

Mervi Hyötylä

PÖRSSIYHTIÖN STRATEGIAT TYÖN ARJESSA

Tapaustutkimus strategioiden käytännön merkityksistä toimihenkilöiden kertomana

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Sosiologia

Lapin yliopisto

2019

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Pörssiyhtiön strategiat työn arjessa – Tapaustutkimus strategioiden käytännön merkityksistä toimihenkilöiden kertomana

Tekijä: Mervi Hyötylä

Koulutusohjelma/oppiaine: Yhteiskuntatieteiden maisteri/ Sosiologia

Työn laji: Pro gradu -työ_X_ Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 83 + liitteitä 6

Vuosi: 2019

Tiivistelmä:

Suuret organisaatiot, koveneva markkinakilpailu ja pärjääminen yhteiskunnallisten muutosten viitekehyksessä ovat osa vallitsevan työelämän tematiikkaa. Organisaatioiden strategioissa liiketaloudellinen menestymisen taktiikka kuvataan usein inhimillisin termein ikään kuin personoituna imagona, jota on helppo lähestyä. Julkisessa keskustelussa ja toisinaan akateemisissakin tutkimuksissa materiaalinen talous nähdään sen sijaan inhimillistä toimintaa dominoivana ja jopa sille vastakkaisena. Kysyn tutkielmassani: mitä pörssiyhtiöiden strategiat merkitsevät työn arjessa? Tuon tutkielmassani esille erilaisia inhimillisiä lähtökohtia pörssiyhtiön arkeen ja nostan esille konkreettisia strategioiden vaikutuksia työn käytänteitä tutkimalla.

Tutkin aihetta strategiatutkimuksen ja sosiologisen kriittisen työn tutkimuksen kautta, mihin liittyy vahvasti yhteys työelämän muutoksiin. Tarkastelen toimintaa arjessa organisaatiokulttuurin ja toimijan käsitteen avulla. Yritysten strategiat kertovat, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään, mutta arjen käytäntöjen kautta eri toimijat voidaan myös nähdä strategisina, eikä vain passiivisina työn toteuttajina.

Aineisto koostuu anonyymien pörssiyhtiön julkiseen strategiaan pohjautuvista yksilöhaastatteluilta. Haastattelut on toteutettu vuonna 2015 kuudelle eri toimihenkilöasemassa olevalle henkilölle. Tutkimus on tehty toimintateoreettisista lähtökohdista, ja analyysin metodina on käytetty nelikenttämaista sovellettua aktanttimallia.

Strategian merkitys arjessa näkyi erilaisina toiminnan ehtoina käytännön toteutuksessa. Strategia toteutuu sosiaalisesti hyväksytyinä oletuksina ja arjen jäsentämisen tapoina, jotka sisältävät myös ristiriitoja. Ristiriitaisuudet voivat olla yrityksen kehittämisen paikkoja tai asioita, joihin ei voida tai haluta puuttua yrityksen muiden tärkeämmiksi esitettyjen tavoitteiden vuoksi. Julkisesti esitetyt strategiset toimintaperiaatteet ilmenevät arjessa siis käytänteinä ja rakenteina, jotka heijastavat organisaation arvovalintoja ja painotuseroja suhteessa eri toimijoihin ja strategiaan tavoitteisiin.

Avainsanat:

- organisaatiotutkimus, työntutkimus, strategia, työn arki, toiminta, sosiologia

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi (vain Lappia koskevat)

University of Lapland, Faculty of Social Sciences

The title of the thesis: Strategies on daily work life in Listed Companies – A case study of the practical meanings of strategies according to employees

Author: Mervi Hyötylä

Degree/subject: Master's degree of Social Sciences/ Sociology

The type of work: Master's thesis X Laudatory thesis__ Licentiate thesis__

Number of pages: 83 + attachments 6

Year: 2019

Summary:

Big organizations, growing competition and success on the global markets are part of the thematic going on Social Sciences and work life research. Organization strategies are often described in a way where their business success model is easy to approach, and it has a humane and personal image. Instead in public conversations and sometimes also in academic researches material economy is seen dominant, if not even opposite, to human actions. In my research I ask: What does strategies in Listed Companies mean in daily work life? In my thesis I will bring up human approach as I focus on the daily life of a Listed Company. By studying praxis, I concentrate on daily influences of strategies.

I approach the subject by the Social Science research of the strategies and the critical sociological work life research, which is strongly linked to the transform of the work life. I will study action in work life on the point of view of the organization culture and those who operate in it. Company strategies tell how to reach to their goals, but by daily praxis there is active strategical actioners who are not just passively carrying out the work.

I have done interviews in Finland to an anonymous Listed Company based on their public strategy. I have done six interviews on year 2015 to employees who all felt their work consisted managing, officially or indirectly. I have done this thesis on action theory point of view and I have used applied quartet like Actantial model as my research method.

I found out that strategies appear on daily work life as different kind of terms of praxis. Strategy come true as socially acknowledged assumptions and habits on the daily work as a structure, which also contains contradictions. Contradictions may be the development places for the company or it might be just something which are not supposed to or wanted to be intervened in the sake of other more important goals of the company. Public strategies appear to be different kind of practices and structures, which reflect value choices of the company. There is also differences to emphasize some of strategic goals and some strategical actioners.

Keywords:

-organization research, work research, strategy, daily work, action, sociology

Sisällysluettelo

1. Johdanto	4
2. Työelämän kriittinen tutkimus	8
2.1. Kvartaalitalouden työelämää.....	17
2.2. Strategiatutkimus yhteiskuntatieteellisesti	22
3. Toiminta organisaatiokulttuurissa.....	30
3.1. Tutkimuskohteena työn arki pörssi-yhtiössä	31
3.2. Mihin käytännössä suostutaan?	38
4. Aineisto ja menetelmät.....	43
4.1. Haastatteluaineisto ja yrityksen julkinen strategia	44
4.2. Analyysitapa.....	52
5. Tutkimustulokset.....	60
5.1. Organisaation rakenne ymmärretty	60
5.2. Muodolliset toimintatavat muita varten	64
5.3. Organisaationaalinen aika ei jousta.....	68
6. Strateginen työelämä.....	71
Lähteet.....	77
Liitteet	83

Kaavio 1. Yritysten tunnuslauseita 2015, s.5

Kaavio 2. Strategiakäytäntöjen muodostuminen, s.32

Kaavio 3. Lausahduksia strategiasta haastatteluaineistossa, s.47

Kaavio 4. Analyysin vaiheet, s.59

1. Johdanto

Pörssiyhtiöiden strategiat yhteiskunnallisena aihealueena herättää monille kummastusta ja vieroksuntaa. Liiketalouteen helposti liitettävissä oleva aihealue ei äkkiseltään avaudu sosiologisesti ja strategiat sananakin voi tuntua epämääräiseltä arjessa. Tähän kietoutuu koko tämän tutkielman aiheen syy. Yritysten strategiat voivat olla osa jokapäiväistä työn arkea, mutta monille ne tuntuvat arjessa hyvin vierailta.

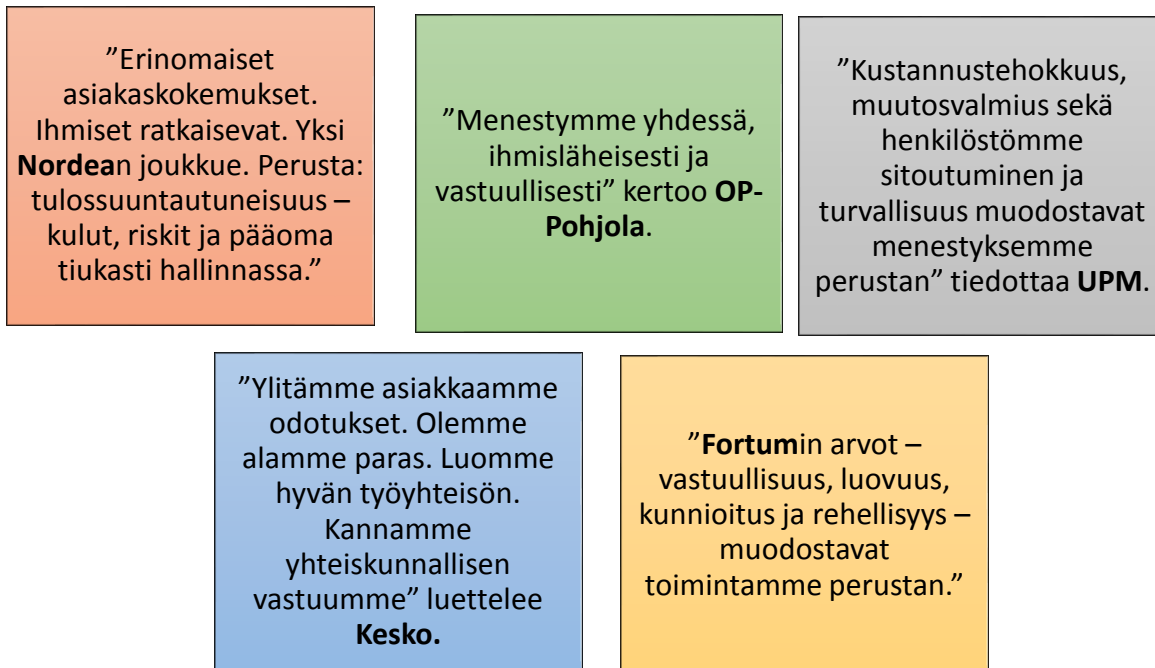
Yhteiskunnallisesta näkökulmasta suurien yritysten tekemät liiketaloudelliset muutokset ja strategiset uudistukset vievät paljon palstatilaa mediassa ja julkisessa puheessa. Suurissa yrityksissä työskentelee yleensä paljon ihmisiä, joiden elämään nuo muutokset vaikuttavat konkreettisesti. Työelämän tutkija Raija Julkusen (2008, 58) mukaan suuryrityksillä voidaan nähdä olevan suuri kulttuurinen ja poliittinen valta, jolloin niiden toimintatavat vaikuttavat yleiseen yhteiskunnalliseen tunnelmaan. Markkinakilpailun koveneminen on realiteetti, joka ilmenee yritys-elämässä muun muassa erilaisina saneerauksina ja irtisanomisina.

Pörssi-yhtiö tutkielmani tutkimuskohteena ei ole sattumaa. Suuryritysten toiminnan logiikka ja merkitys yhteiskunnallisesti sekä samaan aikaan niiden markkinointipuhe inhimillisistä lähtökohdista on mielenkiintoinen. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen tutkimusraportin (Ali-Yrkkö ym. 2015, 6–7) mukaan Suomen kymmenen suurinta yritystä ovat tuottaneet merkittävän osan Suomen kokonaistuotannosta¹ jolloin niillä on ollut koko talouden tuottavuutta lisäävä vaikutus. Suurimmissa yrityksissä tuottavuutta on onnistuttu nostamaan, kun pienemmissä tuottavuus on sen sijaan laskenut. Raportissa huomautettiin, että suurimpien yritysten tuottavuuskasvu on saavuttu pääosin kuitenkin henkilöstövähennyksillä. Tuottavuuskasvun maksimoinnin keinot herättävät kysymyksen siitä, millaiseksi muodostuu arki työntekijänäkökulmasta markkinakilpailun kovenemassa maailmassa.

Tein tutkimukseni alussa katsauksen suomalaisten pörssiin listautuneiden yritysten strategioihin. Hyvin lyhyelläkin kotisivujen katsauksella yritysstrategioissa ja visuaalisissa kartoissa käytetään varsin näyttäviä markkinoinnin keinoja ja niissä on tietynlainen massatuotannollinen luonne. Avatakseni tutkielmani aihetta esitän kaaviossa 1. Suomen suurimpien yritysten tunnuslauseita perustuen Etlan tutkimusraportin viiden kärkeen (Ali-Yrkkö ym. 2015, 3).

¹ Etlan tutkimusraportin (2015) mukaan vuonna 2013 6,5 % bruttokansantuotteesta.

Kaavio 1. Yritysten tunnuslauseita 2015



On kiinnostavaa, kuinka yritysten strategioissa korostetaan piirteitä, jotka voidaan nähdä viittaavan työntekijöiden persoonaan. Työntekijöiden ja työnantajien välistä vastakkainasettelua on myös lievennetty, yrityksen vastuunkannon taakkaa jaettu ja alettu puhua työyhteisöstä kollektiivisena kokonaisuutena "me"-muodossa. (Julkunen 2008, 64-65.)

Visuaalisissa strategiakuvioiden tai -kartoissa usein noudatetaan tietynlaista rakennetta, jossa strategiset toiminnan periaatteet ja arvot on sijoitettu keskiöön, jota ympäröi yhteiskunnallinen viitekehys. Yritykset voivat strategioilla selittää ja ohjata yrityksen toimintaa, jotta yritys menestyisi yritysten välisessä usein globaalissakin kilpailussa. Strategioissa asiat on tuotu yksinkertaiseen ja markkinointikelpoiseen muotoon, missä ihmislähtöisyys on yhdistetty taloudellisiin tarkoituksiin. Yritystoiminnan ohjaaminen strategioiden kautta herätti mielenkiintoni pro gradu -tutkielmassani siihen, mitä näillä markkinointipuheilla oikein tarkoitetaan itse arjessa.

Tutkin tapausesimerkin kautta pörssiyritysten paperiin kirjattujen strategioiden käytännön toteutumista työntekijöiden arjessa. Tutkimuksessani kysyn, mikä merkitys strategioilla on työn arjessa? Millaisia merkityksiä organisaation asettamat toimintaperiaatteet saavat käytännön tasolla? Toisin sanoen olen kiinnostunut siitä, kuinka pörssiin listautuneen yrityksen imago – sijoittajia houkuttelevana strategisena välineenä – toteutuu ja näyttäytyy työntekijöiden arjessa. Olen kiinnostunut työntekijöiden toimija-asetuksesta ja vallan kietoutumisesta strategiaan käytäntöihin.

Tutkielmassani pyrin tuomaan esille organisaatio- ja strategiatutkimuksen monia eri näkökulmia. Markkinakilpailun koveneminen aiheuttaa usein hierarkkisen ja negatiivisen vastakkainasettelun yritysten johdon ja työntekijöiden välille. Samaan aikaan on tiedostettava, että asiat harvoin ovat näin suoraviivaisia. Toisin sanoen yrityksen arjen ohjaaminen ja kontrollointi eivät välttämättä tapahdu vain pakon ja alistamisen kautta vaan toiminnan ohjaus voidaan nähdä myös arkisen aherruksen helpottamisen ja sujuvoittamisen näkökulmasta sekä määrätietoisen, mutta työntekijät huomioonottavan johtamisen kautta.

Olen tutkinut yhden anonyymin pörssiyhtiön julkista strategiaa, jonka perusteella muodostin osittain perustan haastatteluille. Haastattelut kuudelle eri toimihenkilöasemassa olevalle työntekijälle ovat tutkimukseni pääaineisto. Yrityksen strategian tutkiminen antaa tutkielmaani tietoa siitä, mitä julkisella tasolla organisaatiossa halutaan esittää tavoitteiksi ja niiden syiksi. Haastatteluaineistoa ja yksilöllisiä merkityksiä tutkimalla saan puolestaan tietoa jokapäiväisen työn toteutumisesta sekä toisaalta siitä todellisuudesta, millaiseksi yksilöt halusivat yritystä oman työnsä viitekehysessä kuvata. Päätös jättää aineistoni yritys nimeämättä oli toisaalta yhteisesti sovittu päätös yrityksen kanssa, mutta toisaalta henkilökohtainen valintani, sillä tavoitteenani ei ole suunnata huomiota vain kyseenomaiseen yritykseen. Pörssiyhtiöiden julkisesti esitettävissä strategioissa on havaittavissa yhdenmukaisuutta, mikä herätti kiinnostukseni aiheeseen.

Tarkoitukseni on tutkia työelämän muutoksiin kytkeytyntä strategiakehitystä arjen lähtökohdista päin. Työelämän muutos on kytköksissä yhteiskuntajärjestelmän muutoksiin, mitä ei voi sivuuttaa, mutta tutkimuksellisesti pääpaino on organisaatio- ja strategiakehityksen käytännön vaikutusten arvioinnissa tapaustutkimuksen kautta. Tuon ilmi organisaatioiden ja työelämän muutosten tutkimuksellista kahtiajakoa luvussa 2. Lähtökohtani on se, että työelämän muutosten seuraukset ovat moninaisia, eikä vain positiivisia tai negatiivisia. Tutkimus ottaa paikkaansa strategiatutkimuksen käytäntöteoreettisessa tutkimusperinteessä, mutta jää kuitenkin strategiajohtamisen kehittämisen ulkopuolelle edustaen sosiologista kriittisen työn tutkimuksen traditiota.

Organisaation sisäiset ja ulkoiset toimijat vaikuttavat strategioiden kehittymiseen strategisina toimijoina, joilla on valtaa. Aineistoni fokus on toimihenkilöiden arjen kokemuksissa työssä, jolloin lähtökohta ei ole toimijuus yhteiskuntajärjestelmässä vaan toimijuus omassa työssä ja organisaatiossa. Toiminta organisaatiokulttuurissa on tutkimuksellinen viitekehys, mihin strategiat ja strateginen toiminta linkittyvät, jota tuon ilmi tutkielmani luvussa 3. Strategioiden kautta pyritään vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin ja sen toimintatapoihin. Tuon

toimihenkilöiden kokemusten kautta näkökulmia strategisen kehittämisen tuloksiin ja merkityksiin työssä.

Toiminnan ja toimijan näkökulma korostuu tutkielmassani teoreettisesti, mutta myös aineistoni tulkinnassa. Kerron luvussa 4 aineistoni keräämisestä ja analysoinnin tavasta. Analyysin metodina käytän sovellettua nelikenttämaista aktanttimalia, joka perustuu alun perin A.J.Greimasin kehittämään semioottisen sosiologian tulkinnalliseen metodiin, missä etsitään merkityksiä olemisesta ja tekemisestä.

Tutkimustuloksissani luvussa 5 tuon esille toimihenkilöiden kokemuksiin pohjautuvaa tietoa pörssiyhtiön arjen todellisuudesta ja strategisten toimintaperiaatteiden ilmenemisestä. Olen jaotellut tulokseni kolmeen eri alalukuun, joissa esitän strategioiden saamia merkityksiä ja seurauksia. Pohdin johtopäätöksiä ja teen jatkotutkimuksen arviointia luvussa 6. Johtopäätöksiä teen niiden itsestäänselvyyksien tai ristiriitaisuuksien kautta, mitä työn arjessa esiintyi ja millä arkea jäsennettiin suhteessa strategioiden esittämään todellisuuteen.

2. Työelämän kriittinen tutkimus

Työelämän tutkimuksissa nousevat esille kunkin aikakauden ideologiset ja poliittiset aatteet. Eniten julkista huomiota saaneet ideologiat voivat helposti vaikuttaa yhteiskunnalliseen tunnelmaan ja toiminnan suuntauksiin niin arjessa kuin työelämässä. Tutkija Pasi Pyöriän (2017, 10) mukaan media ja eri poliittiset tahot, kuten työnantajajärjestöt tai ammattiliitot, saavat julkista keskustelua haltuun ottamalla valtaa toimia yhteiskunnallisesti, jossa epäkohtien korostaminen voi tuntua hyödylliseltä. Sosiologisesti katsottuna isot tarinat toimivat kuten myytit, joissa perimäinen tarkoitus on yhteisön sosiaalisen järjestyksen ja kiinteyden ylläpitäminen. Myyttien vahvistaminen ja arkipäiväistäminen julkisessa puheessa herättää huolestusta erityisesti silloin, kun työelämän huonontumisen käsityksestä alkaa tulla itseään toteuttava ennuste tai tarpeeton uhkakuva (mt., 11).

Suomessa taloudellinen alavire on kestänyt jo pitkään, mikä on ilmennyt työttömyytenä ja sen pitkittymisenä. Huolimatta kuitenkin jopa vuoden 2008 finanssikriisistä, työelämän laatu on pysynyt melko vakaana yhteiskunnallisten työolotutkimusten perusteella. Mediassa palkansaajien työoloja on kuvailtu negatiivisesti painottaen, epävarmana ja jatkuvasti muutosherkkänä, mikä on osittain ristiriidassa tutkimusten kanssa. (Pyöriä 2017, 7.) Myönteisyys näkyy tilastoissa esim. lisääntyneenä koulutuksena, tyytyväisyyden kokemuksena omiin kehittymismahdollisuuksiin ja vaikutusmahdollisuuksiinsa oman työn sisällön, työajan, työyhteisön tai jopa esimiehen toimintaan vaikuttamisen kannalta sekä ammattitaidon arvostuksen kokemuksena (mt., 12). Median antama kuva työelämää koskevista negatiivisista muutoksista on siis radikaalimpi kuin työolotutkimukset itse asiassa osoittavat viimeisen kolmen vuosikymmenen osalta (Pyöriä & Nätti 2017, 39).

Jopa politiikasta ja ideologeista ulkopuolelle itseään määrittelevien tutkijoiden keskuudessa tehdään sitoumuksia ajan hengen sanastolle käyttämällä tarkoitukseen sopivia teorioita ja käsitteitä (Julkunen 2008, 21). Työelämää on kuvailtu fordistisesta edelleen globaaliin moderniin ja jälkimoderniin joustokapitalismiin tai uusliberaaliin (Mt; 13, 19). 2000-luvun aikakautta on kutsuttu toisaalta myös post- tai myöhäis-termeillä, jälkiteollinen yhteiskunta, tieto- tai riskiyhteiskunta tai puhua jopa uudesta imperiumista. Nykyaikaa kuvastaa yksilöllistyminen, traditioiden purkautuminen tai ainakin niiden merkityksellistämisen muuttuminen, valintamahdollisuuksien lisääntyminen ja individualismi sekä reaaliaikaisen informaatiokulun lisääntyminen ja kulutuskeskeisyys. (Aro & Jokivuori 2010, 221; Herkman 2006, 27). Paradoksaalisesti samaan aikaan yritysten strategiapuheissa on alettu 2000-luvulla

korostaa nimenomaan yhtenäistä kollektiivia, jossa hierarkkista vastakkaisasetteluja ei olisi (mm. Kantola 2004) ja strategiset johtamiset opit olisivat henkilöstölähtöisiä ja vuorovaikutteisia (mm. Alvesson 2007).

Muutosten kuvailuun liittyy usein ajanjaksoille tyypilliset tuotannon tavat, työhön ja koko yhteiskuntaan kohdistetut paineet muutokselle ajattelussa, arvoissa, elämisen ja tekemisen tavoissa. Epämukavuuden kokemukset työssä ovat kasvattaneet huomiotaan tutkimuksellisesti esimerkiksi työolojen ja työhyvinvoinnin tarkkailuun ja toisaalta erilaisina hallinnan pyrkimyksinä työssä ja sen seuraamisen mekanismeihin (Julkunen 2008, 22.)

Keskustelu työelämän huonontumisesta on kulminoitunut paljon mielipiteitä herättäneeseen prekariaatin (*lat. precarius*) käsitteeseen. Työn prekarisaatiossa on kyse tietynlaisessa epävarmuuden tilassa tai muiden armoilla olemisesta. Palkkatyötä koskevaa prekariaattia on kuvailtu viiden eri epävarmuutta koskevan kriteerin avulla, joista vähintään kolmen tulee täytyä, jotta voidaan puhua prekariaatista. Näitä ovat *ylikoulutus* työtehtävään nähden, *toteutunut työmarkkinariski* (työttömyys väh. kerran 5 vuoden aikana), *epätyypillinen työsuhde* (määräaikaisuus tai vuokratyösuhte, kuitenkin poissulkien osa-aikaisuuden, sillä se on usein myös valittua), *pelko työmarkkinariskistä* (lomautus, irtisanominen, työttömyys) ja *oma arvio huonoista työllistymismahdollisuuksista*. Epävarmuuden kasautuminen tai prekaarisuus ei näytä olevan uusi ilmiö, sillä sitä on ollut ennenkin varsinkin taloudellisten laskusuhdanteiden aikaan (Pyöriä & Ojala 2017; 42, 49-51.) Huomioitavaa on se, että määritelmään liittyy epävarmuuden kriteerejä niin olemassa olevissa asioissa kuin työntekijän omilla kokemuksilla.

Kriittisimpien teorioiden mukaan prekariaatti on ”2000-luvun palvelusväkeä, joka täyttää yritys- ja valtionisännän oikut, tilaukset ja tarpeet”, missä kansalaisten krooninen turvattomuus johtaa aina valmiina oloon työmarkkinoiden muutoksissa (Korhonen, Peltokoski & Saukkonen 2006, 379). Vaikka pro gradu -tutkielmani ei suoraan liity prekarisaation keskusteluun, on yhteiskunnallinen taso työn tekemiseen vaikuttava tekijä. Pörssiyhtiön arki kytkeytyy vahvasti taloussuhdanteiden muutoksiin ja ennustamisen pyrkimyksiin, jossa jatkuva arviointi on arkipäivää. Työelämän muutokset ja siihen liittyvä keskustelu vaikuttavat organisaatioiden ennustuksiin ja niiden pohjalta tehtyihin toimiin sekä toisaalta henkilöstön mahdollisiin pelkoihin tai toiveisiin tulevista.

Antti Kasvio (2007; 35-36, 38) arvioi, että maailmanlaajuinen kilpailu, jatkuvat tieteelliset ja tekniset innovaatiot sekä edistysaskeleet monilla eri erikoistumisen aloilla vaikuttavat

yrityksiin paineena tehostaa toimintaa matalilla kustannuksilla ja kasvattaa tuottoa kehittämällä omaa erikoisosaamistaan alansa parhaaksi tuotteiden ja palvelujen tuottajaksi. Strategisen toteuttamiseen liittyy kuitenkin panostuksia, jotka johtavat myös odottamattomiin seurauksiin. Näitä Kasvion mukaan ovat valikoivampi rekrytointi, herkempi resurssien karsinta, joustavat työsuhdejärjestelyt (palkkaa saadaan vain todellista lisäarvoa tuottavista töistä), kilpailu osaajista ja sitouttamispyrkimykset, tulosvaatimusten kasvu ja rajaton työnteko-aika. Lisäksi laatu ja henkilöstön hyvinvoinnin aspektit voivat jäädä toisarvoiseksi kustannuksille ja kvartaalitalouden tulosvaatimuksille, jolloin henkilöstön odotetaan pärjäävän vaatimattomimmillakin olosuhteilla. Uudenlaisten toimintojen käyttöönotto ja tehostamispyrkimykset voivat siis heikentää työelämän laatua ja aiheuttaa työilmapiirin huononemista, jolloin aiemmin toimineetkin strategiat voivat osoittautua tehottomiksi (mt., 37).

Työelämän tutkimuksissa joustavuuden käsitteellä on viitattu työvoiman käytön muutoksiin. 1980-luvun fordismien kriisin myötä massatuotannosta on siirrytty jälkifordistiseen tietotalouteen, jossa korostuu innovaatiot, erikoistuminen ja kuluttajien tarpeisiin muokatut palvelut ja tuotteet. (Virtanen, Saloniemi & Nätti 2017, 166.) Toiminnallisen joustamisen näkökulmasta työelämässä tehdään erilaisia joustavia valmistusjärjestelmiä, käytetään teknologiaa ja etsitään monitaitoista henkilöstöä sekä hajautetaan päätösvaltaa ja puretaan hierarkiaa, jotta sopeudutaan erilaisiin tuotantorakenteiden ja muiden markkinaolosuhteiden vaihteluihin. Määrällinen joustaminen puolestaan viittaa kysynnän vaihteluihin sopeutumisesta työvoimaa tai työmäärää muuttamalla. Menestyviin organisaatioihin liitetään usein toiminnalliset joustot ja yritysjohtajien näkökulmasta korostetaan vastavuoroista joustavuutta, jolloin molemmat osapuolet voittavat. (Koivumäki 2009, 129-130.)

Tuotannon teknologiaan panostamisen sijaan ihmisen henkiset kyvyt voidaan nähdä kilpailukyvyyn lähteenä (Pyöriä 2007, 45). Samalla tuon kyvyn mittaaminen ja hallinta tuottaa uusia haasteita työelämässä. Rahan sijaan motivaatiotekijöitä organisatoriseen sitouttamiseen tulisi etsiä työtehtävien ja työympäristön viihtyvyydestä sekä sosiaalisesta koheesiosta, jossa tärkeää on keskinäinen luottamus ja vahva epävirallinen organisaatiokulttuuri sisäisten ja ulkoisten (esim. asiakkaat) suhteiden välillä (mt.,49).

Niin yritysjohtolta kuin yksittäisiltä työntekijöiltäkin vaaditaan modernissa työssä tehokkuutta, suorituskykyä ja tulosvastuuta siten, että työtä tehdään innovatiivisesti ja muutoksiin sopeutuen. Jotta tavoitteissa onnistutaan, peräänkuulutetaan työntekijöiden sitoutumista. Hyvä tiedonkulku, vuorovaikutustaidot ja oikeudenmukaisuus on tutkitusti olleet toimivia sitouttamisen keinoja eli ikään kuin uudistumisen onnistumiseen vaikuttaisivat ennen kaikkea

työyhteisöjen sosiaaliset prosessit (Koivumäki 2008, 60.) Tutkimusten mukaan työntekijöiden mielekkyydellä (motivaatio, osaaminen ja osallistumismahdollisuus) on organisaation suorituskykyä parantava vaikutus. Joissakin tutkimuksissa on osoitettu palkkatason, työilmapiirin ja työelämän laadun merkitys korkeatuottoisessa työssä. (Alasoini 2007, 118.)

2000-luvulla organisaatioiden virallisia rakenteita on pyritty työnjaollisesti työntekijöiden välillä vähentämään ja hierarkkisesti madaltamaan johdon ja työntekijöiden väliltä. Tämä aiheuttaa tutkimuksellisia haasteita, sillä organisaatioiden luonnetta ei voi päätellä virallisista eri työnkuvista, ohjeista tai kaavioista vaan on tutkittava eri organisaatioiden välisiä sekä niiden sisäisiä suhteita. (Janhonen & Johanson 2007, 55.) Tutkimuksellisesti tässäkin tutkielmassa ei siis sinänsä ole mielekästä tutkia virallista, julkista tai sisäistäkään strategiaa ilman kontaktia sosiaaliseen todellisuuteen ja arkeen.

Organisaatioiden muutospyrkimyksiä voidaan katsoa monesta eri suunnasta ja monenlaisina eri työolojen muutoksina asettumatta liiaksi jompaankumpaan ääripäähän tai arvioimatta liikaa sitä, onko muutokset vain positiivisia tai negatiivisia (mm. Lehto 2007, 94). Toisin sanoen kriittinen yhteiskuntatutkimus ei mielestäni poissulje organisaatioita ja markkinaehtoja ymmärtävää otetta.

Voidaan sanoa, että suomalaisen työelämän kehitykseen on tuotu vaikutteita amerikkalaisesta yhteiskuntamallista, joka näkyy yksilöihin panostamisena ja joustavuuden korostamisena työsuhteissa ja työtavoissa. Eurooppalaisessa työelämän mallissa on perinteisesti huomioitu sosiaalisten tekijöiden merkitystä, kuten osallistumista ja sosiaalista turvallisuutta. Suomessa 1990-luvun lamaa ja sen ongelmia eli suurta työttömyyttä, julkisia rahoitusongelmia ja yritysten kannattavuusongelmia on pidetty yhtenä merkittävänä muutoksia ajavana voimana, jonka myötä ideologinen muutos on jäänyt ikään kuin päälle. (Lehto 2007, 97-98.) Liitos yhteiskunnalliseen keskusteluun ja vallitseviin ideologioihin kulminoituu tämän tutkielman kannalta strategioiden esittämään julkikuvaan, puhetapoihin ja liiketoiminnallisiin vastauksiin globaalissa markkinakilpailussa. Toisaalta liitos on myös siinä, miten tuo keskustelu tai ilmapiiri mahdollisesti näkyy työntekijöiden kuvailemassa arjessa.

Muutoksien sanelema tulevaisuus huolettaa

Muutokseen liittyvä yhteiskunnallinen tutkimus ei voi ottaa kaikkea annettuna vaan on kysyttävä, miksi ja mitä tämä tarkoittaa. Muutos-keskustelun voidaan sanoa lisääntyneen ja

organisaatioiden strategiat ovatkin yleensä vastauspyrkimyksiä markkinoiden ja talouden heilahteluihin. Aineistossanikin organisaation strategian taustaoletuksena on jonkinlainen yhteiskunnallinen muutos. Haastatteluissa kysytyt strategiset toiminnan tavat ovat siis jollain tavalla vastauspyrkimyksiä tai toiminnan suuntauksia, jotta yritys pystyy muutosten keskellä menestymään. Muutospuheen korostuminen on kriittisen työn tutkimuksessa nostettu esille kyseenalaistaen.

Esimerkiksi Koivumäki (2008, 30-31) on eritellyt muutospuheen suosion syytä ja nähnyt yhdeksi syyksi sen, että se herättää uteliaisuutta ja vaikuttaa tunteisiin niin puolesta kuin vastaan. Näin ollen muutospuhe myy hyvin ja toimii lisäksi vallankäytön välineenä samalla perustellen muutoksia. Toisen hypoteesin mukaan ihmisillä on taipumus ajatella aina oma aikakautensa jollain tavalla erityisenä tai poikkeuksellisenä murroksena vanhaan. Yksinkertaisesti voidaan myös hyväksyä, että yhteiskunnallista muutosta oikeasti tapahtuu poikkeuksellisen voimakkaasti, mikä näkyy myös johtajien puheissa kovenevan kilpailun, tuotteiden ja kysynnän muutosten korostamisena. Tutkijat arvelevat, että muutospuheesta on tullut työntekijöille normi kaikkien kerrottujen uhkakuvien ja haasteiden ympäröimänä, mikä näkyy eräänlaisena muutosmyönteisyytenä. Tämä johtaa siihen, että muutosten pakkoa voidaan välttää vain välinpitämättömyydellä.

Pyöriä (2007, 48) on tiivistänyt muutospaineiden keskeisiä ilmiöitä kolmeen eri haasteeseen, jotka liittyvät organisaatioiden sidosryhmiin, asiakaslähtöisyyteen ja aika- sekä tilaulottuvuuksiin. Kaikilla on suuri yhteys tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Tarkemmin sanottuna organisaatioiden rajoja ylittävä yhteistyö ja verkostot nousevat keskiöön ja asiakaspalautteelle annetaan suurempaa painoarvoa tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Lisäksi paradoksaalisesti aikakäsitys esim. työtehtävissä ja työsuhteissa ilmenee lyhyempänä ja nopeatempoisena vaihtuvuutena, kun samalla asiakassuhteilta odotetaan jatkuvuutta.

Organisaatiomuutoksiin voidaan liittää myös yksilöllisiin kokemuksiin liittyviä tekijöitä. Pauli Juuti & Petri Virtanen (2009, 28) liittävät muutoksiin ajan kokemuksen niin johtajien kuin muiden yksilöiden näkökulmasta ja tunteiden kokemisen. On tulkinnanvaraista, kuinka nopeasti johtaja kokee tarvetta toteuttaa organisaatiomuutokset, tai kuinka työntekijät muutokset ajallisesti kokevat. Muutokset vaikuttavat inhimillisesti jokaisen tunteisiin tulkinnanvaraisesti.

Eri yrityksiä on kritisoitu muutospuheen varjolla tehtävien uudistusten tarpeellisuudesta ja epäilty niiden todellisia tarkoitusperiä. On tyypillistä, että yritykset perustelevat uudistuksia

niiden välttämättömyydellä kovenevan kilpailun vuoksi. Todellisuudessa tutkimusten mukaan muutosten taustalla voi olla yrityksen tai yritysjohtajien oma tarve näyttäytyä dynaamisena ja tulostavoitteisiin sitoutuneena. Muodikkaana pysyminen kilpailumarkkinoilla ei välttämättä tarkoita tarkkaan harkittuja laatua ja tehokkuutta parantavia muutoksia, mikä on puolestaan herättänyt tutkijoiden mielenkiinnon siihen, miten työntekijät suhtautuvat näihin muutosdiskurssin asettamiin toimiin. (Koivumäki 2008, 31.)

Työn muutosten tutkimuksissa on otettu kantaa monenlaisiin työn luonteen muutoksiin ja niiden seurauksiin. Tutkijoita huolestaa muun muassa työn itsenäisyyden vaatimukset, henkilökohtaistuminen, etätöiden ja verkkovälittyneisyyden lisääntyminen, tiimityöläisyys, itseopiskelun määrä, tunteiden prosessoimattomuus, tiivis työrytmi ja kiire, vapaa-ajan ja perhe-elämän häiriintyminen jne. Työn vapauden tematiikassa tuntuu olevan kaksi puolta, johon edellä mainitut ilmiöt kietoutuvat.

Muutos-keskusteluiden keskiössä on pelko liian nopeista toiminnanmuutoksista ja siitä, että työn uudelleenorganisoinnin tavat eivät huomioi ihmisen rajallisuutta. Muutosdiskussiin on liitetty monia erilaisia näkökulmia toimijuuteen, tietoon ja identiteettiin sekä puhuttu jopa vallankumouksista suhteessa esimerkiksi teknologiaan, viestintään ja globalisaatioon. Ihminen toimijana työn kentällä on otettu huomioon vähintään kahdesta vastakkaisinkin pidettävistä näkökulmasta: Ensinnäkin toimijalle on annettu näennäisiä vapauksia järjestää omaa työtään, mutta siihen on kiedottu mahdottomia vaatimuksia. Toisaalta toimijalla on vapauden myötä mahdollisuuksia toteuttaa itseään ja luoda omaa identiteettiään.

Voidaan siis sanoa, että työntekijää on alettu huomioida työelämässä aktiivisena toimijana, joka omaa kykyjä ja taitoja sekä oikeuksia toteuttaa itseään. Moni sosiologeista on kriittisen näkökulman kautta selittänyt subjektin vastarintaa liikkeenjohdon normeihin nimenomaan henkilökohtaisella identiteetillä, itsensä toteuttamisella ja toimijuudella. Toisaalta työpaikka voidaan nähdä identiteetin keskeisenä muotoutumisen ja kiistelemisen paikkana, sillä työllä on keskeinen paikka sille, mitä ihminen on. (Miller & Rose 2010; 249-253.) Työpaikka toimijan mahdollisuuksien luojana tai rajoittajana -keskustelu tuskin koskaan päättyy yksimielisyyteen ja siihen liittyy vahva rakenteiden ja yksilöiden vastakkainasettelu.

Yhteiskunnallisilla instituutioilla on monenlaisia merkityksiä yksilön toimintaan ja sosiaalisiin ilmiöihin: ne sekä valtaistavat että rajoittavat toimijoita (Aro & Jokivuori 2010, 271). Organisaatiomuutosten perusteleminen laajoilla koko organisaation ympäristön muutoksilla ja kaukaisilla tulevaisuudenkuvilla, on toisaalta johdolle tyypillinen ja helppo tapa perustella

monia pieniä muutoksia kerralla ja nopeaan tahtiin, mutta samalla se voi tuntua työntekijöistä teennäiseltä ja epärealistiselta laskien näin heidän motivaatiotaan (Mattila 2006, 215). Organisaatioiden uuden identifikaation ohessa yleinen kilpailudiskurssi ja muutospuhe voivat aiheuttaa epävarmuutta arjen toiminnassa (Nokelainen 2016, 224).

Muutosdiskurssiin liittyy käsitys tiedosta ja sen merkityksen muutoksista. Teknologian kehittymisen myötä yksilöissä ja työorganisaatioissa on tapahtunut suuria muutoksia. Tietotyöhön liittyvät riskit katsotaan liittyvän yli teknologian käytön, sillä tietotyössä korostetaan erityisesti ihmisten luovuutta yli rutiinien. Erilaiset kognitiiviset prosessit vaikuttavat koko yksilön toimenkuvaan ajasta, paikasta ja työvälineistä riippumatta – tietotyön yleistyminen ja muuttuminen on henkistä toimintaa, joka vaatii luovaa ideointi- ja suunnittelukykyä sekä usein myös korkeampaa koulutusta. (Pyöriä 2001, 25-28.) Pyöriä (2001, 213) ennakoi, että jo alkaneet yhteiskunnalliset ongelmat työelämän vaatimusten kiristymisestä ja sen yhteensovittamisesta vapaa-aikaan ja perhe-elämään tulevat vain syventymään 2000-luvun työelämässä.

Työelämän tutkijoita huolettaa, kuinka globaalin tieto- ja viestintäteknologian vallankumouksen myötä 2000-luvun työelämässä osataan vapauden lupauksen lomassa ottaa huomioon sosiaaliset näkökulmat ja inhimilliset tekijät. 1990-luvun Suomen laman jälkeiselle ajalle on pidetty tyypillisenä määrätietoista globaalin, tiukentuneen markkinatalouden ja -kilpailun nimissä tehtävää työelämän muutosta kohti joustavaa ja tehokasta markkinataloutta, jossa konkreettiset hyvinvointi- ja terveysriskit (työuupumus, kiire, työmäärän kasvu sekä työyhteisöjen ja yksilöiden henkinen rasitus) on jätetty vähemmälle huomiolle. Yksilöihin kohdistuu kasvavia tulosvelvoitteita ja työn kuormittavuus on kasvanut, eikä tälle ”kehitykselle” näy merkkejä laantumisesta. (Pyöriä 2001; 103-105, 108-109.)

Myös työn itsenäisyyden vaatimus on tutkitusti lisääntynyt jo 1980-luvulta lähtien (Melin 2001, 56.) Työn muutoksia perustellaan helposti työn tehokkuuden ja laadun varmistamiseksi muuttuvissa markkinatilanteissa, jossa erilaisille asiantuntijuuksille on tilausta. Itsenäisyys tuo vapauden dilemman, jossa oman työn hallinta ja velvollisuuksien kantaminen kietoutuu luottamukseen asiantuntijuudesta ja osaamisesta. Ukkolan (2016, 240-241) tutkimuksen mukaan työtehtävien eriytyessä ja henkilökohtaistuesssa yleispätevää mittaria jokaisen työntekijän tehokkuudelle organisaatioiden sisällä voi olla vaikea luoda organisaatioissa. Jokaisella on erilainen tapa ja käsitys tehokkaasta työstä ja työajasta, jolloin toisen tehokas tapa työn eteenpäin viemiselle on toiselle ajanhukkaa.

Yksi merkittävä työn tekemisen tavan muutos on myös tiimityön yleistyminen Suomessa. Tiimityö on lyhyesti sanottuna yhteisesti jaetun tavoitteen saavuttamista suhteellisen itsenäisissä työryhmissä tai -soluissa organisaation sisällä. (Pyöriä 2001, 178-179.) Nähdään, että tiimityön yleistymisen kautta organisaatioissa on pyrkimys hierarkioiden madaltamiseen ja vastuun ulkoiseen sekä sisäiseen hajauttamiseen (toimintojen ulkoistaminen ja toisaalta sisäiset erityisasiantuntija-tiimit). Työn organisoinnin tavaksi tulee näin nimenomaan luova ongelmanratkaisu, jossa ongelmanratkaisutapaa olennaisempaa on se, että annettuun tavoitteeseen päästään. (Mt., 180-181.) Organisaatioiden hierarkkisen keventämisen kautta vastuuta ja riskien kantoa voidaan siis hajauttaa eri tiimeille, joiden oletetaan toimivan riittävän autonomisesti ja tietotaitoisesti omassa asiantuntijakentässään, jotta tulostavasti tavoite täyttyy.

Tietotyön myönteisinä piirteinä nähdään työn suuri autonomia ja palkkojen kehitys, joita kuitenkin saavutetaan kielteisten piirteiden eli tuloksellisuuden kontrollin, suorituspaineen ja stressin kustannuksella. Juuri näihin kielteisiin kehityspiirteisiin tutkijat haluaisivat kiinnittää erityistä huomiota työelämän tutkimuksessa. (Blom 2001, 146.)

Tuotannon tehostaminen ei ole muutoksien mielessä mitenkään uusi asia vaan sitä on vain toteutettu eri tavoin teknisten innovaatioiden kautta tai inhimillisten resurssien ja tietotyön uudelleen valjastamisen kautta. Jo 1950- ja 1960-luvuilla on kokeiltu työn organisointia pienissä työryhmissä, joissa valvonta ja työn tekemisen suunnittelu oli pääosin itsenäistä. Huomattiin, että kun työntekijälle on annettu mielekkäitä tehtäviä dynaamisten pienryhmien puitteissa, saa hän uuden identiteetin aktiivisena ja motivoituneena yksilönä. Omatoimisten päämäärien ja työn järjestämisen kautta toivottiin, että työntekijät ovat tyytyväisempiä ja motivoituneempia, ja samaan aikaan tuottavuus ja tehokkuus kasvaisi. (Miller & Rose 2010, 266-258.)

2000-luvulla itsenäisen työtä tekevän yksilön vapauden tematiikkaan kuuluu globaali, paikasta irtonainen tieto ja monipuolistuneet tiedon vaihtamisen paikat. Tietoa tulee myös nopeasti ja useista eri lähteistä. Tällaisen käänneeseen on vaikuttanut erityisesti jo noin 1990-luvun käänneessä maailmalla vakiintunut teknologinen muutos ja nopea kehitys, joka on mahdollistanut mm. mutkattomamman tiedon vaihdon kaikkialla ja rajattomasti tilasta riippumatta, jopa liikkeellä ollessa (Casey 1995, 31, 86). Työn arjen tällä on monia seurauksia.

Teknologiakehityksellä on nähty olevan merkittäviä vaikutuksia arjen toiminnoissa niin yksilöiden kuin organisaatioiden sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Kehitys selittyy

helposti arjen sujuvuudella ja kustannustehokkuudella, ja samaan aikaan esim. sähköposti mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman viestinnän, jolloin työntekijän fyysisen sijainnin merkitys vähenee. (Pyöriä 2001; 151, 156.) Toisaalta työelämän nopea tietotekniikan kehittyminen ja siihen liittyvien vaatimusten nopea muutos jo ennen 2000-lukua on aiheuttanut sen, että suuri osa työntekijöistä on voinut joutua opiskelemaan vaaditut taidot työn ohessa joko oman työn kautta tai itsenäisesti työajan ulkopuolella opiskellen (Mt., 167).

Muutokset tiedon vaihtamisen tavoissa kytkeytyvät työn arkeen erilaisten rajanvetojen vaikeutena paikassa ja ajassa eli siinä, missä ja millä ajalla työ tapahtuu. Voidaan sanoa, että arjen rakentuminen ei enää ole yksiselitteisesti vain kodin, muiden vapaa-ajan paikkojen ja työpaikan vaihtelua vaan työtä voidaan tehdä monista eri paikoista. Viestintä mahdollisesti tehostuu, kun se ei ole enää niin paikkaan sidottua, mutta samaan aikaan työn toiminnan rajoittaminen vapaa-ajan ulkopuolelle ja päinvastoin vaikeutuu.

Modernia työaikaa kuvastaa usein kiire ja hektisyys. Teknologiset ja organisationaaliset muutokset vaikuttavat jokapäiväiseen työhön, työpaikan luonteeseen ja työntekijöihin (Casey 1995, 85). Ukkolan (2016, 255) tutkimuksessa ajallisuus sai keskeisimmiksi piirteiksi hetkellisyyden ja reaaliaikaisuuden vaatimuksen. Työn rytmiin kuului työnantajan työajan näkyväksi tekemisen vaatimukset (selonteko), työn eteenpäin viemisen tekijät ja työyhteisön ajalliset toimintanormit. Työtä vietiin eteenpäin työyhteisössä pyrkien ennakointiin, mutta usein myös lykäten, odottaen ja tekemällä montaa asiaa samanaikaisesti. (Mt., 239-240.) Ukkolan (2016, 244-245) mukaan kiire voidaan nähdä oikeuttamisen keinona ja mahdollisuutena, jolloin työntekijä voi kiireeseen vedoten lykätä tai jopa jättää kokonaan tekemättä tiettyjä työtehtäviä.

Työstä on arvioitu muuttuvan yhä enemmän ihmisen mielen ja sydämen asia, joka olettaa työntekijöiltä työajan ulkopuolistakin jatkuvaa valmiina oloa. Työhön on tullut myös erityinen rooli ihmiselle: ihminen on ongelmien ratkoja ja automatisoidun työn ylläpitäjä, jolta vaaditaan persoonaan liittyviä kykyjä, hengenheimolaisuutta, hyvää huumoria ja vuorovaikutustaitoja. Työntekijöiltä odotettu oma itsekuri organisaatiossa on saavutettu itsensä toteuttamisen, joustavuuden ja mukautumisen retoriikalla (Casey 1995; 86-87.)

Työn muutosten keskusteluissa muutokset kulmineituvat työn luonteen muutoksiin ja vaatimustason kasvuun ja toisaalta siihen, että työntekijän persoonallisuudella on suurempi merkitys vaadituissa työtaidoissa (Valkonen, Huilaja & Koikkalainen 2013; 228, 238). Nähdäkseni kyse on siitä, että vaikka sosiaalisilla verkostoilla ja yksilöllisillä taidoilla on

ennenkin ollut merkitystä esim. työnhaussa tai työn arkisessa onnistumisessa, on se tullut näkyvämmäksi osaksi työprosesseja julkilausuttuina edellytyksinä työlle. Samalla tavalla kuin organisaatiot ajankuvaan sopivasti strategioissa peräänkuuluttavat persoonallisia ja personoituja tavoitteita, on yhä tärkeämpää jo hyvin työsuhteen alusta ja jo ennen sen alkamista, nostaa esille organisaatioiden edellytykset ja toimintatavat, joihin työntekijöiden tulisi sopeutua.

Valkonen ym. (2013, 228) nostavat esille, kuinka yritykset suosivat työntekijöitä, jotka myöntyvät työskentelemään oman persoonansa kautta, ja tekevät yhä enemmän töitä sen suhteen, että nuo persoonallisuudet kävisivät yhteen yrityksen toimintatapoihin ja tavoitteisiin. Erityisesti palveluammateissa tietyt persoonat sopivat työhön paremmin varsinkin, jos työntekijä on ikään kuin yrityksen arvojen ruumiillistuma ja työyhteisön keskinäiseen kemiaan sopiva sekä motivaatio ammattiin ilmenee esim. yhtenevän koulutustaustan kautta (mt., 234-235). Kaiken kaikkiaan organisaation julkilausutuissa toimintatavoissa ja strategioissa on siis suotavaakin nostaa esille tavoitellut piirteet työtavoissa ja työntekijöissä, mikäli ne todella ovat sitä, mitä toiminnassa tarvitaan.

2.1. Kvartaalitalouden työelämää

Johtamisoppien kehittäjä Eero Kostamo (2001, 27) on tutkinut case-tutkimuksen keinoin menestyvien pörssiyhtiöiden strategioita ja löytänyt niistä yhteiseksi piirteeksi voiton jatkuvan kasvun. Kostamon mukaan jokaisen tutkimansa ”huippuyrityksen” menestysehto koostuu kannattavuudesta eli tarkemmin sanottuna järjestelmistä, innovaatioista ja uudistumisesta. Toisaalta kasvukaavio koostuu orgaanisesta kasvusta ja yritysostoista, jotka muodostavat liikevaihdon kasvun. Liikevaihdon kasvu ja kannattavuus yhdessä muodostavat voiton jatkuvan kasvun.

Sosiologit Aro ja Jokivuori (2010; 59, 63) kirjoittavat, että pörssien toiminnassa tiivistyy jatkuva voitonteon välineiden etsiminen. Moderni kapitalismi voidaan nykyaikana samaistaa käsitykseen pörssistä ja sen toiminnan logiikasta, jota eri toimijat seuraavat pyrkien ennustamaan osakemarkkinoiden kehitystä. Kaupan teko ei ole enää sidottu aikaan tai paikkaan vaan kauppa on kansainvälistä ja teknologisoitunutta, jossa omistajia ovat ennen kaikkea osakkeenomistajat. Lähtökohta on mielenkiintoinen, sillä mikäli osakkeenomistajat saavat

omistuksellaan sanavaltaa yritystoiminnan logiikkaan, on kyseenalaista, kuinka paljon heitä kiinnostaa voittoa tekevät yksilöt eli työtä suorittava porras kuin voitto itsessään ja nuo menestymisen kasvukaaviot.

Sakari Virkki ja Akseli Virtanen (2006, 213-216) ovat luonnehtineet pörssiä ihmisen tietojenkäsittelykyvyn kannalta käsittämättömänä, monien eri suhteiden reaaliaikaisena ja rakenteettoman informaation järjestelmänä. Tämä aiheuttaa sen, ettei markkinoiden järjestelmä tai sijoituskäyttäytyminen itse asiassa perustu yleensä rationaaliseen toimintaan itsessään vaan julkisen toiminnan voimaan, jossa toimitaan tunteella eli siten, kuin ”yleinen mielipide” näyttää. Voidaan sanoa, että on taito tunnistaa yleinen mielipide eli markkinatunnelma ja tietää sen seuraavat liikkeet.

Jos siis järkevä sijoituskäyttäytyminen perustuu markkinatunnelman ymmärtämiseen, voidaan ajatella, että strategioiden kehittäjillä on edessään melkoinen haaste pysyä ns. aallon harjalla. Ekologisuus on kenties tällä hetkellä yksi suurimmista aatteista, mikä on kasvattanut suosiotaan yritysten markkinoinnissa, mutta näin ei ole kuitenkaan aina ollut. Strategioihin liitetään uusimpia yhteiskunnallisia trendejä, mutta kehitetään toimintaa kuitenkin lähtökohtaisesti liiketoiminnan kannattavuus mielessä. Muuten yritystoiminnassa ei olisi juuri mitään mieltä.

Kapitalistinen arvonto ja nykyiset globaalit suhdanteet aiheuttavat haasteen työelämässä, mutta talouden ja muutosten tutkiminen ole mitään uutta yhteiskunnallisessa tutkimuksessa. Sosiologisessa tieteenalassa on jo 1800-luvulla nostettu esille talouden ja rahan logiikan kompleksista luonnetta suhteessa yhteiskuntaan ja ihmisen toimintaan. Aro & Jokivuori (2010; 42, 62) kirjoittavat, kuinka Karl Marxin kapitalismin teoriassa (Pääoma teoksen 1.osa 1867) arvonlisäyksen logiikka jatkuvana pääoman kasvuna mullistaa yhteiskunnallisia oloja ja kuvaa siten, miten syntyy hallitsevia ja pakottavia markkinavoimia. Kapitalismissa markkinavoimia ylläpitävät ihmiset alistuvat niin sanotusti tuotteidensa määräysvaltaan, sillä rahan ja markkinamekanismien välittämänä syntyy inhimilliselle kulttuurinkehitykselle haitallisia yhteiskunnallisia suhteita.

Julkunen (2008, 28–29) määrittelee yritysten konkreettiseksi laiksi ja pakoksi nimenomaan keskinäisen kilpailun arvonlisäyksen toimeenpanossa. Nyt pääoma ei ole vain työnantajien ja johdon omaa vaan suuryrityksissä myös lainattua ja osakkeenomistajien rahapääomaa. Pörssiyhtiössä toiminnan perustelut ovat talouteen pohjaava, milloin jo peruslogiikka antaa pääoman omistajille valtaa.

Tietoa sijoittajille annetaan usein vertailukelpoisten tilastointien kautta. Kansainvälisillä markkinoilla kilpailevissa yrityksissä ollaan tilivelvollisia nimenomaan omistajille kvartaalitalouden neljännesvuosirytmisissä, ei siis kansantaloudelle tai kansakunnalle (Julkunen 2008, 56–57).

Sosiologian klassikoista Georg Simmel (1896) ajatteli, että rahalla on merkittävä vaikutus kulttuurisille arvoille ja sosiaaliselle elämälle. Hän näki rahataloudella kaksinaisen luonteen suhteessa ”moderniin” kulttuuriin. Toisaalta raha tekee taloudellisesta toiminnasta persoonatonta ja katkaisee tai vieraannuttaa ihmisen yhteyden materiaan, mutta toisaalta raha tuo yksilöllistä itsenäisyyttä ja riippumatonta vapautta. Simmel kutsui tätä näennäisesti vastakkaisiksi seurauksiksi. (Aro & Jokivuori 2010, 87.) Raha oli Simmelin teoriassa puhtaasti väline, joka tulee ihmisen ja tavarain väliin. Rahasta tulee abstrakti arvo, joka menee muiden yläpuolelle ja ajaa ihmisen ajattelemaan muiden arvojen sijaan ennen kaikkea asioiden rahalla mitattavaa arvoa. Rahan vieraannuttavaa vaikutusta voidaan kuvailla sillä, kuinka ihminen ei ostaessaan välitä ostettavien asioiden alkuperästä tai tekijästä, sillä siitä tulee yhdentekevää ja toiminnasta niin ikään persoonatonta. Samaan aikaan ihmisestä tulee riippuvainen erilaisten tavaroiden ja palvelusten toimittajista, sillä kaikkea ei pysty valmistamaan itse. (Mt., 87-90.) Vieraantumisen prosessi koskettaa koko yhteiskunnallista elämää ja sen järjestäytymistä.

Tutkijat ovat kritisoineet, kuinka markkinasuhdanteiden logiikka on osa modernisoitumiskehitystä niin taloudellisissa, hallinnollisissa, poliittisissa kuin ammatillisissa suhteissa. Epäpersoonallinen toiminta kytkeytyy moderniin sosiaaliseen esim. auktoriteetteihin, lakeihin ja byrokraattiseen hallintoon. (Aro & Jokivuori 2010, 164-165.) Vaatimukset tehokkuudesta, sopeutumisesta, tuottavuudesta, ennustettavuudesta, laskennallisuudesta ja toiminnan säätelystä pohjaavat talouteen ja markkina-arvoihin. Aro & Jokivuori (2010, 141-142) kirjoittavat, kuinka varsinaisen työn tekeminen ei enää nykyaikana riitä vaan työntekijä ovat usein velvollisia myös työn suunnitteluun ja raportointiin, jotta organisaatio saa lisää tietoa toiminnasta. Talouselämän sanelemien pakkojen kautta mitätöidään yleistä yhteiskunnallista arvokeskustelua siitä, mitä on hyvä elämä ja sen ehdot.

Alasoinin (2007, 113) mukaan yritystoimintojen keventäminen, ulkoistaminen, kustannustehostaminen jne. uhkaavat niin sanottuja työnantajan ja työntekijöiden psykologisia sopimuksia ja yksilöiden elämänhallintaa. Psykologisen sopimuksen käsitettä voidaan määritellä palkansaajien omaksumana, kokemuksiin ja uskomuksiin perustuvana käsityksenä siitä, mitä palkkiota he ovat oikeutettuja saamaan työpanoksestaan. Käsitteet ovat yksilöllisiä ja subjektiivisia sekä pääosin julkilausumattomia. Kun psykologinen sopimus rikkoutuu, syntyy

epäluottamuksen tunne, joka johtuu palkansaajan ja työnantajan molemminpuolisen velvoitteen laiminlyönnin tunteesta. (Mt., 111.)

Perinteisen (paternalistisen) psykologisen sopimuksen perusolettamuksena on se, että kelvollinen työ ja uskollisuus sekä työnantajan taloudellinen menestyminen, johtavat myös palkansaajan palkitsemiseen, luottamuksen ja turvallisuuden ylläpitämiseen. Nyt nämä uskomukset ja täten työnteon mielekkyys ovat kuitenkin järkkyneet, sillä talous- ja johtamisoppien muutosten myötä työpaikat ovat spontaanimpien taloudellisesta tilanteesta riippumattomien muutosten kohteena. (Alasoini 2007, 112-113; Blom & Hautaniemi 2009; 213, 225) Pörssiyhtiöiden toiminnassa tiivis yhteys rahalliseen arvonantoon ja kapitalistiseen rationaalisuuteen herättää kysymyksiä. Sosiologian klassikoihin ja työelämän mielekkyyden tutkimuksiin nojaamalla pörssiyhtiöiden arjesta voidaan nostaa esille varsin huolestuttavia kehityksen piirteitä, ja jopa kyseenalaistaa koko toiminnan logiikka. Työnantajat peräänkuuluttavat sitoutumisen ja yhteistyön tärkeyttä, mutta samaan aikaan unohdetaan vastavuoroisuus – työntekijöistä halutaan kaikki irti, mutta ei olla valmiita sitoutumaan myös heihin. (Mamia & Koivumäki 2006, 145; Antila & Ylöstalo 2000, 37.)

Hyvinvoiva ja sitoutunut työntekijä voidaan nähdä organisaation resurssina, jolla on kilpailuarvoa työnantajalle. Saaren & Koivusen (2017, 76-79) mukaan epävarmuuden kokemus on vahvasti liitoksissa työntekijän organisaatiositoutumiseen. Merkittäviksi tekijöiksi sitoutumisessa nousevat myös tunne hyödyllisyydestä ja työn vaihtelevuus. Vaikka Suomessa siis olisi sitoutumistahtoisia työntekijöitä, kysymykseksi nousee organisaatioiden kyky ja halu hyödyntää tätä. Median korostama turvattomuuden keskustelu näkyy siis esimerkiksi siinä, että työntekijä ei välttämättä usko, että työssä on enää mitään, mihin sitoutua ja motivaatio työssä laskee. Osaamistaidon tullessa rahanarvoiseksi kilpailutekijäksi, vaaditaan jatkuvaa joustavuutta ja kilpailutusta, eikä osata korostaa sitoutuneisuuden ja jatkuvuuden merkitystä työlaadun ja -tehokkuuden ylläpitämisessä.

Organisaation selviytymisestä puhuttaessa korostetaan mukautumiskykyä – kykyä pysyä niin sanotusti ajan hermolla – jotta ollaan kilpailukykyisiä. Näin ollen strategiat uusiutuvat, ne saavat uusia muotoja tai uudelleenjärjestelyjä. Sosiologi Richard Sennett (2007, 54) on kritisoinut, ettei työntekijöillä usein ole mitään tietoa, mitä tulevaisuudessa tapahtuu, sillä muutokset ovat osakkeisiin sidottuja. Tapahtuvat muutokset eivät ole liitoksissa yrityksen sisäiseen toimintaan vaan velkoihin ja osakekurssien heilahteluihin (Mt., 54). Sennettin johtopäätökset työelämän muutoksista päättyvät vahvasti epävarmuuden lisääntymisen korostamiseen ja liittyvät työelämän huonontumisen keskusteluun.

Sosiologi Jukka Peltokosken (2006, 373) mukaan nyky-yhteiskunnassa työssä vaaditaan inhimillisten kykyjen kehittämistä ja hyödyntämistä tuotannossa kuitenkin niiden eteen käytetystä ajasta korvausta saamatta. Peltokoski kritisoi lähtökohtaisesti ajatusta, että työvoimalle maksetaan vain materiaalisesti mitattavissa olevista suoritteista. Peltokosken kuvailema ja toisaalta muun yhteiskuntakriittisen keskustelun esittämä ristiriita on kiistatta mielenkiintoinen, sillä samaan aikaan kuin se ylistää inhimillisyyttä, tuntuu se samalla väheksyvän inhimillistä ymmärrystä organisaatioiden toiminnan suunnittelussa.

On helppo kärjistää siten, että propagandamaisesti ja lähes varauksetta uskotaan ajatusta sortavasta yritysjohdosta, joka työntekijöistään piittaamatta pyrkii tuottamaan yhä suurempaa voittoa omiin taskuihinsa. Marxilaisittain painotetaan työläisten riiston pakkoa lisäarvon tuottamisen vuoksi. Voittoa tavoitellessa tuotetaan yhä enemmän byrokraattisia säädöksiä ja monimutkaisia strategioita, jotka voivat työntekijöiden näkökulmasta katsottuna olla vain turhia paperilappusia, jotka hidastavat työntekoa, aiheuttavat stressiä ja lisäävät paineita oman elannon turvaamisesta. Pelko ja epävarmuus tulevaisuudesta työelämän vaatimusten noustessa lisääntyy varsinkin julkisen median tuottamissa keskusteluissa. Sosiologisesti ilmaistuna on helppo luoda vastakkainasettelua ”me” ja ”he”, jossa jälkimmäinen yritysjohtoa kuvaavana kertoo abstraktilla tasolla kasvottomista ”heistä”, jotka sortavat ”meitä”, jotka tuloksen työllään luovat.

Yritysstrategiat markkinatalouteen pohjautuvina organisaatioluomuksina saavat varsin negatiivisen kaiun, jos niiden toteutuminen heijastuminen nähdään arjen työelämässä vain epätietoisuutena ja inhimillisten resurssien polkemisena. Organisaatio- ja strategiajohtamisen tutkimuksissa negatiivisiin tulevaisuuden näkymiin on pyritty reagoimaan positiivisten strategiamuutosten kautta. Organisaatioita voidaan ajatella laajentaen siis toimijoiden mahdollisuuksia. Strategiathan ovat lopulta ihmisten itse tekemiä, eikä minkään persoonattoman olion aikaansaamia. Niitä myös muokataan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Yhteisöä voidaan pitää sosiaalisena organisaationa, joka antaa moraalisaännöt ja kannattelee kulttuuria (Aro & Jokivuori 2010, 109). Työorganisaatioita voidaankin ajatella eri toimijoiden luomana kokonaisuutena, jossa toimijoilla on valtaa.

2.2. Strategiatutkimus yhteiskuntatieteellisesti

Organisaatioiden strategiaan liittyvä tutkimuskirjallisuus on täynnä oppaita ja konsultointityyppisiä yritystoiminnan ja -johtamisen kehittämiskirjoja. Tutkimuskirjallisuus sosiologisesta näkökulmasta nojaa usein työelämän, organisaatioiden ja talouden muutosten tutkimukseen, mutta nimenomaan organisaatioiden strategioihin liittyvää kirjallisuutta on verrattain vaikeampi löytää.

Sosiologisessa työn tutkimuksessa ei ole sen sijaan uutta yrittää tuoda arjen ja käytännön näkökulmaa esille. Kuten sosiologit Raimo Blom, Harri Melin ja Pasi Pöyryä (2001, 20) tietotyön tutkimuksessa jo 1980-2000 luvuilta kuvailevat tutkimuksensa tavoitetta, on edelleen ajankohtaista sanoa, että: ”--taloudellisesta ja teknologisista muutoksista huolimatta arkinen työ on edelleen yhteiskuntamme rakenteellinen selkäranka.” Sanoisin, että on aina ajankohtaista tuoda esille vallitsevien rakenteiden ja ajan henkien merkityksiä yksilöiden arjessa. Yhteiskunnallisiin muutoksiin ja kovenevaan kilpailuun nojaava strateginen kehittäminen näkyy organisaatioiden arjessa, jota pro gradu -tutkielmassani tarkastelen toimihenkilönäkökulmasta.

Strategia voidaan nähdä jonain, mitä organisaatiolla on, mutta sosiologisesti strategia on käytännön näkökulmasta erilaisten toimijoiden sosiaalista käytäntöä ja inhimillistä toimintaa. Strategia sosiaalisena toimintana koostuu erilaisista teoista, vuorovaikutuksesta ja valtaan kietoutuvista neuvotteluista. Mielenkiinnon kohteena on siis *doing of strategy* eli strategiointi, strategian tekeminen. (Nokelainen 2016, 16-17.) Voidaan siis ajatella, että tutkimuskohteeni, pörssiyhtiön strategia toimihenkilöiden käytännön kokemuksina, on hieman haasteellinen avata, sillä se sisältää ajatuksen liiketaloudellisen ymmärtämisen avaamisesta sosiaalisen käytännön suodattamana ja muokkaamana.

Johtamisen tutkija Pikka-Maaria Laine (2010, 9-10) on väitöskirjassaan tuonut esille erilaisia strategiatutkimuksen ulottuvuuksia. Laine erittelee strategiatutkimuksen kentiksi kolme eri näkökulmaa:

- I) johdon 'käytännön toimintaan', mikroaktiiviteetteihin kohdentuva tutkimus
- II) strategioiden ymmärtäminen institutionaalisina käytäntöinä
- III) poststrukturalistiset diskurssi- ja käytäntöteoreettiset strategiatutkimukset, joissa strategiakäytännöt ymmärretään myös yliyksilöllisinä ja vähemmän ilmeisinä.

Laineen väitöskirja nojaa tutkimuksellisesti kolmanteen näkökulmaan tai teoreettiseen viitekehykseen ja väittää, että sen kautta voidaan purkaa vanhoja ja avata uusia ymmärtämisen tapoja strategiakäytännöistä ja siihen liittyvästä toimijuudesta. Strategiaksi voidaan näin ymmärtää myös työkäytännöt, joita työntekijät luovat ja toteuttavat. (Laine 2010, 9–10.) Työntekijät strategian luojina on mielenkiintoinen viitekehys, johon kiinnitän huomiota myös omassa tutkielmassani. Lähtökohtaisesti olen tutkinut yrityksen julkisen strategian toimintatapoja ja käyttänyt sitä tietoa toimihenkilöhaastatteluideni pohjana. Tutkimuksen varrella esiin nousi kuitenkin vahvasti kysymys: voiko strategiaa ymmärtää vain annettuna vai ilmentävätkö toimihenkilöt strategiaa toiminnallaan – luovatko he sitä?

Strategiatutkimuksen käytännön teoria (*practice theory*) vastustaa valintaa mikrotason yksityiskohtien ja makrotason laajempien sosiaalisten voimien välillä. Kulttuurin ja inhimillisen valinnan välinen suhde on vastavuoroinen. (Whittington 2006, 615-616). Strategiat voidaan nähdä vastauksina ja toiminnan suuntauksina, ja samaan aikaan ne saavat erilaisia merkityksiä arjen käytänteissä organisaatioissa. Käytäntö voidaan käsitteenä nähdä viittaavan jaettuun käyttäytymisen rutiineihin, kuten traditioihin, normeihin ja ajattelu- sekä toimimisen malleihin. Kreikan sanana ”praxis” viittaa varsinaiseen toimintaan (*actual activity*) käytännössä. (Whittington 2006, 619.)

Organisaatioilla on siis strategia, mutta strategia on myös jotain mitä ihmiset tekevät. Strategiat auttavat meitä luomaan ympäröivää todellisuutta. Richard Whittington (2006, 613) on luonnehtinut strategiatutkimusta kolmen konseptin kautta: strategiakäytäntö (*strategy praxis/ actual activity*), strategia käytänteet tai strategioiden harjoittaminen (*strategy practices*) ja strategian harjoittajat tai toimijat (*strategy practitioners*). Strategiatutkimuksen kehittyminen kohti käytänteiden tutkimusta on tullut yksittäisten toimijoiden ja sosiaalisten rakenteiden teorioiden synteesisistä, missä sosiaalinen (esim. ³Pierré Bourdieun kenttinä tai Anthony Giddensin systeeminä) vaikuttaa käytäntöön eli jaettuun ymmärrykseen, kulttuurisiin sääntöihin jne. Toisaalta strategia käytännössä tutkimuksessa ymmärretään inhimillisen toimintatapojen erilaisuus ja tilannekeskeisyys. Lähtökohtana on myös se, että toimijoilla on erilaisia yksilöllisiä kykyjä toimia ja neuvotella arjessa. Toimijoiden käytännön taidoilla on siis vaikutusta toimintatapoihin. (Mt., 614-615.)

²käsitteiden omat suomennokset eivät välttämättä vastaa täysin yleisiä organisaatiotutkimuksen käsitteitä, josta syystä Whittingtonin alkuperäiset käsitteet englanniksi kursiivilla.

³Whittington viittaa kirjallisuudessa Bourdieun (1990) *The logic of practice*. Cambridge: Polity ja Giddensin (1984) *The constitution of society*. Cambridge: Polity.

Strategian harjoittajia tai toimijoita eivät ole vain ylin johto ja strategiset suunnittelijat. Whittingtonin (2006, 619-620) mukaan suuressa roolissa strategisessa toteuttamisessa on keskijohdon taso ja ulkopuoliset konsultit sekä muut bisnesmaailman neuvonantajat. Kaikki nämä strategiset toimijat organisaation sisällä ja ulkopuolelta tuottavat käytäntöä, joka muokkautuu toimijoiden kokemusten ja mahdollisten aikaisempaan sopeutumisen sekä uusien näkemysten syntetisoinnin kautta. Selkeitä toiminnan paikkoja käytänteiden muodostamiselle voivat olla esim. kokoukset, palaverit, esitykset, projektit tai yksinkertaisesti puhe.

Sisäisten ja ulkopuolisten strategian sisällön tuottajien lisäksi siis arjen käytäntö muokkaa toimintaa ja toiminta on myös tilanne- ja tulkintakohtaista. Whittingtonin (2006, 621) strategisen käytännön tutkimusmallissa strategiselle toiminnalle on monia tasoja, jossa kolme käytännön konseptia (strategiakäytäntö, strategiset toimijat ja strategian harjoittaminen) vaikuttavat ajan kuluessa organisaation sisäisillä ja ulkoisilla kentillä. Usein sisäiset toimijat vain täydentävät jo legitimoituja käytänteitä, mutta toisinaan voidaan omaksua uusia ja mahdollisesti jopa organisaation ulkopuolelta tulevia käytänteitä.

Ihmiset toimijoina ovat organisaatiotutkimusten mukaan olennaisessa roolissa tuottamaan, muokkaamaan tai jopa innovoimaan toimivia strategisia käytänteitä tai vastaavasti estää niiden onnistumisen (Whittington 2006, 625-626). Tulisi siis kiinnittää huomiota toimijoiden myös omakohtaisiin verkostoihin ja rooleihin arjessa, sillä toimijat kuuluvat yleensä sosiaalisiin ryhmiin organisaatiossa ja muussa yhteiskunnassa (mt.,627-628). Yksilöllisissä taidoilla ja tiedoilla sekä paikalla muissa yhteisöissä voi siis olla merkittäviäkin vaikutuksia työn arjessa, mitä on vaikea mitata ja tehdä näkyväksi.

Strategiat toiminnan suuntauksina organisaatioissa

Strategia sanana tulee kreikan kielen sanasta ”strategos” ja se tarkoittaa kenraalia tai armeijan johtajaa. Verbinä ”stratego” tarkoittaa vihollisen tuhoamisen suunnittelua. (Nokelainen 2016, 8.) Strategia käsitteenä kietoutuu valtaan siis varsin lähtökohtaisesti. Valta voidaan nähdä syntyvän ⁴foucaulttilaisittain toiminnassa ja toimijoiden välisessä suhteessa. Valta on luonteeltaan taktikointia ja strategista toimintaa. Samaan aikaan vallan läsnäolo tarkoittaa myös aina vastarinnan läsnäoloa. (Mattila 2006, 22-23.) Strategiat voivat toimia oikeuttamisen

⁴ Mattila viittaa mm. Foucault, Michel (1998): Seksuaalisuuden historia. Osa I Tiedontahto. Gaudeamus, Helsinki ja Helén, Ilpo (1994): Michel Foucault'n valta-analytiikka. Teoksessa Risto Heiskala (toim.): Sosiologisen teorian nykysuuntauksia. Gaudeamus, Helsinki.

keinona niin yksilöille, organisaatioiden yksiköille kuin koko organisaatiolle, sillä niiden avulla toimintaa ja koko olemassaoloa voidaan perustella (Suominen 2011, 36). Strategiat annetaan mahdollisuus ”kasvottomuuteen” tai ”persoonattomuuteen” tavalla, jossa yksilöllä tai yhteisöllä on mahdollisuus siirtää vastuutaan päätöksenteossa. Toisin sanoen toimijalla tai toimijoilla on mahdollisuus piiloutua strategian taakse.

Mattila (2006, 223) väittää, että organisaatioissa tapahtuva, osittain tiedostamaton muutosvastarinta on jossain määrin kritiikkiä koko kapitalistista järjestystä kohtaan. Henkilökohtaisen kokemuksen liittäminen suurempaan kontekstiin tekisi siis siitä merkityksellisemmän. Muutosvastarinnan yhteiskunnallinen luonne onkin johtanut erilaisiin arvioihin siitä, miten ihmiset selviytyvät työssä. Kortteinen, Matti (1992) määritteli väitöskirjassaan 90-luvulla käsitteen ”selviytymisen eetos” nimenomaan työntekijöiden pakkona pärjätä eli hän kuvaili, kuinka työn kulttuurinen muoto törmää palkkatyösuhteen muutoksiin ajassa kohti joustavaa tuotantotaloutta. 2000-luvun taitteessa työelämän tutkijat ovat kutsuneet uudeksi nyky maailman selviytymisen eetokseksi taipumista markkinoiden logiikkaan (Pyöriä 2001, 19).

Organisaatioiden strategioiden kehittäjä Kimmo Suominen (2011, 34) on Henry Mintzbergiin (1987) pohjaten määritellyt strategioiden organisatoriseksi syyksi tavan luoda organisaatiolle päämäärä, yhteneväisyyttä ja identiteettiä sekä tunnetta siitä, että organisaatiossa vallitsee järjestys ja kontrolli. Toisaalta hän huomauttaa, että strategiaa on alettu nähdä yhä enemmän ”jatkuvana prosessina, joka ei sinänsä lopu tai ala varsinaisesti koskaan, vaan joka on käynnissä koko ajan. Sen sijaan, että sanoisimme organisaatiolla olevan strategian, meidän pitäisikin nähdä, että organisaatiossa ihmiset itse asiassa strategioivat enemmän tai vähemmän koko ajan” (Suominen 2011, 36–37). Strateginen tieto voidaan ajatella yhtäältä viralliseksi tiedoksi ja yritysvallan välineeksi suhteessa työyhteisöön, jossa kuitenkin tapahtuu myös ennalta suunnittelemtomia seurauksia. Työntekijöiden toiminnan kautta työyhteisöissä tapahtuu muutoksia ja toiminnan tapoja, jotka muokkaavat yhteisesti hyväksytyä todellisuutta.

On mielenkiintoista pohtia, milloin strategian voidaan sanoa yritystermein ”jalkautuneen” työyhteisöön ja kuinka paljon se muokkautuu toimijoiden omista kokemuksista lähtien takaisin yritysjohtoon. Jos työntekijä ei ymmärrä yrityksensä strategiaa (kts. Maury 2016) tai ei osaa kertoa siitä, mutta samaan aikaan toiminnallaan toteuttaa organisaation toimintaperiaatteita, jää onnistumisten arviointi yritysten omaan harkintaan. Sosiologisesti voidaan nostaa esille itsestäänselvyyksinä pidettyjä toiminnan tapoja ja niitä hallinnan keinoja, millä organisaation sosiaalisesti hyväksyty tila on saavutettu.

Johtamisen asiantuntijat Juuti & Virtanen (2009, 72-73) kirjoittavat organisaatioiden muutosmyönteisyyden luomisesta ja kertovat, että organisaation toimintakulttuurin muutosmyönteisyyttä voidaan ohjeistetusti kehittää esimerkiksi kiinnittämällä huomiota organisaation tulevaisuuteen ja sen ennakkointiin johtamisen tasolla. Esimiehiä tulisi valmentaa inspiroivaan ja kannustavaan johtamistapaan ja lisätä organisaation projektihallintataitoja. Tämä tarkoittaa vuorovaikutukseen perustuvaa osallisuutta henkilöstöpolitiikassa, jossa luodaan käsitystä siitä, että organisaation menestyminen on yhteistä ja vastavuoroista.

Modernissa johtajuudessa opetellaan vasta-argumenttien ymmärtämiseen niiden kontrolloinnin tai vähätteleminen sijaan. Työntekijöitä tulisi opettaa ennakkoluulottomuuteen ja vastakkaisten mielipiteiden esittämiseen myös tavalla, jossa he ymmärtävät, mikä on niin sanotusti turha valittamista. Esimerkkinä he käyttävät globalisaation vaikutuksia työpaikkatasolla, joihin ei voitaisi organisaatiossa oikeasti vaikuttaa. Organisaation tulisi myös olla tietoinen toiminnan tuloksista, olivatpa ne sitten johdettuja suorituskykytuloksia mistä tahansa strategian osasta (asiakas, henkilöstö tai organisaatio) toimialasta riippumatta. Organisaatioilla on tilintekovelvollisuus suhteessa tavoiteltuihin tuloksiin, joita mitataan erilaisilla tarkoituksenmukaisilla (asiakastyytyväisyys, henkilöstöpolitiikka, yhteiskuntavastuu) mittareilla. (Juuti & Virtanen 2009, 72-74.)

Toisin sanoen johtamisen tasolle näytettäisiin tuovan oppeja, jossa organisaation tulevaisuudenkuvia yhteiskunnallisten muutosten myllerryksessä tuodaan näkyväksi alemmille hierarkiatasoille. Tiedonsiirtoa ja -välittämistä korostetaan, mikä on lähtökohtaisesti hyvä, mutta samalla tulostittauksen laajeneminen, kategorian ”turha valittaminen” luominen ja organisaation toimijuuden sekä siten vastuun irrottaminen globalisaation nimissä tuntuu vähintäänkin arveluttavalta.

Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa työn muutoksien seurauksia on tutkittu paljon työntekijän näkökulmasta, kun taas liiketalouden puolella on keskitytty johdon näkökulmaan. Voidaan ajatella, että molemmissa näkökulmissa fokus voidaan sanoa olevan tulosten ja tavoitteiden toteutumisessa. (Mattila 2006, 7.) Samaan aikaan kun organisaatiomuutosten tutkimus kehittyy sosiologisessa tutkimuksessa edustaen inhimillisiä näkökulmia, strategiatutkimuksen keskiössä on yleensä organisaatioiden uudistamistarpeet ja niiden saavuttaminen. Saavuttamisen tavat ja menetelmät kiinnostavat tutkijoita, sillä organisaatioiden intressit eivät toteudu ilman työtä tekeviä, sitoutuneita ja motivoituneita ihmisiä. Yrityksille ja yrittäjille suunnatun opaskirjallisuuden kritiikki kohdistuu usein arvioon siitä, ettei niissä huomioida riittävästi epävirallisten organisaatioiden roolia, työntekijöiden negatiivisia tunteita

ja toimia, jolloin oppaiden antamat perinteiset tavat käsitellä muutoksiin liittyvää vastarintaa, voivat itse asiassa vain lisätä sitä (Mt., 18).

Suominen (2011, 35) kertoo, että strategioiden luominen yrityksille ja mukaan ottaminen johtamiseen on saanut alkunsa Yhdysvalloista toisen maailmansodan jälkeen nimenomaan tarkoituksena selviytyä nopeasti kansainvälistyvillä markkinoilla. Strategioiden avulla yritykset selittävät ja ohjaavat toimintaansa. Niiden avulla luodaan yrityksen julkikuvaa, mutta myös ohjataan sen sisäistä toimintaa.

Nokelaisen (2016, 8) mukaan strategisen johtamisen perusta on alkanut noin 1950-luvulla. Strategiajohtamisen tutkimus oli aluksi hyvin tapauskohtaista tutkimusta ja haki vastauksia yritystoiminnan menestykseen *ulkoisista ympäristötekijöistä*. 1970- ja 1980-luvuille tultaessa alettiin tutkia strategiaa *käytäntönä* ja organisaatioiden sisäistä *prosessia*. 1990-luvulle tultaessa johtamisen strategiatutkimuksessa oli alettu puhua yrityksen käytössä olevista *resursseista* ja niiden hyödyntämisestä tehokkaasti. Toisin sanoen materiaalisia ja immateriaalisia resursseja eli tuotannontekijöitä käytetään yrityksessä palveluiden ja tuotteiden tuottamiseksi. Resurssipohjainen näkemys on sittemmin ollut vallitseva paradigma strategisen johtamisen tutkimisessa. Resurssipohjaisen näkemyksen rinnalle on kuitenkin tullut myös vaihtoehtoisia täydentäviä suuntauksia korostaen esim. sidosryhmiä tai ekologisuutta. Tyypillistä valtavirran tutkimukselle on etsiä teorioita taloudellisen menestymisen näkökulmasta. (Mt., 9-10.)

Strategia käytäntönä suuntauksen näkökulmasta taloudellinen menestys on vain yksi strategioiden seuraus ja seurausten kirjo on Sanna Nokelaisen (2016, 11) mukaan itse asiassa paljon laajempi. Näin ollen strategia käytäntönä suuntauksen näkökulmasta ollaan kiinnostuneita strategioiden mahdollisesta toteutumisesta ja seurausten kirjosta sekä niiden selittämisestä. Pekka Mattila (2006, 4) on väitöskirjatutkimuksessaan keskittynyt kolmen suuren organisaation (Suomen Posti Oyj, Vattenfall Oy ja Mehiläinen Oyj) työntekijöiden kokemuksia työn muutoksen tapahtumakulun aikana. Hänen näkökulmansa ei siis ole muutosten tuloksissa ja tavoitteisiin pääsemisessä vaan tuon muutosdiskurssin tapahtumakulussa. Mattilan (2006, 226) mukaan suuri (usein hiljainen) enemmistö organisaatioissa koki arjen hyvää tarkoittavan ja kehittävän muutoksen täyttämänä, kaikesta kriittisestä huolimatta. Vaikka siis tutkielmassanikin sosiologisen tyypillisesti nostan esille kriittisen työn tutkimuksen näkökulman, en unohda, että strategioilla ja niihin liittyvillä muutoksilla on yleensä myös jokin organisaation yleistä menestymistä, kehittämistä ja työn tekemisen tapaa parantava tausta-ajatus.

Strategia käytäntönä ja strategia prosessina -tutkimustraditiot ovat hyvin lähellä toisiaan ja usein pidetty jopa yhteneväisinä. Traditoiden mielenkiinnon kohteena ovat organisaatioiden sisäiset ilmiöt strategioiden toimeenpanoon liittyen. Richard Whittingtonin (2007) näkemyksiä painottaen strategia käytäntönä suuntausta voidaan pitää erityisen sosiologisesti virittyneenä, sillä se on kiinnostunut kaikista sosiaalisista ilmiöistä – erityisesti kaikista tahattomista, vähätellyistä, sivuutetuista ja muista yllättävistä, marginaalisista ilmiöistä. Ilmiöt voivat siis olla prosessimaisia eli yli ajan tapahtuvia usein lineaarisia ja mekanistisia tapahtumakulkujen syötteiden tuotoksia, tai jonkinlaista muuta ei-prosessimaista sosiaalista toimintaa tai prosessin osia. Nokelainen käyttää esimerkkinä johdon strategiatyöpajoja ja tutkimuksen kohdentumista tuohon yhteen strategiseen käytäntöön ja sen ritualistisen käyttäytymisen ymmärtämiseen, eikä siis prosessitutkimukselle tyypillisesti kokonaisprosessin tutkimiseen. (Nokelainen 2016, 11-12.)

Suominen (2011, 37–39) kehottaa yritysjohtoja luomaan ja kehittämään dynaamisesti inhimillisempää strategiaa, luopumaan strategioihin liittyvästä vallasta ja keskittymään niiden toteuttamiseen strategian toteuttajia eli työntekijöitä huomioimalla. Hänen mukaansa olisi siis unohdettava ”yli-järkeistäminen” ja lisättävä strategian toteuttamiseen inhimillistä tunnetta, innostusta ja energiaa, myös johdon tasolta. Tärkeää olisi konkretisoida strategiaa eri tasoilla, jolloin se tuntuisi enemmän ”meidän” omalta. Toisena ohjeena hän antaa strategiakielen muokkaamisen arjen kannalta helpommin lähestyttävään ja samaistuttavaan muotoon, jolloin työntekijät kokisivat helpommin tarvetta tai halua kuulua ryhmään. Kolmantena vinkkinä Suominen huomauttaa, että ihmisiä tulisi päästää ja suorastaan velvoittaa puhumaan ja käsittelemään yrityksen strategiaa ja tekemään siten siitä ikään kuin omaa.

Suomisen vinkit eivät käy yks yhteen Pikka-Maaria Laineen väitöskirjan kanssa, sillä Laine (2010, 30) kirjoittaa: ”suuri osa sitä toimintaa, jota kutsumme strategiseksi, tapahtuu tilanteissa läsnäolona eikä tietoisena strategioiden pohtimisena.” Suomisen strategia-ajattelu määrittyykin ehkä juuri siihen hallitsevaan strategiatutkimukseen ja –ajatteluun, jossa strategia nähdään mahdollisimman tehokkaana sisäisten resurssien hyödyntämisen suunnitelmana – suunnitelmana, joka ei välttämättä koskaan toteudu (Laine 2010, 17-18).

Sanna Nokelainen (2016) on tehnyt väitöskirjassaan tapaustutkimusta strategioiden rakentumisesta yliopistojen viitekehyksessä, mikä mielestäni avaa hyvin strategioiden toteuttamiseen liittyvää arkea. Nokelaisen (2016, 227-228) mukaan strategian tuntuivat parhaiten omaksuvan hierarkian ylin johto organisaation sisällä ja sen ulkopuolella vaikuttavat keskeisimmät sidosryhmien hallinnon jäsenet. Käytännön arjen arvojen ja hierarkian ylhäältä

tuotetun virallisen strategian sekä sen tuottamien arvojen välillä tuntui olevan ristiriita, jossa työntekijät kokivat strategian lähinnä juhlapuhemaiseksi dokumentiksi. Tällainen metapuheeksi koettu arvomaailma tuntui pyrkivän yhdistämään toimintaa yhteen muottiin, kuitenkin jättäen osalle työntekijöistä ulkopuolisuuden ja hämmennyksen tunnetta. Strategiapuhetta oleellisemmaksi toimintaa ohjaavaksi tekijäksi osoittautui jo hyvin muutosten alkuvaiheessa vaivihkaa arjen toimintaa muokkaava järjestelmien käyttö. Strateginen puhe ja järjestelmien käyttö eivät Nokelaisen mukaan saisi olla ristiriidassa, sillä se näyttäisi indikoivan negatiivisia kokemuksia ja ei-aiottuja lieveilmiöitä. Lisäksi muutosten aikaansaamiseksi tulisi korostaa osallistavaa ja inhimillistä toimijuutta korostavaa otetta.

Strategian toteuttamisessa voidaan nähdä toimijoiden henkilökohtaisen roolin ja persoonan vaikutus varsinkin varhaisessa toteuttamisen vaiheessa. Strategiatoimijuuden kokemus voi kuitenkin olla vähäinen, sillä keskijohto kokee olevansa lähinnä toteuttavassa roolissa. Sidosryhmien strategisen toimija-aseman kautta luodaan autonomian paradoksia, jossa valtaa annetaan yliorganisatorisille toimijoille, erityisesti resurssien hallitsijoille. Organisaation sisällä johdon ja keskijohdon henkilökohtaiset vahvat ominaisuudet (valtaa tuottavina ja omaavina toimijoina), ulkopuolisten toimijoiden – varsinkin resurssikontrolloijien – rooli ja järjestelmien ohjausvalta sekä toisaalta strategiatyötä valmistelevien henkilöiden rooli nousivat Nokelaisen tutkimuksessa keskeisiksi strategian sisältöä tuottaviksi toimijoiksi. (Nokelainen 2016, 218-220.)

Uusilla strategioilla voidaan tuottaa tehokkaampaa kontrollia, läpinäkyvämpää päätöksentekokäytäntöä ja selkeämpää, aktiivisena pidettyä organisatorista identiteettiä sekä sen kautta yhteistyötä ja resursseja. Toisin sanoen voidaan viestiä laajemmin organisaation identiteetistä ja arvoista, vaikka samalla virallinen strategia jäisikin pienen toimijajoukon ohjaukselliseksi välineeksi. Samaan aikaan kun uudelleenorganisointumisen voi tuottaa yhteisöllisyyttä pienissä yksiköissä, voi se tahattomasti vähentää sitä muissa toimintaryhmissä, kun tulosorientuneisuuden kautta luodaan yksilöiden välistä kilpailua. Lisäksi järjestelmien lisäyksen kautta etäännytetään johtoa työntekijöistä. (Nokelainen 2016, 223-225.)

Nokelaisen (2016, 225-226) mukaan organisaation alemmissa toimijaryhmissä voidaan kokea valtaistumisen tai vastaavasti vaikutusvallan menettämisen ja lannistumisen kokemuksia riippuen asemasta suhteessa johtoon ja työn mielekkyydestä järjestelmien käyttämiseen. Voidaan puhua jopa mukautumisesta ja alistumisesta siihen, että tuotetaan organisaation järjestelmän tunnistamia tuloksia. Toimijuuden kokemus strategisena toimijana on siis vähäinen ja kokemus on lähinnä työtä suorittavana tekijänä.

3. Toiminta organisaatiokulttuurissa

Strategia toiminnan näkökulmasta sisältää strategisen toimijuuden, jossa eri toimijat vaikuttavat sen toteutumiseen. Sosiologian teorioissa otetaan yleensä kantaa toimijan tietoisuuteen ja toiminnan intentionaalisuuteen eli toiminnan pyrkimykseen, tavoitteisiin tai motiiveihin. Inhimillisen toimijan erityispiirteenä on nimenomaan enemmän tai vähemmän tietoinen toiminta. (Aro & Jokivuori 2010, 27.) Heiskala lähestyy aihetta määritellesään toimintaa toimijan, keinojen ja päämäärien sekä toimintaympäristön elementeillä. Toimija on intentionaalinen tavoitellessaan päämääriä ja toimija on rationaalinen siinä mielessä, että hänellä on kyky valita vähintään kaksi keinoa tuon saavuttamiseksi. Muuten kyse olisi vain ajalehtimisestä. Eri sosiologian teorioissa on erilainen kanta toiminnan elementtien sisältöjen oletuksista ja toimintaympäristöjen vaikutuksesta toimintaan. (Heiskala 2000, 16.)

Toimintakeskeisen sosiologian lähtökohta on toimija, joka on tietyllä tavalla motivoitunut ja toimii rakenteellisten reunaehtojen puitteissa. Verrattain tilannekeskeinen sosiologia huomioi yksilöllisten tekijöiden sijaan enemmän tilanteellisia reunaehtoja ja merkityksiä, joiden kautta toimintaa voidaan selittää ja tulkita. Toimintakeskeisyyden näkökulmasta toimija, suhteellisen pysyvän, sosiaalisesti muotoutuneen identiteetin omaavana, on kuitenkin aina ennen tilannetta, jossa hän tulkitsee erilaisia ilmiöitä. (Ruonavaara 2005, 164-166.)

Arjen käytäntöjen tutkimisella voidaan saada selville paremmin työn tekemisen todellisuutta. Yritysvalmentaja ja johtamisen tutkija Maarika Maury (2016) on julkaissut tuloksia tulevasta väitöskirjastaan, jossa mukana oli yli 150 erikokoista yhtiötä tai organisaatiota. Yhdeksi keskeisimmistä tuloksista näyttäytyy se, ettei monilla näytä olevan mitään käsitystä organisaationsa strategiasta. Tämä herättää kysymyksiä yhtäältä siitä, mikä merkitys strategioilla arjessa on, ja toisaalta siitä, ovatko rakenteelliset ehdot vain näkymättömissä tai vaikeita nimetä. Alasuutarin (2006, 99) mukaan tulkitsemisen tavat opitaan ja vakiinnutetaan arjen tilanteissa. Kun siis puhutaan merkityksistä, on kohdennettava huomio vakiintuneisiin tulkinnan tapoihin eli ensisijaisesti käytännön tapoihin ja rutiineihin. Asioiden nimeäminen tai tietoinen pohdinta ovat siis toissijaisia, mistä johtuen usein ihminen ei välttämättä osaa tai määrittelee vajaasti tuttujakin termejä.

Haastattelujeni runko muodostui puoleksi yleisestä oman työn kuvailusta ja puoleksi suorista kysymyksistä organisaation strategialinjoista. Viralliset strategialinjaukset eivät kuitenkaan olleet suoraan ne toimintaa ohjaavat tekijät, mitkä kiinnittivät huomioni. Alasuutaria mukaillen voin sanoa, että toissijaiseksi jäi se, että haastateltavat eivät välttämättä osanneet nimetä

strategialinjoja ja siis käyttää organisaation edellyttämää terminologiaa, mutta kiinnittämällä huomiota haastateltavien kuvailemiin toiminnan tapoihin ja arjen rutiineihin, pystyin tunnistamaan kyseisiä strategialinjauksia sekä ennen kaikkea laajemmin niiden ylläpidollisia toimia ja seurauksia. Näyttäisi siis siltä, että organisaation todellisuus koostui ainakin jollain tavalla jaettuun käsitykseen yritysstrategiasta tai ainakin yrityksellä oli taitavia tapoja ohjata toimintaa siihen suuntaan.

3.1. Tutkimuskohteena työn arki pörssi-yhtiössä

Käsitys strategiasta omassa pro gradu -tutkielmassani muodostuu käytännön tasolla valitsemani organisaation konkreettisesta strategiasta – siis siitä, miten organisaatio toimintaansa kuvailee ja minkälaisia tulevaisuuden visioita se tavoitteellisesti juuri tämän tyyppisellä toiminnallaan hakee. Tutkimukseni lähtökohta on siis aineistollisesti pörssi-yhtiön julkisessa strategiassa ja sen tulkinnoissa haastateltavilla. Teoreettisesti käsitys strategiasta muodostuu sosiologisesti pääosin toimintateoreettisen näkemyksen kautta haastaen taloustieteellistä näkemystä toiminnasta ja sen rationaalisuudesta.

Yksilöiden toiminnan taustalla on rationaalisten valintojen lisäksi myös muita inhimillisiä tekijöitä, joita tulisi ottaa huomioon työn organisoinnissa ja suunnittelussa. Strategisointia tehdään sosiaalisissa suhteissa organisaatiokulttuurin sisällä, jota ei voi hallinnoida kokonaisuudessaan laajimmillakaan taloudellisten ja numeeristen kontrollin välineillä. Pohdin siis pörssi-yhtiön toimintaperiaatteiden konkreettisia vaikutuksia inhimilliseen toimintaan, joka sisältää jo sinällään mahdollisuuden strategiointiin.

Haastatteluaineistoa tulkitessani olen kiinnittänyt huomiota toimihenkilöiden kertomaan arjen todellisuuteen ja siihen, mikä määrittää heidän toimintaansa. Lähtökohtana voidaan pitää, että onnistuneessa strategiatyössä hierarkian keskitasossa toimijoilla olisi edes jonkinlainen käsitys organisaation strategian kulmakivistä ja se olisi siis kietoutunut yksilöiden toiminnan päämääriin tietoisesti tai epäsuorasti tiedostamatta antaen kenties välineitä toiminnan keinoihin.

Aikaisempaan tutkimukseen pohjaten muodostin oheisen kaavion 2, jonka kautta pyrin havainnollistamaan yhtä tapaa ajatella strategiakäytännöistä, mikä toisaalta heijastaa juuri omaakin tapaa ajatella ja tulkita.

Kaavio 2. Strategiakäytäntöjen muodostuminen



Viitataan kaaviossa 2 toisaalta siihen, että strategian muodostuminen ja toteutuminen yrityksessä on aina ihmisistä riippuvaista, jolloin siihen kytkeytyy vahvasti yksilöiden oma toimijuus ja tulkinnallisuus sekä tilannesidonnaisuus. Toisaalta kaavio viittaa siihen, että ideaalitapauksissa strategisen toiminnan paikat on muodostettu taitavasti työntekijöille helposti samaistuttaviksi (sitouttaminen organisaatioon helpottuu) ja myös sosiaalisen todellisuuden aiotut ja ennen kaikkea ei-aiotut seuraukset tulisivat huomioiduksi strategiakehityksessä uusina toiminnan suuntauksina. Merkityksiä arjessa voidaan etsiä niin ylemmältä johtamisen kuin jokapäiväisen työn tasoltakin, missä strategisella toiminnalla voi olla useita eri merkityksiä ja seurauksia.

Kaavion kautta haluan tuoda esille sitä, mistä Julkunen (2008, 64–65: postfordistiset arvot), Laine (2010, 34: strategiadiskurssi toimijuuden paikkana) ja Kantolakin (2004, 90: pehmeät yritysten arvot ja ”me”-puhe) mielestäni puhuu eli sitä, että yritys luo identiteetin tai toimijuuden kiinnityspaikkoja, joihin voidaan ideaalitapauksissa samaistua. Yritysten ryhmähengen korostaminen voi tuntua falskilta tai turhalta, jos muutoksiin reagoiminen strategiatyössä jättää työn suorittavan puolen huomioinnin ulkopuoliseksi ja jättää näin suuren osan organisaation voimavarasta ja osaamiseen perustuvasta resurssista käyttämättä.

Jaettu tieto organisaatiokulttuurissa

Organisaation jaetun tiedon eli kaiken sen tiedostetun ja osin tiedostamattoman vuorovaikutuksessa vaihdetun tiedon tai kokemusten tutkiminen on käsitteellisesti organisaatiokulttuurin tutkimista. Organisaatiossa yhteisöt jakavat erilaisia itsestäänselvyytenä pidettyjä totuuksia, arvoja ja tulkintoja, jotka konkretisoituvat erilaisissa rutiineissa ja tarinoissa. Organisaatioissa voidaan sanoa olevan alakulttuureja, jotka muodostuvat esimerkiksi eri hierarkiatasoista, sijainneista tai tehtävistä. Alakulttuureilla voi olla eri asteisia sitoutumisen tasoja organisaatioon ja voidaankin sanoa, että toiset alakulttuurit voivat perustua työntekijöiden sosiaalisiin tarpeisiin ja ystävystymiseen, joissa yhteneväiset arvot ja normit ovat ristiriidassa organisaation näkemysten kanssa. (Koivumäki 2008, 96-97.) Työyhteisön sisällä tapahtuvaa ääneen lausuttua ja toisaalta hiljaisen tiedon, vallan, ja normien jakoa voi ajatella monimutkaisena verkostona, jota toimijat muokkaavat. Sosiaaliset verkostot organisaatiossa voidaan jakaa muun muassa käsittepareilla formaali-informaali verkosto, virallinen-epävirallinen organisaatio tai ulkoinen-sisäinen järjestelmä (Koivumäki 2008, 92).

Organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, sillä tilanteiden uudelleenmäärittely yhteisöissä muuttaa yhteisesti jaettuja mentaalisia malleja. Pahimmillaan organisaatiokulttuuri voi muuttua yhteistoiminnallisesta vastakkainasetteluun, mikäli työntekijät kokevat työnantajan intressit työntekijän intressejä vastakkaisiksi. (Koivumäki 2008, 98-99.) Arkiset käytännöt ja niiden järki voidaan nähdä yhtenä legitimitetin määrittelyn muotona (Ukkola 2016, 252). Strateginen valta on toisaalta yrityksen oikeus ja sen tarkoitusperiä oikeutetusti edistävä, mutta missä suhteessa se on ylivaltaa suhteessa toimijaan ja hänen tietotaitoonsa arjen toiminnasta ja sujuvuudesta?

Kulttuuri ja strategia käsitteellisesti ilmiönä ohjaavat yksilön ilmaisua ja tulkintaa, josta syystä niitä on pidetty jopa synonyymisina. Molemmat liittyvät tuomitsemisen, luomisen, oikeuttamisen, vahvistamisen ja sanktioinnin tekoihin ohjaten säännönmukaisuuksiin ja jatkuvuuteen sekä tarjoavat identiteetin paikkoja. (Alvesson 2007, 77-78.) Strategioiden näkeminen kulttuurin käsitteen avulla on hyödyllinen, mutta vaatii kuitenkin mielestäni ainakin käsitteellistä selvennystä tai erontekoa kulttuurin ja strategian välille. Sosiaalitieteiden tutkimuksessa korostetaan usein ihmistä (strategisena) toimijana (joka luo ja vaikuttaa organisaatiotoimintaan), kun taas organisaatioiden arjessa strategiat ovat ennen kaikkea konkreettisia toiminnan ohjeistuksia sisältäen visioita yrityksen tulevaisuudesta. Kriittinen organisaatiokulttuurien ja strategioiden tutkimus tuo näkyväksi niiden kahden ulottuvuuden yhteyttä.

Varsinkin varhaisessa kulttuurintutkimuksessa on tyypillisesti korostettu subjektin mahdollisuuksia makrotason rakenteita, kuten taloutta vastaan (Herkman 2006, 24). 2000-luvulle tultaessa tutkijat ovat kritisoineet laajalti yhteiskuntatieteellisen kulttuurin tutkimuksen kapeaa näkemystä rakenneselitysten tunkeutumisesta inhimillisen elämän alueelle ja on tunnustettu, että Suomessakin talouden ja markkinaliberalismin logiikka on saavuttanut määräävän aseman. (mt.,27). Jotta kulttuuritutkimus säilyttää sen kriittisen näkökulman, on sen tutkittava myös talouden rakenteiden vaikutuksia subjettiin (mt.,29). Subjekti on siis altis ympäröivälle yhteiskunnalle ja sen muutoksille.

Strategiat voidaan nähdä osana organisaatiokulttuuria, joka on ajassa muuttuva. Hautaniemi (2009, 153) on Edgar Scheiniin (2004) pohjautuen avannut organisaatiokulttuurin käsitettä kolmella eri tasolla ylimmästä syvimpään tasoon. Hautaniemi jakaa organisaatiokulttuurin 1. artefakteihin, 2. arvoihin ja asenteisiin sekä 3. tiedostamattomiin perusolettamuksiin. Artefakteja ovat esimerkiksi pukeutumis- ja puhutavat, rituaalit, ympäristö ja käytännöt. Arvot ja asenteet ilmenevät esimerkiksi strategioista, toimintatapojen oikeutuksista ja työpaikkafilosofiasta. Syvimmän tason tiedostamattomat perusolettamukset syntyvät ajan kuluessa ohjaten ylintä tasoa ja tapaa ymmärtää todellisuutta ja sen itsestäänselvyyksiä. Tämän mallin kautta organisaatiokulttuuria tutkiessa Hautaniemen (mt.) mukaan on siis oleellista pyrkiä ymmärtämään juuri näitä toisen ja kolmannen tason arvoja tiedostamattomia todellisuuden olettamuksia.

Korvajärven & Kinnusen (2003, 49) mukaan työpaikan kulttuuriset käytännöt ilmentävät rakenteellisten muutosten merkitystä arjessa. Työpaikan kulttuuriset käytännöt sen sijaan saavat erilaisia muotoja jokapäiväisessä toiminnassa, jossa työn sisällöt, työn järjestäminen ja johtaminen sekä ammatilliset ja asiakkaiden identiteetit kohtaavat. Kulttuurinen ja toiminnallinen näkökulma tulee esille aineistoni analyysissä (luku 4.2.), jossa tein luokitteluja perustuen toistettuihin rutiineihin, toimintaa ohjaaviin taustaoletuksiin tai -tekijöihin. Työn arkista toimintaa ymmärtääkseni jäsensin aineistoa ymmärrettävämpään muotoon, pohtien haastateltavien arjen kokonaisuuden rakentumista organisaation kulttuurisessa viitekehyksessä.

Useimmiten yrityshierarkian kärjessä tehdyt toimintaperiaatteet tulevat kuitenkin näkyväksi käytännön työssä erilaisina vallan ja hallinnan asetelmina. Catherine Casey (1995, 91-93) mukaan työelämän muutosten keskeisiä ilmiöitä ihmisten kannalta ovat työyhteisöjen sosiaaliset muutokset eli muutokset organisaatiokulttuurien sosiaalisessa koheesiossa ja solidaarisuudessa. Uudet toiminnan muodot ja uudelleenjärjestelyt esim. hierarkiassa ja kommunikoinnin muodoissa johtavat uuteen retoriikkaan ”tiimeistä”, ”perheistä” ja

”asiakkaista”. Organisaatioiden imago symbolisesti on olla perhemuotoinen tiimi, jossa asiakastyytyväisyys, teknologia ja johtaminen ovat huippuluokkaa. Materiaaliset ja diskursiiviset muutokset luovat organisaatioiden sisällä mahdollisuuksia tarkkailla uusilla tavoilla. Työntekijöille tulee tunne jatkuvasta tarkkailusta nonverbaalisena hallinnan muotona, mikä mahdollistaa välittömän ja jatkuvan kurinalaisuuden sosiaalisuuden muodon organisaatiokulttuureissa.

Caseyn (1995; 135-136, 188) tutkimusten mukaan työntekijät voivat identifioitua oman konserninsa ja tiiminsä rationaalisia toimia tekevään ”perheeseen”, ja lopulta koko organisaatioon, tärkeänä yhteisön jäsenenä, jopa enemmän kuin ammattiinsa itsessään. Tällöin organisaatiokulttuureille on muodostunut uusia tunteisiin vetoavia identiteetin paikkoja niin sanotusti joustaville tiimipelaajille. Työntekijä voi tällöin esim. kuvailla itseään yhdeksi yrityksen työntekijäksi jossakin tietyssä tiimissä, sen sijaan, että kertoisi täsmällisesti itsestään eli olevansa esim. fyysikko kyseisessä yrityksessä.

Muutokset organisaatioissa voivat aiheuttaa kuitenkin ei-aiottuja seurauksia, missä narsistinen kuluttaja asenne näyttäytyy pinnallisena, omahyväisenä ja riippuvaisena individualismina työyhteisössä, jossa organisaationaalista valtaa kiistetään ja rationalisoidaan (Casey 1995, 180-181). Sosiaalisesta solidaarisuudesta työyhteisöissä voi tulla problemaattista uusissa globaaleissa työn muodoissa ja -tiloissa, jotka ovat usein hajanaisia ja moninaisia (Mt., 183).

Tilanteiden ja käytänteiden kautta toimijat merkityksellistävät ja määrittävät todellisuutta neuvotellen ja kamppaillen. Kulttuurintutkimuksen näkökulmasta tarkastellaan ja kuvaillaan tilanteita sekä seurataan erilaisia toimijoita ja niiden näkökulmia. Tähän sisältyy ajatus tutkimuksen tiivistä vuoropuhelusta empiiriseen todellisuuteen, jossa kulttuuri ja valta kietoutuvat yhteen. (Autto & Nygård 2015, 35.)

Muutosmyönteisten strategioiden luominen

Kilpailun kärjessä pysyminen vaatii perusteltuja päätöksiä ja taitavaa suunnittelua siitä, miten strategiaa voidaan toteuttaa, mihin on otettu yrityksissä apuja kulttuurintutkimuksesta. Kulttuurinäkökulma organisaatiotutkimukseen tuli noin 1940- ja 1950-luvuilla psykodynaamisena ja sosiologisena käsitteenä. 1970- ja 1980-lukuja voidaan pitää organisaatiokulttuurin tutkimuksen läpimurtovuosikymmeninä. (Juuti & Virtanen 2009, 40; Alvesson 2007, 6.) Aikaisemmin organisaatioiden (hallinnollisessa) tutkimuksessa oli

kiinnitetty huomiota nimenomaan organisaatioiden viralliseen puoleen, jonka kautta toimintaa ohjattiin ja epävirallista häiriöpuolta kontrolloitiin, kun taas 1980-luvulla alettiin kiinnittää huomiota epävirallisiin organisaatiokulttuurin puoliin positiivisessa valossa. Alettiin tuottaa erilaisia ohjeistuskirjallisuutta, kuinka tuon epävirallisen puolen salaisuuksia (arvot, ideologiat, tarinat ja kokemukset) avaamalla voitaisiin kehittää organisaatioiden erinomaisuutta ja johtamisen keinoja. (Juuti & Virtanen 2009, 41-42.) Kulttuurin käsitteen avulla on luotu väylä organisaatiokäyttäytymisen ja strategisen johtamisen välille, sillä se yhdistää organisaatiotoimintaan yksilöiden jokapäiväiset kokemukset ja teot (Alvesson 2007, 7).

Organisaatiokulttuurinen näkemys näkyy tutkimuksessani toiminnan kuvailuna yleisinä ilmiöinä, sosiaalisesti hyväksytyinä tapoina ja rutiineina, joita tulisi tuoda näkyviksi ja kuulluiksi. Kulttuuri voidaan toisaalta ajatella suppeasti erilaisina kansallisina kulttuureina ja käyttää sitä kansallisia eroja selittävänä tekijänä, mikä polkee kulttuurin käsitettä (Clarke 2015, 45). En tutki kulttuuria maantieteellisen näkemyksen kautta, vaikka voidaan sanoa, että tutkimukseni paikantuu suomalaiseen ja länsimaalaiseen kulttuuriin, vaan toimintakulttuuria tietyn organisaation sisällä.

Kulttuuri työssä sisältää olettamuksia työn tekemisen tavoista ja siihen vaikuttaa erilaiset sidosryhmät sekä oletetut tavoitteet. Pohdintani kohdistuu erityisesti organisaation julkisen strategian paikantumiseen tutkittavaan organisaatiokulttuuriin yksilöiden näkökulmasta. Toisin sanoen minkälainen toimija organisaatio strategisena vaikuttajana suhteessa yksilötoimijoihin, on tutkimukseni mielenkiinnon kohteena. Kuvailen aineistoni yritysstrategiaa lähemmin aineisto ja menetelmät luvussa 4.

Organisaatiokulttuurille on lukuisia erilaisia määritelmiä ja kulttuurin käsitteelle vielä enemmän. Yhteistä kulttuurin eri määrittämisille Alvesson (2007, 3-4) sanoo olevan sen, että se on yhteisesti jaettuja muotoja, kuten ideoita, normeja, tunteita ja ilmaisumuotoja, käyttäytymismalleja, struktuureja jne. Kulttuuri viittaa johonkin yleiseen ilmiöön. Organisaatiokulttuurin käsite voidaan ymmärtää jaettuina kognitiivisina ja tunnepitoisina organisaation jäsenyyden aspekteina – erilaisten symbolististen rituaalien, tarinoiden ja legendojen merkityssuhteina ihmisille, joista he tekevät omia tulkintojaan ja jotka ovat saaneet vaikutteita kyseisestä ryhmästä. Organisaatiokulttuuri on merkityksiä, joita jaetaan ihmisten välillä ja merkitykset voivat olla julkisesti ryhmän vuorovaikutuksessa (tapaamiset) ilmaistuja asioita tai materiaalisia objekteja. Organisaatiokulttuuri sisältää arvoja ja oletuksia organisaation sosiaalisesta todellisuudesta.

Organisaatiokulttuurien muuttaminen on aina kytköksissä useisiin eri tekijöihin ja toimijoihin. Alvessonin mukaan organisaatiokulttuurit saavat vaikutteita vuorovaikutuksesta muun muassa alihankkijoihin, asiakkaisiin ja auktoriteetteihin, sillä tätä kautta organisaatio luo yhteistä kulttuurista ymmärrystä yhteiskunnallisella tai organisaatiollisella kentällä. Yhteistyön edellytyksenä on eri toimijoiden välinen yhteisymmärrys. (Alvesson 2007, 106.) Yritykset eivät siis ole irrallisia yhteiskunnallisista muutoksista tai vallitsevista ideoista, mikä näkyy myös yritysstrategioissa. Muutoksien aiheuttamaa vastarintaa voidaan pyrkiä vähentämään vaikuttamalla organisaatiokulttuureihin ja eri toimijoiden käsityksiin muutosten luonteesta. Kysymys kuuluukin, miten?

Kriittisessä strategiatutkimuksessa on kritisoitu toimijan erottamisesta strategioista (esim. Laine 2010) tai haluttu korostaa strategioiden luomisen prosessimaisuutta (Suominen 2011). Strategiajohtamisen tutkimuksissa on tartuttu tähän myös ja korostettu vuorovaikutuksen tärkeyttä johtamisen opeissa (Alvesson 2007). Työelämän muutospuheiden viitekehyksessä johtamista kehitetään kohti strategiajohtamista, jolla pystytään luomaan muutosmyönteisyyttä alaisiin ja koko organisaatiokulttuuriin. ”Organisaation prosessilähtöisyys kertoo organisaatorakenteen ja organisaation strategian välisestä suhteesta. Rakenteen tulee olla alisteinen suhteessa strategiaan. Rakenteen tulee perustua asiakaslähtöiseen ajatteluun” (Juuti & Virtanen 2009, 72).

Strategiatutkimusten mukaan strategioiden välittämiseen henkilöstölle vaaditaan avoin keskustelufoorumi, joka perustuu reiluun väylään luoda mielekäs suhde omaan työhön ja koko organisaatioon. Ajatellaan, että pienilläkin keskustelutaidoilla työntekijät saadaan mukaan strategiamuutosten toteutukseen, sillä kaikki tahtovat selvitä muutoksista voittajina tai ainakin säilyttää kasvonsa muutosten seurauksissa. (Juuti & Virtanen 2009, 148.) Välttääkseen henkilöstön kyynisyyttä ja johdon uskottavuuden menettämistä muutosprosessien lomassa, on harjoitettava organisaatiokulttuuria ja -arvojen muokkaamiseen perustuvaa vuorovaikutusta muutosjohtamisessa (Mt., 156). On siis selkeää, että organisaatiokulttuurin ja -arvojen muokkaaminen on strategioiden perusta, mikä näkyy myös strategioiden kielellisissä valinnoissa.

Alvesson jatkaa ja ohjeistaa yrityksiä, kuinka visioiden, ohjeistusten ja tavoitteiden tulisi olla oikeutettuja ja tarkoituksenmukaisia, jotka johtaja neuvottelee ja säätää heidän viitekehyksessä ja normeissa, joita ne koskevat. Kulttuuriset muutokset tulisi siis tapahtua vähitellen ja osissa sosiaalisen prosessin kautta, jossa alaisilla on sanavaltaa suhteessa johtajaan. (Alvesson 2007, 107.) Juuti ja Virtanen puolestaan kertovat ongelmasta, kuinka organisaatioiden muutokset

nykyisin koetaan kiivastempoisiksi, eikä työntekijöille jää aikaa työstää muutosten aiheuttamia tunteita. Tällöin ihmiset tutkitusti jättävät johdon strategiset muutokset omaan arvoonsa ja toteuttavat vain omaa työtänsä (Juuti & Virtanen 2009, 119-120). Arvoihin vaikuttamaan pyrkivä työ vaikuttaa siis väistämättä inhimillisiin tunteisiin, millä voi olla merkittävä työn toteutukseen ja ennen kaikkea siihen, kuinka paljon muutokset todella toteutuvat arjessa.

Soja Ukkola (2016, 100) havainnoi yhden yrityksen eri toimipisteitä eri paikkakunnilla väitöskirjatutkimuksessaan ja päätyi tulokseen, etteivät työntekijät niinkään ole sitoutuneet organisaatioon itsessään vaan omaan työhönsä ja uraansa. Voitaisiin tehdä tulkintaa, että niin organisaation johto kuin alemmat hierarkiatasot ajavat loppujen lopuksi omaa etuaan.

Alvessonin mukaan johtajuudessa on tärkeää huomata, miten ihmiset tulkitsevat ja samaistuvat tekoihin. On ymmärrettävä kulttuurin kaksinainen luonne eli samaan aikaan kun se antaa merkityksiä, se myös rajoittaa yksilön mielikuvitusta ja autonomiaa. Kulttuuri on osaltaan traditioita, jotka muuttuvat hitaasti. Samaan aikaan se on dynaaminen kokonaisuus erilaisia yksilöitä ja erilaisia ryhmittymiä eri intresseillä. Organisaatiokulttuuri koostuu mikrotason vuorovaikutuksesta ihmisten välillä, muttei tule unohtaa organisaatiokulttuurin kiinnittymistä ympäröivään yhteiskuntaan, massamedian ja ajan hengen muutoksiin. (Alvesson 2007, 170-171.) Toisin sanoen suunnitellut organisaatiokulttuurin muutokset ovat vähintäänkin vaikeita projekteja, joissa tarkoituksenomaisten muutosten lisäksi tulee väistämättä myös tahattomia seurauksia (Alvesson 2007, 185). Tutkimuksellisesti on mielenkiintoista, miten näihin varaudutaan strategioiden toteuttamisessa.

3.2. Mihin käytännössä suostutaan?

Subjektit voidaan ajatella sekä toimijoina että alamaisina toisten määrittelyvallan eli lyhyesti sanottuna vakuuttamiseen pyrkivän vallan alaisena. Affekteilla ja emootioilla on oma roolinsa identifioitumisessa ulkoisesti tarjottuihin subjektiasemiin. (Koivunen & Lehtonen 2011; 20-21, 34.) Inhimilliset tekijät on huomioitu johtamisen opeissa ja pyritty hallitsemaan niitä mahdollisimman tehokkaan ja tuloksellisen työn mahdollistamiseksi. Toisin sanoen on pyritty kaventamaan kuilua virallisen ja epävirallisen organisaatiokulttuurin välillä.

”Instituutionaalinen todellisuus muuttuu, kun riittävä määrä organisaation jäsenistä hyväksyy uuden merkityksen ja sitä koskevat seuraukset”, kirjoittavat Kuusela & Kuittinen (2008, 220).

Heidän mukaansa puhuminen ja tekeminen muodostavat erottamattoman kokonaisuuden. Uusissa organisaatio-opeissa korostetaan, että organisaatiot ovat tietoisten toimijoiden toiminnan tulosta ja kehittämistyö kohdentuu nimenomaan siihen kamppailun ja neuvottelun prosessiin, jota ilmenee, kun uusia työtapoja pyritään jalkauttamaan vanhojen tilalle. Toisin sanoen muutokset aiheuttavat usein myös vastarintaa, uuden kyseenalaistamista ja aikaisemman kulttuurisen perinteen ja identiteetin puolustamista. (Kuusela & Kuittinen 2008; 220, 225-226.) Kuten Julkunenkin (2008, 163) toteaa, ei ole olemassa aukotonta kontrollia, sillä ”organisaatiot eivät toimi hyvin johdon kontrollin ansiosta vaan siitä huolimatta”. Myös työntekijät käyttävät valtaa ja pyrkivät säilyttämään valtaa työssä tekemiseen.

Ukkolan (2016, 257) näkemyksen mukaan jokaisessa valtaan liittyvässä tutkimuksessa tulisi kysyä, kuka vaatii työn näkyväksi tekemistä ja mihin oikein suostutaan. Organisaatio toiminnan arki ja sen myötä byrokraattiset menetelmät ovatkin oman tutkimuksen keskiössä. Ukkola näkee oleelliseksi vallan ja seuraamisen tavaksi organisaation selontekovelvollisuuden ja modernin organisaation tavoin työntekijät suostuvat ennen kaikkea vastuuseen. Työntekijöiden suostuminen tai suostumattomuus on kuitenkin ennen kaikkea käytännön työelämässä moraalisen arvioinnin kohde.

Kun siis työntekijät toimivat organisaation asettamissa puitteissa, ovat he suostuneet johonkin tai ainakin näyttäisi siltä, ellei vastarintaa ole. Alasuutarin mukaan tilallisilla ja materiaalisilla järjestelyillä voidaan vaikuttaa siihen, mikä on institutionaalisesti mahdollista ja tuettua tai koetaan vaikeaksi kyseenalaistaa. Järjestelyjen kautta vaikutetaan vuorovaikutukseen, sen määrään ja muotoon. (Alasuutari 2006, 103.) Pyöriä (2001, 191) kertoi, että teknologiavälitteisellä viestinnällä on vaikutusta virallisen ja epävirallisen työyhteisön kehittymiseen. Kasvokkaista viestintää ei pystytä koskaan täysin korvaamaan teknisillä vuorovaikutusvälineillä, sillä ne tekevät kielellisestä viestinnästä rajoittuneempaa ja sosiaalisten suhteiden toimivuudesta haasteellisempaa.

Sosiologian klassikoihin lukeutuvan Max Weberin (1969) mukaan vallan legitimointi on tärkeää, sillä valta kietoutuu muiden suostumukseen johonkin asiaan. Rutiininomaiset tavat eivät välttämättä kuitenkaan edellytä oikeuttamista, jotta niitä noudatetaan tai on alun perin alettu noudattaa, eikä kaikki ihmiset aina noudata automaattisesti niin sanottuja tilanteiden annettuja ehtoja. Valtateoreetikko Michel Foucault'n (1998) valtakäsityksen mukaan valtaa olisi kaikissa sosiaalisissa suhteissa, mikä voidaan kokea ongelmalliseksi näkökulmaksi, mikäli ei ajattele, että kaikki inhimillinen kohtaaminen sisältää valtaa. Alasuutari on ehdottanut, että valtaa on vaikuttaminen ihmisen voimavaroihin ja vaikuttamisen mahdollisuuksiin sekä niiden

kontrollointi. Kiinnostuksen kohteeksi nousee tällöin sosiaalisten suhteiden valta-asetelmien ylläpidon ja vastarinnan minimoinnin tavat. (Alasuutari 2006, 104-105.)

Subjektin toimintaa koskee tiedon ja tietämisen rajallisuus, mutta se voidaan nähdä alati valtasuhteissa muotoutuvana. Subjektia haastamalla voi avautua uudenlaisia näkökulmia, olemisen ja tekemisen tapoja. (Brunila, Onnismaa & Heikkinen 2015, 15.) Organisaatiot haastavat työntekijöitään erilaisilla toiminnan järjestelyillä varsinkin organisaatiomuutosten ja uusien strategioiden lanseerausten aikaan. Samaan aikaan nuo uudet olemisen ja tekemisen tavat muokkaavat organisaation todellisuutta. Miller & Rose (2010, 98-99) ovat esimerkiksi huomauttaneet, kuinka tilastoilla voidaan muokata hallinnan aluetta ja puuttua todellisuuteen. Erilaisten kirjausten kasautuminen on valtaa tiettyihin paikkoihin ja tietyille henkilöille tai ryhmille.

Merja Kinnunen (2006; 46, 49-51) on kuvannut talouden yhteiskunnallista valtaa tilastotietojen merkitysten kasvuna poliittisessa päätöksenteossa. Mielenkiintoinen lähtökohta on se, että lukujen kautta tehdään päätöksiä siitä, mikä on laskettavissa oleva asia. Ihmiset toisin sanoen käsitteellistävät ja kategorisoivat asioita laskennalliseen muotoon. Kinnunen käyttää esimerkkinä kotitalousluokitusta tilastoissa, jossa toimijaksi on otettu taloudellinen abstraktio, eikä ihminen. Tilastollisen luokituksen ”kotitalous” määrittäminen summentaa yksilön toimijana näkymättömiin, mikä voidaan nähdä numeerisen valtana inhimillisessä päätöksenteossa ja sen perusteluissa. Voidaan ajatella, että juuri tällaisilla retorisilla valinnoilla, myös pörssiyhtiöiden strategioissa numeerillistetaan inhimillisen työn kenttää ja oikeutetaan toiminnan logiikkaa abstraktoiden sitä talouden välinein. Arjessa tämä voi näkyä raportointina ja tilastoina siitä, miten esim. henkilöstöpolitiikka on toteutunut, missä ennen kaikkea voi kuitenkin olla kyse siitä, kuinka paljon esim. työtapaturmia tai sairauspoissaoloja on ollut. Yksilöiden hyvinvoinnin aspektit näkyvät epätoivottuina tilastollisina numeroina eli taloudellisena tappiona, mikä voi vaikuttaa osakkeenostajiin ja -omistajiin.

Finanssimarkkinoiden näkökulmasta epävarmuuksien hallintana voidaan nähdä tietokyvyn ja riskien valjastaminen hallittavampaan laskennalliseen muotoon. Tarkoituksena on siis ottaa haltuun epävarmuutta luovat tekijät ja siis hallita työvoimaa sekä toisaalta olla ajan tasalla nopeasti muuttuvista markkinatilanteista (korot, valuuttakurssit, koko rahajärjestelmä). Kääntäen voidaan ajatella, että finanssimarkkinat vaikuttavat yhteiskunnalliseen (tietokykykapitalismin) kehitykseen, työvoiman hallintaan ja sitouttamisen käytäntöihin sekä tuotannon järjestämisen tapoihin. (Viren & Vähämäki 2015, 45-46.)

Eetu Viren ja Jussi Vähämäki (2015, 33-35) käyttävät termiä tietokykykapitalismi kuvaillessaan uutta työn järjestelmää, jossa he korostavat tietokyvyn valjastamista arvonnisäyksen lähteeksi. Tietokykykapitalismi on tiedon, innovoinnin ja investointien kasautumisjärjestelmä, jonka kautta pyritään ottamaan haltuun jopa sosiaalista vuorovaikutusta, persoonallisuuden piirteitä ja sukupuolittuneita käytäntöjä voittojen maksimoimiseksi.

Millerin & Rosen (2010, 49) mukaan hallinta on valitun kohteen, kuten yrityksen tai sosiaalisen piirin niin sanottua tuntemista ja sen myötä säätelyä sekä asioihin puuttumista. Erilaisten kirjaamismenetelmien, kuten kirjoittamisen, luetteloinnin tai laskelmoinnin kautta kohteet on ensin muunnettava tiedostettavaan, suunniteltavaan ja hallittavaan muotoon. Ilmaisun keinot, sanasto, termit ja kieliooppi ovat kohteiden ja niiden päämäärien jäsentämisen keinoja, joihin hallinnon legitimitetti perustuu. Hallitseminen on historiallisesti rakentunutta ja siihen sisältyy auktoriteettien erilaiset haaveet ja hahmotelmat sekä strategiat, joiden avulla vaikutetaan toisten mielipiteisiin ja toimintaan sekä niiden suuntaan. Vaikuttaminen kohdistuu yksilöiden tahtoon, elinoloihin ja ympäristöön. (Mt., 82.)

Miller ja Rose puhuvat paljon poliittisesta rationaliteetista ja hallinnan teknologioista yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden elämässä suhteessa valtiollisten vallanpitäjien pyrkimykseen liberaalidemokratioissa (Mt., 83), mikä on mielenkiintoista sidosryhmien tutkimisen näkökulmasta. Oman tutkielmani kannalta kiinnostus ei välttämättä ole vallanpitäjien intresseissä vaan siinä, mitä nuo intressit merkitsevät arjessa. Alvessonin (2007, 106) mukaillen organisaation intresseissä olisi yhteisen kulttuurisen ymmärryksen luominen yhteistyön edellyttämiseksi. Millerin ja Rosen (2010, 95) mukaan on tutkittava arkisia mekanismeja, jotta löydetään hallinnan ydin, sillä siinä on kyse monimutkaisesta koostelmasta lainsäädäntöä, arkkitehtuuria ja eri tahoja (asiantuntijat, rahoitus, hallinto, oikeuslaitokset).

Organisaatiostrategia voidaan nähdä osana organisaatiokulttuuria, johon vaikuttaa myös sen ulkoinen toimintaympäristö. Herää kysymys, miten laajaa toimintakenttää hallitaan silloin, kun hallittavat kohteet voivat olla kaukanakin? Valta kietoutuu kirjaamiskäytänteisiin ja verkostojen hallintamekanismeihin. Miller & Rose käyttävät Bruno Latourin (1987) ja Michel Callonin (1986) ajatuksia yhdistäen, kun kuvailevat keinoja hallita toimintaa etäältä. Pakkoa käyttämättä voidaan tuoda toisessa paikassa tehdyt laskelmat käytäntöön, kun omaksuttavat asiat välitetään toimijoille toimivien verkostojen kautta. Verkostot edellyttävät toimiakseen liittoutumista. Liittoutumisen takana ei ole vain toisen riippuvuus toisen resursseista vaan ideana on ennen kaikkea kielellinen (poliittinen) vakuuttamisen tapa siitä, että ongelmat ja päämäärät ovat kytkeytyneitä toisiinsa ja niiden ratkaisut voidaan saavuttaa yhdessä – side

verkostossa syntyy tietynlaisen ajattelun ja toiminnan ”hengenheimolaisuudesta” ja ”kohtalosta”, eikä laillisista tai institutionaalisista riippuvuuksista. (Miller & Rose 2010, 55.) Poliittiset sanastot vaativat erilaisia kirjaus-, rekisteröinti- ja laskentamekanismeja eli monipuolista teknologiaa, vaikka samaan aikaan väitetään ajavan autonomiaa ja valinnanvapautta (Mt., 58).

Laskentateknologiat ja arviointitavat ovat yksilöiden hyväksymiä ja toimivat samaan aikaan heidän omina itseohjausmekanismeina. Lähtökohtaisesti ne ovat erilaisten poliittisten, taloudellisten tai yhteiskunnallisten päämäärien saavuttamista varten, mutta liittolaisuuden kokemuksen myötä säilytetään oma ”autonomia, yksityisyys ja vapaus”. (Miller & Rose 2010, 66.) Moderni valta ei ole subjektin alistamista vaan koostuu teknologispainotteisesti subjektin omasta itse- ja etähallinnasta (Mt., 79).

4. Aineisto ja menetelmät

Pro gradu -tutkielmani nojaa laadulliseen haastatteluaineistoon, jota kerätessä on noudatettu akateemisia ja tutkimuseettisiä periaatteita ja arvoja. Sitouduin tutkimuksen alussa säilyttämään yrityksen anonyymiyden, jonka paljastuessa voisin riskeerata myös haastateltavien toimihenkilöiden anonyymiyyttä. Tärkeintä tutkimuksen kannalta oli se, että kyseessä on pörssiyhtiö, jonka strategisia toimintaperiaatteita voidaan luonnehtia osittain jopa tyypillisiksi osakeyhtiön toimintaperiaatteiksi. Isojen yritysten strategiapuheen tutkimuksissa on muun muassa kiinnitetty erityistä huomiota arvoihin, kuten asiakassuuntautuneisuus, asiakastyytyväisyys, tuloksellisuus, uusiutumiskyky, yhteistyökyky, osaavuus, vastuuntuntoisuus, yksilön kunnioittaminen, jatkuva oppiminen, luovuus, luotettavuus, dynaamisuus ja henkinen kasvu (Julkunen 2008, 65).

Lähestyin kyseenomaista yritystä jo ennestään tuttujen henkilöiden kautta. Näin ollen tutkimuksen tekoa helpotti omat jo olemassa olevat verkostot ja toisaalta myös yrityksen työntekijöiden avoimuus. Vierailut yrityksen tiloissa tuottivat myös haastatteluiden ulkopuolelta hedelmällisiä keskusteluja ja kommentteja, joista tein muistiinpanoja. Vaikka haastateltavat olivat useimmiten tietoisia toistensa osallistumisesta tutkimukseen, osittain tilaratkaisujen ja osittain omien keskinäisten yhteydenottojen kautta, pidän tutkimuseettisistä syistä tärkeänä, etten missään vaiheessa paljasta yksilöhaastattelutilanteiden luonnetta tai sisältöä siitä ulkopuolisille henkilöille. On tärkeää, ettei myöskään yrityksen sisällä olla tietoisia haastateltavien vastauksista tavalla, jossa henkilöt olisivat tunnistettavissa. Haastattelijan ja haastateltavan välinen luottamus on mahdollista rakentaa avoimella kommunikaatiolla tutkimuksen tavoitteista ja periaatteista, mutta luottamuksen säilymistä ja haastateltavan anonyymiteettiä on varjeltava myös jälkikäteen tutkimusraporttia kirjoittaessa (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 17).

Tutkielmani aineisto koostuu kahdesta eri laadullisesta materiaalista, jotka esitän anonyymisti. Haastatteluaineiston lisäksi aineistona ovat kyseenomaisen pörssiyhtiön julkiset asiakirjat, joita keräsin yrityksen kotisivuilta ja saamistani yrityksen omista lehdistä/esitteistä. Näiden kautta etsin tietoa strategiasta, jonka avulla pystyin valmistautumaan haastattelutilanteita varten muodostamalla tutkimusaihepiiriin soveltuvia kysymyksiä. Kotisivuilta saadut tiedot edustavat yrityksen julkista imagoa, johon ei luonnollisesti kuulu yrityksen sisäinen salassa pidetty informaatio. Yrityksen strategiapuhe sisälsi vahvaa Anu Kantolankin (2004, 83) tutkimuksissa havaittua ”me”-puhetta, jossa yritys tuodaan retorisesti esille omistajien, johdon ja

työntekijöiden kollektiivisena kokonaisuutena. Toimintaa tuntuisi ohjaavan keskinäinen yhteistyö, tarkoitusperä ja päämäärä. Tutkimuksen kannalta oli siis mielenkiintoista etsiä julkisen strategiapuheen ja haastatteluaineiston välisiä yhteyksiä ja ristiriitaisuuksia.

4.1. Haastatteluaineisto ja yrityksen julkinen strategia

Aineisto koostuu kuudesta eri toimihenkilöhaastattelusta, jotka toteutin keväällä 2015. Haastateltavat toimivat kaikki saman pörssiyhtiön alaisuudessa erilaisissa asiantuntijuutta vaativissa tehtävissä siten, että toimenkuvat vaihtelivat toisiinsa nähden. Haastateltavat työskentelivät siis yhdessä ja samassa pörssiyhtiössä, mutta heidän työnsä saattoi koskea eri toimialoja ja siten palveluntuotantoa yrityksen sisällä. Haastateltavien työkuviin kuului muun muassa asiakastapaamiset, uusien asiakkaiden hankkiminen, tarjousten tai budjettien laskeminen, erilaisia valvontaan, suunnitteluun ja muiden työntekijöiden tai yhteistyökumppaneiden tukemiseen liittyviä töitä sekä rekrytointia. Yleisessä tasolla työnkuvat sisälsivät oman toimialan palveluiden edustamiseen, toteuttamiseen tai sen suunnitteluun liittyviä tehtäviä asiantuntija-tasolla. Haastateltavien työt sisälsivät paljon toimistotöitä, mutta toisaalta myös liikkumista asiakaskohteissa ja erilaisissa tapaamisissa sekä eri toimipisteissä eri paikkakunnilla.

Kaikilla haastateltavista ei ollut virallisesti suoraa esimiesasemaa yrityksessä, mutta kaikki kokivat olevansa asemassa, joka vaatii toisten työn johtamista tai organisointia. Yrityksen strategian tulisi tällöin oletusarvoisesti olla osa jokaisen haastateltavan toimintaa ainakin jossain määrin, osana edustuksellista toimija-asemaa. Tutkimusta ohjasi mielenkiinto siihen, millä tavalla yrityksen strategia ja siihen sisältyvät toimintaperiaatteet esiintyisivät toimihenkilöiden työssä. Osalla haastateltavista oli suoria alaisia 1-50 henkilöä ja joko heidän kauttaan tai yhteistyökumppaneiden tai aliurakoitsijoiden kautta useampia henkilöitä, joiden työtä oli seurattava ja ohjattava suoraan tai oltava vastuussa omien alaisten kautta. Työt sisälsivät hallinnollista ja suoraan johtamiseen liittyvää työtä organisaation sisällä, mikäli haastateltavan toimenkuva oli päällikkö tai esimies -tehtävänimikkeen alla.

Jokaisen haastateltavan esimies oli oman toimialan yksikön päällikkö, ja heillä jokaisella esimiehen toimipaikka oli erillä paikkakunnalla kuin heillä itsellään. Monet kertoivat esimiehikseen myös omaa esimiestään korkeammalla työpaikan hierarkiassa olevat henkilöt,

mutta joiden kanssa tulee kuitenkin vähemmän yhteydenpitoa. Toisaalta voitiin kokea olevansa vastuussa ja raportointivelvoitteessa useammalle eri henkilölle ”konsernin” eli yrityksen sisällä ikään kuin ”esimiessuhteessa” vaikkei näin virallisesti olisikaan. Eri henkilöille oltiin vastuussa esimerkiksi tuloksesta tai toiminnan ja palveluiden toteuttamisesta yhteisesti sovittujen sääntöjen ja sopimusten mukaisesti.

Haastateltavat olivat haastatteluhetkellä kaikki yrityksessä kokoaikaisia ja vakituisia työntekijöitä. Heistä jokainen oli ollut yrityksessä vähintään vuoden ja pisimpään jopa noin 13 vuotta. Suuressa pörssiyhtiössä olivat kiinnostaneet sen tuomat edut ja turvallisuus tai vakaumus mm. palkan suhteen. Työpaikan valintaan olivat osalla vaikuttaneet myös tuttujen työkavereiden työpaikan vaihdos ja siitä syntynyt keskustelu oman työn sisällöstä. Toisaalta vaihdokseen oli voinut vaikuttaa myönteinen palaute työpaikasta edellisiltä työkavereilta sekä ylipäättänsä kiinnostus erilaisiin toimintatapoihin ja muutoksiin verrattain edelliseen työhön.

Haastateltavat edustavat yrityksen eri puolia eri toimialoilta. Haastatteluja tehdessäni huomasin, että joillekin yrityksen strategia oli tutumpi, sillä heidän työnkuvansa sisälsi strategian esilletuomista yrityksen edustustehtävissä ja koko organisaation palveluiden myynnin edistämiseksi. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan ollut erityisesti yrityksen strategiakonsultti, ajaen sisään tuolloin yrityksen uusinta vuosina 2012-2016 toteutettavaa strategiauudistusta. Strategioita ja niihin sisältyviä uusia toiminnansuuntauksia tuodaan yrityksiin usein eri vaiheiden kautta toteuttaen. Muutama haastateltava arvioi, että yrityksessä olisi menossa toinen strategiavaihe.

Strateginen kehitys oli yrityksessä kesken ja eri toimihenkilöt lähestyivät muutoksia hieman eri näkökulmasta eli eriävistä palvelukentistä katsoen. Yrityksen strategiaan kuuluu, että strategiakehitys koskisi samalla tavalla kaikkia toimialoja. Arjen tavat ja toteuttamisen haasteet osoittautuivatkin toimialoista huolimatta varsin samankaltaisiksi, kuten olin etukäteen arvioinut. Myös esimerkiksi Mattila (2006, 215) kirjoittaa, että organisaatioiden ja toimialojen erityispiirteistä huolimatta muutoksia edistäviä ja vastustavia piirteitä toiminnassa voidaan pitää samankaltaisina erilaisista työkultuurisista ja työroolien painotuseroista huolimatta. Erot voidaan nähdä siis lähinnä eroavaisuuksina työjärjestelyissä, työyhteisön rakenteissa ja viestintämuodoissa. Oman tutkielmani mielenkiinto kohdistuu koko organisaatiota koskevaan strategiaan ja sen ilmentymiseen arjessa huolimatta näistä toimialakohtaisista palveluiden eroavaisuuksista.

Aineistossa yrityksen julkinen strateginen suunta on kerrottu melko yleisellä strategiakartan mallilla. Visuaalisesti strategian ympärillä on yrityksen yhteiskunnallinen viitekehys, joka vastaa kysymykseen miksi, jotain ollaan tekemässä ja miten sillä vaikutetaan ympäröivään yhteiskuntaan. Keskiössä on yrityksen erilaiset päämäärät ja keinot, mitä halutaan tehdä. Lisäksi kerrotaan arvot, miten toimintaa toteutetaan. Yrityksen kertomat keinot sisältävät erilaisia arvovalintoja ja ne on muiden pörssiyritysten tapaan kielellisesti luonnehdittu strategiakartan selostuksissa inhimillisesti helposti lähestyttäviksi.

Haastattelurungossa otin huomioon pörssiyrityksen julkisesta strategiasta toimimiseen liittyviä toiminnan kuvailuja tai ohjeistuksia. Olen tutkinut yrityksen strategiaa yrityksen kotisivuilta ja käyttöni saamista sisäisistä lehdistä ja esitteistä. Huomioin sekä yrityksen visuaaliset visiot tai kartat että tarkemmat toiminnan selostukset. Yrityksen toiminnan logiikkaa voidaan kuvailla adjektiivien muodoissa, jotka ovat varsin yleisiä muissakin pörssiyrityksissä riippuen kuitenkin liiketoiminnan kohdentumisesta. Periaatteet kertovat, millainen yritys on strategisesti, joka tässä tapauksessa tarkoitti:

1. Asiakaslähtöinen
2. Kustannustehokas ja tuloksellinen
3. Yhteneväinen
4. Ekologinen
5. Asiantunteva ja osaava
6. Vastuullinen
7. Joustava
8. Turvallinen
9. Teknologinen

Valitsin haastattelurunkooni siis strategiaan liittyvien otsakkeiden alta toimintamalleja, millaiseksi yritys kuvailee tai visuaalisesti esittää toimintaansa. Näin menetellessäni sain mielestäni laajan kuvan strategian päämääristä ja niiden toteuttamisen tavoista. Vastaavanlaista ideologiaa kuin mitä haastatteluissa kysyin, löytyy myös muilta yrityksiltä, vaikka eri painotuseroilla. Tilanne on muuttunut paljon vuoden 2015 jälkeen myös tässä yrityksessä. Päämääräni ei ole tuottaa millekään yritykselle erityisesti esim. ohjeistuksia vaan näin oleelliseksi tuoda esille sen, että vastaavanlaisia toimintaohjeita tai arvoja on monissa eri organisaatioiden strategioissa, mikä alun perin herättikin mielenkiintoni aiheeseen. Näitä tutkimiani strategisia periaatteita kysyin haastateltavilta suoraan haastattelun toisessa osiossa (liite 1). Pääaineisto pro gradu -tutkielmassani on haastattelut ja niiden tarkempi analysointi, ei siis kirjattu yritysstrategia sinänsä. Kaaviossa 3. olen ottanut jokaisesta haastattelusta suoran lainauksen tuodakseni esiin sitä kirjoa, minkälaisia assosiaatioita strategiat ylipäättään toivat haastateltaville mieleen.

Kaavio 3. Lausahduksia strategiasta haastatteluaineistossa



Työn arki yksilöhaastattelun keinoin

Teen laadullista tutkimusta tekemällä yksilöhaastatteluita yrityksen toimihenkilöille. Ryhmähaastattelun mahdollisuutta en juuri ottanut huomioon, sillä yksilölliset haastattelut eri toimialojen henkilöiltä tuntui järkevältä vaihtoehdolta yksityiskohtaisen tiedon etsimiseen arjen toiminnasta. Yksilöhaastatteluiden etuna verrattain ryhmähaastatteluun oli ennen kaikkea toteutumisen paremmat mahdollisuudet – eri paikkakunnilta ja eri toimialoillakin työskentelevien henkilöiden aikataulut olisi ollut vaikeaa saada sopimaan yhteen.

Voidaan ajatella, että tutkimuksen kannalta ryhmähaastattelu olisi voinut tuottaa eräänlaisen ideariihen tai kiistelyjäkin siitä, mitä strategia heille tarkoittaa. On mahdollista, että yrityksen edustamisen tavoite olisi voinut nousta ryhmässä vahvemmin esiin. Alasuutari (2011, 152) huomauttaa, että yksilöhaastatteluissa voidaan kuvailla ryhmää ja sen kulttuuria, kun taas ryhmässä ollessa yksilö on jo läsnä kulttuurissa, mikä ilmentää toiminnallaan itse itseään (esim. ”sisäpiirin” jutut). Yksilöhaastattelut tehtiin yhteisten tapaamisten kautta kasvokkain ilman esimerkiksi internetin tai puhelimen välitystä. Voidaan ajatella, että ilman välitteistä vuorovaikutusta voitiin saavuttaa läheisempi tutkittavan ja tutkijan välinen luottamus.

Tutkittava pörssiyhtiö on kansainvälisestikin tunnettu ja koko Suomen mittakaavassa toimiva palveluyritys. Tutkimus sijoittuu Pohjois-Suomeen. Tutkittavien anonymiteetin vuoksi jätän mainitsematta heidän työtänsä koskettavat palvelukentät ja totean vain, että haastatteluaineisto sisältää haastateltavan jokaiselta yrityksen eri toimialasta eli haastateltavien toteuttamat palvelut poikkesivat toisistaan. Aineiston rikkautena voidaan nähdä se, että haastateltavia on erilaisissa työtehtävissä, joka mahdollistaa monipuolisia näkemyksiä ja näkökulmia yrityksen strategiasta. Haastateltavien kirjo toimenkuvan suhteen ei anna mahdollisuuksia muodostaa yleistettäviä käsityksiä palvelukentistä, jolloin niiden merkitys tässä tutkielmassa jää toissijaiseksi. Haastattelumateriaalista etsin sen sijaan liitoskohtia tai vastakkainasetteluja arjen toimimisen ja strategian näkökulmasta.

Sukupuolijakauma aineistossani on melko tasainen, sillä haastateltavista 4 oli miestä ja 2 naista. Haastateltavat naiset olivat iältään yli 50-vuotiaita ja miehet yli 30-vuotiaita. Teen tutkielmaani säilyttäen yrityksen ja haastateltavien anonymiteetin siten, että kaikki tunnistetiedot litteroituun haastattelumateriaaliin on muokattu tunnistamattomiksi ja suorista lainauksista poistettu kokonaan. Käytän tutkielman suorissa aineistolainauksissa viittaustietona haastatteluihin: Haastattelu 1, 2 jne. koodaamalla haastattelut lyhentein H1, H2, ..., H6. Omia kysymyksiäni tai puhetta en käytä lainkaan aineistoviittauksissa vaan kyse on aina haastateltavan vastauksista.

Haastateltavien iän, sukupuolen ja ammattinimikkeen merkitsemistä suoriin lainauksiin harkitsin pitkään, mutta päätin jättää ne kuitenkin pois. Suhteutettuna haastateltavien määrään olisi niiden mainitseminen vaarantanut haastateltavien anonyymiyden varsinkin yhtiön sisällä, eikä niillä olisi tämän tutkielman kannalta tutkimuksellista merkitystä. Pohjoinen sijainti loi ongelmia haastateltavien ja yrityksen anonyymiyden suhteen, sillä pörssiyritysten ja niissä toimivien toimihenkilöiden määrä on rajallinen verrattuna Etelä-Suomeen ja usein ”piirit ovat pienet”, kuten eräs haastateltava tilannetta kuvasi.

Haastattelutilanteista

Luottamuksellisuus on tärkeä osa haastatteluiden tekoa. Jotta luottamus ansaitaan, on haastateltavia informoitava tarpeeksi tutkimuksen teosta ja haastattelun tarkoituksesta sekä suojeltava heidän anonymiteettiaan (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 17.) Haastatteluja tehtäessä haastateltaville selitettiin kaikki ko. tutkimukseen liittyvät tiedot ja tutkimustapa, jonka jälkeen haastateltavalle annettiin kopio tutkimusluvasta. Tutkimuslupa sisälsi haastattelijan, tutkielman ohjaajan ja yritysluvan antaneen henkilön yhteystiedot, tutkimukseen liittyvät tiedot ja

aineistonkäyttötavan sekä tutkimuskuvauksen. Näin annettiin mahdollisuus ottaa haastatteluiden jälkeenkin yhteyttä, mikäli kysymyksiä tai muita asioita tulisi ilmi jälkikäteen. Pyrin haastattelutilanteissa luomaan rentoa ilmapiiriä kertomalla tutkimuksen teosta ensin omin sanoin sekä antamalla haastateltaville mahdollisuuden kysymyksiin ja taukoon. Pidin tärkeänä, ettei haastattelutilanne tuntuisi liian raskaalta yrityksen strategian kuulustelutilaisuudelta vaan korostin vapaaehtoisuutta ja sitä, että olen ennen kaikkea kiinnostunut haastateltavien omasta työstä käytännön ja arjen tasolla. Muutamien haastateltavien osalta tuttavuus ja sen kautta luottamussuhde oli alkanut myös jo ennen tutkimuksen teon aloittamista.

Ennen haastatteluita haastateltaville oli kerrottu haastattelun kestoksi noin tunti ja maksimissaan 1,5h. Toteutuneet haastattelut noudattivat pääosin noin tunnin kestoja, paitsi jos haastateltava itse halusi jatkaa pidempään. Toteutuneet kestot olivat n.45-100min välillä. Haastattelut toteutettiin yhtä lukuun ottamatta tutkittavan yrityksen toimitiloissa. Voidaan ajatella, että tilan tuttuus auttoi tekemään haastattelutilanteesta avoimemman, kun ympäristö tuntui turvalliselta. Toisaalta työympäristö voi aiheuttaa myös tietynlaista työroolia, jolloin vastauksissa voidaan peitellä henkilökohtaisia mielipiteitä edustaen vahvemmin yritystä sekä sen imagoa ja näkemyksiä. Kuten yksilö voi kaunistella omia henkilökohtaisia, moraalisesti arkaluonteisia asioita (Alasuutari 2011, 150), voi yksilö kokea myös tarvetta kaunistella yrityksen käytäntöjä, jottei aseteta yritystä ”huonoon valoon”.

Asiantuntijuuden ja tässä suhteessa vallan epäsymmetria (Tienari & Vaara & Meriläinen 2005, 122–123) korostui haastattelutilanteissa, sillä jokainen haastateltava oli asiantuntija omalla palvelualallaan, jotka olivat puolestaan minulle haastattelijana jopa täysin vieraita toiminnan kenttiä. Henkilöiden aseman merkitys haastattelusuhteessa oli näin ollen melko selkeä, kun taas esim. iän ja sukupuolen merkitystä haastattelutilanteen kannalta on hiukan ongelmallisempi arvioida. On mahdollista, että tässä tapauksessa haastattelijan nuoremmalla iällä, opiskelijastatuksella tai sukupuolella on ollut jonkin verran vaikutusta haastattelutilanteeseen tai -vastauksiin (korostaen kenties hierarkkista asetelmaa tiedon kerääjä – tiedon saaja), joskin sitä on lähes mahdotonta arvioida tarkasti.

Alastalo ja Åkerman (2010, 373-375) erottavat perinteisen kulttuuritutkimuksen näkökulman asiantuntijahaastatteluista. Heidän mukaansa kulttuuritutkimuksessa yleisesti ajatellaan, että haastateltavat ovat oman elämänsä ja kulttuurinsa asiantuntijoita, jolloin haastateltavana voi olla kuka tahansa tutkittavan kulttuurin jäsen. Haastatteluilla etsitään kulttuurisia merkityksiä, kertomuksia ja kokemuksia, eikä vääriä vastauksia ole. Asiantuntijanäkökulmassa sen sijaan haastateltavia on yleensä rajallinen määrä ja haastatteluilla kerätään tietoa, mikä kertyy

kulttuurin jäsenyyden ja kokemuksen kautta. Asiantuntijanäkökulmasta katsottuna olennaista on nimenomaan materiaalin käyttö, missä korostuu pyrkimys kuvata jotakin tiettyä ilmiötä, prosessia tai käytäntöä faktanäkökulmasta käyttäen asiantuntijoita ikään kuin todistajina, joiden vastaukset voivat olla myös vääriä. Faktojen luenta ei kuitenkaan tarkoita kriittisen tutkija-asenteen unohtamista vaan haastatteluja arvioidaan aina kyseenalaistaen omat tulkintansa käyttäen perusteluiden tukena myös muuta aineistoa, kuten muita haastatteluita, asiakirjoja, lehtiaineistoja tms (Alastalo & Åkerman 2010, 390-391).

Tutkielmassani on viitteitä Alastalon & Åkermanin kuvailemalle asiantuntijahaastattelulle. Tämä näkyy konkreettisesti esim. julkisten strategiatietojen käyttämisenä haastatteluiden antaman tiedon tukena ja räätälöitynä haastattelurunkona, mikä auttaa tutkijaa keskittymään nimenomaan niihin asioihin, joita ei muuten välttämättä ole dokumentoitu (Alastalo & Åkerman 2010, 379). Haastatteluiden tarkoituksena oli saada tietoa jo dokumentoitujen strategioiden käytännön tasosta, jolloin pohjatyön kautta voitiin välttää tilannetta, jossa kuvaukset jäisivät vain pintapuoliseksi ja yleiseksi yritysedustamiseksi. Toisaalta vaikka haastateltavia (todistajia) oli rajallinen määrä ja tarkoituksena oli kuvata tiettyjen käytäntöjen esiintymistä, ei vääriä vastauksia haastattelurungon kysymyksiin ollut. Tietoa pyrin saamaan tietyn työkuulttuurin tietyssä asemassa olevilta jäseniltä, kuitenkin poissulkien ajatusta, etteikö kuka tahansa muu yrityksen jäsen olisi yhtä voinut toimia käytännön todistajana. Toisin sanoen tutkimuksellinen rajaus toimihenkilöihin ei tarkoita sitä, etteivätkö muutkin yrityksen työntekijät olisi voineet kertoa oman työnsä kautta jotain tutkittavasta todellisuudesta.

Haastattelut eroavat spontaanista keskustelusta aina niiden institutionaalisen rakenteensa vuoksi: haastattelijaa ohjaa tietty tiedon intressi ja tilanteen keinotekoisuutta konkretisoi muun muassa nauhuri ja kysymysrunko. Keskusteluun osallistuvat ovat tietyissä rooleissa: haastattelija/kysyjä/tiedon kerääjä ja päinvastoin haastateltava/vastaaaja/tiedon antaja. (Ruusuvoori & Tiittula 2005; 23, 26–27.) On myös huomioitavaa, kuinka tutkimushaastatteluissa tiedon tuottajan tai sen haltian rooli on nimenomaan haastateltavalla, jolloin haastattelijalta odotetaan neutraalia, lähes tietämätöntä asennetta. Tietoa pyritään saamaan esimerkiksi luottamuksen kautta empaattisella eli ymmärtävällä asenteella (joka on kuitenkin sidottu tutkimuseettisiin periaatteisiin) ja konkreettisesti esimerkiksi laajoilla ja helpoilla avauskysymyksillä. (Mt., 33; 41–42.) Tässä tutkielmassa haastattelurungon muotoilussa käytettiin apuna rakennetta, jossa siirryttiin laajoista työn kuvaamisen kysymyksistä tarkempiin strategiakysymyksiin.

Käytin haastattelurunkoni (liite 1) alustavana pohjana Päivi Korvajärven, Riitta Järvisen ja Merja Kinnusen (1987) julkaisemaa toimihenkilöhaastatteluiden kyselylomaketta. Käyttäen tutkimani pörssiyhtiön julkista strategiaa taustatietona, haastattelurunkoni koostui lopulta kolmesta eri osuudesta: I) haastateltavan omat henkilötiedot (vain tutkimuksen kannalta oleelliset), II) kysymykset oman työn kannalta ja III) kysymykset strategisten toimintaperiaatteiden perusteella. Käytännössä pyysin haastateltavia ensin kertomaan itsestään ja kuvailemaan omaa työtänsä esittäen samalla yleensä muutamia tarkentavia kysymyksiä (osat I&II), jonka jälkeen siirryin usein pienen tauon jälkeen viimeiseksi kysymään strategiassa esiintyvien periaatteiden merkitystä tai tarkoitusta heidän oman työnsä kannalta (osa III). Olen yrityksen julkista strategiaa tutkiessani ymmärtänyt strategian jaettuina arvoina ja työn organisoimisen tapoina, jolloin valintani suoraan kysyttävistä toimintaperiaatteista kohdistui asioihin, joita toistettiin ja korostettiin strategiaa kuvaavissa julkisissa esittelyteksteissä.

Haastattelutilanne ja -vuorovaikutus voidaan nähdä osana tiedon tuottamisen prosessia. Näkökulman valinnan kautta tutkija voi muodostaa kysymyksiä, jotka ohjaavat tai johdattelevat tietynlaisiin vastauksiin. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 10.) Tämän tutkielman kannalta näkökulman valinta on selkeästi vaikuttanut haastattelukysymyksiin, jotka oli etukäteen laadittu. Voidaan puhua puolistrukturoidusta tai puolistandardoidusta haastattelusta, jossa haastattelun näkökulma on selkeä, mutta antaa silti tilaa myös vapaammalle keskustelulle (Mt., 11–12). Täysin strukturoidusta haastattelusta ei ollut kyse, sillä vaikka haastattelut noudattivat tiettyä kysymysten järjestystä, saattoi haastattelutilanteessa ilmetä uusia ennalta määrittelemättömiä jatkokysymyksiä tai muita vastaavia tilannesidonnaisia poikkeuksia. Haastattelut eivät sisältäneet vastausvaihtoehtoja ja haastateltavilla oli vapaus keskeyttää haastattelu tai olla vastaamatta heille esitettyihin kysymyksiin missä vaiheessa haastattelua vain.

Ruusuvoori & Tiittula (2005, 51) toteavat, että vuorovaikutuksessa hyvin erilaiset puheenvuorot, kieliopilliset kysymykset ja ei-kysymykset (ilman kysymyssanaa alkavat), toistot, tietämättömyyden tai kiinnostuksen ilmaukset, hiljaisuudet ja nonverbaalinen toiminta voivat toimia niin sanotusti kysymyksinä. Vaikka olin suunnitellut haastattelurungon rakenteen ja kysymykset tarkkaan, huomasin hyvin nopeasti joutuvani muotoilemaan kysymyksiäni nimenomaan erilaisin vuorovaikutuksen keinoin, jotta keskustelu olisi luontevampaa. Huomasin myös, että pelkän hiljaisuuden avulla annoin haastateltavalle tilaa miettiä ja täydentää vastaustaan. Erilaisten toteamuksien ja jatkokysymysten kautta olen voinut saavuttaa jotain uutta tietoa, mitä ei muuten olisi tullut esille, mutta samaan aikaan oma tiedonintressini

on voinut ohjailta haastateltavia tietynlaisiin vastauksiin – varsinkin haastattelurungon III-osuudessa, jossa haastateltavalle esitettiin strategiakysymyksiä, jouduin välillä hiukan selittämään auki kysymyksen ymmärrettäväksi tekemisen vuoksi. Selittämisen tarve itsessään on toisaalta jo osa tutkimuksen tulosta.

Neutraalisuuden tavoite oli ennen kaikkea problemaattinen, kun haastattelun strategiaosuudessa haastateltavat saattoivat osittain vastata sen mukaan, mitä yrityksen strategiapuheesta muistivat sen sijaan, että kertoisivat, miten se heidän mielestään käytännössä toteutui. Esimerkkien pyytäminen satoi useimmiten vastaukset kuitenkin haastateltavien omaan työhön ja arkeen.

4.2. Analyysitapa

Toiminnan näkökulma voi tutkimuksellisesti viitata aineiston tulkinnan tapaan (Ruonavaara 2005, 170). Toiminta työssä ja kokemusten kenttä arjessa ovat mielenkiinnon kohteena tutkielmassani hyvin aineistolähtöisesti. En tutki yrityksen strategiaa sinänsä vaan arjen toimintaa, mihin se vaikuttaa. Kysymys on siitä, kohtaavatko strategian päämäärät ja siihen liittyvät keinot arjen työn kanssa. Kysyn, mitä strategiset toimintaperiaatteet tarkoittavat työn arjessa? Tähän liittyy implisiittisesti kysymys siitä, toteutuvatko strategiat arjessa ja millä tavalla. Analyysini johtopäätökset perustuvat toimihenkilöiden antamaan organisaatiotodellisuuteen.

Pro gradu tutkielmassani teoreettinen lähtökohta on tutkimuksen paikantuminen työn strategisen käytännön tutkimukseen sosiologisen kriittisen työn tutkimuksen näkökulmasta. Pörssiyhtiön arkeen kuuluu nopeatempoisen ja ajantasainen toiminta varsinkin markkinoiden näkökulmasta, mistä syystä tutkimuksen aineisto koostuu mielestäni hedelmälliseltä maaperältä työelämän muutosten tutkimuskentässä. Sosiologisesti katsottuna kriittinen näkökulma ja tutkimus ei ole uskottavaa, mikäli se nojaa managerialististen oletusten varaan, eikä kriittisen tutkimuksen kriteerit usein täyty liiketaloustieteiden tutkimuksissa. Kriittinen näkökulma tulee sosiologiassa olla kytketty jo tutkimusten kysymystenasetteluun ja systemaattisesti koko tutkimuksen jäsenyykseen. Kriittistä näkökulmaa on jopa pidetty mahdottomana liiketalousoppien sisällä. (Törrönen 2005, 77-79.)

Sosiologiselle tutkimukselle liiketaloudellinen tutkimus ilmenee yleensä yritysten lähtökohdista tehtäväksi, ei siis muiden instituutioiden, yhteiskunnan tai yksilöiden näkökulmia

korostavaksi. Tutkimuksissa yritykset ja niiden funktiot näyttävät varsin positiivisessa ja loogisessa valossa. Siitä huolimatta edes taloussosiologiassa ei ole aina ollut kovin suurta kiinnostusta tutkia esim. yritysten ja talouden hallintamekanismeja tai globaalien yritysten toimintakenttää. (Kovalainen 2005, 68-70.) En asetu tutkijan eettisistäkään syistä puolesta tai vastaan strategiaa ja organisaatioiden liiketoiminnallisia pyrkimyksiä, vaan pyrin objektiivisesti tuomaan esille, millä tavalla menestymiseen pyrkivät strategiat työelämän muutosten kentässä voivat näkyä inhimillisessä työn arjessa.

Arjen käytänteiden analysoimiseen paneudun organisaatiokulttuurin käsitteen avulla ja tuon esille aineistolähtöisesti toimijoiden arkea ja siihen liittyviä vallankäytön paikkoja. Toimijuuden ja toimintateoreettisen näkökulman korostaminen näkyy analyysimenetelmäni valinnassa. Organisaatiokulttuurin käsite toimii teoreettisena apuna sosiologisen työelämän muutoksiin painottuvan tutkimuksen ohessa, kun pohdin työelämän hyvinvoinnin eri aspekteja strategioiden määrittelyvallan kautta.

Arkisen toiminnan jäsentäminen

Analysoidakseni haastatteluaineistoa olen ensin litteroinut haastattelut luettavaan tekstimuotoon. Vertailin haastateltavien vastauksia ensin keskenään pyrkimyksenä löytää niistä jonkinlaisia liitoskohtia tai poikkeavuuksia suhteessa strategiaan ja toisaalta suhteessa toisiinsa. Huomasin pian menettelytavan riittämättömäksi, jolloin palasin takaisin käsittelemään haastatteluja yksitellen. Käsittelin haastatteluja aina omina yksilöhaastattelun kokonaisuuksina, enkä analysoinut niistä eri haastatteluosioita (I, II tai III) erikseen. En nähnyt tutkimuskysymyksen kannalta oleelliseksi sitä, pyrkivätkö haastateltavat jossain tietyssä vaiheessa mahdollisesti edustamaan yritystä vaan näin, että tämä oli mahdollisuus, jota en voi poissulkea tutkimuksen missään vaiheessa.

Haastattelut eivät aina noudattaneet tismalleen toistensa haastattelukaavaa, joten tein yksitellen muistiinpanoja siitä, mitä asioita haastateltava oli tahtonut työssängä korostaa ja miten työtängä kuvailla. Analyysini ajatus lähtee siitä, että en voi vastata kysymykseen, toteutuvatko strategiat arjessa tai mitä ne tarkoittavat, jos en tiedä, mistä arki koostuu. Arjen toiminnan jäsentämisen kautta etsin strategian ilmentymisen paikkoja, jotka saivat kuitenkin erilaisiakin merkityksiä kuin pelkästään positiivisia liiketaloudellisia, työntekijöiden hyvinvointia tai edes yhteiskunnallisia hyötyjä painottavia.

Kulttuurin tarjoamien merkitysten rakenne näkyy inhimillisessä toiminnassa usein todellisuuden kategorisointeina, jotka helpottavat toimintaamme ja tekevät siitä sujuvaa. Eri asiat, ilmiöt ja ihmiset saavat merkityksiä arjessa, jotka suuntaavat käyttäytymistämme ja sosiaalista vuorovaikutusta. (Aro & Jokivuori 2010, 32-33.) Inhimillisen toiminnan näkökulmasta etsin työn sujumiseen liittyviä tekijöitä ja aloin lopulta nähdä vastauksissa erilaisia toistuvia teemoja, työn tekemisen tapoja ja erilaisia käytänteitä. Löytämiäni käytänteitä haastateltavat työkuvistaan riippumatta toteuttivat töissään hyvinkin samankaltaisesti ja ne aiheuttivat myös varsin samankaltaisia ongelmia ja ristiriitoja. Kriittisestä näkökulmasta katsottuna aloin esittää kysymyksiä: Mitä työn käytänteiden taustalla oli? Mikä ohjasi haastateltavien toimintaa työssä?

Tein haastatellessani suoriakin kysymyksiä organisaation strategisista linjauksista, mutta mitä pidemmälle haastatteluaineiston sisällöllistä analyysiä pääsin, sitä suuremmalta näytti linjausten aiheuttama käytäntöjen kirjo, kun haastateltavat kuvailivat omaa työtänsä jopa ihan yleisesti. Useat vastaukset sisälsivät esimerkiksi huomioita raportoimisvelvollisuudesta tai kertomuksia pohjoisen sijainnin vaikutuksista ja ne liittyivät työn tekemiseen paljon laajemmin kuin mitä mahdollisesti olisi odottanut. Haastateltavat toimivat arjessa tiettyjen reunaehtojen puitteissa, joita he osin tiedostivat ja osin eivät. Haastateltavat siis kuvailivat arkea tiettyjen itsestäänselvyyksien kautta. Tarkoitukseni on nostaa esille näitä itsestäänselvyyksinä pidettyjä asioita työn arjesta.

Analyysini ensimmäisessä vaiheessa päädyin järjestelemään aineistohavaintoni kuuteen osaan. Tässä vaiheessa analysointia jaottelin haastatteluista esille nousseet työn tekemisen toimintatavat ja mahdolliset syyt joko yhden tai useamman teeman alle. Teemat toistuivat jokaisen haastateltavan vastauksissa läpi haastattelun, kun he kuvailevat omaa työtänsä ja strategioita. Ne siis jossain määrin ohjasivat työtoimintaa eräänlaisina taustaoletuksina. Näitä olivat:

- a) paikka ja paikallisuus
- b) aika ja syklit
- c) itsenäinen työnkuva
- d) sidosryhmät
- e) organisaation rakenne
- f) muodolliset toimintatavat

Paikan ja paikallisuuden teemalla olen tarkoittanut sitä, että työn tekemisen taustalla paikallisuus on työtä säätelevänä erityispiirre. Toisaalta paikan käsite työn sisällä on ollut laajempi kuin vain yhden paikkakunnan tai toimitilan määrittämä alue. Paikallisuuden ja paikan

teemaan kuului siis esimerkiksi vahvasti välimatkoihin ja matkustamiseen liittyvät seikat sekä samalla teknologian mahdollistama yhteinen palaveritila verkossa – ikään kuin samassa tilassa oleminen eri paikkakunnilta päin.

Aika ja syklit sisältää käsityksiä ajasta ja ajan kulusta sekä työhön liittyvistä sykleistä, jotka ohjaavat työtä olennaisesti. Käsityksissä nousi vahvasti esille kvartaalitalouden aikaan liitoksissa oleva aikataulutusta ja toisaalta muutosten kiihtyvä nopeus sekä tietynlainen välittömän reagoinnin pakko. Myös työn ja vapaa-ajan välinen raja oli koetuksella, mutta sitä pohdittiin yleensä tietoisesti.

Muita työtä ohjaavia teemoja olivat myös *itsenäinen työskentely* ja *sidosryhmät* (yhteistyökumppanit, asiakkaat, viranomaiset jne.) sekä niiden määrittämät reunaehdot. Työtä tehtiin usein yksin. Kollegoiden ja esimiehen tukea sai usein välillisesti tai matkustamisen kautta yhteisissä palavereissa, mutta vastuu omista töistä oli kuitenkin lopulta itsellä. Sidosryhmien rooli korostui kanssakäymisessä, sillä työ oli usein sosiaalisia vuorovaikutustaitoja vaativaa ja perustui vuosienkin mittaiseen verkostoitumiseen ja tietotaitoon.

Suuren organisaation rakenne ja toisaalta organisaation erilaiset *muodolliset toimintatavat* asettuivat merkittävään asemaan arjen toiminnassa. Niihin liittyi erityisesti tietynlainen hiljainen hyväksyntä, missä omat toimintamahdollisuudet olivat rajattuja. Organisaatiosta päin saatiin joustoja työn toteuttamiseen, mikäli lopputulos oli sovittunlainen ja organisaation hyväksymisissä raameissa kirjattuna. Toisaalta kääntäen ongelmana saattoi olla, että juuri nuo rakenteet ja toimintatavat toimivat pakottavina voimina, jossa työntekijöiden oli joustettava työn hyväksyttäväksi suorittamiseksi. Jäsentämällä organisaation rakenteen ja toimintatavat eri teemoihin, olen pyrkinyt tutkimaan täsmällisemmin kysymystä yrityksen valtasuhteista ja hierarkiasta.

Jätin aineistoni hetkeksi sivuun ensimmäisen analyysitaulukointini jälkeen ja työstin tutkielmani muita osuuksia. Seuraavalla analysointikerralla luin haastattelut uudelleen ja täydensin havaintojani. Huomasin tekeväni havaintoja, joihin en ollut aiemmin kiinnittänyt huomiota, sillä olin aiemmin käyttänyt enemmän aikaa haastatteluihin, joissa haastateltavat olivat enemmän perillä strategisista tavoista ja toivat näin usein varsin positiivista kuvaa organisaation tavoitteista ja niihin pyrkimisestä. He osasivat toisaalta selkeämmin ja rakentavammin tuoda esille ongelmapaikkoja ja vielä toteuttamatta jääneitä tavoitteita. Toisella lukukerralla tein laajemmin havaintoja myös vähemmän ilmeisistä haastatteluaineistoista ja

kiinnitin huomiota vähemmän rakentaviin, usein hämmennyksen ja tiedottomuuden valossa annettuihin vastauksiin strategiasta ja siihen liittyvästä arjesta.

Vastauksissa oli selkeä muutos, kun kysymyksenasettelu vaihtui suoriin kysymyksiin organisaation strategian linjauksista (liite 1, haastattelurungon osa III). Haastateltavat kokivat kysymykset osin ahdistavaksi ja vaikeiksi. Tutkimuksellisesti voidaan sanoa, että haastattelun runko, aluksi vapaamuotoisia oman työn kuvailua kysyen, toimi kuitenkin rentouttavana mekanismina ja vapautti tunnelmaa hieman. Toisaalta osalle strategialinjaukset olivat paremmin hallussa johtuen todennäköisesti siitä, että niiden tunteminen oli selkeämmin osa heidän virallista työnkuvaansa.

Aineistoa kuvaillessani koen tärkeäksi, että tuon arjen ja toimihenkilöiden oman kokemuksen työnsä suunnittelu- ja määrittelyvallasta esille. Haluan siis näille varsin sosiologisesti virittyneille käsitteille, arki ja valta, tuoda aineistolähtöisen näkökulman. Seuraavaksi siirryn aineiston analyysin toiseen vaiheeseen, missä syvennyin aineiston käsittelyyn tarkemmin toiminnan näkökulmasta.

Sovellettu aktanttimalli analyysimenetelmänä

Tematisoimalla aineistoa analyysin ensimmäisessä vaiheessa pyrin luomaan kokonaiskuvaa aineiston sisällöstä. Tämän jälkeen analyysini toisessa vaiheessa purin teemat osiin käyttämällä Pertti Alasuutarin (1996) kehittämää ja sittemmin muun muassa Jarno Valkosen (2003) väitöskirjassa soveltamaa nelikenttämaista analyysimallia. Alun perin menetelmä pohjautuu A.J.Greimasin vuonna 1979 luomaan semioottisen sosiologian aktanttimalliin, joka on siis narratiivisen kielioopin peruskaava (aktanteilla viitataan tarinoissa toistuviin suhdekategorioihin) (Korhonen & Oksanen 1997, 56-57). Alasuutarin analyysikaaviossa kuvatuista toimintatilanteista tunnistetaan toimijoiden päämäärät, niihin vaaditut keinot, toiminnan esteet ja vastustuksen keinot tai tavat (Alasuutari 1996, 30-31). Käytän Alasuutarin nelikenttämallia aineistoni tulkintaan analyysin metodina. Tekemiäni nelikenttiä voi tarkastella taulukoista 1, 2 ja 3 (liitteet 2-4), vaikka on syytä ensin selvittää, miten olen noihin tuloksiin päätenyt.

Valkonen (2003, 46) tiivistää väitöskirjassaan, kuinka Alasuutarin mallin avulla voidaan purkaa argumentaatiostruktuureja kirjoitusaineistoista, kuten lehtiartikkeleista. Menetelmä soveltuu kuitenkin mielestäni haastatteluaineiston analyysiin, sillä se tuo välineitä analyysin purkuun

toiminnan näkökulmasta. Analyysimenetelmää nelikenttämallina käyttäen pystyin erittelemään toimihenkilöiden arkea kokemuksina työn toteuttamisen päämääristä, erilaisista toteuttamisen keinoista ja vastustuksen tavoista sekä ongelmien ilmenemismuodoista. Näiden tietojen kautta voidaan kertoa jotain kyseenomaisesta käytännön työn arjen todellisuudesta.

Analyysimenetelmä perustuu semioottiseen sosiologiaan. Semioottisen tai tulkitsevan sosiologian näkökulman mukaan sosiaalinen maailma tulee merkitykselliseksi sekä *toiminnassa* että *olemisena* jonkunlaisena tai jossakin eli erilaisina ominaisuuksina tai kuulumisena yhteiskuntaan, yhteisöön tai ryhmään. Toisin sanoen merkityksiä voidaan etsiä tekemisen ja olemisen ilmauksista. Semioottinen sosiologia on siis metateoriaa todellisuuden ymmärtämisestä, jonka metodina on tulkinta. (Sulkunen 1998; 17, 26.)

Greimasilainen semioottinen teoria soveltuu erilaisten tekstikokonaisuuksien ja argumentaatorakenteiden tulkintaan. Sitä ei ole tarkoitettu alunperin vuorovaikutuksen analyysiin, eikä se ole yleinen merkitysten tai kielen teoria. Lähtökohtaisesti tekstien merkityksiä voidaan kuitenkin hajottaa osiin ja merkityksiä tuottaviin mekanismeihin. Teksteistä voidaan löytää tekemisen ja olemisen ilmauksia, jolloin tekemisen kautta tehdään muutoksia asiantiloihin ja muodostetaan narratiiveja eli kertomuksia tai tarinoita sekä olemisen ilmausten kautta rakennetaan todellisuuden erotteluja ja luokituksia. Greimasin analyysimallissa hyvin erilaisetkin tarinat voidaan sovittaa ja tulkita erilaisia aktanttirooleja eli asemia. Tekemisen ja olemisen ominaisuuksiin (halut, kyvyt, osaaminen, täytyminen, tietäminen ja uskominen) eli modaaliteetteihin liittyy arvoja. (Sulkunen 1998, 163-165.)

Aktanttimalli ei ole teoriaa toiminnasta perinteisen sosiologian teorian tapaan vaan se on toiminnan esitysten malli, jossa tehdään ymmärrettäväksi sitä, että arvot ja merkitykset ovat liitoksissa toisiinsa. Toimintaa voidaan tarkastella sen avulla monipuolisesti tuoden esille eri motiivintekijöitä ja toimintaa mahdollistavia sekä sääteleviä tekijöitä. Toimintaa määrittelee siis muutkin kuin esim. yhteisön asettamat normit, käskyt ja kiellot. (Sulkunen & Törrönen 1997; 42, 77.) Analyysimallissa kysytään toiminnan oikeuttajaa/velvoitteen antavaa ⁵*lähettäjä*, *subjektin* motiivintekijöitä ja päämäärää eli *objektia*, tehtävän edellyttämiä resursseja ja kompetenssia eli *auttajia* ja toimintaa estäviä *vastasubjekteja/vastustajia* sekä toiminnasta hyötyviä *vastaanottajia*. (Törrönen 2005, 150; Sulkunen & Törrönen 1997, 76-77.)

Semioottisesta näkökulmasta katsottuna ihmisten kokemuksia ja niihin muodostuvia merkityksiä ei voi tietää etukäteen, eivätkä ne ole aina samoja. Ne siis tuotetaan ja tulkitaan

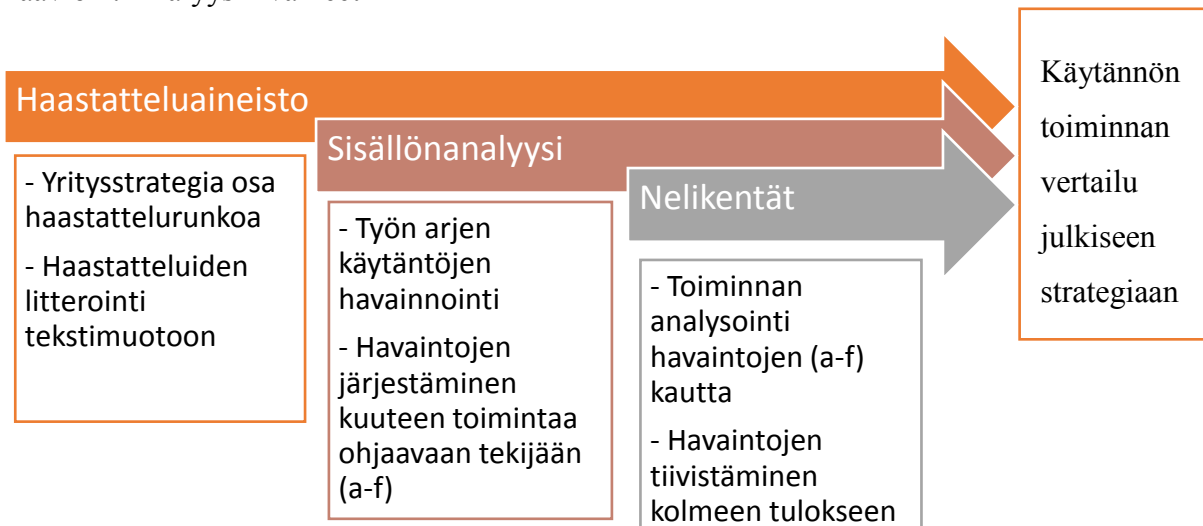
⁵ Kursivoidut termit alkuperäisen aktanttimallin tai -kaavion määrittelemiä toimija-asemia.

tilannekohtaisesti, vaikka niihin vaikuttaa tietyllä tavalla tuttuus, mikä tekee niistä monesti suhteellisen vakaita (esim. ymmärrämme lääkärin toiminnan, kun hän tutkii potilasta). Tulkintoja todellisuudesta tehdään usein kokemuksen kielellisistä esityksistä, kuten puheesta, tilastoista, kulttuurituotteista tai haastatteluaineistosta (Sulkunen 1998, 16-17), kuten tässäkin tutkielmassa haastatteluiden analyysissa tehdään tulkintoja organisaation arjesta toimihenkilöiden kertomien kokemusten kautta. Analyysimalli toimii tutkimuksessani arjen toiminnan selittämisen avaamisen mallina. Tällöin päämäärät ovat jotain, mitä toimihenkilöt kokivat siitä, mitä yrityksessä tavoitellaan ja toisaalta sitä, mitä on koettu olevan jo haastatteluhetkellä.

Valitsemaani analyysimallia käyttämällä tärkeintä oli selkeyttää tutkimuksessani sitä, mihin haen vastausta. Etsin aineistosta sitä, mitä työ ja sen ohjaamiseen tarkoitetut strategiat ovat arjessa, mihin pyritään ja miten. Jos työssä koetaan vastustusta, etsin miten se ilmenee käytännössä. Siihen Greimasiin pohjautuva Alasuutarin analyysimalli antoi työkaluja. Tässä suhteessa nelikenttämallin ”päämäärä” kohta ei välttämättä ilmennyt aina organisaation sääntöjen kaltaisesti (strategian mukaisesti) vaan motiivi lähti mahdollisesti haastateltavan omista näkökulmista, mikä mielestäni kuuluu inhimilliseen arkeen. Haastateltavien vastauksista poimin asioita ja tarkemmalla tarkastelulla sijoitin ne nelikenttämalliin joko toiminnan päämääräksi (mitä haluttiin saavuttaa), keinoksi/tavaksi toimia (miten toimittiin), ongelmiksi (käytännön este) sekä vastustuksen keinoiksi (ongelman ilmenemismuoto tai vaikutus käytännössä). Näin pystyin erittelemään paremmin sitä, mitä arki on toimihenkilöiden kertomana ja missä valossa strategia siellä ilmenee.

Nelikenttien kautta pystyin nostamaan esille muun muassa erilaisia ristiriitoja ja toiminnan pakotteita, mutta myös toimintaa mahdollistavia vapauksia. Olen tulkinnut haastatteluja tekemiäni jäsentelyjen avulla, niitä kuitenkin koko ajan muokaten, ja pyrkinyt siten ymmärtämään sitä todellisuutta, mitä haastateltavat työorganisaatiostaan kertovat. Analyysin vaiheita olen selkeyttänyt tiivistämällä ne kaaviossa 4.

Kaavio 4. Analyysin vaiheet



Nelikenttiä tarkastelemalla supistuivat havaintoni siis kolmeen eri kategoriaan. Tätä voidaan kutsua analyysini kolmanneksi vaiheeksi. Alkuperäiset kuusi työn arjen eri jäsentämisen tapaa (a-f) nivoutuivat usein toisiinsa olennaisesti, mitä en olisi välttämättä huomannut ilman niiden purkamista nelikenttien avulla.

Aikaisemmat kuusi jäsentämisen tapaa olivat nelikenttien avulla analysoituna toistoa tai päällekkäisyyksiä toisillensa. Eri nelikentissä toistui siis määrittelemiäni teemoja eri kohdissa syy tai seuraussuhteina. Toimihenkilöiden työn toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi muodostui tällöin ratkaisevasti:

1. ORGANISAATION RAKENNE
2. MUODOLLISET TOIMINTATAVAT
3. ORGANISATIONAALINEN AIKA

Analyysini neljännessä vaiheessa palasin jälleen takaisin puhtaisiin litteroituihin haastatteluaineistoihin ja esitin kysymyksen: missä strategian painopisteet näkyivät ja mikä korostui, kun puhuttiin työn arjesta? Olivatko strategiset toimintaperiaatteet näyttäytyneet pelkästään päämäärinä ja keinoina vai olivatko ne mahdollisesti myös ongelmia, vastustusta ja esteitä? Pura näitä kysymyksiä ja analyysini seurauksena muodostuneita kolmea eri tulokategoriaa tarkemmin luvussa 5.

5. Tutkimustulokset

Tutkimustulosteni perusteella voin sanoa, että kysymys siitä, miten strategiat ilmenevät tai tarkoittavat toimihenkilöiden arjessa sai kenties hieman moniulotteisemman vastauksen kuin olin alun perin ajatellut. Strategiat toteutuvat arjessa eräänlaisina toiminnan itsestänselvyyksinä ja ristiriitaisuuksina, mutta myös itsensä toteuttamisen paikkoina ja vapauksina. Strategia siis toteutuu, mutta sisältää erilaisia arvovalintoja. Kaikki strateginen toiminta ei ole tietoista tai ainakaan arjessa aina aktiivisesti pohdittua vaan arjen rutiineissa ilmenevää. Toimihenkilöt toteuttavat omaa työtänsä myös strategisina toimijoina, joilla on valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä toteuttamistapoihin. Toisaalta arkea rytmitti vahvasti organisaation asettamat ehdot, jotka näyttäisivät olevan sosiaalisesti hyväksytyjä itsestänselvyyksiä ristiriitoinenkin.

Aukaisen tutkimustuloksia seuraavissa kolmessa alaluvussa. Tarkastelen siis jokaista tulokategoriaa yksityiskohtaisemmin omassa luvussaan. Esitän tutkimustuloksiani analyysimetodini nelikenttämallin avulla liitteinä (liitteet 2-4) olevissa taulukoissa 1, 2 ja 3, joihin tekstiä peilaamalla lukija voi saada kokonaisvaltaisemmin käsityksen tuloksista. Tutkimustuloksiksi muodostui, että työn arki koostuu organisaation asettamista ehdoista, joita tämän tutkielman perusteella näyttäisi olevan organisaation rakenne (luku 5.1.), muodolliset toimintatavat (luku 5.2.) ja organisatoraalinen aika (luku 5.3.). Arjen suhde strategiaan sai erilaisia merkityksiä näiden ehtojen kautta.

5.1. Organisaation rakenne ymmärretty

Toimihenkilöiden arjessa organisaation rakenne näkyi käytännön järjestelyissä ja ideologisena ymmärryksenä toiminnan taustoista. Organisaation rakenne (liite 2) näkyi toiminnassa vastuun ja vapauden välisenä tematiikkana, jota ilmentävät ”ohuen hierarkian” pyrkimys ja itsenäiset työnkuvat.

Organisaatiossa on eri alojen asiantuntijoita, joiden yhteishenkeä painotetaan. Samalla asiantuntijoille annetaan oma toimimisen mahdollisuus siten, että kaikkien toimintaa ohjaa yhteiset ohjeet ja periaatteet. Eri paikkakunnilla toimihenkilöt ovat jopa ainoita työntekijöitä omalla toimialallaan. Arki sisältää erilaisia kirjaamisia eri järjestelmiin, itsenäistä

vastuunkantoa ja työn suunnittelua eli eräänlaista vapautta toimia ja toteuttaa työtä, jota reunustaa kuitenkin selontekopakko, millä toimintaa seurataan etäältä.

Haastateltavien asemaa yrityksessä voidaan kuvailla siten, että heillä jokaisella on oman alansa asiantuntija-asema ja jokainen vastaa siitä usealle eri taholle. Vastuun kantamisella tarkoitan sitä, että he raportoivat tuloksista, yhteistyökuvioista ja muista onnistumista tai epäonnistumisista useammalle eri esimiesasemassa olevalle henkilölle organisaation sisällä riippuen siitä, mitä osa-aluetta toiminta organisaatiossa koskee. Tiimityömaisuus näkyy sekä koko Suomen kattavissa että maakuntamaisissa oman palvelualansa eli organisaation tietyn palvelukentän omissa tiimeissä, mutta tiimin jäsenet työskentelevät yleensä yksin tai pareissa yhdellä paikkakunnalla. Saman organisaation eri palvelukenttien jäseniä saattoi kuitenkin olla samalla paikkakunnalla, vaikkei välttämättä samoissa toimistotiloissa. Lisäksi heillä on esimiesasema suhteessa oman tiiminsä työntekijöihin tai heillä vähintään on ohjauksellista työtä suhteessa yhteistyökumppaneihin tai alihankkijoihin.

” Meillä on aika ohkanen ninkö ylöspäin tuo orkesteri ja sitten tosi vappaat käet on itte toimia täällä ” -H5

Kiinnitin huomiota haastateltavien autonomiaan ja itsenäiseen työskentelyyn, joka tarkoitti myös itsenäistä vastuun kantamista. Pyöriä (2001, 180-181) kirjoitti, että tiimityön lisääminen organisaatioissa voi olla pyrkimys madaltaa hierarkioita ja hajauttaa vastuuta siten, että loppujen lopuksi oleellista on päämäärään pääsy, eikä se, miten sinne päästiin. Haastateltavien työ oli yleensä nimenomaan yksin työskentelyä, joka sisälsi raportointivelvollisuuden useille eri henkilöille, jotka eivät välttämättä olleet suoraan omia esimiehiä, mutta korkeammassa virassa organisaatiossa. Esimiehet ovat yleensä kaukana ja arkeen sisältyy myös pakon edessä tehtävää riskinottoa.

”No itehän sitä ollaan vastuussa kaikista tekemisistä” -H1

Työ sisälsi usein paljon matkustamista ja pitkiä välimatkoja pohjoisen sijainnin vuoksi. Aineiston kannalta väistämättä tiimin ollessa hajautettuna ympäri Suomea, on vuorovaikutuksen tavat haastavia ja paikallisella tasolla on luotu myös erilaisia epävirallisia alakulttuureja. Ongelmat tiedon vaihtamisessa ja keskinäisessä kiinnisaatavuudessa kietoutuvat erikoistuneiden työnkuvien ja työn tekemisen tapojen kirjoon, sekä sijainnillisiin käytännön järjestelyihin. Informaatiokatkokset tuntuvat osittain jopa tiedon panttaamiselta ja vähättelyltä suhteessa pohjoiseen sijaintiin.

”-- informaatio-ongelma, elikkä ninkö syystä tai toisesta ihmiset ei kato itteä asian osaseksi, että minä olen se, joka vois välittää tätä ja tätä tietoa eteenpäin. Ajatellaan, että kyllä kait ne joku hoitaa.” -H4

Työtaakka pohjoisten olosuhteiden ja laajojen vastuualueiden sekä työntekijävajeen vuoksi tuntuu raskaalta ja lisää matkustamistarvetta, sillä kaikkea ei voi toteuttaa verkon välityksellä. Haastateltavat kertovat haasteista, joihin liittyy yksinäisyys, tunne irrallisuudesta ja vieraudesta sekä epävarmuudesta. Samaan aikaan itsenäisyys ja omatoiminen työn organisointi koetaan positiivisena, missä pääsee toteuttamaan pääosin mielekästä työnkuvaa. Tulkitsisin, että huolimatta yhteisöllisyyden pyrkimyksestä, jo pelkkä kontaktin puute tai välillisuus kollegoihin, aiheuttaa konflikteja, tiedon vaihtamisen ongelmia ja tietynlaista solidaarisuuden puutetta.

” Mutta joskus täällä tuntee itsensä vähän yksinäiseksi ko on ainut --- että ihan sitä lähitukea, joka ymmärtäis just tämän työn, mitä minä teen niin sitä ei ninkö -- ” -H3

Organisaation hierarkkinen rakenne näkyi kompleksisena suhteena omaan asemaansa. Haastateltavien yhdenmukainen sijoittaminen johonkin tiettyyn yrityksen hierarkian tasoon on ongelmallinen, sillä heidän asemansa organisaatiossa ja työnkuvat vaihtelivat yksilöittäin – toisaalta haastateltavat toistuvasti myös itse korostivat tiimimäistä työkuultuuria, missä hierarkialla ei ole niin suurta merkitystä. Itsenäisyyttä ja yksilöllistä vastuunkantoa korostaen jokainen henkilö tuottaa yksilöllistä panosta ja asiantuntijuutta omalla kentällään.

Haastatteluissa ilmeni useampaan otteeseen, ettei oikeastaan haluta puhua ”omista alaisista”, ja kuinka on eräänlainen luottamus siihen, että jokainen osaa ja haluaa omalla panoksellaan tuottaa yritykselle voittoa. Korvajärvi ja Kinnunen (2003, 48–49) omassa tutkimuksessaan liittävät tällaisen asiantuntija-aseman korostuksen nimenomaan hierarkiatasojen murtumiseen. Oman palvelukenttänsä asiantuntijoina haastateltavat saivat määrittelyvaltaa oman työnsä organisointiin ja suunnitteluun, mutta samaan aikaan arkea reunustivat organisaation rakenteelliset ehdot, joka ilmeni tilivelvollisuutena eri toimijoille ja toisinaan työtä haittaavanakin erillisenä hyväksyttämiskäytäntönä.

” ei mene vaikka ninkö ihan normipalkan mukaan joku juttu niin silloin minun pitää pyytää ninkö lupa niihin, ennenkö mie saan -- Lähinnä silloinko se on rahasta kiinni.” -H2

” Ja sitten kun niitä asioita on yks miljoona pöydällä niin sitte, jos johonki ei saa sisäisesti esimerkiksi vastausta niin kyllä se sitten menee sinne mappi ööhön vähäksi aikaa se asia valitettavasti.” - H3

Organisaatiossa on siis havaittavissa hierarkioiden murtamista tiimityön ja asiantuntijuuden kautta. Itsenäisyys työssä tuo toisaalta mielekkyyttä työhön, mutta samalla informaatio-ongelma voi olla seurausta liiankin korostuneesta individualismista ja työyhteisön solidaarisuuden murtumisesta (kts. Casey 1995 ja Nokelainen 2016). Viestintävälineiden pakollisuus ja kommunikoinnin jatkuva välineellinen välittyneisyys työyhteisössä voi vaikeuttaa työyhteisön sosiaalisen koheesion syntymistä.

Organisaation rakenne tutkimustuloksena on myös jatkuvan liikkeen ja paikallaan olevan organisaation paradoksin ilmentymä. Tuloksena syntyy mahdottomien tilanteiden ymmärtäminen, sillä huolimatta erilaisista strategisistakin muutoksista organisaation toiminnassa, ajatellaan, ettei iso organisaatio voi muuttua nopeasti. Muutoksiin pyrkiminen strategiassa on kuitenkin koettu positiiviseksi asiaksi.

”-- niin kyllä tämä on isoja askeleita sinne ottanu, mutta iso laiva kääntyy hitaasti. Se on se rajoittaja.”-H5

Organisaation rakenteen ymmärtämisessä on kysymys omasta vallasta suhteessa organisaatioon. Organisaatio on ikään kuin hyväksytty sellaisena kuin se on, jossa työntekijät saavat toimia haluamallaan tavalla, kunhan on ymmärretty toimintamahdollisuuksien rajat ja siedetään yhteiseksi miellettyä yhteiskunnallista ja taloudellista painetta jokaisella hierarkiatasolla. Organisaatio saa ikään kuin kasvottomuuden ja samalla oikeuttamisen keinon, jossa yhteiskunnalliset paineet pakottavat sen olemaan tietynlainen. Jokaisen tulee tehdä ja ideologisesti nimenomaan saa tehdä vapaasti parhaansa omalla asiantuntijakentällään organisaation edustamiseksi sekä organisaation markkina-arvon turvaamiseksi. Suuri organisaatorakenne tuo turvan tunnetta.

”-- iso yritys ja on semmonen aika vakaampiki ko on pörssiyritys. Semmonen turvallinen työpaikka.”-H2

Pohjoinen sijainti luo omanlaisia haasteita työn toteuttamisella ja samalla se loi myös omia rinnakkaisyhteisöjä eri paikkakunnille. Pohjoisuus korostui yhteisessä huumorissa ja toisaalta yhteisenä käsityksenä siitä, että pääkaupunkiseudulta voi olla vaikea toteuttaa valtakunnallisia sopimuksia, jotka huomioisivat myös pohjoisen rajoitteet välimatkoissa (esim kohdeseuranta) ja sääolosuhteissa (arktisuus), joita jouduttiin huomioimaan myös omissa tarjouksissa.

” -- ko ne ei ymmärrä siellä toisessa päässä, että nää on ninkö pieniä täällä ja meitä juoksutethan sielä, ninkö tavallaan tyhjän takia. Niin niin tuota, ko asiakkaatki on sitä mieltä, että miks täällä pittää koko ajan juosta.”-H2

”-- se on vähän semmonen miettimisen paikka, että joskus joutuu jättää ihan tarjouksia antamatta ko tietää ko ei me, tuonne -- ninkö turvallisesti päästä. Kyllähän täällä, tällä alueella myös sattuu ja tapahtuu.” -H3

Suhteessa julkiseen strategiaan kategoria liittyy erityisesti joustavuuden, osaamisen ja asiantuntijuuden, turvallisuuden, yritys vastuun ja tuloksellisuuden tai kustannustehokkuuden toimintaperiaatteisiin yrityksen strategiassa. Toisin sanoen organisaatiokulttuuriin kuuluu yhteisesti jaettu ymmärrys toimintakulttuurin rajoitteista, joita ei voi muuttaa, eikä niihin välttämättä voi vaikuttaakaan. Tulkitsisin, että inhimillinen hyvinvoiva voimavara jää käyttämättä kokonaisuudessaan, koska vaikka strategiassa korostetaan inhimillisiä arvoja, on toimintamahdollisuudet rajattu sisäänrakennetulla byrokraattisuudella.

” No niitä (tuloksia) seuraa oma esimies ja siitä ylöspäin ainaki isommassa mittakaavassa niitä seurataan. Niillä korkeammallaki taholla niitä.” -H1

Tämä ei kuitenkaan paradoksaalisesti näy, sillä vastuunkantoa toteutetaan matriisiorganisaation mallilla – jokainen toimiala ja henkilö on vastuussa yhdelle viralliselle esimiehelle ja lukuisille muille epävirallisille esimiehille esim. tuotannossa. Yhteydenotot toisiin liittyvät usein joko oman tiimin vertaistukeen muulla paikkakunnalla tai taloudellisiin rajoihin, jossa sisäiset byrokraatian rajat tulevat vastaan.

5.2. Muodolliset toimintatavat muita varten

Muodolliset toimintatavat (liite 3) organisaatiossa liittyvät imagon ja käytänteiden väliseen ristiriitaan. Muodolliset toimintatavat ilmentävät eniten kaikkia toimintaperiaatteita strategiasta, mistä saa viitteitä jo kategorian nimessä. Sosiaalinen hyväksyntä organisaatiokulttuurissa on kuitenkin annettu organisaation imagolle, jota varjellaan ja joka on priorisoitu asiakkaat ja muut sidosryhmät huomioiden.

Suhde organisaation rakenteeseen on olemassa, sillä myös tässä kategoriassa on hyväksytty tietynlainen rakenteellinen totuus. Muodollisiin toimintatapoihin ei voi vaikuttaa ainakaan kovin radikaalisti, vaikka käytänteet eivät ole aina niin ymmärrettyjä ohjeita annettaessa. Strategioita ja ennen kaikkea valtakunnallisia tai suuria sopimuksia tehdessä paikalliset mahdollisuudet voivat olla ristiriidassa sovittuun. Toimintatapoihin pyritään kuitenkin vaikuttamaan oman asiantuntijuuden kautta ideoita esittämällä hierarkiassa aina seuraavalle.

”-- soitin sinne yhdestä asiasta, että voiko näin tehdä? No selvis, että ei voi tehdä. -- Ei ollu minun idea vaan välitin siinä (alaisen) ideaa -- mut se on tärkeätä, että niitä pallotellaan, koska niillä tavoilla sitten taas kehitystä tapahtuu.” -H6

Muodolliset toimintatavat ovat arjessa ennen kaikkea toimintatapojen seurantaa, joka sisältää erilaisia dokumentteja tuottavaa käytännön arkea. Arki on lähes konemaista tekemistä ja rutiininomaista ajattelua, jota kuitenkin kuvastaa jatkuvat keskeytykset ja työn tekemisen soveltaminen ohjeiden määrittämällä tavalla. Julkiseen strategiaan verrattuna korostuu erityisesti teknologiapainotteisuus, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys, jotka ovat tärkeysjärjestyksen kärjessä. Yhteneväisyyden ja ympäristön sekä kierrätyksen suhde näkyy paikan käsitteen paradoksina, jossa valtakunnallisesti muodostetut toimintatavat ja sopimukset kohtaavat hajautetut työtavat ja paikalliset rajoitteet. Tällöin organisaatiolle esimerkillinen toiminta ei välttämättä aina toteudu toivotusti, johtaen sopimusrikkeisiin, reklamaatioihin ja muihin imagohaittoihin.

” Ja sitten toimipaikan ympäristö ninkö oot varmaan huomannu niin on vähä keskeneräsen näkönen. Että tämmöset ninkö visuaaliset asiat haluais kuntoon. Että me seistäs vähä ninkö sen oman sanoman takana ” -H4

Keinoissa toteuttaa muodollisia toimintatapoja on pääosin liuta erilaisia järjestelmiä ja seurantaa, joita voidaan valvoa etäältä ja julkaista julkisena tuloksena edistäen näin yleistä imagoa ja palveluiden kysyntää. Tulosorientuneisuuden korostaminen seurantajärjestelmissä unohtaa läsnäolon työn toteuttamisessa.

”Kun tärkeintä on kuitenkin, ei fyysinen läsnäolo vaan se, että asiat hoituu ja ongelmat ratkeaa ja loppuasiakas on tyytyväinen.” -H4

Seurantaa on enemmän suorittavan työn tasolla, mutta myös toimihenkilötasolla jossain määrin. Osalla haastateltavista työtunteja kirjattiin ja osalla ei, mutta kaikki korostivat omaa vapautta toteuttaa työtä parhaaksi katsomallaan tavalla, kunhan toimitaan työaikalainsäädännön puitteissa. Lähes kaikilla oli sen sijaan välineitä seurata toisten työtä. Seuraamiseen on kehitetty puhelinverkon välityksellä toimivia järjestelmiä, joilla seurataan toisaalta työn toteutumista, mutta myös vältetään ylitöiden kertymistä.

”Kyllä nuo seuraa, niillon koko ajan auki toisessa näytössä se. Tällalaila, tuo tuossa, työntekijä ellää tätä päivää, nähdään prosenteissa paljonko töitä on tehty.” -H5

”mie paan tuloajan, matka, ulos leimataan ja ihan sitte, se on meillä nyt, se otettiin meillä käyttöön ihan sen takia, että kukaan ei tee liikaa ylitöitä.” -H5

Itse työtapojen seuranta on jätetty vähemmälle huomiolle, sillä kenties luotetaan, että toimintatavat ovat oletetusti organisaation muodollisuuksien kaltaisia. Tämä näkyy lähinnä tulostavoitteiden tärkeytenä seuraamisessa, jolloin henkinen ja fyysinen rasitus sekä työssäjaksaminen on jokaisella hierarkiatasolla ikään kuin todellisuus, mikä tulee työn mukana. Työterveyspalvelut ovat jokaisen käytössä, niistä puhutaankin ja useimmat haastateltavista kuuluivat myös liittoon. Silti ongelmatilanteissa kiire ja työn toteutuminen tuntuvat menevän oman hyvinvoinnillisten seikkojen yli.

” Olis ehkä joskus ollut tarvetta, mutta en ole.” -H2

Muodolliset toimintatavat kategoriana kytkeytyy kysymykseen muista ja itsestä sekä niin sanottuun läsnäolon paradoksiin. Strategiat on suunniteltu organisaatiossa muiden ehdoilla, mikä tässä tapauksessa näkyy asiakkaiden, sidosryhmien ja muiden yhteistyökumppaneiden vaalimisena. Tämä ei tietenkään ole kielteinen asia, mutta pelkkä organisaation palveluiden myynti ja taloudellinen menestyminen ei riitä työhyvinvoinnin mittariksi, mikä osoittautuu kuitenkin haasteeksi strategian arkisessa toteuttamisessa. Mikäli katsotaan vain muita toiminnan toteuttamisen perustaksi, omat sisäiset sietorajat voivat muodostaa ongelman, ja inhimillisten rajojen asettaminen yksilötasolla voidaan kokea vaikeaksi. Stabiilille (tuttuna ja turvallisena) työn toteuttamiselle on annettu vähemmän painoarvoa, sillä läsnäolo (paikallaan olevana ja kuuntelevana) on vain läsnäoloa sidosryhmille.

Esimerkiksi asiakastyössä on panostettu laatuun lisäämällä pidempiä asiakaskäyntejä. Lisäksi työssä noudatetaan tiukasti lainsäädäntöä ja tehdään viranomaisyhteistyötä palveluntuotannon laadun varmistamiseksi.

”Mun täytyy enemmän asiakkaisissa, ei myymässä vaan ninkö, onko kaikki hyvin?” -H5

” niin että sitä pitäis ninku käsitellä sillä lailla ninku toisen omaisuutta kuuluu käsitellä.” -H1

Omien sosiaalisten taitojen, persoonallisten kykyjen käyttämiselle on annettu organisaatiossa mahdollisuus, sillä henkilökohtaisille päätöksille toteuttamisen tavoissa ja verkostoitumisessa paikallisiin yhteistyökumppaneihin annetaan vapaus. Yhteistyökumppaneita löydetään vapaaajalta ja luodaan heihin henkilökohtaisempaa sidettä, milloin työ voi ilmetä stressinä myös työajan ulkopuolella. Epävirallisia verkostoja muodostuu siis organisaation toimintaan kytkeytyvistä ulkopuolisista toimijoista.

” kyllä varsinkin täällä ninkö pohjosen alueella ja tällä alueella, missä mä teen työtä niin niin kyllähän se verkostoituminen on kaiken a ja o.” -H3

” Se stressaa ko niistä ihmisistä on vuosien varrella tullu tosi paljon omia kavereita ja tietää sen yrittäjän ninkö tilanteen ” -H3

Tässä tulokategoriassa tuon esille sitä, että työntekijä itse saa vähemmän painoarvoa suhteessa muihin, jotka nähdään tuottavuuden edellytyksenä. Kategoria kertoo työntekijän ja asiakkaan sekä yhteistyökumppaneiden sitouttamisesta organisaatioon, jota luodaan nimenomaan taloudellisessa myyntimielessä ulkoisia toimijoita kuunnellen, eikä sisäisiä voimavaroja vaalien. Aineistosta nousi esille siis dynaamisen ja nuorekkaan imagon ristiriitainen suhde organisaation henkilöstön inhimilliseen jaksamiseen ja myös ikääntymiseen.

”-- ikäkö karttuu niin tarvii lepoa niin se on.” -H5

” Kyllä oikein vaikuttaa hyvältä ja dynaamiselta tämä meininki, että siellä mennään ninku oikeeseen suuntaan ja vedetään meitä muitaki mukana.” -H6

Työyhteisön yhteisöllisyys on ennen kaikkea imagoasia. Toisin sanoen imago markkinoinnin välineenä korostuu enemmän kuin työyhteisön hyvinvoinnin, koheesion tai solidisaarisuuden näkökulma.

”-- se on vähän ninkö joku tommonen jääkiekkjoukkue, että ninkö heikoin kenttä niin on se sama ko se joukkue kokonaisuudessaan -- sitä vaan täytyy ninkö joka paikassa tehdä asiati samalla tavalla ja samalla laadulla ja silloin se niinkö yrityksen imago pysyy hyvänä” -H3

Toimintatapojen hyväksyntä näkyi seuraamisjärjestelmien ja raporttien noudattamisena sekä sanktiointikäytänteiden ymmärtämisenä. Virheet olivat taloudellista tappiota ja niiden ennaltaehkäisy koettiin myös yhteiseksi asiaksi.

” Meillä on olemassa semmoset tuota, käräytyslomakkeet (nauraa). Että en oo kyllä ikinä ennää semmosta nähny ku mulle semmonen ensimmäisen kerran näytettiin, enkä oo kyllä kuullu, että kukaan ois semmosta käyttäny, mutta kyllähän sitä aika paljon ihmiset ite, työntekijät ite valvoo.” -H3

Työntekijät eivät välttämättä tunteneet toisiaan yrityksen sisällä edes paikallistasolla, sillä yhteistä työtä ei ollut ja työtavat sekä työrytmi saattoi vaihdella yksilöllisesti. Tilallisilla ratkaisuilla voitiin vaikuttaa jokapäiväisessä työssä siihen, että työkavereiksi koettiin samoissa tiloissa olevat henkilöt, mutta tilallisia ratkaisuja tärkeämmäksi muodostui se, oltiin samaa tiimiä eli palveluntuotantoa yrityksessä. Tällöin valitettavasti organisaatiossa ei välttämättä osattu myöskään edesauttaa toisten työtä, mikä oli yhteisöllistä strategiakäsitystä vastaan.

”ei ninku näitten -- työntekijöitten kanssa ole muuten semmosta yhteistä työtä.” -H1

5.3. Organisaationaalinen aika ei joustaa

Organisaationaalinen aika (liite 4) liittyy aineistossani yhteisöllisen ennustamisen ja tietämisen mahdottomuuden paradoksiin. Yhteisöllinen ennustaminen liittyy toisaalta sekä kyseisen organisaation rakenteellisiin ehtoihin että muodollisiin toimintatapoihin, sillä ennustamista tehdään yhdessä organisaatiokulttuurissa yhteisestä hyväksytyissä puitteissa, ja jokainen omalta asiantuntijakentältään päin. Lähtöarvona on se, että bisneksen tulee olla ennustettavaa ja muuttua yhteiskunnan sekä markkina-arvojen mukaisesti, jolle kaikki toimiminen perustuu – tällöin se on lähtöarvoltaan aina liikkeessä ja joustava. Muutos on hyväksytty itsessään ainoana asiana, joka ei muutu. Tähän liittyy kuitenkin ongelma ennustamisen kannalta, sillä tällöin tietäminen tulevasta käy mahdottomaksi, mikä lisää epävarmuutta.

” -- ainoa asia, joka ei muutu on se, että kaikki muuttuu. Se on ainoa pysyvä asia. ” -H5

Organisaationaalinen aika kyseisessä yrityksessä on kvartaalitalouden aikaa, missä joustavassa asemassa ovat työntekijät. Kun muutoksia tapahtuu, niihin reagoidaan heti ja tilanteissa soveltaen. Raportointiaikatauluista ei jousteta, eikä tappiollisia minuuotteja tule tehdä.

” Se on sitte vaan järjestettävä. -- siellä on tilanteita, sitten käytetään vain force majeure, työhön määrätään. ” -H5

” -- meillä ninku lähtee ne raportit ja tulee tehtyä valtakunnallisissa ajoissa ” -H6

Voiton tavoittelu tuntui olevan itsestään selvä päämäärä, jota jokainen tyylillään (omassa toimenkuvassaan) tavoitteli, eikä siihen täten tarvinnut puuttua. Poikkeustilanteita olivat lähinnä esim. ongelmatilanteet, joissa tarvittiin toisten tukea tai tilanteet, kun esitettyihin tavoitteisiin ei päästy. Yrityksen sisäistä kontrollia on vuosi vuodelta tehostettu lisäämällä tietojärjestelmien ja seurantaohjelmien käyttöä, mutta kuitenkin näiden tarvetta tunnuttiin perustelevan itsestään selvällä päämäärällä: tavoitteisiin on päästävä ja tästä syystä seuranta on pakollista ja jopa asioita helpottavaa. Jatkuvat muutokset ja paine koettiin myös työn haasteena ja positiivisena paineena.

” Että tämä vaihtelevuus. Ja sitten tämä on ninkö sopivasti kuormittavaa, että mennee sillai, ei oo kalenterissa päivää, ettei sinne ois jotaki merkintää. Se piittää minut vireänä ” -H5

Haastatteluissa kerrottiin taloudellista näkökulmaa joko kertomalla siitä, kuinka tietyt tavoitteet oli saavutettava ja niitä seurattiin, kuinka työhön kuului oleellisesti raportointi ja laskelmien tekeminen tai toisaalta saatettiin suoraan puhua kvartaalitaloudesta, jota yritys noudattaa.

Tuskin on vähättelyä sanoa, että toimihenkilöt tuntuivat jopa yksilöllisesti kantavan huolta yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Kasvua edesautetaan, ei vain toiminnalla, vaan reagoimalla välittömästi jatkuviin muutoksiin. Jatkuva, aikaan sitoutumaton, taloudellinen kasvu on kvartaalitaloudessa toimivan yrityksen perustavoite.

”-- että tätähän pörssiyhtiössä aina halutaan, että enemmän ja paremmin. Tänä vuonna hyvä, mutta ens vuonna varmaan enemmän vai mitä? (naurua)” -H3

Mikäli yritystä ei ”yhdessä” saatu kannattamaan, oltiin tietoisia, että ”yhdessä” jouduttaisiin kokemaan myös sen seuraukset. Epävakaat markkinat koettiin yhdessä rintamassa. Vaikka irtisanomisten ja lomautusten uhkaa voidaan pyrkiä yksilöllisesti välttämään luomalla yritykselle hyvää tulosta omalla toimikentällä, todellisuudeksi muodostui se, että huono tulos kosketti kaikkia yksilöllisestä työtuloksetta huolimatta.

”-- kyllähän se aina sitte semmosta epävarmuutta luopi ko yrityksessä vähenee, nyt en yhtäkkiä muista, muista että onko henkilömäärä puolittunu ihan parissa kolmessa vuodessa, mutta todella paljon vähentyny kuitenkin --” -H1

Samalla, kun organisaation menestyminen on oletusarvo, ei sen vastakohtalle eli epäonnistumiselle jää tilaa. Haastatteluista ilmenee, kuinka erilaiset laajat vastualueet, siihen liittyvä matkustaminen ja ajankäyttö sekä kiire ovat tiedostettuja vaikutuksia, mutta ne koetaan omaksi ammatinvalinnaksi, eikä organisaation omien työn suunnittelun vaikutuksiksi. Tällöin niiden puitteissa toimiminen on ikään kuin valittu.

”Mutta se on osa tätä työtä. Me ei voija ninkö Lapin lääniä supistaa sillä tavalla -- Ammatinvalintakysymys.” -H5

Tulkitsen, että organisationaalinen aika taustaoletuksena liittyy eräänlaiseen häpeään omasta kuormittumisesta, sillä käsitys organisaation menestymisestä on myös henkilökohtaistunut. Työntekijät kokevat esimerkiksi, että uusien asioiden oppiminen, uudet koulutusvaatimukset tai hyvien ihmissuhteiden luominen nopeassa tahdissa on hankalaa, mutta jotta työ ei kärsi, on kouluttauduttava tai verkostoiduttava itsestäänselvästi jopa omalla vapaa-ajalla. Toiminnallinen jousto ei liity siis enää vain työaikaan.

” No ois pitäny jo ninkö vuos sitte valmistua, mutta meillä oli isoja startteja siinä niin oli pakko siirtää ko emmie -- mutta sitte ko tuo jalka murtu niin mulla oli aikaa tehdä se loppuun kotona sairaslomalla.” -H2

Organisaation syklinen raportointiaika on vakio ja pörssiyhtiön kvartaalitalous edellyttää ennusteiden päivittämistä ja suorittavan työn seuraamista mahdollisimman tiheästi.

Organisationaaliseen aikaan liittyy oleellisesti ajankäytön maksimointi (tehostaminen) ja tunne siitä, että toimintaa on tehtävä jatkuvasti nopeammin. Aineistosta nousi esim. tunne siitä, että välitön yhteydenotto puhelimella on nykypäivää ja sähköposti on liian hidas.

”Ja aika mennee nykyään nopeaa. Pyörii nopeaa.” -H5

Organisaatiota sitoo valtakunnallisesti esim. lainmukainen eli työehtosopimusten mukainen palkkaus, mutta samaan aikaan ongelmia syntyy, kun työn käytänteet ja odotukset eivät kohtaa. Läsnäolon puute muodollisia toimintatapoja suunnitellessa näkyy surrealistisena aikakäsityksenä, jossa vain muiden (sidosryhmien) ajalla on merkitystä. Työt on oltava tehtynä tietyssä paikassa, tietyssä ja usein joustamattomassa ajassa. Tällöin korostuvat erilaiset raportointiaikataulut ja muutosten seuranta ja mielellään välitön sekä reaaliaikainen reagointi. Kaikki nämä ovat bisneksen ja sidosryhmien kannalta järkeviä toimia, mutta kiireen ja stressin sekä jatkuvan saavutettavuuden kuormittavuus jää yksilön omalle kontrolle.

Haastateltavat kertovat, että varsinkin kiirehuippuina työuupumuksen ja fyysistenkin riskien vaara kasvaa, koska työmäärä on korkea ja mahdollisesti uupuu työntekijöitä ja kollegapareja. Informaatiokatkokset vaikuttavat myös tähän, sillä nopeat deadlinet voivat osaltaan olla myös seurausta siitä, että tiedon jakamiselle ei ole ollut erityistä vastuuntuntoa (solidaarisuuden puute).

Kaikki tulokategoriat ovat liitoksissa toisiinsa, mutta kertovat kukin omina kokonaisuuksinaan eri näkökulmia arjen toiminnasta. Tutkielmani lopuksi pohdin luvussa 6 tulosten osoittamaa strategisen työelämän arkea ja merkityksiä suhteessa teorialukujeni antamaan kriittisen työelämän tutkimukseen.

6. Strateginen työelämä

Tutkimustulokseni tuovat laadullista tutkimustietoa työn kriittisen tutkimuksen ja työn muutokseen liittyvään keskusteluun. Strategiat ovat osa yritystoimintaa ja eräänlaisia liikkeenjohdon ideaaleja suhteessa yhteiskuntaan ja arvioituihin ennustuksiin sekä menestyksen keinoihin. Ne sisältävät arvovalintoja, joilla voidaan vaikuttaa organisaation toimintaan sisäisesti, mutta myös ulkoisesti imago- ja myyntimielessä.

Strategiat tutkimuksen kohteena ovat sosiologisesti virittäytyneet erityisesti organisaatiokulttuurin käsitteen viitekehyydessä. Yhteiskuntatiede on refleksiivistä, sillä tieto on osa yhteiskuntaa. Se, miten tiedostamme yhteiskuntaelämän vaikuttaa sen toimintaan ja tutkimiseenkin. (Sulkunen 1998, 36.) Tässä tutkimuksessa on huomattavaa, että työntekijät toimijoina muodostavat tietynlaisia merkityksiä ja tiedostamisen tapoja arjessa. Erilaisten sosiaalisesti hyväksytyjen käytänteiden ja oletusten kautta luodaan tietynlaista organisaatiotodellisuutta ja -kulttuuria. Strategiat ilmenevät tutkimustuloksissani tietynlaisina kyseenalaistamattomina totuuksina ja valittuna sietämisenä. Eräs haastateltava kertoi strategisista toiminnan periaatteista:

”Kyllä ne toteutuupi. Jossaki paremmin, jossaki huonommin, mutta toteutuu.” -H4

Aineistoviittaus kiteyttää hyvin tämän tutkielman tulosta: Strategiat toteutuvat erilaisilla painotuseroilla, joihin yritys on vaikuttanut arvovalinnoillaan. Yksilöiden valinta noudattaa strategioita ja sietää niiden tuomia ristiriitoja tulee osittain huomaamatta samalla, kun noudatetaan organisaation asettamia ehtoja. Ehdot ovat yrityksen oikeus ja edunmukaista liiketoiminnan menestymisen kannalta, mutta toteuttamisen tavoissa tehdään myös valintoja, joiden seuraukset voivat olla strategian kannalta ei-aiottuja.

Jaoin tutkimustulokset kolmeen työn arkea ohjaavaan tai jäsentävään tekijään: 1. organisaation määrittämä aika, 2. organisaation rakenne ja 3. muodolliset toimintatavat. Kaikki nämä sisälsivät erilaisia liitos- ja rikkomakohtia suhteessa viralliseen julkiseen strategiapuheeseen. Tulokategorioihin sisältyy analyysin alussa tehdyt jäsenyykset (luku 4.2.) paikasta, sidosryhmistä ja itsenäisestä työnkuvasta, joskin se saattoivat olla myös toimintaa estäviä tai vastustavia piirteitä. Mikään tulokategoria, työn käytänteitä jäsentävänä, ei ole yksiselitteinen vaan ne tuntuivat sotkeutuvan toisiinsa monessa eri arjen yhtälössä, aivan kuten inhimillisessä toiminnassa yleensä tapahtuu.

Strategiaa noudatetaan hyvässä ja pahassa, pääosin tiedostomatta tai ainakin kyseenalaistamatta. Strategiat ilmenevät toiminnassa tietynlaisina kyseenalaistamattomina totuuksina, jotka ovat saaneet hiljaisen hyväksymisen. Toiminnan perässä pysyminen on osaltaan itsensä haastamista ja niin sanotusti valittua epävarmuuden ja stressin sietämistä. Tulostavoitteellisuus nousi vahvasti aineistosta esille ja kapitalismin hengen hyväksyminen on eräänlainen selviö organisaation oleellisimpana motivaattorina toiminnan ohjauksessa. Kun tulos pohjainen arvo valtaa yrityskulttuurin, tutkijat ovat todenneet sen tunkeutuvan myös työhyvinvoinnin alueelle: työhyvinvointi kiinnostaa vain, kun se on sidottu kilpailuetuun ja taloudellisiin hyötyihin (Hautaniemi 2009, 152). Voidaan sanoa, että aineistoni tukee tai antaa viitteitä tälle väitteelle.

Aineiston osoittama käytäntö eli työn arki osoittaa, että siinä on siis liitoskohtia yhteiskunnallinen työelämän huonontumisen keskusteluun. Epävarmuus, kiire ja stressi koetaan osin yhtäjaksoisena ja kiirehuipuissa lisääntyvänä. Haastateltavat korostivat arjessa rahan merkitystä toiminnassa. Kenties ei osata tai voida vaatia muutosta, kenties muutos ei ole tarpeen. Pörssiyhtiön toimintaan koettiin kuuluvan haasteita, mitkä kuitenkin hyväksytään ammatinvalinnan kysymyksinä. Liiketoiminnallinen menestyminen ja sen tavoittelu ei ole kielteinen asia, mutta kuten tulosluvuissa osoitin, tuloksen tuottamisen tavalla ja strategian toteuttamisella on merkitystä. Dokumenttina strategian ei voida sanoa siis ainakaan yksiselitteisesti toimivan. Yleisesti hyväksytty jatkuva kasvu ei toimi inhimillisessä arjessa, sillä voimavarat eivät vuosittain nouse prosentteja vaan jaksamiselle on rajat.

Liitän strategioihin inhimilliseen persoonaan viittavan puheen, joka nousee esiin myös muissa työelämän muutoksiin liittyvissä keskusteluissa. Työelämän tutkimuksissa on nostettu esille, kuinka persoonalliset piirteet ja toisaalta sosiaaliset taidot työntekijöillä ovat nousseet esiin yhä enemmän työnantajien ja yritysten odotuksissa. Jo rekrytointitilanteissa pyritään soveltuvuustestein ja haastatteluiden avulla etsimään työyhteisöihin mahdollisimman sopivia henkilöitä, ”hyviä tyyppejä” ja korostetaan pehmeitä kvalifikaatioita. (Huilaja 2009, 105.) Strategiset linjaukset inhimillisinä ja persoonallisina ilmauksina ovat siis kytköksissä keskusteluun työntekijöitä koskevista uusista julkilausutuista odotuksista.

”Meille haetaan mukavia kavereita (naurua). Ammattipäteviä kavereita, jotka osaa työnsä ja osaa olla uskottavia ja edustavia tuolla kentällä asiakas-rajapinnassa.” -H4

⁶ Huilaja viittaa Lavikka, Riikka (2000) Palvelukseen halutaan ’hyvä tyyppi’ eli osaaminen perinteisessä teollisuudessa. Sosiologia 37:1, 1-17. Ja Vaahtio, Eeva-Leena (2002) Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työpoliittinen tutkimus 244. Työministeriö, Helsinki.

Muutokset asenteissa voivat olla tosiasiallista käytännön tasolla, vaikka yhteiskunnallinen muutos ja niihin liittyvät pakot olisivat lievempiä kuin media tai organisaatiot strategioissa antavat ymmärtää. Tässä tutkimuksessa mielenkiinto heräsi ”pehmeän” organisaatiopuheen laadusta suhteessa arkeen organisaatiostrategian näkökulmasta, mutta vaatisi jatkotutkimusta työntekijöiden soveltuvuuden näkökulmasta.

Tulkitsen kuitenkin, että osa strategista työelämää on löytää yrityksiin strategian kannalta sopivimmat tyypit eli ne henkilöt, jotka oletettavasti omaksuisivat yrityksen toimintaperiaatteet mahdollisimman hyvin myös omiksi strategisiksi lähtökohdiksi. Tutkimustulosteni kannalta organisaatioon soveltuu ne henkilöt, jotka parhaiten sopivat organisaation asettamiin strategisiin muotteihin rakenteiden, muodollisten toimintatapojen ja ajallisten odotusten suhteen. Paradoksaalisesti on mahdotonta tietää etukäteen, miten jokainen toimija lopulta käytännössä organisaatiokulttuuria ja yrityksen toimintatapoja tulkitsee ja soveltaa.

Strategiat voidaan ajatella eräänlaisina julkilausuttuina muutoksina organisaatiossa, jolloin ne ovat ainakin oletettujen yhteiskunnallisten muutoksien vastauksia. Toisin sanoen strategiakehitys on osaltaan mielikuviiin perustuvaa ja kenties sitä, mitä oikeasti tarvitaan modernissa työelämässä. Kuitenkin pelkkä mielikuvaharjoittelu ei riitä vaan on mentävä kentälle ja katsottava, miten tavoitteita mitataan ja toteutetaan. Mittaaminen talouden näkökulmasta tuottaa haasteita, jos uusiin tuottamisen lähteisiin kuuluu ennen kaikkea inhimilliset resurssit. Työ on suuri osa arkea ja arkea ei tule siis jättää toisarvoiseksi. Arki on vahva toimijoiden kulttuurinen kokonaisuus, missä mielikuvat vaikuttavat.

Työelämässä on monenlaisia ja monentaitoisia ihmisiä. Tarkkaa määritettä yleisesti pörssiyhtiöissä on tuskin siitä, mikä on hyvä työntekijä vaan se on myös alakohtainen asia. Tutkielmassa strategia saa pörssiyhtiön arjen kautta merkityksiä, jotka liittyvät osaltaan työelämän muutoksiin ja uusiin vaatimuksiin. Tulokset eivät ole vain annettujen suuntaviivojen ja ohjeiden kautta tuotettuja arjen todellisuuksia, jossa toimijat tulkitsevat vaan myös tietyllä tavalla mielikuvia, mitkä ovat hyväksytyt. Mielikuvilla on vahvistettu organisaation sanomaa, mikä voi osaltaan johtua siitä, että strategioiden arvopuoli vetoaa työntekijöihin. Toimintaan voidaan samaistua tai sitten ei. Joka tapauksessa, yritys voi strategiallaan luoda ajan kuva siitä, mikä on myönteistä.

Toiminta pörssiyhtiössä on yhtäältä yhteisiä tavoitteita ja etuja, mutta samaan aikaan yhteisissä tavoitteissa on ristiriita, joka juontaa kapitalistisen hengen tunkeutumisesta arvovalintojen kärkeen. Yksilöllisiin ja sosiaalisiin arvoihin perustuvat puheet menettävät merkityksensä, jos

niitä seurataan vain taloudellisin mittarein. Kääntäen organisaatioiden toiminnan tehostamispyrkimykset ovat kapeakatseisia, jos ihmislähtöisyys on vain odotettu tulos, eikä työn seuraamisen tai ohjaamisen menetelmissä huomioida riittävästi yksilöllistä kompetenssia tai inhimillisiä sietorajoja sekä vapaa-ajan ja työn erottamisen vaikeutta. Se, miten yksilöiden persoonallisia ja sosiaalisia taitoja tai epävirallisten verkostojen ja suhteiden merkitystä työssä mitataan validisti, ei välttämättä ratkea tuottavuuden näkökulmasta koskaan.

Strategiajohtamisen opeissa muutosmyönteisyyden avaimeksi nähtiin keskustelutaidot ja organisaatiokulttuurin arvoihin vaikuttaminen. Tutkimustulosten kannalta yhteisen hyvän tavoittelun nimissä organisaatiossa työestetään toiminnan tapoja siten, että työntekijätkin ymmärtäisivät yritystoimintaa rajoittavat yhteiskunnalliset rajoitteet, joihin tulee sopeutua. Strategiat ja niiden toimintaan suunnatut hallinnan keinot tuottivat aiottuja ja ei-aiottuja seurauksia, mitkä kulminoituvat kulttuurisien toiminnan olettamusten sisään.

Haastatteluiden analyysin edetessä huomasin, että kielellisten välttämättömyyksien ja pakkojen eli erilaisten modaliteettien analyysitapa olisi voinut olla kiinnostava lähtökohta tutkimukseen. Erilaiset ilmaisut asioista, joita on ”pakko” tai ”täytyy” tehdä, toistuivat aineistossani. Pelkästään näiden kautta olisi voinut tehdä erilaisia tulkintoja arjessa itsestäänselvyyksinä pidetyistä taustaoletuksista. Kielellinen tai narratiiveihin keskittyvä tutkimus esim. ryhmähaastatteluiden avulla olisi voinut myös tuottaa erilaisia tulkintoja organisaation arjesta. Tuolloin ryhmän vaikutus olisi toisaalta voinut hiljentää virallisesta strategiasta epävarmemmat yksilöt.

Kaikki toiminta ei välttämättä ole aina niin tietoista ja tutkimukseni edetessä vakuutuin siitä, kuinka inhimilliseen toimintaan sisältyy aina oman toiminnan strateginen ohjaaminen. Toimijat eivät ole passiivisia ja he myös tunnistavat eri organisaation toimintaan vaikuttavia ulkopuolisia ja sisäisiä toimijuuksia, joilla on valtaa toiminnan ohjaamiseksi. Toisin sanoen haastatteluista ilmeni, että toiminta voi olla hyvin paljon epävirallisten verkostojen ja persoonallisten kommunikointitaitojen varassa sekä toisaalta ulkopuolisten toimijoiden, kuten yhteiskunnallisten ja varsinkin paikallisten sidosryhmien toiminnan varassa. Toimijuuden paikkaa omassa työssä määritteli siis muukin kuin vain virallinen strateginen linjaus.

Haastateltavia motivoi usein puhdas halu tehdä työ hyvin asiakkaille ja myös yhteiskunnallisesti ja laillisesti hyväksyttävästi. Eniten ontui yhteisöllisyyden vaade strategisesta näkökulmasta, sillä sen rinnalle oli muodostunut epävirallisia rinnakkaisyhteisöjä, selviytymisen yhteisöjä, joissa yhdistäviä tekijöitä oli usein huumori, sama asiantuntijuuden

kenttä sekä pohjoinen sijainti. Strategioiden todennäköisesti ei-aiotut seuraukset aiheuttavat selviytymisen keinoja, joista muodostuu myös strategista toimijuutta suhteessa johtoon. Selittämisen ja toimimisen tavoilla vaikutetaan esimiehiin, sidosryhmiin, yhteistyökumppaneihin ja muokataan organisaatiotodellisuutta.

Organisaatiokulttuurin käsite on ollut oivallinen tapa avata organisaation arjen näkökulmaa, toimijuutta sekä merkitysten luomista. Organisaatiokulttuurin aikaisempi tutkimus avaa sosiologisen tutkimuksen näkökulmaa ja antoi välineitä oman aineistoni analyysin tulosten peilaamiseen. Olennaista on ollut kuitenkin ymmärtää yksilöiden omaksumisen, tulkitsemisen ja tekemisen tapaa arjessa, ja ymmärtää toimijan suhdetta vallan rakenteisiin sekä sitä talouden abstraktiota tai organisaatioiden ulkoisten suunnittelun ehtoja, joihin työntekijät suostuvat.

Kriittisen työn käsitteistön ja organisaatiokulttuurin tutkimuksen keinoin pystyn analysoimaan ja tulkitsemaan tuloksiani, erilaisia käytänteitä ja tapoja, monipuolisesti erityisesti arjen ja toimijan näkökulmasta. Toimijan mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä on hallinnan näkökulmasta mielenkiintoinen ja monimutkainen. Strateginen valta kietoutuu arkeen muun muassa erilaisten kirjaamisen käytänteiden ja teknologian kautta, mutta myös niinkin arkisten käytänteiden kuin paikan ja sijainnillisten päätösten kautta. Toimijat ovat kytköksissä myös erilaisiin valtaapitäviin sidosryhmiin. Työhön liittyy dilemma asiantuntevan, yksilöllisen toiminnan autonomiasta ja vastuun kantamisesta strategisten suuntaviivojen ja organisaation asettamien ehtojen alaisena.

Strategisen toimijan käsite voidaan ajatella hyvin laajasti. Toimijoita ovat kaikki organisaation toimintaan strategisesti vaikuttavat: toimihenkilö, yhteistyökumppanit, organisaation johto, viranomaiset jne. Toimihenkilöt ovat strategisia toimijoita, oman kenttensä asiantuntijoita, ja strategisia vaikuttajia yhtiön arjessa. Kuitenkin organisaation seuraaminen perustuu lähinnä numeroihin, tilastoihin ja lopputulokseen, jolloin itse toiminnan tekemisen tapa ei näytä kiinnostavan samassa mittakaavassa kuin se on julkisessa strategiassa esitetty. Yhtäältä voidaan ajatella, että yrityksellä on luotto toimihenkilöihin ja muihin työntekijöihin, ja että yritysvastuu toteutuu toiminnan sisällä, kun sanktioita ja virhelyöntejä ei ainakaan tilastoissa näy. Strategia dokumenttina on johtoportaan ja markkinoinnin väline, kun taas oman työn organisoimista ohjaa enemmän kytkös asiakkaisiin ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen.

Tutkimuksellisesti suurempi otanta tai sen kohdentaminen erityisesti yrityksen strategiakonsultteihin tai ylempään johtoon sekä vastaavasti alempaan työntekijätasoon olisi

mielenkiintoista toteuttaa. Myös etnografinen ote kenttä- ja pitkittäistutkimuksena tuottaisi varmasti toisenlaisia näkökulmia siihen, mitä arkinen strategiointi käytännössä tarkoittaa.

Strategiakäytänteiden tutkimuksena tutkielmani osallistuu keskusteluun työn muutoksista suhteessa työnantajan ja työntekijän välisiin niin sanottuihin suhdemuutoksiin. Tällä tarkoitan sitä, kuinka strategiapuhe on osaltaan vaikuttamassa siihen muutokseen, mitä tapahtuu organisaatioiden sisällä. Markkinapuheen ja muutosten pakon välttämättömyyspuheen tunkeutuminen kaikkeen tulostavoitteina, on uhkana tunkeutunut inhimilliseen mieleen ja saanut näin paikkansa työn tekemisen tavoissa. Organisaationaaliset pakot ovat hyväksytyt sosiaalisesti eräänlaisena yhteisenä todellisuuden ymmärtämisen muotona. Huomattavaa tutkielmani tutkimustulosten kannalta on siis se, että työn arkista toimintaa ohjaavat tekijät (organisaationaalinen aika, muodolliset toimintatavat ja organisaation rakenne) ovat kaikki organisaation rakenteellisiin ehtoihin viittaavia ja saaneet hallitsevan aseman arjen määrittelyssä. Strategiapuhe on osa toimihenkilöiden arkea ja sisältää sosiaalisen hyväksynnän kautta muodostuneita totuuksia, josta syystä joustot arjessa koetaan pääosin ammatinvalintakysymyksenä, eikä organisaation sanelemina ehtoina.

Kysymys strategisen tiedon välittymisestä ja käyttämisestä tai käyttämättä jättämisestä, on liitoksissa siihen, miten yritys toimintatavan valvonnan ja seuraamisen järjestää. Moderni hallinta sisältää itsenäisyyden vaatimuksen etäältä tehtävällä valvonnalla. Mittausmenetelmien valinnoilla organisaatiot tekevät arvovalintoja siihen, mikä on strategisissa periaatteissa tärkeintä.

”Mut kyllä minusta se euro on siellä kaiken takana. -- sille ninkö eniten painoarvoa annetaan, mutta niitä muitaki asioita mitataan, mutta ei niin, että ne kaikki välttämättä painoarvoltaan merkkais yhtä paljon. Kuitenki me ollaan pörssiyhtiö. Meiltä odotetaan tuloutusta. ” -H4

Lähteet

- Autto, Janne & Nygård, Mikael (2015) Johdanto. Teoksessa Autto, Janne & Nygård, Mikael (toim.) Hyvinvointivaltion kulttuurintutkimus. Lapin yliopistokustannus Rovaniemi, 8-41.
- Alastalo, Marja & Åkerman, Maria (2010) Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa Hyvärinen, Matti; Nikander, Pirjo & Ruusuvauro, Johanna (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino Tampere, 312-329.
- Alasoini, Tuomo (2007) Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa Kasvio, Antti & Tjäder, Johanna (toim.) Työ murroksessa: Artikkelikokoelma. Työterveyslaitos, Helsinki, TTL-kirjakauppa, 106-120.
- Alasuutari, Pertti (1996) Toinen tasavalta: Suomi 1946-1994. Vastapaino Tampere.
- Alasuutari, Pertti (2006) Ruumiillisuus, rituaalit ja sauna. Teoksessa Herkman, Juha; Hiidenmaa, Pirjo; Kivimäki, Sanna & Löytty, Olli (toim.) Tutkimusten maailma. Suomalaista kulttuurintutkimusta kartoittamassa. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja, Jyväskylän yliopisto, 97-111.
- Alasuutari, Pertti (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino Tampere.
- Ali-Yrkkö, Jyrki, Mattila, Juri, Seppälä, Timo & Rouvinen, Petri (2015) Suuret yritykset pienessä kansantaloudessa. ETLA Muistio No 30. Verkkodokumentti (viitattu 25.3.2015): <http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-30.pdf>
- Alvesson, Mats (2007) Understanding Organizational Culture. 4. painos (julkaistu 2002). SAGE Publications, London.
- Antila, Juha & Ylöstalo, Pekka (2000) Proaktiiviset ja traditionaaliset työpaikat henkilöstön näkökulmasta. Teoksessa Lehto, Anna-Maija & Järnefelt, Noora (toim.) Jaksaa ja joutaa: Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskus Helsinki, 15-44.
- Aro, Jari & Jokivuori, Pertti (2010) Klassinen sosiologia ja moderni maailma. WSOYpro, Helsinki.
- Blom, Raimo; Pyöriä, Pasi & Melin, Harri (2001). Tietotyö ja työelämän muutos: Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Gaudeamus Helsinki.
- Blom, Raimo (2009) ”Rationaalisen organisaation” kriittistä tarkastelua. Teoksessa Blom & Hautaniemi (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Gaudeamus Helsinki, University Press, 193-219.
- Casey, Catherine (1995) Work, self and society: After industrialism. Routledge London & New York.

- Clarke, John (2015) Kulttuuri, kulttuurintutkimus ja hyvinvointivaltiot. Teoksessa Autto, Janne & Nygård, Mikael (toim.) Hyvinvointivaltion kulttuurintutkimus. Lapin yliopistokustannus Rovaniemi, 42-70.
- Haapakorpi, Arja (2009): Sulkeuman ja neuvottelun ehdoilla – asiantuntija-aseman rakentuminen työelämässä. Väitöskirja. Helsingin Yliopistopaino.
- Hautaniemi, Ari (2009) Arvot ja työpaikan arki. Teoksessa Teoksessa Blom & Hautaniemi (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Gaudeamus Helsinki University Press, 151-192.
- Heiskala, Risto (2000) Toiminta, tapa ja rakenne: Kohti konstruktionistisista synteesiä yhteiskuntateoriassa. Gaudeamus Helsinki.
- Herkman, Juha (2006) Kriittinen kulttuurintutkimus valinkauhassa. Teoksessa Herkman, Juha; Hiidenmaa, Pirjo; Kivimäki, Sanna & Löytty, Olli (toim.) Tutkimusten maailma: Suomalaista kulttuurintutkimusta kartoittamassa. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja, Jyväskylän yliopisto, 21-32.
- Huilaja, Heikki (2009) Työntekijän valinnan rekrytoinneissa. Teoksessa Kinnunen, Merja & Autto, Janne (toim.) Tänäpä töissä: Sosiologisia näkökulmia työhön. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi, 99-121.
- Jakonen, Mikko (2006) Kierrättäminen. Teoksessa Jakonen, Mikko & Peltokoski, Jukka & Virtanen, Akseli (toim.) Uuden työn sanakirja. Tutkijaliitto, Helsinki, 196-212.
- Janhonen, Minna & Johanson, Jan-Erik (2007) Suhteiden voima. Organisaatiot tutkimuksen kohteena. Teoksessa Kasvio, Antti & Tjäder, Johanna (toim.) Työ murroksessa: Artikkelikokoelma. Työterveyslaitos, Helsinki. TTL-kirjakauppa, 55-70.
- Julkunen, Raija (2008) Uuden työn paradoksit: Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Vastapaino, Tampere.
- Juuti, Pekka & Virtanen, Petri (2009) Organisaatiomuutos. Otava, Helsinki.
- Kantola, Anu (2004) Suomea trimmaamassa. Strategiset retoriikat yrityksissä, politiikassa ja ay-liikkeessä 1980-2003. Teoksessa Heiskala, Risto (toim.) Artikkelikokoelma tutkimushankkeesta sosiaaliset innovaatiot, yhteiskunnan uudistumiskyky ja taloudellinen menestys. Sitra, Helsinki, 81-198. Verkkodokumentti (viitattu 7.2.2015): <http://www.sitra.fi/julkaisut/Heiskala.pdf>
- Kasvio, Antti & Tjäder, Johanna (2007) Työ murroksessa: Artikkelikokoelma. Työterveyslaitos, Helsinki. TTL-kirjakauppa.
- Ketola, Tanja (2009) Työpaikkojen menestysreseptit. Teoksessa Blom & Hautaniemi (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Gaudeamus Helsinki, University Press, 121-150.

- Kinnunen, Merja (2006) Numerot, talous ja yhteiskunta. Teoksessa Herkman, Juha; Hiidenmaa, Pirjo; Kivimäki, Sanna & Löytty, Olli (toim.) Tutkimusten maailma. Suomalaista kulttuurintutkimusta kartoittamassa. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja, Jyväskylän yliopisto, 44-57.
- Koivumäki, Jaakko (2008) Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Tampere University Press.
- Koivumäki, Jaakko (2009) Luottamus byrokratian jälkeisissä organisaatioissa. Teoksessa Blom & Hautaniemi (toim.) Työelämä muuttuu, jostaako hyvinvointi? Gaudeamus Helsinki, University Press, 103-120.
- Koivunen, Anu & Lehtonen, Mikko (2011). Kuinka meitä kutsutaan? Kulttuuriset merkityskamppailut nyky-Suomessa. Vastapaino Tampere.
- Korhonen, Anna-Reetta; Peltokoski, Jukka & Saukkonen, Miikka (2006) Prekariaatti. Teoksessa Jakonen, Mikko & Peltokoski, Jukka & Virtanen, Akseli (toim.) Uuden työn sanakirja. Tutkijaliitto, Helsinki, 378-383.
- Korhonen, Inkeri & Oksanen, Katja (1997) Kertomuksen semiotiikkaa. Teoksessa Sulkunen, Pekka & Törrönen, Jukka (toim.) Semioottisen sosiologian näkökulmia: Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys. Gaudeamus Helsinki, 54-71.
- Kortteinen, Matti (1992). Kunnian kenttä: Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Helsinki, Hanki ja jää.
- Kostamo, Eero (2001): Huippustrategiat – Mitä voimme niistä oppia? Kauppakaari, Helsinki.
- Korvajärvi, Päivi & Kinnunen, Merja (2003) Muutokset toimihenkilöiden työpaikoilla. Loppuraportti työsuojelurahastolle. Verkkodokumentti (viitattu 24.2.2015): <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/98232Loppuraportti.pdf>
- Korvajärvi, Päivi & Järvinen, Riitta & Kinnunen, Merja (1987) Työ, toimihenkilöt ja muutokset. Väliraportti projektista Pitkäaikaisseuranta työelämän muutoksista toimihenkilöaloilla. Toimihenkilö- ja virkamiesjärjestöjen Keskusliitto TVK r.y. Gummerus Oy, Jyväskylä.
- Kovalainen, Anne (2005) Sosiologian metodologinen anti liiketaloustieteille. Teoksessa Räsänen, Pekka; Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä. Jyväskylä, PS-Kustannus, 67-82.
- Kuusela, Pekka & Kuittinen, Matti (2008) Organisaatiot muutoksessa. UNIPress Suomi.
- Laine, Pikka-Maaria (2010) Toimijuus strategiakäytännöissä: diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia. Uniprint, Turku.

- Lehto, Anna-Maija (2007) Työelämän laatu muutoksessa. Teoksessa Kasvio, Antti & Tjäder, Johanna (toim.) Työ murroksessa: Artikkelikokoelma. Työterveyslaitos, Helsinki. TTL-kirjakauppa, 93-105.
- Mamia, Tero & Koivumäki, Jaakko (2006) Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa Mamia, Tero & Melin, Harri (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työministeriö, Helsinki, 99-178.
- Mattila, Pekka (2006) Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta, Sosiologian laitos.
- Melin, Harri (2001) Keitä tietotyöläiset ovat? Teoksessa Blom, Raimo; Pyöriä, Pasi & Melin, Harri (toim.) Tietotyö ja työelämän muutos: Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa, Gaudeamus Helsinki, 41-65.
- Maury, Maarika (2016) Harva työntekijä ymmärtää työpaikkansa strategiaa. Vaasan yliopiston online uutiset, julkaistu 14.04.2016. Verkkodokumentti (viitattu 14.2.2019): <http://www.uva.fi/fi/news/maury>
- Miller, Peter & Rose, Nikolas (2010) Miten meitä hallitaan. Vastapaino, Tampere.
- Nokelainen, Sanna (2016) Kun strategiapöhinä tuli taloon: Tapaustutkimus strategioinnin kehittymisestä pluralistisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Väitöskirja. Tampere University of Technology.
- Peltokoski, Jukka (2006) Palkittu elämä. Teoksessa Jakonen, Mikko & Peltokoski, Jukka & Virtanen, Akseli (toim.) Uuden työn sanakirja. Tutkijaliitto Helsinki, 370-377.
- Pyöriä, Pasi (2001) Tietotyön idea; Tietotekniikka työssä; Hajautettu työ; Tietotyön lumo ja todellisuus. Teoksessa Blom, Raimo; Pyöriä, Pasi & Melin, Harri (toim.) Tietotyö ja työelämän muutos: Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Gaudeamus Helsinki, 24-40, 148-174; 175-196 & 210-223.
- Pyöriä, Pasi (2007) Tietotyön tutkimus – kehitystrendejä ja tulevia haasteita. Teoksessa Kasvio, Antti & Tjäder, Johanna (toim.) Työ murroksessa: Artikkelikokoelma. Työterveyslaitos, Helsinki. TTL-kirjakauppa, 44-54.
- Pyöriä, Pasi (2017) Johdanto: Työelämän kielteinen julkisuuskuva ja tutkimus. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus Helsinki University Press, 7-25.
- Pyöriä, Pasi & Ojala, Satu (2017) Työn prekarisaatio. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus Helsinki University Press, 42-62.
- Pyöriä, Pasi & Nätti, Jouko (2017) Epätyypilliset työsuhteet, epävarmuus ja liikkuvuus. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus Helsinki University Press, 26-41.

- Ruonavaara, Hannu (2005) Toiminnan sosiologia ja empiirinen tutkimus. Teoksessa Räsänen, Pekka; Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä. Jyväskylä, PS-Kustannus, 163-180.
- Ruusuvuori, Johanna; Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (2010) Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (2005) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere.
- Saari, Tiina & Koivunen, Tuija (2017) Työhön sitoutuminen. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus Helsinki University Press, 63-80.
- Sennett, Richard (2007) Uuden kapitalismin kulttuuri. Suomentanut Kaisa Koskinen. Vastapaino, Tampere. Alkuteos (2006) The Culture of the New Capitalism.
- Sulkunen, Pekka (1998) Johdatus sosiologiaan: Käsitteitä ja näkökulmia. Porvoo Juva, Helsinki WSOY.
- Sulkunen, Pekka & Törrönen, Jukka (1997) Semioottisen sosiologian näkökulmia: Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys. Gaudeamus Helsinki.
- Suominen, Kimmo (2011) Voiko strategiaa tehdä toisin? Kolme keinoa inhimillisempään strategiatyöhön. Työn Tuuli 1/2011, 35–39. Verkkodokumentti (viitattu 17.12.2014): http://www.henryorg.fi/files/612/Kimmo_Suominen_TyonTuuli_1-2011.pdf
- Tienari, Janne; Vaara, Eero & Meriläinen, Susan (2005) Yhteisyyden rakentuminen haastattelussa. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino Tampere, 85-103.
- Törrönen, Jukka (2005) Puhetapoja analysoimassa. Rajankäyntiä kriittisen diskurssianalyysin ja semioottisen sosiologian välillä. Teoksessa Räsänen, Pekka; Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä. Jyväskylä, PS-Kustannus, 139-162.
- Törrönen, Jukka (2010) Identiteettien ja subjektiasemien analyysi haastatteluaineistossa. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna; Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino Tampere, 151-178.
- Ukkola, Soja (2016) Koodattu aika: Ristiriitaisuuksien aikakulttuurit tietotyössä. Väitöskirja. Lapin yliopisto.
- Valkonen, Jarno (2003) Lapin luontopolitiikka: Analyysi vuosien 1946-2000 julkisesta keskustelusta. Väitöskirja. Tampere University Press, Taju.
- Valkonen, Jarno; Huilaja, Heikki & Koikkalainen, Saara (2013) Looking for the Right Kind of Person: Recruitment in Nature Tourism Guiding. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism 13:3, 228-241.

- Viren, Eetu & Vähämäki, Jussi (2015) Mitä on tietokykykapitalismi? Teoksessa Brunila, Kristiina; Onnismaa, Jussi & Pasanen, Heikki. Koko elämä töihin: Koulutus tietokykykapitalismissa. Vastapaino Tampere, 25-57.
- Virkki, Sakari & Virtanen, Akseli (2006) Markkinatunnelma. Teoksessa Uuden työn sanakirja. Tutkijaliitto, Helsinki, 213-220.
- Virtanen, Pekka; Saloniemi, Antti ja Nätti, Jouko (2017) Voivatko pätkätyöläiset huonommin kuin vakinaiset? Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus Helsinki University Press, 163-183.
- Whittington, Richard (2006) Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* 27(5). SAGE Publications, London, 613-634.

Liitteet

Liite 1. HAASTATTELURUNKO - toimihenkilöiden haastattelu

"Mitä työelämän muutokset tarkoittavat pörssiyhtiön jokapäiväisessä työssä?"

Oma haastattelurunkoni on ottanut viitteitä kyselylomakkeesta tutkimuksessa:

Korvajärvi, Päivi; Järvinen, Riitta & Kinnunen, Merja (1987) Työ, toimihenkilöt ja muutokset: Väkiraportti projektista Pitkäaikaisseuranta työelämän muutoksista toimihenkilöaloilla. Helsinki, Toimihenkilö- ja virkamiesjärjestöjen keskusliitto. Liite 1, 214.

I) TAUSTATIEDOT

- Kertoisitko vähän itsestäsi (Ikä, Siviilisääty/perheellisyys)
- Minkälainen koulutustausta sinulla on?

II) OMAN TYÖN SISÄLTÖ

1. Mikä on tehtävänimikkeesi?
2. Miten kuvailisit työnkuvaasi ja siihen liittyviä työtehtäviä?
3. Kuuluuko tehtäviisi työn johtamista tai tehtävien jakamista toisille työntekijöille?
Jos kyllä, kuinka monelle?
4. Keille kaikille olet vastuussa työnkuvassasi ja millaisista asioista?
5. Millainen työsuhde sinulla on? (vakainainen/määräaikainen, osa-/kokoaikainen..)
6. Kuinka kauan olet ollut tässä työpaikassa?
7. Mitkä ovat tärkeimmät syyt, miksi valitsit juuri tämän työpaikan?
8. Mitä ja millaista yhteistyötä työnkuvaasi kuuluu? / Ts. teetkö yhteistyötä vai kuuluuko työnkuvaasi paljon yksin työskentelyä? / Ketkä ovat työtovereitasi?
9. Miten kuvailisit yrityksen työskulttuuria? (ilmapiiri, yhteistyö, hierarkia..)
10. Koetko, että työssäoloaikasi olisi tapahtunut muutoksia liittyen omaan työhösi tai yrityksessä yleensä?
11. Millaisia muutoksia arvioisit olevan odotettavissa?
12. Oletko ammattiyhdistyksen, toimihenkilöjärjestön tai vastaavan ammattiliiton jäsen?
13. Mitä ongelmia kohtaat työssäsi? / Mitkä ovat huonoimmat puolet työssäsi?
14. Mitä hyvää työssäsi on?
15. Soveltuuko työsi yhtä hyvin naisille ja miehille?
16. Mikä merkitys nykyisellä työlläsi on sinun tämänhetkisessä elämäntilanteessasi?
Onko työ esim. Välttämättömyys, Ammatti, Ura, Kutsumus..
17. Mitkä asiat vaikuttavat eniten työpaikan valintaan? /Mikä on sinun mielestäsi tärkeintä työssä?

III) YRITYKSEN STRATEGISET PERIAATTEET

1. Yrityksen strategiassa mainitaan tiettyjä periaatteita ja asioita, joita yritys pyrkii noudattamaan ja kehittämään.
Mitä sinun mielestäsi tarkoittaa ja miten sinun työssäsi näkyy..?

1. Joustavuus
 2. Asiakslähtöisyys
 3. Asiantuntijuus ja osaaminen
 4. Turvallisuus
 5. Yhteneväisyys
 6. Yritysvastuu tai -vastuullisuus
 7. Kustannustehokkuus ja tuloksellisuus
 8. Tietojärjestelmät ja automatisointi
 9. Kierrätys ja ympäristö
2. Koetko, että saat riittävästi tietoa yrityksen strategiasta?
 3. Mitkä asiat palkitsevat työssäsi ja mitkä puolestaan stressaavat?
 4. Missä määrin voit itse säädellä ja määrätä omaa työtäsi?

(esim. Työtahtia, työmäärää, työvälineitä, työaikoja, tietojärjestelmien päivittäistä käyttöä, muiden kanssa tapahtuvaa yhteistyötä ja yhteistyön ajankohtaa)

5. Koetko jonkin rajoittavan mahdollisuuksiasi suunnitella työtäsi tai soveltaa siihen omia ideoitasi?
6. Mitä asioita yrityksen olisi hyvä kehittää?
7. Tunnetko, että olet joutunut tinkimään työssäsi jostain?
8. Koetko jonkinlaisia ristiriitaisuuksia työssä tai yrityksen käytännöissä?
9. Jos sinulla olisi valta ja mahdollisuus muuttaa työtäsi, mitä tekisit?
10. Onko jotain muita asioita, mitä tässä haastattelussa ei tullut ilmi, mutta joka on työsi kannalta oleellista?

Liite 2: Taulukko 1. ORGANISAATION RAKENNE

<p>PÄÄMÄÄRÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimialue Pohjoismaat • tiimimäinen organisaatio, yli paikkakuntarajojen • ”ohut hierarkia” ja vapaus toimia • selkeä rakenne ja hallinto • tarpeenmukainen työntekijämitoitus eri paikkakunnilla • keskitetty asiakaspalvelu, laskutus ja myyntituki • vähemmän byrokratiaa, suoraviivainen toiminta • jatkuva kasvu • turvallinen, varma ja helppo työpaikka • pienemmät henkilökohtaiset riskit • palveluhallinto jokaiselle asiakkaalle • matriisiorganisaatio • jaetut toimialat ja yhteistyö niiden välillä • itsenäiset työnkuvat ja toiminta, vaihtelevuus • työn jakaminen tasaisesti, mielekäs toimenkuva • uskottavuusvaatimus (edustaminen) • käytännön ideoiden ja kehittämisideoiden hierarkkinen läpivienti esimiehen kautta • esimiehen ja yrityksen tuki työntekijöille • tulos-, työturvallisuus-, asiakas-, myyntivastuut (tavoitteissa pysytään) 	<p>ESTEITÄ JA ONGELMIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tulostavoitteet kasvavat koko ajan • byrokraattinen tapa toimia • epäselvä strategia • välimatkat • ohjeita ei noudateta ja bisnes kärsii • tietoa muutoksista ja perusteista sekä uusista sopimuksista saa vähän • ei päästä tavoiteltuun budjettiin • päättäviä henkilöitä ei saa kiinni • informaatiokatkokset • työnjohto ei samalla paikkakunnalla • ainoa työntekijä omalla paikkakunnalla • Pohjois-Suomessa vähän työntekijöitä, suuret vastualueet • pätevän henkilökunnan rekrytointivaikeudet; alhainen palkka ja arvostus rekrytoitavilla • kokemus siitä, että pyritään saamaan kaikki ihmisestä irti • ei vastaavaa koulutusta • kollegoiden puute ja työtaakan delegoinnin mahdottomuus • ei vastata puhelimeen, eikä sähköpostiin
<p>KEINOT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • samat säännöt ja toimintaperiaatteet kaikille • koulutusta/osaamista, persoonaa vastaava työ • hallittuja ja sovittuja uudelleenjärjestäytymisiä • laajennetut työnkuvat eri osa-alueisiin • uusien esimiesten rekrytointi myös pohjoiseen • esimiesrooli myös alihankkijoille jne. • alaisten tukeminen sekä ohjeistus • ei oteta henkilökohtaisesti taloustilanteen pakkoja • yritysostot ja keskittäminen • suuria investointeja ja kauppoja • varma palkka, edut, bonusjärjestelmä ja palkinnot • strategia- ja asiantuntijakoulutukset • raportointivelvollisuus (hankinnat, kaupat, palkat) • yhtenäiset raportointimallit ja ohjeet • seuranta, reaaliajassa päivittyvät järjestelmät • töiden jakaminen asiakkuuksien mukaan • organisaation tuki, sisäpiiritieto • yhteiset toimistotilat, avokonttorit • oman työn, työrytmin ja yhteistyökuvioiden vapaa suunnittelu ja kartoitus, paikallinen laajentaminen • oman edun ja oikeuksien valvominen • viestinvälitys ja sisäinen delegointi • hyväksyttämiskäytäntö poikkeustapauksista • kilpailuvalttien ajantasainen kehittäminen • kirjalliset hyväksynnät: sähköposti, pikaviestivälaineissä tallentuvat soitot • aluefoorumeita ja eri laajuisia kokouksia, joissa tutustutaan toisiin ihmisiin ja palvelukenttiin • laaja käsitys työkavereista 	<p>VASTUSTUKSEN ILMENEMISMUOTOJA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vaikea seurata ja toteuttaa kaikkia byrokraattisia pykäläiä käytännössä • infon jakamista ei koeta omalle vastuulle • poikkeuspäätökset omalla vastuulla tai jää tekemättä • käytännön asioita vaikea hoitaa toiselta paikkakunnalta • henkinen ja fyysinen kuormitus • hakeuduttava itse työpsykologin/ työterveyshuollon palveluihin • vieraat kollegat • vanhat strategiat ”bittiavaruudessa” • päälliköiden puututtava epäkohtiin • stressi, epävarmuus (tulevasta/tuloksesta/jaksamisesta) • osattava itse pyytää tai kysyä tietoa ja apua sekä asettaa rajat • kilpailutus ja pitkät sopimukset vs. YT:t (sama sopimus, työtaakka vähemmällä) • vaihteleva työilmapiiri, konfliktit • jännite tuotannon kanssa • nopeita muutoksia • matkustaminen paljous, säännöllisyys; halu vähentää tätä • ohjeistettavia/johdettavia kaukanakin • yksinäisyys, irrallisuus muista • työssäjaksaminen jää huomiotta • rikkonaiset työnkuvat: organisointia ja suorittavaa työtä tuuraten • omatoiminen kouluttautuminen

Liite 3: Taulukko 2. MUODOLLISET TOIMINTATAVAT

<p>PÄÄMÄÄRÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimintakulttuurin uudistaminen, kehittäminen, positiivinen paine • nopeampi tekeminen ja reagointi • asiakastyytyväisyys ja -luottamus (asiakkaan omaisuuden käsittelyä) • moderni imago, edelläkävijyys yhteiskunnassa • läpinäkyvyys (yritysvastuu) • syvä asiantuntijuus, näkemyksellisyys • turvallisuus • ”jääkiekkojoukkue” -mielikuva: yrityksen etu ensin • ekologisuus • yhteneväinen toiminta • kustannustehokkuus, tulorjenteisuus • teknologiakehittyneisyys • matkustamistarpeen vähentäminen • vastaa ”markkinoiden huutoon” • monialamyynä, laatuun satsaaminen • joustava asenne (asiakkaaseen, itseen ja konserniin ja pomoon päin) • vain luvanvaraista toimintaa • ongelmia ennaltaehkäisevä toiminta • työn toteuttaminen valtakunnallisten sopimusten mukaan 	<p>ESTEITÄ JA ONGELMIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • resurssien epätasainen jakautuminen tai puute • välimatkat ja pohjoisen rajoitteet • arktiset olosuhteet (lumi, liukkaus jne.) • katvealueet, yhteysongelmat • koulutuksen vähyyt • esimies päättää työvälineistä (isot sopimukset) • kustannusasioissa ollaan liiankin tiukkoja • yleinen taloustilanne vaihtelee • valtion tuet ja lainsäädäntö muuttuvat • valvovat elimet samalla ns. kilpailevia • hankala asiakas • piilobisneksen/oman edun tavoittelu • järjestelmien paljous/ kehityksen hitaus • kalustorikot ja sairauslomien • mittausvälineissä kehittämistä • erikoistuneet työnkuvat, -tavat (ei yhteistä) • esimerkillinen toiminta ei toteudu • pidetään itsestäänselvyytenä asiantuntijatieta • vanhakantaisia järjestelmiä • vastuiden kietoutuminen rahaan • valtakunnallisten sopimusten ristiriidat paikallisten tarpeiden ja määräysten kanssa • sisäiset koulutukset etelämpänä
<p>KEINOT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suomen ja EU-lakien ja säädösten noudattaminen; viranomaisvalvonta • tutkimustiedon jakaminen (ohjeiden perusta) • ohjeistukset ja strategiatietoisuus, perehdytys • pääosin samat työvälineet, hinnoittelu, palvelunkuvaus • isoja asiakkaita • kaluston käyttöaste mahdollisimman korkea, säästäväinen toiminta • keskitetyt ajot ja työkohteet • kelien mukainen työn suunnittelu • materiaalien hyötykäyttö ja kierrätys • asiakaskäyntien ja yhteydenpidon lisäys, henkilökohtaistaminen • euroihin perustuva asiakashoitajärjestelmä • kolmivuorot, force majeure, päivystysvuorot • sähköinen raportointi, dokumentointipakko • laatutiedotteet kohteista • työterveyspalvelut, 3pv oma sairausloma • asianmukaiset työvälineet ja turva: liukuesteet, turvakengät, hands free, toimistovälineet jne. • turvallisuustuokiot, -kävelyt ja -koulutukset • yhteistyö eri toimijoiden (asiakkaat, valvovat elimet jne.) kanssa • joustava palveluasenne ja ratkaisumyynä • esimerkin näyttäminen, avoimuus virheistä • sertifiointi ja auditointi (sisäinen arviointi) 	<p>VASTUSTUKSEN ILMENEMISMUOTOJA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sopimusrikkeet • tekemättä jättäminen, huono omatunto • asiakasreklamaatiot • työn seisauttamisen mahdottomuus (sanktiot) • turvallisuusriskit • työn kuormittavuus • itseopiskelun tarve • virheiden kautta oppiminen • työvälineitä saa huonosti/ tilaukset kestävät • tarvittavat hankinnat niukassa • luottamussuhteen luominen asiakkaaseen hankalaa ilman resursseja • taloudelliset tappiotyöt huomioidaan herkästi • yrityksen tavaroiden käyttö omiin tarkoituksiin • tiloissa omia tavaroita; vakuutusongelmat • mittaustulokset eivät aina totuudenmukaisia • yritys häviää pienyrityksille pienissä kaupoissa (paikalliset) laskutusyistä • kimpakyydit mahdottomia • sisäinen koulutus ristiriidassa olosuhteiden käytännön mahdollisuuksiin • ei valtakunnallisia kierrätysmahdollisuuksia • ei osata myydä asiantuntijuutta • järjestelmät hitaita, monimutkaisia ja aikaa vieviä, eivätkä kaikki yhteneväisiä • vaikeus saada päteviä työntekijöitä • turhautuminen

<ul style="list-style-type: none"> • ajantasainen toiminta, logot ja mielikuvat (kieli) • vaaratilanneilmoitukset, tapaturmaraportit • puheeksiotto, kirjattu varoitus ja irtisanominen • järjestelmä-, kellokortti- tai oma valvonta • kärkeäytyslomakkeet • osakekurssien seuraaminen (menestyminen) • periodipalkkaus • työajan optimointi ja (mobiili) -seuranta • automatisointi kommunikointiin • oman mielipiteen ja tiedon jakaminen • strategiakysymykset palavereissa • nauhoitettavat live-tiedotukset pääkonttorilta 	<ul style="list-style-type: none"> • paljon paperinpyörittystä ja kirjauksia sekä raportteja, mitkä vievät aikaa asiakastapaamisilta ja kierroksilta sekä esimiestyöstä paikan päällä • tarjouksia jää tekemättä paikallisille ja vaikeille kohteille turvallisuus- ja kustannussyistä • toimintoja muutettava EU-direktiivien ja muun lainsäädännön mukaan jatkuvasti • epävarmuus kysynnästä ja sopimusten synnystä/ palvelutarpeen jatkuvuudesta • matkustamista jopa viikoittain
--	---

Liite 4: Taulukko 3. ORGANISATIONAALINEN AIKA

<p>PÄÄMÄÄRÄ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ajankäytön maksimointi • Työehtosopimusten (TES) mukainen työaika • ylityökielto • reaaliaikaiset järjestelmät • bisneksen ennustaminen • ennaltaehkäisevää toimintaa (tulevien ongelmien ennakointi) • kvartaalitalouden rytmi • välitön reagointi muutoksiin • muutokset, nopeat aikataulut ja kiire (laajat vastualueet ja matkustustarve) sidottu ammatinvalintakysymykseksi • säännöllinen yhteydenpito kollegoihin muille paikkakunnillekin • säännölliset palaverit ja kokoukset • live-lähetystyö ja tietoa sekä keskustelua verkossa säännöllisesti • säännöllisiä virkistytymistapahtumia (TYKY: työkykyä edistävää toimintaa) 	<p>ESTEITÄ JA ONGELMIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kysynnän vaihtelevuus • ajan puute • joustavuuden vaatimus koko ajan • jatkuvat, spontaanit muutokset • lyhyessä ajassa rekrytointi ja YT-neuvottelut ja toimipisteiden vähentäminen • nopeat aikataulut ja aikarajat • tieto ei kulje aikataulussa • raporttiaikataulut tiukkoja • mobiilityöajan kirjanpito ei TES-tulkintainen • sovellusten ja järjestelmien kehitys hidaski tai riittämätön • verkostoituminen ja luottamussuhteet vuosien mittainen työ • pitkä työmatka ja ajan kuluminen välimatkoihin • ylityöt ja TES-tulkintaerot • saavutettavuusongelma ja sisäisen tiedonvälityksen hitaus • kiirehuippuja esim. kuun vaihteet, vuoden päätös • videoneuvottelut eivät rajoittavat keskustelua • ohjelmien kehittäminen ja käyttöönotto sekä koulutus nopealla aikataululla • tulostarkastelua tehtävä alle kuukauden viiveellä • puhelinpäivystämisen kuormittavuus
<p>KEINOT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • raportointi aikataulutettu, rutiininomaisuus • muutosraportit (summat, suunnitelmat) • ennaltaehkäiseviä ilmoituksia ja raportointia esim. pakolliset kuukausittaiset vaaratilanneilmoitukset • sähköinen viestintä ja videoneuvottelut • online-seuranta reaaliajassa päivittäin • kirjaamisvelvollisuus • päivystäminen • joustava työaika, vapaidenottokäytäntö ja työpaikan sijainti • verkostoitumistaidot, yhteistyökyky • ei tuntikirjanpitoa (osalla toimihenkilöistä) • yksikkö-, tiimi-, alue-, ja valtakunnallisia kokouksia • epävirallisia palavereita • teknologian ja automatisoinnin lisäys • ennusteiden päivittäminen jopa 2 kertaa kuukaudessa 	<p>VASTUSTUKSEN ILMENEMISMUOTOJA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kiireen tunne, stressi • lomien pitämättömyys, kalenteri täynnä • vuosilomilla tai sairauslomalla työskentely tai kouluttautuminen • ei aikaa tasoittaa tunteja • vapaa-ajan puute • ei ylityökorvauksia • työuupumus, työmäärä korkea • ajan kuluminen turhaksi koettuun työhön • sähköposti koetaan hitaaksi ja pakko aina soittaa (muutos 2 vuodessa) • pidemmät työtunnit toimistolla kuin työn ottaminen kotiin • epävarmuus työpaikan jatkuvuudesta • iän myötä jaksaminen vähenee • oman työn suunnittelu kärsii aikarajoista • omaksumisen vaikeus nopeassa tahdissa • itsensä kouluttaminen vapaa-ajalla • ylityöt kirjattava käsin järjestelmiin • verkostoitumista paikallistoimijoihin vapaa-ajallakin (urheilu- ja yhdistystoiminta), mikä vaikuttaa usein enemmän kuin hintakilpailu • tuttu suhde asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa, jolloin stressi tekemättömistä töistä siirtyy itselle • nopeat deadlinet, vaikka ollut tiedossa muualla jo aiemmin