

# Kontrollista sitouttamiseen - uudet kontrollimuodot ja niiden vastustamiskeinot organisaatioissa

Matti Kuittinen

## ABSTRACT

The present article discusses new forms of managerial control based on the school of critical management studies. The target of the new management concepts has dramatically changed towards controlling the subjectivity of the employees. Building a strong team based corporate culture with clear values, beliefs and attitudes is a typical example of the psychological substitute of leadership. New appraisal and reward systems have tacit purpose so that the employees start to act according to these criteria without any need for managerial oversight. The concepts of productivity, quality and flexibility serve also as very powerful managerial discourses and incontestable official "truths", which also have a strong effect on the construction of the new kind of subjectivity of the personnel. Intensive control has decreased the open resistance like strikes into minimum level and the resistance exists now in hidden forms like foot-dragging, cynical compliance, irony, humour, scepticism, rumouring, sabotage etc... Intensive control mechanism will lower the sense of meaningfulness at work and guilt, uncertainty, instability, insufficiency and self-blame are evident psychic effects of this development. Conformity, positive impression creation, opportunism and svenjism are the most often used survival practices against organizational surveillance. Altogether successful survival is thus becoming a fundamental competence at work.

*Key words: management control, Critical management studies, work organizations, power relations*

## JOHDANTO

Kontrolli on keskeinen asia jokaisessa organisaatiossa ja kaikessa johtamisessa, sillä ilman sitä organisaatio ei voi toimia annettujen tavoitteiden suuntaan. Jokaisella organisaatiolla katsotaankin olevan kyseenalaistamaton ja laissa suotu oikeus kontrolloida henkilöstöään. Kontrolli näkyy organisaation rakenteissa, työnjaossa, tiedonkulussa, säännöissä jne. Voimakas kontrolli perustuu rationaaliseen käsitykseen organisaatioista selkeästi ja loogisesti toimivina sekä ohjattavina koneina. Postmoderni organisaatioteoria kuitenkin haastaa tällaisen yksioikoisen tulkin. Kontrolliin uskotaan olevan länsimaisen taloudellisen liiketoiminnan ylivoimaisen tehokkuuden lähde (Ball 2001). Johdon harjoittaman kontrollin tavoitteena on "vapaamatkustajuuden" tai alisuoriutumisen sekä nykyään myös tietovuotojen estäminen. Kontrolliin on sisäänrakennettu aina myös sanktiot, joista seuraa pelon tunne (Eriksson 2006).

Teollisen tuotannon muutos kohti tieto-, palvelu- ja elämysyhteiskuntaa on muuttanut myös johdon harjoittamaa kontrollia hyvinkin paljon. Aikaisemmin suuri esimiesjoukko ohjasi ja valvoi alaitensa näkyvää fyysistä työsuoritusta. Nykyään työ on entistä enemmän kognitiivista prosessointia sekä luonteeltaan monitahoista, rajatonta, epävarmaa ja tuloksiltaan usein näkymätöntä (Kira 2003). Niinpä tietotyössä kontrolli kohdis-

tuu henkisen panoksen laatuun ja määrään eli yksilön osaamisen tai jopa hänen persoonallisuutensa hyötykäyttöön. Antilan (2006) tutkimuksessa korkeaa ammattitaitoa tärkeämmiksi työn vaatimuksiksi arvioitiin yhteistyökyky, omaaloitteisuus sekä vastuunotto. Työ ei ole enää suorittamista vaan siinä on oltava voimakkaasti henkilökohtaisesti läsnä (Kira 2003). Nykyään jokaisen työntekijän suhde johtoon on muuttumassa yhä yksilöllisemmäksi ja näkyvämmäksi. Jokaista kontrolloidaan, arvioidaan ja palkitaan yhä tarkemmin kunkin henkilökohtaisen suoriutumisen perusteella. Kontrolli on jopa voimistumassa, vaikka organisaatioissa vannotaan itseohjautuvuuden, autonomian ja valtuuttamisen nimeen (Sewell 2005). Organisaation hierarkkinen perusluonne ei ole minnekään katoamassa ja tehokkuusvaatimukset kiristyvät jatkuvasti (Ezzamel ym. 2001). Matala organisaatorakenne edellyttää myös uudenlaista kontrollia, minkä avulla tuloksetekijät tulevat entistä näkyvimiksi. Samalla menestys tai epäonnistuminen tulevat paremmin julki (Eriksson 2006).

Pyrkimys asioiden intensiivisempään hallitsemiseen ja johtamiseen on hyvin tyypillistä nykyajan ihmisille, organisaatioille ja jopa yhteiskunnille tai niiden yhteenliittymille. Tämä on kuitenkin hyvin paradoksaalista jatkuvan muutoksen aikakautena. Epävarmoina aikoina elätellään helposti utopistisia toiveita lisätä asioiden ennustettavuutta nimenomaan kontrollin avulla. Hallinnan tavoite yritetään rakentaa myös sisään yhä tehokkaampiin johtamismalleihin. Johdon tiukka kontrolli säilyy, vaikka samanaikaisesti puhutaan valtuuttavaan ja tukevaan johtamiseen siirtymisen puolesta. Kontrollista tehdään entistä näkyvämpää (Ezzamel ym. 1994).

Konsulttien antama ohjeistus on myös paradoksaalista. He nimittäin yleensä kannustavat johtoa luottamaan "kovaan", mekanistiseen ja rationaaliseen johtamistapaan. Samanaikaisesti organisaatioita suositellaan muokattavan pehmeiden, intuitiivisten ja orgaanisten mallien mukaisiksi (Ezzamel ym. 1994). Kira (2003) kuvaa tätä ristiriitaista kehitystä työntekijöiden näkökulmasta toteamalla, että monimuotoista ja rajatonta jälkibyrokraattista asiantuntijatyötä yritetään johtaa ja kontrolloida perinteisin byrokraattisin keinoin. Yhdenmukaisuus, ennustettavuus sekä persoonattomuus ovat johdon tärkeimpiä tavoitteita työn organisoimisessa. Työntekijää kuluttaa runsaasti se, että hän joutuu tekemään

itsenäisyyttä edellyttävää työtä tiukasti ohjatussa organisaatioissa. Lisäksi häneltä vaaditaan paljon, mutta ongelmatilanteissa hän jää helposti ilman organisaation tukea.

Tunteet, kuten esim. pelko ja epävarmuus, ovat Collinsonin (2003) mielestä yhä tärkeämpiä motivoivia voimia nykyorganisaatioissa. Eriksson (2006) jopa käyttää käsitettä "pelolla johtaminen", jota ruokkivat irtisanomisaallot, johdon ajamat yllättävät pakkomuutokset ja alati kasvava tehokkuusvaatimus. Hän jopa väittää, että "pelätkööt, kunhan tottelevat" -mentaliiteetti on sangen yleinen suomalaisissa organisaatioissa. Epävarmuus on tällöin selkeä vallankäytön muoto, mutta sen seurauksena vastakkainasettelu johdon kanssa syvenee. Antilan (2006) mielestä tämä tulee ilmi ylhäältä sanelluissa muutoksissa, joiden seurauksena henkilöstö vastustaa myös heille hyödyllisiä tai neutraaleja hankkeita.

Valtaa voidaan käyttää myös siten, että työntekijät laitetaan kilpailemaan keskenään, heidät eristetään toinen toisistaan sekä asetetaan vastuullisiksi omista saavutuksistaan. Tällä tavalla jokainen joutuu jatkuvasti tarkkailemaan omaa toimintaansa ja samalla valta sisäistyy osaksi työntekijän subjektiviteettia (Knights & McCabe 2000). Eräillä aloilla työntekijöiden välinen kilpailu on jo kansainvälistä, vaikka itse työ tehdäänkin Suomessa. Järvensivu ja Valkama (2005) havaitsivat, että sääntöjen ja määräysten avulla tapahtuva kontrollin määrä on vähentynyt, mutta asiakkaiden, työvälineiden sekä tulos- ja laatuvaatimusten avulla tapahtuva kontrolli on lisääntynyt. Kontrollia harrastavat nyt myös kollegat, yhteistyötahot ja asiakkaat.

## TYÖNTEKIJÄN MIELI KONTROLLIN KOHTEEKSI

Perinteisissä 1900-luvun alun organisaatioissa kontrolli tapahtui teknisen kontrollin eli muodollisen ja tiukan organisaatorakenteen tai byrokraattisten määräysten eli hierarkian ja sääntöjen kautta. Näkyvä kontrolli väheksyy työntekijän ihmisarvoa, on hyvin epädemokraattinen sekä kertoo johdon epäluottamuksesta. Kun työelämän kahtiajako ei kuulu ajan henkeen, on myös johtamismalleja räätälöity osallistumista, demokratiaa ja sitoutumista korostaviksi (Willmott 2005).

Tom Petersin ja Robert Watermanin vuonna

Taulukko 1. Erilaisia kontrollin muotoja

Kontrollikeino	Esimerkki
Rakenteelliset tekijät	Matala organisaatio, tiimityö, joustavat työjärjestelyt, jatkuva mittaaminen, arviointi ja palkan perusteet.
Uusi tuotantoteknologia	Lean –tuotanto, laatujärjestelmät, JIT.
Valvontajärjestelmät	Kameravalvonta, suoritusten mittaaminen, elektroninen seuranta.
Identiteetin muuttaminen psykologisin keinoin	Arvojen, asenteiden ja uskomusten muuttaminen sopiviksi laatu- tai tiimityölle, palvelualltiudelle sekä uskollisuudelle organisaatiota kohtaan. Pelon ja epävarmuuden ylläpito.
Uudet diskurssit	Sosiaalisesti omaksutut käsitykset normaaliudesta, totuudesta ja oikeaoppisesta toiminnasta tietyissä valta- ja tietokonteksteissa.

1981 julkaisema menestysteos "In search of excellence" oli merkittävä virstanpylväs johtamismallien kehityksessä. Huippuyrityksen pitää heidän mukaansa nostaa nk. "pehmeät asiat koviksi" mitattavien tulosten rinnalle kiinnittämällä huomio ihmisiin, asiakkaisiin ja toimintaan. Petersin ja Watermanin ilosanoma oli siinä, että nämä organisaation "pehmeät" ja aikaisemmin ohitettut aspektit ovat heidän malliaan noudattamalla nyt hallittavissa ja johdettavissa. Yksilöille on annettava mahdollisuus autonomiaan, itsensä toteuttamiseen ja sitä kautta huippusuoritukseen. Byrokraattisesta ohjauksesta piti pyrkiä eroon ja yksilöiden kontrollin tulee tapahtua samais- tamalla henkilöstö yhteisiin arvoihin ja organisaation kulttuuriin. Organisaatiolle myönteinen työntekijä ei enää tarvitse ulkoista ohjausta, sillä toisin toimiminen herättää hänessä ahdistusta, häpeää ja syyllisyyttä. Vahvan kulttuurin organisaatiossa vallitsee täysi konsensus (Willmott 2003). Organisaatorakennetta voidaan samalla huomattavasti madaltaa ja johdon tehtäväksi jää valmentajan tai ohjaajan rooli. Ei ole ihme, että "In search of excellence" sai erittäin innostuneen vastaanoton niin johdon kuin konsulttienkin piirissä.

rissä.

Perinteinen johtaminen perustui tarkkoihin tavoitteisiin ja niiden toteuttamisen välittömään valvontaan, jolloin työntekijän ajatuksilla ei ollut suurtakaan merkitystä (Alvesson & Willmott 2002). Uusissa johtamismalleissa pyritään muokkaamaan työntekijän subjektiviteettia eli ajatuksia, tunteita, uskomuksia ja tavoitteita organisaatiolle suotuisiksi (Willmott 1993). Subjektiviisuuden (kuka minä olen) haltuunotto kiehtoo johtoa siksi, että sen avulla voi ohjata työntekijän käyttäytymistä organisaation tavoitteiden suuntaan ilman näkyvää ulkopuolista kontrollia (Whittle 2005). Johdon harjoittaman tarkkailun rinnalle hiipii kunkin työntekijän omaehtoinen itsensä tarkkailu (Ezzamel ym. 2001). Tuloksena on post-fordistiseen ajattelumalliin soveltuva itseohjautuva ja näennäisestä vapaudestaan nauttiva tyytyväinen sekä tuottelias työntekijä (Sewell 2005). Tällainen henkilö voi olla jopa tyytyväinen lisääntyneeseen kontrolliin, jolla työkaverien vapaamatkustajuus tiimissä saadaan aisoihin (Mattiila 2006). Vaikka organisaatio luottaa voimakkaasti tällaiseen työntekijään, varoittavat Julkunen ym. (2006) luottamuksen väärinkäytön

mahdollisuuksista. He muistuttavat, että manipulointi ja luottamus ovat hyvin lähellä toisiaan varsinkin organisaatiokonteksteissa, joissa valta, riippuvuus ja haavoittuvuus ovat aina toiminnan taustalla. Korkea luottamus vähentää vallankäytön tarvetta, mutta itse valtaa se ei kadota minnekään. Valta ainoastaan sulautuu luottamuksen sisälle ja samalla luottohenkilöiden osaksi saat- taan kaatua hyvin uuvuttava työmäärä.

Perheenomaisen organisaatiokulttuurin raken- taminen on eräs keino yrittää ottaa haltuun hen- kilöstön subjektiviteetti (Gabriel 1999, Casey 1999). Kulttuurin sisäistämisen avulla henkilöstön halutaan tulevan itseohjautuvaksi, itseään sää- televäksi, ahkeraksi, organisaatiolle uskolliseksi sekä tunnolliseksi. Totalitaristinen eli ihmisen mielen hallintaan tähtäävä johtaminen vaikuttaa yksilöiden emotioihin, defenseseihin ja selviyty- miskeinoihin. Tutkijat ovat nostaneet esille erit- täin tärkeitä seikkoja tämän kehityksen vaaroista. Organisaatioille on ensinnäkin oltava ehdotto- man lojaaleja ja kriittisille ei ole siellä mitään tilaa (Gabriel 1999). Casey (1999) osoittaa, miten organisaation vastaiset ajatukset ja virheet työssä kuormittavat työntekijän omaatuntoa eikä niistä voi vapautua tunnustamatta virheitään muille. Lisäksi tällä kehityksellä on eräs mielenkiintoi- nen psykologinen sivuvaikutus. Tällainen yksilö ei nimittäin kykene kääntämään pahaa oloaan vastustukseksi, koska hänestä on tullut psykolo- gisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti riippuvainen organisaatiostaan. Subjektista on tullut epäsub- jekti, mutta työn jatkuvan epävarmuuden vuoksi työntekijällä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin hyväk- syä tilanne tosiasiana (Gabriel 1999). Päälle- päin perheenomainen organisaatiokulttuuri tekee työpaikasta inhimillisen, läheisen ja välittävän eli ihmissuhdekoulukunnan vision toteutuman. Läheisyyden hintana aikuisesta tulee lapsen kal- taisen riippuvainen ihminen, jolloin organisaati- osta tulee perhe ja vankila samanaikaisesti.

Henkilöstön tiivis sitouttaminen organisaatioon esitellään muutaman vuoden väliajoin uudelleen lämmitettynä johtamismallina kuten esimerkiksi oppiva organisaatio tai osaamisen johtaminen (Willmot 2003). Myös laatujohtamisen selkeänä tavoitteena on yksilön toiminnan omaehtoinen ohjaaminen, vaikkakin sen lupaukset ovat tässä suhteessa Knightsin ja McCaben (2001) mielestä jääneetkin selvästi puolitiehen. Laatujohtaminen kuitenkin selkeästi lisää johdon harjoittamaa kont- rollia siten, että todellinen valta siirtyy hierarki-

assa ylöspäin ja tulosvastuu puolestaan alaspäin vastuullisen autonomian siivittämänä (Ezzamel ym. 2001). Viimeaikoina esimiehille kuuluvia teh- täviä on muutenkin siirtynyt nk. toiminnallisille esimiehille, joilla on esimiesvastuu ilman alaisia ja vaikutusmahdollisuuksia (Konttinen 2006).

Johtamis- ja tulosvastuuta siirretään alaisille itselleen myös valtuuttamisen avulla. Valtuutta- misen avulla pyritään lisäämään työn itseohjau- tuvuutta ja annetaan työntekijälle mahdollisuus käyttää voimavarojaan täysimääräisesti (Lämsä & Hautala 2005). Valtuuttamisen ydinajatus "vapautu vastuuseen" on kuitenkin sangen para- doksaalinen. Valtuuttaminen tarkoittaa tällöin vapautumista johdon näkyvästä kontrollista kohti itseohjautuvaa toimintaa, mutta toiminnan tavoit- teet ovat kuitenkin lopulta organisaation määrit- telemät. Tämä antaa aiheen kysyä, mistä mihin työntekijä lopulta vapautetaan - organisaation kannalta haitallisista toimintatavoista ja ajatuk- sistako?

## VALLAN KAKSINAISLUONNE

Valtaan liittyvistä mielikuvista ensimmäisinä tulevat mieleen vallankäytön alistava luonne kohteelle ja vallankäyttäjän riski tulla mielivallan käyttäjäksi. Schrijversin (2002) mielestä vallan- käyttö tarkoittaakin sen kohteena olevan ihmi- sen valinnanvapauden rajoittamista vastapuolen eduksi. Vallankäytön perusmekanismi on Weberin mukaan kyky ja mahdollisuus voittaa toisen ihmisen vastustus itsensä eduksi. Johtajalla on siinä tapauksessa selkeä ja kiistaton valta saada alaisensa toimimaan ainakin näennäisesti juuri hänen haluamallaan tavalla. Alistamisen lisäksi valta voidaan ymmärtää mahdollistavana ja myöntävänä voimana, jolla lisätään toisen ihmi- sen itsenäisyyttä ja vastuullisuutta (Lämsä & Hautala 2005). Johdon harjoittamalla kontrollilla on myös työntekijöitä suojaava vaikutus vaik- kapa siten, että johto valvoo työturvallisuutta, työn sopivuutta tekijälleen jne. Valta ja kontrolli herättävät aina voimakkaita tunteita, joten niistä halutaan usein vaieta. Vallankäyttöä on mahdol- lista piilottaa vaikkapa uusien matalien tiimior- ganisaatorakenteiden avulla tai keskustelussa painotetaan itsensä johtamista (Åhman 2003) tai alaistaitoja.

Valta voidaankin nähdä esimiehen harjoitta- mana näkyvänä toimintana tai ajatella olevan

piilossa ja sisäänrakennettu kaikkeen nk. "normaaliin" ja hyväksyttävään sosiaaliseen toimintaan (Lämsä & Hautala 2005, 221). Edellisen konventionaalisen ja juridisen näkemyksen mukaan valta on joidenkin ihmisten tai ryhmien hallussa ja sillä on pääasiassa negatiivisia sekä rajoittavia seurauksia. Tällöin kontrolli saavutetaan luomalla organisaatioon selkeä rakenne, työnjako, tavoitteet ja arviointijärjestelmä (Alvesson & Willmott 2002). Vaihtoehtoinen näkemys vallasta pohjautuu Foucaultin teoriaan, jossa tarkastellaan niitä prosesseja, joissa valta näkyy nimenomaan tietona ja "totuuksina". Nämä totuudet ovat käsityksiä siitä, mitä organisaatio on ja miten sitä pitää johtaa. Valta on siinä tapauksessa positiivista ja produktiivista, koska se muuttaa näkymättömällä tavalla yksilön identiteettiä ja sitä kautta hänen toimintaansa vaikkapa hyvänä tiimin jäsenenä tai sitoutuneena työntekijänä. Vallan lähteitä on silloin hyvin vaikea jäljittää (Knights & McCabe 2001; Sewell 2005). Identiteetin rakentamista voidaan siis pitää sekä organisaation kontrollin välineenä että lopputuloksena (Alvesson & Willmott 2002). Nykyajan organisaatiot eivät Collinsonin (2003) mielestä siten tuota pelkkiä palveluja tai tuotteita vaan muokkaavat myös ihmisten identiteettiä ja merkityksiä.

Gabriel (1999) jakaa kontrollikäsitteet normatiiviseen ja diskursiiviseen. Normatiivinen kontrolli tapahtuu psykologisten prosessien avulla, joissa niin työntekijän kuin johdonkin ajatukset, tunteet ja toiminta muokataan organisaatiolle sopiviksi. Panoptinen kontrolli tapahtuu puolestaan diskursiivisten käytäntöjen kautta, jossa kieli ja käytännön työjärjestelyt ovat avainasemassa. Ääriesimerkinä tästä on esim. puhelinpalvelukeskuksissa hyvin pitkälle viety seuranta ja kontrolli, mikä kohdistuu myös työntekijän tunneilmaisuuksiin eli ystävällisyyteen ja innostuneisuuteen asiakaspalvelutilanteissa (Kinnie ym. 2000). Winieckin (2004) tutkimissa puhelinpalvelukeskuksissa käytettiin tietojärjestelmää, joka kerää jatkuvasti tietoa yli 20 työhön liittyvästä osa-alueesta työntekijöitten arviointia varten. USA:ssa työntekijöiden urkkiminen on muutenkin jo maan tapa. Työntekijöiden netin käyttöä, sähköposteja ja jopa tietokoneen näppäimistön käyttömäärää seurataan yleisesti. Yrityksen tärkein pääoma on nyt tieto, ideat ja keksinnöt. Ne halutaan pitää tiukasti vain yrityksen omana tietona, koska niitä on hyvin helppo levittää vaikkapa sähköpostin lii-

tiedostona (Mykkänen 2006).

Valvonta ja tarkkailu ovat keskeisimpiä kontrollin ilmenemismuotoja. Ne tarkoittavat tietyn henkilön suoriutumista, käyttäytymistä tai persoonallisuutta koskevan aineiston keräämistä. Sen avulla voidaan seurata ja ohjata kyseisen henkilön toimintaa. Esimerkkinä äärimmilleen viedystä kontrollista ovat japanilaiset älykkäät wc:t, jotka mittaavat virtsasta työntekijän terveydentilaa ja mahdollisia sairauksia (Ball 2005). Tuottavuuden, laadun ja suoritusten seurannan korostuminen on muuttanut johdon toimenkuvaa melkoisesti. Samalla johtoon itseensä on kohdistunut epärealistisia ja ristiriitaisia odotuksia sekä ennennäkemätön seuranta ja kontrollointi (Young 2000).

Suoritusten mittaamisella on itse asiassa jo pitkä historia. Mittaamiseen ovat vaikuttaneet ne uudenlaiset mittausvälineet, joiden avulla on voitu ottaa haltuun aivan uusia toiminnan alueita kontrollin lisäämiseksi ja riskien vähentämiseksi. Power (2004) osoittaa, että mittaamisen menetelmät ovat oman aikansa sosiaalisia konstruktioita tai keksintöjä. Mittaamisen menetelmille on tyypillistä niiden lyhytikäisyys ja vaihtuvuus kriisien kautta. Kun käytössä oleva arviointijärjestelmä hyväksytään luonnolliseksi ja kun se pian alkaa tuottaa runsaasti tahattomia sivuvaikutuksia, lanseerataan jälleen uusi mittari tai hienosäädetään vanhaa. Kaikki mittaamisjärjestelmät yksinkertaistavat todellisuutta. Kääntämällä laadullinen suoritus (asiakaspalvelu, opetuksen laatu) numeraaliseksi, luodaan kuitenkin utopinen käsitys tarkkuudesta, kaiken hallinnasta ja kontrollista myös vaikeasti hallittavassa tietoyhteiskunnassa (katso esim. Winiecki 2002). Kaiken takana on vankka luottamus numeroiden lahjomattomuuteen tai jopa numeroiden tyrannia. Mittaamiseen käytetään Powerin (2004) mielestä runsaasti resursseja miettimättä, mitkä asiat ovat todella sen arvoisia. Uusimpia innovaatioita tällä rintamalla on tulokortti-ajattelu (BSC).

## VALLANKÄYTTÖ DISKURSSINA

Postmodernissa organisaatiotutkimuksessa ja -teoriassa korostuvat kielen ja diskurssien roolit myös vallan, kontrollin, identiteetin ja vastavallan hienovaraisen muotojen analyysissä. Diskurssi voidaan Whittlen (2005) mukaisesti määritellä niiden käsitteiden, käytäntöjen tai tekstien koko-

naisuudeksi, joiden avulla tai kautta suhteutamme itsemme, tulkitsemme asiat ja toimimme tietyssä kontekstissa. Postmoderni organisaatiotutkimus voi Juutin (2006) mielestä parhaimmillaan tuoda päivänvaloon hämärän peitossa olevaa monimutkaista toimintaa ja samalla avata aivan uudenlaisia tutkimuksen valtavrannan ohittamia ilmiöitä. Tämä onnistuu silloin kun tutkija siirtyy diskurssiiviselle tasolle eli tarkastelee kieltä, kielipelejä sekä käytettäviä retorisia vakuuttelukeinoja, joiden avulla luodaan erilaisia sosiaalisia todellisuuksia. Hyvänä esimerkkinä tästä on Alvessonin ja Willmottin (2002) analyysi niistä erilaisista tavoista, joilla organisaatiot pyrkivät diskurssiivisesti muokkaamaan henkilöstönsä identiteettiä.

Laatu, osaaminen, joustavuus, oppiminen ja tuottavuus lienevät tämän hetken yleisimmät johdon diskurssit työorganisaatioissa niin yksityisellä kuin myös julkisella sektorilla. Näitä yleisesti hyväksytyjä diskursseja ei voi avoimesti vastustaa leimautumatta tietämättömäksi tai jopa osaamattomaksi. Postmodernistisen organisaatiotutkimuksen sisälle on syntynyt kriittinen koulukunta vastineeksi tälle kehitykselle, jossa edellisen kaltaiset seikat esitetään ehdottomina imperatiiveina tai totuuksina (Willmot 2003). Koulukunnan tarkoituksena on nostaa esille johtamismallien piilotavoitteita sekä valvonnan ja symbolismin tasoilla käytettäviä uudenlaisia kontrollin keinoja. Kriittisen perspektiivin avulla niiden tahattomat alistamista ja jopa tehottomuutta lisäävät sivuvaikutukset voidaan nostaa keskustelun kohteeksi (Willmott 2005; Sennett 2004).

Postmodernistisen näkemyksen mukaan valta ja kontrolli eivät siis ole jostakin ulkoa annettuja vaan ne ovat sisäänrakennettuja ihmisten kaikkien toimintaan. Ne ilmenevät niin sosiaalisen kuin nk. materiaalsen todellisuuden diskurssiivisena haltuunottamisena tai rakentamisena. Valtaa ja kontrollia on tällöin analysoitava aina kontekstuaalisena, koska konteksti rakentuu yksilöiden erilaisten diskurssien ja kognitioiden kautta. Yksilöt ovat silti aina alistaisia erilaisille rakenteellisille tekijöille ja kontrollimekanismeille. Postmodernissa organisaatioteoriassa nämä mekanismit yritetään identifoida yksilöiden tavasta käsitellä ja hallita niitä diskurssiivisesti omassa elämässään. Valta ja kontrolli nähdään dynaamisena ja relationaalisena eli se on suhdeverkosto, jossa yksilöt resurssiensa varassa kamppailevat asemastaan. Vaikutusvaltainen verkosto on eräs tärkeä valtaa tuova resurssi.

Korvaamattomuuden tavoittelu, eli tärkeiden avaintehtävien haaliminen itselleen, on toinen tapa lisätä omaa valtaansa (Mattila 2006). Valta ei tällöin ole niiden ihmisten ominaisuus, jotka sitä käyttävät vaan vallan merkitys riippuu myös kohteen tavasta reagoida erilaisiin vaatimuksiin (Knights & McCabe 2001). Valta edellyttää nk. vastavaltaa ja sitä käytetään sekä muiden että myös oman itsensä kurissa pitämiseen. Vallankäytön kohde pyrkii aina pitämään yllä identiteettiään vastustamalla, manipuloimalla tai jopa sabotoimalla kontrollimekanismeja omaksi edukseen hyvinkin erilaisilla ja jopa ambivalenteilla strategioilla (Delbridge & Ezzamel 2005). Kynisyys (Fleming 2005) tai tietoinen valtapelien hallinta vaikkapa Schrijversin (2002) kirjoittaman "oppikirjan" avulla ovat hyviä esimerkkejä tästä.

Organisaation diskurssien merkitys ei siis ole yksisuuntainen ja determinoiva vaan pikemminkin vastavuoroinen neuvottelusuhde työntekijän ja työnantajan välillä. Voidaankin väittää, että kaikilla on valtaa, tosin oman statuksensa ja korvattavuutensa mukaisesti. Mattila (2006) havaitsi, että organisaation mielipidevaikuttajilla oli erityisen paljon valtaa ja heitä kunnioitettiin suuresti. Henkilöstö tai johto eivät tällöin ole pelkkiä passiivisia diskurssien uhreja vaan he tulkitsevat ja toteuttavat niitä omilla tavoillaan tai esittävät jopa vastadiskursseja (Alvesson & Willmott 2002). Bergström ja Knights (2006) osoittavat, että esimerkiksi työnhakijat pyrkivät työhaastattelussa aktiivisesti tunnistamaan ja käyttämään hyväkseen organisaation diskursseja saadakseen uuden työpaikan. Whittle (2005) havaitsi, että myös johto joutuu tasapainoilemaan erilaisten diskurssien ristipaineissa eivätkä heidän toimi pelkästään tietyn diskurssin puitteissa. Kriittikön yhteen diskurssiin (esim. valtuuttamiseen) sitoutuminen voi itse asiassa olla välijohtolle riskialtista ja se voi kyseenalaistaa heidän arvovaltansa. Winiecki (2002) havaitsi, että yksikön johto saattoi katsoa läpi sormien henkilöstönsä tekemää tuottavuustietojen vääristelyä yksikkönsä kokonaistilanteen parantamiseksi. Whittle (2005) muistuttaa, ettei välijohtokaan kannata kaikkia niitä uusia johtamisdiskursseja, joita sen odotetaan vievän innolla eteenpäin. Oman uran jatkumisen vuoksi välijohdon ei ole viisasta vastustaa näitä voimakkaita diskursseja vaan epäilystään on edullisempaa vaieta. Välijohdon rooli onkin kapeutumassa ylimmältä taholta tulevien määräysten toteuttajaksi (Holden & Roberts 2004).

Organisaatioiden toimintaa voidaan tuskin silti kuvata pelkinä diskursseina, sillä organisaatioilla on myös materiaaliset ulottuvuutensa (Kejonen 2006). Niiden valtataisteluja voisi Gabrielin (1999) mielestä tutkia myös fyysisen ympäristön avulla. Työhuoneen koko, kalustus, sijainti ylätai alakerroksessa, työpisteiden yksilöllisyys vs. samanlaisuus sekä henkilöstöltä kielletyt alueet jne. kertovat paljon symbolisesta valtajärjestelmästä (vrt. Mattila 2006). Myös palkka on erittäin tärkeä vallan väline, sillä sen tarkoituksena on yhdistää työntekijän ja organisaation tavoitteet (Salimäki & Vartiainen 2007).

### VASTUSTAMISEN KEINOT JA DISKURSSIT

Vastarinta on tärkeä valtaan sisältyvä osa-alue ja Ballin (2005) mielestä se on vääjäämätön seuraus yhä intensiivisemmistä organisaatioiden kontrollin muodoista, pitkäkestoisten työsuhteiden häviämisestä sekä ammattiyhdistysten vallan näivettymisestä. Vastustamisella on kaksi perusfunktiota. Ensinnäkin se mahdollistaa tyytymättömyyden ilmaisemisen ja toisaalta auttaa luomaan edes pientä tilaa toteuttaa omaa itseään, jotta kontrollista selviää. Vastarinta voi olla myös organisaatioita kehittävää, sillä se vie tiettyä työnantajille niistä asioista, jotka täytyy ratkaista. Knights ja McCabe (2001) arvelevat, että ennen kaikkea johdon epäjohdonmukaiset päätökset antavat alaisille syyn vastustukseen. Mattila (2006) kysyy, onko oikein asettaa johdon tavoitteet kaiken kritiikin yläpuolelle. Hän muistuttaa, ettei johto suinkaan edusta aina kaikkien jakamaa tulkintaa asioista.

Henkilöstön uudenlaiset vastustavat reaktiot mielen hallintaan tähtääviä johtamismalleja ja diskursseja kohtaan ovat jääneet tutkijoilta huomaamatta heidän keskittyttyään pelkästään näkyvien protestien puuttumiseen. Tällainen perinteinen ja avoin vastarinta, kuten vaikkapa lakko onkin selvästi yhä harvinaisempaa. Tilastokeskuksen (2006) mukaan lakkoja oli Suomessa vielä 1970-luvulla n. 1000-2000 vuodessa, mutta viime vuosina niiden määrä on painunut keskimäärin alle sadan. Selvän poikkeuksen muodosti kuitenkin vuosi 2005, jolloin lakkoja oli 365. Vastarintaa sen toisissa ilmenemismuodoissaan on silti olemassa, jos tutkijat osaavat sitä vaan hakea (Fleming & Sewell 2002). Johtamismallit keskittyvät yhä enemmän identiteetin muokkaami-

seen, jolloin vastustuskin ilmenee niillä tavoilla, joilla henkilöstö pyrkii varjelemaan henkilökohtaista minuuttaan. Vaikka henkilö ulkoisesti käyttäytyykin johdon haluamalla tavalla, hän voi silti olla kyyninen ironian, huumorin, skeptisyyden ja teeskentelyn kautta (Dean ym. 1998). Hoitoalalla tämä näkyy ristiriitaisena perinteisen hoivaamismentaliiteetin rapautumisena jatkuvien säästötoivotteiden vuoksi. Hoitajat uupuvat ja kyynistyvät, koska heillä ei ole mahdollisuuksia toteuttaa työssään ammattietiikkaansa kuuluvaa hoivaa. Säästämistä on tullut uusi hoitajan perustehtävä (Suonsivu 2003). Gabriel (1999) määrittelee kyynisyyden siten, että vaikka yksilö tuntee olevansa riippuvainen organisaatiostaan, hän haluaa kieltää psykologisen sitoutumisensa siihen. Kyyninen haluaa nauttia organisaationsa suomista eduista, mutta varjelee minuuttaan sen vaikutuksilta. Knights ja McCabe (2001) tosin huomauttavat, että heidän on vaikea kuvitella sellaisen absoluuttisesti riippumattoman ja autonomisen identiteetin olemassaoloa, jota voitaisiin johtamisopeilla yksipuolisesti turmella tai muovata. Vastustamalla johdon tarjoamaa identiteettiä henkilöstö samalla rakentaa ja oikeuttaa omaa identiteettiään (Fleming 2005; Gabriel 1999). Kyynisyydellä on lisäksi paradoksaalisia seurauksia, koska se ei välttämättä muuta käytäntöjä vaan oikeastaan vain uusintaa ne valtasuhteet, joita sen piti vastustaa (Whittle 2005).

Vastarinta voi toki ilmetä myös konkreettisina toimenpiteinä vaikkapa sabotoinnin, vetelehtimisen, ajan pelaamisen, rituaalisen käyttäytymisen, juorujen, tiedon vuodattamisen tai pimitämisen ja näpistelyn kautta. Vastustaminen voi lisäksi tapahtua defensiivisenä etäisyyden ottamisena ja oman fyysisen, emotionaalisen tai symbolisen tilan luomisena organisaatioon (Kortteinen 1992). Kira (2003) havaitsi, että koska työ vaatii aktiivista henkilökohtaista läsnäoloa, haluavat työntekijät suojella itseään pitämällä vaikeat työongelmat ”käden mitan päässä itsestään”. Hän nimittää tällaista taitoa ”selviytymiskompetenssiksi”, joka on uusi ja tärkeä ammattitaitovaatimus. Aktiivinen toiminta ja oikeustoimet ovat myös mahdollisia keinoja vastustaa organisaation epäoikeudenmukaisuutta kuten laittomia irtisanomisia. Laittomat lakot eli lyhyet työneisaukset ovat viime vuosina yleistyneet Suomessa. Knights ja McCabe (2000) raportoivat erään pankin laatujärjestelmän tarkkuussääntöjen systemaattisesta noudattamatta jättämisestä, jota työntekijät kes-

kijhdon tietäen joutuivat harrastamaan työnteon sujuvuuden takaamiseksi. Ezzamelin ym. (2001) tapaustutkimus tehtaan laatujärjestelmän herättämästä voimakkaasta vastustamisesta oman autonomian säilyttämiseksi on myös valaiseva esimerkki henkilöstön vastarinnan voimasta. Mattila (2006) kuvaa puolestaan kolmen ison organisaation henkilöstön käyttämiä värikkäitäkin keinoja hidastaa muutoksia. Vaikka johto yrittää määräysten avulla lisätä työn laatua ja tuottavuutta, he myös luovat ristiriitaisia tilanteita työntekijöilleen. Työntekijät joutuvatkin joskus korjaamaan johdon aiheuttamia sekaannuksia, joita uudet tehojohtamismallit sivutuotteenaan aiheuttavat. Joskus näitä voi toki käyttää myös hyväkseen, sillä ongelmatilanteissa tiukka sääntöjen taakse vetäytyminen voi olla tehokas tapa välttää syytöksiltä.

Vaikka ”työpaikkarintamalla onkin hiljaista” kuten Gabriel (1999, 194) toteaa, siilti työntekijöiden mielistä ja organisaatioiden marginaaleista löytyy voimakasta näkymätöntä vastarintaa. Protestien ja lakon sijaan työntekijät voivat mennä ”mentaaliseen lakkoon” ja osoittaa vaikkapa suurta välinpitämättömyyttä (Fleming & Sewell 2002). Tämä voi tapahtua esim. sellaisten tarinoiden, jopa fantasioiden avulla, jotka eivät avaudu ulkopuolisille. Tutkija pääsisikin Gabrielin (1999) mielestä parhaiten käsiksi uusiin kontrollimuotoihin ja niiden vastustamiskeinoihin nimenomaan työntekijöiden tarinoiden ja niihin liittyvien fantasioiden kautta. Tämä edellyttää uudenlaista tapaa kerätä aineistoa, jossa tutkija on ennakkoluulottomasti mukana tutkittavansa tarinamaailmassa. Tässä tarinamaailmassa tutkittava voi ottaa etäisyyttä niin organisaatioonsa kuin myös itseensä.

## SELVIYTYSMISSTRATEGIAT

Työelämässä pysyminen vaatii sitä, että organisaation harjoittamasta kontrollista pitää jotenkin selviytyä. Collinson (2003) erottaa laajojen tutkimustensa perusteella seuraavat kolme yleisintä selviytymisstrategiaa: konformistinen, dramaturginen sekä vastustava. Konformisti hyväksyy organisaation vaatimukset ja kontrollin oman uransa edistämiseksi. Toimihenkilöiden ongelmana ovat kuitenkin epävarmat urat, suppeat ylenemismahdollisuudet sekä myöhemmin kova kilpailu nuorempien nousevien tähtien kanssa.

Työntekijätasolla välinpitämättömyys työtä kohtaan voi olla keino selviytyä. Antilan (2006) tulosten mukaan kunta-alan työntekijät mieluiten hiljaa kärsivät epäoikeudenmukaisista työoloista kuin hakevat uutta työpaikkaa. Konformisti voi yrittää omaksua nk. ”hyvän tyypin” ominaisuudet, joka ottaa haasteet vastaan ja pyrkii täyttämään ne mahdollisimman hyvin (Järvensivu & Valkama 2005). Mattila (2006) muistuttaa tähän sisältyvistä vaaroista. Onnistumisista ei nimittäin kannata liikaa ilakoida, jottei vaatimustasoa nostettaisi entistä korkeammalle.

Dramaturginen henkilö tai kokonainen työyhteisö ei puolestaan mukaudu vaatimuksiin vaan pyrkii nostamaan näkyvästi esille itsensä ja suorituksensa kaikilla mahdollisilla tavoilla. Arviointeja muokataan itselle sopiviksi ja negatiivisia seikkoja pimitetään mahdollisimman paljon. Mattila (2006) nimittää tälle hyvin läheistä toimintatapaa opportunistiksi, jossa kaikki käy jos se vaan edistää omaa uraa. Selkeä vastustaminen sen sijaan voi tarkoittaa juuri edellä kuvattua kynnisyttä, ironiaa, satiiria jne., joiden avulla työntekijä yrittää rakentaa itselleen vaihtoehdoisen subjektiviteetin. Avoin johdon vastustaminen on kuitenkin riskialtista. Se yleensä pahentaa henkilöstön asemaa vastakkainasettelun kärjistymisen ja johdon kontrollin kiristymisen vuoksi. Voimakas vastustaminen ei Collinsonin (2003) mielestä aina johda positiivisiin muutoksiin organisaatioissa. Irtisanoutuminen työstä on viimeinen keino paeta organisaation kontrollia ja sen esittämiä vaatimuksia silloin, kun ne alkavat ylittää sietokyvyn rajat (Mattila 2006).

Organisaation kontrolliin voi alistua myös näennäisellä tavalla. Fleming ja Sewell (2002) kuvaavat tällaista näkymätöntä vastarintaa ”svejkismiksi”. Tämä tarkoittaa leikkimielistä organisaation tavoitteisiin alistumista sitoutumatta niihin kuitenkaan henkilökohtaisesti. Svejkismi ei tarkoita organisaation arvojen näkyvää vastustamista vaan kaikkia hienovaraisia keinoja raivata itselleen elintilaa niiden avulla. Henkilö voi myös osoittaa kynnistä, ironista tai jopa velmuilevaa suhtautumistaan organisaation arvoihin. Hän voi esimerkiksi olla yli-innokas täyttämällä aloittelaitikon triviaaleilla, muttei täysin hyödyttömällä aloitteilla. Svejkistinen henkilö tajuaa organisaation kontrollin piilotavoitteet ja osaa suhtautua käytännöllisesti uusiin vaatimuksiin. Kaiken aikaa hän kuitenkin pyrkii välttämään avointa vastarintaa ja konflikteja. Svejkismi muistuttaa ilmiönä



"työpaikkapelejä". Aikaisemmin pelattiin autonomian puolesta rutinoitua ja yksitoikkoista työtä vastaan, mutta viime vuosina on enemmänkin ollut kyse työpaikan säilyttämisestä. Vastustajana ei enää ole vain työnantaja vaan myös kollegat (Järvensivu & Valkama 2005). Svejksimi saattaa olla runsaasti käytetty ja hyvin käyttökelpoinen "selviytymiskompetenssi" voimakkaan kontrollin ja nopeiden muutosten aikakautena. Tämä voi olla myös käytännön sanelemaa, sillä kun organisaatio ei enää sitoudu työntekijään, ei työntekijäkään voi, eikä hänen edes kannata sitoutua organisaatioon (Joensuu 2006).

Edellä kuvatut selviytymisstrategiat eivät tietenkään ole toisiaan riisulkevia vaan sama henkilö voi tilanteesta riippuen käyttää niistä useita. Näiden strategioiden tuloksellisuus on luonnollisesti aina epävarmaa. Fleming ja Sewell (2002) muistuttavat vastarinnan yleistä ambivalentista luonteesta. Vastustamiseen voi nimittäin sisältyä osittaisia vaatimuksiin myöntymistä, joskus vastustus voi olla näennäistä ja voi pahimmillaan johtaa kontrolliin kiristämiseen.

## JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Post-strukturalistinen organisaatioteoria (Juuti 2001) on onnistunut nostamaan esille vallankäytön, kontrollin ja vastarinnan hienovaraisia muotoja. Tässä on kuitenkin selvä vaara tehdä kohtuuttomia ylitulintoja, jolloin kaikkialla organisaatioissa nähdään pelkkää valtaa ja vastarintaa. Voiko organisaatiossa siten olla mitään valtaneutraalia toimintaa? Knights ja Willmott (2001) katsovat, etteivät uudet johtamismallit tai diskurssit kokonaan pysty valloittamaan työntekijöiden subjektiviteettia ilman vastarintaa ja tahattomia sivuvaikutuksia. Heidän mielestään vallankäytön sekä alistava että mahdollistava aspekti on pidettävä analyyseissä mukana kuten myös se konteksti, jossa toimitaan. Organisaatioiden sisäänrakennettu hierarkia on kuitenkin aina se perusta, jossa johtamiskurssit toteutuvat.

Tiukat organisaatioiden kontrollijärjestelmät ovat saaneet rinnalleen myös pehmeämpiä henkilöstön kehittämisen menetelmiä, joilla työviihtyvyyttä on onnistuttu selkeästi parantamaan (Frenkel ym. 1998). Työntekijöillä on nyt kiistatta enemmän mahdollisuuksia toteuttaa itseään luovuuden, innovatiivisuuden sekä joustavien työ-

aikajärjestelyjen ansiosta. Alvesson ja Willmott (2002) kehottavat kuitenkin muistamaan, että autonomian rajat kuten myös työn laadulliset ja määrälliset kriteerit ovat ulkoa annettut. Työntekijän refleктоimatot voimakas sitoutuminen ja samaistuminen organisaatioon tai tiimiin voi olla entistäkin petollisempi totaalisen kontrollin muoto. Tiimin käyttämistä sosiaalisen painostamisen välineenä on jopa kutsuttu tiimi-taylorismiksi (Winiecki 2004). Toisaalta Ezzamel ym. (2001) osoittavat, että hyvässä yhteistyössä johdon kanssa neuvoteltu työn uudistaminen voi saada aikaan aitoa autonomiaa ja nostaa henkilökunnan itsearvostusta sekä ammatti-identiteettiä. Tällöin tuottavuuskin voi nousta pelkästään siksi, että johto uskaltaa höllentää kontrolloivaa otettaan.

Kontrolliin ja tarkkailuun liittyy runsaasti myös eettisiä kysymyksiä. Sewell ja Barker (2001) katsovat, että kontrolli on eettisesti läpinäkyvää silloin kun se on selkeästi perusteltua, tärkeää, hyödyllistä ja ennen kaikkea yhteisesti sovittua. Vasta tällöin voi työntekijä kokea sen tarpeelliseksi ja mielekkääksi. On hyvin naiivia hyväksyä lisääntyvä kontrolli (esimerkiksi sähköpostien seuranta) sellaisilla argumentilla kuten vaikkapa "jos sinulla ei ole mitään salattavaa, ei sinun myöskään tarvitse pelätä mitään". Kontrollin kriittikön lisääminen voi nimittäin luoda ennennäkemätöntä tyranniaa ja tämän kauhuskenaarion välttämiseksi Sewell ja Barker (2001) peräänkuuluttavatkin erityistä tarkkaavaisuutta. Kontrollin lisääminen ei välttämättä ole hyödyllistä eikä haitallista, mutta vaarallista se heidän mielestään joka tapauksessa on.

Kontrolli lisäänee organisaation tuottavuutta ainakin niillä mittareilla mitattuna, joilla sitä arvioidaan, resursoidaan ja palkitaan. Kontrolli ja arviointi ovat positiivisia siksi, että ne viestivät henkilöstölle organisaation tavoitteet ja päämäärät selkeästi. Kontrolli kuitenkin aina maksaa niin siihen käytetyn panostuksen kuin siitä aiheutuvien sivuvaikutustenkin osalta. Ensinnäkin kontrolli ja arviointi rapauttavat luottamusta ja lisäävät epäluuloa. Mattilan (2006) tutkimuksessa tietotekniikan avulla suoritettujen kontrollin koettiin viestivän siitä, ettei vankkoista näytöistä huolimatta pitkäaikaisen työntekijän moraaliin ja ymmärrykseen enää luotettu. Simola (2006) kuvaa laatujärjestelmien nimissä harjoitetun kontrollin lukuisia "järjettömiä vaikutuksia" yliopistokontekstissa.

Tulevaisuuden työelämä vaatii lisää innovaa-

tioita ja sitoutumisia, joita tuskin voidaan saavuttaa lisäämällä kontrollia entisestään (Kinnie ym. 2000). Voimakas kontrolli synnyttää pelon ja uhan tunteita, jotka johtavat oppimisen, yhteistyön ja avoimen tiedonvaihdon kuihtumiseen niin suhteessa esimiehiin kuin kollegoihinkin. Lopputuloksena on organisaation lamaantuminen aikana, joka edellyttäisi jatkuvaa uudistumista (Eriksson 2006). Työntekijöiden kohtelemisen aktiivisina toimijoina ja osallistujina olisi ennakoito aidon sitoutumisen aikaansaamiselle (Mattila 2006). Kaikki muutokset tulisi olla perusteltavissa työntöön tarpeista ja vaatimuksista käsin.

Knights ja McCabe (2000) korostavat, etteivät johtamisgurut ja -konsultit eikä organisaation toimiva johto koskaan luovu toivosta löytää täydelliset keinot hallita työvoimaa. Yksilön subjektiviteetin täydellinen hallinta on kuitenkin onneksi erittäin vaativa tehtävä. Myös äärimmäisen alistavissa olosuhteissa löytyy aina sijaa ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään ja toimia jopa vastoin kontrollikoneistoa. Aikamme keskeisimmät johtamiskeskustelut (laatu, tuottavuus, joustavuus jne.) ovat silti yhä voimissaan. Vaikka työntekijät ja johto eivät täysin allekirjoita näitä diskursseja, on niiden ristiriitaistenkin seurausten kanssa yritettävä vain tulla toimeen eikä niitä voi ainakaan julkisesti kyseenalaistaa. Whittle (2005) päätyy pessimistiseen johtopäätökseen todetessaan, että nämä ristiriitaisuudet sekä ambivalenttinen niistä vaikeneminen alkavat olla oleellinen osa nykyistä työelämää, eivätkä enää ongelmia, jotka voitaisiin ratkaista. Kontrollin aiheuttamista kuluista, eduista ja sivuvaikutuksista tarvitaan ehdottomasti lisää tutkimusta tai ainakin kriittistä avointa keskustelua. Vuoden 2006 työolobarometrin (YLöstalo 2006) tulokset pomotuksen lisääntymisestä työn mielekkyyden kustannuksella on selvä signaali kehityksen kääntymisestä väärille raiteille.

## LÄHTEET

Alvesson, M. & Willmott, H.: Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies* 39 (2002): 5, s. 619-644.

Anttila, J.: Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työministeriö, työpoliittinen tutkimus; 305 2006.

Ball, K.: Situating workplace surveillance: Ethics and computer based performance monitoring. *Ethics and*

*Information Technology* 3 (2001): 3, s. 211-223.

Ball K.: Organization, Surveillance and the Body: Towards a Politics of Resistance. *Organization* 12 (2005): 1, s. 89-108.

Bergström, O. & Knights, D.: Organizational discourse and subjectivity. Subjectification during processes of recruitment. *Human Relations* 59 (2006): 3, s. 351-377.

Casey, C.: "Come Join our Family": Discipline and integration in corporate organizational culture. *Human Relations* 52 (1999): 2, s. 155-178.

Collinson, D. L.: Identities and Insecurities: Selves at Work. *Organization* 10 (2003): 3, s. 527-547.

Dean, J.W., Brandes, P., & Dharwadkar, R.: Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23 (1998): 2, s. 341-352.

Delbridge R. & Ezzamel, M.: The Strength of Difference: Contemporary Conceptions of Control. *Organization* 12 (2005): 5, s. 603-618.

Eriksson, M.: Viihtyvyä pelolla johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa? Teoksessa: Pertti Jokivuori, Raija Latva-Karjanmaa ja Arja Ropo (Toim.) *Työelämän taitekohtia* (s. 222-244). Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus, nro 309 2006.

Ezzamel, M., Lilley, S., Willmott, H.: The 'new organization' and the 'new managerial work'. *European Management Journal* 12 (1994): 4, s. 454-461.

Ezzamel, M., Willmott, H. & Worthington, F.: Power and resistance in the factory that the time forgot. *Journal of Management Studies* 38 (2001): 8, s. 1053-1079.

Fleming, P.: Metaphors of resistance. *Management Communication Quarterly* 19 (2005): 1, 45-66.

Fleming, P. & Sewell, G.: Looking for the good soldier, Svejik. *Alternative modalities of resistance in the contemporary workplace. Sociology* 36 (2002): 4, s. 857-873.

Frenkel, S.J., Tam, M., Korczynski, M. & Shire, K.: Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *The International Journal of Human Resource Management* 9 (1998): 6, s. 957-979.

Gabriel, Y.: Beyond Happy Families: A Critical Re-evaluation of the Control-Resistance-Identity Triangle. *Human Relations* 52 (1999): 2, s. 179-203.

Holden, L. & Roberts, I.: The depowerment of European middle managers. *Challenges and uncertainties. Journal of Managerial Psychology* 19 (2004): 3, s. 269-287.

Joensuu, S.: Two images of an employee; internal communication doctrines from a postmodern perspective. *Jyväskylä studies in humanities* 58 2006.

Julkunen, R., Kaskisaari, M., Rikala, S. & Virkki, T.: Valta ja haavoittuvuus työelämän luottamusrakenteissa. Teoksessa: Pertti Jokivuori, Raija Latva-Karjanmaa ja Arja Ropo (Toim.) *Työelämän taitekohtia* (s. 95-116). Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus, nro 309 2006.

Juuti, P.: Johtamispuhe. Aavaranta-sarja. Ps-Kustannus: Helsinki 2001.

- Juuti, P.: Organisaatiokäyttäytyminen. Otava: Helsinki 2006.
- Järvensivu, A. & Valkama, P.: Proaktiivisen työvoimapolitiikan rajoja ja mahdollisuuksia. Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus, nro 268 2005.
- Kejonen, M.: Kohtaavathan suorakin avaruudessa? Tapaustutkimus teollisen työpaikan henkilöstöryhmien puhetavoista. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja n:o 78, 2006.
- Kira, M.: Byrokratian jälkeen -kohti uudistavaa työtä ja kestävää työjärjestelmäk kehitystä. Työministeriö, työpoliittinen tutkimus; 254 2003.
- Kinnie, N., Hutchinson, S. and Purcell, J.: "Fun and surveillance": the paradox of high commitment management in call centres. *International Journal of Human Resource Management* 11 (2000): 5, s. 967-985.
- Knights, D. & McCabe, D.: A road less travelled: Beyond managerialist, critical and processual approaches to total quality management. *Journal of Organizational Change Management* 15 (2002): 3, s. 235-254.
- Knights, D. & McCabe, D.: Ain't Misbehavin'? Opportunities for Resistance under New Forms of 'Quality' Management. *Sociology* 34 (2000): 3, s. 421-436.
- Knights, D. & Willmott H.: Autonomy as a narrative of oppression and of the oppressed. Draft Paper to be presented in the Narratives of Oppressors and Narratives of Oppressed stream at the CMS Conference, July 11-13th, UMIST, Manchester. Saatavissa: <URL: <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2001/Papers/Narratives%20of%20Oppression/Knights.pdf>> 2001.
- Konttinen, N.: Esimiehestä kaikki irti? Esimiestyön vaatimukset, aikapaine ja vaikutusmahdollisuudet. Tilastokeskus: Helsinki. Saatavissa: <url: <http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/> 2006-06-02\_konttinen.pdf>, 2006.
- Korttinen, M.: Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Helsinki: Hanki ja jää 1992.
- Lämsä, A.M. & Hautala, T.: Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita 2005.
- Mattila, P.: Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopiston Sosiologian laitoksen tutkimuksia nro. 248 2006.
- Mykkänen, P.: Yritystason urkkimisesta on tullut maan tapa USA:ssa. Helsingin Sanomat 3.10.2006.
- Power, M.: Counting, Control and Calculation: Reflections on Measuring and Management. *Human Relations* 57 (2004): 6, s. 765-783.
- Salimäki, A. & Vartiainen, M.: Esimiehen rooli suorittumisen arviointiin perustuvassa palkkauksessa. Teoksessa: Antti, Aro, Taru Feldt ja Virpi Ruokomäki (toim.) Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Top1 (s. 114-146). Edita: Helsinki 2007.
- Sewell, G.: Nice Work? Rethinking Managerial Control in an Era of Knowledge Work. *Organization* 12 (2005): 5, s. 685-704.
- Sennett, R.: Kunnioitus eriarvoisuuden maailmassa. Tampere: Vastapaino 2004.
- Sewell, G. & Barker, J.R.: Neither Good nor Bad but Dangerous: Surveillance as an Ethical Paradox. *Ethics & Information Technology* 3 (2001): 3, s. 183-196.
- Suonsivu, K.: Kun mikään ei riitä - Hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin. *Acta Universitatis Tamperensis*; 926 2003.
- Tilastokeskus: Työtaistelut vuosina 1970-2005. Saatavissa: <URL: [http://www.stat.fi/til/tta/2005/04/tta\\_2005\\_04\\_2006-05-12\\_tau\\_001.html](http://www.stat.fi/til/tta/2005/04/tta_2005_04_2006-05-12_tau_001.html)> 2006.
- Schrijvers, J. P. M.: Valtapelit työelämässä. Vehkeilyn ja juonittelun taito. Rastor -yhtiöt: Helsinki 2002.
- Simola, H.: Kuusi teesiä laadunvarmistuksesta. *Tieteessä tapahtuu* 23 (2006): 3, s. 44-49.
- Whittle, A.: Preaching and practising 'flexibility': Implications for theories of subjectivity at work. *Human Relations* 58 (2005): 10, s. 1301-1322.
- Willmott, H.: Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies* 30 (1993): 4, s. 515-552.
- Willmott, H.: 'Renewing Strength: Corporate Culture Revisited', *M@n@gement* 6 (2003): 3, s. 73-87.
- Willmott, H.: Theorizing Contemporary Control: Some Post-structuralist Responses to Some Critical Realist Questions. *Organization* 12 (2005): 5, s. 747-80.
- Winięcki, D. J.: Shadowboxing with Data: Production of the Subject in Contemporary Call Centre Organizations. *New Technology, Work and Employment* 19 (2004), s. 78-95.
- Åhman, H.: Oman mielen johtaminen: näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Dissertation series / Helsinki University of Technology, Industrial management and work and organisational psychology; 12 2003.
- Ylöstalo P.: Työolobarometri lokakuu 2006, ennakkotietoja. Työministeriö: Helsinki. Saatavissa <URL: [http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/10\\_muut/tyoolobarometri2006ennakko.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/10_muut/tyoolobarometri2006ennakko.pdf)> 2006.