

Marjut Järvinen

**#PALKITSEMINEIN: DISKURSSIANALYYSI
ORGANISAATIOKONTROLLIN RAKENTUMISESTA
SOSIAALISESSA MEDIASSA**

Pro gradu -tutkielma

Johtaminen

2018

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: #Palkitseminen: Diskurssianalyysi organisaatiokontrollin rakentumisesta sosiaalisessa mediassa

Tekijä: Marjut Järvinen

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu –työ X Sivulaudaturtyö __ Lisensiaatintyö __

Sivumäärä: 78

Vuosi: 2018

Tiivistelmä: Kontrolli on ollut jo pitkään olennainen osa organisaation toimintaa. Työntekijöitä on pyritty johdon toimesta ohjaamaan haluttuun suuntaan tarjoamalla palkintoja tai uhkaamalla erilaisin rangaistuksin. Koska organisaatioiden toimintaympäristöt ovat muuttuneet ja liukuhihnatyö on vähentynyt, on mielenkiinto siirtynyt organisaatiotutkimuksessa ulkoisten kontrollin muotojen sijaan erityisesti sisäiseen kontrolliin. Siinä keskiössä ovat työntekijöiden sosiaaliset suhteet ja identiteetin regulaatio. Tässä Pro gradu -tutkielmassani olen kiinnostunut siitä, minkälaisilla diskursseilla organisaatiokontrollia rakennetaan sosiaalisessa mediassa. Tutkimukseni empiirisenä kohteena on Twitterissä käytävä palkitsemiskeskustelu.

Tässä tutkimuksessa en ota kantaa siihen, millä palkitsemistavalla voi tehdä suurimman voiton tai parantaa organisaation työkuiltuuria. Sen sijaan tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää merkityksiä, joiden avulla kontrolli-ilmioistä voidaan ottaa selkoa. Erityisenä mielenkiinnonkohteenani on työntekijän identiteetin regulaatio. Tutkimukseni kiinnittyy sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka yhtenä lähtöoletuksena on kielenkäytön merkityksiä luova luonne. Tutkimus on toteutettu diskurssianalyttisesti ja tutkimuksen aineisto on kerätty Twitteristä palkitseminen-hashtagia sekä muita valittuja hashtagia apuna käyttäen. Aineisto sisältää perinteisen median artikkeleita sekä blogikirjoituksia yhteensä 34 kappaletta.

Aineistoni analyysissä olen identifioinut neljä erilaista diskurssia, joista ensimmäisessä, isähahmodiskurssissa, kontrolli rakentuu johdon ja työntekijöiden välisessä suhteessa. Tuloksetekijädiskurssissa sen sijaan diskurssille ominainen talouspuhe määrittää miten ja missä yhteyksissä asioista on organisaatioissa sallittua puhua. Asiantuntijadiskurssissa pyrkimyksenä on vaikuttaa työntekijän sisäiseen identiteettiin tarjoamalla sanasto motiiveista puhumiselle ja tiimityöntekijädiskurssissa käytetään hyväksi ryhmäpainetta.

Palkitseminen näyttäytyy analyysissäni moniulotteisena ilmiönä, johon osallisuus koko työyhteisö. Mielenkiintoinen huomio on se, että palkitsemiskeskusteluissa työntekijät ja johto merkityksellistyvät dikotomisesti. Kuilua työntekijöiden ja johdon välille rakennetaan läpi aineistoni. Ensioletusteni vastaisesti sosiaalinen media ei tarjonnut valtamediasta poikkeavia näkökulmia, vaan pikemmin tarjosi alustan uudelleen tuottaa perinteisiä liiketalousdiskursseja.

Avainsanat: Organisaatiokontrolli, identiteetin regulaatio, sosiaalinen media, diskurssianalyysi, sosiaalinen konstruktionismi, johtamis- ja organisaatiotutkimus

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi X (vain Lappia koskevat)

SISÄLLYS

1. TUTKIMUSKOHTEENA ORGANISAATIOKONTROLLIN RAKENTUMINEN SOSIAALISESSA MEDIASSA	6
1.1 Tutkimuksen tausta	6
1.2 Tutkimuskysymykset	9
1.3 Tieteenfilosofinen positio.....	10
2. MONITASOINEN KONTROLLI.....	12
2.1 Perinteinen johdon kontrolli.....	12
2.2 Kontrolli muutoksessa.....	14
2.3 Henkilöstöjohtaminen kontrollin käytänteenä	19
3. SOSIAALINEN MEDIA.....	24
3.1 Henkilökohtaista joukkoviestintää	24
3.2 Twitter yhteiskunnallisena keskustelualustana	26
4. DISKURSSIANALYYTTINEN OTE	30
4.1 Diskurssianalyysi tutkimusmenetelmänä	30
4.2 Aineisto ja analyysi	34
4.3 Tutkijapositio ja tutkimusetiikka.....	38
5. ORGANISAATIOKONTROLLIN RAKENTUMINEN SOSIAALISESSA MEDIASSA.....	40
5.1 Isähahmodiskurssi	41
5.2 Tuloksentekijädiskurssi.....	45
5.3 Asiantuntijadiskurssi	50
5.4 Tiimityöntekijädiskurssi.....	54
6. POHDINTAA ORGANISAATIOKONTROLLIN RAKENTUMISESTA.....	58
6.1 Organisaatiokontrollia rakentavat diskurssit.....	59

6.2 Kehityskohteenä organisaatiokontrolli.....	65
6.3 Twitter palkitsemiskeskustelujen alustana	67
6.4 Jatkotutkimus	68
7. LÄHTEET:	70

1. TUTKIMUSKOHTEENA ORGANISAATIOKONTROLLIN RAKENTUMINEN SOSIAALISESSA MEDIASSA

1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaatiokontrolli on kiinnostanut tutkijoita jo pitkään ja se jaksaa herättää vuodesta toiseen myös yleistä keskustelua. Liiketalousmediassa ja sosiaalisessa mediassa käytävä keskustelu painottuu johdon kontrolliin, jonka perinteiset yksilön toimintaa rajoittavat opit pohjautuvat erilaiselle työelämälle kuin nykypäivänä. Vaikka tutkijoiden käsitys kontrollista on kehittynyt sadassa vuodessa paljon, pitävät johdon oppikirjoissa ja niitä käyttävissä yliopistoissa pintansa edelleenkin 70 vuotta sitten kehitetyt perinteiset kontrollin muodot (Raelin, 2011, s. 135). Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat kuitenkin perinteisten kontrollin periaatteiden kehittämisen jälkeen muuttuneet merkittävästi, eivätkä yksilölle määritellyt työtehtävät ole enää samanlaisia. Liukuhihnatyöstä on siirrytty asiantuntevaan tietotyöhön. Yksilöä ei korosteta ajattelemattomana toimijana, vaan tietoa ja osaamista arvostetaan. Kontrolli on työelämän muutoksista huolimatta monissa organisaatioissa olennainen osa johdon työtä ja työntekijöiden arkea. (Teittinen & Auvinen, 2014, s. 17.)

Kontrolli on luonteeltaan monitulkintainen ja epämääräinen. Sille ei ole olemassa yhtä yleispätevää määritelmää, vaan sen merkityssisällöt vaihtelevat käyttäjän ja kontekstin mukaisesti. (Teittinen & Auvinen, 2014, s. 17.) Perinteisen kontrollin rinnalle on kehittynyt lukuisia lähtökohtia tarkastella ilmiötä ja ymmärrys kontrollin käyttäjistä on laajentunut johdon lisäksi esimerkiksi työntekijöihin (Teittinen & Auvinen, 2009). Kontrollin tutkimus on keskittynyt viime aikoina ulkoisen kontrollin lisäksi myös sisäiseen kontrolliin, jossa keskiössä ovat työntekijöiden sosiaaliset suhteet ja identiteetin regulaatio (Kärreman & Alvesson, 2004). Työntekijä nähdään identiteetin rakentajana, joka sisällyttää uusia manageriaalisia diskursseja osaksi omaa identiteettiään. Esimerkiksi koulutus- ja ylennystilanteet on usein kehitetty siten, että ne muokkaavat ja ohjaavat identiteetin muodostuksen prosessia. (Alvesson & Willmott, 2002.)

Palkinnot, johtajuus ja hierarkiat eivät toimi ainoastaan työntekijän ulkoisina

vaikuttajina, vaan rakentavat merkityksiä ja ovat osallisina työntekijän identiteetin regulaatioissa (Alvesson & Willmott, 2002, s. 622). Organisaatiokontrollin yhtenä ilmeisimmistä käytänteistä voidaankin pitää henkilöstöjohtamista, jossa olennaisena osana on työntekijöiden palkitseminen. Palkitsemisella on organisaatiotutkimuksessa pitkät perinteet. Jo 1900-luvun alussa elänyt klassinen liikkeenjohtoteoreetikko F. W. Taylor ajatteli, että esimiehen tehtävä on kontrolloida alaisiaan joko heitä palkitsemalla tai rankaisemalla (Taylor, 1911). Tutkijat eivät kuitenkaan ole yksimielisiä siitä, miten työntekijöitä tulisi palkita parhaan lopputuloksen saamiseksi. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että palkitseminen jopa heikentää työn tuloksia (Kohn, 1993).

Tässä tutkimuksessa en ota kantaa siihen, millä palkitsemistavalla voi tehdä esimerkiksi suurimman voiton tai parantaa organisaation työkuiltuuria. Sen sijaan tarkastelen Pro gradu -tutkielmassani diskurssianalyttisesti organisaatiokontrollia, jonka empiirisenä tutkimuskohteena toimii sosiaalisessa mediassa käytävä palkitsemiskeskustelu. Tutkimukseni on osa johdon kontrollin perinteisestä näkökulmasta poikkeavaa tutkimuskeskustelua, sillä tutkimuksessani kontrollin ymmärretään rakentuvan vuorovaikutteisena ilmiönä. Johdon kontrollin perinteinen tutkimus avaa laajasti liiketaloudellisia näkökulmia organisaatiokontrolliin, mutta sen avulla ei ole mahdollista saavuttaa riittävää kuvaa luonteeltaan sosiaalisesta kontrolli-ilmiöstä. Tutkimukseni tavoitteena ei ole objektiivisesti kuvata maailmaa, vaan ymmärtää merkityksiä, joiden avulla kontrolli-ilmiöstä voidaan ottaa selkoa.

Perinteisestä johdon kontrollista poikkeava, tulkinnallisen paradigman lähtöoletuksista tehty tutkimus on viime vuosina keskittynyt paljolti vähemmän ilmeisiin kontrollin muotoihin, kuten materiaalisuuteen, hyvinvointiin ja kehollisuuteen. (ks. Dale, 2005; Maravelias, 2009.) Sen sijaan perinteinen johdon kontrollin tutkimus on käsitellyt paljon juuri henkilöstöjohtamista. Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohde, työntekijän palkitseminen, näyttäytyy melko ilmeisenä kontrollin keinona. Jotta perinteisen johdon kontrollin tutkimuksen taustalla olevia lähtöoletuksia olisi mahdollista ymmärtää ja tulevaisuudessa mahdollisesti myös haastaa, on tärkeää keskittyä myös palkitsemisen kaltaisiin, ilmeisten kontrollin muotojen tutkimukseen. Tutkimukseni kontribuutiona onkin lisätä ymmärrystä tämän hetkisistä kontrollin käsitystavoista sosiaalisessa mediassa. Syvemmän ymmärryksen avulla on mahdollista kehittää organisaatiokontrolliin ja palkitsemisjärjestelmiin liittyvää keskustelua.

Tutkimukseni on osa johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kenttää, jossa erityisenä mielenkiinnon kohteena on diskurssianalyttinen tutkimus. Analyysimenetelmänä käytän tutkimuksessani Foucaultilaista diskurssianalyysiä, jonka pohjalla ovat sosiaalisen konstruktionismin tieteefilosofiset lähtökohdat. Tutkimuksessani olen kiinnostunut siitä, miten palkitsemisjärjestelmien kielellisissä käytänteissä rakennetaan ja merkityksellistetään kontrollia. Diskurssianalyysillä on mahdollista hahmottaa esimerkiksi erilaisia valtasuhteita, jotka ovat kontrollikeskustelussa erityisen mielenkiintoisia (Burr, 1995, s. 64). Palkitsemisjärjestelmät yhtenä kontrollin käytänteenä ilmentävät aina valtaa. Palkitsemisjärjestelmien taustalla olevassa päämies-agentti -teoriassa ajatellaan jo lähtökohtaisesti, että organisaatiossa ihmiset ovat motivoituneita yksinomaan oman edun tavoittelusta (Machintos & Quattrone, 2010, s. 62). Foucaultilainen perinne diskurssianalyysiin tarjoaa siten hedelmällisen lähtökohdan aineistoni analysointiin.

Yksi tutkimukseni uutuusarvoista on sen kontekstissa, sosiaalisessa mediassa, jossa erityisenä mielenkiinnonkohteena on kontrollin rakentuminen Twitterissä käytävissä palkitsemiskeskusteluissa. Twitterissä voi keskusteluun ottaa osaa myös muut kuin asiantuntija- tai johtotehtävissä olevat henkilöt, jonka takia se on kiinnostava alusta tutkimukselle verrattuna perinteisiin, lähinnä johdon näkökulmia painottaviin medioihin. Lisäksi ihmisten tviittaamat artikkelit ovat yleensä jollakin tavalla keskustelua, tunteita tai mielipiteitä herättäviä, joten niitä on mielekästä tutkia. Tutkimukseni aineisto koostuu julkisesti verkossa saatavilla olevista, Twitteristä tietyillä hashtagilla hakemistani tviiteistä sekä niiden sisältämistä artikkeleista ja blogiteksteistä, joita ihmiset ovat omilla Twitertileillään jakaneet. Artikkelit ja blogitekstit vaihtelevat markkinointihenkisistä yritysmateriaaleista informatiivisiin ammattiteksteihin. Artikkelit ja blogitekstit on kerätty Twitteristä sopivia hashtagia apuna käyttäen aikaväliltä 2016-2018.

Henkilökohtainen motivaationi aiheeseen kumpuaa halusta ymmärtää työntekijöiden arvoa ja asemaa organisaatiossa monipuolisemmin kuin perinteisessä liiketoimintamediassa. Haluan haastaa päämies-agentti -teorian mukaista käsitystä työntekijöiden välisten suhteiden rakentumisesta ja lisätä ymmärrystä organisaatiosta konstruotivana ympäristönä. Koska palkitseminen yhtenä kontrollin käytänteenä

mielletään edelleenkin valtamediassa melko yksiulotteisena ilmiönä, on kiinnostavaa perehtyä tarkemmin juuri palkitsemiseen. Tutkimuksen kontekstin sijoittaminen sosiaaliseen mediaan sen sijaan juontuu työelämästä, jossa olen havainnut sosiaalisella mediallyalla olevan yhä suurempi merkitys tiedon muodostumisessa.

Tutkimukseni rakentuu kuudesta luvusta, jotka kaikki jakautuvat omiin alalukuihinsa. Tässä johdantoluvussa käsittelen tutkimukseni taustaa, esittelen tutkimuskysymykseni sekä kuvaan tieteenfilosofisia lähtökohtiani tutkimukseni tekoon. Seuraavissa kahdessa luvussa, monitasoinen kontrolli ja sosiaalinen media, perehdyn tarkemmin tämän tutkimuksen kannalta olennaiseen aiempaan aiheesta tehtyyn tutkimukseen. Tämän jälkeen esittelen diskurssianalyttinen ote -luvussa analyysimenetelmäni, aineistoni ja analyysiprosessini sekä positioni tutkijana. Kahdessa viimeisessä luvussa aiheena ovat analyysini tulokset sekä pohdinta. Analyysiini tuloksia tarkastelevassa luvussa, organisaatiokontrollin rakentuminen sosiaalisessa mediassa, esittelen neljä analyysissäni identifioimaani diskurssia. Organisaatiokontrollia rakentavat diskurssit -luvussa pohdin lopuksi tutkimukseni teoreettisia ja manageriaalisia johtopäätöksiä sekä ehdotan jatkotutkimusaiheita.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni taustalla on oletus kielenkäytöstä sosiaalisissa prosesseissa muodostuvana tekemisenä, joka samanaikaisesti rakentaa sosiaalista todellisuutta (Suoninen, 2016, s. 186). Tutkimukseni tarkoituksena onkin ymmärtää, minkälaisia diskursseja palkitsemiskeskusteluista hahmottuu ja minkälaisia merkityksiä näissä diskursseissa määrittyy. Tutkimukseni päätutkimuskysymykseksi olen asettanut seuraavan kysymyksen:

Miten organisaatiokontrollia rakennetaan sosiaalisessa mediassa?

Päätutkimuskysymystä olen asettanut avaamaan kaksi alatutkimuskysymystä. Nämä ovat:

1. *Minkälaisilla diskursseilla kontrollia rakennetaan palkitsemiskeskusteluissa?*
2. *Miten työntekijän identiteetin regulaatio ilmenee palkitsemiskeskusteluissa?*

rakentuvissa diskursseissa?

Kysymyksiin vastaan analysoimalla Twitterissä käydyissä palkitsemiskeskusteluissa linkitettyjä perinteisen ja kaupallisen median artikkeleita sekä blogikirjoituksia. Tunnistan artikkeleissa ja blogikirjoituksissa tuotettujen merkitysten avulla diskursiivisia käytänteitä sekä diskursseja. Vaikka tavoitteenani ei ole tässä tutkimuksessa löytää objektiivista tietoa, voivat tutkimustulokseni diskurssitutkimukselle tyypillisesti olla sovellettavissa samantyyppiseen ilmiöön jossain toisessa kontekstissa (Pietikäinen & Mäntynen, 2009, s. 170).

1.3 Tieteenfilosofinen positio

Tämä tutkimus pohjautuu tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan sosiaaliseen konstruktionismiin. Tarkastelen maailmaa, tietoa, tutkimusta sekä ihmisiä sosiaalisesti konstruotuvina. Sosiaalisen konstruktionismin perusteoksena pidetään 1966 ilmestynyttä Peter L. Bergerin ja Thomas Luckmanin teosta ”The social construction of reality” (suomeksi ”Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen” (1994)). Berger ja Luckman ajattelevat, että sosiaaliset ilmiöt rakentuvat ihmisten luomissa ja ylläpitämissä sosiaalisissa käytännöissä. He tarkastelevat yhteiskuntaa ihmisen tuottamana objektiivisena todellisuutena ja ihmistä sosiaalisena tuotoksena. (Berger & Luckman, 1994, s. 74.)

Tässä tutkimuksessa oletan, että todellisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa keskeisessä roolissa ovat kieli ja muut semioottiset merkkijärjestelmät. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009, s. 12). Näen kontrollin ja palkitsemisen sosiaalisesti konstruotuvina ilmiöinä. Tutkimukseni on kiinnostunut siitä, miten kontrollia ja palkitsemista merkityksellistetään. Lehtosen tapaan näen, että ”inhimillinen todellisuus on merkitysten kudos”. Koska merkitykset rakentuvat sosiaalisesti, ne ovat tilapäisiä, epävakaita ja alttiita muutokselle. Merkitykset eivät ole itsestäänselviä. (Lehtonen, 1998, s. 20.) Maailmaa merkityksellistetään eri tilanteissa eri tavoin. Merkitykset ovatkin jatkuvan neuvottelun alaisia ja muuttuvat tilanteen, ajan ja paikan mukaan. Samassa tilanteessa voi myös olla useampia merkityksiä. En oletakaan kontrollin ja palkitsemisen saavan tässä tutkimuksessa vain yhtä merkitystä, vaan olen kiinnostunut kontrolliin ja palkitsemiseen liitettävien erilaisten merkitysten neuvotteluun liittyvistä

säännöistä, ehdoista, käytänteistä ja jännitteistä. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009, s. 11-12.)

Tutkimukseni taustalla on ajatus siitä, ettei yhtä oikeaa totuutta ole, vaan osa ilmiöistä saa yhteiskunnassa totuuden aseman (Burr, 1995, s. 2-4). En ole tutkimuksessani kiinnostunut siitä, mikä todellisuuden eri versioista on ”totuudellisin”, vaan siitä, millaisia ovat eri todellisuuden versioiden painoarvot. Tarkastelen tutkimuksessani sitä, millaiset kontrollin ja palkitsemisen merkitykset ovat vallalla ja mitkä marginaalisia. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009, s. 13.) Tutkin kontrollia ja palkitsemista ilmiönä, jonka merkityksellistäminen on yhteydessä yhteiskunnassa vallitseviin oloihin.

Inhimillinen todellisuus rakentuu sekä kielellisesti että ei-kielellisesti. Materiaalisessa todellisuudessa on puolia, jotka jäävät kielen ja merkitysten ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa olen kuitenkin kiinnostunut palkitsemisesta ja kontrollista juuri kielellisesti merkityksellistettyinä. Tekstit ymmärrän aktiivisina toimijoina – ne eivät ole vain pysähtyneitä objekteja. (Lehtonen, 1998, s. 26, 30.) Kielenkäytöllä ihmiset tekevät oleviksi ne ilmiöt, joista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa puhutaan. Todellisuus rakentuu kielellisessä vuorovaikutuksessa, eikä yhtä oikeaa versiota todellisuudesta ole olemassa. Siten todellisuudeksi muodostuu se, mitä kussakin hetkessä todellisuutena pidetään. (Burr, 1995, s. 2-4.) Kielenkäytöllä ei ole ennalta määrättyä merkitystä, vaan sitä käytetään aina tietyssä kontekstissa (Lehtonen, 1998, s. 52). Kontrolli ja palkitseminen rakentuvat tässä tutkimuksessa sosiaalisessa mediassa, jossa niitä osaltaan myös muokataan ja haastetaan.

Kielenkäyttö on luonteeltaan sosiaalista. Kieli kannattelee perinteitä ja nivoo ihmiset yhteisöiksi. Kielen ja yhteiskunnan välinen suhde on siten yhteenkietoutunut. Koska kielen järjestämisen keinot ovat kulttuurisia, voi kieltä tutkimalla oppia myös ympäröivästä yhteiskunnasta. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009, s. 13-14.) Tässä tutkimuksessa en olekaan kiinnostunut kielestä sinällään, vaan päämääräni on saada tietoa siitä, kuinka kontrollia ja palkitsemista hahmotetaan yhteiskunnallisesti ja kulttuurisesti.

Tutkimukseni taustalla oleva ihmiskäsitys perustuu ajatukseen, jonka mukaan ihmisen identiteetti rakentuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa ja on jatkuvasti

muuttuva. Ymmärrän identiteetin sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti moninaisena ja historiallisesti riippuvaisena. (Burr, 1995.) Mielenkiintoni organisaatiokontrollin tutkimuksessa suuntautuu myös identiteettiin. Ihmiskäsitykseni poikkeaa johdon kontrollin päämies-agentti -teoriaan pohjautuvan tutkimuksen valtavirrasta merkittävästi (Hewege, 2012, s. 3). Paakkasen, Martelan ja Pessin mukaan ”Taloudellisen toiminnan keskiössä on aina ihminen, ja kaikki taloudelliset teorit perustuvat tiettyihin oletuksiin ihmisluonnosta”. Taloudellisessa toiminnassa käy kuitenkin usein niin, että ihmistä koskevat oletukset jäävät käsittelemättä. (Paakkanen, Martela & Pessi, 2016, s. 125.)

2. MONITASOINEN KONTROLLI

2.1 Perinteinen johdon kontrolli

Johdon kontrollin tutkimus on saanut vaikutteita viime vuosisadan alusta, jolloin klassinen liikkeenjohtoteoreetikko F. W. Taylor totesi esimiehen olevan organisaatiossa se henkilö, joka tekee ajatustyön ja kontrolloi alaisiaan joko heitä palkitsemalla tai rankaisemalla (Taylor, 1911). Auvisen ja Teittisen tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan ”johdon kontrolli tarkoittaa perinteisessä mielessä liikkeenjohdon määrittelemää, ylhäältä alaspäin suuntautuvaa ja vaiheittaisiin toimintoihin jakautuvaa toimintaa” (Auvinen & Teittinen, 2014, s. 18). Perinteisessä johdon kontrollissa työntekijöiden ajatellaan olevan taipuvaisia laiskuuteen. Mikäli kaikki työntekijät tekisivät aina organisaation kannalta parhaita päätöksiä, ei kontrollille olisi mitään tarvetta. Sen sijaan työntekijöiden ajatellaan käyttäytyvän joko tahallisesti tai tahattomasti organisaation etua vastaan, jolloin johtajan on valvottava epätoivottua käytöstä ja kannustettava toivottuun käytökseen. (Merchant & Van der Stede, 2003, s. 9.)

Johdon kontrolli on kehittynyt aiemmin lähinnä taloudellisesti mitattavien tunnuslukujen tuottamisesta paljon laajempaan informaatioalaan. Kontrolli voi sisältää informaatiota organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä, kuten asiakkaista, kilpailijoista ja suhdanteista sekä informaatiota organisaation sisäisestä toimintaympäristöstä, kuten ei-taloudellisesti mitattavista tuotantoprosesseista ja henkilökontrollista. (Chenhall, 2003, s.129.) Tutkimusta on tehty usein määrällisesti ja työntekijöiden tehokkuutta on pyritty mittaamaan erilaisin määrein.

Perinteisen johdon kontrollin johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen voidaan ajatella perustuvan päämies-agentti -teoriaan. Se on paljon käytetty teoria varhaisten tutkijoiden tutkimuksessa selittämään johdon kontrollin dynamiikkaa ja ongelmia. On tarpeellista käsitellä teorian filosofiaa, jotta voi ymmärtää johdon kontrollin tarkoitusta kokonaisvaltaisesti. (Hewege, 2012, s. 3.) Päämies-agentti -teoriassa maailman nähdään muodostuvan kahdenvälisistä sopimuksista, joiden osapuolina ovat yrityksen omistaja ja sen työntekijä. Molemmat sopimuksen osapuolet toimivat rationaalisen utilitäärisistä lähtökohdista ja ovat motivoituneita yksinomaan oman edun tavoittelusta. Päämies-agentti -sopimuksessa omistaja delegoi päätöksentekovallan johtajalle tai agentille, joka suorittaa palveluksia omistajan puolesta. Koska agentti nähdään utiliteetin maksimoijana, ei hän aina toimi omistajan parhaan edun mukaisesti. Omistaja voi kuitenkin rajoittaa agentin toimintaa monitoroimalla tämän toimintaa. Päämies-agentti -teoria on rakennettu oman edun tavoittelun, moraalien puutoksen ja muiden yrityksen etua uhkaavien tapausten varaan, joita yritetään ratkaista erilaisin rangaistuksin ja palkinnoin. (Machintos & Quattrone, 2010, s. 62.)

Agenttiteoria on jo lähtökohtaisesti hyvin yksinkertaistava esitys organisaation sisäisistä vuorovaikutussuhteista. Se keskittyy ainoastaan omistajan tai johtajan (päämiehen) sekä johtajan tai työntekijän (agentin) väliseen suhteeseen. (Hewege, 2012, s. 3.) Teorian ihmiskäsitys on kova, sillä se esittää ihmisen perusluonteeltaan puhtaasti opportunistisena. Ajatuksena on, että työntekijä on valmis yrityksen omistajaa vahingoittamaan toimintaan heti, kun omistajien monitorointi ei ole sitä estämässä. Agentti nähdään rationaalisenä toimijana, joka laskelmoi minkälaisesta toiminnasta hän saa irti suurimman hyödyn.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijät motivoituvat muustakin kuin rahasta. He tarvitsevat lisäksi vastuuta, mielenkiintoisia työtehtäviä, tavoitteita ja onnistumisia niiden saavuttamisesta. Agenttiteoria ei pysty selittämään organisaatioiden todellista kompleksisuutta. (Lubatkin, 2005, s. 214.) Paakkanen ym. (2016) esittävät relevantin kysymyksen: ”Entä jos ihminen ei olekaan omaa taloudellista etuaan maksimoiva olento?”. Yrityspäätäjät rakentavat organisaationsa kontrollijärjestelmät liian usein yksiuolotteisen ihmiskäsityksen varaan, joka ei huomioi ihmisen perimmäisiä tavoitteita ja eteenpäin vieviä voimia. (Paakkanen ym., 2016, s. 125.)

2.2 Kontrolli muutoksessa

Vaikka johdon kontrollin tutkimus on saanut 50 vuodessa uuden retorisen ulkoasun, on sen perimmäisenä ajatuksena usein edelleen ylhäältä alaspäin suuntautuva johtaminen, jonka tarkoituksena on pyrkiä hallitsemaan ja rajoittamaan liian vapaasti etenevää toimintaa. (Auvinen & Teittinen, 2014, s.17.) Kontrollin tarkoituksena on useimmiten tarkkailla ja arvioida yksilöiden ja ryhmän toimintaa sekä keskittyä työntekijöiden käyttäytymiseen, tulokseen ja heidän mentaaliseen toimintaansa. (Alvesson & Kärreman, 2004, s. 424.) Perinteinen ajattelu on kuitenkin saanut osakseen kritiikkiä. Hewegen mukaan (2012) johdon kontrollin tutkimukseen ovat vaikuttaneet vahvasti laskentatoimeen perustuvat lähestymistavat, joka on johtanut tutkimuksen vinoutuneeseen kehitykseen. Koska laskentatoimeen perustuvilla lähestymistavoilla ei ole esimerkiksi mahdollista tavoittaa kontrolliin liittyviä monimutkaisia valtasuhteita eri toimijoiden välillä, suuntautuu tämän tutkimuksen mielenkiinto perinteisistä lähestymistavoista poikkeaviin näkökulmiin. (Hewege, 2012, s. 8)

Perinteistä johdon kontrollin tutkimusta on kritisoitu useista erilaisista teoreettisista lähtökohdista. Tutkimukset ovat nostaneet esiin kysymyksiä muun muassa vallasta, konflikteista ja kulttuurista. Hewege (2012) on havainnut johdon kontrollin tutkimuksessa kolme tutkimuksellista aikakautta, joista ensimmäisen muodostaa klassinen, F.W. Tayloriin ja M. Webberiin perustuva aikakausi, toisen moderni, Anthonyyn perustuva aikakausi ja kolmannen jälkilaskentatoimellinen aikakausi. (Hewege, 2012, s. 5.) Byrokraattisen organisaation ruutiinien, strandardien, pysyvien roolien sekä hierarkioiden rinnalle on Styhren (2008) mukaan noussut jälkibyrokraattinen organisaatio. Useat tutkijat arvostavat jälkibyrokraattisessa organisaatiossa sen ketteryyttä toimintaympäristönsä vaatimissa muutoksissa sekä sen työntekijöilleen tarjoamia mielenkiintoisia työtehtäviä. (Styhre, 2008, s. 636.) Johdon kontrollin tutkimuksessa tämä on johtanut siihen, että ulkoisen kontrollin lisäksi on huomio siirtynyt sisäiseen kontrolliin. Siinä keskiössä ovat työntekijöiden sosiaaliset suhteet, tunteet, identiteetin muodostus sekä ideologiat. Näistä tässä tutkimuksessa identiteetin muodostus on erityisenä mielenkiinnon kohteena. (Kärreman & Alvesson, 2004.)

Alvesson ja Kärreman (2004) jakavat johdon kontrollin teknokraattiseen ja sosioideologiseen kontrolliin. Teknokraattisessa kontrollissa pyrkimyksenä on vaikuttaa suoraan työntekijän käytökseen. Tällöin kontrolli muodostuu esimerkiksi säännöistä, epävirallisista ja virallisista käytännöistä. Teknokraattinen kontrolli on ollut pitkään vallitseva tapa ymmärtää kontrollia. Sosioideologisessa kontrollissa sen sijaan tarkoituksena on vaikuttaa työntekijän mentaaliseen maailmaan. Sosioideologinen kontrolli voidaan määritellä yrityksenä houkuttaa ihmiset sopeutumaan tiettyihin arvoihin, normeihin ja ideoihin siitä, mikä on hyvää, tärkeää ja kehumisen arvoista organisaatioissa toimissa. (Alvesson & Kärreman, 2004, s. 425-426.)

Kontrollia on alettu ymmärtää kokonaisvaltaisena ilmiönä, jota ei ainoastaan määrittele liikkeenjohto, vaan organisaation kaikki yksilöt ja näiden muodostama yhteisö. Raelinin mukaan parhaan lopputuloksen saamiseksi kontrollia tulisi käyttää sen henkilön, joka on asiaan eniten perehtynyt (Raelin, 2011, s. 136). Passiivisena kontrolloitavana olemisen sijaan yksilö on myös aktiivinen kontrollin rakentaja. (Auvinen & Teittinen, 2014, s. 23.) Teknologistuvassa maailmassa rutiininomaiset työtehtävät vähentyvät koko ajan. Työn luonne on siten sidoksissa työntekijän omaan harkintaan. (Raelin, 2011, s. 136.) Työntekijältä odotetaan tämän päivän työelämässä omien työtehtäviensä itsenäistä määrittämistä ja ohjaamista, jolloin kontrolloija ja kontrolloitavan suhteesta muodostuu vuorovaikutteinen. Organisaation työntekijöillä on siten mahdollisuus tehdä valintoja ja oikeus tulkita. Tämä on johtanut siihen, että valtaa käyttävät kaikki organisaation jäsenet, eikä ainoastaan ylin liikejohto. (Auvinen & Teittinen, 2014, s. 23.)

Työntekijän kokemaan kontrolliin ei vaikuta ainoastaan johdon asettamat kontrollin keinot, vaan työntekijä on erilaisten kontrollin muotojen ja tasojen alituisessa ristipaineessa. Kontrollin voidaan ajatella muodostuvan useassa tasossa, joista sisimpänä on yksilön itse itselleen määrittämä kontrolli. Tähän voi esimerkiksi liittyä sekä biologisia että mentaalisia kontrollin muotoja. Yksilön itsensä lisäksi häntä voivat kontrolloida yrityksen johto, yksikkö, muut työntekijät sekä ympäröivä yhteiskunta. Yksilö voi olla samanaikaisesti näiden kaikkien eri tasojen kontrolloimana. Toisaalta yksilö rakentaa kontrollijärjestelmää myös itse olemalla osallisena näissä kaikissa yhteisöissä. (Teittinen & Auvinen, 2009, s. 17.)

Vaikka kontrolli ymmärretään aikaisempaa kokonaisvaltaisempana ilmiönä, voi pyrkimyksenä edelleen olla työntekijöihin kontrollin keinoin vaikuttaminen. Johtaja ei välttämättä pysty kontrolloimaan työntekijöiden käyttäytymistä tai työn lopputulosta, mutta tarkoituksena ei silti ole luopua kontrollista kokonaan. Koska sosiaalinen identiteetti ja identifikaatio muodostuvat sosiaalisissa suhteissa, on niitä myös mahdollista johtaa. (Kärreman & Alvesson, 2004, s. 153.) Niin kutsutut pehmeät kontrollin muodot voivat olla mielikuvista huolimatta pyrkimyksiä vaikuttaa työntekijöihin perinteisten kontrollin muotojen tapaan. Työntekijöitä palkitaan yksinomaan asioista, jotka tukevat johdon omia tavoitteita (Raelin, 2011, s. 141). Yrityksen kulttuuriin keskittyvät kontrollin keinot voivatkin kannustaa käytökseen, joka antaa työntekijöille vääristyneen kuvan heidän osallisuudestaan johtamisen käytäntöihin (Raelin, 2008, Raelin mukaan, 2011, s. 141).

Alvessonin ja Willmottin mukaan kontrollin käytännöt, kuten palkinnot, johtajuus, työnjako, hierarkiat ja johdon laskentatoimi, eivät pyri ainoastaan toimimaan yksilön itsensä määrittelyn ja merkityksellistämisen ulkopuolisina toiminnan ohjaajina. Sen sijaan ne ovat vuorovaikutuksessa ja jopa sulautuneena organisaation jäsenten niin kutsuttuun identiteetin regulaatioon. Siten identiteetin regulaatio on yksi merkittävä organisaatiokontrollin muodoista. (Alvesson & Willmott, 2002, s. 622.) Organisaation käytänteet ovat sidoksissa subjektiivisuuteen ja saatavilla oleviin diskursseihin. Diskurssien saatavilla olevuus ehdollistuu institutionalisoituneissa käytänteissä, jotka rakentuvat yrityskulttuurin ja ammatti-ideologian tyylisissä konsepteissa. Tämän lisäksi diskurssit kuitenkin rakentuvat työntekijöiden luovissa tulkinnoissa. Työntekijät eivät siten ole ainoastaan diskurssien passiivisia vastaanottajia, vaan enemmän tai vähemmän aktiivisia soveltajia ja tulkitsijoita. (Alvesson & Willmott, 2002, s. 627-628.)

Alvesson ja Willmott (2002) ovat esittäneet erilaisia tapoja, joilla identiteettiä pyritään säätämään ja muuttamaan organisaatiossa. He ovat jakaneet yhdeksän erilaista regulaation tapaa neljään kategoriaan. Ensimmäinen näistä neljästä kategoriasta käsittelee työntekijän suoraa määrittelyä tai työntekijän määrittelyä muiden avulla. Toinen kategoria käsittelee työssä suoritettavien aktiviteettien esittämistä tarkoituksenmukaisessa muodossa, kuten tarjoamalla tietynlainen kieli motiivien ilmaisuun, esittämällä moraaleja ja arvoja sekä rakentamalla halutun tyyppistä tietoa ja taitoa. Kolmannessa kategoriassa keskiössä ovat sosiaaliset suhteet, joilla ilmennetään

yhteisöön kuulumista ja hierarkista sijoittumista. Viimeisessä, neljännessä kategoriassa on kyse työpaikan sääntöjen ja kontekstin määrittelystä. Alla olevassa kuviossa Alvesson & Wilmott hahmottavat identiteetin regulaatiota organisaatiokontrollin muotona. (Alvesson & Willmott, 2002)



Figure 1. Identity regulation, identity work and self-identity

Kuvio 1. Identiteetin muodostus, työidentiteetti ja henkilökohtainen identiteetti. Lähde: Alvesson & Wilmott, 2002, s. 627.

Identiteetin regulaatiota ei tapahdu ainoastaan tiukasti määrittelemällä yksilö tai yhteisö halutunlaiseksi. Joissakin organisaatioissa työntekijää sen sijaan kannustetaan olemaan oma itsensä. Vapaus olla oma itsensä ei kuitenkaan ole vapautta kontrollista, vaan vapautta kontrollin ympärillä. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijän henkilökohtaisille ominaisuuksille ja erilaisuudelle annetaan työyhteisössä tilaa. Siitä huolimatta, että työntekijät kokevat aiempaa suurempaa vapautta ilmaista omaa identiteettiään, aukeaa samalla työntekijän identiteetti myös eri tavalla taloudellisen tarkastelun alle. Tällöin perinteistä kontrollia voidaan tiedostetusti tai tiedostamattomasti myös vahvistaa. (Fleming & Sturdy, 2011, s.196.)

Vaikka identiteetin regulaatio on tehokas kontrollin muoto, voivat työyhteisön jäsenet myös vastustaa asetettuja identiteettivaatimuksia. Dis-identifikaatiolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä erottaa identiteettinsä johdon kehoittamista valheellisista identiteeteistä. Työntekijät voivat näytellä osaansa välttääkseen muiden huomioita, mutta toisaalta dis-identifikaatio voi ilmetä esimerkiksi työntekijöiden ironiassa, skeptisyydessä, kyynisyydessä ja huumorissa. (Costas & Fleming, 2009, s. 356.) Harquailin ja Kingin (2010) mukaan työyhteisön jäsenet eivät kuitenkaan vastusta pelkästään ollessaan eri mieltä sallituista identiteeteistä, vaan organisaatioissa näkyvän identiteetin lisäksi he rakentavat myös henkilökohtaista identiteettiään. Tämä tuntuu työntekijöistä vähintään yhtä oikeutetulta kuin organisaation asettamien identiteettien rakentaminen. (Harquail & King, 2010 s. 1635.)

Organisaatiokontrollin tutkimuksessa on huomioitu viime aikoina identiteetin regulaation lisäksi myös muita vähemmän ilmeisiä kontrollin keinoja. Tällaisia ovat esimerkiksi materiaalisuuteen, kehollisuuteen ja terveyteen sekä aisteihin perustuvat kontrollin muodot. Dale (2005) on tutkinut materiaalisuuden merkityksiä muuttuvissa käsityksissä johdon kontrollista. Hänen mukaansa materiaalisuus ja sosiaaliset suhteet ovat organisaatioissa yhteenkietoutuneita. (Dale, 2005.) Aistit eivät ole merkityksettömiä organisaatioissa ylipäätään. Riachin ja Varrenin tutkimustuloksista on käynyt ilmi, että organisaatiot ovat sekoitus biososiaalisesti tuotettuja ja ymmärrettyjä parfyymejä, aromeita ja hajuja. Ne muodostavat organisaatiolle erityisen hajuympäristön, joka on olennainen osa työssä olemisen kokemusta. (Riach & Varren, 2015, s. 804-805.)

McGillivray on puolestaan tutkinut työntekijöiden terveys- ja fitnesspalveluita. Työntekijöiden terveyden valvominen on muuttunut aiemmin tehdyistä ilmeisistä kotikäynneistä hienovaraisemmaksi. Työntekijän nähdään itse olevan oma terveydellinen valvojansa. (McGillivray, 2005, s. 135-136.) Maravelias on samaista aihetta käsittelevässä tutkimuksessaan huomannut, että terveyspromootio-ohjelmat on suunniteltu toimimaan keskeisenä vallan ilmentymänä nykyaikaisissa joustavuuteen pyrkivissä yrityksissä. Maravelias on tutkinut työntekijöille jaettavia terveysoppaita sekä aiemmin tehtyjä haastatteluja. (Maravelias, 2009, s. 199-200.) Vaikka työntekijät eivät olekaan passiivisia terveystiedon vastaanottajia, on organisaatioiden terveyteen liittyville aloitteille olemassa erityinen syy, organisaation tuottavuuden tehostaminen.

(McGillivray, 2005, s. 135-136.)

Tavoitteena on tutkimusten mukaan saada työntekijät terveemmiksi ja onnellisemmiksi ja siten hyödyllisemmiksi työnantajilleen. Terveyspromootio-ohjelmat on rakennettu siten, että työntekijöiden tekemät valinnat sekä töissä että vapaa-ajalla olisivat yhdenmukaisia organisaation tavoitteisiin tähtäävien arvojen ja periaatteiden kanssa. (Maravelias, 2009, s. 199-200.) Tämä on johtanut Maraveliaan mukaan uuden tyyppisen työetiikan syntyyn, joka haastaa perinteisen ajatuksen työn ja vapaa-ajan välillä olevasta rajasta. Tällöin johtaminen ei ulottuisi ainoastaan työaikaan, vaan sillä olisi vaikutusta yksilön koko elämään. Maravelias kiinnittää lisäksi huomiota siihen, että terveyspromootio-ohjelmissa on mukana ihmisiä, joille ohjeiden noudattaminen ei ole vaikeaa ja ihmisiä, jotka eivät pysty noudattamaan näitä ohjeita. Nämä ihmiset nähdään usein epäonnistujina sekä riskitekijöinä. (Maravelias, 2009, s. 202.)

2.3 Henkilöstöjohtaminen kontrollin käytänteenä

Perinteisen näkökulman mukaan johdon kontrollissa on olennaisena tavoite. Johto asettaa organisaatiolle jonkinlaisen tavoitteen, jonka etenemistä seurataan johdon kontrollilla (Anthony 1965, Auvisen & Teittisen mukaan, 2014, s. 19.) Kontrollin käsitteen rinnalla kulkee tässä tutkimuksessa henkilöstöjohdon käsite, jonka kiinnostuksen kohteena ovat johdon kontrollin tapaan organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävät, erityisesti henkilöstöhallintoa koskevat toimet. Henkilöstöjohdossa työntekijä nähdään usein passiivisena resurssina, jonka kustannukset tulisi pyrkiä minimoimaan. Toisaalta pehmeämmän näkökulman mukaan työntekijä voi olla myös luova, yrityksen kehittämiseen kykenevä arvokas kilpailuetu, jota voi sitouttaa viestinnällä, motivoimalla ja oikeanlaisella johtajuudella. (Legge, 2005, s. 105.)

Kriittisessä organisaatiotutkimuksessa on havaittu, että henkilöstöjohdon tieteellisen keskustelun taustalla on hyvin yhtenäinen lähestymistapa työsuhteen johtamiseen. Henkilöstöjohdossa otetaan usein itsestäänselvytenä työntekijän ja organisaation tavoitteiden yhtenevyys. Työsuhteen aktiivisena osapuolena nähdään johto, joka toteuttaa parhaaksi näkemiään henkilöstöjohdon käytänteitä tuottaakseen hyötyä sekä

organisaatiolle että työntekijöille. (Janssens & Steyaert, 2009, s. 145.) Ei ole merkityksetöntä, mielletäänkö työntekijät yrityksessä toiminnan subjekteiksi vai objekteiksi. Toiminnan objektiksi työntekijä merkityksellistyy, mikäli työntekijä nähdään ennen kaikkea resurssina, johon henkilöstöjohtamisen menettelytapoja, kuten kuria ja suoritusperusteista palkitsemista suunnataan. (Francis, 2006, s. 69.)

Jotta työntekijän toimijuutta olisi mahdollista tutkia, täytyy työntekijä ymmärtää subjektina. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijät ymmärretään aktiivisina toimijoina, jotka luovat todellisuutta, sosiaalisia suhteita ja valtaa. (Francis, 2006, s. 69.) Janssensin & Steyaertin (2009) mukaan henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa keskiöön pitäisikin työntekijän lisäksi nostaa myös työntekijä, mutta keskittyminen työntekijöiden henkilökohtaisiin muuttujiin, kuten motivaatioon ja työtyytyväisyyteen, voi olla ongelmallista. Nämä individualistiset käsitteet kätkevät usein taakseen työsuhteen poliittisen luonteen. (Janssens & Steyaert, 2009, s. 145.)

Palkitsemista ja henkilöstöjohtoa on tutkittu myös kriittisestä, johdon tavoitteita laajemmasta näkökulmasta. Esimerkiksi Townley (1993) on tarkastellut henkilöstöjohtamista Foucaultin näkemysten valossa. Henkilöstöjohto voidaan Townleyn mukaan nähdä tiedon, järjestyksen tai diskurssien rakentajana. Organisaatiot ovat numeerisia areenoja, joissa aktiviteetit ja yksilöt tulevat tunnistettaviksi ja johdettaviksi. (Townley, 1993, s. 525.) Tieto rakentuu henkilöstöjohtossa luokittelemalla, järjestelemällä ja jaottelemalla sekä muokkaamalla mittareita ja sääntöjä. Näistä muodostuu henkilöstöjohtolle ominaiset diskurssit, joille tyypillistä kieltä ja tietoa ovat rationaalisuus, tieteellisyys, mittaaminen ja laatuluokittelu. Foucaultilaisessa ajatusmaailmassa keskiössä onkin se, miten henkilöstöjohto käyttää kurinpidollisia käytänteitä rakentaakseen tietoa ja valtaa. (Townley, 1993, s. 541.)

Aikaisemmin henkilöstöjohtamisen diskursseissa esillä ollut työntekijöiden myöntövyys tai alistuvuus on vaihtunut puheeseen sitoutumisesta ja valtuuttamisesta (Findlay & Newton, 1998, s. 222). Voiton tavoittelu ja kapitalismi pyritään usein naamioimaan pehmeillä henkilöstöjohtamisen näkökulmilla (Legge, 2005, s. 342). Henkilöstöjohtamisen diskurssit sisältävät kielellisiä käytänteitä, jotka legitimoivat työntekijöiltä odotettavan toiminnan, sen toteutustavan ja suorituksen arvioinnin tietynlaiseksi. Työntekijät

rinnastetaan näissä diskursseissa muiden tuotannollisten ja palvelullisten resurssien kaltaisiksi, joita on johdettava tehokkaasti. (Holmes, 1995, s. 40.)

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden kontrollia paljon käsittelevä henkilöstöjohto ymmärretään yhtenä kontrollin käytänteenä, jossa tavoitteena on ohjata työntekijää käyttäytymään työnantajalle edullisella tavalla. Erityisenä mielenkiinnonkohteena tutkimuksessa on palkitsemisjärjestelmät, jotka ovat yksi kontrollikäytäntöiden ilmenemismuodoista. Käytäntö -termin käsitän postrukturalistisesti Laineen (2009) tapaan käytäntöjen verkostona. Laineen mukaan ”se rakentuu suhteessa historiallisiin ja kulttuurisiin tapoihin ajatella ja toimia, jotka ovat tilanteisesti läsnä. Näitä historiallisesti ja kulttuurisesti rakentuneita tapoja ajatella, toimia, tietää, kokoa ja tuntea sekä käyttää työkaluja, kutsutaan käytännöiksi.” (Laine, 2009, s. 183.)

Niin kauan kuin organisaatioita on ollut olemassa, on palkitsemista pidetty sekä yhtenä suurena motivaation lähteenä työntekijöille että tärkeänä työkaluna ja menoeränä yrityksille. Palkitsemista on tutkittu monista eri lähtökohdista, kuten organisaatioteorian, kansainvälisen johtamisen, psykologian, sosiologian, taloustieteiden, työllisyyden, oikeustieteen sekä strategian näkökulmista. (Werner & Ward, 2004, s. 203.) Vaikka työehtosopimuksissa määritellään kunkin alan minimipalkka, on Suomessa yrityksillä suhteellisen paljon valtaa päättää omasta palkitsemispolitiikastaan. Yritys voi päättää itsenäisesti palkkojen porrastuksesta, luontaisetujen sisällöistä sekä niiden kohderyhmistä. (Kauhanen & Viitala, 2011, s. 211.) Suomen kielessä käsite ”palkitseminen” on vakiintunut käsittämään palkitsemisen kokonaisuuden, kun taas englanninkielissä käytetään termejä ”pay”, ”compensation”, ”reward” ja ”wage” (Ruuska, 2013, s. 50).

Johdolle suunnatussa kirjallisuudessa palkitseminen määritellään organisaation ja sen jäsenten väliseksi kahdensuuntaiseksi prosessiksi, josta molemmat osapuolet hyötyvät (Vartiainen & Kauhanen, 2005, s. 17). Työnantaja pyrkii kompensoimaan erilaisin tavoin työntekijän asiantuntemuksen, työpanostuksen sekä menetetyt vapaa-ajan (Hakonen & Nylander, 2015, s. 11). Johdon tavoitteena palkitsemisessa on usein kannustavuus, sillä tarkoituksena on motivoida henkilöstöä tehokkaampaan, strategian suuntaiseen työskentelyyn. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 11.) Palkitsemalla tuetaan organisaation strategiaa ja tavoitteita sekä viestitään halutusta toiminnasta (Vartiainen &

Kauhanen, 2005, s. 18). Johdon kirjallisuudessa strategian ja henkilöstöjohdon yhdistäminen esitetään kuitenkin yksinkertaistettuna, sillä huomioon on harvemmin otettu lukuisia mukana olevia sidosryhmiä tai prosessin poliittista luonnetta (Legge, 2005, s. 151).

Tyypillistä johdolle suunnatussa palkitsemiskirjallisuudessa on erilaisten palkitsemisen muotojen jakaminen dikotomisesti. Yleisimmin palkitseminen jaetaan aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 21, Vartiainen & Kauhanen, 2005, s. 21). Aineellisella palkitsemisella viitataan useimmiten rahalliseen tai rahan arvoiseen palkitsemiseen ja aineettomalla palkitsemisella työympäristöön, työn sisältöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen liittyviin asioihin. Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat muodostavat optimaalisessa tilanteessa yhtenäisen kokonaisuuden. (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 21.) Palkitsemiskeskusteluissa dikotomiaa on myös kritisoitu, sillä kaikki palkitsemisen muodot eivät sovi dikotomisesti rakennettujen kategorioiden alle (Kanungo & Hartwick, 1987, s. 753; De Gieter ym., 2006, s. 2).

Tässä tutkimuksessa näkökulma palkitsemiseen ei ole yksinomaan johdon, vaan tarkastelen palkitsemista myös kriittisesti. Kriittisessä organisaatiotutkimuksessa palkitsemista on tarkastellut esimerkiksi Findlay & Newton, (1998), Legge, (2005) sekä Foucaultlaisittain asiaa tarkasteleva Townley (1993). Suuria massoja johtaakseen täytyy henkilöstöjohdossa Townleyn mukaan tunnistaa työntekijä sekä ajassa (työaika) että paikassa (työtehtävä). Tämä voi tapahtua erottamalla työttömät ja työntekijät, jakamalla työntekijät esimerkiksi tuotantotyöntekijöihin ja asiantuntijoihin tai muodostamalla hierarkisia järjestelmiä erilaisten palkitsemisjärjestelmien avulla. (Townley, 1993, s. 525-528.) Työntekijöiden luokittelu ei ole ainoastaan kurinpidollinen prosessi, vaan jakaa työntekijät kahteen ryhmään, joista toinen mielletään positiiviseksi ja toinen negatiiviseksi. Siten työntekijöiden hierarkisoimisella on kaksi tehtävää: se huomioi kuilut ja arvottaa ominaisuuksia sekä rankaisee ja palkitsee. (Townley, 1993, s. 530.)

Organisaatiokontrollin keskuksena on Findlayn ja Newtonin (1998) mukaan työn arviointi. Työn arvioinnilla he tarkoittavat esimerkiksi kehityskeskusteluja, joiden tarkoituksena on arvioida työntekijän menestymistä ja viihtymistä työssään sekä auttaa työntekijää tämän kohtaamisissa haasteissa. Koska työnantajan ja työntekijän välisen

suhteen taustalla on palkka, muodostuu arviointitilanteessa monarkistisia valtasuhteita. Työnantajalla on näissä tilanteissa oikeus rangaista tai palkita työntekijää ja päättää työntekijän tulevaisuuden roolista organisaatiossa. (Findlay & Newton, 1998, s. 218.)

Jotta palkitseminen olisi mielekästä, on työntekijöiden hierarkisoimiseksi organisaatiossa oltava jonkinlainen lähtötaso, jonka avulla työntekijät voidaan asettaa järjestykseen (Townley, 1993, s. 527). Yksi mahdollinen mittari on henkilöstöjohdon tutkimuksessa ollut suoritus, joka on saanut henkilöstöjohdon keskusteluissa normatiivisen aseman (Mueller & Carter, 2005, s. 373). Kessler (1994) on identifioinut kolme erilaista suoritusperustaista palkitsemistapaa, jotka ovat henkilökohtaiseen ansioon, kuten taitoihin tai luonteenpiirteisiin, henkilökohtaiseen lopputulokseen tai yhteisölliseen lopputulokseen perustuvat palkitsemistavat. Tavoitteena suoritusperustaisessa palkitsemisessä on ollut palkita niitä, jotka sen ansaitsevat. (Kessler, 1994 Leggen, 2005, s. 201 mukaan.)

Suoritus ei kuitenkaan ole absoluuttinen kuvaus todellisuudesta, vaan rakentuu jo olemassa olevissa sosiaalisissa ja diskursiivisissa käytänteissä ja on avoin vastakkaisille tulkinnoille (Mueller & Carter, 2005, s. 378; Hoedemaekers ja Keegan, 2010). Ongelmallinen suorituksen mittaamisesta tulee, kun suorituksen ja tehokkuuden välillä oletetaan olevan suoraviivainen kausaliteetti. Tällöin sosiolinguistisesti rakentuvaa suoritusta kohdellaan samaan tapaan kuin materiaalista tuotetta. (Mueller & Carter, 2005, s. 373.) Suorituksen diskurssit ovat myös osallisina työntekijöiden identifikaatiossa. Ne kanavoivat yhdessä muiden organisaation diskurssien kanssa työntekijän identifikaatiota subjektina, suoriutuvana työntekijänä. Työntekijän subjektiivisuuden muodostuminen ei siten ole staattinen tila, vaan pikemminkin henkilökohtainen tuntemus, joka jatkuvasti muokkautuu uudelleen huomaamattomissa sosiokulttuurisissa kontrollin muodoissa. (Hoedemaeker & Keegan, 2010.)

Diskurssianalyttistä tutkimusta on aiemmin palkitsemisesta tehnyt esimerkiksi Ruuska (2013). Ruuskan on väitöstutkimuksessaan perehtynyt terveydenhuollon palkitsemisen diskursseihin ja tulkinnut niitä strategisten henkilöstövoimavarojen käytäntöjen rakentajina. Hän on löytänyt tutkimuksessaan kolme päädiskurssia, jotka ovat velvoitediskurssi, edistyksen diskurssi sekä inhimillisyyden diskurssi. Palkitsemisen velvoitediskurssissa todellisuutta rakennetaan velvoitteellisin kielenkäytön keinoin.

Velvoitediskurssissa uusinnettiin terveydenhuollolle ominaista byrokraattis-professionaalista johtamisperinnettä ja tuotettiin palkitsemista vahvasti aineellisessa muodossa. Edistyksen diskurssissa sen sijaan todellisuutta tuotettiin kasvua ja volyyymiä korostavalla sävyllä. Edistyksen diskurssit toivat liiketaloudellisesti orientoituneet puhettavat julkiseen terveydenhuoltoon. Marginaaliin Ruuskan mukaan jäi inhimillisyyden diskurssi, jolla tarkoitetaan ihmisläheistä puheen otetta ja lähtökohtaa. Inhimillisyyden diskursseissa nostettiin keskeiseen asemaan työntekijän ja johtajan välinen vuorovaikutus ja sosiaalisuus. (Ruuska, 2013, s. 138-143.)

Palkitsemiskeskusteluissa otetaan usein itsestäänselvyytenä tarve työntekijöiden palkitsemiseen. Kohn (1993) on kritisoinut palkitsemisjärjestelmien tehokkuutta motivoida työntekijöitä halutunlaiseen käytökseen. Hänen mukaansa palkinnot eivät tuota pitkäaikaista sitoutumista, vaan väliaikaista myöntymistä. Kun palkinnot loppuvat, palaavat ihmiset takaisin vanhoihin tapoihinsa. Palkitsemisjärjestelmät tarjoavatkin yritysten johdolle ainoastaan nopean ratkaisun työntekijöiden haastaviin motivaatio- ja moraalijärjestelmiin, joihin johto ei ole perehtynyt tarpeeksi. (Kohn, 1993.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelen palkitsemiskeskusteluissa ilmenevää kontrollia moniulotteisesti useassa tasossa. Tukeudun Auvisen ja Teittisen ajatukseen siitä, että työntekijä on passiivisena kontrolloitavana olijan sijaan myös itse aktiivinen kontrollin rakentaja (Auvinen & Teittinen, 2014, s. 23.) Kontrollin kohteena on työntekijän toiminnan lisäksi työntekijän identiteetti. Alvessonin ja Willmottin (2002) teoria työntekijän identiteetin regulaatiosta on merkittävä analyysini tuloksia arvioitaessa. Hoedemaekersin & Keeganin (2010) tapaan en näe työntekijän subjektiivisuuden muodostumista staattisena tilana, vaan se muokkautuu erilaisissa palkitsemisjärjestelmissä ja sosiokulttuurisessa neuvottelussa. (Hoedemaeker & Keegan, 2010.)

3. SOSIAALINEN MEDIA

3.1 Henkilökohtaista joukkoviestintää

Sosiaalinen media on yhä enemmän osa arkipäiväämme sekä länsimaisen yhteiskunnan toimintaa ja tarjoaa siten mielenkiintoisen tutkimusalustan yhteiskuntatieteelliselle

tutkimukselle. Henkilöiden välisen viestinnän ja joukkoviestinnän rinnalle on noussut henkilökohtainen joukkoviestintä, joka mahdollistaa käyttäjilleen henkilökohtaisen sisällön luomisen suurille massoille. Manuel Castellsin (2009) mukaan voidaankin puhua kommunikaation muutoksesta. (Castells, 2009, s. 103.) Toimiminen verkossa on luonteeltaan nopeatempoista, jonka vuoksi käsityksien ajan ja paikan luonteesta, viestinnän muodoista sekä valta-asemista ajatellaan muuttuneen. Verkkoympäristössä tutkittavat ihmiset ja heidän väliset vuorovaikutussuhteensa ovat kuitenkin samoja kuin aikaisemminkin, vain ilmiöiden vauhti ja jäljitettävyyys ovat muuttuneet. (Laaksonen, Matikainen & Tikka, 2013, s. 11.)

Uusia sosiaalisen median sovelluksia syntyy päivittäin, joten sosiaalisen median kategorisoiminen yhdellä tapaa on vaikeaa (Kaplan & Haenlein, 2009, s. 61). Bechmann & Lomborg (2013) tunnistavat tästä huolimatta sosiaaliselle medialle kolme luonteenomaista piirrettä. Ensiksikin sosiaalinen media ei ole institutionalisoitunutta, vaan sitä tuottavat ja kontrolloivat useat erilaiset tahot. Toiseksi tärkeää on se, että käyttäjän ajatellaan olevan myös sisällön tuottaja. Käyttäjä on aktiivinen, jopa johtava henkilö median tuotannossa ja jakelussa. Kolmanneksi huomionarvoista on se, että viestintä on vuorovaikutteista ja verkostoitunutta. (Bechmann & Lomborg, 2013, s. 3.)

Kaplan ja Haenlein (2009) määrittelevät sosiaalisen median ryhmäksi internetpohjaisia sovelluksia, jotka perustavat teknologiansa ja ideologiansa Web 2.0 alustalle ja joissa käyttäjien on mahdollista luoda ja vaihtaa sisältöjä. (Kaplan & Haenlein, 2009, s. 61.) Sosiaalinen media käsitteenä on suhteellisen nuori. Se on ollut käytössä vasta muutaman vuoden ja se on kehitetty kuvaamaan erilaisia verkkopalveluita. Käsitteenä sosiaalinen media ei ole peräisin tieteellisestä keskustelusta, vaan on luonteeltaan pragmaattinen väline tietynlaisten verkkoympäristöjen kuvaamiseen. (Matikainen, 2009, s. 13.)

Interaktiivisena mediaympäristönä verkko mahdollistaa ihmisten välisen sekä ihmisen ja verkkoympäristön välisen vuorovaikutuksen monella tapaa. Tämä tulee esille Laaksonen ja Matikaisen (2013) mukaan esimerkiksi siten, että ”Vaikka verkkokeskustelujen muodot ovat hyvin vakiintuneita, muodostuu teknisesti samankaltaistenkin verkkopalveluiden sisälle erityyppisiä käyttäjäyhteisöjä ja käyttäjäkulttuureja”. (Laaksonen & Matikainen, 2013, s. 199.) Käyttäjäyhteisöjä- ja

kulttuureja määrittelevät kommunikaation puhetapa sekä tyyli. Verkkokeskustelujen muotoutumiselle antaa puitteet yhteiskunnassa vallitsevat sosiaaliset järjestelmät. Kaikilla verkkoyhteisöillä on vakiintuneet puhetapansa, jotka ovat kuitenkin jatkuvassa muutoksen tilassa. Myös verkon ulkopuoliset sosiaalisen todellisuuden institutionaaliset rajanvedot ilmenevät puhetavoissa, joten internetin keskustelukulttuuri ei ole irrallinen tästä todellisuudesta. Erot keskusteluryhmien välillä kertovat institutionaalisen todellisuuden lisäksi myös jatkuvista neuvotteluprosesseista, joiden avulla yhteisön jäsenet määrittelevät ryhmää merkitysten ja sosiaalisten suhteiden verkostona. (Arpo, 2005, s. 295.)

Vaikka sosiaalinen media mielletään usein vapaaksi viestinnäksi, ovat kommunikaation mahdollistavat alustat usein suurten yritysten hallussa. Sosiaalisen median palveluista suurin osa on tästä huolimatta käyttäjilleen ilmaisia. Usein kritisoidaan sitä, ettei palveluiden liiketoimintamalli suoraan välity palveluiden käyttäjille. Palveluntarjoajat sitä vastoin saavat tuloja keräämällä käyttäjien tietoja ja kohdistamalla heille sopivaa mainontaa. (Laaksonen ym., 2013, s. 14.) Yksityisten ihmisten lisäksi sosiaalisessa mediassa ovat läsnä myös yritykset ja muut organisaatiot. Konsultit ja yritysjohtajat pyrkivät selvittämään, kuinka sosiaalisen median, kuten Wikipedian, YouTuben, Facebookin, Second Lifen ja Twitterin kommunikaation voi valjastaa yritykselle tuottavaksi toiminnaksi. (Kaplan & Haenlein, 2009, s. 59.)

3.2 Twitter yhteiskunnallisena keskustelualustana

Tässä tutkimuksessa sosiaalisen median kanavista erityisenä mielenkiinnon kohteena on Twitter. Twitter on mikroblogipalvelu, jossa käyttäjät voivat lähettää lyhyitä päivityksiä, tviittejä. Käyttäjiensä päivitysten avulla twitter luo kokoaikaisesti päivittyvän uutisvirran, jonka päivitykset, lyhyet tekstit, vaihtelevat humoristisista päivityksistä ajankohtaisiin uutisiin. Twitterillä on käytössään ystävämalli. Jokainen käyttäjä seuraa valitsemiaan käyttäjiä ja nämä muut käyttäjät puolestaan muodostavat jokaiselle käyttäjälle oman seuraajaryhmänsä. Kaikilla käyttäjillä on siten henkilökohtainen uutisvirta, joka määräytyy sen mukaan, ketä käyttäjät Twitterissä seuraavat. (Marwick & boyd, 2010, s. 116.) Uutisvirta näkyy käyttäjälleen käänteisessä aikajärjestyksessä. (Zappavigna, 2011, s. 790.)

Tviitit voivat sisältää esimerkiksi kirjoitettua tekstiä, multimediaa sekä lyhennettyjä linkkejä muihin verkkosivuihin. Twitterissä on myös mahdollista osoittaa tviittejä suoraan muille käyttäjille sekä uudelleen tviitata muiden käyttäjien tviittejä, jolloin keskusteluun saadaan aktivoitua mukaan myös muita käyttäjiä. Erilaisia keskusteluja on mahdollista seurata hashtageilla. Mikäli tviitatussa lauseessa on jonkin sanan edessä hashtag-merkki, toimii se avainsanana löytämään myös muut samaa aihetta käsittelevät tviitit. (Zappavigna, 2011.)

Jotta käyttäjien olisi helppo löytää tviittejä kiinnostuksen kohteistaan, voi Twitterissä erilaisia hashtageja avuksi käyttäen hakea tviittejä hakukentässä. Tällä tavoin on myös mahdollista löytää muita samoista aiheista kiinnostuneita käyttäjiä, joita on mielekästä alkaa seurata. (Zappavigna, 2011.) Käyttäjien lisäksi Twitteristä voi hakea tietoa myös rekisteröitymättömät ihmiset. Twitterin on nähty olevan tulevaisuudessa tiedonhaussa kilpailija jopa Googlelle, sillä sen avulla on tehokasta selvittää Twitterin käyttäjien mielipiteitä reaaliajassa (Rocketboom, 2009, via Zappavigna, 2011, s. 789).

Hashtagit ovat Twitterissä valuttua, joilla voidaan saavuttaa näkyvyyttä sekä vuorovaikutusta muiden käyttäjien kanssa. Ne ovat käyttäjien luomia ja voivat vaihdella laajoista kokonaisuuksista tiukasti rajattuihin keskusteluihin. (Page, 2012, s. 184.) Pagen (2012) tutkimuksen mukaan tviiteissään eniten hashtageja käyttävät yritykset ja julkisuudesta kuuluisat henkilöt. Näiden tviittien tarkoituksena on usein mainostaa jotain tiettyä tuotetta tai yrityksen nimeä. Tämän lisäksi myös yksityiset henkilöt käyttävät hashtageja tviiteissään, jolloin tarkoituksena on usein tehdä henkilön ammatillinen identiteetti näkyväksi tai mainostaa henkilön identiteettiä muille samaan ryhmään kuuluville ammattilaisille. (Page, 2012, s. 198.) Vastaavanlaisia tutkimustuloksia on saanut myös Zappavigna (2011) ja Kreis (2017), joiden mukaan Twitterissä on mahdollista muodostaa samoja arvoja jakavia yhteisöjä, ja käyttäjät voivat olla verkostoituneita hashtagien avulla myös geopoliittisten rajojen yli (Zappavigna, 2011, s. 804; Kreis, 2017, s. 511).

Twitter on alun perin kehitetty tekstiviestisovellukseksi, jonka vuoksi tviiteillä on ollut tarkkaan rajoitettu merkkimäärä. Alkuaikojen lähinnä päivittäisistä rutiineista tviittailun sijaan löytyy Twitteristä nykyään yhteiskunnallista keskustelua sekä viimeisimpiä uutisia. (Rogers, 2014, s. 9.) Twitterin käyttäjien monipuolisen toiminnan, muun muassa

päivittäisestä elämästä kertomisen, politiikasta keskustelemisen ja uutisten seuraamisen, kommentoinnin ja jaon, ansiosta Twitter dokumentoi nyky-yhteiskunnan ilmiöitä monipuolisesti. Tviitit antavat arvokasta tietoa yksilöistä, ryhmistä ja organisaatioista sekä auttavat ymmärtämään yleisiä mielipiteitä esimerkiksi tapahtumista, ihmisistä, tuotteista ja yrityksistä. (Risse, Peters, Senellart & Maynard, 2014, s. 207.) Lisäksi Twitter tarjoaa tutkijoille mielenkiintoista tietoa etenkin siitä, mitä ihmiset ovat mieltä ajankohtaisista asioista (Zappavigna, 2011, s. 804). Palkitsemisjärjestelmät herättävät säännöllisesti yhteiskunnallista keskustelua, joten Twitter tarjoaa moniulotteisen aineiston aiheen tutkimiseen.

Sosiaalisen median palveluista löytyy saman sovelluksen sisältä yleensä sekä julkisen että yksityisen viestinnän muotoja, joita myös käyttäjä pystyy itse määrittelemään. Twitterissä nämä molemmat viestinnän muodot ovat mahdollisia. Kuka tahansa pystyy hakukoneella löytämään julkiseksi asetetun tviitin. Keskustelukulttuuriin vaikuttaa sosiaalisessa mediassa yleensä vahvasti se, kuinka julkisesti ja avoimesti keskustelijoiden identiteetti on näkyvillä. Anonyymit keskustelut ovat usein tasoltaan heikompia kuin oikeilla nimillä käyty keskustelu. (Laaksonen & Matikainen, 2013, s. 194-199.) Twitterissä käyttäjät esiintyvät yleensä omalla nimellään, jolloin keskustelu säilyy useimmiten asiallisena. Twitter toimii keskustelualustana hyvin esimerkiksi luonnonkatastrofeissa, ihmisten aiheuttamissa katastrofeissa, tapahtumissa, konferensseissa, presidentinvaaleissa sekä suurten massojen jakamissa yhteisissä kokemuksissa. (Sarno, 2009 Rogersin, 2014, s. 16 mukaan.)

Erialaisten sosiaalisten medioiden välille voi olla toisinaan haasteellista tehdä erontekoa, sillä eri medioissa jaetun sisällön ja sen kautta tapahtuvan vuorovaikutuksen rooli on merkittävä. Eri palveluista jaettu sisältö linkittyy ja kiertää palvelusta toiseen. (Laaksonen & Matikainen, 2013, s. 198.) Messnerin ja Distason (2008) mukaan tätä kiertoa tapahtuu myös perinteisen median ja sosiaalisen median välillä. Esimerkiksi bloggaajat käyttävät perinteistä mediaa lähteenään, sillä perinteisen median raportoitua uutisesta se lähtee usein kiertämään sosiaalisessa mediassa. (Messner & Distaso, 2008, s. 459.) Tämä pätee myös Twitteriin, johon käyttäjät linkittävät paljon mielenkiintoisenaan pitämiään artikkeleita. Toisaalta myös perinteinen media poimii uutisia sosiaalisesta mediasta ja haastaa perinteistä mediaa. Sosiaalisessa mediassa tavalliset ihmiset voivat nostaa sellaisia esiin ilmiöitä, joita perinteinen media ei nostaisi. (Matikainen, 2009, s.

110.) Tutkimuksessani erilaisten medioiden vuorovaikutteinen rooli onkin merkittävä, sillä Twitteriin linkitetyt, perinteistä mediaa edustavat artikkelit ovat keskustelua herättäviä ja siksi aineistona mielenkiintoisia.

Aikaisemmin Twitterissä on tehty tutkimusta etenkin tietojenkäsittelytieteissä ja viestinnässä, mutta myös enenevässä määrin liiketaloustieteissä, kasvatustieteissä, politiikan tutkimuksessa, lääketieteessä sekä sosiologiassa. Twitterissä käydyt poliittiset keskustelut ovat erityisesti herättäneet useiden tutkijoiden mielenkiinnon. Suurin osa tutkimuksista on ollut kiinnostunut tviiteistä, tviittien jako-ominaisuuksista sekä seuraajaverkostoista. (Zimmer & Proferes, 2014, s. 253.) Zimmer ja Proferes eivät maininneet tutkimuksia, jotka olisivat olleet tämän tutkimuksen tapaan kiinnostuneita myös Twitterin ulkopuolelle johtavista linkeistä, kuten artikkeleista ja blogikirjoituksista. Twitteriin linkitetyt artikkelit ovat kuitenkin suuressa osassa sovelluksen käyttöä, sillä joidenkin tutkijoiden mukaan jopa 85:ssä prosentissa tviiteistä on ulkopuolelle johdettu linkki uutiseen (Kwak, Lee, Park & Moon (2010) Kalsnesin, Krumsvikin & Storsulin mukaan, 2014, s. 314).

Organisaatiotutkimuksen puolella on sen sijaan tutkimusta tehty aikaisemmin hypertekstuaalisuudesta hashtagien muodossa. Albu ja Etterin mukaan hashtagit eivät ainoastaan yhdistä tekstejä satunnaisesti, vaan ne luovat tarkoituksenmukaisia yhteyksiä. Hypertekstuaalisuus ilmentää siten olemassa olevia valtasuhteita mahdollistamalla, tuottamalla yhdessä sekä kyseenalaistamalla toimijoita. Twitterin käyttäjät pyrkivät strategisesti käyttämään intertekstuaalisuutta tavalla, joka haastaa organisaation identiteettejä. Performatiivinen ymmärrys Twitteristä auttaakin ymmärtämään jatkuvaa kiertoa ihmisten ja Twitterin sisällön välillä ja antaa mielenkiintoisia näkökulmia siihen, miten Twitterin sisällöt voivat tuottaa jännitteitä ja muuttaa perinteisiä johdon kontrollin ilmenemismuotoja. (Albu & Etter, 2016, s. 8.)

Kuten muutkin aineistot, myös Twitteristä kerätyt aineistot antavat yhdenlaisen kuvan tästä todellisuudesta. Twitterin käyttäjäkunta ei ole läpileikkaus yhteiskunnasta. Sloanin (2015) Isossa-Britanniassa tekemän tutkimuksen mukaan Twitteriä käyttävät todennäköisemmin miehet kuin naiset. Iältään Twitterin käyttäjät ovat nuorempia kuin britannialaiset keskimäärin ja ammatilliselta taustaltaan he tulevat asiantuntija-, hallinto- ja johtotehtävistä. Näyttäisi myös siltä, että osa Twitterin käyttäjistä käyttää

sovellusta ensisijaisesti ammatillisessa mielessä, kun taas osalle motiivit perustuvat lähinnä henkilökohtaiseen mielenkiintoon. (Sloan, 2015, s. 8-9.)

4. DISKURSSIANALYYTTINEN OTE

4.1 Diskurssianalyysi tutkimusmenetelmänä

Kiinnostus kielenkäyttöön on ollut yhteiskuntatieteissä nousussa jo jonkin aikaa. Voidaankin puhua kielellisestä käänteestä, joka on tarjonnut uudenlaisia näkökulmia kieleen, kielenkäyttöön sekä näiden ja sosiaalisen todellisuuden väliseen suhteeseen. Lähes kaikki ilmiöt nähdään diskurssilähtöisinä. Ajatellaan, että kohtuullinen ymmärrys sosiaalisesta todellisuudesta vaatii puheeseen, tekstiin ja muihin diskursiivisiin merkityksiin keskittymistä. Useat organisaatiot tuottavat päätuotteenaan tekstiä ja on siten luonnollista, että puhe, teksti ja diskurssit herättävät yhä enemmän mielenkiintoa ja ovat toisaalta ongelmallisia yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa (Alvesson & Kärreman, 2011, s. 1121-1122).

Tutkimuksessani mielenkiinnonkohteena on sosiaalisessa mediassa palkitsemisjärjestelmistä käytävä keskustelu kontrollin ilmentäjänä. Tästä aiheesta diskurssianalyyttistä tutkimusta on tehty aikaisemmin niukasti (Ruuska, 2013, s. 13). Markhamin (2011) mukaan internet muodostuu diskursiivisista välittömästi arkistoitavissa olevista esitystavoista, joista voi tutkia puheen rakentumista, merkityksien ja identiteettien neuvottelua, yhteisöjen ja vuorovaikutussuhteiden kehitystä sekä sosiaalisten rakenteiden diskursiivista rakentumista. Internetin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kehittyvien sosiaalisten ja kielellisten rakenteiden avulla on mahdollista tutkia sitä, miten kieli rakentaa ja ylläpitää sosiaalista todellisuutta. (Markham, 2011, s. 121.) Siten diskurssianalyysi metodina mahdollistaa tutkimukseni siitä, miten sosiaalisessa mediassa kontrollia rakennetaan palkitsemisjärjestelmien kielellisissä esittämisen tavoissa. Sosiaalisella medialla tarkoitan tässä tutkimuksessa Twitteriä, josta olen kerännyt tviittejä ja tviittien sisältämiä artikkeleita ja muita tekstejä diskursiivisesti analysoitavaksi.

Diskurssianalyysi pohjautuu tieteen filosofialtaan sosiaaliseen konstruktionismiin, joka

kyseenalaistaa itsestäänselvyyksinä pidetyt arkipäiväiset ajattelumallit (Burr, 1995, s. 17). Sosiaalinen konstruktionismi on luonteeltaan monitieteistä, sillä se perustuu useaan tieteenhaaraan, mukaan lukien filosofia, sosiologia ja kielitieteet (Burr, 1995, s. 2). Diskurssianalyttisessä tutkimusperinteessä ollaan kiinnostuneita kielenkäytöstä. Suonisen mukaan diskurssianalyysissä perusajatuksena on kielenkäytön tarkasteleminen sosiaalisissa prosesseissa muodostuvana tekemisenä, joka samanaikaisesti rakentaa sosiaalista todellisuutta (Suoninen, 2016, s. 186).

Diskurssi mielletään arkikielessä usein puhutuksi kielenkäytöksi. Diskurssi voi tarkoittaa sekä puhuttua että kirjoitettua tekstiä, sillä teksti voidaan nähdä yhtenä diskurssin ulottuvuutena. (Fairclough, 1992, s. 3.) Diskursseilla viitataan esimerkiksi merkityksiin, metaforiin, esityksiin, kuviin, tarinoihin, kannanottoihin ja ylipäätään kokoelmaan asioista, jotka tuottavat tietyn version todellisuudesta (Burr, 1995, s. 48). Tässä tutkimuksessa todellisuus rakentuu sosiaalisessa mediassa ja tutkimuksen mielenkiinnonkohteena on erityisesti se, millainen versio todellisuudesta rakentuu kirjoitetussa asussa olevista tviiteissä, niihin yhdistetyissä hashtagissa, sekä perinteisen median artikkeleissa, blogeissa ja muissa teksteissä. Tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty tviittien sisältämä kuvamateriaali niiden vähäisen määrän sekä Pro gradu -tutkielman rajoitteisten aikaresurssien vuoksi.

Diskurssianalyysissä kieltä ei nähdä yksinkertaisena tiedon välittäjänä, vaan aktiivisena ja autonomisena ilmaisun tapana. Kieli rakentaa todellisuutta, sillä kielenkäyttö on jossain määrin aina omavaltaista ja tuottaa erityisen version kuvattavasta asiasta. (Alvesson & Kärreman, 2000, s. 142.) Kielenkäytön voidaan ajatella olevan käytäntö, joka maailman kuvaamisen lisäksi merkityksellistää, järjestää, rakentaa, uusintaa ja muuntaa sosiaalista todellisuutta. Kieltä käyttäessämme merkityksellistämme kohteet, joista puhumme tai kirjoitamme, eli konstruoiimme ne. (Jokinen, Juhila & Suoninen, 2016, s. 21.) Tutkimuksessani tarkastelenkin sitä, miten palkitsemisjärjestelmien kielellisissä käytännöissä rakennetaan ja merkityksellistetään kontrollia.

Kieli ei ole ajasta ja paikasta riippumatonta, vaan se voi saada erilaisia merkityksiä erilaisissa konteksteissa (Alvesson & Kärreman, 2000, s. 142). Diskurssianalyysissä kontekstin moniulotteisuutta ei nähdä tutkimuksen teossa häiriötekijänä, vaan sitä pidetään diskursiivisen maailman ominaisuutena, joka rikastuttaa aineiston analyysiä.

Konteksti voidaan määrittää lähes miten tahansa, sillä ymmärrys ajan pituudesta ja paikan koosta vaihtelee merkittävästi. (Jokinen, Juhila & Suoninen, 2016, s. 29.) Alvessonin ja Kärremanin mukaan on olemassa kaksi ilmiötä, kontekstia, joista toinen muodostuu mikrodiskursseista, eli sosiaalisen tekstin yksityiskohdista ja puheesta. Toinen konteksti muodostuu makrodiskursseista, eli tavoissa kielellisesti ymmärtää suhteellisen pysyvällä tavalla tietyn tyyppisiä ilmiöitä. (Alvesson & Kärreman, 2011, s. 1126.) Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut ennen kaikkea makrodiskursseista, eli kontrollin ja palkitsemisjärjestelmien taustalla vaikuttavista laajemmista kulttuurisista ja yhteiskunnallisista tekijöistä.

Suonisen mukaan ”ihmisten katsotaan olevan aina kieltä käyttäessään osallisina joko uusintamassa tai muuttamassa sitä kulttuurin virtaa, jonka tarjoamalla välineillä ilmiötä tehdään ymmärrettäväksi” (Suoninen, 2016, s. 186). Diskurssianalyysin taustalla olevassa sosiaalisessa konstruktionismissa yksilön persoonan nähdään muodostuvan ihmisten välisissä suhteissa sen sijaan, että ne olisivat yksilön subjektiivisia kokemuksia (Burr, 1995, s. 27). Diskurssit tarjoavat yksilöille sosiaalisen aseman heidän päivittäisessä elämässään. Tällainen asema voi olla esimerkiksi työntekijän tai työttömän, naimisissa olevan tai naimattoman asema. (Burr, 1995, s. 54-55.) Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmissä työntekijälle ja työnantajalle annetaan tiukasti toisistaan erotetut roolit. Kaikkia näitä sosiaalisia rakenteita ja käytänteitä edistää laki tai joku muu kontrollin muoto (Burr, 1995, s. 54-55).

Diskurssianalyysissä todellisuus nähdään moninaisena. Maailma ei muodostu ainoastaan yhdestä merkityssystemistä, vaan merkityssystemien kirjosta. Diskurssit voivat olla rinnakkaisia, keskenään kilpailevia merkityssystemejä. Erilaisia merkityssystemejä voidaan kutsua sekä diskursseiksi että tulkintarepertuaareiksi. Tulkintarepertuaarin käsite sopii Jokisen ym. (2016) mukaan paremmin tilanteisiin, joissa tutkitaan arkisen kielenkäytön vaihtelevuutta. Sen sijaan diskurssi -käsite sopii tilanteisiin, joissa tutkitaan esimerkiksi valtasuhteita. (Jokinen, Juhila & Suoninen, 2016, s. 27.) On kuitenkin hyvä huomioida, ettei diskurssianalyysissä olla kiinnostuttu diskursseista ja repertuaareista sinänsä, vaan tarkoituksena on tarkastella sitä, miten ne erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä aktualisoituvat (Jokinen ym. 2016, s. 28). Tässä tutkimuksessa Diskurssi -käsitteellä tarkoitetaan pääkäsitettä ja sillä kuvataan merkityssystemien laajuutta ja liittymistä valtasuhteisiin. Diskurssien rakentumista

aineistossani hahmotan diskursiivisilla käytänteillä, jotka ovat teksteissä saaneet esimerkiksi normatiivisen aseman.

Diskursiiviset käytänteet käsittän Johanssonin, Tienarin & Valtosen (2017) viitoittamalla tavalla johdon atleettisuutta tutkivassa diskurssianalyysissä. Diskursiiviset käytänteet voi mieltää erilaisiksi vakiintuneiksi kielellisiksi, kulttuurisiksi ja semioottisiksi tavoiksi toimia jossakin tiettyssä kielenkäyttötilanteessa. Näissä samaisissa tilanteissa on myös läsnä laajemmat yhteiskunnalliset ja historialliset jännitteet ja suhteet. Diskursiiviin käytänteisiin sosiaalistutaan yhteisön osana. Ne ovat siten sosiaalisen toiminnan ja kielenkäytön resursseja, joita kielenkäyttäjän pystyy valikoimaan omien resurssiensa puitteissa. (Mäntynen & Pietikäinen, 2009, s. 42.)

Diskurssianalyysissä subjektiivisuuden nähdään muodostuvan kielellisesti rakentuvana identiteettinä tai sosiaalisena toimijuutena jossakin tiettyssä kontekstissa. Ihmisillä on useampia kielellisiä identiteettejä, jotka tulevat olevaksi erilaisissa puheyhteisöissä (Lehtonen, 1998). Diskursseilla on valtaa subjekteihin, mutta myös subjektit voivat hyödyntää diskursseja omiin tarkoituksiinsa. Subjektit ja diskurssit ovat siten sidoksissa toisiinsa. Suojatakseen tai mahdollistaakseen sosiaalisen toimijuutensa, subjektit ottavat omakseen toiset diskurssit ja vastustavat toisia diskursseja. Toisaalta myös diskurssit tuottavat subjektipositioita. (Laine & Vaara, 2007, s. 30.) Mikäli ajatellaan, että yksilön identiteetti ei ole muuttumaton ja ennalta annettu, vaan rakentuu diskursseissa, on kiinnostavaa kysyä, miksi toiset identiteetit ovat juurtuneempia kuin toiset (Burr, 1995, s. 62). Jotkut diskurssit voivat saada muita enemmän valtaa, jolloin niistä muodostuu itsestäänselvyyksinä pidettyjä, yhteisesti jaettuina totuuksia. (Jokinen, Juhila & Suoninen, 2016, s. 27.)

Diskurssien ja vallan katsotaan usein kietoutuvan yhteen. Valtaa ei yhteiskunnassa välttämättä pidä arkikielessä usein ilmaistuna se, jolla on eniten tietoa. Sen sijaan valta ja kontrolli riippuvat siitä, millainen tieto on kulloinkin yhteiskunnassa vallitsevaa (Burr, 1995, s. 64). Mediatekstit ovat hyvä esimerkki diskurssien uusintamisesta, sillä niissä puhuvat ihmiset, jotka ovat uutisoimisen arvoisia (Fairclough, 1992, s. 107). Palkitsemisjärjestelmistä kirjoitetuissa mediateksteissäkin on mielenkiintoista tarkastella sitä, ketä esimerkiksi haastatellaan tai kenen näkökulmasta uutinen on kirjoitettu. Diskurssien valtasuhteita voidaan tutkia diskurssien keskinäisen

hierarkisoitumisen näkökulmasta tai diskurssien sisäisten valtasuhteiden näkökulmasta (Jokinen & Juhila, 2016, s. 63).

Tutkimuksessani diskurssianalyysi nojaa kriittiseen Foucaultilaiseen perinteeseen. Foucaultia tulkiten diskurssien voidaan ajatella olevan tietynlaisia puhumisen tapoja, jotka tuottavat ja määrittävät sekä tietoa että puheen kohteena olevaa objektia (Barker & Galasinski, 2001, s. 10). Diskursseilla rakennetaan, määritellään ja tuotetaan tiedon kohteena olevia objekteja sekä suljetaan muunlaisia ajattelun tapoja pois. Foucault on ollut erityisen kiinnostunut kurista ja vallasta. Foucaultilainen perinne onkin erityisen sopiva silloin, kun tutkimuksessa halutaan ymmärtää, kuinka yhteiskunnallinen järjestys on rakentunut vallan diskursseissa. (Barker & Galasinski, 2001, s. 10.)

Palkitsemisjärjestelmät yhtenä kontrollin käytänteenä ovat vahvasti sidoksissa valtaan. Palkitsemisjärjestelmien taustalla olevissa ajattelumalleista heijastuu jo lähtökohtaisesti se, että oikeasta teosta palkitaan ja väärästä rangaistaan. Palkitsemisjärjestelmät ilmentävät myös hierarkisia suhteita. Ylemmässä asemassa oleva henkilö voi esimerkiksi viitata valta-asemaansa selonteissaan ja palautteissaan. Sosiaaliset statukset otetaan usein myös sellaisina, ettei ylemmässä asemassa olevalla ole velvollisuutta selittää tekemisiään tai sanomisiaan yhtä paljon kuin alemmassa asemassa olevan henkilön. Tästä seuraa se, että molemmat valtasuhteen osapuolet voivat olla tuottamassa epätasaisesti muodostuvaa vallanjakoa ottamalla itsestäänselvyytenä oman, ennalta määritellyn asemansa. (Suoninen, 2016.) Foucaultilainen perinne diskurssianalyysiin tarjoaa siten hedelmällisen lähtökohdan aineistoni analysointiin.

4.2 Aineisto ja analyysi

Tutkimukseni aineisto koostuu kahdesta erilaisesta aineistosta, jotka on kerätty sosiaalisen median palvelusta, Twitteristä. Aineistoni on haettu Twitteristä hashtagien avulla. Ensisijaisena aineistonani on käyttäjien tviiteissä linkittämät, Twitterin ulkopuolelle johtavat perinteisen median artikkelit, blogit ja muut tekstit. Sekundäärisenä aineistonani ovat samaisten linkkien sisältämien tviittien tekstisisällöt.

Kriittisessä diskurssianalyysissä voidaan Twitteristä tiettyä hashtagia käyttämällä hakea suhteellisen pieni määrä tviittejä analysoitavaksi (Marwick, 2014, s. 118). Aineistoni

rajaamiseksi olen valinnut päähashtagiksi #palkitseminen sekä lisäksi palkitsemisen työelämään liittämään hashtagit #hr, #johtaminen, #työelämä, #työilmapiiri, #motivaatio ja #henkilöstö. Olen valinnut nämä hashtagit sillä perusteella, että niillä löytyy Twitterissä aiheesta tarpeeksi rajattua ja relevanttia keskustelua ja toisaalta mahdollisimman laajasti samaa aihetta käsitteleviä tviittejä. Hashtagit on syötetty kaikki kerralla Twitterin hakukenttään. Työelämään liittyvien hashtagien väliin on sijoitettu OR-komento, jolloin Twitter näyttää kaikki ne tviitit, joissa on #palkitseminen ja millä tahansa yhdistelmällä joku työelämään liittyvä hashtag. Näin on mahdollista saada mahdollisimman kattava haku kerralla ilman, että joutuisi hakemaan kaikkia erilaisia hashtagiyhdistelmiä erikseen.

Tviitit on kerätty kahden vuoden aikaväliltä ajanjaksolta 16.1.2016 – 16.1.2018. Tviiteistä linkitetyistä perinteisen media artikkeleista suurin osa on Talouselämän (9) ja Kauppalehden (4) artikkeleita. Tämän lisäksi perinteistä mediaa edustaa Yle:n artikkelit (2), iltasanomien artikkeli, Marmain artikkeli sekä Helsingin Sanomien artikkelit (2). Perinteisen median ohella aineistostani löytyy yksityisten henkilöiden kirjoittamia ja yritysten edustajien kirjoittamia markkinointiluonteisia blogitekstejä 15 kappaletta. Yhteensä tekstejä on 34 ja ne on kopioitu kyseisten artikkelien ja blogitekstien verkkosivuilta. Tämän jälkeen olen redusoinut ne siten, jäljelle on jäänyt yhtenäinen tekstisisällöstä koostuva tiedosto. Tiedosto on pituudeltaan 50 sivua ja se sisältää yhteensä 15962 sanaa.

Aineistosta olen rajannut pois tviitit, jotka ovat epäolennaisia tutkimuskysymykseni kannalta sekä tviitit, joiden sisältämät linkit eivät enää ole käytössä. Epäolennaisiksi tutkimuskysymykseni kannalta olen määrittänyt tviitit, jotka sisältävät puhtaasti jonkun palkitsemiseen liittyvän tapahtuman mainoksen ilman sen suurempaa sisältöä. Näiden tviittien sisällöt käsittelevät esimerkiksi tapahtumien aikaa, paikkaa ja hintaa. Lisäksi pois on jätetty kuvat, videot, työpaikkailmoitukset sekä muut kuin suomenkieliset tviitit, sillä niiden ottaminen mukaan analyysiin olisi ollut liian suuri työ Pro gradu -tutkielman laajuuteen nähden.

Koska olen aineistoni rajaamiseksi käyttänyt suomenkielisiä hashtagia, on myös suurin osa esiin nousevista tviiteistä suomenkielisiä. Olen tehnyt tietoisesti valinnan ottaessani huomioon ainoastaan suomenkieliset tviitit, sillä olen kiinnostunut tutkimaan

palkitsemisjärjestelmien diskursseja juuri suomalaisessa sosiaalisen median kontekstissa. Muiden kielialueiden rajaaminen tutkimukseni ulkopuolelle on kuitenkin otettava huomioon tutkimuksen tuloksissa, sillä kansainvälisessä tai jossakin toisessa kulttuurissa tehdyistä tutkimuksista olisi voinut tulla toisenlaisia tuloksia.

Aineistollani on omat rajoitteensa, sillä Twitteriä käyttää ainoastaan pieni määrä ihmisiä. Tutkimukseni ulkopuolelle jää kokonaan ihmiset, jotka eivät käytä sosiaalista mediaa tai internettiä ollenkaan. Tämän lisäksi Twitterissä tviitatuista viesteissä ainoastaan 5-11% sisältää hashtagia. (Marwick, 2014, s. 119.) Hashtagia sisältävien tviittien kirjoittajien motiiveina on kuitenkin Zappavignan (2012) mukaan tviittien muille näkyväksi tekeminen sekä yhteisöön kuuluminen (Zappavigna, 2012, Kreisin mukaan, 2017, s. 504). Siten on mielenkiintoista jo itsessään tutkia tätä yhteisöä. Lisäksi tutkimukseni tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä kontrollidiskurssien käytännöistä, vaan tutkia sitä, millaisina ne sosiaalisen median kontekstissa ilmenevät. Samaan tapaan kerättyä Twitteraineistoa on käytetty aiemminkin. Tästä esimerkkinä on Kreisin (2017) maahanmuuttovastaisia sosiaalisen median diskursseja tarkasteleva tutkimus.

Aineiston rajaamiseen valitsemani hashtagit voivat vaikuttaa keskusteluun ja artikkeleihin, joita sain analysoitavaksi. Esimerkiksi #johtamisen valitseminen mukaan rajaavaksi hashtagiksi voi aiheuttaa sen, että olen saanut aineistooni perinteisestä johtaja-alainen näkökulmasta kirjoitettuja twiittejä ja artikkeleita. Tästä huolimatta olen valinnut kyseisen hashtagin mukaan rajaamaan aineistoani, sillä tämä hashtag näyttää erilaisten hakujeni perusteella olevan suosittu palkitsemisjärjestelmien keskustelussa. Jotta aineistostani ei kuitenkaan muodostuisi liian yksipuolinen, olen valinnut useamman hashtagin palkitsemisen rinnalle.

Analyysini pohjalla on sosiaalisen konstruktionistisen lähtökohdan mukaisesti ajatus siitä, ettei millään asialla ole muuttumatonta merkitystä. Aineistoni palkitsemisesta keskustelevat artikkelit kuitenkin representoivat kontrollin tietynlaiseksi, joka onkin tutkimukseni mielenkiinnonkohteena. En ole ollut analyysiani tehdessäni kiinnostunut yksittäisten ihmisten mielipiteistä palkitsemiskeskusteluissa, vaan laajemmista, osana sosiaalisia käytäntöjä rakentuvista merkityksellistämisen tavoista ymmärtää palkitsemista ja kontrollia. (Jokinen ym., 2016).

Analyysiprosessini aikana havaitsin, että osa identifioimistani diskursiivisista käytänteistä oli osittain päällekkäisiä. Useista lainauksista oli tunnistettavissa kahden eri diskurssin diskursiivisia käytänteitä. Tästä johtuen olen analyysiä tehdessäni tarkastellut diskursseja vahvimmin määrittäviä elementtejä. Lisäksi olen tutkimusta tehdessäni ottanut huomioon sen, etteivät merkityssystemit esiinny aineistossani selkeinä kokonaisuuksina. Sen sijaan ne voivat olla ripoteltuna aineistossani pieninä palasina ja analyysini on siten muokkautunut vähitellen tutkimusta eteenpäin viedessäni. (Suoninen, 2016.)

Diskurssianalyysi ei tarjoa tutkijalleen mitään tiettyä tekniikkaa analyysin tueksi, vaan tutkijalla on mahdollisuus tehdä omia luovia valintojaan. (Jokinen ym., 2016). Esittelenkin tekemäni päättelypolun niin selkeästi, että lukijan on itse mahdollista arvioida tutkimukseni luotettavuutta (Juhila & Suoninen, 2016, s. 360). Tämän tutkimuksen analyysi on alkanut aineistovetoisesti. Ensimmäiseksi olen lähtenyt luokittelemaan aineistoani sisällönanalyysistä tutuilla menetelmillä, joiden avulla tyypittelin aineistossani käytyä palkitsemiskeskustelua. Kiinnitin erityisesti huomiota siihen, miten palkitsemisesta puhutaan, kuka on äänessä, missä yhteyksissä ja minkälaisin sanoin palkitsemisesta keskustellaan.

Palkitseminen näyttäytyi jo aineistoa tyypitellessäni moninaisena ilmiönä. Palkitsemisesta puhuttiin aineistossa usein eri termein, joista yleisimpiä ovat "palkitseminen" -termin lisäksi "kannustaminen", "kannustin", "palkitsemisjärjestelmä", "palkkio" ja "kiittäminen". Palkitseminen liitettiin aineistossa usein työntekijöiden motivaatioon, hyvinvointiin ja organisaation menestykseen. Sen sijaan, että olisin tarkastellut näitä ilmiöitä sellaisenaan, pohdin millainen yhteys niillä on esimerkiksi työntekijän identiteetin regulaatioon. En kuitenkaan vielä tässä vaiheessa fokuoitetun tiukasti yhteen tai kahteen näkökulmaan, vaan poimin tekstistä myös ilmaisuja, jotka herättivät minussa kysymyksiä tai jäivät muuten jollakin tapaa mietityttämään.

Tehtyäni alustavan aineiston tyypittelyn ja tutkittuani palkitsemiselle rakentuvia merkityksiä, pääsin tarkastelemaan miten ja minkäisiä merkityksiä kontrollista rakentuu palkitsemiskeskusteluissa. Mielenkiinnonkohteenani oli erilaiset palkitsemiskeskusteluissa esiintyvät diskursiiviset käytänteet, jotka ovat ominaisia tietyille diskursseille (Johansson ym., 2017). Diskurssiivisten käytänteiden avulla

jäsennän diskurssien sisällä tapahtuvaa merkityksellistämistä. Minua kiinnosti esimerkiksi se, mitä teksteissä pidetään itsestäänselvänä, minkälaiset asiat ovat saaneet totuuden aseman eli muuttuneet hegemonisiksi, minkä puolesta puhutaan ja mikä koetaan oudoksi (Suoninen, 2016). Useaan kertaan prosessinomaisesti luettuani aineistoani välillä palaten koko aineestoon ja välillä tyypittelemääni aineistoon, alkoi esiin nousta useita diskursiivisia käytänteitä, joiden avulla identifioin neljä erilaista diskurssia. Ne ovat isähahmo, tuloksetekijä, asiantuntija ja tiimityöntekijä. Käsittelen niitä yksitellen tarkemmin seuraavassa luvussa.

Tviittien tekstisisällöistä muodostuvaa sekundääriaineistoani en ole analysoitu erikseen tviittien vähäisen määrän ja sisällön vuoksi. Lisäksi useiden kaupallisten blogitekstien tviitit ovat sisällöllisesti olleet köyhiä mainoslouhteisuudensa vuoksi.

Sekundääriaineisto on kuitenkin ollut mukana pääaineistoni analyysissä, jossa se on lähinnä tarjonnut mielenkiintoisia näkökulmia siihen, mitä Twitterin käyttäjät ensisijaisesti nostavat lukemistaan artikkeleista esiin.

4.3 Tutkijapositio ja tutkimusetiikka

Diskurssianalyttikon työ on luonteeltaan samankaltaista kuin tämän tutkima toiminta. Tutkijana en ole tutkittavan ilmiön ulkopuolella, vaan osallisena samoihin asioihin, joita tutkin. Tällöin myös tutkimustani voidaan käsitellä kulttuurisesti muodostuvana tuotoksena. (Edwards, 1997, s. 46.) Juhilan mukaan diskurssianalyttikko on ”kulttuurinen toimija aivan kuten kuka tahansa muukin ja tässä asemassa hänellä on työssään tietyt tulkintaresurssit”, joten hyväksyn sen, että tutkimukseni rakentuu omien tulkintaresurssieni päälle (Juhila, 2016, s. 332).

Dirskurssianalyttisessä tutkimuksessa ajatellaan, ettei tutkimus pysty olemaan objektiivista. Kysymämme kysymykset ovat jollakin tavalla sidoksissa omaan ymmärrykseemme maailmasta. Diskursiivisen tutkimuksen nähdään muodostuvan yhteistyössä tutkijan ja aineiston välillä. (Burr, 1995, s. 160.) Siten en pyrikään löytämään tutkimuksessani absoluuttista totuutta, vaan tuottamaan oman konstruktion palkintojärjestelmien merkityksistä. Pyrin esittelemään päättelypolkuni niin huolellisesti, että lukija pystyy itse kriittisesti arvioimaan tutkimustani kokonaisuutena. Tutkimukseni ei ole tiedon suhteellisesta luonteesta huolimatta pelkkää spekulatiota, vaan olen tehnyt

tarkkaa analysointiin perustuvia tulkintoja kielenkäytöstä. (Juhila & Suoninen, 2016, s. 360)

Kiinnostukseni kontrolliin ja erilaisiin palkitsemisjärjestelmiin on lähtenyt liikkeelle aihetta käsittelevältä kauppatieteellisen tiedekunnan kurssilta, jossa huomasin näkökulman aiheeseen olevan hyvin yksipuolinen. Minulla on siis ollut ennakkokäsityksiä, jotka haastavat perinteisen ihmiskäsityksen kontrollin ja palkitsemisjärjestelmien tutkimuksessa. Näiden ennakkokäsitysten muodostumiseen on voinut olla osallisena taustani johtamisen opiskelijana yhteiskuntatieteellisessä yhteisössä, jossa sosiaalisesti konstruoituva ajattelutapa on vallitseva.

Oma kokemukseni kontrollista ja erilaisista palkitsemisjärjestelmistä on rajallinen, sillä opiskelijana työkokemukseni on rajoittunut lähinnä kesätöihin. Kontrolli on kuitenkin ollut läsnä jollakin tavalla kaikissa työpaikoissani, joten minulla on käsitys siitä, millaista kontrolli voi olla työelämässä käytännössä. Lisäksi useat läheiseni ovat kritisoineet omien työpaikkojensa kontrollikäytänteitä, jotka heidän kokemuksensa mukaan usein olleet pikemminkin työn esteenä, kuin sen mahdollistajana. Siten käsitykseni kontrollista ja palkitsemisjärjestelmistä on alun perin kriittinen.

Internetissä tutkimisella on eettisesti omat erityispiirteensä, sillä paikan ja todellisuuden käsitykset ovat virtuaalimaailmassa luonteelta erilaisia ja julkisen ja yksityisen raja usein häilyvä. Tutkittavien itsemäärämisoikeuden ja ihmisarvon kunnioittaminen sekä yksityisyyden suojaaminen ja vahingon välttäminen ovat kuitenkin aina lähtökohtana tutkimuksen teolle. (Kuula, 2011, s. 192.) Olen pohtinut tutkimuseettisesti Twitterissä linkitettyjä artikkeleita, blogeja ja muita tekstejä sekä Twitterissä tviitattuja päivityksiä. Tutkimuksessa ei ilmene artikkelien tai muiden tekstien kirjoittajien henkilöllisyys tai se, kuka artikkelit on Twitterissä tviitannut.

McKee & Porter (2009) ovat muodostaneet internet -tutkimuksen etiikkaa käsittelevän nelikenttätaulukon, jossa tutkijan on otettava aineistoa kerätessään huomioon tiedon arkaluonteisuus ja julkisuus. (McKee & Porter (2009) Turtiaisen & Östmanin, 2013, s. 59 mukaan.) Koska tämän tutkimuksen aihealue ei ole sellainen, että se sisältää arkaluonteista keskustelua, en ole nähnyt tarpeelliseksi ilmoittaa tutkimuksessa mukana oleville artikkelit ja muut tekstit tviitanneille Twitterin käyttäjille. Twitter on myös

sosiaalisen median alustana luonteeltaan julkinen, sillä sinne ei tarvitse rekisteröityä nähdäkseen muiden ihmisten tviittejä. Lisäksi olen ottanut aineistooni mukaan ainoastaan hashtageja sisältäviä tviittejä, jotka jo lähtökohtaisesti on tarkoitettu muiden ihmisten löydettäväksi (Page, 2012).

Twitterissä esiinnyttään henkilökohtaisella nimellä, joten tutkimuseettisesta näkökulmasta on haasteellista tuoda tutkimuksessa ilmi tviittejä, jotka tutkimuksen lukija pystyy halutessaan suhteellisen helposti etsimään twitteristä ja saamaan siten tviittaajan henkilöllisyyden selville. Tämä ei kuitenkaan ole tässä tutkimuksessa ongelma, sillä sekundääriaineistonani olleista tviiteistä ei ole aineistolainauksia analyysissäni. Sen sijaan ne ovat olleet taustalla syventämässä ymmärrystäni sosiaalisen median erityispiirteistä.

5. ORGANISAATIOKONTROLLIN RAKENTUMINEN SOSIAALISESSA MEDIASSA

Tässä luvussa käsittelen tutkimukseni tuloksena saatuja neljää diskurssia, jotka ovat isähahmo, tuloksentekijä, asiantuntija ja tiimityöntekijä. Ne ilmentävät, kuinka organisaatioiden kontrollia rakennetaan palkitsemiskeskusteluissa. Lisäksi esittelen minkälaisia diskursiivisia käytänteitä nämä neljä diskurssia pitävät sisällään. Luvussa vastaan tutkimuskysymykseeni: miten organisaatiokontrollia rakennetaan sosiaalisessa mediassa? Lisäksi vastaan alatutkimuskysymyksiini: minkälaisilla diskursseilla kontrollia rakennetaan palkitsemiskeskusteluissa ja miten työntekijän identiteetin regulaatio ilmenee palkitsemiskeskusteluissa rakentuvissa diskursseissa?

Tarkastelen palkitsemista yhtenä organisaatiokontrollin käytänteenä, joka tarjoaa mielenkiintoisen kontekstin kontrollin tutkimukselle. Teoreettisesti tukeudun erityisesti Alvessonin ja Wilmottin (2002) sekä Hoedemaekerin ja Keeganin (2010) ajatukseen identiteetin regulaatiosta organisaation kontrollina. Teoria identiteetin regulaatiosta on toiminut analyysissäni suunnannäyttäjänä ja apuna kontrollin hahmottamisessa, mutta olen myös jättänyt tilaa muulle tulkinnalle.

5.1 Isähahmodiskurssi

Isähahmodiskurssi oli identifioitavissa selvimmin aineistostani muihin analyysini diskursseihin verrattuna. Tätä voi osaltaan selittää se, että suuri osa aineistoni artikkeleista oli peräisin Talouselämästä ja Kauppalehdestä, jossa on jo lähtökohtaisesti liiketaloudellisesti orientoitunut, asiantuntijoita ja johtoa kiinnostava näkökulma. Samaisesta syystä suurimmassa osassa artikkeleita äänessä on johtavassa tai asiantuntija-asemassa olevia henkilöitä. Johdon näkökulma tuleekin selkeästi esille artikkeleista. Työntekijöiden mielipiteet eivät tule aineistossani ilmi, vaikka kyse on juuri heidän palkitsemisestaan. Jo se, ettei työntekijöitä kuunnella kuin kahdessa artikkelissa kaikista 34:stä artikkelista, rakentaa osaltaan johdon kontrolloivaa asemaa.

Isähahmodiskurssissa organisaation kontrollia rakennetaan painottamalla johdon ylivertaista asemaa työyhteisössä. Korostamalla johdon asemaa työyhteisössä, määrittyy työntekijöiden identiteetin regulaatio samanaikaisesti lapsenomaiseksi. Diskurssi aktivoituu ilmaisuissa, joissa tulee esiin johdon kaikkítietävyys, vastuu ja kyky kehittää toimintaa. Tällaisia ovat esimerkiksi aineistosta löytyvät ilmaisut *”johto tietää”*, *”menestys perustuu johtamiseen”* ja *”määräysvalta on pomolla”*. Työntekijät sen sijaan kaipaavat johto isähahmona -diskurssissa kehuja ja opastusta, eivätkä pysty itse ottamaan vastuuta yrityksen toiminnasta. Tämä tulee esiin ilmaisuissa, kuten *”esimiehen kehut ja arvostus”* ja *”työnantajalle hyvä keino kannustaa henkilökuntaa säästämään”* ja *”kaikki työntekijät eivät välttämättä tee työtään parhaalla mahdollisella teholla vaan kokevat, että helpommallakin voi päästä”*. Palkitseminen rakentuu isähahmodiskurssissa suhteessa johtoon. Kyseessä ei välttämättä ole rahallinen palkinto, vaan työntekijöiden johdolta saamat kehut tai työntekijöille annettu mahdollisuus päästä kehittämään yrityksen toimintaa. Johto isähahmona -diskurssista olen identifioinut kaksi diskursiivista käytännettä, joista toisessa johdosta rakennetaan kielellisillä ilmaisuilla kaikkítietävää ja toisessa holhoojaa.

Johdon kaikkítietävyyttä rakennetaan aineistossa erilaisin kielellisin ilmaisin. Johdon kaikkítietävää asemaa kuvaa se, että organisaation menestyksen nähdään olevan riippuvainen yksinomaan johdon toiminnasta. Johto on tietoinen alaiensa tarpeista ja pystyy siten ohjailemaan työntekijöitään haluamaansa suuntaan erilaisin työkaluin. Johdon kaikkítietävyyttä painottavassa diskursiivisessa käytänteessä ei erikseen

korosteta työntekijöiden palkitsemista, vaan johdolle annetaan päätösoikeus ikään kuin johdon syntymäoikeutena. Lisäksi johto esitetään vastuullisena tavoitteiden määrittelyssä ja kyvyssä tehdä työstä merkityksellistä. Alla olevat lainaukset kuvaavat johdon vastuuta organisaation menestykselle.

”70 prosenttia työhyvinvoinnin kehittämisestä on sitä, että johtaminen toimii.”
(Talouselämä, 27.9.2017)

”Johtajan tehtävä on saada alaisensa kukoistamaan. Oikeassa ympäristössä ihmiset kykenevät kasvamaan yli kaiken sen mitä he koskaan uskoivat edes olevansa.” (Blogiteksti)

Vaikka palkitsemisesta ei välttämättä puhuta suoraan, rakennetaan johdon kaikkietävyyttä painottavassa diskursiivisessa käytänteessä käsitystä, jossa työntekijät ovat onnekkaita päästessään mukaan kehittämään organisaation toimintaa tai olemaan osakesijoittamisen kautta organisaation omistajia. Tällöin työntekijälle palkinnoksi näyttäytyy yrityksen omistajaksi pääsy tai kehittämisessä mukanaolo. Huomionarvoista on se, ettei työntekijöiden organisaation kehittämisessä mukana olo ole suinkaan perusoletuksena. Johto ottaa työntekijät mukaan kehitystyöhön, mikäli katsoo sen tarpeelliseksi. Tämä johtaa siihen, että työntekijät esiintyvät tässä diskursiivisessa käytänteessä passiivisina toimijoina, joille johto voi halutessaan antaa mahdollisuuden päästä mukaan kehittämään esimerkiksi palkitsemisjärjestelmiä. Tämä tulee ilmi seuraavissa lainauksissa.

”Omistajuudella palkitaan ja sitoutetaan parhaita työntekijöitä usein myös asiantuntijayrityksissä, kuten laki-, tilintarkastus- tai mainostoimistoissa.”
(Blogiteksti)

”Väitän, että työn tuottavuuden kannalta on yhä tärkeämpää kehittää esimiestyötä ja päästää henkilöstö osallistumaan työpaikan päätöksentekoon, jolloin he myös sitoutuvat paremmin.” (HS, 30.8.2016)

Isähahmodiskurssista olen identifioinut **toisena diskursiivisena käytänteenä johdon**

holhoavaa asemaa korostavat kielelliset käytänteet. Nämä ilmenevät siten, että työntekijöihin liitetään lapsenomaisia ilmauksia ja johtoa korostetaan työntekijöiden kehujana. Tyypillisiä ilmauksia holhoavaa asemaa painottavalle diskursiiviselle käytänteelle on keuhut, arvostus ja palaute sekä karkit, leikki, pisteyttäminen ja tulevaisuuden suunnittelu. Aineistosta löytyy esimerkiksi lainaukset ”*esimieheltä saatava arvostus*”, ”*suklaapatukalla kiittää*” ja ”*työntekijä kerää pisteitä*”. Johdon kontrollia rakennetaan tässä diskursiivisessa käytänteessä kahdella tapaa. Johto merkityksellistetään holhoojana, jonka vastuulla on työntekijöiden kehuminen sekä kannustaminen esimerkiksi säästämiseen. Työntekijät merkityksellistetään sen sijaan lapsina, joita motivoivat esimerkiksi karkit. Diskursiivisen käytänteiden kielellisissä ilmaisuissa työntekijöitä ei ainoastaan pyritä motivoimaan herkuilla. Alla olevassa lainauksessa tulee ilmi, kuinka työntekijöitä myös verrataan leikkiviin lapsiin.

”Leikistä tulee siis palkkion saamisen väline, eikä leikki enää sellaisenaan huvita. Saman oletetaan tapahtuvan työntekijälle, jos häntä palkitaan hyvästä suorituksesta.” (Talouselämä 6.10.2016)

Johtoa holhoojana korostavassa diskursiivisessa käytänteessä rakennetaan kuvaa, jossa lapsenomaiset työntekijät kokevat palkitsevaksi pienet asiat, kuten suklaapatukat. Rahallisesta palkitsemisesta ei puhuta, vaan palkitseminen rakentuu johdon ja työyhteisön pienistä huomionosoituksista. Tällaisia voivat olla herkkujen lisäksi viikon työntekijän valinta tai työntekijöiden muulla tapaa nimeäminen esimerkiksi ”*rehdeimmäksi työntekijäksi*” tai ”*parhaimmaksi taistelijaksi*”. Kielelliset ilmaukset, joissa työntekijät motivoituvat ”*kiittämiskarkeista*”, ”*Oscar-gaaloista*” ja työkaverien keräämistä ”*nipuista kivoja viestejä*”, rakentavat työntekijöistä lapsenomaista ryhmää, jonka toiminta vaikuttaa samantyyppiseltä kuin päiväkodissa. Tällöin kontrollin antaminen johdolle on luontevaa ja oikeutettua. Työntekijä ei lapsen tapaan ole kykeneväinen olemaan johdon kanssa tasavertainen organisaation jäsen. Työntekijän vertaaminen lapseen ja johdolle vanhempien vastuiden luovuttaminen asettaa työntekijät ja johdon siten eriarvoiseen asemaan, joka merkityksellistään lapsi-vanhempi -suhteen tapaisesti. Seuraavissa lainauksissa tulee hyvin ilmi työntekijän merkityksellistyminen lapsenomaiseksi.

”Se voi olla työnantajan kustantama karkki- tai herkkupöytä, josta esimies tai kollega ojentaa pikkupalkkion työssään onnistuneelle työntekijälle.” (HS, 30.8.2016)

”Vantaan kaupungin Leinelän päiväkodissa vietetään Salaisen ystävän -viikkoa, jolloin arvottua salaista ystävää huomioidaan keksityllä tavalla. Nokian kaupungin vaihtuva Viikon Työkaveri saa perjantaina nipun kivoja viestejä, joita työkaverit ovat hänelle keränneet.” (Blogiteksti)

Johtoa holhoojana korostavassa diskursiivisessa käytänteessä puhutaan työntekijän muistamisten lisäksi myös johdon kehuista. Työntekijälle arvokkaimmaksi palkinnoksi tekemästään työstä rakentuu johdon kehuja ja kiitos. Työntekijä peilaa menestystään työstään johdolta saamiensa kehuja määrään, jolloin johdon on helppoa palkita huomiolla ne, joiden koetaan sen ansaitsevan. Kehuminen nähdään myös yrityksen taloudelle tärkeänä investointina, sillä kehumisen sekä sitouttaa että lisää tuottavuuden kasvua. Kielellisenä ilmaisuna kehumisen välittyy epäammattimainen kuva, jos sitä esimerkiksi vertaa usein muissa työelämäyhteyksissä käytettyyn ilmaisuun, palautteen antamiseen. Alla olevassa lainauksessa kehumisen yhdistetään tuottavuuteen.

”Kiittämisen ja kehumisen vaikutukset tulisi osata nähdä laaja-alaisesti, osana tuottavuuden kasvua.” (Blogiteksti)

Isähahmodiskurssissa on olennaista johdon yliveritaisuuden ja toisaalta työntekijöiden holhoustarpeen korostaminen. Johdon yliveritaisuuden kielellinen ilmaiseminen on näkyvää ja siitä viestitään aineistossa selkeästi. Johdosta rakentuu isähahmodiskurssissa vahva toimija, joka tulee ilmi johdon merkityksellistämisen sekä toiminnasta vastuullisena että toiminnan kehittäjänä. Työntekijöistä ei rakenneta kielellisin ilmaisin yhtä selkeästi lapsenomaista kuin johdosta yliveritaista. Sen sijaan työntekijöiden merkityksellistymisen lapsenomaisiksi toimijoiksi on hienovaraista. Siitä huolimatta se on mahdollista lukea rivien välistä tavoista, joilla johdon ja työntekijöiden palkitsemisesta puhutaan.

Kontrolli rakentuu isähahmodiskurssissa ilmeisimmin johdon asemaa korostamalla. Toisaalta taustalla on työntekijöiden esittäminen lapsenomaisina toimijoina, joka työntekijöiden identiteetin regulaatiolle merkityksellistä. Mikäli työntekijöistä puhutaan kuten lapsista ja heitä palkitaan kuten lapsia, voi työntekijän olla hankalaa muodostaa asiantuntijamaista työidentiteettiä. Kontrollin tapaan myös palkitseminen rakentuu isähahmodiskurssissa suhteessa johtoon. Johto määrittää miten, missä tilanteessa ja ketä työyhteisössä on sopivaa ja taloudellisesti kannattavaa palkita. Palkitsemisen ei isähahmodiskurssissa tarvitse olla rahallista. Sen sijaan merkityksellistä on johdon työntekijöille antama huomio ja arvostus.

5.2 Tuloksetekijädiskurssi

Tuloksetekijädiskurssi poikkeaa muista identifioimastani diskursseista siten, ettei se ole positioitunut yhtä vahvasti subjektiin kuin muut aineistossani ilmenevät diskurssit. Tuloksetekijädiskurssille ominaista kieltä ovat tehokkuus, kasvu, vaihtosuhde, säästöt, mittaanminen ja tulos. Aineistosta löytyy esimerkiksi ilmaisut *”hyvinvoinnista tehdään mitattavaa”*, *”epäonnistuminen tulee kalliiksi”* ja *”työsuhde on vaihtosuhde”*. Tuloksetekijädiskurssissa on siten vahvasti organisaation talouteen kiinnittyvä näkökulma. Työntekijät nähdään tuloksetekijädiskurssissa resurssina, jota pyritään ohjailemaan haluttuun suuntaan parhaan tuloksen saavuttamiseksi.

Kontrolli rakentuu tuloksetekijädiskurssissa eri tavoin kuin muissa diskursseissa, joissa se ilmenee suhteessa subjektiposition. Tuloksetekijädiskurssissa kontrollia ei varsinaisesti anneta kenellekään ihmiselle tai ihmisryhmälle. Sen sijaan voiton maksimoiminen merkityksellistyy itsestäänselvytyksenä ja sillä perustellaan kaikenlaisia päätöksiä. Kontrolli rakentuu monitasoisena ilmiönä, jota on vaikea hahmottaa subjektin puuttuessa. Tästä huolimatta tuloksetekijädiskurssissa rakennetaan tehokasta kontrollia. Suoran ulkoisen palkitsemisen sijaan tuloksetekijädiskurssissa kontrolli määrittelee sen, millaisia kielellisiä ilmaisuja organisaation toiminnan yhteydessä käytetään. Tällä huomaamattomalla kontrollin keinolla ylläpidetään taustalla olevia työtä määritteleviä olosuhteita, työn kontekstia ja pyritään sitä kautta vaikuttamaan työntekijöiden identiteetin regulaatioon. Mikäli työntekijöille luodaan työolosuhteet, joissa voiton maksimoiminen menee kaiken muun edelle, alkaa työyhteisö suosia tiettyjä, voiton maksimoiminnan kannalta hyödyllisiä yksilön ominaisuuksia.

Tuloksetekijädiskurssi aktivoituu kolmessa diskursiivisessa käytänteessä, jotka ovat hyvinvointi, strategia ja suoritus. Näille kaikille on yhteistä pyrkimys organisaation omistaja-arvon kasvatukseen. **Hyvinvoinnin diskursiivisessa käytänteessä** työntekijöiden työhyvinvointi on otettu osaksi omistaja-arvon kasvatusta. Työhyvinvointia ei nähdä itseisarvona, johon jokaisella työntekijällä on oikeus. Pyrkimyksenä on sen sijaan tukea sellaista hyvinvointia, joka esimerkiksi lisää työntekijöiden työhön sitoutumista. Hyvinvoinnin diskursiivisessa käytänteessä hyvinvointi merkityksellistyy sijoituksena. Työhyvinvoinnin täytyy olla perusteltavissa taloudellisin luvuin ja se näyttäytyy mitattavana ilmiönä. Työntekijä on ennen kaikkea resurssi, johon kannattaa panostaa vain siinä tapauksessa, että sijoitus maksaa itsensä myöhemmin takaisin. Työhyvinvointi saa siten merkityksen tuottavuutta parantavana välinearvona.

Kiinnostavaa on, että hyvinvoinnin ylläpitäminen työpaikalla nähdään työntekijän palkitsemisena. Yleensä palkitsemisen taustalla on lähtöoletus siitä, että hyvästä suorituksesta palkitaan ja huonosta suorituksesta rankaistetaan. Mikäli työntekijän työhyvinvoinnin ajatellaan olevan osa palkitsemista, voidaan siis johtopäätöksenä ajatella, että työnantaja voi muiden palkintojen tapaan päättää, miten ja milloin työhyvinvointiin panostetaan. Työhyvinvoinnin ja organisaation taloudellisen edun yhteys tulee esille siitä, miten hyvinvoivista työntekijöistä puhutaan. Aineistossa painotetaan, että ”*tyytyväinen työntekijä tekee myös tulosta*”, jolloin sijoittaminen työhyvinvointiin on kannattavaa. Työhyvinvointiin panostaminen ei ole hyödyllistä ainoastaan yrityksen omistajille, vaan omistajien lisäksi myös työntekijöiden omaa hyvinvoinnin kasvua painotetaan. Kyse onkin eräänlaisesta win-win -tilanteesta. Toisaalta työhyvinvoinnista puhutaan myös pehmeämpään sävyyn. Artikkeleista ja blogiteksteistä nousi esiin useamman kerran ajatus siitä, että ”*on muutakin elämää kuin työ*”. Seuraavissa aineistoesimerkeissä tulee esiin työhyvinvoinnin taustalla oleva paremman tuloksen tavoittelu.

”Työntekijöitä on hyvä kannustaa silloinkin, kun yrityksellä menee huonosti.

Työhyvinvointiin sijoittaminen voi tällöin parantaa tulosta.

Yhtenä vuonna teimme huonon tuloksen, eikä meillä ollut mitään aihetta juhlaan.

Halusimme kuitenkin, että työntekijöiden oma hyvinvointi paranisi, joten

hankimme kaikille työntekijöille maastopyörät. Laskin, että jos kymmenen prosenttia työntekijöistä alkaa käyttää pyöriään, se johtaa heidän kohdallaan elämäntapamuutokseen ja sijoitus maksaa itsensä takaisin kahdessa vuodessa. Näin myös kävi.” (Y-Studio, 28.4.2017)

”Työhyvinvointiin panostaminen on osa henkilöstön palkitsemista.” (Y-Studio, 28.4.2017)

”Trendi on selvästi se, että yrityksissä halutaan toimia vastuullisesti ja huolehtia henkilöstöpolitiikan oikeudenmukaisuudesta. Tämä tarkoittaa henkilöstön hyvinvointiin panostamista ja työtyytyväisyyden tukemista. Sillä on myös positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen” (Blogiteksti)

Strategian diskursiivisessa käytänteessä korostetaan tuloksentelemistä ja strategian mukaista työskentelyä. Hyvinvoinnin diskursiivisen käytänteen tapaan myös strategian diskursiivisessa käytänteessä organisaation toimintaa perustellaan ennen kaikkea voiton maksimoimisella. Tarkoituksena on löytää mahdollisimman kustannustehokas tapa palkita työntekijöitä, joka on optimaalisessa tilanteessa samanaikaisesti myös yrityksen strategian mukainen. Palkitsemisessa ei olla kiinnostuttu siitä, mikä olisi työntekijälle parasta, vaan yrityksen rahallinen hyötynäkökulma on voimakas. Rahasta puhutaan itseisarvona, eikä organisaatiolla ole muita tavoitteita kuin rahallinen etu.

Työntekijät esittäytyvät strategian diskursiivisessa käytänteessä passiivisena massana, jota pyritään ohjailemaan parhaan mahdollisen tuloksen saamiseksi. Toisaalta myös pehmeitä termejä, kuten tunteet ja luottamus, on valjastettu tukemaan voiton maksimointia. Aineistossa puhutaan esimerkiksi ilmaisuin *”luottamus lisää tehokkuutta”* ja *”tunteet ovat väylä organisaation parempaan tuottavuuteen”*. Niihin vaikuttamalla on mahdollista lisätä taloudellista tuottavuutta. Tuloksen tekemistä ei kuitenkaan toteuteta millä tahansa tavalla, vaan kaiken pohjalla täytyy olla yrityksen strategia ja omistaja-arvon kasvu. Palkitseminen nähdään ennen kaikkea strategisena valintana. Palkitsemisen on siten oltava jokaisella organisaatiolla erilainen, jotta sillä pystytään vastaamaan juuri oman organisaation strategisiin tarpeisiin. Seuraavissa aineistoesimerkeissä tulee ilmi, kuinka tuloksella perustellaan yrityksen toimintaa.

” alk itsemisessä on paljolti kysymys siitä, kuinka tavoitteet sovitetaan tukemaan strategian toteutumista. alk itsemällä pyritään siis ohjaamaan yrityksen toimintaa kohti määrättyjä tavoitteita. Tavoitteet ovat keskeinen osa myyntityöhön motivoinnissa. Tavoitteiden saavuttamisesta tulisi seurata palkkio tai muu palkitseminen. Tavoitteiden merkitys on syytä kertoa tarkasti, jolloin saadaan suurempi hyöty. Tavoitteiden määrittelyssä esimiehen vastuu on erityisen suuri.” (Blogiteksti)

”On tärkeää tietää, kuinka paljon palkitsemiseen käytetään rahaa, ja mikä on näiden eurojen todellinen tuotto. Samalla summalla voidaan nimittäin saada aikaan joko sekametelisoppa tai toimintaa ohjaava, vaikuttava kokonaisuus.”
(Talouselämä, 30.10.2016)

Suorituksen diskursiivisessa käytänteessä keskiössä ovat suorituksen mittaaminen ja palkitsemisen vaikuttavuus. Työsuhde nähdään ”vaihtosuhteena”, josta molemmat osapuolet ottavat irti maksimaalisen hyödyn. Rahallinen palkitseminen merkityksellistyy ensisijaiseksi motivaation lähteeksi työntekijälle ja raha esittäytyy elämänlaatua kasvattavana tekijänä. Jotta työntekijöiden suoriutumista pystyttäisiin arvioimaan, täytyy työntekijöiden työn tulosta myös mitata. Ajatus siitä, että työntekijöiden suoritusta on ylipäättään mahdollista mitata, otetaan itsestäänselvyytenä. Erityisen mielenkiintoista on se, että vaikka suorituksen mittaamista ei sinällään kyseenalaisteta, ajatellaan, että ”objektiivisia mittareita on käytettävissä yhä vähemmän”. Alla olevat aineistoesimerkit kuvaavat sitä, kuinka mittaamisesta ja suorituksen arvioinnista puhutaan aineistossa.

”Jonkinlaista systemaattista suoriutumisen arviointia tarvitaan aina. Muuten esimiehet eivät voi tehdä perustellusti isoja päätöksiä, jotka vaikuttavat esimerkiksi työntekijöiden palkan perusteisiin, mahdollisiin palkankorotuksiin tai urakehitykseen.” (Blogiteksti)

”Tietotyön lisääntyessä suorituksen arvioinnin merkitys korostuu entisestään,

kun objektiivisia mittareita on käytettävissä yhä vähemmän.” (Blogiteksti)

Suorituksen diskursiivisessa käytänteessä puhutaan myös palkintojen vaikutuksen kestosta. Rahapalkkioiden vaikutuksen työntekijän suoritukseen ajatellaan olevan vain väliaikaista, jolloin on laskettava oikeanlainen palkitsemissihteys hyvän suorituksen saavuttamiseksi. Palkitsemisen tehokkuutta arvioidaan työntekijän suorituksen näkökulmasta. Jo valmiiksi huonon työntekijän palkitsemisella ei ole työn tulokseen vaikutusta, kun taas hyvä työntekijä tekee työnsä palkittaessa entistä paremmin. Työntekijät määritellään siten selkeästi hyviin ja huonoihin työntekijöihin, eikä tästä leimasta anneta mitään ulospääsyä. Palkitseminen liitetään myös työntekijän motivaatioon, vaikka todellisena mielenkiinnonkohteena on motivaation tuottama suoritus. Puhe motivaation parantamisesta onkin hieman harhaanjohtavaa. Se antaa mielikuvan, jossa tavoitteena on työntekijän työn merkityksellisyyden lisääminen, vaikka todellisena tavoitteena onkin ainoastaan suorituksen parantaminen. Puhe vaikuttavuudesta ja motivaatiosta tulee esiin seuraavissa lainauksissa.

”Ylimääräiset palkkiot ja tulospalkat vaikuttavat niihin ihmisiin, jotka jo ennestään tekevät työtään hyvin. Huonosti työtään tekeviin ihmisiin niillä ei näytä olevan mitään vaikutusta.” (Blogiteksti)

” alk itsemistä kannattaa kehittää, sillä palkkioihin tehdyille investoinneille on mahdollista saada nykyistä parempaa vaikuttavuutta.” (Talouselämä, 30.10.2016)

Tuloksetekijädiskurssille ominainen kylmän taloudellinen puhe liitetään niin työntekijöiden hyvinvointiin, luottamukseen kuin voiton tekemiseen, strategiaan ja suorituksen arviointiin. Subjektiposition uupuminen näkyy teksteissä toimijoiden ulkoistamisella passiivimuotoisten lauseiden käytön avulla. Tuloksetekijädiskurssissa ei ole ainoastaan vaimennettu työntekijöitä, vaan suurimmassa osassa tekstejä ei korosteta johdonkaan näkemystä voiton tavoitteluun. Näin tuloksella perustelusta luodaan yleistä tosiasiaa. Kontrolli toimiikin tuloksetekijädiskurssissa luomalla raamit sille, miten asioista on sallittua ja hyväksyttyä puhua. Tällöin työyhteisössä arvostetaan sellaisia ominaisuuksia työntekijöissä, jotka tukevat yrityksen taustalle luotua kontekstia.

Työntekijän identiteetin regulaatioon tämä voi vaikuttaa siten, että työntekijälle houkuttavaksi muodostuu tavoitella työyhteisössä arvostettujen ominaisuuksia.

Tuloksetekijädiskurssin kontrolli ilmenee puheessa palkitsemisesta, jossa hyväksytyä on liittämään keskustelu organisaation tulokseen. Työntekijöiden palkitsemisessa olennaista on yrityksen taloudellinen menestys. Mahdollisimman suuri taloudellinen menestys voidaan saavuttaa strategian mukaisella palkitsemisella, jossa tärkeää on tulosten objektiivinen mittaaminen. Työntekijöiden työmotivaatio liitetään vahvasti rahaan. Tästä huolimatta myös pehmeämmät termit, kuten luottamus ja hyvinvointi on valjastettu mitattaviksi ilmiöiksi, joihin voidaan vaikuttaa erilaisin keinoin.

5.3 Asiantuntijadiskurssi

Asiantuntijadiskurssissa työntekijä merkityksellistyy aktiivisena yksilönä, joka on työstään sisäisesti motivoitunut. Diskurssi aktivoituu kielellisissä ilmaisuissa, kuten sisäinen motivaatio, aktiivisuus, kehittäminen ja vaikuttamisen mahdollisuus. Diskurssin puhetyyli on pehmeämpi kuin johto isähahmona ja tuloksetekijät -diskurssissa, eikä esimerkiksi omistaja-arvon maksimoimisesta tai voiton tavoittelusta puhuta lainkaan. Sen sijaan asiantuntijadiskurssille on ominaista ilmaisut kuten, ”*kannustetaan itsensä johtamiseen*”, ”*luottamus työntekijöiden itsenäiseen päätöksentekokykyyn*” ja ”*pystyy halutessaan oivaltamaan uusia näkökulmia ja tapoja toimia*”.

Asiantuntijadiskurssissa kontrollia rakennetaan työntekijän sisäisten ominaisuuksien avulla. Kontrolli on luonteeltaan hienovaraista ja perustuu ihanteellisen työntekijän kuvaamiseen. Tällöin yksittäisen työntekijän identiteetin regulaatiosta muodostuu ihannetta tavoitteleva. Asiantuntijadiskurssista olen identifioinut kolme diskursiivista käytännettä, jotka ovat päätöksentekijä, yksilö ja sisäinen motivaatio. Palkitsemisesta puhutaan niissä eri tavoin kuin muissa identifioimissani diskursiivisissa käytänneteissä. Palkitseminen ei ole ulkoapäin annettu tunnustus, vaan työntekijän oma kiiinnostuneisuus työhön toimii työntekijän palkintona. Rahasta puhutaan ennen kaikkea vähättelevään sävyyn.

Asiantuntijadiskurssin päätöksentekijän diskursiivisessa käytänteessä painotetaan erityisesti työntekijän kykyä tehdä oma-aloitteisesti päätöksiä. Työntekijää ei nähdä ainoastaan passiivisena sääntöjen noudattajana, vaan työntekijä on itsenäinen kehittäjä. Mielenkiintoista on se, miten jokapäiväisessä elämässä tarvittavia, itsestäänselviä taitoja, kuten itsenäistä päätöksentekoa, korostetaan niin vahvasti. Vaikka työntekijän oma-aloitteisuutta omien työolosuhteiden kehittämisessä ja työssä menestymisessä painotetaan vahvasti, ei työntekijälle silti anneta oikeutta puhua. Johto ja palkitsemisen asiantuntijat kertovat oman näkemyksensä työntekijän toimintatavoista. Seuraavissa lainauksissa tulee ilmi työntekijöiden itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta korostava puhetyyli.

”Tarjoamissamme johtamis- ja työhyvinvointipalveluissa lähtökohtamme oli väärä. Ne perustuivat ajatukseen, että johto tietää, mitä ihmiset tarvitsevat ja järjestää nämä palvelut. Laasissa työntekijä valitsee itse ne asiat, jotka auttavat häntä saavuttamaan tavoitteensa.” (Talouselämä, 27.9.2017)

”Henkilökunta järjestää myös itse yhteisiä vapaa-ajan tapahtumia ja tiimit erilaista toimintaa hyvinvoinnin edistämiseksi. Työntekijät järjestävät keskenään muun muassa yhteisiä lounaslenkkejä tai porrashaasteita.” (Kauppalehti, 18.10.2017)

Henkilökunnan päätöksentekijän roolin korostamisella on kuitenkin käänttöpuolensa. Aineistossa suuri osa työntekijän mahdollisuuksista päätöksentekoon liitetään vapaa-ajan toimintaan tai työyhteisön hyvinvointiin. Itse työhön liittyvää oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä päätöksenteossa tulee esille vähemmän. Tämä antaa sen käsityksen, ettei työntekijällä ole valmiuksia tehdä päätöksiä muuhun, kuin omaan työhyvinvointiinsa tai työyhteisön vapaa-ajan viettoon liittyen.

Yksilöä korostavassa diskursiivisessa käytänteessä huomioidaan se, etteivät kaikki työntekijät ole samanlaisia. Tämä näkökulma poikkeaa muissa diskursseissa

rakennetuista työntekijöiden ihanteista, sillä niissä ihanteellisesta työntekijästä rakennetaan yksipuolista kuvaa. Työntekijän yksilöllisyyttä korostavassa diskursiivisessa käytänteessä puhutaankin siitä, miten työntekijöillä on ”*yksilöllisiä motivaation lähteitä*” ja miten ”*yhden ihmisen ideoilla ja ajatuksilla on merkitystä*”. Keskeistä on se, että työntekijälle annetaan tilaa ainakin jossakin määrin rakentaa itselleen mieleistä työidentiteettiä ja hyväksytään se, ettei välttämättä ole yhtä oikeaa tapaa toimia. Toisaalta diskursiivisessa käytänteessä puhutaan myös siitä, että työntekijät voivat olla erilaisissa elämäntilanteissa. Tämä voi osaltaan selittää erilaisia työn toimintatapoja. Tämä käy ilmi alla olevasta lainauksesta.

”Hänen luomansa yrityksen kulttuurissa oleellista on se, että yrityksessä työntekijöitä kohdellaan yksilöinä ja heitä kannustetaan itsensä johtamiseen. Esimerkiksi esimiehiä ei ole ja tiimit ohjaavat omaa työtään.” (Talouselämä, 27.9.2017)

Sisäisen motivaation diskursiivisessa käytänteessä painotetaan vahvasti sitä, ettei työntekijää voi motivoida ulkoapäin päätetyillä palkinnoilla. Sen sijaan mielekäs työ, hyvä työyhteisö ja onnistuminen työtehtävissä motivoivat pitkällä aikavälillä. Aineistossa sisäisestä motivaatiosta puhutaan esimerkiksi ilmaisuin ”*taidon antaminen ulkoapäin on aika vaikeaa*” ja ”*kannustimet ovat motivoivia, jos ihmisellä on sisäinen palo*”. Ulkoisesti työstään motivoituminen sen sijaan näyttäytyy vähempiarvoisena ja ulkoisesti motivoitusta ihmisistä rakentuu vähemmän työlleen omistautunut mielikuva. Tällöin työstä itsestään motivoivat ihmiset näyttäytyvät parempina työntekijöinä. Tämä huomaamaton kontrollin keino pyrkii vaikuttamaan työntekijöiden identiteetin regulaatioon siten, että se tarjoaa sallitun sanaston motivaatioille. Tässä tapauksessa ihanteelliseksi työntekijäksi rakentuu sisäisesti motivoitunut työntekijä. Seuraavassa lainauksessa tulee esiin se, kuinka sisäisesti motivoitumista korostetaan positiivisena asiana.

”Työn merkityksellisyys ja sisäinen motivaatio ovat jokaisen tietotyön tekijän tärkeimmät kannustimet.” (Kauppalehti, 18.9.2017)

Sisäisen motivaation diskursiiviselle käytänteelle on ominaista rahallisen palkkion kritisointi. Käytänteessä korostetaan sitä, että mikäli työ vaatii minkäänlaista ajattelua, voi rahapalkkio heikentää suoritusta. Tämä ajatus on palkitsemisen osalta poikkeava muihin identifioimiini diskursseihin nähden ja se haastaa siten rahallista palkitsemista luonnollisena pitävää todellisuutta. Rahallista korvausta ei ainoastaan pidetä käytänteessä epämotivoivana, vaan se merkityksellistyy jopa sisäistä motivaatiota tuhoavaksi. Retoriikaltaan sisäisen motivaation diskursiivisessa käytänteessä ilmaisut ovat mustavalkoisia. Rahalla palkitseminen nähdään vain ja ainoastaan työn tekemistä heikentävänä tekijänä. Alla olevissa lainauksissa tulee esiin rahallista palkitsemista motivaatiota heikentäväksi merkityksellistävä puhetyyli.

”Jos ihmisistä tehdään nopeiden, itsekkäiden voittojen metsästäjiä, endorfiini-dopamiini-narkomaaneja, jotka ovat kiinnostuneita vain seuraavasta piikistä, hetkellisestä voitonhuumasta, he voivat olla tuhoisia itselleen ja ympäristölleen.” (Kauppalehti, 4.10.2017)

”Rahalla saa suorituksen, mutta sillä ei saa motivaatiota. Rahalla saa ihmiset tulemaan työpaikalle, mutta parempaa suoritusta sillä ei saa. Sillä ei saa ostettua lisää motivaatiota, päinvastoin. Rahalla voi siis ostaa suoritusta, mutta ei parempaa suoritusta. Voisimme lopettaa leikkimästä, että palkitsemisella olisi jotain kannustavuutta tehtävän parempaan suorittamiseen. Näin ei pääasiassa ole. Paitsi täydellisen yksinkertaisissa tehtävissä, joita harvoin työelämässä enää tehdään.” (Blogiteksti)

Asiantuntijadiskurssissa kontrolli on luonteeltaan hienovaraista ja sen pyrkimyksenä on vaikuttaa työntekijän sisäisiin ominaisuuksiin. Raha on asiantuntijadiskurssissa epäolennaista, sillä työntekijä motivoituu itse työstä. Työntekijän sisäinen motivaatio nähdään tavoiteltuna ominaisuutena. Sen sijaan ulkoinen palkitseminen voi olla jopa uhka työntekijän sisäiselle motivaatiolle. Työntekijän identiteetin regulaatioon tällä kontrollin keinolla pyritään vaikuttamaan siten, että työntekijää kannustetaan tavoittelemaan ihanteellisena pidetyn työntekijän ominaisuuksia. Tällöin työntekijä saattaa esimerkiksi mieltää itsensä ennen kaikkea sisäisesti motivoituneeksi. Vaikka asiantuntijadiskurssissa

työntekijöistä tehdään aktiivisia toimijoita, ei aineistossa silti kysytä työntekijöiden mielipidettä. Tämä antaakin näennäisesti työntekijöille aktiivisemmän roolin, kuin heillä todellisuudessa saattaa olla.

Palkitseminen nähdään asiantuntijadiskurssissa jopa työn tulosta heikentävänä tekijänä, sillä sisäisesti motivoitunut työntekijä ei tarvitse ulkoisia kannustimia. Sen sijaan työntekijä kokee palkitsevaksi työssä onnistumisen, itsenäisen päätöksenteon ja oma-aloitteisuuden. Rahallinen palkitseminen merkityksellistyy työtä haittaavaksi tekijäksi ainakin siinä tapauksessa, mikäli työntekijä on alun perin työstään motivoitunut.

5.4 Tiimityöntekijädiskurssi

Tiimityöntekijädiskurssista on tunnistettavissa kaksi diskursiivista käytännettä, jotka ovat yhteisöllisyyden ja työkavereilta saadun vertaisarvion diskursiiviset käytänteet. Tiimityöntekijädiskurssissa työntekijät määrittyvät ennen kaikkea osana työyhteisöä. Tyypillistä kieltä tiimityöntekijät -diskurssille on yhteisöllisyys, yhteinen vastuu, kiitos ja oikeudenmukaisuus. Tämä tulee esiin ilmaisuissa, kuten *”heimoajattelulla pyritään luomaan yhteisöllisyyttä”*, *”työkaverit ja tiimit voivat muistaa kolleegoitaan”* ja *”meillä on täällä niin hyvä porukka”*.

Tiimityöntekijädiskurssissa kontrolli muodostuu kaikkien työyhteisön jäsenten käyttämäksi ja työyhteisössä tapahtuvasta vertaisarvioinnista luodaan tehokas kontrollin ilmenemismuoto. Tiimityöntekijädiskurssissa kontrolli ilmeneekin pyrkimyksenä luoda paineita yksilölle työyhteisöön kuulumisen kautta. Yhteisöllisyyden taustalla on pyrkimys ohjata työntekijöitä halutunlaiseen käytökseen yksilön identiteetin regulaation avulla. Tällöin määrittelemällä työyhteisön muut jäsenet halutunlaisiksi, yksilö tuntee tarvetta kuulua joukkoon.

Vertaisarvion diskursiivisessa käytänteessä työntekijän palkinto heijastuu kolleegoiden reaktioista tehtyyn työhön. Kollegoilta saatu kiitos tai palkinto voi olla arvokkaampi kuin johdon antama tunnustus. Palkinnon rahallisella arvolla ei ole merkitystä silloin, kun se on tullut työyhteisöltä. Sen sijaan palkinnon

henkilökohtaisuus on merkityksellistä. Itse palkinnolla onkin tällöin vain symbolinen arvo, kun taas työyhteisöltä saavutettu arvostus rakentuu todelliseksi palkinnoksi. Toisaalta myös rahan ylivertaista asemaa painotetaan. Alla olevassa aineistoesimerkissä näkyy, kuinka raha ja työkavereilta saadut palkinnot rinnastetaan toisiinsa, mutta symbolisten tunnustusten arvo ei kuitenkaan ole aivan yhtä suuri kuin rahan.

”Tapaamisessa näet palkitaan työntekijöiden keskuudestaan valitsemaa onnistujia, muun muassa paras tiimipelaaja, paras taistelija ja rehdein työntekijä. Palkinnot ostetaan vastaanottajalle henkilökohtaisesti, ja ne ovat hyvinkin humoristisia. Jollekin ojennetaan uusi vara-akku kännykkään, toiselle urheilujuomapullo. Kaikki palkitut saavat myös pokaalin, jonka hinta ei päättä huimaa... vara-akut ja juomapullot tuntuvat olevan työntekijöille liki yhtä tärkeitä kuin raha. Hassut palkinnot kun saadaan työkavereilta. ” (Kauppalehti, 20.4.2016)

Kolleegat ovat mukana arvioimassa muita työntekijöitä myös rahallisesti arvokkaiden bonusten jaoissa. Työyhteisön kontrolli ei tähtää ainoastaan työntekijöiden identiteetin regulaatioon määrittämällä työyhteisön jäsenet sanattomalla sopimuksella tietynlaisiksi, vaan pyrkimyksenä on myös ohjata näkyvä, rahallinen palkkio työyhteisössä onnistuneille. Tämä on sanattomiin sopimukseen verrattuna näkyvää palkitsemista, jonka taustalla on kuitenkin johdon määrittämät arvot tai muut kriteerit arviointiin. Seuraavassa aineistoesimerkissä tulee esiin, kuinka bonuksista puhutaan vertaisarvioinnin diskurssiivisessä käytänteessä.

”Työntekijät pääsevät vertaisarvioinnilla vaikuttamaan siihen, ketkä saavuttavat suurimmat henkilökohtaiset bonukset. Toisin sanoen työkaverit pääsevät äänestämään toistensa bonuksista. Työntekijät arvioivat työkavereitaan muun muassa ammatillisen osaamisen, sen kehittämisen sekä toimiston omien arvojen mukaisen toiminnan mukaan. ” (Marmai, 31.3.2017)

Vertaisarvion dirskurssiivisessä käytänteessä käsitellään myös palkintojenjaon ja organisaation oikeudenmukaisuutta. Palkka rakentuu työntekijää määrittäväksi tekijäksi,

jolla on vaikutusta työntekijän motivaatioon ja suoritukseen. Vaikka työntekijän arvo työyhteisössä määritellään palkan suuruudella, suuruuden määrää tärkeämpänä palkan suhtautuminen muiden työkavereiden palkkojen suuruuteen. Palkinnon suuruuden sijaan vertailun kohteena ovatkin siis työkavereiden palkintojen suuruudet. Tällöin palkintona ei oikeastaan olekaan raha, vaan se, ettei työkaverin palkka ole suurempi kuin oma palkka. Tämä tulee ilmi seuraavassa lainauksessa.

”Työntekijän käsitys oikeudenmukaisuudesta syntyy vertailemalla: hän vertaa omasta työstään saamaansa palkkaa muiden vastaavissa tehtävissä toimivien palkkoihin. Työntekijä kokee epäoikeudenmukaisuutta, jos vertailun lopputulos ei ole tasapuolinen. Kyse ei ole siis absoluuttisesta palkkatasosta, vaan palkan suhteellisesta tasosta omassa viiteryhmässä.” (Talouselämä 6.10.2016)

Yhteisöllisyyden diskursiivisessa käytänteessä yhteisöllisyyttä ei pyritä luomaan ainoastaan työntekijöiden aloitteesta, vaan johto on läsnä ohjaamassa toivotunlaisen yhteisöllisyyden syntymistä. Palkitseminen nähdään työkaluna yhteisöllisyyden synnyttämiseen ja ylläpitämiseen. Palkinto esittäytyy porkkanana, joka oikein käytettynä saa työyhteisössä aikaan epäitsekkyyttä ja yhteisöllisyyttä. Työntekijä ei siis välttämättä koe palkitsevaksi yhteisöllisyyttä itsessään, vaan ulkopuolisen palkinnon vaikutuksen alaisena alkaa käyttäytyä yhteisölle edullisella tavalla.

Yhteisiin tavoitteisiin sidotut palkinnot tai kaikkien työntekijöiden samanaikainen palkitseminen rinnastetaan työyhteisön hyvinvointiin ja yhteenkuuluvuuteen. Myös työntekijöiden suorituksen arviointia tulee kehittää oman yrityksen kulttuuriin sopivaksi. Palkitsemisen ja yrityskulttuurin yhteen liittämisen luo kuvan, jossa yrityskulttuuria on mahdollista johtaa palkitsemalla toivotusta ja rankaisemalla epätoivotusta käytöksestä. Tällöin myös osa työyhteisön jäsenistä nähdään onnistujina ja osa epäonnistujina. Pehmeä puhe yhteisöllisyydestä kätkeekin taakseen rahallisen voiton tavoitteluun. Alla olevissa aineistoesimerkeissä tulee esiin se, kuinka palkitsemalla pyritään vaikuttamaan yhteisöllisyyteen.

”Yhteisiin tavoitteisiin sidotut palkkiot puolestaan korostavat työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja edistävät yhteistyötä.” (Talouselämä, 6.10.2016)

”Ihmisiä pitää rohkaista tiimityöskentelyyn, jossa myös epäitsekkyys ja hyvä ryhmähenki palkitsevat. Näin hyvinolontunteesta tulee kestävämpää ja sen mukanaan tuoma hyvä tuottavuus kestää pidempään.” (Kauppalehti, 4.10.2017)

Työyhteisöä korostetaan yhteisöllisyyden diskursiivisessa käyntänteessä myös vastuulla. Kaikki organisaation jäsenet nähdään vastuunkantajina. Vastuu ilmaistaan aineistossa esimerkiksi *”kaikki organisaation jäsenet kantavat yhteistä vastuuta”* ja *”kaikki työntekijät ovat samassa veneessä”* -tyyppisissä ilmaisuissa. Vastuullisuus liitetään työntekijän taloudellisiin tavoitteisiin pääsyyn, hyvinvointiin tai kuten alla olevassa lainauksessa, muiden työntekijöiden tukemiseen. Lisäksi painotetaan erityisesti työyhteisön yhteistä vastuuta. Työntekijän identiteetin regulaation kannalta nämä erilaiset vastuun muodot voivat olla ongelmallisia, mikäli esimerkiksi taloudellisiin tavoitteisiin pääsy, oma hyvinvointi ja muiden työyhteisön jäsenten auttaminen ovat ristiriidassa keskenään.

”Kun jokainen työntekijä on valmis auttamaan, tukemaan ja olemaan vastuullinen työyhteisön jäsen, on työssä jaksaminen vaikeissakin tilanteissa ja muutoksessa kaikille helpompaa.” (Ansiomerkit, 3.2.2016)

Työntekijän odotetaan tiimityöntekijädiskurssissa kokevan työyhteisöön kuulumisen merkitykselliseksi. Työkavereiden kanssa työskentely on nautinto ja kokemus työyhteisöön kuulumisesta on tärkeä. Työyhteisö esitetään työn merkityksellisyyden lähteenä. Työn merkityksellisyyden ja osallisena olemisen yhdistäminen työyhteisöön vahvistaa yksilön identiteetin regulaatiota työyhteisöön sopivaksi. Seuraavassa aineistoesimerkissä työntekijän motivointi liitetään yhdessä tekemiseen.

”Kantava ajatus työntekijöiden motivoinnissa on yhdessä tekeminen, joka liittyy useimmiten hyvinvointiin ja itsensä ylittämiseen.” (Blogiteksti, 19.1.2015)

Tiimityöntekijädiskurssissa kontrollia rakennetaan useassa tasossa, sillä työntekijät saavat työyhteisöltä sekä aineetonta että aineellista palautetta työstään. Määrittelemällä työyhteisön jäsenet tietynlaisiksi, pyrkii työntekijä muodostamaan identiteetistään

työyhteisön muiden jäsenten identiteettien kaltaisia. Palkitsemalla määritellään tässä tapauksessa yhteisö, jolloin siitä muodostuu tehokas yksilön identiteetin regulaatioon vaikuttava kontrollin keino.

Työyhteisöltä saadaan toisaalta symbolista tunnustusta hyvin tehdystä työstä ja toisaalta työyhteisö voi myös päättää toistensa rahallisten palkintojen suuruudesta. Lisäksi työntekijä saa palautetta omasta työstään myös vertaamalla omaa palkintoaan muiden palkintoihin, jolloin työntekijän ei välttämättä tarvitse saada suoraa palautetta muilta. Tiimityöntekijädiskurssissa työntekijästä rakentuu aktiivinen työyhteisön jäsen, joka voi omalla toiminnallaan sekä edistää että heikentää työn tuloksia. Toisaalta johdon tehtäväksi jää palkitsemisen avulla rohkaista työntekijöitä tiimityöhön, jonka lopputulokset ovat johdon tarpeita vastaavia. Työyhteisön muilla toimijoilla on siten jonkin verran liikkumatilaa, jota johto kuitenkin pyrkii rajoittamaan itselleen sopivaksi.

6. POHDINTAA ORGANISAATIOKONTROLLIN RAKENTUMISESTA

Edellä olen esitellyt tekemäni aineiston analyysiin, jossa olen kuvaillut palkitsemiskeskustelujen diskursiivisia käytänteitä ja näiden muodostamia diskursseja. Tässä tutkimuksessa mielenkiinnonkohteena on ollut organisaatiokontrollin rakentuminen sosiaalisessa mediassa. Olen hahmottanut sitä, minkälaisilla diskursseilla kontrollia rakennetaan palkitsemiskeskusteluissa sekä sitä, miten työntekijän identiteetin regulaatio ilmenee palkitsemiskeskusteluissa rakentuvissa diskursseissa. Tutkimukseni on keskittynyt kielenkäyttöön merkityksien ja todellisuuden luojana diskurssianalyysin periaatteiden mukaisesti.

Tutkimukseni avaa kontrollin rakentumista palkitsemisjärjestelmien diskursiivisissa käytänteissä. Identifioimani neljä diskurssia, isähahmo, tuloksetekijä, asiantuntija ja tiimityöntekijä, hahmottavat, kuinka palkitsemisesta puhutaan ja kuinka palkitsemista merkityksellistetään. Tässä luvussa kokoan yhteen aineiston analyysissä saamani tutkimustulokseni ja suhteutan ne aiempaan tutkimukseen aiheesta. Lisäksi lopuksi ehdotan jatkotutkimusaiheita.

6.1 Organisaatiokontrollia rakentavat diskurssit

Tämän tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona on syventynyt ymmärrys organisaatiokontrollista. Lisääntynyt ymmärrys työntekijän palkitsemisesta kontrollin käytänteenä auttaa käsittämään palkitsemisen taustalla piileviä itsestänselvyyksiksi kehittyneitä lähtökohtia. Lisääntyneen ymmärryksen avulla palkitsemista kontrollin käytänteenä on mahdollista haastaa ja tulevaisuudessa kehittää. Twitter tarjoaa tutkijoille mielenkiintoista tietoa etenkin siitä, mitä ihmiset ovat mieltä ajankohtaisista asioista (Zappavigna, 2011, s. 804) ja tviitit antavat arvokasta tietoa yksilöistä, ryhmistä ja organisaatioista (Risse ym., 2014, s. 207). Tämän takia on tutkimukseni kontribuutiona myös ymmärryksen lisääminen siitä, miten suomalaisessa yhteiskunnassa palkitseminen merkityksellistetään. Alla olevassa kuviossa olen hahmottanut sitä, minkälaisia organisaatiokontrollia rakentavat diskurssit ovat sekä suhteuttanut ne palkitsemiseen ja identiteetin regulaatioon.



Kuvio 2. Organisaatiokontrollia palkitsemiskeskusteluissa rakentavat diskurssit

Palkitsemisjärjestelmien suosio ei ole näyttänyt viime vuosina hiipumisen merkkejä. Tämä ei ole yllättävää, sillä tämän tutkimuksen perusteella palkitseminen

merkityksellistyy monessa eri tasossa ja ulottuvuudessa. Aineistostani identifioimani neljä diskurssia merkityksellistävät palkitsemista kontrollin käytänteenä jokainen hieman erilaisesta näkökulmasta. Isähahmodiskurssissa kontrolli rakentuu johdon ja työntekijöiden välisessä suhteessa. Tuloksetekijädiskurssissa kontrolli rakentuu siten, että diskurssille ominainen talouspuhe määrittää miten ja missä yhteyksissä asioista on organisaatiossa sallittua puhua. Asiantuntijadiskurssissa sen sijaan pyrkimyksenä on vaikuttaa työntekijän sisäiseen identiteettiin kuvailemalla ihanteellinen työntekijä ja tiimityöntekijädiskurssissa käytetään hyväksi ryhmäpainetta.

Isähahmodiskurssissa kontrolli luovutetaan johdolle. Johto merkityksellistyy päätöksentekijäksi ja holhojaksi, jolla on tietoa ja taitoa kehittää sekä organisaatiotaan että työntekijöitään. Uutuusarvona suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen on se, että työntekijät merkityksellistyvät lapsenomaisiksi toimijoiksi, jotka tarvitsevat ohjausta. Näitä merkityksiä tuotetaan toisaalta korostamalla johdon asemaa ja toisaalta palkitsemalla työntekijöitä johdon kehuilla ja huomiolla sekä erilaisin herkku- ja symbolipalkinnoilla. Isähahmodiskurssin kontrolli näyttäytyykin perinteisenä ylhäältä alaspäin suuntautuvana johtamisena, jonka tarkoituksena on pyrkiä hallitsemaan ja rajoittamaan liian vapaasti etenevää toimintaa. (Auvinen & Teittinen, 2014, s.17.) Se heijastelee tällä hetkellä valtavirtana olevaa, yksilökeskeistä näkökulmaa organisaatioihin. Yksilökeskeisen näkökulman taustalla on ajatus tiedon yleistettävyydestä ja sen pyrkimyksenä on ikään kuin ottaa organisaatioista niiden keskeiset piirteet vangitsevia valokuvia. Tieto on isähahmodiskurssissa luoneeltaan managerialistista, sillä sen tavoitteena on tarjota johdolle yleistettävissä olevia ohjeita parhaasta mahdollisesta tavasta järjestää liiketoimintaa. (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 121.) Ylhäältä alas suuntautuvan kontrollin lisäksi isähahmodiskurssi toimii kuitenkin vielä toisessa tasossa. Merkityksellistämällä työntekijät lapsiksi on jakamattoman päätäntävällän keskittäminen johdolle perustelua, sillä lapset eivät ole kykeneväisiä ottamaan harteilleen vastuuta. Toimijuus annetaan isähahmodiskurssissa johdolle, kun taas työntekijät näyttävät passiivisina.

Isähahmodiskurssissa ilmennetään myös hierarkisia valtasuhteita. Johdolla ei ole esimerkiksi palkitsemisen suhteen velvollisuutta selittää päätöksiään, vaan johto merkityksellistetään kaikkitietäväksi. Johdon on myös sallittua antaa kehuja ja palautetta työntekijöille, mutta työntekijöiden ei ole sallittua antaa palautetta johdolle.

Valtasuhteiden muodostumisessa molemmat valtasuhteen osapuolet voivat olla tuottamassa epätasaisesti muodostuvaa vallanjakoa ottamalla itsestään selvyytenä oman, ennalta määritellyn asemansa. (Suoninen, 2016.) Tässä tilanteessa työntekijöille ei kuitenkaan käytännössä ollenkaan anneta puheenvuoroa, joten työntekijät eivät voi olla tuottamassa epätasaisesti muodostuvaa vallanjakoa.

Selkeillä tittleillä tai hienovaraisilla keinoilla osoitetuilla hierarkioilla voidaan myös vaikuttaa organisaation jäsenten identiteetin regulaatioon. Useimmissa organisaatioissa erilaisten ryhmien arvo ilmaistaan symboleilla. Yksilö rakentaa identiteettiään esimerkiksi johtajuuden tai alaisuuden symbolisen määrittämisen mukaan. (Alvesson & Willmott, 2002, s.631.) Palkitsemiskeskusteluissa hierarkiat on selkeästi ilmaistu jakamalla työyhteisön jäsenet johtoon tai työntekijöihin kuuluviksi. Tämän lisäksi hierarkioita ilmaistaan hienovaraisin keinoin merkityksellistämällä johdon ja työntekijöiden välinen suhde lapsi-vanhempi -suhteen kaltaiseksi asetelmaksi. Vaikka aineistoni antaa yksipuolisen käsityksen identiteetin muodostamisesta, voivat työntekijät myös vastustaa heille esitettyjä identiteettejä. Harquailin ja Kingin (2010) mukaan organisaatiossa näkyvän identiteetin lisäksi työyhteisön jäsenet rakentavat myös henkilökohtaista identiteettiä. Tämä tuntuu työntekijöistä vähintään yhtä oikeutetulta kuin organisaation kehotuksesta ja paineesta rakennetut identiteetit. (Harquail & King, 2010 s. 1635.)

Tuloksentekijädiskurssissa kontrolli rakentuu siten eri tavoin kuin muissa identifioimissani diskursseissa, ettei se liity vahvasti mihinkään subjektipositioon. Tuloksentekijädiskurssissa kontrolli rakentuukin määrittelemällä konteksti, jossa toiminta tapahtuu. Tällöin työyhteisö alkaa suosia kontekstille edullisia piirteitä työyhteisön jäsenissä. (Alvesson & Wilmott, 2002, s. 631.) Kontrollilla luodaan rajoitteet sille, miten asioista on sallittua ja hyväksyttyä puhua.

Palkitsemisessa hyväksyttyä on liittää keskustelu organisaation tulokseen. Palkitsemisen tulokseen liittämisestä on tullut itsestään selvyyttä, jota ei oikeastaan kyseenalaisteta lainkaan. Holmesin (1995) mukaan henkilöstöjohton diskurssit sisältävät kielellisiä käytänteitä, jotka legitimoivat työntekijöiltä odotettavan toiminnan ja suorituksen arvioinnin tietynlaiseksi. Työntekijät rinnastetaan tuotannollisten ja palvelullisten resurssien kaltaisiksi, joita on johdettava tehokkaasti. (Holmes, 1995, s. 40.)

Tuloksetekijädiskurssin merkityksellistäminen ei poikkea 90-luvulla Townleyn identifioimista henkilöstöjohdolle ominaisista diskursseista, joille tyypillistä kieltä ja tietoa ovat rationaalisuus, tieteellisyys, mittaaminen ja laatuluokittelu (Townley, 1993, s. 541). Power (2004) on sen sijaan todennut, että yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa on tulevaisuudessa tärkeää avata suorituksen mittaamista syvällisesti. Useat huomaamattomat luokittelun käytänteet tukevat organisaatioissa mittaamista ja ovat kiinteästi yhteydessä kontrolliin. Power painottaa, ettei suorituksen mittaaminen välttämättä tuo esiin asioita absoluuttisina totuuksina, vaan heijastaa laajempia yhteiskunnan arvoja. Mittaamalla organisaatioon voidaan luoda todellisuuksia, yleisesti hyväksytyjä totuuksia, jotka palvelevat tiettyjä kontrollin muotoja. (Power, 2004, s. 771-778.)

Niin hyvinvointi kuin suorituksen arviointi liitetään tuloksetekijädiskurssissa talouspuheeseen, jonka taustalla on strategisen edun tavoittelu. Hyvinvoinnin diskursiivisessa käytänteessä hyvinvointi nähdäänkin lähinnä välinearvona, jonka avulla on mahdollista saavuttaa haluttuja asioita. Hyvinvointi merkityksellistyy osaksi palkitsemista, jonka päämääränä on lisätä työntekijöiden hyvinvointia siten, että työntekijät olisivat mahdollisimman tehokkaita. Samansuuntaisia tuloksia on saanut työhyvinvointia diskursiivisesti tarkastelevassa tutkimuksessa Piritta Parkkari (2012), jonka mukaan työhyvinvointi rakentuu mitattavaksi välinearvoksi, jolla on mahdollista saada liiketaloudellista hyötyä (Parkkari, 2012, s. 51). Myös Maraveliaan mukaan organisaatioiden hyvinvointiohjelmat on rakennettu siten, että työntekijöiden tekemät valinnat olisivat yhdenmukaisia organisaatioiden arvojen ja periaatteiden kanssa sekä tukisivat organisaation tavoitteisiin pääsyä (Maravelias, 2009, s. 199-200).

Suorituksen diskursiivisessa käytänteessä suoritusta merkityksellistetään samaan tapaan kuin materiaalista tuotetta. Jotta palkitseminen olisi mahdollista, pyritään suoritusta mittaamaan samaan tapaan kuin esimerkiksi tuotteen kokoa. Tämä voi olla ongelmallista, sillä suoritus ei ole absoluuttinen kuvaus todellisuudesta, vaan rakentuu jo olemassa olevissa sosiaalisissa ja diskursiivisissa käytänteissä ja on avoin vastakkaisille tulkinnoille (Mueller & Carter, 2005, s. 378; Hoedemaekers ja Keegan, 2010.) Myös suorituksen diskurssit ovat osallisina työntekijöiden identiteetin regulaatioissa. Ne rakentavat yhdessä muiden organisaation diskurssien kanssa työntekijän identiteetin regulaatiota suoriutuvana työntekijänä. (Hoedemaeker &

Keegan, 2010.)

Asiantuntijadiskurssissa kontrollin keskiössä ovat työntekijöiden sisäiset ominaisuudet. Asiantuntijadiskurssissa työntekijä merkityksellisyys samaan tapaan kuin henkilöstöjohdon pehmeässä näkökulmassa, jonka mukaan työntekijä voi olla myös luova, yrityksen kehittämiseen kykenevä arvokas kilpailuetu, jota voi sitouttaa viestinnällä, motivoimalla ja oikeanlaisella johtajuudella. (Legge, 2005, s. 105.) Työntekijät merkityksellistetäänkin aktiivisiksi päätöksentekijöiksi, jotka kehittävät niin työn käytänteitä kuin palkitsemisjärjestelmiä. Työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita, eikä rahallisella palkitsemisella ole suurta merkitystä. Palkitsevaa työntekijälle on tällöin mielekäs työ ja siinä hyvin menestyminen. Merkityksiä tuotetaan sitomalla palkitseminen työntekijän sisäisiin motivaation lähteisiin ulkoisten tekijöiden, kuten johdon tai työyhteisön sijaan. Toisin kuin muissa identifioimissani diskursseissa, rahallinen palkitseminen nähdään jopa työtä haittaavana tekijänä. Yksi organisaatiokontrollin keinoista onkin tarjota tietynlainen sanasto motiiveista puhumiselle. Palkitsemiskeskusteluissa ohjataan työntekijöitä rakentamaan identiteettiään ennen kaikkea sisäisesti motivoituneiksi ulkoisesti motivoitumisen sijaan. (Alvesson & Willmott, 2002, s. 629.)

Asiantuntijadiskurssissa kiinnostuksen herättää muista diskursseista poikkeavasti työntekijän merkityksellistäminen yksilöksi. Työntekijälle annetaan tilaa olla oma itsensä ja työntekijän yksilöllisyyttä arvostetaan. Tämä tukee Flemingin ja Sturdyn (2011) ajatusta siitä, ettei identiteetin regulaatiota tapahdu ainoastaan tiukasti määrittelemällä yksilö tai yhteisö tietynlaisiksi, vaan työntekijää kannustetaan olemaan myös oma itsensä. Sen sijaan tutkimuksessani ei tule esiin Flemingin ja Sturdyn huoli siitä, että työntekijän identiteetti aukeaisi myös eri tavalla taloudellisen tarkastelun alle. (Fleming & Sturdy, 2011, s.196.)

Vaikka työntekijät merkityksellistyvät asiantuntijadiskurssissa aktiivisiksi, sisäisesti motivoituneiksi kehittäjiksi, ei heille silti anneta mahdollisuutta kertoa itse omasta motivoitumisestaan. On ristiriitaista, että aktiivisiksi merkityksellistyvät työntekijät eivät ole millään tavalla aktiivisia aineistossani. Mediateksteissä puhuvat ihmiset, jotka ovat uutisoimisen arvoisia, joten ne ovat hyvä esimerkki diskurssien uusintamisesta (Fairclough, 1992, s. 107). Vaikka asiantuntijadiskurssissa työntekijät rakentuvat

aktiivisiksi toimijoiksi, uusinnetaan tässäkin diskurssissa ylhäältä alaspäin suuntautuvaa, perinteistä johdon kontrollia. Janssensin & Steyaertin (2009) mukaan henkilöstöjohdon tutkimuksessa keskiöön pitäisi nostaa myös työntekijä, mutta keskittyminen esimerkiksi motivaatioon ja työtyytyväisyyteen voi olla ongelmallista niiden poliittisen luonteen vuoksi. (Janssens & Steyaert, 2009, s. 145.) Tämän tutkimuksen tulokset ovat vastaavia. Työtyytyväisyys ja motivaatio ovat molemmat vahvasti aineistossa esillä, mutta ne ovat siitä huolimatta johdon määrittelemiä. Työntekijöiden keskiöön nostaminen on haasteellista, mikäli työntekijät eivät ole itse mukana tässä prosessissa.

Tiimityöntekijädiskurssissa kontrolli rakentuu laajasti. Johdon lisäksi kontrollia käyttävät kaikki työyhteisön jäsenet. Tämä tutkimus tukee Teittisen ja Auvisen ajatusta siitä, että työntekijä on erilaisten kontrollin muotojen ja tasojen kokoaikaisessa ristipaineessa. Toisaalta yksilö on samanaikaisesti yhteisön jäsenenä myös rakentamassa kontrollia. (Teittinen & Auvinen, 2009, s. 17.) Työntekijän palkitsemista merkityksellistetään tiimityöntekijädiskurssissa sosiaalisena ilmiönä ja se rakentuu suhteessa muihin työyhteisön jäseniin. Työntekijät eivät saa kolleegoiltaan palautetta ainoastaan aineettoman ja aineellisen palkitsemisen muodossa, vaan he myös vertaavat omaa menestymistään muiden menestymiseen. Palkintona työntekijöille määrittyy muiden työyhteisön jäsenten antama palaute sekä työyhteisössä osallisena oleminen. Työntekijä voidaankin identifioida epäsuorasti määrittelemällä työyhteisön muut jäsenet. Tämän kontrollin keinon pyrkimyksenä on vaikuttaa työntekijän identiteetin regulaatioon työyhteisön kannalta suotuisalla tavalla. (Alvesson & Willmott, 2002, s. 629.)

Vaikka työyhteisö merkityksellistyy tiimityöntekijädiskurssissa kontrollin rakentajaksi, tulee myös johdon osallisuus työyhteisön toimivuuteen aineistossa selkeästi esille. Johdon tehtävänä on luoda puitteet, joiden avulla työyhteisössä työntekijät toisiaan arvioivat. Taustalla on ajatus siitä, että työkuultuuria olisi mahdollista johtaa. Kuten Raelin (2008) ilmaisee, voivat yrityksen kulttuuriin keskittyvät kontrollin keinot kannustaa johdon kannalta suotuiseseen käytökseen. Työntekijöille voi kuitenkin välittyä vääristynyt kuva heidän vaikutusmahdollisuuksistaan johtamisen käytäntöihin (Raelin, 2008, Raelin mukaan, 2011, s. 141). Toisaalta yksilöt voivat suojatakseen tai mahdollistaakseen sosiaalisen toimijuutensa myös vastustaa diskursseja (Laine & Vaara, 2007, s. 30). Työntekijöiden dis-identifikaatiota, eli työntekijän pyrkimystä erottaa

identiteettinsä johdon kehottamista valheellisista identiteeteistä, ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan tullut esille (Costas & Fleming, 2009, s. 356). Tämä voi johtua siitä, ettei työntekijöille yksinkertaisesti annettu puheenvuoroa. Vaikka työntekijän näkökulma jää tutkimissani mediateksteissä ja blogeissa melko marginaaliseen asemaan, voi työpaikalla tilanne olla toinen.

6.2 Kehityskohteena organisaatiokontrolli

Vaikka työntekijät merkityksellisetetään aktiivisiksi osassa diskursseja, rakentuu kontrolli kokonaisuudessaan palkitsemiskeskusteluissa suhteessa johtoon. Aineistoni yksipuolisen, johdon ja asiantuntijoiden näkökulman huomioon ottaen tämä ei varsinaisesti ole yllättävää. Yllättävää on sen sijaan se, ettei aineistossani anneta puheenvuoroa ollenkaan työntekijöille. Laine (2009) on strategiaa ja työkäytäntöjä tutkiessaan tullut siihen lopputulokseen, että moniäänisyyttä pitäisi lisätä paitsi strategian teoretisointiin myös organisaatioiden todellisuuteen. Mikäli asiantuntijuuden nähdään määräytyvän ainoastaan johdolle, kielletään samalla henkilöstön asiantuntijuutta ja itsemäärämisoikeutta sekä samalla vaimennetaan asiantuntijuudesta kumpuava innostus. (Laine, 2009, s. 199.) Samaa voi soveltaa myös palkitsemisjärjestelmiin yhtenä kontrollin käytänteenä. Juuri siinä työntekijän asiantuntijuuden kunnioittaminen olisi työntekijän identiteetin regulaation kannalta tärkeää, sillä onhan kyse ennen kaikkea pyrkimyksestä kasvattaa eikä vaimentaa asiantuntijuudesta kumpuavaa innostusta.

Käytännön työelämässä tutkimukseni auttaa sekä asiantuntijoita, johtoa kuin työntekijöitäkin ymmärtämään palkitsemisjärjestelmiä organisaatiokontrollin rakentajina sekä sitä, minkälaisia asioita kontrolli rajoittaa ja mitä se toisaalta mahdollistaa tekemään. Yhdyn Janssensin & Steyaertin (2009) mielipiteeseen siitä, että kehityskohteena käytännön liike-elämälle on kaikkien työyhteisön jäsenten ottaminen aikaisempaa vahvemmin palkitsemisen keskiöön. Vaikka palkitsemiskeskusteluissa puhutaan kattavasti esimerkiksi hyvinvoinnista, motivaatiosta ja tiimeistä, on haasteellista kehittää palkitsemista, mikäli keskustelu jää ainoastaan johdon ja asiantuntijoiden väliseksi. Tämän vuoksi kehotan antamaan palkitsemiskeskusteluissa johdon äänen lisäksi ääni myös työyhteisön muille jäsenille. Lisäksi tutkimukseni konteksti Twitterissä auttaa syventämään työelämään liittyvien ilmiöiden käsittelyä

sosiaalisessa mediassa.

Läpi aineistoni on kielellisissä ilmaisuissa havaittavissa vahvaa dikotomista merkityksellistämistä. Erityisesti huomioni kiinnittyi työntekijän ja johdon välisen kuilun rakentamiseen. Kuilua rakennetaan jo keskustelun lähtöasetelmassa, jossa työyhteisön jäsenet jaetaan karkeasti kuuluviksi joko johtoon tai työntekijöihin. Tiedostan, että samainen kuilu löytyy myös aineistoni analyysistä sekä tekemistäni johtopäätöksistä. Koivusen (2006) mukaan eronteon tekeminen johdon ja työntekijöiden välille on tyypillistä ja mahdollistaa johdolle ulkopuolisten häiriötekijöiden pitämisen loitolla (Koivunen, 2006, s. 95.) Organisaation toimintaa, sen ongelmia ja etuja tunteakseen on kuitenkin olennaista, että johto on läsnä työyhteisön arjessa (Koivunen, 2006, s. 97).

Burr on todennut, että diskurssit tarjoavat yksilöille sosiaalisen aseman heidän päivittäisessä elämässään (Burr, 1995, s. 54-55). Tässä tilanteessa organisaatioissa määrittävä sosiaalinen asema on erityisen voimakas ja ohjaa yhteisön toimintaa. Siitä huolimatta, että useissa organisaatioissa suositaan nykyään matalaa hierarkiaa, verkostoja ja poikkitieteellisiä tiimejä, uusinnetaan niissä edelleen samantapaisia käytänteitä ja tuotetaan uudelleen samoja merkityksiä kuin aikaisemmissa hierarkisissa organisaatioissa. Vanha hierarkia jatkaa siten eloaan uusissa organisoinnin muodoissa. (Koivunen, 2006, s. 96.)

Vaikka toisinnan omassa analyysissäni ja johtopäätöksissäni itsestänselvyydeksi muodostunutta dikotomiaa, haluan tuoda esiin, että dikotomiaa on myös mahdollista haastaa. Johdon ja työntekijöiden erottelu toisistaan on melko triviaalia, sillä molemmat ovat useimmiten lopulta palkallisia työntekijöitä, jotka työskentelevät kohti yhteistä tavoitetta. Francis (2006) on johdon henkilöstöjohdon kokemuksia diskurssiivisesti tutkiessaan huomannut, että johto on työyhteisössä aktiivisen toimijan, subjektin, lisäksi myös objekti. Henkilöstöjohto merkityksellistyi työntekijöiden tapaan talouspuheessa passiiviseksi objektiksi. (Francis, 2006, s. 78.) Mielenkiintoista on myös se, että johto mielletään työntekijöiden tapaan yhtenäiseksi joukoksi, jonka toiminta ja toiminnan motivaatio merkityksellistyy yksipuolisesti. Ehkäpä työntekijöiden toimijuuden korostamisen lisäksi pitäisi palkitsemiskeskusteluissa nostaa myös johdon moniäänisyys.

Käytännön työelämän lisäksi tutkimustulokseni toimii herättäjänä myös perinteistä johdon kontrollia opettaville yliopistoille, joista oma kiinnostukseni aiheeseen lähti liikkeelle. Cameronin, Irelandin, Lussierin, Newin ja Robbinsin jo vuonna 2003 tekemän tutkimuksen mukaan kauppatieteissä käytetyt materiaalit antavat yksipuolisen kuvan opetettavasta aiheesta ja ajavat lähinnä osakkeidenomistajien etuja. Lisäksi materiaalien kirjoittajat edustavat konservatiivisinta linjaa kauppatieteiden opetuksessa. (Cameron, Ireland, Lussier, New & Robbins, 2003, s.726-728.) Vaikka kauppatieteissä tietoa perustellaan usein numeerisesti, on numeroidenkin taustalla ideologiset lähtökohdat. Ne määrittävät sen, minkälaiset diskurssit dominoivat ja minkälaiset diskurssit jäävät kokonaan huomiotta. (Mir, 2003, s. 737.)

Mikäli kauppatieteellisessä tiedekunnassa opiskelevat opiskelijat, tulevaisuudessa aiheen parissa työskentelevät työntekijät saavat jo lähtökohtaisesti yksipuolisen näkökulman opetettavasta aiheesta. Sama ajatusmalli voi siirtyä myös työelämään. Tämän vuoksi tulisi kauppatieteellistä koulutusta uudistaa siten, että jo opintojen alkuvaiheessa annettaisiin opiskelijoille valmiudet ymmärtää käsiteltäviä aiheita useista eri näkökulmista tarjoamalla esimerkiksi vastakkaisia tulkintoja samasta aiheesta. Tällöin opiskelijat pystyisivät työelämään siirtyessään tarkastelemaan organisaatiota monimutkaisena organismina, jonka toimintapojen perustelut ovat harvoin mustavalkoisia.

6.3 Twitter palkitsemiskeskustelujen alustana

Yksi tutkimukseni kontribuutioista on uutuusarvoa nauttiva aineistonkeruutyylini, jonka alustana toimivasta Twitterin keräsin tviittien avulla perinteisen median artikkeleita sekä kaupallisia ja ei-kaupallisia blogitekstejä. Lisäksi analyysissäni oli mukana myös tviittien tekstisisältöä ja hashtageja. Tutkimukseni laajentaa kontrollin tutkimuksen kenttää sosiaalisessa mediassa ja lisää tietämystä Twitterin ja perinteisen median yhdistämisestä aineistonkeruumuotona.

Ensioletusteni vastaisesti Twitter ei tarjonnut liiketalouspuheen valtavirrasta merkittävästi poikkeavia diskursseja, vaan suurin osa linkitetyistä artikkeleista ja blogikirjoituksista oli sisällöltään perinteisen liiketalouspuheen kaltaista. Tämä on sinällään mielenkiintoinen tieto, sillä Twitter alustana tarjoaa myös niin sanotuille

tavallisille kansalaisille mahdollisuuden ilmaista itseään. (Matikainen, 2009, s. 110.) Voisi siis kuvitella, että Twitterissä äänessä olisivat myös ne ihmiset, joille ei esimerkiksi perinteisessä mediassa puheenvuoroa annetta. Albu ja Etterin mukaan Twitterin sisällöt voivatkin tuottaa jännitteitä ja muuttaa perinteisiä johdon kontrollin ilmenemismuotoja. (Albu & Etter, 2016, s. 8.)

Toisaalta Twitterin pääkäyttäjäkunnan on havaittu muodostuvan pääasiassa ammatilliselta taustaltaan asiantuntijoista ja johtavissa tehtävissä olevista henkilöistä. (Sloan, 2015, s. 8-9). Palkitsemiskeskustelua Twitterissä käykin pieni, erityisesti aiheesta kiinnostunut ryhmä, joista useat tekevät töitä henkilöstöjohtamisen parissa. Tästä kertoo se, että aineistoni blogikirjoituksista suurin osa oli jossain määrin kaupallisia. Tässä valossa ei ole yllättävää, että Twitter näyttäisi tarjoavan alustan perinteisten liiketalousdiskurssien uusintamiselle. Pieni ja asiantunteva joukko palkitsemiskeskusteluihin osallistuvia käyttäjiä uusintaa perinteisiä liiketalousdiskursseja linkittämällä ja siten markkinoimalla omasta näkökulmastaan kirjoittamiaan tekstejä samanhenkisille ihmisille. Lisäksi Twitterin uudelleen tviittaus-mahdollisuudella voi hegemonisten diskurssien asemaa vahvistaa edelleen uudelleen tviittaamalla vain tietyntyyppisiä tviittejä.

Twitterin aihetunnisteella, hashtagilla, oli merkittävä osuus tämän tutkimuksen aineiston rajaamisessa. Pagen (2012), Zappavignan (2011) ja Kreisin (2017) tutkimusten mukaan hashtagilla tehdään ammatillista identiteettiä näkyväksi ja muodostetaan samoja arvoja jakavia yhteisöjä jopa geopoliittisten rajojen yli (Page, 2012, s. 198; Zappavigna, 2011, s. 804; Kreis, 2017, s. 511). Rajaamalla aineistoni valitsemillani hashtagilla, olen siis saanut tietyt arvot jakavan yhteisön tutkimukseni kohteeksi. Siten on mahdollista, että joillakin toisilla hashtagilla olisin saanut Twitteristä esiin erilaista aineistoa ja erilaisia tutkimustuloksia. Tämän tutkimuksen aineistossa vaiennetut työntekijät voivatkin käydä palkitsemisesta keskustelua jossakin toisessa yhteisössä toisilla hashtagilla.

6.4 Jatkotutkimus

Vaikka kontrolli ja palkitseminen ovat paljon tutkittuja aiheita, riittää tutkittavaa silti tulevaisuudessakin. Suurin osa tutkimuksesta tehdään edelleen määrällisestä, realistisesta viitekehyksestä, joten konstruktionistisen näkökulman syventäminen on

tarpeen. Tutkimustiedon lisääminen esimerkiksi työntekijänäkökulmasta olisi tarpeellista, sillä tämän tutkimuksen aineistossa työntekijöillä ei ollut puheenvuoroja. Koska työyhteisössä tapahtuva vertaisarvio nousi aineistostani vahvasti esille, olisi kiinnostavaa tutkia esimerkiksi sitä, kuinka tarkasti työyhteisön jäsenet noudattavat johdolta saamiaan ohjeita muiden työyhteisön jäsenten vertaisarvioissa.

Sosiaalinen media tarjosi aineistolleni mielenkiintoisen kontekstin ja samalla herätti myös uusia kysymyksiä. Tämän tutkimuksen rajaamiseen käytetyt hashtagit saavuttivat Twitteristä pienen, lähinnä asiantuntijoista tai muuten aiheesta erityisesti kiinnostuneen yhteisön. Olisi mielenkiintoista tutkia, käykö palkitsemisesta keskustelua asiantuntijaryhmän ulkopuoliset jäsenet ja millä hashtagilla nämä yhteisöt ovat löydettävissä. Lisäksi olisi mielenkiintoista laajentaa tutkimusta kattamaan laajemman kielialueen, sillä tällä hetkellä ainoastaan suomenkielisiin tviitteihin keskittyvässä tutkimuksessa oli aiheesta verrattain vähän tviittejä. Twitteriä ja perinteistä mediaa yhdistävä aineistonkeruutyylini kaipaisi lisätutkimusta ylipäätään. Tässä tutkimuksessa sosiaalinen media ei tarjonnut merkittävästi perinteisestä näkökulmasta poikkeavia diskursseja, mutta jonkin toisen aiheen kohdalla näin voisi kuitenkin olla. Siten olisi kiinnostavaa hyödyntää aineistonkeruutyylini johonkin toiseen aihealueeseen liittyen.

7. LÄHTEET:

- Albu, O. & Etter, M. (2016). Hypertextuality and social media: A study of the constitutive and paradoxical implications of organizational Twitter use. *Management communication quarterly* 30(1), s. 5-31. doi: 10.1177/0893318915601161.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2011). Decolonializing discourse: Critical reflections on organizational discourse analysis. *Human relations* 64(9), s. 1121-1146. doi: 10.1177/0018726711408629.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in global management consultancy firm. *Accounting, organizations and society* 29(3-4), s. 423-444. doi: 10.1016/S0361-3682(03)00034-5.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences. *The journal of applied behavioral science* 36(2), s. 136-158.
- Alvesson, M. & Willmott H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of management studies* 39(5), s. 619-644. doi: 10.1111/1467-6486.00305.
- Arpo, R. (2005). *Internetin keskustelukulttuurit*. Joensuun yliopiston humanistisia julkaisuja n:o 39. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Auvinen, T. & Teittinen, H. (2009). *Näkökulmia johdon kontrolliin: ulkoista valvontaa ja subjektiivista tulkintaa*. Working paper n:o 360/2009, Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta:
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/25743/wp360.pdf?sequence=1>.
- Barker, C. & Galasinski, D. (2001). *Cultural studies and discourse analysis*. London: Sage Publications.

Bechmann, A. & Lomborg, S. (2012). Mapping actor roles in social media: Different perspectives on value creation in theories of user participation. *New Media & Society* 15(5), s. 765-781. doi: 10.1177/1461444812462853.

Berger, P. & Luckmann, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Suomentanut Vesa Raiskila. Helsinki: Kirjapaino-Oy Like. Alkuperäisteos *The Social Construction of Reality* (1966).

Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.

Cameron, K., Ireland, D., Lussier, R., New, R. & Robbins, S. (2003). Management textbooks as propaganda. *Journal of management education* 27(6), s. 711-729. doi: 10.1177/1052562903257942.

Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.

Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), s. 127-168. doi:10.1016/S0361-3682(01)00027-7.

Cho, Y., Cho, E. & McLean, G. (2009). HRD's role in knowledge management. *Developing Human Resources* 11(3). doi:10.1177/1523422309337719.

Costas, J. & Fleming, P. (2009). Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations* 62(3), s. 353-378. doi: 10.1177/0018726708101041.

Dale, K. (2005). Building a social materiality: Spatial and embodied politics in organizational control. *Organization* 12(5), s. 649-678. doi:10.1177/1350508405055940.

De Gieter, S. Cooman, R., Pepermans, R., Caers, R., Du Bois, C. & Jegers, M. (2006). Identifying nurses rewards: a qualitative categorization study in Belgium. *Human Resources for Health* 4(15). doi:10.1186/1478-4491-4-15.

Edwards, D. (1997). *Discourse and cognition*. Lontoo: Sage.

Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Cambridge: Polity Press.

Findlay, P. & Newton, T. (1998). Re-framing Foucault: The case of performance appraisal. Teoksessa McKinlay, A. & Starkey, K. (toim.). *Foucault, management and organization theory, from panopticon to technologies of the self* (s. 211-229). London: Sage Publications.

Fleming, P. & Sturdy, A. (2011). Being yourself in the electronic sweatshop: New forms of normative control. *Human relations* 64(2), s. 177-200. doi: 10.1177/0018726710375481.

Francis, H. (2006). A critical discourse perspective on managers' experience of HRM. *Qualitative research in organizations and management: An international journal* 1(2), s. 65-82. doi: 10.1108/17465640610686343.

Hakonen, A. & Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Harquail, C. & King, A. (2010). Construing organizational identity: The role of embodied cognition. *Organization Studies* 31(12), s. 1619-1648. doi:10.1177/0170840610376143.

Hewege, C. (2012). A critique of the mainstream management control theory and the way forward. *Sage Open*, 2(4), s. 1-11. doi:10.1177/2158244012470114.

Hoedemaekers, C. & Keegan, A. (2010). Performance pinned down: studying subjectivity and the language of performance. *Organization studies* 31(08), s. 1021-1044. doi: 10.1177/0170840610376145

Holmes, L. (1995). HRM and the irresistible rise of the discourse of competence. *Personnel review*, 24(4), s. 34-49. doi: 10.1108/00483489510091765.

- Janssens, M. & Steyeart, C. (2009). HRM and performance: A plea for reflexivity in HRM studies. *Journal of management studies* 46 (1), s. 143-155. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00812.x.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, J. (2016). *Diskurssianalyysi: teoria, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.
- Johansson, J., Tienari, J. & Valtonen, A. (2017). The body, identity and gender in managerial athleticism. *Human relations* 70(9), s. 1141-1167. doi: 10.1177/0018726716685161.
- Juhila, K. (1999). Tutkijan positiot. Teoksessa Jokinen, A., Juhila K. & Suoninen E. (toim.), *Diskurssianalyysi: teoria, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.
- Juhila, K. & Suoninen E. (1999). Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen E. (toim.), *Diskurssianalyysi: teoria, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.
- Kalsnes, B. Krumsvik, A. & Storsul, T. (2014). Social media as a political backchannel: Twitter use during televised election debates in Norway. *Journal of Information Management* 66 (3), s.313-328. doi: 10.1108/AJIM-09-2013-0093.
- Kanungo, R. & Hartwick J. (1987). An alternative to intrinsic – extrinsic dichotomy of work rewards. *Journal of Management* 13(4), s. 751-766. doi: 10.1177/014920638701300414.
- Kaplan, A. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* 53(1), s. 59-68. doi: 10.1016/j.bushor.2009.09.003.
- Kauhanen, J. & Viitala, R. (2011). Kohti moninaisempaa palkitsemista. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V., & Järnlström, M. (toim.), *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista* (s. 202-218). Vaasa: Vaasan

yliopiston julkaisuja, Selvityksiä ja raportteja No. 171.

Koivunen, N. (2006). Auditive leadership culture: lessons from symphony orchestras. Teoksessa Hosking, D. & McNamee, S. (toim.), *The social construction of organization* (s. 91-114). Ljubljana: Liber & Copenhagen business school press.

Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard business review* 71(6).
Haettu osoitteesta <https://hbr.org/1993/09/why-incentive-plans-cannot-work>.

Kreis, R. (2017). #refugeesnotwelcome: anti-refugee discourse on Twitter. *Discourse & Communication* 11(5), s. 498-514. doi: 10.1177/1750481317714121.

Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka*. Tampere: Vastapaino.

Kärreman, D. & Alvesson, M. (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization* 11(1), s. 149-175. doi: 10.1177/1350508404039662.

Laaksonen, S., Matikainen, J. & Tikka, M. (2013). *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*. Tampere: Vastapaino.

Laaksonen, S. & Matikainen, J. (2013). Tutkimuskohteena vuorovaikutus ja keskustelu verkossa. Teoksessa Laaksonen, S., Matikainen, J. & Tikka, M. (toim.), *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät* (s. 193-215). Tampere: Vastapaino.

Laine, P. (2009). Työkäytännöt strategiana –vaihtoehto strategia käytäntönä– tutkimukseen. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 58(3-4), 181 –206.

Laine, P. & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategig development in an engineering group. *Human Relations* 60(1), 29–58. doi: 10.1177/0018726707075279.

Legge, K. (2005). *Human resource management: rhetorics and realities*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Lehtonen, M. (1998). *Merkitysten maailma*. Tampere: Vastapaino.

Lubatkin, M. (2005). A theory of the firm only a microeconomist could love. *Journal of management inquiry* 14 (2), s. 213-216. doi:10.1177/1056492605275352.

Markham, A. (2011). Internet research. Teoksessa D. Silverman.(toim.), *Qualitative research* (s. 111-127). London: Sage Publications.

Marwick, A. (2013). Ethnographic and qualitative research on Twitter. Teoksessa Weller, K., Bruns, A., Burgess, J., Marth, M. & Puschmann, C. (toim.), *Twitter and Society* (s. 109-122). New York: Peter Lang.

Marwick, A. & boyd, d. (2010). I tweet honestly, I tweet passionately: Twitter users, context collapse, and the imagined audience. *New media & society* 13(1), s. 114-133. doi: 10.1177/1461444810365313.

Machintos, N. & Quattrone P. (2010). *Management accounting and control systems. An organizational and sociological approach*. Chichester: John Wiley & Sons.

Maravelias, C. (2009). Health promotion and flexibility: Extending and obscuring power in organizations. *British Journal of Management* 20(1), s. 194–203. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00638.x.

McGillivray, D. (2005). Fitter, happier, more productive: Governing working bodies through wellness. *Culture and Organization* 11(2), s. 125–138. doi:10.1080/14759550500091036.

Merchant, K. & Van der Stede, W. (2003). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow: FT Prentice hall.

Messner, M. & Distaso, M. (2008). The source cycle: How traditional media and weblogs use each other as sources. *Journalism studies* 9(3), 447-463. doi: 10.1080/14616700801999287.

Mir, A. (2003). The hegemonic discourse of management texts. *Journal of management education* 27(6), s. 734-738. doi: 10.1177/1052562903257944.

Mueller, F. & Carter, C. (2005). The "HRM project" and managerialism: Or why some discourses are more equal than others. *Journal of organization change management* 18(4), s. 369-382. doi: 10.1108/09534810510607065.

Paakkanen, M., Martela, F. & Pessi, A. (2016). Kohti inhimillisempää yrityselämää. Teoksessa Kivistö, S., Pihlström, S. & Tolonen, M. (toim.), *Talous ja moraal* (s. 125-142). Helsinki: Gaudeamus.

Page, R. (2012). The linguistics of self-branding and micro-celebrity in Twitter: The role of hashtags. *Discourse & Communication* 6(2), s. 181-201. doi: 10.1177/1750481312437441.

Parkkari, P. (2012). *Työhyvinvointi sosiaalisena konstruktiona suomalaisessa liiketoimintamediassa*. Pro gradu -tutkielma, Lapin Yliopisto.

Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. (2009). *Kurssi kohti diskurssia*. Tallinna: Vastapaino.

Power, M. (2004). Counting, control & calculation: Reflections on measuring and management. *Human relations* 57(6), s. 765-783. doi: 10.1177/0018726704044955.

Raelin, J. (2011). The end of managerial control? *Group & organization management* 36(2), s. 135-160. doi: 10.1177/1059601110391252.

Riach, K. & Warren, S. (2015). Smell organization: Bodies and corporeal porosity in office work. *Human Relations* 68(5), s. 789-809. doi: 10.1177/0018726714545387.

Risse, T., Peters, W., Senellart, P. & Maynard, D. (2014). Documenting contemporary society by preserving relevant information from Twitter. Teoksessa Weller, K., Bruns, A., Burgess, J., Marth, M. & Puschmann, C. (toim.), *Twitter and Society* (s. 207-220). New York: Peter Lang.

- Rogers, R. (2014). Debanalising Twitter. The transformation of an object of Study. Teoksessa Weller, K., Bruns, A., Burgess, J., Marth, M. & Puschmann, C. (toim.), *Twitter and Society* (s. 9-27). New York: Peter Lang.
- Ruuska, A. (2013). *Palkitsemisdiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa*. Väitöstutkimus. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedenkunta.
- Sloan, L. (2017). Who tweets in the United Kingdom? Profiling the Twitter population using the British Social Attitudes Survey 2015. *Social Media + Society* 3(1), s. 1-11. doi: 10.1177/2056305117698981.
- Styhre, A. (2008). Management control in bureaucratic and post bureaucratic organizations a Lacanian perspective. *Group & Organization Management* 33(6), s. 635-656. doi:10.1177/1059601108325697.
- Suoninen, E. (1999). Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila K. & Suoninen E. (2016). *Diskurssianalyysi: teoria, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: W.W Norton & Company.
- Teittinen, H. & Auvinen, T. (2014). Kontrollin käsite muutoksessa: Käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. *Journal of Business Ethics and Organization Studies* 19(2), 17-26. Haettu osoitteesta: http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol19_no2_pages_17-26.pdf.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2012). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Talentum (E-kirja).
- Townley, B. (1993). Foucault, power and knowledge and its relevance for human resource management. *Academy of management review* 18(3), s. 518-545. doi: 10.5465/AMR.1993.9309035149.

- Townley, B., Cooper, D., & Oakes, L. (2003). Performance measurements and rationalization of organizations. *Organization Studies* 24(7), s. 1045-1071. doi: 10.1177/01708406030247003.
- Turtiainen, R. & Östman, S. (2013). Verkkotutkimuksen eettiset haasteet: Armi ja anoreksia. Teoksessa Laaksonen, S., Matikainen, J. & Tikka, M. (toim.), *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät* (s. 49-67). Tampere: Vastapaino.
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: Wsoy.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Werner, S. & Ward, S. (2004). Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14 (2). doi: 10.1016/j.hrmr.2004.05.003.
- Zappavigna, M. (2011). Ambient affiliation: a linguistic perspective on Twitter. *New media & Society* 13(5), s. 788-806. doi: 10.1177/1461444810385097.
- Zimmer, M. & Proferes, N. (2014). A typology of Twitter research: disciplines, methods and ethics. Teoksessa Bruns, A., Weller, K. & Lewandowski, D. *Twitter data analytics*, s. 250-261. Bradford Emerald Group Publishing Limited 2014.
- Ylikorkala, A. & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* (s. 21-40). Jyväskylä: PS-kustannus.