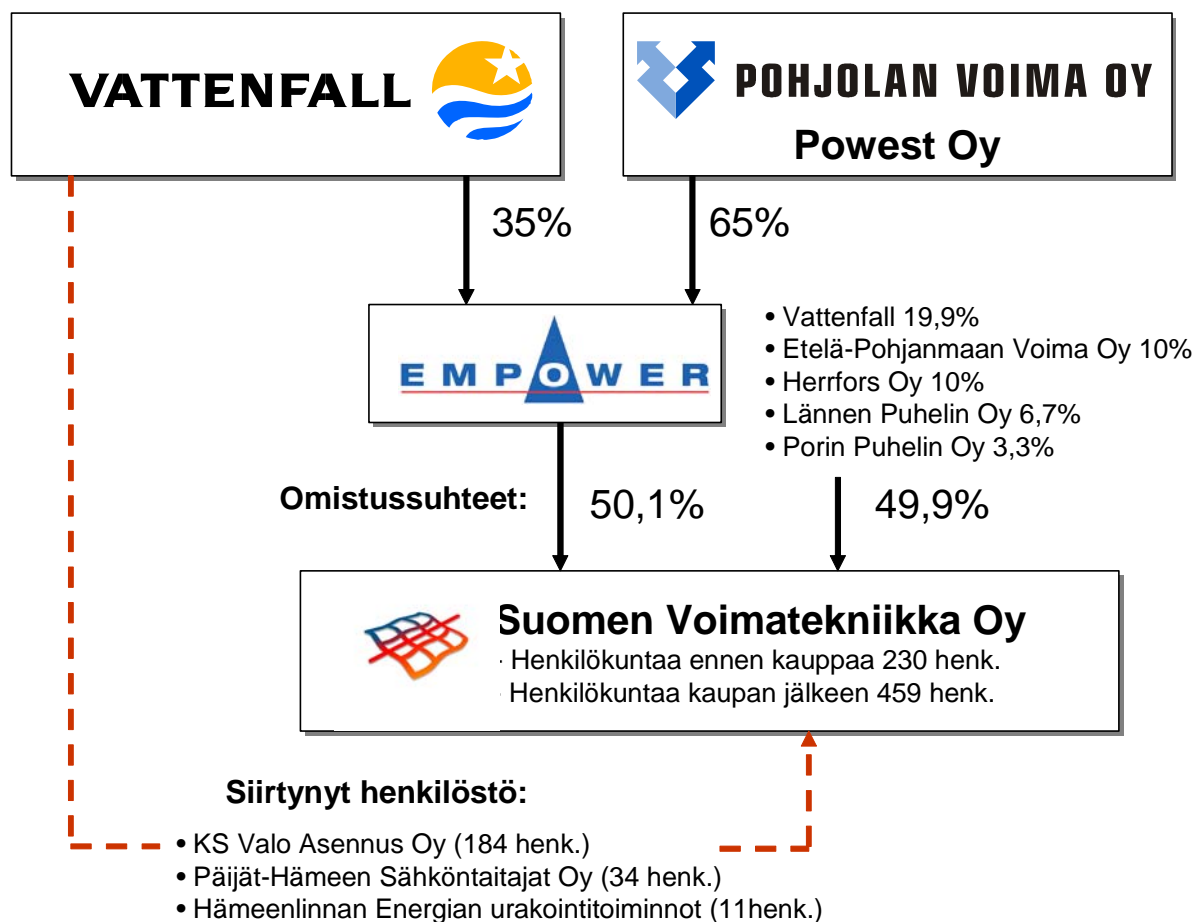
yrittäjäkaupoista. Yrittäjäkaupan myötä Suomen Voimatekniikasta tuli Vattenfallin, Pohjolan Voiman tytäryhtiön Powestin sekä muutaman pienemmän osakkaan omistama 459 työntekijän urakointiyhtiö sekä samalla myös Empowerin tytäryhtiö. Kokonaisuudessaan siirtyvien toimintojen liikevaihto oli n. 25 milj.€ ja samalla myös Vattenfallin omistus Empowerista kasvoi 35%:ksi Powestin omistaessa loput 65%. (Vattenfallin ja Empowerin julkinen tiedote 29.3.2001, Vattenfallin ja Empowerin mediatiedote 10.8.2001, Empower Link 2001, 25) Yrittäjäkaupan järjestelyn osallisten tunnusluvut muodostuivat seuraavasti:

Vattenfall Oy on perustettu vuonna 1994 ja yhtiö toimii Suomen konsernin emoyhtiönä. Vuoden 2000 liikevaihto oli n. 270 milj. € ja konsernissa työskentelee kaiken kaikkiaan n. 900 työntekijää. Vattenfall Sähkönmyynnin tehtävänä on myydä sähköä, energiankäytön ulkoistamisratkaisuja sekä ympäristö- ja energiansäästöpalveluita koko Suomessa. Vattenfallin omistamat verkkoyhtiöt Heinola Energia Oy, Hämeenlinnan Energia Oy, Keski-Suomen Valo Oy, Revon Sähkö Oy ja Vattenfall Siirto Oy vastaavat sähkömarkkinalain mukaisesta sähkösiirtopalvelusta kukin omalla toimialueellaan. Kaukolämpö- ja maakaasuliiketoiminnasta vastaa Vattenfall Kaukolämpö Oy. Suomen sähköntuotantoa hallinnoi Vattenfall Sähköntuotanto Oy. (Vattenfallin ja Empowerin mediatiedote 10.8.2001)

Empower on Pohjolan Voiman omistama konserni, joka tuottaa konsultointi-, engineering-, tietojärjestelmä-, sähkökauppa-, käynnissäpito- sekä urakointi- ja asennuspalveluja. Sen asiakkaina ovat pääasiassa energiayhtiöt ja energiaintensiivinen teollisuus. Empower-yhtiöiden arvioitu liikevaihto vuonna 2001 on 100 milj.€. ja henkilökunnan määrä on n. 1550. Empowerin liiketoiminta-alueena on koko Suomi ja Baltian maat. Empower ja sen yhteistyökumppaneiden osaaminen kattaa koko energiaketjun. Empowerin tytäryhtiöitä ovat RAMSE Consulting Oy, PVO Engineering Oy, Power-IT Oy, Länsi-Suomen Yhteiskäyttö Oy, Power-OM Oy, Power-Deriva Oy, Eesti Elektrivõrkude Ehituse As ja Suomen Voimatekniikka Oy. (Vattenfallin ja Empowerin mediatiedote 10.8.2001, Empower Link 2001, 25)

2.3 Suomen Voimatekniikka Oy 1.8.2001

Suomen Voimatekniikka Oy:öön siirtyivät vanhoina työntekijöinä kokonaisuudessaan KS Valo Asennus Oy:n ja Päijät-Hämeen Sähköntaitajat Oy:n sekä Hämeenlinnan Energian urakointitoimintojen 229 työntekijää. Henkilökunnan siirtyminen ja omistussuhteet selviävät kuviosta 1.



KUVIO 1 Henkilökunnan siirtyminen ja omistussuhteet Suomen Voimatekniikka Oy:ssä 1.8.2001

Yrityskaupan kohteiden tunnusluvut muodostuivat ennen yhdistymistä seuraavasti:

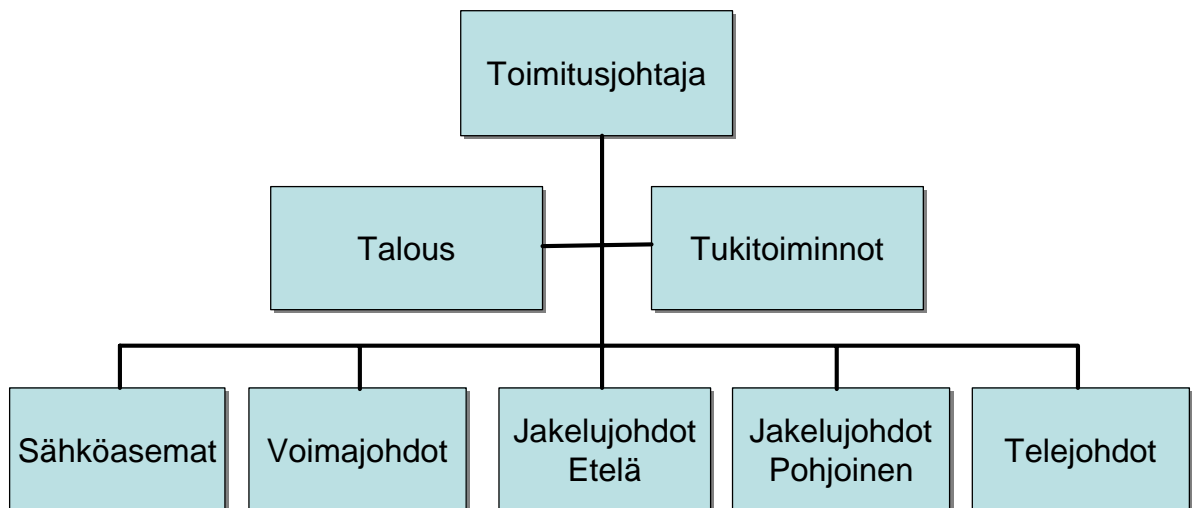
Suomen Voimatekniikka Oy:n aloituspäivä on 1.3.1994 ja se on perustettu alun perin Teollisuuden Voimansiirto Oy:stä, joka tuolloin sai nimekseen TVS Tekniikka Oy. Myöhemmin yhtiöön on liitetty mm. Hämeen Sähkön verkonrakennus- ja kunnossapitotoiminta (vuonna 1997) sekä Lännen Puhelimen ja Porin Puhelimen televerkkojen rakentamistoiminnot (vuonna 1999). Yhtiön budjetoitu liikevaihto oli 120 milj.mk vuonna 2001. Yhtiön toimialoina olivat 0,4-400kV jakelujohtojen, voimajohtojen ja sähköasemien rakentaminen sekä telejohtojen rakentaminen, asennukset ja kunnossapito. Henkilöstön määrä oli 230 jakautuen seuraavasti: toimitusjohtaja, 10 ylempää toimihenkilöä, 29 teknistä toimihenkilöä, 7 teollisuustoimihenkilöä ja yhteensä 183 asentajaa. (Suomen Voimatekniikan esitemateriaali 1.1.2001)

KS Valo Asennus Oy perustettiin 1.3.1999 Keski-Suomen Valon tytäryhtiöksi. Vuonna 2000 yhtiön liikevaihto oli 78,2 milj.mk. Yhtiön toimialoina olivat 0,4-20kV jakelujohdojen rakentaminen, sisäasennukset ja kunnossapito. Henkilöstön määrä oli 184 jakautuen seuraavasti: toimitusjohtaja, 8 ylemmää toimihenkilöä, 28 teknistä toimihenkilöä, 5 teollisuustoimihenkilöä ja yhteensä 142 asentajaa. (KS Valo Asennuksen esitemateriaali 2001)

Päijät-Hämeen Sähköntaitajat Oy oli Heinola Energian tytäryhtiö, jonka 2000 vuoden 18,5 miljoonan mk:n liikevaihto muodostui lähinnä verkosto- ja tievalourakoinnista sekä huoltotehtävistä. Yhtiön 34 työntekijää jakautuivat seuraavasti: tekninen johtaja, 1 ylempi toimihenkilö, 1 tekninen toimihenkilö, 1 teollisuustoimihenkilö ja yhteensä 30 asentajaa. (Päijät-Hämeen Sähköntaitajien esitemateriaali 2001)

Hämeenlinnan Energian siirtyneet urakointitoiminnot muodostuivat 11 työntekijästä, jotka olivat kaikki asentajia.

Järjestelyn myötä Suomen Voimatekniikasta muodostui siis 459 työntekijän energia-alan urakointiyhtiö, jolla oli yhteensä 37 työhönottopistettä ympäri Suomea. Käytännön toimina Suomen Voimatekniikkaan perustettiin uusi toimiala, Jakelujohdot/ Pohjoinen, johon siirtyivät 175 KS Valo Asennuksen työntekijää. Loput 9 työntekijää sijoituivat talous- ja tukipalveluihin. Päijät-Hämeen Sähköntaitajien 34 työntekijää ja Hämeenlinnan Energian 11 työntekijää sijoituivat Jakelujohdot/ Eteläinen toimialaan. Yhtiön uusi organisaatiokaavio rakentui kuvion 2 mukaan seuraavaksi:



KUVIO 2 Suomen Voimatekniikka Oy:n organisaatiokaavio 1.8.2001

Tämän tutkimuksen tutkimusryhmä muodostui Vattenfallista yrityskaupan myötä siirtyneistä 229 työntekijästä ja Suomen Voimatekniikassa ennestään olleista 230 työntekijästä. Empiriaosuuden haastattelut rajattiin käsittämään yhteensä 35 siirtynyttä ja Suomen Voimatekniikassa ennestään olleita jakelujohdot toimialojen sekä talous- ja tukitoimintojen henkilöitä ja toimitusjohtajia.

2.4 Kohdeyritysten integraatiot vuodesta 2001 vuoteen 2005

Tämän tutkimuksen tutkimusperiodi ulottui vuoden 2001 kesäkuusta vuoden 2005 kesäkuuhun. Tuona neljän vuoden aikana 1.8.2001 uudelleen muodostuneen Suomen Voimatekniikan henkilöstö oli mukana useissa integraatioissa. Seuraavaan erittelyyn olen ottanut mukaan mielestäni keskeisimmät tutkimusryhmään vaikuttaneet integraatiot ja muut tutkimuksen kannalta merkittävät tapahtumat. Erittelystä on siis jätetty pois Empowerin muissa tytäryhtiöissä sekä Baltian ja Venäjän toiminnoissa tapahtuneet yrityskaupat ja muutokset. Integraatioita on myös havainnollistettu kuviossa 3.

1.8.2001 yrityskaupan jälkeen Suomen Voimatekniikan kokonaisvahvuus oli 459 henkilöä. Saman vuoden joulukuussa tapahtuneilla osakekaupoilla Etelä-Pohjanmaan Voima Oy, Herrfors Ab, Lännen Puhelin Oy ja Satakunnan Puhelin Oy myivät omistuksena Suomen Voimatekniikka Oy:stä Empower Oy:lle. Osakekauppojen jälkeen Empowerin omistusosuudeksi tuli 80,1% ja Vattenfallin 19,9% yhtiön osakepääomasta (Suomen Voimatekniikan sisäinen tiedote 2.1.2002). Tammikuussa 2002 Empowerin engineering-toiminnot jaettiin kahteen yhtiöön. Verkostoliiketoiminta myytiin Suomen Voimatekniikalle ja voimalaitostekniikkaa varten perustettiin uusi yhtiö. Järjestelyssä verkkoliiketoiminnan 28 henkilöä siirtyi Suomen Voimatekniikan palvelukseen (Empowerin sisäinen tiedote 23.2.2002). Heinäkuussa 2002 Lännen Puhelin ja Suomen Voimatekniikka sopivat Lännen Puhelimen harjoittaman antenni- ja mastoasennustoiminnan siirtymisestä osaksi Suomen Voimatekniikan telejohdot-toimintaa. Yhtiön Rauman työhönottopaikkaan siirtyi kaksi Lännen Puhelimen työntekijää (Empowerin sisäinen tiedote 10.6.2002).

1.9.2002 astui voimaan Empowerin uusi liiketoimintamalli ja organisaatio. Tällöin Empowerin liiketoiminta jaettiin kolmeen asiakaslähtöisesti toimivaan liiketoiminta-alueeseen: Energiapalveluihin, Verkkopalveluihin ja Baltian toimintoihin. Liiketoiminta-alueet jakautuivat lisäksi eri tulosyksiköihin. Liiketoiminta-alueiden toimintoja tukevaksi yksiköksi tulivat hallinto- ja tukitoimet. Järjestelyssä Empowerin tytäryhtiöistä Power-IT:n, Power-OM:n, Länsi-Suomen Yhteiskäytön ja Suomen Voimatekniikan operatiivinen toiminta siirtyi kokonaan Empowerin nimen alle. Yhtiön Suomen liikevaihto oli lähtötilanteessa 90 milj. € ja henkilöstöä oli Suomessa n. 1100 henkilöä. Samalla käynnistettiin yhtiöiden fuusioprosessi, jonka kestoksi arvioitiin noin puoli vuotta. Tämän ajan yhtiöt toimivat omina juridisinä yhtiöinä, mutta operatiiviset vastuut määräytyivät jo uuden liiketoimintamallin mukaisesti (Empowerin sisäinen tiedote 29.8.2002). Suomen Voimatekniikan henkilöstö sijoittui lähes kokonaan verkko-

palveluiden siirto-, jakelu- ja televerkkojen tulosityksiköihin. Lokakuun alussa Empower hankki Satakunnan Puhelimen Kankaanpään alueen televerkkojen rakentamiseen ja kunnossapitoon liittyvän liiketoiminnan. Järjestelyn myötä kolme henkilöä siirtyi yhtiön palvelukseen (Empowerin sisäinen tiedote 30.9.2002). Lokakuussa ulkoistettiin vielä yhtiön markkinointiviestinnän toiminnot Mainostoimisto Enala/ Hyysalolle. Ulkoistuksessa kaksi työntekijää siirtyi uudelle työnantajalle (Empowerin sisäinen tiedote 4.10.2002).

Kesäkuussa 2003 Empower-yhtiöistä irtisanottiin vaikean työtilanteen vuoksi 43 henkilöä. Järjestely koetteli eniten Jakelujohtojen Pohjoista aluetta (Empowerin sisäinen tiedote 27.6.2003). Heinäkuussa ensimmäisenä päivänä toteutui jo edellisenä syksynä alkanut Empowerin yritysraenteeseen ja -järjestelyihin liittyvä yhtiön tytäryhtiöiden Power-IT:n, Power-OM:n, Länsi-Suomen Yhteiskäytön ja Suomen Voimatekniikan sulautuminen yhteen yhtiöön. Tästä alkaen Empower on toiminut Suomessa yhtenä operatiivisena yhtiönä (Empowerin sisäinen tiedote 1.7.2003). Saman vuoden elokuussa Fortum Sähkönsiirto Oy:n käytön valvonnan tietoliikenteen ja käytönvalvontajärjestelmien ala-asemien ylläpitoon liittyvät ylläpitoliiketoiminnat siirtyivät Empower Oy:lle. Järjestelyn myötä yhteensä neljä henkilöä Kurikasta, Paimiosta ja Porvoosta siirtyi Empowerin palvelukseen. Joulukuussa 2003 yhtiön voimalaitospalvelut siirtyivät uuteen toimintatapaan. Liiketoimintakaupan yhteydessä valtaosa 443:sta Empowerin käyttö- ja kunnossapitohenkilökuntaan kuuluvasta henkilöstä siirtyi Pohjolan Voiman ja Etelä-Pohjanmaan Voiman omistamaan Proma-palveluihin. Sopimuksen mukaan Empower vuokrasi Proma-Palveluilta takaisin 122 henkilöä. Tämän jälkeen Empowerin resurssit Voimalaitospalveluissa olivat noin 160 henkilöä (Empowerin sisäinen tiedote 19.12.2003).

1.1.2004 muutettiin Jakeluverkkojen organisaatiota siten, että toiminta jaettiin kolmeen maantieteelliseen alueeseen: Pohjoiseen, Keskiseen ja Eteläiseen (Empowerin sisäinen tiedote 29.12.2003). Samana päivänä Pietarsaaren Seudun Puhelin ulkoisti teleurakointi- ja kunnossapitotoimintonsa Empowerille. Järjestelyn myötä yhtiön palvelukseen siirtyi 12 henkilöä (Empowerin sisäinen tiedote 2.1.2004). 12.2.2004 Empowerin pitkään valmisteilla ollut liiketoimintakauppa saatiin päätökseen. Kaupassa Powest Oy ja Vattenfall Oy myivät koko Empowerin osakekannan yhtiön toimivalle johdolle (25 %) sekä pääomasijoittajille 3i Finland Oy:lle (42 %) ja Nordea Capital Oy:lle (33 %) (Empowerin sisäinen tiedote 12.2.2004). Toukokuun alussa Satakunnan Puhelin ulkoisti Huittisista televerkon rakennus- ja kunnossapitotoimintonsa Empowerille. Järjestely koski kahta henkilöä, jotka siirtyivät kaupassa Empowerin työntekijöiksi (Empowerin sisäinen tiedote 3.5.2004). Lisäksi toukokuun alussa saatiin päätökseen YT-neuvottelut Saarijärven taloushallinnon neljän henkilön siirrosta Harjavaltaan tai Helsinkiin sekä jakeluverkkojen kolmen teknisen toimihenkilön työhönottopaikkojen siirrosta eteläiseen Suomeen. Neuvottelujen tuloksena yksi henkilö allekirjoitti työhönottopisteen siirtosopimuksen Harjavaltaan sekä kolme taloushallinnon ja kolme teknistä toimihenkilöä irtisanottiin (Empowerin sisäinen tiedote 30.4.2004). Heinäkuussa käytiin YT-neuvotteluja pääkaupunkiseudun toimipisteen muutoksesta Helsingistä Espooseen. Neuvottelujen tuloksena työhönottopisteen siirtosopimuksen Espoon Lommilaan allekirjoitti 26 henkilöä

Helsingistä, 15 Porvoosta ja yksi Vääksystä. Varsinainen siirtyminen uuteen toimipisteeseen tapahtui joulukuussa. Lisäksi viisi Porvoon toimipisteen siirtoverkkojen asentajaa irtisanottiin (Empowerin sisäinen tiedote 2.8.2004). 10.12.2004 Empower osti lappeenrantalaisen Kaakon Sähkökone Oy:n koko osakekannan. Kaupan myötä yrityksestä tuli Empowerin tytäryhtiö ja kaikki sen 26 työntekijää jatkoivat työtään vanhoina työntekijöinä (Empowerin sisäinen tiedote 10.12.2004).

1.1.2005 Empower osti Päijät-Hämeen Puhelin Oy:n ulkokaapeliverkkojen rakentamis- ja kunnossapitoliiketoiminnan ja kyseisiä töitä tekevät 28 työntekijää (Empowerin sisäinen tiedote 16.12.2004). Samana päivänä E.ON Finland OYJ ulkoisti Joensuun ulkokaapeliverkon rakennus- ja kunnossapitotoimintonsa, 33 työntekijää Empower Oy:lle (Empowerin YT-pöytäkirja 11.1.2005). 1.1.2005 myös Empowerin liiketoiminnat organisoitiin uudelleen. Uudessa mallissa oli neljä liiketoiminta-alueita: Siirtoverkot (Suomi ja Viro), Jakelu- ja televerkot (Suomi ja Viro), Energiantuotanto ja Energiatiedon hallinta. Uuden mallin tavoitteena oli ensivaiheessa tehostaa ja yhdistää Suomen ja Viron resurssien käyttöä sekä osaamista nykyistä paremmin (Empowerin sisäinen tiedote 10.1.2005). Tammikuun 28. päivä saatiin päätökseen Voimalaitospalveluiden YT-neuvotteluprosessi, jonka tuloksena kaksi Laukaan toimipisteen ja yksi Turengin toimipisteen työntekijää irtisanottiin (Empowerin sisäinen tiedote 28.1.2005). Kesäkuun 14. päivänä 2005 päättyneen Jakelu- ja Televerkkojen YT-neuvottelun tuloksena lakkautettiin Lammin, Hartolan, Asikkalan, Toijalan, Tammelan, Vilppulan, Kangasalan, Pattijoen, Lapuan ja Viitasaaren toimipisteet. Henkilöstö siirtyi töihin lähimpiin työhönottopisteisiin. Samassa yhteydessä irtisanottiin 14 työntekijää (Empowerin sisäinen tiedote 20.6.2005). Kesäkuussa 2005 Empowerista oli kasvanut 1336 työntekijän yritys (Empowerin sisäinen tiedote 28.6.2005), jonka budjetoitu liikevaihto vuodelle 2005 oli noin 112 milj.€ (Empowerin YT-pöytäkirja 1.3.2005).

| | |
|-------------|---|
| 2001 | |
| 1.8. | <ul style="list-style-type: none"> • Vattenfall ulkoisti KS Valo Asennus Oy:n (184 henk.), Päijät-Hämeen Sähköntaitajat Oy:n (34 henk.) ja Hämeenlinnan Energian urakointitoiminnot (11 henk.) Suomen Voimatekniikka Oy:öön. Henkilökuntaa kaupan jälkeen 459 henk. |
| 28.12. | <ul style="list-style-type: none"> • Omistusmuutosten jälkeen Empower omisti 80,1% ja Vattenfall 19,9% Suomen Voimatekniikasta. |
| 2002 | |
| 1.1. | <ul style="list-style-type: none"> • PVO-Engineering Oy:n verkostoliiketoiminta myytiin Suomen Voimatekniikalle (28 henk.). |
| 1.7. | <ul style="list-style-type: none"> • Lännen Puhelin Oy:n antenni- ja mastoasennustoiminta siirtyivät osaksi Suomen Voimatekniikan telejohdot-toimintaa (2 henk.). |
| 1.9. | <ul style="list-style-type: none"> • Empowerin tytäryhtiöistä Power-IT:n, Power-OM:n, Länsi-Suomen Yhteiskäytön ja Suomen Voimatekniikan operatiivinen toiminta siirtyi kokonaan Empowerin nimen alle (Suomessa 1100 henk.). |
| 1.10. | <ul style="list-style-type: none"> • Empowerin konsernirakennetta selkeytettiin. Suunnatun osakeannin jälkeen Powestin (PVO) omistusosuus Empowerista oli n. 66% ja Vattenfallin 34%. Empower omisti nyt Power-IT:n, Power-OM:n, Länsi-Suomen Yhteiskäytön ja Suomen Voimatekniikan kokonaan. Yhtiöiden fuusioprosessi käynnistyi ja yhtiöt jatkoivat tämän ajan juridisina yhtiöinä. |
| 1.10. | <ul style="list-style-type: none"> • Satakunnan Puhelin Oy:n Kankaanpään alueen televerkkojen rakentamiseen ja kunnossapitoon liittyvä liiketoiminta siirtyi Empowerille (3 henk.). |
| 3.10. | <ul style="list-style-type: none"> • Empowerin markkinointiviestinnän toiminnot ulkoistettiin Enala/ Hyysalolle (2 henk.). |
| 2003 | |
| 26.6. | <ul style="list-style-type: none"> • Empower-yhtiöistä irtisanottiin vaikean työtilanteen vuoksi yhteensä 43 henkilöä. |
| 1.7. | <ul style="list-style-type: none"> • Empowerin fuusio toteutui. Tytäryhtiöt Power-IT, Power-OM, Länsi-Suomen Yhteiskäyttö ja Suomen Voimatekniikka sulautuivat Empoweriin. |
| 1.8. | <ul style="list-style-type: none"> • Fortum Sähkönsiirto Oy:n käytön valvonnan tietoliikenteen ja käytönvalvontajärjestelmien ala-asemien ylläpitoon liittyvät ylläpitoliiketoiminnot siirtyivät Empowerille Oy:öön (4 henk.). |
| 19.12. | <ul style="list-style-type: none"> • Liiketoimintakaupan yhteydessä valtaosa 443:sta Empowerin käyttö- ja kunnossapitohenkilökuntaan kuuluvasta henkilöstöstä siirtyi Proma-palveluihin. Sopimuksen mukaan Empower vuokrasi Proma-Palveluilta takaisin 122 henkilöä. Tämän jälkeen Empowerin resurssit Voimalaitospalveluissa olivat noin 160 henkilöä. |
| 2004 | |
| 1.1. | <ul style="list-style-type: none"> • Muutettiin Jakeluverkkojen organisaatiota. Toiminta jaettiin kolmeen maantieteelliseen alueeseen: Pohjoiseen alueeseen, Keskiseen alueeseen ja Eteläiseen alueeseen. |
| 1.1. | <ul style="list-style-type: none"> • Pietarsaaren Seudun Puhelin ulkoisti teleurakointi ja kunnossapito –toimintonsa Empowerille (12 henk.). |
| 12.2. | <ul style="list-style-type: none"> • Powest Oy ja Vattenfall Oy myivät koko Empowerin osakekannan yhtiön toimivalle johdolle sekä pääomasijoittajille 3i Finland Oy:lle ja Nordea Capital Oy:lle. |
| 1.5. | <ul style="list-style-type: none"> • Satakunnan Puhelin ulkoisti Huittisista televerkon rakennus- ja kunnossapito –toimintonsa Empowerille (2 henk.). |
| 7.5. | <ul style="list-style-type: none"> • Saarijärven taloushallinnon (4 henk.) siirrosta Harjavaltaan tai Helsinkiin sekä jakeluverkkojen 3 teknisen toimihenkilön siirrosta eteläiseen Suomeen käytyjen YT-neuvottelujen tuloksena yksi henkilö siirtyi Harjavaltaan. 3 taloushallinnon ja 3 teknistä toimihenkilöä irtisanottiin. |
| 1.7. | <ul style="list-style-type: none"> • Pääkaupunkiseudun toimipisteen muutoksen osalta käytyjen YT-neuvottelujen tuloksena Espoon Lommilaan siirtyi 26 henkilöä Helsingistä, 15 Porvoosta ja 1 Vääksystä. Varsinainen siirtyminen uuteen toimipisteeseen tapahtui joulukuussa. Lisäksi 5 Porvoon toimipisteen siirtoverkkojen asentajaa irtisanottiin. |
| 1.10. | <ul style="list-style-type: none"> • Empower osti lappeenrantaalaisen Kaakon Sähkökoneen koko osakekannan. 26 työntekijää jatkoi uuden tytäryhtiön palveluksessa. |
| 2005 | |
| 1.1. | <ul style="list-style-type: none"> • Empower osti Päijät-Hämeen Puhelin Oy:n ulkokaapeliverkkojen rakentamis- ja kunnossapitoliiiketoiminnan ja kyseisiä töitä tekevät 28 työntekijää. |
| 1.1. | <ul style="list-style-type: none"> • E.ON Finland OYJ ulkoisti Joensuun ulkokaapeliverkon rakennus- ja kunnossapitotoimintonsa, 33 työntekijää Empower Oy:lle. |
| 1.1. | <ul style="list-style-type: none"> • Empowerin liiketoiminnot organisoitiin uudelleen. Uudessa mallissa oli neljä liiketoiminta-alueita: Siirtoverkot (Suomi ja Viro), Jakelu- ja televerkot (Suomi ja Viro), Energiantuotanto ja Energiatiedon hallinta. Uuden mallin tavoitteena oli ensivaiheessa tehostaa ja yhdistää Suomen ja Viron resurssien käyttöä sekä osaamista nykyistä paremmin. |
| 28.1. | <ul style="list-style-type: none"> • Voimalaitospalveluiden YT-neuvotteluprosessin tuloksena 2 Laukaan toimipisteen ja 1 Turengin toimipisteen työntekijää irtisanottiin. |
| 14.6. | <ul style="list-style-type: none"> • Jakelu- ja Televerkkojen YT-neuvottelujen tuloksena lakkautettiin Lammin, Hartolan, Asikkalan, Toijalan, Tammelan, Vilppulan, Kangasalan, Pattijoen, Lapuan ja Viitasaaren työhönottopaikat. Samassa yhteydessä irtisanottiin 14 työntekijää. |
| 28.6. | <ul style="list-style-type: none"> • Kesäkuussa 2005 Empowerista oli kasvanut 1336 työntekijän yritys, jonka budjetoitu liikevaihto vuodelle 2005 oli noin 112 milj.€ |

KUVIO 3 Aikajana keskeisimmistä integraatioista ja merkittävistä tapahtumista

3 TUTKIMUKSEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

3.1 Tutkijan rooli

Tutkijan oman roolin pohtiminen ja selkeyttäminen on erityisen tärkeää etnografisessa, yhteisön sisällä tehtävässä tutkimuksessa. Ensinnäkin hänen on tunnistettava ne omat lähtökohtansa, josta tutkimusta suorittaa. Toiseksi hänen on osattava markkinoida itsensä kentälle ja saatava myös tutkittavien luottamus puolelleen. (Eskola & Suoranta 2000, 108) Oma roolini suhteessa tutkimuskohteeseen lienee ollut hieman poikkeuksellinen omine hyvine ja huonoine puoli-
neen. Ensinnäkin olin ollut yhden tutkimuksen kohteena olevan ja nyt yhdistet-
tävän organisaation jäsen yli 20 vuotta. Lisäksi olin toiminut viimeiset vuodet
kyseisen yhtiön henkilöstöpäällikkönä, jossa toimessa jatkoin myös uudessa
yhdistetyssä yrityksessä. Tämä henkilöstöpäällikön tehtävä asetti tutkijan vää-
jäämättä sellaiseen asemaan, että hänen oli tehtävä tutkijan roolinsa selväksi
niin itselleen, kuin tutkimuskohteille ja myös tutkimuksen lukijoille. Hänen oli
ikään kuin kerrottava, että tarkkailee tutkimuksen kohdetta ja haastateltavia
henkilöitä ”henkilöstöpäällikkötutkijan silmälasien läpi”.

Monelle organisaatiotutkijalle on ollut suuri haaste päästä sisälle tutkitta-
vaan organisaatioon ja saada lupa suorittaa tutkimusta. Heikkilä (1998, 44)
mainitsee esteiksi mm. yritysäläisyyksien suojaamisen ja oman maineen varje-
lemisen. Tämän tutkimuksen luvan saanti ei ollut vaikeaa saatikka aikaa vievää.
Keskusteltuani ensin tutkimuksen aiheesta yliopiston professorin kanssa sovin
yksinkertaisesti toimitusjohtajan kanssa yrityksessämme tehtävästä tutkimuk-
sesta. Tavallaan heikkona puolena asiassa oli se, että tutkimus ei lähtenyt
ylimmän johdon tarpeesta ja siksi sen tulos ei välttämättä kiinnosta kovinkaan
paljoa yritysjohtoamme. Olenkin kyllä jo aiemmin todennut, että koin tämän
tutkimuksen tekemisen tavallaan velan suorittamiseksi omalle työyhteisölleni ja
samalla tutkimus toimi myös omana henkireikänäni selviytyäkseni mukana
muutoksen tuulessa.

Henkilöstöpäällikkötutkija pääseekin työnsä puolesta sisälle sellaisiin si-
säpiirin tilanteisiin ja tapahtumiin, joihin tavallisella tutkijalla ei ole pääsyä ja
joista kaikkia asioita tai huomioita ei voi millään kertoa julkisuuteen. Se vahin-

goittaisi niin yritystä kuin sen henkilöstöäkin. Eettisesti oikean rajan löytäminen onkin henkilöstöpäällikkötutkijalle erityisen haastavaa. Syrjälä & Numminen (1988, 160) painottavat myös tutkittavien anonyymiteetin takaamista. Yritysjohdon piiri on aina suhteellisen pieni, ja koska myös johdon näkökulma kuuluu tutkimuskohteeseen, olen joutunut miettimään materiaalin käyttöä todella tarkasti. Kaiken sellaisen, mikä vahingoittaisi jotain yksilöä tai yritystämme, olen jättänyt pois tutkimustuloksista.

Henkilöstöpäällikkötutkija on myös erikoisessa asemassa itse haastattelutilanteessa. Grönfors (1985, 82-83) mainitsee, että tutkijan pitäisi pyrkiä saavuttamaan tasapaino kannan ottamisen ja kiinnostusta osoittavan asenteen välillä. Mikäli tutkija puuttuu asioiden kulkuun, tämä saattaa muuttaa koko tutkimusprosessia. Henkilöstöpäällikkö tutkijalle puhutaankin hyvin usein myös sellaisia asioita, joihin haluttaisiin korjausta tai parannusta organisaatiossa. Haastattelussa saattaa tulla esille palautetta tai arvostelua työkavereista tai jostain toisesta ryhmästä. Tällaisissa asioissa henkilöstöpäällikkötutkijan on oltava erityisen varovainen. Olenkin pyrkinyt olemaan ottamatta kantaa minkäänlaisiin työkavereita tai toisia ryhmiä kohtaan kohdistuviin seikkoihin. Toki olen kirjannut ne ylös tuntemuksina toisia kohtaan kohdistuvista tunteista, sillä nämä asiathan ovat tärkeä osa tätä tutkimusta. Olen myös pyrkinyt saamaan haastattelutilanteen ilmapiiristä sellaisen, jossa tarinoista tulisi mahdollisimman totuudenmukaisia ja että tarun osuus olisi jäänyt kokonaan pois. Tässä kohtaa luottamuksellisen suhteen rakentaminen haastateltaviin on ollut erityisen merkittävää.

Tässä tutkimuksessa suoritin haastattelujen lisäksi myös päivittäistä havainnointia ja se ei voi tuottaa mielestäni relevanttia tietoa, mikäli tutkija ei tunne tutkimaansa kulttuuria ja ”puhu tutkittavien kanssa samaa kieltä”. Olenkin Grönforsin (1985, 92) kanssa samaa mieltä siitä, että ainoastaan oman yhteiskuntansa osallistuvana jäsenenä voi ymmärtää havainnot jokapäiväisen elämän empiirisestä todellisuudesta. Toki havainnointi (ja myös haastattelu) saattaa muodostua tilanteeksi, jossa tutkittava yrittää käyttää henkilöstöpäällikköä (tutkijaa) hyväkseen esimerkiksi kertomalla sellaisia tarinoita, joilla halutaan vaikuttaa tapahtumien kulkuun tutkittavalle suotuisaan suuntaan. Luulen törmänneeni tällaiseen sekä havainnoidessani että haastatellessani joitakin tutkittavia. Tällaisia tilanteita en ottanut mukaan tähän tutkimukseen. Myös Tamminen (1993, 95) on samoilla linjoilla tutkijan roolin kanssa todetessaan, että tutkijan on ymmärrettävä organisaation sisällä olevat alaryhmittymät ja valtakeskittymät, sillä hänen on pyrittävä olemaan mahdollisimman neutraali. Bourdieu (1995, 297-304) lähestyy tutkijan ja tutkimuskohteen välistä haasteellista suhdetta peli-metaforalla, sillä tutkija on aina mukana pelissä yhtenä pelin jäsenenä. Tästä syystä tutkijan on asemoitava peliroolinsa tavallaan ”osallistuvaksi objektivaatioksi” (osallistuvaksi riippumattomuudeksi), jossa hän sekaantuu tutkimuskohteeseensa (peliin) ns. kolmantena osapuolena.

Grönforsin (1985) mukaan eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna tutkija on vastuussa tietelle, kanssaihmisille ja myös tutkimuskohteille. Vastuu tietelle merkitsee lähinnä sitä, että tutkijan tulisi välttää sellaisia toimenpiteitä, jotka vaikeuttavat tieteen kehitystä. Tällä seikalla ei ole mielestäni suurtakaan eroavuutta

verrattaessa henkilöstöpäällikkötutkijaa ns. tavalliseen tutkijaan. Sitä vastoin vastuussa kanssaihmisille tuleekin mielestäni jo merkittävä eroavuus. Grönfors toteaa vastuun kanssaihmisille tarkoittavan lähinnä sitä, että tutkija ei voi käyttää tutkijan asemaa ja tutkimustuloksia hyödyntämään omaa asemaansa tai vaikuttamaan kanssaihmissen asemaan. Henkilöstöpäällikkötutkijan on mielestäni tiedostettava tämä seikka erityisen tarkkaan, sillä saamallaan materiaalilla hän pystyy niin halutessaan aivan varmasti tekemään noita molempia asioita. Yritin olla tässä kohtaa mahdollisimman tarkkana ja en tutkimuksen materiaalin avulla ainakaan tietoisesti hyödyntänyt asemaani tai vaikuttanut työkalvereitteni asemaan. Myös tuo Grönforsin mainitsema eettinen vastuu tutkimuskohteille on henkilöstöpäällikkötutkijalle huomionarvoista. Pyrinkin kohtelevaan tutkimuskohteitani ihmisarvon mukaisesti enkä mielestäni käyttänyt asemaani millään tavalla pakottaakseni tutkittavia mukaan tutkimukseen. Kaikki haastateltavat tulivat mukaan omasta vapaasta tahdostaan. (Grönfors 1985, 189)

Kulttuurisen taustan läheisyydestä varoittavat Varila & Lehtosaari (2001, 126). Jos tutkittavat ja kohde ovat liian lähellä, saattaa olla hankalaa havaita tuttujen tarinoiden varjoon jääviä asioita. Tämän seikan huomioiminen on varmaankin sama kaikilla etnografista tutkimusta tekevillä tutkijoilla. Tuskin henkilöstöpäällikkötutkija poikkeaa tässä suhteessa muista tutkijoista. Yksi hyvä käyttämäni keino oli myös Syrjälän, Ahosen, Syrjäläisen & Saaren (1994, 100) mainitsema omien tunteiden ja havaintojen kirjaaminen muistiin. Usein kirjoittaessani päivän päätteeksi tutkimuspäiväkirjaani havainnoin sellaisia asioita, jotka olisivat muuten jääneet helposti varjoon.

Olen asettanut oman tutkijan roolini (henkilöstöpäällikkötutkijana) nelikenttään (kuvio 4). Postmodernissa hengessä lukija voi pohtia näiden eri näkökulmien tulkintojani ja niiden taustoja omasta näkökulmastaan.

| Vahvuudet | Mahdollisuudet |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Ei ongelmia tutkimusluvan saannissa - Tutkija tuntee tutkittavan kohteen erittäin hyvin - Tarun ja todellisuuden erottaminen on helpompaa kuin tuntemattomassa työyhteisössä - Aito innostus tutkimuksen tekemiseen - Henkilöstöpäällikkö pääsee sisälle sekä johdon, että henkilöstön sisäpiiriin tapahtumiin. | <ul style="list-style-type: none"> - Voi hyödyntää löytyneitä epäkohtia omassa työssään - Tutkittavat tuntevat, että heitä kuunnellaan - Saattaa löytyä sellaisia uusia asioita, joita johon voi hyödyntää myöhemmissä integraatioissa - Voi vaikuttaa positiivisesti kulttuurien yhdistymiseen. |
| Heikkoudet | Uhat |
| <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöpäälliköllä on aina henkilöstön silmissä määrätty taustaominaisuutensa - Tutkijana ei voi puuttua ristiriitatilanteisiin - Tutkimus ei kiinnosta yritysjohtoa - Henkilöstöpäällikkö ei voi kertoa julki kaikkia eettisesti arkoja tapahtumia tai yritystä vahingoittavia tietojaan. | <ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstö saattaa käyttää tutkijaa hyväkseen - Uuteen yhtiöön siirtyneenä katsontakanta saattaa olla puolueellinen - Tutkija voi käyttää henkilöstöpäällikön asemaansa väärin - Kohteen läheisyydestä johtuen, jotain tärkeää saattaa jäädä huomioimatta. |

KUVIO 4 Henkilöstöpäällikkö tutkijan roolin nelikenttä

3.2 Haastateltavien valinta

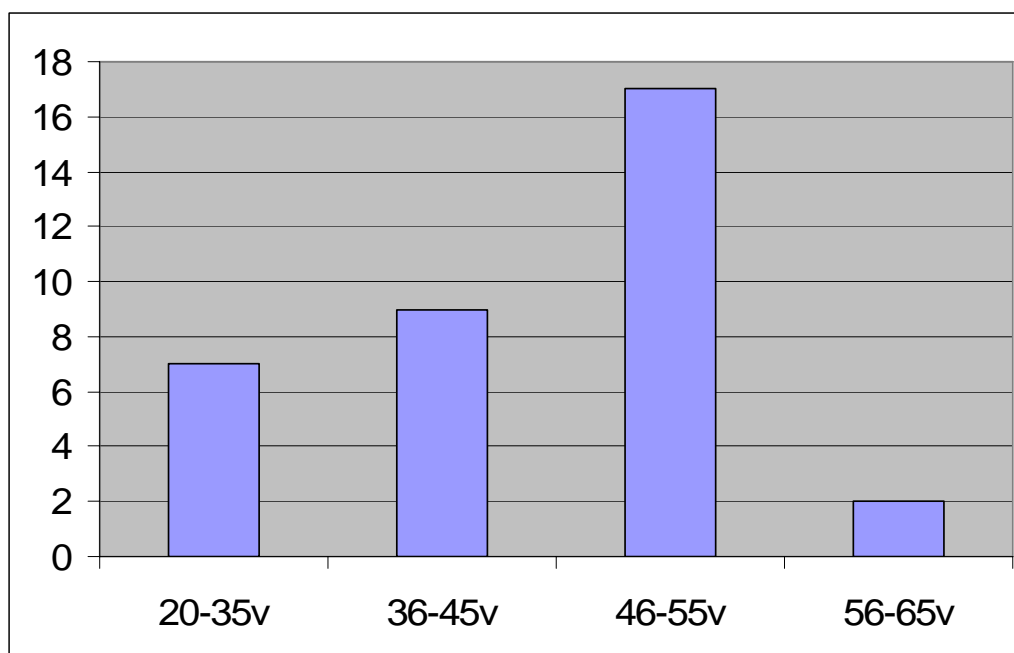
Haastattelut ovat Honkosen (1995, 185-187) mukaan suhteellisen helppo tapa kerätä materiaalia, sillä ihmiset usein kertovat mielellään tarinoita omasta elämästään. Haastattelutilanteissa tutkija voi myös ottaa esille sellaisia aiheita, joita haluaa käsiteltäviksi tarkemmin ja täydentää myös seuraavalla kerralla saatua materiaalia. Haastattelija onkin tärkeässä asemassa haastattelutilanteessa, sillä hän voi myös vaikuttaa siihen, että haastateltavat saattavat jättää jotain tärkeää kertomatta. Haastattelun onnistumisen kannalta haastattelijan ja haastateltavan välinen luottamus on myös tärkeässä asemassa. Eskola & Suoranta (2000, 101) kertovatkin, että työläin (ja samalla ehkä arvokkain) tapa on tutkittavan yhteisön jäsenten luottamuksen voittaminen, niin että tutkija hyväksytään mukaan ja hän voi toimia ryhmässä muiden kanssa samalla havainnoiden ja haastatellen.

Haastattelemalla kerätyn materiaalin läpikäyminen ja tulkinta on työlästä ja aikaa vievää, tästä syystä haastateltavien määrä ja laatu on myös harkittava tarkkaan. Haastateltavien valinnassa voidaan käyttää monenlaisia tapoja. Tutkimuksessa onkin myös oleellista esittää ne perusteet, joiden mukaan tutkimuksen haastateltavat on valittu. Otos voi olla satunnainen tai harkinnanvarainen, esimerkiksi maantieteellisin perustein kerätty. Rajasin tutkimuksen haastateltavien piirin käsittämään yhteensä 35 siirtynyttä ja Suomen Voimatekniikassa ennestään ollutta jakelujohdot toimialojen sekä talous- ja tukitoimintojen henkilöä ja toimitusjohtajaa. Lisäksi tutkimuksen kannalta pidin tarkoituksenmukaisimpana valita mahdollisimman erilaisia haastateltavia, sillä haastateltavien kokemuksista halusin saada mahdollisimman monipuolisia. Yhtenä mielenkiinnon kohteena oli, kuinka erilaisten haastateltavien kertomukset henkilöstöstrategiasta integraatiossa poikkeavat toisistaan vai onko näistä kertomuksista löydettävissä sellaisia toimintamalleja, jotka ovat yhteisiä jokaiselle.

Lopulta päädyin valitsemaan 35 haastateltavaa harkinnanvaraisesti seuraavien kriteereiden perusteella:

- Haastateltavat olivat mahdollisimman monesta työhönottopisteestä ja samalla myös eri puolelta Suomea. Haastateltavien työhönottopisteitä olivat Oulainen, Haapajärvi, Lapua, Karstula, Saarijärvi, Jyväskylä, Jämsä, Heinola, Hämeenlinna, Kangasala ja Harjavalta.
- Haastateltavia valitsin lisäksi kaikista integraatiossa mukana olleista seuraavista yrityksistä:
 - Suomen Voimatekniikka Oy: 10 henkilöä
 - KS Valo Asennus Oy: 20 henkilöä
 - Päijät-Hämeen Sähkötaitajat Oy: 3 henkilöä
 - Hämeenlinnan Energia urakointitoiminnot: 2 henkilöä
- Haastateltavia valitsin kaikista henkilöstöryhmistä:
 - Asentajia 18

- Teollisuustoimihenkilöitä 2
 - Teknisiä toimihenkilöitä 5
 - Ylempiä toimihenkilöitä 7
 - Yrityksen johtoa 3
- Lisäksi pyrin valitsemaan myös sellaisia pareja, jotka ovat tehneet aiemmin samaa työtä (esimerkiksi molempien yhtiöiden palkanlaskijat, talouspäälliköt ja toimitusjohtajat)
 - Iältään ja työkokemusvuosiltaan valitsin mahdollisimman erilaisia ihmisiä: iäkkäitä ja lähellä eläkeikää olevia sekä nuoria ja juuri yhtiöön tulleita. Koska haastateltavista vain kolme oli naisia, käsittelin kaikkia haastateltavia tässä suhteessa samassa ryhmässä. Haastateltavien naisten vähäinen lukumäärä kuvastaa sähkönjakelualan miesvoittoista työkenttää. Haastateltujen ikärakenne tutkimuksen alussa vuonna 2001 selviää kuviosta 5.



KUVIO 5 Haastateltujen ikärakenne tutkimuksen alussa vuonna 2001 (kpl)

3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Idean väitöskirjani aiheelle sain Valamon luostarissa 17.5.2001 ollessani Menestyksen Strategiat -kurssin päätösjaksolla. Keskustellessani professori Pertti Ketusen kanssa aihe pulpahti esille aivan kuin itsestään. Henkilöstöpäällikön työs-

täni johtuen päädyimme saman tien valitsemaan tiedonkeruumenetelmäksi haastattelut ja jatkuvan havainnoinnin sekä yritystemme aiheesta julkaisemat dokumentit. Tämä valinta tuntui meistä molemmista luonnollisimmalta vaihtoehdolta, sillä sainhan olla jatkuvasti mukana yritysjohdon kumppanina ja työkennellä joka päivä myös henkilöstön keskuudessa. Jo tällöin sovimme, että ensimmäiset haastattelut tehtäisiin ennen tiedossa olevaa fuusiota. Tällöin tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden tuntemuksia ja odotuksia edessä olevasta yhteisestä tulevaisuudesta uudessa yhteisessä yrityksessä. Narratiivisen tiedonkeruumenetelmän valintaan päädyin vasta paljon myöhemmin. Olin kuitenkin sikäli onnekas, sillä tekemäni ensimmäisen kierroksen kysymykset olivat sopivia myös tarinallisuutta ajatellen.¹

Haastatteluiden rungot (liitteet 1-3) laadin sellaisiksi, että pystyin käyttämään niitä, mikäli tarinaa ei olisi irronnutkaan haastateltavalta itseltään. Haastattelun pääteemat olivat ensimmäisellä haastattelukerralla 1) Haastateltavan perustiedot, 2) Nykyisen työn kuvaaminen, 3) Tuntemukset tiedottamisesta, 4) Näkemykset ja odotukset tulevasta, 5) Tuntemukset mahdollisista käytännön ongelmista, 6) Oma selviytyminen prosessista ja 7) Yhteenvedo. Myöhemmin tutkimuskysymyksen täsmennyttyä muutin hieman toisen ja kolmannen haastattelukerran kysymyksiä ja painopistettä. Näillä kerroilla pääteemat olivat 1) Työntekijä, 2) Työ, 3) Työyhteisö ja 4) Puitteet. Koska kaikki haastateltavat suostuivat vapaaehtoisesti haastateltavaksi, niin lähes jokaisella tuntui tarinaa riittävän ja siksi itse haastatteluista muodostuikin suhteellisen vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia. Haastateltavat olivat persoonaltaan hyvin erilaisia ja siksi haastateltavasta riippuen eri asiat painoutuivatkin haastattelujen sisällöissä. Haastatteluissa yritin saavuttaa Hirsijärven, Remeksen & Sajavaaran (2000, 204-206) mainitseman avoimen haastattelun luonteen, jossa oli toki myös teemahaastattelun piirteitä.

Tutkimuksen aineisto muodostui vuosina 2001, 2003 ja 2005 tekemistäni haastatteluista ja havainnoista, kokemuksistani sekä julkaistuista dokumenteista. Suoritin haastattelut haastateltaville luontevimmassa paikassa eli useimmiten heidän työpaikoillaan. Henkilöstön liikkuvasta työstä johtuen tein haastatteluja ympäri Suomea. Haastattelupaikkoja olivat esimerkiksi työhönottopisteiden toimistot, sähköasemien relehuoneet, asentajien työkunta-autot ja varastot. Tehtiinpä yksi haastattelu jopa haastateltavan kesämökilläkin. Haastattelujen kesto vaihteli tunnista kahteen tuntiin. Nauhoitin ja litteroin kaikki haastattelut. Nauhoittaminen on mielestäni narratiivisessa tutkimuksessa tärkeää, sillä tarinat ovat pitkiä ja rönsyilevät milloin minnekin. En millään olisi ennättänyt kirja-

¹ Ensimmäisten kysymysten laadintaan liittyy myös pieni tarina. Tuolloin toukokuussa 2001 oletettiin, että fuusio tulee jo heinäkuun alussa. Eli minulla oli siis reilu kuukausi aikaa laatia kysymykset ja hoitaa haastattelut eri puolella Suomea. Kovasta kiireestä johtuen meidän oli pakko sopia Pertin kanssa kysymysten tarkistus päiväksi, jolle oli jo ennakoon sovittu esikoislapseni myöhässä olevan synnytyksen käynnistäminen. Naiivina miehenä suunnittelin, että käyn ensin vaimoni kanssa käynnistämässä synnytyksen, ajan sitten Pertin luokse tarkistamaan kysymykset ja ehdin oivasti takaisin sairaalalle loppukahinoihin. No, onneksi luoja hoiti asian luonnollisella tavalla ja saimme Tuuli tytön iloksi perheeseemme ennen tuota käynnistyspäivää. Lisäksi vielä haastattelun kysymykset saatiin rakennettua suunnitellun mukaisesti.

ta kaikkea ylös siten, että siitä olisi ollut myöhemmin jotain hyötyä tutkimusta ajatellen. Nauhoittaminen tekee tutkimuksesta myös luotettavamman (Alasuutari 1994, 74-79, Grönfors 1985, 137). Tosin monessa haastattelussa kävi niin, että nauhoituksen päätyttyä, haastateltavan jutustelu sai aivan uuden voiman. Mielenkiintoista ja tutkimuksen kannalta merkittävää tarinaa tuli sellaisella vauhdilla, että minulla oli täysi työ kirjatessani tätä kaikkea ylös. Tämä oli mielestäni mielenkiintoinen ja huomionarvoinen asia. Vaikka olin tehnyt töitä todella paljon haastattelutilanteen ja luottamuksen suhteen, silti haastateltavien jännitys ikään kuin laukesi nauhurin sammuttua. Tällaisetkin ”jälkitarinat” otin mukaan tutkimukseen.

Litteroinnissa törmäsin vaikeuksiin. En ennättänyt tehdä sitä itse enkä myöskään aluksi kyennyt löytämään sellaista tahoja, jolla olisi ollut ammattitaitoa ja halua yhteistoimintaan. Perimmäisenä syynä olivat haastattelussa käyttämäni välineet, joihin ei voinut kytkeä mitään purkutyötä helpottavaa lisälaitetta, kuten esimerkiksi jalkakytkeitä. Tämä teki purkamisesta erittäin hitaan ja vaivalloisen. Reilun vuoden etsimisen jälkeen sain viimein siskoni tekemään kyseisen työn. Hän hoitikin tehtävän uutterasti ja ammattilaisen ottein.

Päivittäisen havainnoinnin ja omien tuntemuksien kirjaaminen tutkimuspäiväkirjaani tuotti myös merkittävää materiaalia. Työsuhteeni vuoksi olin mukana lukemattomissa tilaisuuksissa sekä osallistuin erilaisiin virallisiin ja epävirallisiin kokouksiin, palavereihin ja keskusteluihin. Mielestäni tutkimuksen suorittaminen pelkästään haastattelujen varassa olisikin jättänyt monta tärkeää tarinaa vajaaksi. Vaikka tutkimuksen kohteena olevat tiesivätkin, että kirjaan kaiken mielenkiintoisen ja tutkimuksen kannalta tärkeän, se ei haitannut havaintojen tekemistä missään tilanteessa, pikemminkin päinvastoin. Moni halusi tuoda juuri tällaiset päivittäisessä keskustelussa eteen tulevat seikat mukaan osaksi tätä tutkimusta.

3.4 Tutkimusaineiston käsittely

Haastattelemalla saatu aineisto on alkuvaiheessa yleensä hyvin laaja ja kaoottinen kokonaisuus, joka on täynnä erilaisia yksityiskohtia ja merkityksiä. Tutkijan tavoitteena on sitten analysoimalla saada tämä materiaali selkeämpään ja hallittavampaan muotoon. Tämän tutkimuksen pääasiallinen materiaali on yli 1000 sivua käsittävä haastatteluaineisto. Aineiston käsittelyn helpottamiseksi mietinkin pitkään jonkin tietokoneavusteisen ohjelman käyttöä, mutta päädyin kuitenkin aivan perinteiseen ratkaisuun. Kuuntelin ensin haastattelut nauhalta, luin ne seuraavaksi paperilta sekä tein samalla ensimmäiset muistiinpanot ja merkitysten luokittelut kynällä paperille kirjoittaen. Tällä toiminnalla pyrin välttämään näiden merkitysten irtoamisen itse tarinan kertojasta ja siitä ympäristöstä, jossa tarina on kerrottu. Myös Alasuutari (1994, 32) on samoilla linjoilla todetessaan, että havaintojen yhdistämisen tavoitteena ei ole tyyppitapausten tai keskivertoyksilöiden määrittely.

Kaikki laadulliset tutkimukset ovat omalla tavallaan yksilöllisiä ja siksi niiden tulkintaan ei olekaan käytettävissä mitään yksiselitteistä keinovalikoidmaa. Tästä syystä myös tutkija joutuu analysoidessaan käyttämään omia näkemystään ja luovuuttaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija onkin yksi keskeinen laadullisen analyysin ja tulkinnan väline. (Lämsä 1998, 87) Esimerkiksi Alasuutari (1994, 30-39) lähestyy laadullista analyysiä siten, että siinä on kyse havaintojen pelkistämisestä (havaintojen yhdistäminen tutkijan valitseman näkökulman mukaan) ja arvoituksen ratkaisemisesta (tutkijan tekemät merkitystulkinnat). Myös tässä tutkimuksessa haastattelut tuottivat hyvin monenlaista aineistoa, joiden sisältöä oli vaikea ennakoida etukäteen. Haastattelut itsessään eivät olleet tarinamuotoisia, vaan vastauksia erilaisiin kysymyksiin, mutta niiden pohjalta saattoi rakentaa tarinamuotoisen esityksen, joka mielestäni parhaalla tavalla kokosi ja välitti haastattelujen sisältöä. Yksilöiden vastaukset omista kokemuksistaan olivatkin aina sidoksissa kyseisen kertojan elämän senhetkiseen tilanteeseen.

Päiväkirjaan kirjoittamani havainnot nousivat aiemmin kertomani mukaan myös merkittävään asemaan, sillä haastatteluihin liittyi yllättäviä paineita ja intressejä, jotka purkautuivat usein juuri haastattelujen jälkeen. Näiden asioiden ylöskirjaaminen oli ensiarvoisen tärkeää. Yritettiinpä haastatteluilla vaikuttaa jopa yhtiömme asioiden kulkuun. Ohessa muutama ote päiväkirjastani kesäkuulta 2001

”... haastateltavalla oli niin kovat omat intressit organisaation muuttamisen suhteen, että kun kävin haastattelun jälkeen vessassa, niin hän oli ehtinyt käydä jo akiteeraamassa seuraavaa haastateltavaa, että kuinka pitäisi vastata kysymyksiini... No, mitä tekikään seuraava haastateltava? Hän kertoi oitis, että toinen kävi kertomassa ja uskoutui samalla, että heillä on porukalla todella hieno henki, kunhan ...”

”... Hän puhui asiallisesti 30min ja heti kun suljin nauhurin, alkoi sellainen 45 minuutin vuodatus, joka olisi ehdottomasti pitänyt saada nauhalle. Hyvänä esimerkkinä ilmapiiri, joka virallisella nauhalla on hyvää ja kaikki on kunnossa, mutta epävirallisissa keskusteluissa oli huonoa...”

”... Toki kävi tässäkin haastattelussa niin, että nauhoituksen loputtua alkoi ne herkullisimmat keskustelut. Mutta olen kirjannut hänen ajatuksiaan ylös jo aiemminkin...”

Ensimmäisen varsinaisen ryhmittelyn muodostin asentajien, esimiesten, asiantuntijojen ja johdon tarinoitten teemoista, kirjoittamalla uudelleen aiemmin tekemäni muistiinpanot ja luokittelut sähköiseen muotoon. Tällä tavalla pyrin saamaan kokonaiskuvan haastatteluista ja siitä, mitä haastateltavat kertoivat omista kokemuksistaan. Tutkimuksen tarinat lähtivät kuitenkin elämään heti niin, että huomasi aluksi suunnittelemini tutkimuskysymysten olevan lähinnä viitteellisiä, joiden avulla tarinoihin päästiin tavallaan vain sisälle. Lopulta näitä kysymyksiä käyttökelpoisempi luokittelu löytyikin aiemmin määrittämistäni henkilöstöstrategiaan integraatiossa vaikuttavista ulkoisista osatekijöistä. Näitä osatekijöitä olivat organisaatio/ valta, kulttuuri, muutosjohtaminen, omistajapolitiikka ja talous. Näin minulle alkoi avautua se, mikä oli keskeistä näissä kertomuksissa. Vaikka nämä osatekijät kiinnittyvät tiukasti perinteiseen

eli modernismin funktionalistiseen tutkimusparadigman mukaiseen ajatteluun ja ovat käsitteinä tavanomaisia johtamiskäytäntöjen käsitteitä, silti näillä käsitteillä ihmiset näemmä organisaatiossa puhuvat. Nämä käsitteet ovat heidän mieleensä iskostettu ja niille jokainen antaa oman sisältönsä ja merkityksensä. Myös Treuthardt (2004, 57) pitää modernille maailmalle ominaisia pysyviä tyyppittelyjä ja luokitteluja käyttökelpoisina ymmärtämisen ja aineiston lukemisen välineinä. Tästä käytännön syystä päädyin siis käyttämään näitä osatekijöitä ajattelun ja tulkintojen rakennustelineinä vaikka tiedän, että postmodernin ajattelun kriittisen näkemyksen näkökulmasta ne ovat epäkelpoja. Lisäksi koska tapahtumat näyttäytyivät erilaisina eri osapuolille, kirjoitin tarinoita kunkin henkilöstöryhmittymän edustajien näkökulmasta.

Kerronta on ihmisten tapa jäsentää asioita ja antaa asioille myös merkityksiä. Yhdessä toisten kanssa ihmiset myös konstruoivat todellisuutta. Seuraavaksi tiivistinkin materiaalia poimimalla tarinoihini haastatteluista sopivat tutkimuksen osatekijöiden mukaiset yhteisiä merkityksiä ilmaisevat haastattelukatkelmat. Tämän jälkeen rakensin näiden haastattelukatkelmien yhteisiin merkityksiin perustuvat tarinat. Olen siis rakentanut tämän tutkimuksen raportoinnin tarinoiden muotoon ja Hännisen (2000) rakentamaan tarinallisen kiertokulun kehikkoon. Eli myös minä kerron tarinoita ja rakennan todellisuutta. Näitä tarinoita voitaneen pitää jonkinlaisena metatodellisuutena, kertomuksista rakennettuina kertomuksina, jotka myös antavat merkityksiä asioille ja tapahtumille. Yksikään kirjoittamani tarina ei ole yksittäisen ihmisen kertoma, vaan jokainen tarina on konstruoitu useammasta haastattelusta. Tarinat ovat siis minun, henkilöstöpäällikkötutkijan silmin katsottuja ja rakennettuja. Jokaisen rakentamani tarinan perään olen kirjannut ne haastatteluista valitsemani yhteisiä merkityksiä ilmaisevat haastattelukatkelmat, jotka ovat vaikuttaneet tarinani sisältöön. Jotkut katkelmat saattavat olla mukana useammassakin tarinassa. Tämä on tehty tarkoituksella kuvaamaan ihmisten tarinoiden rikkautta ja moninaisuutta. Tarinoitteni perässä olevien yhteisiä merkityksiä ilmaisevien haastattelukatkelmien perusteella lukija voi arvioida tarinoitteni ja niihin vaikuttaneen aineiston kanssa käymääni keskustelua sekä omassa mielessään ja omien kokemustensa pohjalta luoda myös oman kertomuksensa asioiden kulusta. Tarinoita voi lukea siis kahdella tasolla, ensinnäkin minun rakentamastani metatodellisuuden näkökulmasta ja toisaalta tavallaan perustasolta eli tarinoitteni perässä olevien haastattelujen suorien lainauksien tasolta. Lukiessa on kuitenkin hyvä muistaa, että nämä rakentamani tarinat ovat fiktiivisiä tarinoita, joita ei ole koskaan tapahtunut, mutta toki ne olisivat voineet tapahtua. Kukaan tarinan henkilöistä ei ole todellisuudessa olemassa. Joku saattaa kuitenkin löytää itsensä tai työkaverinsa tarinan sisältä tai tarinoista voi nousta esille ainakin hyvin tuttuja piirteitä. Onhan tarinat rakennettu suoraan haastattelemini ihmisten vastausten pohjalta ja niiden juonen kulku noudattelee haastatteluaineiston sisältämiä toisasioita.

Myös päiväkirjastani nousseet välivuosien tapahtumakulkujen tulkinnat on tehty edellä kerrotun periaatteen mukaisesti. Luin ensin päiväkirjani muistiinpanot läpi. Lukiessani luokittelin kynällä paperin reunaan kirjoittaen merkityksiä herättävät kohdat organisaation/ vallan, kulttuurin, muutosjohtamisen,

omistajapolitiikan ja talouden osatekijöihin. Seuraavaksi tiivistin päiväkirjan materiaalia poimimalla sähköiseen muotoon päiväkirjamerkinnoistani sopivat tutkimuksen osatekijöiden mukaiset ja yhteisiä merkityksiä ilmaisevat katkelmat. Näistä katkelmista poimin lopulta sopivimmat mukaan väli vuosien tapahtumaketjujen tulkinnoiksi. Päiväkirjasta mukaan otettuja katkelmia jouduin joissain tapauksissa hieman muokkaamaan. Tämä siksi, että tekstistä tuli luettavampaa ja halusin suojata lausuntojen kertojien yksityisyyden. Varsinaiseen asiasisältöön en kuitenkaan tehnyt muutoksia.

Tutkimuksen lopuksi tarkastelin rakentamieni tarinoitten keskeisimpiä merkityksiä Erik Allardtin (1976) rakentamassa hyvinvointiteoreettisessa viitekehityksessä. Konstruktiivinen ja postmoderni lähestyminen ei mielestäni ole millään tavalla ristiriidassa Allardtin (1976) hyvinvointiteorian kanssa. Allardtin (1976) hyvinvointiteoriaa soveltaen määritin ensin työyhteisön muutosareenoiksi nuo henkilöstöstrategiaan integraatiossa vaikuttavat ulkoiset osatekijät. Näillä jokaisella areenalla toimii eri ryhmittymien (johdon, asiantuntijoiden, työnjohdon ja asentajien) ihmisiä, joilla jokaisella ryhmittymällä on omat tarinansa ja samalla myös tarinoittensa keskeisimmät merkitykset. Näistä merkityksistä valitsin lopulta Allardtin (1976) teoriaan perustuen subjektiivisia näkemyksiä eri ryhmittymien hyvinvointitarpeista ja odotuksista eri areenoilla, joilla kaikilla on oma sanomansa myös henkilöstöstrategiaan.

3.5 Tutkimuksen yleistettävyys ja luotettavuus

Modernin ajattelutavan mukaan laadulliseen aineistoon perustuvan tapaustutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu lähinnä uskottavuuden osoittamiseen, jossa validiteetin perusajatuksena on, millä tavalla tutkimustulos vastaa tosiasioiden tilaa todellisuudessa ja reliabiliteetti määrittää missä määrin tutkimustulokseen ovat vaikuttaneet mahdollisesti satunnaiset tekijät (esim. Syrjälä & Numminen 1988, 135-143). Eskolan ja Suorannan (2000, 208-209) mukaan olisi jopa niin, että validiteetti ja reliabiliteetti eivät aivan sellaisenaan soveltuisikaan laadullisessa tutkimuksessa käytettäviksi luotettavuuden mittareiksi. Kantola (2002, 59) puhuikin yleisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta. Hän yhdistää laadullisessa tutkimuksessa käsitteet *validiteetti* ja *reliabiliteetti*, sillä hänen tulkintansa mukaan ne menevät päällekkäin. Myös Syrjälä ja Numminen (1988, 145) toteavat tapaustutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin kietoutuvan toisiinsa niin, ettei niitä voida käsitellä toisistaan erillisinä. Konstruktivistisessä ja tarinoiden perustuvassa ajattelutavassa todellisuus tuotetaan pikemminkin tarinoiden välityksellä. Heikkinen (2000, 55-57) lähestyykin narratiivisen tutkimuksen totuutta tämänkin tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun sopivimmalla tavalla Brunerin (1986, 1987) ajatuksiin pohjautuvan totuuskäsityksen kautta.

Narratiivisessakin tutkimuksessa on muiden tutkimustyylien tapaan tarkoituksena saada lukija vakuuttuneeksi. Narratiivisessa tutkimuksessa kysymys on vain siitä, että sen tarkoituksena on saada lukija vakuuttuneeksi todentunnusta.

Toisin sanoen kertomusten kautta tietämisen muoto rakentuu oman sisäisen keskustelun ja käsitteiden selvittämisen kautta pikkuhiljaa rakentuvana ja juonellisena tarinana, jossa on parhaimmassa tapauksessa mukana vahva toden tuntu. Eläytymällä tarinaan lukija siis kokee tarinan todellisuuden simulaationa (Lincoln & Denzin 1994, 579-580), jossa hän peilaa tarinaa oman elämänsä kokemusten kautta ja tästä hänelle avautuu kokonaisvaltainen tunnekokemus. Todentuntuudessa tarinassa ei enää olekaan niin väliä sillä, ovatko kerrotut tarinat todella tapahtuneet ja ovatko niissä esiintyneet henkilöt olleet olemassa. Tarinoiden oleellisimpana tehtävänä on saada tarina avautumaan lukijalleen niin uskottavana, että hän alkaa eläytyä tarinassa esiintyvien henkilöiden asemaan ja tätä kautta ymmärtää tarinan henkilöiden taustalla olevia vaikuttimia heidän omissa elinolosuhteissaan. Todentuntuutta lisääkin se, että tutkimuksen tarinat eivät ole toisistaan irrallisia, vaan ne on sijoitettu loogiseen historialliseen ja paikalliseen kontekstiin sekä tiettyyn hetkeen (Hirvonen 2003, 140). Simulaation kautta lukijalle saattaakin avautua jotain sellaista uutta, jossa hän tarinan kuvaamien henkilöiden kokemusten kautta kokee maailman kokonaan uudella tavalla. Tällöin todellisuus on simulaatiossa sisällä. (Bruner 1986, 1987, Heikkinen 2000, 55-57) Myös tämän tutkimuksen tarinat olen rakentanut siten, että ne ovat mahdollisimman todentuntuisia. Näiden tarinoiden oleellisimpana tehtävänä on eläytymisen kautta avata lujalle tarinoiden taustalla vaikuttavia merkityksiä.

Sisäisen tarinan tutkimisessa aineisto on Hännisen (2000, 31-32) mukaan tavallaan ikkuna mielen maailmaan, jossa tutkittavat ovat ilmaisseet elämäntilanteeseensa liittyviä merkityksiä. Eräänä validisuuden kriteerinä Hänninen mainitsee aineiston sisältämien tietojen vastaavuuden tosiseikkojen kanssa. Tällöin on tärkeää, että tapahtumia koskevia tietoja pystytään todentamaan. Myös tässä tutkimuksessa olen toiminut tämän validisuuden kriteerin mukaan. Jokaisen kerrotun tarinan perässä on joukko tarinaan liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia. Myös Lieblich, Tuval-Mashiach, & Zilber (1998, 173) kannattavat useiden lainauksien mukaan ottamista tutkimukseen tutkijan päättelyn ja tulkinnan arvioimiseksi. Tällöin lukija pystyy niin halutessaan tarkistamaan tutkijan konstruoiman tarinan vastaavuuden tosiseikkojen kanssa. Aineiston vahvuutena voidaan myös pitää sitä, että jokaisen tarinan taustalla on laaja joukko haastatteluita. Eli esimerkkitarinat olen koonnut useiden samoja merkityksiä sisältäneiden haastattelujen perusteella. Tällaisen ratkaisun etuna voidaan pitää sitä, että tutkimukseen osallistuneita on vaikea tunnistaa. Ratkaisun heikkoutena voitaneen puolestaan pitää esimerkkitapausten keinotekoisuutta. Tutkimuksen hyvinvointiteoreettiseen viitekehukseen perustuva analyysi perustuu esimerkkitarinoissa esille nousseisiin merkityksiin. Halutessaan lukija pystyy todentamaan myös näiden keskeisimpien merkitysten ja hyvinvointitarpeiden todellisuuden alkuperäisten merkityksiä ilmaisevien haastattelukatkelmien kanssa.

Laadullisen tutkimuksen yhtenä lähtökohtana Eskola ja Suoranta (2000, 208-210) pitävät tutkijan subjektiviteettiä ja sen myöntämistä, että tutkija itsessään on keskeinen tutkimusväline omassa tutkimuksessaan. Tämä siksi, että tutkija joutuu jatkuvasti miettimään tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa analyysin kattavuuteen ja työnsä luotettavuuteen. Olen pyrkinyt rakentamaan

tämän tutkimuksen myös tämän ajatusmallin mukaan. Pyrin kuvailemaan tutkimuksen kulun mahdollisimman tarkasti kirjoittamalla jokaisen käsittely- ja analyysivaiheen muistiin, jotta lukija pystyy myöhemmin seuraamaan tutkijan ajatusketjua haastattelumateriaalista loppupohdintoihin saakka. Syrjälän ja Nummisen (1988, 143) mielestä juuri tämä onkin ulkoisen reliabiliteetin kannalta tärkeää. Lopultakin tämän tutkimuksen näkemykset ja lopputulos ovat vain näkemyksiä yhdestä henkilöstöpäällikkötutkijan näkökulmasta. Toki aineiston analyysin rakensin kaikissa vaiheissa mahdollisimman tarkasti alkuperäiseen materiaaliin perustuen. Kvale (ks. Hirvonen 2003, 141) toteaaakin, että reliabiliteettia parempi nimitys on tutkimuksen johdonmukaisuus, joka tarkoittaa, että lukijan on tutkimuksen luettuaan pystyttävä ymmärtämään tutkijan päättely, riippumatta siitä, onko hän tutkijan kanssa samaa vai eri mieltä. Oletankin, että tutkimuksessa käyttämäni materiaali ja analyysimenetelmät kertovat jotain olennaista henkilöstöstrategiaan integraatiossa liittyvistä yksilöiden tarinoiden hyvinvointitarpeista ja odotuksista. Mielestäni tutkimukseen valitsemani aineistonkeruu- ja analyysimenetelmän voidaan katsoa olevan tähän tutkimukseen sopiva, vaikkakaan ei käytettävissä olevista ainoa mahdollinen.

Koskaan ei voida kuitenkaan Hammersleyn (ks. Heikkilä 1998, 147) mukaan olla täysin varmoja saatujen tulosten oikeellisuudesta. Hänen mukaansa ei ole olemassa mitään täysin riippumatonta ja välitöntä tai kertakaikkista pääsyä todellisuuteen. Myöskään postmodernissa ajattelutavassa ei ole olemassa sellaista todellisuutta, jota voitaisiin tavoitella. Tässä tutkimuksessa todellisuus onkin tutkimuksen kohteena olleiden ihmisten kertoma todellisuus, muuta todellisuutta tutkimuksessa ei ole. Meiltä siis tavallaan puuttuu validiteetin varmistava absoluuttinen kriteeri. Se, onko tässä tutkimuksessa pystytty luomaan toden tuntuinen kuva integraatioprosessista nousseista tarinoista, jää viime kädessä lukijoiden ja tutkijayhteisöjen arvioitavaksi. Myös tutkimuksen tulosten yleistettävyyden riippuu siitä, kuinka samankaltainen tutkimusympäristö on muiden ympäristöjen kanssa. Yleistettävyyden arviointi tutkimuksen vastaavuuden suhteen kuuluu Tynjälän (1991, 390) mukaan tutkimuksen lukijoille ja tutkimuksen tuloksia hyödyntäville. Tosin Gabrielin (1998a, 136) mukaan kertomuksia työkalunaan käyttävien tutkijoiden ei kannata olettaakaan, että kvalitatiivinen materiaali olisi yleispätevää. Heidän tulisi panostaa enemmänkin materiaalista nouseviin merkityksiin ja tunteisiin. Tarinoiden moninaisuuden perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että ihmisille oli tärkeää osallistua tutkimukseen ja kertoa näin oma tarinansa sekä kokemuksensa integraation suhteen. Mielestäni näyttäisi siis siltä, että tulokset voidaan ainakin yleistää koskemaan sähköyhtiöiden ihmisiä integraatiossa. Tutkimustuloksen yleistettävyyttä voidaan lähestyä myös käsitteellistämisen näkökulmasta, jossa yksittäisistä tapauksista nousee yleistämisen tasolle. Tutkimuksen tulokset voidaan mielestäni yleistää myös tutkimuksessa luotujen käsitteiden ja käsitejärjestelmien kautta. Näitä käsitteitä ja käsitejärjestelmiä voidaan siten soveltaa myös muille aloille. Olenkin samaa mieltä kuin Heikkilä (1998, 146) omasta tutkimuksestaan, että vaikka tutkittu muutos oli ainutkertainen ja myös yksilöllinen, tuntuu uskottavalta, että tutkimuksessa havaittuja ilmiöitä ja merkityksiä voi löytyä myös muissa yhteyksissä ja erilaisissa organisaatioissa.

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET PERUSLÄHTÖKOHDAT

4.1 Taustafilosofiana sosiaalinen konstruktionismi

Tämän tutkimuksen viitekehyksenä on sosiaalinen konstruktionismi tai sosiaalinen konstruktivismi, sillä käsitteitä käytetään vaihtelevasti (ks. esim. Juuti 2001, Hänninen 2000, Varila & Lehtosaari 2001, Willman 2001). Roos (2001) on havainnut käsitteiden vaihtelemisen. Hän pitää konstruktionismia oikeampana, koska konstruktivismi sanan juurena on konstruktivinen, mitä konstruktionistit eivät välttämättä ole (ks. Roos 2001). Collin (1997) kutsuu sosiaalisesti konstruktionismiksi kutsuttua ajatussuuntaa konstruktivismiin laajaksi argumentiksi ja sosiaalisesti konstruktivismiksi kutsuttuja näkemyksiä suppeaksi konstruktivismiin argumentiksi (Collin 1997, 4, Hänninen 2000, 26). Ajatus pohjautuu pitkälti Bergerin ja Luckmanin teokseen vuodelta 1966, ”The Social Construction of Reality”. Tämä teos on konstruktionistisen tarkastelutavan edelläkävijöitä yhteiskuntatieteissä (Aittola & Raiskila 1994, 213-231). Sosiaalisesta konstruktionismista voidaan sanoa, että se on yleinen ja monitieteinen lähestymistapa, jossa kielen merkitys on tärkeässä asemassa. Kielen käyttö ei pelkästään kuvaa maailmaa, vaan se merkityksellistää ja järjestää sekä uusintaa ja muuntaa sitä sosiaalista todellisuutta, jossa me elämme (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 18, Komulainen 1998, 49, Willman, 2001, 64). Sosiaalisessa konstruktionismissa peruskäsitykset johdetaan sosiaalisista prosesseista, kuten kielestä ja ihmisten välisistä suhteista. Tieto ja tietäminen eivät löydy ihmisten sisältä, sillä ihmiset jakavat ympäröivää todellisuutta keskenään keskustelemalla ja neuvottelemalla. Todellisuus on siis sosiaalisesti, kielen kautta konstruointia ja kontingenttia, mutta se voisi olla myös toisenlaista (Willman 2001, 64). Sosiaalisen konstruktionismin maailmankuvassa pidetään siis tärkeänä kuunnella yksittäisten ihmisten tarinoiden lisäksi myös kulttuurisia ja kontekstuaalisia tarinoita, sillä kulttuurisien tarinoiden perusteella määräytyvät yksittäisten tarinoiden muodot (Arvilampi 1998, 8).

Sosiaalisen konstruktionismin juuret ovat pragmatismissa ja erityisesti symbolisessa interaktionismissa (Schwandt 1997, 19, ks Willman 2001, 64) sekä wittgensteinilaisessa kielifilosofiassa, jolle on tärkeää käsitys empiirisen ja kokeuksellisen tiedon erilaisuudesta. Sosiaalisen konstruktionismin perusta on Willmanin (2001, 64) mukaan siinä, että ihminen nähdään kielellisenä, sosiaalisena ja kulttuurisena olentona, jolloin ihmisen tietäminen on suhteessa toisten tekemiin tulkintoihin ja sosiaalisiin sopimuksiin. Nämä sopimukset vaihtelevat eri kulttuurien välillä ja kulttuurien sisällä sekä myös historiallisesti.

Burrin (1995, 5-8, Willman 2001, 64-65) näkemykset sosiaalista konstruktionismia määrittävistä peruslähtökohdista ovat tiivistettyinä seuraavat:

1. Anti-essentialismi: asioilla itsellään ei ole ennakolta määriteltyä sisältöä, sillä ne muodostuvat ihmisten tekemien tulkintojen kautta. Tutkimuksen kohteena ovatkin persoonasta tehdyt tulkinnat.
2. Anti-realismi: tietomme ei ole suoraa havaintoa todellisuudesta, vaan kukin muokkaa sen omien tulkintojensa kautta.
3. Tieto määrittyy historiallisesti ja kulttuurisesti.
4. Ajattelu edellyttää kieltä eli kieli tavallaan tuottaa esiedellytyksen, jonka kautta muodostuu ajattelu.
5. Kielen avulla rakennetaan sosiaalinen toiminta. Ihmiset rakentavat todellisuutta puhuessaan toisille ihmisille.
6. Sosiaalinen vuorovaikutus ja käytännöt ovat tutkimuksen kohteena olevat asiat.

Sosiaalisen konstruktionismin perusta on Linturin (ks. 2000) mukaan toisaalta siinä Marxin havainnossa, että ideologioiden ja sosiaalisen rakenteen välillä on suhde, sekä siinä saksalaisen fenomenologian traditiossa, jonka mukaan ole-massaolo edeltää olemista. Kun kohtaamme toisia ihmisiä, tulkitsemme heidän tekemistään heidän toimintansa taustalle olettamiamme seikkojen, kuten pyrkimysten, motiivien, toiveiden ja pelkojen kautta. Tulkintamme mekanismit ja taustalla olevien asioiden arvioinnin olemme oppineet yhteisöön sosiaalistuessamme. Tulkinta auttaa meitä ymmärtämään tämänhetkisiä tapahtumia tilanteeseen, kontekstiin, aikaan ja läsnäolijoihin suhteutettuna (Heritage 1996, 58-59, ks. Juuti 2001, 25 - 26). Linturi (ks. 2000) toteaa, että kommunikaatio ei ole pelkästään informaation siirtoa, vaan siinä tulkitaan molemminpuolisesti sekä sosiaalista että muuta ympäristöä. Ihmisten vanhat ja nykyiset kokemukset vaikuttavat heidän maailmanymmärrykseensä, joka sitten välittyy ja vaikuttaa heidän kanssakäymiseensä muiden ihmisten kanssa. Lisäksi jokainen yksilö on ja elää aina valmiiksi merkityksillä ladatussa maailmassa, vaikka hän ei tiedostakaan suhdettaan näihin merkityksiin. Silloin kun kaikki asiat ovat ihmisellä hyvin ja asiat sujuvat omalla painollaan, ihminen ei edes huomaa miettiä sitä, mikä on todellista ja mitä asioita hän oikein tietää (Berger & Luckmann 1994, 12).

Sosiaalinen konstruktionismi pyrkii selittämään ihmisen käyttäytymisen rakentumista eri tilanteissa, jolloin lähtökohtana ovat paikalliset ja aikaan sidoksissa olevat ilmiöt. Mitään todellisuutta ei siis yleisemmässä mielessä ole olemassa. Todellisuutta on vain se, mitä pidetään todellisuutena (Sulkunen ks.

Sulkunen & Törrönen 1997, 16). Sosiaalisesti konstruoituneessa maailmassa kaksi ihmistä eivät voi havainnoida samoja asioita ja vain todeta niitä todellisiksi. Näiden ihmisten pitää myös konstruoida havainnoimansa asiat vuorovaikutuksessaan. Toisin sanoen, mitään ei ole olemassa ennen kuin se on konstruoitu ja mikään ei pysy, ellei sitä konstruoida yhä uudelleen (ks. Roos 2001, Sulkunen & Törrönen, 1997, 82). Willman (2001) lähestyy samaa asiaa toteamalla, että sosiaalisessa konstruktionismissa kaikki tieto nousee ihmisten välisen tilan kautta. Tästä syystä totuus ei ole absoluuttinen, vaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntynyt neuvottelutulos (Willman 2001, 65) Berger & Luckmann (1994, 13) toteavat osuvasti "se, mikä on todellista tiibetiläiselle munkille, ei kenties ole todellista amerikkalaiselle liikemiehelle". Voidaankin sanoa, että sosiaalisessa konstruktionismissa todellisuus on yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa tuotettu sosiaalinen konstruktio. Yksilöä ei ole edes järkevää tarkastella erillään siitä sosiaalisesta maailmasta, jossa hän on jatkuvasti vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa (ks. Linturi 2000). Vaikka sosiaalisessa konstruktionismissa korostuukin selitysten relativismi, sen tarkoituksena on tuoda esiin kuinka ihmisten kielenkäyttö ja siihen liittyvät käytännöt kytkevät heidät erilaisiin toimintoihin, joihin he yleensä ottavat osaa (Gergen 1985, 6 - 7).

Myös laadullisessa tutkimuksessa lähdetään usein ajatuksesta, että subjektista riippumatonta maailmaa ei ole olemassakaan, vaan sosiaalinen todellisuus on kokonaan ihmisen mielessä syntynyttä. Tällaisen sosiaalisen konstruktionismin mukaan kaikki arvot, ideologiat ja sosiaaliset instituutiot ovat ihmisten tekoa (ks. Linturi 2001). Willman (2001, 65) toteaa, että ymmärtäminen ja merkitykset ovat kulttuurisia, julkisia ja ihmisten välisiä. Sosiaalisesti muodostuneet kuvaukset ja teoreettiset selitykset eivät ole pelkästään erilaisia perspektiivejä samaan maailmaan, paremminkin ne ovat tapahtumien ja olemisen eri maailmoja. Aittolan & Raiskilan (1994, 213 - 227) mukaan sosiaalisen konstruktionismin suosion kasvaminen on johtunut siitä, että viime aikojen tutkimuksissa ilmiöiden ymmärtämisessä on sosiaalinen rakentuminen ollut merkittävässä asemassa. Tutkijayhteisöissä ollaankin varsin yksimielisiä siitä, että ihmisyyys on sosiaalisesti rakentunutta ja että se on suuresti muokattavissa. Lisäksi tieto on luonteeltaan todellisuutta rakentavaa eikä niinkään olemassa olevaa todellisuutta jäljentävää. Tiedon rakentuminen ulottuukin todellisuuden kaikista yleisimmistä perusasioista aina pienimpiin seikkoihin saakka.

Sosiaalinen konstruktionismi on Burrin (1995, 3 - 5) ja Gergenin (1985, 3) mukaan kiinnostunut niistä prosesseista, joissa ihmiset kuvailevat, selittävät tai muuten käsittävät sitä maailmaa jossa elävät. Berger & Luckmann (1994, 13) toteavat, että empiirisesti havainnoitavien erojen ohella tulee myös tutkia niitä prosesseja, joiden seurauksena yleisesti hyväksytyjä todellisuuskäsityksiä vakiintuu yhteisöihin. Sosiaalisen konstruktionismin tavoitteena on kyseenalaistaa tiedemaailman ja arkitodellisuuden itsestään selvää maailmaa. Se epäilee niitä yleisesti hyväksytyjä kokonaisuuksia ja ymmärrystä, joita maailmaa tarkkailemalla voidaan havaita. Se haastaa siis yleisesti hyväksytyyn tiedon ja etsii selitystä tiedon muodostumisen perustasta. Konstruktionistisen menetelmän tarkoituksena on selittää ihmisten käyttäytymisen prosesseja, ei niinkään heidän käyttäytymisensä säännönmukaisuutta ja syitä (Burr 1995, 8, Ikäheimonen 2000, 9 -

10). Anttonen & Huotari (1995, 33-34) toteavat, että tietoa voi syntyä vain sellaisessa sosiaalisessa konstruoinnissa, jota ei ole vääristetty esimerkiksi rahasta tai vallasta käytävässä kamppailussa. Kommunikaatiossa on oltava siis yhteisymmärryksen ja vilpittömyyden päämäärä eikä muiden manipulointi omien etujen ja päämäärien saavuttamiseksi. Tällainen tilanne voi tulla esille esimerkiksi organisaation kriisi-/ muutostilanteessa, jossa ihmisten toimintaa eivät määrittäkään välttämättä enää totuutta tavoittelevat kriteerit.

Sosiaalista konstruointumista korostava ajattelutapa pitää tärkeänä tiedon paikallista luonnetta. Tieto sijoittuu tarinoihin eli narratiiveihin. "Suurten kertomusten" rinnalla elävät arkielämän pienemmät paikalliset kertomukset. Antamalla puitteet sille miten puhua ja miten kuunnella, ne luovat sosiaalisen identiteetin muodostamisen perusteet: miten ihminen sijoittuu omassa ympäristössään ja miten hän näkee oman asemansa sallivan hänen siinä toimia. (ks. Linturi 2000) Ihanus (1999, 250) toteaa minäkertomusten koostuvan yksilöhistorias- ta ja sosiaalishistoriasta. Hänen mukaansa minäkertomukset ovatkin mukana mm. sosiaalisissa suhteissa ja vuorovaikutustilanteissa. Näissä kertomuksissa heijastuvat sitten ne odotukset, joita kulttuuri, perhe ja vaikkapa oma organisaatio ovat luoneet.

4.2 Tutkimusstrategia

4.2.1 Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimus

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi olen valinnut tapaustutkimuksen eli ns. case-tutkimuksen, sillä tutkimus muodostuu yhdestä tapauksesta, jossa yhdistettiin Vattenfallin urakointiliiketoiminta Suomen Voimatekniikkaan. Syrjälän & Nummisen (1988) tiivistelmän mukaan tapaustutkimus kohdistuu hyvin usein esimerkiksi tietyssä tilanteessa olevaan yksilöön, ryhmään tai yhteisöön, siksi tutkittava tapaus onkin usein ainutkertainen. Heikkilän (1998, 42) mukaan tapaustutkimus soveltuukin tutkimusstrategiaksi erityisen hyvin juuri tällaisessa tilanteessa, jossa tutkitaan organisaatiota ja sen jäseniä, sillä tällöin yhdenkin tapauksen perusteella voidaan sanoa oleellista ilmiöstä. Alasuutari (1994, 31-32) lähestyy asiaa siten, että tutkimuksessa tehtyjä erillisiä raakahavaintoja voidaan yhdistellä harvemmiksi havaintojen joukoksi esimerkiksi etsimällä havaintojen yhteisiä piirteitä tai muotoilemalla tiettyjä luokittelusääntöjä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että pelkistämisen tavoitteena olisi tyyppitapausten määrittely tai keskivertoyksilöiden etsiminen. Syrjälän & Nummisen (1988, 8, 12) tulkinnassa tapaustutkimus on systemaattista kokonaisuuteen kohdistuvaa toimintaa, jossa kuvataan ilmiön laatua, sekä tämän lisäksi se on myös yksityiskohtaista todellisuuden tulkintaa ja lähikuvausta. Tapaustutkimuksessa tutkitaan todellisuutta yhtenä kokonaisuutena tarkastelemalla sitä eri näkökulmista. Tutkittava tapaus ei ole otos mistään suuresta joukosta, johon sitä voitaisiin yleistää. Tutkittavien tapausten perusteella on kuitenkin mahdollis-

ta tutkia teoreettisten oletusten paikkansapitävyyttä ja tällä tavalla laajentaa ja yleistää teorioita.

Yksiselitteistä tapaustutkimuksen määritelmää tai yleensäkin tapaustutkimusta on Syrjälän & Nummisen (1988, 6-7) mukaan lähes mahdoton esittää. Eri tilanteissa tapaustutkimuksesta käytetään lisäksi tarpeen mukaan eri nimiä, kuten konstrukttiivinen, etnograafinen ja hermeneuttinen tutkimus. Yinin (1991) määritelmässä todetaan tapaustutkimuksen olevan empiiristä tutkimusta, joka käyttää hyväkseen monelta taholta saatua todistusaineistoa ja jossa tutkitaan nykyistä ilmiötä sen omassa ympäristössä, josta se ei ole selkeästi erotettavissa. Tapaustutkimuksessa on olennaista, että se kohdistuu nykyiseen ja todelliseen tilanteeseen, jota ei siis voida keinotekoisesti järjestää. (Yin 1991, 23, Syrjälä & Numminen 1988, 7) Toisaalta Syrjälä & kumpp (1995, 12) toteavat, että kohteen ymmärtämiseksi on tarkasteltava useimmiten myös menneisyyttä.

Tapaustutkimuksen tekijä joutuu väistämättä eettisten valintojen eteen työnsä jossain vaiheessa, onhan tutkimuksen kohde pieni palanen elävää elämää. Eettiset ongelmat tulevat esille viimeistään tutkimuksen raportointivaiheessa. (Syrjälä & Numminen 1988) Grönforsin (1985, 189) mukaan eettiset kysymykset ovat hyvin pitkälle tutkijakohtaisia ja ne pystytään ratkaisemaan lähes kokonaan henkilökohtaisella tasolla. Hän kiteyttää, että tutkija on eettisesti vastuussa tieteelle, kanssaihmisille ja tutkimuskohteelle. Tutkijan velvollisuutena on esimerkiksi selvittää tutkittavalle oma asemansa ja tutkimusongelmansa sillä tavalla, että kaikki tutkittavat sen ymmärtävät. Keskeinen asia tapaustutkimuksessa onkin ymmärtää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä kokonaisuutena. Myös lukijalle on oltava mahdollista yleistää tai soveltaa tutkimuksen tuloksia omaan henkilökohtaiseen tilanteeseensa arvioimalla materiaalien perusteella samankaltaisuuksia. (Syrjälä & Numminen 1988, 13)

4.2.2 Etnografinen lähestymistapa

Etnografisen tapaustutkimuksen tavoitteena on kohteena olevien ihmisten toimintojen ymmärtäminen ja tapauksesta saatujen syy- ja seuraussuhteitten perusteella rakennettavien ulkopuolisten selitysten laadinta sekä keskustelun ja uusien ajatusten herättäminen. Etnografisessa tutkimuksessa ei siis pyritä lisäämään ennustettavuutta tai tuottamaan toimintaa koskevia lakeja. (Syrjälä & Numminen 1988, 23, Syrjälä & kumpp. 1994, 77-78) Etnografian juuret ovat vieraita kulttuureja tutkivassa antropologiassa ja se on havainnoinnin muoto, joka tapahtuu kauttaaltaan sosiaalisen todellisuuden luonnollisissa olosuhteissa. Organisaatiotieteissä on alettu käyttää kulttuuritutkimusta yleisemmin vasta 1970 - 1980 luvuilla. Etnografia on kokemalla oppimista, jolloin tutkija elää tutkimassaan yhteisössä ja on mukana arkipäivän toiminnoissa jonkin pituisen ajanjakson, tavoitteenaan oppia sisältä päin yhteisön kulttuuri sekä sen ajattelu- ja toimintatavat. Tavoitteena on siis päästä sisälle tutkittavaan yhteisöön, jolloin tutkija voi kuunnella, kysellä ja katsella maailmaa yhteisössä totutulla tavalla, syvärankenteellisesti. (Juuti & Lindström 1995, 55, Atkinson, Delamonte & Hammersley 1988, 231-252, ks. Eskola & Suoranta, 2000, 103, Creswell 1998, 16-18, 197-204) Goetz & Le Compte (1984, 245) toteavatkin osuvasti, että etnografi-

an (ihmisistä kirjoittamisen) taustalla on ihmisen uteliaisuus toisia ihmisiä kohtaan eli halu päästä kurkistamaan ihmisten toimia jokapäiväisissä ja poikkeuksellisissa tilanteissa. Tammisen (1993, 93) mukaan tutkija voikin ääritapauksessa joutua elämään vuosikausia jonkin organisaation jäsenenä. Hän suosittelee lähestymistapaa erityisesti nuorille, perustellen asiaa siten, etteivät kokeneet työelämässä mukana olevat tutkijat löydä tähän riittävästi aikaa. Grönfors (1985, 92) puolestaan toteaa, että ainoastaan oman yhteiskuntansa osallistuvana jäsenenä voi ymmärtää havainnot jokapäiväisen elämän empiirisestä todellisuudesta. Kirjallisuudessa onkin esitetty erilaisia kannanottoja siitä, voiko tutkija tutkia itselleen entuudestaan tuttua yhteisöä. Jotkut ovat sitä mieltä, että tutkittavan kentän tulee olla entuudestaan tuntematonta ja toiset pitävät tuttua kenttää tutkijaa hyödyttävänä asiana (Syrjälä & Numminen 1988, 86).

Etnografian olennaisin ero muihin tutkimustyyppeihin on kulttuuria koskevan tiedon hankinnassa, sillä siinä kuvataan erilaisia toiminnallisia käytäntöjä sekä sitä, kuinka ihmiset konstruoivat, jolloin näkökulmana ovat erilaiset sosiaalisen vuorovaikutuksen mallit ja käytännön sisäinen ymmärtäminen sekä yhteisöjen kokonaisanalyysi. Postmodernissa etnografiassa on tarkoituksena kuvatakin nimenomaan tätä postmodernia sekavaa maailmaa (Denzin 1997, 8-9). Etnografiassa toiminnallista kokonaisuutta ei hajoteta paloihin, vaan tilanne pyritään hahmottamaan kokonaisemmin (Hammersley & Atkinson 1983 ks. Syrjälä & Numminen 1988, 24, 27, Eskola & Suoranta 2000, 103-105). Tutkijan on ymmärrettävä organisaation sisällä olevat alaryhmittymät ja valtakeskittymät, sillä hänen on pyrittävä olemaan mahdollisimman neutraali. Hänen on myös vaikeaa tutkia organisaatiota olemalla samaan aikaan eri ryhmittymien jäsen (Tamminen 1993, 95). Syrjälä & Numminen (1988, 24-27) toteavatkin, että kulttuurin tutkimuksen lisäksi etnografiasta voidaan sanoa sen olevan tapa kuvata ihmisten elämää. Tutkimuksen peruslähtökohta etnografisessa tutkimuksessa on, että kaikilla osapuolilla, niin haastateltavilla, tutkittavilla kuin tutkijalla itsellään on aktiivinen rooli. Tutkijan rooli onkin siis etnografisissa tutkimuksissa moniulotteinen. Hänen on tarkkaan tiedostettava omat lähtökohtansa eli se mistä näkökulmasta käsin hän tutkimusta kaiken kaikkiaan tekee. Toiseksi tutkijan on oikealla tavalla osattava markkinoida itsensä kentälle. Etnografinen tutkimus on aina kuitenkin ainutkertaista ja jokainen kenttätilanne vaatii siis omat ratkaisunsa. (Eskola & Suoranta 2000, 106-109)

Ihminen tuntee, suunnittelee ja arvottaa kaikenlaisia asioita. Ihmisen toiminnalla on siis aina jokin tarkoitus ja päämäärä. Toiminnan tuloksena syntyvät sitten eri kulttuurit, jotka taas puolestaan muovaavat ihmisiä. Vuorovaikutuksen ja ajattelun välineenä ihminen käyttää kieltään. Etnografisessa tutkimuksessa tutkija tavallaan pyrkii ymmärtämään eri tapahtumien merkityksiä osallistujien näkökulmasta. Hän pyrkiikin asettumaan tutkittavansa asemaan. Tästä johtuen voidaankin sanoa, että etnografisessa tutkimuksessa hermeneuttinen tiedon intressi on mukana eli pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Etnografisen tutkimuksen tarkoituksena on siis pyrkiä ymmärtämään ihmismielen eri prosesseja ja tehtyjen tekojen taustalla vaikuttavia merkityksiä. Tärkeää on myös, että mitä tiiviimpään, päämäärähakuisempaan ja avoimempaan vuorovaikutukseen tutkija onnistuu pääsemään tutkittaviensa kanssa, sitä parempia

ja luotettavampia tulkintoja hän pystyy saamaan tutkimusaineistostaan. (Eskola & Suoranta 2000, 109-110, Syrjälä & Kumpulainen 1994, 77, Grönfors 1985, 194)

Kaikissa kulttuureissa jotkin tarinat nousevat hallitsevaan asemaan ja toiset jäävät vähemmän merkityksellisiksi. Näiden hallitsevien tarinoiden perusteella määräytyvät sitten kyseisen kulttuurin paremmat ja tavanomaisemmat tavat. Kuulumme sitten mihin tahansa kulttuuriin, olemme oppineet sen tavat ja liitämme tiettyjä merkityksiä joihinkin elämäntapahtumiin ja pidämme toisia asioita suhteellisen merkityksettöminä (Arvilampi 1998, 8). Juuti & Lindström (1995) toteavat, että eri kulttuurien jäsenet elävät ikään kuin eri maailmoissa. Eri yhteisöjen jäsenille muodostuvat pikkuhiljaa omat kielensä, joiden perusteella havaitaan ja tulkitaan todellisuutta. Siispä eri kulttuureissa voikin olla varsin erilaisia käsityksiä todellisuuden luonteesta (Juuti & Lindström 1995, 13). Jotta tarinan kertoja tulisi ymmärretyksi omassa kulttuurissaan, hän joutuu tukeutumaan oman kulttuurinsa kategorioihin ja kertomisen käytänteihin. Tällaisiin termeihin saatetaan useasti viitata aivan huomaamatta, ilman että edes ajateltaisiin näitä käsitteitä (Nikander 2001, 290). Myös Juuti & Lindström (1995) ovat samoilla linjoilla todetessaan, että organisaation alullepanija on perustaessaan aikoinaan kirjoittanut suurimman osan organisaation tarinasta. Tämän ns. perustarinan sisäistäneet ovat sisäistäneet myös jokseenkin samanlaisen arvomaailman ja ovat samalla tuon perustarinan ja arvojärjestelmän vankeja. Kuitenkin heidän on pyrittävä liittämään omaa tarinaansa osaksi organisaation perustarinaa ja yrittää samalla hieman uudistaa sitä (Juuti & Lindström 1995, 56).

Organisaation etnografisessa tutkimuksessa tutkija tuo esille Nasonin & Goldingin (1998, 241) mukaan erilaisia tapoja, joilla kuvataan työntekijöiden toimintaa eri työtilanteissa. Tässä tutkimuksessa voidaan mielestäni puhua hyvinkin etnografisesta lähestymistavasta. Olin ollut samassa työyhteisössä yli 20 vuotta ja Grönforsin (1985) kuvauksen mukaan olin uppoutunut tutkimaani kulttuuriin. Uppoutumisella hän tarkoittaa sitä, että tutkija pystyy liikkumaan tutkimansa kulttuurin alueella suhteellisen varmasti ilman kömmähdyksiä, mutta samalla tutkijalla on oma arvomaailmansa, josta hän on lähtenyt ja jossa hän on kasvanut (Grönfors 1985, 95-96). Lisäksi olin myös seurannut kohteen elämää ja toimintaa niin kauan että sen lainalaisuudet ja rutiinit olivat minulle hahmottuneet. Olin sisällä työyhteisössä yhtenä sen jäsenenä. Etnografisesta lähestymistavasta muistuttaa myös se, että tutkimuksen aikana kokosin dokumenttiaineistoa työyhteisöstämme, joka koostui esimerkiksi omista päivittäisistä muistiinpanoistani ja useaan kertaan tehdyistä haastatteluista. Treuthardt (2004, 59) toteaaakin juuri etnografian vahvuudeksi ihmisten päivittäisestä elämästä kertovien tarinoiden yhdistymisen heitä ympäröivään kulttuuriin ja sosiologiaan yhteyksiin. Tällä tavalla saadaan nimittäin yleisempää tietoa myös laajemmista ilmiöistä ja prosesseista.

4.3 Narratiivinen viitekehys

Vaikka narratiivisuutta kaikkine ympärillä olevine termeineen käytetäänkin runsaasti eri tieteenaloilla, käsitteiden käyttö on silti kokolailla sekavaa. Narratiivisuuden ymmärtämisessä onkin suuria eroja eri tieteenalojen ja koulukuntien välillä. Esimerkiksi Hännisen (2000, 16) ja Heikkisen (2000, 49) mukaan tarinallinen tutkimus ei muodosta yhtenäistä ja selvärajaista teoreettis-metodista rakennelmaa vaan se on paremminkin avoin keskusteluverkosto, jota yhdistää tarinan -käsite. Hänninen käyttääkin termejä *tarinallinen* ja *narratiivinen* synonyymeinä viitattaessaan tutkimukseen, jossa tarinan, kertomuksen tai narratiivin käsitettä käytetään ymmärrysvälineenä. Myös Hänninen & Valkonen (1998, 3) ovat samoilla linjoilla kirjoittaessaan, että narratiivinen lähestymistapa ei ole mikään yhtenäinen teoria ja jopa itse tarinan käsite saatetaan eri yhteyksissä ymmärtää eri tavoin. Arvilampi (1998, 6) toteaa artikkelissaan narratiivisuuden myös laajaksi teoreettiseksi lähestymistavaksi, jossa tieto on luonteeltaan narratiivista ja todellisuus jäsentyy kielenkäytön kautta eli kertoo tiedon ja todellisuuden suhteesta. Myös Sintosen (1999, 44) mukaan kielen avulla maailmaa välitetään ihmisiltä toisille, jolloin kieli toimii avoimena merkitysten tuottajana ja välittäjänä.

Tieteellisessä keskustelussa narratiivisuuden käsitettä on Heikkisen (2000, 49) mukaan käytetty ainakin neljällä erilaisella tavalla. Hän jakaa narratiivisuuden käsitteen ensiksi käsitykseen tiedon luonteesta, jolloin narratiivisuus on liitetty usein konstruktiviseen tiedonkäsitykseen. Toiseksi tutkimusaineiston luonteeseen, jolloin kertomukset ovat tutkimusaineistona. Kolmanneksi aineiston analyysitapoihin, jossa narratiivisuus on analyysitapana. Neljänneksi narratiivien käytännölliseen merkitykseen, jossa kertomukset ovat käytännöllisenä työvälineenä. Seuraavaksi tarkastelen näitä neljää näkökulmaa.

4.3.1 Käsitys tiedon luonteesta, narratiivisuus konstruktivisena tutkimusotteena

Narratiivisuuden perustavaa laatua oleva merkitys tulee laadullisen tutkimuksen luonteesta käydyistä keskusteluista. Holma (1999a, 322 – 323) näkee narratiivisuuden, postmodernismin ja sosiaalisen konstruktivismin usein liitetyn läheisesti toisiinsa. Myös Hänninen (2000, 16) on samoilla linjoilla todetessaan, että parin viime vuosikymmenen aikana on kehittynyt laaja kirjo laadullisen tutkimuksen lähestymistapoja ja yksi näistä on tarinallinen tutkimusote. Brunerinkin (1986) mukaan laadullista aineistoa voidaan lähestyä myös narratiivisuuden näkökulmasta. Narratiivisuutta pidetään yhtenä ihmiselle tyypillisenä tapana tehdä selkoa omasta todellisuudestaan ja tarinamuoto on siis tapa kokemusten jäsentämiseen (Bruner 1986 15-43, Eskola & Suoranta 2000, 22). Postmodernin tiedonkäsityksen mukaan ihmisen kyky mitata ja kuvata maailmankaikkeutta absoluuttisesti ja yleisesti on rajallinen. Postmodernisteja kiinnostavatkin enemmän tilannesidonnaiset yksityiskohdat eli poikkeukset kuin suuret yleisyydet eli säännöt (Arvilampi 1998, 6). Postmoderni tiedonkäsitteys eroaa siis täy-

sin perinteisestä objektiivisesta todellisuuskäsityksestä, jossa todellisuutta kuvataan väitelauseiden avulla ja niitä sitten osoitetaan todeksi tai epätodeksi.

Konstruktivismiin näkemyksen mukaan ihmiset rakentavat tietonsa ja identiteettinsä erilaisten kertomusten välityksellä. Ihmisen tieto maailmasta ja käsitys omasta itsestään on jatkuvasti muuttuva kertomus, joka rakentuu yhä uudelleen ja muuttaa muotoaan koko ajan. Ei ole olemassa yhtä oikeaa todellisuutta, vaan paremminkin on olemassa eri tavoilla ihmismielessä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa konstruoituvia todellisuuksia. (Heikkinen 2000, 49 – 50, Saarenheimo 1997, 19) Myös Polkinghorne (1988, 1) toteaa narratiivisen merkityksen olevan kognitiivinen prosessi, jossa ihmisten kokemukset järjestyvät ajan suhteen merkityksellisiksi episodeiksi. Tieto on tällä tavalla ajateltuna tavallaan monien kertomusten verkko, joka saa jatkuvasti uutta materiaalia koko ajan uusiutuvasta kulttuurisesta tarinatarjonnasta. Konstruktivistinen käsitys tiedosta edustaakin tietoteoreettista relativismia, jonka mukaan tietäminen on suhteellista, ajasta ja paikasta sekä tarkastelijan asemasta riippuvaa. (Heikkinen 2000, 49 – 50, Lipponen 1999, 65) Hirvonen (2003, 36) lähestyy samaa asiaa näkökulmasta, jossa olennaista narratiivis-elämänkerralliselle tutkimusotteelle ovat tutkittavan näkökulma ja hänen subjektiiviset kokemuksensa sekä niille annetut merkitykset.

Postmodernissa ajattelutavassa ovat mukana tietämisen sidokset aikaan, paikkaan ja sosiaaliseen kenttään. Tietäminen on aina jostakin näkökulmasta tietämistä ja tietäminen on aina myös jonkin tietävän ihmisen tietoa. Tietävä ihminen elää jossain tietyssä sosiaalisessa ja fyysisessä ympäristössä. Hän on aina jonkun lapsi ja mahdollisesti myös elämänkumppani ja lisäksi elänyt jonkinlaista elämää. Kaikki hänen tietämyksensä juontuu näistä ymmärtämisyhteyksistä. (Heikkinen 2000, 50 - 51) Hirvonen (2003) määrittelee, että postmodernin ajattelun mukaan tietoa voidaan pitää haastatteluissa sosiaalisesti konstruoituna todellisuutena. Tällaisessa tilanteessa tieto on arvosidonnaista, paikallista ja myös tutkijan näkökulmasta riippuvaa. Postmodernissa ajattelussa painopiste onkin tapahtumien ja ilmiöiden ainutkertaisuudessa ja tiedon kontekstuaalisuudessa. Tämän perusteella narratiivisessäkin tutkimuksessa tutkijan työ ja johtopäätökset ovat sidoksissa myös hänen omaan elämänkertansa ja hänen omiin kokemuksiinsa. Kirjoitukset toisen elämästä ovat tutkijan omia tulkintoja (Sintonen 1999, 22) sillä hetkellä ja jonkun toisen kirjoittamina tai jonakin muuna ajankohtana nämä tulkinnat voisivat olla painotukseltaan hieman erilaisia. Narratiivisen tutkimusotteen luonteeseen kuuluu, että tutkimuksen raportoinnissa tutkijaa ja hänen ääntään ei yritetäkään häivyttää näkymättömiin. Tutkimusteksti tuleekin kirjoittaa niin, että tutkijan oma teksti on siinä mukana. Tämänkin tutkimuksen tutkimusongelmia voitaisiin aivan hyvin selvittää monilla muilla tutkimusotteilla, mutta näin tekemällä lopputuloksen sisältö olisi varmasti toisenlainen. (Hirvonen 2003, 37, 39)

Hatchin & Wisniewskin (1995, 118) mukaan tärkein ero perinteisen laadullisen tutkimuksen ja narratiivisen tutkimuksen välillä on tietämisen subjektiivisuus. Laadullinen tutkimus on valtaosaltaan tieteellistä kokemukseen perustuva tutkimusta. Narratiivinen tutkimus pyrkii puolestaan paikalliseen ja henkilökohtaiseen tietoon. Eri ihmisten kertomuksiin perustuva merkityksenanto

mahdollistaa sen, että yksilöiden äänet pääsevät aidolla ja luotettavalla tavalla kuuluviin. Tieto muodostuu tällä tavalla rakennettuna moniäänisemmäksi ja kerroksellisemmaksi. Tästä rakentuu sitten joukko pieniä kertomuksia, jotka eivät pelkisty yhteen yleismaailmalliseen kertomukseen. Narratiivista tutkimusta voidaankin pitää yhtenä ilmentymänä, joka kohdistuu epäilynä modernia tiedonjärjestystä kohtaan. (Heikkinen 2000, 51) Myös Elbaz-Luwisch (1997, 76) toteaa, että narratiivinen tutkimus perustuu uuteen käsitykseen tiedosta. Tämän käsityksen mukaan narratiivisuudessa ei pyritä yleistyksiin, koska ihmisen käyttäytyminen on riippuvaista ajasta, paikasta ja yhteydestä ympäristöön. Hän pitää jopa laadullisessa tutkimuksessa mahdollisesti tapahtuvaa yleistämistä mahdottomana.

Narratiivinen tutkimusote asettaa tutkimuksen teolle myös haasteita. Kun on kysymys tällä tavalla keskustelun perusteella rakennetusta tiedosta, voidaankin kysyä, kenen ääni tutkimuksessa kuuluu, haastateltujen vai tutkijan ja kuinka luotettavaa saatu materiaali oikein on. Halmion (1997, 10) toteamuksen perusteella voidaan ajatella, että narratiivisessa tutkimuksessa haastateltava on oman elämänsä asiantuntija ja tutkimuksen luotettavuus perustuu ajatukseen, jonka mukaan tutkittavan näkökulma on ensisijaisessa asemassa ja persoonalliset dokumentit ovat sellaisenaan tosia. Tutkimuksen perusajatukseksi voidaan pitää tutkijan kiinnostusta haastateltavien ajatuksista, toiminnasta ja elämäkokemuksista. Toisaalta voidaan myös kysyä, millä tavalla tutkija valikoi aineistoa oman tulkintansa todisteeksi tai mitä haastateltavat jättävät kertomatta, sekä miten tutkija huomioi kertomatta jääneet asiat. Lieblich & Kumpp. (1998, 73) ovat todenneet, että tutkimusaineistossa olevat pääkohdat toistuvat useasti tai joskus ne ilmenevät hiljaisuutena. Voidaan siis pohtia, miten tutkija tulkitsee näistä sanomatta jääneitä asioita. Joka tapauksessa tutkimuksen avulla tavoitettut totuudet ovat tapauksittaisia ja dialogin kautta syntyneitä. Tällainen totuus-käsitys on tyypillinen laadulliselle tutkimukselle nykyisessä voimakkaassa murroksessa. (Hirvonen 2003, 37 - 39)

4.3.2 Kertomukset tutkimusaineistona

Aineiston eli tutkimuksen materiaalin laatua kuvailtaessa voidaan narratiivisuudella viitata yleisesti kerrontaan tekstilajina. Polkinghorne (1995) määrittelee kolme erilaista tapaa, joilla tutkimusaineistoa voidaan tuottaa: lyhyet vastukset, numeerinen data ja kerronta. Numeerisessa muodossa saatu tieto saadaan esimerkiksi vastaamalla ennalta esitettyihin kysymysvaihtoehtoihin. Lyhyet vastukset ovat puolestaan esimerkiksi tutkittavien nimistä, kansallisuudesta ja kiinnostuksen kohteista koostuvia vastauksia (vaikkapa Likertin numeroasteikolla). Kerrontaan perustuva narratiivinen aineisto perustuu puolestaan vapaisiin kirjallisiin vastauksiin, joissa tutkittava voi esimerkiksi kertoa, miksi hän on kiinnostunut juuri tästä asiasta. Tällä tavalla tuotetussa suullisessa tai kirjallisessa materiaalissa narratiivisuus on merkitykseltään suoranaista kerrontaa, jolta voitaisiin vaatia myös tarinan alku, keskikohta ja loppu sekä ajassa etenevä juoni. Tätä ei kuitenkaan aina välttämättä vaadita. Kaikki edellä mainitut aineis-

tot voivat olla edustettuina vaikkapa samassa tutkimuksessa. (Polkinghorne 1995, 6-7, Heikkinen 2000, 51-52)

Erilaisten aineistojen käyttö analyysivaiheessa vaatii erilaista ajattelu- ja analyysitapaa. Esimerkiksi narratiivisen aineiston käsittely poikkeaa suuresti numeerisesta tutkimusaineiston käsittelystä ja myös jonkin verran lyhytvas-
tausaineistosta. Hatchin & Wisniewskin (1995, 113-117) mukaan narratiivisen aineiston jatkokäsittely edellyttääkin aina tulkintaa, jossa huomio kohdistuu siihen, millä tavalla yksilöt antavat tarinoidensa kautta asioille merkityksiä. Laadullinen tutkimus perustuu hyvin paljon tutkijan tulkintaan ja käsitteenmuodostukseen, kun taas narratiivisessa tutkimuksessa useimmiten dialogisen keskustelun kautta pyritään löytämään tutkittavien ääni. Tarkoitus on löytää ymmärrys tutkijan ja tutkittavan välille, jossa kertoja antaa omalla äänellään asioille merkityksiä. Paras lopputulos saadaan tutkijan ja tutkittavan pitkien keskustelujen sekä intensiivisen ja pitkän yhdessäolon kautta. (Heikkinen 2000, 52)

4.3.3 Narratiivisuus analyysitapana

Narratiivisuus voidaan käsittää myös aineiston käsittelytavaksi. Polkinghorne (1995, 6-8, 15) jakaa narratiivisuus-aineiston käsittelytavat kahteen luokkaan:

Narratiivien analyysissa jaetaan kertomukset erillisiin luokkiin esimerkiksi tapaustyyppien, metaforien tai kategorioiden perusteella. Tälle tietämisen tavalle on tyypillistä todistaa loogiset väittämät täsmällisesti ja muodollisesti sekä määritellä ja luokitella aineistoa. Narratiivien analyysissä sovelletaan paradigmaattista (tavallaan jonkinlaisiin taivutuskaavoihin perustuvaa) tietämistä, kun aineistoa luokitellaan ja jäsennetään erilaisiin kategorioihin ja tapaustyyppeihin.

Narratiivisessa analyysissä rakennetaan aineiston kertomusten perusteella uutta, ehjää ja juonellista sekä ajassa etenevää kertomusta. Narratiivinen analyysi ei siis luokittele aineistoa, vaan se rakentaa yhdessä aineiston pohjalta uuden kertomuksen. Narratiivinen tietäminen tuottaa tapahtumista kehittävästi ja johdonmukaisesti etenevän kertomuksen. Voidaankin sanoa, että narratiivisessa analyysissä sovelletaan narratiivista tietämisen tapaa, koska kyseessä on pikemminkin yhdistäminen kuin erottelu eri luokkiin. (Heikkinen 2000, 52-53)

Heikkisen mukaan kaikkia tutkimusraportteja voidaan sanoa loppujen lopuksi fiktioksi sanan etymologisessa merkityksessä. Tutkija yhdistelee aina tekstejä, tulkitsee niitä omalla tavallaan ja rakentaa niiden pohjalta omaa ja uutta tekstiä. Tämä merkitsee sitä, että tutkijan lopullinen tutkimusteksti on hänen aikaan saamansa oma malli ja tässä merkityksessä fiktiivinen. Tutkimus- ja kirjoittamistapojen yhdistäminen on luontevaa, kun siirrytään modernistisesta tieteenihanteesta postmoderniin, konstruktiviseen tiedonkäsitykseen. (Heikkinen 2000, 53-54)

4.3.4 Kertomukset käytännöllisenä työvälineenä

Neljäs tapa käyttää narratiiveja on käyttää niitä ammatillisena työvälineenä. Tämä lähtee ajatuksesta, että tutkimuksesta pitää olla hyötyä tutkittavalle esimerkiksi parantamalla tutkimuksen kohteina olevien ihmisten oloja. Tällaisissa tapauksissa ei ole niinkään tärkeää tutkimuksen tiedonmuodostus, vaan tärkeämmässä asemassa ovat tutkimuksen käytännölliset arvot. Narratiivisuutta onkin sovellettu esimerkiksi psykoterapiaan, terveydenhoitoon ja liikkeenjohtoon. Identiteettityössä, jossa ihmisen identiteetti on jatkuvasti rakennettava uudestaan, elämäntarinaa tuotetaan ja tätä tuotettua tarinaa sitten tutkitaan. Tällä tavalla on mahdollista ylittää vaikkapa elämässä tapahtunut kriisi ja rakentaa tämän jälkeen myös parempaa tulevaisuutta. Polkinghornen (1995, 20) mukaan on tärkeää erotella toisistaan terapian ja tutkimustiedon kannalta eri tavalla tärkeät tarinat. Narratiivien käyttö ammatillisena työvälineenä poikkeaa siis paljon sen käytöstä tutkimusvälineenä. (Heikkinen 2000, 55) Heikkinen, Huttunen & Kakkori (1999, 44) toteavat, että narratiivien käyttö psykoterapiassa on paras esimerkki narratiivien käytännöllisestä merkityksestä. Yksi tällainen hyvä esimerkki narratiivisen lähestymistavan hyödyntämisestä käytännöllisenä työvälineenä löytyy Juha Holman (1999b) väitöskirjasta ”The Search for a Narrative – Investigating Acute Psychosis and the Need-Adapted Treatment Model from the Narrative Viewpoint”. Holma on käyttänyt narratiivista lähestymistapaa tutkiessaan ja kehittäessään psykoosin ja skitsofrenian hoitoon tarkoitettua hoitomallia.

4.4 Narratiivinen tutkimusote metodologisena ratkaisuna

Miettiessäni tutkimusotetta, joka olisi paras ja sopivin vaihtoehto omaan tutkimusongelmaani, mietin usein, onko järkevää valita narratiivista tutkimusotetta ja saisinko tutkimukseni kannalta olennaista tietoa pelkkien haastattelujen ja havainnointien avulla. Monta vaihtoehtoista työvälinettä pyöri mielessäni. Miettiessäni valintoja tulin oman tutkimukseni osalta lopulta samaan johtopäätökseen kuin Guba & Lincolnin (1994, 110), jotka mainitsevat, että tiedon tuottaminen tapahtuu tutkijan ja tutkittavan välisessä vuorovaikutuksessa, jolloin todellisuus rakentuu sosiaalisesti ja kokemuksellisesti sekä on luonteeltaan paikallista ja myös erityistä. Olin myös aina ollut kiinnostunut tarinoista, niiden kertomisesta ja kuuntelemisesta. Fisher (1987, 62-63) puolestaan toteaa, että ihmisen on aivan luonnostaan tarinankertoja. Ihmiset luovat erilaisia merkkejä ja kommunikointi eli tarinoiden kerronta tapahtuu sitten näiden merkkien avulla. Siten tarinoilla onkin tärkeä asema yhteenkuuluvuudessa, sillä juuri tarinoiden kautta yksilöt liittyvät yhdeksi ja samaksi yhteisöksi. Näin oli meidänkin työyhteisössämme ja samalla myös minun tutkimuksessani. Haastattelin työtovereitani muutostilanteessa ja kuuntelin heidän tarinoitaan heidän omassa ympäristössään. Tein heistä havaintoja ja olin siis itse yksi yksilö samasta työyhteisöstä. Tutkimukseni lähestymistapaa tuki myös Varilan & Lehtosaaren (2001, 80)

näkemyksistä, että aikuinen ihminen liittyy uuden sosiaalisen yksikön jäseneksi esimerkiksi silloin kun hän vaihtaa työpaikkaa. Yrityksessämme tilanne oli juuri tuollainen, olimme kaikki vaihtaneet työpaikkaa ja samalla meistä oli tullut uuden sosiaalisen yksikön jäseniä. Narratiivinen tutkimusote edellyttää myös luottamuksellista suhdetta haastateltavien kanssa. Yhtenä työyhteisön jäsenenä uskon saavuttavani myös tämän kriteerin.

Tämä tutkimus käsittelee tarinoiden ja tarinallisuuden kautta integraatiossa henkilöstöstrategiaan ja hyvinvointiin liittyviä kokemuksia. Tarinallisella eli narratiivisella lähestymistavalla suoritettuja tutkimuksia on viime vuosina tehty laajalti (esim. Heikkilä 1998, Hirvonen 2003, Hänninen 2000, Salimäki 2000). Narratiivisuuden kasvua suomalaisessa tieteen tekemisessä kuvaa hyvin narratiivisuuden liittyvien väitöskirjojen määrä, joka oli 1990-luvun alussa vuosittain muutamia, kun taas esimerkiksi vuonna 1999 väitöskirjoja syntyi jo 12 kappaletta (Hirvonen 2003, 34). Myös organisaatioiden tutkimuksessa narratiivisuus on suhteellisen uutta. Gabrielin (1998) mukaan vielä 90-luvun lopussa organisaatioista kerrotut tarinat eivät olleet kiinnostuksen kohteena. Hän toteaa, että vasta viime aikoina on tarinoiden merkitys tunnustettu organisaatiotutkimuksessa (Gabriel 1998a, 135). Myös Czarniawska (1997) kertoo, että tarinallinen lähestymistapa aiheutti organisaatiotutkimuksen piirissä vielä 90-luvun lopussa hämmennystä (Czarniawska 1997, 54-55). Narratiivisen metodin käyttö organisaatiotutkimuksessa on Bojen (1995, 2001) mukaan kohdannut ongelmia suhtautumisessa sirpaloituneeseen, moniääniseen ja kollektiivisesti toteutettuun tarinoiden kerrontaan. Hänen mukaansa huomiota tulisi kiinnittää rakenteeltaan kehittymättömien ja hajanaisten tarinoiden analyysiin. Esimerkiksi organisaatiotarinoita on vaikea analysoida perinteisin keinoin, koska ne muuttuvat koko ajan. Hän kuitenkin uskoo, että tämä on mahdollista ja hän esittääkin narratiivisten analyysitapojen käyttöä, joiden avulla pystytään selviytymään organisaatioissa olevien ihmisten tarinoiden hajanaisuudesta ja moniäänisyydestä. Hänen mukaansa johtamisen tutkijat eivät vain ole aiemmin osanneet kiinnittää tarpeeksi paljon huomiota tarinoiden monipuolisuuteen ja moninaisuuteen sekä niiden taloudellisiin kytköksiin (Boje 1995, 1002-1004, Boje 2001, 1-17).

Tarinan avulla ihminen jäsentää oman elämänsä monenlaisia tapahtumia ja pyrkii rakentamaan ajatuksiinsa mahdollisimman ymmärrettävän ja johdonmukaisen kokonaisuuden. Tämän hetken eli nykyisyyden tulkitseminen tarinan kautta tekee menneisyydestä ymmärrettävämmän, nykyhetkestä mielekkäämmän ja tulevaisuudesta ennakoitavamman. Johonkin elämäntilanteeseen liittyvät tunnekokemukset, kuten muutokset työelämässä, saavat sisältönsä siitä tarinasta, jonka kehyksessä ne tulkitaan. (Hänninen & Valkonen 1998, 3-4, Hänninen 2000, 93) Yhteisöön liittymisen kautta ihmisten on myös mahdollista nivoa omat yksilölliset tarinat osaksi laajempaa kokonaisuutta. Esimerkiksi eri kansojen ikivanhat tarinat voivatkin kertoa "meistä" ja "meidän paikastamme" maailmassa. Myös nykyään voidaan tällaisina laajempina kokonaisuuksina käsitellä esimerkiksi organisaatiokulttuurit, joiden yhteisöllisiin kehyksiin ihmiset voivat sitten liittää omia yksilöllisiä tarinoitaan (Hänninen 2000, 42).

Ihmisten kertomat tarinat ovat aina valikoivia: elämästä ja vaikkapa muutoksesta työelämässä muistetaan tarinan osana vain itselle sopivia tapahtumia

ja episodeja. Jotkin asiat saavat suuren merkityksen, toiset taas unohtuvat tai jäävät muuten vain kertomatta. Lisäksi tarina elää vuosien saatossa siten, kuinka tarpeelliseksi kertoja tarinan kokee aina senhetkisen elämäntilanteen mukaisesti. Tarinallinen tulkinta voi olla siis enemmän tai vähemmän tietoisesti muunneltua. Tarinan kertoja pyrkii usein hakemaan menneisyydestään sellaisia asioita, joilla hän voi selittää nykytilannetta. (Vilkko 1988, 95-97, Hänninen & Valkonen 1998, 4) Lisäksi mitä hämmäntävämmässä yhteisössä ihminen elää, sitä tärkeämpää hänelle on nähdä oma elämäntarinansa myönteisenä. Jos elämänmuoto sattuu puolestaan olemaan uhattuna, sitä tärkeämpää ihmiselle on tukeutua omaan itsemäärittelyynsä. Tällaisten ajatusten perusteella emme pysty näkemään todellisuutta eri tavoilla, vaan suhtautumisemme toimintaamme ja toisten huomioimiseen on rajoittunutta. (Sulkunen ks. Sulkunen & Törrönen 1997, 19) Ihmiselle on paljon vaikeampaa unohtaa todellisia tapahtuneita asioita kuin keksiä sellaisia juttuja, jotka eivät ole koskaan tapahtuneet. Ihminen voikin muunnella tarpeen mukaan tapahtumia, jotta saisi muistamansa ja uudelleen tulkitsemansa menneisyyden vastaamaan toisiaan. Tällaisessa toiminnassa hän saattaa olla itselleen täysin rehellinen, sillä subjektiivisessa mielessä hän ei tunne valehtelevansa. Hän kokee vain saattavansa aiemmin eletyn elämänsä balanssiin tämän uuden, sisäänsä menneisyyden ja nykyisyyden sulkevan totuuden kanssa. (Berger & Luckmann 1994, 181) Hänninen (2000) sanoo hieman lievemmin, että ihminen ei kuitenkaan aivan kokonaisuudessaan voi tuottaa omaa elämäntarinaansa, sillä sitä ei voi keksiä tai luoda vapaasti vain oman mielikuvituksen perusteella. Ihmiselle jää kuitenkin vapaus ja haaste luoda annettujen ehtojen pohjalta oma elämäntarinansa. Tällaisia ehtoja voivat olla esimerkiksi siteet työyhteisöön ja sen kulttuuriin. (Hänninen 2000, 25-26) Ihanus (1999, 250) lähestyy asiaa toisesta näkökulmasta. Hänen mukaansa ihminen ei koskaan omista täysin omaa kertomustaan. Pohjimmiltaan ihmisen omasta elämästään konstruoimat kertomukset ovat kulttuuristen mallien ja muotojen muunnelmia (sosiaalishistoriallisia koosteita). Niinpä minäkertomuksissa kaikuakin usein outoja toisten ihmisten ääniä eli kaikuja toisten ilmaisuista. Nämä voivat olla esimerkiksi muiden ryhmien kulttuurisia odotuksia.

Käsite *sisäinen tarina* muodostuu Hännisen mukaan ihmisen soveltaessa kulttuurisesta tarinavarannosta ja omasta kokemushistoriastaan ammentuvia malleja omaan yksilölliseen tilanteeseensa, kokemukseensa sekä toimintaansa. Yksilön minäkuva määrittää, millaisena yksilö näkee itsensä sekä millaisia elämän vaiheita ja reittejä pitkin hän kokee tulleen tähänhetkiseen tilanteeseen eli yksilö arvioi tapahtuneita elämänvaiheitaan nykyisen minänsä selittämiseksi (Vilkko 1988, 89-90). Kertomuksesta voidaan puhua silloin, kun ihminen tulkitsee kokemustaan ja kertoo tarinansa muille. Tällöin on kyseessä tarinan ulkoinen puoli. Sitä tapaa, jolla ihminen kertoo omista kokemuksistaan, ohjaa aina kerrontatilanne, kerronnan säännöt ja kuulijoiden odotukset. Tarinan kerronnan avulla ihminen antaa kokemukselleen muodon, mikä auttaa häntä jäsentämään ja muovaamaan omaa kokemustaan. Yksittäinen kertomus ei koskaan voi esittää sisäistä tarinaa kokonaan, vaan ainoastaan katkelmia siitä. (Hänninen & Valkonen 1998, 4, Hänninen 2000, 50, 55)

Tarinat ovat siis aina sekoitus jonkinlaista ennakoitavuutta ja yllätyksellisyyttä, johdonmukaisuutta ja katkoksellisuutta, yksi- ja monimerkityksisyyttä, yleisyyttä ja ainutkertaisuutta. Tavallisessa elämänmenossa elämää ohjaava sisäinen tarina on usein hyvin tiedostamatonta: elämä etenee tavallista tasaista tahtiaan. Elämänmuutokset, kuten sairastuminen, pakottavat kuitenkin ihmiset ottamaan oman elämänsä pohdinnan kohteeksi. (Hänninen & Valkonen 1998, 5). Tällaisiin suuriin elämänmuutoksiin voidaan laskea myös muutokset työelämässä. Carrin (1986) mukaan ihmisen tavoitteellinen toiminta voidaan nähdä myös niin, että sisäisen tarinan tulevaisuudenvisiot ohjaavat ja motivoivat toimintaa. Ihmisen elämä muodostuu erikokoisista projekteista, joilla on oma alkunsa, käänteensä ja loppunsa. Tällaisia hankkeita voivat olla esimerkiksi perheen perustaminen, opiskelu tai kilpailuihin osallistuminen. Olemme myös osa omaa historiaamme, jonka horisontti tarjoaa taustan näille meidän jokapäiväisille kokemuksillemme. (Carr 1986, 4, Hänninen 2000, 54) Myös Hänninen (2000) itse kertoo sisäisestä tarinasta ja sen suhtautumisesta tulevaisuuteen. Tulevaisuus on aina avointa ja tuntematonta, mutta kuitenkin sitä pystyy jonkin verran ennakoimaan ja tavallaan myös tuottamaan. Sisäisessä tarinassa tulevaisuutta pyritäänkin ennakoimaan rakentamalla erilaisia tulevaisuuden visioita, skenaarioita, suunnitelmia ja kaikenlaisia unelmia. Tällaisten tulevaisuuden visioiden luominen onkin ennustamisen ja mielikuvituksen yhdistelmä (Hänninen 2000, 59).

Tässä tutkimuksessa narriivisuus ymmärretään Heikkisen (2000) jaotellun mukaan käsityksenä tiedon luonteesta. Ei ole vain yhtä ainoa totuutta henkilöstöstrategiaan integraatiossa kohdistuvista hyvinvointitarpeista. On vain joukko erilaisia tarinoita, joista jokainen antaa näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Tässä tutkimuksessa ei siis uskottukaan päästävän vain yhteen objektiiviseen totuuteen. Koko ihmisen historian ajan tutkijoita on kiinnostanut todellisuuden ja totuuden ymmärtäminen, ja tutkijat ovatkin pyrkineet etsimään vastausta olemassaolon kysymyksiin myös tutkimalla todellisuutta itseään. Lyotardin (1985, 7-9, 95) mukaan postmodernin ajattelun mukaisesti maailmanlaajuiset metakertomukset ja yleiset totuudet on alettu korvata pienillä kertomuksilla. Postmodernissa ajattelussa mikään metodi ei kykene tuottamaan viimeistä totuutta. On olemassa vain joukko osatotuuksia ja ihmisten tuottamaa moniäänisyyttä (Lincoln & Guba 2000, 185). Berger & Luckman (1994, 11) toteavat saman asian sanomalla, että todellisuus on tahdosta riippumaton erilaisten ilmiöiden maailma, jota ihmisen toiveet eivät pysty muuttamaan. Tutkimuksella saadaan aikaan jokin todellisuuden tietty autenttinen näkökulma, mutta ei kuitenkaan mitään objektiivista totuutta (Heikkinen & Kumpu 1999, 40). Tiedon kautta muodostuu varmuus siitä, että ilmiöt kokonaisuudessaan ovat yleensä todellisia. Voidaankin siis sanoa, että tämän tutkimuksen lopputuloksena en tavoittele yleispätevää totuutta siitä, mitkä ovat suomalaisen ihmisen tuntemukset henkilöstöstrategiaan kohdistuvista hyvinvointitarpeista integraatiossa. Sen sijaan tutkimuksessa mukana olleiden ja mahdollisimman erilaisten haastateltavien kanssa muodostui erilaisia tarinoita, jotka kaikki omalla tavallaan valottivat asetettua tutkimusongelmaa. Tämän lisäksi on huomionarvoista, että tarinat valottavat jatkossa myös tutkimusongelmaa tulevissa suomalaisissa

organisaatioiden integraatioissa. Asiaa voidaan pohtia myös niin, että narratiivinen tutkimus paljastaa, miten tutkittavat ajattelevat, puhuvat ja ymmärtävät. Tällä tavalla ajateltuna voidaan sanoa, että myös työelämän käytännöt saattavat parantua narratiivisen tutkimuksen kautta.

Kolmesta narratiivisuuden käyttötavasta kertoo Czarniawska (1997) organisaatiotutkimuksessa. Ensimmäisellä tavalla tehdään organisaatioiden parissa tutkimusta, joka kirjoitetaan tarinamuodossa ("kertomuksia kentältä"). Tällaisia voivat olla esimerkiksi tutkimustapaukset, opetukselliset tapaukset ja kuvitteelliset tapaukset. Toinen tapa on kerätä kertomuksia organisaatioista eli organisaatioiden sisällä kerrottujen tarinoiden keräämistä ("tarinoita kentältä"). Kolmas käyttötapa tarkoittaa organisaation elämän käsitteellistämistä tarinan tekemistä varten ja myös organisaatioteorian ymmärtämistä tarinan lukemista varten. Hän suosii viimeksi mainittua, tutkijan tulkinnalliseen tutkimusotteeseen perustuvaa tutkimustapaa (Czarniawska 1997, 26-29). Myös tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on paljastaa, miten integraatiossa mukana olevat työntekijät kokevat henkilöstöstrategian. Näiden kokemusten perusteella rakennetaan sitten erilaisia tarinoita eli Czarniawskan (1997) käyttötavalla sanottuna muodostetaan "kertomuksia kentältä". Tutkimuksen tuottama tieto saattaa tuoda esiin henkilöstöstrategiaan kohdistuvista hyvinvointitarpeista integraatiossa sellaisia asioita, joista aiemmin on ehkä vaiettu kokonaan tai joita ei ole osattu huomioida. Uudet näkökulmat voivatkin tuoda uusia näkemyksiä ja ulottuvuuksia yritysjohtoon ajatteluun ja toimintaan henkilöstöstrategiaan kohdistuvista hyvinvointitarpeista integraation eri vaiheissa.

Osuvasti Arvilampi (1998, 6) vertailee sosiaalista konstruktionismin, narratiivisuuden ja postmodernismin mukaista maailmankuvaa siten, että eri tutkimussuunnat antavat erittäin hyviä näkökulmia siihen, kuinka valta, tieto ja "totuus" neuvotellaan kulttuurisissa yhteisöissä. Hieman vapaasti soveltaen narratiivisen lähestymistavan mukaan voidaan ajatella, että merkitykset, joita työyhteisömme jäsenet liittävät eri tilanteisiin ja tapahtumiin, määräävät sitten heidän käyttäytymistään ja vuorovaikutustaan.

4.5 Metodologian yhteenveto

Kiteytetysti tässä tutkimuksessa tutkin muutosilmiötä laadullisella tutkimusotteella, ymmärtämään pyrkivästä tiedon intressistä ja konstruktionistisesta tiedon käsityksestä käsin, narratiivisella tiedonkeruumenetelmällä. Tutkimuksen tieteellinen orientaatio voidaan jakaa seuraavasti:

- **Tutkimuksen viitekehyksenä on sosiaalinen konstruktionismi**, jossa kielen merkitys on tärkeässä asemassa. Tutkimukseni pyrkii selittämään ihmisen käyttäytymisen rakentumista eri tilanteissa, jolloin lähtökohtana ovat paikalliset ja aikaan sidoksissa olevat ilmiöt. Mitään yhteistä todellisuutta ei siis yleisemmässä mielessä ole olemassa. Sosiaalisesti konstruoidussa maailmassa kaksi ihmistä eivät voi havainnoida samoja asioita ja

vain todeta niitä todellisiksi. Näiden ihmisten pitää myös konstruoida havainnoimansa asiat vuorovaikutuksessaan.

- **Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi olen valinnut tapaustutkimuksen** eli ns. case-tutkimuksen. Eri tilanteissa siitä käytetään tarpeen mukaan eri nimiä, kuten konstruktiiivinen, etnograafinen ja hermeneuttinen tutkimus. Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, joka käyttää hyväkseen monelta taholta saatua todistusaineistoa, ja siinä tutkitaan nykyistä ilmiötä sen omassa ympäristössä, josta se ei ole selkeästi erotettavissa. Tapaustutkimuksessa on olennaista, että se kohdistuu nykyiseen ja todelliseen tilanteeseen, jota ei siis voida keinotekoisesti järjestää.
- **Tutkimuksessa on etnografinen lähestymistapa**, joka tarkoittaa kokemalla oppimista, jolloin tutkija elää tutkimassaan yhteisössä ja on mukana arkipäivän toiminnoissa jonkin pituisen ajanjakson, tavoitteenaan oppia sisältä päin yhteisön kulttuuri sekä sen ajattelu- ja toimintatavat. Mukana on myös hermeneuttinen tiedon intressi eli pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Etnografisen tutkimuksen tarkoituksena on siis pyrkiä ymmärtämään ihmismielen eri prosesseja ja tehtyjen tekojen taustalla vaikuttavia merkityksiä.
- **Postmodernissa ajattelutavassa** ovat mukana tietämisen sidokset aikaan, paikkaan ja sosiaaliseen kenttään. Tietäminen on aina jostain näkökulmasta tietämistä ja tietäminen on aina myös jonkin tietävän ihmisen tietoa.
- **Tutkimus käsittelee ja tarkastelee narratiivisella otteella** tarinallisuuden kautta integraatiossa henkilöstöstrategiaan ja hyvinvointiin liittyviä kokemuksia. Narratiivisuutta pidetään yhtenä ihmiselle tyypillisenä tapana tehdä selkoa omasta todellisuudestaan ja tarinamuoto on siis tapa kokemusten jäsentämiseen. Narratiivisuuden lähtökohtana on, että ihmisen tieto maailmasta ja käsitys omasta itsestään on jatkuvasti muuttuva kertomus, joka rakentuu yhä uudelleen ja muuttaa muotoaan koko ajan. Ei ole olemassa yhtä oikeaa todellisuutta, vaan paremminkin on olemassa eri tavoilla ihmismielissä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa konstruoituvia todellisuuksia.
- **Tutkimuksen konstruktionistisen tiedonkäsityksen** mukaan ihminen rakentaa uuden tietonsa aikaisemman tietonsa kokemustensa varaan. Uusien kokemusten ja keskustelujen kautta ihmisten näkemykset eri asioista muuttavat muotoaan koko ajan.

5 POSTMODERNI, KONSTRUKTIVISTINEN ORGANISAATIONÄKÖKULMA

5.1 Käsitteellinen viitekehys - muutoksen myllerrys

Organisaatio voidaan nähdä ihmisistä ja eri osista koostuvana sosiaalisena yhteenliittymänä tai kokonaisuutena. Näitä eri osia ovat organisaation ympäristö (jonka kanssa se on vuorovaikutuksessa), kulttuuri (jonka piiriin se kuuluu), sosiaalinen rakenne (ihmisten välinen vuorovaikutus), fyysinen rakenne (joka sillä on) ja teknologia (jota se käyttää) (Hatch 1997, 15). Näillä elementeillä organisaatio sitten valmistaa jotain tuotetta, palvelua tai näiden kahden yhdistelmää eli sen tavoitteena on sovitun päämäärän toteuttaminen kontrolloituja suorituksia hyödyntämällä. Organisaatioita on hyvin monenlaisia, kuten erilaisia voittoa tavoittelevia liikeyrityksiä, julkisia laitoksia jne. (Organisaatio 2004). Tällaisen perinteisen, modernin ja objektiivisen organisaationäkemyksen todellisuuskuva rakentuu positivismin metodilla perustuen erilaisiin kyseenalaistamattomiin tosiasioihin, jotka on tuotettu tilastoilla ja numeerisilla laskelmilla. Tällainen klassinen organisaationäkemyksensä tähtää vain yhteen oikeaan tieteelliseen metodiin ja vain yhteen oikeaan, parhaaseen tapaan toimia (Gephart, Boje & Thatchenkery 1996, 7, Juuti 2001, 125, Juuti & Lindström 1995, 15).

Ihmistieteellisessä tutkimuksessa on viime aikoina aiheuttanut keskustelua ns. paradigman (tieteellisen näkökulman) muutos, jossa ollaan siirtymässä tällaisesta perinteisestä modernista ajattelutavasta postmodernimpaan ajattelutapaan. Tässä ajattelutavassa on yhden ainoan oikean todellisuuden sijasta monta todellisuutta ja maailman nähdään muodostuvan subjektiivisista ja emotionaalisisista tekijöistä, erilaisuuksista ja eroavuuksista. (Lämsä 2002, 189, Koskiahho 1990, 110) Näkemys organisaatiosta on muuttunut konemallista, jossa organisaatio nähdään hyvin mekaanisena, ennustettavana, tehokkaana ja johdonmukaisena (esim. Morgan 1986, 19-38) näkemykseen, jossa organisaatio muodostuu ihmisistä ja inhimillisestä toiminnasta alati muuttuvana ja verkotuneena kokonaisuutena (Lämsä & Sajasalo 2002, 4). Postmodernissa organisaatiotutkimuksessa ei pyritäkään luomaan mitään opintosuuntia, rakennelmia tai

kertomaan parhaita toimintatapoja, vaan se pyrkii vain avaamaan sosiaalisia konstruktioita (Juuti 2001, 124-132). Ahonen (1996, 229) pelkistääkin postmodernismin ”käydyksi keskusteluksi aikakauden luonteesta”.

Samaa vertausta Cooper ja Burrell (1988) lähestyvät toteamalla, että modernissa mallissa organisaatio nähdään sosiaalisena työkaluna ja ihmisen rationaalisuuden jatkeena. Postmodernissa katsonnassa puolestaan organisaatio ei ole niinkään suunnitellun ajatuksen ilmaisu ja laskelmoitu teko vaan enemmänkin puolustautuva reaktio voimiin, jotka kuuluvat sosiaalisiin rakenteisiin ja jotka lakkaamatta uhkaavat organisoituneen (järjestäytyneen) elämän tasapainoa. Postmodernin pohdinnan ymmärtämisen avain onkin ero: itseensä viittaamisen muoto, jossa termit sisältävät omat vastakohtansa ja siten kieltävät yksittäisen käsityksen omasta merkityksestään. Ero on se kokonaisuus, joka on samaan aikaan jakautunut itsestään ja juuri siksi se muodostaakin inhimillisen pohdinnan, se on luonnollista kaikille sosiaalisille muodoille. (Cooper & Burrell 1988, 91-98) Erona voivat olla esimerkiksi mies – nainen, hyvä – paha.

Organisaatiotutkimukseen tunnetun jaottelun, jossa tutkimuksia ryhmitellään neljään paradigmaan: funktionalismiin, tulkinnalliseen, radikaali humanismiin ja radikaali strukturalismiin ovat kehittäneet Burrell ja Morgan (1989). Paradigmat perustuvat tieteenfilosofiin oletuksiin yhteiskunnan luonteesta ja näitä paradigmoja määritetään sitten kahdella dimensiolla: objektiivisuus – subjektiivisuus sekä tasapaino ja järjestys – radikaali muutos kuvio 6:n mukaan.



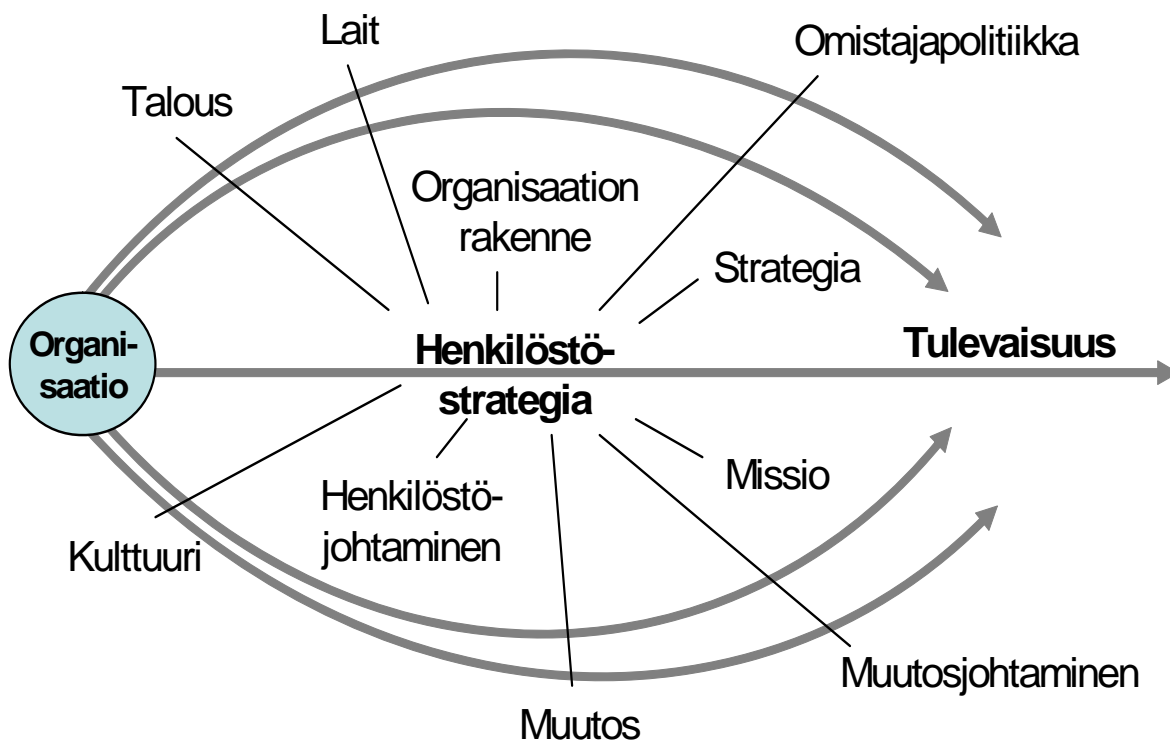
KUVIO 6 Yhteiskuntateorioiden tutkimuksen neljä paradigmaa (Burrell & Morgan 1989, 22) ja tämän tutkimuksen sijoittautuminen tulkitsevaan paradigmaan

Tässä tutkimuksessa näin ja sijoitin tutkimuksen Burrellin ja Morganin (1989) nelikentässä tulkitsevan paradigman sisälle (ympyrä kuviossa 6), sillä tätä paradigmaa ja myös tätä tutkimusta voidaan kuvata seuraavasti:

- **Tulkitseva paradigma:** tutkimusta voidaan suorittaa laadullisella tutkimusotteella, etnografisella lähestymistavalla ja postmodernilla ajattelutavalla sekä tutkimusmenetelmänä voi olla tapaustutkimus. Lisäksi pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta.
- **Tasapaino ja järjestys:** tutkijalla ei ole pyrkimystä muuttaa maailmaa tai ihmisten ajattelua.
- **Subjektiiivisuus:** ontologian näkökulmasta tutkija näkee tutkittavan ilmiön maailmana, jossa havainnon muodostumisessa hallitseva mieli on avainasemassa. Epistemologisena kantanaan tutkija on antipositivisti, joka pyrkii päättämään ainutkertaisia tapahtumia eikä niinkään pyri etsimään lainomaisuuksia. Tutkijan ihmiskäsitys on voluntaristinen, eli ihmiset luovat itse oman todellisuutensa. Metodologisena lähestymistapana on ymmärtävä ote ja tutkimus onkin tavallaan historiallista tutkimusta. (Burrell & Morgan 1989, Morgan 1980, 605-622)

Radikaaliin muutokseen (kriittiseen tulkintaan) Burrellin & Morganin (1989) nelikentässä sijoittuvat tutkimukset ovat emansipatorisia, ihmisen vapauttamiseen tähtääviä, epäkohtia paljastavia, kriittisiä ja siinä mielessä muutosta ajavia ja haluavia. Tämän tutkimuksen kaltainen muutostutkimus on usein funktionaalista tai tulkitsevaa tutkimusta, jossa vallitsevaa maailmanjärjestystä ei ajatella järkytettävänä eikä haluta järkyttää. Tutkimuksessa olennaisena näkökulmana olikin, miten organisaation jäsenet hahmottivat organisaatiossa esiintyvät tilanteet ja tapahtumat ja kuinka tästä sitten muodostui erilaisia merkityksiä ja sitä kautta myös tarinoita. Vaikka tutkimuksen metodologisena lähestymistapana oli ymmärtävä ote, tutkimuksessa saattoi silti ilmetä sellaista tietoutta, jonka perusteella halusin kehittää postmodernin ajattelun pohjalta yrityksen ja työyhteisön toimintaa. Tästä syystä tutkimukseni liikkui muutosta korostavan näkemyksen suuntaan ja siksi sijoitin kuviossa 6 olevan ympyrän lähelle tuota näkemystä.

Organisaatio elää kuitenkin aina omaa elämäänsä tässä päivässä, matkalla kohti tulevaisuutta jättäen taakseen menneisyyden. Organisaation määränpää ei ole kuitenkaan tiedossa, varmasti ei voida myöskään sanoa, matkaako se suoraan eteenpäin vai kiertääkö se ympyrää (Bauman 1996, 252). Tämän tutkimuksen käsitteellisenä viitekehystenä oli kuvio organisaatiosta matkalla tulevaisuuteen, sen henkilöstöstrategiasta sekä siihen vaikuttavista sisäisistä ja ulkoisista voimista (kuvio 7).



KUVIO 7 Henkilöstöstrategiaan integraatiossa vaikuttavat osatekijät

Organisaation toimintaympäristössä vaikuttaa joukko voimia, joista jokainen osaltaan vaikuttaa organisaation sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan ja sitä kautta myös sen henkilöstöstrategiaan niin, että niiden vaikutus on välttämättä otettava huomioon henkilöstöstrategiaa rakennettaessa. Tämä sosiaalinen todellisuus on aina hyvin rönsyilevä ja jopa kaaosmainenkin (Varila 1994a, 175-176). Lisäksi usein nämä sisä- ja ulkokehän asiat ovat niin lähellä toisiaan sekä riippuvuussuhteessa toisiinsa, että niitä on vaikea edes erotella toisistaan. Juuti (2001, 148) toteaaakin osuvasti sosiaalisen konstruktivismin näkökulman murtavan modernin käsitteen. Taustalla ei ole mitään luonnollista järjestystä, vaan lukuisia erilaisia arjen käytäntöjä. Lisäksi postmodernin organisaation ja sen ympäristön rajat eivät ole läheskään selvät, sillä organisaatio liukuu ympäristöönsä ja ympäristö puolestaan tulee organisaation sisälle. Nämä osatekijät voidaan jakaa sisäisiin osatekijöihin (yrityksen sisäiset asiat) ja ulkoisiin osatekijöihin (yritystä ulkoapäin työntävät voimat) seuraavasti:

Sisäiset osatekijät: 1) organisaation rakenne, 2) missio ja strategia, 3) henkilöstöjohtaminen.

Ulkoiset osatekijät: 1) talous ja lait, 2) omistajapolitiikka, 3) kulttuuri, 4) muutos ja muutosjohtaminen.

Tässä tutkimuksessa minulla oli tarkoituksena kuvata ja ymmärtää, konstruoida, sellaisia tarinoita, joita ehkä voitaisiin hyödyntää henkilöstöstrategian suunnittelussa ja sitten myöhemmin käytännön toimintana. Usein suurimman huomion saavat sisäiset osatekijät. Ulkoiset osatekijät vaikuttavat voimakkaasti myös organisaation kaikkien tasojen toimintaan etenkin muutostilanteessa ja integraatiossa ja sitä kautta henkilöstöstrategiaan sekä jokaisen työntekijän tarinoin. Seuraavaksi on lyhyt katsaus tämän käsitteellisen viitekehyksen elementteihin organisaatioon ja siinä ilmenevään valtaan, henkilöstöstrategiaan sekä keskeisimpiin ulkokehän vaikuttimiin (kulttuuriin, muutosjohtamiseen, omistajapolitiikkaan ja talouteen).

5.2 Postmoderni organisaatiokäsitys

Organisaatiossa on joukko väittämiä tai alueita, joiden perusteella voidaan olettaa millaisena yritys, sen johto, johdon tehtävät ja käytössä olevat välineet ilmenevät. Tällaisia johdon taustalla olevia konstruktioita ovat mm: käsitys todellisuudesta, sen konkreettisuudesta, muutoksesta ja sen hallittavuudesta, ihmisistä ja heidän välisistä suhteistaan, ajattelusta, päätöksenteosta, toiminnasta ja sen motiiveista, kulttuurista, johtamisesta, ajasta, tulevaisuudesta ja menneisyydestä, arvoista ja rahasta. Onko todellisuus konkreettinen ja sama kaikille organisaation jäsenille vai onko se pikemminkin joukko jokaisen organisaation jäsenen erilaisia ajatuksia eli hyvin subjektiivinen? Foucaultin mukaan todellisuus ja sen pohtiminen ovat molemmat aina vain sitovampia. Siksi olemme tietomme vankeja ja tulemme vapaammiksi tietämättömyydestä (Burrell 1988, 221-235). Organisaatiossa voidaankin nähdä todellisuus joko konkreettisenä rakenteena tai prosessina, organisaation rakenteena tai prosessina, sosiaalisena konstruktiona tai yksilöllisenä hahmotuksena. Näistä kaksi ensimmäistä ovat ihmisen ulkopuolella olevia objektiivisia tosiasioita, mutta kaksi viimeistä ovat ihmisten käsitteellisiä luomuksia, jotka ovat joko yksin tai toisten organisaation jäsenten kanssa kielen tai interaktion kautta rakennettuja. (Kettunen 1997, 83-86) Perinteinen realistinen ja objektivoiva todellisuuskäsitys on muuttumassa postmoderniin ja sosiaalista konstruktivismia painottavaan näkökulmaan (Marshak 1998,15), jonka mukaan maailma on sosiaalisesti konstruoitunut arjen ja paikallisten merkitysten kautta (Juuti 2001, 123).

Ehkä ensimmäinen askel kohti postmodernia organisaation tulkintaa on tunnustus, jonka mukaan kaikki järjestäytyneet ihmisten toiminta ehdottomasti reagoi johonkin tai puolustaa jotain. Tämä viittaakin aktiivisuuden tunnustamiseen, erityisenä liikkeelle panevana voimana. Tällaista edellä mainittua ajatusmallia ei löydy perinteisestä organisaatioteoriasta. Esimerkiksi byrokraattisen näkökannan mukaan laadituista organisaatiokaaviosta on vaikea löytää aktiivisesti reagoivaa jännitettä tai toimintaa. Ne ovat pikemminkin staattisia kuvia ja laatikoita, joihin on kirjoitettu ihmisten nimiä. (Cooper & Burrell 1988, 102-108)

Frugin kehittämä asiantuntijamalli esittää byrokraattisen organisaation luonnollisena yhteisönä, joka on organisoitunut yhteisen tarkoituksen ympärille ja joka riippuu enemmän sen jäsenten psykologiasta kuin sen sääntöjen muodollisesta noudattamisesta. Ihmiset toimivat byrokraattisissa organisaatioissa koko persoonallaan eivätkä pelkästään rationaalisella, objektiivisella puolellaan. Tästä syystä organisaation menestys riippuukin onnistuneesti integroidun organisaation persoonallisuuden luomisesta eikä niinkään rationaalisista suunnitelmista päästä eroon organisaation omakohtaisesta arvostelukyvystä. (Cooper 1989, 479-502)

Postmodernista näkökulmasta organisaatiota tarkasteltaessa voidaan todeta siellä olevan aina suunnattoman paljon erilaisia näkökulmia ja tulkintoja eri asioista ja tilanteista sekä myös itse organisaatiosta (Grant, Keenoy & Oswick 1998, 7). Organisaatiolta puuttuu säätelymahdollisuus eli ns. yhtenäinen punainen lanka sekä yhtenäiset ja yhteneväiset vaikutusmekanismit (Koskiahho 1990, 110). Organisaation todellisuus rakentuukin työpaikan ja arjen keskusteluissa sekä erilaisissa keinoympäristöissä (kuten sähköposteissa) (Gephart 1996, 34-36). (Juuti 2001, 130-132) Lyotard (1985, 31) lähestyy asiaa ns. kielipelin näkökulmasta. Hänen mukaansa jokainen peliin osallistuja samalla kun siirtää jotain siirtoa, tulee myös itse siirretyksi tai muutetuksi. Eli kielipelissä siirrot johtavat aina vastasiirtoihin, jotka tosin vastapelaaja on usein huomioinut ennakkoon jo omassa strategiassaan. Tärkeää onkin voimistaa omaa liikkumistaan ja tehdä odottamattomia siirtoja eli uusia lausumia. Esimerkkinä Lyotard mainitsee kahden ystävän keskustelun, jossa molemmat heittävät koko ajan erilaisia tarinoita, kysymyksiä, pyyntöjä ja lausumia aivan sikin sokin. Tässäkin pelissä on tietysti jonkinlaiset säännöt, mutta ne sallivat käyttää laajaa lausumavalikoimaa ja jopa rohkaisevat tähän.

Postmodernissa lähestymistavassa Ahosen (1996, 231) mukaan on kyse vallitsevien olosuhteiden ja epäsymmetrisyyksien kyynisestä kuvauksesta, jossa tulevaisuuden ei uskota tuovan mukanaan ainakaan suurta muutosta kuten vapaata itsemääräämistä tai tasa-arvoa. Tällaisten näennäisten muutosten jälkeen kuitenkin tietyt kehitystä estävät rakenteet korvautuvat uusilla. Postmodernismissa ovatkin vallalla pienet paikalliset kertomukset ilman yleistä diskurssia ja metakieltä (Koskiahho 1990, 110-111). Cleggin (1990, 19-22, 180-184) näkemyksessä postmodernissa maailmassa organisaatiolle ei ole niinkään tärkeää pyrkiä vakaaseen toimintaan, vaan tärkeämpää on saavuttaa taloudellisesti hyvää tulosta. Tähän päästään mm. purkamalla perinteistä byrokratiaa, lisäämällä työntekijöiden valtaa ja antamalla heille lisää vastuuta. Lisäksi organisaation postmodernia toimintaa kuvaa myös kaikenlainen rakenteellinen ja toiminnallinen joustava toiminta, kuten edistyneen tietoverkoston mahdollistama lisääntynyt yhteydenpito ja tuotannon uusiutumiskyky.

Postmodernissa maailmassa myös johtamisen asema on vähitellen muuttumassa, sillä kaukana toiminnasta oleva organisaation ylin johto ei enää pysty hallitsemaan sirpaleista ja epäjatkuvuuksien hallitsemaa maailmaa, joka Gephartin (1996, 43) mukaan muodostuu kaiken lisäksi erilaisista pienistä osista, joiden suhteet saattavat olla vielä kovasti eriäviä. Johto voi pyrkiä pitämään kiinni hallinnan illuusiosta, joka ei ole kuitenkaan mitenkään todellista ja

usein käykin niin, että ylin johto jää tavallaan symboliseen asemaan. Toiminnan todellisen hallittavuuden, ohjattavuuden ja ohjaamisen tärkeimmäksi tekijäksi nousevatkin välittömässä yhteydessä ihmisiin ja ilmiöihin olevat tiimit ja muut uudet organisaatiomuodot. (Kettunen 1997, 404-406) Myös Cooper (1989, 479-502) on samoilla linjoilla todetessaan johdon tekemät varsinaiset johtamistoimet vähempiarvoisiksi ja asettamalla johtajan pikemminkin asiantuntijan asemassa ryhmän johtoon ja henkilöstön hyödylliseen käyttöön. Tällaisessa organisaatiossa luotetaan, että asiantuntija tutkii itse objektiivisesti omat ja myös toimintaympäristönsä rajat. Tällöin objektiivisuudesta tuleekin tavallaan subjektiivinen ominaisuus.

Postmoderni organisaatiotutkimus onkin jatkuvaa diskurssin luontia, jossa organisaatio nähdään tavallaan verbinä, jonka keskeisenä tekijänä on sosiaalisten suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen. Tämä kieli ja ihmisten toiminta ovat koko ajan liikkeellä ja tästä konstruoituu aina uusia mahdollisuuksia ja käsitteitä ympäröivästä maailmasta. Diskurssissa saavutettavan maailman ymmärtämisen avulla päästään myös tämän maailman hallitsemiseen. Postmodernismin keskeisenä tavoitteena onkin paljastaa näitä hallintaan liittyviä suhteita. Samalla se paljastaa myös organisaation toiminnan epävakauden. Postmodernissa organisaatiotutkimuksessa on siirrytty klassisesta modernista kiinteiden rakenteiden tutkimisesta ja erilaisten toimintojen tarkoista mittauksista elävän ja jatkuvasti muuttuvan todellisuuden tutkimiseen (Parker 1992, 5, Piirainen 1998, 66, 87)

Kettunen (1997, 438-439) toteaaakin osuvasti sumeaksi maailman, jossa vanhat totuudet eivät enää pidä paikkaansa. Tässä maailmassa yhteinen todellisuus säilytetään puheen, keskustelun, väittelyn ja kirjoittelun avulla. Tulevaisuuttakaan ei voi enää suunnitella esimerkiksi pysyvän työpaikan tai omien taitojen varaan. Organisaatiot muuttuvat ja samalla työpaikat joko muuttuvat mukana tai katoavat kokonaan. Lisäksi saattaa käydä myös niin, että niille ennen niin tärkeille taidoille ei enää tunnukaan olevan käyttöä (Bauman 1996, 271).

5.2.1 Postmoderni käsitys vallasta organisaatiossa

Postmoderniin organisaationäkemykseen kuuluu olennaisena osana valta sekä sen ilmentymä organisaatiossa ja sen eri tasoilla. Postmodernissa hengessä tätäkin on olemassa monenlaisia näkemyksiä. Esimerkiksi Ahonen (1996) lähestyy valtaa harvainvallan näkökulmasta ja on jopa nostanut tämän postmodernin filosofian kiistattomaksi kulmakiveksi. Takala (2004) on samasta asiasta eri linjoilla toteamalla, ettei tämä "oligarkian rautainen laki" kuulu postmoderniin ajatusmalliin. Foucault (1980) lähestyy valtaa puolestaan siten, että sitä ilmenee kaikkialla ja kaikessa kanssakäymisessä, eikä sitä voida yksilöidä pelkästään yritysjohdon ja henkilöstön väliseksi jännitteeksi. Tässä tutkimuksessa postmoderni vallankäsitys sijaitsi näiden ajatusmallien välimaastossa. Valtaa ilmeni organisaation kaikilla tasoilla ja kaikessa kanssakäymisessä, mutta sillä oli myös arvojärjestystä uudelleen luova luonne. Tämä siksi, että arvojärjestys ja sen vastareaktiot olivat aina jollain tavalla mukana valtaa käsiteltäessä, vaikka sen

muodot ja taustat saattoivatkin aikojen saatossa vaihtua (Alvesson 1991, Ahonen 1996, 237).

5.2.2 Harvainvalta

Vallan keskittämistä organisaatiossa käsittelee Michels (1986) oligarkian (harvainvallan) rautaisena lakina. Hänen alkuperäisteoksensa vuodelta 1911 "Zur Soziologie des Parteiwesens in der modern Demokratie" on suomentanut Timo Kyntäjä. Michelsin mallia on lisäksi tutkinut mm. Ahonen (1996, 235-236) sekä Kyntäjä (1989, 117-123) ja Sjöstrand (1981, 138-139), joita myös mukailen seuraavassa lakia käsittelevässä osuudessa.

Organisaation jäsenmäärän kasvusta riittävän suureksi johtuu, että suora demokratia ei ole enää käytännön syistä mahdollista ja organisaatiossa joudutaankin päätöksenteossa käyttämään järjestäytymistä ja edustuksellista järjestelmää. Tämä johtaa siihen, että jokaisessa organisaatiossa on taipumus harvainvaltaan eli organisaatio jakautuu väijäämättä ajan mittaan kahteen osioon. Toisessa leirissä on organisaatiota johtava vähemmistö ja toisessa johdettava enemmistö. Yhteiset tavoitteet vesittyvät ja toiminta keskittyykin erilaisiin valtasuhteisiin. Tällainen tilanne on siinä mielessä ristiriitainen, että yhteiset tavoitteet vaativat toteutuakseen organisoitumista ja samaan aikaan oligarkisia päätöksiä, jotka rappeuttavat organisaation toimintaa. (Michels 1986, 35-43, Ahonen 1996, 235, Kyntäjä 1989, 117, Sjöstrand 1981, 138-139)

Oligarkian (harvainvallan) syyt voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

- **Teknishallinnollisiin:** niissä on kyse jäsenmäärän kasvusta johtuvasta edustuksellisuuden ja organisoitumisen välttämättömyydestä sekä tähän kytkeytyvästä johtajuuden byrokratisoitumisesta. Tällaisessa esimerkiksi maantieteellisesti laajalle hajaantuneessa organisaatiossa ei voida pitää enää yhteisiä kokoontumisia ja palavereita, vaan todellinen vaikutusvalta saadaan yhteistyöllä ja liittoutumalla. Tällaisella joukkovoimalla saadaan ulkoiset vastustajat vallan suhteessa heikompaan asemaan. Jotta pysytään mukana kilpailussa ja valtataistelussa, on pystyttävä ajattelemaan strategisesti ja tekemään nopeita päätöksiä jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Tällaiseen toimintaan pystyy vain organisaatio, jossa on kyvykäs ja ammattimainen johto sekä yhteisen strategian toteuttamiseen sitoutunut henkilöstö. Mutta tällaisessa organisaatiossa joudutaankin yhteisten keskustelujen ja henkilöstön kuulemisen sijasta turvautumaan ennalta valmisteltuihin päätöksiin ja todellista valtaa käyttävätkin päätösten valmisteluprosessiin osallistuvat johtoryhmän jäsenet. Organisaation johdon päätökset ovat samalla organisaation päätöksiä. (Michels 1986, 42-56, Ahonen 1996, 235, Kyntäjä 1989, 118-119)
- **Psykologisiin:** näissä esille tulevat yksilöpsykologiset johtajaominaisuudet (esim. älykkyys, puhelahjat ja taitavuus) vievät johtajaa yhä enemmän kohti ammattimaista johtajuutta. Suurten joukkojen pätemättömyys, kyvyttömyys ja haluttomuus hoitaa asioitaan johtaa joukkopsykologisesti

tarkasteltuna siihen, että työntekijät ovat jopa kiitollisia tarmokkaalle ja pystyvälle johdolle, joka otettuaan asiat hoitaakseen, hoitaa myös tehtäviään. Tällainen kiitollisuus ja joukkojen pätemättömyys on vain omiaan säilyttämään ja vahvistamaan johdon asemaa, johon lopulta tulee mukaan myös omanarvontunnon ja vallanhimon kasvu. Tällaisessa tilanteessa voidaan puhua joukkojen perinteisestä sidonnaisuudesta, jossa esiintyy joukkojen tarve tulla johdetuksi, joukkojen tarve katsoa jotain ylöspäin ja kunnioittaa johtoa heidän johtajanaan sekä joukkojen perinnäinen sidonnaisuus ja yleisen mielipiteen pelko. (Michels 1986, 56-75, Ahonen 1996, 235-236, Kyntäjä 1989, 120-121)

- **Älyllisiin:** tällainen toiminta koului ja pätevöittää johtoa tehtävänsä. Johdon ja muun henkilöstön välille rakentuu laajeneva muodollinen koulutusero, jota voidaan myös lisätä ja täydentää uran aikana. Tuloksena on vääjäämättä ensinnäkin johtajien taloudellinen ylivalta ja lisäksi heidän älyllinen ylivaltansa. Johdosta pätevöityy johtamisen ammattilaisia ja asiantuntijoita, joka tekee heistä korvaamattomia ja joiden varaan joukkojen on jättäydyttävä. (Michels 1986, 75-84, Ahonen 1996, 235-236, Kyntäjä 1989, 121-122)

Oligarkia-teorian mallissa harvainvaltaisen organisaation johdolle nousee kaikista tärkeimpään asemaan omien asemiansa säilyttäminen. Yhteiset tavoitteet, päämäärät ja olennainen toiminta jäävät tämän toiminnan varjoon. Alkujaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi perustettu organisaatio kääntyykin tarkoitustaan vastaan. Organisaatiosta, jonka oli aikanaan määrä korvata nykyinen organisaatio, tulee itsetarkoitus, jolla ei ole loppua. Prosessin aikana tapahtuu psykologinen muodonmuutos, jossa aiemmasta työmiehestä tulee johtaja, jolla on suunnaton vallanhimon ja käskyvallan hallitsemisen tahto. (Michels 1986, 85-156, Ahonen 1996, 236, Kyntäjä 1989, 122-123)

5.2.3 Järjestyksellinen valta

Valtaa ei pystyä Foucaultin (1980) mukaan määrittelemään ja siten luokittelemaan jonkinlaiseksi vallan teoriaksi. Valtaa ei myöskään pystytä mittaamaan, sillä sitä on mukana kaikissa keskusteluissa ja siksi se ilmeneekin vain kommunikaatiossa. Ahonen (1996) kiteyttää Foucaultin vallan käsitteen niin, että se on keskeinen näkökohta kaikissa niissä sosiaalisissa suhteissa, joissa muokataan tai muutetaan ihmisten henkilökohtaista yksilöllisyyttä. (Foucault 1980, 40-42, Ahonen 1996, 241) Jokainen organisaation jäsen on siis vallankäytön kohde ja myös vallankäyttäjä, eli johtajalla on valtaa työntekijöihinsä nähden ja päinvalta (Takala 2002a, 35). Organisaation huipulla olevat eivät siis luo kurinpittoa vaan ovat yhtä paljon kurinpidon alaisia kuin heidän alapuolellaan olevat työntekijät, sillä kurinpitovalta on jokaisessa ihmisessä, se siirtyy jokaisen ihmisen välityksellä ja jokainen tuottaa sitä pelkällä olemassaolollaan. Kurinpitovalta ei tule organisaation ulkopuolelta vaan organisaatio tuottaa sitä omalla toiminnallaan (Burrell 1988, 221-235).

Organisaatiossa Foucaultin ajatusmalli (1980) voi ilmetä myös järjestyksellisenä (disiplinäärisenä) vallankäyttönä. Tässä mallissa luodaan sellaisia todellisuuskäsityksiä, joiden avulla saadaan muovattua laadun, tehokkuuden, tuottavuuden ja joustavuuden sisäistäneet työntekijät, jotka tekevät ilman käskemistäkin juuri sillä tavalla kuin yritysjohto haluaa. (Ahonen 1996, 241) Tällä tavalla ajateltuna yritysjohton ei tulevaisuuden lupauksiensa jälkeen tarvitse enää huolehtia henkilökunnan tottelevaisuudesta, sillä jokainen on sisäistänyt juuri tämän organisaation merkitysjärjestelmien muovaaman tavan toimia ja siten he ovat myös tavallaan tämän toiminnan vankeina (Morgan 1986, 199-232, Takala 2002a, 35). Näin valta puhuu "organisaation älyllisen johdon" kautta, joka manipuloidulla ihmisten jokapäiväistä toimintaa saa muutettua myös heidän näkemyksiään, sillä ihmiset rakentavat omat käsityksensä osin juuri keskustelujen kautta. Tosin vallan olemus on silti hyvin vaikeasti hahmotettava, monimutkainen ja epäsymmetrinen verkosto. (Foucault 1980, 40-42, Ahonen 1996, 241-242) Foucaultin mukaan esimerkiksi yhteiskuntaamme ylläpidetään peitetyillä kurinpitokeinoilla (valtarakenteilla), jotka toimivat koko ajan erilaisten hajanaisten yhteisöjen kautta (Burrell 1988, 221-235).

Valtaa ei voi myöskään omistaa, vaan se on pikemminkin strategiaa, eräänlaista valmiutta jatkuvaan toimintaan ja taisteluun tiettyjen alueiden valtauksesta. Voidaan puhua vallan käytöstä, joka ei ole sidoksissa mihinkään sosiaalisiin ryhmiin tai aseisiin. Lisäksi valta ei liity tavaroihin tai asioihin vaan ihmisten keskinäisiin suhteisiin (Burrell 1988, 221-235). Vallalla on juovuttava vaikutus, se ottaa ihmisen hallintaansa, se kulkee hänen lävitseen ja se nojaa haltijaansa samalla tavalla kuin hän itse taistelllessaan sitä vastaan tukeutuu sen häneen kohdistamiin otteisiin. Valta ei siis ole ikuista ja sen suhteet voivat vaihtaa myös paikkaansa. Valta ja tieto kulkevat käsi kädessä ja ne edellyttävätkin toinen toistaan, sillä valta tuottaa tietoa ja tieto valtaa. Ei ole olemassakaan sellaista valtasuhdetta, jolle ei muodostuisi sitä vastaavaa tietokenttää ja tietoa, joka vastaavasti ei muodostaisi sitä vastaavaa valtasuhdetta. (Foucault 1980, 40-42) Keskeiseen asemaan nouseekin se, joka pääsee käsiksi tietoihin, joita tarvitaan oikeiden päätösten tekemiseen. Tietojen hallussapito on aina ollut ja on vastaisuudessakin asiantuntijoiden etuoikeus. Näin voidaankin sanoa, että päätöksen tekijät, muodostavat siten hallitsevan luokan. Tässä tapauksessa tuo hallitseva luokka muodostuu organisaation johtajien monitasoisesta kerrostumasta (Lyotard 1985, 28).

Valta keskittyy suurimmassa osassa organisaatioita sen ylimmälle johdolle. Modernistien mielestä organisaatiot hyötyvät tällaisesta vallan keskittymisestä niin kauan kuin johto käyttää suunnitelmallisia tekniikoita pyörittääkseen organisaatioitaan. Postmodernistien mielestä antamalla vallan johdolle ainoastaan siksi, että se olisi heidän mielestään järkevää, pelkästään lisää johdon hallintaa ja kapitalisteja (pääoman omistajia). Tällainen kapitalistien valta onkin juuri modernismin tavoite. (Hatch 1997, 46)

Postmoderni tutkimus on Ahosen (1996) mukaan loppujen lopuksi organisaation jäsenten keskinäistä kilpailua tyylikkäämmistä argumenteista ja totuudenmäärityksistä. Ahosen näkemyksessä keskeiseksi seikaksi nouseekin se, kuinka paljon organisaatiossa ilmenevä todellisuus on sosiaalisesti konstruoitua

todellisuutta eikä objektiivista todellisuutta sekä kuinka paljon puhetaito ja erilaiset politiikat vaikuttavat tähän sosiaalisesti konstruoituun todellisuuteen. (Ahonen 1996, 243-244) Tarinayhteiskunnassa sama asia voidaan sanoa siten, että sen tarinan määrittäjällä on myös valta määrittää sen yhteistä todellisuutta. Yhteistä toimintaamme ohjaa sitten se, kuinka tätä meille yhteistä todellisuutta tulkitsemme. (Takala 2002a, 35).

5.3 Henkilöstö voimavarana

5.3.1 Kannanottoja henkilöstöjohtamisen teorioista

Henkilöstöjohtamisen teorioista ollaan kahta eri mieltä. Esimerkiksi Riitta Viitala (2003, 20) toteaa, ettei tällaisia teorioita ole olemassakaan ja ettei edes yhtä asiaa selvittävää tieteenalaa löydy. Hänen mielestään kirjallisuudessa esitetyt näkemykset ovatkin enemmän tutkimukseen tai kokemukseen perustuvia malleja kuin teorioita. Myös Torrington (1989, 60) toteaa postmoderniin henkeen HRM:n käsitteen olevan epäselvä ja useinkin sen olevan kulloisenkin käyttäjänsä tulkinnan ja halujen mukainen. Modernilla linjalla on esimerkiksi Jukka Sädevirta (ks. Varila 1994, 31) todetessaan yhdysvaltalaisen organisaatiotutkijan Raymond Milesin (1975) olevan ensimmäinen systemaattinen HRM-teoreetikko ja että hänen kattavasta HRM-teoriastaan on vielä nykyäänkin ollut hyötyä monelle HRM-ajattelumallille. Itse koen, että tällaisista asioista ei ehkä ole olemassa teoriaa lainkaan, vaan joukko erilaisia näkemyksiä ja oppeja. Tässä tutkimuksessa henkilöstön johtamista lähestyttiin subjektiivisesta perspektiivistä ja myös tätä samaa subjektiivista muutoksen kokemusta tutkimuksen empiirinen osuus juuri pyrkikin hahmottamaan. Henkilöstöjohtamisesta on kuitenkin olemassa paljon moderneja toimintamalleja, jotka on ensin ymmärrettävä, jotta voi hyväksyä postmodernin ajatusmaailman. Jotta ihminen voi omaksua postmodernin näkökulman, on ensin kyseenalaistettava järkiperäinen, päämäärähaakuinen ja suoraviivainen moderni ajatusmaailma (Juuti 2001, 147). Henkilöstöjohtamisesta onkin olemassa paljon modernia kirjallisuutta ja erilaisia artikkeleita (esim. Guest 1987, 1993, Lilja 1987, Brewster & Larsen 1992, Lumijärvi 1993, Graham & Bennett 1995, Shonhiwa & Gilmore 1996, Ulrich 1997, Beer & Eisenstat 1996, Bratton & Gould 1999).

Itse koen henkilöstöjohtamisen käytännössä kolmella eri tasolla:

- *Perinteisinä henkilöstöhallinnon tehtävinä (HR)*, joita ovat organisaation henkilöstöressurssien hankinta, motivointi, huolto, kehittäminen ja palkitseminen. Tässä mallissa henkilöstöä ei koeta sen kummemmin voimavaraksi, vaan henkilöstöhallinto tuottaa henkilöstölle perinteisiä henkilöstöhallinnon palveluita.
- *Henkilöstövoimavarojen johtamisena (HRM)*. Tässä ovat mukana jo ne toimet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen säätelyssä, tarvittavan osaamisen

varmistamisessa ja henkilöstön hyvinvoinnissa sekä motivaation ylläpidossa.

- *Strategisena henkilöstövoimavarojen johtamisena (SHRM)*, jossa henkilöstö tunnustetaan jo omistajien ja johdon kanssa tasavertaiseksi kumppaniksi määriteltäessä organisaation tulevaisuutta. Tärkeä seikka tässä ajatusmallissa on kytkeä henkilöstöjohtamisen ja yrityksen strategisen johtamisen prosessit yhteen johdon strategisten rakennelmien kanssa. Eli tässä toimintamallissa henkilöstöstrategia näyttelee jo merkittävää osaa.

Laajasta oppien kirjosta valitsin lähempään tarkasteluun kolme hieman erilaista ja tunnetuinta henkilöstöjohtamisen modernia lähestymismallia. Nämä mallit ovat myös lähimpänä teoreettista lähestymistapaa ja näillä on myös vahvaa tutkimuksellista taustaa.

Michiganin malli

Yksi strategisen henkilöstöjohtamisen merkittävä kehittäjä on ns. Michiganin koulukunta, joka 1980-luvun alussa rakensi selvän yhteyden henkilöstöjohtamisen ja liiketoiminnan strategisen johtamisen välille. Tässä ajatusmallissa organisaation rakenteen tulee seurata organisaatiossa valittua strategiaa. (Luoma 2000, 27) Fombrun, Tichy & Devanna (1984) lähestyvät tässä mallissa henkilöstövoimavarojen johtamista suhteessa organisaation strategiseen johtamiseen jäsentämällä näitä toimintoja organisaation eri tasoille. Henkilöstötoimintojen ja liiketoiminnan vastuut ovat erilaisia operatiivisella, liikkeenjohdollisella ja strategisella tasolla. Operatiivisella tasolla tehdään päivittäisiä johtamiseen liittyviä tehtäviä. Liikkeenjohdollisella tasolla hankitaan resursseja strategian ohjaamana. Lisäksi strategiaan perustuva kannattava toiminta vaatii myös järkevää resurssien käyttöä. Strategisella tasolla keskitytään lähinnä pitkän aikavälin suunnitteluun. Henkilöstöjohtamisen tehtävät liikkeenjohdollisen ja operatiivisen tason strategioiden toteutumisessa ovat erittäin tärkeitä, sillä organisaation strategiset tavoitteet toteutetaan ja viedään käytäntöön juuri näillä tasoilla. Mikäli henkilöstöjohtamista ei saada organisaation strategista toimintaa tukevaksi, käytäntöön menevä toiminta ei vastaa alun perin asetettuja tavoitteita. Strategisen- ja liikkeenjohdollisen tason henkilöstötoimintojen on siis oltava osana organisaation strategisen johtamisen prosessia. Tämän lisäksi kaikkien tasojen henkilöstötoimintojen on oltava liiketoimintalähtöisiä ja tasojen toiminnot ovat myös yhtä tärkeitä. Hyvin hoidettu yritys erottuu kuitenkin kilpailutilanteessa strategisen tason tehtävien laadukkaalla hoitamisella. (Fombrun, Tichy & Devanna (1984, 42-46) Suomessa tätä toimintamallia ovat tutkineet mm. Mattila & Saarinen (1992, 8-9), Sädevirta ks. Varila (1994, 50-54) ja Sahi (1997, 29-32).

Henkilöstöjohtamisen perustehtäviä kaikilla em. tasoilla ovat Fombrunin, Tichyn & Devannan (1984) mukaan henkilöstön valinta, arviointi, palkitseminen ja kehittäminen sekä kaikkiin yhteisesti liittyvä suorituskkyky. He nimittävätkin tätä toimintaa ”henkilöstöjohtamisen kiertokulukuksi”. Henkilöstön valin-

taprosessissa on huomioitava, millaista henkilöstöä yrityksellä täytyy olla tulevaisuudessa, jotta organisaation suorituskyky saadaan paremmaksi. Suorituskykyä on myös pystyttävä arvioimaan, jotta pystytään luomaan sellaiset käytännöt, joilla määritellään korkean suoritustason palkitseminen. Näiden arviointien perusteella määritetään yksilöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, jotka tähtäävät myös organisaation tulevaisuuden tarpeisiin. Kehä on siinä mielessä yksilöllinen, että näiden tekijöiden tasot muotoutuvat aina kyseisen tehtävän mukaan. Oleellista kuitenkin on, että ajatusmallin mukaan näiden kaikkien elementtien sisällöt ovat suoraan johdettavissa organisaation liiketoimintastrategiasta. Toisin sanoen kaikkien valintojen jokaisessa elementissä on osaltaan tuettava organisaation liiketoimintastrategiaa. (Fombrun, Tichy & Devanna 1984, 41, Hendry & Pettigrew 1990, 21-25, Storey 1993, 6-7, Legge 1995, 309) Myös Armstrong (1992, 136) asettaa lähes samat kysymykset henkilöstön valintatilanteessa. Hänen mukaansa on tärkeää tietää, millaisia ihmisiä tarvitaan tehokkaan kilpailuasetelman turvaamiseksi nyt ja tulevaisuudessa sekä millä keinoilla heidät saadaan rekrytoitua yritykseen ja pysymään yrityksen palveluksessa.

Strategisessa johtamisessa haasteena on yhteensovittaa organisaation rakenne, henkilöstövoimavarat sekä toimintaa ohjaavat missio ja strategia niin, että ne kaikki tukevat toisiaan. Näiden kolmen organisaation sisäisen elementin yhteensopivuus on yksi edellytys sille, että organisaation kokonaisstrategia on yhdenmukainen myös organisaation ulkoisten tekijöiden, kuten taloudellisten, poliittisten ja kulttuuristen voimien sekä muuttuvan kilpailuympäristön kanssa. (Fombrun, Tichy & Devanna 1984, 35, Sahi 1997, 21-22) Cooken & Armstrongin (1990, 31) mukaan strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtävä on lisäksi varmistaa, että organisaation oma kulttuuri, sen arvot ja rakenne, työntekijöiden suoritustaso, heidän motivaationsa ja sitoutumisensa ovat linjassa organisaation liiketoiminnan tavoitteiden ja strategioiden kanssa.

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

Harvardin malli

Ns. Harvardin malli on Poolen (1990, 3) mukaan ehkäpä kaikista tunnetuin ja vaikutusvaltaisin HRM:n lähestymisen malli. Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1984, 15-18, 1985, 16-19) kehittivät nimittäin Harvardissa Michiganin mallia paljon joustavamman HRM-mallin. Tässä mallissa on joukko tasavertaisia kumppaneita ja jossa henkilöstö on mukana johdon, omistajien ja ammattiyhdistysliikkeen kanssa HRM-strategioiden luomisessa ja lopulta jopa rakentamassa organisaation liiketoimintastrategiaa.

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

Tällä HRM-mallilla pyritäänkin aikaansaamaan koko organisaation käsitävä sitoutuneisuus. Tärkeinä asioina sidosryhmämallissa pidetään 1) korkeaa sitoutuneisuutta, jossa sekä johto että henkilöstö sopeuttavat odotuksensa toimintaympäristön vaatimuksiin 2) henkilöstön korkeaa kompetenssia, jossa oppimalla ja palkitsemalla saavutetaan parempia valmiuksia vastaamaan toimintaympäristön muutoksia 3) kustannusvaikuttavuutta, jossa kehittämällä kommunikointi- ja osallistumisjärjestelmiä saadaan henkilöstövoimavarakustannukset pidettyä enintään kilpailijoiden tasolla 4) kilpailijoita korkeampaa etujen yhteensovittamisen astetta, jossa henkilöstön vaikutusvallan kautta realisoituu henkilöstöressurssien yhteensopivuus ja suhtautumalla myös uudella tavalla työelämän suhdejärjestelmiin ja ay-liikkeeseen huomioiden yhteistoiminnallisuudesta saatavat pitkän tähtäimen hyödyt. (Beer & kumpp. 1984, 35-37, 1985, 37-38, Sädevirta ks. Varila 1994, 47-48)

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

Warwicken malli

Warwicken yliopiston tutkijat Hendry & Pettigrew (1990) näkevät HRM:n osana liiketoimintaa ja he ovatkin mukauttaneet Harvardin mallia korostamalla sen analyttisiä näkökohtia, enemmän järjestäytyneeksi ajatukseksi henkilöstöjärjestelmien suunnittelusta ja sen yhteydestä liiketoimintastrategiaan. Heidän mallinsa ottaa myös huomioon yhteiskunnassa tapahtuvien ns. ulkoisten taustojen, kuten taloudellisten, teknisten ja sosiaalipoliittisten tapahtumien vaiku-

tukset ja ne tuovat lisänsä koko organisaation strategiaan eli sisäisiin tapahtumiin. Näissä ulkoisissa ja sisäisissä prosesseissa tapahtuvat muutokset sisältävät myös kaikenlaisen vuorovaikutuksen sekä muutoksissa, taustassa että sisälössä. Mallin vahvuus onkin juuri siinä, että se tunnistaa ja luokittelee näitä tärkeitä ympäristön vaikutuksia ja sitä, miten HRM mukautuu muutokseen tässä ympäristössä. Hendry & Pettigrewn mukaan malli kuvaa paremmin rakenteita ja strategian luomista monimutkaisissa organisaatioissa ja erilaisissa viitekehyksissä. Tällainen selkeämpi ymmärrettävyys on myös tärkeä perusta HRM:n analysoinnille. Mallin heikkous on puolestaan heikosti kehitetyissä prosesseissa, joiden avulla sisäiset HRM:n käytännöt on linkitetty liiketoiminnan tulokseen ja suoritukseen. (Hendry & Pettigrew 1990, 25-35, Beardwell ks. Beardwell & Holden 2001, 21-22, Bratton & Gold 1999, 23-24, Legge 1995, 121-124)

Mallin mukaan organisaation ulkopuolinen ympäristö vaikuttaa siis suoraan organisaation sisäiseen toimintaympäristöön ja sitä kautta myös liiketoimintastrategiaan ja HRM:n toimintaympäristöön. Nämä puolestaan vaikuttavat suoraan HRM:n sisältöön. Tässä vaiheessa malli alkaa toimia myös toisin päin, sillä HRM:n toiminnallinen sisältö eli ne käytännön toiminnot, joita henkilöstö tämän perusteella tekee, vaikuttaa takaisin liiketoimintastrategiaan, organisaation sisäiseen toimintaympäristöön ja HRM ympäristöön, jonka vaikutukset ulottuvat myös ulkoiseen ympäristöön.

Näissä kolmessa edellä esitetyssä mallista esiintyvät mielestäni modernin henkilöstöjohtamisen keskeisimmät vaihtoehdot. Michiganin malli Leggen (1995) mainitsemana "kovana henkilöstöjohtamisena" toimii ehkäpä kaikista perinteisimmällä tavalla, jossa ensin on valittu organisaation strategia ja tämän jälkeen muu toiminta (mukaan luettuna henkilöstöjohtaminen) seuraa tätä valittua strategiaa. Harvardin sidosryhmäajatteluun perustuvassa mallissa henkilöstö on nostettu mukaan tasavertaiseksi kumppaniksi johdon ja muiden sidosryhmien kanssa rakentamaan henkilöstöjohtamisen strategiaa. Tästä toimintatavasta kokemukseeni perustuen epäilen, että hyvin usein tällainen toiminta jää vain johdon juhlapuheiden retoriikaksi ja käytäntö on sitten lähempänä Michiganin mallia. Warwickin mallin olen ottanut mukaan lähinnä siitä syystä, että mallin henkilöstöjohtamisessa huomioidaan yhteiskunnassa tapahtuvien ns. ulkoisten taustojen ja organisaation ulkopuolisen ympäristön vaikutukset. Mallin mukaan nämä vaikuttavat suoraan henkilöstöjohtamisen sisältöön. Warwickin malli onkin juuri tästä syystä kiintoisa, sillä tämäkin tutkimus on kiinnostunut henkilöstöstrategiaan integraatiossa vaikuttavista ulkopuolisista voimista.

5.3.2 Henkilöstöstrategia arjen käytäntöinä

Uskaltaudun toteamaan, että henkilöstöstrategia on aika väljä käsite. Vilkaistu yritysten nettisivuille vahvistaa käsitystäni. Esimerkiksi Vankeinhoitolaitoksen henkilöstöstrategia (ks. 2003) käsittelee aihetta todella laajasti 22 sivun verran. Hollolan kunnan henkilöstöstrategia (ks. 2003) on taas esimerkki yhteen sivuun puristetusta ohjelmasta. Aika tyypillinen kuitenkin lienee Nokian Renkaiden (ks. 2003) malli henkilöstöstrategiasta. Näiden kaikkien yhteinen piirre tarkemmin pohdittuna on, että niissä keskitytään enemmän yhtiön johdon ja hen-

kilöstöhallinnon välisen tilan arvioimiseen ja arviointi tapahtuu lähes poikkeuksetta staattisessa tilassa. Tarkemmin sanottuna, henkilöstöstrategia tehdään yleensä yhtiötä varten, yrityksen menestymisen turvaamiseksi ja kehityssuunnitelmat tehdään sitten ihmisiä (henkilöstöä) varten.

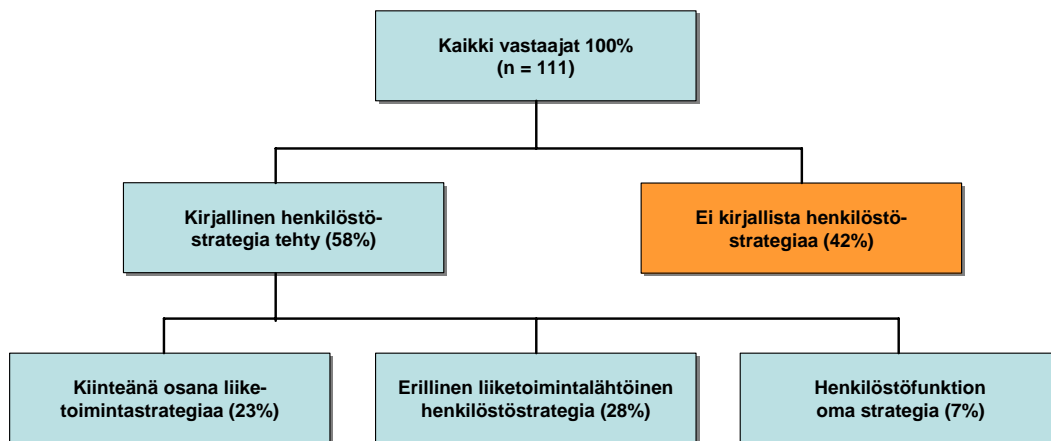
Lisäksi eri tutkijoiden näkemykset henkilöstöstrategiasta ja siihen kuuluvista asioista poikkeavat toisistaan. Olen valinnut esimerkiksi kolme hieman erilaista henkilöstöstrategiaa, jotka toimivat tässä näytteenä arjen käytännöistä. Sauri (1994, 125) toteaa, että henkilöstöstrategia laaditaan yleensä tiiviiksi ja lyhyeksi, muutaman sivun mittaiseksi strategisiksi linjanvedoiksi, joissa on yleensä päivittäiseen toimintaa ohjaavia henkilöstöjohtamisen linjapäätöksiä. Niiden tueksi kirjoitetaan sitten erilaisia toimenpideohjelmia, joissa määritellään yrityksen merkittävimmät kehittämiskohteet. Varilan (1994b) mukaan henkilöstöstrategialla on kaksi ulottuvuutta. Ensinnäkin sen on vastattava tämän hetken haasteisiin ja toiseksi sen on luotava menestyksen edellytykset mahdollisesti ennakoimattomalle tulevaisuudelle. Tämä kaksijakoisuus näkyy myös henkilöstöstrategian kirjoitetussa muodossa:

- **Yleinen osa** sisältää 1) organisaation vision, vahvuudet ja heikkoudet, kehityssuunnan sekä mahdolliset uhat, 2) toimintastrategian, 3) henkilöstöstrategian arvot, menetelmät ja päämäärät. Edellä mainittujen lisäksi yleiseen osaan voidaan kirjoittaa myös organisaation yleisen tason julkilausemia.
- **Eriytynen osa** sisältää sovellukset ja toimenpiteet joilla henkilöstöstrategiaa toteutetaan ja ne on kehitetty yhdessä ko. yksikön sisällä.

Varilan mukaan on tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen kokee pystyvänsä vaikuttamaan vähintään henkilöstöstrategian erityiseen osaan ja sitä kautta tulee myös sitoutuminen, sillä on erittäin tärkeää, että kaikkien on myös sitouduttava henkilöstöstrategiaan. (Varila 1994b, 88-89) Hytönen (2003) puolestaan määrittelee henkilöstöstrategian hieman eri tavalla. Hänen määritelmänsä mukaan henkilöstöstrategia on joukko valintoja, joilla keskitytään niihin henkilöstöjohtamisen tehtäväalueisiin, joilla on suuri merkitys organisaation toimintatilanteessa. Tällä henkilöstöjohtamisen keinovalikoimalla organisaatio varmistaa tarvitsemansa henkilöstörakenteen ja osaamisen sekä kannustaa henkilöstöä saavuttamaan tarvittavan suoritustason.

PA Consulting Group (2003) on tutkinut suomalaisten organisaatioiden henkilöstötyötä ja sen kehittymistä jo usean vuoden ajan. Vuoden 2003 tutkimukseen osallistui Talouselämä-lehden TE500-listan 250 liikevaihdoltaan suurinta yritystä sekä 22 suurinta julkisorganisaatiota. Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003 raportin mukaan vain runsaalla puolella organisaatioista on kirjallinen henkilöstöstrategia. Näistä noin puolessa yrityksistä se on rakennettu kiinteänä osana liiketoimintastrategian laadintaa ja toinen puoli organisaatioista on laatinut sen erillisenä liiketoimintalähtöisenä henkilöstöstrategiana. Tämän lisäksi kirjallinen henkilöstöpolitiikka on vain kahdessa kolmesta organisaatiosta. Näiden lukujen perusteella voidaan olettaa, että kovinkaan monet henkilös-

töfunktiot eivät koe olevansa läheisessä suhteessa organisaation liiketoimintaan ja siksi he eivät voikaan ymmärtää sen tarpeita ja tuottaa tarpeen vaatimia palveluita. Liikkeenjohto kuitenkin odottaa lisääntyvässä määrin henkilöstöfunktion palvelujen tuottamista mitattavasti ja kustannustehokkaasti. Tämä tarkoittaa henkilöstöfunktion työn painopisteen muuttumista hallinnollisista tehtävistä lähemmäksi organisaation liiketoimintaa. Kuvio 8 selvittää henkilöstöstrategian yhteyttä liiketoimintastrategiaan niissä yrityksissä, joissa on tehty kirjallinen henkilöstöstrategia. Myös Lähtenmäki, Huuskonen & HRM-tutkimusryhmä (1996, 91-93) ovat samoilla linjoilla tutkimustulostensa kanssa todetessaan, että HRM-asiat hoidetaan monissa yrityksissä vielä kovin harrastajamaisesti sekä henkilöstöjohtamisen ja yrityksen strategisen johtamisen yhteydet ovat enemmänkin puheiden kuin tekojen tasolla.



KUVIO 8 Henkilöstöstrategian yhteys liiketoimintastrategiaan niissä organisaatioissa, joilla on kirjallinen henkilöstöstrategia (PA Consulting Group 2003)

Ei liene mikään yllätys, että on vielä paljon yrityksiä, joilla ei ole pitkäjänteistä henkilöstöstrategiaa ja -politiikkaa saatikka omaksuttua HRM:n toimintamallia. Henkilöstöasioita hoidetaankin monesti hyvin lyhytjänteisesti, keskittymällä pelkästään operatiivisiin rutiiniasioihin (Lähtenmäki, Huuskonen & HRM-tutkimusryhmä 1996, 92). Usein strategiset henkilöstöasiat tulevat esille vasta siinä vaiheessa, kun organisaation liiketoimintastrategiat ovat jo valmiita. Tällöin ei ole osattu huomioida lainkaan niitä resursseja, joilla tuleva toiminta aiotaan toteuttaa. Tilannetta ei lainkaan helpota, että henkilöstöstrategia joudutaan rakentamaan yhä useammin hyvin turbulenssissa tilanteessa, sillä nykyään organisaatiot elävät lähes jatkuvassa muutoksessa ja epävarmuus tulevasta vaikuttaa vääjäämättä toimintaan. (Järvinen 1996, 17, 27, 93)

Henkilöstöjohtamisen ammattitaito ja henkilöstöstrategian toimivuus punnitaankin Kasasen (2004) mukaan ns. vaativissa tilanteissa, kuten johtajuuden kriisitilanteissa, strategisissa muutoksissa sekä yrityskaupoissa ja rakenne muutoksissa. Talent Partnersin Suomen Gallupilla teettämän yrityskauppatutkimuksen "Tutkimus yrityskaupan jälkeisestä haltuunotosta ja kaupalle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta" mukaan kolme suurinta ongelma-aluetta yrityskaupalle asetettujen tavoitteiden saavuttamatta jäämiseen olivat kyky käsi-

tellä erilaisia kulttuureja, johtamis- ja tietojärjestelmien yhteensovitus (ei löydetä oikeita osajia oikeisiin tehtäviin) sekä henkilöstöasiat, joiden perusjärjestelmiä ei saada yhtenäisiksi. (Kasanen 2004)

Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen yhtenä mahdollisuutena on kytkeä henkilöstöjohtamisen ja yrityksen strategisen johtamisen prosessit yhteen ylimmän johdon strategisten rakennelmien kanssa. Tämä usein haasteellinen kohta tulee esille monissa organisaatioissa, vaikka henkilöstövoimavarojen johtaminen olisikin arvostetussa asemassa ja se tuntuisi toimivalta organisaation johtamisen osalta. (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 1988, 454, Butler, Ferris & Napier 1991, Mintzberg ks. Mintzberg & Quinn 1991, 13-14, Armstrong 1992, 53, 18-20 Sädevirta ks. Varila 1994, 61-62)

5.3.3 Postmoderni näkökulma henkilöstöjohtamiseen ja -strategiaan

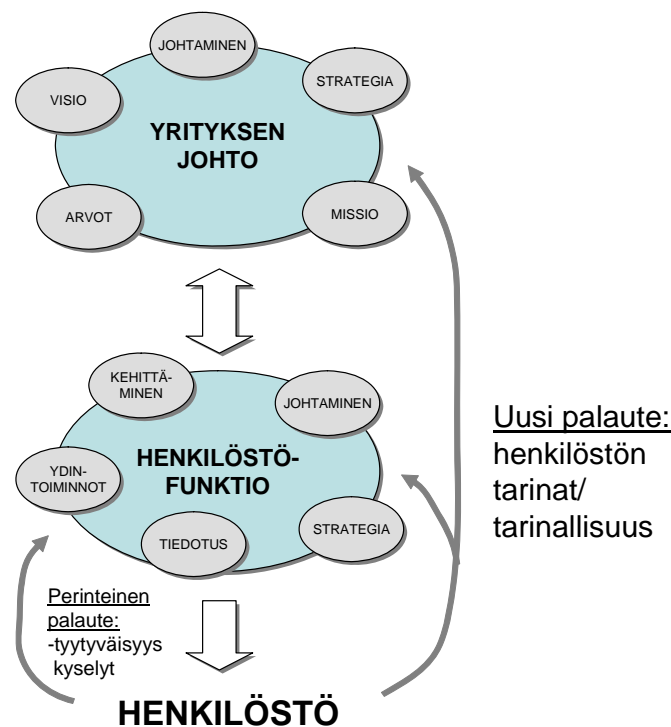
Henkilöstöstrategiat luodaan usein modernista näkökulmasta niin, että niissä pyritään rakentamaan toimintamalleja. Kaikki edellä esitetyt henkilöstöjohtamiseen ja -strategiaan liittyneet mallit ovatkin tällaisia hyvin klassisia näkemyksiä modernista, vain yhteen oikeaan toimintatapaan suuntaavasta toiminnasta. Asiaa voi lähestyä myös hieman eri kontekstissa. Tässä tutkimuksessa käytin taustafilosofiana sosiaalista konstruktionismia, jossa todellisuus rakentuu kielen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Lisäksi tutkimuksessa oli mukana postmoderni ajattelutapa, joka toi mukanaan tietämisen sidokset aikaan, paikkaan ja sosiaaliseen kenttään. Tietäminen on aina jostakin näkökulmasta tietämistä ja tietäminen on aina myös jonkin tietävän ihmisen tietoa. Postmodernit organisaatiot uskovat useisiin vaihtoehtoihin tulkintoihin, jokaisessa organisaatiossa on aina olemassa monia erilaisia ja keskenään kilpailevia näkemyksiä ja tulkintoja, joilla kaikilla on oikeutuksensa eikä lopullista totuutta ole olemassaakaan (Ahonen ks. Suominen 1996, 229-249).

Ylöskirjatut yritysten henkilöstöstrategiat tahtovat olla julistuksia ko. organisaation tavoitetilasta. Hyvin vähän niissä kuitenkaan näkyy sitä, kuinka henkilöstöstrategian tulisi elää kentältä tulevan palautteen perusteella ja käytännön eri tilanteissa. Tämän tutkimuksen ajatusmalli lähteekin liikkeelle siitä, että jos yrityksellä ei ole henkilöstöstrategiaa esimerkiksi muutostilanteessa (integraatiossa) tai vaikka olisikin jonkinlainen strategia lähtötilanteessa, niin henkilöstö rakentaa oman henkilöstöstrategiansa niistä useimmiten kielteisistä olettamuksista, joita henkilöstö tekee yritysjohtajan tekemisistä ja tekemättä jättämisistä, sanomisista ja sanomatta jättämisistä. Muutoksessa katsotaan, että sille ja sille tapahtui näin ja tämän jälkeen porukka taas mieltää henkilöstöstrategian olevan sitten sen mukainen ja toimii jatkossa tämän ns. uuden mallin mukaan. Jonkinlaisena tulemana tätä kautta voitaisiin ajatella, että kun näin kuitenkin on, henkilöstöjohtamiselle olisi hyvä tehdä tavoitesuunnitelma (strategia) huomioiden myös tätä kautta saatu tieto. Koko henkilöstölle ei nimittäin riitä, että työstä saa pelkästään palkkaa ja saa olla vain muuten mukana toiminnassa. Miten henkilöstöstrategia pystyy elämään muutoksessa ja kentältä tulevan palautteen perusteella? On siis olemassa yrityksen organisaation virallinen henkilöstöstrategia ja tapa, jolla sitä sovelletaan käytännössä eli toiminta ilmenee käy-

täntöinä sekä ihmismielen konstruktioina. Henkilöstöjohtamiseen/ henkilöstöstrategiaan kuuluu mielestäni myös elementti, joka kertoo selkeämmin kuin pelkät henkilöstön tyytyväisyystutkimukset ja muu perinteinen seuranta, henkilöstöltä tulevan palautteen ts. henkilöstön käytännön henkilöstöstrategian.

Kuinka sitten käy, kun tapahtuukin muutoksia (integraatioita) ja henkilöstöstrategiaa joudutaan mahdollisesti muuttamaan, tai se elää muuten vain muutoksen mukana? Hyödyntämällä henkilöstöltä tulevia tarinoita (ja tarinallisuutta), jotka kohdistuvat yrityksen ko. toimintoihin, saadaan esille sellaisia asioita, jotka saattaisivat pelkällä henkilöstön tyytyväisyyskyselyllä jäädä huomioimatta (kuvio 9).

Ei ole helppoa muuttaa ajatusmaailmaansa modernista ja auktorisoivasta organisaatio-tutkimuksen ajatusmaailmasta postmoderniin näkökulmaan. Moderni organisaatioajattelu on luonut perustan ja samalla oikeutuksen hierarkiselle organisoitumiselle ja monologiselle puheelle. Postmodernista näkökulmasta tarkasteltuna näillä hierarkisilla rakenteilla omine valvontajärjestelmineen on vain historiallinen kuriositeetti-arvo. Sen sijaan arjen moniäänisyyden sekä keskustelijan ja tarinan luojaan roolinsa tiedostanut organisaation johto voikin pyrkiä ohjaamaan oman organisaationsa toimintaa tulkinnallisten kehysten avulla. (Juuti 2001, 130, 135) Tarinajohtaminen tuokin mukanaan palasen postmodernia ajatusmaailmaa myös henkilöstöjohtamiseen ja -strategiaan.



KUVIO 9 Henkilöstön tarinoiden hyödyntäminen johtamistyössä

5.4 Postmodernin kulttuurin osatekijä

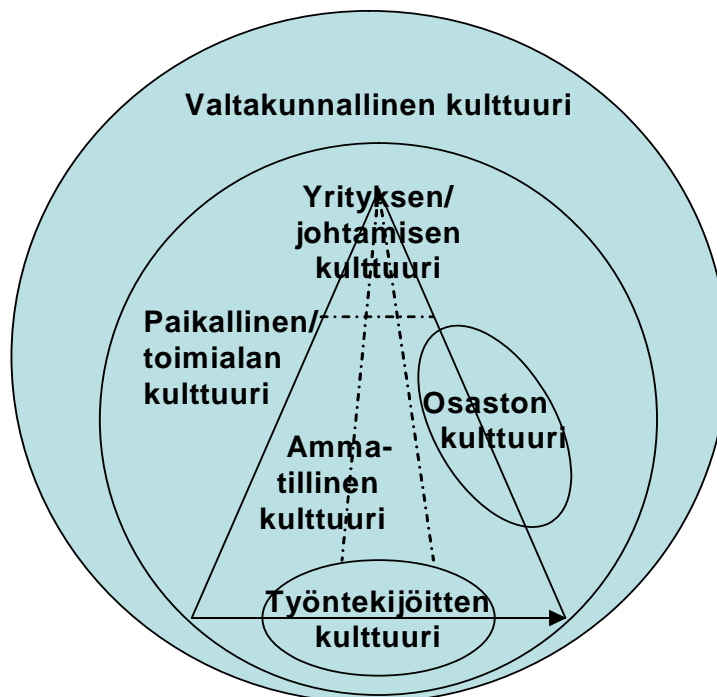
Tarkasteltaessa henkilöstöstrategiaa integraatiossa ehkäpä kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi muodostuu organisaation kulttuuri kaikkine siihen kuuluvine tekijöineen. Tilannetta monimutkaistaa vielä se muutos tai integraatio, jossa organisaatioiden kulttuurit ovat vääjäämättä keskeisessä asemassa. Vaikka tässä tutkimuksessa yhtenä osatekijänä keskityinkin lähinnä yrityksen sisäiseen kulttuuriin, nostin sen silti muutostilanteessa ulkoiseksi vaikuttimeksi. Toimin näin lähinnä siitä syystä, että uuden organisaation kulttuuri muodostuu vanhasta sisäisestä kulttuurista ja uuden yhteisen yhtiön kulttuurista, joka voidaan tulkita myös ulkoiseksi osatekijäksi. Asiaa voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Esimerkiksi Kettunen (1997, 73) tarkastelee kulttuuria 1) poliittisesta eli vallankäytön näkökulmasta, 2) modernismin, rationaalisen ajattelun ja toiminnan näkökulmasta sekä 3) sosiaalisesta eli ihmisryhmien välisten suhteiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa lähestyin kulttuuria lähinnä postmodernissa toimintaympäristössä tapahtuvien sosiaalisten suhteiden välisestä näkökulmasta, jossa oli aina myös valta jollain tavalla mukana.

Postmodernissa organisaationäkemyksessä keskeisenä elementtinä ovat kyseiselle organisaatiolle ytimen muodostavat yhteiset käsitykset ja todellisuusmäärittelyt. Näitä yhteisiä näkemyksiä on vahvistettava ja niitä myös vahvistetaan koko ajan jokapäiväisessä kanssakäymisessä. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi erilaiset palaverit, organisaation yhteiset puhettavat ja jopa materiaaliset rakenteet. Näiden kaikkien pohjalta muodostuu organisaation perimmäinen, monimutkainen, yhteisesti jaettu, käsitysten ja merkitysten verkosto. Tämän merkitysten verkoston, organisaation todellisuuden kehysten, sen sääntöjen ja yhteisesti hyväksytyjen tavoitteiden perusteella organisaatiossa ei esiinny paljoakaan kyseenalaistamista. Pikemminkin organisaation sosiaalisen todellisuuden voidaan katsoa olevan luonnollista, neutraalia ja laillista. Organisaation jäsenet tavallaan (valtaa käyttämällä) opetetaan organisaation oikeaan tapaan toimia, yhteisiin todellisuuskäsityksiin ja yhteisiin arvostuksiin. (Alvesson 1991, 43-44, Ahonen 1996, 237, 2001, 176-177)

Tällainen yhteinen organisaation oma todellisuuskäsitys ei säily sellaisenaan, sillä organisaation ulkoiset ja sisäiset paineet pyrkivät vaikuttamaan siihen omilla vastaväitteillään. Näihin voidaan sitten suhtautua esimerkiksi kieltämällä tai väheksymällä niitä. Ne voidaan myös sulauttaa jo olemassa olevaan todellisuuskäsitykseen. Esimerkiksi organisaation johto puhuu usein muutoksen puolesta, mutta samalla se asettaa tälle paljon rajoituksia. Eli se pyrkii torjumaan muutosta koskevat vastaväitteet ja haluttomuuden uutta toimintamallia kohtaan. Organisaation todellisuuskäsitystä pyritäänkin siirtämään johdon haluamaan suuntaan ja sen asettamiin rajoituksiin. Luonnollisesti työntekijät voivat kapinoida tällaista todellisuuskäsitysten manipulointia vastaan, mutta yksittäisten ihmisten on kuitenkin vaikea vastustaa tällaisia kulttuuriympäristössä jatkuvasti syötettäviä asioita (Alvesson 1991, 45, 78-79, Gahmberg 1991, 199, Ahonen 1996, 238-239, 2001, 177-178) Nykykeskustelut voidaankin katsoa käytävän jo postmodernissa hengessä, sillä yhtä ainuttakaan oikeaa tapaa hahmottaa

todellisuutta ei ole kulttuurikeskusteluissakaan olemassa ja lisäksi eri kulttuurien välinen vuoropuhelu ei ole millään tavalla johdonmukaista (Clifford 1988, 13-14, Koskiaho 1990, 113, Treuthardt 2004, 58).

Organisaatioilla ei kannata enää Martinin (2002, 9, 164-165) mukaan olettaakaan olevan yhtenäistä kulttuuria. Jokaisessa organisaatiossa on omat ryhmittymänsä, joilla on erilaiset näkemykset arvoista, strategiasta ja organisaation eri ryhmien välisten konfliktien tulkinnoista. Martin toteaaakin, että olisi parempi puhua kulttuureista organisaatiossa eikä organisaatiokulttuurista. Alvesson & Berg (1992, 61-64) kuvaavat kulttuuria sisäkkäin olevina eri tasoina jotka ovat lisäksi vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (kuvio 10). Kuviosta käy ilmi myös, että organisaation kulttuuri on vahvojen ja määräävien kulttuurien sisällä eikä tästä syystä se pysty hävittämään niiden vaikutusta työntekijöittensä arvoihin ja asenteisiin. Kortteinen (1992, 28) kertoo myös yrityksen sisälle syntyneistä ja linjaorganisaation sisäisten hierarkioiden perustalle pohjautuvista sisäisistä kulttuureista, joissa kaikki hierarkian tasot puolustavat saavuttamiaan etuja kaikkea muutosta vastaan. Erilaiset maailmankuvat, ajattelu ja todellisuus ovat jopa tarpeellisia. Organisaatio, jossa kaikki ajattelisivat samalla tavalla ja kaikilla olisi yhteinen ajatusmaailma, saattaisi todellisuudessa tuntua pysähtyneeltä ja ilman kehityksen mahdollisuuksia olevalta (Kettunen 1997, 75).



KUVIO 10 Kulttuurin eri tasot (Alvesson & Berg 1992, 64)

Ihmisillä on myös aina Alvessonin (2002, 189-190) ja Erkkilän (2001, 45) mukaan vaikutteita useista eri kulttuureista, jotka vaikuttavat heihin kukin omalla tavallaan. Myös Hampden-Turner (1991, 10) pitää tärkeänä erottaa toisistaan organi-

saatioiden sisäiset kulttuurit ja ulkopuoliset, laajemmat kulttuurit, kuten kansakunnan tai jonkin taloudellisen ryhmittymän kulttuurit. Edellisiä hän kutsuu *yrityskulttuureiksi* ja jälkimmäisiä *makrokulttuureiksi*. Yrityskulttuurit sisältävät ihmisten käyttäytymisen, oletukset ja erilaiset yhteenliittymät organisaation sisällä. Makrokulttuurit puolestaan ovat lähinnä kansallisia ja alueellisia tapoja, jotka heijastavat omat erityisvaikutuksensa yrityskulttuureihin.

Keskuskauppakamari on tutkinut useaan kertaan suomalaista yrityskulttuuria. Uusimman, Suomen Gallupin keräämän, vuoden 2004 raportin aineisto on kerätty haastattelemalla puhelimitse yli kymmenen työntekijää työllistävien yritysten 200 yritysjohtajaa. Lisäksi tutkimukseen on haastateltu 504 yksityisten yritysten työntekijää. Keskuskauppakamarin vuosien 2001 ja 2004 tutkimusraportit ovat samoilla linjoilla Martinin ja Alvessonin & Bergin ajatusten kanssa. Keskuskauppakamarin tutkimusraportin mukaan yritysjohton ja työntekijöiden näkemykset suomalaisesta yrityskulttuurin sisällöstä ovat kovasti erilaiset ja yrityksissä näyttääkin olevan kaksi toisistaan poikkeavaa todellisuutta eli yritysjohton kulttuuri ja työntekijöiden kulttuuri. Näkemyserot eivät ole muuttuneet tutkimusten välisenä aikana ja ne ovat olleet selkeitä kaikilla tutkimuskerroilla (myös vuonna 2000). Eroina mainitaan näkemyserot sisäisen viestinnän avoimuudessa, kehityskeskustelujen yleisyydessä, palkitsemistavoissa ja pitkäaikaisten työsuhteiden arvostuksessa. Lisäksi erilaiset näkökannat ovat myös irtisanomisissa, työsyjinnässä ja ikääntyvien työntekijöiden arvostuksessa. Yrityksissä halutaan kuitenkin kehittää yrityskulttuuria parempaan suuntaan. Tällaisina tärkeinä asioina on mainittu henkilöstön urasuunnittelu, koulutusjärjestelmät, sisäinen viestintä, ikääntyvien työntekijöiden aseman huomioiminen eli yleensä henkilöstöpolitiikan rakentaminen (kirjattu henkilöstöpolitiikka oli tehty vain 68%:ssa yrityksistä). Arvojen määrittely on yleistynyt, mutta näkemyserot niiden jalkauttamisesta ovat suuret. Yritysjohto katsoo onnistuneensa jalkauttamisessa hyvin ja työntekijät puolestaan ovat asiasta eri mieltä. (Mäkinen & Purho 2001, Mäkinen & Liukas 2004) Myös Alvessonin (2002, 123) ajatukset ovat samansuuntaiset. Hänen mukaansa organisaation johto luo yrityksessä käytettävät rituaalit ja muu henkilöstö jää sitten hyvin helposti näiden toimintamallien objekteiksi tai vastustajiksi. Alvessonin & Bergin (1992, 191-192) mukaan työntekijöillä ei todellisuudessa olekaan muuta mahdollisuutta kuin käyttäytyä sellaisella tavalla, joka tukee organisaation kulttuuria ja on myös omiaan lisäämään organisaation otetta ko. työntekijöihin. Lisäksi Parker (2000, 25-26,) ja Kettunen (1997, 195) toteavatkin, että hyvin usein vielä se kulttuuri, jota johto julistaa organisaation yhteisenä kulttuurina, onkin vain haave, jollainen johto haluaisi kulttuurin olevan. Takalan (2002b) mukaan inhimillisessä vuorovaikutuksessa ihmisille muodostuu erilaisia merkityksiä, jotka ovat siten tavallaan symbolisen vuorovaikutusprosessin tuote. Myös yrityskulttuuri välittyy näiden merkitysten kautta. Takalan mukaan juuri tästä johtuu, että yritysjohton ja työntekijöiden näkemykset yrityksen kulttuurin tilasta saattavat olla hyvinkin erilaisia.

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa jotain yhdessä arjen elämässä koettua, yhteistä ja keskenään jaettavaa todellisuuden sosiaalista rakentumista sekä lisäksi se antaa jokaiselle myös henkilökohtaista liikkumatilaa. Se on opittu vähitellen

onnistumisten ja epäonnistumisten kautta. Tällä tavalla käsitetty kulttuuri sisältää laajan ja sallivan taustan, jota voidaan nimittää myös yhteisölliseksi informaatioksi. Tällaiseen on helppoa mennä mukaan ja siitä voi saada myös tukea ja voimaa silloin kun omat voimavarat sitä kipeästi tarvitsevat. Tällainen tarve tulee esille esimerkiksi muutostilanteissa, jossa organisaation jäsenet joutuvat jäämään helposti yksin omien ajatustensa kanssa ja tällöin heidät voi vallata tunne omasta riittämättömyydestään. (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997, 387, Kettunen 1997, 76, 185) Kettunen (1997, 373) painottaa lisäksi luottamuksen merkitystä. Hän sanoo sen olevan kaiken yritystoiminnan perustekijä ja hän toteaaakin, että ellei kyseisen yrityksen kulttuuriin kuulu luottamusta, nykyaikaisesta yritystoiminnastakaan ei voida puhua. Juuti & Lindström (1995, 21) puhuvat kulttuurin symboli- ja kielipilvestä, jonka sisällä olevien ihmisten todellisuus on muovautunut sisäisten ja ulkoisten tilanteiden ja ongelmien kautta. Pilven sisällä olevat ihmiset voivat liikkua turvallisesti ja rauhassa nojautuen organisaatiossa totuttuihin tapoihin. Juutin ja Lindströmin mukaan jos ihminen joutuu jostain syystä muuttamaan tämän pilven ulkopuolelle esimerkiksi yrityskaupan kautta, hänellä ei ole enää tämän kulttuurin tuomaa suojaa ja hän joutuu tällöin jopa tiedostamaan oman kulttuurinsa puutteet.

Jos ajatellaan organisaation kulttuuria ostettavan yrityksen henkilöstön kannalta, näkemykset organisaatiokulttuurista saattavat olla kovastikin ongelmalliset. Henkilöstöryhmästä riippumatta kaikki uuteen yritykseen siirtyvät tuntevat olonsa turvattomaksi ja kokevat epätietoisuutta tulevasta kohtalostaan. Mielenkiintoista on myös, että ostavan yrityksen henkilökunta ei pysty asettumaan ostettavien henkilöiden asemaan ja näkemään tätä monesti niin vaikeaa tilannetta heidän kannaltaan. (Haspeslagh & Jemison 1991, 129-132) Tilanne on sama myös ostavan yrityksen henkilöstöllä, sillä työntekijät eivät ole useinkaan varautuneet yrityskaupan mukanaan tuomiin muutoksiin ja ne saattavatkin siksi tulla yllätyksenä. Esimerkiksi entiset urakehitysmahdollisuudet eivät enää tulekaan välttämättä yhtä helposti (Erkkilä 2001, 141-142). Tilannetta ei helpota sekään, että on hyvin inhimillistä kutsua oman työyhteisön näkemyksiä tiedoksi ja muiden näkemyksiä ennakkoluuloksi. Ihmiset ovat tavallaan sokeita oman kulttuurinsa puutteille, eivätkä he pysty ajattelemaan minkäänlaisia muita vaihtoehtoja. Heidän olisikin pyrittävä voittamaan omat ennakkoluulonsa ja varautuneisuutensa kohdatessaan vieraasta kulttuurista tulevia ihmisiä (Pirttilä-Backman & Keso 1998, 49, Liebkind 1998, 116-117, Juuti & Lindström 1995, 21).

Yrityskauppa asettaakin yrityskulttuurin uuteen tilanteeseen. Ostettavan ja ostavan yrityksen kulttuurien luonne ja molempien osapuolien halukkuus kulttuurien sopeutumiseen ja yhdistymiseen vaikuttavat sulautumisprosessiin. Nahavandi & Malekzadeh (1988, 1994) ja Liebkind (1998) mukailevat Berryä (1987, 1990) jakamalla organisaatioiden kulttuurien sulautumisen neljään sulautumisen mallia tai astetta kuvaavaan tasoon: **Integraatioon**, jossa molemmat organisaatiot haluavat säilyttää oman autonomiansa ja kulttuuriperinteensä. **Sopeuttamiseen/ sulautumiseen**, jossa ostettu yritys hylkää kokonaan vanhan kulttuurinsa ja menee kokonaisuudessaan mukaan ostavan yrityksen kulttuuriin. **Erottamiseen/ eristäytymiseen**, jossa molempien organisaatioiden kulttuurit säilyvät täysin erillään ja **Dekulturaatioon/ vieraantumiseen**, jossa ostetta-

van organisaation työntekijät eivät arvosta vanhaa kulttuuriaan ja lisäksi he eivät halua mennä mukaan myöskään ostavan organisaation kulttuuriin. He tavallaan putoavat kahden kulttuurin väliin. (Berry, 1990, 215-219, Berry, Kim, Minde & Mok. 1987, Nahavandi & Malekzadeh 1988, 79-90, 1994, 293-306, Liebkind 1998, 110-111, Tusa 2001, 38-43)

Kahden eri organisaatiokulttuurin yhdistyminen voi siis tapahtua monella eri tavalla. Ostajan kannalta määräävinä tekijöinä ovat mm. kaupan strateginen tavoite sekä liiketoiminnallisesti että kulttuurisesti. Marks (1999, 14-19) ja Erkkilä (2001, 44) painottavat yrityskulttuurin mukaan ottamista jo yrityskaupan suunnitteluvaiheeseen. Tällöin pystytään jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa huomioimaan molempien organisaatioiden omat kulttuuriset ja tärkeät yksityiskohdat. Lisäksi päästään arvioimaan jo kaupantekovaiheessa, millainen kulttuuri uuteen organisaatioon muodostuu. Yhdistyminen on helpompaa viedä läpi yhteisin tavoittein ja myös sulautumisen aiheuttama stressi vähenee. (Nahavandi & Malekzadeh 1988, 79-90, Tusa 2001, 34-44)

Tässä tutkimuksessa tarinat yrityskulttuurista ja sen muokkautumisesta muutoksen mukana nousivat yhdeksi keskeiseksi tutkimuskohteeksi. Tutkimuksessa mukana olevat olivat joutuneet mukaan muutokseen omista organisaatioistaan, joissa he olivat työskennelleet pitkiäkin aikoja. Nyt he joutuivat tekemisiin ehkäpä ensimmäistä kertaa elämässään ja vieläpä tiedostamattaan yrityskulttuurin ja sen erilaisuuksien kanssa. Tämä ei voinut olla näkymättä heidän tarinoissaan, sillä Juutin ja Lindströmin (1995) mukaan ihmiset haluavat ennemmin paeta entiseen, tuttuun ja turvalliseen kulttuuriinsa, kuin suvaita uusia uskomusjärjestelmiä. Tällainen vanhoista ja perinteisistä psyykkisistä vankiloista vapautuminen vaatii ihmisiltä rohkeutta uusiin ajatuksiin ja sopeutumista alati muuttuviin olosuhteisiin (Juuti & Lindström 1995, 22), sillä ihminen muuttuu tavallaan vasta viimeisenä muuttuneen ja ulkoisen kulttuurin sulautumisten jälkeen (Berry 1990, 203).

5.5 Muutosjohtaminen postmodernissa valossa

Organisaatio on Takalan (2001) mukaan ihmisten tavoitteiden perusteella rakennettu yhteenliittymä, jossa johtajuus eli ihmisten johtaminen on merkittävässä asemassa. Välttämättömänä toimena johtajuus vie organisaatiota kohti yhteisiä päämääriä. Johtajan on saatava organisaation jäsenet sitoutumaan yrityksen toimintaan. Lisäksi on tärkeää, että työntekijät tuntevat olevansa täysillä mukana yrityksen toiminnassa. Yhtenä suurena johtamisen haasteena Takala mainitsee muutoksen johtamisen (muutosjohtamisen). Muutosjohtaminen tulee vääjäämättä esille jokaisessa yrityksessä, sillä erilaisia muutoksia tapahtuu kaiken aikaa organisaatioissa ja niiden ympäristössä. (Takala, 2001, 43-44) Johtajan onkin tunnettava oman organisaationsa työntekijöiden taustat (kulttuuri), jotta hän päätöksiä tehdessään pystyy jo ennalta ennustamaan heidän tulevan käyttäytymisensä (Hofstede 1994, 12). Modernin näkemyksen mukaan organisaatio on siis johdettava tehokkaasti, tavoitteiden kautta, organisaatiota kehittäen,

tehokkaita menetelmiä käyttäen, jolloin maailma on olemassa todellisenä ja reaalisena. Postmodernin näkemyksen mukaan tämä moderni johtaminen on vain illuusio ja pääosin puhetta, "johtamispuhetta". Kaoottisessa ja sirpaleisessa maailmassa ei ole yhtenäisiä ja vahvoja totuuksia. Jokaisella ihmisellä ja ryhmällä on vain itse luotu oma totuutensa. Johtaminen on neuvottelua, epätoivoistakin yhteisten näkemysten etsimistä, raakaakin vallankäyttöä, kun muu ei onnistu.

Muutosjohtamista lähestyy Kettunen (1997) sosiaalisesti konstruoidun maailman näkökulmasta. Organisaatiossa (maailmassa) toimimisessa tärkeäksi nousee organisaation jäsenten yhdessä rakentama kuva, jonka he ovat aikaa myöten organisaatiosta luoneet. Heidän maailmansa on paljon enemmän ja taatusti erilainen kuin ulkopuoliset voivat nähdä. Tällaisessa maailmassa elävät ihmiset ovat osaavia yksilöitä, jotka määräävät itse tekemisistään. Heidän on luotava yhdessä yhteinen maailmansa, sillä se ei ole valmiina odottamassa. Lisäksi tämä maailma vaatii jatkuvaa ylläpitämistä esimerkiksi päivittäisen vuorovaikutuksen avulla. Tällainen maailma rakentuukin yhteisille merkityksille kuten luottamukselle ja tunteille. (Kettunen 1997, 401)

Konstruktivistinen johtaminen näkee työyhteisön eräänlaisena yhtenäisenä heimona, jossa käytetään yhteistä kieltä, se muodostuu ihmisten välisistä suhteista monimutkaisena, avoimena ja määrittymättömänä verkostona, jossa myös uskotaan samoihin tarinoihin. Lisäksi yhteisön jäsenillä on myös yhteinen näkemys tulevaisuudesta. (Walker & Lambert 1995, 7, 16-18, Lambert 1995, 42-47) Konstruktivistinen johtaja sallii organisaatiossa ilmenevässä keskustelussa epävarmuutta ja epäselvyyttä. Tällä tavalla avoimen ja vuorovaikutteisen keskustelun avulla mahdollistetaan uudenlaisten merkitysten syntyminen (Zimmerman 1995, 104-120). (Juuti 2001, 349-350) Postmodernin näkemyksen mukaan johtajien tulisi tunnistaa oma rajoittuneisuutensa. Heidän olisi tiedostettava, ettei kenelläkään ihmisellä ole kaikkien asioiden ylitse näkökulmaa ja ymmärrystä. Tästä syystä johtajien olisi pystyttävä aitoon vuorovaikutteiseen keskusteluun erilaisista ihmisistä koostuvan henkilökuntansa kanssa. Postmodernin johtajan olisi lisäksi tunnistettava työntekijöittensä kokemuksia ja hyväksyttävä heidän erilaisuuttaan. Postmodernissa ajatusmallissa johtajuus onkin kaikkien asia, jossa johtaja on vain suunnan näyttäjä, joka valtuuttaa ja antaa voimaa sekä tukee muita organisaation jäseniä. Lisäksi postmoderni johtaja luovalla muutospuheella etsii ja kokeilee jatkuvasti uusia vaihtoehtoja sekä uusia toiminnan näkökulmia. (Starratt 1993, 108-143, Juuti 2001, 342-347)

Muutoksen johtamisen Hirschhorn (2002) näkee tavallaan erilaisina kampanjointeina. Hän erottelee muutoksen johtamisessa poliittisen-, markkinointi- ja sotilaallisen kampanjan. Isoissa organisaatioissa muutosten johtaminen on niin suuri haaste, että johtajat tarvitsevat väkisininkin avukseen jonkinlaista tukea ja liittolaisia, jotka tukevat esimerkiksi muutoshankkeen puolesta puhumisessa ja auttavien verkostojen luomisessa. Tällaista toimintaa Hirschhorn nimittää poliittiseksi kampanjaksi. Toinen osa muutoshanketta on muutoksen markkinointi, jossa muutokselle on rakennettu positiivinen teema. Markkinointi kohdistuu oman henkilökunnan lisäksi myös asiakkaisiin, jotka saadaan tällä tavalla myös vakuuttuneiksi muutoksen tarpeellisuudesta. Viimeisenä vaiheena muutokselle

suunnitellaan tavallaan huoltolinja (ihmisten innostuksen ja mielenkiinnon ylläpitämiseksi), sillanpääasemat (välietapit, kuten esimerkiksi pilottihankkeet) ja päämaja (fyysinen paikka, jossa käsitellään muutosta koskevat materiaalit ja pidetään strategiapalaverit) aivan sotilaallisen kampanjan tapaan. Vaikka Hirschhornin lähestymistapa on aika erilainen edellisiin verrattuna, löytyy hänen mallistaan jotain yhteistäkin. Hän painottaa nimittäin voimakkaasti kentän äänen kuuntelemista eli henkilökunnalta tulleiden vihjeiden, ehdotusten ja myös vastustavien kommenttien huomioimista. Vaikeimpana asiana hänkin mainitsee ihmisten henkisen puolen, eli henkilökunnan voittamisen muutoksen puolelle. Näihin asioihin kiinnitetään kuulemma aivan liian vähän huomiota. (Hirschhorn 2002, 98-104)

Muutos on aina vaikeaa niin yksilöille kuin organisaatioillekin lähinnä siitä syystä, että se vaatii myös aina jonkinasteista muuttumista. Tulevaisuuden pelko ja tunne uudesta sekä hallitsemattomasta tilanteesta ovat omiaan lisäämään muutokseen kohdistuvaa vastarintaa. Tällaisen vastarinnan kääntäminen mukaan muutokseen on yksi suurimpia haasteita muutosjohtajille. Tosin mittään yleispätevää keinoa muutoksen johtamiseen tuskin on olemassa, mutta mikäli johtaja onnistuu saamaan ihmiset jollain tavalla taakseen, eli mukaan muutokseen täydellä panoksellaan, muutoksen onnistumisen mahdollisuudet ovat hyvinkin olemassa. Tällaisessa tilanteessa hyväksi koettu keino on, että johtaja on itse esimerkkinä omalle henkilökunnalleen ja ottaa joukkonsa mukaan muutoksen rakentamiseen (Erkkilä 2001, 133). (Takala, 2001, 48-50)

Muutos on vaikea myös yrityksen johdolle. Etenkin vanhat, jo pitkään toimessa olleet johtajat ja asiantuntijatehtävissä toimivat kokevat muutoksen yleensä raskaaksi, sillä he joutuvat muuttamaan vanhoja ja hyväksi todettuja toimintatapojaan. Muutoksen onnistumista eivät takaa kuitenkaan pelkästään johdon päätökset ja suunnitelmat. Olennaista on, että koko organisaatio eli kaikki sen ihmiset ottavat haasteen vastaan ja vievät muutosta eteenpäin. (Heifetz & Laurie 2001, 131-132) Myös Kotter & Heskett (1992, 83-92) ovat tutkimuksessaan todenneet johdon vaikean aseman muutoksen läpiviennissä. Heidän tutkimustuloksensa mukaan onnistuneen kulttuurisen ja strategisen muutoksen tärkeimmäksi yksittäiseksi asiaksi nousee organisaation ylimmän johdon pätevyys. Muutoksen rakentajalla onkin oltava ulkopuolisen näkökanta ja hänen on siksi tultava (joko organisaation ulkopuolelta) tai omasta organisaatiosta, mutta jostain muusta kuin ydinliiketoiminnasta, sillä kulttuurisen muutoksen läpivieminen vaatii tiettyä ulkopuolisuutta.

Samoilla linjoilla Takalan kanssa ovat Stauffer (2003) ja Lanning (1996, 32) todetessaan, että muutokseen kohdistuva epäluulo on ihmisille luontaista ja tämän välttämiseen ei ole olemassa mitään selkeää standardia toimintamallia. Yksi tärkeä ja monesti muutoksessa unohtuva asia on kuitenkin työntekijöiden kuunteleminen. Ihmisten reaktiot ovat nimittäin hyvin usein tunnepitoisia, jotka saattavat kohdistua joko itse muutoshankkeeseen tai jopa sen vetäjään. Jos muutosta yritetään johtaa pelkästään ylhäältä alaspäin ilman henkilöstön kuuntelemista, varmasti ei päästä hyvään lopputulokseen. (Stauffer 2003, 1-3) Muutosvastarintaan on olemassa lukuisia syitä: Vanhasta, totutusta on vaikea luopua ja matkata johonkin tuntemattomaan ja epävarmaan tulevaisuuteen. Muu-

toksen seurauksia ei välttämättä ole ymmärretty oikein ja ihmisille saattaakin tulla pelko taloudellisten etujen menettämisestä tai epäonnistumisesta. Lisäksi ihmisillä saattaa olla suuretkin näkemyserot tulevasta eikä muutosta esimerkiksi katsota tarpeelliseksi eikä sen nähdä tuovan mitään etuja tullessaan (Armstrong 1994, 14-15).

Tunteiden värittämän kokemuksen toteaa Ylikoski (1993, 13, 16) olevan ihmiselle ainoan todellisuuden. Siis kyse ei olekaan siitä mitä muutetaan, vaan pikemminkin siitä miten muutetaan. Hyvin usein organisaatiomuutoksissa sorruutaan luulemaan vanhasta toimintamallista siirtymisen uuteen malliin onnistuvan ongelmitta. On syytä muistaa, että työntekijät ovat vuosien saatossa samaistuneet entiseen työnantajaansa hyvinkin voimakkaasti ja tottuneet tekemään töitä siinä yrityksessä parhaiksi todetuilla menetelmillä. (Bridges 1991,3, 30, 34-35) Myös Huy (2002, 33-37) käsittelee tunteiden merkitystä muutoksessa. Hänen mukaansa ihminen suhtautuu muutokseen arvioimalla sitä kahdessa vaiheessa. Ensin muutosta verrataan omiin tavoitteisiin ja mikäli ne tuntuvat yhteneväsiltä, muutokseen suhtaudutaan positiivisesti. Jos taas muutos on omien tavoitteiden vastainen, ei suhtautuminen ole positiivista. Seuraavaksi toisessa vaiheessa mietitään omia mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksen kulkuun, ja jos mahdollisuuksia löytyy, ihminen aloittaa aktiivisen työskentelyn. Jos mahdollisuuksia vaikuttamiseen ei löydy, ihminen tulee passiiviseksi tai pahimmassa tapauksessa ryhtyy jopa vastustamaan muutoshanketta. Ylikoski (1993, 22) puhuu tunteen ja järjen vuoropuhelusta, joka ohjaa ajatteluamme ja asioihin suhtautumistamme sekä myöhemmin käyttäytymistämme eri tilanteissa.

Ihmisten työpaikkaan kohdistuvan muutoshalukkuuden jakaa Daniel (1999, 32) kolmeen ryhmään: 20% ihmisistä on muutosystävällisiä ja suhtautuu muutokseen positiivisesti ja on avoin uusille ideoille, 50% ihmisistä on puolueettomia eli tuntee olonsa epävarmaksi ja yrittää miettiä, kuinka muutokseen tulisi suhtautua ja 30% ihmisistä vastustaa muutosta ja suhtautuu jopa vihamielisesti ajatukseen.

Kaikissa yritysostoissa on varauduttava jonkinlaiseen muutosvastarintaan. Lievimmillään se voi ilmetä vaikkapa passiivisena toimintana ja kohdistua uusiin toimintatapoihin ja tavoitteisiin (Buono & Bowditch 1989, 65). Vastarinta onkin osa muutosta, ihmisten oppimista ja luottamuksen syntymistä, sillä ihmisten sitoutuminen ja kaikenpuoleisen luottamuksen rakentuminen edellyttää asioiden kyseenalaistamista ja erilaisten näkemysten esittämistä. Esimerkiksi muutostilanteessa esiintyvistä vastarinnasta saadaan selville ihmisten todelliset näkemykset ja tunteet (Erkkilä 2001, 189).

Laajassa artikkelissaan Repenning & Serman (2002, 207-410) kertovat tutkineensa kahta muutosprosessia, joista toinen oli onnistunut muutos ja toinen epäonnistunut. Mielenkiintoisena havaintonaan he esittävät, että suurin huomio muutosten läpiviemisessä kohdistetaan näkyvissä oleviin epäkohtiin ja juuri ne tärkeät, piilossa olevat epäkohdat, joihin haluttaisiin puuttua, jäävät vähemmälle huomiolle. Toisen selkeän epäkohdan he löysivät muutoshankkeiden tulevaisuuden lupauksista, sillä ne eivät välttämättä ratkaisekaan tämän päivän akuutteja ongelmia, joihin yritetään useinkin keksiä ratkaisua välittömällä toimenpiteillä. Tässäkin asiassa on näemmä kahdenlaisia mielipiteitä, sillä esimerkiksi

Ylikoski (1993, 84) mainitsee tulevaisuudenuskon ja toivon yhtenä merkittävimpänä muutoksissa menestyneiden yritysten selviytymisen selittäjänä. Reppening & Sterman (2002) totesivatkin, että muutoshankkeet jäävät hyvin usein muiden kiireellisten hankkeiden jalkoihin, sillä muutokset vaativat vetäjiltä kovasti työtä ja energiaa tahtoo kuluja jo riittävästi arkipäivän rutiineihin.

Suomessa näkyy Kettusen (1997) mukaan selvästi eri asioiden keskittymisen vaihe. Yhtenä esimerkkinä hän mainitsee vaikkapa uudelleenjärjestelyjen kautta tapahtuvan yritystoiminnan keskittymisen. Vanhat yritysten ns. kyläyhteisöt, joissa kaikki tunsivat toisensa ja olonsa turvalliseksi sekä tiesivät naapurinsa asiat, alkavat olla pikkuhiljaa taakse jäänyttä elämää. (Kettunen 1997, 50, 88) Kannattavuuden ja kilpailukyvyyn ylläpitäminen onkin vaatinut viime aikoina yrityksiltä erilaisia uudelleenjärjestelyjä, joiden avulla ne ovat keskittyneet ydinliiketoimintoihinsa ja myyneet pois itselleen vähemmän tärkeitä toimintoja. Tällaisessa kaupassa siirtyi myös osa tämän tutkimukseen osallistuneista uuden omistajan palvelukseen, toisen osan tutkimuskohteesta ollessa jo valmiiksi ostavassa yrityksessä. Nämä postmoderniin muutosjohtamiseen ja muutokseen liittyvät tarinat ovat mukana tässä tutkimuksessa.

5.6 Omistajapolitiikan osatekijä

Tähän tutkimukseen ja tutkimuksessa mukana olevien ihmisten tarinoihin liittyi olennaisena osana heidän entisten sähkölaitostyöpaikkojensa omistajina olleiden kuntien ja uusien omistajien omistajapolitiikka. Suomessa kunnat ovat perinteisesti olleet pitkään osakkaina ja omistajina erilaisissa yrityksissä. Vasta kun kuntien omistamat sähköyhtiöt tulivat 90-luvun lopulla sijoittajien mielenkiinnon kohteeksi, alettiin kunnissakin miettiä, että mitä sähköyhtiön omistaminen tai sen vaihtaminen rahaksi merkitsee käytännössä. Kuntien talouden heikkeneminen edesauttoi menotalouden tarkastelua ja pohdintoja sekä houkutteli kuntia myymään sähkölaitoksiaan. Tilanne oli omistajakunnille uusi ja ennen kokematon, sillä heillä ei ollut minkäänlaista omistajapolitiikkaa, jossa oltaisiin varauduttu tällaisiin tilanteisiin (Jussila ks. 2003).

Ympäristö muuttuu sellaisella vauhdilla ja tavalla, että se pahimmillaan voi uhata yrityksen toimintaa. Uusi ympäristö vaatii perustavalaatuista yrityksen toiminnan ja peruskokemusten sekä työntekijöiden osaamisen muutosta ja siksi uusi kilpailutilanne onkin nähtävä tämän päivän yrityksissä tavallaan mukautumisen haasteena. Ympäröivän maailman muutokset pakottavat kuitenkin yritykset mm. sopeuttamaan toimintaansa, opettelemaan uusia toimintatapoja, tarkastamaan arvonsa ja kehittämään uusia strategioita. (Heifetz & Laurie 2001, 131-132, Ojala 2002, 23-24) Eri maissa onkin toteutettu monenlaisia poliittisia ohjelmia, joilla on ollut tarkoitus parantaa tuotannontekijäkustannusten suhteellista etua. Tällaisia ovat esimerkiksi palkkakustannusten kurissapitoyritykset, joihinkin aloihin kohdistunut tuki ja erityiset poistosäännökset. Kaikkien tällaisten toimenpiteiden tarkoituksena on ollut yritysten suhteellisten kustannusten alentaminen suhteessa ulkomaisiin kilpailijoihin. Lisäksi organisaation

jonkin toimintastrategian valitseminen riippuu esimerkiksi maan/ toimialan ominaispiirteistä, kuten käyttäytymisnormeista, kysynnän luonteesta ja paikallisten sijoittajien päämääristä. (Porter 1991, 33, 96)

Omistajapolitiikkaan voidaan sisällyttää myös yritysten omistajien yritystoimintaan kohdistuvat odotukset ja keskinäisten suhteiden heijastuminen työntekijöitten tarinoihin. Keskuskauppakamarin vuoden 2001 tutkimusraportissa mainitaan omistajien organisaation johdolle asettamat käytännön tavoitteet yrityksen arvoihin vaikuttavina tekijöinä. Tärkeimpänä organisaation johdolle osoitettuna tavoitteena on mainittu yrityksen toiminnan jatkuvuuden takaaminen. Toiseksi tärkeimpänä on korkea tuotto omistajien sijoitukselle. Yritysjohto korostaakin, että omistajien vaikutus näihin yrityksen arvoihin on lisääntynyt ja vastaavasti johdon osuus on pienentynyt. Henkilöstö näkee myös johdon aseman pienenemisen, mutta se on tapahtunut johdon ja henkilöstön yhteistyön lisääntymisenä. (Mäkinen & Purho 2001)

Poliittisen liberalismmin juurena olleiden ajatusten lähtökohdaksi Kettunen (1997) toteaa mm. Hobbesia ja Rousseaut mukailleen teoreettisen idean yhteiskuntasopimuksesta. Tässä mallissa ihmisyyhteisön perustana oleva sopimus antaa ihmiselle hänelle kuuluvat oikeudet ja lisäksi suojan. Eli yhteisö takaa ihmisille vapauden ja oikeudet. Ihmiset ovatkin ottaneet oikeudekseen määrittää henkilökohtaisesti, mikä sisältyy heidän elämänsä ja millaista hyvää elämää he haluavat elää. Elämä ei ole enää pelkkää hengissä säilymisen taistelua, vaan jostain enemmän, esimerkiksi omien yksilöllisten haaveiden suunnittelua ja toteuttamista. Tähän kuuluu olennaisena osana vielä usko paremmasta huomisesta. Tämä siksi, että ihmiset uskovat talouden kehityskulkuun ja lisäksi he tavoittelevat luomaansa ajatusmallia hyvästä elämästä. Nykyinen elintaso ja vauraus mahdollistavat tällaisen ajatusmallin. Jos sitten jostain syystä usko paremmasta huomisesta horjuu, ihmisen aiemmat elämän vahvat kuvat särkyvät. Loppujen lopuksi ihminen on kuitenkin tänä päivänä omassa elämässään ja työpaikallaan entistä enemmän yksin ja ihmeissään. (Kettunen 1997, 24-32)

5.7 Talouden osatekijä

Tutkimuksessa mukana olevat olivat aiemmin työskennelleet monopoliasemassa olleissa sähkölaitoksissa, joissa taloudelliset seikat eivät olleet ensimmäisinä ongelmallista. Nyt muutoksen mukana omistuspohja oli muuttunut ja uudet omistajat halusivat selkeästi tuottoa sijoittamalleen pääomalle. Hofstede (1993, 209) näkeekin kansainvälisten yritysfuusioiden olevan suuren rahan valtapeliä ja ne tehdään yleensä vain taloudellisesta näkökulmasta. Hyvin harvoin päätöksentekijät pystyvätään ennakoimaan uusien ja yhdentyneiden yritysten edessä odottavia toiminnallisia ongelmia, kuten ihmisten mieltä hallitsevia organisaatiomallien piiloeroja. Samaan päätelmään kulttuuristen ja toiminnallisten erojen ongelmista tultiin Työterveyslaitoksen tutkimuksessa, joka kohdistui ruotsalaisen Storan ja suomalaisen Enson vuonna 1999 tapahtuneeseen fuusioon (Väänänen 2002a, 6-7, 2002b, 8-9). Nämä talousasiat yhteen liitettynä juuri

organisaatiomallien piiloerot eivät voineet olla näkymättä ihmisten tarinoissa, siksi tämän tutkimuksen yhtenä tutkimuskohteena olivatkin tarinat taloudesta.

Tiukan talouden ja julkisen hallinnon vaatimat sopeutumispaineet ohjaavat yrityksiä tänä päivänä toisaalta säästämään ja karsimaan toimintojaan, kun samaan aikaan niiden täytyisi suunnata voimavaroja uudelleen sekä kehittää omaa toimintaansa. Jotta yritykset sitten menestyisivät tässä kaksijakoisessa puristuksessa, on niiden pystyttävä ensinnäkin yhdistämään valikoiva karsinta ja kehittäminen sekä samaan aikaan muuttumaan toiminnan vaatimalla tavalla. Tämä valintatilanne asettaa yritysten henkilöstöstrategian vaikeaan ja tärkeään rooliin. (Sauri 1994, 116) Kilpailuedun luominen ja sen ylläpito ovatkin hyvin paikallisia toimia. Kansantalouden rakenne, arvot, kulttuuri, instituutio ja historialliset erot vaikuttavat laajasti organisaation kilpailumenestykseen. Menestyvien yritysten johdon on siis oltava aina hieman varuillaan, jotta yritykset pystyvät aistimaan kilpailuasemaansa koskevat uhat ja myös reagoimaan niihin. (Porter 1991, 41, 79)

Joustavasta tuotantomallista kertoessaan Kortteinen (1992, 30) näkee varteenotettavan tulkintamahdollisuuden, jonka mukaan taloudellisen kehityksen ja kulttuurisen muutoksen välillä olisi jännitettä. Hän toteaaakin taloudellisen yhdentymisen, kiristyvän kilpailun ja pyrkimyksen joustavaan tuotantoon edellyttävän työntekijöiltä paljon aiempaa enemmän eli samaan aikaan kun työn vaatavuus nousee, myös työn tekemisen on tehostuttava. Tämä vaatii työntekijöiltä entistä enemmän motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Myös Lindroos & Nisinen (1996, 20) ja Pettigrew & Whipp (1991, 26-27) näkevät yhtenäisyyttä talouden, historian ja kulttuurin välillä todetessaan erilaisten rahoitusongelmien ja kulttuuristen muutoksien kuuluvan niiden tekijöiden joukkoon, joita ei voida etukäteen suunnitella tai hallita. Muutosstrategian eteneminen olisikin ymmärrettävä jatkuvana, toistuvana ja lisäksi epävarmana prosessina.

Sinivalkoinen pääoma alkaa pikkuhiljaa olla Takalan (2001, 45-47) mukaan harvinaista ja yhä useammin saattaa käydä niin, että yhtiökokouksessa istuvatkin kasvottomien sijoittajien edusmiehet. Tällaiset tunnottomat edusmiehet aiheuttavat helposti pelkoa kokeneemmissakin kansallisen tason johtajissa. Lisäksi Takala kyseenalaistaa businessmoraalia sellaisissa yrityksissä, joissa ollaan valmiita jakamaan suuria osinkoja yrityksestä ulos, kun samaan aikaan irtisanoetaan työntekijöitä ja joudutaan jättämään yrityksessä välttämättömiä tehtäviä huonolle hoidolle.

Vuosittain tarvitaan vähintään 5%:n reaalin kasvu työttömyyden puolittamiseksi, valtion velan pysäyttämiseksi ja elintason kasvattamiseksi (Kettunen 1997). Hän nostaakin talouden kasvun yhdeksi tulevaisuuden tärkeimmistä asioistamme ja siksi sen rakentamisessa on oltava mukana kaikki osatekijät, kuten ihmiset, yritykset ja yhteiskuntamme. Voidaankin sanoa, että taloudellisen kasvun on syrjäytettävä kaikki muut tavoitteet, sillä se on tärkein edellytys suomalaisen yhteiskuntamme sujuvalle toiminnalle. Lisäksi mitä vahvemmin yrityksen talous perustuu tuotantohyödykkeisiin, sitä riippuvaisempi kyseinen yritys on kasvusta. Joka tapauksessa ongelman ydin on kuitenkin yrityksen rahojen riittävyys. Yrityksen kannattavuus saadaankin omistajien ja sijoittajien tuottovaatimuksien sekä yritysjohton näkemyksien perusteella. Riippumatta omis-

tuspohjasta jokaisella yrityksellä on omistajansa. Silti kannattaa keskustella siitä, mikä lopulta on se yrityksen toiminnan tarkoitus. Omistajille tulojen hankkimisen lisäksi usein yrityksellä saattaa olla myös yhteiskunnallisia tehtäviä. Työntekijöiden ja johdonkin näkökulmasta tarkasteltuna tuo rahan tekeminen omistajille ei kuitenkaan voi innostaa loputtomiin. Sillä täytyy olla myös jotain muuta annettavaa työntekijöiden tarpeen tyydyttämiseksi. Voidaankin sanoa, että yrityksillä on tavallaan kaksi tehtävää. Ensinnäkin ne tuottavat tuloja omistajilleen ja toiseksi ne tyydyttävät ihmisten tarpeita. (Kettunen 1997, 37-39, 263-294)

5.8 Tarinajohtamisestako apu?

Aaltonen & Heikkilä (2003, 11-17, 91) ennustavat, että 2000-luvun ensimmäistä vuosikymmentä tullaan kutsumaan kommunikoidun tai tarinankertoajan ajaksi. Eri-laiset tarinat ovat olleet ikiajat ihmisten tapa kertoa asioita kumppaneilleen. Nyt tarinankerronta on tullut mukaan myös organisaatioiden kehittämiseen, korvaamaan monia jo käytössä kuluneita kehittämiskeinoja. Tällä tavalla pystytään hyödyntämään esimerkiksi organisaatioissa olevaa ja nykyään vähemmälle huomiolle jäänyttä ihmisten kokemusta eli hiljaista tietoa. Myös Nonaka & Takeuchi (1995, 70-72) painottavat organisaatioissa olevan hiljaisen kokemuseräisen tiedon tärkeyttä rakennettaessa koko organisaatiota käsittävää yhteistä tietoa.

On tärkeää Buchananin ja McCalmanin (1989, 52-53) mukaan tutkia ihmisten muutuskertomuksia, sillä niissä näkyvät heidän erilaiset kokemuksensa muutoksen ennakoinnista, innostuksesta, ahdistuksesta ja siitä suoriutumisesta. Tarinankerronnasta onkin saatu hyviä kokemuksia esimerkiksi organisaatiomuutoksissa, joissa ihmisten tunnelmat ja henkilökohtaiset kokemukset on kirjoitettu ylös kaikkia muutoksessa mukana olijoita hyödyttäväksi. Henkilöstölle saattaa tulla myös tunne, että yrityksen johto on todella kiinnostunut työntekijöiden kokemuksista ja tunteista (Aaltonen & Heikkilä 2003, 19). Johtaminen onkin Kettusen (1997, 443-444) mukaan monenlaista näkemistä yhtä aikaa. Johtaminen on näkemistä tulevaisuuteen ja menneisyyteen, johtaminen on näkemistä arkipäivän tapahtumien yli, se on asioiden katsomista läpi ja metsän katsomista puilta. Johtaminen on myös näkemistä ylhäältä alaspäin ja lisäksi se on myös näkemistä alhaalta ylöspäin eli puun juurelta kohti latvaa. Tämäkin taito on tärkeää, sillä juuri työntekijöiden kertomat tarinat paljastavat heidän työssään tuntemansa huolenaiheet (Juuti 1994, 157).

Henkilöstöltä tulevan palautteen merkityksen ovat myös oivaltaneet Heifetz & Laurie (2001). He toteavatkin, että kannattaa kuunnella johtamisen neuvoja myös työntekijöiltä, sillä monella organisaation tasolla on kokemusta, asiantuntemusta ja osaamista. Se on saatava esille ja sille on luotava myös edellytykset nousta esille. Ongelmana on usein, että työntekijöiltä tulevat vihjeet ovat niin epäselviä ja voimakkaasti ilmaistuja, että ne halutaan helposti unohtaa. Johtajien pitäisikin luottaa työntekijöihinsä ja pystyä löytämään epäselvistä impulsseista arvokkaan tiedon osuus. Lisäksi johtajien olisi järjestettävä mahdolli-

suus ja jonkinlainen suojaus ihmisille, jotka pystyvät tällaista arvokasta palautetta antamaan. Heifetz & Laurie puhuvat ”parvekkeelle nousemisesta” eli pelikentän näkemisestä kokonaisuudessaan ja pelin kokonaisuuden hallinnasta. Heidän mukaansa johtajien täytyy nähdä monta asiaa koko ajan ja saada ne myös työntekijöidensä tietoisuuteen. Ensinnäkin heidän on tunnettava oman yrityksensä historia ja sen vaikutukset nykytilaan sekä tulevaisuuteen. Lisäksi heidän on tunnistettava kilpailijoiden toiminnat, vahvuudet ja heikkoudet. Heidän täytyy koko ajan nähdä näiden asioiden yhteys muutokseen ja lisäksi huolehtia monesta muusta virallisesta ja epävirallisesta muutokseen vaikuttavasta tekijästä. Heifetz & Laurie (2001, 132-137)

Tarinankerronnassa yrityksen johto Ready (2002, 63-69) mukaan keskustele, valmentaa ja opettaa organisaation nuorta sukupolvea ja tällä tavalla nuoret oppivat parhaiten johtamistaitoja ja -tietoja juuri siinä ympäristössä, jossa niitä käytetäänkin. Opetettavat asiat on helppoa hyväksyä, koska ne kuullaan luotettavalta ja arvostetulta oman organisaation henkilöltä. Tarinankerronta on vaikeaa, mutta onnistuessaan todella hyvää tiedon ja osaamisen välittämistä. Tarinoiden kautta voidaan luoda pohjaa organisaation kaikelle toiminnalle, sillä tarinoihin sisältyy aina myös organisaation arvoja, kulttuuria ja tulevaisuuden näkemyksiä. Ready on löytänyt viisi tarinan kerronnan hyvää elementtiä:

- Tarina ei saa olla yleinen, jossain tuntemattomassa yrityksessä tapahtuva, vaan sen tapahtumien on kerrottava juuri omasta yrityksestä ja sitä ympäröivistä tekijöistä.
- Tarinan tason on oltava sama kuin sen kuulijoidenkin tason. Esimerkiksi pienissä yrityksissä ei kannata kertoa mitään tarinoita maailmanlaajuisista asioista.
- Tarinoiden kertojan on oltava kuulijoiden arvostama, eli heidän roolimalinsa.
- Hyvän tarinan tunnusmerkki on dramatiikkaa. Tämä on keino pitää kuulijat tarkkaavaisina.
- Tarinoilla on oltava juoni, joka sisältää sellaiset asiat, joiden halutaan muuttuvan yrityksessä.

Tarinan kerrontaa voidaan Aaltosen & Heikkilän (2003, 36, 38) mukaan hyödyntää organisaation kehittämisessä monella tavalla. Tutkijat mainitsevat yhtenä esimerkkinä työntekijöiden yhteiset keskustelut tai eri kokoonpanoissa käytävät pohdinnat, joiden avulla saadaan mm. palautetta toisten työtavoista. Tarinajohtaminen on kuitenkin useimmiten tarinoiden kertomista johtajalta alaisille. Mutta miksi tarinankerronta ei voisi olla myös tarinoiden kertomista suoraan alaisilta johtajille? Aaltosen & Heikkilän (2003, 49) mukaan ihmisillä on nimitäin esimerkiksi muutostilanteissa tarvetta kertoa henkilökohtaisista kokemuksistaan ja pohtia muutokseen liittyviä syitä sekä tulevaisuutta. Tässä tutkimuk-

nessa keskitytäänkin kuuntelemaan juuri näitä henkilöstöstä nousevia tarinoita, jotta niitä voitaisiin hyödyntää myös mahdollisissa tulevilla muutoksissa. Myös Rosile & Boje (1996) kannustavat johtajia ajattelemaan omaa johtamistaan tarinana ja kääntämään tämän tarinan juonen ylösalaisin ja lukemaan sitten rivien välistä, etsimään sieltä kaksoismerkityksiä ja tulkitsemaan tekstiä tämän jälkeen uudelleen. Täältä löytyy heidän mukaansa marginaalissa olevat äänet. (Rosile & Boje 1996, 234-243, Juuti 2001, 136)

Aaltonen & Heikkilä (2003, 58) ovat kirjanneet muutostarinoista saatavia hyötyjä seuraavasti:

- Saadaan tietoa muutos- ja kehittämissuunnitelmaa sekä tukitoimia varten.
- Pystytään toteuttamaan mahdollisimman hallittu muutos.
- Kuunnellaan henkilöstön ääntä sekä saadaan tietoa henkilöstön tilanteesta ja tunnelmista.
- Pidetään henkilöstöstä huolta myös muutoksessa.
- Luodaan uskoa ja toivoa muutoksesta selviytymiseen.
- Saadaan materiaalia tulevaisuuden kehittämistyötä varten ja muutosvalmennuksiin.
- Parannetaan organisaation julkisuuskuvaa.

Postmodernissa organisaatitieteessä ja ajattelumaailmassa kaikkialla on tarinoita, niin ihmisillä omia pieniä tarinoitaan, kuin organisaatioissakin, jotka myös muodostuvat tarinoista. Tarinoiden kerronta on tavallaan kuin ihmisten puheen välityksellä konstruoituvaa verkon kudontaa, jolla rakennetaan tietoa ja luodaan merkityksiä. Lyotardin (1985, 29) mukaan ei ole väliä, onko ihminen nuori vai vanha, mies vai nainen, rikas vai köyhä, aina hän kuitenkin sijoittuu monien erilaisten kommunikaatiovirtojen solmukohtaan. Näiden organisaatioiden monien ihmisten tarinoiden tulkinnoista muodostuvatkin osaksi myös organisaatiossa annettavat ja sen kokonaisuuteen sijoittuvat merkitykset. Lisäksi mikäli organisaatiossa esitettävät raportit tai strategiat halutaan ymmärrettäviksi, niidenkin on muodostuttava tarinoista. (Gabriel 1998b, 84-94, Juuti 2001, 128-134)

Ymmärtääksemme siis inhimillistä toimintaa se on aina asetettava tietyn elämäntarinan tai identiteetin tarinan sisään. Tällä tavalla teot ja toiminta saavat tiettyjä merkityksiä. Yritysjohdon tärkein taito ei enää olekaan johtaminen ja hallinta, vaan johdolla on oltava taito rakentaa merkityksiä ja myös osallistua näiden merkityksien rakentamiseen. Yhteisten merkitysten avulla saadaan siten rakennettua yhtenäistä ja järjestäytyntä toimintaa vaikeissakin tilanteissa. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 100, 125, Heikinheimo, Matsinen, Puutio & Wahl-

ström 2000, 19-21) Myös Puutio (2002) toteaa organisaation menestyksekkään toiminnan edellyttävän jaettuja merkityksiä. Onnistunut muutos sisältääkin hänen mukaansa yhdessä luotuja uusia merkityksiä eli ihmisten välistä todellisuutta, jota on tuotettu kielen avulla organisaatiossa olevien ihmisten välisissä vuorovaikutuksissa.

Organisaatio on siis tavallaan erilaisista tarinoista ja kertomuksista syntynyt kudelma, mutta tarinat ovat usein niin jokapäiväisiä, ettei niitä edes tule havainneeksi. Organisaatiossa voi esiintyä monenlaisia tarinoita, kuten toimialatarinoita, organisaatiotarinoita, tulevaisuustarinoita, henkilötarinoita ja ammattitarinoita. Kaikki tarinat eivät välttämättä nouse edes eletyksi kokemukseksi. Esimerkiksi yhtiössä saatetaan julistaa yhdeksi arvoksi avoimuus, mutta käytännössä saatetaan kuitenkin toimia niin, että avoimien mielipiteiden kertomisesta rangaistaan. Tällöin kerrottu tarina ja eletty kokemus ovat erilaiset. Puution (2002) mukaan ei myöskään riitä, että yrityksessä määritellään kerran vuodessa yhdessä johdon ja henkilöstön kesken seuraavan vuoden tavoitteet ja pelisäännöt, sillä näiden linjausten mukaan ei välttämättä käytännössä kyetä toimimaan. Päivittäinen toiminta saattaa tuottaa näihin pelisääntöihin uusia merkityksiä, sillä työntekijöiden keskinäisten vuorovaikutusten kautta aiemmin sovittujen asioiden käsitykset muokkaantuvat uudelleen. Osansa on myös yritysjohdolla, joka useinkin huomaamattaan osallistuu näihin uusiin merkityksenantoihin, sillä henkilöstö tutkailee johdon toimintaa ja tekee sitten sen perusteella tulkintoja asioiden merkityksistä. Käytännön toiminnan kautta saattaakin tulla esimerkiksi sellainen merkitys, että aiemmin sovittuja pelisääntöjä ei varsinaisesti tarvitsekaan noudattaa (Heikinheimo & Kumpp. 2000, 42-43). Onkin tärkeää huomata, että johtamistyö on paljolti tarinoiden kertomista. Organisaatio tarvitsee siis tarinoita. Niiden tehtävänä on yhteisten tulkintojen tuottaminen todellisuudesta ja lisäksi olemassa olevien tulkintojen moninaistaminen. (Puutio 2002, 27, 87-92)

6 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAVAN TÄSMENTÄMISTÄ

Tässä tutkimuksessa tarkoitukseni oli kuvata ja ymmärtää, konstruoida, sellaisia eräästä organisaatioiden yhdistymisestä esiin nousevia tarinoita, joita ehkä voitaisiin hyödyntää henkilöstöstrategian suunnittelussa ja myöhemmin käytännön toimintana. Olennaisensa näkökulmana oli, miten organisaation jäsenet hahmottivat organisaatiossa esiintyvät tilanteet ja tapahtumat ja kuinka tästä muodostui erilaisia merkityksiä ja sitä kautta myös tarinoita. Lisäksi tutkimuksessa käytettävän hyvinvointiteoreettisen viitekehyksen avulla analysoin sitten ihmisten hyvinvointiin liittyviä tarpeen tyydytyksen osa-alueita. Mielenkiintoni kohteena oli, kuinka integraation eri vaiheissa nämä hyvinvointitarpeet heijastuivat henkilöstöstrategiaan kohdistuvina odotuksina.

Aiemmin esitetyn mukaisesti tutkimuksen viitekehyksenä oli sosiaalinen konstruktionismi, jossa kielen merkitys oli tärkeässä asemassa. Sosiaalinen konstruktionismi pyrki selittämään ihmisen käyttäytymisen rakentumista eri tilanteissa. Tutkimuksessa oli etnografinen lähestymistapa, jossa tavoitteena oli oppia sisältä päin yhteisön kulttuuri sekä sen ajattelu- ja toimintatavat. Mukana oli myös hermeneuttinen tiedon intressi eli pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Etnografisen tutkimuksen tarkoituksena oli siis pyrkiä ymmärtämään ihmismielen eri prosesseja ja tehtyjen tekojen taustalla vaikuttavia merkityksiä.

Tutkimus käsitteli ja tarkasteli narratiivisella otteella tarinallisuuden kautta integraatiossa henkilöstöstrategiaan ja hyvinvointiin liittyviä kokemuksia. Narratiivisuuden lähtökohtana oli, että ihmisen tieto maailmasta ja käsitys omasta itsestään on jatkuvasti muuttuva kertomus, joka rakentuu yhä uudelleen ja muuttaa muotoaan koko ajan. Ei ole olemassa yhtä oikeaa todellisuutta, vaan paremminkin on olemassa eri tavoilla ihmismielessä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa konstruoituvia todellisuuksia. Tutkimuksen konstruktionistisen tiedonkäsityksen mukaan ihminen rakentaa uuden tietonsa aikaisemman tietonsa ja kokemustensa varaan. Uusien kokemusten ja keskustelujen kautta ihmisten näkemykset eri asioista muuttavat muotoaan koko ajan. Ahonen (1996, 2001, 55) lainaakin osuvasti Nietzschen (1984, 38-39) ajatusta, jonka mukaan ihmisten taipumuksena on unohtaa itse luomiensa näkemysten ja uskomusten alkuperä ja he pitävät omia luomuksiaan todellisuuden heijastumina.

Tutkimuksessa käytettävässä postmodernissa ajattelutavassa olivat mukana tietämisen sidokset aikaan, paikkaan ja sosiaaliseen kenttään. Tietäminen oli aina jostakin näkökulmasta tietämistä ja tietäminen oli aina myös jonkin tietävän ihmisen tietoa. Lisäksi postmodernin organisaation ja sen ympäristön rajat eivät olleet läheskään selvät, sillä organisaatio liukui ympäristöönsä ja ympäristö puolestaan tuli organisaation sisälle. Tässä tutkimuksessa tutkinkin postmodernista näkökulmasta organisaatiota ja siinä ilmenevää valtaa, kulttuuria, muutosjohtamista, omistajapolitiikkaa ja taloudesta nousevia tarinoita ja niiden merkitysten avulla hyvinvointiin liittyviä tarpeen tyydytyksen osaluokkia. Foucaultin mukaan ei kannata kuitenkaan tukeutua liian vähäiseen syiden ja selityksien joukkoon, sillä tällainen yksittäinen tapahtuma voidaan sijoittaa osaksi melkein mihin tahansa kokonaisuuteen. Tärkeää onkin löytää *”ne suhteet, kohtaamiset, tuet, esteet, voimien pelit, strategiat jne., joiden varaan tiettyinä hetkenä rakentuu se, mitä sittemmin pidetään itsestään selvänä, universaalina ja välttämättömänä”* (Foucault teoksessa Kusch 1993, 143, Ahonen 2001, 58) Edelliseen liittyen en tarkastellut tutkimuskohteena olevaa organisaatioiden yhdistymisestä saatavaa tietoa yksittäisten ihmisten kertomina tarinoina irrallaan laajemmasta kokonaisuudesta, vaan suhteessa toisiinsa olevien tarinoiden yhdessä muodostamina tarinallisina kokonaisuuksina sekä niistä nousevina merkityksinä ja hyvinvointitarpeina. Siksi asetinkin tutkimuksessa kerrottavat tarinat oheiseen Vilma Hännisen (2000) rakentamaan tarinallisen kiertokulun kehikkoon ja Erik Allardtin (1976) rakentamaan hyvinvointiteoreettiseen viitekehyksen.

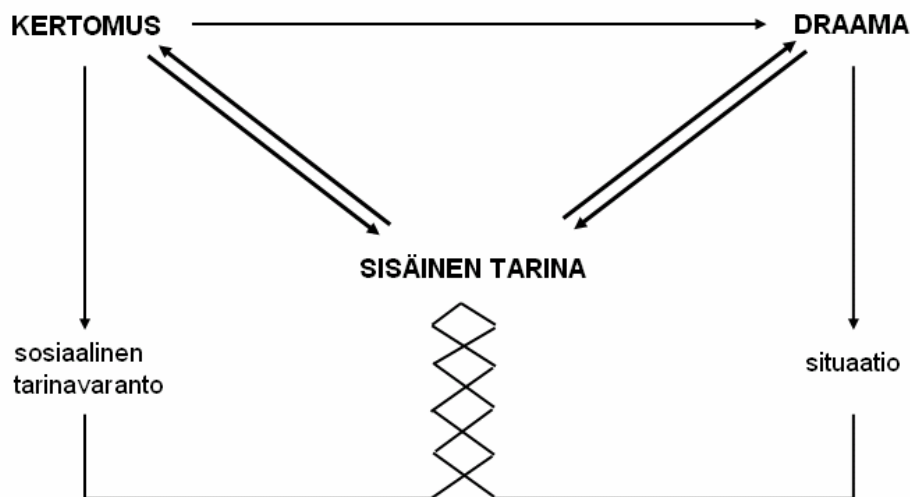
6.1 Tarinallisuus kertomuksien kehikkona

Ihminen rakentaa Hännisen (2000) mukaan merkitystä uudelleen elämän muutostilanteissa tarinoiden avulla. Hännisen hahmottama lähestymistapa *”Tarinallisen kiertokulun teoria”* viittaa tietyllä tavalla systematisoituun käsitykseen siitä, millä tavoin sisäinen tarina, kerronta ja elämä liittyvät toisiinsa. Myös tässä lähestymistavassa kielellä on keskeinen merkitys sosiaalisen todellisuuden ja ihmisen itseymmärryksen muotoutumisessa. Samalla se kuitenkin pyrkii tarkastelemaan kielellisiä tarinoita osana reaalista elämää kokonaisuudessaan. Hänninen on kehittänyt teorian erottamalla toisistaan tarinallisuuden eri ilmenemismuodot ja käyttämällä näistä eri nimiä. Hännisen teoriassa ilmenee tarinallisuus ihmiselämän eri puolia yhdistävänä ominaisuutena ja samalla säilynyt tuntuma todellisuuden moniulotteisuuteen. Hännistä mukaillen Tarinallisen kiertokulun teoria (kuvio 11) voidaan tiivistää seuraavasti:

- **Tarinan** käsite tarkoittaa tietynlaista merkityskokonaisuutta. Tarina on ajallinen kokonaisuus, jolla on alku, keskikohta ja loppu. Tarinan keskeinen elementti, juoni, muodostaa kokonaisuuden, johon nähden erilliset osat saavat merkityksensä. Kerrottu tarina esittää yksittäistapauksessa jonkin yleisen totuuden tai mahdollisuuden. Tarina itsessään on abstrak-

tio, jota voidaan soveltaa erilaisiin konkreetteihin sisältöihin ja joka voi saada erilaisia ilmaisumuotoja.

- **Kertomus** on tarinan esitys merkkien muodossa, esimerkiksi kielellisesti. Yksi kertomus voi sisältää useita tarinoita eli se voidaan tulkita monella eri tavalla.
- **Sisäisessä tarinassa** ihminen tulkitsee omaa elämäänsä tarinallisten merkitysten kautta eli tarina viittaa ihmisen mielen sisäiseen prosessiin. Sisäinen tarina tulee ilmi kerronnassa ja toiminnassa. Kaikkia kokemuksia ei kuitenkaan kerrota, eikä kaikkia ajateltuja suunnitelmia toteuteta, siksi sisäinen tarina jää osittain myös piiloon.
- **Draamassa** eletään itse elävää elämää, jossa pyritään sitten toteuttamaan sisäisessä tarinassa muotoiltuja tarinallisia projekteja.



KUVIO 11 Tarinallinen kiertokulku (Hänninen 2000, 21)

Tarinallisen kiertokulun teoria kytkee yksilön näkökulmasta tarinallisuuden ilmenemismuodot ulkopuoliseen todellisuuteen. Kuvion lähtökohtana on tilanne eli niiden asioiden kokonaisuus, joihin ihminen on suhteessa (esim. asuinpaikka, työpaikka, perhesuhteet tai terveydentila). Se sisältää siis ihmisen elämäntilanteen kokonaisuuden, sen mahdollisuudet ja rajat. Tilanne muuttuu koko ajan ihmisen toiminnan seurauksena ja myös siitä riippumatta. Sosiaalinen tarinavaranto on puolestaan se kulttuuristen kertomusten joukko, joka ihmiselle tarjoutuu. Se sisältää kaikki ne tarinat, joita ihmiset kohtaavat esimerkiksi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja se on jatkuvasti liikkeessä. Sosiaalisessa tarinavarannossa omaksutaan tarinoita koko elämän ajan ja jotkut näistä jäävät mieleen henkilökohtaiseen tarinavarantoon. Sisäinen tarina on prosessi, jossa ihminen tulkitsee elämänsä tapahtumia sekä tilanteensa tarjoamia mahdol-

lisuuksia ja rajoja sosiaalisesta tarinavarannosta omaksumiensa tarinallisten mallien avulla. Se ohjaa yksilön toimintaa elävän elämän draamassa. Draama puolestaan on juuri nyt tapahtuva toiminnallinen prosessi, jossa yksilö pyrkii toteuttamaan sisäisessä tarinassa muodostamiaankin projekteja. Kertomuksen käsitteessä ihminen sitten kertoo itsestään toisille tarinoita. Tarinallinen kiertokulku on historiaa tuottava prosessi, joka on myös ankkuroitunut historiaan. (Hänninen 2000, 13-23)

Tarinallisessa lähestymistavassa pyritään käsittelemään kognitiota, emootiota ja toimintaa yhtenä kokonaisuutena. Tarina sisältääkin aina toisistaan erottamattomat kognitiivisen ja emotionaalisen komponentin. Kognitiiviset toiminnot eli ihmisen tiedonkäsittelyyn liittyvät toiminnot ovat kognitiivisen psykologian keskeisiä tutkimuskohteita. Keskeisimpiä kognitiivisia toimintoja ovat tiedon vastaanottaminen ja hankkiminen, tiedon käsittely ja tallentaminen sekä tiedon käyttö ja soveltaminen. Ihmisen aikaisemmat kokemukset ja tiedot vaikuttavat uusissakin tilanteissa siihen, minkälaista tietoa hän vastaanottaa ja miten tämä uusi tieto yhdistetään vanhan tiedon osaksi. Emootion (tunnetilan) olemukselle narratiivisessa lähestymistavassa on ominaista ihmisen kokemus ajallisuudesta, intentionaalisuudesta, tulkinnallisuudesta ja kulttuurisuudesta. Emootiot huomioivat tilanteen, tulevaisuuskuvan, tapahtumien selityksen ja niiden määrittämät vastuumäärittelyt, identiteetin, arvot ja halut. Emootiot ovat siten asioiden tulkitsemista tietynlaisiksi suhteessa ihmisen omiin pyrkimyksiin ja tarpeisiin. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2001, Hänninen 2000, 64-69)

Hermeneuttisesta näkökulmasta jonkin asian kokemus on kokemusta aйдossa mielessä. Kokemus avaa ihmiselle uuden maailman ja siksi se tuottaakin asioihin aivan uuden näkökulman ja ymmärryksen, jollaista aiemmin ei osannut edes kuvitella. Hermeneuttisen kokemuksen jälkeen asiat eivät yksinkertaisesti näytä enää samoilta. Tällaisen kokemuksen ehtona on, että näkemysten horisontit ovat riittävän lähekkäisiä, mutta eivät kuitenkaan liian läheisiä. Liian tuttu tarina ei ole kiinnostava, eikä se myöskään avaa mitään uusia näkemyksiä. Liian vieras tarina puolestaan ei tavoita kuulijaansa. Paras hermeneuttinen kokemus saavutetaan tarinalla, jonka tuttuuden perusteella kuulija pääsee tarinan kehälle ja samalla se kuitenkin antaa jotain uutta ja ennestään vierasta. Eli samuus kutsuu kuulijan mukaan tarinaan ja toiseus puolestaan takaa kokemuksen laajenemisen. (Heikkinen & Kumpulainen 1999, 44-48)

Kertomuksilla on Lipposen (1999) mukaan myös erittäin merkittävä osuus *kulttuuristen identiteettien lujittajina ja muokkaajina*. Monesti kulttuurissa on kyse tarinoiden uudelleen kertomisesta: tarinoiden perusteella asiat eletään aina uudelleen ja uudelleen. Tällaisia hyviä suomalaisia esimerkkejä ovat kertomukset Kalevalasta ja itsenäisyystaistelustamme. Narratiivinen ajattelu on ihmisille niin tavanomaista, että sitä käytetään lähes päivittäin muussakin kuin pelkästään sosiaalisessa maailmassa. Saatamme kuvailla jopa meille tuttuun esineiden toimintaa tarinoiden muodossa aivan kuin niillä olisi joku tietoisuus maailman menosta. Tämä voi tapahtua tyyliin, jos sinä autoni et nyt käynnisty, teet sen kyllä aivan varmasti ihan tahallasi. Päivittäisiä ristiriitoja saatetaan ratkaista "narratiivisilla neuvotteluilla", joissa ajatuksena on vaihtaa kertomuksia neuvottelijoiden kesken: kun sinä kerrot ensin oman versiosi asiasta, sitten kerron

minä. Tarinoita voi käyttää osuvasti ja onnistuneesti myös työelämässä. Lipposen lainaamassa yritysesimerkissä eräs johtokunnan jäsen oli saanut kovien faktojen esittelyn jälkeen omalla asiaan liittyvällä henkilökohtaisella tarinallaan muut kokouksen osallistujat kertomaan vastaavasti omia tarinoitaan kokemuksestaan vastaavanlaisista tapauksista. Kokouksen vaikea taloudellinen päätös olikin tehty sitten näiden henkilökohtaisten tarinoiden innoittamana, eikä niinkään koviin faktoihin perustuen. Tällainen tapahtuma ei taida olla mikään poikkeus työpaikoilla. (Lipponen 1999, 57, 63) Kuitenkin, vaikka tarinoilla on aina loppunsa, ne eivät silti koskaan tavallaan lopu. Kulttuuri ei ole niinkään teksti vaan eri elämäkertomusten alati jatkuvaa performanssia (Bruner 1986, 11, 17, Ihanus 1999, 246). Tällöin elämä voidaan nähdä tavallaan tarinana (Randall 2001, 33).

6.2 Hyvinvointi tarinoiden tulkitsijana

Erik Allardt (1976) on rakentanut hyvinvointiteoreettisen viitekehyksen, jonka avulla voidaan laajasti analysoida ihmisten hyvinvointiin liittyviä tarpeen tyydytyksen osa-alueita. Allardt (1974, 236) hahmottaa tarpeen tavallaan kaksitasoisena käsitteenä. Ensiksikin ihminen tyydyttäessään tarpeitaan pyrkii tiettyihin tavoitteisiin ja toisaalta tarvekäyttäytymistä tutkimalla näitä tavoitteita voidaan havaita ja todeta. Allardtin (1976, 21, 32) määritelmän mukaan *”hyvinvointi on tila, jossa ihmisillä on mahdollisuus saada keskeiset tarpeensa tyydytetyksi”*. Tällöin hän tarkoittaa perustatarpeita, joiden tyydyttämättä jääminen merkitsee samalla huonoja olosuhteita. Työhyvinvoinnin lähtökohtana puolestaan on, että ihmisen on voitava hyvin sekä henkisesti, fyysisesti että sosiaalisesti ja nämä osatekijät kytkeytyvät myös kiinteästi toisiinsa. Voidaan siis sanoa, että mielekäs työ on ihmisen hyvinvoinnin lähteenä (Juuti & Vuorela 2002, 64-67). Tällainen ihmiselle hyväksi oleva mielekäs työ säilyttää ja pitää yllä ja edistää ihmisen fyysisistä ja psyykkistä terveyttä sekä hyvinvointia. Lisäksi mielekäs työ kehittää ihmisen persoonallisuutta sekä tiedollisia ja taidollisia valmiuksia (Seppälä 1994, 58). Laajasti ajatellen hyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmisen parasta, jossa ovat mukana hyvinvointi ja onnellisuus (onni). Raunion (1995, 311) mukaan ihmisen parhaan muodostumisessa hyvinvointi elintärkeiden tarpeiden tyydyttäjänä on onnellisuutta perustavampaa ja pysyvämpää. Onnellisuus puolestaan on hetkellistä ja katoavaa mikä perustuu ihmisten subjektiivisiin elämyksiin ja tunteisiin eli siihen kuinka onnelliseksi he itsensä kokevat ja tuntevat. Rauhala, Simpura & Uusitalo (2000, 192) toteavat hyvinvoinnista, ettei se takaa ihmisen onnea, mutta myöskään ihminen ei voi olla onnellinen ilman jonkinlaista hyvinvointia. Kosunen (1999, 25) puolestaan pitää ihmisten arkielämää ja toimintaa keskeisenä hyvinvointia määrittävänä tekijänä. Allardtin (1976) teoria käsitteekin objektiivisen hyvinvoinnin lisäksi myös subjektiivisen hyvinvoinnin. Tämä ilmenee onnellisuuden kokemusten ja tyytymättömyyden ilmaisujen avulla. Ihmisten elämässä objektiivinen elintaso ja subjektiiviset kokemukset

ovatkin usein yllättävän irrallaan ja riippumattomia toisistaan (Allardt 1976, 9, 10, 32).

Jotta hyvinvointia pystytään yleensä analysoimaan, on taustalla oltava jonkinlainen toivotun asiantilan tai jopa ”hyvän yhteiskunnan” malli. Tosin hyvän yhteiskunnan mallia ei voida koskaan toteuttaa täydellisesti, sillä hyvinvointiarvojen toteutumisen kautta muuttuvat myös huonot olosuhteet sekä ihmisten tarpeet ja tavoitteet. Allardt'n teoriassa hyvän yhteiskunnan ajatusmalli onkin kytketty hyvinvoinnin käsitteeseen. Lähestyttäessä asiaa ihmisten toivomuksien kautta törmätään vaikeuksiin, sillä toivomukset ovat sidoksissa ympäristöön ja ympäristö on suurilta osin vallitsevan järjestelmän tai harjoitetun politiikan tuote. Yksilöiden toivomukset eivät siten johda välttämättä hyvinvointiin. Lisäksi ihmisten toivomukset ovat usein sidoksissa jollain tavalla nykyhetkeen, mutta esimerkiksi organisaation suunnitelmat on tehtävä tulevaisuutta varten. Toki ihmisten toivomusten selvittäminen on yksi menetelmä tarpeiden selvittämiseksi, mutta yksilöiden toivomusten huomioiminen voi johtaa kokonaan muuhun kuin laajemmin tarkoitettuihin seurauksiin. (Allardt 1976, 14-22)

Tarve on Allardt'n mukaan käsitteenä vaikea, juuri tarpeita tutkimalla päästään selville ihmisten tavoitteista sekä arvoista ja sitä kautta ne myös määrittään. Tosin hyvinvoinnin perustana olevien tarpeiden selvittämiseen ei ole olemassa mitään valmista mallia tai ohjelmaa. Lisäksi tarpeet vielä muuttuvat ja uusiutuvat olosuhteiden muuttuessa. Allardt'n mallissa tarpeita voidaan käynnöissä todeta tutkimalla 1) huonoja olosuhteita tai ihmisten kärsimysten syitä, 2) ihmisten yhteisöllisiä, varsinkin poliittisia pyrkimyksiä ja 3) ihmisten hyviä ja huonoja olosuhteita koskevia arvostuksia. Kun hyvinvointi on asetettu Allardt'n mukaan hyvän yhteiskunnan perustaksi, jossa hyvinvointi edellyttää joidenkin tarpeiden tyydyttämistä, tällöin ilmaistaan myös sosiaalisia arvoja. Ihmisten puheessa nämä arvot edustavat sellaista, mikä on jotain tavoitteleminen arvoista ja mistä on jollain tavalla pulaa tai mitä ei ainakaan aina ole olemassa. Hyvinvointitutkimuksen perusajatuksena tuleekin olla väestön tarpeiden ja sellaisten arvojen, joita tarvepyrkimysten avulla yritetään toteuttaa. Toisin sanoen määrittelyä ei suoriteta millään kokeellisella menetelmällä, vaan järjkeilemällä, mitkä ovat kyseisen yhteiskunnan keskeisiä tarpeita. (Allardt, 1974, 237, Allardt 1976, 22-29) Vaikka Allardt'n hyvinvointiteoreettisen viitekehyksen luokittelu on tehty makrotasolle, mielestäni se sopii hyvin myös tämän tutkimuksen kaltaisella mikrotasolla käytettäväksi.

Allardt'n hyvinvointiteoreettisessa viitekehyksessä hyvinvointi määräytyy tarpeen tyydytyksen asteesta ja hyvinvointia määrittävät perustarpeet jaetaan kahteen tarpeentyydytyksen osa-alueeseen: elintason ja elämänlaatuun, jotka jaetaan vielä tarkemmin seuraaviin kolmeen perusluokkaan: **Elintason (Having)**, **Yhteistyösuhteisiin (Loving)** ja **Itsensä toteuttamisen muotoihin (Being)**. Näistä ensimmäinen on elintason ulottuvuus ja kaksi viimeistä ovat elämänlaadun ulottuvuuksia.

- **Elintason (Having)**, jossa tarpeen tyydytys määritellään niiden aineellisten tai persoonattomien resurssien esiintymisen avulla, joilla ihminen voi ohjalla elinolosuhteitaan. Toisin sanoen elintason kuuluvat ne resurssit,

joita ihmiset omistavat ja hallitsevat. Elintaso on tavallaan itsessään päämäärä, sillä kaikki ihmiset tarvitsevat elämässään jonkinlaista elintasoa.

- **Elämänlaatuun**, jossa tarpeen tyydytys määritellään inhimillisten suhteiden laadun perusteella. Tämä perustuu ihmisten, ihmisten ja yhteiskunnan sekä ihmisten ja luonnon välisiin (eli ihmisten ja elinympäristön) tarpeentyydytyksiin. Tämä jakaantuu vielä
 - **Yhteisyyssuhteisiin (Loving)**, joissa tarpeen tyydytys määritellään sen perusteella, kuinka ihminen käyttäytyy suhteessa muihin ihmisiin ja millainen kyky hänellä on asettua toisen asemaan. Hyvät sosiaaliset suhteet voivat muodostaa resurssin, jonka avulla saavutetaan mahdollisesti myös muita hyviä asioita.
 - **Itsensä toteuttamisen muotoihin (Being)**, joissa tarpeen tyydytys määritellään sen perusteella, mitä ihminen on suhteessa yhteiskuntaan (vieraantumisen vastakohta). Ääritapauksessa yksilöä voidaan pitää korvaamattomana persoonana ja hän saa osakseen myös arvonantoa ja kunnioitusta. Tätä kautta hänellä on mahdollisuuksia vapaa-ajan toimintaan ja harrastuksiin sekä poliittiseen osallistumiseen. Vieraantumisessa puolestaan inhimillisiä suhteita arvioidaan vain hyödyn kannalta, esimerkiksi työvoimana tai kuluttajana. (Allardt, 1974, 237-238, Allardt 1976, 32-47, Raunio 1995, 309-310)

Pohjoismaisessa haastattelututkimuksessa Allardt (1976, 50) käyttämät keskeiset arvoluokat ja niiden osatekijät ovat seuraavat:

- **Elintaso:** tulot, asumistaso, työllisyys, koulutus ja terveys.
- **Yhteistyösuhteet:** paikallisyhteisyys, perheyhteisyys ja ystävyysuhteet.
- **Itsensä toteuttamisen muodot:** arvonanto (status), korvaamattomuus, poliittiset resurssit ja mielenkiintoinen vapaa-ajan toiminta (tekeminen)

Osatekijät eivät ole vain sinänsä arvoja, vaan ne ovat myös resursseja. Eli tyydytetty tarve voi toimia myös resurssina, jonka avulla voidaan edistää muidenkin tarpeiden tyydyttämistä. Lisäksi voidaan pohtia, missä määrin jonkin tarpeen tyydytys on edellytys toisen tarpeen tyydyttämiseksi. Hyvinvoinnissa elintason arvot nousevat todennäköisesti keskeiseen asemaan, mutta ne eivät ole kuitenkaan edellytyksenä muiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Osatekijöiden liittymiseen toisiinsa ei olekaan käytettävissä mitään teoriaa, vaikkakin voidaan olettaa niiden olevan keskenään jonkinlaisissa riippuvuussuhteissa. Joka tapauksessa jokainen hyvinvointiarvo on otettava suoraan huomioon ja niiden toteutumista edistäviä toimia on sitten mietittävä erikseen. Lisäksi osatekijöiden kokonaisuutensa rakentaminen on vaikeaa. Allardt pitääkin tärkeimpänä, että kaikkia tärkei-

tä osatekijöitä pystytään tutkimaan ja eri osatekijöiden kohdalla saavutetaan kohtuullinen taso. (Allardt, 1974, 237-238, Allardt 1976, 36-63, Raunio 1995, 309-311)

Allardtın teoriassaan käyttämän *yhteiskunnan areena* käsitteen ajatuksen mukaan ihmisillä on eri ajankohtina henkilökohtaisia resursseja, joita hän voi sitten käyttää erilaisiin toimintoihin. Yksilö toimii omien resurssiensa avulla erilaisilla areenoilla ja saavuttaa samalla tiettyjä tuloksia. Tämän ajattelutavan mukaan ihminen toimii aina erilaisilla areenoilla. Tärkeimmiksi nyky yhteiskunnan areenoiksi Allardt mainitsee markkinatalouden (tavarat ja palvelukset), työmarkkinat, naapuriston, yksityiselämän (perhe), vapaa-ajan (järjestöt jne.) ja politiikan. Lisäksi hän olettaa, että eri resurssien (hyvinvointiarvojen) väliset yhteydet ovat erilaisia eri areenoilla. Areena-käsitteen mukaan ihmisten tarpeet ovat siis rakenteellisesti määräytyviä. (Allardt 1976, 65-67)

Tässä tutkimuksessa etsin siis hyvinvointia määrittävien tarpeiden tyydyttymistä ja tyydyttämättä jäämistä tarinoista ja niistä nousevista merkityksistä. Tulkinnassa poimin ensin Hännisen (2000) tarinallisen kiertokulun teorian mukaan vuosina 2001, 2003 ja 2005 suoritetuista haastatteluista tarinoihin liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia, joiden perusteella muodostin tutkimuksen eri areenoiden tarinat. Tämän jälkeen tarkastelin näiden eri areenoiden tarinoista valittujen keskeisimpien merkitysten ja näitä vastaavien hyvinvointitarpeiden eri ulottuvuuksien muutosten välisiä suhteita kahdesta eri näkökulmasta: merkitysten polkujen ja muutosprosessin areenoiden keskinäisistä vaikutussuhteista.

*Minäpä kerron sinulle jotain tarinoista,
[intiaanimies sanoi]
Ne eivät ole pelkkää viihdettä.
Älä luulekaan.
Katsos, ne ovat ainoat mitä omistamme,
ainoat joiden avulla voimme taistella
sairautta ja kuolemaa vastaan.*

*Sinulla ei ole mitään
jos sinulla ei ole tarinoita.*

*Heidän puheensa on voimakas
mutta se ei pärjää tarinoillemme.
Niinpä he yrittävät tuhota tarinat
antavat tarinoiden sotkeutua ja unohtua.
Siitä he pitäisivät
Se ilahduttaisi heitä
Koska silloin olisimme puolustuskyvyttömiä.*

*Mies hieroi vatsaansa.
Minä pidän niitä täällä
[hän sanoi]
Tunnustele sitä kädelläsi
Huomaa kuinka se liikkuu.
Täällä on elämää
ihmisille.*

*Niinpä pyhä toimitus ja riitti
kasvavat edelleen
tarinan vatsassa.
(Silko 1999, 8)*

7 MUUTOKSEN TARINAT

7.1 Organisaatiotarinat - Mielikuvat organisaatiosta

7.1.1 Organisaatiotarinat - Mielikuvat ja odotukset tulevasta organisaatiosta

Kesäkuussa 2001 elettiin sekä Vattenfallista siirtyvän henkilöstön että Suomen Voimatekniikassa olevan henkilöstön keskuudessa hyvin hämmäntävässä ja odottavassa tilanteessa. Ruotsalaisomisteinen Vattenfall oli ostanut hieman aiemmin suomalaisia sähköyhtiöitä ja ilmoittanut jo keväällä myyvänsä näistä yrityksistä urakointiliiketoiminnan. Tilanne ei ollut vieläkaan selkiytynyt myynnin kohteena olevalle henkilökunnalle, joka oli jo ”polviaan myöten joesa” odottamassa myynnin lopullista toteutumista. Kaikki näkivät ja odottivat ”aaltoa, joka huuhtaisee heidät mukanaan tuntemattomaan”. Uudesta ja tulevasta yrityksestä ei tiedetty paljon mitään. Yksi informaatiotilaisuus oli pidetty, mutta sen jälkeen ei ollut kuulunut uutta tietoa. Kukaan ei osannut nähdä sitä, mitä oli tulossa ja odottaminen alkoikin käydä myös henkilökunnan voimille.

”No en mää kovin paljon kyllä. No tiän mää nimen, mutta en kauheen paljon muuta...no kyllähän se kiusallisen pitkään oli sillai että sitä ei voitu julkistaa niin sen tiesi että jotakin tapahtuu mutta kun ei tiennyt että mitä. Kai sille ei sitten voinu mitään. Tiettiin viime vuojesta lähtien jo että jotain tapahtuu. Että on se pyöriny siellä taka-alalla viime vuojesta lähtien se ajatus mutta sitten kun sen on kuullu että sitä oo voitu julkistaa...” H1/28

”Kyllä se aika salamyhkäistä on ollu, että se on tietysti ollu pakko olla varmaan, jotain salaisuuksiaahan ne on ollu silloin alkuvaiheessa että niistä ei ole tietysti voinut tiedottaa. Se vaan tiedotettiin että johonkin. Alun perin oli sillai että tulee joku iso partneri tähän Vattenfallille mukaan. Siinäkään vaiheessa ei ollu mitenkään että myö erottas Vattenfallista ja siirryttäsen partnerin ainakin mulla oli sellanen käsitys että se tulee tähän rinnalle joku isompi partneri. Sitä puoli vuotta sanottiin että partneri on haussa. Silloinkaan ei ollut mitään tarkempaa että mitä se käytännössä sitten on...” H1/12

”Helpostihan sitä lähtee mukaan kun noissa työporukoissa jutut lentää nii äkkiä lähtee mukaan. Jokaisella alkaa raksuttaa päässään ja ne vaan pahenee ja pahenee ne jutut, täytyy pyrkiä sillai ettei niitä jää mieltii, mutta tietysti asioihin ei pysty vaikuttamaan jos ei oo mielipidetä... missä me kukin ollaan tavallaan niin ehkä se jokaista askarruttaa että mistä sitä löytää lopulta ittesä...”H1/31

Jokainen loi omia näkemyksiään tulevasta, jotka kumpusivat omasta toiveesta, tarpeesta ja pelosta. Kaikki näkemykset olivat aina jonkin hätkähdyttävän tiedon olettamuksia. Kun tietoa ei ollut, oli vain "otettava askel pimeään virtaan, joka lähtee viemään mennessään". Myös Suomen Voimatekniikan puolella elettiin ihmettelevässä tilanteessa. Henkilöstölle oli kerrottu, että yhdistyminen todennäköisesti tapahtuu, mutta tulevasta henkilöstöstä ei tiedetty juuri mitään. Kukaan ei lisäksi osannut arvata, kuinka iso muutos todellisuudessa oli tulossa. Koska mitään toimintamallia ei ollut annettu valmiina, ihmiset halusivat pyrkiä vaikuttamaan asioihin. Seuraavat tarinat erilaisista organisaatiomalleista nousivatkin ihmisten mielikuvista ja odotuksista tulevasta organisaatiosta. Tämä "haaveorganisaatio" on usein sama kuin juuri nyt omassa organisaatiossa vallalla oleva toimintamalli. Lisäksi tarinaan liittyy useimmiten kilpailevan toimintamallin arvostelu. Eri organisaatiotasolla kiinnostuksen kohteet ovat myöskin kovasti erilaisia.

Tarina itsenäisistä toimialoista

Matti oli viisissäkymmenissä oleva perheenisä, joka oli ollut Suomen Voimatekniikassa sen perustamisesta lähtien. Sähköalalle hänen tiensä oli käynyt aivan sattuman kautta jo kylläkin vuosia aiemmin. Perheen lisäksi työ ja yritys olivat tärkeässä asemassa hänen elämässään. Työpäivät venyivät usein pitkiksi, mutta raskaan työn vastineeksi hän sai suurta tyydytystä yrityksen menestyvästä toiminnasta, jota itse oli saanut olla rakentamassa ja toteuttamassa. Voimatekniikan historian aikana siihen oli liitetty useaan kertaan eri yritysten ulkoistamia toimintoja. Niinpä Matti ei ollut aivan uuden asian edessä, kun hän sai kuulla edessä olevasta yrityskaupasta. Pientä pohdintaa tosin aiheutti tulevan yhteisen organisaation toimintamalli. Kaikki tähänastiset yhdistymiset oli hoidettu yksinkertaisesti niin, että tulevat joukot oli vain yhdistetty osaksi yhtiön jotain toimialaa tai sitten perustettu uusi toimiala. Tämä toimialojen itsenäisen mallin idea oli nimittäin tuottanut mukavasti rahaa yhtiön kassaan ja sitä kautta omistajille jo usean vuoden ajan. Siksi tästä rahasammosta olisi niin vaikea luopua. Palaverissa Matti oli kuullut työkavereiltaan, että nyt tulevissa yrityksissä olisi tarjolla jos jonkinlaista toimintamallia. Joka tapauksessa olisi selvää, että yhteinen sävel olisi löydyttävä ja vieläpä suhteellisen nopeasti. Koska "vanha malli on parempi kuin pussillinen uusia", päätyi hän eräänä iltana ratkaisuun, jossa hän ehdottaisi, ettei itsenäisten toimialojen valtaa murennettaisi, vaan yhdistyminen hoidettaisiin entisen tapaan liittämällä uudet toiminnot osaksi entisiä toimialoja. Hän oli tyytyväinen päätökseensä ja uskoi, että kukaan muu ei edes huomaisi kiinnittää asiaan mitään huomiota. Toki asiasta voisi keskustella ihmisten mieliksi, mutta päätös oli jo syntynyt Mattin mielessä, eikä hän siitä aikonut hevin luopua. Niinpä hän oli levollinen nukkumaan mennessään ja odotti jo innokkaasti seuraavan päivän palaveria, jossa asiaa tultaisiin sivuamaan.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

"Kyllähän tässä niinku aika iso haaste on siinä mielessä on saada tää porukka niinkun toimimaan yhtenäisesti ja yhteiset menetelmät ja yhtäläillä tehä töitä ja tässä on niin paljon asioita kumminkin kun täs on vaikka samalla sektorilla toimitaankin niin toimintaperiaatteet ja menetelmät ja taustahistoria on niin erilainen, kyl siinä monta vuotta menee ennenku toimitaan tehokkaasti ja samoja hyviä koettujen periaatteitten mukaan." H1/33

"No ensikskin, mitä sä oot muuttamassa organisaatiossa, meillä on nyt tietyllä lailla SVOn puolella toimiva organisaatio..." H1/32

... mut tuota nii, ohan se selevä, että ku, tässä tavallaan tulee, niinku Voimatekniikkaan Lapuan, Revon ja Keski-Suomen alue niin ei se niinku semmosenaan voi jäähä siihen. Samoin Päijät – Häme, Hämeenlinna, ei ne voi semmosenaan voi jäähä. Vaan kyllä se täytyy, niinku sulauttaa siihen pakettiin." H1/5

"Varmaankin tämän loppuvuoden yks linjanvetokysymys on se että mikä organisaatiomuoto SVOlla on tulevaisuudessa, ... niin se ratkaisu kyllä se tullaan tekemään varmaan tän vuoden puolella mutta helvetin vaikea siinä on varmaan prosessiorganisaatio saada peliin mukaan." H1/23

"Mutta tuli sieltä yksi mielenkiintoinenkin asia ilmi. Hän ei nimittäin usko uuteen aluejakkoon yhtään. Sanoi, että ei tule toimimaan, vaan alkavat kilpailemaan keskenään. Tämä tukee hyvin sitä näkemystäni erilaisesta tulevaisuudenkuvasta ja että loppujen lopuksi vastaanotettava organisaatio ei haluaisikaan välttämättä muuttua? Eli vaikka puhutaan kuinka hienoja tahansa, niin se oma toiminta on kuitenkin sitä ainutta ja parasta toimintaa." PK/01

Tarina kaiken jatkumisesta ennallaan

Perusinsinööri Pentti oli siirtynyt kolme vuotta sitten työn perässä Suomen Voimatekniikan palvelukseen ja samalla oli myös asuinpaikkakunta muuttunut lähemmäksi pääkonttoria. Perhe, johon kuuluivat isän lisäksi äiti ja kaksi jo kouluikäistä lasta sekä perheen koira, oli ostanut rivitalokolmion aivan taajaman keskustasta. Pentti oli, ainakin omasta mielestään, päässyt mukaan yhtiön johtorinkiin ja sai näin olla mukana päättämässä asioista yhtiön virallisissa elimissä. Tosin tätä edessä olevaa muutostilannetta oli valmisteltu niin salassa, että Pentin korviin oli kantautunut vain jonkinlaisia huhuja ja arvailuja tulevasta. Tämä tietenkin painoi hänen mieltään aika tavalla. Kuulemansa perusteella, hänelle oli muodostunut tulevasta kuvioista mielikuva, jonka mukaan kaikki yhtiöt jatkaisivat omilla ja hyviksi koetuilla toimintatavoillaan. Tämä ajatusmalli sopi Pentin suunnitelmiin mainiosti, sillä juuri hänen toimialansa teki yhtiön parasta tulosta eikä häntä nyt tässä tilanteessa kiinnostaisi kovinkaan paljoa lähteä muuttamaan omia systeemeitään. Jotenkin asia täytyisi huomisessa kokouksessa saada ratkaistua niin, että mihinkään radikaaleihin muutoksiin ei tarvitsisi ryhtyä, sillä olihan tulospalkkiotkin sidottu juuri toimialojen tulokseen ja sitä kakkua oli parina viime vuonna tullut ihan mukavasti. Hänelle riittäisi aivan hyvin, jos joidenkin yhteisten toimintojen kohdalla katsottaisiin vain mahdollisia päälinjoja. Näiden taustojen myötä hän tulisi huomisessa istunnossa liputtamaan vihreää valoa ajatukselle, jossa vanhat toimialat jatkaisivat entiseen malliin sekä tulevat joukot saisivat pitää prosessinsa ja alueensa. "Asiaahan voi tarkastella sitten uudestaan, jähka opimme tuntemaan toisiamme hie-man paremmin", Pentti tuumasi lähtiessään iltalenkille koiransa kanssa.

Tarinaan liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"Joo mä oon joutunu muutaman kerran jopa sellaseen hankalaan tilanteeseen tässä asiassa, kun mä en oo ollu mukana... Ei siitä sitten oo niinku mitään suuremmasti puhuttu ...nimenomaan ei näitä yksityiskohtia mitenkään. Jollainlailla mä koin sen sillai, että ehkä mä olisin voinut kuulua tähän sisempään renkaaseen tässä asiassa." H1/10

"... Tottakai mä oon tienny sen että jotain tapahtuu ... mutta en en katso missään tapauksessa että olisin ollu ikään kuin niinkun sisäpiirissä." H1/35

"Siihen kun saahaan samat periaatteet suurinpiirteinen samat pääpiirteet ihan samat tarjolla mut päälinjathan pitää olla samat missä toimitaan mutta sitten missä vaan raameissa pysytään niin senhän voi jokainen toteuttaa sitten työryhmään asti sen hyvällä ja tehokkaalla tavalla ei siinä mitään, mutta pääpiirteet pitää olla samat, toimintaperiaatteet, filosofiat pitää olla yhtiössä yhteiset. Silloin me päästään aika hyvään lopputulokseen tuossa." H1/33

"...En mä nää siinä minkäänlaista ongelmaa. Minusta jotka täällä jo on niin minusta se jatkuu samanlaisena. Voi noilla xxxxx enemmänkin tulla mutta vaikee sanoo tuleeko niilläkän välttämättä kun sä kuitenkin omaa ammattia johdat ja jopa päällikkökin jää teilläkin kai sinne niin noin en usko että se niittenkän työtä hirveesti muuttaa." H1/16

"No tämän alun lähtökohta näinhän mä oon sen ymmärtänyt tai xxx on se niinkun näin il-mottanu että me tullaan jatkamaan pohjosella jakelujohtoalueella tällä prosessiorganisaatiolla..." H1/23

Tarina prosessiorganisaation puolesta

Kun Keski-Suomen Valossa alettiin joitakin vuosia sitten miettiä urakointiyhtiön perustamista, oli Mauri mukana vahvasti kuviossa. Näkemystä miehellä riitti, sillä olihan hän aikanaan tullut yhtiöön suoraan opiston penkiltä ja palveluvuosia oli kertynyt jo liki 20. Vuodet olivat kohdelleet Mauria hyvin, sillä ura oli ollut mukavan nousuvoittoinen ja työn lomassa perhekin oli päässyt muodostumaan aivan vaivihkaa. Työn vastapainona mies harrasti pistooliammuntaa, tosin vain piirikunnallisella tasolla, mutta kumminkin se oli riittävää virkistämään mieltä pois työn aherruksesta. Tämä ei suinkaan tarkoittanut sitä, etteikö mies olisi ollut ehdottoman tarkka ja tunnollinen työasioissaan. Hänen lanseeraamansa prosessiorganisaatio oli ainoa järkevältä ja toimivalta tuntuva ratkaisu, kun osa joukkoja viimein siirtyi KS Valo Asennuksen leipiin. Niinpä tuo prosessiorganisaatio sitten muodostuikin KSA:n toimintatavaksi. Yhtiö ei kuitenkaan ehtinyt kovinkaan kauan pysyä pystyssä, kun muutoksen virta vei sen mukanaan ja siitä tuli osa Vattenfallin urakointiliiketoimintaa. Mauri oli saanut kuulla uudesta edessä olevasta yhdistymisestä Suomen Voimatekniikkaan ja sekös askarrutti miehen mieltä. Juuria kun saatiin homma pelaamaan omassa yhtiössä ja lapualaiset ja repolaiset mukaan kuvioon, silloin täytyisi hyväksi koettua toimintamallia lähteä heti muuttamaan. Tosin Maurin korviin oli kantautunut soraääniä, jossa tätä KSA:n toimintamallia oli myös arvosteltu. Mutta ei hän ollut valmis myöskään menemään toimintatavoissa taaksepäin vanhan aikaisiksi kuultuihin Voimatekniikan toimialoihin ja samalla pois noista niin moderneista prosesseista. Mikä hitto olisi nyt paras ratkaisu? Mahdollisuuksia oli periaatteessa kaksi: koko Voimatekniikka olisi saatava mukaan tähän prosessiajatteluun tai jos tämä ei onnistuisi, ainakaan me vanhalla KSA:n alueella

emme muuta mallia ennen kuin pakon edessä. Hyvin pienen pohdinnan jälkeen Mauri oli tehnyt päätöksensä. Toistaiseksi jatketaan vanhalla toimintamallilla niin kauan, kunnes tulee selkeä pakko muuttaa toimintatapaamme. Mauri oli tyytyväinen päätökseensä. Hän pakkasi pistooliammuntalaukkuaan autoonsa ja tuumasi mielessään, että aika näyttää, mitä tulevaisuus tuo tullessaan.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"...Se organisatorinen rakenne, mikä Voimatekniikassa on niin se on vanhanaikainen ja tuota sitten meillä on tarkoitus jatkaa jos ei nyt mitään suurempia päätöksiä tuu niin periaatteessa tältä samalta pohjalta kun tää KSA on niinku kentän toimintaa elikkä tältä prosessipohjalta sitä ajattelua ... mutta joka tapauksessa taas voiaan sanoa, että se on niinku taaksepäin menemistä, että kyllä tää uusia ajatuksia Voimatekniikassa touhujen pyörittämistä tarvittas. Se mitä mä oon ymmärtänyt niin toimialat on hyvin yksinäis... itsenäisiä elikkä tuota niin että siellä periaatteessa toimiala pyörittää vähän touhuansa niin kun omaa yht.....yhtenäisyyttä ja asioitten eteenpäin viemistä niinku yhdessä niin semmonen sieltä ehkä puuttuu." H1/34

"...et kummiski kaikki Suomen Voimatekniikkalaiset on tähän mennessä vähän niinkö kilpailijoita, täytyyhän ihmiset saada ymmärtään et mun ei tarte kilpailla tän kanssa vaan että puhalletaan samaan hiileen, me ollaan samaa firmaa joka maksaa meille palkan." H1/9

"No tuota tuota. Minähän uskon tähän toimintamalliin mikä meillä KSAssa on ollu tähän mennessä elikkä prosessiorganisaatioon kyllä mä siihen uskon sillä tavalla että me on saatu rankkaa kritiikkiä nimenomaan Revon suunnalta omasta organisaatiostamme siltä pohjalta että markat menee tielle tai sitten ei hallita kokonaisuutta... Siinä on se etu ja sen suhteen niin kyllä mä mieluusti niinkun SVOssakin näkisin tämmösen prosessipohjaisen organisaation parempana..." H1/23

Tarina alueorganisaation puolesta

"Voi helkutin helkutti, kun eivät aikuiset miehet ymmärrä parastaan", harmittelee Kauko palatessaan töistä kotiin. Päivä oli ollut rasittava. Jälleen kerran oli väännetty kättä organisaatorakenteista. Puoli vuotta aiemmin heidän sakkinsa oli joutunut yrityskaupan kautta mukaan Vattenfallin urakointiliiketoimintaan, jossa vallitsevana toimintamallina oli tämä hiton prosessiorganisaatio. "Kyllä mä jälleen kerran yritin niille sanoa kauniisti, että on maailmassa muitakin toimivia malleja ja mainitsin esimerkkinä meille paljon paremmin sopivamman alueorganisaatiomallin", Kauko sadatteli kaataessaan kahvia vaimolleen, jonka kanssa yhteisiä vuosia olikin kertynyt jo aivan riittävästi. Kahvia he saivat ryystää kaksin, sillä perheen molemmat työt olivat jo lentäneet maailmalle ja omille teilleen. "Onhan se nyt päivän selvää, että prosessien omistaminen tuo mukanaan ongelmia, kuten mustasukkaisuuden vahtia sitä omaa prosessiaan ja kun meillä nämä pitkät välimatkatkin puhuvat alueiden puolesta", tuumasi Kauko ja jatkoi "meni niitten naamat kyllä vähän vaikeiksi, kun kerroin huomanneeni niitten omien tiimipäälliköittenkin olevan myös kielteisellä kannalla koko prosessitouhuun. Minun mielestäni olisi kaikista parasta, että tässä uudessa tulevassa yhdistymisessä palautettaisiin alueet kunniaan ja annettaisiin myös vanhojen tuttuja liikemerkkien pysyä edelleenkin katolla". Kauko päätti yrittää vielä kerran. Parin viikon päästä olevassa vastaanottavan puolen YT-kokouksessa hän ottaisi asian esille ja ehdottaisi aluemallia suoraan uudelle

toimitusjohtajalle. "Kävi kuinka kävi, mutta yrittänyttä ei laiteta", ärähti Kauko ja kaatoi hermostuksissaan itselleen vielä kolmannen kupillisen.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

"...niin en nää niinku ideana tai hyvänä ideana sitä että jossain näinkin pienellä alueella tän xxx alueelle niin on meidän talon sisällä kolme toimialaa et me ollaan niinkun liian pieniä siihen. Kyllä mä näkisin niinkun mieluummin sen tyyppisenä miten tuo xxx on hoitanu siellä xxx alueella sen homman... siin on niinku monia sitten mielipiteitä myöskin siinä, siinä, se on vaan nyt niinku tullu semmonen tapa valittu, valittu ja tuota ja lähinnä se mikä, missä, missä niinku toimin toisellailla on tämä prosessien niinku tää sisäinen ajattelumalli... tämä niinku omistaminen sitaateissa on niinku iso asia toi, vaikkei niinku henkilökohtaisesti omistakkaan mitään se niinku voi sitte antaa tämmösen käyttäytymismahollisuuden. Kyllä mä oon sen haistellu myöskin valon alueen tiimipäälliköitten jutteluista ja tämmösistä että ei ne niinku haluais ihan, ihan tälläilla, tällai niinku mustasukkasesti hoitaa näitä asioita. Et kyllä siellon niinku laajempaa näkemystä olemassa." H1/5

"Joo minä ootan että tulee seloät organisaatiojutut ja muutenkin systeemit ja sitten että otetas huomioon tämä sijoittautuminen täällä laajalla alueella niin kun tässä xxx alueella nyt että se on xxxx että se otetas huomioon kuitenkin kaikessa suhteessa että tuota täs on pitkät välimatkat ja miesten sijoittautuminen ja sitten tota varastojen sijoittautuminen niin että se ei ois kovin kallista se työnteko sitten että oltas kilipailukykyisiä nimittäin..." H1/6

"No kyllä siinä varmaan sanotaan näin että ehkä siinä tulee näin että xxx tulee oleen tavallaan oma yksikkö joka hoitaa tän tuota noin jakelu...tai me mennään kai tänne jakeluverkoliiketoimintayksikköön. Ja sitten tulee tuleeko se sitten millä tavalla jakautuu alueellisesti todennäköisesti niin että Keski-Suomen alue on omaa aluetta ja sitten tää xxx alue on omaa aluetta ja se että millä tavalla ne työt jakautuu sitten että mitä töitä millekin alueelle kuuluu niin ei siitä..." H1/20

"...ymmärsin xxx puheesta, että he olettavat yhteistyön hieman eri tavalla kuin me muut. Tämä tuli jo xxx (aiemminkin) ilmi. Eli he olettavat, että xxx nimi tulisi keikkumaan vielä jatkossakin mukana. Mielenkiintoinen näkökohta." PK/01

Työnjohdon tarina tulevasta organisaatiosta

Marasta voidaan hyvällä syyllä sanoa, että hän kuuluu yhtiön vakiokaartiin, sillä yli 30 vuoden työura puhuu puolestaan. Aikanaan nuorelle miehenalulle eivät oikein lukuhommat maistuneet ja kansalaiskoulun jälkeen vierähtikin pari vuotta metsähommissa. Sieltä tie oli sitten tuonut miehen yhtiöön ja urakalla suoritettaviin linjanrakennustöihin. Tarinan mukaan mies oli nuoruusvuosina ollut niin vahva, että oli kantanut itsekseen 60 kg:n painoisen erottimen pylvään latvaan. Vuosien saatossa hyvä mies oli huomattu myös yhtiön johdossa ja niinpä Maralle oli tarjottu työnjohtajan pestiä yhtiön linjaporukoissa. Hieman peläten taitojaan Mara oli hommaan suostunut. Tätäkin apetta oli nyt kestänyt jo reilut 20 vuotta. Hän oli erittäin tyytyväinen nykyiseen työhönsä, sillä se oli vastuullista ja itsenäistä. Hänelle olikin annettu mukavasti valtaa ja vastuuta päättää työryhmiensä menemisistä ja tulemisista. Toki tällä oli myös veronsa, sillä päivät tahtoivat täyttyä pelkästään työhön liittyvistä asioista. Monesti hän kertoikin olevansa "yrittäjänä yhtiön sisällä". Nykyinen työpaikka oli hänelle tavallaan ensimmäinen oikea työpaikka ja hän kokikin sen aivan kuin omaksi kodikseen. Olisi surku jättää oma firmansa ja siirtyä jonkun muun yrityksen palvelukseen. Edessä olevasta yritysten yhdistymisestä hän ei siis ollut kovinkaan innoissaan, sillä koti oli siellä missä se nyt oli ja muuttohaluja ei siten suu-

remmalti löytyisi. Lisäksi pelko uudesta esimiehestä kalvoi hänen mieltään. Jos hänen vuosien saatossa hyväksi koettuihin johtamismenetelmiinsä puututtaiisiin, silloin ei kyllä hyvää seuraisi. Hän ei pitäisi myöskään siitä, että joku johtaja alkaisi kytätä hänen työtänsä. Toisaalta hän oli kyllä suhteellisen varma oman työnsä pysyvyydestä, sillä eihän tänne korpeen kukaan täysjärkinen tulisi näitä hommia tekemään. Näin tuumailen hän ajeli autollaan kesäkuisena iltana kotia kohti pois senpäiväisiltä työmailta.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"No sanotaan nyt näin että mä oon näitä oikeastaan vois sanoa vanhoja xxxlaisia sitä vanhaa kaartia... Mää oon sanonukin että mä oon niin kauan tehny tätä hommaa että mä en pelkää enää mitään. Että en mä ossaa oikeastaan, koska mä sen tiän että tuskin tässä nyt työpaikkaa tässä hetipaikalla alta mennee ja mää tulen varmaan tekemään sitä sammaa xxxx mitä tähänkin asti. Ei mulla mitään pelkoja ainakaan oo... mää sanon että mä en muuta. Mää en lähe enää mihinkään... se suurin asia mikä tässä on niin jos mun esimiehet vaihtuu ja jos ne ruppee sotkeutumaan minun työmenetelmiin ja tapoihin liikaa, niin se minua niinku huolestuttaa, ei mua mikään muu tässä huolestuta. Sitä mää en niinku jaksa hyväksyä." H1/27

"Kyl mä työhöni olen tyytyväinen ja siihen että omaan vapauteeni... niin kyllähän me melkosia yrittäjiä ollaan omassa alueessamme, että jokainen yrittää tehdä niin hyvää kun mahdollista ja saada mahdollisimman hyvää tuottoa siitä asiasta...Jokainen työnjohtaja huseeraa omalla kotikentällään omilla miehillään ja saa avuks miehiä ulkopuolelta, mutta aika harvoin sille tulee sinne vanhaan reviiriin tarvetta avustaan siellä pärjätään omilla miehillä..." H1/32

"...Kyllähän se varmaan semmonen tilanne ainakin mulla se että tietysti siinä on se mihin itse on hakeutunut töihin niin kyllähän se on se siinä on niinkun vähän erilainen olla ja se firma on nähdä kuin se että on joutunut siirtymään muitten kauppojen yhteydessä niin tota, ei se oo sitten enää ihan se sama oma firma. Siinä tulee jotenkin semmonen tunne, että täällä ollaan vaan töissä." H1/14

Asentajien tarina tulevasta organisaatiosta

Eräänä alkukesän päivänä Jami ja Petteri söivät parhaillaan eväitään firman työkunta-autossa. Keli oli aivan tavallinen eli vettä tuli mukavasti taivaan täydeltä. Työmaa oli kestänyt jo muutaman päivän, olihan kyseessä reilunlaisen asuntoalueen sähköistys. Linjanrakennustyöt olivat pojille tuttuja, sillä molemmat kaverit olivat olleet aiempina kesinä kesätöissä samassa firmassa. Nyt he olivat päässeet kuin ihmeen kaupalla töihin vakituisiksi työntekijöiksi. Työmaan "kymppi", Mäkinen, värjötteli ulkona nuotion juurella paistellen makkaransa. Jostain syystä puhe kääntyi edessä olevaan yrityskauppaan, josta kumpikaan pojista ei tiennyt yhtään mitään. Edes uuden yhtiön nimi ei ollut poikien tiedossa. Ei sitä tiennyt kuulemma Mäkinenkään. Se oli ollut kuitenkin keväällä jossain tiedotustilaisuudessa, jossa oli näytetty "herrojen kuvia", muttei asia ollut sillekään selvinnyt. Sen Mäkinen oli pojille sanonut, että nyt alkoivat sitten matkahommat. "Sitä ei edes kysytä, vaan sinne määrätään ja pitkäksi aikaa", Mäkinen oli pelotellut. Tämä tieto hirvitti Jamia ja Petteriä. Juuri kun elämä alkoi ammattikoulun jälkeen hymyillä ja pääsi leivän syrjään kiinni, niin jo tuli tällainen uhka päälle. Pärjääköhän edes sellaisissa matkatöissä vai "kuseeko ne reisille"? Pojat pohtivat muutosta yksissä tuumin. Itse työn loppumisesta he eivät osanneet pelätä, mutta matkahommia kyllä sitäkin enemmän. Jos sellaisille pit-

kille keikoille joutuisi, olisi varmaankin mietittävä jotain muuta mukavaa, sillä onhan elämässä varmasti paljon muita hauskoja asioita kuin tämä työ, Jami ja Petteri totesivat toisilleen. No nyt se Mäkinen huitoo tuolla poikia takaisin töihin. Että osaa olla miehellä työintoa!

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"En mä tiedä siitä yhtään mitään. Eihän siitä oo tiedotettu. Eihän siitä tiedetä...mitä silloin Saarijärvellä video näytettiin isot oli videolla ja siinähan se on. Sen jälkeen ei oo minkäänlaista paperinpala tullu." H1/19

"No en minä tiä, reissuhommiinhan sitä tietysti joutuu. Se on niinkun musta negatiivinen asia... Niin en minä tiä miten niin, mutta tämmöset on tuntemukset. Ja mitä on nyt esimiehenkin sanonu että sinne saa mennä kahen jos haluaa xxx:n kanssa mennään ja seuraavaan paikkaan kuulemma määrätään. Näin ne on antanu ymmärtää että reissaaminen alkaa. Mutta sekin on uus kokemus että tottakai sitä pikkusen..." H1/8

"...Kyllähän se nyt on melko varma että työ melko varmaan säilyy sillälailla entisellään. Uus on aina uutta. Sitä vähän vierastaa... No en mä oikeastaan sen kummempaa kun että tietää vain sitten vastasuussa varmaks sen että kusooko se tavallaan reisille mutta sitähän nyt tiä." H1/26

"En mä mitään muuta siellä mutta jos koko Suomi on alueena en mä tiedä mä oon ikäni tehny tässä nurkissa niin se on aika suuri muutos siihen sitten... No sitä ei varmaan kysytää enää siinä vaiheessa että lähdetkö vai... No tietysti kyllähän tässä pienempiä on tehty mutta jos sinne ihan viikko tolkulla joutuu olleen niin kyllä se pistää mietityttään sitten, ainoa että mun täytyy työn edestä tehdä että on täs muutakin elämässä." H1/30

Huomioita kesän 2001 organisaatiotarinoista

Ilmoitus tulevasta organisaatioiden yhdistymisestä herätti erilaisia näkemyksiä ja odotuksia myös tulevasta organisaatiosta. Lisäksi henkilöstön eri tasoilla aktivoitui eri asioita. Tässä tutkimuksessa on jo aiemmin todettu, että tarkasteltaessa organisaatiota postmodernista näkökulmasta, siellä voidaan todeta aina olevan suunnattoman paljon erilaisia näkökulmia ja tulkintoja eri asioista ja tilanteista sekä myös itse organisaatiosta (Grant, Keenoy & Oswick 1998, 7). Tämä tulee esille myös näiden tarinoiden mielikuvissa ja odotuksissa tulevasta organisaatiosta. Ihmiset näkevät tulevan organisaation haluamallaan tavalla. Täydellistä organisaatiota tuskin on olemassakaan. Kaikki haaveilevat kuitenkin pääsevänsä mukaan ainakin lähes täydelliseen organisaatioon ja se organisaatio on lähellä sitä omaa ja vanhaa toimintamallia, joka on ollut käytössä ennenkin. Kysymyksessä on jokaisen toiveiden mukainen näkemys tulevasta organisaatiosta ja sitä toivotaan niin vankasti, että siihen jopa uskotaan. Tätä on edesauttamassa tunne siitä, että uutta organisaatiomallia ei ole vielä todennäköisesti määritetty kovinkaan tarkasti.

Tarinoista käy myös ilmi, että ylempällä tasolla organisaatiossa pohdinnan kohteena ovat erilaiset organisaatiomallit ja niiden mahdolliset eroavuudet. Työnjohdon tarinat käsittelevät jo paljon konkreettisempia asioita, kuten tulevaa esimiestä. Uhkana koetaan mahdollinen tulevien uusien esimiesten liiallinen itsenäisyyden ja omien totuttujen tapojen rajoittaminen ja puuttuminen tehtävien hoitoon, ns. vapauden ja itsenäisyyden riisto. Asentajien organisaatiota-

rinat kohdistuvat lähinnä omaan työhön ja siihen oleellisesti liittyvään matkustamiseen.

7.1.2 Organisaatiotarinat – jälleen uuden kynnyksellä

Integraation alkuvaiheessa voimakkaana esiintyneet erilaiset näkemykset uudesta organisaatiosta loppuivat suhteellisen nopeasti. Muutama kuukausi yhdistymisen jälkeen asiasta käytävät keskustelut alkoivat vähentyä. Syksyn 2001 kuluessa keskusteluiden painopiste suuntautuikin enemmän ihmisten sijoittamiseen uusiin tehtäviin ja pienempien yksityiskohtien tarkasteluun. Päivittäisistä keskusteluista ilmeni myös, että molemmat osapuolet pitivät omia järjestelmiään parhaina ja toisen osapuolen järjestelmästä ei juuri käyttökelpoisia löytynyt. Kesällä 2002 Empowerin kaikkia sen tytäryhtiöitä yhdistävän organisaation suunnittelu alkoi vallata keskusteluita ja vanhasta muutoksesta ei enää tässä vaiheessa puhuttu oikeastaan lainkaan. Johdon ja asiantuntijoiden keskusteluiden painopiste siirtyi uuteen muutokseen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin.

Aiheeseen liittyviä päiväkirjamerkintöjäni vuosilta 2001 – 2003

”Hellurei tässä on käynyt niin, että sitä on alettu kovaa vauhtia miettimään ja pohtimaan jo uuden fuusion tuulia ja vanha on jäämässä jo kovaa vauhtia taka-alalle. Onkin mielenkiintoista seurata, että jääkö se kokonaan unholaan. Huomionarvoista on, että jo vuosi muutoksen jälkeen alkaa painamaan jo uusi muutos ja vanha saattaa jäädä taakse.”

”Toinen juttu mitä mietin on, että tässä toisten toimintojen arvostelamisessa on nyt kyse siitä, että kumpikin osapuoli (siirtyneet ja emoyhtiö) pitävät tiukasti omaa toimintamalliaan ainoana oikeana ja eivät suostu ymmärtämään, että toisessakin toimintamallissa voisi olla jotain hyvää. Ei kuitenkaan vaivauduta tutustumaan toisen malliin niin tarkasti, että voitaisiin verrata näitä malleja rinnakkain. No voiton vie tietysti vahvempi. Häviäjän pitäisi pystyä siten pikaisesti muuttamaan toimintatapaansa uuden mallin mukaiseksi. Ne jotka puolustavat vanhaa, jäävät vääjäämättä jalkoihin.”

Ensimmäiset joidenkin yksilöiden väsymisen merkit alkoivat näkyä ja päivittäisissä keskusteluissa ihmisten tunteet muuttuivat hyvinkin nopeaan tahtiin. Pikkuhiljaa ihmiset alkoivat rakentaa itselleen jonkinlaisia henkilökohtaisia selviytymisstrategioita. Tämä tehtiin usein siltä varalta, että kaikki ei menisikään muutoksessa suunnitelmien mukaisesti. Eri henkilöstöryhmillä tämä tuli esille hieman eri tavalla. Ylemmän tason henkilöstö rakensi selkeitä selviytymismalleja ja asentajat puolestaan alkoivat hakeutua lomille tai erilaisiin eläkejärjestelyihin. Keväällä 2003 alkoivat jo ensimmäiset asentajat ja esimiehet lähteä pois yhtiön palveluksesta.

Aiheeseen liittyviä päiväkirjamerkintöjäni vuosilta 2001 – 2003

”xxx kertoi, että tällaisessa tilanteessa, kun yhtiöstä siirretään mies xxx tehtäviin, niin vääjäämättä sitä alkaa miettimään itselleen menestymisen strategiaa tulevaisuudessa. Tosin sanoen, xxx kertoi aloittavansa selkeästi keräämään materiaalia ja tietoa itselleen siten, että tarvittaessa voi joskus katkaista napanuoran yhtiöön ja menestyy sitten mahdollisimman hyvin uudessa kuviossa. Uudessa tilanteessa alkaa varmistelemaan tulevaisuuttaan ja kouluttautumaan pikkuhiljaa uuteen elämään ja tavallaan valmistautuu henkisesti irrottautumaan yhtiöstä.”

"Palaverin jälkeen xxx oli juttutuulella. Hän kertoi omaksi selviytymisstrategiakseen, että saisi olla edes 3 vuotta näissä hommissa, niin voisi sitten hakea vaikka takaisin Vattenfallille. Ei nämä mitään eläkepaikkoja ole."

"Asentajat ovat selkeästi alkaneet hakeutumaan eläkkeelle. xxx sai jo eläkkeen ja nyt on vuorossa xxx. Hänellä on heikko xxx (henkilökohtainen ominaisuus) ja hän on silti sinnitellyt töissä ja tuntuu, että hän ei olisi millään halunnut jäädä eläkkeelle. Nyt hänenkin hakemuksensa on vireillä. Eläkkeitä haetaan nyt herkästi. Ei olla enää niin kiinteässä suhteessa uuteen työnantajaan."

"xxx (työnjohtaja) oli puhunut eilen xxx:lle, että kahta meidän asentajaa ollaan kysely meidän kilpailijalle töihin. Miehistä ei osata pitää huolta, ei osata katsoa niiden perään. Parhaat miehet lähtevät livohkaan. Pari päivää myöhemmin kuulin eräältä esimieheltä, että nyt tämä em. työnjohtajakin on sanonut itsensä irti ja lähtee xxx:lle töihin. Nyt se on alkanut, hyvien miesten lähtö toisiin firmoihin. Mutta tällainen kuulunee asiaan."

Kesää 2003 elettiinkin sitten jo uuden muutoksen kynnyksellä, sillä Empowerin kaikkia tytäryhtiötä oltiin yhdistämässä juridisesti yhdeksi yhtiöksi. Tosin yhtiöiden operatiivinen toiminta oli jo yhdistetty edellisenä kesänä ja tämä monelle hyvin epäselvä tilanne näkyi myös ihmisten tarinoissa. Toiseen fuusiokierrokseen lähdettiinkin uudesta tilanteesta, sillä nyt myös kaksi vuotta aiemmin vastaanottavana puolena ollut Suomen Voimatekniikan henkilöstö koki olevansa samassa tilanteessa tuolloin Vattenfallista tulleen henkilöstön kanssa. Eli kaikki olivat jälleen samassa junassa matkalla kohti uutta tuntematonta. Keskusteluisissa ei enää juurikaan otettu kantaa viimeisen kahden vuoden aikana tapahtuneisiin asioihin, vaan ne keskittyivät uuden Empowerin tulevaan toimintaan ja sen arvioimiseen. Jokaisen näkemykset poikkesivat toisistaan ja ne perustuivat useimmiten erilaisiin oletuksiin ja kuulopuheisiin. Jälleen kerran uusi tuleva toimintamalli ei ollut selkeä ja tämä myös aiheutti lisähämmennystä ihmisten mielessä. Tälläkin kertaa kiinnostuksen kohteet poikkesivat merkittävästi eri organisaatiotasolla. Seuraavat tarinat tulevasta organisaatiomallista nousevatkin jälleen ihmisten mielikuvista ja odotuksista tulevasta organisaatiosta.

Tarina yhteisestä organisaatiosta

Kesäkuun alun ilta oli jo ehtinyt suhteellisen pitkälle. Motelli Hiekkaniemen rantasaunan lämmöstä terassille tulleet kokouksen osallistujat innostuivat jatkamaan päivällistä keskusteluaan tulevasta yhtiörakenteesta. Takana oli nimittäin pitkä ja uuvuttava strategiapäivä, jossa uutta yhtiön toimintamallia oli hiottu ja täsmennetty "timantin kirikkaaksi". Parin saunaoluen jälkeen jutustelu oli jo huomattavasti vapaampaa ja toimintaa uskallettiinkin arvioida myös keskustelijoiden henkilökohtaisten tuntemusten perusteella. Matti näki tilanteen sellaisena, että jos uudellakin organisaatiolla jatketaan samaan malliin, kuin viimeinen vuosi on menty, hyvää ei seuraa. Toiminta on tätä nykyä nimittäin sen verran lyhytnäköistä ja tempoilevaa, ettei aina tahdo perässä pysyä. Jos jollekin esimerkiksi välähtää autolla ajaessa joku idea, sitten tehdään sen mukaan taas vähän aikaa ja pian se sitten unohdetaan. "Joo, näin on ja kun mitään vanhaa ei edes kunnioiteta. Nykyään lähdetään nimittäin siitä, että kaikki vanhat toimintatavat ja henkilösuhteet ovat jollain tavalla huonoja. Ne pitäisi ehdottomasti osata hyödyntää", innostui puolestaan perusinsinööri Pentti vuodattamaan.

Meneillään olevaan keskusteluun liittyi juuri saunasta tullut Kauko. Hänen mielestään nyt pitäisikin saada sellaisia kavereita tärkeille paikoille, jotka uskaltavat sanoa ja tehdä päätöksiä sekä ratkaisuja. Siis sellaisia, jotka uskaltavat viedä porukkaa mukanaan ja seistä niin sanotusti joukkojensa edessä. Vetäjien pitäisi siis osata sanoa, että näin tehdään ja lyödä tarvittaessa vaikka nyrkkiä pöytään ja vaatia porukoilta tekoja.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"Jos me jatketaan periaatteessa samalla pohjalla ja samalla periaatteella, kun mitä tässä nyt tänä päivänä toimitaan, niin tuota silloin ei tapahdu niinku yhtään mitään elikkä nyt pitäis niin ku aika radikaalisti nyt pitäis todella radikaalisti tehdä niin ku ratkaisuja ja tuota niin ku keventää organisaatiota, sais semmosia kavereita semmosille paikoille, jotka uskaltaa sanoa, uskaltaa tehdä päätöksiä, uskaltaa tehdä ratkaisuja, uskaltaa viiä niin ku porukkaa mukanaan ja seistä niin sanotusti joukkojen edessä ja sanoa että näin tehdään ja lyö nyrkkiä pöytään ja sitten tuota vielä niin kun vaatia se, että ei ainoastaan että nythän tässä on tämmönen niin kun kyseenalaistamisen kulttuurimeininki menossa kaikkia asioita kyseenalaistetaan jos siihen annetaan mahdollisuus, annetaan mahdollisuus kyseenalaistaa että annetaan mahdollisuus sooloilla ja näin. Jos tämän annetaan niin ku jatkua, niin ei tapahdu yhtään mitään." H2/34

"Semmoinen lyhytnäköisyys ja semmoinen tempoilevuus. Ja jollekin välähtää autolla ajaessa joku idea, niin sitten tehdään sen mukaan taas vähän aikaa ja sitten se unohdetaan... Tuntuu semmoiselta aika lyhytnäköiseltä, kun joku idea tulee mieleen, niin sitä ruoetaan toteuttaa ja kuluttaa hirveesti energiaa siihen. Ja sitten se periaate, että kaikki vanha on huonoa, se on tuntunut aika oudolta...Kaikki vanhat suhteet on huonoja, mutta ei se näin oo. Kaikkia pitää hyödyntää, kaikkien osaamista pitää hyödyntää, on se sitten asentajan taikka toimitusjohtajan, kaikkien osaamista pitää hyödyntää. Joka asiassa. Mää kyllä lähden siitä." H2/34

Pentti täsmensi vielä edellistä kannanottoaan toteamalla: "Joo, siinä mielessähän tämä ala on selkeää, että meidän bisnes ei ole varsinaisesti muuttunut oikeastaan yhtään. Se on juuri sitä samaa, mitä me on jo tehty jokainen omissa vanhoissa yhtiöissämme viimeiset vuosikymmenet. Tämä uuden yhtiön toiminta olisi jatkossa aivan varmasti kannattavaa, mutta se vaatisi hieman pieniä järjestelyjä. Tällä hetkellä näyttää siltä, että yhtiössä ei arvosteta varsinaista kovaa tekemistä. Jotenkin tuntuu, että päivällä näytetyn ja käsitellyn esityksen mukaan uuden yhtiön yläpää tulee muodostumaan turhan paksuksi. Tottahan johtoakin tarvitaan, mutta kaikille pitäisi löytyä järkevää ja tarpeellista tekemistä." Kauko oli samaa mieltä. Hieman väkijuomasta jo horjahdellen ja kovasti aiheesta innostuneena hän lisäsi, että päivällä näytetyssä organisaatiokaaviossa ihmiset oli arvottu paikoilleen. Hän julistikin mallin juhlallisesti jyristen "arpajaisorganisaatioksi". Hänen mielestään tällaisella summittaiseen arvontaan perustuvalla kokoonpanolla ei saada voitettua henkilöstön luottamusta. Vielä saunaan palalessaan Kauko huikkasi: "Siinä mielessähän se on hullua, että oli yläpää vaikka kuinka paksu ja arpomalla rakennettu, niin alapäässä ei pahemmin pökkurointi auta. Siellä ne työt on silti tehtävä mahdollisimman hyvin."

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"No tuohon vielä tuohon yhtiöön se, että koska mä niin kun nään että tää bisneshän ei oo muuttunu yhtään mihinkään tää on ihan sitä samaa mitä me on tässä tehty vuosien varrella niin tuota se ei niin kun katoa sieltä alta pois että tuota kyllä niin kun kaikki edellytykset pitäis olla, että tästä tulis semmoinen firma, että se pystys elämään mutta se vaatii tiettyjä järjestelyitä." H2/34

"Pintakiiltoa. Ei kovaa työtä ei arvosteta, eikä semmoista, tää on pomppimista. Ei organisaatio tän tyyppinen organisaatio ei tää saa kestää näin kauaa. Tätä on toista vuotta puhuttu ja suunniteltu. Että se suunnittelutoimisto, mikä tässä on takana, niin mä sanon, että kyllä, mikä se sitten lieneekin, niin kyllä heikkoo on... Sitten vähän outo on tietysti se mikä rooli, aika moni on tuolla että tuossa kun kättelee esim. näitä kirjoituksia täällä, että noin kyllä pää on aika paksu tässä yhtiössä, äärettömän paksu. En minä tiedä onko se paksu, kyllä kai kaikki jotakin tekee, mutta se että kun tää on siis mä oon sitä mieltä, että tottakai täytyy olla yläpää, en mä sitä tarkota missään tapauksessa, mutta se että kyllä se sielläkin täytyy paikkansa lunastaa kaikkien." H2/34

"Esimiesten valinta esim. niin näin niin kuin joku tossa sano joku on mulle sanonu, että niin kuin arpajaisorganisaatio, niin se tulee nyt äkkiä mieleen, että on arpajaisorganisaatio, että on vaan arvottu miehiä laatikoihin. Ja se, että täällähän on aika paljon niitä kavereita, jotka ei oo niin kun sanotaan, ei oo sen tyyppistä hommaa tehny, niin mä en muista kuka sen arpajaisorganisaation sano mutta sen sano joku tuolla xxx. Ja tämmöisessä tilanteessa pitäis se luottamus saada. Mä oon koittanu sen eteen tehdä ja se, että yläpäässä mitä tahansa, niin xxx alhaalla on tehtävä työt hyvin, se ei auta perkele, että xxx aletaan pokkuroimaan." H2/34

Loputkin vilvoittelijat palasivat takaisin saunan lauteille ja Kauko pääsi jatkaamaan kesken jäänyttä paasaamistaan yhtiön rakenteellisista ongelmista ja arpajaisorganisaatiomallista. "Kyllä se vaan on niin, että silloin pari vuotta sitten yhdistymisessä tulleet rakenteelliset päällekkäisyydet olisi pitänyt saada purettua jo silloin", tuhisi Kauko heittäen samalla lähes täyden ämpärillisen vettä kiukaalle. Tällainen äkillinen kuumuus sai jo tähän saakka kuuntelupuolella olleen Tomminkin puheliaksi: "Minun mielestäni uudella yhtiöllä on aivan hyvät pärjäämisen mahdollisuudet, kunhan nämä päällekkäiset rakenteet saadaan purettua ja yhtiön talouden kuntoon laittamiskuuri vietyä kunnialla läpi. Eli Suomeksi sanottuna organisaatio on saatava matalammaksi poistamalla kaikki ylimääräiset väliportaavat toimitusjohtajan ja työntekijöiden väliltä." Lopulta kaikki huomasivat olevansa liikuttavaan yksimielisiä alan bisneksen yksinkertaisesta luonteesta. Matti ennätti ensimmäisenä pukea tämän yksimielisyyden sanalliseen muotoon: "Tämä meidän homma on kumminkin hiton yksinkertaisista bisnestä, me rakennetaan verkkoa tai pidetään voimalaitosta yllä ja ei siinä tarvita mitään korkeaa organisaatiota kun ei siinä edes paljoa liiku mitään tietoa pystysuunnassa." Jossain vaiheessa yötä pitkällisen porinan jälkeen yksimielinen ja tuossa vaiheessa jo hiljainen miessakki palasi motellin suojiin valmistautumaan seuraavana päivänä jatkuvaan strategiakeskusteluun.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"Mä luulen, että Empowerissahan tuli nytkin kun varmaan tiedät koottu tämmöinen alusta johonka on kerätty osaavista porukoita ulkoistamisia paljon niin siihen tulee tämmöisiä rakenteellisia ongelmia, niin kun nyt on nähty ja kun nää rakenteet saadaan purettua pois vaan, niin kyllä mä luulet, että se hyvä mahdollisuus xxx kun pitää vaan saada talous kuntoon, täähän on talouden kuntoon laittamiskuuri, mä luulen, että Empower pärjää hyvin sitten." H2/33

"No sanotaan että en ihan tiedä mitä kaikkee ne nyt siellä Helsingissä suunnittelee, mutta jos minä saisin yksin muuttaa, niin organisaatiot matalemmaks, tällaiset väliportaavat pois xxx ja sitten samaten sanotaan niin kun xxx tai mikä tahansa, niin palata semmoseen että siellä on toimitusjohtaja, sitten on seuraava taso on joku johtajanimikkeellä ja sitten siellä on suoraan tulosityksikköpalvelu ja tulosityksikkönsäkään ei välttämättä tarvi olla kun siellä on suoraan se alueellinen vahva persoona joka johtaa sitä ja sitten yhtiön johtaja, madaltaa sitä organisaatiota ja levittää sitä organisaatiota koska ei se tuo mitään lisäarvoa että sulla on siinä välillä porukkaa, mä luulen että tätä tullaan näin vetämään takaisin. Mutta nyt kun on tultu sivulta

xx lisää niin sehän nousee näin sitten, se on niin kun varmaa joka tehdään jatkossa ja pitää tehdä. Eihän siinä oo niin kun mitään järkee, tää on niin yksinkertaista tää homma kumminkin, me rakennetaan verkkoa tai pidetään voimallaitosta yllä ja että ei siinä tarvi mitään korkeaa organisaatiota kun ei siinä mitään tietoa liiku paljon pystysuunnassa nehän kaikki tahtuu siellä kumminkin suhtkoht lähellä sitä paikkaa missä tehdään.” H2/33

Tarina toiminnan monisäikeisyydestä

Mutta kuinkas ollakaan, motellin aulassa oli vielä istumassa joukko kokouksen osallistujia ja tunnelma hipoi kattoa tässäkin keskustelussa. Keskustelun kuluksa pystyi pikaisesti aistimaan vallitsevan käsityksen, että nyt ei yhtiössä tiedetä, missä oikein ollaan menossa ja mitä toiminnalta todellisuudessa halutaan. Tuvalta toiminnalta haetaan kuulemma jonkinsorttista kokonaispalvelukonseptia eikä kukaan ole kaikessa tohinassa huomannut selvittää, onko itse asiakas edes kiinnostunut tällaisen kokonaispalvelun ostamisesta. Joidenkin keskustelijoiden mielestä yhtiön päättävissä elimissä pitäisi nyt ymmärtää, että tällaista kokonaispalvelua ei ole edes olemassakaan. Konttoripäällikkö Rytönen kiteytti syvällisen näkemyksensä nykytilanteesta: ”Meidän toiminta on niin monisäikeistä, että nyt ei osaa oikein sanoa mitä tässä tohinassa arvostetaan. Jossain mielessä voisi sanoa, että nyt arvostetaan jonkinlaista varovaisuutta. Yhtiön johdon päätöksenteko on niin hidasta ja jähmeää, että väkisinkin olemme ajautumassa tilanteeseen, jossa on yhtiön virallinen toimintatapa ja sitten on olemassa koko joukko niitä tapoja ja niitä keinoja, joilla tätä yhtiön virallista kehitystä pyritään selkeästi kumoamaan.” Aikansa keskustelua kuunneltuaan Pentti, Kauko ja Matti vilkaisivat toisiaan ja sanaakaan sanomatta päättivät yksimielisesti olla puuttumatta tuohon filosofointiin. Vähin äänin he viimein häipyivätkin omiin huoneisiinsa.

Tarinaan liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... Mutta sehän tässä on ,että tää niin kun tää repertuaari ja palvelunkirjo täällä Empowerin sisällä on liian laaja, eihän meillä vois energia olla xxx, energian hallinnalla ja ihan puhtaasti jollakin verkonrakentamisella tai jollakin muulla tai IT-hommilla joillakin, meillä voimallaitoksen asentajan käynnissäpidolla tuolla mitään yhteistä. Tää on liian laaja sektori, luultiin että kokonaispalvelupaletti saadaan toimimaan, mutta mää en oo vielä löytänyt sitä asiakasta sille, että kuka sitäkin ostaa, että siihen satsattiin aivan turhaan ja liikaa ja unohdettiin asiakasnäkökulma sitten... Asiakas päättää kumminkin, mitä hän haluaa ostaa, ei me vielä niin vahva yhtiö olla, että me asiakasta kovin paljon ohjaamaan siinä sitten kumminkin, asiakkaalla on henkilökuntaa sitä varten. Siinä nyt ei varmaan oo kauheesti tapahtunut mitään kokonaispalvelussa siinä mielessä. Ei siinä mitään pakettia itekseen tule kumminkaan, asiakas päättää kumminkin mitä hän ostaa.” H2/33

”... mutta me ollaan niin monisäikeisiä tällä hetkellä, että me ei oikein tiedetä, että mitä myö ollaan... Sitä mää en tiä että tätä ideaa että pitäis olla yhdessä palvelutoiminnoissa kaikki osat alueet että sehän kuulostaa hyvältä, että ois tällainen kokonaiskonsepti, mutta kun ajatellaan asiakkaan kannalta, niin siellä eri ihmiset ostaa eri asioita. Elikä ei oo olemassa semmosta minun näkemyksen ja kokemuksen mukaan kuin kokonaispalvelu ja se meidän pitäis pystyä yhtiön sisällä joka tasolla tiedostamaan että ei semmosta oo olemassa. Nyt meillä kauheesti haetaan kokonaispalvelua, ehkä siinä sekottaa semmonen ajatusmaailma on ollut tämmösiä käynnissäpitopimuksia, niitä ja jotain yksikköhintajuttuja ja tämmösiä, joista helposti tulee että se on kokonaispalvelu, ei semmosta peijakasta oo olemassakaan... Sitten jos kasataan ne osajat 12 henkilöä siihen ja mennään asiakkaan luokse 12 henkilöä, ei siellä vastapuolella ole välttämättä sitten sitä tiimiä joka jaksaa kuunnella kaikkien muitten kuin sen oman osaluueensa asiat...” H2/5

"No, joo. Joo, mitähän täällä arvostettas. Kyllähän ne Intrasta on luettavissa, mitä täällä arvostetaan. Että se on tietysti se, mitä näytetään ulos ja pakko niissä nyt varmaan on siteeks olla asiakin. Mutta tuota niin, väistämättä on tietysti täältä kaukaa katsottuna tullu niin kun mieleen se, että varovaisuutta täytyy arvostaa, koska tämä touhu on niin varovaista. Tai jos ei sitä arvosteta tai niin ainakin toimitaan... Joo. Niinkun tämä Empowerin kuuden organisaatiotason aikaan saama jähmeys ja pitkä päätöksenteko ja laaja päättämättömyys, niin se on minusta saanut se aikaiseksi, että on olemassa virallinen tapa ja sitten on olemassa niitä tapoja ja niitä keinoja, joilla tätä virallista kehitystä pyritään selkeästi kumoamaan..." H2/23

Työnjohdon tarina työllistämisen vaikeudesta

"Marttiseni, tulehan jo viimein nukkumaan sieltä. Kello käy jo kahtatoista", huutelee Irene makuuhuoneesta aviomiehelleen. "En vielä millään kerkiä, sillä minun on ensin saatava nämä asentajien vaatetilaukset jollain tavalla järjestettyä ja sitten vielä tarkistettava ensi viikon työmaiden järjestelyt. Ja sitä paitsi ei minua nukutakaan yhtään. Painaa niin mieltä tämä asentajien huono työtilanne", vastasi Mara kotimikronsa ääreltä. Viime ajat olivatkin olleet hänelle todella raskaita, sillä töitä oli menetetty kovaa vauhtia kilpailijoille eikä omille työporukoille juuri ollut työtä tarjolla. Jokainen vapaa-ajan hetki tuntui tätä nykyä menevän vain näiden asioiden miettimisessä. Työtä olikin alettu etsiä aina vain kauempaa ja kauempaa ja tuloksensa oli ollut väkisinkin asentajien työreviirin kasvaminen. Alkukesän iltaa ikkunasta katsoessaan Mara pohti viimeisten vuosien tapahtumia. Hänen tilanteensa oli siinä mielessä erikoinen, että viimeisten vuosien aikana varsinainen työ ei sinällään ollut muuttunut, ainoastaan työnantajan nimi oli pariinkin kertaan vaihtunut, mutta asentajien työn vähyys oli tullut mukaan kuvioon. Tämä oli alkanut stressata hänen mieltään ja vienyt jo yöunetkin jonkin aikaa. No, tarkemmin ajateltuna jonkinlainen ison talon järjestelyjen jäykkyys ja tietämättömyys asioiden hoidosta oli myös osa tämän päivän toimintaa, mutta tämä uusi toimintamalli lähinnä vielä vain huvitti porukoita. Lopulta Mara kyllästyi tuijottamaan kesäyötä ja kömpi jo nukkuvan Irenen viereen.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

"... siinä oli varmaan tarkoitus se, että se menis jouheemmaks tämä toiminta, mutta näyttää siltä, että ei se ainakaan tännepäin jouheemmaksi oo mennyt tämä nykyinen toimintamalli. Nyt tällä hetkellä näyttäs siltä, että homma on monimutkasempi, on sen verran paljon väkeä kumminkin talossa, jotka vaikuttaa toisaalta, että on mennyt vähän jäykäksi... No semmonen jokapäivän asia kun tämä haalarijutut, kenkätilaukset, nämä – kukkaan ei tiiä että miten hoidetaan kuka ne hoitaa. Sanotaan vaan että siitä on toimintamalli olemassa ja nyt tänä aamuuna viimeksi xxx:n kanssa juttelin siitä, oli vaan puhetta, että kun pojat kyselee kesäkenkiä, nehän on totuttu saamaan ja ilmeisesti tänäkin päivänä vielä että ei ole muuttunu etteikö niitä sais, no minä sitä kyselin xxx:ltä, sitä rupes naurattaan, se nimittäin ei ollut ensimmäinen kerta kun sitä kyseltiin, sitä rupes naurattaan, että hänpäs taas kyselee että xxx (hänen esimiehensä) oli kysynyt (omalta esimieheltään) ja tämä oli sanonu, että (kollega) ja kumppanit tillaa, (kollega) oli sanonu, että siitä vaan että jos toiminta xxxx oli loppunu siihen ja no se ei edelleenkää oo selvinny se asia....Nyt sitten pojat nauraa että jospa ne sitten kun räntää sattaa niin saatat kesäkengät..." H2/6

"Minun täytyy kyllä sanoa, että ei siinä minun kohdalla ole tapahtunut muuta kuin firman nimi, palkanmaksaja on vaihtunut. Ei siinä ole tapahtunut mitään muuta oikeastaan, radiikaalia. Että ei se sillätavalla ole minulle vaikuttanut, muuta kuin tosiaan, että palkanmaksajan kohdalla on nimi vaihtunut... Raskaampaa se on. Eihän tämä fyysisesti ole raskasta, mutta henkisesti se on käynyt raskaammaksi sen takia, koska työtilanne on heikko, voi sanoa, että heikko tällä hetkellä, niin kyllä se henkisesti rassaa, ei omalta osalta, mutta sanotaan, että

asentajien osalta. Siinä on sekin, että pitää katsella töitä, että saa pojille sanoa, että mihinkä lähdetään, se on tehnyt tästä hommasta raskaan kyllä tänä päivänä. Se ei ole mukavaa ollenkaan. Muuten ei ole työnkuva muuttunut sinänsä. Mutta tämä tilanne on vaan ajanut sen siihen, että se on paljon vaikeampaa kuin ennen. Silloin kun oli töitä, niin eihän siinä ollut mitään. Töitä oli pirusti minulla, mutta ne tehtiin ja sillä selvä.” H2/27

”... Ja se että työtilanne on heikko tällä hetkellä nyttien nää yksikkötyöt meni tonne kilpailijalle niin se tietysti on niinkö tavallaan tuonu tämmösen stressin aineksia niin sanotusti. Mutta en mä siinä mielessä että kyllä mä työstä tykkään ja totanoin en siinä mielessä moiti yhtään... mutta tottakai se pistää aina miettimään sitä sanotaan että entistä enemmän tulee mietittyä jo seuraavaa päivää ja sanotaan että vapaa-ajastakin käyttää niitä ajatuksia siihen työnantajan hyväks tavallaan sillai että tuota noin asentajien työllistäminen esim. niin niintulee mieleen vaikkeet sä oo töissäkään. Eli niinkö näitä asioita tulee pohdittua vapaa-ajallakin aika paljon kuitenkin. Mitä pitäis tehdä mitä kannattas tehdä milloinkin ja mitä niinkö sanotaan asentajilla pyörii mielessä tai mitkä ... ylipäätänsä tähän työelämään liittyviä asioita kumminkin. Niitä tulee mietittyä.” H2/20

”Kun kysyin työnjohtajalta, että mitä hän on mieltä siitä kun toimialapääällikkö vaihtui, hän vastasi, että meillä ei ole aikaa miettiä sellaisia asioita ja muut stressaa sellaisilla asioilla. Näinhän se varmaan onkin. Suurin osa joukoista ei ole kiinnostunut pätkäkään suurista muutoksista ja heillä on täysi työ hoitaa omaa työtään.” PK 01-03

Asentajien matkatyöt alkaneet

”Sido vielä ne johtimet kiinni ja lähdetään sitten kämpille”, huusi Petteri työparilleen Jamille. Miehenalut olivat olleet kahdestaan jo parisen viikkoa komenuksella jossain Pyhännän korvessa. Niin vaan oli käynyt Jamille ja Petterillekin, että pitkän huonon työllisyysjakson jälkeen heidänkin oli ollut suostuminen näihin ennakolta pelättyihin matkatöihin. Varastolla istuminen ei näet ollut maistunut pitemmän päälle mitenkään mukavalta ja lisäksi porukkaa oli alettu lomauttaa juuri sieltä joutilaammasta päästä. Lisäksi Jami oli rohkeasti ottanut edellisenä talvena lainaa ja ostanut kihlattunsa kanssa ensiasunnon. Osamaksujen lyhentäminen ei pahemmin onnistuisi työttömyyskorvauksilla ja tästä syystä Jami oli myös kovasti huolissaan työnsä jatkuvuudesta ja työpaikkansa pysyvyydestä. Säännöllinen tilipussi olikin nyt nuorille miehille entistä arvokkaampi. Kirkonkylän majapaikkaan ajeltaessa tapahtui pitkästä ajasta sellainen ihme, että esimies soitti ja kyseli työmaan tilannetta. Samalla hän myös ilmoitti, että seuraava työmaa tulisi todennäköisesti olemaan jossain Sulkavan seutuville. Hyvähän tuo tieto oli, sillä nyt työtä olisi tiedossa edes seuraaviksi viikoiksi. Tämä esimiehen soitto olikin ensimmäinen kontakti yhtiön suunnasta sitten työmaan alun. Niin oli työpari joutunut olemaan yksinään ilman minkäänlaista yhteenkuuluvuutta yhtiöön. Kesäkuinen ilta oli jo pitkällä, kun kaverukset avasivat majapaikkansa oven ja pääsivät viimein pesulle ja nukkumaan. ”Älä sitten piereksi”, huikkasi Jami tapansa mukaan hyvät yöt Petterille.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”No en minä tiedä, kyllä muualla tietysti on töitä, mutta jos ei täällä ole töitä, niin ei tämä xxx kyllä kauaa elä tällä konstilla... Minä en toisten sanoja rupea mittaamaan, mutta tuota eihän se tunnelma kovin korkealla ole. Ei voi käsittää, että tämmöinen on mahdollista... Kauankohan me ollaan, istuttu neljä viikkoa... On silloin tällöin jotain, mutta ei semmoista niin kuin isompaa, mistä sitten tulee leipä taas... Vituttaa. Mutta ei sille voi mitään, se on vaan rauhoituttava, ei tässä muutakaan ole varmaan tällä alueella... Viime vuoden loppuun, viime syksyyn. Sitten on ollut aika hiljaista. Se on semmoista, mäenlasku kesällä... Ei muuta kuin velkaantunut, ei paljon muuta. Talon ostin ja niin edespäin... Kyllä tämä aivan perseestä on.

Kyllä jos lähellä olisi jotain muuta ja helposti pääsisi ja saman palkan saisi, niin kyllä olisi heti, että hippulat vinkuu.” H2/1

”Eihän se, yks työmaa tehään ja mennään seuraavaan että eihän se...seuraavaksi lähetään tuonne Kainuuseen päin... Esimiehiin on hyvät suhteet, kun niitä harvoin näkkee, oikein mielellään näkkee niin oikein iloseks tulee. No tänä aamuna xxx (esimies) soitti viimeksi. Harvoin se soittelee... No en mä tiedä onko se sen kummempaa kuin jossain toisessa firmassa. Aamulla lähetään ja illalla tullaan, se on siinä. Palkka juoksee, sehän se on tärkein, mulle ainakin. Ja meillähän on kaikki niin hajallaan tässä että niin semmonen tiimihomma puuttuu periaatteessa, maakunnissa pyöritään, niin toisiamme ei nähä juuri ollenkaan... Nythän periaatteessa ei tiedä että mitä se huominen tuo.” H2/8

”No suoraan sanottuna perseestä. Tarkennan siis siinä mielessä, että kun ei oo minkäänlaista tietoo siis yleensäkin siitä että tota että mitä on tulevaisuus vai onko sitä... niin ainahan siinä on semmonen pelko oman ahterin alla palaa tuli siinä että mitenkä käy että tota eihän sitä tiedä... aika huonosti niin kun tää xxx pitää huolta sanotaan näistä työntekijöistään, ei niinkun minkäänlaista semmoista sanotaan jos puhutaan yhteenkuuluvaisuuden tunteesta tai jostain tällaisesta niin ei sellaista oo olemassakaan, niin siinä mielessä olis korjaamisen paikka... En mä tiedä, sehän varmaan tulee siitä lähinnä jos on sellainen rento fiilinki töissä että ettei tarvi jatkuvasti kyräillä että tota kuka milloinkin saa kenkää ja missäpäin ja kyllähän se tietysti tulee jos on jonkunlainen turva siinä työpaikassa, niin onhan se tietysti mukavampaa olla yleensä töissäkin sitten, että tuleehan sitten niin kun tavallaan siitä jo sellainen rento fiilinki silloin, nythän tää sellaista vähän niinkun sellaista että vähän niinkun salvurin veistä odotettas.” H2/13

Huomioita kesän 2003 organisaatiotarinoista

Uuden muutoksen kynnyksellä kaksi vuotta aiemmin olleet luovuttavan puolen (Vattenfallista tulleet) ja vastaanottavan puolen (Suomen Voimatekniikan) johdon näkemykset lähenivät toisiaan. Molemmista tuli nyt tavallaan luovuttavan puolen tarinoita, jotka arvostelivat yhdessä uutta edessä olevaa organisaatiomallia. Asiantuntijoiden näkemykset olivat myös hyvin lähellä johdon näkemyksiä. Näkökulma vain poikkesi hieman toisistaan. Johto pohti tarinoissaan tulevaa organisaatiomallia, kun asiantuntijat murehtivat tulevia prosesseja. Vuoden 2001 kesän tarinoihin verrattuna tämänkertaisen tarinoiden sisällössä ei ollut suuria periaatteellisia eroavuuksia, sillä pohdinnan kohteena olivat tuolloinkin erilaiset organisaatiomallit ja niiden mahdolliset eroavuudet.

Yhdistymisen jälkeen työnjohdolla ei ollut aikaa tällaisille organisaatiomallien pohdinnoille. Aiemmin esiintynyt jännitys tulevasta esimiehestä oli jo laantunut ja päivät täyttyivät erilaisista työtehtävistä. Asentajien työn vähyys ja erilaiset töiden järjestelyt stressasivat entistä enemmän työnjohdon ja esimiesten mieltä. Asentajat eivät olleet liioin kiinnostuneita koko yhdistymisestä. Asentajien integraation odotusvaiheessa ilmennyt pelko matkustamisesta oli käynyt toteen, sillä matkatyöt olivat jo alkaneet monenkin asentajan kohdalla. Uutena voimakkaana pelkona oli tullut mukaan epävarmuus tulevaisuudesta ja työn vähydestä.

7.1.3 Organisaatiotarinat - usko tulevaan

Vuodet 2003 ja 2004 olivat Empowerissa suurta muutoksen aikaa. Liiketoimintakaupan yhteydessä talvella 2003 osa henkilöstöstä siirtyi takaisin Pohjolan Voiman omistaman Proma-palveluiden palvelukseen. Samaan aikaan jakelu-

verkkojen organisaatiota muutettiin siten, että toiminta jaettiin kolmeen maantieteelliseen alueeseen: Pohjoiseen, Keskiseen ja Eteläiseen. Talvella 2004 Empowerin omistajat Powest Oy ja Vattenfall Oy myivät koko osakekantansa yhtiön toimivalle johdolle sekä pääomasijoittajille 3i Finland Oy:lle ja Nordea Capital Oy:lle (Empowerin sisäinen tiedote 12.2.2004). Vuoden 2005 alussa Empowerin liiketoiminta organisoitiin jälleen kerran uudelleen. Uuden toimintamallin tavoitteena oli tehostaa Suomen ja Viron resurssien käyttöä ja osaamista. Lisäksi näihin vuosiin sisältyi myös useita erikokoisia yritysostoja. Nämä kaikki eri järjestelyt näkyivät myös henkilöstön keskusteluissa ja tarinoissa.

Tutkimuksen alussa olleiden yhtiöiden johto oli vaihtunut Empowerin johdoksi ja samalla myös entisen johdon näkemykset olivat muuttuneet hyvin lähelle asiantuntijoiden näkemyksiä. Käytännössä näiden eri henkilöstöryhmien keskustelujen näkemyseroja ei enää pystynyt erottamaan toisistaan. Johdon ja asiantuntijoiden alkuperäiset eri organisaatiomallit ja niiden eroavuuksien pohdiskelut olivat pikkuhiljaa muuttuneet nykyisen organisaatiomallin ja sen byrokraattisuuden arvosteluksi. Lisäksi näistä tarinoista näkyi läpi huoli kiristyvistä markkinoista ja jo toistamiseen menetetyistä yksikköhintatöistä. Tämä oli omiaan lisäämään painetta myös organisaation vahvuuteen liittyvään keskusteluun. Näinä muutoksen vuosina työnjohto oli edelleenkin hyvin kiireinen ja selvästi tyytynyt osaansa. Alun perin ilmenneet uhkat tulevasta esimiehestä ja totuttujen toimintatapojen rajoittamisesta olivat lopullisesti poissa. Työnjohto ei yleisesti pohtinut organisaatioon liittyviä kysymyksiä. Asentajien koko tutkimuksen ajan ilmennyt pelko matkatöistä oli lopullisesti toteutunut ja samalla heidän tarinoihinsa oli iskostunut suuri epävarmuus tulevaisuudesta. Asentajien aiemmin rakentamat selviytymisstrategiat alkoivat pikkuhiljaa toteutua.

Lähes neljä vuotta ensimmäisen yhdistymisen jälkeen keväällä 2005 elettiin organisaation näkökulmasta suhteellisen rauhallista aikaa. Suuret organisatoriset muutokset ja omistajajärjestelyt olivat takanapäin ja mitään uutta tai radikaalia muutosta ei ollut näköpiirissä. Henkilöstö pohti tällä kertaa nykyistä toimintamallia, jokainen omasta näkökulmastaan. Tälläkään kertaa eri organisaatiotasojen kiinnostuksen kohteet eivät olleet samansuuntaisia. Seuraavat tarinat kevään 2005 organisaatiomallista nousevat jälleen ihmisten erilaisista mielikuvista ja näkemyksistä.

Tarina organisaation moninaisista haasteista

Yhtiön johto piti kokoustaan tavaksi tulleessa kevätseminaarissaan. Säästösyistä kokouspaikaksi oli valittu jo toista kertaa yhtiön omat neuvottelutilat. Paikalla oli perinteen mukaan yhtiön korkeinta johtoa ja myös niin sanottua keskitason päättäjää eli henkilöstön kielellä sanottuna ”sekalainen seurakunta yhtiön uusia ja vanhoja päättäjiä”. Tämänkertaisen seminaarin avauspuheessa pääjohtaja Ranta käsitteli laajasti yhtiön jo tutuksi tullutta taistelua asiakkaiden vuositöistä. Töitä oli nimittäin jo toistamiseen hävitty kilpailijoille ja nyt toimintaa täytyi tarkastella uudella tavalla. ”Tilanne on yksinkertaisesti sellainen, että joudumme tarkastelemaan omat toimintaprosessimme uuteen malliin ja samalla tulee eteen myös mahdolliset lähekkäin olevien toimipisteitten yhdistämiset. Uskon

kuitenkin vahvasti, että näillä ja muutamilla muilla tiedossamme olevilla järjestyillä saamme toimintaamme terävöitettyä sellaiseen kuntoon, että jatkossa otamme takaisin nyt menettämämme vuosityöt. Olen varma, että henkilöstö ymmärtää mistä on kysymys ja siten myös toimenpiteemme perusteet”, hehkutti Ranta omaan innostavaan sävyynsä ja jatkoi: ”Nyt on vain lähdeettävä etsimään töitä entistä laajemmalla alueella, vastuutettava työ niiden tekijöille ja hyväksyttävä se tosiasia, ettei töitä välttämättä enää kotinurkissa ole. Olen varma, että tällä jo monellekin tutuksi tulleella matkavyöllä ja terävöitettyllä toimintamallilla saamme järjestettyä töitä jokaiselle halukkaalle. Kilometrejä saattaa vain tulla seuraavina vuosina entistä enemmän autojen mittareihin.”

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia päiväkirjamerkintöjä:

”Hän kertoi, että lisäksi saatetaan joutua menemään toimipisteiden yhdistämisiin, prosessien uudelleenjärjestelyihin ja taas jopa xxx. Hän sanoi, että onneksi kaikki (tekniset ja asentajat) ymmärtävät, että mistä nyt on kysymys.” PK 03-05

”Myös xx soitti asiasta ja kertoi, että autoon saattaa tulla seuraavina vuosina tosi paljon kilometrejä tai sitten ei, ja että asentajien on totuttava entistä enemmän siihen, että työt ovat kaukana. Hän tarkoitti, että niin hänen kuin asentajienkin on alettava etsimään töitä kauempaa kotoa.” PK 03-05

”Juttelin myös xx:n kanssa. Hän kertoi samansuuntaista talousasiaa. Me ei ikinä pärjätä tällä menetelmällä. Jätkät lähtevät aamulla perseeltään (ruokatuovasta) ja palaavat perseelleen (takaisin ruokatuopaan). Työn organisointia on muutettava niin, että asentajien on otettava työ. Eli jätkät tekee työt ja vastaa siitä. Esimiehet vain järjestävät vehkeet ja työt. Yksinkertaisesti 8 miestä ei saa olla odottamassa työtä.” PK 03-05

Tuskin oli Ranta ennättänyt lopettaa avauspuhettaan, kun jo perusinsinööri Pentti tarttui näihin Rannan esittämiin ajatuksiin. Miehen äänensävyssä oli havaittavissa tiettyä katkeruutta, sillä joskus aiemmin hän oli ollut rakentamassa yhtiön toimintamalleja, mutta viime vuosina asioita oli rakennettu vallan muissa pöydissä. ”Meidän organisaation ongelma on sen kankeus. Jos me lähdetään kaikkia olemassa olevia ohjeita ja määräyksiä noudattamaan, niin tämä homma ei toimi lainkaan. Totta kai on myös niitä yhteisiä yhtiötason asioita, mutta täytyy muistaa, että paljon on myös sellaisia asioita, jotka on hoidettava paikallisesti.” Keskusteluun liittyi Pentin kanssa saman kohtalon kärsinyt Tommi. Hän katsoi tilannetta hie- man eri näkökulmasta, sillä hänen mielestään yhtiön toiminnasta oli nyt unohtunut kokonaisuuden tarkastelu. Hänen mukaansa kaikki osastot tuijottavat edelleenkin omaan napaansa eivätkä ole valmiita toimimaan yhteisen hyvä eteen. ”Meillä on vielä tälläkin hetkellä yhtiöitä yhtiön sisällä, joissa toimitaan omilla pelisäännöillä. Jotkut ovat rakentaneet esimerkiksi omia toimintamallejaan, huomi- oimatta yhtään toisten osastojen vaatimuksia ja sääntöjä. Tämä on mielestäni jonkinlaista pikkusieluisuutta. Yhdessä rakennettuna toiminta voisi olla paljon selkeämpää. Olen kuitenkin vakuuttunut siitä, että meidän alan toimintoja tarvitaan jatkossakin ja meillä on todella suuret mahdollisuudet pärjätä, jos vaan saadaan toiminta viimein yhtenäistettyä sekä henkilökunta pysymään motivoituneena ja terveenä rivissä”, avasi Tommi omia tuntojaan.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

"Organisaation kankeus: Jos me lähdetään kaikkia ohjeita noudattamaan, niin tämä homma ei toimi lainkaan. Empower on kankea, mutta se haluttaisiin joustavaksi. Mielenkiintoinen havainto. Eli porukka tuntee yhtiön olevan modernin, mutta haluaisi sen postmoderniksi." PK 03-05

"... täällä on tällä hetkellä yhtiöitä yhtiön sisällä, omia TES:jä, kukaan ei välitä toisesta osastosta yhtään mitään niinkun viittaa äskeseen mitä mä sanoin, että liian lähellä ajatellaan kokonaisuus unohtuu. On tämmöstä kuinka sen nyt sanois, pikkusielusuuutta jumalattoman paljon... Mä odotin selkeyttä ja tämmöstä, että käytetään uusia koneita, avoimuutta siinä että on helppo hakee jotain tietoo. Byrokratia on tän yhtiön ongelma. Mutta byrokratian tuo ihmiset... kyllähän aina on tän kokosessa yhtiössä on niitä yhteisiä asioita, jonka pitää hoitaa keskushallinnon ja sitten on niitä paikallisia asioita, mikkä pitää pakko hoitaa paikallisesti. Ja sitten on niitä jotka täytyy hoitaa sekä että. Mä olen yhdistymisen kannalla ja mun mielestäni se kuitenkin pitkässä juoksussa tehokkuutta lisää, jos ihmiset sen yhdistymisen ymmärtää... mä nään tulevaisuuden positiivisena ehdottoman positiivisena xxx se että tän alan toimintoja jatkossa tarvitaan yhä enemmän ja enemmän ja kokonaisväkimäärä tältä alalta pienenee ja se että on todella suuret mahdollisuudet niinkun jatkossa jos saadaan henkilökunta pysyyn terveenä, motivoituneena ja sitten saadaan nuoria tietty määrä alalle..." H3/35

Keskustelu oli edennyt nopeasti kahden entisen ylemmän johdon edustajan dialogiksi, jota muu seminaariväki tyytyi kuuntelemaan sivusta. Tommin mielestä yhtiö ei ollut mitenkään tiiviisti ja määrätietoisesti johdettu organisaatio, jolla olisi selkeät tavoitteet. "Voihan tietysti olla, että yhtiön korkeimmalla johdolla onkin jonkinlaiset selkeät tavoitteet, mutta ei niitä tänne meidän tasolle saakka ole tuotu esille. Kuningasajatuksena lienee ollut valtakunnan tason kärkikaartiin kuuluva yhtiö, jossa osataan kaikkea ja tarjotaan energia-alan palveluita laidasta laitaan. Nyt me ollaan jo porukalla tuolla tuumailtu, että oliko tämä tällainen yksi yhtiömalli sittenkään paras vaihtoehto, vai olisiko sittenkin tehokkaampaa toimia jonkinlaisissa pienemmissä yksiköissä, jotka olisivat jopa omia yhtiöitään, tytäryhtiöitä taikka jotain tämänsuuntaisia", kertoi Tommi ajatuksiinsa. "Kyllä Tommi on oikeassa, me ollaan ihan hyvä firma, mutta vieläkin aikalailla hajallaan ja toiminta ei välttämättä ole tällä tavalla tarpeeksi kannattavaa. Se vaan taitaa olla valitettava tosiasia. Emme vielä ole saaneet yhtenäistettyä neljää erilaista ja eri tavalla toimivaa yhtiötä ja tätä kautta haettuja integraatiohyötyjä. Tämän lisäksi yksiköitten johdon ymmärrys omasta liiketoiminnastaan taitaa olla vähän hakusassa", vuodatti puolestaan Pentti omaa pahaa oloaan. Tässä vaiheessa seminaarin perusajatus alkoi karata jo sen verran käsistä, että pääjohtaja Ranta viisaana miehenä pyysi osallistujia siirtymään ruokalan kabinettiin, jonka ruokalan linjalta jokainen sai ottaa sopivankokoisen annoksen itselleen.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... kyllähän silloin tietysti otti sitä että Empower kuitenkin aika isona ja tämmösenä niinkun Suomen mittakaavassa ihan ykkös, kakkos -sijoilla olevana tommosena verkostourakoitsijana tän tyylisten palvelujen tuottajana niin että se se ois jotenkin niinkun tiiviimmässä paketissa ja tiukemmin niinkun ohjattua ja johdettua touhua ja määrätietoisempaa se eteneminen niinkun selkeät tavoitteet, joita tavoitellaan ja niitä kohti niinku mennään. Voihan johdolla olakin selkeät tavoitteet ja varmaan onkin, mutta se ei ehkä vaan sitä osaa niinkun tänne kentälle niinkun sillätavalla tuua esille, että me välttämättä niinku nähtäs sitä asiaa silläläilla... on pyritty hakemaan isoa yhtiötä, jossa osataan kaikkea. Ollu semmonen kuningasajatus, että tuota niin on pystytään tarjoamaan asiakkaille laijasta laitaan energiaa ja verkkopuolen niinkun palveluita ja yhdistämään niitä ja asiakkaat on niitä valmiita ostamaan... Nyt on sitten oltu mitä tässä nyt on oltu pari vuotta yhdessä yhtiössä niin tuota nyt sitten ehkä on jo vähän toisenlaisiakin ääniä kellossa että onko tää välttämättä ollu se oikea etenemistapa. xxx oisko

tehokkaampaa toimia pienemmissä yksiköissä ja jotka yksiköt nimenomaan ois jopa omia yhtiöitään, tytäryhtiöitä taikka näin." H3/34

"Tää on muuten ihan hyvä firma, mutta ei voi välttyä siltä, kun on kuullu joskus jonkun yhtiön johtoo ja nähny että mitä se homma ois sitten, niin tää on vähän hajallaan edelleenkin. Ei voi välttyä siltä ajatukselta, että tää ei niinkun tää tällä tavalla ei oo tarpeeks....kannattavaa. Se on valitettava tosiasia. Kun neljä yhtiötä lyötiin yhteen, nehän oli niin erilaisia me ei oo vielä saatu yhtenäistettyä ja sitten kaikilta osin tuntuu siltä, että ei niitäkään toimialueita esim. jakeluverkot niin se on ottanu takapakkia... kaikkia kuvioita ei ymmärretä ja eniten varmaan haittaa se että tuota niin yksikönjohon ois saanu pittää sen verran lähellä ja semmosissa käsissä että se ymmärtäs tään liiketoiminnan ja pystys liikkeeseen paremmin täällä, se on hakusassa vähän ollu xxx mut se että kyllähän se porukka on että eihän ne tunne sitä kuviota niin se nyt on selvä mitä meidän porukat sanoo jos siellä joku puhuu mitä sattuu ja ei oikein tiä ja sitten tulee sitä turhaa sählinkiä... todennäköisesti kuvittelin että siinä haetaan jotain integrointihyötyjä näitä että mitä hyötyjä ne nyt on, joka tapauksessa kun pistää yhteen niin saatat niitä ihan oikeita hyötyjä toiminnallisia mutta kyllä täytyy sanoa että vaikeeta se on saamari soikoon ollu nää on niin erilaisia nää yhtiöt enkä minä tässä vaiheessa jos multa kysyttäs, niin todennäköisesti en olis vähimmäistössä sanosin että ei me saavutettu sillä sitä että nää liiketoiminnat ei kumminkaan pystyny ne ois saatu muullakin tavalla kun yhtiöittämillä nää kaikki yhteen. Mää en tiä voitetaanko me tässä hirovasti..." H3/29

Ruokalan kabinetti oli erotettu vain liukuovella muusta ruokalasta ja niinpä hiljaisena ruokaillut seminaariväki ei voinut välttyä kuulemasta toisella puolella käytävää keskustelua. "Kyllä tämä meidän touhu on tätä nykyä vähän sellaista liian hektistä, sillä toiminnassa ei voi olla pitkäjänteisyyttä, koska työtä ei tule tasaisesti. Miehiä lähtee ja miehiä tulee, sillä joskus on töitä ja joskus taas sitten ei ole", sanoi yksi ruokailijoista. Tähän toinen ruokailija lisäsi, että häntä harmittaa, kun sellainen kokonaisammattillisen osaamisen varmistaminen puuttuu vielä, mutta on asiassa kyllä vähän edettykin. Kolmas pöydässä istunut oli vahvasti sitä mieltä, että yhtiössä on nyt liikaa sellaisia "huuhaa miehiä", jotka puhuvat enemmän kuin saavat aikaiseksi. Ruokailijoiden keskustelu jatkui samansuuntaisena tietämättä, että sermin toisella puolella heitä kuunneltiin korvat punaisina. Ensimmäisenä äänessä ollut jatkoi ajatuksiaan: "Yhtiö perusti aikanaan sellaisen sekasikiöliiketoiminnan, josta pystyi kättelyssä tällainen tavallinen asiantuntijakin näkemään heti, että se ei tule onnistumaan. Alkuperäinen ja järkevä liiketoiminta muutettiin yht'äkkiä toiseen konseptiin, joka ei yksinkertaisesti sopinut tähän kuvioon lainkaan". Toinen ruokailija vastasi tähän vuodatukseseen jo aiemmin kertomallaan linjalla, että vaikka hän ei tiedä asioiden kulua, hänen mielestään yhtiössä ollaan kuitenkin menossa jo oikeaan suuntaan. "Joo, mutta yhtiö on edelleenkin liian paksu ja monitoimialainen. Jos minulta kysyttäisiin, niin madaltaisin organisaatiota edelleenkin ja tarkastaisin, että tukeeko ne liiketoimintayksikkönä toisiaan", vastasi joku pöydässä istujista edelliseen kommenttiin. Tällä tavalla yhtiön asiantuntijatkin osallistuivat tietämättään johdon kevätseminaarin alustuksessa käytyyn voimakkaaseen keskusteluun, jota tultiin päivän mittaan varmasti jatkamaan.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... Se on aika semmosta, sehän tässä on ett ku tää on vähä niinku miten mä nyt sanosin, että vähän liian sellasta hektistä ja ja ja ei oo semmosta pitkäjänteisyyttä, että kun töitä ei oo sillai tasasesti. Ett kun aattelee, ett ku osaamisesta on niinku huolissaan niin ei niinku saa semmosta otetta siihen kun kuvittelis. Ett miehiä lähtee, miehiä tulee ja sitte joskus on töitä ja joskus ei. Ja semmosen vieläkin sanosin että semmosen kokonaisammattillisen osaamisen varmistaminen ja sen saaminen niin kyllä se on vielä jotenkin tuntuu että mennään kuitenkin eteen-

päin... mua niinku harmittaa se tässä ett ku näkee sen. Ett semmosia huuhaa miehiä on joitakin jotka pääsee huuhaamaan tuolla puhuu enemmän kun saa aikaseks. Mä puhun paljon ite mutta mä pyrin myöskin tekeen sen verran, ett mä en rakenna mitään semmosia pilvilinnoja. Vieläkin väittäisin, että tätä pitäs yksinkertaistaa tätä hommaa sillä tavalla että. Tietysti miettimismiehiäkin pitäs olla, mutta niillä pitää olla tietty raja, että tota se semmonen asiakas ja tämä asiakasasenteet, aika lyhyt tää väli että se palautteet ja muutokset selvät että jos joku jotain lupaa, niin se pystyy myöskin se tekemään... ” H3/15

”... yhtiö teki sillon aikoinaan sellasen päätöksen ottaa se xxx toiminnan semmoseks sekasikiö liiketoiminnaks xxx sen näki niinkö kättelyssä, että se ei tuu onnistumaan. xxx anneettiin semmonen imposible mission... se liiketoimintasuunnitelma sillon aikoinaan kun tehtiin niin ku sen pohjalta sen olis saanu onnistumaan, mutta yht äkkiä se liiketoiminta olikin niin ku toisessa konseptissa ja se ei vaan niin ku sopinu tähän kuvioon sen tapasena... Vaikka mää kuinka kokeilen näytellä sitä et tuota sitaateissa ei vituta, niin kyllä vituttaa, ihan selekeästi ja lähinnä se tietämättömyys näistä asioista, että mitkä johti niin ku mihinkin. xxx että yhtiö teki tämmösen liiketoiminnan jolla ei ollu mahollisuutta... tällä hetkellä yhtiössä ollaan menossa oikeaan suuntaan, että kyllä mää niin ku tuon tyyppisestä toiminnasta tykkäisin, mitä siinä tällä hetkellä ois, jos ei nyt aatella niitä tunnefilinkejä, vaan ihan tätä toimintaa. Se, että onko jakelu jaettu kahteen tai kolmeen alueeseen, niin ne on sitten osittain semmosia makuasioita... se on edelleenkin viis viiva kuus tasonen tämä organisaatio. Elikkä se on tälle liiketoiminnalle pahasti liian paksu... ja sittenhän tää on kuitenkin liian monitoimialanen, kaiken kaikkiaan. Niin jos aattelet, että paljonko tässä on, se on niinkö vaikea hallita niin monenlaisia liiketoimintayksiköitä... matalantaisin organisaatiota edelleenkin ja kahtoisin sen että onko nää kaikki asiat mitä tässä on niin tukeeko ne liiketoimintayksikkönä toisiaan... ” H3/5

Työnhaku jatkuu työnjohdon tarinassa

Mara ja Irene istuivat iltaa kesämökkkinsä keittiön pöydän ääressä. He olivat saaneet vieraakseen Maran vanhan työkaverin, jonka kanssa oli mukava vaihdella uuden yhtiön kuulumisia. ”Oikeastaan mikään muu ei ole muuttunut, kuin työtilanne. Ennen vanhaan työtä oli pilvin pimein, mutta nyt sitä ei ole omilla nurkilla juuri lainkaan ja sitä saa etsiä asentajille ympäri Suomea. Tämä työn etsiminen on nyt sitten alkanut työllistämään meikäläistä oikein toden teolla”, kertoi Mara muuttunutta tilannettaan. ”Mitenkäs sitten firma, onko se sellainen mitä odotettiin?” kysyi vanha työkaveri uteliaana. ”Joo, firmahan on juuri sellainen urakointifirma, jota osattiin odottaakin. Se tekee tulosta omistajilleen ja siellä tehdään aivan normaalisti laadukasta ja tehokasta työtä. Ei siinä sen kummempaa. Hyväksyn meidän toimintamallin ja en arvostele sitä sen kummemmin. No onhan sielläkin toki olleet omat notkahduksensa, mutta en minä niistä osaa sanoa oikeastaan yhtään mitään. En ole kuitenkaan pelännyt työn loppumista missään vaiheessa. Kyllä täällä linjoja tullaan rakentamaan edelleen ja ei niitä kuitenkaan tulla kovin kaukaa tekemään. Vähän kun kehittäisimme toimintaamme, karsittaisiin päällekkäisyyksiä pois ja saataisiin paketti toimimaan, niin pystyisimme entistä paremmin kilpailemaan muiden kanssa. Oikeastaan ainoa asia, mikä minut on yllättänyt, on tämä jumalattoman kova reissaaminen”, kertoi Mara ja totesi loppuun: ”Empowerissa on sillä tavalla kuitenkin hyvä olla töissä, että en minä ole firmaa ajatellut vaihtaa. Eiköhän lähdetä tästä saunan lämpöön.”

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”No tähän se nyt on tää työtilanne, sillonhan vielä meillä ol töitä ihan pilvin pimmein, eihän siinä ollu mitään, nytkun niitä ei oo, nyt niitä pitää hankkia ympäri maailmata. Ja kulkea ympäri maailmata, sehän se... Eihän se (työ) oikeastaan mikskään oo muuttunu, tai no ohan se nyt silläkeinoin että lissähän sitä on tullu koko ajan xxx Mutta tuota eihän se muu-

ten mikskään oo muuttunu, ihan sammaahan se on. Kauempiana vaan niin... Eihän mulla firmaa mitään mitäs siinä. Eihän siinä mittään oo se on vaan tuota kun se on nyt firmahan on firma eihän siinä oo, ei se sen kummempata varmaan oo vaikka oisin jossakin muussakin firmassa, firma mitäs se, työ on työtä... Sehän se tietysti tuli yllätyksenä että tää homma sitten muuttu niin hirveästi, että kaukomailla kulkemista, mutta ei muuta, kyllä ihan muuten ihan ok." H3/27

"... kun asennoituu siihen niin ett se on urakointifirma, niin silloin tehään töitä ja ei siitä sen enempää. No sanotaan että Empower on toiminut niinkun minä oon olettannukkin. Totakai kehittämistä niinsanotusti on ja asioita mikkä tuota varmaan kehittyikin ajan myöten mutta sanotaan että tässä tilanteessa, missä Empower nyt on niin ei siinä mielessä oo ei mun odotukset oo ollu sen suuremmat tai pienemmät. Se on urakointifirma, joka tekee tulosta... tulostahan ny arvostetaan tietysti, se on selvä... Mut kaiken kaikkiaan kyllä kai se tuloksen tekeminen tänä päivänä niin ihan tehokkuus ja laatu ja tällanen että tehään mahdollisimman hyvin ne hommat ja mahdollisimman tehokaasti ja vielä jää jotain viivan allekin ja jollain tavalla... siinä mielessä niin sehän on ainut niinku järkevä tapa hoitaa eli silloin karsitaan nää päälekkäisyydet ja saadaan niinkö kokonaisuutena paketti toimimaan... kyllä mä nään että tää työ jatkuu edelleen, kyllä täällä linjoja rakennetaan edelleen ja ei niitä tulla kovin kaukaa tekemään ja se että mejän talon tota noin kumminkin kehittyi siinä mielessä nää systeemit koko ajan, että me entistä paremmin pystytään kilpaileen näistä töistä ett siinä mielessä että se työnjatkuuus kyllä mä näen aikakin positiivisena sen..." H3/20

"... Empowerissa on sillai hyvä olla töissä että ei oo itellä tullu missään vaiheessa kuitenkaan vaikka meillä näitä on tämmösiä notkahduksia tai ajatuksia että firma menis alta että kun on niin paljon taloja jotka häviää tosta noin ja se pilkotaan ja myydään muualla niin että siitä ei sitten enää toimijoita tarvita ollenkan jokka siinä yhtiössä oli, niin sillai on hyvä talo... Mutta jos sitten taasen tätä että onko se selvä piirteinen kuka hoitaa mitäkin asioita, niin ei o semmosta niinku juuta eikä jaata sanoo että ei oo niinkun miettinyt asiaa tältä kannalta vaan niinkun aatellu näin että no se on nyt tämä kun se on kerta näin määritetty kun ei siinä oo itellä oikein mitään muuta kun hyväksyminen, että näin se vaan on, niin ei sitä arvostelekaan mielessään... en usko että näitä töitä pystytään koneilla eikä toisilla ihmisillä tekeen sen paremmin kuin nykyisilläkään ihmisillä elikkä nykyiset ihmiset varmistaa kyllä jos terveyttä piisaa niin työssä olemisensa elikkä tää on työvoimavaltanen ala ja se tulee sellasena pysyyn..." H3/32

Asentajien usko tulevaisuudesta horjuu

"Hej Jammi, är det möjligt att du kan komma hit och hjälpa mig!" huusi ruotsalainen sähköasentaja Rannilan Jamille. Miehet olivat nimittäin korjaamassa Ruotsin myrskytuhoja Karlstorpin kylän läheisyydessä. Edellisenä viikkona riehunut myrsky oli katkaissut sähköt suurelta alueelta Etelä-Ruotsia ja Suomesta oli hälytetty joukko alan ammattilaisia korjaamaan tuhoja. Empowerin miehiäkin oli runsaasti mukana korjaamassa energiayhtiö Sydkraftin sähkölinjoja. Jaminkin pakkoloma oli katkaistu ja mies oli komennettu pikapikaa kyseiselle keikalle. Tämänkertainen matkakomennus oli erittäin tervetullut, sillä miesten mieltä oli alkanut painaa töiden vähyys ja siitä automaattisesti seuraava pakkolomauhka. Kaihoisasti muisteltiin niitä aikoja, jolloin töitä oli lähiseudulla ja johtajat vielä lupasivat, että mikään ei muutu. Kyllähän sen asentajatkin toki tiesivät, ettei työn vähyys sen kummemmin ollut oman firman syytä ja kyllä työtä varmaan etsittiin ihan tosissaan, mutta ei tämä tieto heidän mieltään lämmittänyt, sillä karu totuus nyt vain oli, että lomautusuhkasta oli tullut jokatälvinen riesa. Vielä ongelmallisemmaksi tilanteen teki se, että asiasta ei oikein uskaltanut edes puhua. Pelättiin, että joutuu "pahojen poikien" maineeseen ja sitä kautta mustalle listalle. Tunnelmat eivät olleet siis kovinkaan häppöiset, mutta jotain pientä valon pilkahdusta tämä Ruotsin keikka miehille kuitenkin

toi. ”No tullaan tullaan, älä hermoile siellä. Niin ja se minun nimi on muuten Jami,” huusi ystävämme viimein ruotsalaiselle kollegalleen.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

”Ruotsissa on ollut kova myräkki. Meidänkin asentajia on mennyt sinne jo liki 50 henkeä. Melkein kaikki lomautukset on peruttu ja porukat ovat innolla mukana tuollaisissa hommissa. Lisäksi lomautettavaa porukkaa on laitettu jakeluverkoilta siirtoverkoille Lappeenrantaan. Minusta tämä on nyt ensimmäinen kerta, kun selkeästi taistellaan työllisyyden eteen koko yhteisössä, siten että porukkaa siirretään toimialalta toiselle.” PK 03-05

”No, eihän ne (tunnelmat) häppöset voi olla, kun noi pakkolomat taas tuohon tuli ja xxx (kilpailija) vei meidän työt kahdeksi vuodeksi tästä lähialueelta, reissuhommat tulee varmasti jatkumaan vielä tulevaisuudessakin... Jos vertaa siihen ensimmäisiin muutoksiin ku tuli, niin silloin aina tuli johtajat puhumaan ja selittämähän notta mikään ei muutu tosiaan notta ei oo mitään hätää notta kaikki jatkuu ja työpaikat pysyy ja ne kiertelee aina joka toimipisteen, mutta eihän nykyään, kun ei enää toimipisteitäkään oo... Niin, ei oo. Varastotiloja eikä oo mitään en nää mitään laatikkoakaan että ois konttiakaan mihinkä meidän avain sopsis... ” H3/18

”Olin torstai-iltana eräessä palaverissa ja saunaillassa. Siellä on jotain hänklinkiä asentajien ja esimiesten välillä. Heti, kun pääsin asentajien kanssa keskenään, niin yksi jo sanoi, että pitäisikö tässä alkaa avautumaan, vai joutuuko sitten mustalle listalle. Itse tilaisuudessa porukka oli tyystin hiljaa, kuunteli puhumatta mitään ja ottamatta kantaa mihinkään. Tässä tulee vääjäämättä mieleen sama ongelma, mikä minulla oli xx:n kanssa. Pelätään ottaa yhteyttä tai ongelmia esille siinä pelossa, että joutuu mustalle listalle. Sitten kun ottaa, niin esimies saattaa suuttua.” PK 03-05

Kaikki yhtiön asentajat eivät suinkaan olleet Ruotsissa. Erään toimipisteen ruokatuovassa istui vaitelias miessakki, jolta puhe ei oikein ottanut sujuakseen. Heidän mielialansa olivat todella apeat. Osa porukasta oli nimittäin edellisenä päivänä sanonut itsensä irti ja lähtenyt kilpailijan palvelukseen. Kaikki paikalla olijat tiesivät työtovereittensa lähdön syyn. Työtilanne oli vain yksinkertaisesti niin huono ja asentajien tulevaisuus näytti kovin epävarmalta. Siksi he olivat päättäneet kokeilla tällä tavalla oman tulevaisuutensa turvaamista. Joku paikalla olijoista hyväksyi lähdön syyn ja joku sitä kritisoi. Mieltä painoivat myös monet muut asiat. Toimipaikkoja oli lakkautettu ja tarjolla oli tätä nykyä oikeastaan vain pelkkiä reissuhommia. Järjestely oli tuonut mukanaan sen ongelman, että viikot vietettiin pelkästään työparin kanssa näkemättä ketään muuta yhtiön väkeä. Orpouden tunne oli vallannut miesten mielen. Myöskään työssä tarvittaville tavaroille ei enää löytynyt kunnon säilytyspaikkoja ja arvokkaita työkaluja lojui milloin missäkin. Apeat miehet keskustelivat hiljaa heille tarjotusta mahdollisuudesta siirtyä töihin Etelä-Suomeen yhtiön muihin työhönottopisteisiin. Mutta kukaan ei ollut innokas lähtemään pois kotiseudultaan. Kaikki odottivat ihmettä tapahtuvaksi ja paluuta vanhaan, jolloin saattoi olla varma toimeentulonsa turvaamisesta. Tätä nykyä miesten mielialat olivat epäilevät, hirveän epäilevät.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

”xx pyörähti luonani. Hän oli ollut ravintolassa ja tavannut siellä kaksi meidän asentajaa. Koko porukka oli ollut vahvasti päissään. Pojat olivat puhuneet hänelle kännipäissään, että perustavat oman verkonrakennusfirman. xx tuumasi minulle, että se ei tarvitse muuta kuin

joku vetäjä lähtee, niin homma on pystyssä. Kuulostaa, että porukka ei ole tyytyväinen. Pitäisi kääntää, että uskotaan.” PK 03-05

”Olemme hävinneet taas Vattenfallin yksikköhintatarjouksessa niitä alueita. Tänään selvisi, että meidän eräät asentajat ja työnjohtaja olivat porukalla tarjonneet jonkun paikkakunnan aluetta. He olivat irtisanomassa itseänsä. xxx No sitten tuli ilmoitus, että he ovat jättäneet eropaperinsa. He näemmä sittenkin perustavat oman firman. Soitin heille. Juttelimme pitkään ja he kertoivat, että työtilanne on vain yksinkertaisesti niin huono ja tulevaisuus näyttää epävarmalta. Siksi he yrittävät kokeilla tällä tavalla.” PK 03-05

”... meidän toimipaikka niin se on lakkautettu käytännössä kokonaan xxx ja sitten tuota se käy tuo johtoporras kävi koko ajan etäisemmäksi vain ja sitten se on sitä semmosta pelinappulapuurtamista ollu ja sitten alko pakkolomat... se työtilannekin niin se alko olla niin epävarmaa, että sitä niinku jo rupes sitäkin puolta haistelemaan, että jotakin vikaa siinä hommassa täytyy olla jos ei kerran niillä oo antaa töitäkään. xxx silloin ei vielä niin ollu tuota niin radikaalit päätökset mielessä mutta kyllä se siitä sitten jo alko kehittymään pikkuhiljaa että... se että kun meitäkin ruvettiin reissuhommiin työntämään ja kun se ei ollu taas tässä meidän piirissä niin oikein kenenkään mieleen se reissuhomma... Että kyllä se siinä mielessä niinku heijastaa koko työporukkaan se ku ei enää saunassakaan ollu paljon mitään muuta puhumista kun se että mikä tässä nyt mättää, niin toimipisteet lakkautetaan ja siirrellään ja miehet lähtöä Helsinkiin ja Etelä-Suomeen muualle töihin ja tai annetaan se mahdollisuus että joko lähetä tai mitä sitten teetkään. Niitähän jää eläkkeelle sitten ja mihin niitä jääkään ja osa lähtöä. xxx epäilevä hirveän epäilevä sitä tulevaa työtä koska kaikkihan työtä tekevät niin kun toimeentulon turvaamiseksi myös niin tuota se on se nykyajan epävarmuus niin sehän siinä on toki kaikilla aloilla mutta nyt varsinkin tässä omien työkavereitten puheesta huomaa sen, että ei oo niinku huomista enää tietoa.” H3/26

”... eihän tässä välttämättä näekkään moneen viikkoon toisiamme, että enemmän täytyy olla semmosta mikä niinkun vähän loisi sitä yhteishenkeä paremmaks että en mä sano että se huono on mutta tota kumminkin me ollaan suurimman osan ajastamme keskenämme... siinä oli todella hyvin ne asiat silloin että tota ja sama kaiken kaluston ja semmosen ja koulutuksen, että kyllähän siellä pääsi jos sä halusit vaan jonnekin mennä koulutukseen, niin säähän pääsit. Täällähän sitä ei oo ollenkaan. Jos sanoo niinkun ihan karkeesti sen, mitä ei oo pakko, että se on aika suuri puute tässä firmassa... hyöä ettei tiedä itkiskö vai nauraisko, kun näitä touhuja kattelee tässä, että kyllähän tää sellasta vähän sellasta touhua se on, pitäs kumminkin olla ammattimaista tää että siinä on monta ja sikkun näitä on näitä toimipisteitä on monessa paikassa, tavaroita on monessa paikassa, kukaan ei huolehdi mistään eikä tiedä, missä on mikin tavara ja sitten tarvikkeita, niitä tilataan, niitä on tilaajia niin monta kuin on kai tekijääkin ja niitä on siellä on tuhansien eurojen edestä semmosta tavaraa, mikä tarvis selvoittaa monessakin varmaan toimipisteessä vieläkin...” H3/30

Huomioita kevään 2005 organisaatiotarinoista

Entisen johdon näkemykset ovat edelleen muuttuneet lähemmäksi asiantuntijoita. Johto on kokonaan vaihtunut eikä vanha johto ole päässyt mukaan vaikuttamaan tapahtumiin. Tämä näkyy organisaation ja sen byrokraattisuuden arvosteluna. Nyt jopa mietitään, olisiko organisaatiossa ollut muitakin malleja toimia tehokkaasti. Yksikköhintatöitä on jälleen menetetty ja johto suunnittelee organisaation uudelleenjärjestelyä tilanteen korjaamiseksi. Töitä etsitäänkin nyt tosissaan, mutta organisaation kankeus on tarinoiden mukaan noussut yhdeksi ongelmaksi. Vanha johto uskoo kuitenkin vahvasti tulevaisuuteen. Asiantuntijoidenkin tarinoissa näkyy jonkinasteinen paha olo. Johdon tapaan tälläkin tasolla tämä johtuneesi siitä, etteivät asiantuntijat päässeet vaikuttamaan organisaatiotakenteeseen. Asiantuntijoiden mielestä nyt ollaan kuitenkin menossa oikeaan suuntaan, mutta organisaatio on edelleenkin liian paksu ja monialainen sekä sen toiminta on kovin hektistä. Myös heidän tarinoissaan näkyy ehdotuksia

uudeksi toimintamalliksi. Usko yhtiön tulevaisuuteen näkyy kuitenkin asian-
tuntijoidenkin henkilöstöryhmässä.

Työnjohdolla ei ole edelleenkään aikaa organisaatiomallien pohdinnoille. Heidän päivänsä täyttyvät erilaisista töiden järjestelyistä. Työnjohdon mukaan tällaisessa urakointiyhtiössä tehdään töitä ja siellä arvostetaan tulosta. Mielenkiintoista on, ettei työnjohdon näkemyksissä heijastu se, etteivät työnjohtajat alun perin päässeet vaikuttamaan organisaatiomallin rakentamiseen. He ovat suhteellisen tyytyväisiä taloon ja sen tapaan toimia. Asentajien usko tulevaisuuteen horjuu. Heidän tarinoittensa mukaan porukan yhteishenki on mennyt, sillä matkatöistä johtuen he ovat enimmäkseen tekemisissä vain oman työparinsa kanssa. He kokevatkin, ettei heistä enää pidetä huolta. Lisäksi asentajien mieltä painavat toimipisteitten lakkauttamiset ja huoli yrityksen tavaroiden säilyttämisestä. Heidän tarinoittensa mukaan asioista ja ongelmista ei kuitenkaan uskalleta puhua ääneen. Merkillepantavaa on, että kaikki muut henkilöstöryhmät pitävät organisaatiota ainakin jollain tavalla hyvänä ja uskovat tulevaisuuteen, paitsi asentajat. Heidän uskonsa tulevaisuudesta horjuu lomautusten ja menetettyjen töiden myötä. Huomionarvoista on myös se, että joidenkin henkilöstöryhmien selviytymisstrategiat ovat alkaneet konkretisoitua.

7.2 Organisaatiotarinat - vallan ilmentymät

7.2.1 Vallan ilmentymät ennen yhdistymistä

Postmodernissa organisaatiossa on aina valtaa monessa muodossa ja usealla eri tasolla, niin myös tämän tutkimuksen organisaatioiden yhdistymisen alkuvaiheessa. Tutkimuksen vallankäsitys perustuukin näkökulmaan, jonka mukaan jokainen organisaation jäsen on vallankäytön kohde ja vallan käyttäjä (Takala 2002a, 35). Lisäksi tässä tutkimuksessa valta on luonteeltaan myös arvojärjestystä uudelleen luovaa (Ahonen 1996, 237). Valtaa voi olla siis kaikilla, joilla on jotain jaettavaa. Tällainen jakaminen ei ole koskaan kuitenkaan täydellistä. Joku voi puolestaan ottaa valtaa käsiinsä. Mikä sitten on vallan perusta ja kuka voi vaikuttaa vaikkapa organisaation toimintaan? Esimerkiksi asentajat voivat vaikuttaa lopettamalla työnteon, omistajat käyttämällä rahanvaltaa ja organisaation johto esimerkiksi erottamalla ja rekrytoimalla henkilöstöä. Valta on siis jotain, jolla vaikutetaan ihmisten toimintaan. Se voi olla epävirallista valtaa esimerkiksi siten, että tuntee sopivia henkilöitä tai se voi olla organisatorista valtaa. Seuraavat tarinat vallasta ja sen ilmentymästä ovat nousseet esille yrityskaupan odotusvaiheessa kesällä 2001, kun yhteinen tulevaisuus vielä siinsi tuntemattomana edessä ja moni pian yhdistyvien organisaatioiden jäsen pohti tietoisesti tai tiedostamattaan, yksin tai porukassa, tulevaan valta-asetantaan liittyviä asioita.

Tarina erilaisista vallan ilmentymistä

Päälouottamusmies Korpelan matkapuhelin soi. ”Morjens, olet kuulemma matkalla johtoryhmän kokoukseen ja ajattelin evästää sinua vielä viimeisillä tiedoilla”, osaston luottamusmies Huttunen sopersi puhelimen toisessa päässä. Korpela kuunteli Huttusta rauhallisena ja unisena, sillä väsymys painoi vielä miehen silmiä. Hän oli lähtenyt nimittäin jo aamu viideltä ajelemaan määränpäänsään Tampere, jossa tuon kokouksen oli määrä olla. Kokoukseen oli tavan mukaan valmistauduttu huolellisesti, mutta Huttunen oli sen verran hermostunut, että ajatteli vielä varmistaa, ettei mitään tärkeää unohtuisi. Olihan kyseessä viimeinen johtoryhmän kokous tällä kokonnanpanolla, sillä yrityskauppaan oli aikaa enää vajaa kuukausi ja uudesta kokoonpanosta ei tietenkään voitu tietää vielä mitään. Epäselvää oli myös se, tulisiko uuteen ”suuren yhtiön johtoryhmään” edes paikkaa luottamusmiehelle. Tottahan tämä pelotti koko luottamusmieskaartia, sillä heidän vaikutusmahdollisuutensa huononisivat merkittävästi, mikäli luottamusmies ei voisi osallistua päätöksentekoon. Siksi nyt piti olla tarkkana. Molemmat toki tiesivät, että eihän johtoryhmässä puhuttu niitä tärkeimpiä asioita, koska luottamusmies on mukana kuuntelemassa. Mutta oli läsnäololla kuitenkin tietty vaikutuksensa ja pääsi sitä kuulemaan kuitenkin joitain tärkeitä asioita ja aina sieltä tahtoi lipsahtaa salaisiakin asioita julki. Tästä syystä luottamusmiehen paikka oli tärkeää koko porukalle ja siksi siitä tultaisiin pitämään viimeiseen saakka kiinni. Korpelan puhelin olikin aina tavoiteltu numero kokouksien jälkeen, sillä kaikki yrittivät varmistaa viimeisimmät tiedot tuoreeltaan. Yleensä Korpela oli jotain pientä kertanutkin, tosin aivan oman halunsa mukaan. Nyt luottamusmiehillä oli jo selkeä malli tulevasta henkilöstöedustuksesta. Sitä oli rakennettu yhdessä ja hartaasti muiden luottamusmiesten kanssa. Tämä oli tarkoitus Korpelan esittää siten, että saataisiin varmistus uudesta mallista jo näin varhaisessa vaiheessa jopa ennen uuden johtoryhmän seuraavaa kokousta. ”Muista nyt sitten, että et anna niiden puhua itseäsi ympäri millään liiketoimintojen luottamusmiespaikoilla, vaan pidä kiinni siitä yhtiön johtoryhmän paikasta” totesi Huttunen puhelun lopuksi. ”Kyllä kyllä” lupasi Korpela ja kaartoi autonsa huoltoaseman pihaan, jossa ajatteli juoda vielä kahvit ennen kokouksen alkamista.

Tarinaan liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”...se on ihan selvää ja sitä kautta sieltä tiedon alkulähteiltä pois joutuminen taikka pääseminen se on huonompaan suuntaan menoa. Sitten se varmaan aina kun yrityskoko kasvaa niin tahtoo käydä niin että yksilön vaikutusmahdollisuus se pienenee ja jos mä nyt oon ollut johtotiimissä mukana ja tuolla tavalla yrityksen johdossa niin kyllä vaikutusmahdollisuus mun kohdalla huononee. Näin mä sen koen.” H1/23

”...Ja kun johtoryhmässä istuu xxx sais sitä kautta ne mölyt mahastaa poies, koska xxxn johtoryhmä vaikka siellä on tietyllä lailla on selvä runko missä eletään siellä johtoryhmässä se on keskustelufoorumi monella mielellä elikkä siellä ei tehdä ns. pykäläpäätöksiä...” H1/32

”...Kyllä sitä aina puhutaan melkein viikottain tossa että heitetään jotain. Se on lähinnä ollu sellaista huulenheittoa ettei sitä niinku sillee oo ainakaan mä en oo ollu missään silleen että oltas oltu hirveen vakavasti. Jotain tietysti jossain jos luottamusmies on ollu jossain tuolla jossain kokouksissa niin mitä se sitten on jättänyt jotain sinä, ei muuta.” H1/12

"...semmonen ajatusmalli, että miten nää saadaan nää henkilöedustukset niin sovittua että kaikki tuntee että heidän etujaan huomioidaan, että mitenkä xxx:n, xxx:n ihmiset kokee uudessa ympyrässä xxx:n puolella niiden olevan pääluottamusmiehen, miten sen henkilökemia istuu näihin luottamusmiehiin, jotka tuolla paikallisesti on, samanlainen asia, että miten tässä meidän xxx:n puolella ollut xxx pääsee sinuks näitten muitten yhdysmiesten kanssa ...sitten lähinnä se että mikä olis semmonen oikee tapa tehdä semmonen edunvalvontaorganisaatio joka palvelis yhtiössä neuvotteluympyrässä niin ettei tarvis kysyä monesta suunnasta asioista. Vaan olis selvästi neuvottelevat ihmiset ja ne ihmiset jotka ovat tämän taustaryhmää..." H1/32

Myös Minkkisen ja Koiviston auto lähestyi Tamperetta. Osastopäälliköt olivat päättäneet lähteä johtoryhmän kokoukseen oikein kimppakyydillä, samalta suunnalta kun olivat. Heidänkin matkansa oli kestänyt jo pari tuntia ja matkan aikana oli sivuttu kaikenlaista yhtiöön ja sen tämänhetkiseen tilanteeseen liittyvää. Nyt keskusteluissa oli päästy jo syvällisemmälle tasolle ja molemmat vuodattivat tuntojaan oikein posket punaisina. "On tämä meidän asema vaan siinä mielessä tärkeä, että ei meidän tarvitsisi kuin pikkuisen ohjailla hommaa tiettyyn suuntaa, niin jo olisi homma pahemman kerran kuralla", Minkkinen avautui. "Joo, ei Järvinen tajuakaan, kuinka merkittävässä roolissa me ollaan. Se vaan puskee läpi niitä omia päätöksiään kuuntelematta yhtään meitä. Kaiken lisäksi se on minun mielestäni aikalailla ulkona siitä, että missä kentällä oikein mennään", vahvasti puolestaan Koivisto ja jatkoi: "Ajattele lisäksi noita toisia osastopäälliköitä, tarkoitan Koposta ja Hartikaista, kyllä nekin on tavallisen vaikeita miehiä. Niitten pitää aina olla nuolemassa Järvistä ja myötäilemässä sen päätöksiä, vaikka käytännössä ovat sitten aivan eri linjoilla. On se niin helekin läpinäkyvää ja ärsyttävää." Tähän Minkkinen innoissaan: "Muistatko viime kokouksessa, kyllä kävi jätkät kuumana. Ei tarvinnut kuin meidän pikkuisen sohaista tilannetta, että jos ei toimita siinä työnhakuprosessissa meidän määräämällä tavalla, niin tulee vaikeuksia. Täytyy myöntää, että silloin oli kyllä mukava tunne, kun sai vääntää oikein tosissaan vallan kahvasta." Loppumatkasta Minkkinen ja Koivisto olivat nostattaneet ilmapiiriin autossa jo niin korkealle, että yksissä tuumin he päättivät vastustaa kaikkia mahdollisia esityksiä, joita tulevassa kokouksessa tuotaisiin esille. Auto pysähtyi Tampereen ensimmäisiin liikennevaloihin. "Kohta se taas alkaa", totesi Minkkinen odottaen samalla punaisten vaihtumista vihreiksi.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"...puuttunu täysin niinku ymmärrys ja käsitys siitä, että mitenkä tuota niin niin pienellä asialla voitais pistää koko tämän, tämä tuota niin niin esim. xxx niinku kuralle niin semmosta näkemystä ei oo koska sehän ei tarttis meikäläiseltä kuin pari poikkitelosta sanaa niin sehän...Tää ei oo pelkkää, toki tää on mielipide, mut tota tää perustuu niinku faktoihin. Pystytää niinku osottamaan, että näin on. Mutta se ei taas hetkauta niinku siellä yläpäässä ketään, siellä vaan mennään sen mukaan niinku on menty..." H1/34

"...Kyllä siellä muutamat ihan selvästi kävi kuumana xxxpalaverissa. Tai sanotaan että xxx. Ja tuota ne vähän kahteli meitä jotka ollaan asiantuntija porukkaa eli minua ja xxx jotka on käytännössä nyt jo kytketty siihen kuvioon mukkaan. Me taas vaikutetaan siihen se miks me tehään hullunlailla töitä on yks lisäbonus on tietysti se että me halutaan xxx ja kyllähän se tällä hetkellä, mutta jo me hoidettas huonosti xxx kans hommamme niin täällä ei ois... vaan johtoryhmän kokouksissa eikä kaikki tuu ees toimeenkaan xxx sanottuna molemmin puolin on tullu semmosia ilmotuksia..." H1/29

"...Joo nyt esimiehellehän siinä annetahan iso vastuu tähän notta niiden pitäis saada töitä haalittua niin ja järjesteltyä niin notta niitä piisaa sitten oikeita töitä oikeahan vuodenaikaan notta... Mutta se ainut että siellä tää ylempi johto takkuaa keskenänsä xxx siellä ollu..." H1/18

"...Niin tietysti tokihan se on että tässä on semmosia henkilöitä sillä tavalla että tuota... sanotaan että xxx esimerkiksi xxx elikkä yhtiön toimiva johto ei oo tienny sitä että missä mennään..." H1/34

Pääjohtaja Järvinen oli vielä kotosalla. Vaimo oli laittanut jälleen kerran maittavan aamupalan ja munakkaasta olikin vielä osa syömättä. Munakasta mutustellen hän viimeisteli aamupäiväisen johtoryhmän kokouksen papereita. Tavallaan hän oli hyvillä mielin, sillä suuri muutoksen valmistelu-urakka alkoi olla loppusuoralla. Tämä oli vienyt hänen aikaansa rutkasti viimeisen vuoden aikana, sillä hän ei ollut pystynyt delegoimaan muutokseen liittyviä asioita kenellekään, ei edes oman johtoryhmänsä jäsenille. Mutta nyt oli mukavaa katsoa, miten tämä hanke lähtee tästä sitten lopultakin käyntiin. Vaikeahan tämä oli myös ollut, sillä kovin moni oli muutosasiaa tiedustellut ja minkäänlaista vastausta ei ollut pystynyt antamaan. Tietenkin tällainen salamyhkäisyys painoi myös hänen mieltään, sillä Järvinen tunsu itsensä aika yksinäiseksi mieheksi omassa yhtiössään. Mutta johtoryhmänsä yhteenkuuluvuudesta ja yksimielisyydestä hän oli ylpeä. Yhdessä oli selvitetty ja päätetty vuosien saatossa monen monta asiaa. Olihan joskus ollut pientä kädenvääntöäkin, mutta sehän kuuluu vain asiaan. Kuitenkin kokonaisuutta ajatellen hän antaisi omalle johtoryhmälleen yksimielisyydestä ja päätöksentekokyvystä täyden kympin. Äkkiseltään hänen mieleensä ei tullut oikein yhtään sellaista hänen esittämänsä asiaa, jota muu johtoryhmä olisi oikein tosissaan vastustanut. Sellainenhan on kyllä todella harvinaista tällaisessa demokraattisessa päätöksenteossa, hän tuumaili tyytyväisenä. Mutta tämänpäiväisessä kokouksessa onkin kyllä monta vaikeaa asiaa ratkaistavana ja se taas punnitsee ryhmämme yhteenkuuluvuutta, tuumasi Järvinen pakatessaan viimeisiä papereita salkkuunsa. Pääkonttori oli kävelymatkan päässä eikä kokouksen alkuun ollut aikaa enää tuntiakaan. Lisäksi assistentin pitäisi vielä ennättää tehdä näistä muutosesityksistä powerpoint-kalvot.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"...yksinäisen miehen hommaahan tämä on. Ihan selvästi. Sehän on aivan selvä asia. Mutta kyllä nää meidän johtotiimi on kyllä hyvä sit porukan kans on ihan mukava sitten tehdä töitä. Siellähän käydään asiat läpille ja erityisesti näihin muutoksiin liittyen niinkään paljon, mutta muutoksista, sieltähän se meidän työ tulee sitten kumminkin. Muutoksien vetäminen on kyllä aika pitkälle omassa hanskassa, mutta sen jälkeen, kun sulla niinku käyty läpille ja nää xxx vetäjät sitten se siitä sitten leviää ja valuu sinne sitten... Mutta sitten kun homman saa käyntiin, niin sitten on kiva kattoo, kun se menee." H1/33

"...se että tapahtu tämmönen niinkun yhteenkuuluvuus ja asioiden yhdessä eteenpäin vieminen ja luottamus niin on niikun huippuluokkaa. Siinä mielessä voi sanoa, että ollaan vähän niinkun oltu yhtä perhettä ja perhettä nimenomaan että sanotaan niinkun sisarusparvi vähän sillätavalla että välillä tapellaan mutta kuitenkin viiään asiat yhdessä eteenpäin." H1/34

"...Ja ihmiset on odottanu siis ihan selkeesti niinkun tässä on tietysti joutunu tekemisiin paikallisestihan mä oon xxx kavereitten kanssa niin aika nolo mä oon ollu kun ei oo kertakaikkiaan oikein pystyny mitään sanoon. Missä mennään ja mihinkä mennään ja kuinka men-

nään...Niin varmaan vähän realistisemmat ja tietoo voi olla pikkasen enemmän (johdolla kuin muulla henkilökunnalla)..." H1/35

Viimein kello oli tasan yhdeksän. Järvinen avasi kokouksen ja toivotti läsnäolijat tervetulleiksi tähän viimeiseen tällä kokonnapanolla pidettävään johtoryhmän kokoukseen. Kaikki johtoryhmän jäsenet olivat saapuneet paikalle, sillä jokainen halusi olla varmistamassa ja turvaamassa mahdollisuuksien mukaan omaa paikkaansa tulevassakin johtoryhmässä. Koska kysymyksessä oli kahden yhtiön yhdistyminen, oli yleisessä tiedossa, että kaikki eivät pystyisi paikkaansa pitämään, vaan osa paikoista jouduttaisiin antamaan myös uusille tulokkaille. Ensimmäisenä asialistalla olikin tehtävien uudelleenjako uudessa yrityksessä. Järvinen oli valmistellut asian ja heijasti powerpoint-kaavion seinälle. Tämä kaavio ei ollut vielä se kaikista odotetuin, sillä siinä näytettiin vain työnjohdon uusi kokoonpano. Näin esitys eteni kalvo ja osasto kerrallaan. Jossain vaiheessa Minkkinen kuiskasi Koivistolle, että emme näemmä koskaan saa oikeaa päällikköä tuohon tehtävään, koska tuo tyyppi valittiin tuohon. Sillähän ei ole kuu- lemma edes minkäänlaista koulutusta tähän tehtävään. Tähän mennessä esityk- sessä ei ollut kuitenkaan ilmennyt mitään merkittävää uutta, sillä kaikki koko- uksen osallistujat tiesivät, kenelle oli ennakkoon luvattu joitain paikkoja ja kuka joutuisi mahdollisesti luopumaan tehtävästään ja siirrettäisiin johonkin toiseen tehtävään.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"...Totta kai meillä oli sama tilanne, mikä on työnjako ja mitä tehdään että kyllä se oli mitä siitä on. Että siitä astihan se on ollu tätä pientä jännitystä. Niin jännitettä ilmassa..." H1/28

"Tota mä en tiedä onko se sana lupaus oikea mut ehkä on vihjailtu, ei ny suoraan sanoen ole luvattu mut sanotaan et on annettu ymmärtää niinko et mää olisin meistä xxx se joka kantaa lopullisen vastuun mut en mä voi sanoa sitä lupaukseks... H1/9

"...Tietysti homma on se että kaikkia ei kaikki tuu miellyttään jotkut joutuu luopumaan jois- takin asemistaan että tuota niin se on tietysti ne semmosia yksittäisiä henkilökohtasia xxxx ei ne semmosia voi tässä kahtoo ne saattas joutua muutenkin luopumaan jossakin tilanteissa." H1/29

Esitys läheni huippuaan, sillä enää oli vain organisaation yläpään kaaviokuva näyttämättä. Koko päällikkökaarti oli vaivautunut ja kädet hikosivat jokaisella. Joutuisiko sitä luopumaan vallastaan jonkun toisen hyväksi vai pääsisikö jopa vetämään verkkoputkea, joka katsottiin perinteisesti yhtiön kakkosmiehen paikaksi? Ennen kalvon näyttämistä Järvinen kertoi kuitenkin sopineensa ennakkoon tulevan porukan vetäjän kanssa, että tästä tulisi verkkoputken vetäjä. Tilanne lässähti hieman, sillä siinä meni tuo tavoitelluin paikka. No, tavallaan se oli kyllä ollut odotettuakin. Mutta vielä oli jäljellä muut vetäjien paikat. Sitten Järvinen painoi kaukosäädintä ja haluttu kalvo ilmestyi seinälle. Järvinen seurasi sivusilmällä, kuinka vetäjien silmät ahmivat nimiä kaaviokuvista: Järvinen, Minkkinen, Koponen, Hartikainen...mutta missä on Koiviston nimi? Oliko se jäänyt epähuomiossa pois? Ei, ei ollut, sillä hänen osastonsa kohdalla näytti vetäjänä olevan aivan uusi nimi, Ruusunen. Koiviston silmät sumenivat, hän yritti näyttää urhealta, mutta sopersi hiljaa: "Perkeleen perkele, vielä minä tästä nousen ja näytän koko sakille." Pala kurkussa hän sai kuitenkin kysytyä tuon Ruu-

susen taustoja. Järvinen tiesi kertoa, että mies oli tulevasta porukasta se heidän kakkosmiehensä ja myös hänelle oli ennakkoon sovittu johtoryhmän paikka. Kuulemma oli todella hyvä kaveri ja siksi varmasti mies paikallaan. Edellisessä firmassaan hän oli ollut oikein kuuluisan tarkka talouden suhteen ja toisi näin mukanaan yhtiöön sitä suuresti kaivattua työryhmien kustannusseurantaa. ”Tämä siksi, että edessä ovat aivan varmasti paljon tiukemmat ajat myös tässä suhteessa ja jos meinataan pysyä pelissä mukana, niin tämä asia on opeteltava ensimmäisten joukossa”, Järvinen jyrisi.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”...niin kyllä mun mielestä on niinkun aivan eri tilanne, että ihan varmasti niin vähän eri tavalla voiaan saaha ihmisiä päättävälle paikoille, kyllä mää sen niinkö erittäin suurena mahdollisuutena koen tämän...” H1/4

”...Voimatekniikassa on toimitusjohtaja joka vie sitä laivaa eteenpäin, xxx koska tuota aina on joku joka niinku laivaa vie eteenpäin xxx, niin siellä tietysti käydään kissanhännänvetoa, että tuota saapa nähdä, kyllä sieltäkin varmaan haetaan sitä kaveria kuka on niinkun kakkonen xxx:n (toimitusjohtajan) jälkeen. Siinä varmaan käydään kovia taisteluja.” H1/34

”...mutta se nyt on aivan selvää että kun tämä yhteiskunta on muuttunu niin täysin rahanvaltahan että se ei niinkun mikään muu ei niinkun merkonomi päättää mitä sähkömies tekee. Niin se on menny sille puolelle niin sehän siinä tietysti niinkun kiusaa mutta tuota eihän siinä muuta oo...” H1/19

Näiden tietojen jälkeen tilaisuus karkasi pahemman kerran Järvisen käsistä. Ennakkoon hän oli arvellut, että kertomalla ensin uuden kokoonpanon nimet, porukka motivoituisi myös jäljellä olevien vaikeidenkin asioiden käsittelyyn. Mutta toisin vain kävi. Kukaan ei ollut enää kiinnostunut Järvisen puheista. Heidän olisi pitänyt käsitellä vielä alustavasti uuden yhtiön tulevia pelisääntöjä. Kuinka työt tulisi jakaa siten, että valta ja vastuu jakautuisivat oikeassa suhteessa johdosta aina työntekijöille saakka. Tämä siksi, että esimerkiksi työnjohtajat ja keskijohto olivat kuuleman mukaan kovasti kinastelleet omista toimintarajoistaan. Lisäksi porukalle pitäisi pystyä kertomaan motivoivasti, että mahdollinen uusi tehtävä tuo mukanaan aina joukon uusia haasteita ja tätä kautta voi löytyä myös aivan uusia asioita. Tähän tarvittaisiin yhdessä sovittuja keinoja ja pelisääntöjä, sillä juuri näistä asioista oli tullut kentältä palautetta. Tällaisia haluttuja toimintamalleja Järvinen oli ennakkoon myös laatinutkin. Ainoa, joka tähän Järvisen esitykseen reagoi, oli Koivisto. Hän tokaisi suutuspäissään, että annetaan niille yksinkertaisesti niin paljon töitä, ettei mitään pelisääntöjä tarvita. Ei ehdi muodostua mitään kuppikuntia, jotka pohtisivat tuollaisia jonninjoutavia asioita. Pääjohtaja ymmärsi Koiviston tuskan eikä kommentoinut asiaa millään tavalla. Mielessään hän ajatteli kuitenkin, että on tuossa tokaisussa peräinkin. Jos kaikki olisi selvää ja porukalla olisi sellainen mielikuva, että me todella välitämme työntekijöistä, he varmaan tekisivät töitä pyyteettömästi eivätkä tosiaankaan pysähtyisi pohtimaan ylimääräisiä asioita. Hän jätti asian hautumaan ja päätti myöhemmin palata siihen. Kokouksen sekavista tunnelmista johtuen Koivisto päätti kesken kaiken lopettaa kokouksen.

Tarinaan liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"...sillätavalla että mikä leimaa tämän päivän yhteiskuntaa ja työyhteisöjä että kun ei oo sääntöjä. Ja kyllä ihminen kuitenkin tykkää säännöistä. Se tykkää että sitä johdetaan ja että sillä on rajoja niin tämä sääntöpuoli on yks semmonen mikä kannattaa läpikäydä ja käydäänkin." H1/23

"...Jos on liikaa pitäytynyt siihen että tää on nyt se mun palikka niin siinä on ongelma. Jos sen näkee niin että mä opin uusia asioita opin uusia ihmisiä opin uusia tehtäviä sitä kautta varmaan voi löytyä se oikee tie mutta se pitää jotenkin pystyy sille henkilöstölle kertomaan. Samalla kun painetaan tiukasti töitä..." H1/11

"...Onneksi on ollu niin paljon töitä että ei oo ehtinyt syntyä noita kuppikuntiakaan ei sen takia varmaan oo syntynyt tänne et kun on vähän töitä niin sit porukat alkaa miettiä kaikkia muita tosiaan työhön liittyviä asioita ja sitten huomataankin äkkiä että asiat on huonosti vaikei ne sitten oookaan, tulee vähän liian xxx harhautumia, mutta kun porukalla on niin paljon töitä ettei ne ehi miettiä muuta kuin sitä työtään, niin silloin niinkun asiat on hyvin, tietysti se pitkän päälle tulee burn out varmasti sitten...vetäjät on kaikki siellä mukana kans sataprosenttisesti. Porukka näkee, että on tosissaan kaikki välittää siitä porukasta ja tekevät tätä työtä sitten ihan täysillä..." H1/33

"...tommosessa bisneksessä olevat ihmiset nii niilläkin pitäis olla enempi vapautta tehdä. Valtaa mutta vastuuta sitten kun ne katotaan ja mitataan sit jos se homma ei käy nii sit tulee pyyhkeitä ihan selkeesti, et sellasta mä oon havainnu että mutta kyl meillä periaatteessa kun nyt xxx tuolla on niin ei xxx ollut valittamista. Se on tässä työnjohdon ja keski johdon välissä, siinä on jotakin..." H1/15

Kotimatalla Minkkisen ja Koiviston autossa oli aluksi jäätävän hiljaista. Koivisto mökötti ja katsoi ikkunasta hiljaisena ulos. Tunnin hiljaisuuden jälkeen hän tokaisi: "Ei sitten hirveän paljoa oltukaan yhteisenä rintamana, niin kuin tulomatalla sovittiin." Tähän Minkkinen vastasi vähän häpeissään: "Kyllähän sinä tilanteen aivan hyvin ymmärsit. Meidän pitää nyt uuden johtoryhmän kanssa puhaltaa yhteiseen hiileen ja miltä se olisi tuntunut, jos heti ensimmäisessä kokouksessa olisin alkanut pullikoimaan vastaan." Pitkällisen kinastelun ja väittelyn jälkeen miehet sopivat asian. Tulevan pelin henki oli nyt selvinnyt kummallekin. Uudessa kuviossa täytyy elää entistä tarkemmin ja varsinkin sen alkuvaiheessa. Heidän oli nyt taisteltava omasta paikastaan ja pyrittävä varmistamaan itselleen riittävä toimintatila. Minkkinen lupasi kaikin käytettävissä olevin voimavaroin auttaa Koivistoa uuden paikan suhteen ja jopa niin, että tämä pääsisi mahdollisimman pian palaamaan takaisin johtoryhmän jäseneksi. Mutta molempien oli kuitenkin muistettava, että myös toisella puolella oli aivan varmasti sama tilanne. Uudet tulokkaat tulisivat myös taistelemaan omista paikoistaan ja auttamaan toinen toistaan. Siitä molemmat miehet olivat yksimielisiä ja vakuuttuneita. Aivan kotimatkan viimeisillä kilometreillä Koivisto muisti vielä erään asian: "Ei muuten selvinnyt se pääluottamusmiehen paikkakaan uudessa johtoryhmässä. Näitkös miten Korpela oli vaikeana, kun ei uskaltanut kysyä asiaa ja aivan varmasti se painoi hänen mieltään. On sillä taas omille joukoilleen selittämistä." Molemmat nauraa tyrskivät vahingoniloisina. Illan jo pimetessä Minkkinen jätti Koiviston rivitalonsa asunnon eteen ja jatkoi loput kilometrit kotiinsa yksin.

Tarinaan liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"Kyl varmaan siinäkin et niinkö yleisesti ollaan kyllä aika yhtenäinen rintama, Se voi olla myös negatiivinen asia et noi on sen takana ei kannata suututtaa, ne on kaikki sen jälkeen naama rytyssä." H1/9

"...Sitä enemmän mä sitten saan raivattua ittelleni tilaa...No siinä ei kyllä oo ollut kauheesti esteitäkään, tässä ei oo kukaan ollu tiellä, sillä tavalla aika suvereenisti pystynyt työskentelemään. Onhan mulla ollut kyllä hyviä tuki-ihmisiä raivaamassa sitä munkin tietäni.." H1/15

"...niin tuota siinä vaiheessa on ruvennu huomaamaan semmosia ristiriitoja, että helkatti, kyllähän sitä joutuu sitä paikkaansa siellä uudessakin organisaatiossa taistelemaan ja tuleeko siitä semmonen sitten, mitä itte kuvittelee että onko sitten niinkö omat kuvitelmat ja odotukset erilaiset mitä tuota vastaanottavan puolen...mutta se että kyllä varmaan töitä joutuu tekemään siihen, että saa revittyä sen oman alueensa...niinkö omalta osaltani se, että niinkun pääsee niinkun isomman kakun omistajaks, että että valta kasvaa niinkö vois sanoa..." H1/4

"...ja sitä kautta tekee myöskin täysin järettömiä tehtäviä ja hommia niin käykö nyt niinkun näin tässä xxx-kuviossa että samalla tavalla me ryhdytään puolustamaan sitä omaa poteroa ja samanaikaisesti niinkun hyviä tilaisuuksia menee sivu suun tai niinkun tällä tavalla. Menee puolustamiskannalle." H1/23

Huomioita valtaan kesällä 2001 liittyneistä tarinoista

Tarinoista ilmenee, että valta on monella tavalla mukana myös tämän tutkimuksen kohteena olevassa organisaatioiden yhdistymisessä. Ensinnäkin valtaa on kaikkialla ja kaikessa kanssakäymisessä. Johtajalla on valtaa johtoryhmään nähden, asiantuntijoilla puolestaan johtajaan nähden, pääluottamusmiehellä henkilöstöön jne. Lähes jokaisessa kanssakäymisessä valta on jollain tavalla osallisena. Toisaalta tarinoissa pyrittiin myös vallan säilyttämiseen ja niistä siinsi myös vallan arvojärjestystä uudelleen luova luonne. Mukana tarinoissa oli myös kurinpitovaltaa ja järjestyksellistä valtaa.

7.2.2 Valta vaihtuu

Syksyllä 2001 henkilöstön tarinoissa näkyi vielä johdon itsenäinen vallankäyttö. Empower-yhtiöiden uuden yhdistymisen jo häämöttäessä vallankäytössä alkoi kuitenkin uusi ajanjakso. Vuoden kuluttua syksyllä 2002 uuden organisaatiomuutoksen kynnyksellä keskusteluissa näkyi jo vanhan johdon vallan mureminen ja uusi johto olikin jo tarttumassa tukevasti vallan kahvaan. Pian alkoikin uusi valtapeli, jota käytiin niin uudessa johdossa kuin paikkojen uudelleenorganisoinnissa. Henkilöstö ryhmittäytyi ensinnäkin vanhojen organisaatioiden mukaan ja toisaalta myös henkilökohtaisesti. Lisäksi keskusteluissa valta alkoi keskittyä uuden yhtiön toimintamallin mukaan eli yhtiön pääkonttoriin Helsinkiin ja suurimpaan toimipisteeseen Harjavaltaan. Uuden johdon myötä törmättiin siis nopeasti uuteen valtapeliin. Edessä olevassa uudessakin muutoksessa alkoi esiintyä puhetta valtuuttamisesta ja sen puutteesta. Keskusteluista kävi ilmi, että henkilöstöä ei jostain syystä valtuutettu tarpeeksi omiin tehtäviinsä. Tarinoiden mukaan uudelle johdolle kertyikin niin paljon tehtäviä, että he eivät henkilöstön mielestä selviytyneet työstään. Valtuuttamisesta olikin

liikkeellä kaksi täysin eriävää tarinaa. Johdon tarina, jonka mukaan valtuutus toimi moitteettomasti ja henkilöstön tarina, jossa valtuutusta kaivattiin kovasti. Seuraavat tarinat vallasta ja sen ilmentymästä ovat nousseet esille uuden muutoksen kynnyksellä kesällä 2003, jolloin Empowerin kaikkia tytäryhtiötä oliin yhdistämässä juridisesti yhdeksi yhtiöksi.

Tarina vallan vaihdoksesta

Minkkiset olivat koko perheen voimalla kyläilemässä Koivistoilla. Kesäiltaa istuttaessa ja makkaraa paistettaessa miesten puheet kääntyivät vanhojen hyvien aikojen muisteleamiseen. "Oli ne vanhan yhtiön ajat sentään hyviä. Johtoryhmässäkin oli tosi hyvä porukka, vai mitä?" tuumasi Minkkinen. "Jos aivan tarkkaan muistellaan, niin minähän tipahdin johtoryhmästä jo siinä ensimmäisessä yhdistymisessä. Sinullehan kävi sama juttu nyt sitten tässä uudessa muutoksessa, että samassa tilanteessa ollaan tätä nykyä molemmat", tuumaili puolestaan Koivisto. "Jaa, a, niinhän se taisi ollakin", harmitteli Minkkinen ja jatkoi, että joka tapauksessa nyt tässä uudessa yhtiössä arvostetaan hänen mielestään tyystin hyvä-veli -henkeä. Jos olet tullut oikeasta yhtiöstä uuteen yhdistyneeseen organisaatioon, aivan varmasti sinulle on taattu jonkinlainen hyvätasoinen työpaikka tässäkin kuviossa. Sellaista reilua osaamista ei tunnuta tässä kuviossa paljon arvostettavan. Tästä asiasta molemmat entiset johtoryhmäläiset olivat tyystin yksimielisiä. Valta oli yksinkertaisesti vaihtunut uudelle johdolle ja tässä uudessa yhtiössä tuntui olevan vallalla sellainen toimintamalli, että suhteilla ja nuoleskelemalla työnnetään vanhoja kavereita hyvälle paikoille ja tämä ei sitten voinut olla näkymättä myöskään yhtiön johtamisessa. "Pieleen menee, että kolisee", totesi lopulta Koivisto ja kohensi jo hiipuvaa hiillosta vaimoväen makkaranpaistoa varten.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... Tietenkin johtoryhmä xxx (edellisessä organisaatiossa) niin musta se oli tosi hyvä porukka, että ei siinä ollu mittään, siellä keskusteltiin asiat ja joskus vähän kovallakin äänellä ja sitten mentiin taas töihin, musta se oli paljon selkeempi, palautetta on kyllä tullut ihan selkeesti, hommat oli niin kun kaikki tiesi, mitä pitää tehdä käytännössä, oli tietysti hioutunut..." H2/33

"Olen sitä mieltä, että xxxssa (nykyisessä organisaatiossa) arvostetaan, ei sitä mitä kuvittelen että pitäisi arvostaa ykkösenä, xxxssa (nykyisessä organisaatiossa) arvostetaan sitä, että kun on hyvä kaveri, hyvä veli -henki, tulee nimenomaan xxx:n puolelta, olihan sitä vähän xxxssakin (edellisessä organisaatiossa), mutta ei niin selvästi, osaamista ja tekemistä ei arvosteta niin paljon kuin pitäisi arvostaa, ne ovat epäsuhdassa toisiinsa. Tietenkin pitää osasta tehdä yhteistyötä, mutta ei se voi pelkästään se että olet jollekin mieliksi, mukaillet jotain esimestä, ei sillälailla asiat kehity." H2/29

"Eniten minua häiritsee, koska en ole sen tyyppinen henkilö, joka suhteilla tai nuoleskelemalla, niin se minua, xx organisaatio meni sen takia pieleen, että siinä tehtiin ihan muilla perusteilla eli siellä on henk.koht.mielitymyksiä ja monia muitakin päätöksiä on tehty sillä tavalla, ei ole tehty niitä asiaperusteilla... Mutta sitten kun näkee vielä, että ne ovat huonoja ratkaisuja vielä kaiken lisäksi, ettei ole pelkästään niin, että ne olisivat voineet olla suurin piirtein tasaisia ratkaisuja. Minä en tykkää tämmöisestä hyvä-veli-verkostosta, jossa jaetaan sulle mulle, sulle mulle ja ajatellaan että mitä se vaikuttaa ja mikä olisi ollut yhtiön kannalta ja ammatillisesti se oikea ratkaisu." H2/29

Kaksi totuutta vallasta, näkökulma ylhäältä

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

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

”... johtoryhmän työskentelystä, niin ei siellä mitään oo semmosia ollu kyllä nähdäkseni. Ehkä siinä on joitakin asioita jotka nyt on ratkaistu vähän oudolla tavalla jos näin sanotaan, että ne on jossakin päätetty ja sitten ne johtoryhmässä ovat niin kun xx asian näen tuossa... ja tuota niin paljonhan siellä on keskusteltu asioista ja erilaisia näkökantoja varmasti on ja joskus on vähän riidellykin...” H2/33

”... siellä kun ei oo tietoa, niin ehkä sitten oletetaan hiukka väärin sitten kumminkin monta asiaa varmasti, että siellä nyt on tehty semmoinen ja semmoinen päätös, kun se todellisuudessa on tehty vaikka omassa pisteessä sitten, että tämmösiä kuulee tietenkin aina sitten sieltä täältä, mutta ei mun korviin oo kovin paljon epäilyksiä tullu, että kyllä niinkun yleensäkin päätöksenteosta ja asenteista. Ehkä liikaa on nyt sitten kumminkin oletettu että kaikki päätetään johtoryhmässä, että näin ei oo suinkaan, että sieltähän tulee vaan suuntaviivat ja kaikkia yhtiöitä koskevia juttuja aika pitkälle, että semmonen palaute on tullu monistakin paikoista että kaikki päätetään Helsingissä että ei mitään tässä on niin kun siivet leikattu...” H2/33

”Mietiskelin myös noita erään johtoryhmän jäsenen tarinoita. Johto ei todellakaan näe mitään ongelmaa valtuuttamisessa eikä muissakaan asioissa. Tosin xxx on minulle kertonut huomanneensa tämän ongelman. Voi tietysti olla, että jokainen heistäkin sisimmässään huomaa nuo ongelmat, mutta eivät sitten uskalla tai pysty muuttamaan rooliaan työssä. Tosin asia saattaa olla myös niinkin, että kun olet itse vallan kahvoissa kiinni ja kaikki on näpeissäsi, niin et sitten vaan osaa asettua toisten asemaan tuossakaan asiassa.” PK 01-03

Kaksi totuutta vallasta, näkökulma alhaalta

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

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... kyllä se rapisee koko ajan se kuvio, että nää viime viikot tosiaan niin on ravistuttanut sitä ajatusta, siis se johtohan siellä nyt on, se niinkö taistelee keskenään, ne on keskittynyt siihen... Kyllä mä varmaan sanoisin, että kulissit on hienommat kuin mitä sitten taikka puhutaan hienommin, mitä kulisissa sitten taustalla on, että hienosti kyllä puhutaan, mutta että xxx ja muutenkin johdollisesti, että ihmetyttää se, että tämmösessä firmassa tää johto on tämmöstä, että ei osata tätä pyörittämistä... Kyllä mä niinkö valtuuttasin sitä porukkaa, nythän sitä valtuuttamista ei oo kyllä tapahtunu yhtään, että se kaikki valta on sillä yritysjohdolla, että se valtuuttaminen puuttuu kyllä ihan täysin...” H2/4

”... Ne hoidettiin hyvin joustavasti ne asiat tuossa sitten, vaikka monet asiat ihan kahvinjuonnin lomassa hoidettiin, monia tärkeitä asioita. Mikä ei tietysti nykyisesti tuu kysymyksenkään, kun ne kahvinjuojat on Helsingissä saakka, päätöksentekijät...” H2/10

”... Tuli mieleen se, että ne jotka sen heittivät, eivät olleet ajatelleet asioita tai ymmärtäneet, vaivautuneet keskustelemaan muun porukan kanssa. Onhan meillä semmonen probleema, että meillä on niin viisas johtotiimi, joka välillä tekee päätöksiä käytännön asioista keskustelematta kenenkään kanssa.” H2/29

Tarina asiantuntijoiden vallan murenemisestä

Osastopäälliköt Koponen ja Hartikainen kävelivät kahdestaan hiljaisina ja allapäin kotejaan kohti. Takana oli jälleen yksi puuduttavan yksitoikkoinen työpäivä eikä kumpikaan ollut oikein juttutuulella. Uuden organisaation myötä organisaatorakenne oli muuttunut ja samalla oli myös entiset esimiesoikeudet jostain kumman syystä viety lähes olemattomiin. Tämä oli syönyt motivaation todella vähäiseksi. Hartikainen katkaisi viimein pitkällisen hiljaisuuden: ”Ei ollut

tällaista entisessä organisaatiossa. Ei oltu mustasukkaisia omasta hiekkalaatinkostamme, vaan henkilösuhteet ja henki olivat tyystin erilaiset. Nyt komennot tulevat esimerkiksi sähköpostilla jonkinlaiseen armeijan malliin suoraan Helsingistä. Tällainen ihmisen oma luovuus siinä vähitellen sitten jää vähemmäksi, koska tällä tavalla johdettuun työhön ei riitä enää potkua." Koponen nyökytteli myötäillen kollegansa puheita. Kumpikaan ei uskaltanut edes ääneen lausua, mutta molemmat tiesivät, ettei nyt kannattanut omista valtuuksistaan pahemmin purnata. Tässä uudessa organisaation muutostilanteessa saattoi nimittäin olla oma tai kaverinkin asema vaarassa. Tilanteeseen oli siis yksinkertaisesti vain tyydyttävä ja alistuttava. Lisäksi osastopäälliköt olivat vielä aistineet, että toiselta puolelta yhdistyvistä organisaatiosta tulevat toimintatavat olivat nyt valttia ja niiden mukaan tultaisiin jatkossa menemään. Heiltä asiaa ei kysyttäisi eivätkä he siihen pystyisi liioin vaikuttamaan. Minkäänlaiseen innokkuuteen ei siis ollut aihetta. "Huomiseen", huikkasi Koponen kääntyessään oman talonsa pihalle. Tähän vaitelias Hartikainen ei jaksanut edes vastata.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

"... Aina kaikki ei tienny että kuka on esimies, on esimies laatikossa, mutta sitten ilmoitetaan, että ei oo esimiesoikeuksia, niin tuntuu vähän oudolta, kyllä se varmaan vähän motivoi syö... Ja se että noin, tää ihan eri yhtiö kun mitä oli xxx, se täytyy, siellä oli niin kun erilaiset henkilöstösuhteet ylipäänsä joka tasolla. Tää on niin kun kiristynyt, ei puhuta nyt rahasta eikä tämmöisistä asioista, vaan se, että henki on erilainen... Ja toi mikä niin kun ehkä ihmetyttää niin tää laatikkomaisuus, että kyllä ollaan mustasukkaisia, jos vaan astuu toisen hiekkalaatikon reunalle, niin silloin jo rävähtää..." H2/35

"... Ja mikä on Helsingin rooli ja maakunnan rooli jne. Se on ollu mun mielestä vähän semmoista hakemista tähän mennessä, että tuota, liikaa tulee mun kannalta kattottuna valmiita xxx, mihin mun pitää vaan lätkiä xxx. Kun määhaluaisin mieluummin itte tehdä ne xxx ja joka ikisen xxx, minkä määhäen, sillä täytyy olla joku merkitys. Mutta kun nyt tulee vähän kun armeijan malliin ne komennot tuolta ylempää ja siellä on keksitty kaikenlaisia xxx ja niihin sitten hikipinnassa koetetaan xxx ja se oma luovuus siinä vähitellen sitten jää vähemmäksi, koska ei siihen riitä aika eikä siihen riitä potkua enää... Ei oo systemaattisesti menty, moni ihminen tekee niitä ja moni ihminen niitä xxx yhdistelee ja ei oikein tiedä, että mitä kukin on huomionut. Sitten yks kaks tulee puhelinsoitto tai sähköposti johtamismenetelmällä tehty toimiksi, että pitää joku muutos xxx sitten johonkin xxx ja kun ei ihan tarkkaan oo tiedossa, miten se xxx on tehty, niin tosi vaikeeta siihen yks kaks xxx joku muutos..." H2/10

"No esimerkkejä ja esimerkkejä, tietysti se että tossa niin kun näitä omia ajatuksia siitä niin kun tuota omia ajatuksia ja sitten tämmöisiä organisatorisia rakenteita ja muita mitä tän tehostamisen kautta pitäis saada aikaan, jotta me pystytään muuttamaan ja näin niin kyllä siellä on paljon semmosia taikka paljon ja paljon mutta kyllä siellä on niin kun tämmöisiä asioita siitä syystä että siellä jonkun oma penkkituoli on vaarassa, elikkä sanotaan niin kun tämmöistä organisaation keventämistä niin ei välttämättä pystytäkään sen takia hoitamaan että siellä on niin kun oma taikka sitten tämmösen kaverin asema vaarassa ei pystytäkään tekemään, en nimeltä rupea tässä kertomaan ketään. Mutta yleisesti tällä tavalla. Sanotaan näin että niistä vanhoista asioista pyritään ihan varmasti toimintatavoista, toimintamalleista pyritään pitämään kiinni hyvinkin pitkään. Ja mun mielestä se tulee hyvinkin voimakkaasti tuota just niin kun xxxn puolelta tulleesta porukasta, siellä niin kun halutaan jatkaa sitä samaa touhua mitä iät ja kaiket on tehty." H2/34

"Juteltiin kahden asiantuntijan kanssa aamulla. xxx sanoi, että kaikesta näkyy, ettei ole enää 100% pelissä, kun koko ajan saa lyödä päätä seinään. Johto on valtuuttanut itsensä ja nyt eivät ehdi sitten ottaa kantaa mihinkään. Nyt on vaan oma persoona pelissä (ei muuta), ei niin kuin ennen, että tunsu vastuuta koko yhtiöstä" PK 01-03

Tarina työnjohdon vallan menetyksestä

Eräänä lämpimänä kesäkuisena aamuna Mara oli ajelemassa kohti asentajien työmaata. Pitkän matkan taittuessa ajatukset pyörivät vähän siellä sun täällä. Jossain vaiheessa Mara jostain kumman syystä ryhtyi kuitenkin pohtimaan nykyistä tilannettaan ja sitä, kuinka se on muuttunut viimeisten vuosien aikana. Väkisinkin tuli mieleen ajatus, että hänen oikeuksiaan ja valtuuksiaan oli viety pois. Ennen sai päättää itse hieman suuremmistakin asioista ja laittaa nimensä erilaisiin papereihin ja laskuihin. Nyt siellä pistävät isommat isännät nimensä papereihin tietämättä niiden sisältöä oikeastaan yhtään mitään. Onkohan meidän omilla esimiehillä sellainen käsitys, että meidän työnjohdon ammattitaito on joutunut jonnekin hukkaan, että me ei osata enää tehdä mitään ja että meitä pitää hoivata kuin pikkulapsia? Kyllä se niin on, että me täältä korvesta seuraetaan vallan käyttöä loppujen lopuksi aika kaukaa. Tietysti silloin kun on hyvä tilanne ja tulosta tulee, kukaan ei pistä suitsia suuhun, mutta sitten kun alkaa mennä heikommin, paino työn tekemättömyydestä kohdistuu työnjohtoon. Esimiesten työ oli ennen jotenkin kokonaisvaltaisempaa, päätöksenteon ja työnjohdon lisäksi oli kaikenlaista markkinointia ja myyntiä. Nyt kaikkia tällaisia asioita varten on omat markkinointimiehet. Meille jää vain vastuu työnjohdosta ja työn teettämisestä, mutta eväitä niiden tekemiseen ei anneta. ”Jaaha, pitäisiköhän poiketa tuossa huoltiksella kahvilla, ettei vallan rattiin nukahda”, tuumasi Mara ja käänsi autonsa juuri auenneen huoltoaseman pihaan.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... Onhan se muuttunut nyt ainakin sitten, onhan sitä oikeuksia ja valtuuksia viety pois, se on kanssa yksi asia, mitä minä en niin kuin ymmärrä, että toimitusjohtajatasolla on pieniäkin laskuja, niin ne pitää sinne laittaa hyväksyttäväksi. Että meillä ei enää ole semmoisia oikeuksia ollenkaan, niin tuntuu vähän lapselliselle sekin touhu. Siellä pistää isännät nimiä semmoisiin papereihin, mistä ne eivät tiedä, mitä ne pitävät sisällään.... että onko meidän esimiehillä semmoinen käsitys, että meidän ammattitaito on joutunut jonnekin hukkaan, että me ei osata enää tehdä mitään, että meitä pitää hoivata kuin pikkulapsia. Niin se on ainakin huono puoli. Että kyllä meiltä niin kuin toimintaedellytyksiä on viety pois.” H2/27

”... Elikkä se muutos on vähän aaltoileva, tietysti kun on hyvä tilanne ja työt menee hyvin ja miehille on töitä ja tulosta tulee niin ei kukaan pistä suitsia suuhun, mutta sitten kun rupee meneen niin kuin nyt on mennyt tämä keväät että töitä ei ole ollut ja muuta niin tuntuu tietysti että se paino siitä työn tekemättömyydestä tai muusta niin se kohdistuu työnjohtoon aika vahvasti... Nää on semmosia asioita ja ehkä sitten jonkin verran myöskin nämä sanotaanko xxx (paikkakunnalle) kohdistunut tämä tiettyjen asioiden hoito, niin siinä tulee sitten semmonen tunne joo että aika kaukaa kattellaan sitä meidän onko se sitten jotkut xxx asiat tai joku muu asia...” H2/32

”... muuten tässä on tullut aika paljon rajoitteita siihen, ennen oli enemmän itsellä mahdollisuuksia tehdä jotain päätöksiä ja tommosia mutta ne on niin kun hävinny ja toinen asia ennen se oli kokonaisvaltaisempaa se homma, siinä oli markkinointia siinä oli tämmöstä, mutta nyt tilannehan on semmonen että yhtiössähän on markkinointimiehet, ne ei puhu eikä pukahda mihin ne markkinoi, mitä ne markkinoi ynnä muuta tämmöstä, tämmötteen pienen ihmisen on vaikee lähtee sitten markkinoimaan kun ei tiedä jos siellä on isot sedät käynny vaikka etukäteen puhumassa jotain, niin kun sieltä ei tuu mitään hommaa ja monta muutakin asiaa on tavallaan rajoittunut, materiaalihommat, tämmöttet kaikki.” H2/14

Tarina asentajien vallattomuudesta

Viimein Mara pääsi työmaalle, jossa Jani ja Petteri häntä jo odottelivatkin. "Onhan se mukava nähdä herra työnjohtajaakin pitkästä ajasta. Osasit sentään tien tänne korpeen meidän rupusakin luokse. Hyvä, että kehtasit tulla!" heitti Jani ensimmäisenä. Mara tiesi poikien herjanheiton eikä ollut millänsäkään. Tätä tarinaa hän oli kuullut jo jonkin aikaa ja hän ohitti sen ottamatta siihen millään tavalla kantaa. "Mitenkäs ne työt ovat täällä edistyneet. Olisi hyvä, jos saisitte työmaan valmiiksi loppuviikosta ja pääsisitte jo ensi viikolla vaihtamaan työmaata tuonne Sulkavan suunnalle", kertoi Mara kuulumisia. Jani ja Petteri olivat tätä nykyä jo nöyriä miehiä matkatöille. Työtä ei enää ollut pitkään aikaan tarjolla omilla kotiseuduilla ja siksi heidän oli vain yksinkertaisesti suostuttava menemään sinne minne käskettiin. Toki tällainen matkatyö oli paljon parempi vaihtoehto lomautukselle, joka olisi monesti ollut tarjolla toisena vaihtoehtona. Siinä työmaata kierrellessä asentajat toivat esille vielä oman asemansa muutoksessa. Jos he entiseen aikaan eivät päässeet paljoa vaikuttamaan asioiden kulkuun, nyt tämä vaikuttamismahdollisuus tuntui loppuneen kokonaan. Asentajat tunsivat itsensä täysin irrallisiksi ja ulkopuolisiksi, joita vain talutellaan narusta työmaalta toiselle. Ei heillä ollut enää käytännössä mitään valtaa päättää omista tekemisistään ja menemisistään. Kyllähän se vähän niinkin on, myötäili Mara mielessään ja ajatteli samalla omaa tuskaansa oman toimintatilansa menettämistä. "Mutta soitelkaa heti kun saatte työmaan valmiiksi, niin sovitaan uuden työmaan aikataulusta", Mara huikkasi lopuksi ja jätti työparin viimeistelemaan muuntoasemaa.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... Kun tuota niin, se että kaikissa tässä muutoksessa niin se joka tuolla maastossa sitä työtä tekee, niin ei sillä mitään tekemistä, se tuntee itsensä ihan täysin sellaiseksi niin kuin mullikka, jota talutetaan tuolla, niin sellaiseksi ulkopuoliseksi, että onhan siinä se ollut että aina on luvattu, että töitä on, vaikka tänä päivänähan nyt ollaan semmoisessa tilanteessa, että näyttää että ei ole, mutta että sitä jatkuvuutta on kuitenkin luvattu aina, mutta muutoin, niin eihän siinä, ulkopuolinenhan siinä ihan on tuolla, ei siitä sen kummempaa osaa sanoa... että onko sillä mitään merkitystä sillä, että sillä huutavan ääni sieltä korvesta, sanoo se juu tai jaa, niin sillä ei taida olla mitään, elikkä se on ihan eri tasolla se niitten maailma ja sitten se, joka tekee sen työn, että eikö se ole melko turha täällä linjamiehen minkään näköistä ajatusta laittaa sinne..." H2/24

"Ei kai siinä omalle asemalle.....sitä on niin pieni tekijä tässä, että sitä on vaan mentävä sinne minne käsketään, eihän ne paljon omassa asemassa oo sanomista." H2/7

"Jaa-a. Oiskohan se näin karkeesti sanottuna, että pietään töissä jos on töitä, jos ei oo töitä niin ei pietä töissä... että kyllä kai siinä työntekijä pannaan alimpaan kastiin, ettei sitä periaatteessa ajatella mittään." H2/8

"Jaaa, se on täältä alhaalta sanoa niinku xxxlle ja päälliköille sinne ylähäpäin niin vaikea sanoa mitään mitä niiden pitäis ottaa huomioon. Eihän meikäläisen kannalta oo muuta kuin ne vaan sais töitä. Sehän se on se ensimmäinen ja viimeinen täällä alatasolla niin eihän siinä muuta oo, että kun ne vaan sais urakoita. Ei täs muuta ole." H2/19

Huomioita valtaan kesällä 2003 liittyneistä tarinoista

Tarinoista ilmenee, että valta on edelleen monella tavalla mukana myös tässä uudessa vaiheessa. Lisäksi vallalla on useita erilaisia ilmentymiä ja totuuksia, katsojan ja hänen senhetkisen näkökulmansa mukaan. Tarinoiden mukaan alkuperäisen johdon valta kääntyi lähemmäksi asiantuntijoiden näkökulmaa. Vallan arvojärjestystä uudelleen luova luonne (Ahonen 1996, 237) näkyikin vallan siirtymisenä uudelle johdolle. Integraation alkuvaiheessa esiintynyt asiantuntijoiden välinen valtataistelu oli laantunut lähes olemattomiin. Entistä organisaatioiden yhdistymistä asiantuntijat muistelivatkin usein siten, kun silloin ei olisi ollut minkäänlaista taistelua omasta toimintatilasta. Tarinoista näkyi myös, että oman työn tekemisen edellytyksiä oli viety pois ja valta oli siirtynyt jonnekin kauemmaksi. Valta ja sen puute näkyi kaikilla tasoilla. Asentajien päivittäisissä keskusteluissa ei näkynytäkään enää merkittäviä pyrkimyksiä päästä vaikuttamaan tapahtumien kulkuun. Asentajien jonkinasteinen vallan halu oli kääntynyt itsensä aliarvostamiseksi ja lähes ainoastaan töiden tavoitteluksi.

7.2.3 Valtataistelu jatkuu eri muodoissa

Vuosina 2003 ja 2004 valta ja sen ilmentymät olivat esillä myös uuden yhtiön muutoksissa. Valta oli edelleenkin monella tavalla mukana lähes kaikessa kanssakäymisessä. Johdon valta oli siirtynyt kokonaan yhtiön uudelle johdolle ja vanhan johdon vallan käsitykset olivat tulleet tehtävämuutosten myötä osaksi asiantuntijoiden näkökulmaa. Tästä näkökulmasta arvosteltiin usein uuden johdon vallankäyttöä. Taistelua omasta toimintatilasta ei kuitenkaan enää käyty. Asiantuntijoiden oman työn tekemisen edellytykset olivat edelleen pois eikä niitä ollut missään muodossa palautettu takaisin. Työnjohdon ja asentajien päivittäisissä keskusteluissa valtaa ei enää paljoakaan käsitelty. Päivittäisistä keskusteluista ilmeni, että valta ja sen puute vaivasi edelleen lähinnä vanhan johdon ja asiantuntijoiden mieltä. Noina muutoksen vuosina valtaa ja sen käyttöä esiintyi esimerkiksi eri paikkakuntien välisessä valtataistelussa, jossa esillä olivat lähinnä yhtiön uusi pääkonttori Espoon Lommilassa, yhtiön suurin työhönottopiste Harjavallassa sekä Vattenfallilta siirtyneen KS Valo Asennuksen entinen pääkonttori Saarijärvellä.

"... olis ollu viisainta se pääkonttori viii sinne Harjavaltaan, jos kerran Harjavaltaa on pakko koko aika vahvoistaa ja he luulee, että se on siellä. Kun musta tuntuu vähän että se pääkonttori ei oikein oo vahvoilla siellä Lommilassakaan tällä hetkellä. No en mä tiiä että oliko se oikein suunniteltu, että jos se vähin erin onkin menossa sinne suuntaan, mutta tuota niin mutta etä siitä on tullut tynkä, sehän alunpittäen jäi tynkäks. Kyllä mä muista silloin kun Empower perustettiin, mitenkä puhuttiin kovasti mitenkä xxx ja xxx ja muut ja johto muuttaa Helsinkiin pääkonttoriin niin kun nyt yleensä onkin. Tekkee töitä siellä mutta paskat ne minne liikahtanu sieltä sen jälkeen ja Harjavaltahan se on sitä mieltä että heille kaikki se on siis itseasiassa inhimillistäkin xxx musta tuntuu että ei nää sinällään nää paikkakunnat keskenään mutta että nää muut kissaa mitenkään mutta että Harjavalta varmaan on nyt niinkun sillä oma puhti päällä ja se on saanu ja ne kerrää sinne niin siellä varmaan on niin että ne ei niinku välttämättä taho nähä että sitä elämätä on muuallakin..." H3/29

"... kyllä siinä jotain on ollut, että ainakin täällä tuntu sillä lailla, että Saarijärvi tahto ainakin silloin yhdessä välissä kovasti niin kun pitää itteensä semmottena muita ylempänä, tää

on ihan tunne ja tota mutta se on nyt sillai niin ku hävinny, että. Siellä oli varmaan joitain henkilöitä semmosia, mikkä oli siellä erittäin vahvoja ja, mutta en mä muuten tiedä. Niin kun taas joku sanotaan Helsinki, niin mun mielestä sehän on hyöinkin matalaa profiilia pitäny niin kun tässä valtasuhteissa... ” H3/14

Valtataistelua käytiin myös monessa muussa yllättävässäkin paikassa. Eri toimintoja yhdistettiin koko muutoksen ajan ja tämä aiheutti valtataistelua myös valittavina olleitten tietokonejärjestelmien ympärillä. Jokaisella yhdistettävällä yrityksellä oli omat vanhat ja hyväksi todetut järjestelmänsä sekä samalla myös näkemyksensä parhaasta mahdollisesta käyttäjärjestelmästä. Valtataistelu erilaisten järjestelmien välillä kävikin paikoin kiivaana. Uutena urakointiyhtiön vallan tulokkaana alkoi ilmetä myös rahan valtaa. Se kenellä sitä oli tai joka pystyi sitä hankkimaan, eteni uudessa hierarkiassa korkeimpaan valtasemaan.

”... Ja sitten siinä tuli semmonen, mä nyt en oikeastaan kovin paljon muusta tiedä, muuta kun siitä porukasta, kenen kans mä enimmäkseen toimin niin sitten ja siinä oli vähän sitten sekin jako, että kun me mentiin siihen Liinos-ympäristöön, niin se sitten se toinen porukka oli ollu Fina-ympäristössä niin jollakin lailla sitten tämä Liinos-porukka xxx piti itseäs niin kun niin paljon parempana kun sitä Fina-porukkaa ja eihän kukaan xxx semmosta kestä että joku lähtökohtasesti olis niin kun parempi kun toinen, niin siinä tuli aikalailla semmosta ristiriitaa sitten ja semmosta suoraan sanottuna pahaa puhetta. Sitä sai kuulla vähän niin kun molemmista, toisesta korvasta tuli toisen suunnan pahaa puhetta ja toisesta korvasta toisen suunnan pahaa puhetta... ” H3/10

”... tässä yhtiössä arvostetaan... rahan tuloa, että silloin arvostetaan, kun tulee liikevaihtoa, näin, minusta se oli aika konkreettisesti... se näkyy tässä yhtiön niin kun tavallaan henkilöiden niin kun hierarkiassa etenemisessä. Mää tarkoitan tällä, mutta xxx on minusta niin kun hyvä esimerkki, että xxx puulaaki tuo niin kun rahaa, sitä tulee ovista ja ikkunoista, niin kun pienellä mittakaavalla kahtottuna, mutta se on hyvin merkittävä yhtiölle ja sitä kautta xxx on niin kun saanu merkittävää niin kun jalansijaa organisaatiossa ja niin kun varmaan pitääkin saada... ” H3/23

Neljä vuotta ensimmäisen yhdistymisen jälkeen keväällä 2005 elettiin vallan areenalla tasaista aikaa. Johdon vaihtuminen oli takanapäin eikä uutta laajempaa valtataistelua ollut tiedossa. Henkilöstö keskittyi pohtimaan lähinnä menynyttä aikaa ja sen vaikutuksia nykytilanteeseen. Seuraavat tarinat kevään 2005 vallankäytöstä nousevat jälleen ihmisten erilaisista mielikuvista ja näkemyksistä.

Valtaa, vanhaa ja uutta

Osastopäällikkö Koivisto istui kätet ristissä työpöytänsä ääressä ja tuijotti seinällä olevaa kelloa. Se oli vasta 15.56, ja siksi Koivisto ei vielä rojhennut lähteä pois työpaikaltaan. Päivä oli ollut pitkästyttävä ja kahvin jälkeen aika olikin mennyt viimeisien vuosien tapahtumia muistellessa. Vieläkään hän ei ollut täysin toipunut muutaman vuoden takaisesta johtoryhmästä putoamisesta. Kyllä hän sen oli silloin jo ennakkoon osannut aavistaa, sillä johdon yhteydenotot olivat loppuneet hieman ennen tuota niin ikimuistoista vanhan johtoryhmän viimeiseksi jäänyttä kokousta. Lisäksi jotkut johdon jäsenet olivat käyttäytyneet ihmeen oudosti ja vältelleet hänen näkemistään. Häntä oikein nauratti se taitamattomuus, jolla asia oli silloin hoidettu. Luulivatko poloiset häntä todella kuin

pikkupojaksi, joka ei tajua mitään? Olisihan hänelläkin ollut annettavanaan vuosien tuoma kokemus näitten asioiden hoidossa. Nykyisestä johdosta Koivistolle oli ennättänyt muodostua näiden vuosien aikana jo selkeä kuva. Ensinnäkin johtajat haluavat puuttua koko ajan kaikenlaisiin yksityiskohtiin, jotka päällikötason pitäisi nimenomaan ratkaista. Toiseksi asioita ei saada vietyä eteenpäin, koska johto ei pääse niistä sopuun. Koiviston mielestä johtoryhmä on edelleen liian hajallaan, sillä jokainen vetää siellä omaa linjaansa. Johtoryhmän päätökset on varmasti hankala vetää yksiin kansiin. Suomeksi sanottuna liiketoiminta on yrityksessä liian monimuotoista. ”Oho, nyt kello lipsahti jo 4 minuuttia yli työajan. Onneksi tuo ylimääräinen aika menee liukumasäästöön”, totesi Koivisto kotiin lähtiessään.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... Et tuota niin ku, kyllähän sen näki tuota, en mää osaa sitä spekuloija, mut kyllä sen tiesi, että jos ei oo yhteyen ottoja, tämäntyyppisiä asioita. Se niinku, ei ollu tietyillä henkilöillä, jotka oli tässä mukana niin semmosta ammattitaitoa peittää jäläkiään, vaikka kokeilivat peittää olemalla asioista hilijaa, et tuota sillähän ne just paljastivatkin asiat ja keskustelutaito oli niinku alkeellinen ja tuota sillai. Liian isot saappaat liian pienillä eväillä annettu joillekin henkilöille. Sit kun ne poloset ei tajua sitä, et ku tuolla on ihmiset kyntäny oman peltonsa niin on kans kasvanu tietoa. Luullaan et on niinku pikkupoika joka ei tajua mitään. Jos ei osaa niitä hommia, niin se näkyä läpi...” H3/5

”... Sitä on muuten yllättän paljon Empowerissa sitä, että jotkut johtajat haluaa puuttua yllättäen onko ne sen helpompata sitten muka mennä sitten semmosiin yksityiskohtiin joita ei heidän tartsis ollenkaan ja eivätkä ota kantaa sitten tai pyörimään semmosia periaatekysymyksiä, jotka meidän pitäis nimenomaan ratkasta. Joko ne tykkää siitä hommasta tai sitten niillä ei oo riittävästi omia projekteja, mistä se johtuu mutta kyllä siellä on kaikenlaista matkan varrella tullu joku liiketoimintajohtaja jotakin yksittäistä autoo tai muuta niin se panna tietysti miettimään, että onkohan se oikeissa käsissä se homma. Romua meinaa kun siis arvokas auto.” H3/29

”... Tietysti näitä muutoksia tulee, niin voi olla, että niitä ei saaha eteenpäin sen takia kun ei päästä sopimaan niistä asioista. Liian siis hajallaan edelleen mun mielestä kyllä meidän johtoryhmä siinä suhteessa, että xxx vetää omaa linjaansa varmasti ja jokainen mun mielestä se on kyllä hankala varmaan vetää yksiin kansiin. Tää liiketoiminta on liian monimuotoista suomeksi sanottuna.” H3/29

Vielä kotiinsa ajellessaan Koivisto ei saanut asiaa pois mielestään. Neljän ruuhkassa hiljaa körötellessä asiat vain pyörivät hänen mielessään. Hänen oli tunnistettava itselleen, että hän oli vieläkin suhteellisen hyvässä asemassa. Hänellä oli edelleenkin hyvät suhteet yhtiön johtoon ja siksi hän tiesi tai ainakin luuli tietävänsä, mitä siellä touhuttiin. Tästä syystä hän pystyi hahmottamaan aina yhtiön kokonaistilanteen. Totta kai tällainen tietämys toi mukanaan myös tietynlaisen epävarmuuden tunteen, sillä aina ei suinkaan ollut selvää, että asiat menisivät Koiviston haluamaan suuntaan. Kieltämättä hän oli näiden tietojensa myötä vielä tälläkin hetkellä hyvässä näköalapaikassa. Nykyiseen asiantuntijatehtävänsä hän ei kuitenkaan ollut tyytyväinen. Hän koki, että uuden tehtävän myötä hänellä ei ollut enää hoidettavana kokonaista työnkuvaa. Hänellä olikin sellainen tunne, että häneltä olisi vedetty kuin kärpäselä osa lenninsiivistä pois. Tätä nykyä hän tunsu olevansa kuin robotti, joka ei saanut luoda mitään uutta. Hän teki vain tätä omaa työtänsä ja vastaili johdolta tuleviin mitä epäoleellisiin kysymyksiin ja tehtävänantoihin. Tilanne harmitti häntä kovasti. Hän

olisi halunnut tehdä asioita toisella tavalla ja omasta mielestään vielä paremmin kuin tällä hetkellä yhtiön johdossa tehtiin. Uudessa tehtävässään hän ei vaan saanut omia asioitaan ja ehdotuksiaan läpi. Nythän hänellä olisi vasta annettava, sillä tämän muutoksen kautta hän oli saanut todella kovat opit. Koivistoa harmitti lisäksi tämä ruuhkassa köröttely. Kello alkoi lähestyä jo puolta viittä ja autojono oli edennyt vasta parisen kilometriä.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... itehän on tietysti on siinä mielessä vähän niinkun taikka on suht hyvässä asemassa että kuitenkin on jonkunlainen yhteys olemassa myöskin tuonne yhtiön johtoon, että jotain tietää mitä sielläkin touhutaan että niinkun sitä kautta pystyy hahmottamaan ehkä paremmin sitä tätä kokonaisuutta että. Toisaaltahan se taas kun tietää mitä siellä tehään ja ketä ja kuka siellä mitään tekee niin taas toisaalta se tuo ehkä sitä sitten tiettyä niinku kyseenalaistamista ja epävarmuuttakin siitä että meneeköhän nää hommat niinku mihin suuntaan..." H3/34

"... kyllä mä sillälaililla olin hyvässä näköalapaikassa, vaikka se oli tuomittu epäonnistumaan se ... näki mitä ne siellä teki ja on mulla niinku sellanen juttu tuota niin laaja-alaisuus niinku kasvo, kasvo, vaikka mä niin sanotusti sähkömies oon, niin kyllä mulle kasvo näkemys nuinkin lyhyessä ajassa monista asioista, asioista, että kyllä mä niinku sillälaililla, sillai tyytyväinen... niin nythän mulla vasta ois annettavaa, koska oon nähny monelta suunnalta noita juttuja ja se on nyt myöhässä sillälaililla... niin kyllähän siellä aika kovat opit tuli... Kyllä mä ammatillisesti oon käyny kovan koulun tässä viime vuonna..." H3/5

"Se heikkeni jo siinä kohtaa se tilanne kun tuli tämä tuota xxx ostettiin se siipi siinä niin sillon multa niinku kärpäselä jo vedettiin jo osa niistä lenninsiivistä pois koska sillon mulle oli enää kokonaista työnkuvaava sitten niinku hoidettavana... tottakai sitä harmitti, kun ois halunnu tehdä asiat toisella lailla ja omasta mielestä vielä paremmin sitten miten ne niinku meni, mutta kun ei niitä sitten saanu mitään läpille... Mä olin niiku robotti vaan, en mä saanu oikeastaan kovin mitään uutta luoda, mä vaan xxx ja koetin xxx ja sieltä sitten kysyttiin jotakin epäoleellisia lisäkysymyksiä vielä xxx, millä ei ollu mun mielestä oikein mitään merkitystä, mutta niihin vielä kysyttiin jotain selityksiä sitten ... " H3/10

Rauhallisen autojonossa ajelomishetken katkaisi Koiviston autopuhelimen pirinä. Toisessa päässä oli kollega Hartikainen. Koivisto ei malttanut olla kertomatta tuntojaan kollegalleen. Koivisto tiesi, että tämänkin ajatukset olivat tätä nykyä samansuuntaiset hänen ajatustensa kanssa. "Tuntuu, että yhtiön päätösvalta on ainoastaan pääkonttorilla. Tämä näkyy meidänkin osastomme töissä niin, että meistä ei kukaan uskalla tehdä itsenäisiä päätöksiä. Meidän kädet on tavallaan kahlittu", vastasi Hartikainen ystävänsä avautumiseen. "Sama juttu meidän osastolla. Homma on näennäisesti vapaampaa kuin ennen, mutta tavallaan siinä on sitten tiettyjä rajoituksia. Porukka luuleekin, että pystyn tekemään päätöksiä vaikka mistä, mutta todellisuudessa olen kyllä nykyään aika lyhyessä liekassa", vastasi puolestaan Koivisto ja jatkoi: "Tällaisessa urakointiyhtiössä tilanteet tulevat ja menevät niin nopeasti, ettei päätöksiä oikein kerkiäisi kovin monessa portaassa hyväksyttämään. Helposti käy nimittäin niin, että kaupat ja muutkin asiat menevät tällaisessa käsittelyssä sivu suun." Hartikainen oli asiasta täysin samaa mieltä: "Näin on jämäpti. Kyllä päällikkötason pitäisi pystyä tekemään tällaiset päätökset. Yhtiön johdon pitäisi pystyä luottamaan siihen, että päällikkötaso osaa tehdä ratkaisuja. Väkisinkinhän tulee välillä myös vääriä päätöksiä, mutta turha niitä on sitten jälkepäin kauhistella. Tärkeintä olisi, että meihin luotettaisiin ja meidät valtuutettaisiin töihimme." Koivisto oli puhelun jälkeen paljon helpottuneemmalla mielellä, sillä kollegalta saatu tuki auttoi

jaksamaan eteenpäin. Niinpä hän reilun tunnin köröttelyn jälkeen käänsi viimein autonsa keulan kohti kotipihaa.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... tuntuu että täällä ei oo päätösvaltaa, kun tällä hetkellä ilmeisesti Espoossa. No kyllähän se tietysti näkyy sillä lailla, että eihän kukaan ei uskalla tehdä yhtään mitään niinkun oikeastaan itsenäisesti että siinä on ruvettu niinkun kahlitteen käsiä, että kyllä se oli ihan xxx aikakin, niin pysty jotain niinku tekeen ja en mä tiedä, kun se kahlitaan, niin sitten siitä häviää se mielenkiintokin..." H3/14

"Tavallaan se on vapaampaa, mutta tavallaan on rajoituksia, että kyllä tuo xxx niin aiheuttaa sen, että en mä niinku miten henkilöstö nyt selvästi luulee, että mä pystyn päätöksiä tekemään tuosta vaan, mutta että kyllä mä niinkö aikalailta lyhyessä liekassa oon kuitenkin tässä yrityksessä. Näin se menee." H3/4

"... mitä isompi urakointiyhtiö on niin sitä joustamatonkin se tavallas on, ellei siellä o niinku annettu sitten niin ku laajat valtuudet toimia itsenäisesti sitten siellä yksiköissä. Että siellähän ne tilanteet tulee ja menee niin nopeasti että ei se kerkee kiertää sitten kovin mones portaan ne asiat kun ne on mennyt ohitte sitten jo ja siellä pitää kyllä pystyä se päällikkötaso tekemään päätöksiä ja sillälailta että siihen luotetaan, että se tietää parahiten, minkä päätöksen tekee ja ei sitä niinkun kauhistella jälkeen päin sitten arostelemas kun väkisinkin tulee niin ku hyviä päätöksiä ja huonoja päätöksiä, molempia tulee..." H3/10

Valtaa ei ole vai onko sittenkin?

Porukka oli kuunnellut osa innokkaasti ja jotkut vähemmän innokkaasti päivän mittaan esitettyjä luentoja. Kyseessä oli nimittäin osaston koulutuspäivä, jonka viimeistä ryhmätyötä oltiin parhaillaan aloittamassa. Mukana kurssilla oli niin työjohtoa kuin asentajakin. Ensimmäinen ryhmä oli saanut ryhmätyön aiheeksi "Tarvikehankintojen tehostamisen". Ryhmä oli aiheesta innoissaan, sillä juuri tässä asiassa oli alkanut ilmetä ongelmia. "Tilanne on päässyt kyllä aika typeräksi, sillä eihän teillä mestareillakaan ole tätä nykyä mitään oikeutta ostaa pienintäkään tavaraa, saatikka päättää mistään asioista. Te olette sillä tavalla vähän paskassa raossa", tuumasi Jami ryhmätyön aluksi. Vaikka työjohto oli jo tilanteeseen tottunutkin eikä enää osannut kiinnittää siihen sen erityisempää huomiota, tokihan heidän oli asia asentajakunnalleen myönnettävä. "Eihän se teidän vikanne ole, kyllä me teidän kanssa pärjäämme", ennätti Jami jatkamaan huomattessaan työjohtajien nolot ilmeet. "No, onhan meillä sentään ollut mahdollisuus vaikuttaa asioihin, vähän omalla tavallamme", puolusteli Jussi työjohtoon valta-asemaa. "On meillä ollut sellainen hyvähenkinen työjohtajien rinki, jossa ollaan tavallaan ryhmänä edesautettu tuota organisaation rakentamista meille kaikille suotuisaan suuntaan", paljasti Jussi oman "salaseuransa" toimintaa. Asentajat ymmärsivät heti, mistä Jussi puhui ja he olivatkin tyytyväisiä tämän toiminnan lopputulokseen. "No ei siitä sen enempää, eiköhän aloiteta tämä ryhmätyö," Jussi katkaisi hieman salaperäisen näköisenä ryhmässä alkaneen arvioinnin työjohtoon vallasta.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... kun pitäis jotain ostaa niin se on yhden miehen takana se joku pienikin asia, niin eihän se nyt semmonen ei se pitkälle semmonen potki, ja eihän näillä meidän mestareillakaan oo mitään oikeutta ostaa pienintäkään tavaraa olis ostaa, että tota vähän semmonen vanhakantanen ajattelu ja käytäntö..." H3/30

"... Mutta tuota nii, mutta mutta, ei niilläkää enää oo mahdollisuutta sillä lailla myötäillä, niin ei se enää onnistu sillä lailla, nehän on ihan talutettavia. Kuitenkin jos terävästi sanoo, niin kyllähän niitten kanssa pärjää, niin kun xxx kanssa esimerkiks nii hienostihan siinä mennään. Mutta kun sillä ei oo mahdollisuus antaa periks missään niin, eihän se xxx vika oo tuota niin. Sehän se paskan saa niskaansa..." H3/1

"... sitten on ollu kyllä mahdollisuus, ihan hyväkin, olen päässy vaikuttaan ja sitten tota en mä nyt tiedä, kuinka paljon itte olen päässy vaikuttaan, mutta uskon, että semmonen hyvähenkinen ryhmätoiminta, niin on saattanut edesauttaa jossain vaiheessa organisaation muutostakin... No varmaan tää edellinen, tää jako, että se palautu sillälaila, että tuli niin kun tää xxx, että siinä vaiheessa joidenkin henkilöitten osalta, niin... No, en mä ny tiedä toimittiinko me ryhmänä mutta kun se oli kaikille vähän oli samansuuntaiset ajatukset, niin tää sitten meni vähän niin kun ryhmätoiminnaks." H3/14

Työryhmän tehtävä ei osoittautunut kuitenkaan helpoksi, sillä sen verran kitkerästä asiasta oli kysymys. Vielä ei ollut päästy alkua pidemmälle, kun Reino ennätti jälleen katkaista varsinaisen tehtävänannon: "Kyllähän se loppujen lopuksi tämä meidän tilanne on aika mahdoton. Herroja vaihtuu tuolla yläpäässä niin, että niitä ei ehdi edes kaikkia näkemäänkään, saatikka että ne ehtisivät käydä joskus työmaita katsomassa. Tällaisessa touhussa katoaa helposti se maalaisjärki. Asioista ei osata tai ymmärretä päättää ja sitten niitä päätöksiä siirretään herralta toiselle. Jos heiltä jotakin työhön liittyvää asiaa kysyy, niin vastusta ei vaan tahdo tulla tai siihen menee aivan liian kauan aikaa." Jami oli Reinon kanssa täysin samoilla linjoilla: "Joo, Reino on oikeassa. Jos sitten noitten herrojen kanssa joutuu neuvottelemaan jostain asiasta, niin he ovat ennakkoon tehneet jo valmiit päätökset ja tarjoavat valmista paperia allekirjoitettavaksi. Jos et allekirjoita, niin sitten saat itse tehdä omat johtopäätöksesi. Minusta tämä on henkilöstön aliarvioimista. Asioista pitäisi pystyä oikeasti ja reilussa hengessä neuvottelemaan. Täytyy sanoa, että työntekijän näkökannasta katsottuna, niin johtoportaan ja työportaan välinen etäisyys on kasvanut." Tässä vaiheessa Jussin oli jälleen pakko puuttua rönsyilevään keskusteluun: "En minä usko, että tässä meidän omassa tiimissä on mitään sen suurempaa, mutta kyllä tämä kiristynyt työtilanne on kieltämättä aiheuttanut sen, että määrättyä kireyttä on ilmassa alhaalta ylöspäin ja samaten myös ylhäältä alaspäin. Mutta tilanne on mikä on, sille me emme juuri nyt mahda mitään. Eiköhän nyt viimein aloiteta tämä varsinainen ryhmätyö."

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... niin sitten kun se lähtöö siihen että se on se herrat on tuolla missä lie ja vaihtuu niin, ettei niitä kerkiä kaikkia ees näkemäänkään xxx tuntuu siltä että tokihan se toimii tuolla työmaillakin, mutta niin niin ei siellä enää pomoja nää eikä mitään oo semmosta, jonnekin kun soittaa joskus jotakin kysyy jotta mitenhän tämmönen homma tehään, niin se siirretään vaan se puhelu aina puolipäivää eteenpäin että kysy siltä ja se tietää, se ei oo minun toimialaa, että kysy siltä, että siihenhän se menee, että siitä menee semmonen maalaisjärki tavallaan aika kauas... No siinä on kaks puolta, että työntekijän näkökannasta, niin lähinnä se niinkun johtoportaan ja työportaan välinen etäisyys niin se on tuntunu kasvavan..." H3/26

"No se tietysti on ollu se henkilöityy aika paljon justiin xxx se homma, että xxx on hyvin helppo kaikkien käydä neuvotteluja, koska jos lyö valmiin paperin pöytään ja sanoo että allekirjoita tai, se loppuu se lause siihen, sitten voi tietysti kattoo miten siinä käy, mutta mun mielestä se oo sillai mä en pidä sitä oikeena tapana, että mitä helvettiä sitten suoraan sanottuna niitä neuvotteluja käydään, jos se on aikasemmin jo päätetty. Mun mielestä se on niinkun tota sen toisen aliarvioimista siis yleensäkin että jos ei voi ees neuvotella asiasta." H3/13

"Ehkä sillee niin ku, mitenkähän sen sanos. Ei varmaan niin ku omassa porukassa oo mitään semmosta. Oisko sitten tuolta ylläältä alaspäin ja allaalta ylöspäin semmosta vittuilua. Ehkä otetaan terävämmin, kiristellään. Semmosta ehkä nyt vähän enempi. Ennen ei ollu tarvis vittuilla, ku ei ollu. Kai se nyt paine on kova ite kullakin ku työt alkaa vähenemään. Tää on tää hetki. Jos siinä tulee kiinteyttä." H3/1

Huomioita valtaan keväällä 2005 liittyneistä tarinoista

Tämänkertaisissa tarinoissa toteutuvat niin Foucaultin (1980) kuin Michelsinkin (1986) valtateoriat. Valta on koko muutoksen ajan ollut mukana monella tavalla erilaisissa kanssakäymisissä. Katsojan näkökulman mukaan suhtautuminen valtaan ja sen ilmentymään vaihtelee suuresti. Vallan arvojärjestystä uudelleen luova luonne on toteutunut sekä kuilu johdon ja muun henkilöstön välillä on kasvanut entisestään (esim. Ahonen 1996). Vallan menetys näkyy selvästi entisen johdon tarinoissa eikä niitä enää voi erottaa asiantuntijoiden näkökulmasta. Uutta johtoa arvostellaan pieniin asioihin puuttumisesta ja siitä, etteivät he malta valtuuttaa henkilöstöä riittävästi tehtäviinsä. Valta ja oman työn tekemisen edellytykset ovat nyt poissa. Lisäksi organisaation toiminnan moninaisuus näkyy myös johdon valtakamppailun arvosteluna. Entinen johto ja asiantuntijat muistelevat vanhaa menetettyä valtaansa ja yrittävät pitää kiinni nykyisestä vallastaan yhteyksillä uuteen johtoon. Integraation alkuvaiheessa esiintynyttä asiantuntijoiden välistä valtataistelua ei enää esiinny.

Mielenkiintoisena yksityiskohtana ilmeni, ettei työnjohto käsittele oman valtansa menettämistä, työnjohtajat ovat kaiketi sopeutuneet tilanteeseen. Kaikki työnjohdon vallan menettämiseen liittyvät kannanotot tulivat alaisilta. Mielenkiintoa herättivät myös uudet ja virallisen organisaation ulkopuolelle nousseet vallan keskittymät. Nyt kun toimivalta on henkilöstön mielestä käytännössä viety, tilalle on alkanut nousta lisää epävirallista vallankäyttöä. Asentajien keskustelut vallankäytöstä ovat kääntyneet oman työn tekemisen mahdolluuteen. Heillä ei ole valtaa päättää asioista ja kun valtaa ei ole esimiehiläkään, asioiden sujuva hoito on käynyt erittäin vaikeaksi. Lopulta työn vähyys tuo vallan käyttöön oman kireytensä.

7.3. Tarinat kulttuurista - kulttuurin eri tasot ja näkemuserot

7.3.1 Kulttuurit ennen yhdistymistä

Muutoksessa mukana olevat yritykset olivat toimineet jo pitkään omien toimintamalliensa mukaan, jotka olivat muodostuneet vuosien saatossa kukin omien fuusioittensa ja yrityskauppojensa kautta. Yrityksille oli näin muodostunut omat toimintatapansa ja kulttuurinsa. Jokaisella yrityksessä olevalla ryhmittymällä oli erilaiset käsitykset ja näkemykset asioista ja niiden hoitamisesta. Alvessonin & Bergin (1992, 61-64) mukaan organisaation kulttuuri muodostuukin sisäkkäin olevista eri tasoista, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Postmodernin organisaationäkemyksen mukaan näiden pohjalta muodostuu sitten

jokaisen organisaation monimutkainen, yhteisesti jaettu, käsitysten ja merkitysten verkosto. Työntekijöillä on aina vaikutteita näistä useista eri kulttuureista, jotka vaikuttavat jokaiseen kukin omalla tavallaan. Tässä tutkimuksessa mukana olevat henkilöt olivat joutuneet mukaan muutokseen omista organisaatioistaan, joissa he olivat työskennelleet pitkiäkin aikoja. Heillä jokaisella olikin vaikutteita monesta eri kulttuurista. Alvessonin & Bergin (1992) mallin mukaan jokaiselle ryhmittymälle oli siis vuosien saatossa muodostunut omat kulttuurinsa. Esimerkiksi muutoksessa mukana olevien organisaatioiden johtamiskulttuuriin kuului, että palautetta tehdystä työstä ei juurikaan annettu. Sitä ei tullut sen enempää esimiehiltä kuin alaisiltakaan. Asiaan oli jo totuttu niin, ettei sitä edes osattu odottaakaan. Toki palautteenantoa pidettiin hyvänä eleenä esimerkiksi asentajille, mutta se oli taakse jäänyttä ”saunailtojen elämää”, joka ei enää kuulunut näiden tutkimuksessa mukana olleiden organisaatioiden johtamiskulttuuriin.

”No, yläältä nyt ei, voi sanoa, että ei tuu palautetta, siinä mielessä, että mitä mä koen tällä palaute... Pitää sisällänsä. Mutta en mä nyt kyllä oo saanu suoraan palautetta alaisiltakaan, että...” H1/34

...mää en oo ehtiny ees niinkö siinä mieles miettiin sitä että onko sitä palautetta tullu riittävästi vai ei. En minä oo niinkö kaivannu sitä yhtään enempää. Mulla on ollu niinkö kädet täynnä työtä ihan muutenkin... en niinsanotusti kaipaa niitä selkään taputtajia joka päivä olenkaan mää ymmärrän että työ on työtä ja se on tehtävä ja tehään jotain mahdollisimman hyvin ja sillä siisti... Ei, kyllä mä toisaalta ymmärrän sen että se on niinkö sanotaan näin että niinkö asentajia kohtaan se on hyvä ele että sanotaan että silloin tällöin sanotaan että homma meni putkeen ja täähän tuli hienosti tehtyä ja sillon tietty vaikutus siihen tekemiseen ja motivaatioon niin, mutta en mä oo ite kaivannut sitä sanotaan näin että on piisalle kiire ollu muutenkin että...” H1/20

”...se on jotenkin niin vaikee asia kun ei täällä xxx oikein liikaa kiitellä jos ei taas ruveta haukkumaankaan että se sanotahan vaan tai jos ei jos ei haukuta niin sitten on mennyy hyvin... ennen kun oli vielä vanhaa aikaa oli sitä sitä saunailtaa niin sitten siellä kännispäiten sanottiin se asia niinkun se on että... Sanottihin hyvät ja huonot asiat sanottihin sitten siellä... Joka nyt on tietysti...no on se hyvä että johnakin saa purettua ittensä mutta... Tuli niinkun molemmin päin notta siellä esimiehet sano moitti ja kehu ja taas työmiehet teki taas saman asian esimiehille sitten... Nyt nekin on jääny.” H1/18

Tutkimuksessa mukana olleilla yrityksillä oli ympäri Suomea työhönottopisteitä, joissa työskentelevien työntekijöiden lukumäärä vaihteli muutamasta lähes sataan saakka. Jokaiselle työhönottopisteelle oli vuosien saatossa muodostunut oma kulttuurinsa. Haastateltujen tarinoiden mukaan jokaisen työhönottopisteen oma ilmapiiri oli erittäin hyvä; sitä sitten tapausittain jokin muu tekijä jollain tavalla häiritsi. Työhönottopisteen henkilöstö tunsu toisensa ja he kokivat olevansa kuin omassa kodissaan, siksi he myös keskustelivat avoimesti keskenään. Jopa usein myös vapaa-aikana oltiin sosiaalisessa kanssakäymisessä työkavereiden kanssa.

”... on erittäin hyvä ilmapiiri xxx, jossa porukka tekkee töitä että täytyy sanoa että xxx kylä tää on erityisen hyvä xxx pikkusen nuo xxx porukat kyllä sitten häirihtöö sitä. Siitä tullee aina valituksia mutta että mejän xxx ilmapiiri voi sanoa ihan että se on hyvä ja erittäin hyvä täällä xxx.” H1/29

”... meillä menee aika hyvin siis tässä xxx, tää on aika tiivis yhteistö... me tunnettiin kaikki toisemme... Niin se vähän niinku kuvaa sitä me voitiin mennä jutteleen... Vielä sitten vapaa-

aikanakin ollaan että meillä on aika viree toi henkilökuntayhdistys että touhuttiin paljon sekä perheitten ja sitten keskenämme... se on niinku toinen koti kun tänne tulee että. Ja tässä on voinu käydä että meillähän on sillä tavalla vapaata että me voidaan tulla tänne peseen autoja ja tekeen ei tääl oo kukaan sitä kattonu että... kyllä me aika paljon keskenään puhutaan asioita.” H1/30

”Joka äijän kans tulee toimeen ja joka äijän kanssa voi tehdä töitä ja melkein sitten viikonloputkin ollaan porukoissa... Niin ja sitten xxx soitellaan viikonloppusin. Ei sitä kaipaa sillä lailla lomaa niistä kuitenkaan ei ne niin vastenmielisiä oo ollenkaan... Joo kyllä näitten kanssa pärjää. Jos jotakin tekköö väärin ne sanoo ja jos ne tekköö väärin niin niille sanoo, ei sieltä turpaan tuu. Sillä lailla avointa se homma.” H1/26

Myös työryhmille olivat muodostuneet omat kulttuurinsa. Jokaisella työryhmällä kulttuuri oli varmaankin hieman erilainen, mutta myös yhtäläisyyksiä löytyi. Työryhmän erilaiset persoonallisuudet tunnistettiin, mutta haastateltavien tarinoiden mukaan työryhmän yhteenkuuluvuus ja asioiden eteenpäin vieminen oli ainakin työryhmän omasta mielestä huippuluokkaa. Tästä syystä työryhmä myös suojeli omia jäseniään. Työryhmät kokivatkin olevansa kuin yhtä perhettä. Toki kuulopuheiden mukaan toisilla työryhmillä asiat eivät olleet aivan yhtä hyvällä mallilla kuin omalla työryhmällä. Kukaan ei osannut varmasti sanoa, mistä tämä johtuu. Erilaisia epäilyksiä esimiehistä ja muista vastaavista liikkui haastateltavien tarinoissa vaihtelevasti:

”Mun mielestä tässä on erittäin hyöä niinkun siinä mielessä että tokihan me ollaan jokainen oma persoonamme, mutta tuota... ja säkenöikin, välillä, mutta se että tapahtu tämmönen niinkun yhteenkuuluvuus ja asioiden yhdessä eteenpäin vieminen ja luottamus niin on niinkun huippuluokkaa. Siinä mielessä voi sanoa, että ollaan vähän niinkun oltu yhtä perhettä ja perhettä nimenomaan että sanotaan niinkun sisarusparvi vähän sillä tavalla että välillä tapellaan mutta kuitenkin viiään asiat yhdessä eteenpäin.” H1/34

”... Kyllähän ne tuolla mitä kuuntelee ja sanotaan nyt rehellisesti niin mitä minullekin tullaan valittamaan niin ei se muista tiimeistä hyöä oo. Ei se oo hyöä... No miten sen nyt sanos, homma ei toimi. Ehkä osa johtuu esimiehistä ja mitä nyt sitten on. xxx Mutta tää oma porukka en mä ainakaan näkis että, se on tällä hetkellä ihan ok. Tai mulle ei ainakaan oo kukaan valittanu että ei olis. Mää ite koen sen ainakin hyvänä.” H1/27

”... niin kyllä se luo semmosta sitten kun se kaveri kuitenkin kuuluu siihen työyhteisöön ja työyhteisö suojelee aina porukkaansa...” H1/32

Tutkimuksessa mukana olleet yritykset muodostuivat eri liiketoiminnoista ja toimialoista. Näiden yritysten jokaisella liiketoiminnalla ja toimialalla oli myös omat kulttuurinsa, joita sitten muitten toimialojen ja liiketoimintojen edustajat arvostelivat. Joidenkin haastateltujen mielestä toisen toimialan kulttuuri oli vanhanaikaista ja sisään lämpiävää sekä toiminnaltaan lähes oman yritystoiminnan veroista. Tarinoista ilmeni myös tunne toimialojen eriarvoisuudesta, joka oli kuuleman mukaan perua toimialojen tietystä ja sopivasta taustasta. Toisten toimialojen vapaata elämäntapaa ja parempaa palkkausjärjestelmää kadettiin, tosin myös omalla toimialalla asiat olivat menneet parempaan suuntaan. Eli myös organisaatioiden jokaisella liiketoiminnalla ja toimialalla oli aina omat toimintamallinsa ja samalla myös vuosien kuluessa muodostuneet omat kulttuurinsa.

"... niitten järjestelmät ja ehkä johtamistavat ja kulttuurit niin on aikalailla vanhanaikaisia ja sissäänlämpiäviä moneltakin osin... koska nää toimialat koska ne on vanhanaikasia niin käyttäytyy niinku jokkainen oma yrityksesä. Ne on erilaisia..." H1/29

"... että tämä eriarvoisuus voimajohtomiehet ja välijohtomiehet, telejohtomiehet noi kytkinlaitosmiehet elikkä kaikki kättelee että joo että siellä vähän niinku katsotaan paremmin toista kun toista... täällä on erilaisia kulttuureita, mutta tähän sisältyy toi vanha xxx ympyrästä lähteny xxx ja niihinhan nyt liittyy aika paljon xxx kulttuuria, koska ne on siellä ristiin töissä, saa sen saman imagon ittellensä ja muuta. Mutta ne on ollut niin sanotusti yliarvoistettua sähkömiesporukkaa sen takia, että xxx Taaksepäin niin se oli yleinen 3 - 5 miestä ryhmässä, nyt niin tota harvoin on kahta enemppää missään ryhmässä niin tota niin tää pikkasen joskus sanotaan näin että tuntuu siltä että tämmönen vapaa elämäntapa ja vapaa oleminen niin koetaan että on enemmän siellä xxx kun täällä. Toisaalta palkkauksessa niitten tämä tämmönen xxxjärjestelmä mikä niille maksetaan siellä niin sehän on ollut parempi kuin xxxpuolella ja sitten se on jokinverran tullut tänne sieltä myötä mutta myöskin meillä on omia tapoja ollut hoitaa sitä asiaa ja mun mielestä niin se on ainakin parempaan suuntaan mennyt..." H1/32

Lisäksi myös eri henkilöstöryhmillä oli omat kulttuurinsa. Esimerkiksi jakeluverkko toimialan asentajista osan työ kulttuuri oli edessä olevan muutoksen myötä muuttumassa sähkölaitoksen toimintamallista urakointiyhtiön toimintamalliin. Haastateltavien tarinoissa tätä kerrottiin monella eri tavalla. Joku haastateltavista oli tyytyväinen muutokseen, sillä hänen kohdallaan työntekomeni järkevämpään suuntaan ja tämä oli omiaan lisäämään myös työmotivaatiota. Joku puolestaan koki, että sähkölaitoksen aikaan työtä saatiin tehdä rauhalliseen tahtiin siten kuin itselle tekisi. Uudessa toimintamallissa oli puolestaan työn tekemisen kiire päällimmäisenä. Asentajien tarinoista ilmeni selkeästi myös muutos asentajien työn tekemisen vastuussa ja vallassa. Vanhan kulttuurin mukaan työnjohtajalla oli vastuu työn tekemisestä ja siksi hän olikin lähes aina mukana työmailla. Uuden kulttuurin mukaan työnjohtajien työryhmien määrä oli kasvanut niin suureksi, etteivät he enää ennättäneet käydä työmailla. Asentajien vastuu omista tekemisistään ja valta töittensä järjestelystä oli selkeästi muuttumassa.

" Se on työmotivaation kans parempi nyt se oli ennen semmosta ettei tahtonu oikein aika kulu... monenlaista työ kulttuuria sekotetaan ja... Kyllä se varmaan niinkö työntöön osalta paljon järkevömmäksi menee se tekeminen mitä ennen oli xxx aikana niin sehän ei aina niin viimeisen päälle motivoivaa kaikki hommat ollu että ne tuntu turhanpäiväiseltä." H1/7

"Jos nyt sillälailailla vertaillaan että ennen tavallaan sai tehdä täällä omissa piireissä rauhassa näitä hommia ja se tehtiin pikkusen sillälailailla ku itelle tekis, niin nyt se lähtöö menemään siihen liukuhihnatouhuun, jotenkin semmon kuva on että se rupiaa olemaan että johtajat ei enää tunne meitä, nehän tässä tunto ja tietää kaikki työporukat jollakinlailla ainakin. Ja se rupeaa menemään siihen, että kun ne ei tunne meitä, ne ei tiä sillälailailla meitä, että se vieraantuu se homma. Että me tavallaan jäähään niinku ja me ite tehään ne ja sitten joku tuloo ja saattaa käyä kattomassa meiän homma eikä yhtään tiä että kuka se oikein on... Että se lähtöö menemään siihen että linjaa tehään ja jos ei ihan tuu sitä tarviketta ja hirveä hätä tehdä linjaa että se saahaan valmiiks niin sinne saattaa jäähä joku vaikka pikkusen repsottamaan..." H1/26

"... Ennen vanhaan niin sehän (esimies) oli kaiken päivää työmaalla. Sitä myöten kun nää revöirit on suurentunut niin aina vaan se käy harvemmaksi että pystytään sitä lähintä esimestä näkemään. Vielä silloin kun meillä oli tämä pienempi tiimi jossa oli xxx vetämässä niin xxx aina sillon tällön näki työmaalla. Mutta aina sitä myöten kun tää laajeni tää homma, aina vaan se käy... Onhan siinä se että nyt me joudutaan päättämään monta asiaa ihan ite suoraan. Kaikista sähkökatkoista pyyellään niitä ja kaikki tämmöset. Tuossakin tehään urakatyötä me hoietaan ne me pyyetään sitten verkkoyhtiöltä katkot ja kaikki tällaset." H1/24

Uusi edessä oleva organisaatio- ja kulttuurimuutos oli siis tulossa tällaiseen kaikissa yrityksissä olleisiin eri kulttuureista muodostuneisiin ja sisäkkäin oleviin eri tasoihin. Kaikki tämä yhdessä arjen elämässä koettu tulisi mahdollisesti muutoksen myötä muuttumaan. Entiset toimintatavat tulisivat ehkä kokonaan häviämään tai ainakin muuttumaan. Kukaan ei tiennyt, minkälainen olisi uusi yhteinen kulttuuri tai miten tultaisiin suhtautumaan organisaatioiden yhdistymisten kautta tuleviin uusiin ihmisiin ja töihin. Joillakin työntekijöillä oli odotuksia paremmasta ja toisilla epäilyksiä huonommasta tulevasta. Haspeslaghin & Jemisonin (1991, 129-132) mukaan uuteen yritykseen siirtyvät tuntevat olonsa turvattomaksi ja kokevat epätietoisuutta tulevasta omasta kohtalostaan. Erkkilä (2001, 141-142) toteaa puolestaan, ettei ostavan yrityksen henkilöstökään pääse helpolla, sillä heilläkin on uuden kulttuurin opiskelu edessä. Yrityskaupan myötä nämä yrityskulttuurit olivat siis uudessa tilanteessa. Seuraavat tarinat kertovatkin eri ryhmittymien suhtautumisen muutokseen ja edessä olevaan eri kulttuurien yhdistymiseen kesällä 2001.

Tarina luovuttavan puolen johdon näkemyksistä ja odotuksista

Pistooliammuntalaukut pakattuaan Mauri istahti autoonsa ja ajoi paikalliselle ampumaradalle. Asetta puhdistaessaan viereiselle ampumapaikalle tuli kunnanvaltuuston puheenjohtaja, joka oli erityisen kiinnostunut edessä olevasta yrityskaupasta ja niinpä keskustelu menikin suhteellisen nopeasti muutokseen liittyviin asioihin. Niinpä Mauri kertoi innokkaasti omia ajatuksiaan vastaanottavan puolen toiminnasta ja kulttuurista, jotka hän koki kovin vanhanaikaisiksi verrattuna nykyisiin oman yhtiön malleihin. ”Kyllä niiden johtamistavat ja kulttuurit ovat aikalailla vanhanaikaisia ja sisäänpäin lämpiäviä moniltakin osin. Esimerkiksi meillä työntekorytmi ja tiimityöskentely ovat aivan toista luokkaa kuin heillä. Toki onhan heillä hyviä yksilöitä, mutta kokonaisuutena meidän porukka on paljon parempaa. Täytyy sanoa, että toivottavasti me ei mennä nyt toiminnassa taaksepäin ja menetetä tätä modernia toimintamalliamme. Kunpa heiltä ei nyt vaan tulisi meille tätä vanhaa toimintamallia ja he joko pysyisivät toimintamallinsa kanssa omissa ympyröissään tai heillä tapahtuisi pientä kehittymistä. Olen kyllä ajatellut niin, että toistaiseksi me jatketaan vanhalla toimintamallilla niin kauan, kunnes sieltä puolelta tulee selkeä pakko muuttaa toimintatapaamme,” vuodatti Mauri ja jatkoi ajatuksiensa kertomista vielä innokkaammin: ”Meidän kulttuuriin on kuulunut, että asiat hoidetaan faktoihin perustuen. Vastaanottavalla puolella asioiden hoito on vähän niin kuin sellaista, että asioihin suhtautuminen saattaa vaihdella tilanteiden mukaan. Tällaisessa muutostilanteessa on kyllä suurena pelkona, että jos tätä kulttuurien yhdistymistä ei hoideta kunnollisesti, me jääme helposti yhtiöksi yhtiön sisään. Lopujen lopuksi olen kyllä vahvasti sitä mieltä, että ne eivät selviä ilman meitä.” Kunnanvaltuuston puheenjohtaja oli selvästikin hieman yllättynyt ja hämillään Maurin vuodatuksesta. ”No, jospa se siitä,” hän yritti rauhoitella jo parhaimmat ammutahalunsa menettänyttä Mauria. ”Aika sen sitten näyttää, kuinka ne oppivat teidän tavoille. Eiköhän ammuta muutama sarja,” tuumasi kunnanvaltuuston puheenjohtaja lopuksi.

Tarinaan liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... ne (vastaanottavan puolen henkilöitä) vähän kahteli meitä jotka ollaan asiantuntijaporukkaa eli minua ja xxx jotka on käytännössä nyt jo kytketty siihen kuvioon mukkaan... kun se on Pohjolanvoimaperusteinen aika vanhanaikainen monilta osin ja eri toimialat vielä erilaisia ... niitten järjestelmät ja ehkä johtamistavat ja kulttuurit niin on aikalailla vanhanakaisia ja sissäänlämpiäviä moneltakin osin... ne ei selviä ilman meitä... Lähinnä minä koen sen että tuota niin ylipäänsä niin meidän työntekorytmi ja meidän porukan yhteishenki ja tiimityöskentely ja tehokkuus yhteensä tehokkuus on paljon paljon parempi. Tehdään tiiminä töitä ja niillä on hyviä henkilöitä helskutin hyviä muutama mutta sitten on tuota osa porukasta on ulkona niinku sillai mutta kokonaisuutena niiden joukkue ei oo ollenkaan xxx niin vahva kun meidän porukka... meillä on tiukka tiimi ja meillä on hyvä porukka tässä suht koht nuorekas porukka meiltä löytyy virtaa kyllä tässä porukassa mutta siellä on vähän sekasempi porukka ja sitten tuota niin niillei oo tiimihenki semmonen... että me ei mentäs taakse päin kun me ollaan selvästi modernimpi kun tää Voimatekniikka eli me saatas tuota niin vietyä tätä ajatusta kaikkee ei saaha mutta me saatas ainakin omassa kuviossa tai sanotaan että omalla toimialueella niin se veto ja se moderni ja kehityshakuinen systeemi täällä mikä meillä on että tuota niin se ei niinkun tässä Voimatekniikan kuviossa niin sieltä ei ruppeis tulemaan tämmösiä vanhanaikaisia ja vanhakantasia vaikutteita. Vaan ne pysys siellä tai sitten mieluummin siellä puolen tapahtus pientä edistymistä." H1/29

"...Se organisatorinen rakenne, mikä Voimatekniikassa on niin se on vanhanaikainen ja tuota sitten meillähän on tarkoitus jatkaa jos ei nyt mitään suurempia päätöksiä tuu niin periaatteessa tältä samalta pohjalta kun tää xxx on niinku kentän toimintaa elikkä tältä prosessipohjalta sitä ajattelua ... mutta joka tapauksessa taas voiaan sanoa, että se on niinku taaksepäin menemistä, että kyllä tää uusia ajatuksia Voimatekniikassa touhujen pyörittämistä tarvittas... yhtenäisyyttä ja asioitten eteenpäin viemistä niinku yhdessä niin semmonen sieltä ehkä puuttuu... jos asioita ei hoideta kunnolla, kielteisempään suuntaan voi mennä se että tuota niin, tulee tämmönen ilmiö että xxx jää omana yhtiönä yhtiön sisälle... se ongelma mikä niinku saattaa tulla on se että tiä minkälainen kokooma tässä meillä on hyöin erilaiset kulttuurit käsillä asioita, käsillä niitä jopa niinkun henkilöstön kanssa elikkä tuota miten mä sanoisin sen... meillä on ollu semmonen tota ajatusmalli xxx kaikissa urakkapalkkauksissa kaikissa urakkahinnottelussa ja yleensäkin asioissa, että meillä on niikun tavallaan fakta mihinkä se tuota perustuu elikkä että aina voidaan palata sinne juurille ja ja...se rakentuu täältä näin ja täällä on se pohja...että ne ei oo niinku sillätavalla ne ei oo sillätavalla niinku tuulesta temmattuja ja hihasta ravistettuja vaan ne on niinku aina se... niille on olemassa selkeästi se että mistä se lähtee liikenteeseen. Mutta Voimatekniikassa tämä xxx mukkaan niin siellä eletään vähän niinkun enemmän sillä tavalla että tuota tää asia on nyt tällä tavalla ja se seuraavassa hetken päästä se sama... se voikin olla eritavalla ja tuota että siitä voi tulla niinkun ihan käytännön ongelmaa... Niin jos ei sitten jatkossa Voimatekniikassa olekaan sillä tavalla että Harjavallassa pelaa samat säännöt kuin Pattijoella... niin siitä voi syntyä niinku ongelmia." H1/34

Tarina vastaanottavan puolen johdon näkemyksistä ja odotuksista

Ennen nukkumaan menoaan Matti päätti miettiä vielä kertaalleen tulevaa yhdistymistä ja ajatuksiaan tulevan puolen toiminnasta ja kulttuurista. Onhan niitä ammattilaisia toki molemmilla puolilla. Kyllähän pitkässä juoksussa lopullisena ja kunniakkaana tavoitteena täytyy kuitenkin olla, että molemmilta puolilta otetaan ne parhaat toimintatavat ja niistä kerätään yhteinen ja paras toimintamalli. Siitä on vain sitten keskustelemalla ja maltillisesti yritettävä rakentaa yksi yhteinen hyvä kokonaisuus. On aivan selvää, että kompromisseja joudutaan tuolloin tekemään molemmin puolin. Tulevalla puolella on kuitenkin monta hyvää asiaa, joihin meidän olisi hyvä mennä mukaan. Lisäksi hänelle muodostuneen mielikuvan mukaan kaikille tuntuu yhdistymisenkin jälkeen löytyvän oikein kunnan tekemistä. Mikä mukavinta, tulevan puolen henkilöstö on

todella innokasta ja yhteistyöhalukasta. Oikein tuntuu, että työntekijät ovat niin yhteistyöhaluisia, että ovat yhtiön väkeä jo ennen kuin he varsinaisesti ovat vielä yhtiössäkään. Heidän kanssaan pärjää kyllä aivan varmasti. Loppujen lopuksi tässä yhdistymisessä taitaakin loksahda monta hyvää asiaa hienosti kohdalleen. Niinpä hän tuli myöhemmissä illan pohdinnoissaan tulokseen, jossa huomiossa palaverissa hän ehdottaisi, että toimittaisiin aluksi itsenäisinä toimialoina, mutta perustettaisiin myös yhteistyöryhmä, jonka tehtävänä olisi rakentaa yhteinen ja molemmilta puolilta parhaat asiat huomioiva toimintamalli. Tällä tavalla hänen ajatuksensa rakentuivat yhteisen mallin suuntaan. Tämä toimintatapa ei olisi myöskään millään tavalla ristiriidassa hänen alkuperäisten ajatustensa kanssa. Nyt hän oli viimein valmis unen tuloon ja huomiseen palaveriin.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... tässä tulee nyt ihan uutta yrityskulttuuria ja on ollut ihan oma tapa toimia tässä yhtiössä ja meillä on ollut oma tapa niin kyllä siinä koskessa nyt varmasti vesi kohisee ennen kuin kivet hioutuu vähän pyöreemmäksi. Niin kyllä se ihan täyteen täytyy henkilöstöhallinnon kannalta ja johtamisen kannalta viedä tämä asia ihan sieltä keskijohdosta ihan sinne asentajiin saakka, että ollaan sitten samaa yhtiötä... Kyllä se varmaan menee ihan tasan sitten tämän porukan kanssa, että kyllä tässä semmonen kunniakas tavote, että niinku valmiista järjestelmistä saatas parhaat palat tähän uuteen. Onhan siinä tietty semmon asia, että ammattilaisia on molemmissa päissä tekemässä ja meillä on vähän hiukan erilainen tämä tausta ja joissakin asioissa varmaan vähän erilainen tarkastelunäkökulma asioihin niin tuota. Siinä täytyy vaan keskustelemalla yrittää sitten löytää sitten ne parhaat mahdolliset asiat... siinä täytyy sitten vaan suurella maltilla ja hyvällä yhteisymmärryksellä yrittää rakentaa yks niin hyvä kokonaisuus, kun suinkin on mahdollista. Kompromisseja joudutaan tietysti molemmin puolin tekemään... Odotan sitä että tässä ollaan niinku tässä tietotekniikan puolella ja kaikessa muussakin tekniikan kärjessä. Tää on niinku tuota tää teidän yhtiö pidemmällä nyt entuudestaan niissä ja meidän on tavallaan hyvä tulla siihen mukaan... Ja me ollaan nyt monessa asiassa tulossa teidän toimintatapaan, koska teillä on ollu semmonen rohkeempi askel näissä ja rohkeempi ote mitä mä oon vaan haaveillu ja se on teillä nyt toteutettu, me lähdetään siihen sitten niinku mukaan... Tässä hankittiin samaa toimialaa, siinä on hyvät lähtökohdat silläläilla ja tuota kyllä täällä (vastakkaisella puolella) tuntuu olevan hyvää ja innokas henkilöstö ja yhteistyöhalukas ja yhteistyökykyinen että kyllä tästä on silläläilla hyvä jatkaa..." H1/10

"... siis täähän yhdistyminen, niin täähän tässä loksahda niin monta hyvää asiaa kunnon uomiinsa sanotaan nyt et semmosia asioita mitä meiltä puuttuu, me saadaan ja toivottavasti toisetkin pääsis eli eli tässähän xxx kaikkien tehtävät loksahda tosi hienosti kohdalleen xxx Et en mä ainakaan vielä ole löytäny semmosta henkilöä jollei löytys tämmöstä totista tehtävää sitten. xxx todella hienosti menee niinku yhteen, kun aattelee että meitä on kumminkin kaks suurinpiirtein saman kokoista yhtiötä ja niissä on valmiit organisaatiot ja niinku kun nää pannaan yhteen sitten niin äkkiä luulis että siinä tulee hirveen paljon törmäyskohtia, mutta tää menee musta niin tosi hyvin yhteen, kun sanon niin meillä puuttuu tiettyjä asioita ja sieltä teidän puolelta tulee tai sieltä siirtymästä tulee kolme neljä henkilöä jotka on just näitä tehtäviä varten. Esimerkiks täällä väljohdossa, keskijohdossa niin taas tuottaa toisinkin päin sitten. Taloushallintojärjestelmät on samat, kaikki. Tosi hyvä juttu... No kyllähän tää helppoin siinä mielessä kun tää porukan kun, kun enskerran tutustuu tähän porukkaan niin tää siinä mielessä nii porukka on kauheen innostunutta ja osallistuu ja aktiivista ja innoissaan tästä muutoksesta niin tavallaan niin helpotus...helpotuksenhuokaus kun harvoinhan näin innokasta porukkaa niinkun näemme sitten mikä tuntuu et ne on niinku jo yhtiöläisiä vaikeivoat vielä olekkaan yhtiöläisiä, niin helppoa..." H1/33

Tarina luovuttavan puolen asiantuntijoiden näkemyksistä ja odotuksista

Kahvit juotuaan Kauko siirtyi olohuoneeseen lukemaan päivän sanomalehtiä. Lehdenluvusta ei vaan tahtonut tulla mitään, sillä päivän työasiat pyörivät edelleen miehen päässä. Organisaatorakenteiden lisäksi mieltä painoivat myös omat henkilökohtaiset kuviot tulevassa yhdistymisen jälkeisessä uudessa ja vielä hieman tuntemattomassakin organisaatiossa. Epäselvästä tilanteesta johtuen miehen motivaatio oli ollut kadoksissa jo jonkin aikaa ja nyt tarvittaisiin pikaisesti uutta potkua tälle nousujohteiselle asiantuntijan työuralle. Tästä syystä hän odottikin edessä olevaa yhdistymistä innostuneesti. Kauko tuumaili, että heti kun oma paikka ja kuvio selkiintyvät, hän pääsee tavallaan uuden elämän alkuun. Itse työn loppumisesta hän ei ollut pahemmin huolissaan, sillä hän koki, että hänellä olivat asiat hyvällä mallilla ja haasteita tulisi uudessakin kuviossa olemaan aivan varmasti ihan riittämiin asti. Häntä askarruttikin enemmän uuden toimintatilansa muodostuminen. Joutuisiko omasta paikastaan ja tehtävistään taistelemaan vai päästäisiinkö niistä yhteisymmärryksessä ja sopuisasti ratkaisuun? Vai muodostuisiko sellainen tilanne, että keskusteluissa päästäisiin hyvään ja kaikkia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen, mutta käytännössä hän ei sitten kuitenkaan saisi toteuttaa omia ajatuksiaan ja tehdä työtään? Joka tapauksessa oli selvää, että elämä ja peli tulee menemään tavallaan kovemmaksi. Siinä ei sinänsä ole mitään pahaa. Mutta jos omaa asemaa täytyisi alkaa puolustaa, silloin kaikki energia kohdistuisi helposti pelkästään siihen. Tähän hän olisi tiukan paikan tullen valmis, mutta toki hän ei mielessään toivonut sitä. Näitä kulttuurien ja toimintojen yhdistymiseen liittyviä asioita miettiessä päivän lehdetkin oli jo tullut selailuksi läpi ja Kauko ajatteli seuraavaksi palkita itsensä pienillä nokkaunilla.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... mä ootan niinku hirveesti tältä yhdistymiseltä just sen takia, että sitä motivaatiota tulis takasin sitten, mikä on ollu ja tulee varmasti olemaankin... ja tuota ja ja aattelin että nyt se sitten alkaa se uus peli xxx niin kyllä mä olin niinkun sillätavalla helpottunu että löyty niinkun ratkasu mulle, mitä ne tietysti oli koko ajan oottanu, oottanu tuota... niin niin niin, että nyt se ratkasu sitten löytyy että päästään tuota uuden elämän alkuun... mutta se että kyllä varmaan töitä joutuu tekemään siihen, että saa revittyä sen oman alueensa eli että että löytyy taas ne xxx tämän tyyliset niin tuota kyllä siinä työmaata on, että ne mulla taas sitten on tässä uudessa organisaatiossa... tuota kyllä mä niinkun sen koen tällä hetkellä nimenomaan, että päästään niistä keskustelemaan hyvin niistä hommista, mutta tuota se että lähtee se toteutumaan käytännössä, niin se on sitten eri juttu... Enkä mä oikeastaan pelkää töiden menettämistäkään, että mulla on tällä hetkellä niinkön omasta mielestäni suhteellisen hyvin pulat uunissa, että ei mulla niinkun, mä pelkään ehkä sitä, että sitä niinkun joutuu sitä tilaa taistelemaan itselleen enemmän että se on niinkun se pelkotila varmaan, ei se nyt varsinainen pelkotila oo, mutta... niin se hyppy tuntemattomaan tavallaan tuntemattomaan niin se on se yks ja sitten toinen on se että että tuleeko sitä tilaa sille omalle työlle..." H1/4

"... se homma on niinkun selvinny että meijät myyään Suomen Voimatekniikalle. Kyllä se mulla silloin mietitytti ja ajattelutti sen illan kyllä se näin oli... Kyllä se varmaan mulla ensituntemus oli se että oli vähän huolestunut tunne sen iltaa, että mä mietin että mitenkä tää tässä nyt menee... Onhan se sillä tavalla, se kesti sen illan ja ei siinä sen kummempaa se on menny ohite ja nyt on selkeästi nähtävissä se että ne haasteet mitä nyt on puhuttu varmaan SVOn ja xxx:n yhdistymisestä niin siinä on varmaan paljon enemmän haasteita kuin huolenaiheita. Se on varma että elämä käy lujemmaks ja tiukemmaks koska tuota ei mikään asia näissä elämisen ja yritystoiminnan perusasioissa ei niissä ole mitään muutosta tapahtunu niin siinä mielessä elämä käy kovemmaks ei se sen ihmeempää ole... Kyllä mä niinkun oman

leipäpuuni pysymisen Empower-konsernissa nään hyvinkin varmana... käykö nyt niinkun näin tässä xxx - SVO-kuviossa että samalla tavalla me ryhdytään puolustamaan sitä omaa poteroa ja samanaikaisesti niinkun hyviä tilaisuuksia menee siou suun tai niinkun tällä tavalla. Menee puolustamiskannalle... se on minusta semmonen että se kähmiminen ja kyräily se on niinkun semmonen jota minä pelkään..." H1/23

Tarina vastaanottavan puolen asiantuntijoiden näkemyksistä ja odotuksista

Koposen Lauri kuului niihin miehiin, jotka pääjohtaja Järvinen oli nimennyt udelleen jatkamaan töitään Suomen Voimatekniikan riveissä. Mies olikin ollut yhtiön leivissä jo kohta kaksikymmentä vuotta ja olisikin ollut pienoinen ihme, jos tämän asiantuntijan taitoihin ei olisi luotettu tulevassakin kuviossa. Hänen töihinsä olivat nimittäin kuuluneet kaikenlaiset hallinnolliseen toimintaan liittyvät asiantuntijatehtävät ja siksi hän oli ollut rakentamassa myös monenlaista muutoskuviota. Mies tunnettiin myös kovana kuntoilijana, joka iltaisin kelistä riippumatta juoksi aina kymmenen kilometrin lenkin. Hyvillä mielin hän tälläkin kertaa mukavassa tihkusateessa juosta jolkotteli sellaista kevyttä viiden minuutin kilometrivauhtia. Juostessaan hänellä oli tapana miettiä aina tulevia tapahtumia. Siksi ajatukset pyörivät edessä olevassa yrityskaupassa ja tehtävien jaossa. Lauri koki tulevan yhdistymisen erittäin positiivisena asiana ja hän oli myös varma, että yhtiöön tuleva porukka on hyvää väkeä. Uudella porukalla kun tahtoo aina olla joitain uusia ja hyviä näkökantoja ja uusia tuulia myös yrityskulttuuriin. Häntä oikein huvitti, kun hän muisteli menneitä yhdistymisiä. Monta kertaa oli ollut niin, että alussa uusi sakki oli ottanut muutoksen tosi hankalasti, mutta vuosien saatossa kaikista oli tullut oikein hyvää yhtiön väkeä. Valtaosa henkilöstöstä onkin kokenut Voimatekniikan kivaksi työpaikaksi. Tälläkin kertaa täytyisi keksiä joku keino, jolla tuleva porukka saataisiin kokemaan itsensä tervetulleeksi ja tuntemaan, että heistä välitetään toden teolla. Lauria kuitenkin hieman huolestutti, kuinka yritysjohto hoitaa työnsä. Olisi nimittäin surku, jos tämä yhdistyminen jotenkin munittaisiin ja kaikki alkaisivatkin kilpailla keskenään. Tällainen nurkkakuntaisuus ei olisi kenellekään eduksi. Tavoitteena täytyisi olla, että jatkossa kaikki uuden yhtiön henkilöstö puhaltaisi yhteen hiileen. Tästä täytyisi pystyä jotenkin kauniisti vihjaisemaan pääjohtaja Järviselle, tuumasi Lauri kaartaessaan sisälle kotiportista. Kenkiä riisuessaan hän vielä tarkisti kellostaan, että lenkki oli kestänyt sen vakion eli tasan 50 minuuttia.

Tarinaan liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... xxx pojat oli just tullu taloon niin jumalauta mä kävin siellä moneen kertaan. Mä aatelin että ne oli niin paskajätkiä suoraan sanottuna, voi sanoa, että vittuilivat ihan kaikista asioista ja sit siinä oli että kun ennen kun osattiin kaikki hommat tehdä niin nyt tuli pääkonttori joka sanoo, että se tehään näin. Sehän oli hiroeen vaikeeta. Tai sit joku sähköyhtiö liitty xxx meihin, xxx ne häiritsi kuin pikkupojat, xxx ja eikö me perhana, puhuttiin xxx:n kanssa että pitäskö meidän sanoo näille. Tänä päivänä perkele ne pojat painaa, ne tossa jo aamulla pistää liittymiä, ne painaa kun viimestä päivää, kun ne on sit löytäny... Uskon että saadaan hyvää väkeä sieltä... Siis mehän on oltu kaks vuotta suurin piirtein semmosessa paniikissa koska on ollu erilaisia malleja. Siis mä sanon, että tää on ollu tosi positiivinen ja hieno asia, koska mä näen siinä hienon tulevaisuuden... Ja nyt kun sit lyödään tää joukkue ja lähetään kattoon mihin suuntaan lähetään... valtaosa väestä on kokenut Voimatekniikan kivaksi porukaksi... Kielteisää, se että me ruvetaan nyt nokkimaan toinen toisiamme silmiin, eniten pelkään että

alamme keskenämme kilpailem. Se ei ole hyvä paketti... Nyt meidän pitäis pyrkiä saamaan se, että me oltas niinku Voimatekniikkalaisia. Jollakin tavalla täytyy löytää se et me ollaan ja sit se että me, ketkä ollaan täällä me otetaan ne uudet kaverit vastaan niinku oikeina ihmisinä ja ammattilaisina eikä sitten aliarvioida niitten tekemistä ja osaamista vaan osataan käyttää se hyödyksi. Se on hyvin herkkä ja arvoakas tilanne, mä oon niin paljon näitä seurannu, että ei missään tapauksessa pitäis alkaa sanoon, et ennen tehtiin näin mut nyt me tehdään näin. Myöskin se, et ne kokis kun ne tulee et ne on tervetulleita ja meistä tulee hyvä porukka ja siihen myönteisyyteen pitäis satsata todella paljon... Se mitä mä pelkään on ettei nyt munitas tässä perkeleesti et jos yritysjohto pitäis olla riittävä kypsi tähän tilanteeseen ja mä kerroin näistä perusasioista että ihmisiin pitää satsata järkevasti..." H1/15

"... sinänsähän se on mukavaa että tulee vähän uutta vertakin, ett saa vähän toisenlaisia näkökantoja ja ihmissuhteita... ja kaikki tuntee ett mä oon niinku tervetullut tähän firmaan ja niinko uudet ja vanhat puhaltaa yhteen hiileen... Ett sitten liittyy aina semmonen pieni pelko ett se vähän niinko hoidetaan väärin... ett kunhan nekin niinko tuntee ett me ollaan yks firma. Siinä voi äkkiä tulla vähä semmosta nurkkakuntasuutta niin te ootte se KS Valon sakkii me ollaan sitä vanhaa TVS:ää ja me ollaan tehty näin ja tehään yhä edelleen näin... Mä toivon et te tuotte semmosen yrityskulttuurin mukanaan et mun mielest Suomen Voimatekniikan suurin ongelma on tai jos niinko sisäisesti ajatellaan niin meil on erittäin heikko xxx... Tota mä toivon et se menee parempaan suuntaan mut tietty en mä nyt voi sanoa et pelkään tosin onhan siinä tietty sekin vaihtoehto et just et pitää saada hommat lutoituu yhteen, et kummiski kaikki suomen voimatekniikkalaiset on tähän mennessä vähän niinko kilpailijoita, täytyyhän ihmiset saada ymmärtään et mun ei tartte kilpailla tän kanssa vaan että puhalletaan samaan hiileen, me ollaan samaa firmaa joka maksaa meille palkan... Se määrätynlainen oman navan tavoittelu et kun meillä on tehty näin niin eikö tehtäs edelleen näin. Et tottakai kun siinä on vanha voimatekniikkalainen ja vanha valolainen ja meil on tehty joku systeemi aivan erilainen niin se et miten molemmat pystyvät ajattelemaan niinkö avomielisesti sen et kumpi on oikeasti parempi et otetaan se ja et millä tyylillä se hoidetaan et se on niinkö suu-rempi ongelma..." H1/9

Tarina luovuttavan puolen työnjohdon näkemyksistä ja odotuksista

Kotipihaan päästyään Mara pysäköi autonsa tallin eteen. Ennen sisälle menemistä hän päätti käydä katsomassa katiskat, josko sinne olisi päiväsaikaan ilmestynyt muutama sintti. Siinä hänen kauniina kesäiltana soudellessaan ajatukset menivät vielä väkisinkin edessä olevaan yrityskauppaan, yrityksen toimintaan ja kulttuuriin. Kyllähän työmenetelmistä aina selvittää, mutta kuinka on ihmisten ja kulttuurien yhdistymisen laita. Kyllähän on varmaankin niin, että vastaanottavalla puolella tunnetaan isännän otetta. Kokemukseni mukaan tämä tulee viemään sellaiset 3 - 4 vuotta. Tilannehan oli aivan sama silloin meillä, kun olimme muutama vuosi sitten samassa tilanteessa. Silloin ei vain tahtonut huomata, kun oltiin itse isäntiä. Nyt kun muistelee, sellaistaahan se oli. Nyt meidän porukat osaavat olla tulevasta tilanteesta jo hieman huolissaankin. Olen yrittänyt työntekijöitä hieman rauhoitella, että eihän tässä sellaista mahdotonta hätää ole, elämä jatkuu tämänkin jälkeen. Kyllä tilanne on jo vähän rauhoittunutkin. Toivottavasti en ole kuitenkaan puhunut heille paskaa. Uudet työmenetelmät ja toimintamallit tulevat varmaan sittenkin sieltä vastaanottavalta puolelta, ei siinä mitään, se vain on hyväksyttävä. Toivottavasti ne vaan ovat selkeät ja tulevat sitten mahdollisimman nopeasti, ettei tarvitse missään epäselvässä tilanteessa pitkään olla. Saisin sitten soveltaa niitä malleja kaikessa rauhassa ja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa omiin johtamistapoihini. Tällä tavalla homma voisi onnistuakin. Sitten kun tiedetään uuden yhtiön tavoitteet ja pyrkimykset, voidaan hoitaa töitä sen mukaan. Kyllä tähän muutokseen ja

uuteen touhuun on vain mentävä mukaan. Tällaisia tuumaillessaan Mara oli kokenut kaikki katiskansa ja saanut sangollisen kaloja kissalle ruoaksi. Aurin-gon jo laskiessa hän malttoi viimein mennä sisälle keittämään iltakahvia.

Tarinaan liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”En mää tiää työmenetelmissä, tietysti niissäkin voi tulla, mutta ihmisissä. Onhan se meillä-hän on omat asenteet. Totta helvetissä tulee. Tulihan silloinkin jo kun tuli xxx tuli xxx:n ja xxx tuli xxx:n niin silloinkin oli, työmenetelmissä ei niinkään mutta ihmisissä. Sama toistuu nytkin. Kyllähän se on aina selvä, että sanotaan, että niinku Voimatekniikan henkilöstö niin tottakai ne tuntee semmosta isännän asennetta vähän aikaa, niinhän mekin tunnettiin, sitä vaan ei välttämättä silloin huomannu. Mutta jälkeempäin ajateltuna niin näinhän se oli. Se on aivan saletti. Näissä tullee, mutta työmenetelmähän on työmenetelmiä, eihän ne jos aatellaan tätä mun omaa hommaa ja rakentamista niin ei siinä nyt niin hirveitä eroja voi olla. Mutta ihmisten kans tullee. Se vie kolme – neljä vuotta... Ei ainakaan tiimpäälliköitten kanssa niin ei juteltu xxx. Asentajien kanssa on kyllä juteltu. Niitä asia kiinnostaa. Pojat on kyllä ollu enemmän huolestuneita kun minä. Vaikka mä oon yrittäny niille sanna, että ei oo mitään pelkoja teillä. xxx Mutta kyllä ne varmaan on jo rauhottunut että ei ne ehkä sitäkään, toivot-tavasti en oo puhunu paskaa kun oon sanonu että siinä kohistu suuria paineita ainakaan.” H1/27

”Se että se organisaatio ensinnäkin rakenne on selkeä, toimintamallit tuotas mahdollisimman nopeesti, selkeesti esitettyinä näin että me ollaan organisaatiossa tietystä paikassa ja toimintamalli on tällanen ja meiltä edellytetään näin ja niin pois päin. Eli tämmöstä selkeyttä ja tosiaan sellasta riittävän ajoissa tapahtuvaa tiedottamista siitä että tällanen on toimintamalli ja näin mennään. Se että siitä nimenomaan avoimesti sitten tiedotetaan sillai että mikä on niinkö tavote tai pyrkimys siihen että millä tavalla hommia hoidetaan.” H1/20

Tarina vastaanottavan puolen työnjohdon näkemyksistä ja odotuksista

Hartikaisen Jussi oli vastikään valittu uudelleen omaan työhönsä Voimatekniikan työnjohtajaksi. Mies oli selvästikin tyytyväinen ja helpottunut, sillä onhan tällainen uusi valintakierros aina hieman rasittava juttu. Työn menettäminen ei ollut häntä liiemmästi pelottanut, sillä kokemusta sähköalan työnjohtotehtävistä oli kertynyt jo liki 30 vuotta. Näillä töillä ja tienesteillä oli sitten kasvatettu viisi lasta maailmalle. Toki tätä kasvatusta olivat tukeneet vaimon siivoojan ansiot, muttei niistä töistä kyllä paljon käteen ollut jäänyt. Eräänä päivänä töistä kotiin lähdetessä työkaverit alkoivat kysellä Jussin mielipiteitä edessä olevasta yritys-kaupasta ja sen vaikutuksista henkilöstöön. Suurimpana ongelmana hän piti yrityskulttuurien yhdistymistä. Eli lähinnä sitä, kuinka tulevat porukat saadaan oppimaan Voimatekniikan systeemeihin. Tällaisessa tilanteessa kun tulee hyvin helposti sellainen tietty kahtiajako. ”Tämä meidän suurentuminen ja laajentuminen on erittäin hyvä juttu, sillä meidän reviiri kasvaa entisestään. Kun vain saadaan sähkölaitosten henkilökuntaa meille, niin samallahan me saadaan niiden työtkin. Onhan siellä joukossa aina myös niitä vaikeasti työllistettäviäkin ja se tuottaa meille tietenkin pientä päänvaivaa, varsinkin kun meidän porukka on siilaantunut vuosien saatossa kokolailla hyväksi sakiksi. Jos ajatellaan asiaa os-tettavien ihmisten kannalta, niin olisihan se hyvä, että he voisivat tulla ennak-koon tutustumaan heidän tulevaan toimintamalliinsa ja että miten täällä yleensä hommia hoidetaan”, tuumaili Jussi yhdistymistä omasta näkökulmastaan. Työkaverit olivat tyytyväisiä Jussin vastauksiin ja yhdessä he tuumasivatkin, et-tä Voimatekniikassa on toimiva organisaatio, johon kaikkien on hyvä tulla. ”Ei

muuta, kun jäädään odottamaan, mitenkä tulevat porukat sopeutuvat Voimatekniikan kulttuuriin”, sanoi Jussi lopuksi, hyppäsi mopedinsa selkään ja lähti ajelemaan kotiinsa.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”No tota, mun mielestäni se ainakin on varmaan yks ongelma että saadaan nää yrityskulttuurit läheneen toisiaan. Se varmasti on kaikista vaikeinta... Kyllä mua kaikkein eniten askarruttaa kun se on niin lähellä tää xxx:n poikien sopeutuminen tähän systeemiin... No tietysti pikkusen tässä nyt xxx:ssä ainakin jos tähän nyt tulee ne xxx niin siinä on tietysti mahdollista pieni tämmönen kahtiajako...” H1/14

”Kyllä mä oon koko ajan nähnyt sellain että isontuminen ja tää laajentuminen on hyöä ja jollakin lailla niin semmonen tän Suomen kokonaisuuden kannalta toivonut että Voimatekniikan reviiiri kasvais tällöisien sähkölaitos eli saatas eri sähkölaitosten henkilökuntia tähän mukaan niin samalla me saadaan niitten sähkölaitosten työtkin... Se että vastapuolelle eli teille jotka tulette niin pehmenystä siihen että mihinkä ollaan menossa niin jonkinlainen sanoisko näin että yrityseseittely voisi olla paikallaan... Mutta miks ei joku xxx:n porukka (luovuttava puoli) kerää itsensä linja-autoon ja aja tonne xxx:n (vastaanottava puoli) ja käydä kattoon siellä pari toimipistettä miten ne on siellä toiminu... Työllistäminen sille porukalle joka teille on sinne jäänyt on tietyllä lailla ongelmallisempi kun sille porukalle joka on nyt jo tietyllä lailla siilaantunut täällä Voimatekniikassa, joskin pitää sanoa että sielläkin on edelleen ainakin 1/3 siitä väestä sellasta, jotka eivät ole niinkun kaikelta ajatusmalliltaan urakoitsijamiehiä... Lämpimästi olen sitä mieltä, että meidän yhtiölle on tässä kaksi isoa asiaa, meidän reviiiri kasvaa ja me saatiin niinsanotusti kova kilpailija samaan ympyrään... meillä on nyt tietyllä lailla SVO:n puolella toimiva organisaatio, millä me myydään tietynlaisesti aluekeskeisesti tutuille asiakkaille niin töitä ja sitten tään ulkopuolisen työn hoitaa ei tutuille asiakkaille omat ammattihenkilöt...” H1/32

Tarina luovuttavan puolen asentajien näkemyksistä ja odotuksista

”Tulukaahan miehet sitten kahville, kun saatte sen homanne tehtyä”, talon vanhaemäntä huusi Mäkiselle, Jamille ja Petterille. Työryhmän linjanrakennustyö oli nimittäin edennyt jo siihen vaiheeseen, että oltiin kytkemässä taloihin sähköjä päälle. Vanhaan perinteeseen kuului, että valojuhlissa hörpättiin aina kahvit ja sitä herkkua olikin nyt tarjolla työryhmälle aika tavalla, sillä lähipäivinä kytkettiin sähköt kahdeksaan taloon. Siinä kahvipöydässä istuttaessa vanhaemäntä jututti työryhmää ja etenkin sen nuoria miehiä, sillä Mäkinen olikin jo emännän tuttu ja luottoasentaja vuosien varrelta. Monet sähköviat Mäkinen oli korjannut aina pyydettyä vuorokauden aikaan ja keliin katsomatta. Mutta Jami ja Petteri olivat emännälle uusia tuttavuuksia. ”Olettekos te niitä Rannilan ja Anttilan poikia, kun olette niin sen näköisiä?” kyseli vanhaemäntä poikien taustoja. Emäntä osui arvauksessaan oikeaan, sillä kyseessä oli juuri Rannilan Jami ja Anttilan Petteri. ”Voi, voi kun minä muistan teidät sellaisina pieninä kääröinä, kun teidän molempien äidit työnsivät teitä lastenrattaissa pitkin kirkonkylää”, muisteli emäntä entisiä aikoja. Kun sukujuuret oli viimein saatu selville ja pojat todettu hyvään sukuun kuuluviksi, kävi keskustelu edessä olevaan muutokseen ja yrityskauppaan. ”Kyllähän tässä vähän sellainen orpouen tunne tulee väkisinkin, kun tästä vanhasta ja tutusta yhtiöstä joudutaan isompaan yhtiöön töihin. Tästä pienestä alueesta ja pienestä yksiköstä on tullut vähän niin kuin oma koti, jossa kaikki tuntee toisensa”, harmitteli Mäkinen tulevaa. ”Kyllä se on varmaan sellaista epätietoisuudessa elämistä nyt teillä jonkun aikaa”, arvaili emäntä asentajien tuntoja. ”Kyllä, kyllä, vielä kun korviin tulee jos jonkin-

moista huhua. Varmasti tulee jossain vaiheessa jonkinlaista ristiriitaa. Mutta kuitenkin onhan meidän mentävä mukaan uuteen systeemiin, ei siinä mikään auta. Joku turvahan tässä on, että meillä on nämä omat alueet ja heillä omansa. Tuskin siinä mitään päällekkäisyyksiä tulee”, tuumasi Mäkinen pitkäksi venyneen keskustelun lopuksi. Kahvit juotuaan miehet kiittivät emäntää ja häipyivät pihaan viimeistelemään työnsä.

Tarinaan liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”Nyt kuitenkin oppi tähän xxx hommaan niin kyllä vähän semmonen orpouen tunne tuli että sanotaan niin että kun mä silloin isommasta aikanaan niinku xxx oli siirryin tänne niin sitten kun kotiutu tähän hommaan ja hyöin paljon tehtiin sillä lailla että oli xxx niin siitä pienestä alueesta tuli vähän niinku kodinomainen tunne ja nytkun sitä lähdetty suurentelevaan tätä meidän systeemiä se tulee takaisin semmonen orpouen tunne vähäsen. Silloin kuitenkin toimi kaikki siinä pienemmässä yksikössä kaikki vähän tunti toisensa mutta nyt se semmonen orpouen tunne, että ollaan kaikki siellä nurkassa jossakin isossa asiassa ja ollaan vähän siellä niinku orpo piru, ettei tietä oikein... Sen mää muistan sillon aikanaan kun nää alko nää kaupat, niin sillon mulla oli semmonen tunne että ei helvetti.” H1/24

”Niin no kyllä aina pientä kaiheutta on että, hyvä se on aina kotia sitten... Ehkä siinä semmonen vanahanaikanen porukkahenki sitten katuaa että ei ollakaan ennää sitä samaa sakkia, että mentiin aamulla yhteen tukikohtaa, nyt lähetäänkin kotua ja siellä vasta xxx. Kyllä kait se tietysti epä-tietosuus on tämmösessä vaiheessa että yleisesti ottaen. Ennen kun tullee tietua niin siinähan on koroilla kuulee yhtä sun toista... Ja luulempa ettei varmaan tule semmosta ristiriitaa tuntus ainakin. Meillähän on nämä omat, xxx ja niillä on omat ja eihän se päällekkäin mene.” H1/8

Tarina vastaanottavan puolen asentajien näkemyksistä ja odotuksista

Huttusen Reino oli ollut Suomen Voimatekniikassa omien puheittensa mukaan jo riittävän kauan. Mies tunnettiinkin asentajapiireissä kovana ammattimiehenä ja ”hyvänä huulen heittäjänä”. Lisäksi hänen vastuullaan olivat paikallisen luottamusmiehen tehtävät, jotka nekin hoituivat mallikkaasti hyvän huumorin säestämisenä. Ei ollutkaan salaisuus, että Reino pidettiin pääluottamusmies Korpe-lan oikeana kätenä neuvoteltaessa työehtosopimukseen liittyvistä asioista. Tällä kertaa hänelle soittivat oikein liiton herrat, sillä itse neuvottelupäällikkö Ylijoki oli langan toisessa päässä. Hän kyseli alustavia kuulumisia tulevasta liitoksesta ja sen mukanaan tuomista huomioitavista seikoista. ”En usko, että suuria muutoksia tulee, sillä työhän säilyvät suunnilleen samana joka paikassa ja varmaan asentajatkin. Ainakin meillä, jotka ollaan täällä vastaanottavalla puolella. Näinhän se saisi olla myös sillä tulevalla puolella. Oltaisiin molemmat mahdollisuuksien mukaan omissa ympyröissämme. Tottahan heille tulee uutena kuviona nämä reissuhommat, joita tulee väkisinkin, se on ihan selvää. Onhan aina tulevalla porukalla opettelemista uusille tavoille. Niinhän se oli meilläkin silloin aikanaan, kun tultiin Voimatekniikkaan. Kaikki systeemit muuttuivat uuden yhtiön mallin mukaisiksi. Pikkuhiljaahan ne tulevat porukat oppivat sitten tähän meidän kulttuuriimme ja tekemään töitä meidän mallimme mukaan”, kertoi Reino tilannekatsausta neuvottelupäällikkö Yljoelle. ”No, hyvinhän teillä tuntuu olevan pullat uunissa. Ei taida olla mitään suurempaa ongelmaa tälläkään kertaa”, tuumasi puolestaan Ylijoki. ”Joo, ei ole ongelmia. Homma etenee nyt omaa rataansa ja soitellaan sitten uudemman kerran, kun yhdistyminen on tehty”, lupaili Reino puhelun lopuksi.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... En mä nyt usko että hirveitä muutoksia niinkun luulis aiheuttavan täällä koska työt luulis säilyvän suunnilleen samana joka puolella mitä tähänkin asti ja varmaan väki suurinpiirtein toivottavasti... Minusta jolla täällä jo on niin minusta se jatkuu samanlaisena. Voi noilla xxx enemmänkin tulla mutta vaikee sanoo tuleeko niilläkään välttämättä kun sä kuitenkin omaa ammattia johdat ja jopa päällikkökin jää teilläkin kai sinne niin noin en usko että se niittenkän työtä hirveesti muuttaa... Kun pysys entisellään niin se ois jo aika hyvä... Minusta se sais olla vähän näin että ne ois niinku tähänkin asti että ne ois omassa siellä ja tietysti tottakai niitten täytyy ruveta tekeen muutakin hommaa ja siirtyyn muillekin alueille töihin se on ihan selvä näissä hommissa ettei tässä aina työt kotona tuu oleen kellään että varmasti joutuu työn perässä siirtyyn..." H1/16

"No en mä usko että tää nyt kumminkin lähivuosina paljon muuttuu, kyä se varmaan menee niinku näitä ratoja. Tietysti ainakin nää porukat xxx yhtenäistyy ja kaikki systeemit, hommat niin siinähan sitä on kans, että saaraan kaikki pelaan yhteen... No se alku varmaan on sitten että. Kyllä siinä oli meilläkin sillon kun muuteltiin niin ne systeemit kun muuttu ja me menttiin vaan linjoja kattoon ja ruvettiin rakentaan ja sitten kun tuli kirjat ja kaikki ja xxxxx kaikki ohjeiden mukaan niin sehän se tietysti on että saadaan ne kaikki yhtenäiseks. Mutta en mä usko että siinä, kyähän ne pikkuhiljaa menee siihen." H1/17

Huomioita kulttuurien yhdistymiseen kesällä 2001 liittyvistä tarinoista

Tarinoista ilmenevät edellä mainittujen ryhmittymien erilaiset näkemykset ja odotukset kulttuurien yhdistymisestä. Vastaanottavan puolen yritysjohto yrittää kaikin mahdollisin keinoin sopeuttaa yrityskulttuureita yhteen. Tämä tuntuu luonnolliselta, sillä yrityskaupan syntyjuuret ovat useimmiten juuri ko. ryhmällä. Koska luovuttavan puolen yritys on ollut kiinnostava ja sitä ollaan ostamassa, on sen yritysjohdolla helposti epärealistiset odotukset omasta arvostaan. Vastaanottavan puolen asiantuntijoilla on myös halu yhteiseen kulttuuriin, mutta koska he työskentelevät usein lähellä yritysjohtoa, on heillä myös huoli yritysjohtoon taidoista kulttuurien yhdistämisessä. Luovuttavan puolen asiantuntijat ovat vuosien kuluessa sijoittautuneet omaan tehtävänsä, siksi he pelkäävät muutoksessa oman toimintatilansa menettämistä. Vastaanottavan puolen työnjohto ja asentajat ovat mahdollisesti aiemmin jo kokeneet yrityskaupan ostettavalla puolella. Siksi heillä nyt vastaanottavalla puolella on vallassa olevan tunteet. Heidän ajatuksenaan on, että kaikki tulevat meidän kulttuuriimme ja meidän ei tarvitse muuttua. Luovuttavan puolen työnjohto ja asentajat suhtautuvat kulttuurien yhdistymiseen alistuvasti. Lisäksi asentajilla on pelko oman ja kodinomaisen työyhteisön menettämistä. Edellä mainittu jaoteltu kiteytettynä:

Yritysjohto:

- Luovuttavalla puolella on epärealistiset odotukset omasta arvostaan.
- Vastaanottavalla puolella on halu yhteiseen kulttuuriin. Yrittää sopeuttaa vilpittömästi.

Asiantuntijat:

- Luovuttava puoli pelkää toimintatilansa menettämistä ja on valmis puolustamaan sitä.

- Vastaanottava puoli haluaa yhteiseen kulttuuriin. Huoli yritysjohdon tai-doista kulttuurien yhdistämisessä.

Työnjohto:

- Luovuttava puoli alistuu vastaanottavalta puolelta tulevaan kulttuuriin
- Vastaanottava puoli suhtautuu vallassa olevan otteella. Kaikki tulevat meidän kulttuuriimme.

Asentajat:

- Luovuttava puoli pelkää oman ja kodinomaisen työyhteisön menettämistä. Alistuu kuitenkin vastaanottavalta puolelta tulevaan kulttuuriin
- Vastaanottava puoli suhtautuu vallassa olevan otteella. Kaikki tulevat meidän kulttuuriimme.

7.3.2 Kulttuurit vaihtuvat

Vielä syksyllä 2001 luovuttavan puolen johdon keskusteluissa oli havaittavissa suuria odotuksia omasta arvosta ja samalla myös omasta vanhasta kulttuurista. Päivittäisissä kanssakäymisissä tämä heijastui omien vanhojen toimintatapojen voimakkaana esiintuomisena ja vastaanottavan puolen toimintatapojen aliarvostuksena. Vastaanottavan puolen johdon keskusteluista oli puolestaan ennen integraatiota heijastunut selkeä halu yhteisen kulttuurin rakentamiseen. Pian yhdistymisen jälkeen jo syksyllä 2001 alkoi kuitenkin ilmetä merkkejä, joiden perusteella puheet olivat olleet erilaisia kuin käytäntö nyt myöhemmin osoitti.

Aiheeseen liittyviä päiväkirjamerkintöjäni vuosilta 2001 – 2003

"Hän kertoi tilanteen menneen siihen pisteeseen, että seinän vastaantulo vain pahenee. SVO menee vain omalla vanhalla mallillaan ja meille on kehkeytynyt oma porukka joka on ihmeissään ja kummissaan kuinka asioita voisi viedä eteenpäin. Voiko tämä enää tästä pahentua? Vaikka juhlapuheissa kerrotaan, että yhdistämme parhaat osaamisen alueet, niin uudessa organisaatiossa ei voida kuitenkaan hyväksyä (tai malittaa kuunnella) sitä, että muuallakin on ollut elämää."

"Hän sanoi, että voi voi kun taas ahdistaa. Aamulla tehtiin xxx:n kanssa sitä tiedotetta ja kun oltiin saatu se valmiiksi, niin vastaanottavan puolen johto sanoi, että me olemme jo käsitelleet tällaiset asiat ja sopineet siellä, miten asia viedään eteenpäin. Eli hän tietää kuulemma jo nyt, että homma ei mene pykälien mukaan ja häneltähän ei tietenkään kysytä yhtään mitään, vaikka vastaakin yhtiössä kyseisestä asiasta."

Vuodet 2001 – 2002 eivät tuoneet suuria muutoksia luovuttavan puolen asiantuntijoiden pelkoon toimintatilansa ja samalla myös toimintakulttuurinsa menettämistä. Välillä päivittäiset keskustelut toimintatilasta hieman vähenivät, mutta edessä oleva uusi muutos sai pelon toimintatilan menettämistä viriämään uudelleen entiselle tasolle. Noina vuosina myöskään vastaanottavan puolen asiantuntijoiden halu yhteiseen kulttuuriin ei juurikaan vähentynyt. Kesällä 2001 ennen integraatiota luovuttavan puolen työnjohdon ja asentajien tarinoista oli ilmennyt alistuneisuus vastaanottavan puolen kulttuuriin ja sieltä annettaviin toimintatapoihin. Seuraavina vuosina tämä alistuneisuus joutui kuitenkin koetukselle. Ennen integraatiota vastaanottavan puolen työnjohto ja asentajat

olivat suhtautuneet luovuttavaan puoleen vallassa olevan otteella, tyyliin ”kaikki tulevat meidän kulttuuriimme”. Seuraavien vuosien aikana päivittäisissä kanssakäymisissä ei kuitenkaan ollut havaittavissa tämällyistä keskustelua. Seuraavat tarinat erilaisista kulttuureista ovat nousseet esille uutta muutosta odotellessa kesällä 2003, jolloin Empowerin kaikkia tytäryhtiötä oltiin yhdistämässä juridisesti yhdeksi yhtiöksi.

Tarina johdon uusista näkemyksistä ja odotuksista

Mauri oli jälleen oman mieliharrastuksena parissa Kettulan ampumaradalla. Pari vuotta oli tehnyt tehtävänsä ja pistooliammunta vaati nyt onnistuakseen pari kymmenystä vahvemmat silmälasit. Tämä ei miehen tahtia haitannut, sillä napakymppinä tuli entiseen tahtiin. Tällä kertaa hän oli saanut puhuttua ympäri Matin, joka kollegana ja myös johtoryhmän jäsenenä joutui nyt maistamaan tätä jaloa lajia. Pitkään ampuminen sujuikin ilman työasioita, mutta viimein Matin ampumavuorolla Mauri ei voinut olla puuttumatta tähän uuteen yhdistymiseen: ”Kyllä se niin on, että niiden pitäisi pystyä hyödyntämään ja hyväksymään meidän osaaminen ja yrityskulttuurimme. Olisi tavallaan mietittävä, mitenkä nämä kulttuurit pystyttäisiin yhdistämään. Nyt tätä ei ole tehty ollenkaan. Vielä nykyäänkin me eri yhtiöistä tulleet toimitaan omalla tavallamme ja emme pääse nytkään rakentamaan yhteistä kuviota. Ostajan ja ostetun yrityksen välillä pitäisi olla paljon enemmän yhteistyötä ja pakkaa pitäisi sekoittaa laittamalla porukoita sekaisin eri tehtäviin.” Matti oli ensimmäistä kertaa ampumaradalla ja ampumisesta ei tahtonut tulla muutenkaan mitään saatikka tällaista vuodatusta kuunnellessa. Hän yritti keskittyä entistä enemmän. ”Tämä meidän puolelta tullut sakki on sellainen tehoporukka, että muut eivät tahdo pysyä meidän vauhdissa millään mukana. Meidän yhtiö oli sellainen kehityshakuinen, jossa ei pelattu millään kieroilulla. Tässä uudessa yhtiössä haisee pahemman kerran Helsinki-keskeisyys ja PVO tausta, jossa on olevinaan se kaikki viisaus. Tällä tavalla me ei kyllä tulla pärjäämään”, pohti Mauri vielä kulttuurien yhdistymisen vaikeutta. Matin ammunta ja nautinto oli pilalla ja hän antoi-kin vuoron Maurille.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

”... Mutta toisaalta on sitten se että pitäis pystyä myöskin hyödyntämään sen ostetun haluttuun otetun yrityksen osaaminen hyväksyä sen tuota niin kun yrityskulttuuri, miettiä sitä, että mitenkä näitä yhdistellään, huomattavan paljon enemmän kiinnitetään huomiota siihen että mitenkä kaksi erilaista yrityskulttuuria oman alan yhtiötä mitenkä ne pystytään yhdistämään. Että nyt tämmöistä ei oo tehty ollenkaan tänä päivänäkin vielä toimitaan sanotaan että samalla toimialalla toimitaan eri tavalla, joudutaan tappelemaan asioista yhtiön sisällä että mitenkä niitä tehdään ja tuota ei niin kun päästä rakentamaan yhteistä kuviota. Se on niin kun, että kyllä huomattavan paljon enemmän pitäis sitä yhteistyötä olla tähän ostajan ja ostetun välillä, sekottaa sitä pakkaa ja saaha molemmin puolin porukkaa mukaan touhuun.”
H2/34

”... tähän on varsinainen tehoporukka, joka tulee tuolta KSA:n puolelta eli me on totuttu saamaan aikaiseksi ja näiltä muilta tahtoo mennä liian kauan niissä asioissa. Ne eivät pysy siinä vauhdissa mukana. Tietysti se on niillekin hankala, kun ne itsekkin näkevät sen varmasti... Oli mukava tehdä KSA:ssa hommia suoraan, kun organisaatiossa voi hoitaa ne ihan oi-

keasti... kun tultiin KSA:han, niin yhtiön johto olikin aika lailla semmoista kehittämishakuista ja semmoista, missä ei pelanneetkaan suhteet eli siellä ei pelattu millään verkostoilla eikä kieroilu, se oli aika suoraa hommaa... ja sitten tämä Empower, tästä haistaa Helsingikeskeisyys ja POM:in ja PVOn vaikutus sotkee tällä hetkellä niin pahasti, että tästä ei tule tällälailla, me emme pärjää, jos ei se homma hoidu nyt sitten kun seuraava muutos tulee..." H2/29

"xxx (luovuttavan puolen johdon edustaja) oli sanonut, että siellä on niin vanhanaikaiset systeemit, että ei niillä voi tehdä. Samalla he miettivät, että tuskinpa ne siellä Helsingissä osaat aavistaa, että meillä on täällä ihan hyvät ja toimivat systeemit monessakin suhteessa. Hän sanoi moneen kertaan, että konsernista tulee sellaista ja sellaista ohjetta ja että se viisaus on siellä Helsingissä." PK 01-03

Nyt oli Maurin vuoro tarttua aseeseen ja Matin seurata esitystä sivusta. Sarja alkoi hyvin, pari ensimmäistä kymppiin, sitten ysi... "Kyllä se alkuperäinen SVO oli kuitenkin kaikista paras yhtiö. Se oli jotenkin sopivan kokoinen, tehokas ja meillä oli siellä hiton hyvä henki. Lisäksi se oli vielä kustannustehokas ja siellä ei ollut kaikenmaailman byrokratiaa riesana. Meillä hoidettiinkin asiat usein kahvinjuonnin lomassa", muisteli puolestaan Matti kaiholla reilun parin vuoden takaista elämää vanhassa yhtiössä. Maurin ammunta alkoi selkeästi kärsiä, sillä seuraavaksi tauluun napsahti kuutonen ja kärpänen, joka sai miehen jo tosissaan tuskalliseksi. Matti hymyili vienosti, mutta ei uskaltanut näyttää sitä "mestariampujalle" itselleen. Hän jatkoikin puhettaan aivan kuin ei olisi huomannut ystävänsä heikkenevää tulosta: "Ne tulevan yhtiön visiot ovat niin valtavat, että ne on jo nyt ammuttu yksi kerrallaan alas. Tätä kautta on huomattu, että puheitten takana ei olekaan oikeastaan mitään ja porukoitten luottamus on kaikonnut lähes tyystin. Nyt on selkeästi näkyvissä, että Helsingin pääkonttori elää omaa elämäänsä ja kenttä maakunnassa omaansa. Pääkonttorilla ei näemmä tiedetä mitään kentän toiminnoista. Tässä on kaksi selkeästi eri kulttuuria. Nyt olisikin pääkonttori sidottava nopeasti mukaan todelliseen toimintaan. Voi, voi kun se SVO:n aika oli sitten hyvää aikaa verrattuna tähän nykyiseen." Nyt oli jo Maurinkin ammunta piloilla ja lopputulos sivusi Matin tulosta. "Eiköhän tästä jo joudeta kotiin, kun ei näytä keskittymisestä tulevan yhtikäs mitään", tuumasi Mauri lopulta harmissaan.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

"No, se yrityksenä ja mun kannalta katottuna se Voimatekniikka ennen KSValoasennusta oli kaikkein paras, se oli sopivan kokoinen ja tehokkain ja tuota meillä oli siinä hyvä henki... Se oli kustannustehokkain, ei ollu mitään tuommoisia typeryyksiä kuin jotain xxx ja semmosia, ei ollu byrokratiaa liikaa. Ne hoidettiin hyvin joustavasti ne asiat tuossa sitten, vaikka monet asiat ihan kahvinjuonnin lomassa hoidettiin, monia tärkeitä asioita..." H2/10

"Uskottavuus sen Helsingin pään suhteen on kaikonnut viimeistään nyt sitten tässä näissä kuvioissa. Visiot oli aivan valtavat, mutta kun ne on yks kerrallaan amuttu alas ja ei olekaan mitään taustalla näissä puheissa, niin sitten porukalta menee luottamus sitten... nyt kun tää muutos on tullu ja ne nähny mitä tää nyt tää muutos on niin ne on nyt vasta tajunneet, että kuinka hyvin meillä Voimatekniikassa asiat oli... moni asia oli paremmin, ja selkeämmät pelisäännöt oli, kaikki toimi niin kun sanotaan niin aika selkeästi... kyllähän niin kun vois sanoa että Voimatekniikan aika tietysti on ollu parasta aikaa..." H2/33

"Hän sanoi, että PVO:n xxx-toiminto elää omaa elämäänsä pääkonttorilla ja kenttä omaansa maakunnissa. Toisin sanoen, Helsingin pääkonttorissa tehdään hienoja tiedotteita ja toimintaohjeita ja kentällä toimitaan sitten oman mallin mukaan... Helsingistä hän sanoi vielä, että

siellä eletään aivan omaa elämää ja kenttä ei enää luota Helsingin pään touhuihin lainkaan. Siellä ei tiedetä mitään kentän toiminnoista... Kaikki viisaus tulee kuulemma Töölönkadulta... Hänen mukaansa "Helsinki" on sidottava mukaan todelliseen toimintaan, nyt se on "kaukana." PK 01-03

Tarina asiantuntijoiden uusista näkemyksistä ja odotuksista

Parin vuoden aikana Kopsen Lauri oli saanut uuden kollegansa Kaukon innostumaan sen verran lenkkeilystä, että yhteisiä lenkkejä oli tullut juostua jo useampia. Tosin Laurin paino ei aluksi ollut sallinut mitään yltiöpäisiä matkoja, mutta pikkuhiljaa reittien pituudet olivat kasvaneet jo liki 10 kilometrin mittaisiksi. Laurille tällainen mukava lönnköttely kävi mainiosti hyvänä verryttelynä. Tämänkertaisella lenkillä jutunaihe pyöri tulossa olevan yhdistymisessä ja kulttuurieroissa. Kevyessä vauhdissa Lauri pystyi vaivatta puhumaan. "Tavallaan ne meidän näkemykset ja se yrityskulttuuri mikä oli silloin aikanaan meidän vanhassa yhtiössä, jos sille ei ole tässä kuviossa mitään vastakaikua, niin sää olet kuin orpo piru. Ostetun yhtiön työntekijänä se on tosin vaan hyväksyttävä, ei sille mitään mahda. Mutta kuitenkin, se hirvittävän suuri kulttuurien ero minut on yllättänyt. Esimerkiksi joidenkin työkavereiden toimintatapoja en voi millään hyväksyä. Kaiken lisäksi nyt tuntuu siltä, että me ollaan sivussa kaikesta toiminnasta ja yritetään vaan myydä yhtiön osaamista ilman mitään päämäärää ja tavoitteita. Tuskin muut edes tietävät, että mitä me siellä tehdään. Kyllä jonkun pitäisi tulla vähän kysymään meidänkin tuntemuksia ja mielipiteitä. Ne eivät nyt ota kuuleviin korviinsa meidän mainioita järjestelmiä, vaan kehittävät uusia omia versioitaan kysymättä meiltä yhtikäs mitään. Kyllä tällainen syö väkisinkin miestä ja valitettavasti työnteko ei tässä uudessa kuviossa tule enää syvältä sydäimestä", purkautui Lauri syviä tuntemuksiaan uutta yhdistyvää organisaatiota kohtaan.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

"... Sitten tuli Empowerin kuvio, missä vaiheessa sitten tulikaan joukkoon mukaan ja taas tietyllä tavalla heräs toivonkipinä siitä, että tulis jotain uutta... Tavallansa ne näkemykset ja se yrityskulttuurin mikä on silloin aikanaan ollu missä yhtiössä sää oot ollut xxx, jos ei sille ole mitään vastakaikua näissä uusissa kuvioissa, niin sää oot orpo piru tavallansa siinä kuviossa. Se on toisaalta hyväksyttävä, sinut tai se yhtiö missä olet ollut, se on ostettu ja se menee mikä on siinä. Mutta että siinä tulee justiin se suuri yrityskulttuuriero, mistä tuossa aikaisemminkin mainitsin, että miten se voi olla näin suuri... Sitten näitä uusia työkavereita mitä on tullu tuolta xxx kuvioitten kautta, xxx osa on semmosia, mitä ei tietyllä tavalla oikein jaksaa eikä oikein voi hyväksyä toimintatapoja kaikkia... Niin ja se on nimenomaan se mikä tuossa aiemmin toin esille, se tekee tietyllä tavalla tämän työssä käynnin tänä päivänä, että kaikki mitä tekee, niin se ei välttämättä tulekaan enää sydäimestä niin kuin joskus aikanaan." H2/34

"... niin kyllä meillä pitää tietää ne eväät siihen että me voidaan olla vaan semmonen mikskä sitä sanos semmonen sivussa oleva tämmönen xxx henkilön täplä, joka tuota niin koettaa siellä myydä yhtiön osaamisista ja ilman mittään niinku päämääriä ja tavoitteita kun ei yhtiössä muut ees tiä mitä me tehdään. Kyllä se pitäis niinkö tiedostaa tai tulla meiltä kyselemään että mitä te teette ja mitä näätte, että miten pitäis tehdä..." H2/5

"Luovuttavan puolen asiantuntija oli ärhennellyt vastaanottavan puolen kollegalleen, että ei sellaisia saa toimittaa, vaan täytyy toimia järjestelmän mukaisin ohjein. Hän ei vaan muista, että vastaanottava puoli on olemassa oleva yhtiö ja kyllä tätä järjestelmää olisi rakennettava hieman siitäkkin näkövinkkelistä." PK 01-03

Vaiivikkaa vauhti oli kiristynyt Kaukolle aivan liian kovaksi ja hän oli jo niin hengästynyt, että ei pystynyt puhumaan pitkään aikaan yhtikäs mitään. Viimein hän sai vaivoin ilmaistua halunsa pieneen taukoon. Pitkän hiljaisen hetken jälkeen Kauko tuumasi: ”Oli se vaan sillä tavalla meilläkin, että se vanha yhtiö oli hengeltään kaikista paras. Nyt myös meidän toimipiste on muodostunut omaksi saarekkeekseen uudessa yhtiössä. Meidän porukka tukee toinen toistaan ja puhaltaa kaikessa yhteiseen hiileen. Jos jollakin on heikko hetki, niin heti on joku käytävällä kyselemässä jaksamista. Se tuntuu tosi hyvältä. Mutta ne uuden kuvion muut toimipisteet, ei niiden kanssa ole tämääntylistä kanssakäymistä. Väkisinkin ne ovat jotenkin etäisiä. Minusta tuntuukin, että loppujen lopuksi se Helsingin pääkonttorin touhukaan ei ole yhtään mitään. Esimerkiksi uutta toimitusjohtajaa olen tavannut yhden ainoan kerran ja muita johdon jäseniä en edes tunne, vaikka vastaan tulisivat. Varmaan tämä uusi yhtiö rakennettiin sen vuoksi että olisimme niin kuin samaa yhtiötä enemmän sekä toiminnallisesti, että kulttuurillisesti. Nyt meillä on kaikenmaailman putkia ja tulosyksiköitä. Varmasti olisi ollut parempi, jos olisimme jatkaneet vanhoina yhtiöinä. Se meidänkin yhtiö alettiin tuntea jo joka paikassa oikein nimeltä.” Lauri oli tavaltaan yllättynyt Kaukon samansuuntaisista ajatuksista, sillä hänellä oli ollut tähän saakka sellainen mielikuva, että vain heidän sakkinsa oli yksin tässä uudessa kuviossa. ”Eiköhän jatketa pikkuhiljaa matkaa, ettei totuus pääse unohtumaan”, hän katkaisi viimein Kaukon ajatukset.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

”Vastaanottavan puolen asiantuntijat painottivat, että Voimatekniikka oli hyvää firma ja siellä oli hyvää henki... Vastaanottavan puolen asiantuntija sanoi luennossaan monta kertaa, että Helsingin päässä pyydetään ja me Harjavallassa xxx... Harjavalta on kuulemma oma maailmansa Empowerissa. Helsinkiä ei pidetä minään...” PK 01-03

”... Ja kyllä tässä niinkun, justiin tästä käytävältä tulee hirveesti tukea mullekin. Sekin, että tulee joku xxx tulee tossa kysymään, että kuinka sä oot jaksanut tässä viime aikoina, että sä oot aika kovilla. Se auttaa hirveesti, kun toinen tulee kysymään sitä asiaa. Kyllä meillä tässä semmoinen ihan hyvää käytäväkerros on tässä tätä xxx. Että kyllä me tässä, mää uskon, että me toinen toistamme tässä tuetaan. Nää nyt on vähän etäisempiä, jotka niin kun sillai kauempana on, koska kyllä tämmönen tukeminen jollakin lailla edellyttää vähän naamatusten oloa, että se tukeminen on sillai vähän lähemmäs tulevaa. Sitä ollaan tässä ihan pöydän ääressä ja katotaan silmiin ja vaihdetaan joku sana, niin se on sitä tukemista suurimmillaan.” H2/10

”Ja sittenhän tässä tietysti tää mejän tuota tää uus organisaatio niin vähän vieraampaa koko joukko että mää oon xxx (toimitusjohtajaa) nähny yhen kerran elämässäni siellä messuilla... sehän varmaan Empower rakennettiin sen vuoksi että oltas niin kun samaa yhtiötä enemmän, nyt meillä on putkia ja tulosyksiköitä jotka on ihan yhtä kankeita tekemään toiselle etua mun mielestäni, että se olis ollu Empowerin kannalta fiksuinta että se ois antanu näitten olla yhtiöinä... Ja mullekin sanotaan, kysyy mikä sun firmas nimi on ja mitä sä nyt sitten teet, niin se, Suomen Voimatekniikka jo alkoi löytää paikkansa...” H2/15

Tarina työnjohdon uusista näkemyksistä ja odotuksista

Kuluneen parin vuoden aikana Mara ja Hartikaisen Jussi olivat pikkuhiljaa ystävystyneet. Jossain yhteisessä palaverissa he olivat yksinkertaisesti huomant

neet olevansa kiinnostuneita samoista luontoon liittyvistä asioista. Tällä kertaa he olivat yhteisellä kalareissulla Tenolla. Pari päivää oli kalasteltu ilman sen kummempaa tulosta, mutta sehän ei ollut näitten reissujen tarkoitus. Keskellä luonnon rauhaa kalastelemiselle ei nimittäin vetänyt mikään vertoja. Siinä perhoa heitellessä Maran ajatukset pyörivät myös työhön liittyvissä asioissa. Tämä uusi organisaatorakenne on muuttunut sillä tavalla, että alkaa olla vaan entistä kauempana yhtiöstä. Ennen tehtiin töitä vähän niin kuin omaan taloon ja nyt alkaa tuntua siltä, että kuuluuko enää mihinkään työyhteisöön. Tässä suhteessa mennään nyt vahvasti taaksepäin. Ilmapiiri on kyllä huonontunut myös noitten lomautusten kautta, se luo jonkinlaisen epävarmuuden tunteen porukoihin. Täytyykin myöntää, että uuden yhtiön toimintatavat tuntuvat meistä joskus aika oudoilta. Puhutaan moniosaamisesta, joka on meille suhteellisen vieras käsite. Ei sellainen ihan helpolla istu meidän toimintamalliimme. On meillä näemmä sen verran erilaiset kulttuurit. Mukavaa kuitenkin, että Jussin kanssa olemme tutustuneet toisiimme, mutta muuten ei kyllä tunneta toisiamme oikeastaan millään tavalla. Ei ole sellaista yhteenkuuluvuuden tunnetta. Näin tuumailien Mara jatkoi kaikessa rauhassa tyhjän kosken perkaamista.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

"... tämä organisaatorakenne on muuttunu sillätavalla että sitä on alkaa olla entistä kauempana vaan vaikka minun käsittääkseni sillä pitäis olla toinen tarkoitus, että sitä ollaan silläläillä että rupiaa kohta tuntumaan että kuuluuko tämä, onko nämä enää mejän talon asioita..mitenkä sen nyt sanois...että silläläillä oli että sitä tehtiin vähän niinku ommaan taloon, mutta nyt huomaa monta kertaa silläläillä että ei ihmiset silläläillä enää välttämättä osaa aatella, että sitä vaan tehään jollekin töitä että kohta vähän ollaan niinku valtiolla töissä, että ei siinä tunneta sitä mejän talon asennetta ja ajatusta. Siinä suhteessa minun mielestä mennään vähän taaksepäin vaikka tarkoitus ei oo se." H2/6

"Luovuttavan puolen työnjohtaja oli soittanut eilen illalla hänelle ja ääni oli ollut kuin maansa myyneellä. Oli miettinyt viimeisen vuorokauden, että mitenkä homma saadaan pyörimään kun uusi esimies on laittanut nyt uudeksi tavoitteeksi, että kaikki tiimit pystyvät tekemään kaikkea (moniosaaminen) mittaroinnista raakaan rakentamiseen. Minusta tässä näkyy kyllä hyvin vanhan ja uuden kulttuurin ero ja siitä tuleva "stressi". Vanha porukka ei millään osaa soveltaa uuteen toimintamalliin ja arvoastelee sitä kovasti ennen kuin edes yrittääkään. Ankkammutaan tavallaan taivaalta ennen kuin se on lähtenyt edes lentoon." PK 01-03

"... Kireämmäksihän se (ilmapiiri) on muuttunut, niin kuin asentajien kannaltakin. Ja se johtuu tuosta olevasta tilanteesta kanssa, kun on epävarmuus. Se on taas sen puoleen pakkolomat, niin sen tietää, että siellä on henkisiä paineita silloin aikalailla. Kun esim. tulin töihin loman jälkeen, niin ensimmäinen kaksi tuntinen puhelin soi jatkuvasti ja kaikki kyselivät pakkolomista. Minä sanoin, että en minä tiedä, kun minä olen ollut lomalla. Ne on kaikki huhupuheita, mitä minä olen kuullut... Eihän me tunneta toisiamme. Ei siinä ole silloin mitään hyvää eikä huonoa. Me olemme täällä ja ne ovat siellä ja sillä siisti. Ei meillä ole mitään kansakäymistä." H2/27

Hieman ylempänä koskea Jussi väsytti parasta aikaa isoa vonkaletta, mutta juuri kun hän oli saamaisillaan sen haaviinsa, se pentele pääsi takaisin koskeen. Ainakin kymppikiloinen, tuumaili Jussi kalamiehen ajatuksissaan. Uutta perhoa kiinnittäessään Jussinkin ajatukset jäivät vähäksi aikaa kiinni työasioihin ja sen kulttuurimuutoksiin. Jotenkin on sellainen tilanne, että tämä uusi muutos on takapakkia entiseen. Vanhassa yrityksessä toiminta ja kulttuuri olivat paljon pa-

rempia ja niin se vaan on, että sen ensimmäisen muutoksen jälkeen olen ollut vain täällä töissä. Yhtiössä on jotenkin sellainen hälläväliä henki. Ennen työnte-koaa arvostettiin, mutta nyt monelta on mennyt motivaatio ja sitä kautta ei tahdo tulla sitten tulostakaan aikaiseksi. Sitoutuminen uuteen yritykseen onkin ollut paljon vähäisempää, mutta on sitä tietysti ollut edes sen verran, että en ole viit-sinyt muualle lähteä. Tässä uudessa kuviossa yhtiö joutuu tekemään todella paljon töitä, että saa meidät viihtymään ja tuntemaan omaksi porukakseen. Pi-täisi saada sellainen tunne porukkaan, että jokainen tietää mitä minun panok-seni vaikuttaa yhtiön kokonaisuuteen. Jotenkin se Helsinginkin tuntuu henkilös-töstä päin katsottuna niin kovin kaukaiselta. Mutta mukavaa kuitenkin, että tuon Maran kanssa on nyt tutustuttu. Muuten täytyy sanoa, ettei me tunneta toisiamme oikeastaan millään tavalla. Ei ole sellaista yhteenkuuluvuuden tun-netta. Uuden perhon kiinnitettyään Jussi jatkoi mietteläänä karkuun päässeen kalan narraamista.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... nythän tässä tietysti kun on tulossa toinen muutos taikka onhan tässä vuosi sitä harjoi-teltukin, niin tää nyt on sitten vienyt takapakkia tosipaljon että ei oo enää semmoiset aatokset kun oli silloin... ja sitten muutenkin niin toi kyllä ennen oli parempi... Voimatekniikan jäl-keenhän määhän oon ollu täällä vaan töissä että sehän on sitä että sitoutuminen tietysti vä-henee siinä vaiheessa xx, mutta kumminkin sen verran ollu sitoutumista, että ei nyt lähtenyt pois talosta ja enemmän ja enemmän xx menee, mitä useammin xx myydään, jos ei sitten tuu jotain tosiaan että se yhtiö tekee todella töistä sen eteen että saa henkilökunnan viihtyy ja tuntee semmotteeks, että se on oma yhtiö, mutta jos se on pelkkää negatiivista, mitä tulee niin tota kyllä siinä on aika iso työ että saa henkilökunnan omaks porukakseen..." H2/14

"... eihän me toistemme toisiamme tunneta eikä toimintatapoja eikä muutenkaan, Helsingi-hän on muuten sehän on oma lukunsa erikseen, että siellähän on isot herrat ja muuta että se katotaan että se on aika kaukana tästä muusta porukasta... Tietysti tässä uudessa on ollu vä-hän semmoista, että mitä kukakin tekee tässä ja muuta ja vanhasta on vaikee luopua..." H2/14

"Mää väittäisin näin, että suurin osa meistä kilpailee työllä elikkä halutaan arvostusta sillä että minun työni menee hyvin ja sitä arvostetaan sitä hyvin mennyttä työtä, se vaan että nyt se on kyllä menossa tällä hetkellä tietysti kun ei ole ollut hyvä vuosi... No, sanotaan näin, et-tä nythän ei tiedä vielä miten tässä pärjätään, kun vasta oikeastaan tää homma on menossa tähän uuteen muutokseen... ne vie tän hengen sellaiseksi hälläväliä-hengeksi, elikkä ruvetaan niissäkin paikoissa missä on tehty hyvää tulosta ja hyvällä työmotivaatiolla, niin ruvetaan kätteleen, no meidän firmassahan tehdään näin elikkä mennään sen taakse että kun muualla menee asiat päin persettä, niin ei se meilläkän taroi niin kaksisesti mennä ja ruvetaan ottaan vanhan tehtaalaisen kanta että ollaan vaan töissä täällä, että ollaan niin isoo firmaa että sem-moinen kosketus siihen, että miten tämä vaikuttaa että minä teen työni hyvin, katoaa. Se pe-lottaa." H2/32

Tarina asentajien uusista näkemyksistä ja odotuksista

Viime syksynä pidetyn luottamusmiesvaalin yhteydessä Huttusen Reino oli saanut puhuttua Rannilan Jamin paikalliseksi luottamusmieheksi. Oikeastaan Jami oli siihen vähän halunnutkin, sillä tällä tavalla hän katsoi voivansa vaikut-taa omien työkavereittensa etuihin tässä uudessa kuviossa. Ensimmäinen jakso luottamusmiehen peruskurssia alkoi olla takanapäin ja nyt istuttiin iltaa Kilja-van opiston takkatuvassa. Tilaisuus oli juhlava, sillä liiton johtoportaan kuuluva Pertti Ylijoki kunnioitti tilaisuutta läsnäolollaan. "Mitenkäs se on Jami, mi-

ten sinä näet uutena luottamusmiehenä, että teidän asentajakunta on sopeutunut tähän uuteen kulttuuriin?” kysyi Ylijoki kiinnostuneesti Jamin näkemystä. ”Kyllä se vaan niin on, että ennen tuntui, että oltiin samaa perhettä, jossa pidettiin huolta työntekijästäkin monella tavalla. Vanhassa yhtiössä oli TYKY-toimintaa ja kaikenlaista muutakin yhteistä vapaa-ajan toimintaa. Kaikki tunsivat kuuluvansa sellaiseen työyhteisöön. Viime vuosina tällainen tunne on kyllä kokonaan kaikonnut. Kaikki on niin kuin kuollut pois, että semmoista yhteistä ei ole muuta kuin mitä tässä nyt työasioissa pyöritään. Kaikki on jäänyt niin kuin omilleen. Paperilta on saatu lukea firman nimen vaihtumisesta ja uusista henkilöistä. Ei me tunneta niistä ketään. Henkilökuntaan pitäisi nyt jollain tavalla panostaa nopeasti”, vuodatti Jami pahaa oloaan. ”Vai niin on asianlaita”, tuumasi Ylijoki mietteliäänä.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... No ei välttämättä sillä lailla, että jos vertaa siihen vanhaan xxx:n, missä oltiin, niin tuntu, että oltiin samaa perhettä, niin nyt ei olla tänä päivänä, siinä se on se suuri ero... xxx oli joka lailla niin sillä tavalla, se on niin kuin hyöä työyhteisö, että siellä hoidettiin työntekijäkin aika lailla, siellä oli TYKY-toimintaa, siellä oli kaikkea tämmöistä ja tämä oli tämä vapaa-ajantoiminta enempi semmoista yhteistä ja kaikki... siellä koki saman ihan kuin xxx:n aikakin että sitä kuului semmoiseen työyhteisöön. Nyt on saanut kyllä viime vuosina unohtaa ihan täysin sen, muuta kuin että on tehnyt sen työnsä ja sillä siisti... meidän on vaan siirretty tavallaan niin kuin tuota toisen firman nimen alle, eihän siinä mitään ole sen kummempaa ollut. Eihän me olla koettu sitä millään lailla, että sitä on ollutkaan mitenkään tuolla ainakin sivuunmassa. Ja sitten nämä Voimatekniikan täällä, että mitä me on saatu paperilta lukea, niin ei niitä sillä lailla tajua, koska nehan on meille täysin ihan vieraita henkilöitä, ei me tunneta ketään niistä. Me vaan nähdään, että tämmöisiä Voimatekniikassa on...” H2/24

”... Kaikki semmoinen yhteinen on hävinnyt. Mitään ei oo, kaikki on niin kun kuollu pois, että semmoista yhteistä ei oo niin kun muuta kun mitä tässä nyt työasioissa pyöritään. Kaikki on jäänyt niin kun omilleen. Vapaa-ajan toiminnat on kaikki loppunu, ei oo mitään, kukaan ei sitä vapaa-ajan toimikuntaakaan taikka niin kun oli xxx:n aikaan, ne on hävinny kaikki ja se olis minun mielestäni aika tärkeä asia työihmiselle se, että olis jotakin semmoista yhteistäkin, muuallakin kuin työaikana. Ne oli hauskoja hetkiä silloin, kun niitä näin jalestä päin muistelle vielä.” H2/21

”No näähän nyt on ihan samaa, että eihän nää oo mihkään muuttunu, Empower ja Voimatekniikka sehän on ihan sama, nimi vaan on vaihtunut. Mutta jos nyt verrataan etä...kyllähän me taaksepäin mentiin kaikissa asioissa. Olosuhteet on mennyy huonommaks, ja edut on mennyy huonommaks... Kyllä mä henkilökuuntaan panostasin ja sen hyvinvointiin, että on se muutakin kuin sitä työntekoa täytyy olla... että siihen ei oo kyllä tohon henkilökuuntaan panostettu tässä firmassa eikä taideta panostaakaan ihan äkkiä muuta kun sen, että se antaa sen työpanoksen, niin siinä se on ja kerran vuodessa voi olla se kokoontuminen, mutta aika vähän siellä on kai väkeä käynyt, eiköhän sekin kerro pitäis kertoa johdolle jotain.” H2/30

Samassa pöydässä Jamin ja Ylijoen kanssa istui myös Reino. Hän oli Ylijoen vanha tuttu jo vuosien takaa. Monet olivat ne yhteiset reissut ja kiemurat, jotka yhdistivät näitä kahta kaverusta. ”No, kuinkas sinä Reino vanhana kettuna ja nyt myös uuteen kuvioon menevänä näet tuon muutoksen ja teidän puolen porukan suhtautumisen kulttuurien yhdistymiseen?” heitti Ylijoki kysymyksen toisella puolella pöytää istuvalle konkarille. Reinolla oli myös selkeä kanta asiaan: ”Kyllä se meidän tilanne on suurin piirtein samanlainen, kun on tuolla Jamin puoleltakin tullee porukalla. Tosin meillä on sikäli erilainen tilanne, että siinä ensimmäisessä muutoksessa ei muuttunut oikeastaan mikään. Meille tuli

vaan uutta väkeä. Eli me menemme muutokseen oikeastaan vasta nyt. Vanha yhtiö se olisi meillekin ollut kakista paras. Siellä oli hyvät henkilöstöedut ja ilmapiirikin oli helkkarin hyvä. Oikeastaan kulttuuri lähti jostain syystä huonontumaan jo silloin ensimmäisen muutoksen jälkeen. Nyt meistäkin tuntuu, että vielä huonompaan ollaan menossa. Tosin vielä nyt ei ole tapahtunut oikeastaan yhtään mitään, muuta kuin että firman nimi on vaihtunut, mutta kaikki olettavat, että näin tulee käymään. Nyt uuden yhteisen yrityksen olisikin pian tehtävä jotain, jotta porukka hitsaantuu yhtenäiseksi joukkueeksi." Oikeastaan Ylijoki osasi odottaa Reinoltakin tällaista vastausta, sillä sen verran monta yhdistymistä hän oli vuosien mittaan nähnyt. "Nyt teidän kaikkien luottojen on päästävä pikaisesti samaan neuvottelupöytään yritysjohton kanssa ja tuotava tuntemuksenne heidänkin tietoonsa. Kulttuurien yhdistämisessä teille on yhteistä haastetta pitkäksi aika", kiteytti Ylijoki keskustelun lopuksi.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... Jotenkin tulee semmoinen mieleen, että se Kanta SVO olis toiminu kyllä minun mielestäni semmosenaan kuin oli aikanaan... Eipähän siinä mitään sinänsä oo, mutta jotenkin tuntuu, että kyllä se vähän meni huonompaan tosiaan kun tähän isoon valtavaan kompleksiin ruvettiin. Minun mielestäni vähän pienempi olis parempi... Voimatekniikka parani huomattavasti kaikki nää henkilöstöedut ja muut tämmöiset ja ilmapiiri oli minusta helkkarin hyvä niin kun koko firmassa. Mutta sitten se jostakin syystä sitten siinä vaiheessa juuri, kun Keski-Suomi tuli mukaan, niin noin siinä vaiheessa rupes meneen sitten niin kun joka puolellakin sitten huonompaan suuntaan, täällä vanhoillakin alueilla, oikeastaan koko firmassa ilmeisesti työntekijän kannalta katottuna." H2/16

"... tuntuu jo, että rupee heittäen häränpyllyä. Uudet systeemit, mitä nyt on tullut, sehän siinä, ei ihan semmoista... No tää nyt sitten tää Suomen Voimatekniikan lopettaminen, sehän siinä Empoweriin meno, sehän siinä nyt suurin on ollu... Eihän se täällä oo tällä alueella vaikuttanu oikeastaan mitään vielä tähän mennessä... Ei se oikeastaan oo miksikään muuttunu, vaikka toi firma on vaihtunut, ei tällä alueella kumminkaan miksikään oo oikeastaan vaikutusta ollu. Kaikkihan on menny ihan niin kuin ennenkin... kyllä firman täytyy ny ruveta kumminkin kattoon että sais tän porukan pysyyn sitten koossa tällai, työtä, sitä täytyy sitten tarkemmin tuolta ulkoo kattoon." H2/17

Huomioita kulttuurien yhdistymiseen kesällä 2003 liittyvistä tarinoista

Luovuttavan puolen johdon tarinoihin oli tullut selkeä muutos. Edessä olevan organisaatiomuutoksen johdosta vastaanottava puolen arvostelu kääntyi Empoweriin sekä sen kulttuurin ja toimintatapojen arvosteluun. Tosin oman kulttuurin ja toimintamallien arvostus pysyi edelleenkin kovassa kurssissa. Myös vastaanottavan puolen johdon tarinoihin oli tullut muutos. Hekin joutuivat nyt samaan tilanteeseen luovuttavan puolen johdon kanssa. Edessä olevan organisaatiomuutoksen johdosta heistäkin tuli tavallaan luovuttavaa puolta. Päivittäisissä keskusteluissa tämä näkyi siten, että heilläkin keskustelu kääntyi Empoweriin sekä sen (Helsingin pääkonttorin) kulttuurin ja toimintatapojen arvosteluun. Nyt myös entisen vastaanottavan puolen toiminnasta heijastui oman kulttuurin ja toimintamallien arvostus. Tämä näkyi lähinnä siten, että omasta, vanhasta kulttuurista ja toimintatavasta ei suostuttu luopumaan.

Myös luovuttavan puolen asiantuntijoiden tarinat olivat muuttaneet muotoaan. Nyt taistelu omasta toimintatilasta oli oikeastaan kokonaan hälventynyt

ja tilalle oli tullut mukaan johdon tapaan vanhan kulttuurin kaihomielistä muisteleminen. Edessä oleva uusi organisaatiomuutos toi molempien puolien asiantuntijoiden tarinoihin mukaan Empowerin ja Helsingin pääkonttorin toimintatavan arvostelun. Tarinoista ilmeni myös, että tutkimuksen alkuperäisen yrityskaupan vastaanottavan puolen asiantuntijat eivät nyt olleet valmiita luopumaan omasta, vanhasta kulttuuristaan ja toimintatavastaan. Uudessa muutostilanteessa myös työnjohto ja asentajat tuntuivat olevan kovin kaukana varsinaisesta päätöksen teosta. Luovuttavalle puolelle edessä oleva muutos ei tuonut enää uutta ja suurta muutosta. Sitä vastoin vastaanottavalle puolelle edessä oleva muutos ei ollut vielä konkretisoitunut ja he olivatkin samassa tilanteessa kuin luovuttava puoli kaksi vuotta aiemmin.

Tarinoissa alkoi esiintyä uuden organisaation arvostelu sekä johdon (Helsingin/ Töölönkadun/ Kuparitalon) ja kentän välillä olevan kahden kulttuurin, kahden totuuden erilaisuus. Huomionarvoista on, että näitä keskusteluita ilmeni sekä tutkimuskohteen luovuttavalla puolella että vastaanottavalla puolella ja kaikilla henkilöstöryhmien tasoilla. Lisäksi on merkittävää, että kaikkien eri henkilöstöryhmien luovuttavan ja vastaanottavan puolen tarinat yhdistyivät hyvin lähelle toisiaan.

7.3.3 Yhdistyvätkö kulttuurit sittenkään

Vuosina 2003 ja 2004 missään henkilöstöryhmässä ei enää ollut havaittavissa selkeitä eroja luovuttavan ja vastaanottavan puolen suhtautumisessa kulttuuriin ja sen muutokseen. Lisäksi kaikkien henkilöstöryhmien keskusteluissa alkoi ilmetä epäilyksiä kulttuurien lopullisesta yhdistymisestä. Noiden vuosien aikana integraation alkuvaiheen johto oli siirtymässä sivuun ja ottamassa samalla etäisyyttä nykyiseen johtoon. Sitoutuminen uuteen yhtiöön ei enää ollut entisenlaista. Entisen johdon ja asiantuntijoiden tarinat lähenivät toisiaan niin, että niitä oli enää vaikea erottaa toisistaan. Keskusteluissa näkyi edelleen Empowerin sekä sen uuden Espoon Lommilan pääkonttorin kulttuurin ja toimintatapojen arvostelu. Liiketoiminnan vanhaa kulttuuria arvostettiin, mutta muiden liiketoimintojen kulttuuri tuntui kaukaiselta. Vain omat asiat kiinnostivat eikä yhteistä kulttuuria ollut vielä saavutettu. Asiantuntijoiden päivittäisissä keskusteluissa ei ollut enää havaittavissa pelkoa oman toimintatilan menettämisestä.

Aiheeseen liittyviä päiväkirjamerkintöjäni vuosilta 2003 – 2005

"Yhdessä tekeminen: kulttuurit kohtaavat, mutta missä hengessä. Se on tässä se ongelma: kovimman ääni korvessa kanta. Ei ole pystytty siihen, että otettaisiin oppia niistä, jotka ovat osanneet asioita aiemminkin ja tehneet myös hyvää jälkeä. Empowerin asiat tuntuvat yksikön kannalta melko kaukaisilta. Meidän pitäisi myös tulla entistä enemmän kuorestamme ulos. Tällaisia mieltä se henkilöstötyöpaja."

"Tänään oli muuten jännä huomata, että viimeviikkoiset xxx ja xxx koskevat YT-neuvottelut eivät pahemmin muuta porukkaa kiinnosta. Sellaista se on. Jos asia ei ole itselle tärkeä, niin ei siitä jaksaa paljoa huolta kantaa."

Työnjohdon päivittäisistä keskusteluista kävi ilmi, että integraation alussa olleiden vanhojen yhtiöiden toimintamallit olivat edelleen käytössä. Mitään toimintojen yhdistymistä ei ollut vielä saavutettu. Uuden yhtiön toimintaympäris-

tö tuntui jopa vieraalta ja siihen suhtauduttiin kriittisesti. Asentajat kokivat olevansa entistä enemmän syrjässä yhtiön kulttuurista. He muistelivat edelleen kaihoisasti vanhaa aikaa, jossa oli mukana oman työyhteisön turva. Päivittäisten keskusteluiden mukaan yhtiön pääkonttori ja uusi johto tuntuivat kovin kaukaisilta. Uusi yhtiö oli kooltaan niin suuri ja toimi laajalla alueella, ettei henkilöstöllä ollut selkeätä kuvaa yhtiön toiminnasta ja muista työhönottopisteistä. Noiden vuosien aikana yhtiön jokaisessa toimipisteessä ja toimialalla elettiin omaa elämää ja siellä oli myös omat kulttuurinsa. Neljä vuotta ensimmäisen yhdistymisen jälkeen keväällä 2005 elettiin kulttuurin arenalla mielenkiintoista aikaa. Vuodenvaihteessa yhtiö oli ostanut eri puolilta Suomea kolmen yrityksen toimintoja. Näiden yritysten henkilöstön yhdistyminen Empowerin kulttuuriin oli alkamassa. Tämä ei kuitenkaan suuresti vaikuttanut integraation alkuvaiheessa mukaan tulleeseen henkilöstöön. Tutkimuksessa mukana ollut henkilöstö keskittyikin pohtimaan lähinnä mennyttä aikaa ja sen vaikutuksia nykytilanteeseen. Seuraavat tarinat kevään 2005 kulttuurien yhdistymisestä nousevat jälleen ihmisten erilaisista mielikuvista ja näkemyksistä.

Tarina entisen johdon ja asiantuntijoiden uskosta kulttuurien yhdistymiseen

Yhtiön asiakasvastaavat olivat tapansa mukaan pääsiäisen vietossa Saariselän kevähangilla. Takana oli raju viikko asiakkaitten kanssa seurustelua ja niinpä ystävykset Mauri ja Matti eivät olleet parhaassa mahdollisessa vireessä kuntoilua ajatellen. Urheasti miehet kuitenkin lähtivät joka-aamukselle hiihtolenkilleen. Tovin hiihdettyään Mauri aukaisi salaisen arkkunsa: ”Ei tässä yhtiön kulttuurien yhdistymisessä ole välttämättä onnistuttu, kyllä siinä on vielä paljon tekemistä. Esimerkiksi tuo toimintojen erilaisuus eri liiketoiminta-alueilla on valtavan erilaista. Eivät tällaiset toimintakulttuuriset erot tule varmaan koskaan poistumaankaan, ainakaan nopeasti. Se on vaan hyväksyttävä, että jokaisessa paikassa on erilaiset työn tekemisen vivahteet ja ihmiset tekevät eri tavalla työtään.” Tässä vaiheessa matkaa oli taitettu peräkanaa jo kymmenkunta kilometriä ja Mauri odotti kollegansa vastausta, mutta turhaan. Niinpä hän jatkoikin ääneen pohtimistaan: ”Kyllä tuo työilmapiirikin on käynyt viime vuosina välinpitämättömämmäksi. Sitä ei vaan olla enää niin kiihkeästi mukana työnantajan rytmisissä kuin oltiin ennen. Nykyään on menty enemmänkin siihen, että tullaan töihin ja totta kai tehdään työt kunnolla, mutta sellainen ylimääräinen innostus on jäänyt pois. Eikä minua edes hirveästi kiinnosta tuo meidän toisen liiketoimintaputken touhukaan. Se tuntuu niin kovin vieraalta. Totta kai vuodet tuovat määrättyä yhtenäistymistä tai ainakin lähentymistä meidänkin toiminoissa, mutta tuskin me kuitenkaan tuota henkistä kulttuuria saadaan koskaan samalle tasolle toistemme kanssa.”

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”Ei siinä (kulttuurien yhdistämisessä) välttämättä vielä ole kyllä onnistuttu, kyllä siinä paljon tekemistä on, että tuota se on niinkun iso haaste varmasti yrityksessä vielä olemassa... ja se toimintakulttuuri jos mietitään liiketoiminta-alueita niin se on niin valtavan erilainen ja se tietysti tulee siitä, että sen liiketoiminta-alueen tehtävät vaatii vähän erilaisia toimintatapoja... siinä on aika iso kulttuuriero... käytännössä ne kulttuurierojen tasaantumiset jos mietitään niin sehän ei silleen välttämättä kovin nopeesti etene koska ei oo sitä vaihtoa riittävästi

ja sitten taas se toimintaympäristö aiheuttaa sen että ei se välttämättä se toimintakulttuurilliset erot niin ei ne kokonaan poistukaan. Se on vaan yksinkertaisesti näin että on haja-asutusalueita ja on liikekeskuksia ja kasvukeskuksia ja jokaisessa paikassa on pikkusen eri vivahteet, mitkä aiheuttaa sitten niihin kulttuureihin toimintakulttuureihin niitä omia vivahteitaan... Eikä se koskaan häivykään semmonen ero eikä sen oo välttämättä ees tarve häipyä. Koska ne on vaan, silloin ihmiset toimii niin erilaisissa ympäristöissä tehden työtä.” H3/11

”Tää työilmapiiri jos sitä verrataan johonkin sanotaan kolmen, neljän, viiden vuoden takaseen niin tää on se sana mikä vois sanoo on välinpitämättömämpi, tarkoitan sillä sitä että ei ihan ehkä niin kiihkeästi ei enää olla niinku sen tota ei ehkä niin kiihkeästi enää olla sen palkanmaksajan niinkun jokapäiväisessä elämässä tuota niinkun mukana kun ehkä joskus aikaisemmin ja se koskee tietysti niin itseäni ja mitä oon niinku tossa aistinu, niin muutakin porukkaa, että tuota hieman ehkä enemmän on mennä siihen että tullaan ja tehään, tehään toki niinkun hyvin ja sitoutunut taikka sillätavalla niinku lojaalisti firmaa kohtaan tuota homma, mutta ei niinku semmosia ylimääräisiä tuota niinku ylimääräistä tämmöstä tuota niin innostusta taikka tämmöstä niinku Empower-nimen mainitseminen tuota että saa aikaseksi.” H3/34

”... mä en pysty esim. tuota xxxpuolta niinku sitä sillätavalla kommentoi se ei sillätavalla oo siellä takana että se oo mua niin kiinnostanu ja se ei kosketa sillä tavalla, vaikka siellä niinku muutoksia tapahtuu niinku jatkuvasti taikka tapahtuu ihan samalla tavalla kun tässä meillä xxxpuolellakin, mutta se on niinku oma lukunsa, mutta tää meidän xxxpuolen... .. pakkohan se on tuota niin kun vuodet vierii ja on pyörinyt niin pakkohan siinä on lähentymistä tapahtua, että eihän sitä nyt niin kovapäistä porukkaa olekaan, etteikö siinä jotain tapahtus, mutta kyllähän se nyt edelleenkin on omanansa, ei niin voimakkaasti ku joskus sanotaan kaks vuotta sitten, että ois niinku periaatteessa jakelupuolellakin kolme eri yhtiötä yhdessä sisällä... niin sitä kautta niin kun tää tekemisen kulttuuri lähtis yhtenäistymään ett henkistä kulttuuriahan ei ehkä koskaan saa niinku samalle näin isossa yhtiössä niinku samalle tuota ninku tasolle, mutta näin ku sanotaan tekemisen kulttuuri ja sitä kautta asioitten eteenpäin menemisen kulttuuri niinku tulis yhtenäistyyn...” H3/34

Aamun piristävä pakkonen oli tehnyt Matillekin hyvää ja mies alkoi selkeästi virkistyä. Tähän saakka hän oli tyytynyt kuuntelijan osaan, mutta nyt oli hänenkin pakko ottaa kantaa: ”Olet kyllä oikeassa, olen kanssasi pitkälle samaa mieltä. Kyllä me eri osastoilla puhutaan vielä kovasti eri kieltä. Yhtiön henki ei ole mennyt niin pitkälle, että ymmärrettäisiin samalla tavalla asioita. Esimerkiksi tuo avoimuus ei tarkoita kaikille sitä, että uskaltaisi puhua avoimesti kaikkia asioita. Näin se vaan on. Kaiken kaikkiaankin nuo arvot ovat sellaisia, että johdon pitäisi sitten toimia sen mukaan, kuin mitä on tullut luvattua. Nyt ei ole tainnut aivan sillä tavalla mennä, ainakaan silloin alussa. Tuli vaan luvattua ehkä vähän liian ruusuista tulevaisuutta ja tämä sitten aiheutti määrätynlaista luottamuspulaa henkilöstöltä. Olikokaan niitä arvoja silloin alussa, tai ainakaan henkilökunta ei niihin uskonut, vaikka johto kuinka niitä jankutti. Joka tapauksessa ei kuitenkaan toimittu sen mukaan, mitä oli tullut luvattua. Sittenhän niitä arvoja taidettiin vasta alkaa miettimään, kun nämä yhdistymisen tapahtumat olivat jo takanapäin.” Mauri yllättyi kollegansa vahvasta kannanotosta ja siitä, kuinka samoilla linjoilla tämä oli hänen kanssaan. Olivathan miehet tulleet alun perin eri yrityksistä, mutta vuodet ja sama kohtalo olivat näemmä tehneet tehtävänsä. Molemmat ystävykset eivät nimittäin tässä uudessa organisaatiossa kuuluneet enää yhtiön korkeimpaan johtoon. ”Taitaa se olla niin, että meidän on viisainta keskittyä vaan tähän omaan työhömme. Eiköhän mennä tästä saunan lämpöön”, totesi Mauri hiihtolenkin lopuksi.

Tarinaan liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... mun mielestäni ehkä tässä arvostuksessa vielä puhutaan vähän eri kieltä eri osastot, että tää tämmönen Empower-henki ei oo menny niin pitkälle, että kaikki ymmärtäs esim. avoimuudella samaa sanaa eli tämmönen retorinen asia niin, että mitä avoimuus tarkoittaa yhtiössä niin sitä ei oo kerrottu, on sana avoimuus... Mutta semmonen on niinkun että kyllähän muutamalle ihmiselle tässä yhtiössä on aika vaikee kertoa niinku omista asioistaan ja tollai, että semmonen vanha periaate oli aikaisemmin on ollu näissä yhtiöissä, missä mä olen ollu ja tietysti tää tausta on semmonen, että kyllä paikalliselle kaverille yleensä kerrotaan, että jos johonkin yhtiöön mennään taikka jonkun vastuualueen yrityksiin mennään, mutta täällä sitä ei o sitä kulttuuria ei ole että katotaan, että mulla on etuoikeus mennä johonkin tai jotain tommosta. Mutta jos on tämmönen linja valittu, niin mitäs siinä sitten, eletään sen mukaan." H3/35

"Ehkä ne vähän oli ne arvot tuota tai sanotaan että arvoja oli, mutta että ehkä täällä johtajat puhuu erilailla ja sitten ne arvot ei näkyny siellä käytännön toiminnassa, että se pikkusen puheet ja teot ei menny yksiin sitten tuossa ja no luottamuspuhlahan siinä lähinnä johtoa kohtaan oli xxx henkilöstöltä jossakin vaiheessa sitten tuossa että. Luvattiin liian paljon ja näytettiin liian ruusuiselta asioita ja ne ei kumminkaan näin ollu asiat sitten tuota että. Oliko niitä arvoja sitten niin kauheesti tai sanotaan, että minulle jäi semmonen kuva, että se henkilökunta ei uskonu, vaikka niitä arvoja kuinka jankutettiin niin ne ei uskonu, että nää on nyt niitä arvoja sitten, kun xxx ei toimittu ihan sen mukaan sitten kumminkin kun mitä puhuttiin. Siinä yhdessä vaiheessa nyt en tiedä sitten tietenkään miten nyt on, silloinhan luotiin niitä arvoja vasta sitten oikein niin kun siinä vaiheessa, kun se 2003 vuoden alussa niin niitähän sitten vasta alettiin miettimään että mitkä ne Empowerin arvot on..." H3/33

Sisälle päästyään Matti ja Mauri huomasivat muidenkin jo heränneen. Aamupalapöydässä käytiin nimittäin sen verran voimakasta keskustelua, ettei sitä voinut olla kuulematta. Lauri ja Kauko olivat päässeet hyvään vauhtiin ja keskustelivat suureen ääneen päivänpolttavista asioita. "Kyllä se meidän tilanne on sellainen, että kulttuurien yhdistymisessä on menty aikataavalla alaspäin, ei mahda mitään. Ei meillä ole vielääkään häävisti sellaista yhteistä henkeä. Meillä on pikemminkin suuri joukko eri firmoista tulleita leirejä, joilla kaikilla on omat kuvionsa ja sitä myötä myös omat kulttuurinsa. Toisaalta, minkäs sille voi, että me ollaan eri kulttuureista lähdetty ja jokaisella on omat voimakkaat toimintatapansa. Mutta se minua ihmetyttää, että me ollaan silti tehty ihan hyvää tulosta. Niinhän se oli kyllä siinä meidän aiemmassakin firmassa. Tähän varmaan vaikuttaa, että yhtiön johto tekee kyllä asian eteen kohtalaisen paljon töitä ja seisoo yhden asian takana", Lauri hehkutti kantavalla mörinällä. Kauko oli mukana tunnelmassa ja säesti Laurin ajatuksia samaan malliin: "Minun mielestäni täällä on vallalla sellainen meininki, että sinulla täytyy olla oikea firma taustalla ja oikea määrä nappeja paidankauluksessa, jotta sinä olet oikeassa. Väärän firman ja kulttuurin omaavien ajatuksia ei katsota kovinkaan hyväksyvästi. Tällaisia ajatuksia minä olen mielessäni hahmotellut viime aikoina. En tiedä, olenko tässä oikeassa."

Tarinaan liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"Niin kyllä me valitettavasti alaspäin ollaan menty, mutta tulosta kyllä silti on tullu, että se on niinkö ihme, että viime vuosi oli hyvä vuosi meille, vaikka tuota niinkö kulttuurien yhdistäminen ei oo onnistunut minun mielestä ja näinhän se oli SVO:ssakin, se SVO teki hyvän tuloksen silloin muistan sen hyvin, mutta tuota, mutta mutta silloin tuntu, että kaikki ei oo ihan kohallaan." H3/4

"... Ei varmaan ole, en näe niin kun yhteistä Empoweria tai yhteistä henkeä taikka tuommosta, että kyllä mä väitän, että niin kun xxxlaisuudesta, xxx on niin kun oma kuvionsa, me

xxxlaiset tai xxxlaiset tai xxxlaiset ehken ollaan niinkun oma kaartimme, että en minä usko, että meillä on niin kun tämmöstä yhteistä henkeä kovinkaan häävisti, että kyllä ne niin kun nää eri leirit niin kun näkee vaikkakin niin kun yhtiön johto nähdäkseni tekee asian eteen ihan kohtalaisestikin työtä ja seisoo niin kun yhen asian mutta kun minkäpäs sille voi, että ollaan niinkun eri kulttuureista lähetty ja kulttuurit on kovia ne on voimakkaita.” H3/23

”... mä epäilen, että tässä oli vähän semmosta, että täällä ei niinku hyväksytty, jos joku sano jotakin. On niinku xxxn tausta, että on niinku napit jotta on oikeassa, eli mitä enemmän nappeja, sitä enemmän oikeassa. Et mä vähän epäilen, ei mulla näyttöä ole, mut mä vähän epäilen.” H3/5

Lauri oli jo aamiaisensa syönyt, mutta ei malttanut lähteä vielä pöydästä. Hänen oli aivan pakko jatkaa tässä vaiheessa jo suhteellisen vauhdikasta keskustelua: ”Kyllä minun on nyt pakko sanoa, että joissakin paikoissa meidän pojilla on tosi paha olla. Se näkyy sellaisena määrätynlaisena välinpitämättömyytenä, että kukaan ei välttämättä tiedä tai hoida mitään, sitä olla möllötetään vaan. Niissä porukoissa on jotain, jota en osaa oikein kunnolla sanoa. Varmaan se johtuu osaksi siitäkin, että porukka tuntuu jotenkin olevansa sivussa tai kaukana muusta henkilöstöstä. Tai voi sen ajatella niinkin päin, että se pääkonttori on kaukana siitä tekevästä porukasta. Mutta joka tapauksessa, siellä pääkonttorilla ollaan niin kuin ihan eri sfääreissä kuin muualla. Joka paikassa siitä kuulee kerrottavan.” Kauko oli taas hetken malttanut kuunnella hiljaa asiantuntijakollegansa vuodatusta, mutta jälleen hänen oli lisättävä oma näkemyksensä asioiden kulkuun: ”Tietyllä tavalla tämä systeemi meni perseelleen jo heti liikkeelle lähettäessä. Sellainen realismi puuttui siinä käynnistysvaiheessa. Ei niin kuin ymmärretty, että mekin oltiin tehty näitä hommia jo jonkin aikaa. Ei ymmärretty, että tämä on yksinkertaista touhua, ei tarvita mitään hienoja kuvioita. Meillä on osaamista, sekä ammattitaitoa ja tehdään kunnon työtä oikeaan hintaan ja palvellaan asiakasta, niin yksinkertaista on tämä meidän bisnes. Meidän kulttuuri ei olisi kaivannut mitään suuria kuvioita taikka organisaatiomuutoksia siinä aloitusvaiheessa. Sellainen touhu vain sekoitti suotta meidän systeemit.” Tässä vaiheessa kaverukset olivat jo niin liikuttuneessa mielentilassa, että ulkoa saapuneet aamukuntoilijat eivät tohtineet heitä häiritä, vaan menivät hiljaa saunan puolelle.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... Ja sen verran voin sanoa että kyllä siellä on siellä xxx alueilla niin pojilla on vielä paha olla ett sille mä en voi mun on pakko ny sanoo se tässä ett niillä on joku paha olla siellä. Ehkä eniten vielä just tää sanosko xxx porukka. xxx porukalla on pikkusen kans semmosta hainpakkaa, mutta niillähän on töitä, nehän sai työt sieltä, mutta xxx porukoissa on jotakin. No, se näkyy semmosena, että eipä tässä nyt, kuka täällä nyt näitä tekee ja kukkaan ei tiä mitään ja kukaan ei hoija mitään. En mä tiä onks se siinä sitten ett... ” H3/15

”... sitten tuota kyllä se vaan niinkö se, että pääkonttori on kaukana tekevästä porukasta, niin kyllä sekin näkyy. Kyllä se näkyy, että pääkonttorilla ollaan niinkö ihan eri sfääreissä, mitä muualla ja kyllä sitä kuulee kerrottavan joka paikassa oikeastaan.” H3/4

”... niinkun näkee tietyllä tavalla tääkin lähti käyntiin että tää menee niinku perseelleen tää systeemi että ei olla niinku järkeviä, se oli tavallaan niikun kähmittyy tiettyyn malliin silloin, kun Empowerkin lähti liikkeelle, siellä oli paljon niinku sellasta utopiaa että semmonen realismi puuttu siitä vaiheesta mun mielestäni, kun mekin oli jo tehty täällä tätä verkonrakentamistyötä rahasta ja semmonen yksinkertanen ja selkee periaate että siinä ei pajon rumeluu-reja taroita ku meillä on osaaminen ja ammattitaito ja tehään kunnon työtä ja oikeeseen hin-

taan ja palvellaan asiakasta, niin se on niin yksinkertasta. Ei siinä tarvii kauheita kuvioita eikä rakenteita ja se että kähminnästä vois sanoo että tehtiin semmosia hölmöjä organisatiomuutoksia silloin aloitusvaiheessa, sekotettiin pakkaan... ” H3/15

Tarina työnjohdon ja asentajien uskosta kulttuurien yhdistymiseen

Viime syksynä yhtiön vapaa-ajan toimikunta oli päättänyt toimintasuunnitelmassaan, että keväällä kokeillaan erämessuille osallistumista. Mukaan oli ilmoittautunut riittävä määrä innokkaita. Tietenkin matkalle lähtivät myös luontoa ja kaikenlaista siihen liittyvää rakastavat Mara ja Hartikaisen Jussi. Miehet nousivat kyytiin eri työhönottopisteistä ja niinpä pitkän bussimatkan aikana oli mukava rupertella viime aikojen tapahtumista. ”Eihän se meidän kulttuuri samanlaista ole, eikä varmasti koskaan tule olemaankaan. Tämä firma on vaan yksinkertaisesti niin iso, että ei tästä voi tulla samanlaista”, kertoi Mara viimeaikaisista tuntemuksistaan. ”Joo, minäkin olen huomannut, että ei ole sellaista yhteenkuuluvuutta, mitä oli silloin aikoinaan aiemmassa firmassani. Oikeastaan tätä ei voi verratakaan senaikaiseen kulttuuriin. Töitä tehtiin siihen aikaan kuin omalle firmalle. Tänä päivänä täällä ollaan vaan töissä ja tehdään sitä työtä”, säesti Jussi omat ajatuksensa ja jatkoi: ”Nykyään on vähän sellainen meininki, että ei saisi edes tuntea firmaa omakseen. Sellaiset ajatukset yksinkertaisesti tapetaan pois ihmisten mielistä.” Mara oli huomannut myös, että töitä tehtiin edelleenkin vanhan mallin mukaisesti. Tällaista toimintojen tai työtapojen yhtenäistymistä ei ollut tapahtunut. ”Periaatteessa homma toimii joka paikassa samalla tavalla kuin aiemminkin, mutta onko tämä kaikki vaan tällaista alkukankeutta. Josko me kuitenkin joskus alettaisiin toimia samalla tavalla ja firmakin alkaisi pikkuhiljaa tuntua omalta”, Mara kertasi ajatuksiaan.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”Eihän se (kulttuuri) samanlaista oo. Eikä tulekaan varmasti. Tää on niin iso tää firma, ettei siitä voi tulla samanlaista. Ei samanlaista yhteenkuuluvuutta voi millään tulla. Ei, tää on liian iso firma semmoseen. Ei sitä voi verrata siihen xxx:n ei missään tapauksessa. Koskaan ei tule semmosta henkeä, mitä xxx:n aikaan oli. Ei, ei. Sitä on monesti puhuttukin, että silloin kun oltiin xxx:ssä töissä, niin sitä tehtiin melkein niinkun oma firma ois mulla, ei se tänä päivänä sitä oo, sitä vaan tehään nyt. Sitä vaan tehään sitä työtä.” H3/27

”... nykyään tämän yhtiön käyttäytyminen on semmosta että niinkö tätä ei sais tuntea niinku ennen vanhaan sitä oltiin jossakin töissä vähän niinkö omassa talossa tehtiin ja tehtiin sillä mielelläkin vähän että ja jopa kiilattiinkin välillä että nyt on tämä politiikka ollu semmosta että se on niinku se tapetaan pois semmonen, mutta tota jos se on vaan tämmöistä alkujännitystä ja kankeutta että jospa se siitä sitten jossakin vaiheessa, voi olla että tuntuu jo omalta siinä mielessä.” H3/6

”... kyllä me niinkö periaatteessa aikasemminkin toimittiin tavallaan itsenäisinä ja tietyillä alueilla sitten kumminkin tehään tätä yhteistyötä tarjouslaskennan puitteissa ja tällaisessa maastosuunnittelun kautta, ei niissä mun mielestä niin suuria muutoksia oo ollukkaan että. Periaatteessa se homma toimii niinkun aikasemminkin ja mun mielestä ihan niinkö hyvällä tasolla.” H3/20

Välillä matkaa taitettiin pitkiäkin matkoja täydellisen hiljaisuuden vallitessa, mutta pysähdyksen ja kahvinjuonnin jälkeen ystävykset olivat jälleen virkeitä pohtimaan nykypäivän tilannetta. ”Kyllä ne vanhat sähkölaitokset näkyvät vielä kovasti meidän toiminnoissa, ei sille mahda mitään. Näissä omissa toimipis-

teissä on porukan oma henki ja kulttuuri ihan hyvää, mutta yhtiöön päin suhtaudutaan jollain tavalla kriittisesti. Sitä ollaan tällä hetkellä jotenkin varpailaan. Kaikkiin muutoksiin ja erilaisiin tapahtumiin ei välttämättä suhtauduta positiivisesti”, Jussi kiteytti ajatuksiaan. Aiheesta oli puhuttu aiemminkin pohjoisen kalareissuilla ja molemmat miehet tiesivät tarkkaan toistensa ajatukset siitä, kuinka aiemmat yhtiöt olivat olleet paljon pienempiä ja tuntuneet kodikkailta. Nyt tilanne oli kokonaan toinen. Uusi yhtiö oli paljon suurempi, jossa yksinkertaisesti kaikkea toimintaa ja henkilöstöä ei voinut tuntea. ”Kyllä nykyään tuntuu vieraalta monikin yhtiön toiminto ja henkilöstökin on ympärillä vaihtunut. En minä tiedä esimerkiksi tuosta toisesta liiketoiminnasta ja siellä ihmisten tekemisistä oikeastaan yhtikäs mitään. Uskon vahvasti, että sielläkin eletään täysin omaa elämää ja tällaista yhdistymistä ei ole tapahtunut. Me eletään maantieteellisestikin niin eri paikoissa”, jatkoi Jussi vielä tarinaansa. ”Nyt kyllä osuit naulan kantaan. Tuskin monikaan asentaja tai työnjohtaja on käynyt muuta kuin siellä omassa työhönottopisteessään. Ei meillä yleensä kukaan tiedetä, minkälaista maailma on muualla”, Mara huomasi keskustelun lopuksi. Tässä vaiheessa oli tultu jo messukeskuksen pihaan ja ystävykset lähtivät innokkaasti tutustumaan erämessujen antiin.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... kyllähän meillä silti on on mun on pakko ny puhua vaan niin kun jakeluverkosta, kun en muusta oikein paljon tiedä, niin kyllä meillä vielä aika paljon on kyllä varmaan Keski-Suomen Valon ja Hämeensähkön ja ja jopa Hämeensähkön, ettei Voimatekniikka ja ja ja Asikkalan voimat ja tämmöttet. Kyllä ne näkyy minun mielestä... tässä henkilöstön välillä niin ilmapiiri on ihan mun mielestäni hyvä, hyvä, ei siinä oo mitään, mutta sitten, jos ajatellaan niin kun yhtiöön päin, niin se voi olla vähän kriittinen. Niin, että ollaan niin kun kovin varpailaan tällä hetkellä, että tuota kyllä kaikki seurataan ja sitten, että mitä nyt muutoksia ja tommosia tulee, niin niihin ei välttämättä suhtauduta ihan positiivisesti...” H3/14

”... Tietysti yhtiöhän on muuttunut täydellisesti siitä kun oltiin xxx ja elettiin aika pienen porukan kesken ja kaikki tunsu oikeastaan ainakin toimihenkilöt toinen toisensa tai tuntu itestä siltä että kaikki tunnettiin toisemme ja se on paisunut siinä niin paljon xxx, niin tuntuu aika vieraalta monikin yhtiön ympyrä ja yhtiön ihmiset sillain on muuttunut... mä en sillain tunne sitä kuitenkaan vaikka mä oon sen paperin lukuun varmaan kymmeniä kertoja niin tota että se xxxputken asiat on niin vieraita, sitä ei niinkun sillälailla miellä että mitä ne kaikki ihmiset siellä tekee... jos vertaa sitä että miten tuolla tuntipalkkasten porukassa olevat kaverit niin miten ne elää tänä päivänä xxxssa ja miten ne elää xxxlla tai xxxlla tai muualla, niin mä oisin sitä mieltä, että niitten yhdistäminen ei oo tapahtunu oikein mitenkään ett ne elää aivan omaa maailmaansa joka paikassa edelleenkin, että tehdään erilaisilla sanotaanko voimavoillakin xxx se että tavat on maailmassa toisenlaiset toisessa päässä kun toisella ja jossakin se on ittestään selvyys että hoidetaan joku asia näin ja toisella taas toisella lailla... ei ne kaverit tiedä, minkälaista maailma on muualla, niin se on nää lähitukikohdat tietää toisensa, että joku 50 - 100 km päässä olevissa on käyty, niin sillä tiedetään minkälaiset ne maailmat on mutta sitten siihen se jääkin. Aika harvoa työnjohtajakan on käynyt muuta kun ehkä vois sanoa näin, että sen oma piirinsä keskuspaikassa ja sitten siinä omassa työpisteessään...” H3/32

Mukana vapaa-ajantoimikunnan matkalla olivat myös Jami ja Reino. Messualueelle päästyään toverukset päättivät käydä ensi töikseen hörppäämässä yhden huurteiset. Jo aamusta täpötäydessä messuravintolasta ei tahtonut huomata tyhjää pöytää, mutta viimein sellainenkin löytyi. Matkan aikana Jami ja Reino olivat käyneet keskustelua yhtiön toimintojen nykytilasta. Reino oli kertonut huomiostaan, että viime vuosina ei ollut tapahtunut mitään toiminnallista muutosta. Töitä tehtiin aivan samalla tavalla kuin ennenkin, ainoastaan haalarissa

oli nimi vaihtunut. Linja-autossa käyty keskustelu oli vielä miesten mielessä ja niinpä se jatkui uudelleen aamukaljan lomassa. ”Ei se kulttuurien yhdistyminen näy meidän työpisteessä mitenkään. Me ollaan niin syrjässä siellä, että ei me tiedetä oikeastaan mistään mitään. Ainoastaan tilinauhan mukana tulee tietoa asioista, että esimerkiksi jotakin firmoja on ostettu. Siihen se kulttuurien yhdistyminen sitten jääkin. Kyllä se Helsingin pääkonttorikin on vaan täältä katsottuna aikatavalla kaukana”, kertoi Jami tämänhetkistä tuntemuksistaan. ”Joo, sama se on meilläkin. Ennen vanhaan sitä järjestettiin paljon yhtiön järjestämiä yhteisiä tilaisuuksia ja pidettiin sillä tavalla yhtä. Tätä nykyä sellainen toiminta on jäänyt pois. Jätkienkin kanssa pidettiin omia palavereita, mutta reilut viisi vuotta sitten kun jakaannuttiin eri leireihin, niin tällainenkin yhteydenpito on hiipunut pikkuhiljaa pois”, vastasi puolestaan Reino ja jatkoi: ”Kyllä silloin yhdistymisen alussa odotettiin, että nyt on iso firma takana ja saadaan yhdistettyä kaikki hyvät puolet yhteen, mutta minkäänlaisista yhdistymistä ei ole jostain syystä tapahtunutkaan.”

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”No ei kai se oo sen kummempaa, onko se Voimatekniikka vai mikä se on. Eihän ne työt siinä miksikään muutu. En mää oo ainakaan huomannu mitään eroa esim. Voimatekniikan ja Empowerin välillä että täällä. Muuta kun haalarissa on nimi vaihtunu... Ei se (kulttuurien yhdistyminen) näy täällä mitenkään. Me ollaan täällä niin syrjässä että. Ei näy mitään, muuta kun tulee tilinauhan mukana tiedot että on jotakin ostettu... Kyllähän se (Helsingin pää) täältäpäin on kaukana. En lähtis tilinauhaa sinne näyttämään.” H3/8

”... kyllähän me aikaisemmin, niin mehän pidettiin paljon yhtä ja sitten oli niinkun yhtiönkin puolesta järjestettyä että kokoonnuttiin, mutta täällä on aika vähän semmosta toimintaa... No kyllähän se tietysti, kyllähän me vähän eri leiriin silloin jos me puhutaan niinkun mistä mä oon lähteny että kun se jakaantu kuka meni minnekin, niin kyllähän se sitten vähän hiipuu siinä, mutta että ollaan me kumminkin nyt vielä oltu, että aina silloin tällöin pidetty jonkinlainen miitinki jossain päin. Mutta kyllä se on niinkun alkanu nytten kun kohta tulee jo viis vuotta siitä, niin kyllä ne tota vähenee ja porukka putoo siitä pois osa.” H3/30

”... No kyllä silloin ainakin aateltiin että nyt on iso firma takana ja nyt on saadaan kaikki tulo ajateltiin että tuloo niin kun hyvää joka alueelta tuloo ne hyvät puolet niin tuloo esihin minkälaisilla työmenetelmillä, minkälaisilla värkillä miehet teköö tua, mutta loppujen lopuksi mikään ei muuttunukan, joka alueella tehdään vielä omilla systeemillään siellä, toisilla on isot nelivetoautot ja toiset ajaa tuallasilla vanhoilla Dynan paskoilla, jännittää aina, koska se sip-paa sinne johonkin, mutta ei oo hetikään niinkun samalta viivalta ei lähdetä...” H3/18

Sen verran mukava oli haastella nykytilannetta ja muistella menneitä, että Jami ja Reino eivät malttaneet lähteä vielä messukierrokselle, vaan hakivat toiset tuopilliset. ”Täytyy kyllä myöntää, että pikkuisen ikävä on sitä vanhaa aikaa. Siihen aikaan homma oli vielä mielekästä ja kaikki toimi hienosti. Joskus tehtiin pikkuisen pitempää päivää ja urakkaa, niin siitä sai sellaista pientä porkkanaakin. Tätä nykyä tällainen ei enää jostain syystä tahdo onnistua. Jotenkin se vetää meidän toimipisteen porukoitten mielet alakuloiseksi. Ei sille vaan mahda mitään”, Jami kertoi samalla kun huuhteli kurkkuaan vahvalla siivulla olutta. Josain vaiheessa Reino innostui avautumaan heidän toimipisteensä todellisesta ongelmasta. Heidän toimipaikkaansa oli muutama kuukausi sitten yhdistetty toinen pienempi toimipiste. Miehillä oli viimeiset vuodet ollut tavaroitten säilyttämistä varten ainoastaan sähköasemalla sijainnut tavarakontti. Sieltä tulleet asentajat olivat uskaltaneet kertomaan huoliaan Reinolle, tämä kun oli asen-

tajien luottamusmies. Reino luotti luottamusmieskollegaansa ja kertoi nyt näiden miesten tarinaa Jamille: "Kyllä sieltä tulleet miehet olivat ja ovat todella yksinäisiä. Aiemmin asioiden hoitaminen on ollut heille lähes mahdotonta, sillä yhtiön asiat hoidettiin pelkällä kirjeenvaihdolla. Lisäksi heidän yhteisinä tiloinaan olivat vain autopaikat ja pukukaapit. Ei siinä voitu puhua yhteenkuuluvuudesta omien saatikka muun yhtiön kanssa. Nyt uuden työhönottopisteen myötä työmatka on venynyt kohtuuttomaksi ja meidän porukoitten kulttuuri on taas sitten aivan erilaista kuin heillä on ollut. Täytyy kyllä sanoa, että ei ole hääviä niillä miehillä. Mutta mikä hurjinta, niin tällaisia tavarakonttiin sijoitettuja toimipisteitä meillä on vielä nykyäänkin olemassa." Yht'äkkiä Reino ja Jami huomasivat ajan karkaavan käsistä ja he päättivät yksissä tuumin lähteä pikapikaa messukierrokselle ennen paluumatkan alkamista.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... pikkusen semmonen ikävää sitä vanhaa aikaa tietenkin on. Ihan nyt lähivuosia, sanotaan viis vuotta sitten. Elikkä että se oli vielä se xxx niin se oli mielekästä hommaa silloin se homma vielä toimi ku yhdellä puhelinsoitolla pysty kysymään mekin xxx kans urakoitiin, me tehtiin vähän pitempää päivää xxx kun pikkusen sai porkkanaa, ne se aina pikkusen pistää teettämään että kyllähän se ja silloin oli sillä lailla että kun mentiin työmaalle, niin se oli organisoitu niin että se toimi, että me terestettiin konemiestä siinä ku se käytännössä tuli vastaan ja mentiin työmaalle ja nykästiin johot ja purettiin vanhat pois ja tehtiin kytkennät sun muut siinä ja seuraavalle työmaalle, että siinä ei tullu sitä semmosta että mitäs sitten... Ilmapiiri on vähän semmonen heikohko. Alakulonen. Melkein vaan aina kun työparit lähetään kun mekin käytiin xxx ja tuolla päin niin melkein aina kun mentiin kahvilaan sitten käymään kato kahvit siinä kun treffattiin että mennään sitten yhdessä työmaalle, niin kyllä se melkein aina vaan tuloo se puhuminen siitä entisestä, että miten se silloin ennen toimi ja miksei se nyt enää toimi tämä homma organisaatio..." H3/26

"No en minä tiä eihän siinä tuota mutta eihän se nyt pahitteeksaan oo vaikka joskus tuota sieltäkin päin kyllä sitä aika yksin jää... Ja kyllä siinä monessa asiassa sanotaan silloin kun oli toimipaikka oli xxxssa ja tää nyt oli ihan kohtuullinen työmatka ja kaikki asiat tavallaan hoitu siitä, mutta sitten kun se siirty xxxlle niin sittenhän se meni siihen vaan että asiat pistettiin kirjekuoreen ja niitä lähetellään sitten eestakasin ja ei se enää tunnu paljon miltään sitten. Ja nyt sitten vielä kun ei oo xxxssa minkäänlaista toimipaikkaa enää meillekään ollu viimeksi niin siinä ei oo niinku minullakaan niin sehän on pahimmassa tapauksessa että xxx niin munhan pitäs päiväittäin kulkea xxx täältä. Niin joo, silloin kun lopetettiin xxxssa että siellä ei ollu muuta kun meillä oli se autopaikat oli se pukuhuone siellä, niin ei se mitään sellasta kun oli tottunut toisenlaiseen niin ei se mitään niin hääviä ollu että kun kaikki piti vaan mitä asiaa oli niin aina kirjeeseen ja postiin niin ei se tunnu siltä enää että olis niinku yks yhteisö." H3/24

"Kyllähän niitä on ihan että ja sitten onhan siinä tietenkin tää niinkun tää jakohommakin on että ai niin ne on niitä heikkovirtamiehiä ja sitten niinkun nämäkin nyt täällä että tää on niinkun ihan eri sakkiahan nää niinkun on että. On tää ihan tää kulttuuri erilaista näissä... kaikkia tämmösiä on niinku vähempi mitä ennen on ollu tämmösiä yhteisiä juttujakin, mää tiä mistä se johtuuko se vetäjistä vai mistä se sitten johtuu että ei oo semmosta." H3/21

Huomioita kulttuurien yhdistymiseen keväällä 2005 liittyvistä tarinoista

Kaikkien henkilöstöryhmien luovuttavan ja vastaanottavan puolen tarinat olivat nyt yhdistyneet. Integraation alussa ollut johto oli siirtynyt sivuun ja vanhan johdon tarinat olivat muuttuneet lähelle asiantuntijoiden tarinoita. Tarinoiden mukaan vanha johto oli ottanut etäisyyttä eikä enää uskonut kulttuurien täydelliseen yhdistymiseen. Edellisen haastattelukierroksen tapaan vanhat joh-

tajat arvostelivat edelleen Empowerin kulttuuria ja yhteinen kulttuuri tuntui nyt jotenkin kaukaiselta. Vanha johto ei ollut enää yhtä sitoutunut työnantajaan kuin ennen. Oman yksikön asiat kiinnostivat, mutta muiden yksikköjen asiat tuntuivat kovasti vierailta. Syyksi nähtiin se, että viimeisen yhdistymisen alussa oli luvattu enemmän kuin myöhemmin oli pystytty pitämään. Osasyyn vanhan johdon kriittiseen suhtautumiseen oli ilmeisesti oman aseman menettämisessä. Myös asiantuntijoiden, työnjohdon ja asentajien usko kulttuurien täydelliseen yhdistymiseen oli mennyt. Asiantuntijatkin näkivät, että kulttuurien yhdistäminen olisi pitänyt aloittaa jo heti integraation alussa. He kuitenkin kokivat, että työtä asian eteen oli tehty. Asiantuntijat muistelivat kaiholla vanhaa toimintaa ja näkivät edelleen, että pääkonttorilla elettiin omassa maailmassa.

Työnjohdon tarinoissa saattoi aistia pientä toivonkipinää siitä, että kulttuurien lopullista yhdistymistä ei vielä olisi lopullisesti menetetty. Työnjohtajien tarinoissa näkyivät kuitenkin vahvasti vanhojen yritysten toimintamallit, sillä toimintoja ei tarinoiden mukaan ollut vielääkään yhtenäistetty. Uuden yhtiön toimintaympäristö tuntui edelleen vieraalta ja siihen suhtauduttiin kriittisesti. Oman työhönottopisteen henkilöstö koettiin tutuksi ja turvalliseksi, mutta toisen liiketoiminnan henkilöstö oli puolestaan kovasti vierasta. Tämä johtui pitkälti siitä, että eri toimipisteitten henkilöstö ei ollut käynyt muissa työhönottopisteissä ja siksi joka paikassa elettiin täysin omaa elämää. Asentajien tarinoista kävi ilmi, että asentajat kokivat olevansa syrjässä sekä fyysisesti että toiminnallisesti. Tarinoitten mukaan heillä oli ennen ollut kaikenlaista yhteistoimintaa muttei enää. Myös asentajat kertoivat, että joka paikassa oli edelleen omat työmenetelmänsä. Asiantuntijoiden ja työnjohdon tapaan hekin muistelivat kaiholla vanhaa aikaa ja nykyinen yhtiön pääkonttori uusine johtoineen koettiin kovin kaukaiseksi. Yksittäinen asentaja tunsikin olonsa hyvin yksinäiseksi, ilman työyhteisön antamaa turvaa. Voidaankin todeta, että tarinoiden mukaan kulttuurit olivat vielä erilaisia eri toimipisteissä ja eri toimialoilla. Lisäksi kaikissa henkilöstöryhmien tarinoissa ilmeni, että merkittävää kulttuurien yhdistymistä ei ollut tapahtunut.

7.4 Muutosjohtamisen tarinat – näkemyksien moninaisuus

7.4.1 Näkemykset muutosjohtamisesta ennen yhdistymistä

Johtamisen yksi suurimmista haasteista on Takalan (2001, 43-44) mukaan muutoksen johtaminen. Tässäkin edessä olevassa yrityskaupassa muutos ja muutosjohtaminen olivat vahvasti mukana. Monet tutkimukseen osallistuneista olivat ensimmäistä kertaa mukana muutoksessa. Heitä oli niin työntekijöissä, asiantuntijoissa kuin johdossakin. Osalle taas muutos oli jo useampaan kertaan koettava ja sillä tavalla tuttua ettei siksi enää osattu pelätä. Postmodernin ajatustavan mukaan jokaisella muutokseen osallistujalla on omat näkemyksensä muutoksesta ja sen johtamisesta. Johtajuus kuuluu tavallaan kaikille ja muutoksen johtajan onkin hyväksyttävä kaikkien työntekijöitten erilaiset näkemykset. Takalan

(2001, 48-50) mukaan ei ole olemassa kuitenkaan mitään yleispätevää keinoa muutoksen johtamiselle. Jokainen kerta tai tapaus on omalla tavallaan ainutlaatuinen ja siksi vaatimuksiltaan erilainen. Toki tapauksista löytyy myös samankaltaisuuksia. Yksi tässä tutkimuksessa esille tullut epäkohta oli muutoksen tiedottaminen. Muutos ei todennäköisesti koskaan tule niin, etteikö joku koe tulleet huonosti kohdelluksi. Tieto on myös erilaista siten, ettei kaikilla ole samaa eikä samantasoista tietoa. Tämä on omiaan lisäämään myös erilaisia hujuja.

"Tottakai se tiedottaminen on avainasemassa siinä muutoksen tiedottaminen ja tosiaan että se niinkö hoidettas kokonaisvaltaisesti silloin että sanotaan mietittäis ne asiat, mitä tää muutos kenenkin kohdalla vaikuttaa... Että se tiedotus menis oikeella tasolla sitten että oikeet asiat tiedotetaan oikeella tasolla sitten. Et ne asiat nimenomaan tiedotettas sitten että sanotaan että asentajille tiedotetaan ne asiat mitä ajatellaan että asentajan päässä liikkuu ja mitä asioita se pohtii... se luulon poistaminenkin on sitten tieto että niin heilläkin on tieto että me ei tiedetä. Se ei oo pelkkä luulo sitten. Ja näkemyksiä sitten kumminkin että nyt kun kysytään että mitä se vaikuttaa niin missä vaiheessa otetaan rantapallo (Vattenfallin lükeimerkki) pois tai vaiheetaan auton nimi tai vedetään tarrat toinen tarra ja mikä se on....ett ne kumminkin aika avoimesti kysyy sitä ett mikä meidän mielipide on siitä taas." H1/20

"... ei ollu virallinen tieto. Siinä mielessä minusta menee kahteen kastiin ite oon saanu aika-lailla hyvin tietoa... Mutta siitä nyt vois oikein tiedottaa ylipäätään se on vähän semmonen tilanne kun on tämä...Kolmas ryhmä on vielä se että kun xxx sä saat paremmin sitä, niin kolmas ryhmä on vielä rivimiehet." H1/23

"... viimeviikolla xxx:ssä (työhönottopaikkakunnalla) ohimennen, kuulin, tuota niin, että, joka oli meillä ennen töissä, ni että mulla on kuulemma työpaikka jossain Etelä-Suomessa ja mutta se ei vaan mulle tullu, niinku tietoon... Huhuja liikkuu nyt, tuota ni, taas kiitettävästi." H1/5

Muutos ei ole varmaan kenellekään aivan ongelmaton ja yksinkertainen asia. Henkilökohtaisen suhtautumisen lisäksi myös eri henkilöstöryhmät suhtautuvat omalla tavallaan muutoksen johtamiseen. Muutos ei ole helppoa myöskään yrityksen johdolle, sillä heillä on omat pinttynet toimintatapansa, jotka tulevat muutoksen myötä mahdollisesti muuttumaan. Jokainen tähänkin muutokseen osallistunut loi näkemyksensä muutoksesta ja sen johtamisesta omien henkilökohtaisten tuntemuksiensa perusteella. Useimmiten tähän liittyi myös jonkin tasoista luontaista epäluuloa. Toisilla se näkyi voimakkaammin kuin muilla. Seuraavat tarinat muutoksen johtamisesta perustuvatkin ihmisten henkilökohtaisiin tuntemuksiin tulevasta ja edessä olevasta muutoksesta. Siksi eri tasojen tarinat ovatkin lähestymistavoiltaan kovasti erilaisia.

Tarina erilaisista muutosjohtamisen näkemyksistä

Pääjohtaja Järvisen työhuoneen neuvottelupöydässä istui Järvisen lisäksi "Johdolehden" reportteri. Hän haastatteli pääjohtajaa alkavasta muutoksesta ja sen johtamisesta. "Onhan tämä johtajan paikka sellainen näköalapaikka, jossa haastetta ja työn monipuolisuutta piisaa ihan vaikka muille jakaa. Täytyy myöntää, että olen työhöni todella tyytyväinen. Erityisen mielenkiintoiseksi tämä on käynyt tämän muutoksen ja sen vetämisen myötä. Mielestäni olemme hoitaneet muun johdon kanssa tehtävämme ainakin tähän saakka erittäin hyvin. Kaikissa

tilaisuuksissa ollaan oltu johdon kanssa aina sataprosenttisesti mukana. Tällä on todella suuri merkitys henkilöstöön. He näkevät, että heistä välitetään ja siksi he painavatkin töitä aivan täysillä. Lisäksi olemme mielestäni onnistuneet myös muutoksen tiedottamisessa. Kaikki ovat olleet tyytyväisiä, aina luottamusmiehiä myöten,” pääjohtaja Järvinen tuumaili tyytyväisyyttä huokuen. Reporterit kirjasi kynä sauhuten kuulemaansa ylös. Ennen kuin hän ennätti kysyä mitään lisää, Järvinen jatkoi: ”Muutos on siinä mielessä suhteellisen yksinkertaista vetää, että se on sitä muuttamista, menee se sitten vähän hitaammin tai nopeammin. Kumminkin se menee ajan myötä läpi. Tässä meidän muutoksessa suurin muutos tulee olemaan keskijohdolla. Yläpäässä ja tekijätasolla ei tule oikeastaan minkäänlaisia muutoksia. Toki kaikille yritetään löytää todellista tehtävää uudessa kuviossa.” Järvisen ajatukset tuntuivat reporterista selkeiltä ja suoraviivaisilta. Hän tuumasikin mielessään, että tällaista muutoksen johtamisen pitäisi aina olla. Kaikkiin asioihin tuntui olevan selvät ja suorat linjaukset. Pitkän ja monipuolisen haastattelun loppuksi mentiin vielä hieman henkilökohtaisempiin kysymyksiin. Tässä vaiheessa Järvinen joutui myöntämään, että muutoksen vetäminen on loppujen lopuksi stressannut häntä melkoisesti. Tämä lähinnä siksi, että hänestä johtumattomista syistä kaupan lopullinen varmistuminen oli pitkittynyt ja pitkittynyt. ”Henkilöstö turhautuu ja alkaa suhtautua muutokseen negatiivisesti. He alkavat pian miettimään, että eikö tästä tulekaan mitään. Toivottavasti kauppaan saataisiin pian lopullinen varmuus ja päästäisiin todella töihin”, Järvinen tuumasi haastattelun loppuksi. Reporterit oli tyytyväinen kuulemaansa. Hän kiitti kovasti ja poistuessaan pääjohtajan työhuoneesta lupasi vielä lähettää oikoversion luettavaksi ennen jutun painoon menemistä.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

... Tehtävääkenttä on ollut erittäin haastava, monipuolinen, se on antanut paljon mulle, olen todella tyytyväinen siihen näköalapaikkaan, mikä on tän markkinajaon jälkeisessä ajassa ollut eli kuinka tuota tämmösen sähkönjakeluyhtiön toiminnan kuinka niitä tehostetaan... H1/11

... Kyllä me mun mielestä ihan hoidettiin aika hyvin se tiedottaminen kokonaisuutena... kyllähän se näkyy aina noista porukat on ollu hirveen tyytyväisiä ollu luottamusmiehet ja kaikki, ei oo ollu mitään ongelmia siinä mielessä ollu... Kaikissa tilaisuuksissa missä on henkilöitä niin mä olen mukana. Joo alusta loppuun. On meillä johtoryhmä ollut innokkaasti ollut mukana kaikessa. Johtoryhmä on siellä porukan keskellä, aina. Hyvin positiivinen vaikutus sillä tähän työn tekemiseen. On nää xxx ja kaikki kokoukset, palaverit kaikki missä on kaikki henkilöstöryhmät mukana ja kyllä nämä toimiala vetäjät on kaikki siellä mukana kans sataprosenttisesti. Porukka näkee, että on tosissaan kaikki välittää siitä porukasta ja tekevät tätä työtä siten ihan täysillä.” H1/33

... Mutta en mä näe muuta et se on, tän muutoksen läpivieminen se on sitä muuttamista vaan sitten, se menee joko vähän hitaammin tai vähän nopeammin, sehän menee kumminkin läpi... tämä koskee lähinnä keskijohtoa, muutokset tässä on, yläpäässä ei tässä mitään muutosta siinä mielessä eikä taas siellä tekijätasolla tää keskijohto, välijohto, sehän se muuttuu kovasti, tietenkin kaikkien tehtävät loksahtaa tosi hienosti kohdalleen et mä luulen et kaikille tulee tämmönen järkevä työtehtävä, ketään ei jää niinku tavallaan, sanotaan nyt ei tyhjistä puhuta mutta että tulee todellinen tehtävä jokaiselle tässä. H1/33

”No kyllä nyt sitä on viime aikoina stressannu kauheesti et tää kauppa pitkittyy ja pitkittyy sitten tuossa et se saattaa olla myös negatiivinen et porukka turhautuu niin sitten etteikö tästä tullukkaan mitään... niin tuntuu että tähän on työ muitten joukossa ei tässä siinä mielessä työn suhteen mitään stressiä oo, mutta tän muutoksen suhteen. Pitkittyy ja pitkittyy, se siinä on niinku haitannu vähän viime aikoina, ihmiset oottaa ja kyselee paljon ja sitten ei tie-

dä mistä se oikein kiikastaa. Toivotaan että tää kivipäätös tulee nopeasti ja päästään todella töihin tässä.” H1/33

Aulassa toimittaja törmäsi ohi kiitävään ihmiseen. Anteeksi pyydellen molemmat esittäytyivät toisilleen. Pian toimittajalle selvisi, että hän oli törmännyt osastopäällikkö Minkkiseen. Toimittaja pyysikin saada vaihtaa muutaman sanan tämän paikkansa säilyttäneen johtoryhmän jäsenen kanssa. Tämähän kävi Minkkiselle mainiosti ja pian he poistuivatkin hänen työhuoneeseensa rupattelemaan. Minkkinen kertoi avoimesti, ettei hän oikein ymmärtänyt pääjohtajan sooloilua muutoksen vetämisessä. Johtoryhmän muidenkin jäsenten kanssa oli asiasta keskusteltu ja muut olivat samaa mieltä. He olisivat odottaneet ainakin jonkinlaista informaatiota tai istuntoa, jossa asioita oltaisi käyty läpi vähän enemmän. Tällä tavalla olisi voitu kysellä, mikä ketäkin oikein askarruttaa ja johtoryhmän jäsenet olisivat päässeet mukaan hiomaan uuden yrityksen strategiaa. Nyt he olivat lähestulkoon samalla viivalla kuin kuka tahansa muukin työntekijä. ”Kyllä pääjohtajan pitäisi pystyä delegoimaan asioita vähän jämäkämmin eteenpäin”, Minkkinen innostui vuodattamaan ja jatkoi samaan hengenvetoon: ”Onhan tämä jo sen verran suuri yritys, että eihän pääjohtaja näe osaa porukasta kuin korkeintaan kerran vuodessa. Tietoa menisi kätevästi myös meidän kautta.” Terävä toimittaja huomasi, että Minkkisen puheet eivät olleet aivan sopusoinnussa Järvisen puheiden kanssa. Hän kirjoittikin kaiken pieneen muistikirjaansa. ”Onhan tämä seisahtunut tilanne ollut raskasta myös meille johtoryhmän jäsenille. Omakin tilanteeni on ollut sellainen, että ei ole ollut oikein tehtävät selvillä ja siksi ei ole ollut oikein mitään motivaatiota kehittää toimintaa eteenpäin. Sitä ei niin kuin pistä itseään täysillä likoon tällaisessa tilanteessa. Jos ajatellaan tilannetta puolestaan henkilöstön suuntaan, niin varmastikin suhdanteita täytyy hoitaa jatkossa lomautuksilla, mutta varsinaisiin irtisanomisiin en kyllä missään tapauksessa usko. Porukoitten henkinen ja fyysinen työkyky täytyy kuitenkin joka tapauksessa saada pysymään hyvässä kunnossa. se on meille elinehto”, Minkkinen kertoi vuolaasti ajatuksiaan toimittajalle. Toimittaja oli entistä tyytyväisempi samaansa lisäinformaatioon. Vielä hetken aikaa keskusteltuaan hän kiittikin Minkkistä oikein kädestä pitäen ja painui takaisin käytävälle etsimään ulospääsyä suuresta toimitalosta.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... Mää en ihan tarkkaan ymmärrä, mutta mä uskon että mä ymmärrän tään myöhemmin mutta ilmeisesti siinä on nyt niin suuria paineita xxx (toimitusjohtajalla) ollut tässä prosessissa takana että hän ei oo halunnu sitten delegoida tätä tilannetta... mä olisin kyllä olettanu, että niinku oltas nyt johtoryhmätasolla tai ainakin toimialapäällikkötasolla pidetty vähän joku istunto, että oltas näitä asioita käyty vähän enempi läpi... Oltas istuttu yhdessä ja oltas voitu vähän kysellä mitä mieltä nyt tässä askarrutta ja ehkä jotakin niinku lisätietoo olis voitu antaa että ei nyt ihan samalla viivalla olla millä kuka tahansa sitten työntekijä, koska meillä enempi vastuutakin niin jollakin lailla koettiin, niin minä kun muutkin joiden kanssa puhuttiin, koettiin, että meidän olis pitäny enempi informaatioo saada. Ja jollakin lailla niinkun heti ottaa mukaan tätä uutta strategiaa hiomaan sitten...” H1/10

”... Mä tarkotan sitä, että tuota tullaan sitten niinku tämä yrityksen johto järjestämään että kyllä mä näkisin että toimitusjohtajan pitäis pystyä delegoimaan sitten asioita vähän jämäkämmin eteenpäin... se on niinkun ihan semmonenkin asia että mitenkä kauan toimitusjohtajalla menee ensinnäkin että hän kaikki ihmiset jollakin tasolla ensimmäisen kerran tapaa, se-

kin on aika iso juttu kun työmaat on levälläs pitkin Suomea. Voi olla että menee vuosi että suurin osa porukasta ei edes toimitusjohtajaa kertaakaan nää...” H1/10

”No nyt mua stressaa kaikkein eniten se että nyt on seisahnut tilanne xxx se että niinku tänä vuonna ei o pystyny tavallansa ei o ollu minkäänlaisia eväitä tavallansa kehittää xxx:ta viii sitä eteenpäin ja siihen panostaa. Se tavallaan stressaa ehkä välillä tuntee itsensä niinku tavallansa että onko sillä tavalla tuota niin niin onko sillä tavalla niinku semmosta....onko tällä hetkellä semmosta niinkö että antaa tavallansa työpanoksensa tuota niin tähän yhtiöön koska ei oo ei oo ei oo oikein motivaatiota siihen että tuota.....ole motivaatiota siihen että tuota noin että pistäs ihtensä täysillä peliin likoon niinku... xxx viime vuonna.” H1/34

”... varmasti henkilöstöpolitiikkaa täytyy tiukentaa ja tämmöstä että suhdanteita täytyy lomautuksilla sun muilla hoitaa. Mutta en esim. siihen usko ollenkaan että henkilökunnan vähentämistarvetta olis siihen mää en tällä syömisellä usko ja perustan tän siihen että täs on kuitenkin valtavat massat mitä tehdään... Se on yks tärkeimpiä mun mielestä että saadaan työkyky niin henkinen kun fyysinen pysyyn hyvässä kunnossa...” H1/35

Ei päässyt toimittaja käytävää pidemmälle, kun hän jo törmäsi vanhaan tuttavaansa Hartikaisen Jussiin. Tämä oli hänen vanha naapurinsa, jota hän ei ollut tavannut useaan vuoteen. Jussi oli käymässä pääkonttorilla ja viemässä tiimensä tuntilistoja palkanlaskijalle. Toimittaja muisti hyvin, että Jussi oli firman miehiä jo pitkältä ajalta ja häneltä voisikin kysellä muutoksen johtamisesta hieman lähempää ruohonjuuritasoa. Reiluna ja avoimena miehenä Jussi kertoi tilanteen vanhalle naapurilleen juurta jaksain. ”Onhan se niin, että kun on junailnut työjohtajana näitä asioita jo niin pitkään, niin odottaisin, että myös meikäläistä pyydettäisiin mukaan rakentamaan tätä muutosta. Nuo muutoksen tekijät ajattelevat asioita niin kokonaisvaltaisesti ja meikäläinen voisikin tuoda asioita vähän lähemmäksi henkilöstöä, sillä tavalla henkilökohtaisemmin. Jos vaan meikäläiselle kerrottaisiin kupletin juoni ja yhdessä vielä jatkojalostettaisiin sitä, niin kyllä meikäläinen pystyisi viemään sen sitten kenttään. Minun lääkkeeni tähän muutoksen johtamiseen on, että perustetaan tällaisia kehitysryhmiä, joissa on edustajat kaikilta tasoilta, niin tällöin pystyttäisiin yhdessä rakentamaan sellainen paketti, että se toimisi aivan varmasti”, tuumaili Jussi ja jatkoi: ”Tällä tavalla kukaan ei jäisi tyhjän tiedon varaan odottamaan tulevaa muutosta ja uutta työtehtäväänsä, vaan jokainen uuteenkin tehtävään siirtyvä voisi aloittaa perehtymisen jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esimerkiksi meikäläinen on yrittänyt pitää omia tiimiläisiä ajan tasalla, mutta kun ei meillä työnjohdossakaan ole oikeastaan minkäänlaista tietoa tulevasta.” Toimittaja huomasi kuuntelevansa parasta aikaa kolmatta erilaista versiota tämän yhtiön muutoksen johtamisesta. Hänen tyytyväisyytensä lisääntyi entisestään. Keskustelun loppuksi Jussi paljasti vielä epäilyksensä tulevasta työllisyydestä. Hänenkään mielestään ei ollut lainkaan sanottua, että työtä riittäisi kaikille ympäri vuoden. Linjanrakennustyön kausiluonteisuudesta johtuen lomautuksiin jouduttaisiin hyvin todennäköisesti turvautumaan. Myös tämä tosiasia olisi saatava henkilöstön tietoisuuteen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Keskustelun aikana he olivat kävelleet kuin huomaamattaan taloushallinnon konttorin ovelle. ”Voin esitellä sinut meidän naisväelle, niin voit kysellä heidänkin mielipiteitään,” tuumasi Jussi keskustelun loppuksi ja koputti konttorin ovea.

Tarinaan liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"No, kyllä mä nii ku ootan, että sais olla niinku siinä muutoksessa mukana ja tekemässä sitä savottaa. Ku sitä on tottunu junailemaan näitä asioita, ni niitä hinkuaakin välillä vähäsen... ihmiset ei aattele välttämättä sitä niinku kokonaisuutta mitä ne muutoksen tekijät joutuu niinku aattelemaan niin sit pitäs kuitenkin pystyä niinku tuomaan siihen ihmiselle vähän lähemmäks sitä että mitä se niinku vaikuttaa niin että ois niinku pikkusen henkilökohtasempaa että siinä pitäs niinku tavallaan sitten pystyä näitä kullosiakin esimiehiä sitten niinku siinä niinku jalostamaan että niillä ois sitten niinku kykyä viiä sitä asiaa pitemmälle että se on se lääke." H1/5

"... Mutta että mitenkä se pitäs tehä niin jos tämä on verrattavissa kehitystyöhön siinähän kehitetään yhteistä parempaa yritystä suurempaa yritystä niin kyllä yks semmonen tekijä on että jonkunsorttinen kehitysryhmä mikä sitten lieneekään niin se että se olis mahdollisimman läpileikkaus niinkun koko henkilöstöstä ja vielä sillä tavalla että jos johtoryhmä SVOssa on läpileikkaus henkilöstöryhmästä niin ne ei olis niinkun samat vaan semmonen että kaikki olis niinkun mukana siinä..." H1/23

"... hoidettas kokonaisvaltasesti silloin että sanotaan mietittäs ne asiat, mitä tää muutos kenkin kohdalla vaikuttaa mitä pitää ottaa huomioon ja millä tavalla se asia hoidetaan kuntoon. Eli tavallaan se että jos työtehtävät tulee muuttumaan jollain henkilöllä niin sille ensinnäkin tiedotetaan se aikasin jollain tavalla ja sitten taas toisaalta perehdytetään siihen uuteen tehtävään eli otetaan nää koulutukset, menetelmät, materiaalit mitä tää kaveri tarvi että se pääsee niinkö nopeesti siihen ja tehokkaasti ja että se on niinkö tavallaan motivoitunu koko ajan siihen xxx. Se että jos sille sanotaan että niinkö tiedotetaan ja jätetään sitten avoimia kysymyksiä mitä niinkö pyörii mielessä niin se on niinkö kaikki hukkaan heitettyä aikaa kun kaveri miettii jotain mihkä toinen pystyis tässä tilanteessa jo vastaamaan. Että se tiedotus menis oikeella tasolla sitten että oikeet asiat tiedotetaan oikeella tasolla sitten. Et ne asiat nimenomaan tiedotettas sitten että sanotaan että asentajille tiedotetaan ne asiat mitä ajatellaan että asentajan päässä liikkuu ja mitä asioita se pohtii... Kyllä mun mielestä meillä yllättävän hyvin noi porukka viimeks tänä aamuna tässä kun katottiin töitä niin sitten pidettiin semmonen kahvipaussi välillä ja niin tuli niinkö puhe tästä uudesta firmasta niin sitten asentajien kanssa että mitä onko meillä tietoa enemmän ja mä kerroin että mitä tietoja meillä on sen kummemmin niinkö eihän meillä oo sen enempiä tietoa kuin mitä heilläkin että..." H1/20

"... Ja jopa näitä lomautusympyröitä mitkä sitten ehkä tulee tässä ympyrässä jollakin lailla meillä kausityöttömyyden kautta ja vaikka yhtiölle se maksaa paljon että tietyn ikäpolven ihmisten siirtämiseen tänne taloudellisista syistä tänne putkiajatteluun tai jonnekin muuhun ympyrään niin sekin tulee mietittäväksi tässä tietyssä vaiheessa. Jos niitä ihmisiä jää meille tonne kymmenkunta joilleka ns. järkevää tekemistä meidän asiakaskunnan töissä ei ole, parempi että on alimiehitys kuin että on yksikin mies, joka potkii kiviä, koska silloin se putoo muun porukan teho, kun se näkee, että eihän täällä kaikille ole hommia." H1/32

Taloushallinnon konttorin oven avasikin mies, jonka Jussi esitteli pääluottamusmies Korpelaksi. Huoneessa oli paikalla myös konttoristi Ratinen, joka oli hoitanut yhtiön palkka-asioita jo liki 30 vuoden ajan. Korpela ja Ratinen kävivät parhaillaan läpi asentajien palkka-asioita. Jussi esitteli toimittajan, antoi tuomansa tuntilistat Ratiselle ja jätti tämän jälkeen kolmikon rupattelemaan keskenään. Pienen alkukangertelun jälkeen Korpela ja Ratinen innostuivat kertomaan muutoksesta ja sen johtamisesta oikein toden teolla. Hiljaisena ja erittäin tunnon tarkkana tunnettu Ratinen oli huolissaan siitä, kuinka he täällä taloushallinnossa ennättävät tehdä kaikki muutokseen liittyvät asiat, koska jo pelkästään arki-rutiinitkin vievät päivästä kaiken ajan. "Mistä ihmeestä me revitään se ylimääräinen aika, joka menee muutoksien vaatimiin toimenpiteisiin. Jonkinlaiset siedettävät aikarajat olisi ainakin tehtävä," Ratinen purki tuntojaan ja jatkoi: "Olisi hyvä, jos jo hyvissä ajoin ennakkoon käytäisiin jokaisen kanssa läpi hänen tulevat työnsä siten, että sitä vielä yhdessä hieman rakennettaisiin sopivaksi kysei-

selle henkilölle. Tällä tavalla saataisiin työmotivaatio pysymään kunnossa. Nytkin minulla on sellainen tunne, että minun esimies saattaa vaihtua. Sitä ei ole suoraan sanottu, mutta näin olen käsittänyt. Tämäkin olisi hyvä tietää mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Uudelta esimieheltä toivoisinkin, että hän antaisi minulle vapaat kädet toimia. Tällaiseen toimintamalliin olen tottunut jo pitkän aikaa.” Korpela oli kuunnellut keskustelua tähän saakka hiljaa, mutta nyt hänkin avasi sanaisen arkkunsa: ” Perrrkele, meikäläiset eivät saa tietoa tuonkaan vertaa. Jos jotain tietoa yleensä olisi tulossa, niin se jäisi viimeistään lojumaan esimiehen pöydälle. Ei se tule meille asentajille saakka. Tiedottaminen on heikentynyt kyllä melkoisesti. Meillä on suurimpana pelkona, että saammeko me tehdä jatkossa töitä, vai joudutaanko meidät lomauttamaan. Töitähän kyllä on, mutta saadaanko me ne työt. Esimiesten olisi pystyttävä hoitamaan hommat niin, että me saadaankin ne työt itselle. Siitä jatkossa on kyse. Olen Ratisen kanssa samaa mieltä siitä, että uusille ja vanhoille porukoille täytyisi kertoa avoimesti ja rehellisesti tulevat työt ja tavoitteet, jonka jälkeen lähdettäisiin menemään sitten luonnollista tahtia eteenpäin. Mekään ei tykätä sellaisesta päällepäsmäryydestä. Annettaisiin vaan mennä alussa rauhallista vauhtia ja katsottaisiin, että kuinka homma lähtee sujumaan.” Nyt toimittaja oli saanut materiaalia riittävästi. Alun perin hänellä oli ollut suunnitelmassa vain johdon näkemyksen esittely, mutta nyt materiaalia oli kertynyt jo lähes kaikista mahdollisista näkökulmista. Suuresti kiitellen hän jätti Korpelan ja Ratisen palaveeraamaan ja lähti ajelemaan kohti lehden toimitusta.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”Ei siihen varmaan kun ne aina ne pakolliset kuviot mitä sinä on tehtävä. Milläs ne poistaa, mutta kun tietysti ois toivonnu jotkut siedettävät aikarajat ettei se oo ihan xxx että ois aina jonkinlainen siirtymävaihe sinä asiassa koska sehän nyt ainakin meilläkin tuossa niin meillähän pyörii tuo arkirutiini kuiteskin. On laskettu että meidän normaali siis työtahti se riittää siihen meidän normaaliin työn tekemiseen niin mistä revitään aina tää ylimääräinen aika mikä menee näihin muutoksiin. Niin tää on yks ongelma, jota tarkotetaan näillä että ne vähän stressaa nää muutokset. Että mistä sen ottaa kun normalityöt vie työajan, niin tää se yks varmaan.” H1/28

”... se on keino pilata ihmisten työmotivaatiot jos niinku ei käydä etukäteen läpi vaan iskeetään sormille ett tässä on sun homma, hoida se. Mitä enemmän käydään ennakkoon ihmiset tuntee sitä tärkeemmäks ittensä ett huomioidaan ja tässäkin vaiheessa kysytään mielipidettä niin se on millä se tulevaisuudessa hoidetaan se homma... Sanotaan et mul on semmone olotila et se (esimies) voi vaihtuu. Et sitä ei oo suoraan sanottu mut mul on semmone olotila et xxx voi pestä must kädet irti, et se jää niinko hoitamaan sitä niinko toi xxx vastaa meistä. Näin tää on jonkin sortin oletus, en tiedä... mä toivon et hän antaa mulle vapaat kädet tehdä mun työni et mä en tykkää et tullaan niinko viereen seisomaan et mä haluan toimii niinko itsenäisesti...” H1/9

” Ei ne enää tuu täältä sitten jos ne esimiehellekin lähetetään tänne niin ne jää niiden pöydälle helposti lojumaan... No niin. Niin sieltä saa kuulemma tietoa ja muistan kyllä johnakin... Mutta minen oo päässy intrahan enää varmaan kahtehen kuukautehen... Tiedottaminen on tipahtanu... taso on kyllä tipahtanu huimasti mutta... Mun käsittääkseni siäl on notta jos töitä on niin töitä saadaankin tehdä mutta jos työt loppuu, niin sitten lomautetaan tai... Eikö siellä pelata ihan tään laansäädännön mukahan notta ei siellä ruveta keksimään hommia, ei siellä oo mitään paikkojen siivoamista sitten enää, jos... No pelekohan se notta kyllä mä uskon että töitä piisaa mutta saadaanko me niitä tosiaan tehdä se on nyt sit esimiehistä kiinni ja siihen ei auta kun kyllähän meidän pitäis yrittää pitää tohon siirtohon (Vattenfallin siirtoyhtiöön) hyviä välejä” H1/18

"... on se, että se jää jonkin päättäjän käteen se työ. Ne venyy ja paukkuu sen takia kun sitä on xxx niin tyytyväisyyden se päätös saada siihen. Niin niin kauan aikaa kunnes se päätös on siinä paperin alareunassa niin sit on kaikki hyvin. Sehän se on aina näissä tehtävissä, että kun saa sen päättävän ihmisen mukaan... kerrotaan avoimesti ja siirtyvät ryhmät otetaan oikealla tavalla vastaan arvostaen ja kerrotaan rehellisesti, mitkä on tavoitteet ja lähetään menee eteenpäin. Ei hirveellä hätäisellä että heti tarvii heittää entisiä menemään vaan sillain luonnollisesti. Ja alkuun ei kannata kauheeta päällepäsmäryyttä kannata lähteä tekeen jos se ei oo pakollista niin antaa mennä sillä." H1/15

Huomioita kesän 2001 muutosjohtamisen näkemyksiin liittyvistä tarinoista

Tarinoista käyvät ilmi ihmisten erilaiset näkemykset muutoksen johtamisesta. Muutosjohtajan tarinassa huokuu tyytyväisyys omaan näköalapaikkaan ja muutoksen johtamiseen. Hän kokee, että muutosta on valmisteltu yhdessä muun johdon kanssa, tiedottaminen on onnistunut ja kaikki ovat tyytyväisiä tämänhetkiseen tilanteeseen. Hänen mielestään vain keskijohdon tehtäviin on tulossa muutoksia, ylä- ja alapään tehtävät tulevat pysymään ennallaan. Muutosjohtajaa stressaa kuitenkin muutoksen hitaus. Hän on tavallaan "puun ja kuoren välissä", sillä hän ei voi kiirehtiä omistajien päätöksiä ja hänen olisi kuitenkin samaan aikaan pystyttävä pitämään henkilöstö motivoituneena. Keskijohdon tarinoista ilmenee tunne jäämisestä muutoksen johtamisen ulkopuolelle. Keskijohdolle ei ole tullut oikeastaan minkäänlaista informaatiota ja se kokeekin olevansa lähes samalla viivalla muun henkilöstön kanssa. Keskijohdolla olisi halu päästä mukaan rakentamaan uuden yrityksen strategiaa ja viemään muutosta henkilöstöön. Seisahtunut tilanne vie motivaation kehittää omaa työtä. Lisäksi keskijohdon näkemyksen mukaan muutos tulee vaikuttamaan asentajienkin tehtäviin, sillä keskijohdon mielestä työn kausivaihtelua hoidetaan jatkossa lomautuksilla. Työnjohdon tarinoissa näkyy myös tietämättömyys muutoksesta. Työnjohtajatkin toivovat pääsevänsä mukaan muutoksen rakentamiseen, sillä he kokevat olevansa lähempänä henkilöstöä ja voivat viedä asiaa eteenpäin henkilökohtaisemmalla tasolla. Yhtenä toimintamallina he tuovat esille kehitysryhmät, joissa asioita voitaisiin pohtia ja kehittää yhdessä. Heidänkin näkemyksiensä mukaan töiden kausivaihteluita hoidetaan jatkossa lomautuksilla. Työntekijöidenkin tarinoissa on päällimmäisenä tietämättömyys ja huoli töiden jatkumisesta. He kokevat, että jos tietoa yleensä tulee, se jää viimeistään esimiesten pöydälle. He kokevat myös ongelmana nykyisten työtehtävien ja muutoksen läpiviemisen yhteensovittamisen. Aika kun tahtoo riittää vain nykyisten tehtävien hoitamiseen. He haluaisivat, että työt ja tuleva toimintamalli käytäisiin läpi ennakkoon ja sitä myös rakennettaisiin yhdessä. Töiden hankkiminen kuuluu heidän tarinoissaan esimiehille.

7.4.2 Muutosjohtamisen uudet näkemykset

Vuoden 2001 loppu ja vielä vuoden 2002 alkupuoli meni muutosjohtamisen osalta ennen integraatiota esiintyneiden tuntemusten mukaisesti. Tuona aikana muutosjohtaja oli edelleenkin tyytyväinen, muutoksen ja päivittäisten keskustelujen mukaan hän johti muutosta siten, että kaikki pääsivät siihen osallisiksi. Keskijohto koki entiseen tapaan jäävänsä muutoksen vetämisen ulkopuolelle.

Päivittäisistä keskusteluista ilmeni, että keskijohto koki johdon tekevän ratkaisut täysin itsenäisesti ja kuulematta lainkaan sen mielipidettä. Monelle keskijohdon kuuluvalla tämä oli todella raskasta aikaa. Keskusteluiden mukaan muutostohtajan olisi myös pitänyt olla aktiivisemmin mukana ohjaamassa alulle yhteisiä toimintamalleja.

Aiheeseen liittyviä päiväkirjamerkintöjäni vuosilta 2001 – 2003

"Muutoksessa on mielenkiintoisia elementtejä. muutoksen vetäjä soitti ja kertoi, että on hiton hyvä kun kaikki jätkät ovat sataprosenttisesti mukana rakentamassa uutta kuviota. Samaan aikaan hänen alaisensa soittaa ja arostelee kyseistä vetäjää, että mies tekee lähes yksin uutta mallia."

"Niin tosiaankin, vielä yöllä tuli mieleeni sellainen asia, että juuri tänäänhän tuli johdon tiedote jossa kerrotaan kaikista voimaan astuneista muutoksista. Siis, julkisuudessa kerrotaan asiat kuin ne menisivät juuri yhdessä suunniteltujen kuvioiden mukaan, mutta käytäntö on sitten aivan jotain muuta."

"... xxx tuli luokseni. Hän melkein itki (laittoi kädet kasvojensa eteen ja silmät olivat kosteat), kuitenkin kasvonsa säilyttäen sanoi, että on ollut kova flunssa. Ei etene järjestelmät hänen ajatusten mukaan. Muutosjohtaja ei ole kuulemma tehnyt hänen kanssaan tehtävissä tarvittavia määrityksiä."

Noina vuosien työjohto oli edelleen tietämätön muutoksen kokonaisuudesta ja halukas mukaan muutoksen rakentamiseen. Työnjohdonkin mielestä päätöksiä tehtiin täysin työnjohdon tietämättä, vaikka monessa asiassa työnjohdolla olisi ollut sanansa sanottavana. Asentajien päivittäiset puheet eivät liioin poikenneet ennen integraatiota tehdystä haastattelusta. He olivat edelleen tietämättömiä tulevaisuudesta ja heillä oli myös pelko oman työnsä jatkuvuudesta. Näillekin henkilöstöryhmille aika oli kovasti raskasta.

Aiheeseen liittyviä päiväkirjamerkintöjäni vuosilta 2001 – 2003

"xxx soitteli tuohuksissaan. Hän on nyt aivan pimennossa ja täysin ulkona. Ihmetteli, että onko hän joku ruttotautinen, kun häneen ei oteta missään asiassa yhteyttä. Eivätkö muutostohtajat halua paljastaa tyhmyyttään vai eivätkö muuten kehtaa ottaa yhteyttä. Kaikki hänelle ennen kuuluneet asiat, joista hän tietää, kysytään joltain muulta."

"Eräs työnjohtaja kyseli tuossa ruokatunnilla, että tietääkö se viisas porukka nyt yhtään mitä on tekemässä? Lomauttaa nyt keväällä tarjouslaskijat, juuri sellaiseen aikaan kun tarjouksia pitäisi tehdä kaikista kiivaimpaan aikaan. Eivät taida oikein tietää, että mitä ovat tekemässä."

"Kävin myös erällä paikkakunnalla tapaamassa asentajia. Oli kyllä karmaisevaa, kun asentajat tulivat oikein perässä kyselleen, että tiedätkö miten meille nyt käy. Heidän silmistään ja olemuksestaan pystyi aistimaan pelon ja epätietoisuuden, tavallaan jo alistuneisuudenkin. Yritin rauhoitella heitä ja kuitenkin tiesin samalla, että osa heistä lomautetaan ja osa irtisanoetaan. Henkisesti tämä oli aika rankka kokemus."

Seuraavat tarinat uusista ja erilaisista muutosjohtamiseen liittyvistä näkemyksistä ovat nousseet esille uuden muutoksen kynnyksellä kesällä 2003, jolloin Empowerin kaikkia tytäryhtiötä oltiin yhdistämässä juridisesti yhdeksi yhtiöksi.

Tarina muuttuneista muutosjohtamisen näkemyksistä

"Oikein paljon tervetuloa teille kaikille tänne Viipulan koulutus- ja kuntoutuskeskukseen ja meidän järjestämään Aslak-kuntoutukseen. Mukava nähdä näin

suuri ryhmä samasta yrityksestä. Toivon, että viihdytte meillä ja jaksatte paneutua oman kuntonne ja terveytenne kohentamiseen jo tämän ensimmäisen viikon aikana. Aivan ensimmäisenä ohjelmassa on henkilökohtainen työpsykologin haastattelu”, toivotti kuntoutuskeskuksen kurssiemäntä saapuneen joukon tervetulleeksi. Lyhyen esittelykierroksen lopuksi myös työpsykologi esitteli itsensä: ”Hei kaikille minunkin puolestani. Minun nimeni on Marja ja toimin täällä työpsykologina. Ensimmäiseksi me lähdemmekin Järvisen Ilmon kanssa keskustelemaan hieman omista tuntemuksistamme. Tulehan Ilmo tänne huoneeseeni.” Pienessä huoneessa työpsykologi alkoi pian kaivella pääjohtaja Järvisen syvimpiä tuntemuksia: ”Kuulehan Ilmo, voisitko kertoa, miltä sinusta juuri nyt oikeastaan tuntuu?” Järvinen huokaili aikansa ja joutui tunnustamaan, ettei kaikki ole mennyt aivan hänen alkuperäisten suunnitelmiansa mukaisesti: ”Tämä fuusiovaihe on sittenkin aika sekava. En tosiaankaan tiedä, kuinka uusi johto on suunnitellut ihmisten ja eri toimipisteitten tehtävät ja roolit. Jotenkin tuntuu, että se on ollut sellaista hakemista tämä tilanne viime aikoina”, kertoi Järvinen ja paljasti tilanteen olevan henkisesti niin raskas, että viikonloput menevät tätä nykyä lähes kokonaan palautumisessa. Pitkän keskustelun aikana työpsykologille kävi selväksi, että Järvinen oli joutunut uudessa organisaatiomuutoksessa vetäjän roolista vedettäväksi ja tätä kautta vähän sivuraiteillekin. Organisaatiomuutos ei enää ollut Järvisen hoidossa ja hallinnassa. Uuden yhtiön johdossa ei ollutkaan kuulunut vastakaikua hänen esittämilleen ajatuksille. Kaiken kukkuraksi myös yhtiön päätöksenteon hitaus painoi Järvisen mieltä todella paljon. ”No Ilmo, mikä antaa sinulle aiheen suhtautua positiivisesti tulevaisuuteen?” tiedusteli Marja lopuksi. ”Minulla on vankka usko siitä, että pystyn antamaan oman tietämykseni tällaiseen yhtiöön. Joku kaunis päivä jossakin yhtiössä se tulee tapahtumaan. Jos se ei ole tässä yhtiössä, niin jossakin muussa yhtiössä se puhkeaa varmasti uudelleen kukkaan”, totesi Järvinen keskustelun lopuksi.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”Oma työ tuntuu vähän sekavalta. Se johtuu varmaan tästä fuusiovaiheesta. Että ihan tarkkaan en tiedä, mitä kussakin pisteessä tehdään ja kuinka tämä tulee menemään organisaatioon. Ja mikä on Helsingin rooli ja maakunnan rooli jne. Se on ollu mun mielestä vähän semmoista hakemista tähän mennessä... kyllä jotenkuten, omasta mielestäni nyt sitten kummin sillai, viikonloput täytyy kyllä palautua, yrittää palautua sitten kaikilla konstin, tekemällä ihan jotakin muuta. Mutta kyllä viikot aika tiukalla on. Ja kyllä se sitten vaikuttaahan se nyt sillai, kun läheskään kaikki asiat ei oo sillai, kun itte haluais, niin se niin kun rasittaa...” H2/10

”... kyllähän tämmösessä firmassa tietysti ois helppo olla varmaan töissä kun vaan olis töissä, tulis vaan töihin ja lähtis töistä, mutta kun sen touhun järkevyyys on vähän kyseenalaista tällä hetkellä, niin kyllähän tää aika raskasta siinä mielessä on. Ei taho osata olla ottamatta kantaa asioihin ja miettimättä asioita, jotka ei kyllä suoraan sanottuna ees välttämättä kuulukaan kaikille, mutta kun näkee sen että ei oo ihan kaikki kohallansa niin mieluusti haluaisi parantaa maailmaan, mutta vastakaikua ei tahdo löytyä... Mutta tavallansa se tieto ja se vankka usko siitä että minulla on tämmöseen touhuun annettavaa ja se joku kaunis päivä jossakin yhtiössä jos ei se oo tässä yhtiössä niin jossakin muussa yhtiössä se puhkeaa kukkaan uudelleen...” H2/34

”... Ja ei näin hidasta päätöksentekoa oo missään nähny kuin tässä yhtiössä. Ei näin hidasta oo sähkölaitoksella. Siis, tässä mun mielestäni ei ymmärretä, mistä raha tulee, tässä yhtiössä, se vain tulee vain rukkanista. Ja mä en tottunut, vaikka mä oon xxx, niin näin hitaaseen

päätöksentekoon... Tota siinä mielessä hankalaa, kun ei oo stabiloitunu tää tilanne. Siis kun pitäis jonkin näköinen työrauha saada tänne toteuttavalle puolelle. Ja mun mielestäni yks syy siihen, minkä takia tänne ei oo työrauha tullu on nimenomaan xxx. Niin henki on mennä aika heikoks siitä mitä on ollu. Ja aika paljon joutuu tekeen sen eteen töitä, että sais sen tuotantokoneen pidettyä käynnissä ja motivaation yllä kavereissa...” H2/35

Seuraavaksi haastatteluun kutsuttiin osastopäällikkö Minkkinen. Hieman jännittyneenä Minkkinen astui työpsykologin huoneeseen. ”Hei vaan Martti, istuudu ja kerro alkuun omista fiiliksistäsi,” työpsykologi tiedusteli myös Minkkisen tämänhetkisiä tuntemuksia. Ei ollut hauskaa kerrottavaa Martinkaan puheenvuorossa: ”Minusta tämä viimeisin organisaatiomalli on todella sekava ja oudolle tuntuu myös se, että kaikki vetäjät piti vaihtaa. Tällä toimenpiteellä menetettiin kyllä todella paljon henkilökohtaisesti luotuja liikesuhteita. Lisäksi nämä uudet vetäjät ovat lähestulkoon tuntemattomia henkilöstölle. Heidän pitäisikin nyt nopeasti jalkautua kentälle kuuntelemaan ihmisten mielipiteitä.” Ei ollut uusi organisaatio Minkkisenkään mielen mukainen. Hänkään ei ollut nimittäin päässyt vaikuttamaan muutosprosessiin sen missään vaiheessa. Väkisinkin tämä oli vaikuttanut negatiivisesti hänen motivaatioonsa. Utterasti hän oli kuitenkin lähestynyt uutta johtoa omilla ajatuksillaan ja esityksillään, mutta ainoana vastakaikuna hänelle oli viestitetty, että muutostilanteessa oli ollut selkeästi paljon isompia ja ongelmallisempia asioita olemassa. Lähes nyyhkyttäen Minkkinen totesikin: ”Tietysti täytyy vaan niellä omia tunteita ja täytyy itse koettaa motivoitua. Hakea pienistä asioista ja pienistä onnistumisista niitä eväitä, että pääsee jollakin tavalla eteenpäin.” Pitkäksi venyneen keskustelun lopuksi työpsykologi tiedusteli myös Minkkiseltä positiivisia tulevaisuuden näkymiä. Tähän tällä oli nopea ja selkeä vastaus: ”En näe tätä sinä työpaikkana, jossa tulisin olemaan työurani loppuun asti. Kyllä firman on muututtava, en yksinkertaisesti sovi tällaiseen työympäristöön. Tilasin esimerkiksi sunnuntain Hesarin ihan sillä, että siinä on aina hyvää luettavaa.” Tämän kerrottuaan Minkkinen livahti jumppasaliin muun ryhmän luokse.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”Minusta tää oli tää viimeisin organisaatio, niin kyllähän se on herättänyt hirvittävästi semmosta sotkua että ja se että piti vaihtaa ehdottomasti kaikki vetäjät, niin ehkä se oli tarpeen, mutta sitten kun ajatellaan bisnesyritystä niin siinä samalla katkes liikesuhteet, jota ei ois pitänyt tehdä... No yhtiön johdon pitäis ainakin jalkautua ihan suuremmasta päästä ja siten myöskin keskittyä kuuntelemaan ihmisiä, se on niin kun tärkein tehtävä, koko tämän prosessin aikana niin olis pitänyt toimitusjohtajan ehdottomasti että jokainen yhtiön ihminen olis nähny toimitusjohtajan kasvoista kasvoihin, se on niin kun toimitusjohtajan tehtävä. Jos niin kun aikoo pitää joukot mukanaan... nythän näistä sen verran nyt mennään pakkia, että kun noita tiedotustilaisuuksia on tässä järjestetty vähän väkinäisiä... Se on ollu näitä että itsestään selvyiksiä käydään kertomassa...” H2/15

”Tietysti täytyy vaan niellä niitä tunteita ja täytyy ite koettaa motivoida, hakea niinku pienistä asioista, pienistä onnistumisista niitä eväitä, että pääsee niinku eteenpäin. Mutta sekin on sanottasko sitaateissa semmosta joutavaa työtä, mitä ei niinku pitäisi joutua työelämässä tekemään... tää yhtälö on vaan niinku ihan mahoton. Niin sen takia ei viihtis tehdä semmosta työtä, mistä ei oo kellekkään, yhtiölle tai itelle mitään hyötä eikä asiakkaalle... se ettäkö niihin lopputuloksiin ei pysty ite vaikuttamaan. Tuskin tässä niinkun kuultavaksi pääsee sen puitteissa niin että miten niinkun voi vaikuttaa. Että esityksiä oon tehny ja lähettänyt ja esittänyt ja mihin ne vaikuttaa, sitten se, että minä en välttämättä nää asioita samalla lailla kun nähään sitten yhtiön johtotasolta tai mitä että mitä siellä halutaan elikkä meillä ei välttämättä oo yhteinen kieli, vaikka mä analysoisin kuinka paljon niitä asioita... Niin tai luultavasti

ovat käsitelleet asiaa koska mulle on niinku viestitetty selkeästi että on paljon isompia ja ongelmallisempia asioita olemassa, tää jää sinne sitten tässä toiminnassa niin me ei pystytäkään sitten niinku kehittämään tätä toimintaa, kun me ei tiedetä, että mihin meidän pitää oikein mennä...” H2/5

”... niin mää en oo näitä sisäisiä hakuja lukuunottamatta ole niin kun paljon ulkopuolelle tähyillyt. Mutta niin kun menneen talven aikana olen hakenut kahta työpaikkaa, ihan tuolta vapailta markkinoilta ja kumpaankaan en ole tullut valituksi. Mutta sillä tavalla se on niin kun tuntunut, että jos niin kun isot firmat on tällaisia tai niiden vaikutukset isommalla harpilla katsottuna on tällaisia, niin en mää näe tätä sinä paikkana, jossa tulisin olemaan loppuun asti. Ei, kyllä firman on muututtava, en mää sovi tällaiseen. Että se on, että tältä se on tuntunut olla, että tuon se on mulla saanut aikaan, että olen kohtalaisen, en mää sano, että aktiivinen, mutta tilasin sunnuntain Hesarin ihan sillä, että siinä on aina hyvää luettavaa.” H2/23

”Tule vaan Jussi peremmälle ja tee olosi mukavaksi”, Marja huikkasi seuraavana vuorossa olevalle Hartikaisen Jussille. Tämä istuutui hieman vaivautuneesti vastaanottohuoneen nojatuoliin, sillä työnjohtajana pitkän uran tehnyt mies ei aiemmin ollut tottunut tällaiseen keskustelutuokioon. ”No niin, sinä Jussi olet papereiden mukaan työnjohtaja ja varmastikin aika keskeisellä paikalla tässä teillä meneillään olevassa muutosprosessissa. Mitkä ovat tämänhetkiset tunteuksesi asian tiimoilta?” aloitti Marja tarkoituksella keskustelun. Toki hän arvasi, ettei tilanne välttämättä olisi selkeä liioin työnjohtajan näkökulmasta katsottuna. Marjan arvaus osui oikeaan, sillä vastaukseksi hän sai melkoisen tunteiden Jussin syvimmistä ajatuksista. ”Kyllähän se niin on, että tämä helvetillinen epävarmuus syö motivaatiota koko ajan ja aiheuttaa tavalla tai toisella myös sairastumisia. Joskus tuntuu myös, että asentajat tietävät asioista enemmän kuin meikäläiset. Onko ne tiedot sitten tosia vai huhuja, en osaa sanoa. Kyllä jotenkin pitäisi henkilöstö ottaa tässä muutoksessa vähän enemmän huomioon kuin mitä tänä päivänä on otettu. Ei meiltä ole kysytty oikeastaan yhtään mitään tähän muutokseen ja sen rakentamiseen liittyvää. Nyt onkin sitten tultu tilanteeseen, jossa vääjäämättä ovat lomautukset edessä. Työtä ei vaan ole osattu etsiä siinä tahdissa kuin olisi pitänyt”, lämmitteli Jussi aluksi tunteitaan. Pitkän palaverin aikana kunniansa saivat kuulla niin yhtiön uusi toimitusjohtaja kuin myyntitoiminnotkin. Selvästikään Jussi ei ollut pääsyt mukaan rakentamaan muutosta ja tämänhetkinen organisaatio ei sitten miellyttänyt häntä. Keskustelun lopuksi Jussi toikin esille vilpittömän huolensa asentajien työllisyydestä ja organisaation tilanteesta: ”Minä ajattelen tämänhetkisen tilanteen siten, että nyt ollaan aallonpohjassa. Organisaatorakenne pitäisikin selventää mahdollisimman pian ja löytää asentajille töitä.” Työpsykologi alkoi jo olla selvillä yhtiön tämänhetkisestä tilanteesta.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”Sanotaan nyt, että tämä helvetillinen epävarmuus koko ajan. Se on kaikista ikävintä tässä... Kireämmäksihän se on muuttunut, niin kuin asentajien kannaltakin... Se oikeastaan velloo sillä keinoin, että asentajat tietää enempi kuin minä käytännössä, että en tiedä, että mistä ne tietonsa saa ja sitten ne tulevat kyselemään minulta, että pitääkö ne paikkansa ja minä en tiedä mistään mitään... Mutta kyllähän se tuo henkilöstö aika tärkeä asia on siinä. Kyllä jotenkin pitäisi henkilöstö ottaa siinä vähän enemmän huomioon kuin mitä tänä päivänä on otettu... kyllähän sekin aiheuttaa tämä jatkuva muutos ja lomautusten pelko niin kyllähän se henkilökunnan keskuudessa aiheuttaa sitä, se kärsii se työmotivaatio, jopa työrauhakin siitä että, se syö aikaa ja työmiehiä ja miestä ja niin kuin naistakin...” H2/27

"... Se voi olla että esimerkiksi jonkun xxx (toimitusjohtajan) mielestä tämä on ollut erittäinkin johdonmukaista. Mutta kun nyt kun täältä katelee näinkin alhaalta kun ei tiedä kaikkia asioita niin näyttäs siltä että ei oo ollut. Mutta se justiin kun ei tunne sillälaila että voi vain kuvitella että se xxx (toimitusjohtaja) voi ajatella ihan toisin päin sen asian että se hyvin xxx nähä kaikki. Mutta ei se ainakaan oo sitä samaa. Musta tuntuu että jos se ois oikein hanskassa niin se kannattas sanoo... Mä aattelen sen sillälaila että nyt ollaan aallonpohjassa mä oon sitä mieltä että kun meidän suhteet kilpailusuhteet, nythän on menetetty nuita alueita tuosta ja mä luulen niin että ja oon kuullukkin vähän niin että... huomattavasti kasvanu pojilta sairauslomat, tuntus että se on toisinpäin ko ne pelkää että tulee lomautuksia ei passaa jäädä sairauslomalle... eli kyllä se varmaan se on se negatiivisen asiana se että oisko se kumminkin se henkinen rasitus se epätietoisuus että se tekkee sen että sitä sairastuu herkemmin." H2/6

"... kyllä niinkö sanotaan just että pitää panostaa ite siihen, että löydetään asentajille töitä. Niin niin se että kyllä tietyn näköstä selventämistä tähän orgaanisaatiorakenteeseen siinä mielessä että millä tavalla me hoidetaan meidän myynti. Nyt meillä ei oo niinkö oikein tuota noin mun nähdäkseni järkevää myyntikoneistoa sillai että me saadaan asentajat työllistettyä tai sitten meillei oo vaan riittävään hyvää kuvaa, minkälainen se meillä täällä on... eli sanotaan näin että yhtiön johdon pitäis miettiä se että entäs jos minä olisinkin sen henkilökunnan housuissa mitä ajatuksia, mitä kysymyksiä mitä vastauksia se tarvi..." H2/20

Viimeisenä haastatteluvuorossa oli pääluottamusmies Korpela. Häneen Marja käytti samaa taktiikkaa kuin edelliseenkin haastateltavaan: "No niin, sinä Taisto olet yhtiön pääluottamusmies ja aivan varmasti hyvin keskeisellä paikalla tässä teillä meneillään olevassa muutosprosessissa. Mitkä ovat tämänhetkiset tunteuksesi asian tiimoilta?" Työpsykologille ei enää ollut mikään yllätys, että tämänkin vastaus tulisi olemaan samansuuntainen edellisten kanssa. Pikemminkin hän osasi jo arvata, ettei henkilöstökään ollut päässyt vaikuttamaan muutoksen rakentamiseen ja tästä syystä huoli huomisesta oli melkoinen. "Perrrkele, kyllä me melkoisessa epätietoisuudessa eletään. Ainoastaan tilinauhan mukana on jotain tietoa tullut, mutta siinä kaikki. Ei meiltä tavallisilta työntekijöiltä ole kysytty yhtikäs mitään, saatikka kuunneltu missään muutoksen vaiheessa. Me ollaan oltu pelkkiä pelinappuloita. Kyllä tämmöinen rassaa mieliä valtavasti, jopa jonkinlaiseen masennukseen asti. Kyllä nyt on vaan yritettävä elää päivä kerrallaan. Minusta olisi alun perinkin pitänyt selvittää se, mitä kukakin osaa ja hyödynnetty sitä sitten uutta firmaa perustettaessa. Nyt tällaista ei ole tehty lainkaan", vuodatti Korpela tunteitaan. Nyt työpsykologi halusi siirtyä hieman konkreettisempaan asiaan ja pyysi Korpelaa tarkentamaan pahan olon tunteuksensa kohdetta. Hieman aikaa mietittyään Korpela kiteytti: "Nämä meidän nykyiset tilat ovat ihan kauheat. Kaikille autoille ei ole talleja ja osa joutuu olemaan talvellakin lumisateessa lava täynnä työkaluja. Jonkunlainen järkihän tarvittaisiin näissä työmiesten ja autojen tilajärjestelyissäkin, ettei tarvitsisi työkaluja pitää ulkona tuolla lumihangessa. Se on meille todella suuri asia. Nämäkin asiat täytyisi olla jotenkin hanskassa, ettei ihan taivasalla pidettäisi kalliita koneita ja meilläkin olisi jonkinlaiset sosiaalitilat." Nyt työpsykologille oli muodostunut selkeä kuva uuden yhtiön ongelmakentästä ja hän pääsi rakentamaan juuri tähän tarkoitukseen sopivaa kuntoutusohjelmaa.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"Kyllä se just välillä se semmonen epätietoisuus, että mitä taas tulee, miten taas kaikki muuttuu, niin kyllä se tuota, kyllä se niinkun vähän rassaa, kieltämättä. Aina kun ei tiedä yhtään, mitä on tulossa. Että niinkun koko ajan saa vähän sitä ajatella... Joissain asioissa tietysti

kuunnella, joissain asioissa tai kysyä ihan sieltä pieneltä työntekijältäkin, mitä mieltä se mahtaisi olla jostakin asioista." H2/28

"Kyllä mä suunnilleen ihan päivä kerrallaan tässä menty. Välillä tietty ollu vähän silleen heikompia aikoja muuten välillä pitempäänkin tässä mutta kyllä tässä. No vähän on ollut massenuskautia tai sellasia niin kun on maissa muutenkin, ettei ne oo niin kun, tossa niin kun on väsynyt tai sillai niin ku oo saanu oikein mistään... No on joo, vähän on sellaista että on akut tyhjänä niin sanotusti ollu... Niin, kyllä mun mielestä pitäis ajatella vähän sitä henkilöäkin, ettei aina vaan olla niin kun pelinappuloina. Ja silleen sekin että yritetään vähän selvittää että mitä missäkin osataan ja minkälaista työtä on tehty että sitten osatais hyödyntää osaamista firman sisällä... Kyllähän sitä aina välillä tulee, aika paljon nykyäänhan tulee tilinauhahan mukana kotiin postissa, siinähan on aina nykyään tullut Empower-tiedote, että se on mun mielestä ollut ihan hyvä homma..." H2/12

"... nythän se vasta oikein hullunmylly, en mä tiedä kuinka paljon sitä porukkaa on potkittu pihalle mutta eihän tää ainakaan yhtään sillälailla paremmaks oo muuttunu... No suoraan sanottuna perseestä. Tarkennan siis siinä mielessä, että kun ei oo minkäänlaista tietoa siis yleensäkin siitä että tota että mitä on tulevaisuus vai onko sitä, ja nyt kun on justiin niin tällä hetkellähan ne käy niitä YT-neuvotteluja, niin ainahan siinä on semmonen pelko oman ahterin alla palaa tuli siinä että mitenkä käy että tota eihän sitä tiedä... se siinä on oikeastaan kaikki suurin asia mikä on niin kun suoraan sanottuna, se niin kun ihan suoraan sanottuna vituttaa joka äijää että nää tilat on ihan kauheet. Jos vielä ajatellaan että vielä pitäis neljä auto tulla tänne ja yksi seisoo nyt jo pihassa tossa ruudussa, yksi seisoo kytkinasemalla, ei hemmetti sentän pojat, tää on ihan järjetöntä. Jonkunlainen järkihän tarvis olla siinä siis niin kun se ettei nyt tarvis työkaluja pitää ulkona tuolla lumihangessa ja yleensäkin niin se on niin kun sellanen asia että se ottaa niin kun joka päivä päähän se asia. Se on sillais suurin asia. Ne pitäis ne asiat olla jotenkin hanskassa että nyt voida ihan taivasalle pistää kalliita koneita." H2/13

Huomioita kesän 2003 muutosjohtamisen näkemyksiin liittyvistä tarinoista

Muutosjohtajan tarina oli kokenut suuren muutoksen, sillä yllättäen muutosjohtajasta olikin tullut muiden muutoksessa olleiden lailla muutoksessa mukana olija, muutosjohdettava. Uusi organisaatiomuutos oli näet tuonut mukanaan uuden muutosjohtajan. Enää ei oma rooli ja tulevaisuus ollutkaan selkeä, vaan tarinoista näkyi läpi eräänlainen epävarmuus nykyisyydestä ja tulevasta. Tilanne oli muuttunut eri tavalla henkisesti raskaaksi. Uuden muutoksen arvostelu oli myös tullut kuvaan mukaan, aivan samalla tavalla kuin se oli jo integraation alkuvaiheessa muilla henkilöstöryhmillä. Muutosjohtajan tarina lähestyiikin asiantuntijoiden tarinaa. Kaksi vuotta aiemmasta muutosjohtajan tarinasta oli jäljellä enää vain päätöksenteon hitauden arvostelu. Kaikkien muiden henkilöstöryhmien tarinat olivat vahvistuneet ennen integraatiota olleesta toiveikkuudesta päästä mukaan muutoksen rakentamiseen tämänhetkisen muutostilanteen arvosteluksi. Yhtenä vaikuttimena oli ollut se, etteivät minkään henkilöstöryhmän edustajat katsoneet päässeensä integraation missään vaiheessa mukaan muutoksen rakentamiseen. Asiantuntijoiden motivaatio oli edelleen kadoksissa ja huoli omasta itsestä oli noussut mukaan tarinoihin. Huoli työntekijöiden tulevaisuudesta oli jäänyt taka-alalle. Myös työnjohdon ja työntekijöiden huoli omasta tulevaisuudestaan jatkui entiseen tapaan. Tämä epävarmuuden tunne vei myös heidän motivaationsa. Työnjohdon lähellä työntekijöitä aiemmin olleet muutosjohtamisen toimintamallit olivat muuttuneet huoleksi työntekijöiden työllisyydestä. Lisäksi työntekijät kokivat olevansa eräänlaisia pelinappuloita, joilta ei pahemmin kysytty mielipidettä. Heillä olisi ollut kerrottavaa maa-

kunnassa olevista toimitiloista ja kuljetuskalustosta. He toivoivatkin, että heiltä edes kysyttäisiin mielipidettä. Uutena asiana työntekijöiden tarinoihin oli tullut mukaan tiedon saannin vaikeus. Kotiin lähetettävästä tilinauhakirjeestä oli tullut heidän ainoa tiedon lähteensä. Tämä tietämättömyydessä eläminen oli omiaan lisäämään myös kaikenlaisia huhuja.

7.4.3 Muutosjohtaminen jatkuu

Vuodet 2003 ja 2004 olivat Empowerissa suurta muutoksen aikaa. Erilaisia organisaatiokauppoja ja henkilöstön siirtoja tapahtui tämän tästä. Integraation alussa olleiden muutosjohtajien tarinat olivat nyt muuttuneet asiantuntijoiden tarinoiksi. Näinä vuosina kaikki henkilöstöryhmät arvostelivat lähes samalla tavalla muutoksen johtamista ja uusien muutosjohtajien tekemisiä. Päivittäisissä keskusteluissa esille nousi mielenkiintoisena yksityiskohtana myös täysin päinvastainen kommentointi. Nimittäin uudet muutosjohtajat arvostelivat avoimesti myös vanhoja johtajia ja heidän johtamistaan. Esille nousi väkisin kysymys, onko oikeaa muutosjohtamista olemassakaan? Onko vain joukko erilaisia näkemyksiä asioitten hoidosta?

Aiheeseen liittyviä päiväkirjamerkintöjäni vuosilta 2003 – 2005

"Toinen silmiinpistävä seikka on, kuinka johtajat haukkuvat julkisesti toistensa vanhoja johtamistapoja. Nytkin esimerkiksi xxx haukkui xxx:n xx:n (edellisen johtajan ja edellisen firman) aikaista johtamistyyliä törkeästi. Tätä samaa on saanut kuulla monelta muultakin monessakin aiemmassa tilaisuudessa... Toinen huomio täältä viikolta oli tosiaankin se, että johtajat eivät voi ymmärtää toistensa johtamisia, vaan haukkuvat julkisesti kollegoittensa johtamistyyliä menneiltä ajoilta." PK 03-05

Koko muutoksen ajan vaivannut tiedottamisen vaikeus näkyi edelleen päivittäisissä keskusteluissa. Henkilöstö kaipasi reaaliaikaista tietoa nykyhetken tapahtumista ja tulevasta. Asentajille tilinauhojen mukana tulleet tiedotteet olivat tyydyttäneet asentajien suurinta tiedonjanoa, mutta heidän esimiehensä olivat tästä tiedotusmuodosta jääneet jostain syystä paitsi. Monesti olikin käynyt niin, että työnjohto oli joutunut turvautumaan asentajilta saamiinsa tietoihin. Yhtiössä käytössä olevaa sähköistä tietoverkkoa "Emportia" ei vielä ollut otettu päivittäiseksi työvälineeksi.

Aiheeseen liittyviä haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjäni vuosilta 2003 – 2005

"Pyörähdin xxx:n juttusilla. Hänellä oli tapansa mukaan paljon sanottavaa. Hän tuumasi, että me ollaan yksinkertaisia suomalaisia, mutta silti me halutaan tietää hieman tulevaisuudesta, että mihin firma kaiken kaikkiaan on menossa." PK 03-05

"... Toi on mun mielestä ainakin ihan hyvä, kun nykyään tulee tilinauhan mukana kotia siin tulee aina kaikkea sisäisiä tiedotteita ja näitä, nii se on ainakin ollu mun mielestä ihan hyvä ratkasu mun mielestä. Ett siitä sit ainakin saa tietoa, välttämättä meill ei täällä niinku esimieheltä ei välttämättä se ei välttämättä itekään aina oo ajantasalla eikä ett sieltä suunnasta ei pahemmin tu tiedotusta..." H3/12

"... paljon semmosia asioita jotka pojille tulee tuntiappujen välissä tai sen tilinauhan välissä, niin me ei välttämättä niitä asioita tiiä, ne varmaan on Emportissa jos vain sieltä kerkiää aina käyä, mutta tuota niin en minä siellä oo oppinu hirveän monesti käymään eikä tuntuu että ei

sitä oo aikaakaan kovin paljon katella Emporttia tai käyäkään siellä, eihän siinä nyt kauan mene, mutta kumminkin, että siinä monta kertaa sitten on niin paljon kiirettä ei ehi.” H3/6

Noina muutoksen vuosina sain henkilöstöpäällikön roolistani johtuen työntekijöiltämme kaikenlaisia ja -sisältöisiä viestejä erilaisesta muutoksen aiheuttamasta reagoinnista ja tuskasta. Viestejä tuli irtisanotuilta, lähteviltä, lähteneiltä, kaikki erilaisia ja joukossa hyvin epäselviäkin viestejä. Tällaisia muutokseen liittyviä pohdintoja ja oman tuskan purkauksia tuli puhelimitse, kirjeellä, sähköpostilla ja monella muulla tavalla. Ehkäpä kaikista erikoisin saamani viesti oli eräänä päivänä saapunut kirje, jonka lopullista sanomaa en ole vieläkään pystynyt ymmärtämään.

Aiheeseen liittyviä päiväkirjamerkintöjäni vuosilta 2003 – 2005

”Sitten sattui todella mielenkiintoinen juttu. Sain tänään kirjeen. Se oli aivan tavallinen, pienessä valkoisessa kuoressa lähetetty. Vanhalla kirjoituskoneella kirjoitettu. Ensimmäisen Saarijärven osoitteeseen, mutta korjattu päälle Helsingin osoite. Kirjeen sisällä oli vain kopio lehtijutusta ”Mikä neuvoksi jos työnjako ei toimi? Lintsari näännyttää työkaverinsa”. Ei mitään muuta, ei edes mitään vihjettä lähettäjistä. Ensimmäisen naureskelin kirjeelle, mutta sitten tajusin, että ehkä joku sittenkin haluaa viestittää sillä jotain.” PK 03-05

”Aamupäivällä soitti työnjohtaja xxx. Miehelle on tehty työtarjous xxx:lta (kilpailijalta) ja hän on mitä todennäköisemmin siirtymässä sinne. Syyksi hän mainitsi paremman palkan ja että hän ei tahdo pärjätä toisen työnjohtajan kanssa, tämä kun ei tee hänen mielestään töitään kunnolla. Yhdeksi suureksi syyksi hän sanoi, että viimeiseen vuoteen ei ole tullut hänelle saakka oikein mitään tietoa. On saanut elää omien sanojensa mukaan tavallaan kuin pussissa.” PK 03-05

”xxxltä (irtisanotulta työntekijältä) tuli viesti, jonka arkistoin. Tekstin loppu kuului näin: Nyt JARI aloitetaan kaikki alusta, todella alusta. Voi vittu teidän kanssa, xxx (allekirjoitus). Täytyy sanoa, että on katkeran ja epätoivoisen miehen tekstiä. Kyllä harmittaa hänen puolestaan. No sitten tuli xxx:n tapaus. Mies sanoi itsensä irti. Hän oli päätytnyt tähän ratkaisuun, koska ei yksinkertaisesti löytänyt Empowerista muuta ratkaisua. Hän oli saanut uuden työpaikan xxxsta. Kyllä siinäkin on katkera mies.” PK 03-05

Muutosjohtamisen areenalla elettiin keväällä 2005 mielenkiintoista aikaa. Suuret organisaatiomuutokset olivat takanapäin, mutta yhtiö oli juuri ostanut kolmen yhtiön liiketoimintoja ja henkilöstön päivittäisten keskustelujen mukaan todennäköisesti mieltä vielä lisäostoja. Lisäksi jokatalvisiksi tulleet asentajien lomautukset olivat realisoituneet. Henkilöstö mieltä, kuinka nämä kaikki näkyisivät myös johtamisessa. Seuraavat tarinat kevään 2005 muutosjohtamisesta nousevat jälleen ihmisten erilaisista mielikuvista ja näkemyksistä.

Tarina muutosjohtamisen vaikeudesta

”Tervetuloa tähän työsuojelutoimikunnan laajennettuun kevätkokoukseen. Tällä kertaa meillä on normaalin kokouksen lisäksi työpaikkakäynti ja siksi mukana on myös työterveyshuollon väkeä, eli työterveyslääkäri Yliportimo ja työterveyshoitaja Tilhi”, toivotti perusinsinööri Pentti kokouksen osallistujat ja vieraat tervetulleeksi. Alkukahvittelun jälkeen työterveyslääkäri Yliportimo kertoi työterveyshuollon kuulumiset. Esityksestä ilmeni, että kovin moni oli ollut muutoksesta huolissaan ja vierailut siksi työterveyshoitajan juttusilla. ”Tästä syystä haluaisinkin kysyä teiltä, mitä mieltä te olette tästä muutosjohtamisesta

ja kuinka sitä on yhtiössänne hoidettu”, Yliportimo tiedusteli esityksensä lopuksi. Tommi ennätti vastaamaan ensimmäisenä: ”Me olemme miettineet muiden kollegojen kanssa, että nyt meidän johtajilta on puuttunut monta muutosjohtamisen elementtiä. Minun mielestäni muutosta pitäisi johtaa paljon tiukemmin, eli pitäisi olla selvillä, kuka tekee ja mitä tekee sekä sitten vielä selkeä päämäärä. Nyt johtamisessa on vaan annettu ymmärtää, että jollain annetulla tavalla pitäisi tehdä. Tämä muutoksen johtaminen pitäisi olla tietoisemmin hallussa. Nyt on vaan ajajehdittu sinne sun tänne, ilman minkäänlaista johdonmukaisuutta.” Myös Koivistoa harmittivat viime vuosien tapahtumat niin, ettei hänkään malttanut olla antamatta kunnollisesti palautetta: ”Johdon toiminnassa ei ole ollut minkäänlaista avoimuutta, sillä jos joku tehtävä on ollut auki, niin siihen on kaikessa hiljaisuudessa valittu sopivat henkilöt omista suosikeista. Sellaista yleistä hakua ei ole ollut. Lisäksi johdossa on tehty äkkinäisiä muutoksia laidasta laitaan ja johto on ollut todella etäällä käytännön toiminnasta. Sellainen määrätynlainen uskottavuus on mennyt ja tämä on aiheuttanut sitten sen, että porukkaa on lähtenyt meiltä pois. Tosin täytyy kyllä myöntää, että ihan viime aikoina aivan ylin johto on vähän parantanut otettaan.”

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... onko meillä todella muutoksen johtamista että mitä se muutoksen johtaminen on käytännössä että onko se käytännössä vain sitä että tulee uusia organisaatiokaavioita ja tämmösiä... mää oon niinku ite sitä mieltä, että sitä pitäis huomattavan paljon tiukemmin johtaa, tiukemmin ottein todella sanoa että mitä se mitä tää tarkoittaa, mitä tehdään, mitä halutaan, mikä on päämäärä, kuka tekee, mitä tekee. Ja näin. Että nyt vähäsen niinku johtaminen on sitä, että annetaan ymmärtää että näin pitäis tehdä että... mää oon tullu siihen tulokseen tässä vuosien varrella että se vaatii hyvin vahvaa johtamista ja vielä jollakin tavalla jopa edestäpäin pitäis pystyä johtamaan. Tehdä ratkaisuja ja päätöksiä mutta myöskin pystyä tuota niinku myöntämään virheitä... että tää ois tietoisemmin hallussa, että nyt on vähän niinkun ajajehdittu välillä menemään siihen suuntaan ja sitten on taas nykästy ehkä takaisin ja näin että sen onko se sitten sen että selkeän kirkkaan päämäärän puuttuminen taikka ainakin ett se ei oo ollu niinku kristallin kirkas, niin se onko se sitten aiheuttanu sen että siinä on niinku jonkunlaista seilailua sitten ollu mahollista tehdä taikka on tapahtunu.” H3/34

”... Mut se että organisaationhan on helppo muuttaa, mutta sehän vasta sitten kuinka se muuttajat sen haluaa viedä, niin sitä ei sais ikinä jättää kesken. Ja nyt ehkä on vähän semmoinen että väki odottaa paljon yhtiöltä... ei oo minkään näköstä avoimuutta ollu ja jos joku tehtävä on auki ollu niin tää on niinkun kutsukilpailuna järjestetty, että ei niinkun tehtäviä auki oo laitettu eikä tämmösiä eikä porukka o kallonkiristäjällä käyny, mikä on aika harvinaista kuitenkin tän kokosen yhtiön toiminnan suhteen... Mää on sitä mieltä, että ihan ylin johto sanotaan xxx ja tämmönen niin on skarpannu ihan selvästi, mutta sitä ei oo tapahtunu xxx ja muutoksen läpivientitaitoja ei xxx oo välttämättä ollu. Tulee semmosia ihan pieniä lapsusvirheitä, että noin ei niinkun en tiedä mistä moinen sitten johtuu, mutta.” H3/35

”Niin ja kyllä tää muutoskin ei siinä nyt sitten tämä uuskin mutta että siinä nyt oli muita sitten näitä lieveilmiöitä, mitä siihen tuli sitten mukaan sitten tuossa että ehkä se Empoweri kokonaisuudessaan ei ollu niin valmis vielä sitten kumminkaan tähän... se ei ollu ehkä ihan johdonmukaista se toiminta mun mielestä Empowerissa, että se oli niin äkkinäisiä muutoksia laidasta laitaan sitten tuossa että se ei ollu lähinnä johto mun mielestä sitten, johto vetäyty pikkusen norsunluutorniin sitten siinä jossakin vaiheessa että se oli niinkun hyvin etäällä sieltä sitten täältä ite käytännön toiminnasta... se uskottavuus oli vähän niin ja näin siinä sitten tuossa että ollaanko tässä vai eikö tässä olla ja mitä tässä tehdään... Ehkä sieltä nyt sitten vähän liian paljon semmosta henkilöä pois, jotka niin tuota niin joilla ois ollu ehkä annettavaakin siihen sitten kumminkin...” H3/33

"Jotain tällaista osasin uumoillakin, sillä työterveyshuollolle tullut palaute on ollut sisällöltään aikatavalla tämänsuuntaista", työterveyslääkäri totesi ja jatkoi: "mitäs muut paikalla olijat ovat tästä muutoksen johtamisesta mieltä?" Tässä vaiheessa osastopäällikkö Minkkinen kertoi omat näkemyksensä asioitten kuluista: "Olen kyllä melko lailla samoilla linjoilla edellisten puhujien kanssa, sillä nyt on ollut paljon tällaisia epäselviä esimiesvalintoja, joissa on laitettu kovia sällejä sivuun. Tämä on johtanut siihen, että se vanha vuosien kokemuksen myötä saatu asiantuntemus on hävinnyt. Lisäksi nämä tilanteet on hoidettu aikatavalla alkeellisesti, sillä monenkaan henkilön kanssa ei ole käyty pahemmin keskusteluja, vaan välikäsien kautta on sitten saatu tietoa. Minusta tällainen muutosjohtaminen ei voi olla johdonmukaista." Työterveyslääkäri nyökytteli päätään myötäilevästi ja totesi: "Yleensä tällaisissa tilanteissa haetaan sellaisia henkilöitä, jotka ovat sitoutuneita ja motivoituneita uusiin haasteisiin. Tällaiset ihmistyypit saavat sitten uudessakin organisaatiossa paljon aikaiseksi. Yksi huomionarvoinen asia on myös, että muutosjohtajan pitäisi löytää oikeat ihmiset oikeisiin paikkoihin." Minkkinen innostui kovasti työterveyslääkäriin kommentista: "Tuo on juuri oikea huomio. Nyt nimenomaan noita ihmisten osaamisista on käsitelty kovalla kädellä. Tällainen ammattimiesten sivuun laittaminen turhauttaa henkilöstöä ja vaikka tulos saattaa olla firman kannalta hyvä, niin yksilön kannalta se ei sitä ole. Muutosjohtajan pitäisikin pystyä taidokkaasti hoitamaan homma niin, että firma ja sen henkilöstö poisoppisivat vanhoista tavoistaan ja perinteistään mahdollisimman vähin vaurioin. Nyt tuntuu siltä, että yhtiön ulkopuolisista vaikuttimista johtuen virta on vienyt meitä hallitsemattomasti eteenpäin." Tässä vaiheessa Pentin oli pakko keskeyttää hersyvänä alkanut keskustelu: "Voimme jatkaa jutustelua tuolla työmaalla, mutta aikataulun mukaan meidän on nyt pakko lähteä käymään siellä sähkölinjan rakennustyömaalla."

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... Kyllä se tämmöset epäselvöt niinku esimiesvalinnat ja tämmöset pistetään kovia sällejä niinku sivuun ja sitten tullaan opettelemaan siihen ja aletaan laittaa asioita niin sanotusti kuntoon, hävitetään sitä vanhaa saavutettua ja tota siinä hävitetään sitä mitä ihmiset on niinku luoneet ja toki siellä oli hävitettävääkin, mutta tuota niin menetelmät ja niinku se johtamistapa niitten hävittämiseksi ei ollu oikea koska tuota kyllä asioista pitää pystyä aina kun tekee ihmisten niinku kanssa jotain muutoksia niistä pitäis pystyä puhumaan ja keskustelemaan, että se oli niinku alkeellista se keskustelu, jos sitä oli ollenkaan. Et saatto välikäsien kautta tulla jollekin henkilölle tieto... Että se ei silloin voi olla johdonmukasta jos ei tiää tavoitetta... niin hakis enemmän niitä ihmisiä, jotka on enemmän sitoutunu asioihin, eikä niinku. Et se on kumminkin semmonen sitoutuminen ja siitä hommasta tykkääminen on niinku kaikista kovin motivaatio silleen, että saa niinku jotain aikaseksi ja et jaksaa tehdä sitä hommaa, et jaksaa aamulla lähteä. Et sillälaila. Siellä on kovia tekijöitä, tekijöitä ja tuota niin onko ne sit aina oikeissa paikoissa. Sitä pitäis niinku jaksaa jauhaa, et ihmiset on oikeissa paikoissa. Ei sil-lai, että ne viittaa, et mää haluan tohon tehtävään, vaan, vaan tuota siihen on keinoja olemassa aivan takuulla, et millä niitä saa niinku..." H3/5

"... kyllä niitä niin kun näitä osaamisista minusta on aika niin kun rapeasti käsitelty, tarkoitan nyt tässä tapauksessa xxx porukkaa esimerkiksi, niin kyllä se on minusta niin kun tämmösen voimakkaan niin kun funktioajattelun niin kun edessä, niin kyllä siellä niin kun hyvät ammattimiehet, niin joutu aikalailla niin kun poikapolosen asemaan taikka vaille niin kun työtä ja sitä kautta turhautuneeks. Noin sen niin kun xxx kohalla meni minusta... tulos saattaa olla kuitenkin firman kannalta hyvä, mutta kuitenkin niin kun yksilöitä kun aatellaan, ei se siinä oo... kyllä minä sen niinkun tohin sanoa noin suoraan, että meillä kuitenkin tässä muu-

toksessa mitä näitä muutoksia on ollu niin meillä on kohtalaisen vähän nimenomaan niin kun johdossa tapahtunu muutoksia, siellä on entiset ihmiset ja niillä on niin kun viime kädessä toimintamallit on aikalailla samanlaisia sitten xxx oisko se kuitenkin myös niin, että muutokseen vaikuttavia elementtejä on tullu niin kun ulkopuolelta ja niihin on jouduttu sitten tavalla taikka toisella sopeutumaan, että olisko niin, että virta on vienyt eikä oo niin kun kyetty saavuttamaan suurempata nopeutta kuin mitä virralla on ja silloin ohjaaminen on huonoa..." H3/23

"... että jokaisella meillä on semmonen poisoppimisen joka on hirveen vaikeeta, mutta se pitäis mutta en tiedä miten sen saisi poisoppimisen... ehkä ensin ei pitäis lyödä ihan tuota kauheesti tuota jäykäksi niitä toimintoja että voisko parempi sillä tavalla, että antas mennä niinku vähän vanhalla perinteellä, sit niinku hienosti kiertäen ku pikkukalle mentäs siihen asiaan. Kun se vastarinta on niin helposti... Uudet kaverit aina ja uudet yritykset, niin niissä on aina semmonen tietty hankaus ja se vanhasta kiinni pitäminen ja vanhan perinteen säilyttäminen ett se näkyy ihan selvästi kaikessa tässä... se että vaan eniten nyt sitten huolettaa se että pystytäänkö siinä osaamisessa ja onko sille osaamiselle arvoa riittävästi sitä ei nimittäin sitä osaamista ei synny itsestään mun mielestäni että siihen pitäis kyllä panostaa... H3/15

Työmaalle oli matkaa parisenkymmentä kilometriä ja matkaa taitettiin usealla henkilöautolla. Työterveyshuollon väki meni tarkoituksella Hartikaisen Jussin kyytiin, sillä he halusivat kuulla myös työnjohdon näkemyksen viime aikojen muutosjohtamisesta. Jussia ei tarvinnut kauan houkutella puhumaan, sillä hänelläkin oli omat näkemyksensä viime aikojen tapahtumista: "Joo, en viitsinyt tuossa kaikkien kuullen alkaa puhua, mutta kyllä meidän tunnelmat ovat olleet sellaiset odottavat. Osa porukkaa on jo lähtenyt ja osa varmaan lähtee lähiaikoina. Kovin varpaillaan ollaan ja seurataan, että mitä se tulevaisuus tuo tullessaan. Tämä meidän organisaatio on muuttunut koko ajan ja se muutos tuntuu vaan jatkuvan. En ainakaan minä osaa sanoa, että onko tässä ollut mitään muutoksen johtamista. Minusta tämä on mennyt lähinnä omalla painollaan ja sitten on aina yhtäkkiä nopeasti yritetty korjata suuntaa. Tällainen tuo määrätynlaisen epävarmuuden tunteen henkilöstöön ja tästä syystä muutoksiin ei välttämättä suhtauduta positiivisesti. Sitten on vielä tämä huono työtilanne, se tuo asentajille omat päänvaivansa. Olen tästä poislähtevien asentajien tilanteesta yrittänyt vähän puhuakin esimiehelleni. Tällaisessa tilanteessa kun tämä työpanoskaan ei enää ole paras mahdollinen. Antamaani palautteeseen vaan suhtaudutaan väheksyvästi." Työterveyslääkäri kuunteli huolestuneena Jussin puhetta ja ajatteli mielessään, kuinka monta kertaa hänen pitää vielä kuulla tällaisia tarinoita, ennen kuin hän pääsee eläkkeelle.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

"... vähän on semmottet tota odottavat, että kun nyt tossa vuodenvaihteessa, mitä tapahtu niin tuota xxx varmaan osa porukkaa jo lähtenyt ja osa on lähdössä, että mikä tulevaisuus nyt sitten on... ollaan niin kun kovin varpaillaan tällä hetkellä, että tuota kyllä kaikki seurataan ja sitten, että mitä nyt muutoksia ja tommosia tulee, niin niihin ei välttämättä suhtauduta ihan positiivisesti... En mä tiedä, onko tässä ollu oikein mitään muutoksen johtamista että tää on nyt tainnu olla vielä vähän semmosta, tää muuttuu niin hitosti jatkuvasti, että tota jatkuvasti vieläkin niitä muutoksia, niin tota, ei sitä ole kukaan ehtinyt johtaa mitään muutoksia että se menee omalla painollaan." H3/14

"Kotimatalla soitti xxx (työnjohtaja). Hän kertoi, että esimiehen mielilause on aina kun joku lähtee pois, että ei sota yhtä miestä kaipa. Tämä oli kysynyt esimiehellään, että kuinka monta näitä yksiiä miehiä täytyy lähteä, että se on jo huomattava joukko. Lisäksi hän kertoi, että ken-

tällä ollaan tilanteesta sen verran huolissaan, että nyt ei taida enää kovinkaan moni tehdä täyttä panosta. Lairoa ajelehtii ilman suuntaa, hän totesi.” PK 03-05

”... tunnelmathan semmoset oottavat että jotenkin on semmonen tunne, että ei niinkö ihan viimesen päälle hyvin mene kyllä ei tälläkään alueella, vaikka on mennä ehkä keskimäärästä paremmin. Että ootamme, mitä tuleman pitää. Se tulee tästä työtilanteesta ensinnäkin ja yleensä nyt on totuttu ajattelemaan sillälailla että Empowerillakin on joutusia nämä liikut ja käänteet sitten tarvittaessa että sillälailla se epävarmuus sieltä tulee sitten... en tiä onko siinä mittään tarkotusta ollu, vaan se on vaan näin nyt sitten käyny että sen luonu tämän tilanteen. En mä o sitä sisäistänyt koskaan, että onko oikein tarkotusta ollu.” H3/6

Työmaalle päästyään ryhmä hajaantui pitkin maastoa. Jälleen Yliportimo valitsi oman kohteensa tarkoituksenmukaisesti. Hän käveli aivan linjan päähän, jossa yksinäinen linja- asentaja valmisti johtimien vetämistä. Alkuesittelyissä ilmeni, että kyseessä oli yhtiön pääluottamusmies Korpela, joka työterveyslääkärin kysymyksen kuultuaan oli valmis antamaan selkeän vastauksen asentajien näkökulmasta: ”Tämä nykyajan meininki taitaa olla sellaista, että organisaatioita muutetaan koko ajan. Eivät ne tahdo enää olla sellaisia pysyviä rakenteita. Meidän asentajien kohtaloksi on koitunut sivustaseuraajan osa. Katsotaan päivä kerrallaan, että miten homma kehittyy. Kyllä se varsinainen muutosjohtaminen tuntuu kovin kaukaiselta asialta, täältä kentältä päin katsottuna. Että en minä osaa niihin johtamistyyliin oikein sanoa mitään.” Yliportimo osasi ennakkoon arvata tämänkin vastauksen ja siksi hän ajatteli lähestyä asiaa hieman toisesta näkökulmasta: ”Kuulin tuossa juuri, että teillä on ollut lomautuksia tänäkin vuonna. Kuinka pääluottamusmies tällaiseen suhtautuu?” Työterveyslääkäri osasi tonkaista pääluottamusmiehelle kipeää asiaa ja siksi Korpelan vastaus olikin sen mukainen: ”Perrkele, kyllä se tämänvuotinen lomautusten käytännön järjestely hoidettiin ala-arvoisesti. Laput vaan tuotiin yhtenä kauniina aamuna asentajille, vaikka monellakin olivat työmaat vielä kovasti kesken. Kyllä tällainen muutoksen johtaminen syö jätkien motivaation kokonaan pois.” Tässä vaiheessa paikalle saapuivat muutkin työsuojelutoimikunnan jäsenet ja jutustelu-tuokio oli ohitse. Kotimatalla työterveyslääkäri katseli kovin hiljaisena ja mieteliäänä ohii vilisevää maisemaa.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... organisaatio on aina semmonen nykyisissä yrityksissä, että sitä melkein joka vuosi vaihdetaan, että se ei oo kauheen pysyvä elementti se, se on kai nykyajan meininki... kyllähän tää vähän semmosta niin kun sivussa seuraamista on ollu, että kattoo vähän että mitä tässä niinkun tai miten mennään vähän niin kun päivää kerrallaan eteenpäin ja kattoo että mitä miten tää kehittyy, että kuhan tässä firma laajenee ja monenlaista yrityskauppaa tehdään kai joka vuosi aina jotakin ostetaan että ja tota xxx kattellu, mennä vähän sillain oikeastaan seurannu ja mennä vaan siinä niinkun mukana sitten etiäpäin.” H3/31

”No ne nyt on tavallaan tuntunu niin kaukasilta asioilta, että minä oo ees niitä paljon ajatellu silleen... Kyllä varmaan, se nyt aika vähän täällä nyt mitenkään silleen niinku täällä kentätätasolla nyt niinku tuntunu ja näkyny toi siis silleen se johtamistyyli tai yleensäkin, että, mutt kyll se mä nyt varmaan luulisin että se on ihan.” H3/12

”... päällimmäisenä on mielessä justin toi noitten lomautusten hoitaminen, että. Siitä tavasta, mitenkä se tuotiin, täytyyhän se joskus kertoa, mutta se tapa sitten että se oli yks kaunis aamu vaan, kun oli justin edellisellä viikolla pojat oli sopinu että saa kaks viikkoo vielä tehdä rauhassa sitä hommaa, että sen saa sen homman tehtyä loppuun ja sitten se ois muutama muukin sellainen pikkuhomma siinä, sitt se oli vaan yks aamu milloin nää sitten sano että nyt lomalappu kouraan ja oli sitten pari päivää sitten viikolla vielä töissä ja sitten se alko seu-

raavan viikon maanantaina... oikeastaan vähän niinku huono siihen (muutoksen johtamiseen) sanoo mitään, että mulla nyt ei oo arkipäivässä näkyne oikeastaan niin mitenkään ihmeellisesti, että jos nyt sitä ajattelee tätä reilua vuotta Empowerin aikaan, niin en mä nyt tiedä onko se nyt mitään sen ihmeellisempää, se ei oo vielä ainakaan mulle vaikuttanu mitään silleen niinkun, en mä siitä johtamisesta niin kauheen hyvin silleen osaa sanoa mitään.”
H3/13

Huomioita kevään 2005 muutosjohtamisen näkemyksiin liittyvistä tarinoista

Kaikkien henkilöstöryhmien tarinoissa näkyi nyt muutosjohtamisen jonkinlainen arvostelu. Joillakin henkilöstöryhmillä se oli voimakkaampaa ja toisilla se näkyi taas lievempänä. Tähän muutosjohtamisen arvosteluun lienee syynä, ettei mikään henkilöstöryhmä integraation alussa katsonut pääsevänä mukaan vaikuttamaan muutosjohtamiseen. Integraation alussa olleiden muutosjohtajien tarinat olivat muuttuneet asiantuntijoiden tarinoiksi. Heidän tarinoistaan ei löytynyt enää merkkejä epäselvästä tulevaisuudesta, vaan tilalle olivat tulleet erilaiset omat näkemykset paremmista muutosjohtamisen keinoista. Asiantuntijoiden motivaatio oli kaksi vuotta aiemmin tehdyn haastattelun tavoin edelleen kadoksissa. Jonkinlaisena piristykseenä voitiin havaita, että asiantuntijat toivat kuitenkin esille selkeitä keinoja muutosjohtamisen parantamiseksi. Tällaisia olivat esimerkiksi oikeiden henkilöitten valitseminen oikeisiin paikkoihin sekä organisaation että sen henkilöstön poisoppiminen vanhoista toimintatavoista. Asiantuntijoihin tarinoitten joukossa oli toki myös muutosjohtamisen arvostelua. Heitä painoi kovasti asiantuntijakollegoiden irtisanominen ja yhtiön tietotaidon katoaminen tätä kautta.

Myös työnjohdon tarinoista kuvasti muutosjohtamisen arvostelu. Integraation alussa tapahtunut osallistumattomuus muutosjohtamiseen vaikutti senkin tarinoihin. Muutosjohtamisen näkökulmasta työnjohdon tunnelmat olivat odottavat, mutta epävarmat, silti kuitenkin varovaisen toiveikkaat. Merkille pantavaa oli, että työnjohtajat olivat edelleen huolissaan alaistensa eli asentajien tulevaisuudesta. Asentajat kokivat olevansa muutoksen johtamisesta sivussa eikä heillä ollut oikeastaan koko asiasta selkeää kuvaa. He elivät vain päivän kerrallaan, sillä lomastusten ja irtisanomisten pelko on tullut mukaan heidän muutosjohtamisen tarinoihinsa. Asentajat olivat nyt tyytyväisiä tiedonsaantiinsa. Kotiin lähetettävät tilinauhakirjeet olivat tuoneet heille riittävästi tietoa ja tämä oli tyydyttänyt heidän tiedon tarpeensa. Sitä vastoin työnjohtajat kokivat jääneensä tavallaan väliinpuotoajiksi tiedon saannin suhteen, sillä he eivät olleet saaneet tällaisia informaatiokirjeitä ja sähköistä tietoverkkoa ei ollut vielä otettu omaksi työkaluksi. Mielenkiintoisena päätelmänä voidaan pitää sitä, että kaikki henkilöstöryhmät epäilivät, onko muutoksen johtamista ollut ollenkaan. Onko vain muutoksen virta vienyt venettä, johon ei ole saatu virtaa suurempaa nopeutta ja tämä on johtanut sitten siihen, että veneen ohjaaminen on ollut huonoa?

7.5 Muutosjohtamisen tarinat – erilaiset muutoshalukkuudet

7.5.1 Muutoshalukkuudet ennen yhdistymistä

Yksi tapa tarkastella suhtautumista muutokseen on tutkia ihmisten muutoshalukkuutta. Danielin (1999) mukaan työntekijöiden muutoshalukkuus voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Osa henkilöstöstä lähtee nopeasti mukaan muutokseen, osa vastustaa muutosta ja loput suhtautuvat muutokseen suhteellisen puolueettomasti. Muutosystävällisten ja muutosta vastustavien mielipiteet muutosta kohtaan ovat suhteellisen selkeitä. Suurin ryhmä eli puolueettomasti muutokseen suhtautujat tuntevat olonsa lähinnä epävarmaksi ja tuumailevat omaa suhtautumistaan muutokseen. (Daniel 1999, 32) Tällaisia tuntemuksia nousi esille myös tämän tutkimusten haastateltavien tarinoista. Kukaan ei voinut olla täysin varma omasta tulevaisuudestaan ja moni haastateltava keskittyikin vastauksissaan lähinnä elämän perusasioihin ja niiden kautta muodostuneisiin odotuksiin. Seuraavat tarinat kertovatkin henkilöstön erilaisista suhtautumisista muutokseen ja heidän erilaisista muutoshalukkuuksistaan.

Tarina muutosystävällisyydestä

Samin metallinhohtoinen 100A Datsun lipui hiljaa pitkin kirkonkylän pääväylää. Sami huomasi ystävänsä Rampen parkissa lähes tyhjällä parkkipaikalla ja kaartoi ”silmiensä” arvokkaasti tämän auton viereen. Molempien autojen ikkunat avautuivat ja Rampe aloitti keskustelun hieman ilkkurisesti: ”Taisi tulla miehelle jälleen ajolähtö. Kuulin nimittäin muilta jätkiltä, että teidän sähköyhtiö on taas myyty ja miehet sen mukana. Taitaa tulla sinullekin taasen uusien kuvioiden opettelu ja mahdollisesti muutto muualle.” Sami hiljensi autonsa soitinta, otti tummat lasit silmiltään ja vastasi: ”Joo, kato se on sellainen juttu, että kyllä töitä aina tekeväälle riittää. Meikäläinen on sen verran ammattitaitoinen jätkä, että tossa uudessakin kuviossa on aivan varmasti töitä tällaisille. Menään mukaan muutokseen ja sinne, missä töitä on. Vaikka sitten Etelä-Suomeen, jos tarve niin kerta vaatii.” Rampe oli aina ihmetellyt Samin myötämielistä suhtautumista firmaa ja sen jatkuvia muutoksia kohtaan. Siksi hän osasikin odottaa vähän tämäsuuntaista vastausta. ”Eikö se tunnu yhtään pahalta ja vastenmieliseltä tuo jatkuva muutos ja epävarmuus työnsä pysyvyydestä”, jatkoi Rampe kysymysten heittämistä. ”En mä sillai liikaa mieltä noita asioita. Mä en yksinkertaisesti päästä negatiivisia asioita pinnalle, vaan mä elän päivän kerrallaan. Muutoksia tapahtuu jossain päin kuitenkin koko ajan, tahdoit sä sitä tai et. Ei sitä sulta kysytty. Parempi vaan, että olet innolla mukana muutoksessa ja opettelet uudet kuviot ensimmäisten joukossa. Sillon sä pärjät parhaiten ja napsit parhaat hommat. Lisäksi usein nuo muutokset ovat loppujen lopuksi menneet parempaan suuntaan, vaikka se ei ole aina alussa tahtonut tuntuakaan siltä”, vastasi Sami määrätietoisesti ja laitto tummat lasit takaisin silmilleen. Keskustelu tuokion jälkeen molemmat sulkivat autojensa ikkunat ja lähtivät jo totuttuun tapansa peräkanaa jatkamaan päivystyskierrosta kirkonkylän raitilla.

Tarinaan liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"Onhan se ihan mielenkiintoista, ainakin ei tarvii yhdessä paikassa olla kovin kauan... Ei, ei mulla mitään paineita ole kyllä tässä. Maapallohan on pullollaan töitä." H1/1

"... kyllä mä niinku uskon siihen, että se paranee, koska tota se että tää on just niinku tää on sanotaanko viimeisen viiden vuoden aikana eläny niin hirveesti se meidän kuvio just tuon xxx:n siin oltiin vähän aikaa sitten, sitten tota sanottiin että nyt siirrytään siihen firmaan... Tää semmonen hädellä ollu sähkölaitosala viimeisinä vuosina että. Jos pitää työpaikkaansa varmana, niin on joko päästensä vialla tai sitten hyvin sinisilmäinen, että ei semmosta kaveria oikein tänä päivänä voi olla millään alalla että työpaikka on varma. Se joka pitää yksityisesti lokahuoltoo tai jätteenhuoltoo niin se on mikä tänä päivänä on varmaa... Kyllä mun mielestä ainakin ammattitaito on semmonen minkä pitää riittää, se minun semmosia vahvimpia puolia melkein, laittaa mihin hommaan tahansa niin homma onnistuu. Ja yleensä työt on niin huolellisesti tehty että niistä ei tarvi kenenkään mennä sitten paikkaamaan niitä..." H1/13

"... en mä jää sillai miettii noita asioita vaan mä koetan vaan tehdä tota työtä tossa niin kauan kun sitä on ja katon sitten missä olen myöhemmin, et mä pyrin sillai ettei se yritä päästä hallitteen sua tavallaan negatiivisesti, yrittää saada niin ettei lähe miettii sitä asiaa.... mutta lähetään sillai positiivisesti kattoon että mitäs tästä tulee. Kyllä aina muutokset on muutoksia ja jollain tavalla kuitenkin mietityttää, mutta mä en yritä kuitenkaan liikaa niitä miettiä." H1/31

"Kyllä se varmaan niinkö työnteen osalta paljon järkevämmäksi menee se tekeminen mitä ennen oli xxx:n aikana niin sehän ei aina niin viimeisen päälle motivoivaa kaikki hommat ollu että ne tuntu turhanpäiväselä... Että kyllä mä nopiasti sopeudun että ei mulla sen puoleen turha ainakaan jäädä murehtimaan. Parempi alussa mennä mukkaan. Ei sille mittään maha muutenkaan." H1/7

Tarina muutoksen vastustamisesta

Onni saapui tuohtuneena kotiinsa. Jo ovelta hän huusi vaimolleen, että persettä päin mennään taas työpaikalla. Firma on jälleen myyty ja kaikki menee taas aivan varmasti huonompaan suuntaan. "Tulehan nyt sieltä kuitenkin edes tuvan puolelle", huikkasi Marjatta-vaimo rauhoitellen tuttuun tapaansa hieman kiihtyneeksi tuntumaansa miestänsä. Onni istahti keittiön pöydän päähän ja aloitti tuon lähes jokapäiväisen marinansa: "Me ollaan töissä sellaista alamaailman sakkia, jolle annetaan töitä aivan kuin joitain hiton armopaloja. Yksi työ silloin ja toinen tällöin. Nyt kun tulee vielä tämä hiton fuusio, niin ei hyvältä näytä. Ihan kuin tyhjän päälle mentäisiin. Olen jopa kuullut, että vapaa-ajan toiminta on uudessa firmassa paljon huonommin hoidettu kuin entisessä firmassa. Esimerkiksi heillä on pohjoisessa yksi mökki vähemmän. Mihinkä me nyt lähdetään asuntovaunun kanssa pohjoisen reissulla." Marjatta kuunteli tyynesti miehensä tämänkertaista valitusta ja yritti rauhoitella sekä etsiä tulevasta edes jotain positiivista näkökulmaa. "Kait siellä nyt jokin asia on paremmin, tai edes yhtä hyvin, kuin nykyisessä työpaikassasi", hän aprikoi, tietäen kyllä miehensä vastauksen. "EIKÄ OLE", karjahti Onni naama kauttaaltaan punaisena ja jatkoi: "Kaikissa pienissä asioissa mennään huonompaan suuntaan, kuten työkaluissa, päätöksen teossa ja sen semmoisessa. Kyllä tulee taas Onnille ressiä ja valvottuja öitä, voi tottanen sentään." Tämänäsuuntaisia kertomuksia Marjatta oli saanut kuunnella pitkän yhteisen avioliiton aikana aina tämän tästä. Milloin oli työpaikalla ollut mikäkin asia rempallaan tai menty kohti huonompaa tulevaisuutta.

Ei hän näistä Onnin jutuista ollut suurestikaan huolissaan. Ainut mikä häntä huoletti, olivat tosiaankin nuo miehen valvomat yöt. Niiden jälkeen hän oli aina kovin väsynyt ja entistä ärtyisempi. Muuten hän oli kyllä ihan kelpo aviomies ja hyvä perheen isä. "Katsotaan nyt kaikessa rauhassa mitä taas tuleman pitää. Kyllä se siitä ajan kanssa lutviutuu. Kävisitkö rakas aviomieheni kuitenkin kaupassa, sillä ajattelin leipoa tänä iltana oikein hyvää pullaa", tokaisi Marjatta lopuksi tietäen mistä saisi miehensä joka tapauksessa rauhoittumaan.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"Eli myö saahaan niinku armopaloja... Se meni perseelleen ihan suoraan sanottuna. Nämä kaks kuukautta varmaan valvon öitä, mietin onko tosiaan niin huono tilanne... Onhan täällä vieläkin semmonen, että ollaan vähän alamaailman sakkia... Jos sä saat sen homman sen armopalan niin sen käyt tekemässä ja se loppuu taas siihen ja sitten on taas ihan eri juttu... Nyt kun tyhjän päälle täältä lähetään että ei ole tietoo että mitkä työt esimerkiksi kaikki on ja minkälaatusta työtä tehään, jos ei semmosta oo tietoo niin siinä oottaa aika tyhjää ja se on semmonen epä tietonen tilanne ja se aiheuttaa ihmisessä semmosen sitä on ihan tyhjää..." H1/22

"Ja ja. Tuosta vapaa-ajan toimikunnan puolelta, meillä oli tonni per mies laskettu siihen...vapaa-ajan toimintahan laskettu rahaa niin moon kuullu notta tuolla Voimatekniikalla on neljä ja puoli sataa per mies notta siinäkin tipahtaa yli puolella se..." H1/18

"... Kyllä se mun mielestä menee huonompaan. Kaikissa pienissä asioissa jo se on ollut tässä siirron ja tuolle puolelle kaikki hankinnat ja työkalut esim. tämmösen jolla nyt ei kauheen suurta merkitystä oo niin ne on jo kiven alla siellä ja kauheen niinku vanhoollista se päätöksenteko." H1/30

"Periaatteessa kiireellisempää ja hätäsempää tästä on tullu. Enemmän ressiä aiheuttaa varmaan useammille... Siitä mitä on vähän valotettu, niin persettä päinhän tämä on männy kuulemma. Periaatteessa ainakin..." H1/1

Tarina tavallisista tallajista

Kello oli yhdeksän aamulla, kun Tepa ja Jami kaartoivat työkunta-autolla paikallisen huoltoaseman pihaan. Sisälle päästyään he tilasivat kahvit ja ne kuuluivat Raakelin valmistamat suuret hillomunkit, jotka lämpiminä maistuivat aivan ihanilta. Tämä oli kylän aamuvirkuille miehille sellainen traditio, jota ei mielellään ohitettu missään tilanteessa. Tepa ja Jami eivät tavallisesti olleet työparina, mutta nyt hieman poikkeuksellisen työtilanteen vuoksi heidät oli lähetetty yhdessä työmaalle. Tepa oli jo kokeneempi linja-asentaja, joka piti kovasti työstään, mutta raskas työ ja pitkä työura olivat tuoneet hänelle jo joukon erilaisia pikkuvaivoja. Jami sitä vastoin kuului yhtiön nuorempaan kaartiin sekä ikänsä että työvuosiensa puolesta. Hieman tuntemattomina toisilleen he alkoivat aprikoida tulevaa yrityskauppaa ja sen mukanaan tuomia muutoksia. Tepalle oli sattunut kymmenkunta vuotta sitten pieni työtaturma, jonka seurauksena hänen kättään oli jouduttu operoimaan. Niinpä hän ei ollut aivan varma omasta tulevaisuudestaan uudessa yhtiössä. Toki hän halusi mennä mukaan tuohon uuteen kuvioon. Häntä kuitenkin hieman pelotti, raakataanko tällaiset "vanhat kehäraakit" tällaisessa tilanteessa ulos firmasta. Annettaisiin uusille ja nuorille asentajille mahdollisuus haastaviin töihin. Hänen mielestään tämä olisi hyvinkin mahdollista ja jopa oikeutettua, eikä hän osaisi olla siitä edes kovin-

kaan pahoillaan. Aktiivisena miehenalkuna Jami oli tutustunut jo alan työehtosopimukseen ja tiesi opastaa Tepaa. ”Ei ne sua mihinkään pellolle laita, pikeminkin päinvastoin. Sinä olet sitä kokenutta kaartia ja kaiken lisäksi olet menettänyt työkykyäsi vielä työtaturmassa. Sinulla jatkuu hommat aivan varmasti. Toista se on minulla. Olen uusimpia tulokkaita ja suhteellisen kokematonkin vielä. Tällaiset ne heittää ekana ulos jos joitain heitetään. Mutta uskon, että kyllä meille kaikille töitä riittää uudessakin yhtiössä. Mihinkä ne työt täältä kyliltä siirtyisivät.” Tästä asiasta Tepa oli täysin samaa mieltä. Töitä riittäisi varmasti vielä vuosiksi eteenpäin ja loppujen lopuksi hänkin uskoi myös omiin mahdollisuuksiinsa uudessa firmassa. Niinpä he kahvit juotuaan nousivat pöydästä suhteellisen luottavaisin mielin ja lähtivät huristelemaan kohti työmaata.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”Kyllä minä oon sillä tavalla motivoitunu, että minä vähillä luonnonlahjoilla mitä mulla on, en mä vois varmaan muuten paremmin hyödyntää ihteeni ku tässä työssä... jos sitä ruvetaan tuolta pyramiidin huipulta kattoo ni sieltä on helppo poimii esimerkiksi nimenomaan minut koska mulla on xxx (pieni fyysinen vamma) mikä on se on se on ihan laillist koko lailla niinku laillista riistaa ottaa ulos sieltä ja enkä mä koe sitäkään negatiivisesti, kaikki päättyy hyväksi aikanaan... Minä menen mukana, kyllä se niin on, että virrassa on parempi vähän uia myötävöirtaan ku vastavirtaan, jos meinaa selevitä.” H1/2

”Kyllähän se aina sitä että taas se homma lähtee luistamaan että nyt kun pikkusen kerkes tavallaan vähän oppia tähän uuteen niin sitten se taas lähtee niinku sitä vähän pelkää sillälailla oottaa että mitäköhän se meinaa. Kyllähän se nyt on melko varma että työ melko varmaan säilyy sillälailla entisellään... No ei voi sanoa niin että negatiivistakaan että aika neutraali siinä mielessä. Ei siinä niskakarvat noussu pystyyn. Kun sen tietää että joku täällä kuitenkin työt tekö. Ikää on kuitenkin sen verran vähän että ne nyt antaa kenkää niin eihän sille mitään saa, ei sitä väkisinäkään voi ruveta. Jos ne kerran sanoo ettei töitä oo niin... En mä nyt usko että työpaikkakaan alta lähtöä sillälailla. Mutta aina siinä kuitenkin semmonen pikkunen kolkuttaa takaraivossa, että jos.” H1/26

”Minä tykkään työstäni mutta se on ainoa huono puoli että ikää vaan tulee liikaa näihin töihin... että tuota niin eikös kokemuskin oo jo näyttänyt sen että yleensäkin kun tämmösiä isompia muutoksia tulee, niin aina tapahtuu siellä henkilökunnassakin ja eikös se niin oo että tuota ja se on het luonnonlakikin että nuorempaa väkeä tarvitaan ja että en mä sillä lailla sitä murehdi etukäteen. Ja aika luonnollisena mä sen otan että kävi miten kävi.” H1/24

”... kun nyt on vasta niin vähän aikaa ollu vakituinen ja muutenkin ainahan se se on mielessä että miten se sitten käytännön homma täällä sivukylillä sitten pelaa, joutuuko sitä pois ja kaikkee semmosta... että ei sillälailla ossaa oottaa että sitä että se tasottuu tää homma jollain lailla että tulloo semmonen tietynlainen roti sitä kai sitä eniten oottaa että mihinkä se tasottuu tää... toivoo, että ois niitä hommia niin että niitä ois täällä kotoalueella. Kyllähän sitä vois käyä muuallakin töissä ei se mikään este oo.” H1/25

Huomioita muutoshalukkuuteen vuonna 2001 liittyvistä tarinoista

Tarinoista kävi ilmi ihmisten erilainen suhtautuminen muutokseen. Osa henkilöistä on halukas muutoksiin ja työntekijät ovat innokkaasti mukana kaikessa uudessa. Näihin tunteisiin liittyi usein oman ammattitaidon arvostus ja luottaminen omiin kykyihin. Tarinoiden muutoshalukkaat keskittyvät tämän päivän töihin eivätkä niinkään vaivaa päättään tulevaisuuden ongelmilla. He eivät tavallaan päästä negatiivisia tunteita valtaamaan omia ajatuksiaan ja he tuumaavatkin usein, että ”kyllä töitä maailmasta aina löytyy”. Negatiivisesti

muutokseen suhtautujat kokevat tulevaisuuden hyvin epäilyttävänä. Heidän pelkonsa kohdistuu esimerkiksi omien taloudellisten etujen menettämiseen tai epäonnistumiseen tulevassa työssä. Tämä näkyi tarinoissa siten, että työntekijät kokivat oman ammattitaitonsa arvostuksen olevan kovin huonoa. He kokevat, että tulevaisuus menee aina huonompaan suuntaan ja he myös kantavat tästä huolta jo ennakkoon. Suurin joukko, eli ns. ”tavalliset tallaajat” pohtivat omaa tulevaisuuttaan hieman epäillen ja suhtautuen tulevaisuuteen epävarmasti. Loppujen lopuksi he uskovat kuitenkin kaiken menevän parhain päin. He lähtevät mukaan muutokseen pienellä viiveellä. ”Tavallisten tallaajien” tarinoista näkyi, että vanhemmat asentajat uskoivat nuorien menestyvän tulevassa muutoksessa ja nuoremmat asentajat puolestaan uskoivat vanhempien asentajien pärjäävän. Lisäksi useassa haastattelussa pohdittiin myös omien henkilökohtaisten rajoitteiden merkitystä tulevassa muutoksessa. Eli tietynlainen pieni epävarmuus vallitsi tarinoissa.

7.5.2 Uudet muutoshalukkuudet

Yhdistymisen jälkeen varsinaisen muutoksen päästyä käyntiin alkoivat myös uudet päivittäiset muutoskeskustelut ja -tuntemukset. Näiden keskustelujen perusteella kaikenlaiset sattumat ohjasivat työntekijöiden elämää muutoksessa. Mikäli menetit esimerkiksi terveytesi vääränä hetkenä, saatoit joutua armotta pois menestyjien listalta. Keskusteluiden mukaan jos olit sijoittuneena oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan, saatoit menestyä muutoksessa. Suurimmalle osalle muutoksessa mukana olleista nämä muutoksen vuodet olivat kuitenkin todella raskaita. Keskusteluiden mukaan elämä tuntui olevan monellekin yhtä ylä- ja alamäkeä, joka muodostui toiveikkaasta odottamisesta ja pettymyksistä. Noina muutoksen vuosina minulle kerrottiin monta raskasta muutuskertomusta. Koska olen tutkijana ja henkilöstöpäällikkönä vastuussa työkavereilleni, haluan turvata heidän yksityisyytensä. Tästä syystä en ole valinnut mukaan yhtään tällaista yksityisyyttä loukkaavaa päivittäistä keskustelua. Haluan kuitenkin tuoda julki muutoksen henkisen raskauden ja siksi olenkin valinnut seuraavat päiväkirjamerkinnot omasta itsestäni ja perheestäni. Minusta seuraavat itseäni koskevat huomiot toimivat esimerkkinä muidenkin muutoksessa mukana olleiden henkisestä taakasta.

Aiheeseen liittyviä päiväkirjamerkintöjäni vuosilta 2001 – 2003

”Illalla, kun tulin töistä, oli sitten tähän saakka mustin hetkeni. Tuntui, että nyt ei auta mikään. Kävi mielessä ammattiauttajalle meno, lääkityksen saanti tai sitten yksinkertaisesti vain pikainen työpaikan vaihto... Juttelin asioista syvällisesti erään psykologituttavani kanssa ja hän kertoi huomaavansa minussa selkeästi sen, että en ole sinut itseni kanssa. Hän kehotti minua menemään ammattiauttajan juttusille. Ei niin, ettenkö selviäisi asiasta ilmankin, mutta pääsisin helpommalla.”

”Minulla oli taas sellainen musta ilta, joka meni kiitettävästi murjottaessa. On se vaan niin, että tämä muutos ja uskoisin, että ennen kaikkea tuo muutto on niin kova pala ihmiselle, että se vetää mielen väkisinikin matalaksi. Tuuli (tyttäreni) sanoi pariin kertaan, että ikkä haisee, sillä olin taas koko illan hikisissä lenkkikampeissa.”

”Nyt se muutto sitten konkretisoituu lopullisesti. On se vaan niin kova paukku ja henkisesti raskaasti otettava asia, että en olisi ikäänään uskonut. Yöt valvotuttaa ja rintaa kivittää. Min-

nakin (vaimoni) itkee kotona melkein koko ajan... Tuo muutto Helsinkiin tuntuu aivan kuin maailmanlopulta. On vain se pääte, että elämä loppuu täällä ja sitten ei mitään."

Seuraavat tarinat uusista ja hieman erilaisista muutoshalukkuuksista ovat nousseet esille uuden muutoksen kynnyksellä kesällä 2003, jolloin Empowerin kaikkia tytäryhtiötä oltiin yhdistämässä juridisesti yhdeksi yhtiöksi.

Tarina muutoksessa menestyneistä

Samin metallinhohtoinen 100A Datsun taittoi taivalta tasaiseen tahtiin. Mies oli lähtenyt matkaan jo aamuvarhain, sillä matkaa tiiminvetäjien palaveriin oli liki 200 km. Unisena ajellessaan hän muisteli tyytyväisenä paria viimeistä vuotta. Olihan hän aivan kuin sattuman kaupalla ollut oikeassa paikassa oikeaan aikaan, kun oli kyselyt halukkaita Etelä-Suomeen muuttajia. Totta kai hän oli suostunut tehtyyn tarjoukseen, varsinkin kun tiedossa oli ollut ylennys asentajan hommista tiiminvetäjäksi. Samalla tosin vanha kunnon kirkonkylän raitti oli muuttanut eteläsuomalaiseksi pikkukaupungiksi. Hyvinhän uudessakin kotipaikassa oli aika kulunut ja uusia autoharrastajia oli myös löytynyt kourallinen. Suurin osa vanhalle kotipaikkakunnalle jääneistä vanhoista työkaluista odotelikin parasta aikaa mahdollista lomautuslappua. Ei olisi mukavaa heidän housuissaan, tuumaili Sami hieman harmissaan ystäviensä puolesta. Olihan heillekin tarjottu mahdollisuutta muuttamiseen, mutta kukaan muu ei vaan ollut tohtinut jättää omaa rakasta kotipaikkaansa. Nyt jo hieman huvittuneenakin Sami muisteli myös omaa nimitystilannettaan, jolloin hän oli ollut niin innoissaan, että oli alkanut toimia tiimipäällikön valtuuksilla, vaikka oli vielä asentajan tehtävissä. Entinen esimies ei ollut aluksi tästä kovin ilahtunut, mutta oli kuitenkin ymmärtänyt myöhemmin innokkaan nuoren miehen erheen. Nykyään he olivatkin jo hyviä kollegoita ja kavereita keskenään. Näin tuumailien Sami ohjasti rakasta ratsuaan kohti taivaan rannassa siintävää rannikkoseutua.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

"... niin kuin henkilökohtaisesti oma työpiste on muuttunut, mikä ei tietenkään oo sillätavalla kun aatellaan tätä kehityksen kulkua, ei se mikään yllätys ole ollut tiettyllä tavalla, on niin kuin oltava valmis erityyppisiin asioihin ja se on muuttunut... pidän muutoksista. Minusta on, minulle on oikeastaan myrkyä se, että jysähdetään johonkin tiettyyn asemaan ja sitten ollaan niin kun siinä, vaan semmoinen että tasaisesti muuttuu jotakin asioita, on erilaisia kehityshankkeita ja tuota asiat muuttuu... oman aseman kannalta se, että on luotettu ja annettu vastuullisia tehtäviä, niin ne on tietysti semmoisia, jotka sen oman aseman kannalta on, en tarkoita, että se pönkittää sitä, vaan se että pystyy toimimaan siinä tehtävässä... Kyllähän tässä arvostetaan myöskin osaltaan henkilöstöä, jotka niin kuin on valmiita ikään kuin laittamaan itensä peliin." H2/11

"On tämä sellaista tuurin kauppaa, että jos sillä hetkellä satut olemaan väärässä paikassa tai ei satu olemaan töitä (tästä sanoi eräs asentaja minulle: jos just sillä viikolla ei ole töitä, niin sinut saatetaan lomauttaa), niin joudut armotta listoille. Sellaista pidempijänteistä katsantaa ei vain tahdo tulla." PK 01-03

"Soitin aamulla xxx:lle. Mies oli lähtenyt klo 4.00 ajamaan eräälle paikkakunnalle tiedotustilaisuuteen. Kertoi, että näyttää sitä vanhakin innostuvan kun tällaista uutta ja mielenkiintoista työtä löytyy." PK 01-03

"Kun alkaa selvittää, että on menossa uuteen kuvioon, niin ei tahdota enää hoitaa korrektisti asioita vanhaan organisaatioon. xxx:kin laittaa nyt toimintojaan tiedoksi tulevalle esimiehelleen eikä suinkaan xxx:lle, joka vielä on hänen esimiehensä." PK 01-03

Muutoksen vastustaminen jatkuu

"Enää kymmenkunta kilometriä ja sitten ollaan perillä Ylläksen mökillä", tuumasi Onni vaimolleen Marjatalle. Onnilla oli käynyt tuuri, sillä hän oli saanut varattua firman mökin juuri juhannusviikoksi. Kovasti oli ollut halukkaita, mutta arpaonni oli tällä kertaa suosinut häntä. Oikeastaan mitään muuta mukavaa Onnin työelämässä ei sitten ollutkaan tapahtunut viimeiseen kahteen vuoteen. Koko aika oli ollut kovasti epäselvää, töitä oli ollut vähänlaisesti ja tämä oli vienyt jatkuvuuden tunteen työelämältä. Toinen asia, joka oli noussut tämänkin lomamatkan aikana monesti puheeksi, oli yhtiön huono tiedottaminen. Marjatta oli nimittäin saanut kuulla moneen kertaan, ettei työmiehille yhtiön asioista pahemmin tiedotettu. Kaikki tieto oli kuulemma jossain netissä, mutta kun sellaista aparaattia ei ollut vielä työhönottopisteessä näkynyt. Onni olikin ihmetellyt joskus oikein ääneen, pidetäänkö henkilöstö pimennossa siitä syystä, että firmaa ajettaisiin alas. Firmassa puhuttiinkin yleisesti vaan tehostamisesta ja tehostamisesta, mutta toisaalta eivät ne firman herrat sitten kuitenkaan töitä olleet riittävästi osanneet työmiehille järjestää. Jossain väliportaassa se toimintojen järjeistäminen oli varmaankin jämähtänyt. Onni olikin vahvasti sitä mieltä, että vaikka sitä tekisi kuinka hyvin työnsä, ei sillä loppujen lopuksi ole kovinkaan suurta merkitystä. Herrat pelaa peliään ja työmiehen on vedettävä asioista omat johtopäätöksensä. Elämän on joka tapauksessa jollain tavalla jatkuttava. "Jaha, vaimoseni, mistäs risteyksestä sitä sitten käännytään?" kysyi Onni vaimoltaan Marjatalta tietäen samalla, ettei tämä ymmärtänyt kartasta yhtään mitään.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

"... Se heijastuu koko elämään semmoinen epäselvyys, tätä nyt kun on jatkunut vuosikautia, niin tässä ei ole niin kuin jatkuvuutta. Ennen kun tuli töihin, niin tiesi, että sitä on ja sen verran aletaan rakentaa, mutta on oltava hyvin hissukseen. Mutta jos tuota hermoherkkä olis, niin jossain lataamossa sitä olis jo, jos sitä rupeis vakavasti miettimään tätä tilannetta... firmalla on olemassa henkilöstösivut ja kaikki, mutta myö ei päästä edes semmoseen kahtomaan, me ollaan ihan toisenluokan kansalaisia. Firmasta tulee lehtiä, että ootteko käynny siellä sivulla ja siellä sivulla, että mei olla päästy kahteen vuoteen mihkään. Onko se niin kuin tarkoituksellista, että meidän pidetään pimennossa... tuntuu välillä että tätä ajettais alas ihan tarkoituksella ja pidettäis kaikki pimennossa, että sitä armosta annetaan jotain tietoa, jos annetaan..." H2/22

"... se on se johtaminen sitten taas sillä tavalla hankalaa varmaan jotenkin, että sitä ei tuolta kaukaa pystytä, vaikka portaissahan se johtaminen tapahtuu, se jossain aina häviää se järjeistäminen siitä hommasta, että semmoinen jonkunlainen järjeistäminen ja sitten se, että nyt oikeastaan mikä on ainut palaute mikä on saatu niin aina se että pitäis vaan tehostaa ja tehostaa, niin sekin on sellainen vähän niin kun toista menee neuvomaan, naapurin isäntää menee neuvomaan, niin siinä tahtoo tulla sitä sanomista... Mutta joku sinä tuntuu, että se ei ihan, kun kerran aatellaan, että ne on siellä johtoporras on sitä varten, että ne hommaa firmalle töitä, ja me taas tehään niitä töitä ja tuota firman alue isonoo koko aika ja porukkaa pitää vähentää, niin silloin siellä on jotakin mätää siellä johtoportaassa, että ne ei saa meille niitä töitä." H2/26

"No xxx oli tietysti aluksi kuin maansa myynyt ja sanoi, että tästä täytyy vetää omat johtopäätökset ja kaikki se työ mikä on tehty, on mennyt hukkaan. Hän tuumasi, että elämän täytyy kuitenkin jatkua. On se vaan niin, että vaikka teet kuinka hyvää työtä, niin sillä ei loppujen lopuksi ole kovinkaan suurta merkitystä." PK 01-03

"xxx soitti ja sanoi, että paljonko meistä on maksettu tapporahaa. Kun pyysin tarkennusta, niin kertoi olevansa lähdössä pois. Kuulin äänestä, että kaikki ei ole kunnossa. Kysyin asiaa ja mies tunnusti, että kotonakaan ei mene hyvin lasten kanssa. Pyysin ottamaan elämän päivää kerrallaan." PK 01-03

Tavalliset tallajat uudessa muutoksessa

Tepa ja Jami olivat pitkästä aikaa yhdessä aamukahvilla paikallisen huoltoaseman baarissa. Tätä nykyä kaverusten oli tyydyttävä pelkkään automaattikahviin, sillä huoltamon automatisoinnin yhteydessä kahvion pitäjä oli siirretty työttömyyseläkkeelle. Tepan mieltä painoi selvästi jokin asia eikä hän voinut olla ottamatta asiaa puheeksi. Kahvia hörpittäessä Tepan puhe kääntyikin edellisellä viikolla käytyyn YT-neuvotteluun: "Kyllä se viimeviikkoinen palaveri oli meikäläiselle kova paikka ja tulee vielä olemaan. Meikäläinen kun on koko ikänsä käynyt töissä mopolla sen muutaman kilometrin matkan ja nyt menivät sitä meidän työhönottopistettä vaihtamaan tuonne naapurikylään. Mopolla sinne ei jaksu päivittäin ajella ja linja-autossakin kulkeminen on todella vaikeaa. Ei hyvältä näytä meikäläisen tulevaisuus, mutta tietenkin sitä on vaan yritettävä jollakin konstilla kulkea." Aluksi Jami oli vähän ihmeissään, sillä hän ei ollut tuollaisesta YT-kokouksesta edes kuullutkaan saatikka millään tavalla kiinnostunut tämänsuuntaisista asioista. "Onhan se niin, että meikäläistä ei sillä tavalla huolet paina. Töissä ollaan niin kauan kun palkkaa maksetaan ja jos se joskus lakkaa, niin sitten ruvetaan harrastamaan jotain muuta. Meikäläistä ei paljoa stressaa tällaiset työhönottopisteitten vaihtamiset. Sinne mennään, minnekä käsketään", heitti Jami vastaukseksi työparinsa huolenaiheeseen ja jatkoi heti perään: "Hei, voithan sä kulkea minun kyydissä, ainakin aluksi. Vähän niin kuin kimppakyydissä!" Tämä tieto selvästi rauhoitti Tepaa, sillä eläkeikään ei olisi enää monta vuotta ja tällainen kimppakyyti-vaihtoehto olisi nyt kovasti tervetullut. Niinpä he kahvit juotuaan lähtivät suhteellisen hyvillä mielin huristelemaan kohti työmaata.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

"Puhuimme myös eräästä asentajasta tuossa YT-palaverissa. Hän on jo vanha mies ja hänellä ei ole ajokorttia. Hän oli koko palaverin niin hermostunut, että en ole koskaan nähnyt kenenkään olevan niin hermostunut. Hän ei pystynyt millään tavalla kommunikoimaan muiden kanssa. Hän oli aivan kuin muissa maailmoissa. Asia on kyllä aika selvä, sillä hän on kulkenut mopolla muutaman kilometrin päästä töissä ja nyt elämä tavallaan loppuu, vaikka kerroimme hänelle että hän voi kulkea muiden kyydissä ja linja-autolla." PK 01-03

"... Sitä on tarpeeksi huoleton, niin ei ala sillä lailla painamaan, niin kauan kuin palkka maksetaan, niin on töissä, alkaa sitten harrastamaan jotakin muuta, jos ei liksaa saa. Eihän se sillä lailla, onhan se aina monta kertaa käy mielessä, että mistäs sitten että jos joutuu pois, jotta sitten sitä on kateltava jotakin muuta, että oishan se mukavampi kun olis joku varma, mutta ei nyt sillä lailla kohalla oo mitään stressaavaa päällä että vaikka joutus jotakin muutakin vaihtoehtoa kahtomaan, että ei niin kun oikein hirveästi henkilökohtaisesti ei vaikuta... No en oikeastaan sillä lailla oo kyllä kaivannu mittään että. Joskus mää oon kaivannu semmosta, et-

tä olis hyvä että tulis sitä niin kun oottaa että paremmin jotakin tietoa ja selkeyttä tuonne meijän tössötasollekin... ” H2/25

”Mielenkiintoinen juttu. Kolme asentajaa ja toimihenkilöä oli ollut lomilla loppuviikon ja he kyselivät, että mistä muutoksesta, ai niin siitäkö muutoksesta. Eli nuo ryhmät eivät ole paljoakaan kiinnostuneita koko muutoksesta.” PK 01-03

Huomioita kesän 2003 muutoshalukkuuteen liittyvistä tarinoista

Ennen integraatiota olleet muutosystävällisten tarinat olivat muuttuneet menestyjien tarinoiksi. Tämä siksi, että tarinoiden mukaan mikäli olit menestyjien joukossa aloit kannattaa muutosta. Noiden muutosten vuosina oli myös muutoksessa menestyneitä. Ne jotka kokivat menestyneensä, tekivät yleensä kovasti töitä. He joko jo olivat entuudestaan muutoksen kannattajia tai heistä tuli muutoksessa menestymisen myötä sen kannattajia. Mielenkiintoisena yksityiskohtana ilmeni, että joidenkin kohdalla muutoksen mukanaan tuomien haasteiden myötä vanha organisaatio unohtui jo ennen kuin uusi oli ehtinyt edes aloittaa toimintansa. Tarinoista kävi myös ilmi, etteivät kaikki suinkaan olleet muutoksessa menestyneiden joukossa. Mikäli olit sijoittuneena huonosti, et myöskään menestynyt ja sijoituit helposti muutoksen vastustajaksi. Lisäksi heikko muutoksessa menestyminen saattoi kääntää alun perin muutoksen kannattajankin sen vastustajaksi. Kaikenlaisista pettyneiden tarinoiden kertojista tuli helposti muutosten vastustajia. Mukana oli myös niitä niin sanottuja tavallisia tallaajia, joita muutos ei sen suuremmin kiinnostanut muuta kuin siltä osin, jos se sattui koskemaan juuri omaa elämää ja siihen vaikuttavia asioita.

7.5.3 Muutoshalukkuuden erilaisuudet jatkuvat

Lähes neljä vuotta kestäneen seurantajakson aikana ei tapahtunut suuria periaatteellisia muutoksia Danielin (1999) määrittelemään kolmeen muutoshalukkuuden ryhmään. Aina löytyi niitä, jotka olivat halukkaita muutokseen tai vastustivat sitä. Lisäksi aina oli myös sellaisia ns. tavallisia työntekijöitä, joihin muutos ei suuremmin vaikuttanut. Muutoksessa menestyminen saattoi kääntää työntekijän muutosmyönteiseksi ja menestymättömyys toi tullessaan helposti muutoksen vastustamisen. Joillakin yksilöillä muutos oli ylä- ja alamäkeä, aina senhetkisen tilanteen mukaan. Johtaja ja johtaminen pystyivät vaikuttamaan työntekijöiden muutoshalukkuuteen. Näiden vuosien aikana kuulin monenlaisia tarinaa erilaisista muutoshalukkuuteen vaikuttavista muutosjohtamisen tyyleistä. Joskus tapahtui jopa niin, että työntekijä syystä tai toisesta jätettiin oman onnensa nojaan. Joillakin tämä vei työn iltan, mutta suinkaan aina se ei vaikuttanut negatiivisesti työntekijöiden muutoshalukkuuteen. Tällöin elämänsisältöä haettiin jostain muusta kuten kodista tai harrastuksista.

”... häntä (esimiestä) ei kiinnosta se mitä minä teen, tosin häntä ei kiinnosta muuten sekään että minkälaista se on sit muilla että sinne vaan työnnetään... esimies on ihan hissukseen, ei varmaan ymmärrä mitä minä teen mutta ei kyseenalaistakaan niin kauan kun... Mutta kyllä mää oon saanu ellääkkin kyllä sitten ihan muuten rauhassa. Mutta ois ihan mukava, että nyt pikkusen tietäs että mitä me tehään ja mihin meijän resurssit riittää ja ollaanks me töissä vai eiks me olla ja että vois ehkä kaksiki kertaa vois soittaa vuodessa xxx vaikka ihan ja kysästä et-

tä miten menee ja minkälainen tilanne on tai joku sähköpostiviesti heittää... työt on ihan itseasiassa ne on taas hiroittävän mielenkiintosta xxx mua ei stressaa työn määrä mutta se että jos ne on tyhmiä tai niistä ei oo mittään hyötyä kellekään niin en mä semmosesta tykkää... on parempi vaan ajatella näin että tuota niin jos päivä näyttää huonolta jotenkin ottaa aivoon, niin kannattaa nukkua yön yli ja kattoo, jos huomoinen päivä ois parempi... Minulla ei oo semmosia uratavoitteita mulla ei oo itseasiassa ollu koskaan että pitäis kivuta ylöspäin, mä vaan tykkään mielenkiintosista hommista..." H3/29

"Joo, minä en tiä oikein tota mä en mä välillä oon jonkunlaista tyytyväisyyttä tunnen, mutta tota suurimmaksi osaksi en jostakin syystä en, että on paljon on semmosia hetkiä että tuota ei oikein tuntuu jotenkin että tässä on ollaan vain että se on ihan sama mitä tehdään ja ei sitä niinkö sillälailla ei se näy missään. xxx Tai sitten jos tehtävän myötä on jotakin, mutta sekin on varmasti siellä että niin ei oikein että sehän se varmaan onkin että sitä pitää katella jostakin muualta sitten sitä tämmöstä purkautumispaikkaa, että mullakin tuo sitten tuo rakentaminen siinä." H3/6

Kaikille näille tarinoille oli kuitenkin yhteistä se, että ne pystyttiin suhteellisen helposti määrittämään tuohon Danielin (1999) kolmeen ryhmään: myötämieliisiin, vastustajiin ja neutraaleihin työntekijöihin. Tälläkin muutosjohtamisen areenalla elettiin keväällä 2005 mielenkiintoista aikaa. Suuret organisaatiomuutokset oli suoritettu, mutta yhtiö oli juuri laajentanut toimintaansa ostamalla eri yrityksiä tai osia niistä. Lisäksi nuo jokatalvisiksi muodostuneet asentajien lomautukset olivat toteutuneet tänäkin talvena. Henkilöstö mietti, kuinka nämä kaikki tulisivat näkymään myös johtamisessa ja muutoshalukkuudessa. Seuraavat toisistaan poikkeavat muutoshalukkuuden tarinat ovat nousseet esille keväällä 2005.

Muutoksessa menestymisen jatkuminen

Sami kaarsi jännittyneenä metallinhohtoisen 100A Datsuninsa yhtiön pääkonttorin pihaan. Kello oli vielä varttia vaille ja tuo vanha ratsu ei ollut pettänyt häntä tälläkään kertaa. Ajoissa paikalla oleminen oli nyt ensiarvoisen tärkeää, sillä kyseessä oli nimittäin yhtiön asiakasilta ja Samia oli pyydetty mukaan yhtiön edustajaksi viihdyttämään asiakkaita. Samilla oli oikein "kovat kaulassa", sillä paikalla oli kuulemma myös yhtiön johtoa ja erittäin tärkeitä asiakkaita. Sisälle päästyään hän huomasi yllättäen olevansa ainut tiiminvetäjä, joka oli saanut kutsun tähän edustustehtävään. Vieraita yhtiön johdon kanssa odoteltaessa, ajatukset pyörivät edellisten vuosien tapahtumissa ja siinä, kuinka hänen elämänsä oli muuttunut noiden vuosien aikana. Siitä oli lähes tarkalleen kaksi vuotta, kun hän pääsi näihin tiiminvetäjän tehtäviin. Entinenkin asentajan homma oli ollut mukavaa, mutta hänen täytyi tunnustaa itselleen, että tämä uusi tehtävä oli tuonut hänelle paljon uutta ja mielenkiintoista haastetta, jossa sai oppia koko ajan uutta. Nykyinen työ oli todella mielenkiintoista ja se oli tempaissut hänet niin mukaansa, että hän oli aloittanut työn ohessa ammattikorkeakouluopiskelut. Aika ei ollut viime aikoina tullut pitkäksi. Lisäksi hänen työtään oli arvostettu jopa niin paljon, että esimieskin oli ihmeteltyt, miksei Sami ollut aiemmin siirtynyt näihin tehtäviin. Tätä esimiestään hän arvostikin todella paljon, sillä tällä oli kuulemma ollut välillä raskaita aikoja joutuessaan organisaation muutoksessa sivuraiteelle, mutta silti tämä oli vaan sinnikkäästi noussut takaisin omiin tehtäviinsä. Tätä nykyä esimieskin oli siis jälleen sellai-

sisä tehtävissä, joista hän piti ja koki ne omakseen. ”Tulepas Sami tänne, niin esittelen sinut yhtiön toimitusjohtajalle”, kutsui esimies ajatuksissaan olevaa Samia.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... Pääsiäisen tulee kaks vuotta xxx (tämänhetkistä työtä). Muista, se oli hienoo hommaa kyllä sillain että, uutta osaamisaluetta siinä, se oli jo ihan hieno ihan tota sai niinkun oppia uutta siinä ja se oli ihan hieno. Niin, se on ollu kanssa yks semmonen alue, että on ollu tosi mielenkiinnostosta kyllä... Jos ajatellaan xxx (tämänhetkistä työtä), niin kyllä se tuntuu ihan hienolta... Tietysti tässä on vähän niinkun eteenpäin suuntautunu sillain että kun toi koulu loppuu ja muuta xxx ja muuta, että mitä siitä sitten jatkuu. Tää xxx (tämänhetkinen työ). Kun sekäin varmaan tää on niinkun se niinkun meikäläiselle varmaan semmonen hyvä homma... kyllähän tietysti työntekijöistäkin ihan hyvää huolta on pidetty, että ei siinä mitään. Pelkästään rahakaan oo ollu siinä.” H3/31

”Nythän se tuntuu oikein mielekkäältä, tällä hetkellä. Joo kyllä tää on niin semmosta hommaa, että täällä ei kyllä aika tuu pitkäks eikä, täällä on, järeetähän tää touhu on, että mää justiin noille meijän xxx miehille sanoin, että täällä ei marjoja poimita, että täällä täytyy olla linjames, joka täällä on... No kyllä nyt se on ainakin se, että kun tännekin tuli, niin tänne xxx, niin positiivista ol siinä, että täällä heti työnjohtajat ja kaikki nämä ketä täällä oli, niin sano, että mikset sää oo aikaisemmin näihin hommiin lähteny, että kun on kysely miehiä tänne xxxpuolelle, kysy, että no missä sää oot ollu, ku et sää oo tullu tänne hommiin, että. No kyllä ne heti niinkun sano, että joo että ei tarvinnu niinku ruveta käestä taluttelemaan, että osas lähteä itekin niihin hommiin ja kyllä ne ainakin täällä kovasti ne arvosti heti kun tänne tuli että.” H3/21

”... sanotaanko näin, että tänä aamuna, aamupäivällä ja päivällä ihan hyoillä tunnelmilla. Että ei siinä mitään. Tämä on nyt vähän semmosta vähän ylämäkeä ja alamäkeä, että välillä on niinkun vaúhti päällä ja välillä sitten taas meinaa käsijarru olla päällä. Tunnelmat on tällä hetkellä ihan taas ok... silloin se vuosi 2003 niin sehän oli aika raskas vuosi siinä mielessä että niinkun näki ettei ollu oikein niinku siinä oikeassa hommassa, minkä niinkun parhaiten hallitsee taikka missä parhaiten pystys yhtiölle niinkun jotain antamaan... Sitten tietysti 2004 vuoden alusta kun pääs takasin xxx, niin sen jälkeenhän on tietysti niinkun taas ollu huomattavasti paremmat mielialat siinä mielessä, että on niinkun ihan siinä joka päiväisessä touhussa mukana... Omaan tähän tehtäväänkuvaan, kyllä mä siihen oon kyllä mä oon sen läpi käyny sillä tavalla, että tää on jos mä jotain muuta haikailisin, niin sitten tota sitten mä oisin jossakin muualla. Enkä mä tiiä ees en mä välttämättä haikailekaan, kyllä mä tästä tykkään, tää on sitä mitä tuota niinkun on niinkun tuota minkä kokee tietyllä tavalla niinku omakseen että.” H3/34

Muutosta vastustetaan edelleen

”Jaaha, taas tuli uusi lähtöaika näyttötaululle, jo kolmas tällä kerralla”, huudatti Onni vaimolleen Marjatalle. Pariskunta oli nimittäin Tampereen lentokentällä odottamassa halpalentoyhtiön lentoa Riikaan. Vuosi sitten he olivat keksineet tämän edullisen matkustusvaihtoehdon ja siksi Lapin reissut olivat nyt toistaiseksi lopetettu. Onni oli aika tavalla vihainen, sillä kello oli jo kaksi yöllä ja vieläkin matka ei ollut päässyt alkua pidemmälle. Hänen tuohtumustaan lisäsi myös se, ettei työasioissa tätä nykyä ollut pahemmin hurraamista. Työ ei vain yksinkertaisesti jaksanut enää kiinnostaa ja motivaatio oli nyt kokonaan kadonnut. Pohtiessaan hän tuli siihen tulokseen, että tuo vuosia samanlaisena jatkunut työ ei enää tarjonnut hänelle oikein minkäänlaisia haasteita. Hän osasi ulkoa oman työnsä kaikki työvaiheet. Esimerkiksi pylväaseen nousemisessa se meni niin, että vasen jalka ensin, sitten oikea jalka ja sitten vähän ennen kun se

pylväs loppuu, lopetetaan, silloin kaikki on hyvin. No, toisaaltahan tällainen työ on yksinkertaista, mutta mitään elämyksiä siitä ei kuitenkaan enää saa. Toisen asia, joka sai Onnin mielen mustaksi, olivat nuo menetetyt paikalliset työt. Se oli tietänyt jo kertaalleen lomautusta ja lisäksi matkatöitä. Tällaiselle perheeliselle ihmiselle tällainen ei vaan yksinkertaisesti sopinut. Olihan se myös niin noloakin mennä lomautettuna käymään työpaikalla. Sitä tunsu itsensä aivan rikolliseksi. Tällainen tilanne oli jo vuosia vaikuttanut miehen yöuniin. Nyt hän oli tehnyt viimein päätöksensä. Jos vain jostakin muualta saisi töitä, niin hän lähtisi uuteen työpaikkaan. "Onni hei, nyt ne alkavat ottaa ihmisiä sisään sinne koneeseen. Yritähän kiiruhtaa sieltä", katkaisi Marjatta aviomiehensä ajatukset.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... jossain kaupassa ku myytäs motivaatiota, niin mä kävisin kyllä varmaan ostamassa ja tota en mä tiedä jos xx vuotta on kuitenkin noitten samojen asioiden kans pyöriny, kyllä vähän tuntuu, että on nyt tyhjä ja pitäis jotain uutta keksiä, ei tästä enää, enää, kyllä se on tää tie käyty jo että uutta etitään... muuten kyllä mutta nyt on motivaatio menny, täytyy päästä äkkiä muualle... Kyllä nyt täytyy jostain jotain haasteellisempaa löytää. Mää oon noissa pylväissä jo tarpeeks kauan kiipeilly, että ei mulla niinku minkäänlaisia himoja oo kyllä sitä kohtaan, kyllä se on niinku nähty. Se on niinku vasen jalka ensin, sitten oikea jalka ja sitten vähän ennen kun se pylväs loppuu, niin lopetan, kaikki on hyvin. Voit niinkun kuvitella ei se nyt varmaan kauheesti, vaijeritaljaa on saanu käyttää ihan tarpeeksi, että ei se kauheesti mitään fiboja tarjoa, että kyllä se on niinku vaan se että toisaalta yksinkertasia töitähän nää on siis niinkun tuolla verkostopuolella, että tota. Ei jaksa kiinnostaa." H3/13

"... Tää on ihan perseestä tää, ihan oikeesti. Se on vaan nyt perseestä, vittu kun jos mössitään kaikki sopimukset ja kaikki, ettei oo enää paikallista työtä niin, ei meikäläisestä oo ainakaan perheellisenä keikkahommaan ja se saa riittää. Mene heti kun vaan mahdollisuus tulee, niin muihin töihin. Semmosta se on, se on minun mielipie, elikkä ei kai se ny meitä vika oo saatana jos täällä sössitään kaikki sopimukset... Jos sitä aattelee niin ku suoralahkeisten tyylillä niin, tuskin nekään mitalia saa, jotka niin hirveästi täällä revittelee ja tekee hirveästi töitä ja on nöyry ja muuta. xxx Vittu kaikenlaista, mutta perkele ni ei täällä kukkaa mitalia saa. Kaikkilahan täällä on sama kurjuus ja mikäs siinä, siinähän se mennee seassa. Kanssaihminen kanssa puhutaan kurjastikko teillä on, heheheh semmosta... Ei tässä auta muuta kuin elätellä toiveita, että pääsisi eroon niin ois aina parempi. Se on tavote. Se on tämmönen meikäläisen putki. Niin minä katon, se on niin ku pääsis eroon tästä firmasta..." H3/1

"No tietenkkin, kyllähän se aina se vähän mietityttää kyllä siinä aina muutama yö menee joskus kun tuota mietti syntyjä syviä, kun saa tommosen lapunkin kouraan että onko sitä tosiaan niin huono ku ei tiä mistä se asia juontaa. Sitä tuntee vähän niin kun sitten kun menee tuonne kuikuileen, sitä tuntee vähän ihtensä rikolliseksi että tulee tänne kahteleen, että pysy vaan pois niin ku jotenkin tuntuu sellanen tilanne." H3/22

Tavallisten tallaajien muutos jatkuu

Tepa oli tapansa mukaan aamukahvilla paikallisen huoltoaseman baarissa. Lauantainen kevätaamu oli kirkas ja ikämiehen tämänkertainen aamukävely oli takanapäin. Kahvia hörppiessä hänen tuli jotenkin ikävä sitä nuorta työkaveria Jamia, joka puoli vuotta sitten oli sanonut itsensä irti ja lähtenyt toisen firman palvelukseen. Tätähän se nuorimies oli hieman jo suunnitellutkin usean vuoden ajan. Kuulopuheiden mukaan Jamilla meni tätä nykyä ihan hyvin. Kyllähän nuorten on helppo tehdä ratkaisujaan, mutta ikääntyneemmällä työntekijöillä se on jo vaikeampaa. Omalla kohdallaan Tepa oli joutunut tekemään merkittäviä työhönsä liittyviä ratkaisuja. Pari vuotta sitten tapahtuneen työhönottopaikan

siirron johdosta, miehen oli lopulta muutettava kirkolle, lähemmäksi uutta työhönottopaikkaa. Tämä ei kuitenkaan enää hirveästi painanut mieltä, sillä totuuden nimissä palvelut olivat täällä paljon lähempänä. Mutta edelleenkin Tera oli hieman huolissaan tulevaisuudestaan. Eläkeikään oli vielä pikkuisen aikaa ja se aika olisi vielä jotenkin jaksettava mukana kuviossa. Hänen fyysinen kuntonsa oli ihan hyvä ja hän uskoi edelleenkin jaksavansa tehdä näiden sähkölinjojen rakentamista. Tera oli pari vuotta sitten harkinnut osa-aikaeläkettä, mutta ei sitten kuitenkaan ollut tohtinut lähteä moista kokeilemaan, sillä hän piti omasta työstään ja sen vapaudesta. Linja-asentajan työ kun piti miehen kunnon hyvänä ja sitä työtä oli nyt ainakin toistaiseksi riittänyt. Tosin pientä uhkakuvaa lomauttamisista oli aina talvisaikaan ilmassa. Näin tuumaillen Tera laittoi yhtiön lippalakin päähänsä ja jatkoi ripeää vauhtia lopun matkaa kotiinsa.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... ne on semmoset vähän epävarmat tällä hetkellä periaattessa, että. Tulevaisuudesta ei nyt osaa sanoa mihin tämä on menossa... Niin en minä tiedä onko tässä nyt niin ihmeitä tapahtunu, mutta mutta työhän on suunnilleen samanlaisia on kuitenkin, ettei ne siinä mielessä mikskään oo mennytt. Onhan työ pysynyt samana ettei sen puoleen oo muutoksia ollu kuitenkaan että. Mutta muutenhan se on vähän semmosta, epävarmuutta ollu pikkusen... No kyllä nyt kohtuullisen hyvin, kohtuullisen hyvin ettei siinä nyt sen kummempia ole kuitenkaan että. Päivä kerrallaan ja kattoo mitä tulee eteen... Niin kai se on positiivisesti suhtauduttava, kun töitä vielä piisais vaan sitten, ei muuta osaa sanoa." H3/3

"No ei siinä oikeastaan, jos näitä isoja yksiköitä tehdään niin voiko siinä ottaa oikein huomioon paljon mittään, se on varmaan sitten jokaisen oma valinta, että ootko siinä mukana, vai lähete siit pois, mutta tämmöset ikääntyvämmät työntekijät, vaikka ne on siinä noin niin se on aika hankala siit sitten lähteäkään, nuoremmilla kavereilla on aina mahdollisuus löytää muuta työtä mutta ne joutuu semmoset, jotka ne joutuu vähän niinkun roikkumaan siinä sitten mukana, siinä on se pelko justiin että jää työttömäksi sitten kokonaan." H3/24

"No ihan hyvät. En minä tiiä sen kummemmin että ihan hyvä fiilis kaikin puolin, vaikkakin tuota oon irtisanonu töistä... Joo. No tuota jotakin pitää muuta keksiä semmosta mikä on tavallaan itelle helpompaa ja mieleisempää kun tuo ison firman homma... No jotakin sähköalan hommaa tai jotakin semmosta pitäs jatkossakin koska tämä työhän ois hirveen mielekästä mutta tuo oli tuo organisaatio vähän semmonen että se ei ollu niinku minulle semmonen sopiva... kyllä se pitkään on se ollu vuojen verran jo kovastikin tapetilla, että jotakin muuta pitäs keksiä." H3/26

Huomioita kevään 2005 muutosjohtamisen halukkuuteen liittyvistä tarinoista

Ennen integraatiota olleet muutosystävällisten tarinat muuttuivat ensin menestyjien tarinoiksi ja tätä kautta tarinoiden kertojille usein tuli myös menestystä uudessakin organisaatiossa. Tämä menestyminen tuli yrittämisen ja kovan työnteon avulla. Usein tähän liittyi myös tietynlainen eteenpäinsuuntautuneisuus kuten opiskelu. Kaikilla muutoshalukkailla eteneminen ei suinkaan ollut yksisuuntaista. Usein menestystä jouduttiin odottamaan useitakin vuosia. Joillakin yksilöillä muutos oli siis ylä- ja alamäkeä riippuen aina senhetkisestä tilanteesta. Tarkastelujakson aikana oli aina myös niitä, jotka suhtautuivat negatiivisesti lähes kaikkeen edessä olevaan muutokseen. Heidän epäilyksen kohteensa ja tuntemuksensa vaihtelivat taloudellisen etujen menettämisen pelosta työn menettämiseen. Viimeisellä haastattelukierroksella heidän tarinoissaan

heijastui viesti motivaation lopullisesta katoamisesta ja tästä syystä halu työpaikan vaihtamiseen. Monet olivat tämän aikomuksen jo toteuttaneetkin, mutta hyvin usein tämä oli vain totuttu tapa suhtautua muutokseen. Suurin ryhmä olivatkin kuitenkin niin sanotut tavalliset tallaajat, joiden elämään itse muutos ei välttämättä vaikuttanut millään tavalla. Näihin tavallisten tallaajien tarinoihin on valittu mukaan nuori, jonka ajatukset kypsyivät näiden vuosien aikana työpaikan vaihtamiseen. Mukana on myös eläkeikää lähestyvä työntekijä, joka pohtii omaa elettyä elämäänsä ja lähestyvää eläkeikää. Nämä eivät ole suinkaan ainoat esimerkit tavallisista tallaajista, mutta kuvastavat sitä erilaisuutta, mikä tähän tavallisten tallaajien ryhmään sisältyy.

7.6 Tarinaa omistajapolitiikasta – molempi parempi

7.6.1 Näkemykset omistajapolitiikasta ennen yhdistymistä

Kesä 2001 oli monelle muutosta odottavalle jännittävää aikaa, sillä vanha ja tuttu työnantaja oli jälleen vaihtumassa uudeksi ja tuntemattomaksi. Entisen työnantajan sähkölaitoksen omistajapolitiikka oli käynyt jo aiemmissa yrityksissä tutuksi ja hyppy mukaan uuden omistajan politiikkaan toi jälleen mukanaan uuden toimintamallin opettelua. Jotkut tutkimuksessa mukana olleista olivat tyytyväisiä edessä olevaan muutokseen, sillä tiesihän muutos pääsemistä pois ”Ruotsin vallan alta” takaisin ”Suomalaiseen omistajapolitiikkaan”. Joukossa oli myös niitä, jotka olivat tyytyväisiä nykyiseen ruotsalaiseen toimintamalliin ja uusi malli laittoi heidät puolestaan miettelijäksi. Todellisuudessa uudessa yhtiössä tuli edelleenkin olemaan vahva ruotsalainen ja suomalainen omistajapolitiikka mukana. Jotkut näkivät kyllä tämänkin seikan.

”...Toinen asia on sitten se, että meidät irrotettiin Vattenfall-konsernista. Tämä ruotsalainen yritysmaailma ei ole ollut hyvä koti tämmöselle toiminnalle. Elikkä me ollaan nyt suomalaisessa sähköbisneksessä mukana, että se ei oo pelkästään se, että Pohjolan Voima sähköö monelle yritykselle ja on sen omistajatahot ovat tällainen teollisuus pohjanen homma ja muuta vastaavaa vaan se että siellä todella tämä bisnes, mitä me tehdään on se millä me eletään...” H1/32

”...Tietysti sitten jos niinkun yksi rinkula piirretään ympärille niin onhan edelleen vallitsee se tilanne että PVOn Powesti ja Vattenfalli jakaa kuitenkin nämä hallituspaikat sitten niinkun Empowerissakin ja kyllähän se Vattenfallin ote näkyy varmaan sieltäkin kautta. Mutta en tiiä miten se sitten näkyy.” H1/23

Yrityskaupan yhteydessä puhuttiin uusien omistajien välisestä laajasta kumppanuudesta. Tulevasta yhteistyöstä tiesikin Vattenfallin ja Empowerin 10.8.2001 julkaisema mediatiedote kertoa seuraavaa: ”Vattenfall Oy:n ja Empower Oy:n kumppanuus palvelutoiminnassa alkoi tänään. Konsernit allekirjoittivat täytäntöönpanosopimuksen, joka vahvistaa kaupan Vattenfallin palveluliiketoiminnan myynnistä Empowerille... Vattenfallin ja Empowerin yhteistyö käynnistyy samanaikaisesti ja välittömästi kaikissa siirtyvissä toiminnoissa. Kumppanuus synnyttää konsernien välille yhteistyöhön perustuvan asiakassuhteen. Empo-

wer ja Vattenfall voivat hyödyntää yhteistä tietotaitoa asiakkaidensa eduksi.” Yleisesti siis tiedettiin, että omistajat ovat sopineen laajasti kauppaan liittyviä asioita keskenään. Myös henkilöstön keskuudessa puhuttiin tulevasta kumppanuudesta ja siitä, mitä tämä toisi mukanaan tulevaan yhteistyöhön. Haastateltavien tarinoista nousi esille myös epäilyksiä tulevaa yhteistyötä kohtaan. Epäilyksen kohteena oli lähinnä todellinen käytännössä tapahtuva kumppanuus. Tarinoissa pohdittiin, onnistuvatko omistajat muuttamaan omaa toimintamalliaan sellaiseen kuntoon, että he pystyvät ostamaan palveluita kumppanuuden edellyttämällä tavalla.

”Ei siinä kyllä se hinta omistajat ovat sen sopineet keskenään ja se liittyy isompiin paketteihin sitten tuossa. Se on tällöinen iso paketti kysymyksessä ja sen perusteella se hinta on muodostunut sitten, et se yhtiön talouden tilanne muuttuu oleellisesti erilaiseksi. Se on se yks suurin kysymys. Kyllä se mahdollista on onnistuakin, kaikki pitää mennä nappiin kyllä sitten.” H1/33

”Se kokonaisuuden onnistuminen. Se on tietysti aika laajasti sanottu mutta se että tuota suhteessa siihen että tota mitä odotuksia tai onko sillä sitten todellisia odotuksia sillä yhteistyösopimuksella olemassa, mitä sitten niinkun Voimatekniikan onnistuminen siihenhän pitää usko että se onnistuu sehän on selvä asia että senpä takia se onkin asia mikä askarruttaa eniten.” H1/11

”...keskittyä siihen rakennuttamiseen, mutta se on se uhka että ne (Vattenfall) ei kerkiä teemmään sitä omaa sisäistä muutostaan ja silloin se halvaantuu se toiminta siellä ja meillä ei ookaan sitten mestaa mitä tehdä. Näin on käynyt näissä asioissa just sitten et he ei kerkee eeltä mennä sitä muutosta viemässä sitten omalta osaltaan. Se on tuommonen kysymys kans joka on tullu eteen ja tulee varmaan tässäkin ja oon jo merkkejä kuullukkin et on ihan tullu selkeesti...” H1/33

Seuraavat tarinat muodostuvat ihmisten tuntemuksista ja odotuksista tulevaa omistajapolitiikkaa kohtaan. Näihin tarinoihin liittyy usein myös toivo ja usko paremmasta huomisesta sekä pohdintoja mahdollisista uusista ja tulevista muutoksista.

Tarina suomalaisuuden puolesta

Pasasen Simo oli palvellut koko ikänsä saman sähkölaitoksen tehtävissä. Työvuosia olikin kertynyt jo melkoinen määrä ja tunnustuksena hyvin suoritetusta työstä tasavallan presidentti oli myöntänyt hänelle edellisenä vuonna Suomen Valkoisen Ruusun mitalin. Moinen tapahtuma oli saanut tämän isänmaan ystävän ja reservin ylikersantin oikein liikutuksen valtaan. Simolle rakkaita arvoja olivat näet perheen ja työn lisäksi maamme itsenäisyys sekä yleensäkin Kotisuomeen liittyvät asiat. Simon koko perhe, johon kuuluivat vaimo Mirja ja lapset Timo, Eero ja Juhani, olivat innokkaita Lapin kiertäjiä. Kaikki lomat tahtoivat kulua jossakin päin Suomen Lappia samoillessa. Pari vuotta sitten Simo oli joutunut elämään muiden työtovereiden kanssa raskaita hetkiä, sillä oma ja rakas sähkölaitos oli myyty kerta rysäyksellä ruotsalaisomisteiselle Vattenfallille. Tätä kauppa hän ei vielä kukaan ymmärtänyt millään ilveellä. Nyt takana olevat pari vuotta tuntuivat ikuisuudelta, sillä heidän urakointiyksikössään koettiin yleisesti, että tulevaisuus Vattenfallissa ei ole pitkäikäistä. Yhtiö tulisi aivan varmasti ennen pitkää myymään heidän yksikkönsä pois. Niinpä tieto edessä

olevasta yrityskaupasta ei tullut Simollekaan yllätyksenä. Tieto uudesta omistajasta sai miesten olotilan kuitenkin rauhoittumaan. Uuden yhtiön, Suomen Voimatekniikan, taustalla vaikutti näet yksi suomalaisen energiabisneksen kulmakivi, Pohjolan Voima. Se oli kaikille yritys, joka ei esittelyjä kaivannut. Siinä yhtiössä olivat asiat aivan varmasti kunnossa ja pelkoa edelleen myymisestä tuskin tulisi, sillä Pohjolan Voiman omistajapolitiikkaan ei tällainen touhu ollut koskaan kuulunut. Simo olikin keskustellut työtovereittensa kanssa asiasta ja moni oli tuumannut, että tämä muutos on tervetullut, sillä nyt mentäisiin tavallaan takaisin omien joukkoon ja yritykseen, jossa heidät otettaisiin riemu-mielellä vastaan.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"Joo, mutta silloin kun nämä sähkökaupat alko, silloin ei välttämättä sen mitä nyt yks ihminen pystyy protestoimaan mielessään vastaan, mutta silloin kun ne alko, niin mulla oli semmonen tunne että miks se pitää näin olla, että ehkä sekin että se alkaa tää ulkomaalaisuus omistukseen, niin se oli semmonen suomalaiselle, että ei perkele..." H1/24

"...kyllä se tässä niinku Vattenfallissa on tullu ihan selkeesti esille ei meillä ois tulevaisuutta siellä ollu. Eli sitä kautta mä näin sen silloinkin ja siinä ku tavallasa homma selvis näin että se on niinku hyöä asia, hyöä asia niinku että ollaa kuitenkin sitten menossa semmoseen konserniin missä tuota palveluliiketoiminta, urakontiliiketoiminta on nimenomaan sitä ydinbisnestä, et tuota siihen uskosin siihen siihen sen kehittämiseen panostetaan kuitenkin jatkossa." H1/34

"...kyllä me oltiin niinkö rasite Vattenfallille ja nyt tämä uus yritys ottaa meijät niin kuin riemusylin vastaan ainakin mulla on semmonen tunne että on niinkö, menee niinkö omiensa joukkoon tavallaan, semmonen näkemys mulla ja tuntemus on. Tottakai siellä ne omat ristiriidat on sielläkin päin sitten. Ja se, mitä monelle sanonu, että Pohjolan Voima on omistaja, niin kyllähän siellä takalauta pitää siinäkin firmassa, että kyllähän se ihan ihan varma on, että että kyllä siellä niinkö homma on kunnossa ja uskon, että hyvin hoidettu yrityskin on Suomen Voimatekniikka..." H1/4

"Se (Suomen Voimatekniikka) on Pohjolanvoiman Empower -konsernissa ja Pohjolan Voima pittää siitä tiukasti kiinni niin minen usko että sitä tällä hetkellä myyyään. Koska edellisestä Pohjolan Voimassa tapahtu se jonkunlainen muutos ja jos nää Pohjolan Voiman voimaa minä tunnen kyllä huonosti niin on sen verran stabiili tuotaniin yhtiö että minen oikein jaksa uskoa että ne heti kauppaa meitä matkalla mihinkään." H1/29

Tarina ruotsalaisuuden puolesta

Alatalon Antti oli töissä Vattenfallissa hankkiakseen hieman lisätienestiä perheensä elatukseen. Toki hänen ei olisi missään tapauksessa tarvinnut olla talon ulkopuolisissa töissä, sillä reilun sadan hehtaarin maatila olisi kyllä elättänyt Antin perheen omillakin tuotoilla. Ajatus töistä poisjäämisestä oli pyörinyt miehen mielessä muutama vuosi sitten, kun oman kunnan sähkölaitos oli siirtynyt Vattenfallin omistukseen. Mutta nuukana miehenä hän ei ollut hennonut jättää pois tätä ylimääräistä tienestiä. Päätös töihin jäämisestä oli osoittautunut onnistuneeksi, sillä eihän tuo Vattenfall ollutkaan sen kummempi työnantaja kuin suomalaiset sähköyhtiöt. Ihan hyvin oli tultu toimeen ruotsalaisenkin omistajapolitiikan kanssa. Heilläkin oli keskusteltu edessä olevasta yrityskaupasta. Yhdessä tuumin oli oltu sitä mieltä, että Vattenfallin urakointiliiketoimintaa kasvatettaisiin ja siihen lisättäisiin sakkia. Toisin vain oli käymässä ja se oli

pieni pettymys vattenfallarille, joka oli jo tottunut luottamaan yhtiön toimintaan. Tiedettiin, että uudeksi yhtiöksi oli tulossa Suomen Voimatekniikka, jonka suurimpana omistajana taustalla vaikutti Pohjolan Voima. Hän olikin kuullut serkultaan, jonka poika työskenteli Voimatekniikassa, että elo ei kuulemma ollut helppoa kyseisessä yhtiössä. Lisäksi tietojen mukaan Vattenfallin omistus jäisi uudessa yhtiössä alle puolen. Tällä tavalla määräysvalta olisi Pohjolan Voimalla ja se saattaisi aivan hyvin myydä pois Suomen Voimatekniikan. Myös tämä tieto lisäsi Antin pelkoa, sillä mistä näitä koskaan tietää. Kun ensimmäinen kauppa on tehty, sitten on kovasti helppoa tehdä uusia kauppvoja ja myydä osa porukkaa tai vaikka koko yritys jollekin uudelle omistajalle. Jos tällaista jatkuvaa muutosta olisi jatkossa, sehän toisi mukanaan aina vaan uusien omistajien tapojen opettelemisen. Olihan juuri opittu elämään Vattenfallissa ja luottamaan yhtiön toimintaan. Anttia harmitti vietävästi.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"...Semmonen odottava kanta tuli siihen ensin mutta tuota tai sitä kuvitteli että se menis niinku toistepäin se homma, että meihin niinku joku fuusioitus tavallaan, se tuli niinku yllätyksenä että se meni näin päin että meijät niinku tavallaan myytiin pois. Siinä semmonen pikku pettymys oli..." H1/27

"No mää tosiaan luulin notta me mennään vaan tähän Suomen Voimatekniikkaan notta se jäähän siihen mutta tää olikin paljon isompi tää fuusio notta sillon tosiaan muuttu nämä omistussuhteekin näin totaalisesti notta tuli tää Empoweri tähän ja Pohjolan Voima niin se oli niinku yllätys siinä ja se oli mun mielestä vähän niinku negatiivinen homma se. Mää aattelin vaan notta jos pysyttäis sillä 40 prosentilla ja nää ois näillä pienillä osakkailla nää muut Suomen Voimatekniikas niin olisin olisin pitäny sitä parempana notta siinä olis tällä Vattenfallilla edelleen tää määrääntävalta... Niin olis pysytty ikään kuin Vattenfallilaisina. Koska tähän nyt oon oppinu luottamahan nyt." H1/18

"No se on ihan sama asia (siirtyminen Vattenfallista Suomen Voimatekniikkaan) että se oli melkein se ainoa vaihtoehto mikä tässä oli, sitä pelättiin ja se toteutu. Tai on toteutumassa, ei kai se vielä oo toteutunu...Kyllä se varmaan sitä että meillä on muutama tuttu kavveri siinä tässä xxx, nuoria kylläkin että siinä täytyy pikkasen olla varovainen puheissa että kuuntelijalla on vastuu siinä. Niin tota niitten toiminnasta niin pikkasen arvelluttaa mitä ollaan ainakin täällä opittu tota elään..." H1/30

"Ei niin suuri se (Suomen Voimatekniikka) ei ole etteikö se omistajaa vaihtas. Kyllähän se on selvää että jos yritys on oikein hyövä, pärjää hienosti niin sillon se kiinnostaa aina sijoittajia. Koska ne saa sieltä sijoittamalla pääomalleen parhaan tuoton. Toisaalta jos yritys on helevetin huono ja tuottaa tappioo niin se ei taas omistajaa kiinnosta, pyrkii siitä eroon tai tekemään siitä kannattavaa. Tällä välillä ne varmaan liikkuu." H1/23

Tarina kaikkien puolesta

Tunnelma ruokatuvassa kävi kiihkeänä. Eväät oli jo syöty, mutta kukaan ei malttanut lähteä takaisin työntekoon, sillä väittely yhtiön tulevaisuudesta oli kuumimmillaan. Kaikilla näytti olevan oma vankkumaton mielipiteensä uuden yhtiön tulevaisuudesta ja se piti saada muiden tietoon vaikka huutamalla toisia kovemmin. Keskustelun taikka paremminkin väittelyn taustalla oli tieto tulevasta yrityskaupasta ja sen jälkeisistä mahdollisista oletettavista yrityskaupoista. Yleisesti oltiin nimittäin sitä mieltä, että tämä edessä oleva kauppa ei jäisi missään tapauksessa viimeiseksi, vaan jatkossa tulisi mitä erilaisimpia yhdis-

tymisiä ja muutoksia. Miksi tällainen sitten kiinnosti väkeä? Jokainen tiesi, että uusilla yrityksillä oli aina omat omistajapolitiikkansa ja nehan vaikuttivat luonnollisesti kaikkien elämään ja työntekoon. Tapa oli sitä mieltä, että Suomen Voimatekniikkaan lisättäisiin kovaa vauhtia uutta porukkaa. Tällaisia hyviä ehdokkaita voisivat olla esimerkiksi Seinäjoen, Tampereen ja Jyväskylän asentajat. Jami oli puolestaan vakuuttunut siitä, että Voimatekniikka menisi myyntiin ja se yhdistettäisiin johonkin suurempaan kokonaisuuteen. Sitä, mikä tämä kokonaisuus mahdollisesti olisi, hän ei osannut sanoa. Mäkinen oli puolestaan sen kannalla, että kaikkien Empower-konsernin yhtiöiden kannattaisi mennä yhteen. Petteri tiesi, että tämä ei todellakaan ole varmaan viimeinen kauppa ja hän ennustikin, että koko Empower saatettaisiin myydä pois. Kenelle ja milloin, se ei ollut hänenkään tiedossaan. Kaikki keskustelun osalliset olivat kuitenkin yksimielisiä siitä, että omistaja saa tehdä omistamalleen yritykselle mitä haluaa. He toivoivat kuitenkin, että omistaja ottaisi edes jollain tavalla heidän mielipiteensä huomioon päätöksiansä tehdessään. "Aika näyttää, mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja minkälaista omistajapolitiikkaa päästään seuraamaan", totesi paikalle saapunut Mara ja kehotti työryhmäänsä häipymään jo työmaalle.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"Lisätään mun mielestä, mutta ne sitten no ei pieniä, mutta sanotaan, että ne on niinkun luonnollisen kehityksen tuloksia. Mä veikkaan, että seuraavat lisäykset on Seinäjoen asentajat ja sitten Tampereen kaupungin sähkölaitoksen asentajat. Se on mun veikkaus. Tampere on tapetilla ja... Jyväskylä on semmonen en usko niinkään maaseutuslaitosten ja jakeluyhtiöitten ja siirtoyhtiöitten tuloon, mutta uskon, että kaupungista tulee vielä. Enkä pidä mahdolltomana, että pääkaupunkiseudulta jotain jatkossa vois tulla mukaan... Tota mää uskon, että Empower-yhtiöillä olis järkevää osaks mennä yhteen..." H1/35

"Tai sitten Voimatekniikka menee muuhun. Kyä niitä on viä isompiakin että kaikki on nykyään niin mahrollista mutta en mää tiärä en mää niitä enää näin xxx pelkää niinku sillai." H1/17

"...Jos nyt aatellaan että Empower myydään jollekin pois ilman kysymättä keltään mittään mielipidettä ja informoimatta mittään sanotaan vaan että lyödään haalarit kouraan että sä oot nyt tällasessa firmassa niin nousoo ympäri Suomen niskakarvat pystyyn. Se on ihan vissi... Jos se nyt on lähtenyt tälle linjalle että sitä myyjään ja myyjään sitä ollaan kohta tuolla rajan tuolla puolen. Työnnetään aina vaan äijää mereen... Sitä ei tiä. Mää eppäilen että tämäkään ei oo lopullista tämä kauppa." H1/26

"No munhan on hyväksyttävä se, mähän en ole päättämässä niin mun on hyväksyttävä se mut ei se varmaan mukavaa oo silti, mutta hyväksyttävöhän se on koska mä en ole omistajana. Jos joku omistaa firman hän saa tehdä sille mitä hän tykkää myy tai ostaa firmoja. Mutta tietysti siinä aina kannattaa ottaa inhimilliset asiat huomioon jos haluaa saada menestyvään yrityksen niin henkilöstö on yks semmonen asia, mistä pitää pitää hyvää huolta. Jos henkilöstöllä menee hyvin niin kyllähän yritys menestyy." H1/31

Huomioita omistajiin kesällä 2001 liittyvistä tarinoista

Näistä tarinoista näkyy, että sosiaalisesti konstruoituneessa maailmassa ihmisten näkemykset asioista, tässä tapauksessa omistajista, ovat kovasti erilaisia. Lisäksi postmodernin ajattelutavan mukaan tietäminen on näissäkin tarinoissa aina jostakin näkökulmasta tietämistä. Joku on suomalaisen omistajan kannalla ruotsalaisia peläten ja toinen taas ruotsalaisen omistajan kannalla suomalaisia

peläten. Lisäksi on olemassa lukematon määrä erilaisia näkemyksiä tulevaisuudesta ja tulevista omistajista sekä heidän mahdollisista omistajapolitiikoistaan. Kaikki nämä näkökannat ovat muodostuneet jostain kyseisten ihmisten historian yhteensattumista ja kokemuksista. Kaikki tarinat ovat yhtä oikeutettuja, sillä ne ovat kaikille tarinan kertojille henkilökohtaisesti omia ja samalla myös heidän näkökulmastaan tosia.

7.6.2 Uudet näkemykset omistajapolitiikasta

Vuosina 2001 – 2002 keskustelut omistajapolitiikasta ja taloudesta lisääntyivät runsaasti verrattuna tilanteeseen ennen yrityskauppaa. Tähän oli ilmeisesti vaikuttamassa tieto edessä olevista uusista omistajanvaihdoksista ja jatkuvasti etenevän toimialan muutoksesta. Keskustelut vastakkainasettelusta suomalaisen ja ruotsalaisen omistajan välillä jatkuivat edelleen. Lisäksi keskustelut toisen omistajan kanssa tehdystä kumppanuudesta ja sen vaikutuksista olivat lähes päivittäisiä. Näinä vuosina nämä asiat olivat mukana kaikkien henkilöstöryhmien päivittäisissä keskusteluissa. Vuosien 2001 – 2002 päivittäisten keskustelujen yksi puhutuimpia aiheita olivat siis omistajavaihdokset, kumppanuus toisen omistajan kanssa ja erilaiset huhut tulevista omistajavaihdoksista. Keskusteluista kävi myös ilmi, että nyt odotettiin kaikki yhtiöt yhdistävää ja raja-aidat poistavaa yhteistä Empoweria. Edessä oleva ajanjakso saikin monen yhtiön työntekijän pohtimaan omaa ja yhtiön tulevaisuutta.

"... onhan tässä jo osa porukasta irtaantunut, myyty pois, mutta että jatkuuko se sitten ja tietysti omalta osaltansa kun tässä liikku huhuja noista omistajakuvioista että tuota omistajat ei oo tuota välttämättä kovinkaan kiinnostuneita meidän touhuista ja ovat tai sillä tavalla kiinnostuneita niin kun sanotaan panostamaan ja kehittämään meidän touhua niin tietysti se näkyy ja se vaikuttaa siihen tulevaisuuteen, tapahtuuko mahdollisesti jossakin kauppaja, tuleeko uusia omistajia, vanhoja lähtee pois ja mitä se sitten niin kun vaikuttaa näihin." H2/34

"Nyt kuulin eka kerran hänen suustaan sen minkä joku asentaja on jo aiemmin sanonutkin, ettei se Power-OM Oy tulisikaan kokonaisuudessaan Empoweriin... Eli osa POM:a lähtee nyt sitten takaisin Pohjolan Voimaan... xxx julkaisi tiedotteen henkilökunnalle, jossa kertoi että Vattenfall on irtaantumassa omistuksellisesti Empower Oy:stä... Vuodenvaihteessa Empowerin napanuora Pohjolan Voimaan katkeaa ja meille tulee mukaan kolmas omistaja. Hän ei tiennyt tai ei halunnut kertoa, että mikä se on ja aletaanko sitä silloin vasta etsimään." PK 01-03

"... Mutta se, että maanantaina, kun meillä oli xxx, niin tuli selkeästi esille se, että firman verkko- tai jakelutoimiala on myynnissä ulkopuolisten tahojen kertomana, niin tietysti tämä on semmoinen ikävä piirre, että kun se tämmöisenä tulee tuolta muualta tietoon, ollako se sitten huhu eli mikä hyvänsä, mutta kun tämmöinen huhu on liikkeellä, niin jonkunlainen kannotto siihen, että missä mennään, että kuka uskaltaisi ottaa kantaa asiaan." H2/23

Seuraavat tarinat uusista omistajapolitiikan näkemyksistä ovat tulleet esille uutta muutosta odotellessa kesällä 2003, jolloin Empowerin kaikkia tytäryhtiötä oli tiin yhdistämässä juridisesti yhdeksi yhtiöksi.

Tarina omistajista jatkuu

Uudessa yhteisessä yhtiössä oli löydetty uusi bisnesalue. Asiakkaat olivat alkaneet kaivata maastosuunnittelupalveluita ja tähän markkinarakoon oltiin nyt iskemässä kiilaa. Yhtiö oli järjestänyt maastosuunnittelijoiden kurssin, jolla olivat mukana myös Pasasen Simo ja Alatalon Antti. Ruokatauolla nämä eri toimipisteistä tulleet asentajat istuutuivat aivan sattumalta samaan pöytään, saman yhtiön väkeä kun olivat. Lyhyen esittelyn jälkeen kävi selväksi, että molemmilla on täysin erilainen tausta, sillä Simo oli puheissaan Pohjolan Voiman kannattaja ja Antti puolestaan Vattenfallin kannattaja. ”Onhan se tämä Empowerin fuusio todella iso ja sekava juttu. Saataisiin se vaan pian ohi ja nuo Pohjolan Voiman systeemit pois vaikuttamasta, niin vielä olisi toivoa saada homma pelaamaan jo tämän kesän aikana kunnolla”, tuumasi Antti ruokaa mutustellessaan. Tällainen puhe ei selvästikään Simon korvaan tuntunut mukavalta, sillä hänen mielestään asia oli juuri päinvastoin. ”Kyllähän se on niin päin, että se Vattenfall on omistajana todella kaukana ja tuskin sitä kovainkaan paljoa kiinnostaa meidän tulevaisuus. Siirsi porukkaa surutta tälle puolelle ja nyt sitten ajaa porukat tätä kautta mahdollisimman alas. Minusta tuntuu, että siellä oli tarkoituksena päästä vaan työntekijöistä eroon”, latasi puolestaan Simo vastaukseksi ruokailukumppaninsa ajatuksiin. Muut ruokapöydässä istujat huomasivat, että nyt ei ollut kivaa enää kenelläkään ruokailijalla. Niinpä kurssin vetäjä katkaisi kiivaana alkaneen keskustelun ja hoputti ryhmää takaisin oppitunnille.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”Mutta nyt tietysti taas voisi ajatella toiveikkaana, että jos nyt saisi tämän organisaation alkamaan näyttää siltä, että nyt on pakko tapahtua jotakin tälle organisaatiolle, niin jos ne saisivat vähän sitä rukattua oikeeseen suuntaan ja jos me saatais tuo koti pystyyn 1.7. ja tämä Empowerin fuusio, se olisi iso juttu. Ja sitten vielä tämä Power OMn kuvio selkiäisi siitä 1.10. ja päästään oikein töihin oikeasti ja herkeisivät vaikuttamasta nämä PVOn systeemit, että ihan oikeasti ruvettaisiin tekemään palveluliiketoiminnan ja urakoinnin hommia ja saataisiin vielä vauhtiakin siihen. Tässä pieni toivoo elää taas... Mutta tällä hetkellä, niin kauan kuin saadaan tuo PVO irti tuosta ja hommia nämä yhtiöt yhteen, niin ei ole tietysti toivoa, kyllä on ollut vaikea tämä talvi...” H2/29

”Jos ajatellaan Vattenfallilla sitä toimintaa siihen jatkoksi, joka sitten omistajana oli niin Vattenfallissa se omistaja oli sitten sen verran kaukana jo, että tuota siinä ei se varsinainen kiinnostavuus eli se omistajan että se olisi ollut kiinnostunut sen yrityksen tekemisistä, niin se tietyllä tavalla oli jo kauempana...” H2/11

”Niin no silloin kun Vattenfallista erottiin niin silloinhan tietysti oli olleellista se notta kun Vattenfallihan ei irtisano työntekijöitään niin nyt saatiin meidät muljautettua pois niin nythän voidaan vaikka irtisanoakin että ei siinä....sellanen pelkohan siitä tuli heti notta siinä saatetaan käyttää hyväksi tällaista yritetään pokata pois nyt sitten kattotahan notta kuinka paljon niitä miehiä tarvitaan. Ajetaan mahdollisimman alas ja sitten kattotaan että paljonko tarvitaan lisää miehiä töihin ja millä firma pyörii...” H2/18

”Sitä ei oikein tiedä varmaan että mitä sillä tavoitellaan että....kyllä sitä monenlaista osamista pystytään tarjoamaan asiakkaille laajasta laitaan mitä.... En tiää, tuolla Vattenfallissa oli oleellista että tässä työntekijöistä eroon päässy niinku xxxxx oleellista.... ” H2/7

Tarina omistajien eripuraisuudesta

Keskustelu yhtiön johtoryhmän kokouksessa oli jo niin kiivasta, että käytävälle saakka pystyi erottamaan keskustelun pienimmätkin yksityiskohdat. ”Kyllä meidän on jollain tavalla otettava huomioon se, mitä omistajat sanovat, tai muuten meidät vaihdetaan. Meillä vaan nyt sattuu olemaan niin voimakastah-toiset ja eri suuntaan visioivat omistajat, että joudumme väkisinkin tekemään kompromisseja”, yritti pääjohtaja Ranta kiteyttää. ”En ole kyllä yhtään samaa mieltä. Minun näkemykseni on, että ei mitään kompromisseja, vaan me teemme täällä johtoryhmässä tämäntasoiset päätökset ja pidämme hallituksen ainoas-taan tietoisena muutoksen tilasta. Ei tällaiset hallituksen eripuraisuudesta joh-tuvat kompromissien rakentamiset ole meidän tehtävämme. Johto johtaa yhtiö-tä ja luvut puhuvat puolestaan”, jyräsi puolestaan osastopäällikkö Mielityinen. Yhtiön hallintopäällikkö Reijonen oli ollut tähän saakka hiljaa ja syventynyt te-kemään omia töitään kannettavalla tietokoneellaan. Nyt hänkään ei enää malt-tanut olla puuttumatta keskustelun kulkuun: ”Kyllä se vaan niin on, että se on täysin omistajien asia, sijoittavatko meihin rahansa vai eivät. Tietenkin se olisi toivottavaa, että sijoittaisivat, mutta kun meidän omistajat nyt vaan ovat niin eri suuntaan katsovia ja eivät halua panostaa yhtiöömme, mutta kyllä minä silti näen tulevaisuuden erittäin valoisana. Kun nyt vain saataisiin nämä skismat loppumaan ja tilanne normalisoitua, niin saisimme rauhassa rakentaa muutos-ta.” Johtoryhmän kokous oli jatkunut tällaisena jo useamman tunnin ajan ja loppua tälle sekavalle ajatusten vaihdolle ei näyttänyt tulevan. Jokainen heitti ilmaan omia ajatuksiaan, kuuntelematta yhtään toisten mielipiteitä. Viimein liki kymmentuntiseksi venähtäneen kokouksen jälkeen toimitusjohtaja totesi, että jatketaan asian käsittelyä seuraavassa kokouksessa.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... Yritysjohdon on otettava huomioon se, mitä omistaja sanoo, että se heidän on otettava huomioon tai heidät vaihdetaan. Ja jos ei tämä vinkkelä, niin kuin se tässä meidän yhtiön tapauksessa mun mielestä on ollut, että kun on näin huonot omistajat osuneet kohdalle, kum-mallakin on rahaa niin paljon, ettei paskallen taiou, niin silloin se omistajan tuoma sanoma yritysjohdolle on, sitä ei ole ja jos yritysjohto ei osaa handlata asioita, niin silloin siinä syntyy tällainen tila, mikä meilläkin on. Mutta se, mikä yritysjohdon minusta pitäis ottaa huomi-oon, on nimenomaan se omistajan näkemys ja jos ei sitä tule, niin sitten jää paljon sen yritys-johdon osaamisen varaan...” H2/23

”Luulen, että muutokset ei tähän lopu, että tässä kyllä jotain tulee tapahtumaan, näyttää siltä tällä hetkellä että yhtiön omistajien kesken onko siellä jotain pientä erimielisyyksiä jostain koska se Powerommikin hajoo tavallansa että siitä perustetaan oma yhtiö... ja kun tuntuu et-tä niillä on jotain erimielisyyttä olis...” H2/14

”... Ja se, että kuinka paljon esim. muut yhtiöt on kiinnostunu meidän yhtiön henkilökunnas-ta, se on tiettyssä mielessä positiivinen asia, mutta tiettyssä mielessä niin se on tietysti meidän yhtiön kannalta huono asia. Kyllä mä nään tulevaisuuden silti ihan valosana. Nyt vaan se, että täytyy tuo omistajien väliset skismat saada loppuun, ja siinä mielessä normaali tilan-teeks.” H2/35

Johto puun ja kuoren välissä

Johtoryhmän neuvottelutilan vieressä oli Seijan työhuone, jonne johtoryhmän jäsenten jokainen kommentti ei voinut olla kuulumatta. Seija ja Kari yrittivät pitää omaa palaveriaan, mutta väkisinkin siihen tuli tämän tästä katkos, kun viereisestä huoneesta kajahti korviin mielenkiintoinen kannanotto. Tällöin Seija ja Kari jäivät useaan otteeseen spekuloimaan nykyistä johdon roolia omistajien ja henkilöstön välissä. ”Kyllä johto on varmasti helvetin vaikean tehtävän edessä, kun he joutuvat yhdistämään neljä täysin erilaista yritystä, joilla on kaikilla oma kulttuurinsa ja työkantansa. Lisäksi jokaisessa yhtiössä tehdään täysin erityyppisiä hommia”, tuumasi Kari kommenttina johonkin kuulemaansa puheenvuoroon. Seija oli täysin samaa mieltä: ”Näkee selvästi esimerkiksi tuosta Mieliytyisestä, että se varmasti haluaisi parantaa maailmaa, mutta ei sen kommentteille tahdo löytyä vastakaikua muusta johtoryhmästä saatikka omistajista. Sillä ei taida olla muita vaihtoehtoja, kuin hyväksyä oma kohtalonsa.” Molemmat olivat jo entuudestaan sitä mieltä, että omistajat sekoittavat nyt pakkaa ihan riittävästi ja sanelevat johdolle lähes kaikki askelmerkit. ”Selvästikin tämä omistajien asioihin puuttuminen saa meidän johdossa aikaan nyt sen, että tilanne on vähintään sekava ja muutoksen johtamisesta ei tule tällä konstilla johdonmukaista. Suuntaa joudutaan vaihtamaan tämän tästä”, kiteytti Kari kuulemansa ja jo entuudestaan tietämänsä perusteella. ”Mielenkiintoista katsoa, mitä tästä omistajien aktiivisuudesta ja muutostilanteesta loppujen lopuksi tulee”, pohti puolestaan Seija ja jatkoi: ”Eiköhän haeta kupposet kahvia. Jos se tilanne olisi siihen mennessä rauhoittunut tuossa viereisessä huoneessa niin paljon, että mekin pääsisimme keskittymään palaveriimme.”

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”Siinäpä sitä onkin, kun yhtiön johto on varmasti tuota helvetin vaikean tehtävän edessä, jos neljää yhtiötä ruvetaan lyömään yhteen, kun ne on kaikki erilaisia, niillä on erilainen työkanta ja erilainen kulttuuri ja eri määrä henkilöitä ja tekevät erityyppisiä hommia, niin siinä sitä onkin muuten taivastelemista. Tässähän me ollaan tässä tilanteessa eli SVO POMmi on erilaisia ja sitten pistetään siihen Poweri IT ja LSY, jotka on kanssa vielä erilaisia...” H2/29

”... mutta kun näkee sen että ei oo ihan kaikki kohallansa niin mieluusti haluaisi parantaa maailmaan, mutta vastakaikua ei tahdo löytyä... ei mulla oo siinä mielessä mitään, en määhä kahtos että siinä mielessä on, määhä oon sanotaanko näin, hyväksyny roolini eikä siinä oo muita vaihtoehtoja, se on niin kun hyväksyttävä...” H2/34

”Kyllä omistajat sekotti sitä pakkaa kyllä ihan riittävästi, omistajat saneli aika pitkälle kaikki ei kaikki, vaan tietyt asiat sitten. Mitkä nyt ei välttämättä olis omistajille kuulunukaa, mutta vahva omistaja, sehän tietysti sanelee aika paljon... On, se oli sekavaa tilannetta sitten tuossa, ei oltu johdonmukaisesti, välillä mentiin vähän suuntaan sitten yhtäkkiä jouduttiin vaihtamaan kovasti montakin asiaa sitten... mutta omistajathan on siellä nyt sitten aika paljon sanelleet tuossa.” H2/33

Epäilykset kumppanuudesta kasvavat

Käytävän toisella puolella Matti ja Pentti yrittivät myös keskittyä omiin tehtäviinsä. Hekään eivät voineet olla kuulematta johtoryhmän kiivasta keskustelua. He tiesivät myös keskustelun taustalla olevat vaikuttimet. Eilen he olivat kuul-

leet, että joidenkin mielestä toinen yhtiön omistajista ei nyt toimisikaan alkupe-
räisen kumppanuussopimuksen mukaan. Yhtiössä oli nimittäin liikkeellä vahva
huhu, että omistajakumppanin kilpailuttamia töitä ei voittanutkaan halvin tar-
jous, vaan työt jaettiin jollakin muulla perusteella. Tosin eihän tästä kukaan
tiennyt mitään varmaa, mutta toinen toistaan huimempia tarinoita kiersi ympä-
ri taloa. Yksi versio oli, että nyt omistajakumppani halusi vain yksinkertaisesti
saada markkinoiden kilpailutilanteen sellaiseksi, että pystyy sanelemaan pitkäl-
ti hintatasoa. Tämä uusi ongelmatilanne oli aivan varmasti taustalla myös tuos-
sa tämänkertaisessa johtoryhmän keskustelussa. Matti ja Pentti ymmärsivät hy-
vin johtoryhmän suhtautumisen asiaan, sillä heidänkin mielestään tällainen
tuntui perin kummalliselta omistajapolitiikalta ja kumppanuudelta. Heidän nä-
kemyksensä mukaan omistaja tinkii nyt palveluiden hinnat minimiin, antaa sit-
ten vielä työt kilpailijoille ja kaiken kukkuraksi kieltää henkilöstön lomauttami-
sen. Vaikka he kuinka pohtivat asiaa, he eivät enää löytäneet asiasta rehdin
kumppanuuden merkkejä. Molemmat miehet olivat aika tavalla tuohuneita
tämänhetkiseen tilanteeseen, sillä he olivat lähes varmoja, mihin tällainen tulisi
johtamaan. Onneksi he olivat lähdössä juuri lomalle viettämään perheittensä
kanssa yhteistä aikaa.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja
päiväkirjamerkintöjä:

*"... Hieno video meillä kierrätettiin, missä on nämä kaikki meidän entiset omistajat kertoivat
yhtä sun toista, niin tuota, siitä nyt on aika huonoja merkkejä ollut kun on hävitty kauppvoja,
ei ole paljon tämä omistajuussuhde kyllä painanut..." H2/29*

*"No se prosessi, Vattenfallin vuosiyksikkötöitä, xxx niin sieltä oli kyllä rassattu ne kertoimet
pois pelistä, jotka oli niin kun musta tuntuu –tilanteita. Jäljelle jäi vain se, että ei osattu oi-
kein haistaa sitä markkinatilannetta, niitä uhkia, jotka tulee xxx. Ja vielä muuta, mutta ne ei
ollu meistä riippuvaisia nämä muut asiat. Vielä muuta ovat niitä tekijöitä, että en tiedä au-
keneeko Moskovon arkistot ikänä siitä, että voittiko halvin hinta ja tällaisia epäilyksiä siitä,
että ketkä valittiin millekin alueille tekijöiksi, on olemassa, mutta eihän niihin mitään mustaa
valkoisella ole, mutta itse ainakin arvuuttelen niin, että ei halvin hinta ollut ratkaisevana te-
kijänä, vaan aitojen markkinoiden aikaan saaminen. Mutta ei näille löydy siteiksi mitään, se
on vaan niitä arvailuja." H2/23*

*"... noita myytiin kilpailijalle noita meidän hommia joka ihmetyttää kyllä notta minkä takia
Vattenfalli varamahan katto pennin päälle justiinnsa sen notta kummalla halvempi tarjous, ne
ei laske ollenkaan notta xx % vielä Vattenfalli omistaa meistä notta.....ainakaan ei oo tullu
mihneen ilmi notta ollu....niukasti on hävitty joitakin tarjouksia niin onko ne huomioinu sitä
ollenkaan notta siinä on kuitenkin....tulis omalle talollekin tavallaan sitä rahaa siinä." H2/18*

*"xxx soitteli ja oli aika tuohuksissaan. Mies kuulosti väsyneeltä ja olikin lähdössä lomalle.
Toinen omistaja tinkii kuulemma taas palveluidemme hintoja, eli hintoja jouduttiin taas pol-
kemaan. Heidän johtonsa oli sanonut meidän johdolle, että se on teidän asia otatteko työn täl-
lä hinnalla vai ette, mutta joka tapauksessa lomauttaa ei saa." PK 01-03*

Huomioita omistajapolitiikan näkemyksiin kesällä 2003 liittyvistä tarinoista

Kesällä 2003 henkilöstön tarinoissa oli hyvin voimakkaasti esillä yhtiön ja sen
omistajien tulevaisuus. Yhtiö haki paikkaansa ja muotoansa erilaisilla organi-
saatiokokeiluilla ja tämä näkyi epävarmuutena myös henkilöstön keskuudesta
nousevissa tarinoissa. Suomalaisen ja ruotsalaisen omistajan vastakkainasettelu

näkyi edelleen käytävissä keskusteluissa, mutta kannanotoiltaan huomattavasti laimeampina kuin integraation alkuvaiheessa. Näiden spekulatioiden tilalle nousivat aivan uudentyypiset tarinat, jotka kohdistuivat omistajien eripuraisuuteen. Tällaisen huomion olivat tehneet kaikki henkilöstöryhmät ja tarinoita eripuraisten omistajien ympärille nousi tämän tästä. Työntekijöiden mielessä siinsi kuitenkin toivo asioiden sopimisesta ja keskittymisestä yhtiön ja sen tulevaisuuden kehittämiseen. Henkilöstö näki myös johdon vaikean tilanteen ja sen, että johto oli nyt joutunut omistajien pelinappulaksi. Lisäksi tarinoista kävi ilmi, kuinka henkilöstö jäi tällaisessa tilanteessa toisarvoiseen asemaan, sillä ennen integraatiota noussut epäily omistajien kumppanuuden todellisesta toteutumisesta alkoi saada henkilöstön tarinoissa pettymyksen merkkejä. Monissa tarinoissa ihmeteltiin omistajien lopullista tarkoituserää, sillä henkilöstön mukaan omistajien toiminta ei nyt ollut yhtiön edun mukaista.

7.6.3 Omistajapolitiikan pohdinnan aika

Syksyllä 2003 omistajuuden ympärillä käytävä päivittäinen keskustelu jatkui hyvin vilkkaana jatkuen aina seuraavan vuoden helmikuuhun saakka, jolloin omistaja vaihtui. Päivittäisissä keskusteluissa pohdittiin esimerkiksi johdon vaikeaa roolia tällaisessa muutostilanteessa. Keskustelujen mukaan johtamisen taustalta näkyi vahva ja tuossa vaiheessa hyvin aktiivinen omistajien rooli. Mielenkiintoinen havainto on, että heti omistajavaihdoksen jälkeen päivittäiset keskustelut omistajuudesta loppuivat lyhyeksi ajaksi lähes kokonaan. Myöhemmin keväällä 2004 omistajapolitiikan keskustelut jatkuivat uudelleen ja uudesta näkökulmasta. Tällä kerralla alkoivat uudet spekulatiot uuden johdon roolista. Hyvin pian yksittäisissä keskusteluissa oltiin jo havaitsevinaan johdon omistuksen vaikutusta päivittäiseen johtamiseen.

”Muutoksessa omistajan rooli on aktiivinen ja johdon rooli muuttuu. Tämä aiheuttaa sen, että johto yrittää luotsata yritystä niillä eväillä mitä milloinkin on. Johdolta viedään tavallaan se perinteisen johtamisen ja samalla henkilöstöstrategiankin tekeminen ja toteuttaminen. Organisaatio jää oman onnensa nojaan ajalehtimaan ilman henkilöstöstrategiaa ja tämä heijastuu väkisin myös henkilöstöön. Henkilöstöstrategia muuttaa muotoaan tai sitä ei ole ollenkaan. On tavallaan keskityttävä olennaisempaan. Syytökset kohdistuvat sitten useimmiten taitamattomaan yritysjohtoon, mutta syitä onkin haettava hieman kauempaa, eli omistajista. Johto on kykenemätön hoitamaan tehtäväänsä laadukkaasti, henkilöstö huomaa tämän ja tulee haluttomaksi, kilpailukyky heikkenee ja ostokunto muuttuu.” PK 03-05

”Eli nyt siis kääntyy uusi lehti ja uudet kujeet. Muutamassa vuodessa olemme menneet monopolista pääomasijoittajien alaisuuteen. Mielenkiintoista on seurata, että kuinka ensinnäkin nämä pääomasijoittajat vaikuttavat toimintaan ja myös yhtiä mielenkiintoista on seurata, että kuinka tuo johdon voimakas omistus vaikuttaa päivittäiseen johtamiseen ja touhuun yleensä.” PK 03-05

”Hän kertoi, että tässä näkyy mielestäni selkeästi ensimmäistä kertaa omistajan ääni, joka on valunut nyt johtoryhmän omistajajäsenille. Selkeästi tavallista pykälää alemmaksi. Vielä kun tähän liittyy sen, että xxx. Tässäkin näkyy selkeästi omistajavetoisuus. xxx Kyllä ajatusmalli johdolla alkaa olla vahvasti omistajavetoinen. Selkeä muutos edelliseen toimintamalliin. Mielenkiintoinen huomio.” PK 03-05

Näinä vuosina omistajapolitiikan arenalla päivittäisissä keskusteluissa olivat edelleen keskeisimpinä aiheina suomalaisen ja ruotsalaisen omistajan vastak-

kainasettelu, näiden erilaisten omistajien eripuraisuus ja jo integraation alusta keskusteluissa esillä ollut omistajien kumppanuus. Osin näistä syistä omistajien vaihtuminen koettiin yleisesti erittäin tervetulleeksi ja organisaatiota tervehdyttäväksi tapahtumaksi, joskin pientä jännitystä aiheutti tieto pääomasijoittajan omistajuuden pituudesta. Keväällä 2005 elettiin omistajapolitiikan näkökulmasta rauhallista aikaa. Suuret omistajajärjestelyt olivat takanapäin eikä uutta omistajavaihdosta ollut välittömässä näköpiirissä. Henkilöstö pohti tällä kertaa nykyistä omistajuutta ja lähinnä uuden omistajajohdon roolia muuttuvassa organisaatiossa. Seuraavat tarinat kevään 2005 omistajapolitiikasta nousevat jälleen ihmisten erilaisista mielikuvista ja näkemyksistä.

Omistaja vaihtuu

Osastopäällikkö Minkkinen oli saanut kunnian pitää avauspuheen henkilöstön yhteisessä Kevät-päivässä. Puhetta kaikki odottivat ja samalla pelkäsivät, sillä Minkkisen esityksessä kerrottiin aina mielenkiintoisia asioita, mutta samalla se oli yleensä aivan liian pitkä. Puheessaan Minkkinen kertasi menneen vuoden tapahtumia, kuten kaikkia koskettanutta omistajavaihdosta. ”Kyllähän nämä viimevuotiset omistajanvaihdokset olivat täysin oikeansuuntaisia. Meillä oli omistajana kaksi suurinta asiakasta, jotka olivat lisäksi hyvin voimakastahtoisia ja halusivat luonnollisesti vain omaa parastaan. Tällainen asiakasomistajuus oli mielestäni hyvin vaikea ja sanoisinpa jopa mahdoton yhtälö. Omistajavaihdos oli meille siis erittäin tervetullut ratkaisu. Päästiin irti suurista määrääjistä ja saatiin selkeästi enemmän uskottavuutta toiminnalle”, hehkutti Minkkinen puheessaan ja jatkoi: ”On toki myönnettävä, että uusien omistajiemme tavoitteena on myös yhtiön arvon kasvattaminen ja sen jälkeen yhtiön myynti. Uskon kuitenkin, että uudet omistajamme pitävät meistä entistä parempaa huolta.” Satapäisen kuulijakunnan hiljaisesta myötäilystä erottui jonkun yhtiön jäsenen kuiskaus vieressä istuvalle: ”Onhan tämä omistajanvaihdos hyvä asia, Minkkinen on siinä ihan oikeassa. Se entisten omistajien touhu oli loppuaikoina vähän sellaista ryöstökälistä. Niin, ja nyt kun omistajina on myös yhtiön johtoa, niin onhan meillä nyt selkeät kasvot omistajuudessa. Uskon todella, että meillä on hyvät vuodet edessä ja omistajat saavat vielä hyvät korot sijoittamilleen rahalle.”

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... kyllä mun mielestä ne omistajanvaihdokset mitkä tässä on tapahtunu on täysin oikean suuntasia omistajanvaihdoksia että se mitä me touhutaan ja millä toimialalla me toimitaan ja palveluntuottajana niin mä ite nään että on mahdoton yhtälö tällainen asiakasomistajuus mikä meillä oli elikkä kaks suurinta asiakasta on meidän omistajia niin kyllä tää nykyinen omistuspohja tää tuo selkeyttä, tää tuo uskottavuutta meille ja on niinku hyväksi. Vaikkakin se tarkoittaa sitä että kun muutama vuosi mennään taas katellaan uusia omistajia, että.” H3/34

”Ei se (omistajan vaihdos) varmaan paha ole se oli ihan hyvä asia. Mä tykkäsin että se että se on nyt niinku irti noista isoista määrääjistä niin sillä on ainakin jotakin positiivista, se oli minusta positiivisin asia siinä.” H3/15

”... Toisaalta, niin tää toi uskosin aika paljon muillekin kun minulle ainakin niin uskoo yhtiön tulevaisuuteen, että yhtiön johto siirty osittaiseks omistajaks, että jos 3I ja Nordeacapital

on kaukasia ajatellaan niin ei oo niinkun sillai kasvoja niin meillä on selvät kasvot omistajissa olemassa. Ja jos verrataan sitten Pohjolanvoimaan ja Vattenfallin omistukseen, niin tuntuu että siellä puolella se omistus on jo pitkään enemmän semmosta ryöstökalastusta kun sitä yhtiön eduksi omistamista. Niin tällain tuntuu niin kun paremmalla suuntaa menemiseltä tässä viimeisen vuoden aikana ja toivoisin, että ne jotka rahansa tähän sijoitti niin saavat siitä myöskin hyvän koron ja me saadaan hyvä työmaa vedettyä.” H3/32

Kevät-päivän osallistujien joukossa olivat myös Pasasen Simo ja Alatalon Antti. Miehet tapasivatkin toisensa, sillä he olivat saaneet arvonnassa saman pöytänumeron ja pääsivät näin vaihtamaan viime aikojen kuulumisia. ”Kyllä se Vattenfall teki tässä hyvät kaupat ja ruotsalaiset veti suomalaisia jälleen kerran nenästä. Alun perin se sai hyvät hinnat niistä myymistään yhtiöistä. Sitten se tuli asiakasomistajaksi ja sai sitä kautta halvalla töitä. Lopuksi tässä viimeisessä rytkässä se sitten vielä möi sen osuutensa pois siitä yhtiöstä”, ärsytti Simo puoleilekillään tuttavaansa. Tokihan Simo tiesi, ettei Antti tällaisista ajatuksista pitänyt ja antaisi varmasti samalla mitalla takaisin. ”Eiköhän se kuule ollut niin päin, että tämä yhteinen yhtiö ei kuitenkaan ollut vielä täysin valmis tällaiseen yhdistymiseen. Se oli ollut niin pitkään Pohjolan Voiman siipien suojissa ja saanut tältä hyvinkin avokätisesti tukea toiminnalleen”, vastasi puolestaan Antti. Miesten keskustelu jatkui pitkän iltaa erilaisena sanailuna ja vanhojen omistajien tarkoituserien pohdintana. Lopulta Simon ja Antin keskustelun katkaisi eräs pöytäkuntaan kuulunut: ”Kyllähän te molemmat omianne puolustette, mutta totuus taitaa kuitenkin olla, että lopussa nuo vanhat omistajat taisivat olla niin riitaisia, etteivät ne enää samaan neuvottelupöytään mahtuneet. Lisäksi heillä oli korostetusti päämääränään vain oman edun tavoittelu. Tämä konkretisoitui esimerkiksi niin, että loppuaikoina yhtiössä ei ollut enää minkäänlaista kehitystoimintaa. He vain pyrkivät hyvin lyhytnäköisesti maksimoimaan hyötynsä yhtiöstä.” Simo ja Antti vilkaisivat toisiaan, sillä tällaiseen iskuun he eivät olleet varautuneet. ”Jaha Simo eiköhän me lähdetä käymään tuolla baaritiskillä. Minä tarjoan tällä kertaa”, tokaisi Antti katkaistakseen kiusallisen tilanteen.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”No, se Vattenfallihan oli siinä, oli tuli ja meni. Sehän teki tässä hyvin ruotsalaismaisen ratkaisun, aika yleisesti puhutaan, että se lihotti tämän K-S Valoasennuksen nyt sitten hyvillä urakoilla ja hyvillä yksikköhinnoilla sitten hyvään myyntikuntoon ja sitten myi sen aika kovalla hintaa sitten silloiselle Voimatekniikalle ja ryhtyi siihen niinkun omistajaksi ja otti vielä sitten Voimatekniikan näiltä suht koht hyvät osingotkin, koska se oli niin hyvällä pohjalla että se nippanappa vielä kesti senkin sitten. No sitten se palautui tilanne normaaliksi niin eihän se bisnes ollu hetikään niin kannattavaa kun sillä hetkellä kun sitä myytiin että kyllä tässä vissiin vähän tuota puuttellisilla tiedoilla tehtiin ne kauppaneuvottelut tai ainakin sitä hintaa vedätettiin. Tää hyvin yleinen mielipide oli siellä, että siitä maksettiin tuplahintaa... No kyllä tuntuu vähän että Vattenfalli nyt tässä pani vähän suomalaisia nyt sitten, suomalaiset ei pysyny ihan ruotsalaisten kyytis tässä asiassa jos mä sanosin sen näin. Että ruotsalaiset tässä voitti.” H3/10

”...sitten tuossa että ehkä se Empoweri kokonaisuudessaan ei ollu niin valmis vielä sitten kumminkaan tähän että liian paljon PVO:n hallussa sitten se homma, että tuota. Nythän se on vähän eri tilanne varmastikin. Veikkaisin, mitä on tua vähän kuullu, niin hallitustyöskentelykin on vähän erilaista, että kyllä se niin kun selkeästi on muuttunut... se toimi vähän niin kun täällä PVO:n siipien suojassa sitten tuossa ja PVO jos nyt vähän rumasti sanoo oli vähän niin kun käenpojan asemassa sitten tuossa Empower ennen kun että PVO liika avokätisesti tuki sitä toimintaa... Kyllä se loppuaikoina tietysti että eihän nämä nyt sitten kumminkaan PVO ja Vattenfalli niin kun samalle tontille oikein sopineet sitten kumminkaan, että

kyllähän se näky selkeästi... se omistajakuntahan nyt oli vähän eri mieltä monistakin asioista sitten tuossa että eri suuntaan haluttiin vetää sitten tietysti tuota yhtiötä... kyllähän se henkilöstö aisti sen, mutta eihän ne ite ollu siinä mukana sitten tuossa riitelyssä eikä sen kohteeksi joutuneet että sehän oli siinä mielessä hyövä kyllä. Mutta selvä aistimushan siinä oli mun mielestä... ” H3/33

”No omistajien politiikka, se että jos lähetään sieltä silloin kun VF ja PVO oli mukana, niin näitten omistajien politiikka oli pelkkä oman edun tavoittelu, tietystihän se on kaikkien omistajien mutta ett se niinku korostetusti tavallansa Empowerin hyödyntäminen omien päämäärien saavuttamiseksi ja tietysti siinä niinku hyöinkin konkretisoitu siinä ihan loppuvaiheessa että kun omistajat otti yhteen ja yhtiön kehittäminen jäi taas kokonansa tuuliajolle taikka ei ollu mahdollisuuksia siihen, ett se politiikka oli niinkun se oli sellasta joka niinku pyrittiin maksimoimaan se oma hyöty ja nimenomaan se hyöty niinku sille päivälle lyhytnäköisesti että näin. xxx nää entiset omistajat ne puuttu niinkun tähän jokapäiväiseen taikka pyrkivät puutumaan jokapäiväiseen yhtiön elämään... ” H3/34

Baaritiskillä Simo ja Antti saivat jatkaa kaikessa rauhassa keskustelua ilman kenenkään väliintuloa. Molemmat jotenkin pitivät toistensa haastavasta tyylistä väitellä asioiden todellisesta luonteesta ja tähän keskusteluun ei ketään sivullisia kaivattu. ”Olen edelleenkin sitä mieltä, että Vattenfallin politiikkana oli rahan tekemisen lisäksi päästä pitkällä tähtäimellä irti roskasakista ja molemmisahan se onnistui kyllä mainiosti. Se kehitti tällaisen kumppanuuskonseptin, jolla sai Pohjolan Voiman mukaan ja sen varjolla sitten pikkuhiljaa hoidettiin firman ylimääräinen kuluerä pois. Kyllä minun mielestäni Pohjolan Voimalla oli tarkoituksena rakentaa selkeää kumppanuutta”, avasi Simo jälleen keskustelun. Antin naama punotti jo tässä vaiheessa sen verran, että Simo tiesi odottaa vahvaa vastausta. ”Asialla on myös toinen puolensa. Varmaan molemmat omistajat hakivat tulosta, ei sitä auta kieltää. Sehän on omistajien tehtävä. Mutta myymällä omistajuutensa urakointiyhtiöstä, Vattenfall avasi kentän reilulle kilpailulle. Nyt meillä ei ole minkäänlaista sidonnaisuutta kehenkään asiakkaaseen. Olemme täysin vapaat kilpailemaan reilun pelin hengessä. Toinen asia, mikä sinulta veliseni on tyystin päässyt unohtumaan, on se, että kyllähän Vattenfallista on tullut mahdollittoman paljon työkantaa. Hyvin suuri osa verkostopuolen töistä tulee nimittäin juuri Vattenfallilta. Tämä on asia, jota ei pidä kenenkään vähätellä”, oli Antin vastaus edelliseen. ”Kyllä se taitaa olla niin, että molemmilla entisillä omistajilla oli omat hyvät ja huonot puolensa”, molemmat tunnustivat lopulta ja jatkoivat yhdessä illan istumista.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... Vattenfallin politiikka oli minun mielestä se, että ne halus irti porukasta, roskasakista irti ja sillä siisti. Keksittiin tämmönen helvetin kumppanuus siihen ja tuota sen varjolla sitten päästiin irti roskasakista ja siitä niinkö suurimmasta kuluerästä ja mikä tuotti vähiten. No Pohjolan Voiman politiikkaa on oikeastaan vaikea sanoa, olivatko he sitten niinkön ostamassa niinkön yhteistoimintaa... Mutta sitten tuli riita omistajille jossakin vaiheessa ja ja sitten päädyttiin siihen, että molemmat luopuu omistuksestaan ja pitkien etsintöjen jälkeen todennäköisesti löytyi tämmöiset pääomasijoittajat ja yhtiön johto... ” H3/4

”No Vattenfallihan hakee tulosta ja varmaan Pohjolanvoimakin ehkä siihen mää en oo kun mää en niinkö siinä mielessä tunne kovin tarkkaan sitä puolta, mutta sanotaan, että Vattenfallihan hakee tavallaan rahaa ja se haki rahaa siinäkin mielessä että se luopu omistajuudesta tällasessa urakointiyhtiössä, se anto tavallaan avoimen kentän kaikille silloin, sidonnaisuudet poisti. Siinä mielessä se on mun nähdäkseni ihan itsestään selvyyys että näin tuli käymään.” H3/20

"... sen luovuttavan osapuolen näkemyksen minä nään sen tällai, että he vastuutaan samalla päästäväät pois ja samalla saavat sen hintakilpailuun sen uudistuvan nuoren väen siihen. Ja toinen, että on taas meidän puolella täällä niin me ollaan saatu hirveesti työkantaa sillä että me ollaan otettu näitä ihmisiä vastuullemme, elikkä tän yleensä liikevaihto ollaan saatu alkuun, jalka ovenrakoon sillä että me otetaan ihmisiä meille. Sinne ei olis mitään muuta avainta siihen hommaan ollu..." H3/32

Samaan aikaan toisella puolella salia käytiin yhdessä pöydässä kiivasta ja paikoin hyvinkin äänekästä keskustelua. Yksi äänessä olijoista kailotti kovalla äänellä: "Eiväthän nuo rahoitusyhtiöt kauaa tällaista firmaa omista. Jonkin aikaa pitävät ja sitten myyvät pois. Mutta tuo omistajajohdon rooli on aivan toisenlainen. Kyllä se omistajuus pistää ne ihan eri tavalla yrittämään, siinä kun on omat rahat liossa." Toiset pöydässä olijoista myötäliväät edellistä puhujaa, mutta jotkut tosin eivät edes huomanneet moista väittämää. Salissa käytävä puheensorina oli nimittäin melkoinen. Niinpä aiemmin äänessä ollut huusi vielä kovempaa: "Jos se meidän johto kerta uskalsi itsekin sijoittaa rahaa tähän firmaan, niin eikö se nyt jonkin verran luottoa luulisi tuovan tähän toimintaan ja meihinkin päin. Kyllä näin on jämpti." Tämän voimakkaan puheenvuoron jälkeen, jota kukaan ei voinut olla kuulematta, pöytäseurue oli liikuttavan yksimielinen asiasta. Uusi johto oli ostamalla osan yhtiön osakkeista näyttänyt henkilökunnalle uskovansa yrityksen toimintaan ja tämä selvästikin rauhoitti henkilöstön aiempia epäröiviä mieliä. Henkilöstö olikin selvästi luottavaisempi yhtiön ja samalla omaan tulevaisuuteensa. Henkilöstö tuntui hyväksyvän myös pääomasijoittajien roolin. Kaikki tiesivät, että heidän kohdallaan pelin henki oli selvä. Tällainen reilusti ilmoitettu tosiasia ei kaivanut pöytäseurueenkaan mieltä.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"No niin joo, no se nyt vähän sillon kans keskustelua herätti että minkälai tää nyt sitten on nää uudet omistajat, ku nyt on kaks rahoitusyhtiötä ja että sehän nyt sitt ainakin mulla on se kuva että tollai rahoitusyhtiöt niin ett eihän ne nyt kauaa ett ne jonkun aikaa pitää ja sitten myyvät. Mutt sitt taas tavallaan, kun osa omistajista on taas yhtiön johtoa, niin kyllähän se tietysti varmaan kuitenkin niikun pistää niitenkin niiku tavallaan niinsanotusti yrittämään että kun on tavallaan itte on siinä niinku silleen mukana että." H3/12

"Jos ne kerran uskalti johtajakkin ittekin sijottaa rahaa tähän firmaan, niin eikö se nyt jonkun verran luottoa luulisi olevan ainakin omahan toimintaan niillä, notta kun ne kerran oman osuutensa tähän firmaan laittovat niin. Jos sää sitä tarkootat." H3/18

"Niin, siinä on niitä pääomasijoittajia on ja yrityksen johto on tietysti varmaan on osana, että siinä voi tietysti kun yrityksen johto on osakkaana, niin varmaan sitten huoli on paljon suurempi sillain että kun siinä omaa sijoitusta kiinni kuitenkin, niin varmaan koittaa sitä että se firma toimis ihan hyvin. Pääomasijoittajat sitten taas ne varmaan pitkällä aikavälillä hakee sitä tuottoa tästä lyhyellä välillä." H3/31

Viereisessä pöydässä ei kuitenkaan oltu aivan samaa mieltä. Siellä oli nimittäin kuunneltu toisessa pöydässä käytävää keskustelua ja joku oli tietävinään omistajien tilanteesta enemmän. "Se että yhtiön johto omistaa niinkin suuren osan yhtiöstä, on vähän kaksijakoinen asia. Suuri omistusosuus yhtiöstä saattaa nimittäin vaikuttaa johdon tekemiin päätöksiin ja tällaisessa tapauksessahan saattaa myös omat edut mennä yhtiön etujen edelle. En minä tätä sillä sano, että näin olisi vielä tapahtunut, mutta tällainen kävi vain tuossa eräänä päivänä mielessäni", yksi seurueeseen kuulunut asiantuntija tiesi kertoa. Muut pöydäs-

sä istujat nyökyttelivät myötäilevään sävyyn. Näinhän se hyvin todennäköisesti olisikin. Joku toinen oli jo ollut huomaavinaan muutosta johdon käytöksessä: "Jos ette kenellekään kerro, niin minun täytyy kyllä uskoutua teille. Kyllä tuo omistajuus on jo alkanut selkeästi näkyä johdon toiminnassa ja sen näkyminen tulee hyvin todennäköisesti vielä lisääntymään. Tämän enempää en pysty paljastamaan, mutta näin vaan on." Tämä oli jo sellainen paljastus, että muiden suut loksahivat auki. Pian aiemmin äänessä ollut luuli ymmärtäneensä, mistä tässä kaikessa oli kysymys, ja hän tokaisi hyvin varmallalla äänellä: "Joo, onhan se tosiaan selvää, että omistaja hakee tuottoa sijoittamalleen pääomalle. Eivät ne kauaa katsele nollatulosta. Uskon, että jos me ei aleta pääsemään selkeästi plus-san puolelle, niin jotain konkreettisia toimenpiteitä jatkossa tapahtuu aivan varmasti." Kevätpäivän illanvietto jatkui railakkaana eri puolilla salia, mutta vilkkaana käytävästä keskustelusta pystyi kuitenkin aistimaan lievän jännityksen omistajien mahdollisista tulevista siirroista.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... se että yhtiön johto omistaa 25 % niin tuota se on ehkä kaksteränen miekka siinä mielessä että se on aika iso osuus 25 % ja mitä se sitten millä tavalla se niinkun sitten vaikuttaa johdon tekemiin päätöksiin ja muihin niin saattaa olla että siellä tulee taas sitten niinkun tai sanotaan että ainakin saattaa olla kiusaus siihen, että siellä henkilökohtaiset edut ajaa yhtiön etujen eelle jossakin tapauksessa. En mä tiä ei se en mä osaa sanoa enkä usko että onko se ainakaan vielä ees näkynekään tuota ja toivottavasti ei tuu koskaan näkymäänkään..." H3/34

"... ja tuota ja ja nyt sitten ollaan tässä omistuksessa. Ja kyllä niinkun nyt yhtiön johtohan omistaa osan tätä yritystä ja kyllä se näkyy kyllä se näkyy, että nyt viime päivinä alkanu näkyä, vaikka he eivät varmaan ite sitä tunnusta." H3/4

"No varmaan omistaja hakee tulosta ja tuota pyrkii siihen järkihommaan ja haluaa sen yhtiön että eihän ne kauan kahtelee, jos se rupee makaamaan siellä nollatasolla." H3/22

"... mä en tiä itse asiassa että mitä tästä seuraa kun tämmöset sijoitusyhtiöt on miten kauan ja mitä ne halajaa meistä niin en minä ei tästä varmaan tiä oikein kukkaan että yleensähan tietysti kuvitellaan että se olis niille sijoitus jonkunlainen, että niihen pitäis saaha jossain vaiheessa rahansa pois, mutta kelle ne sitten ja mikä se seuraava vaihe on, niin luoja tietää." H3/29

Huomioita omistajapolitiikan näkemyksiin keväällä 2005 liittyvistä tarinoista

Keväällä 2005 henkilöstön tarinoissa päällimmäisenä olivat kaikenlaiset spekulatiot omistajan vaihtumisesta. Keskusteluja käytiin kaikissa henkilöstöryhmissä ja useasta eri näkökulmasta. Tällä kertaa omistajapolitiikan areenan keskusteluissa oli keskeistä, että uusi johto oli nyt myös omistajana ja integraation alussa ollut johto katseli tilannetta muiden henkilöstöryhmien kanssa organisaation työntekijöiden näkökulmasta. Integraation alussa olleet pohdinnat suomalaisen ja ruotsalaisen asiakasomistajan vastakkainasettelusta muuttuivat ensin eripuraisuudeksi ja nyt viimein oman edun tavoitteluksi, jossa henkilöstö koki jääneensä tuuliajolle. Toki tarinoissa muisteltiin edelleen niitä alkuperäisiä koko integraatioon liittyneitä kaupan syitä. Näissäkin tarinoissa oli mukana monta näkökulmaa. Edellisellä kerralla esillä ollut pohdinta omistajien eripu-

raisuudesta heijastui siis selkeänä tyytyväisyytenä omistajajärjestelyyn ja uusiin omistajiin. Uudet omistajat toivatkin kaivattua selkeyttä ja uskottavuutta yrityksen toimintaan. Omistajajohdon tämänhetkinen ja mahdollisesti tuleva rooli olikin vahvasti esillä tarinoissa. Yleisesti pidettiin hyvänä asiana, että johto oli lähtenyt mukaan omistamaan yritystä. Tämä toi selkeää luottamusta henkilöstöön, mutta samaan aikaan ensimmäiset havainnot omistajajohdon erilaisesta ja uudesta suhtautumisesta organisaation johtamiseen näkivät päivänvalon. Mitään konkreettista ei vielä osattu tai uskallettu sanoa, mutta jotkut yksittäiset havainnot oli kuitenkin pantu merkille. Myös pääomasijoittajan tuleva rooli oli voimakkaasti esillä. Henkilöstö tunsu, että tällainen uusi omistaja tulisi varmasti hakemaan selkeää tuottoa sijoittamalleen pääomalle. Tarinoiden mukaan vain tulevaisuus tulisi näyttämään uuden omistajapolitiikan suuntaviivat.

7.7 Tarinaa omistajapolitiikasta – muutoksen vaikutukset

7.7.1 Muutoksen vaikutukset ennen yhdistymistä

Uuden organisaation ja samalla myös monen työntekijän toimintaympäristö oli muuttumassa suurella vauhdilla vanhasta sähkölaitoksen toimintamallista uuteen ja dynaamisen toimintaympäristöön, jossa omistajien ääni tulisi odotusten mukaan olemaan enemmän läsnä. Tällaisella omistajapolitiikalla tulisi luonnollisesti olemaan vaikutuksia niin yksilöiden toimintaan kuin myös työympäristön muutokseen. Seuraavien tarinoiden näkökulmana ovat ihmisten tuntemukset ja odotukset omistajapolitiikan vaikutuksista yksilöihin ja työympäristön muutokseen.

Tarina henkilöstön asemasta ja työympäristön muutoksesta

Ravintola Matamin ovi avautui ja Kari ja Seija puikahtivat avonaisesta ovesta sisälle. He olivat ruokatunnilla ja valinneet tämä luontaistuoteravintolan ruokailupaikakseen juuri siitä syystä, että molemmat pitivät kevyestä ruoasta. Karin ja Seijan istuuduttua pöytään puhe karkasi jälleen kerran meneillään olevaan yrityskauppaan. Ylempinä toimihenkilöinä he olivat kiinnostuneita myös muutoksen johtamisesta ja siitä, kuinka omistajat osaisivat vetää osuutensa asiassa. Kokeneena muutoksen läpiviejänä Kari opasti Seijaa, ettei hallitukselta tulisi juurikaan apua. Hallituksen jäsenillä on omat kiireensä omien yritystensä johtajina ja tämä muutos tulitaisiin vetämään aivan varmasti entiseen tapaan vähän niin kuin vasemmalla kädellä huitaisten. ”Ei meillä Suomessa osata vetää muutosta ja kaikki lähtee juuri tuosta, että omistajien kiinnostus sitä kohtaan ei ole aitoa”, Kari tuskaili vihanneskeittoa hörppiessään. ”Mutta onhan niillä oltava kuitenkin jo jokin ratkaisu olemassa, jossa uudet paikat on jo alustavasti jaettu”, aprikoi puolestaan Seija hieman hämmentyneenä Karin kannanotosta. Tästä Karikin oli samaa mieltä, sillä toki hän tiesi, että asiantuntevaan omistajapolitiikkaan sisältyivät aina myös ennakkolaskelmat tulevista asiantuntijoiden pai-

koista. Asia vain mietitytti häntä kovasti, sillä tulevien omistajien suunnasta ei ollut kuulunut vielä yhtään mitään tietoa mahdollisista uusista tehtävänjaoista. ”Täytyy tietenkin myöntää, että tulevaan muutokseen on vielä hieman aikaa ja siksi kaikki ei ole tässä vaiheessa oletettavasti julkaisukelpoista. Toivon kuitenkin todella hartaasti, että tätä kauppaa ei nyt munittaisi omistajien taholta ja me pääsisimme aloittamaan uuden yhtiön toiminnan järkevältä pohjalta”, myöntyi Kari viimein Seijan hämmennykseen. Tämä sai Seijan rauhoittumaan, sillä hänelläkin oli omat toiveensa tulevasta toimintamallista. Maittavan kasvislounaan jälkeen he poistuivat ravintolasta hiljaisina ja omissa ajatuksissaan kävellen kohti työpaikkaansa.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”No eiii varmasti siinä mielessä että nää on nää omistajat, hallituksenjäsenet, mutta ei niiltä paljon sitä apua saa, mutta siinä mielessä, tota ne on kumminkin oman yhtiönsä toimitusjohtajia nekin, oma bisnes siellä sitten joka on tietysti tärkeempi kuin tää meidän bisnes sitten tietysti...” H1/33

”Niin kyllä mun mielestä suuren Pohjoismaisen konsernin taikka Eurooppalaisen konsernin niinku tapa asioita Suomessa niin ei ole ihan kohillansa että. Sanotaanko näin että xxxx:n johdolta puuttunu täysin niinku ymmärrys ja käsitys siitä, että mitenkä tuota niin niin pienellä asialla voitais pistää koko tämän, tämä tuota niin niin esim. Asennuksen meneminen Voimatekniikkaan niinku kuralle niin semmosta näkemystä ei oo...” H1/34

”Ja katotaan nyt mitä tää neljänvuoden päästä on mutta mää jotenkin luulen, että tässäkin jokin ratkaisu on jollakin piirustuspöydällä, mutta missä aikataulussa se on. Enkä halua mitenkään lähteä mitenkään asioihin vaikuttamaan kun mä uskon että kyllä kaikki tuntee ja se on niin pieni sisäpiiri että kyllä täytyy omistajankin tuntee sitten jo kykyjä ja ominaisuuksia eri tehtäviin kyllä sen tarvi olla siellä tiedossa että jos siihen halutaan xxx isompia toiveita niin silloin täytyy tehdä jotakin.” H1/10

”...Se mitä mä pelkään on ettei nyt munittas tässä perkeleesti et jos yritysjohto pitäis olla riittävään kypsä tähän tilanteeseen ja mä kerroin näistä perusasioista että ihmisiin pitää satsata järkevästi. Hallitusta myöten pitäis ymmärtää mistä on kysymys. Tää on ihan sama kun tulee ensimmäistä kertaa johonkin yhtiöön että miten minut perehdytetään sisään. Homma pitää hoitaa tyylikkäästi, sillai kunnollisesti ja rauhallisesti.” H1/15

Matkalla työpaikalle Kari ja Seija jatkoivat vielä jutusteluaan. ”Onhan se hitonmoinen muutos, jota ollaan tässä tekemässä. Ajatteles nyt, me ollaan menossa vanhasta sähkölaitostouhusta ja monopolin suojista urakointiyhtiöön, jossa työtahti on aivan erilaista kun entisessä työpaikassa. Ei olla enää sen vanhan ja turvallisen verkkoyhtiön siipien suojassa”, Kari puhkaisi hieman aikaa kestäneen hiljaisuuden ja jatkoi: ”Meidän pitäisi vain saada heti kättelyssä selväksi jokaiselle ihmiselle, mitä hänen pitäisi tehdä ja mikä olisi koko ketjun toiminta, eli hitsattaisiin porukka tekemään hommaa yhteisen hyvän eteen aivan eri malliin kuin mitä se on ollut aiemmin”. Molemmat tiesivät, että tällä tavalla toimimalla he turvaisivat oman ja muun henkilöstön tulevaisuuden. Jos työt tehtäisiin jatkossa tehokkaasti ja pienin kustannuksin, olisi aivan varmaa, ettei mikään muu urakointiyhtiö tulisi heidän alueelleen töitä ottamaan. Tämä vaan on kiinni siitä, että yhtiön toiminta pitäisi saada jo alusta saakka sellaiseksi, että asia olisi kaikille täysin selvää. Olennaista on yhtiön omistajapolitiikka ja sen vaikutukset tulevaan työympäristöön. ”Niin, tavallaanhan me ollaan jatkossa niin kuin palveluyhtiö, joka myy palveluitaan muille. Omalla hinnoittelulla me

pystytään vaikuttamaan työkantaan ja saamaan töitä riittävästi itsellemme. Onneksi se toimitusjohtaja lupasi meille, että ketään ei tulla irtisanomaan, vaan tällä porukalla ne työt otetaan ja tehdään. Tämä on kyllä rauhoittava tieto meille kaikille”, Seija rauhoitteli lopuksi itseään. ”Nii’in, rauhoittava tieto”, vastasi Kari ja vilkaisi Seijaa vaivihkaa hieman huolestuneen näköisenä. Kohteliaana miehenä Kari aukaisi Seijalle työpaikan oven ja toivotti iloisesti hyvää päivänjatkoa.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... ja se muutos siellä on ollu kuitenkin aika iso siinä mielessä että on menty siitä vanhasta sähkölaitostouhusta niinku urakointiyhtiöön ja työtahti on muuttunu ja sitä kautta mutta nyt varmaankin porukka niinku näkee, että se on ollu väistämätön tie se on ollu hyvä asia että näin on edetty koska taas oltas ihan eri tilanteessa jos ei mitään asioita ois tehty...” H1/34

”No tuota niin kyllä siitä voi selvitä sillai että ottaa niinku heti kättelyssä sen että mitä koko yhtiö tekkee että meillä on tämmöset palvelutyöt joita me niinku tehdään ja niinku tuua se niinku että se koskettaa että jokainen ihminen tekkee sitä eli kun meillä on xxx tätähän siinä sitten todennäköisesti vähän aikaa itketään että ko ei olla niinku monopolin suojissa niin tätä nyt vaan että koko ketjun toimintaa että sitä pitää niinku hitsata sillai että se on niinku kaikista vielä enemmän kiinni mitä se joskus aikaisemmin näennäisesti on ollu.” H1/5

”...niin selkeesti tällä kartalla mikä on toimialuekartta SVOsta niin kyllä me alueella oomme hyvin vahvoja. Se on se että vaikea sinne on muiden tulla tiettyihin savotoihin... mennään oman tutun verkkoyhtiön siivistä muualle niin kyllä se markkinoiden mukainen malli on ja niin se pitää olla että niistä ympyröistä pitää pyrkiä pois koska kyllä se jos pystyy ite vaikuttamaan ja kun pystyy ite vaikuttamaan siihen työkantaan ja siihen elämään niin se on aina helpompaa...” H1/23

”...itselle ja koko alaisporukalle on sanottu että mikään työsuhde ei ole uhattuna. Tällä porukalla sitä mennään ja koetetaan niinku kuormat laittaa tasasesti, tää oli suoraan toimitusjohtajan lausuma sitten, meillä oli informaatiotilaisuus... siinä samassa sitten sivuttiin sitten niinku tätä asiaa, se oli joskus huhtikuussa. Ja tuota kyllä mä sen uskonkin, ettei tässä niin ikäviin asioihin sitten joudu että joutus jotakin pois laittamaan, koska ne on aika kamalia asioita.” H1/10

Huomioita kesällä 2001 henkilöstön asemaan ja työympäristön muutokseen liittyvistä tarinoista

Omistajien ja samalla myös omistajapolitiikan muuttuminen vaikutti myös henkilöstön asemaan ja tulevaan työympäristöön liittyviin tarinoihin. Näistä tarinoista käy ilmi, että henkilöstöllä on omistajaa kohtaan tiettyjä ennakkosenteita ja samalla myös odotuksia. Jokaisella on omat näkemyksensä ja pelkonsa tulevasta. Tarinoissa on siis olennaisena osana myös alalla ollut voimakas työympäristön muutos, joka vei henkilöstön pois monopolibusineksistä kohti vapaan kilpailun piiriä. Tästäkin muutoksesta jokaisella on omat näkemyksensä. Joku pelkää, toinen luottaa ja kolmas epäröi. Kukaan ei ole oikeassa tai väärässä. On vain joukko erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia, jotka kaikki ovat yhtä oikeutettuja.

7.7.2 Muutokset jatkuvat

Vuosina 2001 – 2002 kilpailuympäristön muutos näkyi niin omistajapolitiikkaa kuin talouttakin koskevissa päivittäisissä keskusteluissa. Vanhasta monopoli-

kulttuurista lyhyessä ajassa vapaille markkinoille siirtyminen ei voinut olla vaikuttamatta omistajia kohtaan käytäviin keskusteluihin. Yksi paljon keskustelua herättänyt kysymys olikin omistajien vaatimukset kannattavuuden parantamiseksi ja toiminnan muuttaminen ripeäotteisemmaksi. Lisäksi erilaiset spekulatiot yrityksen myynnistä ja sen vaihtoehtoista olivat mukana päivittäisissä keskusteluissa. Seuraavat tarinat muuttuvasta työympäristöstä, erilaisista markkinoista ja omistajien myyntihalukkuudesta ovat nousseet esille uutta muutosta odoteltaessa kesällä 2003, jolloin Empowerin kaikkia tytäryhtiötä oltiin yhdistämässä juridisesti yhdeksi yhtiöksi.

Kaikki muuttuu; työympäristö, markkinat ja omistajat

Kari ja Seija olivat totuttuun tapaansa ruokatunnilla samassa ruokapaikassa. Tosin ruokapaikan nimi ja omistaja oli viimeisten vuosien aikana vaihtunut useaan otteeseen. Tällä kertaa nimenä oli Kahvilaravintola Yläkerta. Ruoka oli ihan syötävää uudenkin omistajan laittamana ja siksi aiheutta ruokapaikan vaihtoon ei ollut. Karille ja Seijalle oli vuosien saatossa muodostunut oikein tapa spekuloida lounaan yhteydessä yhtiön tilannetta. Niinpä tälläkin kertaa Kari ei malttanut olla aloittamasta tätä heille tuttua keskusteluaihetta: ”Kyllä se meille on ensiarvoisen tärkeää, että se meidän tuotantokone ei saa yskiä missään tilanteessa. Eli Suomeksi sanottuna, henkilöstölle täytyy olla töitä tarjolla koko ajan. Sellaisesta sakista, jolle ei ole työtä joka päiväksi, voidaan kysyä, että mitä varten ne meillä sitten ovat. Kilpailutilanne on nykyään jo niin kovaa, että meidän täytyy keskittyä ainoastaan olennaiseen, eli rahan tuottamiseen omistajille.” Seija oli jo niin tottunut tällaisiin puheisiin, että hänkin jatkoi luonnostaan samansuuntaisilla ajatuksilla: ”Niin, tähän voi ajatella myös niin, että markkinat ovat nyt hieman notkahtaneet ja porukat eivät ole oikein vieläkään tottuneet tähän epävarmuuteen. Nyt on vaan kaikkien ymmärrettävä, että töitä on varmuudella tarjolla vain muutamaksi kuukaudeksi eteenpäin. Meidän täytyy olla siinä mielessä hyvin joustavia. Töitä on tehtävä silloin, kun sitä on tarjolla ja oltava lomilla silloin, jos sitä ei ole.” Molemmat tiesivätkin, että omistajat olivat antaneet selkeästi ymmärtää, että toiminnan oli nyt yksinkertaisesti muututtava ripeämmäksi ja kiinteitä kustannuksia oli myös pystyttävä leikkaamaan. Niinpä lounaan jälkeen he lähtivät vanhaan tapaansa kävellen työpaikkaansa kohti sen kummemmin tilannetta pelkäämättä.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

”... Ja se, että urakointiyhtiössä on se aina, että se tuotantokone ei saa yskiä. Kaikki muut saa välissä yskiä, mutta tuotantoa ei saa katkaista. Silloin käy huonosti... Ja aika paljon joutuu tekeen sen eteen töitä, että sais sen tuotantokoneen pidettyä käynnissä ja motivaation yllä kaverissa... Eihän tässä oo mitään mahdollisuutta, jos organisaatiossa on henkilökuntaa, jolla ei oo kertakaikkiaan työtä, niin mitä helvettiä ne tekee täällä organisaatiossa. Kovia päätöksiä täytyy tehdä, ne on aina kovia, se on muistettava... Tää on niin kun kiristyny, ei puhuta nyt rahasta eikä tämmöisistä asioista, vaan se, että henki on erilainen. Että niin kun aika monella on se, että ollaan nyt täällä rahan vuoksi ja minusta se on väärä asenne ylipäättänsä työelämään. Me ollaan töissä ja piste. Ja me tehdään kaikkemme sen eteen, että työnantajalla menis hyvin, se on se lähtökohta. Täytyy olla kaikilla tasoilla...” H2/35

"... Niin, kun on sekava tilanne sitten vielä, markkinatkin vähän notkahtaa vielä, kyllä tässä monta tekijää tietysti on... tietysti epävarmuushan tässä kuuluu työpaikkaan tässä tämmöisessä palvelufirmassa että siihen ei porukat oo vielä oikein tottunu tähän mutta sehän kuuluu, että et sää välttämättä tiedä että onko sulla puolen vuoden päästä hommia vai, semmonen epävarma olohan tässä on aina, mutta että siihen pitää vaan tottua sitten, eihän tätä saa häivytettyä, eikä tässä muuten oo niin kun muissakin työpaikoissa oo... se on niin kuin turvattua siinä mielessä, ettei siihen epävarmuuteen oo tarvinnu kauheesti, kaikki on olettanu että töitä on vielä kahdenkin vuoden päästä jos ei nyt mitenkään ite töppää kauheest... No kyllähän täällä tietysti nyt tämä sanotaan nyt että tämmöistä fleksiäbeliä, joustavaa työn tekemistä, se on varmaan se ykkönen, koska meillä palveluammattissa ollaan tavallaan, meidän pitää sen asiakkaan suhteen olla aika joustava sitten..." H2/33

"Soitin xxx:lle illalla. Hän oli ollut yhtiön hallituksen kokouksessa. Siellä oli annettu vahvasti ymmärtää, että kiinteitä kustannuksia on saatava alemmaksi. Tunsin hänen äänestä, että hän pelkäsi tätä tosissaan... Uskonkin, että konsernilla on vilpitön tarkoitus tehdä meistä hyviä työyhteisö. Heillä vaan on nyt niin monta rautaa tulossa, että kaikkeen ei tahdo riittää resursseja." PK 01-03

"Hän sanoi, että hänen mielestään se on kulttuurikysymys xxx:ssa, eli kaikissa paikoissa on sama jahkaamisen meininki. Hän lisäsi, että nyt siihen on yksinkertaisesti pakko tulla muutos, sillä omistajat ja kilpailijat vaativat mukaan vähän ripeämpiotteiseen toimintaan... Alalla ei ole vielä riittävää kilpailua. Kun tulee riittävä kilpailu, asia loksahtaa paikoilleen ja henkilöstön eteen joudutaan tekemään tosissaan töitä." PK 01-03

Matkalla työpaikalle Seija jatkoi vielä kesken jäänyt kommentointiaan muuttuvista markkinoista: "Tänä päivänä me ollaan palveluammattissa yhtenä palvelun tarjoajana kokolailla vapailla markkinoilla. Koko ajan me joudutaan irtautumaan enemmän ja enemmän meidän omistajista, sillä he vähentävät palveluitten ostoja kovaa vauhtia." Kari oli samaa mieltä Seijan kanssa ja jatkoi innokkaasti samaan hengenvetoon: "Joo, meistä on nyt tulossa puhtaasti markkinaehtoinen toimija, jolle asiakkuuksien hoitaminen on tärkeällä sijalla. Jokaisen työntekijän on pystyttävä toimimaan nimenomaan tällaisilla muuttuvilla markkinoilla. Maailma muuttuu ja ympäristö muuttuu ja meidän pitää muuttua sen mukana." Karin vuodatus oli selvästi liikaa Seijalle, sillä todellisuudessa hän ei ollut vielä täysin kypsä tämänsuuntaiseen toimintaan, niinpä hän hieman epäroiden sanoi: "Mutta toisaalta, tällainen tilannehan aiheuttaa vääjäämättä lomautuksia ja irtisanomisia. Minusta tuntuu, että tuollainen omistajien politiikka ja ostojen vähentäminen saattaa aiheuttaa meille jopa konkurssin." Sivusilmällä Kari huomasi Seijan huolestuneen ilmeen ja pian hän kiiruhtikin rauhoittamaan työkaveriaan: "Eihän me nyt mitään konkurssia tehdä. Nyt vaan napanuora katkeaa enemmän omistajistamme ja me hankimme yksinkertaisesti töitä muilta yhtiöiltä. Tällä tavalla pääsemme mukaan enemmän kilpailuille markkinoille ja pärjäämme siellä aivan varmasti." Seija oli aina luottanut Karin asiantuntemukseen ja niinpä hän ei tälläkään kertaa asettanut sitä kyseenalaiseksi. Karin avatessa työpaikan ovea Seija tuumasi: "On se hyvä juttu, että sinä tiedät nämä asiat minua paremmin. Ilman sinun turvaa, olisin paljon enemmän huolissani."

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

"... Mutta mä näen että kyllä juuri nämä markkinat me ollaan palveluammattissa ja markkinat nyt pääasiassa ollaan vapailla markkinoilla, eihän ne tietysti vapaat oo siinä mielessä että omistajien kauttahan ne vielä työt tulee, mutta koko aikahan me ollaan irrottautumassa sieltä ja omistajat irrottautumassa meistä että tulee ihan markkinaehtoinen toimi ja asiakkuus on

siellä aika tärkeällä sijalla jokaisen henkilön osata että pystyy toimimaan nimenomaan näillä muuttuvilla markkinoilla sitten vielä siinä mielessä että maailma muuttuu ja ympäristö muuttuu, niin pitää sitten tämän porukan muuttua mukana siellä..." H2/33

"... no ehkä yks syy on se, että omistajat ei nyt osta sitten niin paljon palveluita meiltä kun alun perin on ollut tarkoitus taikka hinnat on niin korkeat, että kyllä tässä niinkön tämmöistä isoa urakointiyhtiötä on rehellisesti yritetty, tavoiteltu. xxx Tähän saakka ei oo ketään irtisanottu, että siinä ehkä ois pitäny olla kovemmat valtuudet yhtiön johdolla jo alusta saakka niinkö lähteä rakentamaan ja siis niinkö voimaa siihen, että lähteä pesemään sitä pyykkää. Nythän on niin, että nyt vasta niinkö he heräävät siihen, että tämmönen tilanne on." H2/4

"Juttelin asiasta xxx:n kanssa ja hän oli sitä mieltä, että ei ole kovinkaan suuri asia, että menetettiin osuuksia. Nyt vaan napanuora katkeaa enemmän Vattenfallista ja me hankimme töitä muilta yhtiöiltä. Pääsemme mukaan enemmän kilpailuille markkinoille." PK 01-03

"Juttelin myös xxx:n kanssa. Molemmat tuumasivat ja lisäksi päivällisen kokouksen osallistujat, että konkurssi saattaa olla nyt lähellä. Vaikka siitä hänen mielestään puhutaan puoli leikillään, niin varmasti on toinen puoli totta. Porukka siis tajuaa selkeästi, että kuinka kusesa sitä todellisuudessa ollaan." PK 01-03

Asia jäi kuitenkin kaivelemaan Seijaa sen verran, että pian hän keksi jotain asiaa Karin työhuoneeseen ja aivan kuin sattumalta otti asian vielä puheeksi: "Mitä sinä olet muuten mieltä tuosta omistajien myyntiasiaista. Nyt osa porukkaa menee takaisin toisen omistajan yhtiöön ja huhuja kiertää, että verkkopuolikin alkaisi haalia henkilöstöään takaisin. Käykö tässä niin, että toinen omistaja luopuu yhtiöstämme kokonaan, vai luopuvatko lopulta molemmat omistajat meistä. Tällaisessa tilanteessahan me oltaisiin taas ihan tuuliajolla." Seijan spekuloidessa omistajien toimia, hän ei onnekseen huomannut, että myös Karin mieltä painoi sama kysymys. Tämä nimittäin tiesi enemmän kuin pystyi julkisuudessa kertomaan. "Kyllä se Seijaseni on sillä tavalla, että jos omistajat sitä haluavat, niin meidän on laitettava yritys myyntikuntoon. Se on meidän ymmärrettävä ja se on myös tehtävämme siinä tapauksessa. Tästä syystä meidän on nyt vain parasta keskittyä tekemään oma työmme mahdollisimman hyvin siten, että pärjäisimme vapailla markkinoilla. Tätä kautta saamme myös turvan ja jatkon omalle työllisyydellemme, omisti meidät sitten kuka tahansa. Ei sillä ole enää sitten niin väliä. Mene nyt vain rauhassa omiin töihisi, äläkä vaivaa pientä päätäsi tällaisilla omistajien asioilla. Tällaisille asioille me emme yksinkertaisesti mahda mitään, ne tulevat ajallaan jos ovat tullakseen ja sillä siisti", rauhoitteli Kari. Jälleen kerran tämä oli saanut tyydynnytettyä Seijan rauhalliseksi ja tämä häipyikin pikaisesti takaisin omaan työhuoneeseensa.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

"... PVO perustaa oman yhtiön näin mää oon ymmärtäny en tiedä oonko ymmärtäny oikein mutta xx rupee vetään että 250 henkeä siirtyy nykyisestä hommista siihen uuteen yhtiöön ja jääkö sitten tuota Empoweriin ne huonommat osat vai paremmat osat sitä mää en tiedä niistä nykyisistä xxsopimuksesta... luopuuko toinen kohta tästä Empowerista kokonaan, lähtekö Vattenfalli vaikka irti kokonaan, jotain tämmöisiä ajatuksia siitä on pyöriny päässä ja että tuleeeko tilanne että verkkoyhtiöt rupee haaliin takaisin ittelleen porukkaa, sekin on jossain nähtävissä ollu." H2/14

"Toinen huomio hänestä (erästä johtajasta) oli, että miestä painaa kovasti asiat. Hän oli aivan poissaolevan tuntuinen. Sain jututettua häntä sen verran, että ilmeisesti molemmat

omistajat olisivat myymässä meitä. Eli tulevaisuus ei näytä kovinkaan ruusuiselta.” PK 01-03

”Kuitenkin itselle on kohtalaisen tärkeätä ollut se, että se tehtävää mitä tekee ja mitä tehtävää on tekemässä, pitää ymmärtää, että jos yritys pitää laittaa kuntoon, niin se pitää laittaa myyntikuntoon ja silloinhan se tehtävä on siinä. Jos se yritys pitää olla sellaisessa kunnossa että se toimii vapailla markkinoilla ja jatkuvuus toiminnalle haetaan sieltä kautta, niin se on semmonen tekijä, mitä hakee itte työelämässä.” H2/11

Huomioita kesän 2003 muutoksiin liittyvistä tarinoista

Kesän 2003 muutoksen vaikutuksiin liittyvät tarinat olivat muuttuneet monelakin osa-alueelta verrattuna ennen integraatioita esiintyneisiin odotuksiin. Vapaan kilpailun piiriin siirtyminen oli tuonut mukanaan omistajien odotukset kaikenlaisesta kannattavuuden parantamisesta. Henkilöstön mielestä omistajien erikoinen toiminta oli myös työympäristön muutokseen liittyvänä päivittäisenä puheenaiheena. Ensimmäistä kertaa menetetyt yksikköhintatarjoukset tulivatkin monelle yllätyksenä. Joidenkin mielestä tällainen ostokäyttäytymisen muutos ja sen hidas reagointi oli yhtenä syynä aiheuttamassa talouden tarinoissa kerrottaviin lomautuksiin ja irtisanomisiin. Keskusteluiden mukaan kaikki yhtiön työntekijät eivät suinkaan olleet pahoillaan tällaisesta, vaan tulkitsivat tällaisen kilpailuttamisen normaaliksi uuden elämän toiminnaksi. Tällaisen omistajapolitiikan perusteella pessimistisimmät pelkäsivät jopa konkurssin kolkuttelevan yhtiön ovia. Yhdistymisen toteutuessa alkoivat myös erilaiset spekulatiot yhtiön myynnistä sekä kahden vahvan ja eripuraisen omistajan luopumisesta yhtiön omistuksesta. Näitä erilaisia tarinoita ja tulevaisuuden pohdintoja oli lähes yhtä monta kuin niiden kertojakin.

7.7.3 Muutokset nyt ja tulevaisuudessa

Vuosina 2003 – 2004 kilpailuympäristön muutos näkyi edelleen voimakkaana omistajapolitiikkaa koskevissa päivittäisissä keskusteluissa. Uuden pääomasijoittajaomistajan ja omistavan johdon myötä vapaille markkinoille siirtyminen oli lopullisesti konkretisoitunut. Tämä uusi tilanne vaikutti edelleen omistajia kohtaan käytäviin keskusteluihin. Mielenkiintoista oli, että tässä uudessa tilanteessa henkilöstö koki olonsa helpottuneeksi. Tämä johtui pitkälti siitä, että henkilöstön tuntemuksen mukaan uusi johto oli todellisuudessa kiinnostunut yhtiöstä ja sen kehittämisestä. Kannattavuuden parantumisen vaatimus tunnustettiin tosiasiana ja henkilöstö olikin valmis tekemään asian eteen töitä. Keskustelut ja spekulatiot yrityksen tulevaisuudesta, pääomasijoittajaomistajan mahdollisesta tulevasta uudesta myynnistä alkoivat myös pikkuhiljaa olla mukana joissain päivittäisissä keskusteluissa. Keväällä 2005 elettiin tälläkin omistajapolitiikan areenalla kuitenkin suhteellisen rauhallista aikaa. Suuret omistajajärjestelyt olivat takanapäin ja uutta omistajavaihdosta ei ollut välittömässä näköpiirissä. Henkilöstö pohti tällä kertaa nykyistä omistajuutta ja sen vaikutusta työympäristöön ja henkilöstön asemaan sekä edessä olevia mahdollisia muutoksia. Seuraavat tarinat kevään 2005 muuttuvasta työympäristöstä, erilaisista markki-

noista ja omistajien myyntihalukkuudesta nousevat jälleen ihmisten erilaisista mielikuvista ja näkemyksistä.

Uusien muutoksien pyörteissä

"Hei Kari, täällä on Seija! Mitä sinne vanhaan toimipaikkaan kuuluu? Joko siellä ovat muutkin työntekijät siirtyneet uusiin työhönottopisteisiin", aloitti Seija puhelun. Hänelle oli nimittäin käynyt niin, että toimipaikkojen järjestelyjen yhteydessä hänenkin oli ollut pakko siirtyä lähikaupungin toiseen toimipaikkaan. Tämä järjestely ei ollut häntä mitenkään miellyttänyt, mutta pakkohan sitä oli ollut työn perässä muuttaa. Muu porukka oli vielä jäänyt joksikin aikaa vanhaan paikkaan odottamaan uusien tilojen valmistumista. "No kohtalaisestihan täällä menee siirtokäskyä odotellessa. Eihän me enää olla kuin lukuja tilastoissa, joita sitten siirrellään aina tarpeen mukaan paikasta toiseen", vastasi Kari hie-man allapäin ystävänsä soittoon. "Mutta onhan ne työt jonkun siellä paikan päällä tehtävä. Eivät ne voi meitä kaikkia siirtää muualle. Ei meitä tekijöitä kuitenkaan ole niin mahdollottoman paljoa. Jos meidän miehet eivät niitä tee, niin aivan varmasti ne tekee joku muu. Vai käykö sitten niin, että nyt kun rajat ovat auenneet, niin muualta tulee sitä halpatyövoimaa ja ne tulevat työt menevätkin sitten heille", aprikoi Seija omaan tyyliinsä. "Kyllähän niitä töitä on varmasti jatkossakin. Nyt on vaan taas sellainen tilanne, että töitä ei ole täällä tarjolla ja asentajia on lomautettuna. Minusta nämä lomautukset on kuitenkin jollakin tavalla hyväksytty tosiasiana ja tilanteeseen on sopeuduttu. Toisaalta, onhan porukkaa lähtenyt jo nyt kilpailijan leipiin, eli kyllä jotkut alkavat tällaisessa tilanteessa kyselemään töitä muualta", pohti puolestaan Kari. "Hei, nyt minun täytyy lopettaa. Tulee juuri asiakas sisään. Palataan paremmalla ajalla asiaan. Terveisiä kaikille", keskeytti Seija juuri alkaneen puhelun.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... kyllähän se sitä on että tietysti toimipaikkojen määrä vähenee että tota en mä tiää mikä se sitten, no tottakai, ymmärränhän mä nyt sen ei nyt kannatta jumalattomasti niitä paikkoja pitää, kaiken paras tietysti että niitä ois muutama, kyllä mä sen ymmärrän, työnantajan intressit, eihän se oo kovin järkevää sekän että joka paikassa on monta työhönottopistettä." H3/13

"Mikäs siinä mitään muuta voi aatella ku, että sää oot yksi luku siinä, mutta et enää henkilö. Sä oot siellä yks tuhannesta, jos näin katotaan että toi yks tuhannesta on ylimääräinen niin, flop ammutaan näin, lenti kaarella. Ei kai sillä mitään vitun vaikutusta oo, että." H3/1

"... näitä töitä tässä maassa on ja jonkunhan ne on tehtävä ja tekijöitä on loppujen lopuks hyvin vähän, joku ne tekee ja tota uskon, että tässä alalla niin tällä hetkellä töitä löytyy. Jos ei tässä, niin jossain muualla. Negatiivinen on tietysti pikkusen pelko siitä, että kuinka paljon tulee sitten muualta niitä tekijöitä, kun rajat on auennu ja muuta, että tuleeko sieltä hirveesti sitten halpatyövoimaa ja tämmöstä, mutta mä luulen, että vielä muutaman vuoden ainakin niin kyllä tota tällä alalla niin töitä tälle porukalle mikä nyt tekee." H3/14

"... kyllä me tekijöitä tarvitaan ja me tarvitaan jatkossakin ja meillä on vanheneva asentajakunta esimerkiksi niin niin tajutaan se, että niitä tarvitaan, että mun mielestä se, että ollaan täsä lomautuslinjalla, niin se on tavallaan hyväksytty se tosiasia että jos ei kerran oo töitä niin ei sillon pystytä maksaa palkkaakaan. Että se on kumminkin semmoinen ns. kausiluontonen ohimenevä ilmiö... ei se oikeastaan työilmapiiri oo muuttunu siinä mielessä että vaikka nää sanotaan lomautukset esimerkiks on niin ne on kumminkin nähty siinä ihan tällasena to-

siasiana ja kuitenkin niihin on sopeuduttu sillälailla että ei se mun mielestäni niinkö työntekemiseen ja tämmöseen oo vaikuttannut... toisaalta se että ne asentajat jotka näitä lomautuslappuja saa niin ehkä kattoo sitten että toisaalta sen että niitä firmojakin että kellä töitä on, jo xxx:n (kilpailijan) suuntaan esimerkiksi että.” H3/20

”Se taisi olla Seija. Mitä hänelle kuuluu”, huikkasi Mauri raollaan olevasta ovesta. Hän oli nimittäin kuullut osan keskustelusta käytävälle ja arvasi kuulemansa perustella soittajan. ”Joo, Seijahan se. Voit vaan arvata, että ei ollut nainen kovin innokkaalla tuulella”, Kari vastasi. Tässä vaiheessa Mauri oli jo sisällä huoneessa ja esitti omia ajatuksiaan uusista omistajista: ”Kyllähän tämä uusi omistaja on sentään reilusti kiinnostunut meidän toiminnasta. Aivan varmasti se haluaa meidän toiminnallisuutemme eteenpäin menoa ja yleensäkin tuloksellista toimintaa. Kyllä minä koen, että tämä uusi omistajakuvio on hyvä ratkaisu.” Kari oli samaa mieltä kollegansa kanssa: ”Kyllä tämä on minustakin hyvä ratkaisu. Me ollaan nyt palvelujen ostajista riippumaton yhtiö. Minusta Suomenmaassa ei ole tällä hetkellä toista vastaavaa tämän alan markkinaehtoista toimijaa, jolla ei ole mitään kytkentöjä asiakasomistajiin. Tällaiset kytkennähän tuovat helposti kaikenmaailman vääristymiä asiakkaan ja palvelun tarjoajan väliinseen toimintaan. Lisäksi meidän toimivan johdonkin on varmasti paljon helpompaa olla, kun ei ole omistaja-asiakasta määräämässä taustalla yhtiön jokapäiväisestä elämästä.” Mauri myötäili Karin ajatuksia: ”Joo, nämä nykyiset omistajat eivät puutu operatiiviseen toimintaan, vaan antavat selkeät euroihin perustuvat tavoitteet johdolle ja organisaatiolle. Loppujen lopuksi se on ihan sama, kuka omistaa, jos yhtiön toiminta on kunnossa, tekeminen on yhtiössä hyvällä tasolla ja omistaja on kiinnostunut omistajuudesta.” Vielä jonkin aikaa miesten keskustelu kävi kuumana toimintaympäristön muutoksessa, mutta pikkuhiljaa molemmat palasivat takaisin omiin töihinsä.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... olis yrityksellä semmonen omistaja, joka on aidosti kiinnostunut siitä tekemisestä, mitä sen olkoonpa minkälaisen liiketoiminta-alueen minkä tulosityksikön työtä tahansa, ett se yrityksen omistaja olis siitä aidosti kiinnostunut ja kyllähän tää niinku tän vuoden tai oikeastaan viime vuoden alusta tapahtunut omistajavaihdos niin tuota se käytännössä tarkotti silloin ett silloin niinku yksityistettiin tietyllä tavalla tämmösten isojen korporaatioiden omistuksesta tämmönen toimialalla toimiva yritys, joka on selvää asia, että silloin sen omistajan kiinnostus ei voi olla muuta kun siinä yrityksen eteenpäin menossa ja toiminnassa ja tuloksellisuudessa ja tuota siinä suhteessa se niin kun minun mielestäni ainakin niin on hyvää ratkasu...” H3/11

”... täähän on musta hyvää ratkasu, eihän Suomesta nyt löydy sitten tämän alan toimijaa, nyt tää on niin kun näistä niinkun PVO:sta ja näistä palvelun ostajista riippumaton yhtiö että minusta täähän on hyvää oli koko ajan se tavote ja nyt kun se on toteutunu, musta se on oikeassa paikkaa sitten tuossa että ei olla riippuvaisia, tai asiakasomistajia ei ole käytännössä olemassahan tämmöisen markkinaehtoisen toimijan, niinkun Empowerkin on, niin ihan niin sanottu lähtökohta pitää olla tuossa sitten että näihinhan tulee semmosia kytkentöjä sitten ja nää omistajat kyttää sitä omaa osuuttaan siellä sitten ja se aiheuttaa sitten tämmöistä toiminnallista vääristymää jos näin sanotaan, aika helposti sitten tuossa että täähän on hyvää ratkaisu Empowerin omistuksen kannalta... musta on ihan hyvää tällä hetkellä mikä tuo omistus varmaan on niinkun paljon helpompi sitten toimivan johdon olla siellä nyt sitten, kun ei oo omistajakytköstä sinne asiakkuuden puolelle sitten vaan että kaikki on omistaja-asiakas on ihan eri sitten tuossa että.” H3/33

”... Nykyisten omistajien politiikan mä nään kuitenkin semmosena ett ne ei ja sekin vielä että tosiaan nää entiset omistajat ne puuttu niinkun tähän jokapäiväiseen taikka pyrkiövät puuttumaan

jokapäiväiseen yhtiön elämään ja siinä mielessä nää nykyiset omistajat on siinä mielessä ett ne tosiaankaan ne eivät puutu operatiiviseen toimintaan, vaan antaa sen johdon ja tñn organisaation tehtäväks ja asettavat selkeät ymmärtääkseni selkeät tavoitteet, jotka on niinkun euroihin lukuihin perustuvia tavoitteita... on ihan sama kuka omistaa jos yhtiön tekemiset, toiminta on kunnossa, niin ihan sama kuka omistaja ja aina vaan parempi jos joku osoittaa sen että yhtiö on niinku ja tekeminen on hyvällä tasolla, jos joku on kiinnostunut omistajuudesta." H3/34

Seijan ja Maurin kanssa käyty keskustelu jäi kuitenkin kaivelemaan Karin mieltä, sillä olivathan Seija ja Mauri kokeneet todella suuren omistajamuutoksen, jolla vääjäämättä olisi tulevaisuudessakin vaikutusta myös heidän työympäristöönsä. Vielä ruokatunnilla, matkalla Kahvilaravintola Yläkertaan hän pohti erilaisia mahdollisuuksia tulevasta omistajuudesta. Toki hän tiesi sen, että pääomasijoittajat ovat kauppamiehiä, jotka ostavat halvalla ja myyvät kalliilla. Tämä tietäisi sitä, että muutaman vuoden päästä oltaisiin taas uuden omistajan omistuksessa. Mitä tämä sitten tarkoittaisi yhtiön rakenteiden ja työympäristön kannalta? Yksi vaihtoehto olisi varmasti, että yhtiö myytäisiin kokonaisuudessaan pois. Toinen vaihtoehto voisi olla, että yhtiö pilkottaisiin pienempiin osiin ja omistajat pitäisivät vain parhaiten tuottavat osat itsellään. Sitten on aivan onnen kauppaa, mihin tämä mahdollinen tuleva uusi omistaja haluaa panostaa. Sillähän voivat olla lähtökohtana aivan eri asiat kuin joita nämä nykyiset omistajat pitävät tärkeinä. Tämä tuo kyllä vääjäämättä tiettyä epävarmuutta tulevaisuuden suhteen. Joka tapauksessa on selvää, että tämän sähköverkon rakennusalan markkinat ovat Suomenmaassa sellaiset, että seuraavan viiden vuoden aikana on tiedossa uusi rakennushuippu. Se yhtiö, joka silloin on valmiina ja iskukunnossa, on vahvin. Kyllä nämä sijoittajat ovat tienneet sen ostaessaan meidät ja he käärivätkin vielä sievoiset voitot sijoituksilleen. Tällaisia asioita tuumailleen Kari oli saapunut Kahvilaravintola Yläkerran ovelle, jonka hän aukaisi ja livahdi sisään ihanan ruoantuoksuiseen ravintolaan.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"... pääomasijoittajat on ne on selkeästi omaisuuden ne on kauppamiehiä, ne ostaa halvalla ja myy kalliilla ja tuota niin ei varmaa jää viimeiseksi omistajan vaihokseksi se mitä tässä taannoin on niin kun koettu... he pyrkivät niin kun käärimään omistamisestaan voiton hyvän voiton ja sillä selvä. xxx nykyisellä omistajalla on niin kun osakkaidensa niin kun arvon ja voiton niin kun kasvattaminen tavoitteena. xxx uusi omistaja xxx sanoi että 3 – 5 vuotta 7 vuotta pidetään ja sitten myyään pois, niin ehkä se on vaan selkeämpää niin kun niin että niillä puitteilla niin joku ostaa yhtiön tai se pannaan osamerkintään tai se pilkotaan ja myydään, että onko se viime kädessä niin, että tämä pilkotaan ja siirtoverkot kruunun jalokivenä jatkaa sitten sijoittajien omistuksessa ja kehräten, mutta näin se menee, että sitä hiotaan ja." H3/23

"... Että tuota niin mutta se tuntuu semmoselta kummalliselta ison maailman touhulta vähäsen. No sillälailla että se on justiin siihen epävakauten viittaavaa, että uus omistaja voi olla aina erilainen kuin se entinen omistaja että se voi sillä voi olla eri lähtökohat jopa niinkin että puhutaan 04/20 kilovoltin linjarakennus niin panostaako se uus omistaja välttämättä siihen vai lähtökö se rakentamaan nelisatasta ja voimalaitoksia niin se on aina se ja siinä vaiheessa jos on esim. semmonen uus omistaja, joka panostaa semmoseen toimintaan vaikkapa niin se on tietynlainen uhkakuva pitemmällä tähtäimellä että miten äkkiä se sais vaikka myytyä sen osa-alueen eriytettyä siitä firmasta xxx Niin semmosia uhkakuvia on niinku mietitty, mutta en tiä onko semmosia sitten tässä vaiheessa omistajamuutoksissa nii ollu semmosia mutta aina semmosia on mietitty että jos tuloo semmonen uus omistaja kahen viikon päästä joka lakkauttaa meidän homman kokonaan ja jättää täältä esim. xxx:lle kaikki ja sehän on samantien meille kenkää jos ei me lähetä nelisatasta tekemään niin..." H3/26

"... meidän puolella on kysymys siitä että tää markkina on semmonen tässä Suomenmaassa että tässä ei varmaan ainakaan olla supistuvien näitten töitten kannalla että tässä tulee tapahtuun lähivuosina lähivuosisikymmeninä selvästi verkonrakentamisessa uus huippu mitä joskus on laskettu että se tulee sitten siinä 2010 tietämissä, siihen on enää 5 v. aikaa, joka on silloin valmiina ja silloin hommat hoidossa, se on vahvin, ei sitä voida perustaa 2010 sitä yritystoimintaa elikkä kyllä tää varma on että nämä sijoitusympyrät jotka meidän yhtiöön on pistäny rahansa mukaan ovat tietosia siitä että minä vuonna mennään kovaa." H3/32

Huomioita kevään 2005 muutoksiin liittyvistä tarinoista

Kevään 2005 muutoksen vaikutuksiin liittyvät tarinat muuttuivat jälleen edellisestä kerrasta. Uusi omistaja oli hyväksytty ja siitä jopa pidettiin, vaikkakin tiedettiin, että pääomasijoittaja tulee myymään osakkuutensa muutaman vuoden omistuksen jälkeen. Nyt pelin henki oli selvää, kun se aiemmin oli ollut kahden voimakastahtoisien asiakasomistajan kinastelua ja eriasteista hyödyntämistä. Nyt toimintaa ohjasivat selkeät tavoitteet. Myös omistavaan johtoon luotettiin, sillä johtajat olivat osoittaneet halunsa ja kiinnostuksensa yrityksen toiminnan eteenpäin viemiseksi. Tälläkin areenalla keskusteluissa oli keskeistä, että uusi johto oli nyt myös omistajana ja integraation alussa ollut johto katseli tilannetta muiden henkilöstöryhmien kanssa organisaation työntekijöiden näkökulmasta. Kaikkien keskustelujen taustalla olivat luonnollisesti myös toista kertaa menetettyt yksikköhintatarjoukset ja meneillään olevat asentajien lomautukset. Nämä tosin oli ainakin jollakin tasolla hyväksytty yhtenä uusien markkinoiden osana. Tarinoissa esiintyi myös oletuksia tulevasta markkina- ja rakennemuutoksesta, joka joidenkin mielestä on vääjäämättömästi edessä muutaman vuoden kuluksena. Uusien omistajien myötä tulevaisuuteen uskottiinkin kohtalaisen luottavaisesti ja siksi aiemmalla kierroksella olleet uhkakuvat konkurssista eivät enää olleet mukana tarinoissa. Tosin erilaisia tarinoita ja tulevaisuuden pohdintoja oli tälläkin kertaa lähes yhtä monta kuin niiden kertojiakin.

7.8 Tarinaa taloudesta – talous tarkka, vakaa ...

7.8.1 Näkemykset taloudesta ennen yhdistymistä

Edessä olevan kaupan odottelu loi henkilöstöön myös taloudellisia pelkoja ja jännitteitä. Vattenfallista tuleva henkilöstö oli aiemmin tottunut elämään monopolin suojissa ja uuden taloudellisesti tiukemman toimintamallin opiskelu oli vääjäämättä edessä. Uuden yhteisen yhtiön omistajat tulisivat aivan varmasti haluamaan nykyistä enemmän tuottoa sijoittamalleen pääomalle. Odotusten mukaan Suomen Voimatekniikalla tulisi jatkossa olemaan tiukka turhien toimintojen karsiminen ja toiminnan muuttaminen jatkuvasti tiukentuvaa kilpailua vastaavaksi. Miten tämä kaikki tulisi olemaan mahdollista uudella kokoonpanolla, mietitytti monta yhtiön työntekijää. Yksistään yhtiön edessä oleva lähtötilanne ei ollut helppo. Kuulopuheiden mukaan Vattenfallille maksettu kauppahinta oli ollut kovastikin korkea. Lisäksi tähän saakka lähes velaton yhtiö jou-

tui nyt kaupan myötä maksamaan itse itseään vieraalla pääomalla ja se näkyi myös ihmisten tarinoissa.

"Mua askarruttaa se, että kummoset sopimukset tehdään tai on tehty siitä että noin kuinka me saadaan töitä tietty peruskuorma ja sitten se että toivottavasti ei oo maksettu liikaa että talous menee kuralle. Että nyt on toimittu siinä mielessä täysin velattomassa ympyrässä ja ja ja ja ...kun tulee jumalaton velka niin siinä on aina xxx. Tämmönen on mun mielestä suurin ongelma." H1/35

"...Täähän on sikäli erikoinen asia, että joudutaan rahottaan kokonans vieraalla pääomalla, koska omistajat on tyhjentänyt pajatson joka vuosi osinkona. Omaa rahaa ei oo sijoittaa tämmöseen ja tää aiheuttaa tietysti rahoituksellisia paineita sitten..." H1/10

"...mutta se on tärkeä tämä kauppahinta on tietysti selkeästi... Se on aika korkea näin sanoetaan, mutta Voimatekniikan taloudellinen asema heikentyy aika oleellisesti. Se on suuri asia tietysti xxx yhtymähän on ollu vakavarainen yhtiö ja on omistajille tuottanu aika hyvin tässä tuota niin viime vuosien aikana kovastikkin hyvin ja nyt sen taloudellinen asema tietysti heikenee yleisesti tämän kaupan myötä... H1/33

Tällainen lähtötilanne loi henkilöstölle lisää painetta. Työntekijöiltä odotettaisiin entistä enemmän työsuorituksia ja samalla myös työn vaatavuus kasvoisi. Tämä saattaisi henkilöstön motivaation ja sitoutuneisuuden koetukselle. Henkilöstön olisi tehtävä omalla työllään rahaa omistajille ja saatava samaan aikaan myös jotain tyydytystä omille henkilökohtaisille tarpeilleen. Seuraavat tarinat kertovat, kuinka taloudelliset asiat näkyvät henkilöstön ajatuksissa ja minkälaisia odotuksia henkilöstöllä oli vaatimusten johdosta.

Tarina menestyksen rakentamisesta ja henkilöstön hyvinvoinnista

Pääjohtaja Järvinen istui mietteliäänä työpöytänsä ääressä. Oli jo iltautusten aika, mutta Järvinen ei vain saanut katsettaan pois edessään olevista papereista. Päivällä oli ollut uuden yhtiön hallituksen ensimmäinen alustava kokous ja hänelle oli selvitetty yhtiön tulevat tavoitteet. Etukäteen hän oli mielessään veikkannut niitä vaativiksi, mutta nyt oli selvinnyt, että ne lähentelivät kohtuuttomuuden rajaa. Hänen olisi huomenna selvitettävä henkilökunnalleen uutta tilannetta ja tarkoituksena oli ollut, että kyseisessä tilaisuudessa puhallettaisiin porukkaan henkeä oikein tosissaan. Miten hän nyt pystyisi motivoimaan joukkojaan ja näyttämään samalla mielettömiltä tuntuvia tavoitteita? Yhtälö tuntui vähintäänkin mahdottomalta. Toki hän ymmärsi sen, että omistajat haluavat sijoittamilleen rahoille vastinetta, mutta hän olisi toivonut jonkinlaista joustavampaa starttia. Huominen esitys pitäisikin laatia uudelta pohjalta siten, että henkilöstölle olisi yksinkertaisesti selitettävä asian oikea laita. Nyt vain jokaiselle työtunnille on löydettävä maksaja ja kaiken työn on myös oltava tuottavaa työtä. Tästä syystä jouduttaisiin mahdollisesti tekemään jopa pieniä tehtävien muutoksia. Kyllä porukat sen varmasti ymmärtäisivät. Tämän jälkeen heidän olisi yhdessä henkilöstön kanssa mietittävä sopivia motivointikeinoja, jolla kaikki saataisiin mukaan painamaan töitä yhteisen hyvän eteen. Jonkinlainen tulospalkkiosysteemi voisi olla hyvä. Lisäksi voisi kokeilla vaikkapa yhteisen ulkoiluasun hankkimista, josta firma maksaisi osan. Järvisen mieliala koheni huomattavasti. Nyt hän oli keksinyt mielestään hyvän idean. Asiasta voisi jutella luottamusmiesten kanssa ennen yhteistä palaveria. Hänet oli aina tunnettu myös henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtivana johtajana eikä hän menettäisi kasvojaan tässäkin suhteessa. Huojentuneena, mutta hieman jännittävin

mielin hän sammutti työhuoneensa valot ja lähti kävellen valoisaan kesäiltaan kohti kotiaan.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

*"... Suurimmat ongelmat varmaan tulee olemaan ainakin minun mielestä henkilöstön osalta tässä jotka siirtyy uuteen työympäristöön tehtävät tulee osittain vaihtumaan saattaa jopa paikkakuntavaihdoksia tulla. Jos on liikaa pitäytynyt siihen että tää on nyt se mun palikka niin siinä on ongelma. xxx Samalla kun painetaan tiukasti töitä. Jokainen urakka, jokainen työsuoritus pistäs saada hoidettua niin, että jokainen työtunti jolta maksetaan palkkaa pitää saada hoidettua niin että me tiedetään että siellä on joku tässä uudessa yrityksessä että joku mak-
saa siitä palkkaa." H1/11*

"...tämmösessä tilanteessa, kun omistajat on totaalisesti vaihtunu niin niin henkilökunta ymmärtää sen että jokaisella työllä täytyy olla tarkoitus, jokainen työ täytyy olla tuottavaa työtä. Se on niinkun se mikä ainakin huomataan aika äkkiä jos ei muuta." H1/35

"...on suuria haasteita edessä ja sen kokee nyt suurena odotuksenakin että tuota, tästähän omistajat haluaa sitten niinku kaikin puolin tehoa ja tulosta tästä irti että eihän tätä niinku huvikseen rakenneta, se teho ja tulos tulee kyllä ihan yksittäisten ihmisten tekemisistä ja heidän motivaatiosta ja heidän suuresta innostuksestaan..." H1/10

"... et saadaan henkilöstö pysymään motivoituneena muuten se firma, et jos asentajapuoli ei oo motivoitunut niin se meidän mainos tai arvo lähtee alempaan... Se on just musta hirveen tärkeätä ett panostetaan sen firman sisäiseen henkilöstön hyvinvointiin jotta jos ei ihmiset tunne niinko olevansa teroessa firmas niin ne ei tee töitäkään. Niinku mä puhuin tässä meidän yhdelle töissä eilen, että me ollaan periaatteessa kiikkulaudalla kaks kiikkuu, me kiikutaan ilmassa ja toivottavasti me pysytäänkin ilmassa eikä toinen hyppää kyydistä pois ja humps me ollaan peppu kipeenä alhaalla." H1/9

Heti aamulla Järvinen ilmoitti assistentilleen, että tämä kutsuisi "luotot" luokseen ennen yhteisen tilaisuuden alkua. Tärkeää olisi, että myös tähän lyhyeen tapaamiseen tilattaisiin pullakahvit, vaikka seuraava tilaisuus alkaisi heti perään ja myös siellä olisi aamupalaa tarjolla. Luottamusmiesten saavuttua kokoustilaan Järvinen ilmestyi hyväntuulisena paikalle. Palaveriin olivat saapuneet pääluottamusmies Korpela sekä luottamusmiehet Huttunen ja Kinnunen. Muodollisten kättelyiden jälkeen Järvinen alkoi innoissaan kertoa yhtiön hyvästä tulevaisuudesta. "Niin kuin hyvin tiedätte, verkonrakennuspuoli on tähän saakka ollut hyvin suljettua ja siellä ei ole ollut kilpailua juuri lainkaan. Nyt tilanne on kuitenkin muuttumassa ja me olemme jatkossa jo sen kokoluokan yritys, että meiltä tullaan aivan varmasti kysymään kaikenlaisia urakoita. Uskonkin vahvasti, että meistä tulee markkinajohtajia Suomenniemellä. Nousemme nyt kertarysäyksellä maakuntasarjasta mestaruussarjatasolle", hehkutti Järvinen intoa puhkuen. "Olen nyt asettanut tavoitteeksemme olla jo ensi vuonna suomalaisten verkonrakennusurakoitsijoiden ykkönen, ei enempää eikä vähempää. Tätä kautta me saamme talouspuolen pelaamaan ja oma tulevaisuutemme turvatuksi", jatkoi Järvinen vuodatustaan. Pahaksi onnekseen hän oli omasta asiastaan niin innoissaan, että unohti kokonaan pullakahvien tarjoamisen ja sen motiivintuolen, josta niin pyhästi oli päättänyt kertoa luottamusmiehille heti aamuisessa tapaamisessa. Puhumatta jäivät niin tulospalkkiot kuin yhteiset verkotkin. "No, mitä tuumaatte asiasta?" kysyi Järvinen innoissaan.

Tarinaan liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"...vapaat markkinat että me on jouduttu niitä töitä haaliin vähän joka puolelta ja mikä on ollu hyvä ... Että kyllähän toi on aika suljettu sektori verkonrakennuspuoli muuten ollu ... Kyllä mä uskon että se ajan mittaan aukee ne markkinat... meiltä varmasti ketä on kiinnostunu tän tyyppisestä työn teettämisestä niin varmaan täytyy olla myös kiinnostunu myös meiltä kysyy sitä jatkossa. Ja se että tietynlainen markkinajohtaja-ajatus tulee ja hinnoittelujohtajan ajatus tulee mitä varmasti xxx niin Voimatekniikka tulee aika pitkälle hintajohtaja myös oleen että määrittelee, että millä hintatasolla täällä Suomessa tehdään näitä töitä. Uskoin näin." H1/35

"... Ja meillä on niinku sanotaan, siinä filmissäkin sanottu, siirrytään maakuntasarjasta heti tänne mestaruussarjatasolle että tässä niin Suomenniemellä niin että kyllä tavoitteeks on yhtiö asetettu niin ollaan siellä suomalaisista verkkorakentajaurakoitsijoista numero ykkösen, se on sitten tavoitteena että ollaan jo siellä aika korkealla sitten, mutta ainahan on parantamisen varaa." H1/33

"Niin... se on mun mielestä se on kokonaisuutena myönteistä se takia, että se johtaa siihen, että yhtiö voi toimia niinkun taloudellisesti ja sitä kautta jatkuvuus on taattu... Kyllä mä niinkun ite henkilökohtaisesti otan, ja niinku tämmöset asia niinku myönteisinä..." H1/5

"Perrrkele", jyrähti Korpela ja löi nyrkillä pöytään. Tämä oli hänen tavaramerkkinsä. Ei hän sillä mitään sen pahempaa tarkoittanut, kuin että asia oli tullut ymmärretyksi. Joka kerta kuitenkin moinen säikäytti Järvistä. "Kyllähän tilanne on melkoisesti muuttunut entisestä sähkölaitoksen toimintamallista. Ennen pystyttiin menemään työmaalle suuremmalla porukalla ja hoitamaan työt sitä kautta ripeästi valmiiksi. Nyt jos linjalle erehtyy menemään yksikin ylimääräinen ukko, niin heti ollaan asiakkaalta ottamassa yhteyttä ja sanotaan, että emme ole valmiita maksamaan yhdestäkään ylimääräisestä henkilöstä", jyrähti Korpela. "Niin, kyllä se vaan tahtoo niin olla, että meikäläiset saa nykyään painaa perseuoli pitkänä töitä, jotta urakat saadaan pysymään edes jollakin tavalla kohtuullisina. Kyllä se kysyy jätkiltä motivaatiota", lisäsi Huttunen ja jatkoi: "Toisihan se edes jotain taloudellista hyötyä, jos ketään ei tarvitsisi istuttaa varastolla tyhjän panttina, vaan kaikki saataisiin mukaan tuottavaan työhön". Järvinen ihmetteli moista asiaa. Oliko tosiaankin niin, etteivät kaikki asentajat olisikaan aina täysin työllistettyjä? Tämähän oli asia, johon pitäisi puuttua jollain tavalla jatkossa. "Tottahan se on, että tämänkin kokoisella firmalla on noita kuluja melko lailla paljon. Emme millään tule pärjäämään sellaisille "isä, poika ja paketti-auto" firmoille, jotka tekevät hommaa noudattamatta mitään lakeja ja jättävät veronsakin vielä maksamatta. Sellaiseen toimintaan meillä ei ole tarkoitus ryhtyäkään. Olen kyllä tiedostanut sen, että työn vaativuus nousee jatkossa samalla kuin myös työtahdin on noustava", myöntyi Järvinen luottojen puheeseen. Tämän jälkeen miehet jatkoivat hyvässä hengessä keskustelua linjanrakennustöistä ja sen taloudellisesta merkityksestä yhtiön toimintaan. Tilaisuuden loppuksi Järvinen sai vielä kerrottua ajatuksena tulospalkkiosta ja yhteisestä ulkoiluasusta. Yhteinen tuokio miellytti selvästikin luottoja ja palaverin loppukahveja juottaessa, luottamusmies Kinnunenkin sai aukaistua suunsa: "Hyvät kahvit ne on ruokalassa keittänyt." Keskustelun jälkeen Järvinen johdatti luotot auditorioon, jossa jo muu henkilöstö odotti tilaisuuden alkua odottavalla mielellä.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

*"... Toinen asia että kun meillä on ollut vanhassa sähkölaitosyhtiö tai ei niin kaukana oo mul-
la niin kun tää vanha sähkölaitosympyrä niin mä olen ollut semmonen että kun rakentamis-
työ loppu niin kaikki näki sen että eihän tota miestä kannata tässä nurkissa pitää että laite-
taan se nyt sitten tekeen sitä pikkuhommaa, mitä niin tota sillon joskus jäi tekemättä että sillä
väliä vaikkei se tuota, niin tuleepahan se tehtyä ja on sillä jotakin hommaa siinä ja jos sitten
jäi yks mies ylimääräinen siinä joku sairastu tai muuta niin sanottiin että mee kolmanneks
tuohon ryhmään että oot siinä jonkunverran avuks vaikkei siinä ny niin tarvikkan. Nyt kun
puhutaan laskutettavista jos on tuntitöitä niin tilaajalle sanoo että mitäs siellä ylimääräisiä
pyörii sitten jos on urakatyö, niin valtaosalta meillä, ne kustannukset makaa siihen urakkaan
mutta jos sä jätät sen miehen siihen nurkkiin niin ensiinkin se mies saa huonompaa palkkaa
siltä päiväältä ja sitten yhtiö niinkun periaatteessa maksaa sille kaverille siitä että se istuu siinä
vaan työnodotuksesta, mutta se työmaa sinänsä ei tuu lisäkuluille. Kaverista ois voinu
saada 20 % hyötyä sinne työmaalle, mutta me häviöittin se 20 % siinä kun se istu siinä. Mut-
ta toisaalta kun aattelet tilannetta että kaverit tekee tuolla linjahommaa, jossa todella niin ois
moneen paikkaan kolmatta tarvettakin. Ne venyy siä sen takia että kun ei oo sitä kolmatta
miestä. No sitten sanotaan että kun jää yks tonne toimistolle istumaan niin se vie motivaatioo
siltäkin porukalta, joka joutuu siellä persesuoli pitkänä meneen jossakin lumihangessa, kun
aattelee että olis se nyt saatana voinu tulla kelamieheks tänne meille ettei tarvinnu jäädä sin-
ne toimistoon." 1/32*

*"Eniten mua askarruttaa, miten me saadaan pidettyä tää hintatasomme realisena xxx ettei
tuu muutaman vuoden yrittäjiä tähän ympyrään, jotka tekee 2 – 3 v. töitä alihinnoilla ja sit-
ten ne häviää taas, ne ei vastaa työväestään, ne ei vastaa kalustostaan, ne ei vastaa valtiolle
päin olevista maksuistaan, vaan ne tekee jonkin tietyn ajan ja sitten ne häviää ne kaverit ja
hetken päästä niillä on taas joku muu ympyrä mitä ne tekee. xxx siellä oli näitä isä poika ja
tuommonen kuorma-auto tai pakettiauto siinä niin tota ja yksin kanssa liikuttiin ja ne tekni
vain ne työt ja nappas rahat siitä hommasta ja sitten ne jätti vielä ne työtkin huonolle hom-
malle niin kun itse muistat." H1/32*

Järvinen toivotti henkilökunnan tervetulleeksi ja totesi, että on mukavaa kun kaikki ovat saapuneet lomiltaankin paikalle. Aluksi hän kertoi uuden yhtiön ensimmäisen vuoden tavoitteista. Tosin hän jätti osan hallituksen kovimmista tavoitteista vielä kertomatta. Ajatteli kertoa ne hieman myöhemmin, jahka nyt ensin olisi päästy uudella porukalla vauhtiin. Hän kertoi, että nyt meillä kaikilla on alkamassa uusi elämä ja tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen on jatkossa panostettava 110% omaan työhönsä. Tämä olisi monelle uutta ja ehkä vaikeaa, sillä jokaisen olisi tavallaan pystyttävä muuttamaan ajatusmalliaan. Linjaa rakennettaisiin edelleenkin vanhan tavan mukaan, mutta ajatusmalli työn teolle olisi uudentyypinen. "Tämä on vähän tällaista villapaitapisnestä, eli hyvin yksinkertaista pisnestä. Töitä on tehtävä vähän niin kuin tekisi omassa firmassa. Jokaisen meistä on tiedettävä, kuinka rahaa tulee firmaan ja kuinka sitä menee ulos firmasta. Yksinkertaisesti sitä on tultava enemmän kuin mentävä. Niin helppoa tämä on taloudelliselta kannalta ajateltuna", Järvinen innostui taas hehkuttamaan. Porukka kuunteli hiiren hiljaa. Jotkut ottivat toisen kupillisen kahvia ja vilkaisivat samalla sivusilmällä vieressä istujien ilmeitä. Järvinen ei tosin odottanutkaan mitään kommentteja, sillä hyvin yleistä oli, että hän sai yleensä puhua itsestään näissä tilaisuuksissa. "Pohdimme tuossa aamulla luottojen kanssa, että miten me saisimme koko porukan mukaan tähän hommaan. Kehitimme yhdessä ajatusta tulospalkkiojärjestelmästä, jossa hyvästä vuoden tuloksesta palkittaisiin jokaista yhtiömme työntekijää vaikkapa kuukauden ylimääräisellä palkalla. Tämän lisäksi ajattelimme nyt hankkia koko firman po-

rukalle yhteiset ulkoiluasut. Mitä olette tällaisesta ajatuksesta mieltä?” Järvinen kysyi. Tosin hän oli melkoisen varma, ettei kukaan nytkään aukaisisi suutaan.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

“...aikaisemmin xxx:n asentajat on ollu sähkölaitoksessa joka on ns. ollu tämmönen toisen-tyyppinen yhtiö ja muuttaa sitä ajatusmallia sillai että ollaan urakointiyhtiössä ja se että nyt ollaan tosiaan Voimatekniikassa, jossa on tietty kulttuuri millä tavalla se on toiminut ajatusmalli niin se että lähtee kasvattaa sitä ajatusmallia näin että nyt toimitaan niinkö Voimatekniikan ajatusmallin mukaan, nyt ei toimita niinkö xxx:n ajatusmallin mukaan enää silloin. En mä tiiä pääsitkö kärrylle. Se että jos joku pylvään...erotin rakenne tehdään jonkun tietyn menetelmällä niin se on se helpompi mun mielestä lähinnä muuttaa kun se että muutetaan jotain tiettyä ajatusmallia kumminkin.” H1/20

“...Semmosia huonoja puolia on tällä hetkellä että ei myö kaikki ole sitä vielä oikein ymmärretty että kuinka yksinkertasesä maailmassa kuitenkin pelataan. Tarkotan sitä että paljonko tulee rahaa ja paljonko menee rahaa. Että suurinpiirtein näistä asioista jos siitä talouesta puhutaan.” H1/23

Pitkään kaikki olivatkin hiljaa ja Järvinen oli vähällä jo lopetella tilaisuutta, mutta viimein hiljaisuuden katkaisi Hartikaisen Jussin matala ääni. ”Olen jotenkin ymmärtänyt, että me ollaan melkoisissa vaikeuksissa juuri taloudellisesti ajatellen. Suurin asiakkaamme, joka samalla sattuu nyt olemaan myös meidän uusi omistajamme, on kuulemma vetänyt nuo sopimushinnat niin alas, että emme yksinkertaisesti pysty toimimaan kannattavasti tai edes jollakin tavalla järkevästi. Tää seuraava on ihan mun omaa kuvitelmaa, mutta onko niin, että se kilpailutti meidät ensin meidän pahimman kilpailijan kanssa kuralle. Jonka se sattumoisin aiemmin omisti. Tämän jälkeen se myy sitten koko firman meille ja siitä tulee osaksi meidänkin omistaja. Nyt sitten kun kilpailuasetelma on muuttunut, niin se pystyy asiakkaana ostamaan meiltä halvalla töitä. Se nettoo tavallaan kahta kautta. Saa urakkahinnat alas ja sen jälkeen vielä hyvät rahat myymistään miehistä ja kalustosta. Sen tavoitteena on vain ottaa maksimivoittoa kaikesta mahdollisesta. En tiedä, että onko tämä ajatusmallini ihan hullu, mutta jotenkin vaan tuli tällainen mieleen ja pystyisikö itse pääjohtaja vastaamaan tähän”, Jussi uskaltautui kysymään Järvisen kantaa asiaan. Samassa Järvisen matkapuhelin soi. Hän vastasi siihen ja häipyi muutamaksi minuutiksi käytävälle puhumaan. Porukka odotti jännittyneenä Järvisen paluuta ja hänen kommenttejaan. Pian ovi avautui ja Järvinen saapui takaisin palaveriin. Tällä välin hän oli ehtinyt unohtaa kokonaan aiemmin esitetyn kysymyksen. Hän vaan kiitteli tapansa mukaan henkilöstöä aktiivisuudesta ja toivotti hyvää päivänjatkoa. Yksikään paikallaolijoista ei uskaltanut esittämään kysymystä uudelleen tai pyytämään edes jonkinlaista vastausta asiaan. Kaikki lähtivät hiirenhiljaa pois auditoriosta.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

“...Otaen huomioon miltä alkuvuojen tulos, niin se ei voi paljon huonompaan mennä, konkurssi on toisessa päässä, johtuu siitä että yksinkertasesä xxx:n (omistajan) sopimushinnat nyt kun muuttu se materiaalikuvoio niin se on todettukin muuten xxx suoraan, ne ei ole kohallaan ne sopimushinnat. Ne ei halua maksaa meille sitä mitä pittää maksaa xxx. Eli ne kuristaa meitä kun ne on meidän omistaja niin me ei päästä neuvottelemaan kunnon sopimuksia ne on kuristanu nyt ne hinnat vuojen alussa niin ne ei enää kata eli meillä on xxx tappio...” H1/29

"...Mun oma visioni oli tämmönen, ja en mä tiiä toteutuko se milläänlailla, mutta kun tästä kysyttiin multa, että miten katot tän homman menevän, että xxx tekee siinä hommassa sillain päin että se ei tarjoo ensimmättänä Voimatekniikalle sitä väkee vaan pistää sen kisailemaan meidän kans niin että meidän hintataso/Keski-Suomen Valon hintataso ajetaan alaspäin siintä missä sen nykyhintatason. Ja sitten kun me ollaan niinsanotusti kuralla sen homman kans niin se tarjoo että mitä te maksatte niin saatte tän kilpailijan. Muuten me sanottas että mitä te maksatte että me otetaan nää. Että montako vuotta te takaatte tänne töitä meille, että me otetaan nää miehet, mutta kun ne saa niin päin että ne saa ensin tään kilpailuasetelman muuttumaan, että me joudutaan xxx toteen, että meidän on pakko saada toi kilpailija tältä alueelta poies että me pärjätään saadaan tota reviiiri niinku suojeltua niin niin tota ajatus oli koko ajan se että yhteen mennään jonkun vuoden ympyrällä ja millä kautta mutta kyllä tässä nyt nää tiedot mitkä on tällä hetkellä tullut niin kyllähän xxx selvästi tästä asiasta nettoo. Ja saa sekä henkilökuntansa tekemään toisen yrityksen kautta halpaa työtä heille että saa vielä rahaa siitä kalustosta, mikä heillä niinkun periaatteessa seisoo siellä niin noin sen porukan käytössä oman verkon tekemiseen sillä samalla rahalla millä ne nyt saa sitten ostettua sen työn meiltä." H1/32

"... siirtymäkauden jälkeen että toiminnot on saatu niin tehokkaalle tasolle että se yritys pysyy pärjäämään vapailla markkinoilla ilman napanuorasuhdetta, ja se napanuorasuhde jos se on tällainen niin sehän ei ole aito toiminta ja toisaalta niin omistajayrityksen tavoitteena kuitenkin on tulouttaa siitä viivan alle jäävistä asioista omaan kassaan jotakin." H1/11

Tilaisuus jatkuikin voimakkaana keskusteluna käytävällä. "Eipä vastannut Järvinen kiperään kysymykseeni. Ei se mitään unohtanut, ohitti sen vain hienosti. Taisivat mennä ajatukseni nappiin, kun ei kerta ollut kanttia vastata", tuumaili Jussi työkavereilleen selvästikin ylpeänä siitä, että uskalsi ottaa tämän monien mielessä pyörineen ja hyvin arkaluontoisen kysymyksen esille. "Onhan meillä omia sisäisiäkin ongelmia olemassa. Niin kuin nyt tämä, että meillä on kovaa sisäistä kilpailua eri toimintojen kesken. Olen kuullut vanhemmilta työkavereiltani, että joskus se on niin kovaa, että se menee jopa yhtiön edun edelle", tiesi puolestaan Petteri, joka uutena tulokkaana oli havainnut tällaisen epäkohdan yhtiön toiminnassa. "Niin ja tällä tavalla Järvisen mallin mukaan rakennettava tulospalkkiomalli on omiaan vain lisäämään tällaista toimintaa, jossa tuijotetaan vain oman toiminnon tulosta ja ei olla yhtään kiinnostuneita yhtiön tuloksesta", lisäsi Jussi puita uuniin ja jatkoi: "Enhän minä voi antaa jatkossa omia miehiäni edes lainaksi muille toiminnoille, sillä niiden tuotto tulee sitten tälle toiselle toiminnolle ja meikäläisen porukka ei saa tuolta ajalta mitään tulosta viivan alle. Tietenkin ne vielä lainaisi niitä miehiäni juuri parhaaseen sesonkiaikaan ja palauttaisivat sitten huonompaan aikaan, kun ei ole enää missään miestarvetta. Tällainen ei vetele!" Käytäväkeskustelu alkoi käydä jo aikalailla kuumana. Keskustelun osalliset olivat lietsoneet toisensa kovaan vauhtiin ja Järvisen esittämiä ajatuksia tulevaisuudesta arvosteltiinkin kovalla kädellä. "Eihän me tälle mitään voida. Kauppa on tapahtunut ja omistajat tekevät mitä haluavat. Meidän on nyt vain yritettävä elää sen mukaan, että yhtiö pärjää taloudellisesti mahdollisimman hyvin ja me saamme leikkelettä leivän päälle. Yritetään sitten jatkossa rakentaa mahdollisimman hyviä järjestelmiä, josta koko henkilökunta hyötyisi parhaalla mahdollisella tavalla," rauhoitteli paikalle saapunut Korpela kiivas-tunutta keskusteluryhmää. "Näin kait se on nähtävä. Lähdetään tästä pikkuhiljaa valumaan työmaille. Kyllä se on tulevaisuus, joka näyttää, että kuinka tässäkin asiassa lopulta käy", tuumasi lopuksi Jussi ja häipyi omaan työhuoneeseen sa.

Tarinaan liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"...Niin sinne tulee enemmän tällaista nurkkakuntalaisuutta sanotaan, että ei mulla oo antaa miehiä (toiselle työnjohtajalle lainaa), mä tarviin ne ittekin, xxx. Sitä kautta voi olla tammönen synergiaetu jonkun verran huononemassa. Ja työnjohtajalta se että se ei halua antaa niitä on niin ensimmäinen syy se että sen tulosta ei paranna niitten miesten poissaolo silloin kun sillä on itellä töitä. Koska se saa liikevaihtoo niistä ja se saa siihen elämiseensä sitten sen liikevaihdon myötä myöskin sinne viivan alle rahaa. Mutta jos sen kaverit on pois siltä puoli vuotta hommalta niin kahden miehen kohdalla niin ei oo tehty kuluja itelle mutta ei oo tulojakaan ja sit kun ne tulee tammikuun pakkasilla, niin sulla ei oo seuraavaan 4 kuukauteen niille oikein mitään hommia ja ne makaa sun niitten miesten tuloksen päällä, jokka teki sen 8 kk sitten siitä toukokuun alusta joulukuuhun asti töitä, niin silloin tulee tammösiä pieniä vaikeuksia sen homman kanssa." H1/32

"...tämä yhtiö ei oo täysillä niinku ihan sama yhtiö, vaan tässä tulee vähän niinku kilpailevia leirejä keskenänsä. Kun nyt hiukan on sitä näkyvissä jo tässä vanhassa pohjassa että siellä nää toimialat, xxx että on liikaa semmosta jäsenten välistä kilpailua. Ja tuota joskus saattaa ihan ääritapauksessa olla sellainen, että on niinkun se oman toimialan etu ajaa yhtiön edun edelle. Ja kun meillä vielä bonuspalkka on rakennettu sillai xxx niin tuo kyllä se ihmisen perusahneus ja itsekkyyys on vastassa semmoselle hyvälle yhteistyölle, parhaalle mahdolliselle yhteistyölle mitä vois olla. Sehän on meissä kaikissa ihmisissä eihän siitä mihinkään pääse." H1/10

"...niin just kun puhuttiin ett ois se ihan kiva ett mimmosessa taloudellisessa tilanteessa ne on ja vaikuttaako se meidän tulevaan taloudelliseen tilanteeseen ja tammösiin niin ei tammösisistä yhtään mitään ett huhupuheita kuullaan. Nehän on semmosii ett niill ei mee niin hyvin ku teillä menee ett saas nähä tuleeks meille ees tulospalkkioo. Siin o just ku ei tiedetä nii joku aina spekuloi jollai ja vähän ajan päästä puhuu totuutena eteenpäin mitä joku toine puhuu..." H1/9

Huomioita taloutteen kesällä 2001 liittyvistä tarinoista

Tarinoiden mukaan uusi yhtiö sai perintönä melkoisen taloudellisen taakan kannettavakseen. Omistajaa arvosteltiinkin suhteellisen yleisesti lähinnä kahdesta syystä, ensinnä rahastamisesta yrityksensä myyntitilanteessa ja toisaalta alhaisista sopimushinnoista. Nämä alhaiset sopimushinnat nousivat esille monessa haastattelussa ja niiden nähtiin vaikuttavan yhtiön toimintaan jatkossakin. Tarinoista käy siis ilmi omistajien ristiriitainen tilanne omien menestyksiensä rakentamisessa ja samalla henkilöstön hyvinvoinnin turvaamisessa. Kettusen (1997, 265) mukaan yritysten tehtävänä onkin tulojen tuottamisen lisäksi tyydyttää myös työntekijöittensä tarpeita. Näissä muutosta odottavissa tarinoissa pohdittiin monelle uutta asiaa eli rahan riittävyyttä. Työn vaativuus tuli selkeästi nousemaan samalla kuin myös tekemisen tahti nousisi uuteen ulottuvuuteen. Monelle sähkölaitostoiminnassa mukana olleelle myös tämä oli täysin uusi näkökulma. Tarinoista nousivat esille myös organisaatiossa olevat piiloerot ja sisäiset kilpailutilanteet eri toimintojen kesken. Sisäinen kilpailu oli jopa niin kovaa, että se meni pahimmassa tapauksessa koko yrityksen edun edelle. Uuden kilpailutilanteen pelättiin vielä pahentavan tätä ongelmaa.

7.8.2 Talouden muuttuneet näkymät

Heti yhdistymisen jälkeen syksyllä 2001 oli edessä uusi talouden aikakausi, sillä jo ensimmäisenä talvena yhtiössä jouduttiin turvautumaan lomautuksiin. Uusi

urakointiyhtiön toimintamalli, jossa työtä ei ole välttämättä tarjolla routaisina talvikuukausina tuli usealle siirtyneelle työntekijälle yllätyksenä. Monelle sähkölaitoksessa olleelle tämä olikin ensimmäinen lomautus elämänsä aikana. Tilanne oli raskas myös yhtiön johdolle. Henkilöstö eli vielä vanhan monopoliajan elämää, jossa rahan tulemisesta ei tarvinnut kantaa sen suurempaa huolta. Tämä tilanne näkyi johdon puheissa. Uuden organisaatiomuutoksen myötä kevättalvella 2003 oli aistittavissa myös ensimmäiset todellisen taloudellisen ahdingon merkit ja se, että pelkällä lomauttamisella ei tällä kertaa mahdollisesti selvittäisikään.

Aiheeseen liittyviä päiväkirjamerkintöjäni vuosilta 2001 – 2003

”Häntä painaa myös tulossa olevat lomautukset... Hän kertoi myös työnjohtajista, jotka eivät nyt ymmärrä parastaan. Heillekään ei ole hommia ja heidän pitäisi lähteä esimerkiksi xxx:n komennukselle. Heidänkin kohdallaan on edessä mahdollisesti lomauttaminen. Porukka ei taida ymmärtää todellista työtilannettamme.”

”Soitin heti perään xxx:lle ja hän sanoi, että tammikuu on mennyt aivan kuralle jakelujohdoilla ja sairauspoissaoloja on aivan mahdottomasti. Eräs toinen johtaja soitteli myös. Kulurakenteen on kuulemma kovasti pielessä. Joudutaan tekemään kovia päätöksiä.”

”Firma on nyt muutosten edessä. Lomautuksia ja irtisanomisia alkaa tulemaan ihan kiitettävästi. Yhtiön johtokin alkaa käydä asian tiimoilta kuumana. xxx soitteli yksi ilta ja pyysi heti kommentteja neuvottelujen kulusta. Eräs toinen johtaja kävi niin hermona, että soitti ensimmäisen kerran jo 5.40 aamulla ja oli ennen kuutta ehtinyt soittaa jo kolme kertaa. Mielestäni tämä merkitsee sitä, että on tämä kova paikka johdollekin.”

Asiantuntijat ja työnjohto näkivät vuodet 2001 ja 2002 taloudellisesti kovin sekavina. Päivittäisissä keskusteluissa peräänkuulutettiin jotain suunnitelmallista järjestelmää tai budjettia, jonka varaan toimintaa olisi voinut rakentaa. Ilmeisesti sellainen oli johdon hallussa, mutta se ei vaan kantautunut henkilöstön työkaluksi. Jossain keskusteluissa epäiltiin jopa yhtiön taloudellisen tilan kestämistä vuotta pidempään. Jo integraation alkuvaiheen haastatteluissa esiin tulleet kovat säästötavoitteet tulivat esille myös päivittäisissä keskusteluissa. Puheissa epäiltiin mm. johdon taitoja organisoida uutta yritystä työn tekemisen ja tarjoamisen suhteen sekä sitä, aiheuttaako tällainen tilanne jäämisen kilpailijoita epäedullisempaan tilanteeseen. Asentajat elivät yhdistymisen jälkeistä elämää aluksi vanhan monopolimallin suojan mukaisesti. Päivittäisistä keskusteluista kävi ilmi, että uutta tiukan talouden mukaista urakointiyhtiön elämää ei ollut vielä sisäistetty. Pian kuitenkin selvisi edessä oleva ensimmäinen lomautustilanne. Seuraavina vuosina tämä huoli vain kasvoi, sillä myös asentajat alkoivat aavistaa pahimman mahdollisen olevan edessä. Ihmiset elivätkin tässä irtisanomispelossa joka ainoa hetki, joka sekunti, yöllä ja päivällä. Monelle pelko oli todella kova helvetti. Seuraavat tarinat muuttuneista talouden näkymistä ovat nousseet esille uuden muutoksen kynnyksellä kesällä 2003, jolloin Empowerin kaikkia tytäryhtiötä oltiin yhdistämässä juridisesti yhdeksi yhtiöksi.

Tarina muuttuneesta taloudesta

Pääjohtaja Ranta oli kutsunut uuden yhtiön YT-toimikunnan ensimmäiseen kokoukseensa. Kokouspaikaksi oli yllättäen valittu Tallinna. Viru-hotelliin sisäänkirjautuminen vei yllättävän kauan, sillä hotellin ala-aulan infotiski oli täynnä

toinen toistaan kiireisempiä liikemiehiä. Asia saatiin kuitenkin hoidettua ja kokous pääsi alkamaan ajallaan. Pääjohtaja Ranta oli selkeästi hermostunut aloittaessaan kokousta laajalla tilannekatsauksella: "Markkinat ovat nyt selkeästi avautumassa vapaalle kilpailulle ja alan muutosvauhti on huomattavasti nopeampaa kuin mitä osasimme odottaa. Tästä johtuen emme ole aivan pysyneet mukana kaikissa muutoksissa ja budjettiakin on jouduttu tarkistamaan useaan otteeseen sillä kulurakenteemme on yksinkertaisesti ollut koko ajan pielessä. Meidän pitäisikin pystyä jatkossa liikkumaan kilpailukykyisemmin ja todella liukkaasti avoimilla markkinoilla, sillä pian on alkamassa kova pudotuspeli. Valitettavasti juuri tähän sekavaan aikaan osui meidän yhtiöittemme yhdistäminen ja siinä yhteydessä tehtävät organisaation rakennemuutokset. Pitkälti näistä markkinoiden muutoksista johtuvista syistä yhtiön tulos on nyt pahemman kerran negatiivinen ja joudumme lähiaikoina turvautumaan lomautuksiin ja jopa asennuspuolen irtisanomisiinkin. Uskonkin, että ymmärrätte tämän työtilanteemme huonouden." Jotain tällaista henkilöstöryhmien edustajat olivat osanneet odottaakin, sillä tokihan huono tilanne ja sekavuus eivät voineet olla näkymättä myöskään henkilöstöön päin. Esimerkiksi budjettia ei ollut oikeastaan kukaan päässyt näkemään. Henkilöstön fiilinki olikin ollut jo jonkin aikaa kadoksissa ja tämä oli näkynyt esimerkiksi lisääntyneinä sairaspöissaoloina. Moneen otteeseen oli porukalla mietitty, mistä tällainen oikein johtuu.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

"... markkinatilanne on muuttunut, markkinat on avautunut jonkin verran lisää siitä tilanteesta, mitä silloin oli, edelleenkin on suljettua se tarjousxxx markkinoilla ja tuota kilpailu itsestään kun markkinat on avautunut ja käytännössä ehkä tää muutosvauhti täällä ulkoistuksen puolella on ollut suurempaa kuin mitä markkinat on avautuneet, niin se on aiheuttanut sen että kilpailu on ainakin jonkin verran näkisin että se on kiristynyt... tällä puolella tulee olemaan haasteita, koska muutetaan käytännössä toimintatapa tällaisesta ikään kuin pääomavaltaisen toiminnan osalta muutetaan tämmöiseen työvoimavaltaiseen toimintaan, joka toimii avoimilla markkinoilla, jonka tarkoitus on kilpailukykyisesti toimia avoimilla markkinoilla... tässä varmaan käydään jonkinlaista pudotuspeliäkin, jos ei ihan vielä tällä hetkellä niin vähän aikaa eteenpäin ja sitten sen pudotuspelin kautta valmistaudutaan käytännössä siihen, että se saahan sieltä markkinoilta ne tekijät." H2/11

"... rupes tuleen vähän toista kokoonpanoa ja sitten tehtiin lopullista organisaatiota sinne syyskuulle asti muistaakseni. Ja sitten on menty kahdella organisaatiolla ja kahdella järjestelmällä tässä nyt kokonainen melkein vuosi... Tuntuu, että se on ollu yhtä kaaosta tässä nyt tämä viimeinen puoli vuotta... Niitä tietoja on monessa paikassa. Sitten niitä yhdistellään monella lailla. Budjettihomma on eläny monta kertaa jo tän vuoden aikana ja pitää tehdä vertailuja ja se elää nyt koko ajan, budjetit ja ennusteet... urakointiyrityksen pitää liikkua markkinoilla liukkaasti ja pitää reagoida nopeesti. Joku tilanne voi olla viikon kahden päästä jo ohitte sitten, jos ei siihen oo osattu reagoida..." H2/10

"... tää viimeinen aika tää nyt oo tietenkun kun tää taloudellinen tilanne on se mikä on, niin sehän se tuo nää murheet mukanaan aika pitkälle... kun taloudelliset asiat sen porukan fiilingin laskee vaikka sä teet kuinka hommia niin sitä huolimatta tulos on negatiivinen, niin se ei kauheesti innosta enää, porukka on ymmällä, että mistä tässä nyt oikein on kysymys. Vaikka kuinka tekee töitä niin ei kumminkaan tuu mitään kauheesti tulosta..." H2/33

"Haastattelin aamulla xxx. Tämän paikkakunnan miehiä tuntuu painavan todella pahasti töiden vähyyys. Töitä ei ole ollut kuulemma neljään viikkoon juuri yhtään.... Lomautukset ja irtisanomiset täyttävät ihmisten puheet tätä nykyä. Selvästi ollaan alettu vaatimaan myös yrittäjäjohtajien päätä vadille." PK 01-03

Hillittynä pidetty ylempien toimihenkilöitten edustaja Pihkala ei malttanut olla ottamatta kantaa Rannan spekulointiin lomautuksista ja irtisanomisista: "Kyllähän me kaikki varmaan tiedämme yhtä hyvin, että omistajat haluavat aina rahaa sijoittamalleen pääomalle. Siinä ei liene ole kenelläkään epäselvyyttä. Mutta minusta nyt täytyisi huomata se, että meidän yhtiö on tätä nykyä rakenteellisesti hirvittävän iso ja korkea organisaatio. Ei tällaista myllyä pysty minkäänlainen asentajaporukka elättämään. Minusta tämä on meidän suurin ongelmamme. Toisaalta nyt keskitytään liikaa tuohon rahan tekemiseen ja unohdetaan tyystin tulevaisuus". Nyt Pihkala oli jo päässyt mukavaan vauhtiin ja mielialheeseensa. Kaikki Pihkalan tuntevat tiesivätkin, että luottamusmiessuojansa turvin tämä uskalsi heittää noinkin vahvoja kommentteja. "Kenelläkään ei tunnu nyt olevan selvillä, että mikä tämä meidän organisaatio oikein on, tai haluaa olla. Meillä ei ole mitään systemaattista tulevaisuuden hallintajärjestelmää, ei tavoitteita eikä budjettia. Jokaiselle on kuitenkin asetettu kovat tavoitteet. Miten tällaiseen voi oikein sitoutua", vaahtosi Pihkala hänelle poikkeuksellisen kiivaaseen sävyyn. Ranta oli jo ennakkoon osannut aavistaa, että uuden yhtiön ensimmäisestä YT-kokouksesta tulisi vaikea, sillä lomautuksista ja irtisanomisista puhuminen sai hänen kokemuksensa mukaan aina kirpeän vastaanoton. Juuri tästä syystä hän olikin ajatellut hieman lievittää kokouksen ilmapiiriä ja valinnut kokouspaikaksi Tallinnan.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

"... niin mä teen sitä rahaa taloon silloin kun sitä tulee riippumatta siitä millä nimellä sitä tehdään siis toi pitäis saada yrityksen pitäis antaa olla niitten epävirallistenkin kanavien auki sen rahan tulemisen kannalta, koska raha on tärkeä... rakenteellisesti Empower on hirvittävän iso mylly ja korkea organisaatio, paljon päälliköitä ja johtajia, on siinä rahantienaajille töitä että saadaan kaikki meidät elätettyä siinä sitten, että se on tämän yhtiön organisaatio-ongelma, että liian korkea." H2/15

"Mutta se, että mitä sillä nyt sitten haetaan, niin kai se niin kun liittyy tähän nykyvirtauksen mukaiseen, kait nyt jo vähän päivän polttavassa bisneksessä tämän ydinosaamisen ympärille kääriytymiseen, niin siihen. Tehdään sitä, mistä saadaan eniten rahaa, koska se rahahan se on sen omistajan vinkkeli yleensä, ei se mitään muuta halua kuin rahaa, mahdollisimman paljon ja mahdollisimman nopeasti, niin kuin Amerikassa." H2/23

"xxx oli vääntänyt kättä kollegansa kanssa ja ihmettelyt, kun yhtiössä ei ole mitään systemaattista tulevaisuuden hallintajärjestelmää. Rahat eivät kuulemma riitä edes ensi kesänä... Lisäksi häntä kaiveli se, että kenelläkään ei ole käsitystä siitä, että mikä tämä organisaatio oikein on. Nyt haetaan vaan kovasti säästöjä ja se on esimerkiksi kehitystyö, josta on helppo leikata... Hänen mielestään jännä juttu, että ei edes budjettia ole vielä laadittu ensi vuotta varten... Hieman myöhemmin toinen asiantuntija kertoi, että taaskaan ei tullut uutta budjettia. Sai sen vahingossa eräältä kollegaltaan. Ihme juttu, vaikka jokaiselle on asetettu kovat tavoitteet. Mitenkä niihin voi sitoutua, kun ei tiedä budjettia." PK 01-03

Ei ehtinyt Pihkala kunnollisesti lopettaa, kun toimihenkilöitten luottamusmies Mähönen ennätti jatkamaan hänen puheenvuoroaan: "Olen täysin samaa mieltä Pihkalan kanssa. Kyllähän se lähtökohta on oltava se, että aamulla kun lähtee töihin, niin tulos täytyy olla mielessä sillekin päivälle. Meidän pitäisi nyt pikaisesti parantaa tehokkuuttamme ja tuottavuutta, purkamalla esimerkiksi noita rinnakkaisia toimintoja." Mähönenkin tiesi mistä puhui, sillä rinnakkaiset toiminnot tarkoittivat lähinnä yhtiön yläpään perkaamista, ei niinkään hänen

oman henkilöstöryhmänsä jäseniä. Niinpä hän jatkoikin: ”Kyllähän me tuolla kentällä olemme jo nähneet, että markkinat ovat kiristyneet. Nykyäänhän joudumme kaikki työt hankkimaan tarjouskilpailun kautta. Minun vahva näkemykseni on, että nyt mennään pahemman kerran miinuksella. Meidän henkilöstöryhmän toive olisikin, että näin ei annettaisi jatkaa kovin kauaa, vaan haettaisiin sitä kilpailukykyä näillä konsteilla.” Nyt innostui myös Pihkala jatkamaan: ”Niin, nyt tuntuu, että yhtiössä arvostetaan vaan euroa ja sellainen työn tekemisen näppituntuma on hävinnyt. Eihän tällainen yhtiö voi hetkessä tuottaa voittoa sillä tavalla, että lomautetaan tai irtisanotaan ainoastaan sitä asennusporukkaa. Minun ehdotukseni on, että laitetaan nykyiset toimintatavat kuntoon ihan rauhassa ja panostetaan voimakkaasti myös tulevaisuuden toimintamallin tehostamiseen. Tällä hetkellä tuntuu, että me odotamme vain leikkausten alkamista.” Pääjohtaja Ranta kuunteli henkilöstöryhmien edustajien puheita ja ajatteli mielessään, että tuo kaikki on niin kovin helppoa teoriassa, mutta käytännössä kuitenkin niin vaikeaa.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... niinkö se että lähtökohta on se että aamulla kun lähtee töihin niin kyllä pitää olla se mieli, että lähetään taas tekeen tälle päivällekin tulos... pyritään tavoitteleen tehokkuutta ja sillä tavalla saadaan niinkö rinnakkaisorganisaatioita tavallaan yhdistettyä täsä... Eli tehokkuus on se mitä niinkö tai tuottavuus mikskä sitä nyt sanotaan, se on se yks lähtökohta, tottakai joku tämmönen eri firmojen väliset sisäiset laskutukset poistuu. Eli niinkö yhdistämällä näitä samaan asiaan päädytään eli se joku sanotaan sisäinen laskutus se on työtä mikä ei niinkö emofirmaan kumminkan loppujen lopuks tuo markan markkaa, se on turhaa työtä ja siitä pitää päästä eroon.” H2/20

”... sitä vaan aatellu että miten se taloudellisesti kannattaa koska nythän meidän täällä on aateltu ja katottu sillälaila että välillä on vähän niinku ollaan veitenterällä siinä että milloin tulee jyrkimpä saneerauksia...että milloin rupeaa kuulumaan jotakin ja jyrkempää tekstiä ylempää... toimitaan kiristyvoilla kilpailumarkkina-alueilla että ja kaikki työt mitä me saahaan ja tarjotaan niin kilpailun kautta saahaan että... nyt tässä viime vuosien aikaan tullu muutoksena se että tuota niin mehän ennen vaan tehtiin töitä ei tarvinnu kustannuksista välittää mittään niin nyt se on oleellinen muutos että meidän täytyy kilpailun kautta kaikki saada. Jos me ei pärjätä kilpailussa me vaan katellaan sitten kotona peiliin... ettei kovin kauan oltais tappiolla ja sillai ettei kovin kauan menis miinuksella tämä touhu. Mulla oli semmonen käsitys että nyt mennään miinuksella... kilpailukyky ois parempi kuin on isompi yksikkö. Mutta en tiiä sitten onko se tuota niin tuottanut tulosta sitten että onko siinä onnistuttu. Musta tuntuu että ei oo oikein onnistunut...” H2/6

Tässä arvostetaan pelkästään omistajia ja markkaa, tarkotan euroa. Näyttää siltä että ei tällä hetkellä ainakan muuta... Eihän se voi hetkessä tuottaa semmonen yhtiö, että se hetkessä tuottaa voittoa, että lähdetään heti irtisanoon ja lomauttaan ja tällälaila että jotenkin tuntuu aika karskilta että siinä ei kyllä ajatella mitään muuta kuin sitä euroa, uusi yhtiöhän vie monta vuotta ennen kuin se lähtee pyöriin... Pantas toimintatavat kuntoon ja tommottet ihan rauhassa, kauheella hässäköillä... kiristetään toimintaa että enemmän ja enemmän täytyy saada tulosta tietysti täytyy saada tulosta mutta jokainen sillä kehittyähän täytyy mutta tota ja tuottavuutta parantaa mutta on se vähän turhan liian nopeella aikavälillä se on tehty ja nyt sitten kun tuota päitä rupee putoon...” H2/14

Kello oli jo melkein kuusi illalla, kun tämä vaiherikas YT-kokous viimein alkoi lähestyä loppuaan. Kokouksessa oli käsitelty niin lomautukset kuin irtisanomisetkin eikä tunnelma ollut enää näiden asioiden jälkeen kovinkaan korkealla. Irtisanottavien määrän kuultuaan innostui jo pääluottamusmies Korpelakin vuodattamaan: ”Perrrkele, en voi millään käsittää, että tällainen töiden täydellinen

häviäminen on ylipäättään mahdollista. Nyt on tilanne monessakin paikassa, että jätkät ovat olleet ilman työtä jo pidemmän aikaan, kyllä se masentaa ketä tahansa. Mikä siinä on, onko ne meidän katteet liian korkeat vai mistä se johtuu. Vai onko tämä meidän toiminta ajateltu yksinkertaisesti liian suurelleen. Olisihan meillä erilaisia pieniä työmahdollisuuksia, joista voitaisiin sitten kerätä isompia kokonaisuuksia. Kyllä tämä henkisesti koettelee meidän väkeä, sillä monellakin on esimerkiksi talojen velat vielä maksamatta. Olen kyllä vahvasti sitä mieltä, että jos meidän työ olisi mielekästä ja meillä olisi hyvä olla töissä, niin aivan varmasti se näkyisi myös yhtiön tuloksessa. Eihän tämän meidän homman tarvitse mikään kultakaivos olla, mutta sen verran tarvitsisi rahaa saada, että jollakin tavalla pärjättäisiin puolin ja toisin. Eli firma saisi rahaa, se pystyisi myös pystyssä ja se elättäisi samalla asentajat.” Pääjohtaja Rantaa jo väsytti, mutta urheasti hän jaksoi kuitenkin kuunnella kaikkien henkilöstöryhmien puheenvuorot. Kokous oli ajanut asiansa. Irtisanomisprosessi oli käynnistetty ja henkilöstöryhmien edustajien mielipiteitä oli kuunneltu. Tilaisuuden loppuksi pääjohtaja Ranta totesi jo helpottuneempana: ”Eiköhän jatketa asian vaapaampaa käsittelyä tuolla ravintola Troikan kabinetissa.”

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia ja päiväkirjamerkintöjä:

”Minä en toisten sanoja rupea mittaamaan, mutta tuota eihän se tunnelma kovin korkealla ole. Ei voi käsittää, että tällainen on mahdollista... Vituttaa. Mutta ei sille voi mitään, se on vaan rauhoituttava, ei tässä muutakaan ole varmaan tällä alueella... niin tuota, minä en tiedä, miten vittu voi hävitä työt, katteetko on liian korkeat vai mistä se johtuu nyt että onko tämä nyt ajateltu vähän liian isolleen tämä xxx. Sitä voisi vaikka tehdä niihin mökkeihin sähköjä, niitäkin on tehty, niissä olisi töitä vähäisen ja kaikenlaista pientä. Kaikki pitää olla niin suurta ja ihmeellistä, ei täällä ole semmoista. Eihän nyt hyvänen aika. Ei täällä mitään teollisuutta ole eikä mitään muutakaan, ei muuta kuin pikkuhommia kerättäisi arkin täyteen. Mutta en tiedä sitten, onko niitäkään. Jotakin tarttis tehdä.” H2/1

”... kyllähän se nyt on aika sellaista silleen rankkaa että tota kuitenkin enhän mä nyt muuten, mutta kun on Osuuspankin talonmiehenä, niin se aiheuttaa sellasia pieniä paineita yleensäkin, taloudelliset jutut siinä enemmän rassaa xx sen mukana pysyminen, tietysti silloin jos ei olis velkaa niin ihan sama sitten vaikka potkis käpyjä pihalla, mutta tota noin niin siinä on se puoli mikä rassaa enemmän... jos tota kavereitten sitoutuminen työpaikkaan tai niin kun siellä on hyöä olla, niin se on ihan toisenlaista se työn mielekkyys ja ihan varmasti olen sitä mieltä, että se näkyy myös viivan alla, aivan takuulla, se on minun mielipiteeni...” H2/13

”... mikä siinä edes mättää loppujen lopuksi että se on tällaista tää homma, että sitä aatellaan, että eihän se niin kun työntekijän kannalta tartte kultakaivos olla, mutta sen verran sais rahaa, että pärjää ja sitten tuota kyllähän se asentajien puoleltakin pitäis toimia se homma niin päin, että sen firmankin pitäis pärjätä, että se pystyy taas pitämään miehiä töissä. Mutta siihenhän sitä pitäis siihen johtamiseen pyrkiä että ois töitä, että firma pysyy pystyssä ja miehet saa rahaa ja sitten xxx, mutta sitä ei tiiä sitten että millä siihen pystyy tässä yhteiskunnassa.” H2/26

”Oli käynyt tapaamassa aamulla erään paikkakunnan asentajia. Olivat olleet aivan masentuneita ja sanoneet, että kohta on kuukausi istuttu suljettujen ovien takana. Töitä ei kuulemma ole ja heitäkin jo alkaa tympimään tällainen tilanne. Mieluummin olisivat vaikka lomilla.” PK 01-03

Huomioita kesän 2003 muuttuneisiin talouden näkymiin liittyvistä tarinoista

Kesällä 2001 esiintyneet talouden tarinat olivat selkeästi muuttuneet. Toimialojen sisäinen kilpailu ja omistajien arvostelu oli hävinnyt. Kesän 2003 taloutta tarkasteltiin hieman muuttuneesta ja konkreettisemmasta näkökulmasta. Yritysjohto tarkkaili nyt muuttunutta markkinatilannetta (aiemmin: muuttuvaa kilpailutilannetta). Johdon tarinoiden mukaan alan pudotuspeli oli alkamassa ja markkinatilanne oli kovasti sekava. Budjetit ja ennusteet elivät moneen kertaan niin, ettei niitä ehtinyt näyttää edes henkilöstölle. Yhtiön taloudellinen tilanne oli ajautunut vaikeaksi ja tämä aiheutti henkilöstössä hämmennystä ja motivaation alenemista. Yhtiön taloudellisen tilanteen korjaamiseksi kesällä 2003 jouduttiin turvautumaan alalla tuolloin vielä hyvin harvinaisiin irtisanomisiin. Tähän oli olemassa monta syytä. Yhtenä syynä pidettiin jo omistajapolitiikassa kerrottua asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutosta, johon ei uudessa organisaatiossa osattu reagoida riittävän nopeasti. Kesäkuussa suoritettu 43 henkilön irtisanominen oli raskas paikka yhtiön johdolle ja se näkyi myös heidän puheissaan ja tarinoissaan.

Asiantuntijat/ työnjohto tarkkailivat yrityksen korkeaa rakennetta ja tuottavuuden parantamista (aiemmin: työn tuottavuutta ja työtuntien maksajaa). Tarinoitten mukaan johtamisen ns. näppituntuma oli nyt hävinnyt ja henkilöstöä oli organisaation yllä rakenteessa liikaa. Asiantuntijat ja työnjohto kokivat, että yhtiö tuotti tappiota ja he odottivatkin jonkintasoisten leikkausten alkamista. Asentajataso odotukset olivat muuttuneet konkreettisiksi, asentajille riitti nyt yksinkertaisesti se, että työtä olisi tarjolla (aiemmin tarinoiden sisältönä olivat olleet työn vaativuuden nouseminen ja työn tekemisen muutokset). Asentajien tarinoitten sisältö muodostui lähinnä työn loppumisen tai vähyyden ihmettelystä. Huoli henkilökohtaisten velkojen maksamisesta oli myös suuri. Tarinoiden viestinä oli, että molempien, yrityksen ja sen henkilöstön olisi pärjättävä.

7.8.3 Talouden uusi aikakausi

Seuraavina vuosina alkoi uuden taloudenpidon opettelemisen aikakausi. Johto oli monesti vaikeiden päätösten edessä, sillä asiakaskäyttäytyminen oli muuttunut merkittävästi. Töitä voitiin ostaa tai olla ostamatta ja jo sovittujen töiden aikatauluja muutettiin tämän tästä. Tällaisiin muutoksiin reagoiminen oli uuden opettelua aiemmin tasaiseen työtahtiin tottuneelle organisaatiolle. Välillä varauduttiin suuriin lomautuksiin, jotka eivät sitten toteutuneetkaan. Joskus, kun lomautuksia olisi tarvittu, lain vaatimat neuvotteluajat vesittivät myöhäisen reagoinnin. Toinen noina vuosina ilmennyt talouden areenan selkeä kehittämistarve oli toimintoprosessien yhteensovittamisessa, sillä yhtiön urakoiden tarjoajat ja tekijät eivät vielä olleet löytäneet toisiaan. Myöskään laskentatyössä tarvittavat järjestelmät tarvitsivat yhteensovittamista. Lisäksi koko verkko-rakennuksen markkinat olivat muutoksessa, sillä päivittäisten keskusteluiden mukaan verkkoyhtiöt eivät enää investoineet jakeluverkkoihinsa entiseen malliin. Henkilöstön mielestä hintataso oli laskenut todella alas. Toista kertaa kilpailutetut Vattenfallin yksikköhintatyöt vähenivätkin jälleen. Tämä oli myös

omiaan vaikuttamaan talouden ympärillä käytävään keskusteluun. Integraation alussa monopoliaseman turvaan tottunut henkilöstö joutui nyt viimein opettelemaan uuden talouden vaatimaa elämää. Esimerkiksi asentajien työ oli muuttunut kiireisemmäksi ja raskaammaksi. Kaikki eivät enää yksinkertaisesti jaksaneet tällaisessa puristuksessa.

Aiheeseen liittyviä päiväkirjamerkintöjäni vuosilta 2003 – 2005

”xxx soitti eilen ja kertoi, että hävoisimme Vattenfallin yksikköhintatarjouksen 2 seuraavalle vuodelle. xxx Entistä omistajaa ei kiinnosta mikään muu, kuin raha. Ei auta yhtään minkäänlaiset palvelusuhteet yms. asiat. Meillä on meneillään parasta aikaa neuvottelut xx asentajan lomauttamisesta. Tämä tieto tiesi välittömästi, että mukaan lomautuksiin liitetään xx asentajan ja xx teknisen lomautukset. Lisäksi saatetaan joutua menemään toimipisteiden yhdistämisiin, prosessien uudelleenjärjestelyihin xxx sanoi, että onneksi kaikki (tekniset ja asentajat) ymmärtävät, että mistä nyt on kysymys.”

”Joka tapauksessa johto on päättänyt reagoida suhteellisen nopeasti. Tämä on kaksipiippuinen juttu. Pitäisi antaa tehdä johtamista pidempään, mutta kun ei voi, kun on reagoitava, koska lomautus- ja irtisanomisprosessi vie joka tapauksessa aikansa. Nähtäväksi jää, että miten homma etenee tästä.”

”YT:ssä keskusteltiin Empowerin tämänhetkisestä talouden tilanteesta. xxx teki miinustuloksen toukokuussakin. xxx tuumasi, että lievä kokemattomuus on ongelma. xxx Eri organisaatio tarjoaa ja eri tekee. Tarjoajat ajattelevat, että hyvä kun saatiin urakka ja sitten se annetaan vaan tehtäväksi. xxx Porukka ja järjestelmät eivät ole hioutuneet yhteen. He eivät keskustele keskenään. Myös markkinat määräävät hintoja, koska ollaan myös menetetty urakoita. xxx Hintataso on nyt sairaan alhainen. Tähän vaikuttaa aikaisempi omistus pohja. xxx: jakeluverkko yhtiöt ali-investoivat verkkoon tällä hetkellä.”

”xxx otti puheeksi asentajien nykytilanteen. Hänen mielestään tilanne on muuttunut. Ennen pärjäsi heikompi kaveri. Nyt kun tehdään urakalla, niin kaikki kaverit eivät tahdo enää pärjätä. Kaikki nykyään tehtävää työtä on raskasta työtä ja aina helvetin kiire. Pitäisi saada rahaa jokaisesta tunnista. Tässä ei vaan sitten kaikki tahdo pärjätä.”

Keväällä 2005 elettiin talouden näkökulmasta jo tutuksi tullutta tiukan talouden aikaa. Vanhojen omistajien taloudellista turvaa ei enää ollut ja kaikki taloon tullut raha piti löytää vapailta ja kilpailuilta markkinoilta. Seuraavat tarinat kevään 2005 taloudesta nousevat jälleen ihmisten erilaisista mielikuvista ja näkemyksistä.

Keskustelu taloudesta jatkuu

”Tervetuloa tähän laajennettuun johtoryhmän kokoukseen. Tämän uudistetun käytännön mukaan henkilöstöryhmien edustajat osallistuvat pari kertaa vuodessa johtoryhmätyöskentelyyn ja nyt on sitten tämän uuden käytännön mukainen ensimmäinen kokous”, toivotti pääjohtaja Ranta kokouksen osallistujat tervetulleeksi ja jatkoi: ”Tässä aivan aluksi käyn läpi hieman meidän taloustilannetta. Meidän taloudenpitohan on korostunut hyvin voimakkaasti ja se on muuttunut paljon nopeatempoisemmaksi. Kaikkien täytyy nyt muistaa, että meillä ei ole sitä entisten omistajien kassaa turvana. Me joudumme suunnittelemaan rahan käyttöä paljon tarkemmin sekä elämään enemmän tämän päivän ehdoilla ja seuraamaan kassatilannetta.” Jälleen kerran kävi niin, että muut kokouksen läsnäolijat eivät malttaneet kauan kuunnella hiljaa ja niinpä hallintopäällikkö Reijonen ennätti lisäämään: ”Meillä on vielä ongelmia seuranta- ja ra-

portointijärjestelmissä. Niiden pitäisi olla kentälläkin jokapäiväisiä työkaluja, mutta jostain kumman syystä ne eivät vaan mene eteenpäin. Nytkin eletään jo kevättä ja vielääkään meillä ei ole tiedossa viimevuotisia tiimitasojen tuloksia. Lisäksi kun tämä tuloksen teko vielä kangertelee aikataavalla. Tämä seuranta-asia meidän on satava pikaisesti kuntoon.” Seuraavaksi oli äänessä ylempien toimihenkilöitten edustaja Pihkala: ”Meillä on ollut tässä viime aikoina aikataavalla muutosta ja nyt on vaarana, että porukka ei ehdi keskittyä siihen oikeaan tekemiseen. Tätä kautta tuleva tehottomuus aiheuttaa sen, että rahaa ei tule tarpeeksi ja siksi kannattavuus jää huonoksi. Niin kuin Reijonen totesi, niin ei tuo uusi taloudenpito vielä valitettavasti näy kentälle oikeastaan millään tavalla.”

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”... siinä mielessä muuttunu että tuota niin ett tää on kuitenkin aika nopeatemposta ja siinä mielessä taloudenpito on korostunu varmaan senkin takia, että ne omistajanvaihdokset tuli, jolloinka meiltä hävis niinkun edellisten omistajien iso kassa taustalta ja nyt joudutaan niinkun paljon enemmän elämään tämän päivän ehdoilla ja tätä päivää ja seuraamaan hyvin paljon tarkemmin esim. kassa tilannetta ja taikka yleensäkin rahaa että mitä on käytettävissä ja mitenkä pärjätään ja suunnittelemaan sitä etiäpäin että siinä mielessä mä uskon että se on terävöityny jos tuohon talouteen liitetään sitten tämmöset seuranta- ym. raportointijärjestelmät niin ne ei ikävä kyllä ole menny yhtään sillä tavalla etiäpäin kuin ois pitänyt että tavallansa niitä työkaluja, mitä esim. täällä kentällä tarvitaan, niin ne ei vaan jostain syytä niinkun mee etiäpäin.” H3/34

”... Joku taloustiedot, niin on sanonu toittottanu viimeisen kaks vuotta, kun päästäs sille tasolle, mitä ne oli -97 xxx mutta täällähän on esim. viime vuoden tuloksia tiimitasolla, niin ei tänä päivänä ole ja eletään 11. päivää helmikuuta, ei tiedetä, kuinka työnjohtajittain on menny, niin kyllä oli liian hidasta. Aikaisemmin oli sillai, että sai joka aamu tiesi laskutustilanteen, ite katto koneelta, tiesi, missä mennään, pysty hakeen kaikki xxx Nyt vaan mennään tätä vuotta niin tääkin kuukausi loppuun eikä mitään tietoo varmasti tule, että kuinka viime vuosi on mistä on kulut muodostunu, mitkä muut, niin mä sanon, että on huolestuttavaa... mun mielestä on tehty vähän liiankin huonoo tulosta...” H3/35

”... Mutta tuota niin tässä on vaarassa semmonen asia että porukka ei ehi tekemään niitä kunnon töitä riittävästi kun riittävästi liian usein vaihtuu eli pitäs ainakin tuotanto pitäs saaha stabilisoitua jossain vaiheessa että ne vois keskittyä siihen tekemiseen, koska siinä nyt käy niin, että jos siellä on tehottomuutta, niin meille ei tuu tarpeeks rahaa ja kannattavuus jää huonoksi. Tietysti aina on tämmönen häslinkivaihe sillon kun muutos tapahtuu... Ei se (taloudenpidon muutos) ainakaan tännepäin mitenkään oo näkyny. xxx Ei meillä mun mielestä sellasia mutuoksia oo ei ne ainakaan tänne näy...” H3/29

Koska kukaan ei kommentoinut Pihkalan edellistä lausumaa, jatkoi tämä ajatus-
tensa julkituomista: ”Näitä aivan samoja asioita on jauhettu jo pari vuotta, mutta ei tämä meidän tilanne näytä muuttuneen paljoakaan. Meillä työn teko on aikataavalla kausiluonteista. Meillä joko on töitä paljon, tai sitten niitä ei ole juuri lainkaan. Tämä tällainen jonkinsorttinen epävarmuus rassaa henkilöstöä todella paljon. Kuitenkin minä uskon siihen, että talouden seuranta on jollakin tapaa parantunut ja tarkentunut, vaikka se ei meille kentälle näykään. Onhan sen ollut pakkokin parantua, sillä niin kuin johtaja sanoi, meillä ei ole enää niitä vanhoja omistajia takuumiehinä. Turha meille on väittää, etteikö tässä firmassa tänä päivänä arvostettaisi enenemässä määrin tehokkuutta ja raakaa rahan tekemistä. Täytyyhän meidän kaikkien myöntää, että olemmekin saaneet nyt taloudellisesti kannattavamman firman aikaiseksi. Vielä kun saataisiin porukka keskittymään tuohon oleelliseen, tilanne olisi jo kokolailla hyvä.” Nyt ennätti jo Rei-

jonenkin puolustelemaan omaa kommenttiaan: ”Tottahan se tietysti on, että taloudellinen tilanne ei nyt niin valtavan huono ole, kuin nuo näyttämäni luvut antavat ensisilmäyksellä ymmärtää. Tuo yhtiötason seuranta vaan olisi saatava jalkautettua kentälle saakka, sillä onhan parempi katsoa totuutta suoraan silmiin, kuin elää epätietoisuudessa.” Ennen kuin Reijonen ehti kunnolla lopettaa, Pihkala muisti erään mieltään painavan asian: ”Meinasin aivan unohtaa. Meillä on myös rakenteellinen ongelma, sillä meidän organisaation yläpää on aivan liian paksu. Olen tästäkin muistaakseni puhunut jo pari vuotta. Niin, ja sitten on tämä meidän ylempien toimihenkilöitten työaikakysymys. Meidän työmäärä on kasvanut ja omaa aikaa on alkanut palamaan aina vaan enemmän työnte-koon...”

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”Niin, joo kyllähän se semmosta kovin ja enenevässä määrin niin kun polarisoitunutta on sillä tavalla, että mennään lujasti tai ei mennä lujasti, että on töitä tai ei ole töitä, että se on varmaan semmonen kuitenkin yks niin kun rassaava tekijä kaiken kaikkiaan, kun se istutetaan ihmiselle, ei se ihminen kumminkaan, kyllä jonkun sorttinen varmuus on varmuus kuin jonkun sorttinen epävarmuus. Niin minä uskon kuitenkin... kyllä niin kun seuranta varmaan se on petraantunu huomattavasti ja niin kun ne tilipussit, joita niin kun on ollu käytettävissä tai takuumiehet, jotka on ollu käytettävissä, niin näiden takuumiesten niin kun merkitys on muuttunu tai ne takuumiehet on muuttunu, PVO:sta ja Vattenfallista pääomasijottajaksi.” H3/23

”Tässä firmassa arvostetaan raakasti rahan tekemistä... Niin tuota edelleenkin, jos sitä kato-taan, niin tuota tuota tehoa tehoa ja tehoa ja rahaa ja rahaa ja rahaa... oleellista on ollu tietys-ti se, että ollaan saatu nyt sitten loppujen lopuks kuitenkin niin taloudellisesti kannattavam-paa firmaa aikaseks ja nyt ko omistajatkin vaihtu tässä joku aika sitten, niin kyllä se kannat-tavuus siellä kuviossa on aina enemmän ja enemmän mukana... Se (taloudenpito) on muut-tunu tarkemmaks, mutta positiivisessa mielessä tarkemmaks, että kyllä se on niinkö parempi on katsoa totuutta suoraan silmiin, vaikka se olisi huonokin se totuus, kuin se, että eletään jossakin epätietoisuudessa. Eihän nyt oo totuus taikka taloudellinen tilanne ei ole huono tällä hetkellä.” H3/4

”... Reviiri on kasvanut, että palaa sillä tavalla sitä omaakin aikaa siinä... Ett siinä mielessä tää, mutta en mä tiedä se on vaan ett sitä aikaa palaa enemmän ja se että kyllähän sillä mer-kitystä sillä on ja sitten se että tietysti kasvaa tää tavallaan niinku työmäärä niinku tilastoin-nissa ja muussa mielessä... Se on aika semmosta, sehän tässä on ett ku tää on vähä niinku mite-n mä nyt sanosin, että vähän liian sellasta hektistä ja ja ja ei oo semmosta pitkäjänteisyyttä, että kun töitä ei oo sillai tasasesti... korjattiin tätä organisaatiota ett johtajia on paljon. Se on niinkun tässä suurin munaus. Pojat laski tuolla mä oon senkin varmaan kertonut, ennen riit-ti kun pylvääseen kiipes viis kertaa ja nyt pitää viistoista kertaa käydä pylväässä ennen kun kaikki herrojen palat on maksettu...” H3/15

”No niin, Pihkala pysytäänpäs asiassa. Tuo ylempien ylityökysymys on aivan eri palaverin aihe, kuin johtoryhmän kokouksen”, ennätti pääjohtaja Ranta rauhoittelemaan ylempien toimihenkilöitten edustajan kiihtynyttä puheenvuoroa ja hän heitti saman tien kysymyksen toimihenkilöitten edustajalle: ”Mitenkäs se on Mähösen porukoitten näkökulmasta tämä taloudenpito sujunut viime vuosina?” Mähöstä tympi koko kysymys, sillä näitä samoja asioita oli jauhettu kaikissa mahdollisissa tilaisuuksissa viimeisten vuosien aikana eikä suurta edistys-tä kuitenkaan ollut tapahtunut. ”Kyllä minun vastaukseni on kokolailla saman-lainen Pihkalan kanssa, sillä minunkin mielestäni pelin henki on ollut viime vuosina eurojen teko omistajille ja yhtenä ongelmana ovat koko ajan olleet rin-nakkaiset toiminnot. Tähän ei mielestäni kuitenkaan ole tullut mitään paran-

nusta, ainakaan sellaista, joka näkyisi kentälle saakka. Meidän yhtiön yläpää on vieläkin aivan liian paksu. Oikeastaan ainoa, mikä meille päin näkyy, on tuo esimiesten yksittäisten laskujen tarkempi seuranta. Se on tarkentunut aikataavalla paljon. Aivan pienetkin asiat ostot täytyy hyväksyttää esimiehellä. Eli kyllä minun mielestäni kentällä seurataan laskutusta hyvinkin tarkasti, mutta sitä ei näemmä nyt vaan saada yhtiötasolla pelaamaan. Mutta yksi asia on viime vuosina painanut mieltäni kokolailla paljon. Nykyään ei työn tekemisessä paina enää mikään muu kuin euro. Ennen tehtiin asiakkaalle vähän niin kuin kaveripohjalta töitä, mutta nyt vain euro ratkaisee, ei enää se, kuka sen työn tekee." Pääjohtaja Ranta kuunteli ja nyökytteli päätään osaa ottavasti, sillä tottahan tuo varmaan oli, mutta kun markkinatilanne oli vaan yksinkertaisesti muuttunut tällaiseksi.

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

"No en mä tiedä onko sillä mitään muuta haettu kun tuota että tota taloudellisuutta varmaan jonkin verran, että enemmän saatat euroja että päästäis pällekkäisyyksiä purkaan ja tämmösiä että tota saadaan yhtä henkilöä kohden enemmän tulosta. Euroja sill on haettu mä luulen, että aika pitkälti. Onhan sillä voitu hakee jotain noita synergiaetuja, mutta mun mielestä siinä ei oo ainakan tällä hetkellä kovin hyvät tulokset näkyvissä... No, ainoa mun mielestäni mikä on niin on se, että esimiehet seuraa laskutusta paljon tärkeemmin ja toi, että se on pyritäviä pitää nopeempina kun ennen ja siihen on satsattava... Niin laskutus kun muutenkin se yleensä se että seurataan sitä työtä ja ehkäpä hieman tarkemmin, kustannuksia pyritään karsiin. Mikä nyt välttämättä sehän on ihan positiivinen asia." H3/14

"No ei kai siinä oo mitään muuta kun rahahan siinä on mielessä, ei kai siinä mitään muuta tarkotusta voi olla... näkyy joo (taloudenpito), tiukennuksena että sehän nyt ruppee olemaan melkein että hyöä ettei tartte tehdä, lyijykynän kun käyt ostamassa, niin kirjallista anomusta..." H3/27

"... ehkä vielä eniten on muuttunu meidän tilaaja elikkä aikasemmin me tehtiin enemmän kaveripohjalta töitä, nyt me tehdään ihan europohjalta sillain että vain hinta ratkasee eikä se kuka on tekijä ja se on ainakin minun kohdalla niin noin selvästi niinkun henkisesti kovasti erilainen elikkä mä otan sen aika raskaasti sen, että ei arvosteta sitä, kuinka hyvin ja kuinka se hoidetaan sovitulla tavoilla, vaan sitä että kuinka paljon se maksaa... kate on semmonen mikä on tullu entistä suurempaan arvoon ja kyllä se on aina tietty, ei se ole uus asia, että ilmaseks töitä ei pidä tehdä, mutta se ehkä korostuu sillä kautta että hinnat on menny meidän itsemme haluamatta huonompaan suuntaan ja sitä kautta niin noin kate on pienentyne ja nyt kun pitä sama kate ottaa sitten jollakin muulla toiminnan parantamisella, niin se on semmonen asia, johonka on arvostusta tullu että tarvi löytyä se oikee tapa toimia... alkujaan tehtiin pienellä toimihenkilöporukalla ja isolla tuntihenkilöporukalla töitä ja lähes laskutettiin kaikki mitä niin noin liikuttiin mihin tahansa niin sillä saatiin aina raha siitä. Tämmöstä laskuttamatonta työtä ei tullu. Ja tota sitten kun mentiin sitten tähän seuraavaan vaiheeseen missä sitten vähän porukat lisäänty niin tuntu siltä että tää työtakuu mikä siellä toisessa paikassa toi väkee tänne, niin sillon liikevaihdot nousi ja nää tunnusluvut pienei kuitenkin niin että tuli kovat liikevaihdot, mutta ei enää samanlaiset mutta melkein samat taloudelliset hyödyt oli talolle, vaikka sitä väkee oli kuinka paljon enemmän..." H3/32

"Mutta Korpela on istunut koko palaverin ajan täysin hiljaa ja ei ole osallistunut keskusteluun lainkaan. Mikä miehen mieltä painaa", Ranta heitti puheenvuoron puolestaan asentajien päaluottamusmiehelle. Korpela mulkaisi kaikkia paikalla olijoita ja löi nyrkillä pöytään: "Eihän tämä mitään hyväntekeväisyyttä ole koskaan ollutkaan, vaan rahan keräämistä omistajille se on ollut viimeiset vuodet meidänkin näkövinkkelistä. Koko ajan vaan on puhuttu kilpailukykyisyydestä ja tehokkuudesta. Tämä on tätä nykyä sellainen työpaikka, että ihmiset käyvät täällä vaan leipänsä eteen töissä. Sellainen vanha mielekäs sähkölaitos-

meininki on jäänyt kauas historiaan. Mutta toisaalta se itse työ ja sitä kautta saattava palkkahan se meille asentajille on kuitenkin se kaikista tärkein asia. Rahaa on pakko ihmisen jostain saada, se on vaan näin. Sillä ei ole niin paljoa merkitystä, että kuka sen palkan maksaa. Kentällä kiertääkin nyt sellainen huhu, että tämä asiakkaitten laskutus ei kaikilta osin pelaisi. Minusta tämä nyt pitäisi saada ihan ensimmäisenä kuntoon ja sitten voitaisiin alkaa miettimään tuota muuta omaa seurantaa ja raportointia. Lisäksi voitaisiin jo pikkuhiljaa alkaa miettimään, että rahaa pitäisi jäädä jonkun verran myös kalustoon. Jos meillä ei ole vehkeet kunnossa, niin milläs sitten teet sitä työtä, et millään. Omistajien ei pitäisi ottaa kaikkea voittoa itselleen, vaan toiminnan kehittämiseen pitäisi myös jäädä rahaa.” Pääjohtaja vilkaisi vaivihkaa kelloaan. Aika olikin vierähtänyt yllättävän nopeasti ja hänellä oli kiire Rotareitten viikkotapaamiseen. Niinpä hän päätti kokouksen lyhyesti: ”Minulla on nyt valitettavasti tärkeä meno ja en pääse mukaanne lounaalle. Hallintopäällikkö Reijonen toimii isäntänä ja vie teidät syömään läheiseen ravintolaan. Kiitoksia teille kaikille mukana olleille!”

Tarinaa liittyviä yhteisiä merkityksiä ilmaisevia haastattelukatkelmia:

”Sitä Empowerin kasvua ja tehokkuutta ja rahottajille rahan keräämistä. Eihän siinä enää mitään hyöntekeväisyyttä, ei tietenkään mikään oo ikinä ollu, mutta että se nykyään se ei ainakaan näykään missään, että se on ihan täysin semmonen työpaikka, mistä ihmiset leipänsä eteen käy rahaa hakemassa, ei siinä enää nykyään muita puitteita varmaan. Hyövin harva varmaan enää harrastaa semmosella vanhalla sähkölaitosmeiningillä niin tätä Empoweria että ompas mukavaa.” H3/25

”Kilpailukykyisyyttä ja tehokkuutta. Se on se minun näkökanta, että mitä sillä on haettu koska sitähan tietenkin toimiva firma niin kilpailutilanteissa niin sitähan se hakoo. Että en mää ainakaan tiiä muuta tulisko siinä mieleen, onko siinä sitten haettu minkäänlaista työn teon mielekkyyttä ja mitään sen semmosta niinku helpotusta xxx (esimies) taas meinaa että osakkeenomistajille pitää tahkota rahaa että sitä varten me ollaan täällä niin siitä tuloo sitten se ristiriita, että jos firma teköö niin paljon voittoa, että se pystyy jakamaan osinkoja, mitä osakkaat oottaa niin kumminkin pitäis siitä osingon määrästäkin jos sitä kerran tai jostakin se raha on oltava niihin kalustoonkin, että pystytään pitämään kalusto semmosessa kunnossa, että sillä pystyy jouheasti tekemään töitä eikä tarvi tehdä paljon patetentteja...” H3/26

”No eihän siinä oo kun yks vaihtoehto, että positiivisena että jos on töitä ja negatiivinen siten, jos ei oo töitä. Kyllä se on mulle ainakin niin tärkeä tuo tili, että se on pakko tulla. Sama on sitten kuka siinä tilinauhan päällä lukkee, että palkanmaksaja.” H3/8

”Ei niitä oo kukaan kerenny oikein laskemaan niitä tuntia sieltä. xxx (esimies) oli pitkän aikaa lomalla ja kuka täällä oli sen tilalla niin ei se tehny mitään sitten niin, niin sitähan paikalliset pomot ihmetteleekin, että on vakavaranen firma, oli vielä vanha lumi maas kun työ tullu valmiiks eikä vieläkään oo tullu laskua.” H3/18

Huomioita kevään 2005 uusiin talouden näkymiin liittyvistä tarinoista

Keväällä 2005 taloudenpidossa oli alkanut uusi ajanjakso. Uusien omistajien myötä talouden seuranta ja raportointi oli noussut johdon tarinoitten keskeisimmäksi asiaksi. Mielenkiintoista oli, että uuden johdon ja integraation alun johdon näkökulmat eivät poikenneet talouden areenalla merkittävästi toisistaan. Markkinatilanne jatkui edelleen sekavana ja voimakkaasti muuttavana. Myös tämä aiheutti haasteita töiden saannissa ja sitä kautta painetta talouden areenalla käytäviin keskusteluihin. Eri henkilöstöryhmien välillä näytti olevan

suuriakin eroja talouden seurannan tilasta. Jotkut pitivät nykyistä seurantajärjestelmää riittävänä ja joidenkin mielestä parantamisen varaa oli vielä paljon. Organisaation johto puhui edelleen jonkinasteisesta tehottomuudesta ja paremman tuloksen puolesta, mutta tarinoiden mukaan yhtiön taloudellinen tilanne ei kuitenkaan ollut enää niin kriittinen kuin kaksi vuotta aiemmin. Asiantuntijoiden ja työnjohdon mielestä organisaatiossa oli edelleen liikaa johtoa sekä tätä kautta ylimääräisiä kustannuksia. He kokivat myös, että taloudenpito oli tarkentunut ja toiminta oli edelleen erittäin tempoilevaa. Lisäksi heidän näkemystensä mukaan talouden seuranta ei ulottunut vielä riittävästi työryhmätasolle saakka. Asentajien tarinat jatkuivat edellisvuosiin nähden samanlaisina. Heille oli edelleenkin tärkeintä, että työtä olisi tarjolla ja sitä kautta myös eläimeen tarvittavaa rahaa. Heille ei ollut niinkään tärkeää, kuka on palkan maksaja. Kuitenkin myös asentajat olivat sisäistäneet taloudellista ajattelua. Heidän tarinoistaan nousi muun muassa huoli laskutuksen toimimattomuudesta ja toiminnan kehittämistä. Kaikkien henkilöstöryhmien yhteisenä ja tarinoista läpi tunkevana näkemyksenä oli, että kaikessa kanssakäymisessä oli nyt vain yksi määräävä ja ratkaiseva tekijä: euro.

Kaikkien tarinoitten lopuksi ote päiväkirjastani kesältä 2004

"Kello on 6.15 aamulla ja olen miettinyt tuota eilistä keskusteluaani toimitusjohtajan kanssa. Se oli kyllä kovin mielenkiintoinen ja opettavainen. Organisaatioissa eletään eri elämää eri tasoilla. Johto elää omaa elämäänsä ja henkilöstö omaansa. Johto elää siis omaa elämäänsä ja on tyytyväinen kentältä tulemattomaan todelliseen palautteeseen. Todellinen dialogi johdon ja henkilöstön välillä puuttuu. Tuskin organisaatioiden johdossa on edes sellaisia henkilöitä, jotka kestävät todellista palautetta, sillä ihmisiä hekin vain ovat. Yrityksen arvot kääntyvätkin helposti itseään vastaan. Käytännössä kun ei pystytäkään elämään niiden mukaan. Henkilöstöpolitiikka/ strategiat/ arvoilla johtaminen pitäisikin näkyä paremmin itse käytännön toiminnassa. => Toiminnot, strategiat, politiikka pitäisi olla osa jokapäiväistä toimintaa niin, että niistä ei tarvitsisi edes puhua erikseen. Nyt tarinajohtamisen ongelmaksi nousee palautteen anto. Kuinka voit antaa palautetta, ettei se koivu itselle tuhoisaksi. Suoraan sitä ei näemmä kannata antaa. Olisiko niin, että johdolle täytyisi kertoa sellaisia tarinoita, joiden perusteella he itse oivaltaisivat kentän toiminnot, halut, toivomukset, kärsimykset ja ennen kaikkea hyvinvoinnin tarpeet. Johdon pitäisikin jollain keinolla jalkautua TODELLISESTI kentälle."

8 TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli tarkastella muutoksessa mukana olleiden työntekijöiden odotuksia edessä olevasta muutosprosessista ja elämää uudessa, yhteisessä organisaatiossa. Tutkimuksessa kerrottiin erilaisten tarinoiden muodossa, kuinka ihmiset kokivat muutosprosessin eri vaiheet ja kuinka he selviytyivät tästä muutostilanteesta. Kiinnostuksen kohteena olivat myös heidän toiveensa uudelleen muodostuneen yhtiön toiminnan suunnasta ja linjauksista. Johtamista ja tämän toiminnan kautta muodostuvaa henkilöstöstrategiaa tarkastelinkin lähinnä työntekijöitten näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitin, miten henkilöstö koki integraatioprosessin ja minkälaisia tarinoita muodostui muutoksen eri vaiheissa, miten hyvinvointi nousi esiin kerrotuissa tarinoissa ja mitä tarinoiden tulkinnoista voitiin päätellä henkilöstöstrategian hoitamiseksi integraatiossa. Lisäksi tutkimus tuotti myös lisäinformaatiota normatiiviseen kysymykseen: minkälainen henkilöstöstrategia olisi yritykseen rakennettava, jotta integraatio olisi henkilöstöä kohtaan mahdollisimman laadukas? Tällöin myös ihmisten hyvinvointitarpeet olisi tyydytetty mahdollisimman hyvin.

Tutkimukseen olennaisesti liittyvän hyvinvointitutkimuksen yksi peruskysymys onkin, pystyykö ihminen itse arvioimaan omaa hyvinvointiaan ja luotetaanko hänen omaan arvioonsa vai pystytäänkö hyvinvointia arvioimaan objektiivisesti riippumatta ihmisen omasta näkemyksestä. Toinen hyvinvointitutkimuksen peruskysymys liittyy hyvinvoinnin määrittelyyn. Määritelläänkö hyvinvointi esimerkiksi yksilöiden tarpeiden, preferenssien tai resurssien avulla? Lindholmin (2001, 16) mukaan resurssinäkökulman käyttöä perustellaan sillä, että tarpeita ja preferenssejä on vaikea erottaa toisistaan. Tällöin ihmisellä on postmoderniin henkeen oikeus itse päättää, missä järjestyksessä ja millä tavalla hän omia tarpeitaan tyydyttää. Ihminen voi tavallaan hallita paremmin omaa elämäänsä (Raunio 1995, 135). Lisäksi voidaan miettiä, onko hyvinvointi ihmisen elämän kokonaisvaltainen tunne, vai pystytäänkö se jakamaan painoarvoltaan erilaisiin osatekijöihin. Hyvinvointitutkimuksessa onkin lukuisia erilaisia suuntia ja tieteenalaperusteita, jotka perustuvat mm. yksilön valintamahdollisuuksiin hyvinvoinnin toteutumisessa (**Hyvinvoinnin taloustiede**), yksilön tai jonkin ryhmän elämän kokonaisuuden luonnehdintaan (**Elämäntyyli- ja elämäntapattutkimus**), jakamiseen erilaisiin objektiivisiin ja mitattaviin osatekijöi-

hin (**Makrotasoinen elintasotutkimus**) tai hyvinvoinnin subjektiiviseen ja objektiiviseen, tarpeiden käsitettä korostavaan määrittelyyn (**Elämänlaatututkimus**). Allardtin (1976) johtamassa Pohjoismaita vertailevassa hyvinvointitutkimuksessa oli vaikutuksia edellä mainituista elintaso- ja elinolosuhdetutkimuksesta sekä elämänlaatututkimuksesta. (Rauhala, Simpura & Uusitalo 2000, 194) Tässä tutkimuksessa sovelletaan väljästi tätä Allardtin (1976) rakentamaa hyvinvointiteoreettista viitekehystä.

8.1 Muutostarinat hyvinvointiteoreettisessa viitekehyksessä

Tutkimuksessa käytetyn Allardtin (1976) rakentaman hyvinvointiteoreettiseen viitekehysten avulla voidaan laajasti analysoida ihmisten hyvinvointiin liittyviä tarpeen tyydytyksen osa-alueita. Allardt (1974, 236) hahmottaa tarpeen tavallaan kasitahoisena käsitteenä. Ensiksikin tyydyttäessään tarpeitaan ihminen pyrkii tiettyihin tavoitteisiin ja toisaalta tarvekäyttäytymistä tutkimalla näitä tavoitteita voidaan havaita ja todeta. Allardtin (1976) mukaan ihmisen hyvinvointia on tarpeiden tyydyttyminen. Hyvinvointia määrittäviä perustarpeita on kahdenlaisia. Elintaso (Having) antavat aineelliset elämisen perusresurssit, sellaiset kuten asuminen, työ, koulutus ja terveys. Työttömyys, asunnottomuus, koulutuksen puute ja sairaudet ovat hyvinvointia ja mahdollisuuksia vähentäviä. Elämänlaadun ulottuvuuksia on kaksi, sosiaaliset suhteet (Loving) ja itsensä toteuttaminen (Being). Hyvinvointia luovia sosiaalisia suhteita ovat paikallisyhteisyys, perheyhteisyys ja ystävyysuhteet. Näiden rikkinäisyys tai puute ovat puolestaan hyvinvointia vähentäviä elementtejä. Elämän laatuna itsensä toteuttaminen voi tyydyttää tarpeita koettuna arvonantona, oman osaaminen ja arvon tunteena, joskus jopa korvaamattomuuden tunteena ja toiminnan antamana tyydytyksenä esimerkiksi kiintoisana harrastuksena ja vähentää sitä yhteiskunnasta syrjäytymisen tunteena.

Muutokseen mukaan tulevilla työntekijöillä on aina mukanaan sosiaalisesti konstruoitu vanha todellisuus ja vanhat, jo institutionalistuneet kertomukset. Muutoksen myötä nämä vanhat todellisuudet sitten jollain tavalla särkyvät. Postmodernin hengen mukaan maailmasta tulee sirpaleinen, jossa todellisuutta määritellään kaiken aikaa uudelleen. Uutta odottavat ihmiset jakautuvat erilaisiin ryhmiin, kuten vanhoihin kertomuksiin sitoutuneisiin, hämmentyneisiin tai uutta uteliaina odottaviin. Ilmassa on samaan aikaan monenlaisia odotuksia. Uusi maailma rakentuu sitten esimerkiksi erilaisin päätöksin, valtakamppailuin, sopeutumalla tai jotain poistamalla. Tätä kautta muodostuvat uudet todellisuudet ja myös uudet kertomukset. Tämän tutkimuksen kiinnostus kohdistui integraatiossa henkilöstöstrategiaan liittyviin monenlaisiin odotuksiin. Nämä työntekijöiden odotukset olivat osa heidän hyvinvointiansa. Esimerkiksi kirkaat tulevaisuuden odotukset olivat osa elintaso ja elämänlaatua. Vaikka juuri nyt asiat olisivat hyvin, mutta tulevaisuus näyttäisi synkältä, niin elintaso ja elämänlaatu olisivat tällöin matalalla. Mikäli he eivät saa näitä keskeisiä tarpeitaan tyydytettyä, he eivät voi myöskään hyvin. Näiden tarpeiden tyydyttämättä

jättäminen merkitsee huonoja olosuhteita eli työyhteisö ei ole olosuhteiltaan paras mahdollinen (Allardt 1976, 21-32). Tarkastelin tutkimuksen haastatteluita ja tutkimuksessa muodostettuja tarinoiden kokonaisuuksia sekä niiden keskeisimpiä merkityksiä väljästi ja hieman soveltaen Hännisen (2000) tarinallisen kiertokulun kehikossa ja Allardtin (1976) rakentamassa hyvinvointiteoreettisessa viitekehyksessä, hänen Pohjoismaisessa haastattelututkimuksessa käyttämänsä arvoluokkajaotteluun perustuen seuraavasti: 1) **Elintaso:** tulot, asuminen, työllisyys, koulutus ja terveys, 2) **Yhteistyösuhteet:** paikallisyhteisyys, perheyhteisyys ja ystävyysuhteet, 3) **Itsensä toteuttamisen muodot:** arvonanto (status), korvaamattomuus, poliittiset resurssit ja mielenkiintoinen vapaa-ajan toiminta (tekeminen).

Määritin työyhteisön muutosareenoiksi Allardtin (1976) hyvinvointiteoriaa soveltaen jo aiemmin valitsemani henkilöstöstrategiaan integraatiossa vaikuttavat ulkoiset osatekijät. Näitä työyhteisön muutosareenoita olivat organisaatio (jakautuen organisaation ja vallan areenaan), kulttuuri, muutosjohtaminen, omistajapolitiikka ja talous. Näillä jokaisella areenalla toimi eri ryhmittymien (johdon, asiantuntijoiden, työnjohdon ja asentajien) ihmisiä. Jokaisella ryhmittymällä oli omat tarinansa ja samalla myös tarinoittensa keskeisimmät merkitykset. Näistä merkityksistä kumpusi integraatiossa sitten erilaisia odotuksia ja hyvinvointitarpeita. Allardtin (1976) tutkimuksessaan käyttämät taustamuuttujat (esim. ikä, sukupuoli, jne.), muuttujien luokkajako ja resurssien keskinäiset suhteet eivät olleet mukana tässä tutkimuksessa. Mielestäni Allardtin (1976) hyvinvointiteoreettinen viitekehys oli kaiken kaikkiaan käyttökelpoinen organisaation muutostarinoiden hyvinvointitarpeiden ja odotusten luokittelussa. Kaikki osatekijät olivat aina löydettävissä, joskin nimitykset olivat hieman vaikeaselkoisia. Erityisesti poliittisten resurssien merkitystä ja käyttöä joutui miettimään aina uudelleen ja uudelleen. Myös muita osatekijöitä joutui miettimään tavallaan kahdesta suunnasta: merkityksestä ja hyvinvointitarpeesta/ odotuksesta. Eli mikäli jollain oli jostakin asiasta odotuksia, sama asia oli samalla hänen hyvinvointitarpeensa tyydyttävä. Lisäksi samat hyvinvointitarpeet merkitsivät toiselle henkilöstöryhmittymälle eri asiaa kuin toiselle. Esimerkiksi tuo johdon työllisyyden miettiminen työllistämisen näkökulmasta. Johdon hyvinvointitarve tyydyttyi elintasossa siis työllistämisen kautta, kun henkilöstöllä työllisyys tyydyttyi työllistymisen kautta. Osaksi tästä syystä Allardtin (1976) hyvinvointiteoreettista viitekehystä oli katsottava hieman laajemmin kuin sen tältä osin oli alun perin ollut tarkoituksena olla.

8.2 Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet organisaation areenalla

Tarinat ja niistä nousevat merkitykset eivät ole pysyviä, vaan ne ovat aina sidoksissa esimerkiksi siihen kontekstiin, jossa niiden kertojat sillä hetkellä elävät (esim. Puutio 2002, 17-18). Ennen integraatiota vuonna 2001 kaikkien mukaan

tulevien yhtiöiden johdon henkilöt hoitivat vielä omia organisaation johtamiseen liittyviä tehtäviään ja odottivat edessä olevaa organisaatioiden yhdistymistä. Hännisen (2000) tarinallisen kiertokulun teorian mukaan johdon tilanteet (elämäntilanne: työsuhte, ym. olosuhteet) olivat myös tämän mukaisia. Haastatteluiden tarinat olivat organisaation johdon näkökulmasta kerrottuja ja niissä nousi voimakkaana esille odotus tulevasta yhdistymisestä. Organisaation alueella (taulukko 1) johdon hyvinvointitarpeina nousivat keskeiselle sijalle paikallisyhteisyys ja korvaamattomuus. Eli eri yhtiöistä tuleva johto odotti pääsevän luomaan sosiaalisia yhteyksiä uuden organisaation rakentamisen ja kehittämisen yhteydessä. He eivät suinkaan olleet valmiita luopumaan omista organisaatiomalleistaan, sillä he olivat johtajina omissa organisaatioissaan ja siksi heidän hyvinvointitarpeensa tyydyttyivät korvaamattomuuden ja arvon saamisen tunteista. Myös tulevan organisaation työllisyys painoi johdon mieltä. Hyvinvointitarpeena tämä tarkoittaa, että johto odotti henkilöstön työllistyvän ja kokisi tästä hyvinvoinnin tunnetta. Työllisyys näkyi myös kaikkien muidenkin ryhmittymien odotuksissa ja hyvinvointitarpeissa, mutta kaikissa hieman eri tavalla.

Vuonna 2003 oltiin uuden muutoksen kynnyksellä ja aiemman johdon tilanne oli muuttunut siten, että nyt oltiin menossa yhtenä osana uuden johdon johtamaan organisaatioon. Integraation alussa olleen johdon tehtävät ja samalla myös tarinoiden näkökulmat olivatkin suurimmalla osalla muuttuneet lähelle asiantuntijoita. Kaikki tarinoiden keskeisimmät merkitykset ja niistä kumpuavat hyvinvointitarpeet viittasivat jollain tavalla tähän tilanteeseen. Vanha organisaatiomalli oli vielä kaipausta mielessä ja samalla nykyinen toiminta ja organisaatiomalli olivat arvostelun kohteena. Hyvinvointitarpeena tämä heijastaa korvaamattomuuden tarvetta, joka nyt näkyi negatiivisena siten, ettei johto ollut päässyt alun perin odottamallaan tavalla rakentamaan oman halunsa mukaista organisaatiota. Samasta tyytymättömyydestä kertoo myös se, että johdon mielestä vanhoja suhteita ei nyt hyödynnetty, vaan uusi johto valitsi päättäjiksi itselleen sopivia. Tämä lisäsi entisen johdon pelkoa uutta organisaatiomallia kohtaan. Hyvinvointitarpeena tästä kertovat paikallisyhteisyys, ystävyyssuhteet ja poliittiset resurssit. Alkuperäinen henkilöstöön liittynyt työllisyyden hyvinvointitarve oli nyt muuttunut arvonnoksi siten, että vanha johto toivoi silti henkilöstön lähtevän mukaan uuteen organisaatioon ja uuden johdon saavan henkilöstön luottamuksen. Vuonna 2005 integraation alun johto oli ollut jo pitkään uuden johdon johdettavana ja integraation alussa olleen johdon tehtävät olivatkin edelleen suurimmalla osalla lähellä asiantuntijoita. Nykyisen organisaatiomallin arvostelu jatkui entiseen tapaan. Hyvinvointitarpeena näkyi korvaamattomuus, sillä negatiivista hyvinvointia aiheutti edelleen alkuperäinen organisaatiomallin rakentaminen ilman entisen johdon näkemyksiä. Vanhasta ja vielä potentiaalisesta johdosta kertovat selkeästi hyvinvointitarpeet: elintaso yleensä, poliittiset resurssit ja arvonnanto. Eli vanha johto näki uudessakin organisaatiossa menestymisen mahdollisuuksia, mikäli organisaatiomallia rakennettaisiin yhdessä. Lisäksi vanhalla johdolla oli edelleen huoli henkilöstön motivoituneisuudesta.

Organisaation areenalla asiantuntijoiden situaatio ei kokenut suuria muutoksia niiden vuosien aikana. Toki taustalla olevat organisaatiomuutokset vaikuttivat myös heidän kertomiensa tarinoitten sisältöön. Heidän aivan keskeisimmät merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet liikkui johdon tapaan organisaatiomallin rakentamisessa. Ennen integraatiota vuonna 2001 asiantuntijat puolustivat voimakkaasti oman vanhan organisaationsa toimintamallia. Tähän liittyi oletettavasti myös pelko oman toimintatilan menettämisestä tai muuttumisesta. Hyvinvointitarpeina ja odotuksina tämä näkyi voimakkaana paikallisyhteytenä ja korvaamattomuutena. Lisäksi asiantuntijoiden mieltä painoi tuntematon tulevaisuus, josta oli liikkeellä erilaisia huhuja ja arvailuja. Hyvinvointitarpeina tämä heijastui työllisyytenä ja paikallisyhteytenä. Vuonna 2003 ja 2005 asiantuntijoiden tarinoissa oli selkeästi vain yksi pääteema, nykyisen organisaatiomallin arvostelu ja omien mallien puolustelu. Tällaisia merkityksiä olivat esimerkiksi päätöksenteon hitaus, tietämättömyys toiminnasta ja osaamisen varmistamisen puuttuminen. Vastaavia hyvinvointitarpeita olivat paikallisyhteisyys ja korvaamattomuus. Vuonna 2005 taustalla olleet muutokset vaikuttivat kuitenkin asiantuntijoiden tarinoihin siten, että elintason hyvinvointitarve alkoi nousta esille. Merkityksenä tämä näkyi jonkinasteisena uskona tulevaan. Se, että johto ja asiantuntijat eivät päässeet mukaan rakentamaan vuoden 2001 organisaatiomallia, aiheutti koko tutkimuksen ajan organisaation areenalla johdolle ja asiantuntijoille pahoinvointia.

Työnjohdon situaatio pysyi tutkimuksen ajan samansuuntaisena ja sen keskeisimmät merkitykset liikkui lähinnä elintason hyvinvointitarpeen ympärillä. Vuonna 2001 työnjohdon mieltä painoi tuntematon tulevaisuus ja epävarmuus oman työn pysyvyydestä, sekä omista taidoista ja terveyden kestämisestä. Seuraavina vuosina työnjohdon työ ei kuitenkaan kokenut muutosta ja niinpä lopulta työnjohtajat eivät olleet enää huolissaan työnsä menettämisestä. Noiden vuosien aikana työnjohdon työ oli kiireistä ja työpäivät pitkiä. Elintason hyvinvointitarpeista näkyivät työllisyys, tulot ja terveys. Työnjohdon merkityksissä ei kuitenkaan heijastunut se, etteivät työnjohtajat alun perin päässeet vaikuttamaan organisaatiomallin rakentamiseen. Vuoden 2005 haastatteluissa kävi ilmi, että työnjohto oli hyväksynyt organisaation toimintamallin ja se koki, ettei yrityksessä ole suurempia vikoja. Hyvinvointitarpeena tämä voitiin nähdä paikallisyhteytenä. Kahdella ensimmäisellä haastattelukerralla työnjohto nosti esille myös oman työn ja kodinomaisen työpaikan arvostuksen. Hyvinvointitarpeiksi ja odotuksiksi käännettynä tämä merkitsee ystävyyssuhteita, paikallisyhteyttä ja arvonantoa. Viimeisellä kerralla tätä hyvinvointitarvetta ei enää ilmennyt.

Asentajien situaatio muuttui siten, että kun he vuonna 2001 tekivät lähinnä paikallisia asennustöitä, seuraavien vuosien aikana näiden töiden vähentymisen myötä he joutuivat yhä enemmän matkatöihin. Tämä ei voinut olla näkymättä myöskään heidän tarinoittensa merkityksien pääteemassa, joka oli työnjohdon tapaan elintaso ja siihen liittyvät hyvinvointitarpeet. Vuonna 2001 asentajat miettivät elintason hyvinvointitarvetta lähinnä tulojen saamisen näkökulmasta. Vuonna 2003 merkityksiin tuli mukaan jo huono työtilanne, lomautukset ja matkatyöt. Sama suunta jatkui viimeisenäkin haastattelukertana, sillä

silloin tarinoissa esille nousseita merkityksiä olivat töiden vähyys, lomautukset, epävarma tulevaisuus ja toimipaikkojen lakkauttaminen. Hyvinvointitarpeina näkyivät kaikki elintasoon liittyvät tarpeet. Yhteistä kaikille työnjohdon ja asentajien elintason hyvinvointitarpeille oli, että he halusivat varmasti töiden jatkuvan tulevaisuudessakin. Organisaation areenalla asentajilla esille nousivat lisäksi kodinomaisen työpaikan arvostus, joka tarinoiden mukaan näkyi yhteisöllisyyden katoamisena. Hyvinvointitarpeiksi käännettynä tämä merkitsee perheyhteisyyttä.

8.3 Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet vallan areenalla

Vallan areenalla (taulukot 2a ja 2b) johdon tiluaation muutoksella on keskeinen merkitys tarinalliseen kiertokulkuun (Hänninen 2000). Vuonna 2001 yhdistettävien yhtiöiden johto/ toimitusjohtaja pystyi käyttämään valtaansa täysin oman harkintansa mukaan. Osasyynä tähän lienee se, että myyjäosapuoli ei ilmeisesti ollut tässä vaiheessa kiinnostunut myymästään henkilökunnasta ja sen sijoittumisesta uuteen organisaatioon. Lisäksi vastaanottavan puolen organisaatio oli saanut elää omaa elämäänsä senhetkisen omistajan seurannan ulottumattomissa. Johdon tiluaatio alkoi kuitenkin pikaisesti muuttua, sillä syksyllä 2002 käynnistynyt fuusioprosessi toi mukanaan uuden johdon, joka astui valtaan lopullisesti kesällä 2003. Integraation alussa vallassa olleesta johdosta olikin tässä vaiheessa tulossa johdettavia. Näinä vuosina heidän tehtävänsä muuttuivat lähelle asiantuntijoiden tehtäviä ja samalla myös johdon tiluaatio läheni asiantuntijoiden tiluaatiota. Vuonna 2005 valta oli jo ollut kokonaan uudella johdolla ja entisestä johdosta oli tullut asiantuntijoita. Siksi heidän tiluaatiotaan ei enää tässä vaiheessa pystynyt erottamaan asiantuntijoista. Johdon kertomissa tarinoissa tapahtui siis tiluaation muutos siten, että vuonna 2001 tarinat ovat vallassa olevan johdon tarinoita, vuonna 2003 valtansa menettävän johdon tarinoita ja vuonna 2005 valtansa menettäneiden johdon tarinoita.

Vallan areenalla oli organisaatioiden yhdistymisen alkuvaiheessa näkyvisä selkeästi johdon lähes itsenäinen integraation johtamiseen ja organisoimiseen liittyvä vallan käyttö. Kaikki johdon tarinoiden merkitykset ovat jollain tavalla yhteydessä tällaiseen vallan käyttöön. Johdon hyvinvointitarpeina ja odotuksina tämä näkyi paikallisyhteytenä, arvon saamisena ja korvaamattomuutena. Lisäksi johto pääsi täyttämään myös itsensä toteuttamisen merkittävintä osatekijää eli poliittisten resurssien hyvinvointitarvetta. Merkityksinä tästä kertovat esimerkiksi uuden rakentamisen mukavuus, ennakkosopimukset/ -suunnittelu ja yhteisten pelisääntöjen luominen. Uuden muutoksen kynnyksellä vuonna 2003 entisen johdon valta oli jo selkeästi päätymässä. Uusi johto oli ottamassa valtaa ja vallan arvojärjestystä uudelleen luova luonne oli toteutumassa (esim. Ahonen 1996). Tästä kertovat hyvinvointitarpeet: ystävyysuhteet, arvonanto ja korvaamattomuus. Tarinoista nousseiden merkitysten mukaan entinen johto

koki nyt arvonannon (arvon saamisen) puutetta, siten ettei heidän osaamistaan enää arvostettu. Heidän mielestään tässä organisaation muutosvaiheessa valtaan pääsemisessä erilaisilla ystävyyssuhteilla oli myös voimakas merkitys. Lisäksi heidän korvaamattomuuden hyvinvointitarpeensa puute näkyi vanhan vallan muisteluna ja nykyisen organisaatiomallin arvosteluna. Vuonna 2005 entisen johdon tarinoiden merkitykset ja niitä vastaavat hyvinvointitarpeet olivat lopulta samat asiantuntijoiden merkitysten kanssa. Heidän arvonannon/statuksen hyvinvointitarpeen tyydytys oli viety eli heillä ei ollut enää päätösvaltaa ja selkeää työnkuvaa. Lisäksi he kokivat edelleen korvaamattomuuden hyvinvointitarpeen menetystä, sillä heidän toiminnassaan oli rajoituksia, heitä ei valtuutettu tehtäviinsä ja uusi johto halusi puuttua toiminnan yksityiskohtiin. Entisen johdon tarinoitten merkitysten mukaan asiat eivät edenneet enää entiseen malliin ja siksi poliittisten resurssien käytön hyvinvointitarve jäi tyydyttämättä. Tarinoiden merkityksinä tästä kertovat esimerkiksi asioiden eteenpäin ja haluttuun suuntaan viemisen vaikeus ja uuden luomisen estyminen.

Organisaatiomuutosten vaikutukset heijastuivat myös asiantuntijoiden tilanteeseen. Muutoksen alkuvaiheessa asiantuntijoiden aika meni pitkälti taisteluun omasta toimintatilasta. Tämä näkyi selkeästi siten, että kaikki tarinoista nousseet merkitykset viittasivat jollain tavalla oman toimintatilaan tai kamppailuun sen pysyvyydestä. Odotuksien ja hyvinvointitarpeiden näkökulmasta katsottuna tämä tarkoittaa lähinnä arvonsaamisen hakemista, korvaamattomuutta ja poliittisten resurssien hyvinvointitarvetta. Vuonna 2003 asiantuntijoilla ei enää näkynyt toimintatilaistelun merkkejä. Asiantuntijat kokivatkin, että heidän valta-asemansa ja samalla myös arvon saamisen hyvinvointitarve oli jostain syystä mennyt. Tähän viittaavia tarinoiden merkityksiä ovat komentojen tuleminen jostain muualta ja alistuminen näihin armeijan mallin mukaisiin komentoihin. Merkitysten mukaan organisaation uuteen valtamalliin he eivät enää katsoneet pystyvänsä vaikuttamaan. Hyvinvointitarpeina tästä kertovat paikallisyhteisyys, arvonanto (arvon saaminen), korvaamattomuus ja poliittiset resurssit. Vuonna 2005 asiantuntijoiden ja entisen johdon tarinoiden merkitykset ja hyvinvointitarpeet olivat lähentyneet niin, ettei niitä voinut enää erottaa toisistaan. Entisen johdon tavoin asiantuntijat kokivat, että heidän arvonannon/statuksen hyvinvointitarpeen tyydytys oli nyt viety eli heillä ei ollut enää päätösvaltaa ja selkeää työnkuvaa. Lisäksi asiantuntijatkin kokivat korvaamattomuuden hyvinvointitarpeen menetystä, sillä myös heidän toiminnassaan oli rajoituksia, heitä ei valtuutettu tehtäviinsä ja uusi johto halusi puuttua toiminnan yksityiskohtiin. Asiantuntijoidenkaan asiat eivät edenneet enää entiseen malliin ja siksi poliittisten resurssien käytön hyvinvointitarve jäi tyydyttämättä. Tästä kertovat johdon kanssa samat tarinoiden merkitykset, kuten asioiden eteenpäin ja haluttuun suuntaan viemisen vaikeus ja uuden luomisen estyminen.

Koko tutkimuksen ajan työnjohdon tilanne pysyi vallan areenalla samansuuntaisena. Vuonna 2001 työnjohdon tarinoiden valtaan viittaavia merkityksiä ei juuri noussut esille. Tarinoiden muutamasta vallan merkityksestä voidaan kuitenkin olettaa työnjohdon olleen suhteellisen tyytyväinen senhetkiseen

valta-asemaansa. Yllättävää on myös, että työnjohto oli niin keskittynyt oman tehtävänsä hoitamiseen, ettei se juurikaan ottanut osaa valta-areenan kamppailuihin. Työnjohdon keskeisimmät vallan merkitykset liikkuivatkin arvonannon (arvonsaamisen) hyvinvointitarpeen ympärillä. Integraation alkuvaiheessa työnjohtoa kiinnostikin lähes ainoastaan vastuulliseksi kokemansa oman tehtävän ansiokas hoitaminen siten, että sen hyvinvointitarve tuli tyydytetyksi. Uuden muutoksen alkuvaiheessa vuonna 2003 myös työnjohto koki, että heidän valtansa on viety pois. Hyvinvointitarpeina tämä näkyi arvonantona tai sen puutteena, korvaamattomuutena ja poliittisten resurssien vähäisyytenä. Vuonna 2005 työnjohdon tarinoista ei liioin löytynyt valta-areenan hyvinvointitarpeita. Esimerkiksi kaikki työnjohdon vallan menettämiseen liittyvät kannanotot tulivat alaisilta. Työnjohtoon oltiin tyytyväisiä, mutta sen nähtiin olevan päällikkötason ja asentajien välikätenä. Tarinoiden merkitysten mukaan työnjohtajilla ei ollut enää oikeutta päättää asioista, mutta silti he olivat tottuneet omaan tilanteeseensa. Näitä vastaavia hyvinvointitarpeita ovat perheyhteisyys ja korvaamattomuus. Mielenkiintoisena yksittäisenä työnjohdon tarinoiden merkityksenä nousi esille uusi ja pieni valtakeskittymä. Nyt kun päätösvalta oli viety virallisesti pois, tilalle nousi oman ryhmittymän edesauttaminen, asioiden etenemiseksi suotuisaan suuntaan. Valtaa käytettiin siis Foucaultin (1980) ajatuksen mukaan siten, että sitä on kaikkialla ja kaikessa kanssakäymisessä. Tätä vastaavia hyvinvointitarpeita ovat ystävyysuhteet ja poliittiset resurssit.

Paikallisten asennustöiden loppuminen ja matkatöiden alkaminen oli tutkimuksen aikana keskeisin asentajien valta-areenan tilanteen muutos. Tämä näkyi myös heidän tarinoiden keskeisimmissä merkityksissä ja hyvinvointitarpeissa. Ennen integraatiota vuonna 2001 vallan käyttö nousi mielenkiintoisesti esille myös asentajien tarinoissa. Poliittisten resurssien hyvinvointitarve ja odotus vaikuttamaan pääsemisestä näyttivät olevan keskeisessä asemassa asentajien valta-areenalla. Myös asentajien tarinoiden merkityksissä tämä tuli esille selkeästi. Kaikki keskeisimmät merkitykset viittasivat suoraan jonkinlaisten vaikutusmahdollisuuksien rakentamiseen. Vuonna 2003 lomautusten ja irtisanomisten kynnyksellä asentajien valta-areenalla ei kuitenkaan enää noussut pyrkimyksiä päästä vaikuttamaan tapahtumien kulkuun. Valta-areenan keskeisimmät merkitykset olivat kääntyneet itsensä aliarvostukseksi ja työtilanteen pohittimiseksi, sillä merkitysten mukaan työtä ei ollut enää lähistöllä tarjolla ja nyt oli suostuttava matkatöihin tai vaihtoehtona oli lomautus. Näitä vastaavia hyvinvointitarpeita ovat elintasoon viittaavat tulot ja työllisyys, arvonanto ja sen puute sekä poliittiset resurssit. Vuonna 2005 asentajien valta-areenan keskeisin hyvinvointitarve oli arvonanto ja sen puute. Tarinoiden merkitysten mukaan nyt oli tehty valmiita päätöksiä ja tämä koettiin jonkinlaisena henkilöstön aliarvioimisena. Muiden henkilöstöryhmien tapaan asentajillakaan ei siis enää ollut valtaa päättää omista asioistaan. Jonkinlaisesta vallan menetyksenä asentajat kokivat myös työnjohdon harvenneet työmaakäynnit sekä tunteen johdon ja työntekijöiden etäisyyden kasvamisesta. Tällä tavalla he kaipasivat perheyhteisyyden hyvinvointitarvetta.

8.4 Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet kulttuurin areenalla

Kulttuurin areenan (taulukot 3a, 3b, 3c ja 3d) kaikkien henkilöstöryhmien tilanteet ja niistä nousseet tarinat omine merkityksineen poikkeavat rakenteellisesti muista areenoista. Organisaatioiden yhdistymisen alkuvaiheessa kaikissa henkilöstöryhmissä oli erotettavissa luovuttavan puolen ja vastaanottavan puolen erilaiset tilanteet. Kaksi vuotta myöhemmin tilanne oli vielä samanlainen, mutta edessä oleva uusi organisaatioiden yhdistäminen oli muuttanut aiemman vastaanottavan puolen tilanteen lähemmäksi luovuttavaa puolta. Viimeisellä haastattelukerralla vuonna 2005 integraation alussa olleiden luovuttavan ja vastaanottavan puolen tilanteet olivat yhdistyneet siten, että tarinoita ei voinut enää erottaa toisistaan.

Vuonna 2001 kulttuurin areenalla luovuttavan puolen johdon tarinoiden merkitykset liikkuivat oman (vanhan) työyhteisön ja sen yhteisyyden ympärillä. Oman toimintamallin arvostus oli jopa niin voimakasta, että tuntui, ettei se ole lainkaan muunnettavissa. Hyvinvointitarpeissa ja odotuksissa tämä näkyi paikallisyhteytenä, arvonsaamisena ja korvaamattomuutena. Vastaanottavan puolen johdon tarinoista nousi puolestaan esille yhteisen ja parhaan mahdollisen toimintamallin rakentaminen ja vastapuolen arvostus. Hyvinvointitarpeina ja odotuksina tämä merkitsee paikallisyhteyttä, arvontoa ja poliittisia resursseja. Vuonna 2003 alkuperäisen luovuttavan ja vastaanottavan puolen johto oli yhdessä menossa uuteen muutokseen. Tästä syystä molempien puolien tarinoin alkoivat nousta uuden organisaation kulttuurin arvostelua. Uuden organisaatiokulttuurin arvostelun lisäksi luovuttavalla puolella arvostettiin edelleen omaa vanhaa kulttuuria ja toimintamalleja. Keskeisimmät hyvinvointitarpeet olivat nyt perheyhteisyys, arvontanto ja korvaamattomuus. Myös alkuperäisen vastaanottavan puolen johdon tarinoissa alkoi ilmetä perheyhteisyyden ja korvaamattomuuden hyvinvointitarpeita, sillä johtajat muistelivat kaihoten alkuperäistä kulttuuriaan ja tunsivat, että kenttä elää nyt omaa elämäänsä. Lisäksi vastaanottavan puolen tarinoissa oli edelleen mukana arvonnannon hyvinvointitarve, johon viittaa esimerkiksi merkitys, jonka mukaan puheet eivät pidä nyt paikkaansa. Viimeisellä haastattelukerralla vuonna 2005 integraation alun johto oli siirtynyt kokonaan johdosta sivuun ja uusi organisaatio omine kulttuureineen oli tullut mukaan toimintaan. Tämä oli aiheuttanut sen, että vanhan johdon tilanteet ja tarinat olivat yhdistyneet ja lähentyneet asiantuntijoiden tarinoita. Mielenkiintoinen huomio on, että elintason hyvinvointitarve oli tullut selkeästi mukaan vanhan johdon tarinoiden merkityksiin. Vanha johto oli sivuun joutumisellaan ottanut samalla etäisyyttä kulttuuriseen kanssakäymiseen. Tarinoiden merkitysten mukaan heidän oli nyt vaan keskityttävä omaan työhönsä eivätkä he enää olleet mukana kiihkeästi työnantajan rytmisissä. Lisäksi vanhan johdon muut selkeät hyvinvointitarpeet olivat paikallisyhteisyys, arvontanto, korvaamattomuus ja poliittiset resurssit. Heidän mukaansa henkinen kulttuuri ei tulisi koskaan yhdistymään eivätkä myöskään toimintakulttuuriset

erot tulisi poistumaan, sillä yhtiössä puhuttiin eri kieltä eikä ymmärretty samalla tavalla asioita.

Integraation alussa vuonna 2001 luovuttavan puolen asiantuntijoiden tarinat liikkuvat tälläkin areenalla oman toimintatilan ja sen puolustamisen ympärillä. Tästä korvaamattomuuden hyvinvointitarpeesta kertoo tarinoista nousnut omasta paikasta taistelemisen merkitys. Muita asiantuntijoiden tarinoitten keskeisimpiä merkityksiä olivat tuntematon ja mahdollisesti mahdollisuuksia antava uusi kovemman pelin tulevaisuus, joka ehkä vaikuttaisi positiivisesti työuraan ja kadoksissa olleeseen motivaatioon. Hyvinvointitarpeina ja odotuksina nämä heijastuivat paikallisyhteisyytenä, arvon saamisena ja poliittisina resursseina. Vastaanottavan puolen asiantuntijoiden tarinoista oli näkyvissä selkeä ja voimakas halu yhteisen kulttuurin rakentamiseen sekä samaan aikaan huoli yrittäjän taidoista kulttuurien yhdistymisen rakentamisessa. Vastaanottavan puolen asiantuntijoiden tarinoista nousi voimakkaana esille myös arvonannon hyvinvointitarve, joka näkyi esimerkiksi siten, että he kokivat ”tulevan porukan hyväksi väeksi ja heidän on tunnettava, että heistä välitetään”. Hyvinvointitarpeita ja odotuksia olivat myös paikallisyhteisyys ja poliittiset resurssit. Kaksi vuotta myöhemmin, uuden muutoksen alla asiantuntijoiden tarinat olivat uudessa tilanteessa. Luovuttavan puolen asiantuntijat eivät enää taistelleet toimintatilastaan ja tilalle olivat nousseet hyvin voimakkaasti paikallisyhteisyyden, perheyhteisyyden, arvonsaamisen ja korvaamattomuuden hyvinvointitarpeet. Eli tässä uudessa tilanteessa luovuttavan puolen asiantuntijat kokivat olevansa sivussa toiminnasta. He kokivat lisäksi, ettei kukaan ollut kiinnostunut heidän tekemisistään. Myös heidän esittämilleen näkemyksille ei ollut vastakaikua ja heidän mielipiteitään ei kysytty millään tavalla. Mielenkiintoisena yksityiskohdantana on tunne oman osaamisen myymisestä, jota tässä muutostilanteessa tarinoiden mukaan oli pakko tehdä. Tämä heijastaa poliittisten resurssien hyvinvointitarvetta. Vastaanottavan puolen asiantuntijat olivat nyt samassa tilanteessa kuin luovuttava puoli kaksi vuotta aiemmin, sillä asiantuntijat eivät olleet valmiita luopumaan omasta vanhasta kulttuuristaan ja toimintatavoistaan. He kokivat, että olisi parempi jatkaa vanhoina yhtiöinä ja oma vanha organisaatio oli hengeltään paras. Lisäksi he tunsivat olevansa saarekkeessa, josta katsottuna muiden toiminta oli kovasti etäistä. Näitä vastaavia hyvinvointitarpeita olivat elintaso yleensä, paikallisyhteisyys ja perheyhteisyys. Viimeisellä haastattelukerralla vuonna 2005 luovuttavan ja vastaanottavan puolen asiantuntijoiden tarinat olivat yhdistyneet. Luovuttava ja vastaanottava puoli näki nyt, että yhtiössä oli eri firmoista tulleita leirejä, joilla kaikilla oli omat kuvionsa ja kulttuurinsa. Lisäksi pääkonttorilla elettiin eri maailmassa. Tarinoitten merkitysten mukaan suuret kuviot olivat sekoittaneet kulttuurien yhdistymistä heti alussa ja siksi toimet kulttuurien yhdistämiseen olisi pitänyt aloittaa jo silloin. Hyvinvointitarpeina esille nousivat perheyhteisyys, arvonto, korvaamattomuus ja poliittiset resurssit.

Integraation alussa luovuttavan puolen työnjohdon tarinoiden merkityksistä heijastui alistuminen vastaanottavan puolen kulttuuriin. Alistumiseen viitattavia tarinoiden merkityksiä olivat mm. itsensä rauhoittelu elämän jatkumisella, toteamukset asian hyväksymisestä ja vastaanottavan puolen mallin hyväk-

syminen. Hyvinvointitarpeina ja odotuksina tämä tarkoitti elintasoja, paikallisyhteisyyttä, arvonantoa ja korvaamattomuutta. Vastaanottavan puolen työjohto suhtautui puolestaan edessä olevaan yhdistymiseen vallassa olevan ottein. Heidän tarinoistaan nousi esille tällaiseen viittaavia merkityksiä, esimerkiksi vastaanottavan puolen toimintamalliin opettelu, tulevan puolen tutustuminen tuleviin työtapoihinsa ja kaikki muuttuu meidän malliin. Näitä vastaavat hyvinvointitarpeet ja odotukset painottuvat voimakkaaksi paikallisyhteisyyteen ja korvaamattomuuteen. Kaksi vuotta myöhemmin luovuttavan puolen työjohtajan tarinoista nousi esille kaksi selkeää hyvinvointitarvetta: perheyhteisyys ja korvaamattomuus. Työnjohtajien mukaan uudessa yhtiössä ei enää tunnettu toisia työntekijöitä ja työyhteisöllisyys oli kadonnut. Lisäksi kulttuurit olivat vielä kovasti erilaisia. Uudet ja oudot toimintatavat sekä moniosaamisen vieras käsite nousivat myös heidän tarinoistaan esille. Vastaanottavan puolen työjohto katsoi tilannetta hieman eri näkökulmasta. Luovuttavan puolen kanssa yhteistä oli, että uudessa yhtiössä ei tunnettu toisia työntekijöitä ja nyt ei ollut enää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Vastaanottavan puolen työjohto oli nyt kuitenkin samassa tilanteessa kuin luovuttava puoli kaksi vuotta aiemmin. Se tunsikin, että ennen työntekoa arvostettiin ja nyt uuden yhtiön oli saatava heidät viihtymään ja tuntemaan yhtiö omakseen. Näitä vastaavia hyvinvointitarpeita ovat paikallisyhteisyys, perheyhteisyys, arvonanto ja korvaamattomuus. Vuonna 2005 luovuttavan- ja vastaanottavan puolen työjohtajan tarinat olivat yhdistyneet. Työjohtajan mukaan töitä tehtiin edelleen entisen mallin mukaan eivätkä toiminnat olleet millään tavalla yhdistyneet. Työjohtajat kuitenkin hyväksyivät tämän, sillä tarinoiden merkitysten mukaan yhtiössä toimittiin nyt maantieteellisesti niin laajalla alueella, ettei toimintoja voitu koskaan yhdistääkään. Tätä vastaavia hyvinvointitarpeita olivat paikallisyhteisyys ja korvaamattomuus. Työjohtajan tarinoista ilmeni kuitenkin edelleen voimakas perheyhteisyyden hyvinvointitarve. Sen mielestä kulttuurit eivät koskaan yhdisty eikä nyt ollut mitään yhteenkuuluvuutta ja tunnetta, että yhtiö alkaisi tuntua omalta.

Integraation alussa vuonna 2001 luovuttavan puolen asentajat nostivat esille tälläkin areenalla kodinomaisen työyhteisön menettämisen pelon. Tämä oli niin merkittävää, että se on määritelty jopa ystävyyssuhteitten hyvinvointitarpeiksi ja odotuksiksi. Lisäksi luovuttavan puolen asentajat alistuivat työjohtajan tapaan vastaanottavan puolen kulttuuriin. Tätä vastaavat hyvinvointitarpeet olivat paikallisyhteisyys ja arvonanto. Myös vastaanottavan puolen asentajat suhtautuvat edessä olevaan yhdistymiseen vallassa olevan ottein. Työjohtajan tapaan heidänkin tarinoistaan nousi esille tällaiseen viittaavia merkityksiä, kuten meillä työt säilyvät samana, kaikki muuttuu meidän malliin ja tulijat oppivat meidän kulttuuriin. Näitä vastaava hyvinvointitarve painottuu voimakkaaksi korvaamattomuudeksi. Vuonna 2003 luovuttavan ja vastaanottavan puolen asentajien tarinat lähestyivät toisiaan. Yhteisenä piirteenä kaikilla asentajilla oli nyt tunne kodinomaisen työyhteisön menettämisestä ja kaipuu takaisin vanhaan kulttuuriin. Tätä vastaava hyvinvointitarve oli luonnollisesti perheyhteisyys. Luovuttavan puolen asentajilla ilmeni lisäksi arvonsaamisen hyvinvointitarve, sillä heidän tarinoittensa merkitysten mukaan ennen heistä pidettiin huolta, mutta nyt kaikki tunsivat jääneensä jollain tavalla omilleen.

Vastaanottavalla puolella nousi puolestaan korvaamattomuuden hyvinvointitarve, sillä tarinoiden merkitysten mukaan ensimmäisessä muutoksessa ei ollut muuttunut mikään ja nyt mentiin sitten oletettavasti huonompaan suuntaan. Vuonna 2005 myös asentajien kulttuurin areenan tarinat olivat yhdistyneet. Nyt heidän tarinoittensa keskeisimpiä hyvinvointitarpeita olivat perheyhteisyys ja korvaamattomuus sekä uutena merkittävänä hyvinvointitarpeena erilaiset elintason liittyvät tarpeet. Asentajat kokivat olevansa todella syrjässä sekä fyysisesti että toiminnallisesti ja heidän olonsa oli yksinäistä ilman työyhteisön turvaa. Heidän tarinoittensa mukaan yhdistymistä ei ollut tapahtunut ja kulttuurit olivat edelleen erilaisia. Toiminta alkoi vaikuttaa jo heidän elintason hyvinvointitarpeeseensa, sillä urakoita ei enää tahtonut saada ja toimipaikkoja oli alettu yhdistää.

8.5 Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet muutosjohtamisen areenalla

Muutosjohtamisen areena (taulukot 4a ja 4b) on situaatioltaan lähes samanlainen muiden areenoiden situaatioiden muutoksien kanssa. Ennen integraatiota kesällä 2001 kaikki ryhmittymät halusivat mukaan rakentamaan muutosta. Tämä tuli esille jokaisen ryhmittymän tarinoitten keskeisimmissä merkityksissä ja kaikissa hieman eri näkökulmasta. Johto luonnollisesti oli rakentamassa muutosta ja se koki myös, että muutosta tehtiin yhdessä kaikkien kanssa ja kaikki olivat tähän toimintaan tyytyväisiä. Lisäksi johto oli tyytyväinen omaan näköalapaikkaansa. Johdon hyvinvointitarpeet tyydyttyivätkin suhteellisen tasaisesti paikallisyhteisyydestä, arvonannosta, korvaamattomuudesta ja poliittisista resursseista. Kaksi vuotta myöhemmin uuden integraation kynnyksellä entisestä muutosjohtajasta oli tullut muutosjohdettava ja tämä näkyi myös nyt jo entisen johdon tarinoiden merkityksissä. Oma rooli ja tulevaisuus ei enää ollutkaan selkeä ja tilanne alkoi olla myös henkisesti raskas. Lisäksi entinen johto tunsikin, että muutoksen vetäminen ei ollut enää heidän hoidossaan. Paikallisyhteisyyden ja arvonannon lisäksi johdon hyvinvointitarpeisiin nousivat mukaan arvonanto/status, joka muutoksen myötä oli viety pois sekä elintason ja terveyteen liittyvät seikat. Lisäksi entisellä muutosjohtajalla oli nyt voimakas korvaamattomuuden sekä poliittisten resurssien hyvinvointitarve, sillä uuden johdon suunnitelmat eivät olleet tiedossa eikä muutos ollut muutenkaan mennyt alkuperäisten suunnitelmien mukaan. Tarinoiden keskeisimpiin merkityksiin olikin tullut mukaan uuden muutoksen arvostelu ja samalla myös entisen johdon situaatio oli lähentynyt asiantuntijoiden situaatiota. Vuonna 2005 kaikkien henkilöstöryhmien tarinoiden keskeisimmistä merkityksistä näkyi muutosjohtamisen jonkinlainen arvostelu. Tähän lienee vaikuttanut se, että integraation alussa mikään henkilöstöryhmä silloista johtoa lukuun ottamatta ei katsonut päässeensä mukaan muutosjohtamiseen. Entisen johdon tarinat olivat muuttuneet asiantuntijoiden tarinoiksi tai ainakin hyvin lähelle niitä ja samalla myös keskeisim-

mät hyvinvointitarpeet olivat molemmilla ryhmittymillä hyvin lähellä toisiaan. Entisen johdon tarinat muodostuivat nyt kaikenlaisista paremman muutosjohtamisen keinoista, jotka palvelivat suhteellisen tasaisesti heidän elintasonsa, paikallisyhteisyytensä, arvonantonsa (statuksensa), korvaamattomuutensa ja poliittisten resurssiensa hyvinvointitarpeita. Entisen johdon mielestä toiminnalla ei ollut selkeää päämäärää, vaan nyt ajlehdittiin ilman minkäänlaista johdonmukaisuutta. Heidän mukaansa uusi johto oli etäällä käytännöstä ja toiminnalta oli mennyt uskottavuus. Lisäksi sen mielestä johtoon oli valittu vain valitsijoille sopivat henkilöt.

Ennen integraatiota kesällä 2001 asiantuntijoiden tilanne ei ollut helppo, sillä taustalla vaikutti jo vallan areenalla esille tullut epävarmuus oman toimintatilan säilymisestä. Merkityksinä tämä ilmeni tilanteen kokemisena henkisesti raskaana ja motivaation puutteena. Lisäksi asiantuntijat halusivat tälläkin areenalla itselleen enemmän valtaa henkilöstöön nähden eli he halusivat toimia tiedon välittäjänä. Asiantuntijat halusivat myös mukaan rakentamaan uuden organisaation toimintaa ja strategiaa. Lisäksi heidän tarinoissaan näkyi huoli asentajien tulevasta työllistymisestä. Hyvinvointitarpeina ja odotuksina nousivat esille lähinnä elintason viittaavat seikat, arvonanto, korvaamattomuus ja poliittiset resurssit. Vuonna 2003 asiantuntijoilla oli selkeästi kaksi keskeistä hyvinvointitarvetta: arvonsaaminen ja korvaamattomuus. Toki mukana olivat myös erilaiset elintason viittaavat seikat. Eli heidän motivaationsa oli edelleen kadoksissa ja huoli omasta itsestä oli noussut mukaan keskeisimpiin tarinoiden merkityksiin. Lisäksi myös asiantuntijat arvostelivat tämänhetkistä muutostilannetta. Tähän korvaamattomuuden hyvinvointitarpeeseen viittasivat esimerkiksi tuntemukset organisaation sekavuudesta, henkilökohtaisten suhteiden menettämisestä ja siitä, etteivät he päässeet vaikuttamaan muutoksen rakentamiseen. Vuonna 2005 asiantuntijoiden tilanteeseen ei ollut tullut suuria muutoksia ja niinpä heidän selkeät keskeisimmät hyvinvointitarpeensa olivat edelleen arvonsaaminen ja korvaamattomuus. Heidän motivaationsa oli edelleen kadoksissa ja lisäksi yhtiön muutostilanteen arvostelu oli vielä mukana heidän tarinoittensa keskeisimmissä merkityksissä. Tähän lienee asiantuntijoillakin vaikuttanut se, että integraation alussa heidän eivät katsoneet päässeensä mukaan muutosjohtamiseen. Lisäksi heidän tarinoittensa merkityksistä oli havaittavissa huoli kollegoiden irtisanomisista ja samalla hiljaisen tiedon menettämisestä. Asiantuntijoiden tarinoitten keskeisimpiä merkityksiä olivat tuntemukset asioiden turhauttavasta ja alkeellisesta hoidosta, sekä kokemus, jonka mukaan nyt organisaatiosta häviää asiantuntemus ja virta vie organisaatiota hallitsemattomasti.

Kesällä 2001 myös työnjohto halusi mukaan muutoksen rakentamiseen, mutta ehkä alemmalla tasolla kuin asiantuntijat. Lisäksi työnjohtokin halusi toimia tiedon välittäjänä. Eli se halusi jalkauttaa henkilöstölle uuden organisaation yhteisiä ja uusia toimintamalleja. Tarinoitten keskeisimpinä merkityksinä nämä näkyivät työryhmien perustaminen, yhdessä rakentaminen sekä tiedon ja mallien välittäminen. Hyvinvointitarpeina ja odotuksina nämä merkitsivät paikallisyhteisyyttä, arvonantoa ja poliittisia resursseja. Ennen tulevaa yhdistymistä työnjohto kantoi myös huolta mahdollisista tulevista lomautuksista, mikä

kertoi tulojen hyvinvointitarpeesta ja odotuksista. Vuonna 2003 kaksi vuotta aiemmin esiintynyt huoli lomautuksista oli laajentunut jo niin, että valtaosa työnjohdon hyvinvointitarpeista liikkui elintason ja siihen liittyvien seikkojen ympärillä. Nyt työnjohto oli jo huolissaan koko organisaation tilanteesta ja siihen liittyvistä työllisyysongelmista. Tämä epävarmuus söi työnjohtajien motivaatiota ja he toivoivatkin, että henkilöstö olisi enemmän huomioitava muutoksen rakentamisessa. Hyvinvointitarpeena tämä heijasti arvonantoa/ arvonsaamista. Työnjohto näkikin, ettei se alunperinkään päässyt mukaan muutoksen rakentamiseen eikä siltä ollut kysytty mitään muutokseen liittyvää. Tämä puolestaan kertoi sen korvaamattomuuden hyvinvointitarpeesta. Viimeisellä haastattelukerralla vuonna 2005 työnjohdon tarinoista nousi esille edelleen kolme selkeää hyvinvoinnin pääryhmää: elintaso, arvonanto ja korvaamattomuus. Kaikki elintason hyvinvointitarpeeseen viittaavat tarinoiden keskeisimmät merkitykset heijastivat työnjohdon epävarmaa, odottavaa ja varovaisen toiveikasta suhtautumista senhetkiseen muutostilanteeseen ja asentajien tulevaisuuteen. Myös työnjohtajat arvostelivat edelleen muutostilannetta. Muiden henkilöstöryhmien tavoin tähän vaikutti ilmeisesti se, että integraation alussa työnjohtajakaan eivät katsoneet päässeensä mukaan muutosjohtamiseen. Tähän viittaavasta korvaamattomuuden hyvinvointitarpeesta kertovat epäilykset johdonmukaisesta johtamisen etenemisestä, johon liittyvät ajatukset, joiden mukaan muutos on mennyt omalla painollaan ja suuntaa on korjattu hyvinkin nopeasti.

Ennen integraatiota kesällä 2001 muutosjohtamisen areenalla asentajat olivat eniten huolissaan oman työnsä jatkuvuudesta. Tämä näkyi elintason, tulojen ja terveyden hyvinvointitarpeina ja odotuksina. Näihin viittaavina tarinoiden keskeisimpinä merkityksinä nousi esille epävarmuus työn jatkuvuudesta, pelko lomautuksesta ja muutoksen stressaavuudesta. Lisäksi myös asentajat halusivat osallistua muutosjohtamiseen siten, että he halusivat vaikuttaa oman tehtäväkuvansa ja tehtäväkenttensä rakentamiseen. Hyvinvointitarpeina olivat tällöin arvonanto ja korvaamattomuus. Kaksi vuotta myöhemmin asentajien huoli työn jatkuvuudesta oli lisääntynyt. Tarinoiden keskeisimpiin merkityksiin oli tullut mukaan tunne työelämän jatkuvuuden menettämisestä ja siksi tuolloin elettiinkin vain päivä kerrallaan. Tarinoiden merkitysten mukaan tämä painoi asentajien mieltä jopa masennukseen asti. Kaikki nämä viittasivat erilaisiin elintason hyvinvointitarpeisiin. Lisäksi asentajat kokivat olevansa pelkkiä pelinappuloita, joilta ei kysytty mitään ja jotka saivat ainoastaan tilinauhan mukana tietoa organisaation muutoksista. Merkitysten mukaan he eivät olleet päässeet mukaan muutoksen rakentamiseen eikä heidän osaamistaan ollut hyödynnetty. Tällaisten merkitysten taustalla olivat perheyhteisyyden, arvonsaamisen ja korvaamattomuuden hyvinvointitarpeet. Eräänlaiseen arvonannon hyvinvointitarpeeseen viittaa myös asentajien huoli toimitiloista ja kalustosta. Vuonna 2005 asentajien elintason hyvinvointitarpeet olivat nousseet merkittävään asemaan, sillä pelko lomautuksen uhasta ja tulevaisuuden huolesta oli tullut tarinoiden keskeisimpiä merkityksiä. Elintason hyvinvointitarpeeseen viittasivat esimerkiksi merkitykset, joiden mukaan nyt olisi vain jaksettava mukana ja katsottava päivä kerrallaan. Muuten asentajat tunsivat muutosjohtajuuden jo kaukaiseksi asiaksi, johon he eivät osanneet enää ottaa kantaa. Tarinoiden merkitysten mu-

kaan heidän kohtalonaan oli nyt seurata sivusta. Situaation muutoksessa mukaan tulleet urakka- ja matkatyöt eivät sopineet kaikille ja työ ei tarjonnut enää aiempaa vastaavia haasteita. Vastaavina hyvinvointitarpeina nousivat lisäksi esille paikallisyhteisyys ja korvaamattomuus.

8.6 Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet omistajapolitiikan areenalla

Omistajapolitiikan areena (taulukko 5) ja sen situaatio poikkeavat muista areenoista sillä, että siellä ei ole voitu erotella kuin kaksi erillistä ryhmittymää: johto ja muu henkilöstö. Areenan situaatio poikkeaa muista myös siinä suhteessa, että omistajapolitiikan ja talouden areenoilla näkyy selkeimmin siirtyminen vanhasta sähkölaitoksen monopolitoiminnasta urakointiyhtiöksi, vapaan kilpailun piiriin. Tämä muutos näkyy sekä johdon että muun henkilöstön situaatioiden muutoksena. Vuonna 2001 vallassa ollut johto pohti työllisyyttä lähinnä työllistämisen näkökulmasta. Johdon hyvinvointitarve tyydyttyi elintasossa siis työllistämisen kautta, kun muulla henkilöstöllä se tyydyttyi työllistymisen kautta. Lisäksi johdon rooli omistajien ja henkilöstön välissä näkyi omistajiin päin arvonannon ja korvaamattomuuden hyvinvointitarpeina ja henkilöstöön päin poliittisten resurssien hyvinvointitarpeina. Eli käytännössä omistajien arvostus (tai arvostamattomuus) ja kunnioitus johtoa kohtaan sekä omistajapolitiikan kenttään vieminen saivat johdon hyvinvointitarpeet tyydytetyksi tai tässä tapauksessa lähinnä yritti saada tyydytetyksi. Integraation alun johdon suurin omistajapolitiikan ongelma näytti olevan senhetkisten omistajien kiinnostumattomuus yrityksen toiminnasta. Vuonna 2003 uuden yhtiön johto oli vaihtumassa ja yhtiö haki paikkaansa ja muotoansa erilaisilla organisaatiokokeiluilla. Entisen johdon situaatio ja samalla myös tarinat sekä hyvinvointitarpeet olivat lähestymässä muuta henkilöstöä. Keskeistä tämänkertaisille tarinoiden merkityksille oli myös senhetkisten omistajien eripuraisuus ja tämän mahdollinen vaikutus edessä olevaan organisaation myyntiin. Entisen johdon hyvinvointitarpeista nousivat esille elintaso yleensä, arvonanto (status) ja korvaamattomuus. Tässä uudessa tilanteessa entinen johto olikin menettänyt statuksensa eikä tämä voinut olla näkymättä myöskään arvonannon hyvinvointitarpeeseen viitanneissa merkityksissä. Tilanne koettiin nyt sekavaksi: omistajat sanelivat organisaation etenemisen askelmerkit. Entisen johdon mielessä oli myös voimakkaasti korvaamattomuuden hyvinvointitarve, sillä tässä tilanteessa heidän ajatuksilleen ei enää tahtonut löytyä vastakaikua eikä muutosjohtaminen ollut enää johdonmuokaista.

Omistajapolitiikan yhteinen kiinnostavuus myös muun henkilöstön keskuudessa selviää hyvinvointitarpeista ja odotuksista hyvin helposti. Yli puolet vuoden 2001 henkilöstön tarinoitten merkityksistä viittasi jollain tavalla elintason hyvinvointitarpeeseen eli kiinnostukseen oman työn jatkuvuudesta, tuloista ja työllisyydestä. Tämä selittää siis sen, miksi omistajien kaikenlaiset tekemiset,

yrittäjien myymiset tai integraatiot ovat henkilöstön välisissä käytäväkeskusteluissa usein päällimmäisenä asiana. Omistajapolitiikka vaikuttaa eniten ja selkeimmin suoraan henkilöstön elintason. Vuoden 2001 henkilöstön elintason hyvinvointitarpeeseen viittaavia tarinoitten keskeisimpiä merkityksiä olivat esimerkiksi pelko edelleen myymisestä ja uuden omistajan uudesta politiikasta. Elintason hyvinvointitarpeen lisäksi henkilöstön tarinoista nousi mm. paikallisyhteisyyden ja arvonnannon hyvinvointitarpeita ja odotuksia. Tarinoitten merkityksinä näihin viittasivat edelleenkin yhtiön muutokseen vaikuttavat tekijät, kuten tuntemukset vastapuolen henkilöstöstä ja tulevan henkilöstön vastaanotosta. Kaksi vuotta myöhemmin vuonna 2003 henkilöstön keskeisin hyvinvointitarve omistajapolitiikan areenalla oli edelleen elintaso ja siihen liittyvät seikat. Silloisten omistajien eripuraisuus ja edessä oleva uusi myynti olivat vaikuttaneet henkilöstön tilanteeseen, mutta eivät tähän voimakkaaseen elintason hyvinvointitarpeeseen. Toki alkuperäisen kumppanuuden toteutuminen/ toteutumattomuus ja uusi markkinatilanne toivat voimakkaammin esille juuri työllisyyden ja tuloihin viittaavia hyvinvointitarpeita. Selkeitä esimerkkejä tähän viittaavista henkilöstön tarinoitten voimakkaista keskeisimmistä merkityksistä olivat epävarmuuteen tottumattomuus, pelko työn vähyydestä ja lomautuksista. Tämän lisäksi henkilöstö koki myös korvaamattomuuden ja poliittisten resurssien hyvinvointitarvetta. Henkilöstön tarinoissa tämä näkyi siten, että sen mielestä työt jaettiin nyt muilla kuin rehdin kilpailun perusteilla ja työtä oli siksi hankittava muualta. Tarinoitten keskeisimpien merkitysten mukaan yhtiöstä oli tulossa markkinaehtoinen toimija, jonka tuotantokone ei saanut jatkossa yskiä.

Viimeisellä haastattelukerralla vuonna 2005 omistajapolitiikan areena oli muuttanut voimakkaasti muotoaan. Pääomistajat olivat vaihtuneet pääomasijoittajiksi ja organisaation uusi johto oli nyt myös omistajana. Tästä syystä vanhan johdon ja muun henkilöstön tilanteet ja tarinat olivat yhdistyneet yhdeksi kokonaisuudeksi. Edellisvuosien tapaan henkilöstön tärkein hyvinvointitarve omistajapolitiikan areenalla oli elintaso ja siihen liittyvät seikat. Henkilöstön tarinoista näkyi selkeästi, että uusiin omistajiin oltiin tyytyväisiä ja heihin luotettiin. Pelin henki oli nyt selvä. Uusi omistaja oli kertonut omistavansa yhtiötä muutamia vuosia ja myyvänsä sen tämän jälkeen. Tämä ei suinkaan haitannut henkilöstöä. Tästä kertovat esimerkkeinä seuraavat tarinoitten keskeisimmät merkitykset: omistajavaihdos oli tervetullut, tuli uskottavuutta toiminnalle ja tuo luottoa meihin päin. Myös omistavan johdon roolia pidettiin hyvänä asiana. Johdon usko organisaation toimintaan ja luottamus tulevaisuuteen olivat tähän liittyvien tarinoitten keskeisimpiä merkityksiä. Henkilöstön tarinoista nousi esille myös kolme muuta erittäin mielenkiintoista ja huomionarvoista hyvinvointitarvetta: perheyhteisyys, arvonnanto ja poliittiset resurssit. Omistava johto koettiin nimittäin siten, että omistajuus oli saanut selkeät kasvot ja tämä toi mukanaan mahdollisuuden perheyhteisyyden hyvinvointitarpeen tyydyttymiseen. Lisäksi uuden johdon kiinnostus yhtiön toimintaan ja pääomasijoittajien reilu ilmoitus omistamisensa tosiasioista koettiin henkilöstön keskuudessa arvonnannon hyvinvointitarpeen tyydyttymisenä. Jotkut näkivät kuitenkin jo uudessa johdossakin merkkejä omistajuuden näkymisestä päivittäisessä johtami-

sessä. Tästä poliittisten resurssien hyvinvointitarpeesta kertovat puolestaan tarinoitten keskeisimpien merkitysten esimerkit, joiden mukaan johdon omat edut saattavat nyt mennä yhtiön etujen edelle, sillä omistajajohdolla on nyt omat rahat liossa ja omistajuus on alkanut pikkuhiljaa näkyä johdon toiminnassa.

8.7 Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet talouden areenalla

Talouden areenalla (taulukot 6a ja 6b) henkilöstö on jaettu kolmeen ryhmittymään: johtoon, asiantuntijoihin/ työnjohtoon ja asentajiin. Tällä areenalla johto on keskeisessä roolissa ja sillä onkin selkeästi eniten tarinoista nousseita merkityksiä. Vuonna 2001 asiantuntijoiden/ työnjohdon ja varsinkin asentajien tarinoista ei tahtonut löytyä talouteen viittaavia merkityksiä juuri lainkaan. Tosin seuraavina vuosina talouden asiat alkoivat nousta mukaan myös näiden ryhmittymien tarinoihin. Kaikkia ryhmittymiä koskettava tilanteen muutos vanhasta monopolin suojissa olleesta sähkölaitoksen toimintatavasta vapaan kilpailun ja pääomasijoittajan omistaman urakointiyhtiön hektiseksi toiminnaksi näkyy tarinoitten keskeisimmistä merkityksistä ja hyvinvointitarpeista mielenkiintoisella tavalla. Ennen integraatiota vuonna 2001 silloinen johto pohti tilannetta laajasti kilpailukentän näkökulmasta merkityksellä: koko kilpailutilanne on muuttumassa. Asiantuntijat/ työnjohto näkivät, että kaiken työn on oltava tuottavaa työtä ja jokaiselle työtunnille on oltava maksaja. Asentajat puolestaan kokivat saman asian työn vaativuuden nousemisena ja yleensä työn tekemisen muutoksena. Tällöin myös eri ryhmittymien hyvinvointitarpeet tyydyttyivät eri asioista: johdolla poliittisista resursseista, asiantuntijoilla/ työnjohdolla työllisyydestä sekä asentajilla arvonannosta ja korvaamattomuudesta.

Organisaation talousasiat työllistävät johtoa yleensä eniten. Tämä näkyi myös vuonna 2001 johdon tarinoitten merkitysten moninaisuudesta. Mukana oli tulevaisuuden pohdintaa, henkilöstön motivoimista ja yleensä erilaisten taloudellisten resurssien miettimistä. Näitä vastaavia hyvinvointitarpeita ja odotuksia olivat tulot, työllisyys, paikallisyhteisyys, arvonanto (status), korvaamattomuus ja poliittiset resurssit. Johdon talouden areenan kaikista keskeisistä hyvinvointitarpeista on kuitenkin epäilemättä tulot ja työllisyys. Ennen integraatiota johdon tehtävänä oli taloudellisesti kannattavan yrityksen rakentaminen ja tämä näkyi myös johdon tarinoista nousseista keskeisimmistä merkityksistä. Myös paikallisyhteisyys oli merkittävässä asemassa, sillä johto halusi myös henkilöstön parasta ja sen hyötyvän uudesta, edessä olevasta urakointiyhtiön tulevaisuudesta. Näin johtajat halusivat motivoituneen ja hyvinvointia kokevan henkilöstön. Johdolla oli myös omat jännitteensä ja pelkonsa tulevasta. Kasvu sähköverkon rakentamisen markkinajohtajaksi ja nouseminen ”kansalliselta tasolta mestaruussarjatasolle” sekä kannattavan taloudellisen toiminnan rakentaminen aiheutti luonnollisesti johdolle myös paineita. Hyvinvointitarpeina tä-

mä näkyi arvonannon/ statuksen ja korvaamattomuuden menettämisen pelkona. Myös jo mainittu kilpailutilanteen muuttuminen pohditutti edelleen johdon mieltä. Kaksi vuotta myöhemmin vuonna 2003 uusi johto oli ottanut myös taloudellisen vastuun yhtiön eteenpäinviemisestä ja entisen johdon situaatio taloudenkin areenalla oli muuttunut lähemmäksi asiantuntijoita. Entisen johdon keskeisin hyvinvointitarve oli kuitenkin edelleen elintaso sekä siihen liittyvät tulot ja työllisyys. Uusi organisaatio ei pystynytkään reagoimaan alan markkinoiden muutoksiin ja sen taloudellinen tulos oli nyt negatiivinen. Entisen johdon tarinoiden keskeisimpien merkitysten mukaan alalla oli alkamassa pudotuspeli ja vaikean tilanteen vuoksi jouduttiinkin turvautumaan lomautuksiin ja irtisanomisiin. Merkittävää on, että entinen johto tarkkaili tilannetta nyt alan markkinatilanteen näkökulmasta, kun se kaksi vuotta aiemmin oli pohtinut muuttuvaa kilpailutilannetta. Tämä entisen johdon korvaamattomuuden hyvinvointitarve näkyi sen tarinoitten keskeisimmissä merkityksissä siten, että sen mielestä muutosvauhti oli ollut odotettua nopeampaa ja kulurakenne oli markkinoista johtuvista syistä pielessä. Tästä syystä henkilöstön innostus oli nyt kadoksissa. Kuitenkin entisen johdon poliittisten resurssien hyvinvointitarve näkyi edelleen sen tarinoitten keskeisimmissä merkityksissä, sillä sen mielestä markkinat olivat avautumassa vapaalle kilpailulle ja tässä tilanteessa olisi nyt liikuttava kilpailukykyisemmin. Lisäksi johtajien tarinoitten merkitysten mukaan yhtiössä olisi tehtävä rakennemuutoksia. Vuonna 2005 uusien omistajien myötä yhtiön taloudenpidossa oli alkanut uusi aikakausi. Entisen johdon tilanteessa ei ollut kuitenkaan tapahtunut suurta muutosta ja heidän tarinoittensa keskeisimmät merkitykset olisivat voineet olla jopa uuden johdon ajatuksia. Merkittävää on, että entisen johdon keskeisin hyvinvointitarve ei enää ollutkaan elintaso ja siihen viittaavat seikat, vaan tilalle olivat nousseet paikallisyhteisyyden ja poliittisten resurssien hyvinvointitarpeet. Todennäköisesti entinen johto oli jo oppinut uuden markkina- ja kilpailutilanteen vaatimukset ja kaikki voimavarat keskitettiin nyt erilaisten seuranta- ja raportointijärjestelmien rakentamiseen sekä tiukan rahankäytön suunnitteluun. Entisen johdon tarinoitten merkitykset viittasivatkin omalla tavallaan rahan statuksen nousemiseen merkittäväksi ja keskeiseksi hyvinvointitarpeeksi. Tulosten ja työllisyyden hyvinvointitarpeet eivät kuitenkaan aivan kokonaan olleet poistuneet heidän hyvinvointitarpeistaan, sillä tarinoiden mukaan entisten omistajien kassa ei enää ollut turvana ja toiminta oli muuttunut paljon nopeammin.

Ennen integraatiota vuonna 2001 asiantuntijoiden ja työnjohdon talouden areenan keskeisin seikka oli työllisyyden hyvinvointitarpeen tyydyttyminen. Heidän tarinoittensa keskeisimmistä merkityksistä näkyi huoli silloisista omistaja-asiakkaista ja heidän omien etujensa valvomisestaan. Asiantuntijat/ työnjohto näkivät, että kaiken työn on oltava tuottavaa työtä ja jokaiselle työtunnille on oltava maksaja. Heidän mielestään toiminta oli saatava kannattavaksi ja kilpailutilanne järkeväksi. Lisäksi heidän tarinoittensa keskeisimmistä merkityksistä ilmeni paikallisyhteisyyden hyvinvoinnin tarve työnteon ajatusmallin muutokselle ja yhtiön sisäisen kilpailutilanteen purkamiselle. Vuonna 2003 omistajien ja markkinoiden tuoman situaatiomuutoksen myötä asiantuntijoiden ja työnjohdon huomio talouden areenalla alkoi kiinnittyä laajasti erilaisiin yksityiskoh-

tiin. Edessä olevat lomautukset ja irtisanomiset näkyivät elintason ja työllisyyden hyvinvointitarpeina. Asiantuntijoiden ja työnjohdon tarinoitten keskeisimmät merkitykset antoivat ymmärtää, että tehokkuutta ja tuottavuutta olisi nyt parannettava ja miinukselle menevä toiminta olisi pikaisesti saatava loppumaan. Nyt keskityttiin liikaa vain rahan tekemiseen ja odotettiin vain leikkausten alkamista. Asiantuntijoiden ja työnjohdon keskeisimmäksi viestiksi nousi, että uudessa yhtiössä arvostettiin vain euroa. Tuloksen oli oltava mielessä joka päivä ja omistajat halusivat vain rahaa sijoitukselleen. Status oli alkanut pyöriä rahan ympärillä. Asiantuntijoiden ja työnjohdon tarinoiden merkitysten mukaan tilanteessa oli kuitenkin se ongelma, että tekemisen näppituntuma oli nyt hävinnyt ja yhtiö oli rakenteellisesti liian korkea, lisäksi kiristyneessä markkinatilanteessa unohdettiin tulevaisuus ja sen vaatimusten mukaisen toiminnan kehittäminen. Hyvinvointitarpeina tämä kertoo korvaamattomuudesta ja poliittisista resursseista. Vuonna 2005 uusien omistajien tuoman situaatiomuutoksen myötä asiantuntijoiden ja työnjohdon työllisyyteen viittaavat hyvinvointitarpeet olivat vähentyneet. Vaikka vanhoja omistajia ei ollut enää takuumiehinä, silti yritys koettiin edellisvuosia kannattavammaksi. Työnteon kausiluonteisuus oli tuonut kuitenkin epävarmuuden tunteen, joka painoi henkilöstön mieltä. Asiantuntijoiden ja työnjohdon mielestä yhtiön taloudenpidossa ei ollut tapahtunut kentälle näkyvää edistystä. Lisäksi heidän mielestään yhtiö oli edelleenkin rakenteellisesti liian raskas, josta syystä kannattavuudessa oli parantamisen varaa. Tarinoitten merkitysten mukaan taloudenpito ei näkynyt vielä kukaan kentälle saakka. Heidän mukaansa johdossa oli liian suuri miehitys ja suurimpana ongelmana olivatkin erilaiset rinnakkaiset toiminnot. Näistä syistä yhtiön kannattavuus jäi edelleen heikoksi. Nämä merkitykset viittasivat paikallisyhteisyyden, korvaamattomuuden ja poliittisten resurssien hyvinvointitarpeisiin. Edellisvuosien tapaan vuoden 2005 asiantuntijoiden ja työnjohdon merkittävimmäksi hyvinvointitarpeeksi nousi kuitenkin arvonannon/ statuksen hyvinvointitarve, sillä rahan arvostus ja eurojen tekeminen omistajille oli vieläkin asiantuntijoiden ja työnjohdon tarinoiden keskeisin merkitys. Heidän statuksensa pyöri edelleen rahan ympärillä.

Ennen integraatiota vuonna 2001 asentajien situaatio oli vielä lähellä vanhaa sähkölaitostoimintaa ja siksi heidän tarinoitten keskeisimmät merkityksensä liikkuivatkin työn tekemisen muutoksen ja työn vaativuuden nousemisen ympärillä. Asentajat tiesivät, että vapaille markkinoille menevässä urakointiyhtiössä työtä olisi tehtävä jatkossa enemmän ja kaikkien olisi oltava mukana tuotavassa työssä. Tämä tulisikin laittamaan heidän motivaationsa koetukselle. Nämä kertoivat tulojen ja työllisyyden sekä arvonannon ja korvaamattomuuden hyvinvointitarpeista. Kaksi vuotta myöhemmin vuonna 2003 asentajien situaatio oli muuttunut urakointiyhtiön työntekijöiksi, joita vaikean taloudellisen tilanteen vuoksi oltiin mahdollisesti lomauttamassa ja irtisanomassa. Samalla myös heidän tarinoittensa keskeisimmät merkitykset olivat saaneet uuden näkökulman. Heidän tarinoistaan nousi tällä kertaa vain yksi selkeä ja keskeinen elintason ja kaikkiin siihen liittyviin seikkoihin viittaava merkitys. Heille riitti nyt se, että työtä olisi tarjolla. Lähes kaikki tarinoista nousseet keskeisimmät merkitykset viittasivat jollain tavalla tähän. Asentajien mielestä työnteon ei tar-

vitsisi olla mikään kultakaivos. Työn olisi nyt vain elätettävä heidät, sillä monellakin oli vielä omat velat maksamatta. Jotkut olivatkin olleet ilman töitä jo pitkän aikaa ja tämä koetteli heitä henkisesti. Viimeisellä haastattelukerralla vuonna 2005 asentajille oli edelleen keskeistä, että työtä olisi tarjolla ja sitä kautta myös elämiseen tarvittavaa rahaa. Heidän tarinoittensa mukaan vaikkakin vanha ja mielekäs meininki oli jäänyt, niin enää ei ollut niin tärkeää, kuka sen palkan maksaa. Merkittävää on, että nyt myös asentajat olivat sisäistäneet taloudellisen ajattelun, sillä heidän tarinoistaan nousi merkityksiä, joiden mukaan laskutus ei nyt pelaisi ja se olisi saatava raportoinnin kanssa kuntoon. Mutta asentajienkin tarinoista nousi yksi kaikille henkilöstöryhmille yhteinen keskeinen merkitys, rahan tekeminen omistajille. Lisäksi heille oli tärkeää, että rahaa jäisi myös kaluston kunnossapitoon ja uusimiseen. Eli asentajienkin arvostus/status pyöri edelleen rahan ympärillä.

Kun omistajapolitiikan areenalla oli vaikutuksia koko henkilöstön elintason, talouden tarinoiden merkitykset näyttivät vaikuttavan eniten henkilöstön tuloihin ja työllisyyteen. Kaikkien henkilöstöryhmien yhteisenä ja tarinoiden keskeisimpänä viestinä ja statuksena olikin talouden areenalla vain rahan määräävän aseman ja merkittävyyden kasvu.

Seuraaviin taulukoihin (taulukot 1-6) valitsin ensin muutosareenoiden eri ryhmittymien keskeisimmät tarinoiden merkitykset haastatteluvuosilta 2001, 2003 ja 2005. Näitä muutosareenoita olivat organisaatio (jakautuen organisaation ja vallan areenaan), kulttuuri, muutosjohtaminen, omistajapolitiikka ja talous. Näillä jokaisella areenalla toimi eri ryhmittymien (johdon, asiantuntijoiden, työnjohdon ja asentajien) ihmisiä. Näistä merkityksistä valitsin seuraavaksi Alldartin (1976) teoriaan perustuen vastaavat hyvinvointitarpeet ja odotukset. Jaoittelun tein hänen Pohjoismaisessa haastattelututkimuksessaan käyttämänsä arvoluokkajaotteluun perustuen seuraavasti: 1) Elintaso: tulot, asumistaso, työllisyys, koulutus ja terveys, 2) Yhteistyösuhteet: paikallisyhteisyys, perheyhteisyys ja ystävyysuhteet, 3) Itsensä toteuttamisen muodot: arvonanto (status), korvaamattomuus, poliittiset resurssit ja mielenkiintoinen vapaa-ajan toiminta (tekeminen). Näin muodostuneita eri areenoiden tarinoiden merkityksiä ja niiden hyvinvointitarpeita käsittelevä kappaleissa 9.2 - 9.7.

| Ryhmittymä | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2001 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2001 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2003 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2003 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2005 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2005 |
|---------------|--|---|---|--|---|---|
| Johdanto | Mielen painaminen Mukana kehittämässä toimintaa Muiden aliarvioiminen Vanhasta luopumisen vaikeus Entiseen malliin jatkaminen Yhteisen mallin rakentaminen Rahan tekeminen omistajille Tuloksen tekeminen | 1. Työllisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Arvonanto 3. Arvonanto | Pelko tulevasta organisaatiosta Vanhoja suhteita ei hyödynnetä Nykyisen toiminnan arvostelu Nykyisen organisaation arvostelu Vanhojen toimintatapojen kaipuu Päättäjiksi sopivat henkilöt Henkilöstö saatava mukaan Hankittava henkilöstön luottamus | 2. Paikallisyhteisyys 2. Ystävyyssuhteet 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Arvonanto 3. Arvonanto (status) | Ei toimita yhteisen hyvän eteen Suuret mahdollisuudet pärjätä Yhtiötä tarvitaan jatkossakin Yhdessä tehden toiminta selkeytyisi Nykyisen toimintamallin arvostelua Kokonaisuuden tarkastelu unohtunut Vaihtoehtoisen mallin esitys Henkilöstö pidettävä motivoituneena | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Työllisyys 2. Paikallisyhteisyys 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Arvonanto |
| Asiantuntijat | Tuntematon tulevaisuus Mielen painaminen Mukana kehittämässä toimintaa Salassa valmistelu Huhut ja arvailut Muodostunut mielikuva Oman mallin puolustelu Tarkka ja tunnollinen työntekijä | 1. Työllisyys 1. Työllisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 3. Korvaamattomuus 3. Arvonanto | Ei tiedetä nykyisyyttä Päätöksenteko hidasta ja jähmeää Virallinen toimintatapa ja käytäntö Ei tiedetä mitä toiminnalta halutaan Nykyisen toiminnan arvostelu Omien mallien puolustelu Ei tiedetä mitä arvostetaan | 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus | Ei pitkäjänteisyyttä Toiminnassa ollaan menossa oikeaan Toiminta liian hektistä Henkilöstön suuri vaihtuvuus Osaamisen varmistaminen puuttuu Organisaatio yläpää vahva Nykyisen toimintamallin arvostelua Kaipuu alkuperäiseen toimintamalliin | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus |
| Työnjohto | Uralla eteneminen Tuntematon tulevaisuus Mielen painaminen Varmuus työn pysyvyydestä Omien taitojen arvioiminen Pitkät työpäivät Kodin tuntu työpaikalla Passiivinen muutoshalukkuus Työtyytyväisyys Hyvä työntekijä Yrittäjä yhtiön sisällä | 1. Tulot 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Terveys 2. Ystävyyssuhteet 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus | Huoli töiden menettämisestä Oma työ ei ole muuttunut Mielen painaminen Huoli asentajien matkatöistä Pitkät työpäivät Työtä vapaa-aikanakin Ison talon jäykkyys Tietämättömyys toiminnasta | 1. Tulot 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Terveys 1. Terveys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys | Huoli työn saamisesta Oma työ ei ole muuttunut Ei pelkoa työn loppumisesta Huoli matkatöistä Yrityksessä ei vikaa Yrityksessä on hyvä olla Hyväksyy toimintamallin Työn tekeminen omistajille Päällekkäisyyksien karsiminen | 1. Tulot 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Arvonanto (status) 3. Korvaamattomuus |
| Asentajat | Pärjääkö töissä taloudellisesti Työn menettämisen uhka Työn loppuminen ei pelkona Ei tietoa tapahtumista Pelko tulevasta Määrittää neuvottelematta töihin Pelko työn muutoksesta Annettu tieto ei auennut Elämässä on muutakin hauskaa | 1. Tulot 1. Tulot 1. Työllisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Ystävyyssuhteet 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Vapaa-aika/ tekeminen | Suostuminen matkatöihin Huono työtilanne Työn menettämisen uhka Lomautukset alkaneet Huoli työpaikan menettämisestä Huoli omasta taloudesta Esimiehen yhteydenpito vähentynyt Yhteisöllisyys kadonnut | 1. Tulot 1. Tulot 1. Tulot 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Asumistaso 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys | Töiden vähyys Matkatyöt tulleet jäädäkseen Tulevaisuus epävarma Toimipaikkoja lakkautettu Lomautus uhkasta jokatalvinen Vanhojen aikojen muistelu Yrityksessä ei vikaa Asioista ei uskalleta puhua Yhteisöllisyys kadonnut Tavaroista ei pidetä huolta | 1. Tulot 1. Tulot 1. Elintaso yleensä 1. Työllisyys 1. Työllisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto |

TAULUKKO 1 Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet organisaation areenalla

| Ryhmittymä | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2001 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2001 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2003 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2003 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2005 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2005 |
|---------------|---|--|--|--|--|--|
| Johto | Henkilöstön motivointi Muutoksen rakentamisen vaikeus Tunne yksimielisyydestä Yhteenkuuluvuus Yksinäisyyden tuntu Valta kiihottaa Kannustavaa nähdä työnsä tulokset Vallan/ vastuunjakamisen vaikeus Vallan menettämisen pelko Vallan pitämisen vaikeus Uuden rakentamisen mukavuus Ennakkosopimukset/ suunnittelu Tilanteiden hallinta Yhteiset pelisäännöt Koko areenan näkeminen | 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Ystävyyssuhteet 2. Ystävyyssuhteet 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit | Taattu hyvätaoinen paikka Ei voi olla näkymättä johtamisessa Suhteilla pärjää Nuoleskelemalla pärjää Vanhat kaverit hyvälle paikoille Jos oikea yhtiö taustalla Osaamista ei arvosteta Vanhan vallan muistelu Valta vaihtunut toisille Tuntuu olevan vallalla Pieleen menee nykyisellä mallilla Arvostetaan hyvä-veli henkeä | 1. Tulot 2. Paikallisyhteisyys 2. Ystävyyssuhteet 2. Ystävyyssuhteet 2. Ystävyyssuhteet 2. Ystävyyssuhteet 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit | Hahmottaa kokonaisuuden Ei kokonaista työnkuva Päätösvalta viety Ei mukamas ymmärrä Olisi luotettava Haluvat puuttua yksityiskohtiin Nykyisen mallin arvostelua Tietämättömyys tuo epävarmuuden | 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus |
| Asiantuntijat | Toisten aliarvioiminen Myötäily Käytäntö eri kuin puheet Valta kiihottaa Uralla eteneminen Toimintatilan suojeleminen Taistelu toimintatilasta Tehtävien uusjako Uuden opettelu ensimmäisenä Suhdeverkko Valta-aseman tärkeys Vallan käytöllä uhkailu Ennakkotiedon saanti Ennakkoon luvattu Tehtävien tavoittelu Tehtäviin takaisin nouseminen Pelissä mukana pysyminen Toisen auttaminen valtaan | 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit | Ei kannata vallastaan purnata Saattaa asema vaarantua Motivaatio mennyt Henki oli erilainen Nyt komennot tulevat Niiden mukaan mennään Ei uskalla ääneen lausua Henkilösuhteet olivat hyvät Vanhan vallan muistelu Armeijan malli Oma luovuus vähentynyt Työhön ei riitä potkua Tyydyttävä ja alistuttava Meiltä ei kysytä Entinen valta viety Toisten toimintatavat valttia Ei pysty vaikuttamaan | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Ystävyyssuhteet 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit | Ei valtuuteta Toiminnassa rajoituksia Vuosien tuoma kokemus Asioita ei saa eteenpäin Edelleen hyvät suhteet johtoon Ei mene haluttuun suuntaan Hyvässä näköalapaikassa Ei saa luoda uutta | 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit |

TAULUKKO 2a Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet vallan areenalla (johto ja asiantuntijat)

| Ryhmittymä | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2001 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2001 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2003 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2003 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2005 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2005 |
|------------|--|---|---|--|--|---|
| Työnjohto | <p>Palaute kentältä</p> <p>Vastuull. ja itsenäinen tehtävä</p> <p>Annettu valtaa ja vastuuta</p> <p>Toimintatilan menettäminen</p> <p>Näytön paikka</p> | <p>2. Paikallisyhteisyys</p> <p>3. Arvonanto (status)</p> <p>3. Arvonanto</p> <p>3. Arvonanto</p> <p>3. Korvaamattomuus</p> | <p>Menee hyvin, saat tehdä</p> <p>Menee heikosti, painostetaan</p> <p>Seurataan kaukaa</p> <p>Ennen sai kuitata laskuja</p> <p>Esimies: Ammattit. menettäminen?</p> <p>Meitä pitää hoivata</p> <p>Ennen sai päättää itse</p> <p>Valtaa käyttää tietämättömät</p> <p>Valtuuksia viety pois</p> <p>Jää vain vastuu</p> | <p>1. Työllisyys</p> <p>1. Työllisyys</p> <p>2. Perheyhteisyys</p> <p>3. Arvonanto (status)</p> <p>3. Arvonanto</p> <p>3. Arvonanto</p> <p>3. Arvonanto</p> <p>3. Korvaamattomuus</p> <p>3. Korvaamattomuus</p> <p>3. Poliittiset resurssit</p> | <p>Paskassa raossa</p> <p>Alaiset tyytyväisiä toimintaan</p> <p>Tottunut tilanteeseen</p> <p>Teidän kanssa pärjää</p> <p>Ryhmänä edesautettu</p> <p>Ole oikeutta ostaa</p> <p>Tilanne päässyt typeräksi</p> <p>Ei oikeutta päättää asioista</p> <p>Vaikuttaa omalla tavalla</p> <p>Meille suotuisaan suuntaan</p> | <p>2. Paikallisyhteisyys</p> <p>2. Perheyhteisyys</p> <p>2. Perheyhteisyys</p> <p>2. Perheyhteisyys</p> <p>2. Ystävyyssuhteet</p> <p>3. Arvonanto</p> <p>3. Korvaamattomuus</p> <p>3. Korvaamattomuus</p> <p>3. Poliittiset resurssit</p> <p>3. Poliittiset resurssit</p> |
| Asentajat | <p>Mukaan päätöksentekoon</p> <p>Taustatuki</p> <p>Vaikutusmahdollisuudet</p> <p>Läsnäololla vaikutusta</p> <p>Tiedon saanti</p> <p>Yhteinen rintama</p> <p>Vallasta kiinni pitäminen</p> <p>Ennakkoon tehdyt suunnitelmat</p> | <p>3. Arvonanto</p> <p>3. Poliittiset resurssit</p> <p>3. Poliittiset resurssit</p> <p>3. Poliittiset resurssit</p> <p>3. Poliittiset resurssit</p> <p>3. Poliittiset resurssit</p> <p>3. Poliittiset resurssit</p> | <p>Nöyriä miehiä matkatöille</p> <p>Lomautus vaihtoehtona</p> <p>Työtä ei tarjolla lähistöllä</p> <p>Olo irrallinen ja ulkopuolinen</p> <p>Näkee esimiestä harvoin</p> <p>Me rupusakki</p> <p>Suostuttava minne käsketään</p> <p>Talutetaan narussa</p> <p>Ei valtaa päättää tekemisistä</p> <p>Vaikutusmahdollisuus loppunut</p> | <p>1. Tulot</p> <p>1. Tulot</p> <p>1. Työllisyys</p> <p>2. Perheyhteisyys</p> <p>2. Perheyhteisyys</p> <p>3. Arvonanto</p> <p>3. Arvonanto</p> <p>3. Arvonanto</p> <p>3. Arvonanto</p> <p>3. Poliittiset resurssit</p> <p>3. Poliittiset resurssit</p> | <p>Herroja vaihtuu yläpäässä</p> <p>Eivät ehdi työmaalle</p> <p>Johdon ja työntek. etäisyys kasvanut</p> <p>Tehty valmiit päätökset</p> <p>Tarjotaan valmista paperia</p> <p>Saat tehdä omat johtopäätöksesi</p> <p>Henkilöstön aliarvioimista</p> <p>Reilussa hengessä neuvottelu</p> <p>Maalaisjärki katoaa</p> <p>Asioista ei osata päättää</p> | <p>2. Paikallisyhteisyys</p> <p>3. Perheyhteisyys</p> <p>3. Perheyhteisyys</p> <p>3. Arvonanto</p> <p>3. Arvonanto</p> <p>3. Arvonanto</p> <p>3. Arvonanto</p> <p>3. Korvaamattomuus</p> <p>3. Korvaamattomuus</p> |

TAULUKKO 2b Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet vallan areenalla (työnjohto ja asentajat)

| Ryhmittymä | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2001 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2001 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2003 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2003 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2005 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2005 |
|--------------------------------|---|--|--|---|---|--|
| Johto/ luovuttava puoli | Meillä toimitaan faktojen mukaan Heillä toimit. tilanteiden mukaan Jäädään yhtiönä yhtiön sisään Pelko yhdistymisen onnistumisesta Tuleva toiminta vanhanaikaista Vastapuoli sisäänpäin lämpiävää Meidän työtekorytmi parempaa Meidän tiimityöskentely parempaa Meillä moderni toimintamalli Toivottavasti ei mennä taaksepäin Toivottavasti heillä kehitystä Jatketaan toist. vanhalla mallilla Muutos vain pakon edessä Eivät selviä ilman meitä | 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus | Tällä ei tulla pärjäämään Toimimme omalla tavallamme Yhteistä kuviota Pitäisi olla yhteistyötä Meidän kulttuuri Meidän puolelta tulleet Meillä ei kieroiltu Haisee PVO-tausta Eivät pysy meidän vauhdissa Olimme kehityshakuisia Niiden pitäisi hyväksyä Nyt ei ole tehty Me olemme tehoporukka Niiden pitäisi hyödyntää Meidän osaaminen Emme pääse rakentamaan Vastapuolella olevinaan viisaus Haisee Helsinki-keskeisyys Miten kulttuurit yhdistettäisiin Henkilöstöä sekoitettava | 1. Elintaso yleensä 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit | Keskityttävä omaan työhönsä Ei enää kiihkeästi työnant. rytmissä Tullaan vaan töihin Toisten touhu ei kiinnosta Toisten touhu tuntuu vieraalta Vuodet tuovat määrättyä yhdistym. Työilmap. välinpitämättömämpää Hyväksyttävä erilaiset tekemiset Henkinen kulttuuri ei yhdisty Johdon toimittava lupaustensa muk Kultt. yhdistym. ei ole onnistuttu | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit |
| Johto/ vast.ottava puoli | Kaikille kunnan tekemistä Molemmilta puolilta parhaat tavat Yhteinen paras toimintamalli Yhteinen hyvä kokonaisuus Keskustelu ja maltti Ammattitaitoisia molemmiin puolin Heiltä hyviä malleja meille Ovat innokkaita ja yhteistyöhaluk. Heidän kanssa pärjää Kompromississa molemmiin puolin Loksahtaa hyviä asioita kohdalleen | 1. Työllisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit | Se oli kustannustehokas Se oli sopivan kokoinen Alkuperäinen oli paras Se oli parasta aikaa Luottamus mennyt Pääk. elää omaa elämäänsä Kenttä elää omaa elämäänsä Tässä on kaksi eri kulttuuria Meillä oli hyvä henki Ei ollut byrokratiaa Puheet eivät pidä paikkaansa Asiat hoidettiin hienosti Ne on ammuttu alas Pääk. ei tiedetä toiminnoista Pääk. sidottava toimintaan | 1. Elintaso yleensä 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Ystävyyssuhteet 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit | Toiminnot edelleen erilaisia Toimintakultt. eivät poistukaan Hyväksyttävä erilaiset työn tekem Ylimääräinen innostus jäänyt Puhutaan eri kieltä Ei ymmärretä samalla tavalla asioita | 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit |

TAULUKKO 3a Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet kulttuurin areenalla (johto)

| Ryhmittymä | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2001 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2001 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2003 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2003 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2005 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2005 |
|--|--|--|--|--|--|--|
| Asiantuntijat/ luovuttava puoli | Asiat hyvällä mallilla Työn jatkuminen Tilanne epäselvä Tulevaisuus tuntematon Uusi elämä alkaa Yhteisymmärrys ja sopuisa ratkaisu Motivaatio kadoksissa Uutta potkua työuralle Oman paikan selkiintyminen Omasta paikasta taisteleva Odotukset yhdistymiseltä Haasteita on tulevassakin kuviassa Elämä ja peli kovenee | 1. Elintaso yleensä 1. Työllisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit | Tuskin tiedetään mitä me tehdään Me ollaan sivussa Olet kuin orpo piru Työnteko ei tule sydäimestä Meiltä ei kysytä mitään Se on vain hyväksyttävä Jonkun kysyttävä tunteitamme Näkemyksillemme ei vastakaikua Jonkun kysyttävä mielipiteitämme Eivät huomioi järjestelmiämme Yritetään myydä osaamista Ei päämäärää ja tavoitteita | 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit | On tehty silti hyvää tulosta Ei ole yhteistä henkeä Jotkut ovat kaukana muista Eri firmoista tulleiden leirejä Pääkonttorilla eri maailmassa Hyväksytt. eri toimintatavat Johto tekee asian eteen töitä Johto seisoo asian takana Pojilla paha olla Välipitämättömyyttä | 1. Tulot 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto |
| Asiantuntijat/ vast.ottava puoli | Yhdistyminen positiivinen asia Kaikista tulee talon väkeä Yhtiö hyvä työpaikka Kaikki puhaltavat yhteiseen hiileen Taitoihin luotetaan Tuleva porukka hyvää väkeä Heillä on hyviä näkökantoja Koettava tervetulleeksi Tunnettava, että heistä välitetään Mukana rakentamassa muutosta Johdon rooli huolestuttaa Pelkää muutoksen epäonnistumista Asian kertominen johtajalle | 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit | Yhtiön tarkoitus yhd. toimintoja Parempi jatkaa vanhoina yhtiöinä Nyt toimipiste on oma saareke Muiden toimip. ei yhteistoimintaa Muut ovat etäisiä Kaikenmaailman tulosityksiköitä Vanha hengeltään paras Toimipisteessä tuetaan toisamme Ei tunne johdon jäseniä Yhtiön tarkoitus yhd. kulttuureja Kysellään jaksamisesta Meidän yhtiö tunnettiin nimeltä Pääkonttorin touhu ei ole mitään | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Ystävyysuhteet 3. Arvonanto (status) 3. Korvaamattomuus | Kult.yhd. menty alaspäin Kaikilla omat kuvionsa Kaikilla omat kulttuurinsa Kaikkien ajatuksia ei hyväksytä Systeemit meni alussa pieleen Ei ymmärretty meidän tehneen Meillä on osaamista Suuret kuviot sekoittivat alussa Oltava oikea firma taustalla Riittävästi nappeja kauluksessa | 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit |

TAULUKKO 3b Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet kulttuurin areenalla (asiantuntijat)

| Ryhmittymä | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2001 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2001 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2003 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2003 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2005 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2005 |
|-----------------------------|--|---|--|---|--|--|
| Asentajat luovuttava puoli | Pois vanhasta ja turvallisesta Pienestä suureen yhtiöön Epätietoisuudessa elämistä Ristiriitoja voi tulla Asiakaspalvelu henkilökohtaista Luottoasentaja vuosien varrelta Orpouden tunne Kodin tuntu työpaikalla Mentävä mukaan uuteen Ei auta mikään Turvana oma alue Tuskin tulee päällekkäisyyksiä | 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Ystävyys-suhteet 2. Ystävyys-suhteet 2. Ystävyys-suhteet 2. Ystävyys-suhteet 2. Ystävyys-suhteet 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus | Oli TYKY-toimintaa Ei tunneta ketään Ennen samaa perhettä Kuuluttiin työyhteisöön Työyhteisötunne on kaikonnut Yhteistä ei ole Pidettiin huolta Työasioissa vaan pyörittään Kaikki ovat jääneet omilleen Paperilta saa luke Henkilökuntaan pitäisi panostaa Yhteistä vapaa-ajan toimintaa | 1. Terveys 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Vapaa-ajan toiminta | Toimipaikkoja yhdistetty Työtä tehdään samalla tavalla Nyt ei saa urakoitakaan Ennen yhteisiä tilaisuuksia Nyt ei yhteistä toimintaa Jakaannuttu eri leireihin Kult. yhdistyminen ei näy Me ollaan syrjässä Ei tiedetä mistään mitään Pääkonttori kaukana Irkävä mielekästä vanhaa aikaa | 1. Elintaso yleensä 1. Tulot 1. Tulot 1. Koulutus ja terveys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys |
| Asentajat vast.ottava puoli | Ainakin meillä Työt pysyisivät samana heilläkin Tuskin tulee suuria muutoksia Meillä työt säilyvät samana Molemmat omissa ympyröissään Heidän menetelmänsä muuttuvat Kaikki muuttuu meidän malliin Oppivat meidän kulttuuriin Työtä meidän mallin mukaan | 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit | Oli hyvät henkilöstöedut Vanha yhtiö oli paras Ilmapiiiri oli hyvä Ensimmäisessä ei muuttunut mikään Meille tuli vaan uutta väkeä Kult. lähti huonontumaan Oletetaan menevän huonompaan Porukan hitsaannuttava yhdeksi | 1. Koulutus ja terveys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit | Miehet todella yksinäisiä Yhteydenpito kirjeillä Ei yhteenkuuluvuutta Ennen pidettiin yhtä Ei toiminnallista muutosta Odotettiin hyvien puolien yhd Yhdistymistä ei ole tapahtunut Kulttuurit erilaisia | 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Ystävyys-suhteet 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus |

TAULUKKO 3d Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet kulttuurin areenalla (asentajat)

| Ryhmittymä | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2001 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2001 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2003 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2003 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2005 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2005 |
|---------------|---|---|--|--|--|---|
| Johto | Muutoksen vetäminen stressaa Henkilöstö turhautuu Yhdessä johdon kanssa Mukana tilaisuuksissa Merkitystä henkilökunnalle Haastava työ Tyytyväinen työhönsä Henkilöstö näkee, että välitetään Kaikki olleet tyytyväisiä Löydetään kaikille todel tekemistä Kaupan varmistuminen pitkittynyt Näköalapaikka Muutoksen vetäminen Henkilök. suhtautuminen muutok. | 1. Terveys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit | Jossakin se tulee tapahtumaan Jos ei tässä, niin jossain muualla Tilanne henkisesti raskas Viikonloput menevät palautumiseen Ei tiedä toimipisteistä Ei tiedä tehtävistä Ei tiedä ihmisten rooleista Joutunut vetäjästä vedettäväksi Muutos ei enää hänen hoidossa Fuusio sittenkin sekava Uuden johdon suunnitelmat ei tiedos Tuntuu, että on ollut hakemista Muutos ei enää hänen hallinnassa Johdossa ei vastakaikua ajatuksille Päätöksenteon hitaus painaa mieltä Usko tietämyksen antamisesta Ei ole mennyt suunnitelmien mukaan Joutunut sivuraiteille | 1. Elintaso 1. Elintaso 1. Terveys 1. Terveys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto (status) 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit | Oltava selkeä päämäärä Porukkaa lähtenyt pois Johto etäällä käytännöstä Toiminnassa ei avoimuutta Uskottavuus on mennyt Johto parantanut otettaan Selvitettävä roolit Annettu ymmärtää epäselvää Tehdään äkinäisiä muutoksia Johdettava tiukemmin Oltava tietoisemmin hallussa Nyt ajalehdittu Ilman johdonmukaisuutta Valittu sopivat henkilöt Johdolla ei muut.joht. element | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit |
| Asiantuntijat | Ei usko irtisanomisiin Lomautuksia jatkossa Tilanne on raskas henkisesti Henk./fyys. työkyky elinehtomme Työkaverit olleet samaa mieltä Motivaatio kadoksissa Omat tehtävät eivät ole selvillä Mukaan strategian tekemiseen Johdon delegointi Haluaisi tietoa enemmän Tiedon välittäjänä | 1. Elintaso yleensä 1. Tulot 1. Terveys 1. Terveys 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit | Katselee muita työpaikkoja Olettaa vaihtavansa työpaikkaa Täytyy yrittää motivoitua Uudet vetäjät tuntemattomia Heidän pitäisi jalkautua kuuntelemaan En sovi tähän työympäristöön Lähestynyt johto ajatuksillaan Vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon Ilmoitettu suuremmista ongelmista Täytyy niellä tunteensa Pääsee jollain tavalla eteenpäin Firman muututtava Viimeisin organisaatio sekava Outoa, että vetäjät piti vaihtaa Menetettiin henk.koht. suhteita Organisaatio ei mielen mukainen Ei päässyt vaikuttamaan muutokseen Ei juurikaan vastakaikua Pienistä onnistumisista eväitä | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Terveys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus | Yksilön kannalta huono Vähin vaurioin Välikäisien kautta tietoa Hoidettu alkeellisesti Ei ole keskusteltu Haetaan motivoituneita Tällainen turhauttaa Kovia sällejä sivuun Asiantuntemus hävinnyt Ei johdonmukaista Haetaan sitoutuneita Ihmiset oikeisiin paikkoihin Osaamista käsitelty kovasti Firman poisopittava Yksilön poisopittava Virta vie hallitsemattomasti Epäselviä esimiesvalintoja | 1. Terveys 1. Terveys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit |

TAULUKKO 4a Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet muutosjohtamisen areenalla (johto ja asiantuntijat)

| Ryhmittymä | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2001 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2001 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2003 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2003 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2005 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2005 |
|------------|---|---|--|--|---|--|
| Työnjohto | Lomautuksia jatkossa Perustetaan työryhmiä Edustajat joka tasolta Yhdessä rakennetaan Kaikille tietoa Pitänyt ajan tasalla Kaikki jo varhain perehtymään Mukaan muutoksen rakentamiseen Haluaisi tietoa enemmän Tiedon ja mallien välittäjänä | 1. Tulot 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit | Huoli organisaation tilanteesta Rakenne pitäisi selvittää Lomautukset edessä Huoli työllisyydestä Työtä löydettävä Aiheuttaa sairastumisia Tilanne ei ole selkeä Organisaatio ei miellytä Asentajat tietävät enemmän Epävarmuus syö motivaatiota Henkilöstö enemmän huomioon Ei kysytty muutokseen liittyvää Työtä ei ole osattu etsiä Ei mukaan muutoksen rakentamiseen | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Tulot 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Terveys 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus | Tunnelmat odottavat Porukkaa lähtee pois Seurataan tilannetta Mitä tulevaisuus tuo Epävarmuuden tunne Huono työtilanne vaikuttaa Ei suhtauduta positiivisesti Palautettani väheksytään Tuonut haastetta Työ mielenkiintoista Työtä arvostettu Onko ollut johtamista Mennyt omalla painollaan Nopeasti korjattu suuntaa Työpanos ei parasta | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus |
| Asentajat | Kyllä töitä aina löytyy Epävarmuus työn jatkuvuudesta Usko omiin mahdollisuuksiin Joudutaanko meidät lomauttamaan Saadaanko ne työt meille Muutos stressaa Tietoa enemmän Siedettävät aikarajat muutokselle Työmotivaatio pysyisi kunnossa Ollaan eriarvoisessa asemassa Tuleva työ tiedoksi mahd. varhain Mukaan tehtävän rakentamiseen Oma toimintatila Uusien asioiden opettelu Vapaa-ajan toiminta jatkossa | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Tulot 1. Tulot 1. Terveys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Vapaa-aika/ tekeminen | Jatkuvuus mennyt työelämästä Meillekin sosiaaltilat Eletään päivä kerrallaan Odotettiin lomautuslappua Rassaa mieltä masennukseen asti Epätietoisuudessa eletään Tilinauhan mukana tulee tietoa Mahdollisuus muuttamiseen Ei kysytty yhtikäs mitään Ollaan pelkkiä pelinappuloita Nykyiset tilat kauheat Kalustoa pidetään huonosti Ei mukaan muutoksen rakentamiseen Selvitettävä ensin osaamiset Osaamisia ei ole hyödynnetty Aletaan harrastaa muuta | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Työllisyys 1. Terveys 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Vapaa-aika/tekeminen | Olisi jaksettava mukana Katsotaan päivä kerrallaan Vaihtaisi työpaikkaa Huolissaan tulevaisuudesta Matkatyöt eivät sovi Lomautus uhkana Työtä riittänyt toistaiseksi Muutos on jatkuvaa Ei osaa sanoa johtamistyyliihin Johtaminen kaukaista täältä Lomautus hoidettiin huonosti Tällainen syö motivaation Kohtalona sivusta seuraaja Työ ei tarjota haastetta Piti työstään ja vapaudestaan Työ ei jaksa kiinnostaa | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Asumistaso 1. Tulot 1. Tulot 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Vapaa-aika/ tekeminen |

TAULUKKO 4b Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet muutosjohtamisen areenalla (työnjohto ja asentajat)

| Ryhmittymä | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2001 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2001 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2003 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2003 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2005 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2005 |
|---------------------------------------|---|---|---|--|---|---|
| Johto | Turvataan kaikkien tulevaisuus Ketään ei tulla irtisanomaan Tällä porukalla tehdään työt Omistajapolitiikan vaikutukset Kaikki töitä yhteisen hyvän eteen Hallitukselta ei tule apua Omistajien kiinnostus ei ole aitoa Tietoa omistajilta Omistajien ennakkolask. paikoista Omistajat hoitaisivat osuutensa Toive tulevasta toimintamallista Kaikille tehtävät selväksi Muutoksen johtaminen Aloitettaisiin järkevältä pohjalta Monopolista urakointiyhtiöön Työtahti muuttuu Työt tehokkaasti ja pienillä kustan. Muut eivät ottaisi meidän töitä Uusi malli kaikille selväksi | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit | Muuten meidät vaihdetaan Eri suuntiin katsovat omistajat Hallit eripuraisuus ei ongelmamme Omistajien asia sijoittavtko meihin Eivät halua panostaa yhtiöön Näen tulevaisuuden silti valoisana Tilanne on sekava Johtor. tämäntasoiset päätökset Hallitus ainoastaan tietoisena Johto johtaa yhtiötä Omistajat sanelevat askelmerkit Huomioitava omist. sanominen Joudumme tekemään komprom. Luvut puhuvat puolestaan Saisimme rauhassa rak. muutosta Vaikean tehtävän edessä Ajatuksille ei vastakaikua Hyväksyttävä kohtalonsa Muut.joht. ei johdonmukaista | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus | Omistajavaihdos oli tervetullut Tuli uskottavuutta toiminnalle Tavoitteena yhtiön myynti Omistajavaihdos on hyvä asia Meillä on hyvät vuodet edessä Entiset omistajat olivat riittäisiä Lyhytnäk. maksimoimaan hyötynsä Rahoitusyhtiöt eivät kauaa omista Myyvät jonkin ajan kuluttua Tuo luottoa meihin päin Johto näyttänyt uskovansa toimint Luottamus tulevaisuuteen Kaikkia ei voi siirtää muualle Töitä on varmaan jatkossakin Osa lähtenyt kilpailijan leipiin Omistajavaihdokset oikeansuuntaisia | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Asumistaso 1. Työllisyys 1. Työllisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit |
| Asiantuntijat, työnjohto ja asentajat | Perhe ja työ rakkaat arvot Tieto uudesta omistajasta rauhoitti Pelko edelleen myymisestä Uudella omistajalla vakaa tausta Hyvin tultu toimeen omist. kanssa Uusi omistaja pelottaa Luottaa yhtiöön Uudella omistajalla uusi politiikka Omistaja tekee mitä haluaa Ei ole hennonut jäädä pois töistä Tulevaisuus ei ole pitkäikäistä Nykyinen omistaja myy meidät Omistajien määräsvallan jako Uudella omistajalla asiat kunnonssa Takaisin omien joukkoon Yhtiöön lisätään porukkaa Molemmat yhtä hyviä työnantajia Yhtiö fuusioidaan toiseen Meidät otetaan riemulla vastaan Tottunut luottamaan yhtiöön Muutos on tervetullut Uusien tapojen opettelua Yhtiö huomioisi henk.kun. mielip. Töistä pois jääminen mielessä | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Tulot 1. Työllisyys 1. Työllisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Vapaa aika/ tekeminen | Omistajat eripuraisia Huimia huhuja kiertää Omist tinkiä palveluiden hinnat Ei totuttu epävarmuuteen Porukkaa toiselle omistajalle Turva ja jatko omalle työlle Päästä työntekijöistä eroon Kieltää lomauttamasta Töitä tehtävä kun on tarjolla Oltava lomilla kun työtä ei ole Toiminta aiheuttaa lomautuksia Omistajan työt kilpailijoille Henkilöstölle töitä koko ajan Markkinat notkahtaneet Työtä vain vähäksi aikaa Ei rehtiä kumppanuutta Rahaa tuotettava omistajille Työt jaetaan muilla perusteilla Omistaja sekoittaa markkinoita Tuotantokone ei saa yskää Omistajat: toiminta ripeämmäksi Kiinteitä kustannuksia leikattava Meistä markkinaehtoinen toimija Hankimme töitä muualta | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Tulot 1. Tulot 1. Tulot 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto (status) 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit | Nyt ei sidonnaisuutta asiakkaaseen Asiakasomistajuus oli vaikea Uudet omistajat pitävät meistä huolta Uudella omistajalla selkeät kasvat Johtoa omistajana Kiinnostunut meidän toiminnasta Ennen oli ryöstökälistä Omistajat hakevat tulosta Pääomas. reilusti ilmoittama tosiasia Päästiin irti määrääjistä Omistajuus panee johdon yrittämään Omat edut yhtiön etujen edelle Yhtiössä ei ollut kehitystoimintaa Vapaat kilpailemaan reilusti Omistajajohdolla omat rahat liossa Omistajuus alkanut näkyä johdossa Kauaa katsella nollatulosta | 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit |

TAULUKKO 5 Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet omistajapolitiikan areenalla

| Ryhmittymä | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2001 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2001 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2003 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2003 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2005 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2005 |
|------------|---|---|--|--|--|--|
| Johto | Hyvistä tuloksista palkitaan Tulospalkkiosysteemi Uusien tavoitteiden selvittely Omistajat haluavat tuottoa Usko hyvään tulevaisuuteen Meiltä kysytään varmasti urakoita Saadaan tulospuoli pelaamaan Tulevaisuus turvattava Myös henkilökunnan hyödyttävä Henkilöstölle tilanneselvitys Puhalletaan henkilöstöön henkeä Henkilöstön motivoiminen Henkilöstön hyvinvointi Pelko kasvojen menettämisestä Kasvu markkinajohtajaksi Nousemme mestaruusarjatasolle Omistajat tekevät mitä haluavat Yhtiön pärjättävä taloudellisesti Muutos joillekin vaikeaa Joudutaan tehtävien muutoksiin Luottamusmiesten kanssa Kilpailutilanne on muuttumassa Olen asettanut tavoitteeksemme Tiedettävä talouden resurssit | 1. Tulot 1. Tulot 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto (status) 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit | Turvauduttiin irtisanomisiin Alkamassa pudotuspeli Turvauduttiin lomautuksiin Emme pysyneet mukana muutoksissa Budjettia jouduttu tarkistamaan Tulos negatiivinen Huono tilanne näkyi henkilöstöön Sairaspoissaolot lisääntyneet Ymmärrämme työtilant huonouden Budjettia ei päässyt näkemään Muutosvauhti odotuksia nopeampaa Kulurakenne ollut pielessä Markkinoista johtuvista syistä Henkilöstön fiilinki kadoksissa Markkinat avautumassa Vapaa kilpailu Liikuttava kilpailukykyisemmin Yhdistyminen tuli sekavaan aikaan Tehtävät rakennemuutokset | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Tulot 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Terveys 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit | Taloudellinen tilanne ei ole huono Entisten omistajien kassa ei turvana Muuttunut nopeatempoisemmaksi Ongelmia seurantajärjestelmässä Ongelmia raportointijärjestelmässä Kentällä jokapäiväisiä työkaluja Ei tied viime tiimitason tuloksia Seuranta saatava kuntoon Yhtiötason seuranta kentälle Parempi katsoa totuutta silmiin Luott.miehet johtoryhmässä Rahankäytön suunnittelu tarkempaa Eivät mene eteenpäin Taloudenpito korostunut Kaikkien muistettava Elettävä tämän päivän ehdoilla Seurattava kassatilannetta Tuloksenteko kangertelee | 1. Elintaso yleensä 1. Tulot 1. Työllisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 3. Arvonanto (status) 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit |

TAULUKKO 6a Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet talouden areenalla (johto)

| Ryhmittymä | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2001 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2001 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2003 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2003 | Tarinoitten keskeisimmät merkitykset 2005 | Hyvinvointitarpeet ja odotukset 2005 |
|---------------------------|---|--|--|--|--|--|
| Asiantuntijat ja työjohto | Vaikeuksia talouden suhteen Kannattava toiminta Järkevä kilpailu Omistaja asiakkaana Tavoitteena maksimivoitto Nyt asiakas valvoo etujaan Työtunneille oltava maksaja Kaikki työ oltava tuottavaa työtä Työnteon ajatusmallin muutos Yhtiön etu sisäisen kilpailun edelle Vain oman toiminnon tulos tärkeää | 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 3. Korvaamattomuus | Asentajat eivät pysty elättämään Keskitytään liikaa rahan tekemiseen Tilanteen ei anneta jatkua kauaa Odotetaan vain leikkausten alkamista Parannettava tehokkuuttamme Parannettava tuottavuuttamme Työt tarjouskilpailun kautta Nyt mennään miinuksella Lomautt asentajia ei hetkessä voittoa Irtis. asentajia ei hetkessä voittoa Nykyiset toiminnot rauhassa kuntoon Miten tällaisen sitoutua Jokaisella kuitenkin kovat tavoitteet Tulos mielessä joka päivä Yhtiössä arvostetaan vain euroa Omistajat rahaa sijoitukselleen Yhtiö rakenteellisesti iso/korkea Ei tulevaisuuden hallintajärjestelmää Yläpäättävä perattava Tekemisen näppituntuma hävinnyt Unohdetaan tulevaisuus Kukaan ei tiedä mitä halutaan olla Purettava rinnakkaisia toimintoja Markkinat ovat kiristyneet Haettava kilpailukykyä Panostet. tulev. toimintam. tehost | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit | Vanhoja omistajia ei takuumiehenä Työnteko on kausiluonteista Firma on nyt kannattavampi Epävarmuus rassaa henkilöstöä Taloudenpito ei näy kentälle Samoja asioita jauhettu pari vuotta Talouden seuranta parantunut Parannukset eivät näy kentälle Kentällä seurataan laskutusta Ennen tehtiin kaveripohjalta Eurojen teko omistajille Arvostetaan tehokkuutta Arvostetaan rahan tekemistä Esimiesten yksitt. laskujen seuranta Pienetkin ostot hyväksyttävä Työn tekemisessä painaa vain euro Yhtiötasolla ei saada pelaamaan Ei ehdi keskittyä oikeaan tekemiseen Tehottomuudella ei tule rahaa Tilanne ei ole muuttunut Porukka keskittymään oleelliseen Johdossa liikaa porukkaa Suurempaa edistystä ei tapahtunut Ongelmana rinnakkaiset toiminnot Kannattavuus jää huonoksi Rakenteellinen ongelma | 1. Elintaso yleensä 1. Tulot 1. Työllisyys 1. Terveys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto (status) 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Korvaamattomuus 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit 3. Poliittiset resurssit |
| Asentajat | Töitä tehtävä enemmän Kaikki mukaan tuottavaan työhön Oltava täystyöllisyys Yrityksellä yleiskuluja Yhdessä mietittävä Työn tekeminen on muuttumassa Motivaatio koetuksella Työn vaatavuus nousee | 1. Tulot 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Työllisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus | Onko katteet liian korkeat Toiminta liian suurellaan Rahalla pärjättäisiin puolin ja toisin Elättäisi asentajat Olisi pieniä työmahdollisuuksia Kerättäisiin isompia kokonaisuuksia Ei tarvitse kultakaivos olla Omat velat maksamatta Töiden väheneminen mahdollista Oltu ilman töitä pitkän aikaa Masentaa ketä tahansa Henkisesti koettelee Tunnelma ei korkea Työn mielekkyyttä näkyisi tuloksessa Firma pysyisi pystyssä | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Tulot 1. Tulot 1. Tulot 1. Asumistaso 1. Työllisyys 1. Työllisyys 1. Terveys 1. Terveys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto | Ilman vehkeitä et voi tehdä työtä Omistajat ei kaikkea voittoa itselleen Työ ja palkka kuitenkin tärkeintä Rahaa on pakko jostain saada Puhutaan kilpailukykyisyydestä Huhun mukaan laskutus ei pelaisi Laskutus kuntoon ensin Seuranta ja raportointi kuntoon Käydään vain leivän eteen töissä Vanha mielekäs meininki jäänyt Ei merkitystä, kuka palkan maksaa Rahan keräämistä omistajille Kehittämiseen pitäisi jäädä rahaa Rahaa pitäisi jäädä myös kalustoon Ei ole hyväntekeväisyyttä Puhutaan tehokkuudesta | 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Elintaso yleensä 1. Tulot 1. Työllisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Paikallisyhteisyys 2. Perheyhteisyys 2. Perheyhteisyys 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Arvonanto 3. Korvaamattomuus 3. Korvaamattomuus |

TAULUKKO 6b Tarinoiden merkitykset ja niiden hyvinvointitarpeet talouden areenalla (asiantuntijat, työjohto ja asentajat)

9 DISKUSSIO MUUTOKSEN OSATEKIJÖISTÄ

Ihmisen elämä on täynnä erilaisia ja voimakkuudeltaan vaihtelevia hyviä ja huonoja olosuhteita, jotka eivät ole pelkästään subjektiivisia kokemuksia, vaan selvästi havaittavia objektiivisia tapahtumia. Tällaisten tositapahtumien esille ottamisella on sekä käytännöllistä, että metodologista merkitystä. Ihmisen hyvinvoinnin ja tarpeiden tyydytyksen kuvio on monimutkainen, jossa hyvinvointiin vaikuttavien eri tapausten määrä on rajaton ja monien yhteensattumien tulos. Tutkimuksissa voidaankin ottaa huomioon vain rajallinen määrä tekijöitä ja siksi on rajoitettava joihinkin tutkimuksen kannalta keskeisiin merkityksiin (Allardt 1976, 213 -214). Tässä tutkimuksessa analysoin näitä valittuja tärkeitä merkityksiä tarinoiden keskeisimpien merkitysten ja hyvinvointitarpeiden eri ulottuvuuksien (arvoluokkien) muutosten välisten suhteiden näkökulmasta (**merkitysten näkökulma**), sekä keskeisimpien merkitysten ja hyvinvointitarpeiden eri ulottuvuuksien muutosten vaikutusta areenoiden keskinäisiin vaikutussuhteisiin ja henkilöstöstrategiaan (**muutosprosessin areenoiden keskinäiset vaikutussuhteet**).

Tässä tutkimuksessa etsin hyvinvointia määrittävien tarpeiden tyydyttämistä ja tyydyttämättä jäämistä tarinoista ja niistä nousseista merkityksistä. Tarinat kertoivat ihmisten odotuksista ja kokemuksista suuressa ja ajallisesti pitkässä mullistusten sarjassa. Tarinoista oli mahdollista poimia ihmisten hyvinvointinsa kannalta tärkeitä tapahtumia ja odotuksia sekä heidän niille antamia merkityksiä. Merkitykset voivat olla positiivisia tai negatiivisia, hyvinvoinnin kannalta positiiviseksi tai negatiiviseksi koettuja. Tarinat kertoivat ihmisten omista henkilökohtaisista arvoista ja näkemyksistä, jokainen arvioi tapahtumia omasta subjektiivisesta näkökulmastaan, oman hyvinvointinsa näkökulmasta. Tapahtuma oli tosi hänen kokemuksenaan, mutta joku toinen voi kokea saman tapahtumat aivan toisin oman subjektiivisen hyvinvointinsa näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastelin näitä subjektiivisia kokemuksia objektiivisten tapahtumien näkökulmasta.

Tutkimus kohdistui tietyssä kontekstissa muutosprosessissa olevassa yrittäjäorganisaatiossa toimiviin ihmisiin. Organisaatiossa työtään tekevillä ihmisillä oli oman positionsa perusteella erilaisia mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin, muutos kohtasi heidät eri tavalla ja heillä on taustansa mukaisesti erilaiset läh-

(1976) elintason osatekijöiden luetteloita vertaamalla saatuun kokonaiskuvaan ja tästä luotuun tulkintaan:

- **Merkitysten näkökulma:** merkitysten polut, jotka muodostuvat eri henkilöstöryhmissä nousseista keskeisimmistä merkityksistä sekä hyvinvointitarpeiden arvoluokkien positiivisista ja negatiivista muutoksista.
- **Muutosprosessin areenoiden keskinäiset vaikutussuhteet:** tällöin tarkastellaan keskeisimpiin merkityksiin ja hyvinvointitarpeisiin perustuen tutkimuksen eri areenoitten suhdetta toisiinsa ja vaikutusta henkilöstöstrategiaan.

9.1 Merkitysten näkökulma

Hyvinvointitarpeissa on Allardtin (1976) mukaan kolme ulottuvuutta (arvoluokkaa): elintaso, yhteistyösuhteet ja itsensä toteuttamisen muodot. Hyvinvointiteoreettisessa viitekehyksessä ihmisten puheet omista asioistaan lajitellaan näihin ulottuvuuksiin. Lisäksi jokainen näistä kolmesta ulottuvuudesta voidaan nähdä joko positiivisena tai negatiivisena. Ulottuvuus itsessään ei kerro tätä merkityksen sävyä. Positiivista voi olla esimerkiksi, jos jostain asiasta puhutaan paljon. Yhteisyydestä puhuttaessa voidaan ajatella, että ”meillä on hyvä porukka ja tämähän menee hyvin”. Mikäli hyvinvointitarpeeksi nostettua yhteisyyttä ei vastaavasti ole, kyseistä asiaa käsittelevät merkitykset luokitellaan silti samaan dimensioon. Eli jos jostain asiasta sanotaan paljon negatiivista, kyseisessä asiassa on tyydyttämätöntä hyvinvointitarvetta ja jos asiasta sanotaan paljon positiivista, silloin hyvinvointitarve on jollain tavalla tyydytetty. Toisaalta voidaan myös ajatella, että jos kaikki on hyvin tai edes kohtuullisesti, eivät ihmiset sellaisesta puhu. He tuntevat, että ”hyvä näin, menetteleehän tämä tässä”. Hyvinvointitarpeet ovat tuolloin tavallaan neutraalissa keskipisteessä. Heti kun jotain esimerkiksi elintasosta kerrotaan tyyliin, ”ovatpa asiat hyvin”, hyvinvointi nousee ylöspäin. Jos taas kerrotaan, että jokin asia on huonosti, hyvinvointi on jossain alempana eli se on tyydyttämätöntä tarvetta. Mitä ylemmäksi asia tulee, sen paremmin kyseinen asia on tyydytettyä tarvetta. Siitä voidaan sitten kertoa, että asia on tältä osin kunnossa. Tämän ajatusmallin mukaan Allardtin (1976) hyvinvointiteoreettista viitekehystä soveltaen voidaan pohtia, missä tutkimuksen tarinan keskeisimmässä merkityksessä on erityisesti tarvetta ja missä on hyvinvointia sekä mikä asia neutraalissa keskipisteessä eli sillä ei ole tarinan kannalta merkitystä.

Edellä mainittuun ajatusmalliin perustuen ja Allardtin (1976) hyvinvointiteoreettista viitekehystä soveltaen laskin taulukoiden 1 – 6 eri henkilöstöryhmien ja areenoiden positiiviset, negatiiviset ja sanomatta jääneet (merkityksettömät) hyvinvointitarpeet ja kirjasin aina vahvimman senhetkisen ulottuvuuden näkemyksen taulukkoon 7. Tällä tavalla yhdistämällä yksittäisten hyvinvointitarpeiden näkemykset ja taulukkoa apuvälineenä käyttäen sain kokonaiskuvan

tarinoista ja niistä nousevista merkityksistä. Näin pystyin tulkitsemaan muutoksessa mukana olleiden hyvinvoinnin kehitystä. Taulukossa + merkitsee, että ulottuvuuden positiivisia merkityksiä on ollut eniten (asia on kunnossa). - puolestaan merkitsee, että ulottuvuuden negatiiviset merkitykset ovat olleet enemmistönä (asiassa on tyydyttymätöntä tarvetta). 0 kertoo asian ulottuvuuden merkityksettömyydestä kyseisessä tarinassa.

TAULUKKO 7 Henkilöstöryhmien hyvinvoinnin kehittyminen eri areenoilla

| | Organisaatio 2001 | Organisaatio 2003 | Organisaatio 2005 | Valta 2001 | Valta 2003 | Valta 2005 | Kulttuuri 2001 (luovut/ vast.ot) | Kulttuuri 2003 (luovut/ vast.ot) | Kulttuuri 2005 | Muutosjohtaminen 2001 | Muutosjohtaminen 2003 | Muutosjohtaminen 2005 | Omistajapolitiikka 2001 | Omistajapolitiikka 2003 | Omistajapolitiikka 2005 | Talous 2001 | Talous 2003 | Talous 2005 |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------|------------|------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------|-------------|-------------|
| JOHTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Elintaso | 0 | 0 | + | 0 | 0 | 0 | 0/+ | -/- | - | 0 | - | - | + | - | + | + | - | - |
| 2. Yhteistyösuhteet | + | - | 0 | + | - | 0 | -/+ | +/- | - | + | - | - | 0 | 0 | + | + | 0 | - |
| 3. Itsensä toteut. muodot | + | - | - | + | - | - | +/+ | +/- | - | + | - | - | + | - | + | + | - | - |
| ASIAANTUNTIJAT | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Elintaso | - | 0 | - | 0 | - | 0 | +0 | 0/- | 0 | - | - | - | - | - | + | - | - | - |
| 2. Yhteistyösuhteet | - | - | - | - | - | 0 | +/+ | -/- | - | + | - | - | + | 0 | + | - | - | - |
| 3. Itsensä toteut. muodot | + | - | - | + | - | - | -/+ | -/- | - | + | - | - | + | - | + | 0 | - | - |
| TYÖNJOHTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Elintaso | - | - | - | 0 | 0 | 0 | +/- | -/- | - | - | - | - | - | - | + | - | - | - |
| 2. Yhteistyösuhteet | - | - | + | 0 | - | + | +/- | -/- | - | + | - | 0 | + | 0 | + | - | - | - |
| 3. Itsensä toteut. muodot | + | 0 | 0 | + | - | - | -/+ | -/- | - | + | - | - | + | - | + | 0 | - | - |
| ASENTAJAT | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Elintaso | - | - | - | 0 | - | 0 | 0/0 | -/- | - | - | - | - | - | - | + | - | - | - |
| 2. Yhteistyösuhteet | - | - | - | 0 | - | - | -/0 | -/- | - | 0 | - | - | + | 0 | + | 0 | - | - |
| 3. Itsensä toteut. muodot | - | 0 | - | + | - | - | -/+ | -/- | - | + | - | - | + | - | + | - | - | - |

Taulukon perusteella silmämääräisesti tarkasteltuna näyttäisi siltä, että integraation alkuvaiheessa ihmisillä oli paljon positiivista hyvinvointia. Oli yhteisyyttä ja kodinomaisuutta ja ihmiset tunsivat korvaamattomuutta eli he tunsivat olevansa oikealla paikallaan. Allardtin (1976) hyvinvointiteoreettisen viitekehyksen mukaan usealla areenalla heidän yhteistyösuhteensa ja itsensä toteuttamisen muodot oli tyydytetty. Tutkimuksen loppua kohden tämä tyydytyksen tunne väheni ja muuttui pikkuhiljaa negatiiviseksi. Omistajapolitiikka oli ainoa areena, jolla hyvinvointi varmasti kasvoi. Taulukon silmämääräinen tarkastelu antaa yleiskuvan, muttei kuitenkaan kerro taustalla olevien merkitysten yhteyttä saatuun tulokseen. Seuraavat eri henkilöstöryhmien polut muodostin taulukon keskeisimmistä merkityksistä ja näitä vastaavista hyvinvointitarpeiden arvoluokkien positiivisista ja negatiivisista muutoksista.

Johdon polku

Integraation alussa vuonna 2001 johto ei ollut suinkaan valmis luopumaan omasta organisaatiomallistaan, vaan se odotti pääsevänsä rakentamaan uutta organisaatiota luomansa mallin perustalle ja tekemään sillä rahaa omistajille. Tähän toimintaan se aikoi käyttää kaiken käytettävissä ja hallinnassaan olevan valtansa. Luovuttavalta puolelta tuleva johto arvosti omaa toimintamalliaan jopa niin voimakkaasti, että tuntui, ettei se ollut lainkaan muunnettavissa. Sitä vastoin vastaanottavan puolen johto halusi rakentaa yhteisen ja parhaan mahdollisen toimintamallin. Kokonaisuudessaan johto oli tyytyväinen omaan näköalapaikkaansa ja ajattelikin lähtevänsä rakentamaan muutosta yhdessä tyytyväisen henkilöstön kanssa. Energia-alan kilpailutilanne oli muutenkin muuttumassa ja talousasiat työllistivät johtoa kovasti. Johto halusi henkilöstön parasta ja sen hyötyvän edessä olevasta urakointiyhtiön tulevaisuudesta. Samalla se uskoi pystyvänsä työllistämään monopolista vapaan kilpailun piiriin siirtyneen henkilöstönsä. Tavoitteena johdolla oli siis kannattavan taloudellisen toiminnan rakentaminen. Integraation alun kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että johto oli innokkaasti menossa muutokseen ja siksi lähes kaikki ulottuvuudet olivat positiivisia.

Kaksi vuotta myöhemmin vuonna 2003 johdon tilanne oli kuitenkin muuttunut, sillä aiemmin perustettu yhteinen organisaatio oli nyt menossa muiden mukana uuteen integraatioon. Uusi johto oli jo vallassa ja tehtävien muutosten myötä entisen johdon näkökulma kaikilla areenoilla oli lähentynyt asiantuntijoita. Se organisaatio ja yhteisö, jonka se oli aikanaan luonut, oli hävinnyt tai häviämässä. Vanha organisaatio olikin vielä kaipauksin mielessä ja sitä arvostettiin edelleen korkealle. Uutta organisaatiomallia puolestaan arvosteltiin voimakkaasti. Lisäksi vanhaa valtaa muisteltiin kaihoten, sillä entisen johdon valta oli nyt selkeästi päättymässä eikä osaamista enää sen mielestä arvostettu. Muutosjohtajasta oli tullut nyt selkeästi muutosjohdettava ja muutoksen vetäminen ei ollut enää sen hoidossa. Johdon integraation alussa laatimat alkuperäiset suunnitelmat eivät olleetkaan toteutuneet. Tilanteen teki henkisesti raskaaksi myös se, että johdon oma rooli ja tulevaisuus ei enää ollut selkeä. Sekavuutta lisäsi myös omistajien eripuraisuus ja edessä oleva organisaation myynti. Entisen johdon status olikin nyt mennyttä ja sen ajatuksille ei enää tahtonut löytyä vastakaikua. Muutama vuosi aiemmin alkanut energia-alan kilpailutilanteen muutos lisäsi markkinoiden avautumista vapaalle kilpailulle ja entinen johto näki, että yhtiön olisi oltava rakenteeltaan kilpailukykyisempi. Yhtiön taloudellinen tulos olikin nyt negatiivinen ja tämä aiheutti henkilöstön irtisanomisia. Kahdessa vuodessa johdon lähes poikkeuksetta positiiviset ulottuvuudet olivat kääntyneet pääosaltaan negatiivisiksi. Ainoastaan kulttuurin areenalla johto uskoi vielä entisen organisaationsa kulttuuriin niin vahvasti, että se antoi osalle johdosta positiivista hyvinvointia.

Vuonna 2005 uusi ja uuden omistajan omistama yhteinen organisaatio oli jo toiminut pitkään ja entisen johdon näkökulmat olivat edelleen lähellä asiantuntijoita. Joillakin areenoilla merkitysten eroa ei edes löytynyt. Entinen johto arvosteli edelleen nykyistä organisaatiota, mutta silti se näki nykyisessä organi-

saatiossa menestymisen mahdollisuuksia. Johdon mielestä menestymiseen oli edellytyksenä kuitenkin muutoksen tekeminen yhdessä. Vanhan johdon potentiaalista kertoo myös se, että se oli edelleen huolissaan henkilöstön motivoituneisuudesta. Vallan näkökulmat olivat nyt yhtenäiset asiantuntijoiden kanssa eikä vallasta enää paljon puhuttu. Entisellä johdolla ei ollut enää päätösvaltaa ja selkeää työnkuvaa. Tästä syystä uuden luominen ei ollut enää mahdollista. Uusi organisaatio omine kulttuureineen oli tuonut mukanaan sen, että entisen luovuttavan ja vastaanottavan puolen johdon näkemykset kulttuurin areenalla olivat yhdistyneet. Entinen johto olikin kokonaisuudessaan ottanut etäisyyttä kulttuuriseen kanssakäymiseen. Toisten liiketoimintojen toiminnat eivät enää jaksaneet kiinnostaa ja usko kulttuurien yhdistymiseen oli mennyt. Entisen johdon mielestä toiminnalla ei muutenkaan ollut enää selkeää päämäärää, vaan nyt ajlehdittiin ilman johdonmukaisuutta. Toiminnalta oli mennyt kaikenlainen uskottavuus ja uusi johto oli entisen johdon mielestä kaukana käytännön toiminnasta. Uudet omistajat, pääomasijoittajat ja organisaation uusi johto koettiin kaikkien henkilöstöryhmien näkökulmista samalla tavalla. Heihin oltiin tyytyväisiä, sillä he olivat kiinnostuneita yhtiön toiminnasta ja pelin henki oli nyt selvä. Tämä positiivisuus ei kuitenkaan vielä näkynyt merkittävästi muiden areenoiden hyvinvointitarpeissa. Uusien omistajien myötä myös yhtiön taloudenpidossa oli alkanut uusi aikakausi. Entisen omistajan kassaa ei ollut enää turvana ja toiminta oli muuttunut hyvin nopeatempoiseksi. Entisen johdon voimavarat keskittyivät nyt raportointiin ja tiukan rahankäytön suunnitteluun. Rahan status oli noussut merkittäväksi ja keskeiseksi hyvinvointitarpeeksi. Neljä vuotta ensimmäisen integraation jälkeen johto koki hyvinvointia enää uuden omistajan mukanaan tuomassa omistajapolitiikassa ja organisaation elintason ulottuvuudessa, johon uuden omistajan omistajapolitiikka jo alkoi heijastua. Muihin tällä ei vielä ollut vaikutusta.

Edellä esitetyistä johdon keskeisimmistä merkityksistä ja hyvinvointitarpeista sekä arvoluokkien muutoksista voidaan päätellä, että integraatiossa organisaation johto on vaikean tilanteen edessä. Ensinnäkin johtajat tulevat muutokseen mukaan itseensä ja omaan osaamiseensa uskovina johtajina. Muutoksessa heidän aikanaan rakentamansa organisaatio murenee ja samalla myös johto menettää statuksensa. Oman aseman putoamisen myötä entiset johtajat painuvat asiantuntijoiden joukkoon ja kokevat tilanteen negatiivisena. Oman rakennetun työyhteisön menettäminen aiheuttaa myös jonkinlaisen vieraantumisen uudesta organisaatiosta. Integraatiossa johdon hyvinvoinnista häviää tai jää taka-alalle yhteistyösuhteiden elementti. Heidän elintasonsa ei välttämättä laske, mutta silti heidän elintasohuolensa kasvavat. Aineellinen elintaso on edelleen pinnalla, mutta asioita jaksetaan arvioida oman osaamisen ja arvon kannalta. Taustalla lienee entisen johtajan ajatus, ”olisi annettavaa, mutta”. Johto on siis muutoksessa haavoittuva henkilöstöryhmä, joka sivuun jouduttuaan arvioi voimakkaasti uuden organisaation toimintaa. Jäljelle jää vääjäämättä kysymys: mitkä ovat ne edellytykset, jolla vanhaa johtoa voisi pitää mukana uudessa organisaatiossa?

Asiantuntijoiden polku

Vuonna 2001 asiantuntijat pelkäsivät lähinnä tuntematonta tulevaisuutta ja oman toimintatilansa menettämistä tai muuttumista. Siksi he puolustivatkin voimakkaasti vanhan organisaationsa toimintamallia. Myös kulttuurin areenalla luovuttavan puolen asiantuntijat puolustivat omaa toimintatilaansa ja näki-
vätkin tulevaisuuden ”pelin kovenemisen” metaforan kautta. Silti heidän us-
konsa uuden elämän alkamiseen ja töiden jatkumiseen oli vahva. Vastaanotta-
van puolen asiantuntijoilla sitä vastoin oli näkyvissä selkeä ja voimakas halu
yhteisen kulttuurin rakentamiseen. Asiantuntijat olivat myös huolissaan asenta-
jien työllistymisestä. He halusivatkin mukaan rakentamaan uuden organisaati-
on toimintamallia ja samalla toimimaan tiedon välittäjinä. Omistajapolitiikan
areenalla asiantuntijoiden, työnjohdon ja asentajien hyvinvointitarpeet olivat
yhteneviä. Henkilöstö pelkäsi uusia omistajia ja heidän omistajapolitiikkansa
sekä mahdollista organisaation edelleen myymistä. He kuitenkin tavallaan luot-
tivat uusiin omistajiin ja pitivät siksi muutosta tervetulleena. Yhtiön taloudelli-
sen tilanteen asiantuntijat ja työnjohto näkivät samalla tavalla. Heidän mieles-
tään työnteon ajatusmallin oli nyt muututtava, sekä toiminta että sisäinen kil-
pailutilanne oli saatava kannattavaksi ja järkeväksi. Lisäksi he olivat huolissaan
silloisten omistaja-asiakkaiden omien etujen valvomisesta. Kokonaisuutena tar-
kastellen myös asiantuntijat olivat innokkaasti menossa mukaan muutokseen.
Tosin heidän intonsa ei ollut aivan johdon luokkaa. Tästä kertovat negatiiviset
hyvinvointituntemukset vallan, organisaation ja talouden yhteistyösuhteissa.
Lisäksi he näkivät ongelmia tulevassa elintasossa.

Vaikka organisaatio ja omistajatilanne oli jo muuttunut vuonna 2003, asi-
antuntijoihin tämä ei suurestikaan vaikuttanut. Edelleenkin he puolustivat omia
toimintamallejaan ja arvostelivat nykyistä organisaatiota. Uuteen organisaatio-
malliin asiantuntijat eivät kuitenkaan katsoneet pystyvänsä vaikuttamaan ja
kokivatkin menettäneensä jostain syystä entisen valta-asemansa. Lisäksi pelko
oman aseman vaarantumisesta oli lopettanut taistelut omasta toimintatilasta.
Luovuttavan puolen asiantuntijat kokivatkin olevansa sivussa toiminnasta ja
heidän esittämilleen näkemyksille ei tuntunut löytyvän vastakaikua. Omasta
mielestään he joutuivatkin nyt myymään omaa osaamistaan uudessa organisaat-
iossa. Vastaanottavan puolen asiantuntijat olivat puolestaan samassa tilantees-
sa kuin luovuttava puoli kaksi vuotta aiemmin, sillä he eivät nyt halunneet luo-
pua omista toimintatavoistaan ja vanhasta kulttuuristaan. Heidän mielestään
olisi ollut parasta jatkaa vanhoina yhtiöinä ja nykyinen toiminta tuntuikin
omasta saarekkeesta katsottuna kovasti etäiseltä. Muutosjohtamiseen asiantun-
tijat eivät liioin olleet tyytyväisiä. Heidän motivaationsa oli nyt kadoksissa ja he
olivat huolissaan omasta itsestään. Tästä syystä he arvostelivat myös senhetki-
siä muutoksen vetäjiä ja muutostilannetta. Uusi organisaatio ei ollut yksinker-
taisesti heidän mielensä mukainen. Omistajapolitiikan areenalla asiantuntijoi-
den, työnjohdon ja asentajien hyvinvointitarpeet olivat edelleen yhteneviä.
Henkilöstön mieltä painoi omistajien eripuraisuus ja edessä oleva organisaation
mahdollinen myynti. Lisäksi alkuperäisen kumppanuuden toteutuminen/ to-
teutumattomuus tuli myös voimakkaasti esille. Henkilöstön mielestä työt jaet-

tiinkin nyt jollain muulla kuin rehdin kilpailun perusteilla ja tästä syystä työtä oli hankittava muilta asiakkailta. Asiantuntijoiden ja työnjohdon mielestä tekemisen näppituntuma oli nyt päästetty häviämään ja organisaatio oli rakenteellisesti liian korkea. Myös edessä olevat irtisanomiset painoivat asiantuntijoiden mieltä. Heidän mielestään tuottavuus olikin saatava pikaisesti kuntoon ja miinukselle menevä toiminta loppumaan. Merkille pantavaa on, että kaksi vuotta yhdistymisen jälkeen asiantuntijoiden, työnjohdon ja asentajien kaikki hyvinvointituntemukset olivat kääntyneet negatiivisiksi. Joukossa oli tosin yksittäisiä merkityksettömiä ulottuvuuksia.

Vuonna 2005 asiantuntijat kokivat, että organisaation toiminnassa ei ollut enää pitkäjänteisyyttä ja toiminta oli muutenkin liian hektistä. Heidän mieltään painoi edelleen organisaation rakenne ja uutena mukaan tullut huoli henkilöstön suuresta vaihtuvuudesta. Vallan näkökulmat olivat nyt yhtenäiset entisen johdon kanssa. Johdolla ei ollut enää päätösvaltaa ja selkeää työnkuvaa, eikä uuden luominen ollut näin mahdollista. Lisäksi asiantuntijat kokivat, että heitä ei valtuutettu omiin tehtäviinsä. Luovuttavan ja vastaanottavan puolen asiantuntijoiden näkemykset kulttuurista olivat yhdistyneet. Yhtiössä oli vielä eri yrityksistä tulleita leirejä, joilla kaikilla oli oma kulttuurinsa. Yhtiössä ei ollut myöskään yhteistä henkeä ja tämä aiheutti tietynlaista pahoinvointia. Asiantuntijoiden mielestä toimet kulttuurien yhdistymiseen olisi pitänyt aloittaa jo integraation alkuvaiheessa. Johdon tavoin asiantuntijat eivät liioin olleet tyytyväisiä muutosjohtamiseen. Muutostilanteen arvosteluun ja huonoon motivaatioon asiantuntijoillakin lienee syynä se, etteivät he integraation alussa katsoneet päässeensä mukaan muutoksen rakentamiseen. Muiden henkilöstöryhmien tavoin uusiin omistajiin oltiin tyytyväisiä, sillä he olivat todellisesti kiinnostuneita yhtiön toiminnasta. Asiantuntijoiden ja työnjohdon mielestä yhtiön taloudenpidossa ei kuitenkaan ollut tullut kentälle saakka näkyvää edistystä. Lisäksi heidän mielestään yhtiön kannattavuudessa oli edelleen parantamisen varaa ja lisäksi työn kausiluonteisuus aiheutti heissä tiettyä epävarmuutta. Näin rahan status oli noussut myös asiantuntijoiden merkittäväksi ja keskeiseksi hyvinvointitarpeeksi. Neljä vuotta ensimmäisen integraation jälkeen asiantuntijat olivat alkaneet uudestaan kokea hyvinvointia uuden omistajan mukanaan tuomasta omistajapolitiikasta. Kaikki muu hyvinvointi oli mennyttä tai muuten merkityksetöntä. Asiantuntijoiden mielestä uusi positiivinen omistajapolitiikka ei siis vielä heijastunut muihin areenoihin.

Edellä esitetystä asiantuntijoiden keskeisimmistä merkityksistä ja hyvinvointitarpeista sekä arvoluokkien muutoksista voidaan päätellä, että integraatiossa asiantuntijoiden tilanne on kohtalaisen turvallinen. He ovat kiinnittyneet omaan asiantuntemukseensa ja etenevät muutoksessakin tämän varassa. Asiantuntemukseen he rakentavat muutenkin omaa elämäänsä ja hyvinvointiaan ja tämä näyttää pitävän heidät myös muutoksessa pinnalla. Asiantuntijoiden keskeisin haaste on kuitenkin taistelu omasta toimintatilastaan, jonka he ovat saaneet rakennettua itselleen vanhassa organisaatiossa. Tämän murenemista he pelkäävät muutokseen lähtiessään ja vielä muutoksessa ollessaan. Tämä pelko heijastuu myös vallan menettämisen pelkona ja tarpeena oman osaamisen myymisestä. Asiantuntijoilla on myös vaarana uudesta työyhteisöstä erkaan-

tuminen. Osaksi näistä syistä asiantuntijoiden motivaatio ja hyvinvointi laskevat muutoksessa. Ammattinsa osaava asiantuntija voi kuitenkin keskittyä rauhassa omaan työhönsä, sillä uusi toimintatila rakentuu aina uudelleen uusiutuvan ammattitaidon ympärille. Tosin ammattitaidottomat asiantuntijat joutuvat muutoksen jälkeenkin jatkamaan taistelua omasta toimintatilastaan.

Työnjohdon polku

Vaikka työnjohtajat vuonna 2001 olivat suhteellisen luottavaisia omiin kykyihinsä sekä tyytyväisiä omaan vastuulliseen ja itsenäiseen työhönsä, he olivat silti huolissaan tuntemattomasta tulevaisuudesta ja oman työnsä pysyvyydestä. Luovuttavan puolen työnjohdosta heijastui myös alistuminen vastaanottavan puolen kulttuuriin, mutta kuitenkin työnjohtajat jollain tavalla uskoivat tulevaisuuteen sekä organisaatioiden yhdistymiseen ja hyväksyivät tulevan puolen toimintatavat. Vastaanottavan puolen työnjohto suhtautui puolestaan edessä olevaan yhdistymiseen vallassa olevan ottein. Tulevan henkilöstön työllistäminen ja kulttuurien yhdistyminen olivat sen suurimpia huolia. Myös työnjohto halusi mukaan muutoksen rakentamiseen. Tiedon välittäminen ja uusien toimintamallien rakentaminen olivat tuolloin heidän keskeisimpiä hyvinvointitarpeitaan. Huoli mahdollisista tulevista lomautuksista näkyi myös muutosjohtamiseen liittyvissä keskusteluissa. Omistajapolitiikan areenalla asiantuntijoiden, työnjohdon ja asentajien hyvinvointitarpeet olivat yhteneviä. Muiden tavoin työnjohtoa pelottivat uudet omistajat ja heidän omistajapolitiikkansa sekä mahdollinen organisaation edelleen myyminen. Kuitenkin henkilöstö luotti uusiin omistajiin ja piti muutosta tervetulleena. Yhtiön taloudellisen tilanteen työnjohto näki samalla tavalla asiantuntijoiden kanssa. Heidän mielestään työnteon ajatusmallin oli nyt muututtava sekä toiminta ja sisäinen kilpailutilanne oli saatava kannattavaksi ja järkeväksi. Lisäksi he olivat huolissaan silloisten omistajaasiakkaiden omien etujen valvomisesta. Kokonaisuutena tarkastellen myös työnjohto oli suhteellisen innokkaasti menossa mukaan muutokseen. Työnjohtajien hyvinvointituntemukset olivatkin lähellä asiantuntijoita, sillä työnjohdolla oli negatiivisia hyvinvointituntemuksia organisaation ja talouden yhteistyösuhteissa. Lisäksi asiantuntijoiden tavoin myös työnjohto näki ongelmia tulevassa elintasossa.

Organisaation ja omistajatilanteen muutos ei juuri vaikuttanut työnjohtajien elämään. Vuonna 2003 heidän oma työnsä ei ollut muuttunut ja samalla myös huoli oman työnsä pysyvyydestä oli poistunut. Toisaalta laajentuneen työalueen myötä pitkiksi venyneet työpäivät ja huoli ulkopuolisten töiden menettamisestä alkoivat painaa mieltä. Lisäksi työnjohto koki nyt jäävänsä tietämättömäksi uuden yhtiön toiminnasta. Tämä näkyi myös vallan areenalla. Työnjohtajat tunsivat, että heidän valtansa oli viety pois ja tilalle oli jäänyt vain vastuu. Uuden organisaation myötä mukaan tullut tietämättömyys ja sivuun jääminen heijastuivat myös työnjohdon kulttuurin areenalla. Luovuttavan puolen työnjohtajat kokivat, että työyhteisöllisyys oli kadonnut eikä toisia työntekijöitä enää tunnettu. Lisäksi uuden yhtiön toimintatavat olivat vielä kovasti vieraita. Vastaanottavan puolen työnjohtajien ajatukset olivat pitkälti samansuun-

taisia. He katsoivat tilannetta nyt samasta näkökulmasta kuin luovuttava puoli kaksi vuotta aiemmin. Heidänkään mielestään uudessa yhtiössä ei enää ollut yhteenkuuluvuuden tunnetta eikä tunnettu toisia työntekijöitä, siksi he muistelivatkin kaihoten menetettyä kulttuuriaan. Tietämättömyys ja sivuun jääminen heijastivat työnteon arvostuksen alenemisen tunnetta ja samalla motivaation laskua. Myös laajentunut huoli ja epävarmuus lomautuksista sekä koko organisaation tilanteesta laski työnjohdon motivaatiota. Lisäksi työnjohtajat tunsivat, että organisaatiomuutoksen aikana heiltä ei ollut kysytty mitään muutokseen liittyvää. Omistajapolitiikan areenalla asiantuntijoiden, työnjohdon ja asentajien hyvinvointitarpeet olivat edelleen yhteneviä. Myös työnjohdon mieltä painoi omistajien eripuraisuus ja edessä oleva organisaation myynti. Lisäksi voimakkaasti esille tuli myös alkuperäisen kumppanuuden toteutuminen/ toteutumattomuus. Heidänkin mielestään työt jaettiin nyt jollain muulla kuin rehdin kilpailun perusteella ja tästä syystä työtä oli hankittava muilta asiakkailta. Lisäksi tekemisen näppituntuma oli päästetty häviämään ja organisaatio oli rakenteellisesti liian korkea. Myös edessä olevat irtisanomiset painoivat työnjohdon mieltä. Sen mielestä tuottavuus olikin saatava pikaisesti kuntoon ja miinukselle menevä toiminta loppumaan. Työnjohdon hyvinvointituntemukset olivat edelleen lähes yhtenevät asiantuntijoiden kanssa, sillä myös työnjohdon kaikki hyvinvointituntemukset olivat kääntyneet negatiivisiksi. Tosin heilläkin oli joukossa yksittäinen merkityksetön ulottuvuus.

Vuonna 2005 työnjohto hyväksyi uuden organisaation rakenteen, vaikkakaan se ei ollut päässyt vaikuttamaan sen luomiseen. Työnjohto oli muutenkin hyväksynyt oman tilanteensa, sillä työnjohdolta ei tullut enää juurikaan valtaan liittyviä hyvinvointitarpeita. Asentajien mielestä työnjohto oli nyt päällikkötason ja heidän välissään, eikä työnjohdolla ollut enää oikeutta päättää asioista. Myös luovuttavan ja vastaanottavan puolen työnjohdon kulttuurin näkemykset olivat yhdistyneet. Jonkinlainen tilanteen hyväksyminen tai pikemminkin alistuminen heijastui myös kulttuurin areenalle. Työnjohdon mukaan töitä tehtiin edelleen entiseen malliin eivätkä toiminnat olleet millään tavalla yhdistyneet. Tämän hyväksyntää työnjohtajat perustelivat nyt maantieteellisesti laajalla toiminta-alueella ja siksi heidän mielestään toiminnat eivät tulisi koskaan yhdistymäänkään. Työnjohto kaipasi kuitenkin edelleen menetettyä yhteisöllisyyttä. Sen tunnelmat olivat epävarmat, odottavat ja varovaisen toiveikkaat, sillä se arvosti edelleen omaa ammattitaitoaan ja työtään. Kuitenkin itse muutosjohtamiseen työnjohtajat eivät olleet tyytyväisiä. Muilta areenoilta heijastunut hyväksyminen tai pikemminkin alistuminen näkyi sitten muutosjohtamisen arvosteluna. Tähän arvosteluun lienee myös syynä se, ettei työnjohto liioin integraation alussa katsonut päässeensä mukaan muutoksen rakentamiseen. Myös työnjohto oli tyytyväinen uusiin omistajiin, sillä he olivat todellisesti kiinnostuneita yhtiön toiminnasta. Työnjohdon ja asiantuntijoiden mielestä yhtiön taloudenpidossa ei kuitenkaan ollut tullut kentälle saakka näkyvää edistystä. Lisäksi heidän mielestään yhtiön kannattavuudessa oli edelleen parantamisen varaa ja työn kausiluonteisuus aiheutti heissä tietynlaista epävarmuutta. Rahan status oli nyt noussut myös työnjohdon merkittäväksi ja keskeiseksi hyvinvointitarpeeksi. Neljä vuotta ensimmäisen integraation jälkeen myös työnjohto oli alkanut uu-

destaan kokea hyvinvointia uuden omistajan mukanaan tuomassa omistajapolitiikassa. Työnjohdon mielestä uusi positiivinen omistajapolitiikka alkoi jo näkyä hieman vallan ja organisaatioareenoiden yhteistyösuhteissa.

Edellä esitetystä työnjohdon keskeisimmistä merkityksistä ja hyvinvointitarpeista sekä arvoluokkien muutoksista voidaan todeta, että integraatiossa työnjohdon henkilökohtainen tilanne ei juuri muutu. Aivan integraation alkua lukuun ottamatta työnjohtajat tietävät oman ammattitaitonsa ja luottavat myös tähän. Tavallaan he ovat kuitenkin tietynlaisia väliinputoajia, sillä heiltä ei enää kysytä muutokseen liittyvistä asioista. Muutoksessa he siis joutuvat luopumaan omasta vanhasta vallastaan ja jäävät samalla tietämättömiksi asioiden etenemisestä. He tietävät asian ja alistuvat omaan tilanteeseensa. Muutoksessa työnjohto jää kaipaamaan vanhaa työyhteisöään ja sen mukanaan tuomia paikallisia yhteyksiä. Yhteisöllisyyden häviämisen myötä työnjohto keskittyykin lopulta vain oman työnsä tekemiseen.

Asentajien polku

Asentajat lähtivät muutokseen mukaan epäilevin tuntemuksin. Sähköyhtiön verkonrakennustöiden muuttuminen paikallisista töistä urakkaluonteisiin matkatöihin vaikutti luonnollisesti heidän mielialaansa. Pelko tulevasta ja työn menettämisestä olivat mukana heidän jokapäiväisissä ajatuksissaan. Tilanne heijastui jollain tavalla myös heidän haluunsa päästä mukaan päätöksentekoon. Selvästi he halusivat vaikuttaa oman työnkuvansa rakentamiseen. Luovuttavan puolen asentajat alistuivat vastaanottavan puolen kulttuuriin ja samalla he pelkäsivät myös oman kodinomaisen työyhteisönsä menettämistä. Työnjohdon tapaan vastaanottavan puolen asentajat suhtautuivat edessä olevaan yhdistymiseen vallassa olevan ottein ja heidän ajatustensa mukaan yhtiössä tultaisinkin jatkamaan entiseen malliin. Omistajapolitiikan areenalla asentajien, asiantuntijoiden ja työnjohdon hyvinvointitarpeet olivat yhteneviä. Muiden tavoin asentajia pelottivat uudet omistajat ja heidän omistajapolitiikkansa sekä mahdollinen organisaation edelleen myyminen. Kuitenkin henkilöstö luotti uusiin omistajiin ja piti muutosta siksi jollain tavalla mahdollisena. Työn tekemisen muutokset ja työn vaatavuuden nouseminen laittoi asentajien motivaation koetukselle. He tiesivät, että markkinoille menevässä urakointiyhtiössä työtä olisi tehtävä enemmän ja kaikkien olisi oltava mukana tuottavassa työssä. Asentajien suhtautuminen edessä olevaan muutokseen oli kaikista negatiivisinta. Ainoastaan odotukset vaikuttamaan pääsemisestä aiheuttivat heille selkeitä positiivisia tuntemuksia joillain areenoilla. Lisäksi jonkinlainen luottamus uusiin omistajiin nosti heidän yhteistyösuhteensa positiiviseksi.

Vuonna 2003 asentajien pelot olivat käyneet toteen. Kotiseudulla tarjolla olevat työt olivat vähentyneet ja matkatyöt olivat alkaneet. Työtilanne oli muutenkin huono ja pelkona oli nyt myös työpaikan menettäminen. Lisäksi yhteisöllisyys oli kadonnut. Tapahtumien kulkuun asentajat eivät enää pyrkineet vaikuttamaan, sillä keskeisimpänä asiana oli alistuminen jossain päin tarjolla oleviin mahdollisiin työtilanteisiin. Uusi tilanne aiheutti asentajien oman arvonnun laskemisen. Asentajien tunne oman kodinomaisen työyhteisön menet-

tämisestä ja kaipuu takaisin vanhaan kulttuuriin näkyi nyt selvästi. Luovuttavan puolen asentajat kaipasivat lisäksi entistä huolenpitoa. Vastaanottavalla puolella asentajat puolestaan olivat tulleet samaan tilanteeseen kuin luovuttava puoli kaksi vuotta aiemmin. Silloin heidän mielestään ei muuttunut mikään, mutta nyt mentiin huonompaan suuntaan. Heidän osaamistaan ei ollut hyödynnetty ja he kokivatkin olevansa organisaation muutoksesta täysin sivussa. Työelämän jatkuvuus oli mennyttä ja tämä painoi heidän mieltään, joillakin jopa jonkinlaiseen masennukseen asti. Jonkinlaisena arvonannon menettämisenä asentajat kokivat myös jatkuvasti ikääntyvän ajoneuvokalustonsa ja huonontuneet sosiaalitulonsa. Omistajapolitiikan areenalla asentajien, asiantuntijoiden ja työnjohdon hyvinvointitarpeet olivat edelleen yhteneviä. Myös asentajien mieltä painoi omistajien eripuraisuus ja edessä oleva organisaation mahdollinen myynti. Lisäksi voimakkaasti esille tuli myös alkuperäisen kumppanuuden toteutumisen/ toteutumattomuus. Asentajien mielestä asiakkaiden työt jaettiin nyt jollain muulla kuin rehdin kilpailun perusteella. Tästä syystä asentajatkin hyväksyivät, että työtä oli hankittava muualta. Asentajien tunnelmat eivät olleet korkeat ja heille riitti nyt se, että työtä olisi tarjolla. Muiden henkilöstöryhmien tavoin myös asentajien kaikki hyvinvointitunteukset olivat nyt negatiivisia. Heilläkin oli joukossa tosin yksittäisiä merkityksettömiä ulottuvuuksia.

Epävarma tulevaisuus, töiden vähyys, lomautukset ja nyt myös toimipaikkojen lakkauttamiset olivat vuonna 2005 edelleen esillä asentajien tuntemuksissa. Perheyhteisyyden kaipuu heijastui myös siten, että asentajat kokivat johdon etäännyneen kauaksi heistä. Muiden henkilöstöryhmien tavoin myös asentajat kokivat, ettei heillä ollut enää valtaa päättää omista asioistaan. Luovuttavan ja vastaanottavan puolen asentajien näkemykset kulttuurista olivat yhdistyneet. He kokivat olevansa syrjässä sekä fyysisesti että toiminnallisesti ja olonsa yksinäiseksi ilman työyhteisön turvaa. Heidän mielestään yhdistymistä ei ollut tapahtunut ja kulttuurit olivat edelleen erilaisia. Muutosjohtaminen tuntui asentajista jo kaukaiselta asialta ja he olivatkin tyytyneet sivusta seuraajan osaansa. Matkatyöt eivät sopineet kaikille eikä työ enää tarjonnut heille aiempaa vastaavia haasteita. Vaikka työtä oli jollain tavalla toistaiseksi riittänyt, he jaksoivat mukana vain päivän kerrallaan. Toki myös asentajat olivat tyytyväisiä uusiin omistajiin, sillä he olivat todellisesti kiinnostuneita yhtiön toiminnasta. Yhteinen ja mielekäs toiminta oli taakse jäänyttä ja muutoksen myötä asentajille oli noussut kaikista keskeisimmäksi työn ja sitä kautta elämiseen tarvittavan rahan hankinta. Heille ei ollut niinkään tärkeää se, kuka palkan maksaa. Toki asentajatkin olivat sisäistäneet myös yhtiön taloudenpidon tärkeyden. Näin rahan status oli noussut myös asentajien merkittäväksi ja keskeiseksi hyvinvointitarpeeksi. Neljä vuotta ensimmäisen integraation jälkeen myös asentajat kokivat hyvinvointia enää uuden omistajan mukanaan tuomassa omistajapolitiikassa ja tätä kautta mahdollisesta paremmasta huomimisesta. Asentajien mielestä tämä positiivisuus ei vielä heijastunut muihin areenoihin.

Edellä esitetystä asentajien keskeisimmistä merkityksistä ja hyvinvointitarpeista sekä arvoluokkien muutoksista voidaan päätellä, että integraatiossa asentajien henkilökohtainen tilanne muuttui merkittävästi. Heillä on oma osaamisensa, mutta muutoksessa heidän ammattitilpeytensä ja oman arvon tun-

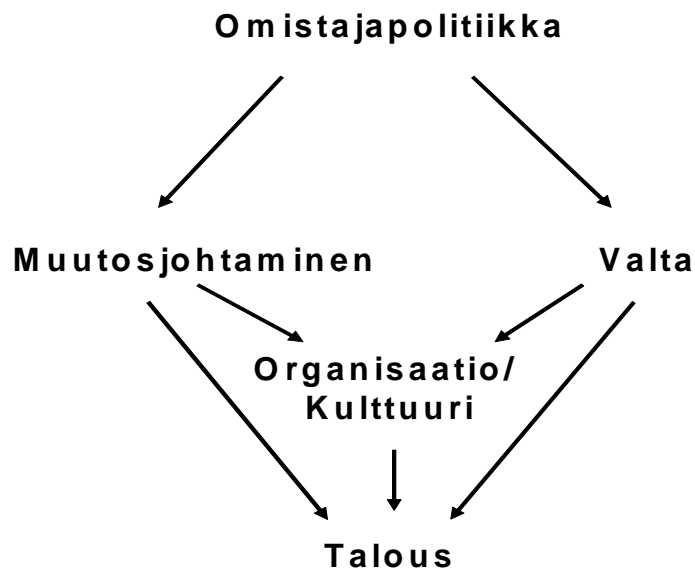
tonsa joutuvat koetukselle. Lisäksi he joutuvat luopumaan omasta kodinomaisesta työyhteisöstään, sillä postmoderniin maailmaan mentäessä yhteisöllisyydet alkavat hävitä ja työ muuttuu arkipäiväiseksi leivän tekemiseksi. Asentajienkaan elämä ei ole muutoksessa huoletonta, sillä huoli työn riittämisestä tulee myös mukaan heidän elintason hyvinvointitarpeeseensa. Elämä alkaa keskittyä työn riittämisen ja leivän tekemisen ympärille. Tällä tavalla asentajatkin pikkuhiljaa vieraantuvat uudesta organisaatiosta.

Kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että integraation alussa kaikki henkilöstöryhmät olivat suhteellisen innokkaasti lähdössä mukaan muutokseen ja kokivat tästä positiivista hyvinvointia. Edellä esitetyistä syistä johtuen tämä positiivinen lataus kuitenkin sammui ja kaksi vuotta myöhemmin lähes kaikkien henkilöstöryhmien hyvinvointituntemukset kaikilla areenoilla olivat kääntyneet negatiivisiksi. Neljä vuotta ensimmäisen muutoksen jälkeen uuden omistajan myötä toivo paremmasta tulevaisuudesta heräsi uudelleen ja omistajapolitiikan areenalla koettiin jälleen vahvaa hyvinvointia. Tosin muihin areenoihin tämä positiivisuus ei ollut vielä ennättänyt vaikuttaa. Merkille pantavaa on, että uuden omistajan omistajapolitiikka näkyi positiivisena kaikkien henkilöstöryhmien kaikissa ulottuvuuksissa sekä vuoden 2001 ja 2005 omistajavaihdoksissa. Näissä molemmissa omistajavaihdoksissa henkilöstön hyvinvointi oli muutostilanteen myötä jo kokonaisuudessaan niin heikkoa, että omistajan vaihdoksen uskottiin tuovan mukanaan positiivista hyvinvointia. Kaikille henkilöstöryhmille näytti olevan yhteistä, että he jollain tavalla vieraantuivat uudesta organisaatiosta ja heidän hyvinvointinsa yleisellä tasolla heikkeni. Lisäksi yhteistä näytti olevan myös rahan statuksen nouseminen merkittäväksi ja keskeiseksi hyvinvointitarpeeksi, joka tosin heijastui kaikkien henkilöstöryhmien kohdalla negatiivisena hyvinvointina.

9.2 Muutosprosessin areenoiden keskinäiset vaikutussuhteet

Tämän tutkimuksen kohteena olevaa muutosta voidaan tarkastella myös siirtymisenä vanhahtavasta mutta moderniksi luokiteltavissa olevasta organisaatiosta postmoderneja piirteitä omaavaan moderniin organisaatioon. Vallan keskittyminen, muutosjohtamisen keskittyminen ylätasolle ja rahan nouseminen keskiöön ovat uuden organisaation modernia maailmaa, jossa organisaatio on omistajien tarkoituksia vastaavaksi muokattavissa oleva kokonaisuus. Organisaattoristen asioiden häipyminen keskustelusta, kulttuurin sirpaloituminen, ja keskustelupiirien supistuminen viestivät puolestaan postmoderneista ilmiöistä, jotka ovat aluskasvillisuutta demonstroivan modernin omistuksen ja vallan ylärakenteen varjossa. Tässä muutoksessa eri osatekijöillä oli selviä kytkentöjä ja tasollisesti erilainen asema kehitysprosessissa. Omistajapolitiikka oli muutoksen käynnistävänä taustana. Valta keskittyi viedäkseen asioita uuteen suuntaan. Talouden merkitys kasvoi kaiken aikaa ja muut osatekijät kertoivat vain vaikeudesta ja pahasta mielestä, kun oli pakko seurata perässä. Muutoksen aikana alueellisesta monopolista siirryttiin yhä vahvempaan raha- ja markkinavetoi-

seen omistuksen arvon kasvattamiseen. Voidaan siis miettiä, mikä tällaisessa muutostyössä on kriittinen areena ja mikä yleensä käynnistää koko muutosprosessin sekä mihin se viimein päättyy. Tässä muutoksessa päädyin kuvion 13 mukaiseen malliin muutosprosessin areenoiden keskinäisistä vaikutussuhteista.



KUVIO 13 Muutosprosessin areenoiden keskinäiset vaikutussuhteet

Koko muutoksen primäärinä ja henkilöstönkin kannalta merkityksellisimpänä liikuttajana voidaan pitää omistajapolitiikan areenaa. Mikäli siinä tapahtuu muutoksia, se tämän tutkimuksen mukaan vaikuttaa nopeasti henkilöstöstä nouseviin merkityksiin ja samalla koko henkilöstön hyvinvointiin. Omistajapolitiikassa konkretisoituu omistajien tahto siitä, mitä he aikovat tehdä omalla yrityksellään. Kettusen (1997, 168) mukaan tulevaisuus ei saavu, vaan luodaan ja tehdään tämän päivän työllä ja toimilla. Tällä tavalla strategisesti toimimalla saadaan ote muiden ohi. Omistajapolitiikka heijastuu muutosjohtamisen ja vallan kautta organisaatioon ja kulttuuriin sekä talouteen. Muutoksessakin tulos on ehdoton edellytys, mutta myös mittari sille, että omistajien tavoitteet täyttyvät sekä muutosjohtaminen ja vallankäyttö ovat tehokkaita. Tässä tapauksessa omistajien pyrkimys oli tulevaisuuden ja tuloksen varmistamiseen markkinoiden vapautumisen luomassa uudessa tilanteessa yrityskokoa kasvattamalla ja uudelleen organisoimalla. Yritykset joutuvatkin sopeuttamaan toimintojaan ja opettelemaan uusia toimintatapoja jo pelkästään ympäristön muutosten pakotteesta (esim. Ojala 2002, 23-24). Omistajien intentio oli elinkelpoisuuden varmistaminen. Muutosjohtaminen ja valta olivat tässä välineitä, organisaatio ja kulttuuri puolestaan tuloksentekijöitä. Näillä kaikilla oli vaikutusta eri areenoiden keskinäisiin suhteisiin ja niiden väliseen vahvuuteen ja samalla myös ihmisten hyvinvointia vaalivaan henkilöstöstrategiaan. Yrityskauppoja tehtäessä kaupan kohteena olevan yhtiön maine, koneet ja taloudelliset seikat ovatkin suhteellisen helposti selvitettäviä asioita, mutta yrityksiin voidaan tutustua henkilöstön ja kulttuurin kannalta usein vain pintapuolisesti. Ostajan on lisäksi

vaikea hahmottaa, kuinka eri asiat linkittyvät toisiinsa ja miten niitä pitäisi hoitaa sekä mitä tapahtuu seuraavaksi. Yritysten toimintaa pyöritetäänkin yleensä päivästä toiseen ajattelematta syvällisemmin sen tehtävää tai tarkoitusta (Kettunen 1997, 174).

Tämän tutkimuksen aikana tapahtui kaksi suurempaa omistajanvaihdosta ja suuri joukko pienempiä omistajapolitiikan areenaan luokiteltavaksi katsottavia toimenpiteitä. Molemmissa omistajanvaihdoksissa uudet omistajat koettiin kaikkien henkilöstöryhmien näkökulmista työntekijöiden hyvinvointia lisääväksi. Omistajan taustalla hyvinvoinnin tuntemukseen ei ollut merkitystä. Molemmissa omistajanvaihdoksissa henkilöstön hyvinvointi oli nimittäin jo niin heikkoa, että omistajan vaihdoksen uskottiin tuovan mukanaan positiivista hyvinvointia. Myös Kettunen (1997, 21-32) on samalla linjalla todetessaan, että ihmiset uskovat parempaan huomiseen ja tavoittelevat ajatusmallinsa mukaista hyvää elämää, jota he tulevaisuudessa haluavat elää, siksi he pitävätkin nykyistä tilannetta vain välivaiheena. Juuti (2005, 1, 13) lähestyy asiaa toivon näkökulmasta. Hänen mukaansa toivon herääminen käynnistää ihmisissä myönteiset voimavarat, jolloin elämästä tulee jälleen mielekäästä ja elämisen arvoista. Toivo paremmasta, uuden omistajan mukanaan tuomasta huomimisesta saattaa-kin nousta vaikkapa nykyisen omistajapolitiikan tuottamasta epätoivosta. Vuonna 2001 omistajapolitiikan alussa ilmassa oli väreilevää odotusta ja arvailuja, mutta ei kuitenkaan mitään todellista suurta huolta. Johto ja asiantuntijat olivat vakuuttuneita omasta korvaamattomuudestaan, työnjohtajilla ja asentajilla toimeentulo oli puolestaan lähinnä sydäntä. Ensimmäisen omistajavaihdoksen jälkeinen aika syvensi henkilöstön epävarmuutta ja lisäsi pelkoja. Toinen omistajanvaihdos viritti jälleen ainakin hieman positiivisia odotuksia niin elintason kuin oman aseman suhteen. Tutkimuksen lopussa omistajapolitiikassa oli siis jo positiivisempaa, mutta se ei vielä heijastunut muihin areenoihin.

Henkilöstön hyvinvointi heijastuu omistajapolitiikasta muutosjohtamisen ja vallan kautta organisaatioon ja sen toimintaan sekä kulttuuriin, sekä näiden kautta ihmisten talouteen ja heidän näkemyksiinsä yrityksen taloudesta. Muutosjohtaminen ja valta ovat tässä ydintekijöitä omistajapolitiikan välittymisessä organisaation toimintaan. Selkeässä ja linjakkaassa muutosjohtamisessa henkilöstö tietää mihin muutoksessa ollaan matkalla. Usein käy kuitenkin niin, että tämä asia ei ole selvää henkilöstölle eikä välttämättä myöskään muutosta johtavalle organisaation johdolle. Esimerkiksi Heifetz & Laurie (2001, 131-132) ja Kotter & Heskett (1992, 83-92) ovat todenneet organisaation johdon vaikeudet muutoksen läpiviemisessä. Tässä tutkimuksessa johdolle, asiantuntijoille ja omalla tavallaan myös työnjohdolle keskeisin muutosjohtamisen areenan hyvinvoinnin ulottuvuus oli oma arvo ja asema, korvaamattomuus. Tässä kehitys kulki omistajapolitiikan linjattomuuden ja kovasti arvostelua osakseen saaneen muutosjohtamisen myötä vahvasti positiivisista odotuksista vahvasti negatiivisiin näkemyksiin. Integraation alussa tällä ulottuvuudella henkilöstön tarpeet olivat suhteellisen hyvin tyydytetyt, mutta lopussa oli paljon tyydyttämättömyyttä tarvetta. Asentajilla tämä näkyi koko tutkimuksen ajan tyydyttämättömänä elintason tarpeena. Voisi jopa olla, että henkilöstön itsetunto meni muutosjohtamisen mukana. Muutoksen myllerryksessä jäi vähälle huomiolle kaksi kes-

keistä muutosjohtamisen haastetta: Takalan (2001, 43-44) huomio siitä, että työntekijöiden on koettava olevansa täysillä mukana yrityksen toiminnassa sekä Staufferin (2003, 1-3) ja Lanningin (1996, 32) mainitsema työntekijöiden kuuntelemisen tärkeys. Muutos toteutuikin lähinnä Alvessonin (2002, 123) näkemyksen mukaisesti eli johto loi organisaatiossa käytettävät rituaalit ja muu henkilöstö jäi sitten näiden toimintamallien vastustajiksi.

Muutosjohtamiseen liittyä olennaisesti myös vallan käyttö. Vallan areenalla johdon ja asiantuntijoiden omaan asemaan liittyvät odotukset olivat huolen aiheena integraation alussa ja ne vain syvenivät muutoksen kestäessä. Lopun omistajavaihdoksetkaan eivät ehtineet niitä hälventää. Etenkin johto menetti asemansa vallan keskiöstä. Muutoksen aikana se syrjäytyi ja samalla se myös vieraantui uuden organisaation toiminnasta. Työnjohdon ja asentajien tilanne oli kaiken aikaa linjaton ja selkiytymätön ja tämä epävarmuus jatkui tutkimuksen loppuun saakka. Postmodernia valtaa ja vallan menetyttä ilmeni siis kaikilla tasoilla, mutta sillä oli myös modernin käsityksen mukaista arvojärjestystä uudelleen luova luonne (Ahonen 1996, 237). Tällainen muutosjohtaminen ja vallan käyttö eivät voineet olla näkymättä myöskään henkilöstön vaihtuvuudessa. Aiemmin todettu sosiaali- ja terveystalvelujen (Merasto 1997, 7) ja sähkönjakelualan rakennemuutokseen vertailun tulos toteutui tässäkin tutkimuksessa, sillä sähkönjakelualalla oli totuttu elämään monopolin turvassa ilman pelkoa työpaikan muuttumisista tai irtisanomisista. Tässäkin muutoksessa henkilöstö jäi tavallaan rakennemuutoksen jalkoihin siksi, että he olivat liiaksi turvautuneet aiemmin turvalliseen järjestelmään. Järjestelmän murtuessa heillä ei ollut vaihtoehtoisia malleja selviytyä uudessa tilanteessa. Neljän tutkimusvuoden aikana henkilöstöstä poistui tavalla tai toisella 34% (olen ottanut mukaan tulokseen myös kesäkuussa 2005 irtisanotut) (taulukko 8). Rungas poistuneiden määrä muodostui erilaisista eläkejärjestelyistä, irtisanomisista ja työpaikan vaihdoksista. Taulukosta voidaan myös päätellä, että muutos koetteli enemmän ns. luovuttavan puolen henkilöstöä ja sen hyvinvointia, sillä luovuttavan puolen henkilöstöstä poistui 39%. Vastaanottavalta puolelta poistui puolestaan 29% henkilöstöstä. Joka tapauksessa integraatiossa neljän ensimmäisen vuoden aikana poistuneiden määrä oli yllättävän suuri, kun kyseessä oli ala, jolla henkilöstön vaihtuminen oli aiemmin ollut vähäistä.

TAULUKKO 8 Vuosina 2001 - 2005 poistuneet

| VUOSINA 2001 - 2005 POISTUNEET | siirtyneet (kpl) 1.8.2001 | poistuneet (kpl) 2001 - 2005 | % |
|---|--------------------------------------|---|-----------|
| KS Valo Asennus Oy | 184 | 73 | 40 |
| Päijät-Hämeen Sähköntaitajat Oy | 34 | 13 | 38 |
| Hämeenlinnan Energian urakointi | 11 | 3 | 27 |
| yht. | 229 | 89 | 39 |
| Suomen Voimatekniikka Oy | 230 | 67 | 29 |
| YHTEENSÄ | 459 | 156 | 34 |

Muutosjohtamisen ja vallan hedelmät poimitaan aikanaan organisaation ja kulttuurin areenoilla, sillä muutosjohtamisella ja vallan käytöllä luodaan uusi organisaatio entisten kulttuurien pohjalta. Kulttuurissa kaiken uskoisikin kiteytyvän yhdeksi tavoitelluksi kokonaisuudeksi. Yirtyskauppoina tapahtuvissa organisaatioiden integraatioissa yhtenäisen kulttuurin luominen nopeasti voi kuitenkin olla vaikeaa. Tällöin myös uuden organisaation haavekuva jää toteutumatta. Tässä tutkimuksessa johdon ja asiantuntijoiden osalta integraation alkuvaihe kuvaa kaipuuta menneeseen ja oman osaamisen uhoamista. Sitten seuraa massenustakin siitä, että asiat eivät sujuneet, kuten odotettiin. Esimerkiksi oma vaikutusvalta ei kehittynyt halutulla tavalla. Johdolla ja asiantuntijoilla oli kohdallaan tuntoa sivullisuutta ja vieraantumista, hieman eri tavoin luovuttavalla ja vastaanottavalla puolella. Myös työnjohto ja asentajat tunsivat erityisen voimakkaasti vieraantuvansa yhteisöstä. Tällainen tässäkin tutkimuksessa esiintynyt ennakkoluuloinen vieraantumisen piirre on suhteellisen yleistä ja inhimillistä (esim. Juuti & Lindström 1995, 21). Yhteisöllisyys oli siis vahvasti keskusteluissa olennaisena puutteena, hävinneenä elämänlaadun osatekijänä. Työnjohto ja asentajat kokivat ehkä vahvimmin uuden kulttuurin alueellisesti eriytyneenä, hajaantuneena ja pirstaleisena. Martinin (2002, 9, 164-165) ajatukset organisaatiosta, jossa ei ole yhtä yhteistä kulttuuria, vaan erilaisia ryhmittymiä omine näkemyksineen, toteutuivat tämän muutoksen kulttuurin areenalla. Samalla päätettiin myös Keskuskauppakamarin vuoden 2004 tutkimusraportin mukaiseen tulokseen, jossa johdolla ja työntekijöillä on toisistaan poikkeavat näkemykset ja kulttuurit.

Organisaation areenalla johdolla on oma todellisuutensa, joka pyörii paljolti sen konstruoimien johtamiskäsitteiden varassa. Johtajat ovat niin integroituneet tähän todellisuuteen, että he näkevät maailman tavallaan vain omien johtamispuheittensa läpi. Professionaaliset/ ammatilliset kulttuurit ohjaavat myös kaikkien muiden työntekijäryhmien puhetta. Kaikkien näiden eri ryhmittymien odotukset, pelot ja toiveet kohdistuvatkin eri asioihin. Myös Treuthardt (2004, 140-141) on päätenyt tutkimuksessaan Jyväskylän yliopiston tulosneuvotteluista samansisältöiseen päätelmään. Hänen mukaansa eri tasojen neuvottelijat kuuntelevat valikoidusti vastapuolelta tulevia impulsseja ja huomioivat vain sellaiset asiat, jotka ovat oman edun tai intressien mukaisia. Tulosneuvotteluissakin näyttäisi näin olevan mukana eri tasojen todellisuuksia. Organisaation areenalla muutos iski johdon korvaamattomuuden ja asiantuntijoiden yhteisyyden tunteisiin. Työnjohto ja asentajat olivat huolissaan jokapäiväisestä leivästä, mutta lopussa myös yhteisyydestä. Organisaation areenalla ei vielä toteutunut Alvessonin (1991, 43-44) ja Ahosen (1996, 237, 2001, 176-177) ajatusten mukainen organisaatio, jossa on yhteisesti jaettu, monimutkainen käsitysten ja merkitysten verkosto.

Lopulta postmodernissa organisaatiossa ei ollakaan niin kiinnostuneita vakaasti toimivasta organisaatiosta, kulttuurista tai muusta, vaan rahasta (Clegg 1990, 19-22, 180-184): yhtiö omastaan ja siitä erkaantuneet työntekijät elantonsa pitimiksi. Yrityksen päätehtäviksi nousevat tulojen tuottaminen omistajille (Mäkinen & Purho 2001) ja työntekijöidensä tarpeiden, rahan, tyydyttäminen (Kettunen 1997, 265). Postmodernissakin organisaatiossa omistajapoli-

tiikka laukaisee ihmisten hyvinvoinnin ja sen, kuinka rahaa tehdään: vain tekemisen ilosta vai hyvillä mielin. Rahan status nousee merkittävimmäksi ja keskeisimmäksi työyhteisön ja sen henkilöstön hyvinvointitarpeeksi. Tässä tutkimuksessa johdolla oli aluksi positiivisia odotuksia ja näkemyksiä rahan tekemisestä, mutta ne muuttuivat negatiivisiksi suhteellisen pian. Työnjohdolla ja asentajilla talous oli huolen aiheena kaiken aikaa. Henkilöstön sivullisuuden tunnon vahvistumisen myötä jäljelle jäi vain sellainen arkinen leivän tienaaminen. Yhteistä porukkaa, joka tunsu arvonantoa ja yhteisöllisyyttä, ei enää ollut. Tässä muutoksessa jäi toteutumatta tuo Kettusen (1997, 24-32, 265) ajatus siitä, että elämän pitäisi olla enemmän kuin pelkkää hengissä pysymisen taistelua, sillä siihen pitäisi sisältyä esimerkiksi omien yksilöllisten haaveiden suunnittelua ja tarpeiden tyydyttämistä, sekä Kortteisen (1992, 30) näkemyksen mukainen edellytys työntekijöiden motivaatiosta ja sitoutuneisuudesta. Lisäksi toteutumatta jäi myös Cleggin (1990, 19-22, 180-184) määrittelemä taloudellisen hyvän tuloksen edellytys eli työntekijöiden vastuun ja vallan lisääminen. Tämä kuvastaa hyvin nykypäivän elinkeinoelämän kehitystä sellaisessa tilanteessa, jota ei ole johdettu laadukkaasti.

Tämän tutkimuksen mukaan omistajapolitiikka tuo siis tullessaan uskoa tulevaisuuteen, toivoa paremmasta. Takana on usein epävarmuuden tilanne, jossa kaikilla on ollut tiedossa omistajan vaihtuminen. Tulevalla omistajalla ei niinkään ole merkitystä. Omistajapolitiikka käynnistää muutosprosessin, mutta sillä ei ole silloin negatiivista vaikutusta ihmisten hyvinvointiin, pikemminkin päinvastoin, se vaikuttaa ihmisten mieleen positiivisesti. Esimerkiksi tämän integraation alussa luotettiin omistajapolitiikkaan, sillä tällä alalla siihen oli totuttu luottamaan. Muutosjohtaminen ja vallankäyttö olivat kuitenkin muutoksessa sellaisia, että omistajapolitiikkaan petyttiin. Organisaatio ja kulttuuri eivät yksinkertaisesti muovautuneet mukanaolijoiden omaa tulevaisuutta ja omia odotuksia tukeviksi. Henkilöstön pahoinvointi tulee siis muualta, esimerkiksi menetetyistä kulttuurista, menetetyistä vallasta tai talouden tunteen epävarmuudesta. Vanhojen tuttujen rutiinien murenemisesta ja pirstaloitumisesta. Mutta itse omistajan vaihdos, omistajapolitiikka, vaikkakin se on prosessin käynnistäjänä, ei itse tuo tullessaan pahoinvointia. Muutosjohtaminen ja valta kääntävät hyvinvoinnin sitten joko negatiiviseen tai positiiviseen suuntaan. Tämä kaikki heijastuu tulevaan organisaatioon ja tulevaan kulttuuriin, onko uudessa organisaatiossa ja kulttuurissa hyvä vai paha olla. Juuti (2005, 23) pitääkin tärkeänä ihmisten mukaan saamista organisaation yhteisen tarinan etsimiseen. Hänen mukaansa nykyisestä johtamisesta on tullut liian usein mekaanista manageerausta, jonka hintana on henkilöstön kyynisyys ja pahoinvointi sekä unelmien ja inhimillisyyden kadottaminen. Lopulta kaikki kulminoituu rahan tekemiseen itselle ja uusille omistajille. Tehdäänkö rahaa hyvillä vai pahoilla mielin, vaikuttaa vääjäämättä myös uuden yhtiön tulokseen. Työntekijöiden hyvinvointi rakennetaan muutosjohtamisen ja vallan areenoilla.

Organisaatio matkalla tulevaisuuteen, vanhamodernista postmoderniin, jossa tärkeää on enää vain ihmisten oma talous, firman talous ja omistajien talous, kulkee eteenpäin ja kiertää samalla ympyrää areenoittensa ympärillä Baumanin (1996, 252) epäilyjä myötäillen järjestyksessä: omistajapolitiikka,

muutosjohtaminen, valta, kulttuuri, organisaatio, talous ja alkaa taas kierroksensa alusta uuden omistajan ostaessa organisaation.

9.3 Henkilöstöstrategisia sovelluksia

Tämän tutkimuksen mukaan ihmiset jollain tavalla vieraantuivat uudesta organisaatiosta ja heidän hyvinvointinsa yleisellä tasolla heikkeni. Omistajien vaihtuminen ja uusi omistajapolitiikka toi kuitenkin tullessaan uskoa tulevaisuuteen. Muutoksessa mukana olleiden pahoinvointi tuli muutosjohtamisesta, menetetyistä kulttuurista ja vallasta sekä talouden tunteen epävarmuudesta. Lopulta kaikki kulminoitui rahan tekemiseen itselle ja uusille omistajille. Tutkimuksen merkittävimpänä kontribuutiona olikin malli muutosprosessin keskeisistä vaikutussuhteista, joissa omistajapolitiikan muutokset ovat primaareja ja vaikuttavat muutosjohtamisen, vallan, organisaation ja kulttuurin välittämällä talouteen. Lisäksi tutkimuksessa nousi esille kolme yhteistä ja keskeistä integraatiossa henkilöstöstrategiaan kohdistuvaa odotusta ja hyvinvointitarvetta.

Henkilöstöstrategian näkökulmasta katsottuna integraation suunnittelu ja käynnistysvaihe sekä erilaiset muutostilanteet ovat liikkeenjohdon kirjallisuuden mukaan yksi keskeisimmistä työntekijöiden tulevaisuuteen ja hyvinvointiin vaikuttavista ajankohdista (esim. Erkkilä 2001, 84-89). Kaikkien henkilöstöryhmien työntekijöiden hyvinvointituntemukset ovat positiivisia ja samalla kaikkien mieli on vastaanottavimmillaan. Tällöin ennakoivalla strategisella henkilöstövoimavarojen johtamisella voitaisiin parhaiten tukea nimenomaan organisaation johtoa, joka säteilee hyvinvointina myöhemmin koko organisaation työntekijöihin.

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen: Viitalan (2003, 16) mukaan henkilöstöstrategian täytyisi integraation eri vaiheissa pystyä tukemaan organisaation johtoa muutoksen läpi viemisessä. Myös Erkkilä (2001, 123 - 195) on ylimmän johdon tukemisen kannalla. Hän puhuu johdon valmentamisesta ja kouluttamisen ymmärtämään integraatioon liittyvät tapahtumat, toimenpiteet ja ennakoivat tunnetilat. Tähän liittyy olennaisena osana uuden yhteisen yhtiön johtamisen arvopohjan, vision ja strategisten tavoitteiden kenttään vieminen. Tässä ajatustavassa voi olla tavoitteena Butlerin, Ferrisin & Napierin (1991, 18) määrittelemä strategisen ja henkilöstöjohtamisen integraatio, jossa voidaan puhua näiden johtamistapojen täydellisestä yhteensulautumisesta. Tällöin myös henkilöstöfunktio on kytkeytynyt osaksi liiketoimintastrategiaa (Kasvio 1994, 173). Kettunen (1997, 167) tuo ajatusmalliin mukaan postmodernin näkökulman toteamalla, että strategiat eivät ole pelkästään organisaation johdon asia, vaan jatkuvaan luomisprosessiin on koko henkilökunnan osallistuttava.

Kuinka sitten strategisella henkilöstövoimavarojen johtamisella pystyttäisiin vaikuttamaan henkilöstön hyvinvointiin muutosjohtamisen ja vallan areenoilla? Henkilöstöstrategiaan kohdistuvat muutosjohtamisen ja valta-areenan odotukset ovat vaativia ja käytännössä usein hyvin vaikeita toteuttaa. Henkilöstöstrategian pitäisi nimittäin pystyä luomaan sellaiset henkilöstövoimavarojen

kehittämisen edellytykset, että ihmiset itse voisivat toteuttaa työelämässään näillä areenoilla esille tulleita asioita, kuten omaa arvoa (arvon saamista) ja asemaa sekä tietoa tavoitteista.

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen: Kauhasen (2003, 21-30) mukaan henkilöstöstrategian täytyisi luoda henkilöstölle vaikuttamisen edellytyksiä ja mahdollistaa myös sosiaalisten yhteyksien rakentaminen. Henkilöstöstrategian olisi siis pystyttävä luomaan organisaation muutoksessakin edellytykset sille, että ihmiset itse voivat toteuttaa elämässään näihin tekijöihin liittyviä asioita. Tässä ajatustavassa ollaan lähellä Beerin & kumpp. (1984, 1985) kehittämää ns. Harvardin mallia: tässä mallissa tunnistetaan joukko tasavertaisia kumppaneita ja henkilöstö on muiden kumppaneiden mukana kehittämässä organisaation toimintaa. Ahosen (2001, 127-128) mukaan tämän ajatustavan menestys perustuukin mm. avoimeen kommunikointiin sekä yksilöiden mahdollisuuksiin toteuttaa itseään ja omia kykyjään. Tässä Harvardin mallissa törmätäänkin organisaation peruskysymyksiin eli vallan, toimivallan ja vastuullisuuden jakamiseen ja siihen, kuinka paljon organisaation ylin johto on valmis näitä henkilöstölle jakamaan (Beer & kumpp. 1985, 8). Tällä tavalla vaikuttamisen edellytyksiin ja sosiaalisten yhteyksien rakentamiseen tulee mukaan myös postmoderni näkemys vallasta ja sen käytön moninaisuudesta.

Henkilöstöjohtaminen ja samalla myös henkilöstöstrategia oli tässäkin tutkimuksen kohteena olevassa muutoksessa tavallaan ”puun ja kuoren välissä”. Kulttuurin ja organisaatioiden areenoilla henkilöstöstrategian pitäisikin pystyä rakentamaan sellaisia yhteyksiä, joissa eri työyhteisöistä tulevat ja eri ryhmittymien jäsenet pääsisivät kommunikoimaan ja rakentamaan yhteistä tulevaisuutta. Tällöin uuden kulttuurin ja organisaation rakentaminen tehtäisiin strategisen henkilöstöjohtamisen keinoin.

Strateginen henkilöstöjohtaminen: Kauhasen (2003, 21-30) mukaan henkilöstöstrategian täytyisi jollain tavalla pystyä tukemaan työntekijöitten työllisyyttä, työn jatkumista ja näihin liittyviä odotuksia. Tässä toiminnan osaluueessa postmodernin ajattelutavan mukaisen henkilöstöstrategian sisällössä painottuisivat tärkeinä osa-alueina henkilöstövoimavarojen johtamisen kirjallisuudessa korostetut eri ryhmien välinen keskustelu ja muu yhteyksien ylläpito sekä ihmisten yksilöllisten kykyjen ja itsensä toteuttamisen mahdollisuudet, sillä esimerkiksi Viitalan (2003, 14) määritelmän mukaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyy henkilöstövoimavarojen määrän säätely, tarvittavan osaamisen varmistaminen sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpito. Postmodernissa ajattelutavassa tilanne integraatiossa on vain niin kaoottinen, että organisaatiossa on samaan aikaan suunnattoman paljon erilaisia näkökulmia ja tulkintoja eri asioista ja tilanteista, joista puuttuu kokonaan säätelymahdollisuus (Grant, Keenoy & Oswick 1998, 7, Koskiahon 1990, 110). Näihin erilaisiin huutoihin henkilöstöstrategian olisi postmodernin ajattelutavan mukaisessa organisaatioiden integraatiossa pystyttävä vastaamaan.

Kaikkiin areenoihin ja henkilöstöryhmiin pystytään mahdollisuuksien mukaan vaikuttamaan henkilöstöstrategialla, mutta työ täytyy aloittaa jo aivan ensimmäisessä integraation suunnitteluvaiheessa ja jatkaa määrätietoisesti kohti tulevaisuutta. Henkilöstöstrategian pitäisi ollakin osa muutosjohtamista, sitä osal-

taan ohjaamassa, samoin olla mukana vallankäytössä. Mietityn ja hyvin hoidetusti toteutetun henkilöstöstrategian sävyttämällä johtamisella ja vallankäytöllä voidaan muutosprosessi organisaation/kulttuurin areenoilla viedä läpi niin, että taoudun areenalla saavutetaan se mitä tavoitteena oli, ainakin helpommin.

9.4 Tutkimuksen lisäarvo ja jatkotutkimuksen haasteet

Tämän tutkimuksen varsinaisena tutkimuskohteena olivat ihmisten hyvinvointiin ja muutoksen henkilöstöstrategiaan liittyvät tarinat. Tutkimuksessa selvitin, miten henkilöstö koki integraatioprosessin ja minkälaisia tarinoita muodostui muutoksen eri vaiheissa, miten hyvinvointi nousi esiin kerrotuissa tarinoissa ja mitä tarinoiden tulkinnoista voitiin päätellä organisaatiomuutoksen ja henkilöstöstrategian hoitamiseen integraatiossa. Lisäksi tutkimus tuotti myös lisäinformaatiota normatiiviseen kysymykseen: minkälainen henkilöstöstrategia olisi yritykseen rakennettava, jotta integraatio olisi henkilöstöä kohtaan mahdollisimman laadukas? Tällöin myös ihmisten hyvinvointitarpeet olisi tyydytetty mahdollisimman hyvin. Tutkimuksen käytännöllisenä intressinä olikin tuottaa sellaista tietoa, jonka avulla henkilöstöstrategian suunnittelussa voitaisiin hyödyntää ihmisten tarinoita ja ihmisten tarinallisuutta.

Muutoksen kuvaaminen on lähes aina vaikea ja haastava prosessi. Toisaalta tulisi pystyä säilyttämään avoimuus muutosprosessille, mutta toisaalta pitäisi pystyä hallitsemaan riittävän tarkasti määritellyt muuttujat, joita muutoksessa tarkastellaan. Tarkasteltaessa tutkimuksen kontribuutiota, tuntuu uskottavalta, että tämä työ kokonaisuutena on onnistunut tuomaan esiin sellaisia uusia näkökulmia ja tutkimustuloksia, joista on hyötyä sekä aiheen tutkimukselle että organisaatiomuutosten ja henkilöstöstrategian kehittämiseksi. Tarkkaan rajatusta tutkimusjoukosta huolimatta tutkimus onnistui käymään joidenkin asioiden ytimeen siten, että tuloksena on vahvasti perusteltua tietoa esimerkiksi tulevia henkilöstöstrategioita laadittaessa. Lisäksi tutkimustulokset antoivat viitteitä siitä, minkälaisia odotuksia erilaisen taustan omaavilla on työympäristölle ja esimiesfunktiolle ja mitä asioita tulisi ehkä ottaa huomioon muutosprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa. Näin tutkimustuloksilla on lisäarvoa sekä teoreettisesti että käytännön soveltamisen kannalta.

Tutkimuksessa kuvattiin ihmisten tarinoita ja niistä nousseita tarinoitten keskeisimpiä merkityksiä, jotka sitten Hännisen (2000) tarinallisen kiertokulun teorian ja Allardtin (1976) hyvinvointiteoreettisen viitekehyksen luokittelussa määriteltiin erilaisiksi hyvinvointitarpeiksi ja odotuksiksi. Tutkimus ja sen tarinoiden ajankohda ajoittui vuosille 2001 – 2005, jona aikana tutkimuksen kohteena olleeseen vanhahtavaan, mutta moderniksi luokiteltavissa olevaan organisaatioon rakentui pikku hiljaa postmoderneja piirteitä. Tänä aikana monen ihmisten elämä muuttui monopolin suojissa olleen sähkölaitoksen elämästä, vapaan kilpailun piiriin kuuluvan pääomasijoittajan hyvinvointia etsiviksi työntekijöiksi.

Tämän päivän työyhteisöissä ihmiset joutuvatkin tekemään pitkiä työpäiviä saadakseen itselleen ja perheelleen hyvinvointia. Hyvinvoinnin karatessa käsistä

joudutaan mahdollisuuksien mukaan tekemään vielä pidempää työpäivää. Tällaisessa kiristyvässä kierteessä ihmiseltä katoaa tietoisuus oman elämänsä tavoitteista. Ihminen etsii itseään jostain lumemaailmasta, joka imee hänet yhä vahvemmin sisäänsä. Tällaisessa tilanteessa ihmiseltä katoaa toivo. Tänä päivänä ihmisen onkin etsittävä elämänsä suunta uudelleen, sillä ilman elämän tarkoitusta ollaan pahasti eksyksissä. (Juuti 2005, 14-15) Dunderfeltin & Mäkisalonen (1999, 204-208) mukaan olemmekin jälleen uuden ajan kynnyksellä ja postmoderni, yksilöllisen kilpailuyhteiskunnan aika on ohi. Olemme siirtymässä uuteen transmoderniin aikaan, joka sisältää ihmisen ja luonnon välisen vuorovaikutuksen, ehyen ihmiskuvan ja yhteisöllisyyden. Tämä amerikkalaisen sosiologin Paul H. Rayn luoman käsitteen mukaan tämän ajan ihmiset etsivät elämälleen merkitystä ja yksilöllistä tarkoitusta, korkeampia arvoja (Kiuru 2000, 11). Myös tulevaisuudentutkija Marc Luyckx on voimakkaasti transmodernin yhteiskunnan kannalla. Suomen evankelisluterilaisen kirkon tiedotuskeskuksen vuonna 2001 julkaisemassa artikkelissa hän toteaa "Tällä hetkellä meillä ei ole tulevaisuutta. Kuljemme kohti kollektiivista kuolemaa, jos mikään ei muutu. Arvopohjamme ei kestä tulevaisuudessa." Hänenkin mukaansa olemme menossa modernista yhteiskunnasta transmoderniin eli demokraattiseen, jälkipatriarkaaliseen ja suvaitsevaiseen yhteiskuntaan. Tähän ajatusmaailmaan kuuluvat esimerkiksi solidaarisuus köyhiä kohtaan, ympäristön kunnioittaminen ja vastuu muista kulttuureista. Tänä päivänä ihmisillä on hyvä elintaso, mutta heidän elämänlaatunsa on huono. Ihmiset ovatkin alkaneet kaipaamaan sitoutuneita ihmissuhteita ja tunnetta, että heistä välitetään (Partanen 2005). Transmoderni ajatusmaailma vastaa tähän haasteeseen, sillä se on tavallaan kaikkien yhteinen asia, jossa sirpaloitumisen sijaan havahdutaan oivaltamaan ihmisarvo ja vastuu kanssaihmisistä sekä maailmasta, jossa elämme (Siitonen 2005). Juuti (2005, 25, 41, 174) puhuu toivon johtamisesta, joka on mielestäni lähellä uutta transmodernin organisaation ajatusmaailmaa. Uudessa toivon johtamisen mallissa annetaan tilaa työyhteisön jäsenten tunteille, kuunnellaan heidän kokemuksiaan, huolehditaan työkavereista ja arvostetaan heitä. Toivon johtamisella tavoitellaan siis yhteistä menestystä, jossa tarinoiden kertomisen avulla tuodaan organisaatioon mukaan inhimilliset kokemukset ja henkilökohtaiset tunteet. Tällä tavalla jokaista työyhteisön jäsentä kannustetaan oman ainutkertaisuutensa huomioimiseen.

Myös Empowerissa, uudessa organisaatiossa, on ilmennyt orastavia transmodernin organisaation piirteitä. Yhtiössä on juuri julkaistu tavoite, jonka tarkoituksena on yhdessä luoda Empowerista parempi työpaikka (Empowerin sisäinen tiedote 20.5.2005). Tätä kaikille yhteisen asian eteenpäin viemistä tukevat myös uusien omistajien omistajapolitiikan areenan positiiviset merkitykset. Tästä syystä olisi mielenkiintoista jatkaa pitkittäistutkimusta ja seurata organisaation kehittymistä vielä muutamia vuosia sekä tutkia, minkälaisia hyvinvointiin ja organisaatiomuutokseen sekä henkilöstöstrategiaan liittyviä tarinoita muodostuu transmodernissa organisaatiossa. Onko uusi organisaatio todella matkalla modernista, postmodernin kautta transmoderniin ja antaako pääomasijoittajien ja omistavan johdon omistajapolitiikka todella ihmisarvoisen ja kestäväen kehityksen mahdollisuuden, niin kuin kesällä 2005 on nähtävissä?

KAIKKI MINKÄ MEISTÄ KIRJOITIN

*Kaikki minkä meistä kirjoitin, on keksittyä.
 Suoraan sanoen, se ei ollut totta.
 Se oli kaipuutani,
 toiveita, korkealla saavuttamattomilla oksilla,
 minun janoani, unelmieni lähteestä ammennettua,
 Valoon piirrettyjä kuvia.*

*Kaikki minkä meistä kirjoitin on totta,
 sinun kauneutesi,
 se on korillinen hedelmiä
 tai huviretki taivasalla,
 minun yksinäisyyteni,
 kuin olisin katulyhty
 kaupungin äärimmäisellä laidalla,
 minun mustasukkaisuuteni,
 se on ajojahti sidotuin silmin
 öisten junien välillä,
 minun onneni,
 se on auringossa säkenöivä virta
 joka murtaa padot.*

*Kaikki minkä meistä kirjoitin, on keksittyä.
 Kaikki minkä meistä kirjoitin, on totta.*

Nazim Hikmet (Suom. Brita Polttila)

(Tarmio & Tarmio 1998, 16)

LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. *Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?* Helsinki: Talentum.
- Ahonen, A. 1996. Organisaatio ja organisaatioteoria postmodernin ajattelun valossa. Teoksessa: Suominen, A. (toim.) *Johtaminen murroksessa. Management in Transition*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, Sarja B-1:1996, 227-250.
- Ahonen, A. 2001. Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt. Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurien paikka. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.
- Aikio, A. (toim.) 1994. *Uusi sivistyssanakirja*. 15 painos. Helsinki: Otava.
- Aittola, T. & Raiskila, V. 1994. Teoksessa Berger, L. & Luckmann, T. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen* (suom. Vesa Raiskila), Helsinki: Gaudeamus.
- Alasuutari, P. 1994. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Allardt, E. 1974. *Hyvinvoinnin osatekijöistä*. Helsinki: Sosiaalinen aikakausikirja Vol 68 (1974, 4), 235 - 250.
- Allardt, E. 1976. *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. Porvoo: WSOY.
- Alvesson, M. 1991. *Kommunikation makt och organisation*. Göteborg: Graphic Systems AB.
- Alvesson, M. 2002. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Alvesson, M. & Berg, P.O. 1992. *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Anttonen, S. & Huotari, V. 1995. *Metafysiikka, metodologia ja maailma*. Teoksessa: Nieminen, J. (toim.) *Menetelmävalintojen viidakossa. Pohdintoja kasvatuksen tutkimisen lähtökohdista*. Kasvatustieteen laitos, Julkaisusarja B, N:o 13. Tampere: Tampereen yliopisto Jäljennepalvelu. 15-46.
- Armstrong, M. 1992. *Human Resource Management, Strategy & Action*. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. 1994. *Muutos*. *Yritystalous*, 6/94. 13-18.
- Arvilampi, P. 1998. *Narratiivinen terapia*. *Perheterapia* 2/98.
- Atkinson, P., Delamonte, S. & Hammersley, M. 1988. *Qualitative research traditions*. *Review of Educational Research* 58 (2). Teoksessa Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Bauman, Z. 1996. *Postmodernin lumo* (suom. Jyrki Vainonen). Tampere: Vastapaino.
- Beardwell, I. 2001. *An introduction to human resource management: strategy, style or outcome*. Teoksessa Beardwell, I. & Holden, L. (toim.) *Human resource management, a Contemporary Approach*, Essex: Pearson Education Ltd. 4-31.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. & Walton, R. E. 1984. *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. & Walton, R. E. 1985. *Human Resource Management, a general manager's perspective*. New York: Free Press.

- Beer, M. & Eisenstat R. A. 1996. Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning. *Human Relations*. Vol 49, no 5 s. 597-619.
- Berger, L. & Luckmann, T. 1994. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen* (suom. Vesa Raiskila). Helsinki: Gaudeamus.
- Berry, J. W. 1990. Psychology of Acculturation. Teoksessa Berman, J. J. (toim.) *Cross-Cultural Perspectives, Nebraska Symposium on Motivation 1989*. 37. University of Nebraska Press: Lincoln: 1990. 201-234.
- Berry, J. W., Kim, U., Minde, T. & Mok, D. 1987. Comparative Studies of Acculturative Stress. *International Migration Review*. 21, 3. 491-511.
- Boje, D. M. 1995. Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy Of Management Journal*, Vol. 38 (4). 997 - 1035.
- Boje, D. M. 2001. *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, London: Sage.
- Bourdieu, P. 1995. Refleksiivisen sosiologian käytäntö. Teoksessa: Bourdieu, P. & Wacquant, L. J. D. *Refleksiiviseen sosiologiaan. Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta.* (suom. M'hammed Sabour ja Mikko A. Salo), Joensuu: Joensuu University Press Oy. 257-304.
- Bratton, J. & Gould, J. 1999. *Human Resource Management: Theory and practice*. London: Macmillan Press Ltd.
- Brewster, C. & Larsen, H. H. 1992. Human resource management in Europe: evidence from ten countries. *London: The International Journal of Human Resource Management*. 3:3 Dec 1992. 409-434.
- Bridges, W. 1991. *Managing Transitions. Making the Most of Change*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Bruner, J. 1986. *Actual Minds, Possible Worlds*. London: Harvard University Press Cambridge.
- Bruner, J. 1987. Life as narrative. *Social Research* 54 (1). 11-32.
- Buchanan, D. A. & McCalman, J. 1989. *High performance work systems: The Digital experience*. London: Routledge.
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. 1989. *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Burr, V. 1995. *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Burrell, G. 1988. Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michael Foucault. *Organization Studies* 1988, 9/2. 221-235.
- Burrell, G. & Morgan, G. 1989. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Seitsemäs pianos. Gower: Aldershot.
- Butler, J. E., Ferris, G. R. & Napier, N. K. 1991. *Strategy and human resources management*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- Carr, D. 1986. *Time, Narrative and History*. Bloomington: Indiana University Press.
- Clegg, S. R. 1990. *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*. London: Sage Publications Ltd.
- Clifford, J. 1988. *The Predicament of Culture*. Cambridge MA: Harvard University Press. 13-14.

- Collin, F. 1997. *Social reality*. London: Routledge.
- Cooke, R. & Armstrong, M. 1990. The search for strategy HRM. *London: Personnel Management*. Dec 1990. 30-33.
- Cooper, R. 1989. Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 3: The Contribution of Jacques Derrida. *Organization Studies* 1989, 10/4. 479-502.
- Cooper, R. & Burrell, G. 1988. Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis: An Introduction. *Organization Studies* 1988, 9/1. 91-112.
- Creswell, J. W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Czarniawska, B. 1997. *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Daniel, T. A. 1999. Between Trapetztes: The Human Side of Making Mergers and Acquisitions Work. *Compensation & Benefits Management*. Winter, 15, 1, 19-37.
- Denzin, N. K. 1997. *Interpretive Ethnography. Ethnographic Practices for the 21st Century*. United Kingdom: Sage.
- Dunderfelt, T. & Mäkisalo, M. 1999. *Apokalypsis. Maaailmanlopun pelot ja uuden maailman unelmat*. Söderkulla: Dialogia.
- Elbaz-Luwisch, F. 1997. Narrative research: political issues and implications. *Teaching and teacher education* Vol. 13 (1). 75-83.
- Empower Link, 2001. Empower laajentaa energia-alan palveluliiketoimintaansa. *Empower Link, Empower Oy:n asiakaslehti* 1/2001, 25.
- Erkkilä, K. K. 2001. *Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet. Integraatio yrityskaupassa*. Helsinki: WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fisher, W. R. 1987. *Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action*. Columbia: University of South Carolina Press.
- Foucault, M. 1980. *Tarkkailla ja rangaista* (suom. Eevi Nivanka). Helsinki: Otava.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. 1984. *A Framework for Strategic Human Resource Management*. Teoksessa Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (toim.) *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 33-56.
- Gabriel, Y. 1998a. The Use of Stories. Teoksessa Symon & Cassel (toim.). *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*. London: Sage. 135-160.
- Gabriel, Y. 1998b. Same Old Story or Changing Stories? Folkloric, Modern and Postmodern Mutations. Teoksessa Grant, D., Keenoy, T. & Osrick, C. (toim.) *Discourse + Organization*. London: Sage Publications. 84-103.
- Gahmberg, H. 1991. *Organizational Ideology and Leadership: A Semiotic View*. *Hallinnon tutkimus* 1991:3. 198-200.
- Gephart, R. P. 1996. Simulacral Environments: Reflexivity and the Natural Ecology of Organisations. Teoksessa Boje, D. M., Gephart, R. P. & Thatchen-

- kery, T. J. (toim.) *Postmodern Management and Organization Theory*. London: Sage. 202-222.
- Gephart, R. P., Boje, D. M. & Thatchenkery, T. J. 1996. *Postmodern Management and the Coming Crises of Organizational Analysis*. Teoksessa Boje, D. M., Gephart, R. P. & Thatchenkery, T. J. (toim.) *Postmodern Management and Organization Theory*. London: Sage. 1-18.
- Gergen, K. J. 1985. *Social Constructionist Inquiry: Context and Implications*. Teoksessa Gergen, K. J. & Davis, K. E. (toim.) *The Social Construction of the Person*. New York: Springer-Verlag. 3-18.
- Goetz, J. P. & Le Compte, M. D. 1984. *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*. London: Academic Press, Inc.
- Graham, H. T. & Bennett, R. 1995. *Human Resources Management*. Eight Edition. Singapore: Pitman Publishing.
- Grant, D., Keenoy, T. & Oswick, C. (toim.) 1998. *Introduction: Organizational Discourse: Of Diversity, Dichotomy and Multi-disciplinary*. Teoksessa Grant, D., Keenoy, T. & Oswick, C. (toim.) *Discourse + Organization*. London: Sage. 1-13.
- Grönfors, M. 1985. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Juva: WSOY.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1994. *Competing Paradigms in Qualitative Research*. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage. 105 - 117.
- Guest, D. 1987. *Human resource management and industrial relations*. *Journal of Management Studies*. 1987, 24:5. 503-521.
- Guest, D. 1993. *Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions*. Teoksessa Storey, J. (toim.) *New Perspectives on Human Resource Management*. p 41-55, viides painos, London: Routledge.
- Haavikko, P. 1981. *Ikuisen rauhan aika*. Helsinki: Otava.
- Halmio, P. 1997. *Elämän ja kokemuksen ääni - Narratiivisuus ja elämäkerrallinen lähestymistapa opettajatutkimuksessa*. *Tiedepolitiikka* 3. 9 - 14.
- Hammersley, M & Atkinson, P. 1983. *Ethnography. Principles in practice*. Tavistock: London Teoksessa Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. *Tapaustutkimus kasvatustieteessä*. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51. Oulu: Monistus- ja Kuvakeskus.
- Hampden-Turner, C. 1991. *Yrityskulttuuri. Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus*. Espoo: Weilin+Göös.
- Haspelslagh, P. C. & Jemison, D. B. 1991. *Managing Acquisitions. Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: The Free Press. A Division of Macmillan Inc.
- Hatch, M. J. 1997. *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press Inc.
- Hatch, J. A. & Wisniewski, R. 1995. *Life history and narrative: questions, issues, and exemplary works*. Teoksessa Hatch, J. A. & Wisniewski, R. (toim.) *Life History and Narrative*. London: The Falmer Press. 113-135.
- Heifetz, R. A. & Laurie, D. L. 2001 *The Work of Leadership*. *Harvard Business Review*, Dec. 131-141.

- Heikinheimo, J., Matsinen, M., Puutio, R. & Wahlström, J. 2000. Tarinoita johtamisesta. Systeeminen ja refleктоiva näkökulma johdon konsultointiin. 2 painos. Jyväskylä: Odeco.
- Heikkilä, M. 1999. Sähkömarkkinoiden muutosten vaikutus sähkökaupan tekniseen toteutukseen ja taseselvitykseen sähköyhtiöissä. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu (Sähkö- ja tietoliikennetekniikan osasto).
- Heikkilä, T. 1998. Muutosmyrsky, pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena. Espoo: Teknillinen korkeakoulu, Raportti No 7.
- Heikkilä-Laakso, K. & Heikkilä, J. 1997. Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Julkaisusarja B:57. Turku : Turun opettajankoulutuslaitos.
- Heikkinen, H. L. T. 2000. Tarinan mahti – Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. Tiedepolitiikka 4/00, 47 – 58.
- Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R. & Kakkori, L. 1999. ”Ja tämä tarina on tosi...” Narratiivisen totuuden ongelmasta. Tiedepolitiikka 4/99, 39 – 52.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 2001. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. 1990. Human resource management: an agenda for the 1990s. International Journal of Human resource management Vol 1, No 1. p. 17-43.
- Heritage, J. 1996. Harold Garfinkel ja etnometodologia. Gaudeamus: Jyväskylä, teoksessa Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hirschhorn, L. 2002. Campaigning for Change. Harvard Business Review, July. 98-104.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 5 painos. Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, A. 2003. Pikkupianisteista musiikin ammattilaisiksi. Solistisen koulutuksen musiikinopiskelijat identiteettinsä rakentajina. Oulu: Oulun yliopisto.
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Helsinki: WSOY.
- Hofstede, G. 1994. Yrityskulttuurit. Jokaisella organisaatiolla on symbolinsa, rituaalinsa ja sankarinsa. Unesco-Kuriiri 5/1994. 12-16.
- Hollolan kunnan henkilöstöohjelma 2001-2004 – henkilöstöstrategia ja henkilöstötyön linjaukset. Haettu osoitteesta <http://www.hollola.fi/keskus/kunsu/henkilöstöstrategia/sld001.htm> 25.3.2003
- Holma, J. 1999a. Postmodernismi, narratiivisuus ja psykoosi. Psykologia 34 (5-6/99). 322-328.
- Holma, J. M. 1999b. The Search for a Narrative – Investigating Acute Psychosis and the Need-Adapted Treatment Model from the Narrative Viewpoint. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, 150. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Honkonen, R. 1995. Elämäkerrallinen lähestymistapa opiskelijatutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: Nieminen, J. (toim.) Menetelmävalintojen viidakkossa. Pohdintoja kasvatuksen tutkimisen lähtökohdista. Kasvatustieteen

- laitos, Julkaisusarja B, N:o 13. Tampere: Tampereen yliopisto Jäljennepalvelu. 167-191.
- Huy, Q. N. 2002. Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*. March, Vol 47, No 1/-206. 31-69.
- Hänninen, V. & Valkonen, J. (toim.) 1998. Kunnon tarinoita. Tarinallinen näkökulma kuntoutukseen. *Kuntoutussäätiön tutkimuksia* 59/1998. Helsinki: Kuntoutussäätiö.
- Hänninen, V. 2000. Sisäinen tarina, elämän muutos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ihanus, J. 1999. Minäkertomukset. Teoksessa Ihanus, J. (toim.) *Kulttuuri ja psykologia*. Helsinki: Helsinki University Press. 241-256.
- Ikäheimonen, K. 2000. Miten henkilöstö hahmottaa organisaatiomuutoksen. Konstruktionistinen tutkimus Kuopion yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskuksen henkilöstön tavasta rakentaa käsityksiään työtodellisuudesta ja organisaatiomuutoksesta. Kuopion yliopisto. Sosiaalitieteen laitos.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1993. Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino.
- Jussila, K. 2003. Täällä konehuone - kuuleeko silta? Haettu osoitteesta <http://www.ksshp.fi/ajankohtaista/lehtiartikkeleita/mitakuuluu/konehjus.htm> 21.12.2003
- Juuti, P. 1994. Organisaatiokulttuurin muuntaminen. Teoksessa Lindström, K. 1994 (toim.) *Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos. 154-165.
- Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos, *Työ ja Ihminen*, Tutkimusraportti 4, JTO-tutkimuksia Sarja 9, Helsinki: Työterveyslaitos, Johtamistaidon Opisto.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Helsinki: Otava.
- Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Rekrytointi ja kehittäminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kantola, A. 2002. Markkinakuri ja managerivalta. Poliittinen hallinta Suomen 1990-luvun talouskriisissä. *Viestinnän julkaisuja* 6, Viestinnän laitos. Helsinki: Helsingin yliopisto, viestinnän laitos.
- Kasvio, A. 1994. Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. Helsinki: Gaudeamus.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kekkonen, S. 1997. Valtion pitkä ja kapea leipä? Tutkimus Posti- ja teletoimen henkilöstön vähentämisestä. Rovaniemi: Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja n:o 52.
- Kettunen, P. 1997. ISO PYÖRÄ kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. Jyväskylä: Atena.
- Kiuru, A. 2000. Transmoderni tekee tuloaan. *Vihreä lanka* 36/2000, 11.

- Komulainen, K. 1998. Kotihiiriä ja ihmisiä. Retorinen minä naisten koulutusta koskevissa elämäkertomuksissa. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 24, . Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Kortteinen, M. 1992. Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Helsinki: Hanki ja Jää.
- Koskiahho, B. 1990. Ohi, läpi ja reunojen yli. Tutkimuksenteon peruskysymyksiä. Helsinki: Gaudeamus.
- Kosunen, V. 1999. Paljonko on riittävästi? Vähimmäisetuuksien riittävyyden arviointia kulutuksen näkökulmasta. *Stakes, raportteja* 232.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kusch, M. 1993. Tiedon kentät ja kerrostumat – Michael Foucault'n tieteen tutkimuksen lähtökohdat. (suom. Heini Hakosalo). Oulu: Pohjoinen.
- Kyntäjä, T. 1989. Robert Michels. Teoksessa Kanerva, J. (toim.) *Politiikan teorian moderneja klassikkoja*. Helsinki: Gaudeamus. 113-143.
- Lambert, L. 1995. *Toward a Theory of Constructivist Leadership*. Teoksessa Lambert, L., Walker, D., Zimmerman, D. P., Cooper, J. E., Lambert, M. D., Gardner, M. E. & Slack, P. J. F. *The Constructivist Leader*. New York: Teachers College Press. 28-51.
- Lanning, H. 1996. Organisaation muutoksen toteuttaminen – kehittämisprojektien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Teollisuustalouden laboratorio. Report no: 166/1996/Teta. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Legge, K. 1995. *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. London: Mcmillan Press Ltd.
- Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. 1988. Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review* Vol. 13, No. 3. 454-470.
- Liebkind, K. 1998. Etnisten ryhmien identiteettineuvottelut. Teoksessa Lahikainen, A.-R. & Pirttilä-Backman, A.-M. (toim.) *Sosiaalinen vuorovaikutus*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava. 100-119.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. 1998. *Narrative research. Reading, Analysis, and Interpretation*. London: Sage.
- Lilja, K. 1987. Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa. *Hallinnon tutkimus*. 3. 185-193.
- Lincoln, Y. S. & Denzin, N. K. 1994. The fifth moment. Teoksessa Denzin N. K. & Lincoln Y. S. (toim.) *Handbook of Qualitative Research*, second edition. London: Sage Publications. 575-586.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 2000. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. Teoksessa Denzin N. K. & Lincoln Y. S. (toim.) *Handbook of Qualitative Research*, second edition. London: Sage. 163 – 188.
- Lindholm, H. 2001. *Suomalaisen hyvinvoinnin muutokset 1995 – 2000*. Helsinki: Kela, Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 63.

- Lindroos, H. & Nissinen, M. 1996. Identiteetin kehittäminen suomalaisissa suuryrityksissä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-240. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulun kuvallaitos.
- Linturi, H. 2000. Konstruoituminen, Haettu osoitteesta <http://internetix.fi/kaivos/linturi/20102.pdf> 21.9.2003
- Linturi, H. 2001. Episteeminen asemointi. Haettu osoitteesta <http://internetix.fi/kaivos/linturi/20103.pdf> 21.9.2003
- Lipponen, L. 1999. Kertomus kulttuurisesti suuntautuneen psykologian ydinmetaforana. Teoksessa Ihanus, J. (toim.) Kulttuuri ja psykologia. Helsinki: Helsinki University Press. 49-74.
- Lumijärvi, I. 1993. Henkilöstön siirrot organisaatiomuutosten yhteydessä. Tutkimus henkilöstön uudelleensijoittumisista kahdessa valtion liikelaitoksessa. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia No 169, Hallintotiede 13.
- Luoma, M. 2000. Kohti strategista kumppanuutta osaamisen yhteiskunnassa – heijastumia henkilöstötyöhön. Työn Tuuli 1/2000, 26-32.
- Liotard, J.-F. 1985. Tieto postmodernissa yhteiskunnassa (suom. L. Lehto). Tampere: Vastapaino.
- Lähteenmäki, S., Huuskonen, V. & HRM-tutkimusryhmä. 1996. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tila ja strategisuuden aste Suomessa 1990-luvun laman puristuksessa. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-3. Grafia Oy.
- Lämsä, A.-M. 1998. Hyötyä, velvollisuuksia ja tunteita – johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta. . Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteellinen osasto N:o 115/1998.
- Lämsä, A.-M. 2002. Tunteiden ja järjen liitto organisaatio- ja johtamistutkimuksen haasteena. Teoksessa Lämsä, A.-M. & Sajasalo, P. (toim.) Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista. 181-199. Toinen painos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta N:o 124/2001.
- Lämsä, A.-M. & Sajasalo, P. 2002. Organisaatio ja johtaminen muutoksessa. Teoksessa Lämsä, A.-M. & Sajasalo, P. (toim.) Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista. 2-15. Toinen painos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta N:o 124/2001.
- Marks, M. L. 1999. Adding cultural fit to your diligence checklist. Mergers and Acquisitions. Philadelphia: Nov/Dec 1999. Vol. 34. 3. 14-19.
- Martin, J. 2002. Organizational Culture, Mapping the Terrain. Thousand Oaks: Sage.
- Marshak, R. J. 1998. A Discourse on Discourse: Redeeming the Meaning of Talk. Teoksessa Grant, D., Keenoy, T. & Oswick, C. (toim.) Discourse + Organization. London: Sage Publications. 15-30.
- Mattila, M. & Saarinen, J. 1992. Henkilöstövoimavarojen johtaminen Suomessa vuoden 1992 kyselytutkimuksen tuloksia. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Sarja A3: Työpapereita 21. Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.

- Merasto, M. 1997. Järki ja tunteet ihmisen hyväksi. Henkilöstöpoliittiset periaatteet ja hoitohenkilöstö Uudellamaalla. Terveysten- ja sosiaalihuoltoalan ammattijärjestö Tehy ry. Sarja A: Tutkimusraportteja 1/1997.
- Michels, R. 1986. Puoluelaitos nykyajan demokratiassa. (suom. Timo Kyntäjä). Juva: WSOY.
- Miles, R. 1975. Theories of management. Implications for organizational behaviour and development. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd.
- Mintzberg, H. 1991. Five Ps for Strategy. Teoksessa Mintzberg, H. & Quinn, J. B. The strategy process. Concepts, Contexts, Cases. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Morgan, G. 1980. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*. 25 (4). 605-622.
- Morgan, G. 1986. Images of organization. Kolmas painos. Newbury Park: Sage.
- Mäkinen, P. & Purho, O. 2001. Keskuskauppakamarin yrityskulttuuri 2001-raportti. Haettu osoitteesta <http://www.keskuskauppakamari.fi> 3.12.2003
- Mäkinen, P. & Liukas, P. 2004. Keskuskauppakamarin yrityskulttuuri 2004-raportti. Haettu osoitteesta <http://www.keskuskauppakamari.fi> 29.1.2004
- Nahavandi, A. & Malekzadeh A. R. 1988. Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*. Vol. 13. No. 1. 79-90.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh A. R. 1994. Successful Mergers through Acculturation. Teoksessa Krogh, G., Sinatra, A. & Singh, H. (toim.) The Management of Corporate Acquisitions. Internal Perspectives. Houndmills: The Macmillan Press Ltd: 293-306.
- Nason, J. & Golding, D. 1998. Approachin Observation. Teoksessa Symon, G. & Cassel, C. (toim.). *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*, Thousand Oaks: Sage Publications. 234-249.
- Nietzsche, F. 1984. Hyvän ja pahan tuolla puolen. (suom. J. A. Hollo). Alkuperäisteos: *Jenseits von Gut und Böse* 1886. Helsinki: Otava.
- Nikander, P. 2001. Konstruktionistinen ja postmoderni sosiaalipsykologia. Teoksessa Hänninen, V., Partanen, J. & Ylijoki, O-H. 2001 (toim.) *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä*. Tampere: Vastapaino. 275-298.
- Nokian Renkaat, 2003. Henkilöstöstrategia. Haettu osoitteesta <http://nokiantyres.fi/henkilostostrategia.html> 25.3.2003
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Organisaatio, 2004. Haettu osoitteesta http://www.uta.fi/viesverk/johdviest/luento_7.2.html 27.1.2004
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. 4 uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- PA Consulting Group. 2003 *Henkilöstötyön strategiset haasteet tutkimusraportti*: Espoo.
- Parker, M. 1992. Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory? *Organization Studies* 13/1. 1-17.
- Parker, M. 2000. *Organizational Culture and Identity*. London: Sage.
- Partanen, J. 2005. Kristityt ja ympäröivä maailma. Haettu osoitteesta <http://www.netmission.fi/index.php?id=1111> 4.6.2005.

- Pettigrew, A. & Whipp, R. 1991 *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Piirainen, A. 1998. Postmodernismi organisaatiotutkimuksessa – Rakenteet sortuvat? Lapin yliopisto. Hallintotieteiden syventävien opintojen tutkielma.
- Pirttilä-Backman, A-M. & Keso, K. 1998. Tiedon asema sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Teoksessa Lahikainen, A.-R. & Pirttilä-Backman, A-M. (toim.) *Sosiaalinen vuorovaikutus*. Helsinki: Otava. 48-62.
- Polkinghorne, D. 1988. *Narrative Knowing and the Human Sciences*. New York: State University of New York Press, Albany.
- Polkinghorne, D. 1995. Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa Hatch, J. A. & Wisniewski, R. (toim.) *Life History and Narrative*. London: The Falmer Press. 5-23.
- Poole, M. 1990. Editorial: human resource management in an international perspective. *International Journal of Human Resource Management* 1990: 1, 1-15.
- Porter, M. 1991. *Kansakuntien kilpailuetu*. Kustannusosakeyhtiö Helsinki: Otava.
- Puutio, R. 2002. *Merkitysmysteeri – organisaatiot ja kehittämisen kieli*. Jyväskylä: Odeco.
- Randall, W. L. 2001. *Storied Worlds: Acquiring a Narrative Perspective on Aging, Identity, and Everyday Life*. Teoksessa Kenyon, G., Clark, P. & de Vries, B. (toim.) *Narrative Gerontology. Theory, Research, and Practice*. New York: Springer Publishing Company, 31-62.
- Ranki, A. 2000. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Tampereen yliopiston julkaisuja 775. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Rauhala, P.-L., Simpura, J. & Uusitalo, H. 2000. Hyvinvoinnin tutkimusperinteet, hyvinvointipolitiikka ja 1990-luvun uudet avaukset. *Yhteiskuntapolitiikka* Vol 65 (2000/3). Porvoo. 191-207.
- Raunio, K. 1995. *Sosiaalipolitiikan lähtökohdat*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ready, D. A. 2002. How Storytelling Builds Next-Generation Leaders. *MIT Sloan Management Review*, Summer, Vol 43, No 4, 63-69.
- Repenning, N. P. & Serman, J. D. 2002. Capability Traps and Self-Confirming Attribution Errors in the Dynamics of Process Improvement. *Administrative Science Quarterly*. Jun, Vol 47, No 2/-207. 207-410.
- Roos, J. P. 2001. Keskustelua sosiaalisesta konstruktionismista. Haettu osoitteesta <http://www.valt.helsinki.fi//staff/jproos/konstruktio.htm> 17.9.2003.
- Rosile, G. A. & Boje, D. M. 1996. *Pedagogy for the Postmodern Management Classroom*: Greenback Company. Teoksessa Boje, D. M., Gephart, R. P. & Thatchenkery, T. J. (toim.) *Postmodern Management and Organization Theory*. London: Sage Publications. 225-250.
- Saarenheimo, M. 1997. *Jos etsit kadonnutta aikaa*. Tampere: Vastapaino.
- Sahi, T. 1997. Henkilöstövoimavarojen johtaminen muutoksen johtamisessa. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos.
- Salimäki, H. 2000. *Isänmaan ja urheilu-uskon mies*. Lauri Pihkala modernin urheiluaatteen esitaistelijana. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

- Sauri, M. 1994. Henkilöstöstrategiat ja henkilöstötoimi julkisen hallinnon uudistumisen tukena. Teoksessa Varila, J. (toim.) Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. 105-149. Helsinki: Painatuskeskus.
- Schwandt T. A. 1997. Qualitative inquiry: a dictionary of terms: California, teoksessa Willman, A. 2001. Yhteistyön ristiriitaiset puheet, Diskursianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityössä. Oulu: Oulun yliopisto.
- Seppälä, P. 1994. Työn suunnittelu ja uudelleenmuotoilu. Teoksessa Lindström, K. (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos. 53-68.
- Shonhiwa, S. O. & Gilmore, H. L. 1996. Development of Human Resources: A Portfolio Strategy. *Sam Advanced Management Journal*. Winter, 16-23.
- Silko, L. M. 1999. Riitti. (suom. Tero Valkonen), Helsinki: Basam Books Oy.
- Sintonen, T. 1999. Etninen identiteetti ja narratiivisuus. Kanadan suomalaiset miehet elämänsä kertojina. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Sjöstrand, S.-E. 1981. Organisaatioteoriat (suom. Annikki Tikka). Espoo: Weilin+Göös.
- Starratt, R. J. 1993. *The Drama of Leadership*. London: The Falmer Press.
- Stauffer, D. 2003. How to Win the Buy-In: Setting the Stage for Change. *Harvard Management Update*, Jun, Vol 8 No 6, 1-3.
- Storey, J. 1992. *Developments in the Management of Human Resources. An Analytical Review*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Storey, J. 1993. Introduction: from personnel management to human resource management. Teoksessa Storey, J. (toim.) *New Perspectives on Human Resource Management*. p 1-18, viides painos. London: Routledge.
- Sulkunen, P. 1997. Todellisuuden ymmärrettävyys ja diskursianalyysin rajat. Teoksessa Sulkunen, P. & Törrönen, J. (toim.) *Semioottisen sosiologian näkökulmia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Sulkunen, P. & Törrönen, J. 1997. Arvot ja modaalisuus sosiaalisen todellisuuden rakentumisessa. Teoksessa Sulkunen, P. & Törrönen, J. (toim.) *Semioottisen sosiologian näkökulmia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Sundholm, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston julkaisuja 172.
- Suomen evankelisluterilaisen kirkon tiedotuskeskus. 2001. 27.2. Pohjoismaisten kirkkojen EU-seminaari Brysselissä. Haettu osoitteesta <http://www.evli.fi/kkh/kt/uutiset/hel2001/eusemin.htm> 4.6.2005.
- Sydänmaalakka, P. 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51. Oulu: Oulun yliopisto.

- Sädevirta, J. 1994. Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen teoriaperusteiden kehitys. Teoksessa Varila, J. (toim.) Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Helsinki: Painatuskeskus Oy. 29-66.
- Sähkömarkkinalaki 386/1995, Annettu 17.3.1995. Haettu osoitteesta <http://www.kuluttajavirasto.fi/lait/muut/sahko.html> 6.11.2001
- Takala, T. 2001. Muutosjohtaminen – haaste ja mahdollisuus. Tiedepolitiikka 4/01, vol. 26, 43-50.
- Takala, T. 2002a. Valta on johtajuuden symboli. Talouselämä 36/2002. 35.
- Takala, T. 2002b. Kohti läpinäkyvää yrityskulttuuria. Keskiuomalainen 27.10.2002.
- Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään. Jyväskylä: Atena.
- Tarmio, H. & Tarmio, J. 1998. Maailman runosydän. Helsinki: WSOY.
- Torrington, D. 1989. Human resource management and the personnel function. Teoksessa Storey, J. (toim.) New Perspectives on Human Resource Management. viides painos. London:Routledge. 56-66.
- Torrington, D. & Hall, L. 1991. Personnel Management: A new Approach. Second Edition. London: Prentice Hall.
- Treuthardt, L. 2004. Tulosohjauksen yhteiskunnallisuus Jyväskylän yliopistossa. Tarkastelunäkökulmina muoti ja seurustelu. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, 245. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Tusa, A. 2001. Yrityskulttuurin sopeuttaminen yritystoston yhteydessä. Helsingin kauppakorkeakoulu. Yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellisen aikakauskirja Kasvatus, 22, 5-6, 387-398.
- Ulrich, D. 1997. Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press.
- Vankeinhoitolaitoksen henkilöstöstrategia, 2003. Haettu osoitteesta <http://www.vankeinhoito.fi/uploads/4j59hmmjt7ci.pdf> 2.10.2003
- Varila, J. 1994a. Näkökulmat ja sisälmykset henkilöstöstrategiaan on luotu – nyt kootaan. Teoksessa Varila, J. (toim.) Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Helsinki: Painatuskeskus Oy. 174-195.
- Varila, J. 1994b. Henkilöstöstrategia työsi tukijaksi. Teoksessa Varila, J. (toim.) Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Helsinki: Painatuskeskus Oy. 67-104.
- Varila, J. & Lehtosaari, K. 2001. Työnilo – Ahkeruudella ansaittua, sattuman synnyttämää vai oppivan organisaation vaatimaa. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Vilkko, A. 1988. Tarina tarinasta. Erään naisomaelämäkertaa-aineiston tarkastelua. Helsingin yliopisto. Sosiaalipolitiikan laitos. Tutkimuksia no 1/1988.
- Virtanen, K., Koivistoinen, K. & Kyykkänen, T. 1992. Yrityskaupat monialayritysten strategiassa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-160. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos.
- Väänänen, A. 2002a. Fuusiossa luulo ei ole tiedon väärä. Tiedon silta 1/2002. 6-7.
- Väänänen, A. 2002b. Odotukset on tunnettava fuusiossa. Tiedon silta 1/2002. 8-9.

- Walker, D. & Lambert, L. 1995. Learning and Leading Theory: A Century in the Making. Teoksessa Lambert, L., Walker, D., Zimmerman, D. P., Cooper, J. E., Lambert, M. D., Gardner, M. E. & Slack, P. J. F. *The Constructivist Leader*. New York: Teachers College Press. 1-27.
- Willman, A. 2001. Yhteistyön ristiriitaiset puhetavat, Diskurssianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityössä. Oulu: Oulun yliopisto.
- Yin, R. K. 1991. Case study research. Design and Methods. Applied Social Research Methods Series vol 5. London: Sage Publications. eight printing.
- Ylikoski, M. 1993. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Zimmerman, D. P. 1995. The Linguistics of Leadership. Teoksessa Lambert, L., Walker, D., Zimmerman, D. P., Cooper, J. E., Lambert, M. D., Gardner, M. E. & Slack, P. J. F. *The Constructivist Leader*. New York: Teachers College Press. 104-120.

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

- Empowerin sisäinen tiedote 23.2.2002, 10.6.2002, 29.8.2002, 30.9.2002, 4.10.2002, 27.6.2003, 1.7.2003, 19.12.2003, 29.12.2003, 2.1.2004, 12.2.2004, 3.5.2004, 30.4.2004, 2.8.2004, 10.12.2004, 16.12.2004, 10.1.2005, 28.1.2005, 20.5.2005, 20.6.2005, 28.6.2005.
- Empowerin YT-pöytäkirja 11.1.2005, 1.3.2005.
- Hytönen, T. 2003. Suullinen tiedonanto Henkilöstöstrategialla tasa-arvoon kurssin luennolla Helsingissä 26.9.
- Kasanen, K. 2004. Suullinen ja kirjallinen tiedonanto HR- ja kehitysjohdon kutsuvierasseminaarissa Haikossa 8.1.
- KS Valo Asennuksen esitemateriaali 2001.
- Lehtinen, Harri toimitusjohtaja, Keski-Suomen Valo Oy, haastattelu Saarijärvelä 24.11.2000
- Päijät-Hämeen Sähköntaitajien esitemateriaali 2001.
- Siitonen Juha kehityskonsultti KT, Empowerment House, haastattelu Turussa 2.5.2005
- Suomen Voimatekniikan esitemateriaali 1.1.2001.
- Suomen Voimatekniikan sisäinen tiedote 2.1.2002.
- Takala, T. 2004. Suullinen tiedonanto Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan jatko-opiskelijoiden seminaarissa Jyväskylässä 3.2.
- Vattenfallin ja Empowerin julkinen tiedote 29.3.2001. Empower ja Vattenfall sopivat laajasta kumppanuudesta palveluliiketoiminnassa.
- Vattenfallin ja Empowerin mediatiedote 10.8.2001. Pohjolan Voiman palvelukonserni Empowerin ja Vattenfallin palveluliiketoiminnan kumppanuus alkoi.

LIITTEET

Liite 1. HAASTATTELUN HAASTATTELURUNKO kesäkuu 2001 (ennen yhdistymistä)

1. Perustiedot:

- Nimi
- Ikä
- Siviilisääty
- Lapset
- Asumismuoto
- Peruskoulutus

2. Nykyinen työ:

- Työhönottopaikka ja yritys
- Palveluvuodet alalla ja nykyisessä työtehtävässä
- Työsi tällä hetkellä (henkilöstöryhmä, tehtävänimike, toimenkuva, sisältö ja vastuualueet)
- Miten koet työsi tällä hetkellä, oletko tyytyväinen nykyiseen työhösi?
- Oletko tyytyväinen nykyiseen työilmapiiriinne?
- Oletko motivoitunut nykyiseen työhösi?
- Koetko saavasi arvostusta nykyisessä työssäsi?
- Saatko riittävästi palautetta nykyisessä työssäsi?
- Pystytkö omasta mielestäsi riittävästi vaikuttamaan omassa työssäsi?

3. Tiedottaminen:

- Mitä tapahtui kun kuulit yhdistymisestä ensimmäisen kerran?
- Miltä sinusta tuntui kuultuasi tilanteesta?
- Onko tiedottaminen ollut mielestäsi riittävää ja mistä sitä olet saanut?
- Onko yhdistymisestä tiedotettu mielestäsi riittävän ajoissa?
- Kerro, onko asiasta yleensäkin tiedotettu?

4. Näkemykset ja odotukset:

- Kokemukset vastaavista muutoksista (oletko aiemmin ollut vastaavissa)?
- Näkemykset, odotukset ja tuntemukset tulevasta organisaatiosta?
- Millaisena näet tulevan organisaation?
- Mitä tiedät uudesta firmasta?
- Onko sinulle annettu lupauksia uudessa organisaatiossa ja uskotko, että ne pidetään?
- Mitkä asiat voivat muuttua mielestäsi myönteisempään suuntaan ja mitkä kielteisempään suuntaan?

- Koetko yhdistymisen menetyksenä vai mahdollisuutena (miten, eteneminen)?
- Miten koet omat/ vastapuolen tehtävät ja niiden jaot tulevaisuudessa?
- Kuinka varmana pidät nykyisen työsi pysyvyyttä ja vaikuttaako se ollenkaan?
- Uskotko, että tulee muutoksia jatkossakin?
- Minkälaisia tunteita sinulla on vastakkaista osapuolta kohtaan?

5. Mahdolliset ongelmat:

- Mitä käytännön ongelmia mielestäsi yhdistymistilanteessa on olemassa ja mikä niistä tuntuu erityisen vaikealta?
- Mikä on mielestäsi vaikeinta yhdistymisprosessissa?
- Mikä on mielestäsi helpointa yhdistymisprosessissa?
- Pelkäätkö jotain erityistä muutoksen yhteydessä (matkustaminen, töiden menettäminen)?
- Onko yhtiö menossa parempaan vai huonompaan suuntaan, miksi?

6. Selviytyminen:

- Miten toimit selviytyäksesi tilanteesta? (luovuttaminen, maltti, tekeminen)
- Mitkä tekijät edistävät selviytymistäsi?
- Mitkä tekijät haittaavat selviytymistäsi?
- Asian hyväksyminen?
- Mikä sinua stressaa eniten tässä prosessissa?
- Onko muutoksen odotuksella ollut vaikutus terveydentilaasi?
- Miten sinun mielestäsi organisaatiomuutos pitäisi toteuttaa, jotta sen haitat ihmisille jäisivät mahdollisimman pieniksi?
- Mitä ongelmia eri kulttuurien yhdistämisessä luulet olevan ja miten luulet niistä selvittävän?
- Haluaisitko jonkinlaista tukea selviytyäksesi prosessista?
- Keskusteletteko asiasta työkavereitten kanssa?
- Vaikuttaako yrityskauppa mielestäsi perhesuhteisiisi?

7. Yhteenveto:

- Mikä sinua askarruttaa eniten tässä yhdistymisessä (vapaata keskustelua)?
- Pystytkö nimeämään mielestäsi yhden ja tärkeimmän?
- Kerro lopuksi jotain omista fiiliksistäsi

Liite 2. HAASTATTELUN HAASTATTELURUNKO **toukokuu - kesäkuu 2003 (2 vuotta yhdistymisen jälkeen)**

Alkumäärittelyjä:

- Kerron omasta roolistani.
- Olen edelleenkin kiinnostunut kaikista kertomuksista, jotka liittyvät tähän integraatioon. Me voidaan sen alla puhua kaikenlaista mikä tulee mieleen.
- Saat kertoa keskeneräisiäkin asioita. Olen kiinnostunut sinun pohdiskeiluista.

Haastateltavan nimi

Orjentoivat kysymykset

- Tavattiin pari vuotta sitten, mitä muistat siitä ja niistä keskusteluista?
- Mitä kaikkea on viime näkemän jälkeen tapahtunut?
- Kun katsot nyt taaksepäin, niin mitä sinulle tulee mieleen tästä integraatiosta?

1. Työntekijä:

Mitä kerrottiin työroolista

- Miltä oma työsi nyt tuntuu?
- Miten sinun työsi on muuttunut, mitä eroja huomaat vanhaan ja uuteen?
- Kerro jotain omasta työroolistasi?
- Mitä ajattelet suhteistasi esimiehiisi (tai alaisiisi)?
- Miten koet työsi tällä hetkellä, oletko tyytyväinen nykyiseen työhösi?

Mitä kerrottiin identiteetistä yrityksen jäsenenä

- Minkälaista on olla tässä firmassa töissä?
- Jos sinun pitäisi kirjoittaa omista kokemuksistasi tässä muutoksessa kirja, niin minkä niminen se olisi?
- Millä tavalla olet kokenut oman asemasi muutoksessa?
- Onko se muuttunut esimerkiksi muodollisesti?
- Onko työreviirisissäsi tapahtunut muutoksia?
- Onko työskentely ympäristösi nyt vapaampaa kuin ennen, onko rajoituksia enemmän tai vähemmän?
- Minkälaisia asioita tässä firmassa mielestäsi arvostetaan tätä nykyä?

Mitä kerrottiin vaikutuksista elämäntilanteeseen

- Miten olet pärjännyt muutoksessa? Tästä mahdollinen jatkokysymys?
- Tunnetko, että elämäsi olisi nyt jollain tavalla helpompaa tai vaikeampaa kuin ennen?
- Onko elämäsi nyt kiireisempää vai vähemmän kiireistä kuin ennen?

2. Työ:

Mitä kerrottiin menneestä ja tulevasta. (Näiden kysymysten vastukset tulevat alussa ja lopussa)

Mitä kerrottiin selviytymisestä

- Miten olet selvinnyt muutoksen aikana?
- Milloin sinä olet saanut tukea ja milloin olet jäänyt vaille tukea? Kerro esimerkki tilanteesta.
- Minkälaista tukea olisit kaivannut?
- Mitkä tekijät edistävät/ haittaavat selviytymistäsi?

Mitä kerrottiin yhteistyösuhteista

- Kuinka katsot yhteistyön sujuneen työkavereidesi kanssa tänä aikana?
- Mitä kertoisit nykyisestä työilmapiiristä?

3. Työyhteisö:**Mitä kerrottiin valtajännitteistä**

- Usein näissä muutostilanteissa syntyy kaikenlaista jännitettä ja kähmintää, mihin sinä olet kiinnittänyt huomiota?
- Mitä olet kuullut muiden kertovan näistä?
- Mitä ajattelet näistä tehtävänjaoista?
- Onko sinulla ollut mahdollisuus vaikuttaa tapahtumiin?

Mitä kerrottiin yhtiöstä

- Miten kuvaisit näitä yrityksiä joissa nyt olet ollut?
- Kun kerrot tästä firmasta jollekin muulle vaikka vapaa-aikanasi, niin mitä sinä kerrot heille?

Mitä kerrottiin kulttuurista

- Minkälainen hässäkkä se on kun ruvetaan tällaisia firmoja yhdistämään. Jotta tällainen yhdistäminen onnistuisi, niin miten sinun mielestä johdon pitäisi tietää sinun näkökulmasta?

4. Puitteet:**Mitä kerrottiin integraation (muutoksen) johtamisesta**

- Jos sinä olisit tällaisen putiikin johtaja, niin mitä sinä pitäisit tärkeänä?
- Mitä ajattelet näistä tiedottamisasioista?

Mitä kerrottiin toimipisteistä ja niiden välisistä suhteista

- Mitä ajattelet eri toimipisteiden välisistä tilanteista?
- Mitä ongelmia on ollut ja miten niitä on ratkottu?

Mitä kerrottiin integraatiosta

- Mikä mielestäsi on ollut tämän yhdistymisen idea ja tarkoitus?
- Mitä tällä tavoitellaan?
- Mikä tässä on ollut sinun kannalta oleellista?

- Mikä tässä on ollut sinun mielestä johdonmukaista?
- Jos saisit vapaasti valita, niin mitä haluaisit muuttaa?

Päättäviä kysymyksiä

- Meillä on tässä vielä aikaa, mitä haluaisit vielä kertoa, että minä saisin mahdollisimman laajan kuvan tästä?
- Mikä tällä hetkellä antaa aiheen suhtautua positiivisesti tulevaisuuteen?
- Mikä antaisi aiheen suhtautua pessimistisesti tulevaisuuteen?
- Mikä on sinun mielestäsi ollut firman henkilöstöstrategia tässä muutoksessa?

Liite 3. HAASTATTELUN HAASTATTELURUNKO **tammikuu - maaliskuu 2005 (4 vuotta yhdistymisen jälkeen)**

Alkumäärittelyjä:

- Kerron omasta roolistani ja sen muutoksesta.
- Olen edelleenkin kiinnostunut kaikista kertomuksista, jotka liittyvät tähän integraatioon. Me voidaan sen alla puhua kaikenlaista mikä tulee mieleen.
- Saat kertoa keskeneräisiäkin asioita. Olen kiinnostunut sinun pohdiskeluista.

Haastateltavan nimi

Orjentoivat kysymykset

- Mitkä ovat tunnelmasi tällä hetkellä?
- Ollaan tavattu pariin kertaan, mitä muistat niistä keskusteluista?
- Mitä kaikkea on viime näkemän jälkeen tapahtunut?
- Kun katsot nyt taaksepäin, niin mitä sinulle tulee mieleen tästä integraatiosta?

1. Työntekijä:

Mitä kerrottiin työroolista

- Miltä oma työsi nyt tuntuu?
- Miten sinun työsi on muuttunut, mitä eroja huomaat vanhaan ja uuteen?
- Mitä ajattelet suhteistasi esimiehiisi (tai alaisiisi)?
- Miten koet työsi tällä hetkellä, oletko tyytyväinen nykyiseen työhösi?

Mitä kerrottiin identiteetistä yrityksen jäsenenä

- Minkälaista on olla tässä firmassa töissä?
- Millä tavalla olet kokenut oman asemasi muutoksessa?
- Onko työreviirisissäsi tapahtunut muutoksia (esimerkiksi muodollisesti)?
- Onko työskentely ympäristösi nyt vapaampaa kuin ennen, onko rajoituksia enemmän tai vähemmän?
- Minkälaisia asioita tässä firmassa mielestäsi arvostetaan tätä nykyä?

Mitä kerrottiin vaikutuksista elämäntilanteeseen

- Miten olet pärjännyt muutoksessa? Tästä mahdollinen jatkokysymys?
- Tunnetko, että elämäsi olisi nyt jollain tavalla helpompaa tai vaikeampaa kuin ennen?

2. Työ:

Mitä kerrottiin menneestä ja tulevasta. (Näiden kysymysten vastukset tulevat alussa ja lopussa)

Mitä kerrottiin selviytymisestä

- Miten olet selvinnyt muutoksen aikana?
- Milloin sinä olet saanut tukea ja milloin olet jäänyt vaille tukea? Kerro esimerkki tilanteesta.
- Minkälaista tukea olisit kaivannut?

Mitä kerrottiin yhteistyösuhteista

- Kuinka katsot yhteistyön sujuneen työkavereidesi kanssa tänä aikana?
- Mitä kertoisit nykyisestä työilmapiiristä?

3. Työyhteisö:**Mitä kerrottiin valtajännitteistä**

- Usein näissä muutostilanteissa syntyy kaikenlaista jännitettä ja kähmintää, mihin sinä olet kiinnittänyt huomiota?
- Mitä olet kuullut muiden kertovan näistä?
- Mitä ajattelet näistä tehtävänjaoista?
- Onko sinulla ollut mahdollisuus vaikuttaa tapahtumiin?

Mitä kerrottiin yhtiöstä

- Miten kuvaisit näitä yrityksiä joissa nyt olet ollut?
- Mitä sinä olet mieltä tästä nykyisestä organisaatiosta, onko se sellainen mitä odotit?

Mitä kerrottiin kulttuurista

- Jotta tällainen kulttuurien yhdistäminen onnistuisi, niin miten sinun mielestä johdon pitäisi tietää sinun näkökulmasta?
- Onko työyhteisön kulttuurissa tapahtunut muutosta näiden vuosien aikana (mihin suuntaan)?

4. Puitteet:**Mitä kerrottiin integraation (muutoksen) johtamisesta**

- Jos sinä olisit tällaisen putiikin johtaja, niin mitä sinä pitäisit tärkeänä?
- Mitä ajattelet näistä tiedottamisasioista?
- Miten sinä näet tämän muutoksen johtamisen?

Mitä kerrottiin toimipisteistä ja niiden välisistä suhteista

- Mitä ajattelet eri toimipisteiden välisistä tilanteista?
- Mitä ongelmia on ollut ja miten niitä on ratkottu?

Mitä kerrottiin integraatiosta

- Mikä mielestäsi on ollut tämän yhdistymisen idea ja tarkoitus?
- Mitä tällä tavoitellaan?
- Mikä tässä on ollut sinun kannalta oleellista?
- Mikä tässä on ollut sinun mielestä johdonmukaista?
- Jos saisit vapaasti valita, niin mitä haluaisit muuttaa?

Mitä kerrottiin omistajista

- Mitä olet mieltä näistä omistajanvaihdoksista?
- Mikä on mielestäsi ollut omistajien politiikka muutoksen eri vaiheessa?
- Ovatko omistajanvaihdokset vaikuttaneet jollain tavalla elämääsi (millä)?

Mitä kerrottiin taloudesta

- Onko muutoksella mielestäsi ollut taloudellisia vaikutuksia (minkälaisia)?
- Onko yhtiön/ yhtiöiden taloudenpito muuttunut näiden vuosien aikana (miten)?

Päätäviä kysymyksiä

- Mikä tällä hetkellä antaa aiheen suhtautua positiivisesti/ negatiivisesti tulevaisuuteen?
- Mitä mahdollisesti haluaisit vielä kertoa näistä viimeisistä muutoksen vuosista?