

## **KEISARIN UUDET VAATTEET**

**GIDEON KUNDA. Engineering Culture. Control and Commitment in a High Tech Corporation.** Temple University Press, Philadelphia 1992. 288s.

Alun perin ja nykyisin israelilaisen Kundan kenttätutkimus amerikkalaisessa 100 000 työntekijän kansainvälisessä korkean teknologian yrityksessä tarjoaa tavanomaisesta sekä business- että organisaatiokulttuurikirjallisuudesta hieman poikkeavan, lievässä ironisuudessaan virkistävän ja käytännönläheisen näkökulman yritys- ja organisaation kulttuuriin. Tutkimuksessa paneudutaan varsin syvällisesti ja kriittisesti yhden yrityksen havainnointiin. Tutkija vietti organisaatiossa vuoden osallistuen niin virallisiin työ-, koulutus ja strategiatilanteisiin kuin vapaamuotoisempiin lounaskeskusteluihin, jopa työajan ulkopuolella, liikematkoja lukuun ottamatta. Havainnoimalla johdon ja työntekijöiden keskusteluita, tutustumalla yrityksen sisäisen koulutuksen ja ulkoisen markkinoinnin materiaaliin sekä syvähaastattelemalla ja vapaamuotoisesti keskustelemalla itse henkilöstön kanssa, Kunda keräsi v. 1985 suuren ja laadukkaan määrän materiaalia, jonka purkamiseen käytti samoin vuoden.

Tutkimuksen alku ei ollut helppo. Vaikka tutkija pääsi yritykseen arvovaltaisen johtamistaidon instituutin kautta ja suosituksesta, vastaanotto teknisessä kulttuurissa ei ollut rohkaiseva, joskin tutkijan ennakkoasenteita vastaava. Vähitellen tutkija sai kuitenkin enemmän jalansijaa ja mahdollisuuksia osallistua 'kärpäsenä katossa' yhä useamman tason tilanteisiin. Tutkija sai sittemmin jopa oman työtilan, tietoliikenneyhteydet jne. Tutkija pääsi myös hyvin lähelle henkilöstöä, vieraili jopa joidenkin kotona ja keskusteli myös perheenjäsenten kanssa. Vaikka alun perin koulutusinstituutin kanssa oli sovittu, että yritys voi käyttää tutkimusraporttia sisäisessä koulutuksessaan, loppujen lopuksi kukaan ei koskaan virallisesti pyytänyt esittämään tuloksia eikä myöskään vastannut tutkijalle, kun tämä lähetti raportin yritykseen!

Ensivaikutelma, jonka yrityksen HRM, operatiivinen johto ja työntekijät itsekin halusivat antaa, oli kuva tehokkaasta, viihtyvästä, asiantuntevasta, omistautuneesta,

pitkää päivää tekevistä tiimi- ja yrittäjähenkisestä henkilöstöstä, joka on itsenäistä ja kunnianhimoista, nauttii työstään ja joka on valmis uhraamaan jopa yksityiselämänsä yrityksen menestykselle. Ulkoista kuvaa pönkitettiin mm. iskulauseilla *Be one of the boys* tai *A song and a dance company*..

Johtajuus oli myös selkeästi arvoitettua. Rehellisyys, tulos, laatu ja asiakkaat tulevat aina ensin. Vastuullisuus, hyvä johtajuus, oikeudenmukaisuus ja henkilöstö seuraavat perässä. Ja yhtiön näkökulma on aina ensisijainen.

Organisaation kulttuurin rakentaminen oli tietoista toimintaa; yhtiön arvot, missio ja visio sisäistyivät henkilöstölle paitsi jatkuvan ja systemaattisen sisäisen koulutuksen, myös vaikkapa lounasruokalassa pyörivän tietoisuuden muodossa. Sisäistä koulutusta ohjasi myös operatiivinen periaate – yhtiön on oltava kulttuuriltaan toimintansa mukainen, *engineered*, tutkia, suunnitella, kehittää ja huoltaa myös organisatorisia ja sisäisiä järjestelmiään sekä henkilöstöään. Yhtiön arvomaailmassa oli meneillään (1980 – luvun loppupuolella) muutosprosessi, joka näkyi myös sisäisessä koulutuksessa. Business- ja management -osaaminen oli korostumassa verrattuna aiemmin tärkeimpään insinööriosaamiseen. Sisäinen koulutus oli kaksisuuntaista, *talking down* ja *talking across*. Johto ja esimiehet panostivat esityksiin henkilöstölle ja henkilöstö työsti asioita säännöllisesti kokoontuvissa, hyvin suunnitelluissa ja organisoiduissa työpajoissa. Sitoutuminen oli kuitenkin sisäisen koulutuksen päätavoite. HRM:n toimintaa kuvaava iskulause olikin: *Marry them to the company!*

Tarkempi havainnointi osoitti kuitenkin pian, että johdon periaatteet ei-autoritarisuudesta, epämuodollisuudesta ja itsenäisyydestä, henkilöstön mahdollisuuksista persoonalliseen kasvuun, luovuuteen ja aloitteellisuuteen olivat julkiteoriaa. Todellisuus näyttäytyi normatiivisena kontrollina, jonka perimmäisenä tavoitteena oli muokata henkilöstön persoonallisuus yhtiön tarpeiden mukaiseksi.

Sitouttamisella on siis myös kääntöpuolensa. Joidenkin työntekijöiden kokemus olikin lähes uskonnollisesta tai ideologisesta aivopesusta ja totalitarismista – yhtiö ei tyydy vaan tehokkaaseen työpanokseen vaan haluaa koko sielun! Osa henkilöstöstä oli kurkkuaan myöten täynnä yhtiön filosofiaa, joidenkin mielestä siinä oli paljon

*bullshit*. Monet kokivat, että ulkoinen ja sisäinen todellisuus eivät vastaa toisiaan. Ne, jotka eivät onnistuneet yhtiön asettamissa tavoitteissa – tai eivät halunneet sitoutua niihin – kokivat jääneensä vaille ohjausta, tukea, palautetta tai edes varoitusta. Mielenkiintoinen kysymys on, olivatko epäonnistujien henkilökohtaisen elämän ongelmat, avioliittojen kariutuminen, alkoholismi yms. enemmän syy vai seuraus. Eräs irtisanottu työntekijä kommentoikin korkean teknologian olevan hengenvaarallista!

Sitoutumisen ihanteeseen liittyy vahvasti myös kontrolli. Sillä oli tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa kuitenkin positiivinen varaus, byrokratian sijasta sillä tarkoitettiin arvoihin sitoutumista. Tutkija olikin havaitsevinaan, että kontrolli oli saatu vaikuttamaan enemmän ryhmän kuin yhtiön kontrollilta. Tällä tavalla kontrolli voi olla yhteisössä vielä vahvempaa.

Työympäristö oli muokattu yhtiön arvojen mukaisesti joustavaksi, avoimeksi ja epämuodolliseksi. Käytännössä se tarkoitti maisemakonttoreita, jopa johtajien huoneiden seinät olivat lasia. Kautta aikain avoimet ovet ja maisemakonttorit ovat olleet kuitenkin myös kontrollin välineitä. Epämuodollisuus tarkoitti myös tietoliikenneyhteyksiä kotoa yhtiöön, jolla oli selvä viesti: kotonakin voi tehdä työtä, siis myös vapaa-aikana! Vaikka työntekijät liikkuiivat vapaasti, työaika oli silti tiukasti kontrolloitua.

Yhtiön henkilöstö oli jaettu neljään sosiaaliseen kategoriaan. Esim. insinöörit ovat teknisiä osaajia ja edustavat asiantuntijuutta, managerit ovat johtajuuden ääni ja laittavat asiat liikkeelle, tukipalvelut muodostuvat mm. sihteereistä ja sitoutumattomat (tutkija käyttää käsitettä väliaikaiset), eli usein vuokrattuja tai ulkoistettuja palveluita kuten turvallisuus, kunnossapito- ym. henkilöstö sekä free lance –työntekijät. Tutkijalle muodostui tämän jaottelun perusteella oma näkökulmansa, jossa oli kaksi tasoa, jäsenet ja marginaali. Johtajat ja tekniset osaajat muodostivat 'jäsenen' luokan ja tukipalveluiden sekä sitoutumattomien henkilöstöryhmä 'marginaalin'.

Kuten minäkuva on sosiaalinen tuote, on organisationaalinen minä käsitys itsestä joka muodostuu rooleista, vuorovaikutuksesta ja vallankäytöstä organisaatiossa. On

merkittävää, kuuluuko jäsenten joukkoon vai marginaaliin. Tutkittavassa yhtiössä jäsenten minäkuva muodostui yhtäläiseksi organisaation kulttuurin kanssa ja sitä tuettiin tietoisesti. Marginaaliryhmä säilytti 'yksilöllisen vapautensa' paremmin; sen minäkuva oli yhdistelmä itsestä ja organisaatiosta. Eräs tutkimuksen kysymys onkin, onko irrallisempi ja itsenäisempi organisationaalinen minä vahvempi torjumaan työriippuvuutta ja esim. loppuunpalamista. Muuntuuko jäsenen organisationaalinen minä siten, että persoonallisesta minästä tulee suorastaan epämuodostunut? Nämä kysymykset jäävät kuitenkin tutkittavassa organisaatiossa innovaatioiden ja tuottavuuden verhon taakse.

Tutkija esittää omia tulkintojaan ja johtopäätöksiään ihmisestä yhtiössä ja sitoutumisen pimeästä puolesta otsikoiden aiheen kiinnostavasti vanhatestamentillisella rahan ja ahneuden vertauskuvalla, 'Kultaisen Vasikan varjossa'. Kun sitoutuminen ja sitä myötä sekä status organisaation sisällä vahvistuu että palkka nousee, kasvaa myös uhka henkilökohtaisen autonomian vähenemisestä. Jääkö teknokraatti mammonan vangiksi, sielunsa epäjumalalle myyneenä?

Moderni, businessorientoitunut, teknokraattinen organisaatio luo samanaikaisesti sitoutuneelle yksilölle, jäsenelle, utopian '*you can have it all*' ja lähenee samalla tyranniaa ja sortoa, jolle lojaalisuus ei riitä, vaan tunkeutuu koteihin ja yksityiselämään sanellen yksilön ajatukset ja unelmat. Patruuna-ajoista on siirrytty *Big Brother* -aikaan. Marginaalista tulee vastaavasti '*non person*', joiden kohtalo ei kiinnosta sitten kun heitä ei enää tarvita.

Avoimeksi myöskin jää, oliko tutkimuksen kohteena ollut yhtiö yksilö vai onko nimenomaan teknokraattinen tai korkean teknologian organisaatio (ja rahan valta) vahvempi vaikuttamaan minään. Ovatko kaikki byrokraattiset organisaatiot tällaisia? Itse jään myös miettimään, onko teknokraattinen persoona jostain syystä helpommin sitoutuvampi, riippuvuuteen saakka?

Tutkija pyrkii kuitenkin antamaan havainnoillaan ajattelemisen aihetta ja herättämään julkista sekä tieteellistä arvokeskustelua. On taisteltava humanisuuden ja vastuullisuuden puolesta. Vaikka tämäkin vielä kaikuisi 'ahneiden instituutioiden' kuuroille korville, olisi niiden syytä muistaa että ne, kuten kaikki organisaatiot, ovat

sosiaalisen toiminnan välineitä eivätkä itsetarkoituksia. Ihmisen minää on vahvistettava näitä Kultaisen Vasikan todellisia voimia vastaan. Siihen taisteluun tutkija kutsuu kaikkia auktoriteetteja: papeista psykiatreihin ja opettajista toimittajiin.

Henkilökohtaisesti mielenkiintoinen yksityiskohta on kuvaus sisäisestä koulutustilanteesta, jossa insinöörit yrittävät aluksi lyödä kaiken läskiksi ja kaikin mahdollisin keinoin ilmaisevat välinpitämättömyytensä ja vastahankaisuutensa. Omakohtaiset kokemukset kouluttajana ja työnohjaajana vahvistavat tätä kuvaa. Alku on kouluttajalle tuskallinen ja uskottavuuden ongelma käsin kosketeltava. Mutta jos ja kun vauhtiin päästään, syvällisemmin pohdiskelevia ja sitoutuvampia valmennettavia saa hakea! Kovin herkkähiäinen eikä –hermoinenkaan ei kouluttajan auta olla ja asiallisen keskustelun käynnistämiseen on käytettävä kaikki taitonsa ja kikkansa.

Jotta tätä taitoa analysoida ja sitoutua voitaisiin käyttää hyväksi teollisuuden ja yritysmaailmassa työskentelevien minäkuvan ja sisäisen johtajuuden vahvistamiseksi sekä itseohjautuvuuden ja autonomian säilyttämiseksi Kultaisen Vasikan varjossa, on todella merkittävää, että tätä teosta käytetään oppikirjana ainakin teknologia- ja taloustieteiden opinnoissa.