

**TOIMINTA, VALTA JA KOKEMUS  
ORGANISAATION MUUTOKSESSA -  
TUTKIMUS KOLMESTA SUURYRITYKSESTÄ**

Akateeminen väitöskirja

Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta, Sosiologian laitos

Helsingin yliopiston Sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248, 2006

ISBN 952-10-3303-7 (nid.)

ISBN 952-10-3304-5 (pdf)

ISSN 04389948

© Pekka Mattila 2006

Yliopistopaino, Helsinki 2006

Kannen suunnittelu Laura Hirva ja Riitta Nelimarkka

Kannen serigrafiat Riitta Nelimarkka, etukansi "Henkien kerrostalo" ja takakansi

"Those lovely unprofessionals" vuodelta 2000

VTM PEKKA MATTILA  
TOIMINTA, VALTA JA KOKEMUS ORGANISAATION MUUTOKSESSA -  
TUTKIMUS KOLMESTA SUURYRITYKSESTÄ

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

ESITETÄÄN HELSINGIN YLIOPISTON  
VALTIOTIETEELLISEN TIEDEKUNNAN  
SUOSTUMUKSELLA JULKISESTI TARKASTETTAVAKSI  
HELSINGIN YLIOPISTON PÄÄRAKENNUKSEN  
(FABIANINKATU 33, 4. KRS.) PIENESSÄ JUHLASALISSA  
LAUANTAINA LOKAKUUN 14. PÄIVÄNÄ 2006 KLO 10.

HELSINGIN YLIOPISTON SOSIOLOGIAN LAITOKSEN  
TUTKIMUKSIA NRO 248, 2006  
HELSINKI

## SISÄLLYS

1	Aluksi .....	3
2	Tutkimuksen kysymykset, rakenne ja perusta .....	6
2.1	Tutkimuksen kysymykset ja esityksen rakenne .....	7
2.2	Työ ja uusi työ .....	9
2.3	Organisaation muutos ja sen vastaanotto .....	14
2.4	Valta suhteina ja tilanteina .....	21
3	Aineisto ja menetelmä .....	26
3.1	Tutkimuksen aineisto .....	26
3.2	Aineiston menetelmälliset kysymykset .....	32
3.3	Puhetta muutoksesta ja muutospuhetta .....	37
3.4	Analyysin menetelmä .....	44
3.5	Analyysin käytäntö .....	52
4	Kolme organisaatiota, kolme muutoksen maailmaa .....	60
4.1	Mehiläinen - kutsumusorganisaatiosta tulosorganisaatioksi .....	63
4.2	Posti - laitoksesta liikeyritykseksi .....	67
4.3	Vattenfall - kulttuurien sulatusuuni .....	71
5	Mennyt ja tulevaa: perusta muutossuhteelle .....	74
5.1	Kokemus rakentaa ja syö luottamusta .....	75
5.2	Odotukset uskona ja pelkona .....	92
5.3	Suhde muutokseen syntyy .....	106
6	Tilanteen tajusta toiminnan malliin: toimijan synty .....	117
7	Toiminnan muodot muutoksessa .....	129
7.1	Julkiset muodot .....	129
7.2	Kätketyt muodot .....	141
7.3	Strategiset valinnat .....	155
7.4	Taktiset siirrot .....	173
8	Toiminnan malli muutoksessa .....	187
8.1	Kokonaiskuva toiminnan mallista muutoksessa .....	187
8.2	Hallinnan ja vallan systeemi .....	191
8.3	Toiminta mukautumisena .....	194
8.4	Toiminta yksin ja ryhmässä .....	197
9	Muutoksen valta .....	201
10	Lopuksi .....	212
10.1	Kolme tapausta, yksi ilmiö .....	213
10.2	Mallin laatu, relevanssi ja yleisyys .....	215
10.3	Muutosvastarinta kapitalismikritiikkinä .....	221
10.4	Uusi, vanha työ ja vastarinnan paikka .....	226

Lähteet .....	236
Aineistolähteet.....	262
Taulukot.....	264
Kuviot.....	265
Tiivistelmä.....	266
Abstract.....	268
Liitteet.....	270
Liite 1 .....	270

## 1 ALUKSI

Voit luulla, että muutos vahingoittaa sinua, jolloin vastustat sitä. Tai sitten voit uskoa, että Uuden Juuston löytäminen auttaa sinua, jolloin toivotat muutoksen tervetulleeksi. Kaikki riippuu siitä, mihin päätät uskoa.

(Johnson 2002, 63.)

Niille, jotka pyrkivät eteenpäin, on tarjolla korostuvaa kontrollia ja kiristyvää umpipe-  
rää, samalla kun niille, jotka rakastavat tasapainoa ja järjestystä, on tarjolla markkinave-  
toista oravanpyörää ja dynaamista poukkoilua.

(Kortteinen 1992, 299.)

Muutosjohtaminen, eräs vuosituhannen vaihteen suurista johtamismuutoksista, on tullut termi-  
nä laajasti tutuksi. Verkkokirjakauppa Amazon.com:n hakukone tuotti toukokuun 2003  
alussa lähes 2 700 tavalla tai toisella muutosjohtamiseen liittyvää kirjaosumaa. Elokuussa  
2005 määrä oli jo yli 6 100. Tämä ei hämmästyttänyt, sillä muutos on alettu nähdä tämän ajan  
organisaatioiden toimintaympäristöä leimaavaksi pysyväksi ilmiöksi. Samalla kyky sopeu-  
tua siihen on nostettu niin organisaation, johtajan kuin työntekijänkin menestymisen kes-  
keiseksi edellytykseksi.

Vaikka muutoksista ja niiden johtamisesta on kirjoitettu ja puhuttu viimeisen parinkymme-  
nen vuoden aikana varmasti enemmän kuin mistään muusta liikkeenjohdon ajankohtaisesta  
teemasta, ei viisastenkiveä ole löydetty. Muutostilanteisiin liittyvät ongelmat ja konfliktit  
tuntuvat yllättävän niin konsultit, tutkijat kuin yritysjohtajain kerran toisensa jälkeen. Suu-  
rin osa, jopa seitsemänkymmentä prosenttia, uudistusprojekteista epäonnistuu tai ei tuota  
tavoiteltuja tuloksia (Beer & Nohria 2000, 2, Sennett 2002, 49, Kotter & Schlesinger 1979,  
107 ja Hultman 1998, 8). Ei siis ole ihme, että monenkirjainen muutosjohtamisen opaskirjal-  
lisuus kukoistaa<sup>1</sup>. Myös monet johtamisen tutkijat ovat ryhmitelleet suosituksia toimintata-  
voista ja parhaista käytännöistä muutosvastarinnan sulattamiseen erilaisissa olosuhteissa ja  
ympäristöissä. Ongelmallisempaa on ollut se, että useasti tarkastelu on keskittynyt vain vas-  
tarinnan poistamiseen sen syiden ja mekanismien perusteellisen ymmärtämisen sijaan.

Keskeiseksi syyksi muutoshankkeiden kariutumiseen on tarjottu erityisesti työntekijöiden  
ja keskijohdon suunnalta koettua muutosvastarintaa. Uudistuksia on vastustettu suoraan ja  
epäsuorasti: kieltäytymällä yhteistyöstä, sabotoimalla tai vain suhtautumalla asiaan passiivisesti ja haluttomasti, vaikenemalla. Liikkeenjohdon asiantuntijoiden ja tutkijoiden piirissä muutosvastarintaa lähestytäänkin tyypillisesti kitkatekijänä ja ongelmana. Yhteiskuntatie-

---

<sup>1</sup> Kuvaavaa on, että myyntitilastojen kärkisijaa ehti vuosina 2002 ja 2003 kuukausien ajan hallita yritysjohtajille ja työntekijöille suunnattu muutoksesta selviämisen ja siihen valmistautumisen lyhyt käsikirja "Kuka vei juustoni? Kesyä muutosvastarintasi" (Who Moved My Cheese? An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life), joka näiivin sadun avulla opettaa ihmisiä luopumaan peloistaan ja konventioistaan ja siirtymään seikkailunhaluisesti uuteen. (Johnson 2002, 63.)

teelijöiden ja psykologien piirissä muutoksia kohtaan tunnettu vastustus on tavallisemmin ymmärretty prosessiin kuuluvaksi normaali-ilmiöksi ja yleisinhimilliseksi reaktioksi tuntematonta kohtaan. Sen paremmin tämäkään tulkinta ei ole päässyt jäsentymään tilannetta parantaviksi käytännöllisiksi agendoiksi.

Luvun aloittaneet Spencer Johnsonin ja Matti Kortteisen väitteet eivät liioin kohtaa toisiaan muussa kuin aiheen valinnassa. Näkökulmaero tiivistää hyvin liikkeenjohdon ja yhteiskuntatieteellisen teorian perinteisiä kenttiä, joiden välillä on paljon kattamatonta tilaa. Sosiologit eivät olekaan tarttuneet erityisellä aktiivisuudella johtamisen kysymyksiin tai pystyneet tarjoamaan hedelmällisiä näkökulmia muutosjohtamista sivuaviin keskusteluihin. Talvella 2003 käynnistyneessä väitöskirjatutkimuksessani poimin vaikutteita molemmilta tieteenaloilta pyrkimyksenäni tarjota syntetisoinnin kautta lisävaloa muutoin jo kuluneeseen aiheeseen. Vaikka alkuperäinen ambitioni koski sosiologian ja liikkeenjohdon tutkimusperinteen paljon tiiviimpääkin yhteen punomista, oli projektin edetessä tunnustettava, että sarka olisi huimaavasti liian iso yhdellä aineistolähtöisellä tutkimuksella kynnettäväksi. Hyöty molempien tutkimuskenttien kannalta välittyy nyt aiempien teorioiden ja tulosten sekä omasta aineistostani jalostuneiden havaintojen ja tulkintojen vuoropuhelun kautta.

Tavoitteenani on luoda kuva siitä, millaisista lähtökohdista suhde muutokseen syntyy ja miten se puolestaan johtaa erilaisiin toimintaratkaisuihin ja käytännön tekoihin. Kolmesta merkittävästä suomalaisesta yritysorganisaatiosta, Mehiläinen Oyj:stä, Suomen Posti Oyj:stä sekä Vattenfall Oy:stä, kahden vuoden aikana keräämäni haastattelu- ja muun aineiston avulla tarkastelen tätä kokemuksen ja toiminnan suhdetta. Aineiston jopa poikkeuksellinen laajuus avaa laajan näkymän suomalaiseen toimihenkilö- ja palvelutyöhön.

Seuraavien lukujen esimerkit ja haastattelunäytteet piirtävät myös omaksi yllätyksekseni kovin mustan ja kyynisyyttä vahvistavan kuvan aineisto-organisaatioideni johtamisesta ja uudistumisesta. Onkin pakko muistuttaa, että kyseessä ovat lopulta vieläpä suomalaisittain erittäin menestyneet ja myös ammattitaitoisesta henkilöstöpolitiikastaan tunnetut yritykset. Vain hyvin johdetuilla organisaatioilla on varaa päästää ulkopuolinen penkomaan voittojensa ja epäonnistumistensa taustaa. Kuinka moni lopulta haluaisikaan tutkijan setvimään oman työyhteisönsä inhimillistä mikrohistoriaa, panemaan näytteille kaappeihin kätkeytetyt luurangot?

Tämä esitys ja eritoten tutkija ovat velkaa monille. Dosentti Turo-Kimmo Lehtonen jakoi pääasiallisena ohjaajanani innostaa ja opponoida tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Olen hänelle velkaa lämpimän kiitoksen jo toisen opinnäytetyöni luotsaamisesta. Akatemiaprofessori Risto Alapuron tuki ja kannustus oli ratkaiseva päätökselleni lähteä tohtoriopintoihin - kasvaa sosiologiksi - yhtä hyvin kuin hänen palautteensa aina innostavia. Professori Anssi Peräkylän johdolla vietetyt seminaarit tarjosivat arvokasta tukea, keskustelua ja vastauksia

prosessin varrella nousseisiin kysymyksiin erityisesti menetelmän osalta. Monien linjavaihtojen kohdalla hänen apunsa oli ratkaiseva. Suuri kiitos kuuluu myös heille molemmille. Väitöskirjani esitarkastajia, professori Päivi Erikssonia ja professori Matti Kortteista, kiitän paneutumisesta ja arvokkaista huomioista, joiden pohjalta kesällä 2006 käsikirjoitus jalostui lopulliseen muotoonsa.

Vanhempani, terveystieteiden tohtori Lea-Riitta ja lääketieteen ja kirurgian tohtori Seppo Mattila, ovat ansainneet kiitollisuuteni läpi projektin jatkuneesta kannustuksesta sekä - tärkeimpänä - oman esimerkin antamisesta. Sinnikkyys saa väitöstutkimuksen valmistumaan päivätyön rinnallakin. Myös muulle perheelleni sekä ystäväilleni kuuluu kiitos kärsivällisyydestä niiden vuosien aikana, jotka kuluivat tutkimuksen pyörteissä. En muista edes sitä, miten monet syntymäpäivät ja kyläilykutsut matkan varrella unohdin. Urakan alkuvaiheessa eteenpäin kannusti erityisesti Jarkko Vainion tuki. Valtiotieteiden kandidaatti Pia Koistista kiitän hyvistä aihepiirin keskusteluista, jotka haastoivat myös oman työni rajauksia ja sokeita pisteitä. Valtiotieteiden maisteri Sanna Sarromaata kiitän tuesta ja parannusehdotuksista hetkellä, jona tekijä itse jo oli sokeutunut omalle tekstilleen.

Tutkimusyhteistyön mahdollistamisesta ja taustatuesta kiitän johtaja Tuike Karppista ja kehittämispäällikkö Juhani Pyyköstä Suomen Postista, johtaja Margita Klemettiä Mehiläisestä sekä johtaja Raimo Luomasta Vattenfallilta. Arvokkaasta avusta haastatteluaineiston käsittelyssä kiitän Miia Palokangasta Tutkimustie Consultingista. Eläke-Fenniassa kiitän kollegoistani Annika Blomqvistia hyvistä keskusteluista ja avusta yhteyksien luomisessa sekä esimiestäni Matti Carpénia tuesta ja kärsivällisyydestä. Taiteen tohtori Riitta Nelimarkka, graafinen suunnittelija Laura Hirva ja kielenopettaja Lynn Nikkanen ovat ansainneet kuniin kiitoksen, edelliset upeasta ja teemaan virittävästä kannen kuvituksesta ja suunnittelusta sekä jälkimmäinen loppuvaiheen abstract-osion kielentarkastuksesta. He varmistivat näin osaltaan lopputuloksen laatua.

Kiitän lämpimästi Liikesivistysrahaston Huugo ja Vilma Oksasen rahastoa sekä Emil Aaltonen Säätiötä, joiden taloudellinen tuki ratkaisi korvaamattomalla tavalla työn toteuttamisen tässä laajuudessa. Lopulta suurin kiitos kuuluu silti niille postilaisille, mehiläisille<sup>2</sup> ja vattenfallilaisille, jotka luottivat minuun ja tekivät kertomuksillaan työni mahdolliseksi. Toivon, että tämä esitys on kunnianosoitus heidän äänilleen.

---

<sup>2</sup> Muotoilu mehiläinen henkilöä tarkoittamassa ei suinkaan ole lyöntivirhe vaan sekä organisaation johdon että henkilöstön aineistossani laajasti omaksuma nimitys kankean mehiläisläisen sijaan.

## 2 TUTKIMUKSEN KYSYMYKSET, RAKENNE JA PERUSTA

Liikkeenjohdon muutoshallintaoppaat ja toisaalta yhteiskuntatieteen ja psykologian tutkimuskirjallisuus välittävät muutoksesta, vastarinnasta ja organisaation yhteisöllisyydestä kiehtovasti ristiriitaisen kuvan. Tutkimustyöni innoittajana olivat monet 2000-luvun ensi vuosina julkaistut esitykset työelämän perustavasta muutoksesta, useimmin huonontumisesta. Uusi keskustelun aalto käynnistyi vuonna 2005 sekä kotimaisessa että angloamerikkalaisessa tiedeyhteisössä ja tuotti joukon aiempaakin poleemisempia ja syvemmin yhteiskuntafilosofiaan ankkuroituja esityksiä. Kokoan seuraavassa luvussa yhteen näitä teesejä erityisesti muutoksen johtamisen ja vastarinnan näkökulmasta. Eri lähtökohtiin perustuvien tarkasteluiden väliset jännitteet olivat kiitollisia tämänkin tutkimuksen tulokulman asettamisessa.

Seuraavassa avaan tutkimukseni kaksi ratkaisevaa käsitettä: projektia innoittaneen näkemys *uudesta työstä* tai *uudesta kapitalismista* työelämän perustavan muutoksen mielessä sekä analyysiä kirkastaneen *suhde- ja tilannesidonnaisen ymmärryksen vallasta*. Lisäksi tarkastelen lyhyesti organisaatiota työn muutoksen ympäristönä. Tarkoituksenmukaista ei sen sijaan ole eksplikoida täsmälleen, mitä muutoksella tutkimuksessani tarkoitan. On parempi antaa käsitteen rajojen muodostua myöhemmin aineistoni ja siinä puhuvien ihmisten tulkintoja noudattaen. Tässä yhteydessä soveliaan holistiselta kuulostaa muotoilu, jonka mukaan muutos on minkä tahansa vanhan korvaamista uudella, tekemistä toisin (de Jager 2001, 25 sekä Hultman 1998, 51). Uudenkiillon takana on väistämättä myös menetystä. Czarniawska korostaakin tässä korvaamisen tapahtumassa väijäämätöntä kääntöpuolta: vanhan hävittämistä, esimerkiksi sanastojen, fyysisten tai symbolisten puitteiden ja toimintatapojen aktiivista unohtamista uuden tieltä (Czarniawska 1997, 489 - 492). Tuho on tärkeä osa muutoksen ymmärrystä ja auttaa selittämään sen kohtaamaa vastarintaa.

Valitsemani lähestymistavan, aineistolähtöisen teorian rakentamisen, logiikassa tutkimusta ei voi perustaa aiempaan tietoon ja käsitteistöön tutkimusaiheesta, vaan vasta prosessi itse synnyttää kehyksensä. Tästä vahvasta periaatteesta huolimatta on jo varsin tunnustettua, että teorian laatua voi merkittävästi parantaa tietoisuus aiemmasta tutkimuksesta sekä sen tarjoamista käsitteemuotoiluista. Tällaiset *herkistävät käsitteet* toimivat parhaimmillaan tärkeänä apuna aineistolähtöisen teorian viimeistelyssä. (Clarke 1997, 65.) Juuri tästä on kyse nytkin. Työtä innoittaneen keskustelun ja analyysin sensoreiden esittely ennen tutkimustuloksiin ja niiden tulkintaan siirtymistä on hedelmällistä myös lukijan kannalta. Aivan aluksi on tärkeää kuitenkin tarkentaa, mitkä ovat ne kysymykset, joihin tämä tutkimus pyrkii vastaamaan.

## 2.1 Tutkimuksen kysymykset ja esityksen rakenne

Projektia käynnistäessäni aiheen rajaus oli laava ja se kattoi kaikki muutoksen johtamisen ja vastarinnan ilmiöt luottamuksesta, organisaation sosiaalisiin suhteisiin ja johtamisen hyviin käytäntöihin. Työn varrella kävi vähitellen selväksi, että kiinnostavin näkökulmista avautuu tarkastelemalla organisaation ja sen jäsenten toiminnan ja kokemusten punoksia, toimijuuksia sekä toiminnalle annettuja motiiveja. Lopulta rajasinkin tutkimuksen analysoimaan ja tulkitsemaan kannattaviin tai vastustaviin kantoihin johtavaa päättelyä, tästä johtuvia julkisia ja kätkeytyjä toiminnan muotoja sekä strategista ja taktista tilannesuunnittelua työn ja organisaation muutoksen kehyksessä. Muutokselle annettu tulkinta on hedelmällinen tausta organisaatiossa esiintyvän toiminnan ja kokemuksen analysoinnille, sillä juuri uudessa tilanteessa toimintatyylien kirjon voi uskoa tulevan parhaiten näkyviin, kun virallisen organisaation menettelyt ja puitteet eivät vielä ole ehtineet vakiintua. Silti tutkimukseni voi ymmärtää myös esitykseksi strategisesta ja taktisesta suunnittelusta ja näitä toteuttavista käytännöistä työelämässä yleensä.

Yhteiskuntatieteet ovat uuden työn ja työelämän luonnetta polemisoidessaan ammentaneet pääosin työntekijän kokemuksesta. Liiketaloustieteet taas ovat piirtäneet muutosjohtajuuden kuvaa ja parhaita käytäntöjä tavoite-toiminta-tulos -pohdintojen kautta ensisijaisesti johdon näkökulmasta. Rajan yli on poikettu harvoin. Tähän mennessä työn ja organisaation muutoksia on suomalaisessa keskustelussa totuttu arvioimaan varsin teknisluonteisesti, pääasiassa niiden tulosten ja tavoitteiden toteutumisen kannalta, katsomalla, mitä viivan alle jää - joko työnantajan tai työntekijöiden näkökulmasta. Oma näkökulmani on olennaisesti toinen: keskityn siihen, millaisiksi organisaation jäsenet kokevat oman asemansa ja omat odotuksensa muutoksessa, millaisiin keinovalikoimiin ja koettuihin seurauksiin nämä johtavat sekä miten kertojan oma ja muiden osallisten toiminta esittäytyy. Olennaista on nyt itse tapahtumakulku, ei sen lopputulos. Toistuvien muutostilanteiden koettuja, sosiaalisia seurauksia voi pitää arvioinnin toisena kriittisenä ulottuvuutena, jatkuvasti uusiutuvana tuloksena, jolla on suuri merkitys yrityksen ja organisaation tulevan menestymisen edellytyksille.

Sosiaalisen käyttäytymisen tunnettu kolmijako - tekojen, vuorovaikutustapahtumien sekä kokemusten erottelu - toimii sellaisenaan pohjana myös tälle esitykselle (vertaa Homans 1950, 33 - 40). Muutos ei tapahdu, vaan se tehdään. Läpi tutkimuksen jatkuva näkökulmani korostaa toimijuutta ja ihmisten aktiivisuutta; ajopuiden liike ei ole sosiologisesti kiinnostavaa. Kiinnostuksen kohteena on yhtäältä se, ketkä ovat muutoksen ja vastarinnan toimijoita, ja toisaalta se, millä tavoin ihmiset kuvaavat itseään ja muita toimijoina. Olennaista on myös pohtia, miten toimijoiden välinen valtasuhde tulee näkyviin ja toteutuu käytännössä vuorovaikutuksen tai sen puutteen kautta. Juuri kokemus on monessa kohdin tärkeä

avainsana; tämä tutkimus perustuu organisaation ihmisten kokemaan ja tutkijalle esittämään toimintaan. Näin ollen myös aineiston ominaispiirteet sanelevat keskeisellä tavalla sitä, mistä voin puhua ja millaisiin kysymyksiin hakea vastauksia. Haastattelut ja elämäkerrat ovatkin mitä suurimmassa määrin myös tarkoituksellisia tulkintoja omista ja muiden tekemisistä ja tekemättä jättämisistä. Kokemuksen ja toiminnan suhde on tutkimuksen sisäisistä jännitteistä kenties kiinnostavin. Tiivistetysti voi todeta, että yhtä hyvin sekä työn lähtökohdina että tulosten ehtoina ovat koetun toiminnan esitykset.

Lavea tutkimusteema ja valitsemani näkökulmat kiteytyivät työn edetessä seuraaviksi kolmeksi avainkysymykseksi:

- Miksi organisaation, työn ja työyhteisön muutoksia kannatetaan tai vastustetaan, ja miten näihin kantoihin päädytään?
- Minkälaisia ovat muutoksen edistämisen ja sen vastustamisen erilaiset toimintamuodot, ja milloin niihin turvaudutaan?
- Miten osalliset kokevat ja esittävät oman paikkansa ja toimintansa muutostilanteessa ja suhteessa muihin?

Keskeisenä tavoitteenani on luoda muutoksen edistämisen ja vastarinnan yleinen malli, joka auttaa ymmärtämään syy-seuraussuhteita: toiminnan juuria ja toimijuuden vaikuttimia. Aineistolähtöisen teorian rakennustyössä olennaisella tavalla suuntaavaa on juuri se, että maalina on nimenomaan toiminnan malli, jopa systeemi, eikä siis käsitejärjestelmä, joka mahdollisesta tarkkuudestaan huolimatta on aina staattinen. Toinen keskeinen huomio liittyy mallille langetettuun ambition, sen yleisyyteen: lopullisena tavoitteena ei siis olekaan kuvaus yksin kolmessa aineisto-organisaatiossani esiintyvistä toiminnasta.

Tutkimuskysymykseni tuottavat vastauksia, jotka ovat arvokkaita ennen kaikkea työn sosiologisen orientaation kannalta. Työ yhdistää yhteiskuntatieteiden valtaa ja vastarintaa koskevaan teoriaperinteeseen hieman uudella tavalla perinteistä liikkeenjohdon ja kauppatieteiden tutkimusta. Samalla tutkimus välttää tarttumasta moniin työnsosiologian keskeisiin mutta jo tarkoin punnittuihin teemoihin: työlle annettuihin määritelmiin, työssä toteutuvaan direktioon ja hallintasuhteisiin tai esimerkiksi sosiaaliseen pääomaan työssä ilmenevän luottamuksen perustana. Niin ikään tutkimuksen perimmäisinä kohteina eivät ole organisaatiot yleensä tai nyt käsillä olevina esimerkkeinä eivätkä liioin näiden muutosprosessit. Monia kiinnostavia alueita sivutaan tässä esityksessä vain materiaalin ja työkalun merkityksessä.

Työn ja organisaation muutosta sekä toimijuutta ja toimintaa koskevan sosiologisen analyysin lisäksi keskeisenä tavoitteena on tuottaa myös arkipäivän tarpeita palvelevaa henkilö- ja

muutosjohtamiseen liittyvää tietoa<sup>3</sup>. Projektijohtamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä päivätyöni suomalaisen finanssisektorin palveluksessa on ehtinyt antaa arkikokemuksen, jonka pohjalta pystyn toivottavasti myös akateemisen tutkijan roolissa lähestymään valitsemieni tutkimuskysymyksiä organisaatioiden käytännön haasteet ymmärtäen. Pyrinkin työssäni jäsentämään strategioita ja tapoja, joilla ristiriitojen yli voidaan päästä johtamisen keinoin. Voidaanko ja osataanko vastarinta ottaa muutoksen palvelukseen, eräänlaiseksi sopeuttavaksi liikkeeksi? Nähdäänkö vastarinnassa uhkan lisäksi myös potentiaalia? Myös näiden kysymysten valossa haluan tuloksia aikanaan pohtia.

Edellä esitellyt näkökulmat ja tutkimuskysymykset sanelevat myös tämän esityksen rakenteen. Seuraavassa pääluvussa esittelen käyttämäni haastattelu- ja elämäkerta-aineiston sekä aineistolähtöisen analyysimenetelmän. Pääluvuista neljäs keskittyy puolestaan tutkimuksessa mukana olleiden kolmen organisaation sekä niiden muutuskulkujen ja erityispiirteiden avaamiseen. Viidennestä pääluvusta alkava laaja analyysin tulos- ja tulkintaosio käynnistyy muutossuhteen taustan, aiempien kokemusten ja tulevaisuudenodotusten, käsittelyllä. Tämän jälkeen siirryn esittelemään toimijuuden synnyn ja aineistosta tunnistamani erilaiset toimijaroolit. Seitsemännessä pääluvussa tiivistän toiminnan muodot ja näiden luokittelun yläkategorioiksi. Toiminnan kuvaus noudattaa nelijakoa yhtäältä julkisiin ja toisaalta kätettyihin käytäntöihin sekä näiden taustalla vaikuttaviin strategisiin valintoihin ja taktisiin askelkuvioihin. Kahdeksannessa luvussa esittelen aineiston pohjalta rakentamani kokonaiskuvan toiminnan mallista organisaation muutostilanteessa. Tämän jälkeen pohdin muutostilanteissa ilmenevän vallan käytännöllistä luonnetta ja vaikutuksia. Esityksen päättävässä kymmenennessä luvussa käsittelen tutkimukseni tuloksia aiemman teorian ja tutkimuskysymysteni ristivalossa sekä pohdin esittämäni mallin yleistettävyyttä ja laatua. Sosiologina kiinnostavia teemoja ovat tässä yhteydessä myös muutosvastarinnan tulkitseminen kapitalismikritiikkinä sekä uuden työn ja kapitalismin ja niiden pelisääntöjen aitouden kriittinen arviointi.

## 2.2 Työ ja uusi työ

Miksi juuri nyt on oikea hetki selvittää työn muutokseen liittyviä käytäntöjä ja kokemuksia? Tässä ajassa ja tutkijoiden sille tunnistamassa uudessa ihanteessa, joustavassa työelämässä, on nähtävillä jotain erityistä myös organisaatioiden johtamisen ja vastarinnan kannalta. Esimerkiksi vuoden 2003 työolotutkimuksen mukaan jopa viidennes suomalaisista työntekijöistä kokee epävarmuutta työsuhteessaan. Osuus on lisääntynyt seitsemän vuoden takaiseen tutkimukseen nähden. (Tilastokeskus 2003, Tilastokeskus 1997.) Kehityksen

---

3 Hyödyllä tarkoitan tässä sellaisen tietämyksen lisäämistä, jossa muutoksen onnistumisena ymmärretään lopputulos, jossa samanaikaisesti on saavutettu uudistukselle asetetut tavoitteet ja toisaalta päästy henkilöstön ja organisaation kokemuksen kannalta kestävään, luottamusta ja motivaatiota rakentavaan tilanteeseen.

taustalla on nähty suomalaisen työelämän muuttuminen työntekijän kannalta raaemmaksi jo 1990-luvulta alkaen. Laajemmin vasta vuosituhanen vaihteessa aiheesta virinnyt keskustelu oli keskeinen innoittaja tutkimusaiheelleni.

Työllä on ratkaiseva merkitys tavassa, jolla yksilö kiinnittyy osaksi yhteiskuntaa (Asp & Peltonen 1991, 12 - 13). Suomalaisessa kulttuurissa tämän merkityksen voi nähdä vielä erityisesti korostuneen, ja kansainvälisissä vertailututkimuksissa suomalaiset erottuvat nostamalla työn tärkeimpien elämänarvojensa joukkoon. (Kasvio & Nieminen 1999, 178.) Kortteisen mukaan työllä onkin tiivis kytkentä suomalaisten identiteettiin. Vielä korostuneemmin työssä selviytymisen eetos liittyy perinteiseen suomalaisen miehen malliin, jossa se nousee kunniakysymykseksi. Juuri tämän hengen voi Kortteisen mukaan nähdä erotavan suomalaisten kollektiivista tajuntaa monista muista kulttuureista. (Kortteinen 1992, 77 - 78.) Työn arvostuksen voi Suomessa kuitenkin arvioida viime aikoina laskeneen. Ponnistelut keskimääräisen eläkkeellesiirtymisiän nostamiseksi ovat alkaneet kantaa hedelmää vasta selkeiden taloudellisten kannustimien myötä, eikä työtilaisuuteen tarttuminen innosta lainkaan kaikkia pitkäaikaistyöttömiä varsinkaan, jos se tarkoittaisi samalla tulotason laskua. (Kasvio & Nieminen 1999, 178 - 179.) Suomalaisen yhteiskunnallinen asema määräytyy silti edelleen vahvasti työn kautta, vaikka entistä harvempi sijoittuu työmarkkinoille pysyvästi, täysiaikaisesti ja urallaan nousujohteisesti. Työn odotetaan yhä olevan mielenkiintoista, itsenäistä ja vakaata. (Nätti 1998, 49 - 52.)

Työ ja työelämä ovatkin teemoina kuuluneet suomalaisen sosiologian ytimeen. Aihepiirin tutkimus sai alkunsa Suomessa sotien jälkeisenä uudelleenrakennuksen ja nopean teollistumisen aikana 1950-luvulla. Teollistumisen yhteys työnsosiologian syntyyn oli toistanut samaa kaavaa myös muualla läntisessä maailmassa. Jo 1950-luku tuotti Suomessa viisi sosiologista työelämää koskevaa väitöskirjaa<sup>4</sup>. Angloamerikkalainen tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan tutkimusperinne tarjosi teoreettiset ja usein myös menetelmälliset lähtökohdat. (Asp & Peltonen 1991, 36 - 37.) 1960-luvulle tultaessa sosiologien kiinnostus ohjautui yhteiskunnan rakenteiden sekä sosiaalisten muutosten jäsentämiseen. Talouskasvun ja orastavan työvoimapulan hengessä 1970-luvun alussa työelämän tutkimus saavutti uudelleen suosiota. Marxilainen suuntaus oli vaikuttava, joskaan ei hallitseva, ja esimerkiksi työntekijöiden järjestäytyminen kuului tutkimusaiheisiin. 1970-luvun lopulla työelämän sosiologia kuitenkin poistui parrasvaloista palatakseen vasta uudenaikaisessa yhteiskunnallisessa tilanteessa 1980-luvulla taloudessa ja työelämässä tunnistettujen muutoksien myötä. Tämän kauden tutkimukset kattoivat suurelta osin elintason nousun, kult-

---

4 Aiheet käsittelivät tehdas- ja rakennustyöläisten työssä viihtymiseen liittyviä tekijöitä (Siipi 1954), työntekijöiden suhtautumista johtoon (Koli 1956), sosiaalisia suhteita sataman työyhteisössä (Koivisto 1956), työntekijän sitoutumista yhtiöltä työnantajaorganisaatioon ja toisaalta ammattiyhdistykseen (Seppänen 1958) sekä henkilöstön asenteita työpaikkansa teknologian uudistumista kohtaan (Laakkonen 1958).

tuurin ja teknologian lisääntymisen aiheita <sup>5</sup>. (Kauppinen 2005, 24 - 28 sekä Asp & Peltonen 1991, 42.)

Elinkeinorakenteen muutos on siirtänyt työelämän painopisteen maanviljelyksestä ensin teollisuustyöhön ja nyttemmin toimihenkilö- ja palveluammatteihin (Nätti 1998, 45). Työnsosiologisen tutkimuksen keskiössä on kotimaassa pysytellyt silti lähinnä teollisuustyö, jossa korkea järjestäytymisaste, ammattiliittojen vahvuus, ammattirooleihin liittyvät vastakkainasettelut ja hierarkiat ovatkin tarjonneet tutkimukselle kiinnostavan alustan. Suomalaisen työntekijän stereotyyppi alkaa silti enemmän ja enemmän olla toimisto- tai palvelutyöläinen, jolloin tarve myös näitä työmuotoja koskevalle työnsosiologiselle tutkimukselle on käynyt ilmeiseksi. Tähän haasteeseen tarttuu nyt oma tutkimukseni, jonka aineistoorganisaatioista voi ainakin ensi näkemällä löytää vain vähän yhtäläisyyksiä perinteiseen teollisuustyöhön. Erotuksena työnsosiologian perinteeseen aiheina eivät tässä liioin ole työ tuotantona, vaihtosuhteina ja direktio-oikeuksina tai professionaalisuutena vaan nimenomaan työelämän muutoksen ja sen organisaatioiden arkipäivän toimintaan siirtyneiden vaikutusten arviointi työntekijöiden kokemusten, toiminnan kuvausten ja organisaation valtasuhteiden kautta.

Työnteon puitteiden ja ehtojen muutokset sekä eräänlaisen henkilökohtaisen riskiyhteiskunnan muotoutuminen alkoivat nousta kansainvälisesti yhteiskuntatieteiden huomion poltopisteeseen jo 1980-luvun puolivälistä alkaen (esimerkiksi Beck 1986, Castells 1996 sekä Sennett 2002). Richard Sennett rakentaa suurta huomiota herättäneessä kirjassaan "Työn uusi järjestys" (*The Corrosion of Character*) lohdutonta kuvaa uudesta kapitalismista, jossa ihmiselle pysyvää on vain joustavuuden vaatimus ja työhön kohdistuvan muutoksen aineinen läsnäolo. Tämä joustava talous vaatii hänen mukaansa työntekijöiltä monipuolisuutta, muuntautumisen- ja -riskinottokykyä, avoimuutta muutoksille sekä suurempaa riippumattomuutta säädöksistä ja muodollisuuksista (Sennett 2002, 7). Alkujaan angloamerikkalaisesta taustasta ponnistanut keskustelu on rantautunut nopeasti Suomeen ja saanut täkäläiseen työkuulttuuriin liittyvät sävynsä (esimerkiksi Vähämäki 2003, Siltala 2004a, Kauppinen 2005). Termeinä käytetyt *uusi työ* ja *uusi kapitalismi* ovat eri näkökulmista samaa ilmiötä kuvaavia: edellinen ottaa kärjekseen yksilön kokemuksen työnsä muutoksesta, jälkimmäinen taas työn puitteiden perustavan nahanluonnin.

Sennett jaottelee joustavuuden vaatimuksesta ponnistavan uuden kapitalismin valtajärjestelmän kolmeen eri osaseen: instituutioiden jatkuvaan uudelleen keksimiseen, tuotannon

---

5 Esimerkiksi työpaikkaorganisaatioita (Lilja 1983), tietotekniikan yleistymistä ja sen vaikutuksia (Kortteinen & Lehto & Ylöstalo 1986), työhön liittyviä arvoja (Alkula 1981), työn merkitystä ihmisten elämässä sekä teollisuustyötä elämäntapana selvitettiin suomalaisittain perustavalla tavalla.

joustavaan erikoistumiseen sekä vallan keskittymiseen ilman keskittämistä<sup>6</sup>. Instituutioiden loputon uudelleen keksiminen - pystyttämisen ja purkamisen yhdenaikainen kierre - katkaisee hänen mukaansa yhteyden organisaatioiden perinteisiin. Uudelleenorganisoinnin mahdollisuuksien ja nopeuden varmistamiseksi turvaudutaan ulkoistamiseen, yhtiöittämiseen sekä tiimi- ja projektiorganisaatioiden käyttöönottoon. Tällaiset löyhät rakennelmat ovat helpommin myllerrettävissä uusiksi. (Sennett 2002, 46 - 57.) Joustava erikoistuminen taas tarkoittaa työtehtävien ja vaiheiden hajautumista ja ammattialueiden eriytymistä, jolloin kokonaisuuksien hahmottamisesta tulee työntekijälle entistä hankalampaa. Samalla hänen odotetaan olevan valmis suuntautumaan työuransa varrella ammatillisesti uudelleen useitakin kertoja työn kysynnän vaihtuvien ehtojen mukaan. Sennettin mukaan sekä monien maiden kansallisen työvoimapolitiikan että suuryritysten oman henkilöstöpolitiikan tavoitteeksi on tätä ajatellen nostettu ammattitaidon ja työtaidon nopea kierto. Kolmas muodoista, keskittyminen ilman keskittämistä, taas tulee Sennettin mukaan todeksi erilaisten seuranta-, kontrolli- ja ohjausmenetelmien kehittyessä. Joustavassa tiimiorganisaatiossa työntekijät ja yksiköt voivat nauttia näennäistä vapautta määrätä itse asioistaan jääden silti eksaktien tulostavoitteiden ja niitä seuraavien mittareiden puristukseen. (Sennett 2002, 46 - 57.)

Nämä Sennettin kuvaamat kehitystrendit on helppo tunnistaa medioiden talousuutisoinnissa. Yhtä hyvin niiden piirteitä löytyi aineistoni yrityksistä. Rakenteen evoluutio oli arkipäivää niin Postissa, jonka alue- ja toimipaikkaverkosto oli saanut tottua jatkuviin säästökuureihin, kuin Vattenfallissakin, jossa liiketoiminta-alueiden keskinäissuhteet ja sijoittumiset hakivat aineistonkeruun aikaan vielä muotoaan. Sekä Mehiläisessä että Vattenfallissa viime vuosina käyttöönotettu voimakas prosessiohjaus tarkoitti työkokonaisuuksien jakamista vaiheisiin, joista annettiin vastuu eri rooleille. Keskittyminen ilman keskittämistä taas toteutui kuvaavimmin erilaisten toiminnanohjausjärjestelmien mahdollistamana useaan pisteeseen hajautetun työn tarkkana seurantana. Esimerkiksi puhelinpalvelun standardoinnissa oli otettu tutkimuksen aikaan nopeita askelia sekä Mehiläisessä että Vattenfallissa. Sennettin tulkinta kapitalistisessa järjestyksessä tapahtuneesta paradigman muutoksesta ei ainkaan työelämän tasolla arvioituna ole harha suomalaisessakaan kontekstissa.

Kotimaista uutta työtä koskevaa keskustelua virittäneen Jussi Vähämäen mukaan uuden työn tekijöiltä edellytetään yhä suurempaa sitoutumista työhön, ja itse työ on luonteeltaan epämääräistä ja loputonta. Se irtautuu fyysiseltä työpaikalta ja tavoittaa tekijänsä aiempaa moninaisemmilla elämänpiireillä ja vaihtelevissa tilanteissa epäkonventionaalisinakin aikoina. Työaika ja vapaa-aika sekoittuvat ja limittyvät keskenään entistä useammin. (Vähämäki 2003, 16 - 17 ja 20.) Juha Siltalan suosima muotoilu, *työelämän huonontuminen*, kertoo paljon hänen positiotaan uutta työtä koskevassa suomalaisessa keskustelussa. Siltalan

---

6 Sennettin kolmijaon elementit tunnistaa myös May, joka tosin kutsuu niitä organisatorisiksi eufemismeiksi, joiden taakse kätkeytyvät todelliset materiaaliset, sosiaaliset ja symboliset vaikutukset (May 1999, 779).

mukaan tämä huonontuminen johtuisi työn vaihtosuhteen heikkenemisestä työntekijän kannalta. Nykyisenlaisessa työelämässä annetun työpanoksen ja työnantajalta saadun arvostuksen ja taloudellisen palkkion välinen tasapaino olisi näin järkkynyt. Työntekijän vaikutusmahdollisuus työhönsä ja kokemus omasta itsestään työnsä vaikutusvaltaisena subjektina olisivat heikentyneet siten, että itse työnkin mielekkyys olisi kärsinyt. (Siltala 2004a, 10 - 15.)

Uuteen kapitalismiin soveltuvan joustavan työvoiman kouluttaminen vie Sennettin mukaan kuitenkin aikaa (Sennett 2002, 102 - 103). Juuri tämä siirtymäkausi voi olla syynä siihen, miksi nopeita muutoksia työelämässä pelätään, miksi niihin väsyttään ja miksi muutokset herättävät myös vastarintaa. Uudistajien näkökulmasta vanha tietämys ja taito taas saattavat viipyillä nurkissa turhauttavan pitkään. Samaan ilmiöön viittaa myös Kortteinen puhuesaan vanhan ammattimiesperinteen aiheuttamasta kulttuurisesta vitkasta. Vanhat, vuosikymmenten aikana opitut taidot ja työtavat ovat yhä suuri ylpeyden aihe työntekijöille, vaikka työnantajan näkökulmasta kyse olisikin jo vanhentuneesta, poistuvasta, tehottomaksi käyneestä osaamisesta ja järjestyksestä. Kun työnantajan uudistukset koetaan loukkauksina ammattikunniata kohtaan, välittyvät perinteet muutoksissa selkeinä kitkatekijöinä. (Kortteinen 1992, 296 - 297.)

Työn ehtojen ja sisältöjen muutos heijastuu myös niihin liittyvien ja työnantaja- ja työntekijäroolien välisten jännitteiden ja konfliktien olemukseen. Jos vanhassa työssä etujen vastakkaisuuden koettiin ponnistavan yhteiskuntaluokkien vihollisuudesta, työntekijän vieraantumisen oman työnsä hedelmistä ja valta-asemien epädemokraattisuudesta, uusi työ synnyttää ristiriitoja, jotka perustuvat vaatimusten ja kykyjen sekä luottamuksen ja epävarmuuden väliseen asymmetriaan. Työnantajan edellyttäessä joustavuutta, hyvää henkeä, tehokkuutta ja kehityshalua työntekijä kaipaa turvallisuutta, varmuutta ja kohtuullisuutta. Tähän odotusten ristiriitaan ja sen synnyttäneeseen joustavaan järjestykseen palaan vielä esityksen lopussa.

Näin muotoutunut uuden työn lähes yksinomaan kielteinen kuva hämmentää. Onhan työelämän käytäntöjen muuttuminen samalla periaatteessa avannut paljon mahdollisuuksia työntekijän ja työnantajan välisen historiallisen ristiriidan ja epäluottamussuhteen liudentumiselle. Erilaisten kannustavien johtamisjärjestelmien, motivaatiotekijöiden ja yhteistointamuuotojen kehittymisen myötä on Matti Kortteisen mukaan nähtävissä merkkejä siitä, että työnantajan ja työntekijän yhteisten etujen alue voisi todella kasvaa. Tällöin erilaisiin ohjaus- ja palkitsemismekanismeihin kytketyt työntekijät toimisivat tavoiterationaalisesti omaa etuaan kalkyloiden ja maksimoisivat näin myös organisaationsa tulosta. Silti Kortteisen haastattelemat teollisuusorganisaatioiden työntekijät kuitenkin kokivat, että intressien vastakkaisuus oli pikemminkin korostumassa. (Kortteinen 1992, 211 - 212.) Monista mahdollisuuksista syyksi voi epäillä työyhteisön suhteissa aiemmin vallinneen status quon järk-

kymistä. Vaiheittain ja epätähtiin edistynvä muutos nostaa esiin yhä uusia sankareita ja tähtiä ja unohtaa vanhoja. Se uusii myös organisaatioiden sosiaalisia ja valtarakenteita nopeammin kuin yhteisön jäsenet pystyvät niitä sulattamaan. Joustavissa organisaatioissa on vain liikkuvia osia: työn sisällöt, menetelmät, johtamisen järjestelmät, ympäristö ja toiminnan reunaehdot hakevat jatkuvasti uusia muotoja. Rutiinin kaipuu ja sen murtuminen on yksi muutoksen paradokseista.

Monen psykologisesti orientoituneen historioitsijan reunahuomautus kuuluu, että ihmiset kaikkina aikoina kokevat, että juuri heidän elinaikanaan on käynnissä voimakas ja merkityksellinen murroskausi. Uusi työ elämän puitteiden murroksena voi hyvin olla yksi tämänkaltainen kokemustotuus. Mullistuksen todellisuuden arviointi ei kuitenkaan kuulu tämän projektin kattamaan kehykseen; yhteiskuntateorian kannalta se on riittävän tosi, jos niin kerran koetaan. Keskustelu uudesta työstä ja kapitalismista on ollut keskeinen virittäjä tämän tutkimuksen näkökulmien valinnalle. Parhaimmillaan termit toimivatkin sosiologialle myös talousjärjestystä koskevaa ymmärrystä osaltaan lisäävinä menetelmällisinä apuvälineinä.

### 2.3 Organisaation muutos ja sen vastaanotto

Ranskassa muutosvastarinta saa yleensä lakon muodon, Suomessa sen keskeisin ilmaus on mykkyys tai jupina. Otollisin ympäristö näille molemmille on kahvihuoneen, yleisönosaston tai raitiovaunun tapainen puolijulkinen tila.  
(Nevanlinna & Relander 2006, 96.)

On mielenkiintoista pohtia, löytyykö edellisessä luvussa kuvatulle uuden työn todellisuu-delle vastinpari myös työorganisaatioiden viimeaikaisessa kehityssuunnassa. Tältä osin kuvan voi nähdä osin ristiriitaisena. Engeströmin mukaan prosessien tarkempi ohjaus ja yhteisöllisyyden samanaikainen lisääntyminen vahvistavat menettelytapoihin suuntautuvaa uutta byrokratiaa, kun taas yksilösuoritusten korostus ja joustavuuden lisääntyminen voimistavat toisaalla tuloksiin suuntautunutta markkinalähtöistä orientaatiota (Engeström 2002, 28). Lyhyt ekskurssi organisaation määritelmään, sen muutokseen ja muutoksen saamaan vastaanottoon on paikallaan tutkimusmaastoon orientoitumiseksi. Haen seuraavassa vastausta kysymykseen, millainen organisaatio on toiminnan ja kokemisen ympäristönä?

Yhtäältä organisaation tarkoituksen voi hakea sille uskotusta tuotannollisesta tehtävästä. Esimerkiksi Etzionin mukaan organisaatiot ovat ihmisten yhteenliittyminä erityisiä ja tarkoituksellisesti rakentuneita määrättyjen tavoitteiden saavuttamiseksi (Etzioni 1964). Tätä muotoilua tukee Parsons esittäessään, että organisaatioita ja niiden kehittämistä tarvitaan, jotta eriytyneessä yhteiskunnassa on mahdollista saavuttaa nekin tavoitteet, jotka eivät ole yksilösuoritusten saavutettavissa (Parsons 1960, 40). Selznick puolestaan tiivistää organi-

saation merkityksen rationaalisen toiminnan rakenteelliseksi ilmaukseksi (Selznick 1948, 25)<sup>7</sup>.

Toisaalta organisaatiolle voi tunnistaa tarkoituksen jo sen jäseniinsä harjoittamasta kontrollista. Esimerkiksi Sennett osoittaa 1800-luvun Bismarckin Saksan sotilaslaitoksen hierarkista mallia noudattaneille organisaatioille tärkeän sosiaalisen kurinpidon tehtävän: työntekijä, jolla oli vakaa asema organisaation kehityksessä ja siihen liittyvä status, ei todennäköisimmin ryhtynyt kapinaan vaan päinvastoin tuki rakennetta (Sennett 2006, 21). Niin ikään Katzin ja Kahnin mukaan organisaatiot ovat sosiaalisia järjestelmiä, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä roolien, normien ja arvojen kautta (Katz & Kahn 1966).

Samalla on huomattava, että organisaatio ja sen jäsenet ovat subjekteina erillisiä toisistaan. Kaikki organisaation jäsenet eivät lopulta jaa sen virallisia tavoitteita samassa mittakaavassa (Hosking & Morley 1991, 57). Käsitellessämme organisaatiota käsittelemme aina joukkoa tahtovoimaisia ihmisiä. Weickin määritelmä organisaatiolle onkin kiinnostava juuri jäsenten ja institutionaalisen puitteen erottelussa. Hänelle organisaation kehysten tehtävänä on pitää ihmiset kiireisinä, viihdyttää heitä, tarjota kokemuksia, synnyttää aineistoa tarinointiin ja sallia seurustelu, eikä juuri muuta. Hänelle organisaatio on vain maisema inhimilliselle kokemiselle. (Weick 1979, 264.) Organisaatio kokemisen maisemana ja organisaatio kokemuksena sellaisenaankin on lähtökohtana paras myös tälle tutkimukselle huolimatta siitä, että se irtautuu jo kauas tavoiterationaalisesta koneesta, jollaisena organisaatio monesti on hallintoteoriassakin haluttu nähdä.

Esityksessä ymmärrän organisaation institutionaalisen ja toiminnallisen rakenteen ja kulttuurin yhteispunoksena; kone ja sitä käyttävä ihmisyhteisö risteävät tavalla, jossa täsmällinen erittely on vaikeaa. Silti pyrin jatkossa tekemään eron virallisen ja epävirallisen organisaation välillä. Edellinen tarkoittaa fyysisiä rakenteita, dokumentoituja johtamisjärjestelmiä ja niistä johtuvia asemia ja hallinnan käytäntöjä. Jälkimmäinen taas viittaa organisaation kansalaisyhteiskunnan kaltaiseen puoleen: vapaamuotoisiin työyhteisöihin ja näiden moninaisiin vuorovaikutustilanteisiin ja ohi muotojen tapahtuvaan asioidenhoitoon. Puheessa tapahtuvan jaottelun tarkoitus ei ole kuitenkaan alleviivata osien erillisyyttä vaan taata käsitelyn tasapainoisuus.

---

7 Yhtäläisyysmerkkien sijoittaminen organisaation ja rationaliteetin väliin ei ole kuitenkaan näin mutkatonta. Esimerkiksi Weick väittää, että organisaatioissa on rationaalisuutta huomattavasti vähemmän kuin yleensä luullaan. Organisaation osat elävät ja niiden väliset suhteet muuttuvat, ja tämä jatkuvuuden ainainen katkeaminen aiheuttaa epävarmuutta ja epätarkoituksenmukaisuutta organisaatioinstituution tavoitteen kannalta. (Weick 1995 ja Weick 2001.) Uuden kvartaalituloksia metsästävän kapitalismin on toisinaan nähty vähentäneen organisaation kykyä pitkäjänteiseen tavoitteellisuuteen ja toimintaan. Heikkilän ja Aaltosen mukaan kyse ei olekaan siitä, että rationaalisuutta ei pidettäisi itsessään enää arvokkaana vaan siitä, että olosuhteet, joissa rationaalisuus hallitsee, ovat käyneet harvinaisiksi. Organisaation luonnetta onkin jouduttu pohtimaan uudelleen, kun vuosikymmeniä vanhat ideaalit ovat näin hapertuneet. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 95 - 96.)

Selznickin mukaan organisaatiot ovat ennen muuta ihmisten vuorovaikutuksen kautta jatkuvasti kehittyviä sosiaalisia systeemejä (Selznick 1957)<sup>8</sup>. Tästä konstruktivistisesta lähtökohdasta organisaatio luo itseään koko ajan uudelleen jäsentensä tekojen ja kommunikaation avulla. Organisaatio on entistä vähemmän systeeminen kokonaisuus, jolla on selkeät rajat, ympäristö ja sopeutumistehtävä. Organisaatio on näin osa toimintansa ympäristöä ja luo samalla sitä. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 95 - 96.) Tämä edelleen tarkoittaa, että organisaation muuttuminen edellyttää väistämättä myös sen jäsenten toiminta- ja ajattelumallien muutosta, poisoppimista vanhasta ja uuden omaksumista (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 1997, 133 ja myös Johnson 1987, 249). Muutos, paremmin kuin vakaus, on myös organisaation tosi luonne (Weick 1979).

Organisaatioilla on myös kovin erilaisia valmiuksia muuttua. Nelson ja Burns nimeävät neljä organisaatiotyyppiä: menestykseen tähtäävän, ennakoivan, mukautuvan ja reaktiivisen organisaation. Reaktiivisessa organisaatiossa muutokset näyttäytyvät rangaistuksina, mukautuvassa kulttuurissa sopeutumisen tapana, ennakoivassa kulttuurissa varovaisena suunnitelmallisuutena ja menestyvässä kulttuurissa taas mahdollistamisena. Kehittämistyön tarkoituksena reaktiivisessa organisaatiossa on hengissä säilyminen, mukautuvassa pysyvyys, ennakoivassa taas sopusoinnun saavuttaminen ja menestyvässä organisaatiossa uudistaminen. (Nelson & Burns 1984, 241.)

Moss Kanter on kuvannut kiinnostavasti organisaatioiden kaksi puhdasta arkkityyppiä. Ensimmäinen, segmentalistinen organisaatio on hierarkkinen ja läpi standardoitu ja tämän vuoksi lannistaa innovaatioita sisällään. Tällainen organisaatio tavoittelee stabiiliutta ja muuttuu vain väistämättömän edessä. (Moss Kanter 1983, 27 - 29.) Toinen muodoista, inkrementaalinen organisaatio taas luo itseään jatkuvasti uudelleen, ja kurin sijaan sitä pitää koossa jäsenten sitoutuneisuus (Moss Kanter 1983, 34 - 36). Kahtiajaon taustalla voi nähdä oivaltavan kysymyksen: minimoidaanko organisaation järjestelyllä ihmisen älykkyyden tuomia haittoja vai maksimoidaanko sen sallimia etuja (Räsänen 1997, 64 - 66). Muutoksen ympäristönä inkrementaalinen organisaatio on suotuista, kun taas segmentalistisen voi olettaa uudistuvan lähinnä konfliktien kautta.

Myös muutosten käsittelyssä ja toteutustavassa on organisaatioiden välillä merkittäviä eroja, jotka siirtyvät suoraan sekä rakenteen toimintaan että henkilöstön kokemuksiin. Organisaation kohtaamia muutoksia voidaan erotella esimerkiksi sen mukaan, syntyvätkö ne sisäisistä aloitteista ja kehittämistarpeista vai ulkoisista paineista ja toimintaympäristön elämi-

---

<sup>8</sup> Ihmisen ja organisaation suhteen molemminpuolisesta kontekstia muokkaavasta luonteesta kirjoittavat myös Hosking ja Morley (Hosking & Morley 1991, 5).

sestä (Tainio & Valpola 1996a).<sup>9</sup> Mintzbergin mukaan monien uudistusaloitteiden kohtaloksi koituu se, että niiden maalina on vain organisaation byrokraattinen puoli, instituutio, orgaanisten osien, ihmisten ja toiminnan, jäädessä varjoon (Mintzberg 1979). Kuitenkin juuri epävirallinen koneisto pitää organisaation arkea yllä.

Mintzberg asettaa vastakkain vanhoillisen konebyrokraattisen organisaatiomallin ja joustavan adhokratian. Edellisen säätö ajaa luonteenomaisesti työntekijät ahtaalle, koska teknisen ja sosiaalisen systeemin välillä vallitsee ammottava epäsuhta. Se mikä on hyväksi tuotannolle, ei ole hyväksi ihmiselle. (Mintzberg 1979, 339.) Monissa matriisi- ja orgaanisissa malleissa toteutuva adhokratia on puolestaan joustava, tehokas ja nopeasti uudistuva. Samalla tällainen organisaatio on hengeltään voimakkaan poliittinen ja kylmän darwinistinen. Se tarjoaakin selviytymisen kanavan vain sopeutuvimmille ja tehokkaimmille tuhoten heikot lenkkinsä. (Mintzberg 1979, 462.) Uudistumista edesauttava luova tuho hävittää näin lopulta lakeijansa. Adhokratia kuulostaa pitkälle Sennettin kuvaaman uuden kapitalismin ihanteelta. Autoritääriin konebyrokraatia onkin viidakon lait sallivaan adhokratiaan verrattuna suorastaan suojeleva. Cleggin mukaan organisaation byrokratiassa toteutuva rationaalisuus on jopa tae sen oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta. Byrokratian moraalisuus piilee sen lupauksessa kohdella jokaista jäsentään vain tämän organisaatiossa vahvistetun statuksen mukaan eikä millään muulla perusteella. (Clegg 1990, 4.)

Organisaatioiden uudistuspyrkimyksissä toistuvasti kohdatut vaikeudet ovat varmistaneet sen, ettei muutoksen yhteydessä ole unohdettu puhua sen herättämästä vastustuksesta ja torjunnasta. Organisaatiossa ilmenevän vastarinnan luonteesta on esitetty monta tulkintaa. Sen on yhtäältä nähty nousevan puolustavista rutiineista (esimerkiksi Argyris & Schön 1974 ja Argyris & Schön 1978) tai toisaalta kuvastavan vastareaktiota johdon harjoittamaan kontrolliin (esimerkiksi Jermier & Knights & Nord 1994). Näiden reaktiivisten painotusten sijaan kannatan itse ymmärrystä vastarinnan pidemmälle sosiaalisesti konstruoituvasta luonteesta. Esimerkiksi Fordin, Fordin ja McNamaran mukaan työntekijät rakentavat kantansa pikemminkin muutoksen ympärillä syntyneiden vuorovaikutustilanteiden kuin sen objektiivisen sisällön pohjalta. Liioin vastarinta ei heille ole henkilökohtainen ilmiö vaan sosiaali-

---

9 Muutoksia voi jaotella lähteen rinnalla myös niiden mittakaavan ja tavoitteenasettelun mukaan. Esimerkiksi Bartunek erottelee kaksi tyyppiä: ensimmäisen luonteeltaan määrällisen muutoksen, esimerkiksi tuotannon tai tuottavuuden lisäyksen, ja sitä seuraavan laadullisen, uudistavan muutoksen. Vasta jälkimmäisessä on pohjimmiltaan kyse aidosta uudelleen syntymisestä (Bartunek 1993). Samaten Calis ja Gamache korostavat oikeiden uudistavien innovaatioiden eroa verrattuna versiointiin ja tuotannon optimointiin. Monet valmistavat ja tuotesuuntautuneet teollisuusyritykset keskittyvät heidän mukaansa muutoksissaan pitkälti lähinnä korjaavaan inkrementaalisuuteen. Näille yrityksille liiketoiminnan perimmäiset uudistukset ovat siksi usein kivuliaita ja vaikeasti käynnistyviä. (Calis & Gamache 1981, 24 - 25.) Honkanen puolestaan tunnistaa organisaation kehittämisen malleissa kaksi vastakkaista lähestymistapaa: yhtäältä inhimillisen-proseduraalisen, jossa korostuvat vuorovaikutus, prosessit, kulttuuri sekä epävirallisen ala, ja toisaalta teknostruktuurialisen, jossa huomio keskittyy rakenteeseen, toimintaan sekä virallisen alueeseen (Honkanen 1989, 10 - 17).

sen systeemin osa, jota vahvistaa organisaation epävirallinen todellisuus. (Ford & Ford & McNamara 2002.) Argyris on käyttänyt organisaatiokäyttäytymistä kuvatessaan vastarinnan sijasta rajaavampaa defensiivisten käytäntöjen käsitettä (Argyris 1990). Termi vie huomion aivan oikein arkisten toimintamuotojen tasalle, vaikka korostaakin turhaan niiden rutiinikaltaisuutta.

Muutosvastarinnalle on eri yhteyksissä johdettu sankka joukko vaihtelevia syitä. Silti taksonomiat muistuttavat paljon toisiaan. Selitykseksi on tarjottu henkilöstön luontaista vakauden kaipuuta ja organisaation perinteiden merkitystä. Tutusta ja turvallisesta on tällöin vaikea luopua edes hyvin perustellusti. Vastarinnan lähteeksi on nähty myös muutoksen ja yhteisön vakiintuneiden normien välinen ristiriita. Kalkylatiivisempaa motiivivia edustavat esimerkiksi pelko etujen ja aseman menettämisestä sekä muutoksen tuoman henkilökohtaisen hyödyn puuttuminen. Myös huonon tiedonkulun on nähty johtavan väärinymmärryksiin ja virhetulkintoihin, jotka heijastuvat edelleen vastarintana. Muutosta puolustavan argumentaation falskius ja ristiriita suhteessa organisaatiolle arkijärjellä tunnistettuihin vaatimuksiin herättävät nekin vastustusta. Myös pelko uusia osaamisvaatimuksia kohtaan voi vaikuttaa työntekijöiden kriittisyyden taustalla. (Kosonen & Buharist & Kesäjärvi & Kymäläinen & Lehtonen & Salonen, & Tanskanen 1999.)

Liikkeenjohdon teoria on pyrkinyt avaamaan muutostilanteissa tyypillisesti kehittyviä ongelmia ja tarjoamaan niihin ratkaisusuosituksia. 1980- ja 1990-luvuille ajoittunut muutosjohtamisen kultakausi tuotti kansainvälisesti kasapäin sekä tutkimusta että oppaita. Monet muutosjohtamisen teoreetikot ovat koonneet suoraviivaisia metodi- ja työkalusuosituksia muutosvastarinnan sulattamiseen erilaisissa olosuhteissa ja ympäristöissä (muun muassa Kotter & Schlesinger 1979, 109 - 113, Hultman 1998, typologioita Drazin & Joyce 1979, 302 - 307 sekä Darling & Taylor 1989). Opaskirjallisuus on herättänyt myös kriittisempiä ääniä. Monet näistä esityksistä eivät huomioi riittävästi epävirallista organisaatiota ja jäsenien negatiivisia kokemuksia ja toimia: rakenteellinen säätö tehokkuuden lisäämiseksi tapahtui tällöin inhimillisesti kovin vajaassa kehikossa (vertaa Donaldson 1985 ja Donaldson 1987). Monet tarkasteluista korostavat, että ihmisten sopeutuminen muutokseen kestää yleensä aina pidempään kuin ennalta on osattu aavistaakaan (esimerkiksi Kotter 1995 ja myös Suni 1996). Samalla on huomattu, että monet perinteisesti organisaatioissa suositut tavat käsitellä vastarintaa tosi asiassa vain lisäävät sitä. Perusongelmaksi on nähty niiden kilpailullinen lähtökohta; implisiittisesti ja joskus eksplisiittisestikin odotetaan eri asemassa toimivien työntekijöiden olevan halukkaita mitteleämään keskenään parempien asemien puolesta. (Maurer 1996, 38.)

Suomessa organisaatioiden ja henkilöstön muutoskokemuksia on jo 1990-luvun alusta luki-en tutkittu melko runsaasti erityisesti psykologian, tuotantotalouden ja liiketaloustieteen aloilla. Lama ja erityisesti pankkikriisi lieveilmiöineen tarjosivat materiaalia empiiriselle

tutkimukselle. Esimerkiksi Heikkilä käsitteli kahden suuren suomalaisen liikepankkiryhmän SYP:n ja KOP:n fuusiota työntekijöiden kokemuksena. Tässä yhteydessä hän käytti muutosmyrskyn käsitettä kuvaamaan kokemusta kertaautuvasta ja rajusta uudistuskaudesta. (Heikkilä 1998.) Suni puolestaan käsitteli jo aiemmin 1990-luvun alussa tapahtunutta Postipankin saneerausta liikepankiksi (Suni 1996). Taloudellisen matalasuhdanteen rajut vaikutukset ja tutkimustarve eivät rajoittuneet vain finanssisektorille. Esimerkiksi Ranki jäseni eri henkilöstöryhmien toisistaan poikkeavia selviytymisstrategioita laman kouriin joutuneen Tampellan kriisiorganisaatiossa (Ranki 2000). Viimeistellessäni omaa tutkimustani talvella 2006 sain käsiini juuri julkaistun väitöskirjan, joka käsittelee Vattenfallista 2000-luvun alussa uuteen palveluyritykseen siirtyneen henkilöstön muutoskokemuksia ja pyrki luomaan mallia muutosprosessin keskeisistä vaikutussuhteista (Syrjälä 2006). Sinänsä kiinnostavan mallin lähtökohtina ovat kuitenkin lähinnä omistajapolitiikan muutokset, jolloin suhde omaan tutkimukseeni jää väljäksi. Empiiristen tutkimusten rinnalla esimiestyöhön ja organisaatioiden muutosvalmennukseen on laadittu runsaasti kotimaista käsikirjallisuutta. Perustaa näihin on haettu useimmin psykologiasta<sup>10</sup> ja kasvatustieteistä.

Organisaatiot nousivat sosiologisen tutkimuksen erityiskiinnostuksen kohteeksi laajemmin vasta 1940-luvun jälkipuoliskolla. Scottin mukaan tyypillinen sosiologinen tulokulma on liittynyt organisaation arvojärjestyksiin sekä normien ja kokemusten vaikutuksiin käyttäytymiselle (Scott 1981, 8 - 10). Myös työn muutokseen erityisesti muutosvastarinnan kannalta ehdittiin tarttua sosiologiassa jo ennen suurta johtamistutkimuksen aaltoa. Tällöin keskityttiin usein yksilöllisiin reaktioihin ja konfliktitilanteisiin (esimerkiksi Miller & Labowitz 1973). Myös kotimainen sosiologinen työntutkimus on tuottanut tasaisesti organisaatioiden rakennemuutoksiin liittyvää kirjallisuutta. Keskiössä ovat tosin olleet lähinnä julkisen sektorin tehostamistoimenpiteiden vaikutukset henkilöstöön<sup>11</sup>, asiakkaisiin sekä sosiaaliseen ja sukupuoliseen tasa-arvoon, jolloin näkökulma koko yhteiskunnan tasolla on jäänyt vielä vähemmän kattavaksi.

---

10 Esimerkiksi Nakari ja Valtee ovat kuvanneet henkilökohtaisesti koettua muutosta vaiheiden kautta. Ensimmäiseksi pintaan nousee toimintakyvyttömyys ja voimattomuuden tunne. Lamaantumista seuraa tapahtuneen kieltäminen tai sen merkityksen vähättely. Kolmannessa vaiheessa todellisuuteen herääminen aiheuttaa masennusta. Neljännessä vaiheessa yksilö alkaa hyväksyä realiteetit ja irrottaa otettaan vanhasta. Tämän jälkeen hän voi jo kokeilla uutta ja etsiä uusia ratkaisuja. Kuudennessa vaiheessa muutoksen merkitys löydetään, ja yksilö alkaa ymmärtää tapahtuneen syytä ja seurauksia. Lopulta muutos sisäistetään, ja yksilö löytää uuden tasapainon. (Nakari & Valtee 1995, 116.)

11 Esimerkiksi Eräsaari kuvaa tutkimuksessaan valtion rakennushallituksen alasajoa ja hajottamista useaksi yritysorganisaatioksi henkilöstön kannalta. Leimallisesta henkilöstönäkökulmasta huolimatta hänen tarkastelussaan on silmiinpistävää, miten muutoksen kohdannut rakennushallituksen henkilöstö kuvataan pikemminkin muutoksen kouriin joutuneena objektina. Henkilöstö esitetään passiivisen ja avuttoman uhrin roolissa, ei aktiivisena subjektina. Yritykselle annettusta Engel-nimestä väännetty ”musta enkeli” vain otti kenet halusi. (Eräsaari 2002.)

Organisaatioihin liittyvää tutkimusta voi yhteiskuntatieteen ja liikkeenjohdon teorian kannalta rajata ja lokeroida monin tavoin. Esimerkiksi Juutin mukaan organisaatiokäyttäytymiseen liittyvää tutkimusta voidaan pitää soveltavana tieteenalana, jonka tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää ihmisten käyttäytymistä työssä, lisätä organisaatioiden tuottavuutta sekä kehittää niiden toimintaa (Juuti 1992, 7 - 10). Tarkastelua voi tutkimuksen mielessä tehdä vähintään kolmella tasolla: organisaatiokokonaisuuden, organisaation osarakenteen tai yksittäisten jäsenten kannalta (Scott 1981, 10). Oma tutkimukseni lepää viimeksi mainitulla tasolla: analyysi kohdistuu yksittäisiin jäseniin tai jäsenten epämuodollisiin ryhmiin ja rakentaa vasta tältä pohjalta kohti kokonaisia organisaatioita kattavaa toiminnan mallin kuvaa.

Clegg pitää organisaatioanalyysin tapauksessa synonyymeinä nimityksiä organisaatiososiologia, organisaatioteoria, hallintoteoria tai organisaatiotutkimus (Clegg 1990, 3). Oman tutkimukseni lokeroinnissa suosin itse nimitystä organisaatiososiologia. Sekä liikkeenjohdon teorian että sosiologian perinteisiä kysymyksenasetteluita kokoava lähtöasetelma johtaa vääjäämättä siihen, ettei tutkimukseni ole työelämän sosiologiaa kuitenkaan sen tutuimmasa mielessä. Tarkastelun keskiössä ei nyt ole ihmisten suhde työhönsä vaan pikemminkin kokemukset muutoksissa ilmenevistä valtatilanteista sekä erilaiset toiminnan kuvaukset ja tekemisen selitykset. Henkilöstön ääntä tulkitessaan tutkimukseni palaa kuitenkin sosiologian juurille: tarkastelun valokeilassa ovat lopulta epävirallisen organisaation ja hierarkiasa heikompien tunnot.

Organisaatioteorian tarjoamista näkökulmista olen tässä tutkimuksessa turvautunut jossain määrin niin kutsuttuun valtaperspektiivitarkasteluun (muun muassa Mintzberg 1973 sekä Clegg 1975, 1979 ja 1989). Sen lähtökohtana on ajatus organisaatioista areenoita, joilla toimijat kilpailevat erilaisista resursseista monimutkaisissa peleissä ja säännöstyöissä. Keskeisiä ovat yhteydet avainresursseihin: taloudelliseen pääomaan, taitoihin ja tietoon sekä verkostoihin. (Clegg 1990, 85.) Seuraavassa luvussa avaan tarkemmin omaksumani käsityksen tällaisen kamppailuissa toteutuvan vallan luonteesta ja perustelun, miksi resurssiajattelu sellaisenaan ei kuitenkaan palvellut analyysiä ja tulkintaa riittävästi. Myöhemmissä vaiheissa hyödynnän vallan määritelmää ennen kaikkea virallista organisaatiota ja sen johtajuutta haastavien tekojen tulkinnassa.

## 2.4 Valta suhteina ja tilanteina

Mikä oikeastaan on muutosvastarinta-termin mieli? Käsite kätkee sisäänsä yrityksen muuttaa poliittinen kysymys psykologiseksi kysymykseksi. Sen käyttö antaa ymmärtää, että uudistuksia vastustetaan, koska henkilöstöön on sattunut juurtumaan irrationaalisia ja subjektiivisia *asenteita* - eikä esimerkiksi siksi, että työntekijät puolustaisivat etujaan, varjelsivat ammatilliseen kokemukseensa perustuvia käytäntöjä tai olisivat aidosti eri kannalla.

(Nevanlinna & Relander 2006, 97.)

Organisaation tavallisesti pyramidimainen muoto sanelee selvät käskysuhteet ja kertoo toimijoiden statuksen virallisissa yhteyksissä. Kuten Scott raadollisesti toteaa, organisaation yläpäässä ovat ne, jotka antavat määräyksiä kaikille mutta eivät ota niitä keneltäkään, ja alapäässä ne, jotka ottavat käskyjä käytännössä katsoen kaikilta mutta eivät jakele niitä edelleen kenellekään (Scott 1990, 23). Puhe käskysuhteista ja virallisen statuksen osoittamista liittyy tämän tutkimuksen kannalta kuitenkin vallan käsitettä kapeampaan hallinnan käsitteeseen.

Tutkimukseni otsikoinnin ja tehtävänasettelun kannalta olennaista on ymmärtää vallan ja hallinnan ero. Näistä vain edellinen, valta, on kiinnostavaa ja elävää tämän projektin kannalta, sillä hallinta on hierarkkisen organisaation sisäänrakennettu piirre, jonka suuntaa ja luonnetta ei maksa vaivaa kyseenalaistaa. Hallinta on ennalta nähtävää<sup>12</sup> ja julkista. Se on mitattavissa ja vertailtavissa. Se on institutionalisoitunut vallan lähde, mutta ei suinkaan mitenkään itsestään selvästi etuoikeutettu sellainen. Hallinta on organisaatioille välttämätön realiteetti päivittäisen toiminnan ja organisaation jatkuvuuden takaamiseksi. Sitä edustaa esimerkiksi työnantajan laaja direktio-oikeus työtehtävien hoidossa ja järjestämisessä. Hallinta toteutuu eksplisiittisinä ja implisiittisinä pakkoina. Tässä esityksessä tutkin kuitenkin valtasuhteita ja vallan toteutumista, en asemien välisiä suhteita tai komentoketjuja. Tämän tutkimuksen kannalta hallinta on vain kalpea aavistus vallan kokonaisuudesta.

Laajempi näkökulma avautuu, kun tutkimusteemaa lähestytään Michel Foucault'n valtakäsityksen kautta. Hänelle valta tarkoittaa toiminta-alueensa järjestystä sisäisesti ylläpitävien voimien kokonaisuutta. Valta on peliä ja ristiriitaa. Se mullistaa tai vahvistaa voimasuhteita

---

12 On mielenkiintoista, miten lähes kaikessa organisaation pyramidirakenteesta johdetussa miltei huomaamattomaksi ja itsestään selväksi arkipäiväistyneessä symboliikassa voi nähdä myös hallitsevien ja hallittujen erottelun. Esimerkiksi Eräsaari pitää fyysisiin puitteisiin liittyvien tilallisten metaforien merkitystä keskeisenä organisaation suhteiden määrittäjänä: ylhäällä olevat huoneet ovat arvostetumpia kuin alhaalla olevat, ja korkeassa asemassa oleva saa enemmän tilaa kuin hierarkian alapäässä toimiva (Eräsaari 1995). Myös Lakoffin ja Johnsonin mukaan tilaan liittyvät metaforat ovat erittäin tärkeitä ihmisen kaikessa ajattelussa ja toiminnassa. Ylhäällä ja alhaalla, sisällä ja ulkona, edessä ja takana, keskellä ja reunalla ovat metaforisia avainpareja, jotka toteutuvat lähes jokaisessa organisaatioissa. (Lakoff ja Johnson 1980, 14 - 21.)

ja kääntää niitä uusiin muotoihin. Valta on myös tilanneasetelmia, joissa hallintasuhteet alkavat vaikuttaa. Valta on Foucault'lle pohjimmiltaan vain kommunikaation muodon nimitys. (Foucault 1998.)

Foucault'n valta ei nimenomaan ole hallinnan tavoin pysyvää, rakentunutta ja hierarkkista<sup>13</sup>. Se ei ole staattista järjestystä vaan alati muuttuva kenttä. Valta syntyy tullessaan käyttöön, toiminnassa. Se on toimijoiden välinen vaikutussuhde ja luonteeltaan sekä taktista että strategista. Valtaverkostoissa tuotetaan sosiaalinen, kulttuurinen ja subjektiivinen todellisuus. Valtasuhteessa ei voi tehdä vertailuja ulkoapäin; se on sisäistä vuorovaikutusta. Foucault'lle toimijoiden välisten sosiaalisten suhteiden luontainen olemus on kamppailu ja konflikti. (Helén 1994, 276 - 278.) Tässä ajatuskehikossa valta ei milloinkaan ole nollasummapelin seuraus, vaan kuten Niklas Luhmann huomauttaa, vallan voimistuminen yhtäällä organisaatiossa tiivistää valtaa myös toisaalla; hallitsijoiden ja hallittujen valta voi tilanteessa lisääntyä samanaikaisesti heidän keskinäissuhteidensa jännittyessä (Luhmann 1979, 179 - 182).

Foucault ei pyrkinyt suuren valtateorian luomiseen vaan kuvaamaan valta-analytiikkaa, joka toteutuu käytännöllisten historiallisesti erityisten tilanteiden ja suhteiden tulkinnassa (Foucault 1998). Foucault'laisella vallalla ei siis ole suoranaista tekemistä operaatioiden päämäärien - muuttamisen, hyväksikäytön, kuluttamisen tai tuhoamisen kykyjen - kanssa, vaan sen voi nähdä menetelmällisenä aparaattina (Foucault 1986a, 217). Tämän tutkimuksen kannalta valta on juuri metodin apuväline, herkistävä käsite. Tutkimustehtävä, joka ei keskity organisaation muutoksen taustaresursseihin tai lopputuloksiin vaan prosessiin sekä sille annettuihin tarkoituksiin ja tulkintoihin, hyötyy käsitteestä, joka painottaa vuorovaikutustilanteiden merkitystä eikä kunnioita muodollisia asemia. Foucault'laisen valtaymmärryksen ansio välittyy tulevissa analyysin tulos- ja tulkintaluvuissa juuri siinä, ettei käytäntöjä ja toiminnan muotoja tai näiden taustalähtökohtia pääosin kytketä organisaation rakenteellisiin ehtoihin. Toimijuus jää tällöin mahdolliseksi kaikille hallinta-aseamista riippumatta. Toki merkittävä osa aineistoni kuvaamista valtatilanteista ja näiden ratkaisuista on silti leimallisesti kiinni juuri organisaatiosysteemin hallinnassa.

Anthony Giddens kuvaa hallinnan (domination) ja vallan (power) suhdetta kiinnostavasti tavalla, joka auttaa jäsentämään paremmin helposti utuiselta tuntuva foucault'laista tulkintaa. Hallinta liittyy rakenteeseen (structure) vallan kiinnittyessä vuorovaikutuksen (interac-

---

13 Vallan ja hallinnan eron lisäksi on paikallaan erottaa vielä englannin power-termin toinen mahdollinen käänös, voima, jonka tässä yhteydessä näen toteamukseksi vallan ilmenemisestä. Se on valtatilanteessa todettua ja koeteltua kykyä.

tion) alueeseen kyvyn (facility) toimiessa välittäjänä (Giddens 1984, 29)<sup>14</sup>. Hänen mukaansa resurssit ovat sosiaalisten systeemien, esimerkiksi virallisten ja epävirallisten organisaation osien, rakenteistuneita ominaisuuksia, jotka synnytetään yhä uudelleen tietoisten toimijoiden vuorovaikutuksessa (Giddens 1984, 13 - 16). Giddensin huomiot antavat tilaisuuden sekoittaa pakkaa entisestään. Valtataistelu on hänen mukaansa yhdenaikaisesti sekä konflikti resursseista että konflikti näytöksenä; se on yhtäältä taistelua vallan jaettavista lähtökohdista ja näiden seurannaisista hallinnan ja kontrollin<sup>15</sup> mielessä sekä samalla jossakin tilanne, jossa valta toteutuu ja tulee näkyväksi. (Giddens 1984, 283 - 284).

Foucault'n mukaan kaikkialla, missä on valtaa, on myös vastarintaa<sup>16</sup>, eikä vastarinta koskaan ole ulkopuolinen suhteessa valtaan (Foucault 1998). Vain jos tilanteessa ei ole vaihtoehtoja, ei ole valtaakaan, ja ratkaisu jää silkan hallinnan varaan. Orja ei ole valtasuhteessa isäntäänsä vaan fyysisen pakon alaisuudessa. (Foucault 1982, 211 - 213.) Vastarinta on vallan tavoin sosiaalisesti rakentuva kategoria (Knights & Vurdubakis 1994, 169). Tällöin vallan ja vastarinnan dikotominen erottaminen totalisoisi Foucault'n mukaan tilanteen vain hallitsevien eduksi (Foucault 1980, 141 - 142). Knightsin ja Vurdubakis'n mukaan eronteko hallitsevien ja vastarintaliikkeen välillä on organisaatioissakin aina ennen kaikkea poliittinen muotoilu (Knights & Vurdubakis 1994, 179 - 181).

Vastarinnan lähteet löytyvät organisaatioyhteisön muuttuneesta valtatilanteesta. Foucault'n mukaan erilaiset vallat voivatkin saavuttaa tasapainon vain hetkellisesti ja niiden suhde on aina altis järkytyksille ja uudistumiselle. (Knights & Vurdubakis 1994, 175 - 178.) Huolimatta hauraudestaan hetkellinenkin tasapainon kokemus pitää silti tehokkaasti yllä organisaation vakauden tunnetta. Muutoksissa tulee kuitenkin häpeämättömästi näkyväksi se, miten vanhat kuninkaat sortuvat ja uudet nousevat. Valtasuhteiden kannalta tarkasteltuna muutos on aina yhdelle ystävä ja toiselle vihollinen.

Collinsonin mukaan työyhteisön hallinta ja vastarinta ovat niin pitkälle keskinäisesti elvyttäviä, että itse asiassa vain ne luovat toisensa. Näin valta ja sen vastustaminen voivat puhoutua organisaatiossa ilmeneväksi - usein tuhoavaksi - kierteen, jossa kaikinpuolinen

---

14 Giddensin rakenteistumisteoriaan (Giddens 1984) ja tekstissä sivuttuun rakenteen kaksitahoisuuteen ei tässä yhteydessä ole tarpeen syventyä enempää, koska yksin hallinnan ja vallan erottaminen on tämän tutkimuksen tarpeisiin hyvin riittävä.

15 Giddens tarkoittaa kontrollilla (control) yksien toimijoiden, ryhmien tai tyyppien kykyä vaikuttaa toisten toimijoiden toiminnan olosuhteisiin (Giddens 1984, 283). Pалаan kontrolliin tämän määritelmän alle hyvin mahtuvassa mutta aineiston kannalta jo eriytyneemmässä merkityksessä tuonnempana tunnistamieni toiminnan julkisten muotojen yhteydessä.

16 Foucault tunnistaa kolme erilaista vastustavan kamppailun arkkityyppiä: hallintaa vastaan, riistoa vastaan sekä alistusta ja subjektivointia vastaan käytävät taistot (Foucault 1982, 211 - 213).

vallankäyttö on seurausta toisiaan uudistavista strategioista ja vastastrategioista. (Collinson 1994, 49 - 51.) Konflikti on dominoivan idean ja vastarinnan, siis kahden vallan lajin kärjistynyt - vaikkakin ehkä hiljainen - yhteentörmäys. Tällainen vastarinta ei yleensä voi vakavasti uhata vakiintuneen hallinnan olemassaoloa, vaan itse asiassa hallinnan uudistuminen ja sopeutuminen käy lopulta kaikkein parhaiten juuri sen kohtaaman kritiikin kautta. (Knights & Vurdubakis 1994, 179 - 181.)

Giddensin suosituksi tulleessa valtakäsityksessä leimallista on sen toimijakeskeisyys: valta tulee hänen mukaansa todeksi, kun se hyödyntää toimijoiden muutosvoimaa asetettujen päämäärien saavuttamiseksi - joko tiedostaen tai tiedostamatta (Giddens 1979, 91 - 93 sekä Giddens 1976, 110). Nyt omaksutussa Foucault'n määritelmässä vallalla ei kuitenkaan ole yhtä suuntaa eikä siis selvää lähdettä tai maalia. Tämä kuulostaa hankalalta toimijuuksien analysoinnin kannalta. Foucault'n mukaan ei kuitenkaan ole olemassa valta-tieto-suhteiden ulkopuolisia asemia, vaan juuri valta synnyttää itseään vastustavat subjektit. Hänen mukaansa valtaa vastustavat ovat toimijoita täsmälleen samantyyppisissä rooleissa kuin vallankäyttäjätkin. Usein he ovat suhteiden verkostoissa yhdenaikaisesti sekä vallan agentteja että sen toisten ilmentymien vastustajia. (Knights & Vurdubakis 1994, 184 - 185.) Tämä tarkoittaa tutkimuksessani sitä, että analyysin kannalta muutosta vastustavat eivät asetu mitenkään sekundääriin asemaan suhteessa muutosta kannattaviin. Vastarinta tekee itse asiassa paremmin näkyväksi vallan intressit ja kanavat sekä hallintana että sitä laajemmin.

Jos valta, vastarinta ja toimijatkin vaihtuvat aina tilanteen mukaan, ei voi olla myöskään yleispätevää perustelua vastarinnalle. Vain silloin, jos olettaisimme vallan kategorisesti aina edustavan pahaa voimaa ja vastarinnan vastaavasti vapauttavaa voimaa, olisi muu kuin tapauskohtainen lähestyminen mahdollista. Tämä ei tutkimukseni kannalta varsinkaan ole perusteltua. Foucault'n mukaan vastarinnan tehtäväksi ei voikaan säilyttää valtareformia. (Knights & Vurdubakis 1994, 186 - 187.) Vaikka valta eikä liioin vastarinta ole pahaa luonnostaan, muistuttaa Foucault, että kaikissa vallan muodoissa piilee mahdollisuus pahaan. Ne ovat siis aina vaarallisia ja siksi epäluotettavia. (Foucault 1986b, 343.)

Vallan ja vastarinnan symbioottisuus ja toisiaan uudistava luonne kuulostavat kohtalokkaita vastarinnan rationaliteetin ja oikeutuksen kannalta. Mitä hyötyä siis on kritiikistä, jollei se varmasti lupaa uutta parempaa vallankäyttöä ja hallintaa? Miksi ylipäätään käydä vastustamaan, kun muu lopputulos kuin vallan yltyminen ei kerran edes voisi olla mahdollinen? (Knights & Vurdubakis 1994, 175 - 178.) Ilman kykyä reformiin vastarinta jää periaatteelliseksi työkaluksi niille, jotka kieltäytyvät sietämästä olemassa olevaa järjestystä. Se on tällöin tyytymättömien legitiimi ilmaisukanava. (Knights & Vurdubakis 1994, 175 - 178.)

Knightsin ja Vurdubakis'n mukaan valta-analytiikan hyödyllisyys organisaatioiden vastarintatutkimukselle tulee ilmeiseksi, kun ymmärretään hylätä ajatus erillisistä leireistä ja alu-

eista ja tunnustetaan vallan ja vastarinnan yhteenkietoutuneisuus (Knights & Vurdubakis 1994, 168). Kaksinapainen kuva, jossa sisäpiirin valta ja ulkopuolinen vastarinta ottavat mittaa toisistaan, ei tässä tutkimuksessa kantaisikaan pitkälle tilanneanalyysin apuvälineenä. Tässä esityksessä käsittelen vastarintaa organisaation jäsenten ja myös itse organisaation sisänrakennettuna ominaisuutena. Vastarinnan ilmeneminen ja konfliktisuus ei niin ikään ole kiinnostavinta yksin hetkissä ja tilanteissa vaan jatkumona ja kokemuksiin ja suhteisiin välittyneenä. Tätä ja aiempia luvussa tehtyjä huomioita pyrin kunnioittamaan tulevissa analyysin tuloksiin ja tulkintaan keskittyvissä luvuissa.

### 3 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tutkimus on leimallisesti aineistolähtöinen. Sen asetelmaa ja teoreettisia kehyksiä ei siis kiinnitetty ennalta vaan näkökulmat valikoituvat ja kirkastuivat aineistonkeruun, analyysin ja tulkinnan myötä. Tärkeämpää oli tarttua siihen, mikä tutkimuskysymysten valossa vaikutti kiinnostavalle. Keräsin aineiston kaksivaiheisesti kolmesta suomalaisesta suuryrityksestä, Suomen Posti Oyj:stä, Mehiläinen Oyj:stä ja Vattenfall Oy:stä. Näille kaikille leimallisesti toimihenkilö- ja palvelutyövaltaisille organisaatioille yhteistä oli toiminnan, ympäristön ja yritysidentiteetin selkeä muutos viimeisten vuosien aikana.

Se, että osallistujiksi valikoitui pelkästään suuryrityksiä, oli tietoisien harkinnan tulosta. Ensimmäkin suurilla, useita satoja tai tuhansia henkilöitä työllistävillä organisaatioilla on tavallisesti voimakas oma intressi perehtyä organisaatio- ja muutokulttuuriinsa syvällisesti, ja ne panostavat systemaattiseen johtamisen ja henkilöstön kehittämiseen. Toiseksi näillä organisaatioilla on omat erikoistuneet vastuuhenkilönsä ja -toimintonsa koordinoimassa henkilöstöasioita ja usein laajemminkin toiminnan muutoksiin liittyviä kysymyksiä, ja näin yritysten sisältä oli projektia käynnistettäessä helposti saatavissa sivustatukea ja asiantuntijaresursseja. Kolmantena perusteena ratkaisulle pidän sitä, että maantieteellisesti ja erikoisaloittain usein hajautuneet suuret organisaatiot eivät ole - tai eivät ole ainoastaan - niin yhtenäisiä ja homogeenisiä konglomeraatteja, kuin yleisesti uskotaan ja yritykset usein itsekin haluavat asian esittää. Yrityskulttuurin murroksia, muutoksia ja huolenaiheita tuskin koetaan samoin pohjoissuomalaisessa parin hengen myynti- ja huoltokonttorissa kuin pääkaupunkiseudun keskusorganisaatioissa toimivassa kansainvälisessä tuotekehitysyksikössä. Onkin mahdollista väittää, että suuren työyhteisön ja organisaation sisällä toimii monin tavoin eriytyneitä ja erikoistuneita pieniä työyhteisöjä ja organisaatioita. Pienissä yrityksissä tällainen skaalautuminen ylöspäin sen sijaan ei olisi tullut kysymykseen.

Aineiston ensimmäinen, taustaa työlle antanut osa koostuu yli 300 kirjoitetusta muutoselämäkerrasta, ja toinen varsinaisen analyysin kohteena ollut aineiston osa muodostuu yli 150 avoimesta teemahaastattelusta. Tavoitteenani oli käyttää organisaatioita, edustettuja henkilöstöryhmiä ja erilaisia muutostarinoita peleinä toisilleen niin kutsutun aineistolähtöisen teorian, grounded theoryn, luomisessa. Aineiston jopa poikkeuksellinen laajuus teki tutkimuksesta työlästä, mutta oli ratkaisevan tärkeää tutkimustavoitteen kannalta: toiminnan yleisen mallin oli noustava yksittäisten työyhteisöjen ja yritysten tason yläpuolelle.

#### 3.1 Tutkimuksen aineisto

Kaikissa kolmessa yrityksessä henkilöstöjohto salli tai jopa pohjusti minulle vaivattoman pääsyn organisaation sisimpään. Tutkimukseni aineisto koostuu kahdesta toisiaan täydentä-

västä osasta, henkilöstön kirjallisista muutoskuvauksista ja -elämäkerroista sekä avoimista teemahaastatteluista. Käynnistäessäni tutkimusta en ollut vielä tarkoin pohtinut kahden aineistotyypin suhdetta, ja lopulliset käytöt ja lähestymistavat muotoutuivat vasta analyysin alkuvaiheessa.

Muistelmakirjoitukset kerättiin henkilöstöltä eräänlaisen kirjoituskilpailun muodossa. Mahdollisuutta kirjoittaa omista kokemuksista markkinoitiin mukana olleiden organisaatioiden sisäisissä intranet-verkkopalveluissa, muilla sisäisillä uutis- ja tiedotejakeluilla sekä erilaisen tilaisuuksien yhteydessä ja muutamissa yhteyksissä myös luottamusmiesverkostojen kautta. Kirjoituskutsussa kerrottiin lyhyesti tutkimusprojektistani sekä annettiin esimerkkejä teema-alueista, joita toivoin käsiteltävän. Ohjeissa korostettiin osallistumisen vapaaehtoisuutta, kehoitettiin käyttämään luovuutta ja kirjoittamaan siten kuin hyvältä tuntui ja omassa rauhassa. Kutsussa selvitettiin myös kirjoitusten käyttöä tutkimuksessa sekä tietosuojaan ja etiikkaan liittyviä kysymyksiä, jotta roolini tutkijana ymmärrettäisiin kaikissa yhteyksissä oikein. Postissa ja Vattenfallissa osallistuneiden kesken arvottiin lisäksi pieni lahjakorttipalkinto, mikä osaltaan lisäsi joidenkin intoa kirjoittaa. Kaikkiaan muistelmavaiheelle oli kussakin organisaatiossa varattu aikaa noin puoli vuotta, mutta myös useat myöhästyneinä saamani tekstit saivat osakseen saman käsittelyn.

Kiinnostus osallistua kirjoittamalla yllätti tutkijan itsensäkin. Kaikkiaan sain kokoon 309 tekstiä, joista 202 tuli postilaisilta, 49 mehiläisiltä ja 58 vattenfallilaisilta. Lisäksi sain muutamissa tapauksissa käyttööni muuta materiaalia, kuten kirjeitä, päiväkirjoitteita ja sähköpostiviestejä. Monille työn puitteissa tarjottu kirjoitusmahdollisuus oli selvästi toiminut oman käsittelyn, useimmin surutyön, muotona ja kanavana tuoda julki omat tuntemukset, jotka arkipäivän puurtamisen keskellä jäivät helposti ääneen lausumatta. Kirjoitusten tyyli vaihteli merkittävästi. Muutamat olivat laajoja ja huolellisesti koottuja kronologisesti eteneviä omaelämäkertoja, toiset taas tiiviitä vastauksia kirjoituskutsussa annettuihin esimerkkiteemoihin. Keskimäärin kirjoitusten pituus oli noin kolme koneella kirjoitettua sivua. Tyypillinen kirjoittaja oli keski-ikäinen toimihenkilönainen, mutta myös varsin nuorten ja toisaalta eläkeikää lähestyvien muistelmia kertyi ilahduttavasti. Miehistä kirjoittamaan päätyi useimmin pitkän työuran asiantuntija- ja esimiestehtävissä tehnyt toimihenkilö. Varmasti juuri kirjoittajien työn luonteesta johtuen sain suurimman osan teksteistä sähköpostin liitetiedostoina.

Muistelmakirjoitusvaihe ajoittui kaikissa kolmessa organisaatiossa aikaan juuri ennen haastatteluvaiheen käynnistymistä. Tämä oli hyödyllistä kahdesta syystä. Ensinnäkin ajallinen läheisyys tarkoitti käytännössä sitä, että sekä kirjoituksissa että haastattelupuheissa nousivat esiin samat avaintemat ja kokemukset. Näin pystyin saavuttamaan suuremman joukon ihmisiä kuin pelkin haastatteluin olisi koskaan ollut mahdollista. Toiseksi muistelmakirjoitukset auttoivat minua tutustumaan organisaatioihin ja niiden historiaan sekä ymmärtämään

uudistuksia syvemmin henkilöstön kokemuksen kannalta. Muutoselämäkertojen tärkeänä roolina olikin lopulta avata ulkopuoliselle tutkijalle taustaa organisaatioiden läpikäymistä muutoksista ja niihin liittyvistä tunnoista. Niiden avulla olin valmiimpi pian seuranneeseen haastatteluvaiheeseen.

Siirtyminen aineistonkeruun toiseen jaksoon, avoimiin teemahaastatteluihin, kävi tutkituissa organisaatioissa vaiheittain heti muistelmakirjoitusvaiheen päätyttyä. Postissa ja Mehiläisessä ensimmäiset varsinaiset haastattelut tein lokakuussa 2003 ja viimeiset helmikuussa 2004. Vattenfallissa haastattelut ajoittuivat vuoden 2004 maaliskuusta kesäkuuhun. Pohjustin haastatteluvaihetta yhdessä organisaatioiden yhteyshenkilöiden kanssa. Henkilöstötoiminnon johtajina he nimesivät eri liiketoiminta- ja ammattialueilta sekä fyysisistä toimipisteistä joukon uusia paikallisia yhteyshenkilöitä, joiden kanssa sovin haastateltavien esivaiheesta, kutsumisesta ja käytännön järjestelyistä. Haastateltavien anonymiteetin ja tietosuojan kannalta oli olennaista, että kaikki ratkaisut hajautuivat kymmenille eri henkilöille, joista kenelläkään minua lukuun ottamatta ei ollut tarkkaa tietoa siitä, missä kaikkialla haastatteluja tehtiin ja keitä kaikkia ne koskivat.

Laadin paikallisille yhteyshenkilöille oman taustamateriaalin, jonka perusteella he pystyivät itse perehtymään tutkimukseeni sekä houkuttelemaan mukaan varsinaiset haastateltavat. Viestinnässä oli omat haasteensa, sillä tärkeää oli, että yhteyshenkilöt saivat selkeän käsityksen sekä omasta vastuustaan että vaitiolovelvollisuudestani ja roolistani riippumattomana tutkijana. Samalla oli tärkeää selventää, millaista valikointia halusin haastateltavien osalta suosia ja millaista välttää. Olennaista oli löytää haastatteluihin henkilöitä, jotka edustivat mahdollisimman monenlaisia kokemuksia työnsä ja työyhteisönsä muutoksista ja olisivat valmiita myös puhumaan niistä.

Tarkoitukseni oli alusta pitäen myös nauhoittaa haastattelut, mistä mainittiinkin jo ensimmäisten kutsujen yhteydessä, jotta itse tilanteissa ei enää syntyisi kiusallisia yllätyksiä. Täydensin haastateltavien joukkoa kaikissa kolmessa organisaatiossa vielä oma-aloitteisesti saamieni yhteydenottojen perusteella sekä muistelmakirjoittajien joukosta. Haastateltavien valikoinnissa pyrin mahdollisimman suureen edustavuuteen niin ammatillisen kirjjon, iän, sukupuolen kuin organisatorisen aseman ja maantieteellisen sijainninkin perusteella. Jokainen haastatteluun tuleva sai lisäksi etukäteen liuskan mittaisen esittelyn tutkimuksestani, haastattelun tarkoituksesta ja aiheista sekä tietojenkäytöstä ja tietosuojasta. Tämä taustapaperi osoittautui tärkeäksi, sillä sen perusteella liki kaikilla haastatteluun tulleilla oli jokin käsitys tutkimuksestani perusideasta, ja jotkut olivat valmistautuneet tilanteeseen kunnioitetavan huolellisesti. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kaikki myös hyväksyivät haastattelutilanteen nauhoituksen. Joidenkin keskustelujen aikana sammutin kuitenkin välillä nauhurin haastateltavan pyynnöstä hänen kertoessaan asioita, joiden arkaluontoisuuden ko-

ki aiheuttavan itselleen liian suuren riskin. Myös lukuisat taustakeskustelut jäivät tallentamatta nauhalle. Näistäkin käytössäni olivat silti kirjoitetut muistiinpanot.

Kaikkiaan haastatteluita kertyi 154 kappaletta. Niistä 138 myös nauhoitettiin, ja 16 jäi yksin kirjoitettujen muistiinpanojen varaan. Haastattelu koostui aina alkukeskustelusta ja taustatietojen keruusta, varsinaisesta nauhoitetuksi tulleesta haastattelusta sekä usein sitä seuranneesta vapaamuotoisesta jälkipuheesta, jonka aikana saatoin saada lisävalaistusta joihinkin asioihin, kuulla vinkkejä organisaation tabuista tai yksinkertaisesti kommentteja haastattelusta tilanteena. Nauhoitetun osuuden keskipituus jäi hieman alle tuntiin lyhimmän kestässä 20 ja pisimmän kahteen osaan jakautuneena 111 minuuttia. Useimmille osallistuneille haastattelutilanne oli välittömien kommenttien ja myöhemmin kuulemani palautteen perusteella ollut rentouttava ja hyvin myönteinen kokemus. Organisaatioittain haastattelut jakautuivat seuraavasti.

**Taulukko 1 Haastattelut ja niiden kestot organisaatioittain**

Organisaatio	Haastatteluita yhteensä	Nauhoitettuja	Ei nauhoitettuja	Lyhin, minuuttia	Pisin, minuuttia
Mehiläinen	43	41	2	24	111
Posti	54	49	5	20	90
Vattenfall	57	48	9	24	64

Kaikki haastattelunauhat purettiin sanatarkasti kolmessa vaiheessa pääosin haastattelujakson vielä kestäessä. Toisena aineiston laajuutta kuvaavana tunnuslukuna mainittakoon, että valmista purettua materiaalia kertyi 1,5 rivivälillä ja 12 pisteen normaalilla kirjasimella kirjoitettuna kaikkiaan 2 199 sivua.

**Taulukko 2 Haastatteluiden purut organisaatioittain**

Organisaatio	Purettuja sivuja
Mehiläinen	667
Posti	812
Vattenfall	720
Yhteensä	2199 liuskaa

Vaikka tarkoitukseni ei ollutkaan tutkia työntekijöiden ja johdon vastakkainasettelua, on haastatteluaineisto helppo jakaa näkökulman mukaan kahtia työntekijöiden ja toimihenkilöiden sekä esimiesten ja johdon haastatteluihin. Haastattelurunko oli sama molemmille ryhmille, sillä en halunnut keinotekoisesti luoda polarisaatiota organisaatiohierarkian ääripäihin, mutta haastattelun sisältö painottui luonnollisesti haastateltavan aseman ja tehtävien mukaan. Työntekijä- ja toimihenkilörooleissa toimivien kanssa tein yhteensä 104 nauhoitettua haastattelua. Esimiesrooleissa ja johtavissa asemassa toimivien parissa keräsin vastavasti 34 nauhoitettua haastattelua. Muutamien asiantuntijoiden sijoittaminen jompaankumpaan ryhmään oli heidän työroolinsa perusteella varsin työlästä, sillä heillä oli taustallaan usein pitkä kokemus myös esimiestyöstä. Toisaalta erillisen kolmannen asiantuntijaryhmän perustaminen olisi tuntunut keinotekoiselta ja heittänyt omituisen varjon muiden ryhmien päälle; suurta osaa haastattelemistani henkilöistähän saattoi pitää hyvällä syyllä oman työalueensa asiantuntijoina. Käytänkin tässä jaottelun perusteena yksiselitteisesti sitä, onko haastateltavalla organisaatiossaan suoria alaisia sekä näin ollen työnjohdollinen rooli ja myös hallinnollista esimiesvastuuta.

Haastateltavien suhteellinen jakautuminen aseman mukaisten roolien perusteella vaihteli hieman organisaatioiden välillä. Siihen vaikuttivat paikallisten työyhteisöiden hierarkkinen organisoituminen ja erilaisten väliesimiesten lukumäärä.

***Taulukko 3 Haastattelujen lukumäärät haastateltavan työroolin perusteella organisaatioittain***

Organisaatio	Työntekijöitä ja toimihenkilöitä	Esimiehiä ja johtajia	Yhteensä
Mehiläinen	30	13	43
Posti	38	16	54
Vattenfall	45	12	57

Haastatteluiden lukumäärä mahdollisti sen, että kenttätyön edetessä tutkijalle syntyi vaikutelma aineiston kylläntymisestä monien teemojen osalta. Samalla eri toimipisteiden ja ammattiasemien oleminen edustettuina lisäsi myöhempien tulkintojen varmuutta. Aineiston moninaisuus ja määrällinen tasapaino organisaatioiden välillä helpottivat ratkaisevasti myös jäsentelyä kohti kaikki aineistoyritykset yhdistävää, laajemminkin yleistettävissä olevaa toiminnan kokonaismallia.

Kirjoitin haastatteluiden aikana jatkuvasti muistiinpanoja, sillä se vei huomiota alkutoimia hallinneesta nauhurista ja antoi sekä haastateltavalle että tutkijalle luonnollista aikaa myös pohdintataukoihin. Pidin haastatteluvaiheen aikana lisäksi tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjoitin ensi käden vaikutelmia haastatteluista sekä huomioita haastattelutekniikastani ja tilanteen kulusta. Huomasin esimerkiksi, että alussa minulla oli muutamissa kohdissa paha tapa täydentää haastateltavien lauseita, mikäli he itse pitivät mielestäni pitkäksi venyneen tuumaustauon.

Haastatteluiden keräämiseen käyttämäni ajanjakso oli yksi tähänastisen elämäni opettavaisimmista ja mieleenpainuvimmista. Sen aikana tulivat tutuiksi liian lyhyiksi jääneet yöunet, VR:n syrjäisemmätkin pysäkit, pienet maaseutuhotellit ja kunnat, joista työikäiset olivat alkaneet paeta työpaikkojen perässä kasvukeskuksiin, sekä ennen kaikkea kymmenet työyhteisöt, joissa jokaisessa oli omat ongelmansa ja toisaalta ilonaiheensa. Kevättalvella 2004 tuntui välillä jopa siltä, että vietin enemmän aikaa junassa kuin omassa vuoteessani. Omien kokemusteni rajallisuus ja nuoruus tulivat haastattelutilanteissa usein vastaan. Sain ohi kiihtävien hetkien aikana pohtia, miten reagoida luontevasti esiin purskahtavaan vihaan tai lohduttomaan itkuun, jossa tiivistyivät niin oman yksityis- kuin työelämäni takaiskut. Näissä tilanteissa tunsin itseni riittämättömäksi enemmän ihmisenä kuin tutkijana.

Toisaalta koin myös tilanteita, joissa oma olemukseni tuntui herättävän hämmennystä ja suhtautumispulmia haastateltavassa: minkä lajin hullu mahtoi olla pohjoisen pikkukylään eksynyt kaupunkilainen trendipelle, johon piti suhtautua vakavasti otettavana yliopistotutkijana? Useammin kuin kerran oli haastatteluun saapuvan yllätys suuri hänen löytäessään pöydän takaa omilla mittareillaan arvioituna nuoren poikasen professorikaliiberin keskiikäisen miehen sijaan. Ikäni ja olemukseni toimivat toisaalta hyvinä jäänsärkijöinä haastattelutilanteiden alussa ja luottamuksellisen keskustelun rakentamisessa. En ollut ainakaan uhka, enkä mitä ilmeisimmin johtokunnan lähettiläskään. Olin joka suhteessa niin ulkopuolinen, että minulle oli helppo puhua.

Oman pähkinänsä aiheuttivat haastatteluille varatut tilat. Välillä haastattelun luottamuksellisuus ja intiimiyden kokemus kärsivät huoneen koosta ja fyysisestä välimatkasta; välillä taas rauhaa ja luottamuksellisuutta loivat vain pari huteraa ylhäältä avointa seinäkettä, joiden läpi ja yli kaikki asiakaspalvelutilan äänet kuuluivat. Kerran tunsin itseni vastarintatutkimuksen oudoksi linnuksi tehdessäni haastatteluja johtokunnan entisessä kabinetissa hallituksen puheenjohtajien ankarien muotokuvien tuijottaessa seinältä. Haastatteluiden toteuttaminen vaatikin usein luovuutta ja päättäväisyyttä. Tosin vain kerran jouduin perustelemaan, miksi en pitänyt mahdollisena, että koko osaston väki olisi juoksennellut haastattelulle vallatussa taukotilassa hakemassa kahvia totuttuun tapaan läpi koko päivän.

Haastattelutilanteet eivät poikenneet merkittävästi sukupuolen tai iän perusteella eikä niiden kestossa ollut näitä jakoja noudattavia eroja. Karkeana yleistyksenä voi kuitenkin esittää, että naiset pohtivat enemmän työnsä yhteisöllisyyttä ja oman toimintansa sekä muutosten vaikutusta kollegoiden, työkavereiden ja koko työpaikan elämään. He huomioivat useammin puheessaan myös perheensä ja työn ulkopuolisen elämän. Vanhempien työntekijöiden kanssa haastattelut kestivät tavallisesti hieman pidempään, mutta sille luonnollisena selityksenä oli heidän monivaiheisempi työuransa ja sen tuoma perspektiivi. Tutkijalle annettu taustakuva oli tällöin kattavampi.

Haastattelurupeaman varrella kiinnitin huomiota siihen mielenkiintoiseen seikkaan, että mitä korkeammassa asemassa haastateltava organisaatiossaan oli, sitä pidempään haastatteluakin tapasi kestää. Nauhoitusten purkuja tarkastelllessani huomasin, että asema ja koulutustaso vaikuttivat karakterisoivasti myös siihen, miten oma puheeni ja haastateltavan puhe vuorottelivat. Tyypillisesti matalassa organisatorisessa asemassa olevan henkilön puheenvuorot ja vastaukset olivat lyhyempiä, oma panokseni suurempi ja tilanne hieman vähemmän keskustelunomainen. Nämä haastattelut myös kestivät keskiarvoa vähemmän. Korkeassa asemassa olevan henkilön haastattelussa hänen puheenvuoronsa olivat selvästi pidempiä ja jonkin verran jäsennellympiä ja oma roolini jäi vastaavasti pienemmäksi, myötäilijäksi ja kannustajaksi tai uuden teeman esiin nostajaksi. Nämä haastattelut muistuttivat monessa suhteessa luontevaa keskustelutilannetta ja kestivät keskimääräistä pidempään. Jäin pohtimaan, saattoiko ilmiö johtua koulutustason tuomasta kyvystä paremmin abstrahoida asioita vai pikemmin auktoriteettiaseman tuomasta rohkeudesta ottaa tilanne hallintaan. Alemmassa organisatorisessa asemassa olevat taipuivat myös helpommin myötäilemään tarjoamiani haastattelupuhetta kokoavia hypoteeseja. Tämän jälkimmäisen piirteen vuoksi olikin keskeistä, että pyrin välttämään hienoisestikaan ohjailevia kysymyksiä.

Keskeistä sekä muistelmakirjoitus- että haastatteluaineistossa on sen vahva kokemuksellisuus. Aineisto ei tarjoa vastauksia siihen, miten asiat ovat, vaan siihen, miten ne ymmärretään. Muisteleva, kokemuksista kertova puhe konstruoi menneisyyttä tähän päivään. Samalla nykyhetki saa selityksiä aiemmista tapahtumista. Tämä seikka nousee uudelleen esille myöhemmin tuloksia esitellessäni.

### **3.2 Aineiston menetelmälliset kysymykset**

Vaikka muistelmakirjoitusten rooliksi jäikin lopulta toimia tausta-aineistona mittavan haastatteluaineiston keruulle ja analyysille, on tärkeää ymmärtää kirjoitetun ja puhutun tekstin perustava eroavaisuus. Aaltosen ja Heikkilän mukaan kirjallinen tarina rakentuu lineaarisen ja kronologisesti etenevän juonen varaan ja siitä usein jätetään pois epäolennaisia asioita eheyden säilyttämiseksi. Suullisesti kerrottu tarina taas rakentuu episodeista, useista yksit-

täisistä anekdooteista ja ajanhetkistä. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 154.) Tämä ero tulee näkyviin myös omassa aineistossani. Haastattelut tarjoavat mahdollisuuden porautua yksittäisiin teemoihin, ilmiöihin ja ajatusrakennelmiin. Muistelmissa taas välittyi jatkuvuus yli vuosien.

Erityisesti tekstin keinoin kuvatut muutokset eivät olleet joukko irrallisia kokemuksia ja tulkintoja vaan ne asettuivat usein juonelliseksi tarinaksi. Tällöin korostui teesien ajallinen seuraavuus. Vaikka uusia muutoksia oli edessä jatkuvasti, rakentui kirjoittajan oman muuttolämän narratiivi ajassa eteneväksi siten, että lopussa seurasi opetus ja tasapainon saavuttaminen. Yksille se tarkoitti kyynisyyttä työtä ja työnantajaa kohtaan, toisille uskallusta heittäytyä uusiin asioihin ilman pelkoa.

Tutkimusaineiston pääosan, haastatteluiden, menetelmäksi valikoitui avoin teemahaastattelu, joka työmallina oli itselleni jo ennestään tuttu aiemman nuorten parissa tekemäni tutkimuksen ajoilta. Sen etuihin kuuluu, että haastateltava pääsee puhumaan vapaasti itselleen tärkeistä aiheista ja ohjaamaan aiheen käsittelyä itse olennaisiksi kokemiinsa seikkoihin. Toisaalta teemarunko takaa sen, että kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi suunnitteen samat aihealueet. Teemahaastattelua voikin pitää eräänlaisena puolimatkan ratkaisuna avoimen haastattelun ja täysin strukturoidun haastattelun välillä. (Eskola & Suoranta 1998, 86 - 89.)

Pohdin etukäteen paljon sitä, keräisinkö haastatteluaineistoni ryhmä- vai yksilöhaastatteluiden avulla<sup>17</sup>. Pelkäsin kuitenkin, ettei ryhmähaastatteluissa pääsisi riittävästi esiin yksittäisen henkilön kokemus työnsä muutoksesta sekä omista ja työyhteisön tilanteista, vaan haastattelu kääntyisi arkisen ryhmädynamiikan ja työelämän nokkimisjärjestysten toisinnoksi. Yhtä kahden henkilön ryhmähaastattelua lukuun ottamatta kaikki haastattelut olivatkin lopulta yksilöhaastatteluita.

Avoimen haastattelumuodon tarjoama liikkumavara oli suuresti tarpeen käytännön kohtaamisissa. Jotkut tapaamistani ihmisistä puhuivat arkailematta ja mielellään itsestään, omista kokemuksistaan ja tekemisistään. Toisille tuntui taas olevan helpompaa puhua joistakin muista tai työyhteisönsä ihmisistä yleensä. Tämä kolmijako välittyi miltei jokaisessa haastattelussa. Erityisesti vastustavista ja kielletyistä toimintamalleista puhuttaessa päähenkilö vaihtui usein anonyymiksi kollegan tuttavaksi. Etukäteen kiinnitetty ja selkeästi jäsenelty kysymyspatteristo ei olisi tarjonnut joustavuutta reagoida haastattelijana tällaisiin positio-muutoksiin. Tukeuduin silti haastattelutilanteissa erityiseen teemarunkoon, jonka taustalla

---

17 Eskola ja Suoranta mainitsevat ryhmähaastattelun käytön mahdollisuuden toisaalta yksilöhaastattelun sijasta ja toisaalta sen ohella (Eskola & Suoranta 1998, 96 - 97). Sulkusen mukaan ryhmähaastattelu sopiikin hyvin esimerkiksi jaettujen normien ja ihanteiden tai ryhmän sisäisten suhteiden ja vuorovaikutuksen dynamiikan tutkimiseen. Tällöin jo lähtökohtajatuksena on se, että ryhmätilanteissa jäsenet harjoittavat toisiaan kohtaan kontrollia. (Sulkunen 1990, 264 - 266.)

oli aihealueista laatimani henkilö-yhteisö- ja edistäminen-vastarinta-syvyyksillä operoiva systemaattinen matriisi (Liite 1).

Puhujan oman alueen kunnioittaminen ja etäännytyksen salliminen olivat tärkeitä edellytyksiä sille, että ylipäättään tavoitin puhetta työorganisaation pimeästä puolesta. Haastattelun luotettavuus kärsii, mikäli haastateltava kokee, että hänen tulee antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ja toimia näin hyvän työntekijän roolissa. Voimakkaita moraalisia latauksia ja velvoitteita sisältävistä aiheista puhuttaessa korostuu haastattelijan ammattitaito ja herkkyys niin itse tilanteessa kuin myöhemmässä analyysissäkin. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2002, 202 - 203.) Toisenlainen toimintani tutkijana olisi voinut sulkea tietyt aiheet kokonaan keskustelun piirin ulkopuolelle tai aiheuttaa sokeutta niiden näkemisessä.

Aineistonkeruun varrella vakuutuin entistä vahvemmin siitä, että improvisaatioille avoin teemahaastattelu oli paras keino säilyttää haastattelutilanteen keskustelunomainen, epämuodollinen henki. Yllättäväksi tutkimuksen varrella kävi kuitenkin toisiaan seuranneiden haastattelusessioiden perinpohjainen uuvuttavuus. Avoimet, ennalta käsikirjoittamattomat tilanteet vaativat erityistä herkkyyttä ja tarkkuutta. Oli osattava mukautua haastateltavan ilmaisukieleen, sanattomaan viestintään ja hänen asettamiinsa rajoihin. Samalla piti kuitenkin osata tarrata myös kiinni sanoihin ja sanontoihin sekä kalastaa välistä jääneet ja ääneen lausumattomat ajatukset ja taustat. Joskus oli pakko kysyä tyhmiä, lypsää itsestäänselvyksiä, toistaa ja kiertää aiheita - ja onnistua silti säilyttämään haastateltavan mielenkiinto viipyä tilanteessa.

Kvalen mukaan on tavanomaista, että tutkija jo haastattelun aikana pyrkii tulkitsemaan haastateltavan sanomaa ja selventämään merkityksiä yhdessä tämän kanssa tarjoamalla esimerkiksi kokoavia hypoteeseja (Kvale 1996, 127). Pidän tilanteissa tärkeänä kunnioittaa haastateltavan omia painotuksia, kiinnostuksia samoin kuin haluttomuutta puhua. Joskus tarjosin haastateltavan itsensä esittämien esimerkkien ja tarinoiden pohjalta hyväksyttäväksi tai hylättäväksi kokoavaa oletusta. Tämä tekniikka osoittautui hedelmälliseksi, koska täydennykset tai oikaisut palauttivat tutkijan päätelmissään hetimiten oikeammille raiteille. Näissä kohdin toteutui konkreettisimmallaan haastattelututkimuksen perusluonnehdinta siitä, että molemmat osapuolet vaikuttavat siinä toisiinsa (Eskola & Suoranta 1998, 86 - 87).

Oma paikkani tutkijana oli olla eräänlaisena sisäpiirin ulkopuolisena. Tiesin taustakeskusteluiden ja dokumenttien perusteella usein varsin paljon haastateltavieni työyhteisöistä ja niiden läpikäymistä muutoksista. Joskus tiesin vaikuttimista ja taustalla olleista ilmiöistä ehkä enemmänkin kuin keskustelukumppanini. Tästä näennäisestä sisäpiiriläisyydestä huolimatta olin samalla tuomittu jäämään toivottoman ulkopuoliseksi haastateltavan maailmaan nähdessä. En osannut ammattikieltä, en tuntenut useimpia töitä ja niiden vaiheita, en ymmärtänyt jäsenten tavoin organisaatioiden kulttuureja, eikä minulla ollut paikkaa yhteisön jäsenenä.

Ulkopuolisuudesta oli omat kiistattomat etunsa. Henkilöstön oli yhtäältä helpompi puhua vapaasti ulkopuoliselle tutkijalle, jonka lähtö yhteisöstä oli yhtä ennalta määrätty kuin saapuminenkin. Toisaalta ulkopuolisen läsnäolo auttoi henkilöstöä saamaan myös enemmän irti omasta pohdinnastaan. Haastattelutilanteilla oli joillekin selvästi terapeutin funktio: tuli käsiteltyä niitä arankoisia aiheita, joista kollegoille ei voinut puhua ja joista taas kotijoukoissa ei riittänyt tietämystä. Kolmanneksi myös organisaatiot ja niiden johto kokivat saavansa ulkopuolisen asiantuntija-arvion tilanteestaan ja ilmiöistään. Tarinavetoisen tutkimusprojektin hyödyllisyyttä organisaation toiminnan kehittämiseksi korostavat myös Aaltonen ja Heikkilä (Aaltonen & Heikkilä 2003, 52) <sup>18</sup>.

Rooliini tutkijana liittyi kiistatta myös ristiriitaisia odotuksia ja intressejä. Olin pohjustanut projektin yhdessä mukana olleiden yritysten korkeimman henkilöstöjohtajan kanssa, ja tavoitteena oli tuottaa väitöskirjan rinnalla myös heidän organisaatioonsa keskittyvä erillisraportti tai selvitys johtamisen ja kehittämisen tueksi. Tässä yhteydessä toin alusta pitäen esille tutkimuksen eettiset pelisäännöt niin tietosuojan, muistelmien ja haastatteluiden käyttöön kuin esitystapoihin ja -tarkkuuteenkin liittyen. Projektin aikana ei kertaakaan päässyt syntymään kiusallisia tilanteita tai odotuksia, vaan organisaatioiden edustajat kunnioittivat periaatteita loppuun asti ja hyväksyivät varovaisuudesta johtuneen sisällön karsinnan räätälöidyissä erillisraporteissaankin.

Puhe muutoksesta oli puhetta henkilökohtaisista iloista ja pettymyksistä, kipeistä ratkaisuisista ja valinnoista, katkeruuden aiheista ja työyhteisön tabuista. Tuskin kukaan minulle kirjoittaneista tai puhuneista olisi ottanut riskin ilman varmuutta siitä, ettei joudu jälkikäteen törmäämään omiin ajatuksiinsa ainakaan siinä muodossa, että joku voisi tunnistaa ihmisen asian takana. Toisaalta yritin pysyä puolueettomana tilanteissa, joissa haastateltava kaipasi tukea omalle kritiikilleen työnantajaansa kohtaan. Siitä huolimatta myös keskustelukumppaneideni haastattelutilannetta koskevat odotukset muokkasivat vääjäämättä sitä, miten ja mitä puhuttiin - tai sivuutettiin (vertaa Denzin 2002). Olin ulkopuolinen arvioija, joka vastapalveluksena pääsytään organisaation sisälle ja mahdollisuudestaan kerätä aineistoa henkilöstön parissa tarjosi sen johdon käyttöön asiantuntijanäkemyksiä ja analyysia yritykselle ominaisista muutosjohtamisen ja -kulttuurin piirteistä sekä ilmiöistä. Tutkimukseeni kirjoituksellaan tai haastattelullaan osallistuneille olen vastaavasti yhä velkaa sen, että heidän äänensä pääsee kuuluviin vapaalla mutta turvallisella foorumilla. Tutkimukseni lähestymistapa voi pitää eräässä mielessä mikrohistorian sukulaisena. Yksittäisten tapahtumakulkujen

---

18 Esimerkkinä tällaisesta hyötynäkökohdasta voi olla pyrkimys toimintatapojen laadun parantamiseen. Vattenfallista uuteen palveluyritykseen siirtynyt henkilöstöä vuosina 2001 - 2005 tutkinut Syrjälä käsittelee sitä, miten henkilöstö eri organisaatiotasolla koki integraatioprosessin ja minkälaisia tarinoita muutos synnytti organisaatiosta, vallankäytöstä, kulttuurista ja muutoksen johtamisesta. Hän haki vastausta kysymykseen erityisesti henkilöstöstrategian kannalta: minkälaiset elementit tekisivät integraatiosta henkilöstön kannalta laadukkaan. (Syrjälä 2006.)

ja ihmiskohtaloiden kautta tarkoitukseni on saada varsin kunnianhimoisella tavalla ote eräästä aikamme oletetusta, suuresta ilmiöstä, työn perustavasta muutoksesta ja tämän suosisista toimintamalleista.

Joku voisi nähdä ammottavan ristiriidan tutkimuskysymysteni ja valitsemieni aineistomuotojen välillä. Miten olisi muka mahdollista tutkia käytäntöjä ja toiminnan malleja järjestyksessä haastattelutilanteessa nauhoitetun puheen tai muistelmakirjoitusten avulla? Sekä kysymysten muotoilu että aineistovalinta puolustavat paikkaansa kuitenkin hyvin. Haastattelutilanteissa pyrin tarttumaan juuri käytännön tekemiseen ja toimintaan ja pyytämään esimerkkejä tilanteista, joissa haastateltava tunnisti kuvaamansa ilmiön ja toimintamuodon elävänä elämänä.

Käytäntöjä ja toiminnan muotoja korostavaan tutkimustehtävääni sopikin hyvin noudattaa James Spradley'n etnografisesta haastattelusta antamaa ohjetta: älä pyydä merkityksiä, pyydä käyttöjä (Spradley 1979, 81). En houkutelutkaan haastateltaviani antamaan valmiita arvioita tai analyysyjä vaan anekdootteja ja selityksiä arjelle, tilanteille ja tapahtumakuluille. Avatessani keskustelua en liioin koskaan kertonut etsiväni tietoa muutosvastarinnasta vaan työstä, työyhteisöstä ja sen muutoksesta yleensä, kuten ennakkosaatteessa olin jo painottanut.

Haastatteluaineisto asettaa luonnollisesti omat rajansa aiheen käsittelylle. Nauhoitteita ja niiden purkuja voi tarkastella vain ymmärtäen ne tiettyssä, erityisessä tilanteessa syntyneeksi puheeksi (Alasuutari 1999, 85 ja 156). Puheella on aika, paikka ja tutkimustilanteen kehykset. Haastattelut eivät ole näytepala yli ajan olemassa olevasta todellisuudesta vaan siivu haastatteluhetken todellisuutta itseään (Sulkunen 1990, 264 - 266).

Samalla kertomukset omista ja muiden ratkaisuista ovat väistämättä suodattuneita ja monessa kohdin kovin rationalisoituja esityksiä inhimillisestä toiminnasta. Ne ovat kirjoitetuina ja ääneen lausuttuina kuitenkin tosia sinänsä, aitoja esityksiä organisaation ja jäsenten historiasta ja sille sopivaksi arvioidusta tulkinnasta. Voihan ajatella, että juuri muutostilanteessa niin johtaminen kuin vastarintakin ovat monin tavoin korostetun tietoista ja päämäärähakuista toimintaa, jonka selittäminen ja analysointi käy jokseenkin helposti tilanteissa mukana olleilta.

Sekä kirjoitettu että puhuttu aineisto on ymmärrettävä kokoelmana narratiiveja, tarinallisina esityksinä tuottajiensa maailmasta ja lähtökohdista. Narratiivisen tutkimuksen kaksi päähaaraa ovat luokitteleva tutkimus ja tarinoiden uudelleenjäsentely ja kertominen. Yleisemmin käytetty, ja myös tällä kertaa kyseessä oleva, luokitteleva tutkimusote tarkoittaa narratiivisten aineistojen lähestymistä tyypittelyjen ja tematisointien avulla. (Heikkinen 2001, 116.) Näiden vaiheiden systemaattisuutta avaan kohta aineistolähtöisen teorian ihanneku-

vaa vasten. Ensin eksyn kuitenkin tahallisesti pohtimaan muutosta koskevan puheen ole-  
musta ja erityispiirteitä.

### 3.3 Puhetta muutoksesta ja muutospuhetta

Muistelmakirjoituksissa ihmiset katsoivat asioita oman elämänsä läpi ja etäisyyden päästä. Tällöin muutos oli etäännytettyä ja oma kokemus jo monesti punnittu. Sanat oli aseteltu tai-  
ten. Silti myös haastatteluissa, joiden kulusta ei kummallakaan, haastateltavalla tai haastat-  
telijalla, ollut ennalta valmista käsikirjoitusta, välittyi kaavanmukaisia työelämään ja muu-  
tokseen liittyviä diskursseja. Ne tuntuivat toistavan vahvoja väittämiä. Muutosta oli paljon,  
ja muuttuminen oli kovaa. Työpaikka oli epäoikeudenmukainen, mutta toisaalta muutos  
avasi myös ovia. Seuraavassa käsittelen lyhyesti muutokseen liittyvän puheen erityispiirtei-  
tä aineiston kannalta ja ryhmittelen tunnistamani muutospuheen tyypit, eräänlaiset organi-  
saatiopuheen diskurssit.

Itsenäisenä havaintona kiinnostava on muutosta koskevan puheen erityinen - tai pikemmin-  
kin erityisen yleinen - taso. Puhe muutoksesta on laadultaan abstrahoitua. Erityisesti haas-  
tatteluteksteissä huomio kiinnittyi monesti kertomusten epäkonkreettisuuteen. Missä olivat  
liha ja veri, missä pöly, kyyneleet tai nauru? Ainakaan muutosten puute ei voinut perustella  
sitä, miksi tarttumapintaa oli alussa niin vaikea saada. Voisiko asiaan vaikuttaa se, ettei ny-  
kypäivän työpaikkojen ihannehahmo ainakaan johdon ja esimiesten näkökulmasta suinkaan  
ole menneisyyteen takertuva ja uuteen kriittisesti suhtautuva pahanilmanlintu? Kun koko  
ympäristö kehottaa avoimuuteen suurimpien haasteiden ja uhkakuvienkin edessä, syntyy  
hyvän työntekijän roolikuvaan uusi piirre, muutosmyönteisyys. Lopulta vain välinpitämät-  
tömyys ja apaattisuus ovat tapoja väistää tätä pakkoa, jos mieli pysytellä työntekijärooliin  
edes jotakuinkin sopivan lojaalin käytöksen sisällä.

Toinen syy sille, että haastateltavien puhe oman työnsä ja työyhteisönsä muutoksesta nou-  
datteli organisaatioyhteisön jaettuja tunteja ja konsulttijargonia, oli varmasti se, ettei luot-  
tamus tutkijaan ollut mitenkään itsestään selvä. Oman talon ulkopuolisille oli totuttu anta-  
maan toiminnasta ja yrityksestä hyvä kuva, eikä roolista ollut ihan helppo irtautua. Ul-  
kopuolisuudesta pääsin eroon vain, jos osasin osoittaa luontevasti organisaation, sen histo-  
rian ja nimenomaisen työyhteisön taustojen tuntemusta. Se kävi Postin tuotantoyksiköiden  
tapauksessa esimerkiksi käyttöönotettavan abc-jakelujärjestelmän perustiedoilla ja Mehiläi-  
sen toimipisteessä vastaavasti yksityisen lääkäriaseman historian avainvaiheisiin viittaamal-  
la.

Tutkijaa ja tämän asemaa myös testattiin muutamissa haastattelutilanteissa: lähtisinkö kan-  
nattamaan henkilöstön ääntä vai olisinko peittelemättä johdon kätyri. Yritin parhaani mu-

kaan säilyttää tasapainon leirien välillä. Pinnan alle pääseminen vaati kovaa työtä. Useimmiten tilanteeseen syntyi alkuhapuilun jälkeen askel kerrallaan ääneen lausumaton luottamuksellisuuden lupaus. Se mitä kerrottiin, kerrottiin vain huoneen seinien sisällä, näin meidän kesken. Samalla itse sain lunastaa lupaukseni siitä, että jokainen haastattelu olisi ihmisen itsensä näköinen ja hänen ehtojensa mukainen. Monet aroiksi koettuja aiheita käsitelleet haastattelut muistuttavat nyt jälkeinpäin kuunneltuina jännittävästi eräänlaista salaisuusleikkiä.

Haastattelutilanteissa välittyi toisinaan eräänlainen riskienhallinta: toiminta tai kannanotto esitettiin velvollisuutena korostaen omien hyötynäkökohtien poissaoloa. Scott tarjoaakin kiinnostavia esimerkkejä tilanteista, joissa puhuu rooli fyysisen henkilön sijaan. Tällöin yksittäistä ihmistä onkin vaikea rangaista protestin vuoksi (Scott 1990, 141). Tämä ilmeni omassa aineistossani erityisesti ammattiosastojen luottamusmiesten haastatteluissa. He ottivat puheissaan selvästi muuta henkilöstä rohkeammin kantaa. Suurempia vapauksia mahdollisti roolin lisäksi myös kokemus edustetulta ryhmältä saadusta kattavasta mandaatista.

Haastattelutilanne ja luettavaksi tarkoitettu muistelmakirjoitus ovat molemmat sosiaalisia konteksteja, joissa puhe on aina esitys. Esityksellä halutaan välittää vaikutelmaa itsestä ja asioista. Tilanteen vaihtuessa voi muuttua myös haluttu vaikutelma, ja näin myös esityksen sisältö. (Potter & Wetherell 1987, Goffman 1990(1959) ja Goffman 1986(1974).) Tässä ei ole kyse harhaanjohtamisesta tai valehtelusta vaan jokaisen ihmisen luontaisesta halusta esittää itsensä hyvässä valossa tai tehdä sanomansa ymmärrettäväksi. Puhe muutoksesta on siis teko itsessään, ja myöhemmin analysoitavista toiminnan muodoista monet ovatkin puhtaasti vuorovaikutuksellisia <sup>19</sup>.

Yleinen puhe muutoksesta on tässä valossa osa tutkijalle suunnattua fasadia. Jossain vaiheessa mieleeni muistui Matti Kortteisen Lähiö-tutkimuksessaan kuvaama ilmiö: puhe muutoksesta kuvasti samankaltaista onnellisuusmuuria, joka Kortteiselle oli käynyt tutuksi lähiöiden aineistonkeruutilanteissa. Hän huomasi haastateltavien kokeilevan, millaisia asioita tutkijalle saattoi kertoa ja millaisia ei. Hän itse puolestaan pyrki luomaan kohtaamiseen luottamuksellista ja vapaata tunnelmaa hakemalla omasta ja haastateltavansa elämästä yhteisiä kokemuksia. Tutkijan oman elämän verhoihin raottaminen ja inhimillisyyden tuominen tilanteeseen auttoivat tällöin luottamuksellisen suhteen syntymistä. (Kortteinen 1982.) Itse hyödynsin samaa tekniikkaa silloin, jos ikäni ja taustani huomioiden saatoin uskottavasti ottaa kollegan tai oppipojan roolin.

---

19 Fenomenologisessa lähestymistavassa vuorovaikutus nimenomaan tulkittaisiinkin tavoitteellisena toimintana (Heiskala 2000, 94 - 95).

Myös Leena Eräsaari nostaa omassa tutkimuksessaan esiin onnellisuusmuurin, tosin hieman toisin rakentuneen sellaisen; hän ei uskonut aidoksi valtion toimintojen yhtiöittämisessä kovia kokeneiden siivoojien ”mukavasti menee” -vakuutteluja. Motivoituneisuuden esittäminen on hänen mukaansa yksi sopeutumiskeino muiden joukossa. (Eräsaari 2002, 220 - 221.) Itse en tässä yhteydessä pidä perusteltuna siirtyä haastattelupuheen ja muistelmakirjoitusten totuudellisuuden arviointiin. Esityksinä ne ovat uskottavia ja edustavat varmasti lähteensä juuri tilanteeseen tarkoittamaa tulkintaa todellisuudesta. Vaikka fasadipuhe on kiinnostavaa myös itsessään, lähestyn sitä tässä tutkimuksessa pikemminkin välttämättömänä, luottamusta rakentavana ja vuorovaikutuksen laatua tutkailevana vaiheena kohti kiinnostavampaa konkreettista ja kokemuksellista puhetta. Itse suhtaudun siihen lähinnä valitsemalleni haastattelumetodille väistämättömänä sosiaalisena ehtona, aivan kuten lasken matkajärjestelyt, lupabyrokratian ja nauhoituksen järjestelyt aineistonkeruun teknisiksi ehdoiksi.

Muutosta käsittelevän puheen yleisimmässäkin tasossa on silti jotain kiinnostavaa, sillä se koostuu puhujasta riippumatta kovin samankaltaisista teeseistä. Ensimmäinen muutos on yllätys ja järkytys, sillä asiat ovat toimineet vanhalla mallilla. Toiseksi, vaikka muutos sisältää paljon hyvääkin, suurta tuskaa aiheuttaa sen huono toteutus. Kolmanneksi muutos tunkeutuu myös oman elämän alueelle. Neljänneksi muutos on kovaa ja aiheuttaa inhimillistä kärsimystä. Viidenneksi muutoksesta selvittää lopulta ehjin nahoin, mutta lopputulosta ei uskota pysyväksi. Näinpä kuudenneksi muutosta seuraakin pian uusi muutos. Tämä toimeentulon katoamisen pelkoa ja huolta omasta jaksamisesta välittänyt metatarina on puhetta uudesta työstä.

Muutosta käsittelevän puheen yleisyys olisi voinut kääntyä myös ongelmaksi, jolloin määrällisesti suuri aineisto olisi ollut sisällöltään helposti köyhää. Haastatteluvaiheen mittaan opin kuitenkin käytännöllisiä tekniikoita, joiden avulla puhe muutoksesta sai yhä enemmän lihaa luidensa ympärille ja tilanteen tunnelmakin vapautui. Kysyin ilmiöitä ja sitten esimerkkejä niistä. Utelin, miten tilanteeseen tultiin ja mitä sen jälkeen tapahtui. Kysyin, miten muut samassa työyhteisöissä asiaan suhtautuivat ja millaisia keskusteluita yhteisön sisällä oli tapahtumien tiimoilta käyty. Näin tavoitin haastateltavan omia tulkintoja ja käytännön esimerkkejä, onnistumisia ja epäonnistumisia. Työntekijärooleissa toimivien muutosta koskevassa puheessa saattaakin tunnistaa siirtymän alkuketkien varovaisuudesta kohti haastattelun loppuosan luottavaisuutta ja henkilökohtaisuutta.

Korkeammassa tai alemmassa esimiesasemassa toimivilla haastateltavillani kerronnan kaksitahoisuus toteutui hieman toisin. Haastatelllessani yritysten johtoa sain usein kuulla ensin katkelman yrityksen virallista, kanonista tarinaa. Keskustelukumppanini asemoitui aluksi tiiviisti työnantajaroolinsa taakse. Suurin osa tästä positiosta oli ilmeisen luontaista ja kesti haastattelun loppuun saakka. Jossain vaiheessa johtaja saattoi kuitenkin astua hetkeksi ulos

roolistaan pohtimaan henkilökohtaisia kokemuksiaan, omia tekojaan sekä niiden ja toiminnan ja maailman moraalisuutta yleensä.

H203: Postin viimeisessä osavuosikertomuksessa kerrottiin että menee hyvin, ylitetään budjettitavoitteet ja tuotetaan voittoa niin, miks taas ottaa lihakirves käteen ja leikata taas iso siivu. Tämän ymmärtäminen on vaikeaa. [-] Ne kysyy jatkuvasti meikäläisiltä, että miks heidän työtä pitää tehostaa ja miks heidän tuottavuutta pitää tehostaa ja miks se otetaan heidän selkärangasta pois, jotta Posti voi satsata uusiin bisneksiin, uusiin sähköisiin liiketoimintoihin, ostaa uusia yrityksiä Saksasta.

Johtaja

Pohtiessaan julkisen sektorin johtamismalleja ja 1990-luvun alun lamasta alkunsa saanutta yhtiöittämiskehitystä Leena Eräsaari käyttää managerialesen käsitettä. Se kuvaa yhtäältä liikkeenjohdon muotiajatuksia ja -käsitteitä ja toisaalta hallinnan käyttöön omaksuttua kieltä. Hänen mukaansa sievistelevän teknokraattisella managerialesella tehdään näkymättömäksi työntekijöiden kärsimys ja työn ehtojen heikkeneminen sekä varmuuden järkkymisestä aiheutuva stressi. (Eräsaari 2002, 22 - 23.)<sup>20</sup> Vähämäen tulkinnan mukaan kyky turvautua fraseologiaan aidon sisällön sijaan on auktoriteetin tulosta.

Auktoriteetti on kykyä saada toiset vastaanottajat hyväksymään itsestäänselvyys sisällöllisenä puheenvuorona tai tekona siitäkkin huolimatta, että puheenvuoro ei sano mitään erityistä tai teko ei eroa millään tavalla jostain jo tehdystä.

(Vähämäki 2003, 133.)

Omasta aineistostani en pysty tunnistamaan näin eriytynyttä eufemismeihin ja lainasanoihin nojaavaa puhesisältöä. Johdon puhe oli kyllä usein liturgista ja kaavoja toistavaa, mutta harva tietoisesti kätki siihen piilokäsikirjoitettuja tarkoituksia. Esimerkiksi määräaikaikaisuuksien lisääntymisen ja osapäivätyöt saattoi näkökulmasta riippuen nähdä yhtä hyvin työsuhtedeturvan ohenemisena kuin ruuhkahuippuja tasaavana säästövoimanakin.

H107: Sen asian ymmärtäminen, että tässä tehokkuuden ja tuloksellisuuden kannalta yksi keskeisiä asioita on, että resurssit olis silloin ylimmillään, kun kysyntä on ylimmillään.

Johtaja

Työnantajarooliin liittyvä puhe on ehkä huomaamatta omaksuttua lainaa yrityksen virallisista strategioista ja historioista. Teknokraattisuudessaan se voi joskus olla paljon karumpaa ja paljastavampaa kuin paraskaan arkikielinen puhe.

---

20 Esimerkiksi Eräsaari ja Frilander tarjoavat muitakin kiinnostavia esityksiä paikallisesti vieraasta, lainatusta konsulttikielestä sekä julkisen sektorin kehittämispuheesta ja johdetuista vastarinnan strategioista (Eräsaari 1999 ja Frilander 1999).

Jo monta käännettä ja muotivirtausta urallaan nähneet johtajat päätyivät aineistossani joskus problematisoimaan sekä toiminnan mieltä että muotoa. Tyypillinen johtajapuhe sisälsi-kin siirtymän organisaatioliturgiasta kohti henkilökohtaisen kokemuksen aluetta ja kriittistä pohdintaa.

H203: Ymmärrän ja välillä säälinkin niitä suoritustason esimiehiä, että ei niillä, jos ne käyttäytyis samallailla niinku minä joskus käyttäydyn niin ne voi saada kyllä sen verokortin käteensä. Niinku sillain, rumasti sanottuna, ovat helpommin korvattavissa tavallaan. Ja sitten siellä on vähän pienempi nilkki joka voi vetää helpommin porot sie-  
raimiinsa.

Johtaja

Haastattelutilanne palautti mieliin usein vuosiakin sitten käytyjä keskusteluita ja koettuja tilanteita. Se herätti myös pohtimaan omien valintojen perusteluita ja logiikkaa ulkopuoliselta kannalta. Haastatteluihin osallistuneet tarjosivat usein itse tulkintoja omalle toiminnalleen. Weickin mukaan ihmiset ovat aktiivisia ja aloitteellisia mutta ymmärtävät motiivinsa vasta toimittuaan niiden mukaan, jälkikäteen (Weick 1979). Mielenkiintoista aineistossani on se, että mitä enemmän asiantuntijuutta ja koulutusta henkilön työrooli vaati, sitä enemmän haastattelupuhekin sisälsi itseanalyysiä ja punnittuja jäsennyksiä. Vasta sivuraiteille ja käytännön sattumuksiin johtuessaan sisältö kääntyi omakohtaiseksi ja vähemmän ennalta pureksituksi. Tällöin tallentui myös useimmiten tutkijan kannalta haastattelun rikkain ja hyödynnettävin osa.

Aineistoon syventyessäni löysin muutospuheesta tovin kuluttua viisi tyypillistä puhetapaa: *nykyaikapuheen*, *mahdollisuuspuheen*, *nollauspuheen* ja *kaipauspuheen* sekä *kohtuuttomuuspuheen*. Haastateltavani eivät suinkaan sitoutuneet yhteen tyyppiin vaan saattoivat vaihtaa diskurssia pariinkin kertaan keskustelun aikana. Puhetavat tiivistävät kuitenkin hyvin muutospuheen lainmukaisuuksia ja useimmin toistuvia viestejä.

Puhemaailmoista ensimmäinen toistaa *muutos kuuluu nykyaikaan* -ajatusta. Maailma muuttuu, ja mukana on paras pysyä.

H220: Jos täällä olis vakipaikka ja vakityö niin mä olisin täällä todella mielelläni. Mut en mä tiedä onko varmaa työtä enää missään nykyaikana.  
Palvelumyyjä

H318: Mutta tietysti hän on omalaatunen ja kova persoona, kai se pitää nykyajan yhteiskunnassa olla näin, jos meinaa että, meinaa olla tehokas.  
Palveluneuvoja

Työn käyminen epävarmaksi ja menestyvän johtajan kovuus näyttäytyivät haastateltavilleni nykyajan kiinteinä joskin epämieluisina ominaisuuksina. Samoin dramaattisesti lisääntynyt henkilöstön vaihtuvuus omassa työyhteisössä oli seuraavalle postilaiselle hyväksyttävissä dynaamisen organisaation ominaispiirteenä.

H226: Postista myös haetaan aika voimakkaasti pois päin, toki myös haetaan varmaan Postiin, mutta ei se oo enää välttämättä niin että kierretään sitä omaa sisään vaan se on varmaan tätä nykyaikaa sitten.

Toimihenkilö

Muutokseen liittyminen ei nykyaikapuheessa ole edes aito valintatilanne, vaan lähinnä tilanteen toteamista. Uusi herättää korkeintaan laimeaa intoa; se näyttäytyy lähinnä sopeutumista vaativana ympäristötekijänä.

Toisena, kilpailevana esitystapana tunnistuu *muutos on mahdollisuus* -puhetapa. Uuden tilanteen avaamat mahdollisuudet ovat puhujalle kirkkaita ja selviä.

H113: Mä oon saanu esittää mielipiteitäni, mä oon osallistunut, mä oon sellasissa elimissä saanut olla mukana, missä mulla on oikeesti mahdollisuus vaikuttaa. Mä oon ehdottomasti sitä mieltä, että yksilöllä on merkitystä, että mä oon saanut kauheen paljon asioita tehtyä.

Työterveyshoitaja

Mahdollisuuspuheessa menestyminen on itsestä kiinni, ja organisaation tabujen ja traditioiden murruttua vain taivas on rajana. Esimerkiksi tiettyjä henkilöstöryhmiä puristaneen lasikaton poistuminen saa aiemmin suljetun ja pysähtyneen tilanteen kääntymään päällelleen. Ne, joilla aiemmin ei ollut vaihtoehtoja tai tilaisuuksia, ovatkin nyt useiden mahdollisuuksien äärellä.

Puhetavoista kolmas tiivistyy toteamukseen: *samaa työtä tässä tehdään kuin ennenkin*. Muutos ja uusi tilanne tulevat tehokkaasti nollatuksi, kun tarkastelutason nostaa riittävän yleiseksi. Postia jaettiin, kuten ennenkin, ja potilaat odottivat vuoroaan, kuten jo keskusta perustettaessa sotien jälkeen.

H137: Ei Mehiläinen oo muuta tuonut. Niinku mä sanoin niin työ on ihan samaa kuin ennenkin. Ei se siihen tuo mitään.

Sairaanhoitaja

Nollauspuheessa muutos tapahtuu mutta marginaalissa eikä konsulttitermein muotoiltuna muuta mitenkään työn logiikkaa ja tekijänsä kokemaa arvoketjua. Tämä puhetapa auttaa samalla myös sulattamaan muutosta ja kestämaan epävarmuutta. Perusta on luja ja vakaa, vain pinnassa kuohuu.

*Ennen oli kaikki paremmin*, tiivistää hyvin puhetavoista neljännen. Muutos ei ole tuonut mitään hyvää tai hyödyllistä. Se kuulostaa Raamatun vitsaukselta, joka on langetettu po-loisten työntekijöiden kestettäväksi.

H321: Nyt nyhjätaan tyhjistä ja ennen oli kaikki niinku (paremmin), et oli kalustoo ja oli ukkoja ja oli autoja ja nyt raavitaan niinku tosi pienellä porukalla ja huonolla kalus-tolla.

Asentaja

Toisinaan uutta tilannetta ei sinänsä pidetty edes huonompana; se vain näyttäytyy valjulta ja köyhältä aiempaan kulta-aikaan verrattuna. Erityisesti kymmenien vuosien työuran tehnei-den puhetta leimasi nostalgia. Sitä, onko aika kullannut muistot, vai oliko entinen suljetun talouden ennustettava työelämä aidosti siedettävämpi, on mahdoton varmentaa.

Vakavimmin muutoksen motiiveja ja mieltä pohtii puhetavoista viides, kohtuuttomuuspuhe, jonka ytimen tiivistä eräs Vattenfallin tuskastunut toimihenkilö: *kun mikään ei niille riitä*. Kokemus on opettanut, ettei juosta kannata, kun uusi lannistava maali asetetaan heti edelli-sen jälkeen.

H324: Tässä kahden tai neljän vuoden ajanakin niin aina vaan kiristyy ja kiristyy sillä tavalla, että, ja kaikkensa yritämme mutta sekään ei tunnu riittävän että aina vaan pitäis pystyä parempaan.

Palveluneuvoja

Juuri kiristyvän tavoitteenasettelun takia Postin palvelumyyjille lahja- ja paperitarvike-myynti ja Vattenfallin puhelinpalvelun henkilöstölle puheluiden vastaanottomäärä näyttäy-tyivät toisinaan Sisyfoksen työnä, äärettömänä ja turhauttavana. Kohtuuttomuus myös opet-taa kyyniseksi tavoitteiden suhteen. Vaikeuksia ei kannata ehdoin tahdoin kerjätä aktiivi-suudella. Eräs Postin palvelumyyjä tiivistä aikansa anekdootteja vyörytettyään nykyisen työnsä olemuksen raa'asti: *on ihan erilaista ja koskaan ei olla tyytyväisiä*.

Näissä puheissa muutos on omalakinen ja tuhovoimainen leviathan, itse kierroksiaan lisää-vä kone, jonka armoille on parempi heittäytyä kuin uhrata energiaa rinnalla pyristelyyn. Uudistukset opettavat surullista kyllä korkeintaan sen, ettei parhaimmistakaan saavutuksista auta liikaa ilakoida, ettei tavoitetta lopullisesti nostettaisi yli kipurajan.

Tuonnempana analyysin tulos- ja tulkintaluvuissa tuon esiin muutosta kannattavia ja vas-tustavia toiminnan muotoja. Moneen niistä liittyy olennaisesti jokin yllä kuvatuista pu-heavaruuksista, diskursseista. Esimerkiksi torjuviin strategioihin ja taktiikoihin yhdistyi ai-neistossani luontevasti lannistunut tai epäilevä esityksen tapa.

### 3.4 Analyysin menetelmä

Käsitys aineiston luonteesta syntyi minulle hyvän aikaa ennen tarkkaa näkemystä, miten siihen analyttisesti tartun. Aluksi valintani oli kallistumassa perinteiseen sosiologiseen tutkijalukuun tai toisin kutsuttuna analyttiseen lähilukuun, jossa systemaattisuus, tarkkuus ja kattavuus jäävät korostetusti vain tutkijan tunnontarkkuuden varaan. Erityisesti sosiologisessa kulttuurintutkimuksessa suositut menetelmät, diskurssianalyysi ja semiotiikka, eivät tässä yhteydessä voineet tulla kysymykseen, sillä niiden huomio ei kiinnity toimintaan vaan kieleen ja merkityksenantoon. Aineiston haastattelupuhe välittää kuitenkin sekä kokemuksia että toiminnan esityksiä. Tässä tutkimuksessa puhetta ei voinutkaan tulkita vain kielen kehyksessä.

Loppusyksyllä 2003 aloin suosituksesta perehtyä aineistolähtöinen teoria - eli grounded theory -metodiin, jonka parhaat käytöt ovat monesti olleet juuri käsitejärjestelmien ja mallien luomisessa. Tämänhän olin ottanut tavoitteeksi myös omassa tutkimusprojektissani. Lisäksi grounded theoryn soveltamisesta löytyi useampia tuoreita kotimaisia esimerkkejä (muun muassa Siitonen 1999 ja Mattila 2001). Myös omaa aihepiiriäni, muutosten ilmenemisiä organisaatioissa, on lähestytty grounded theory -tutkimuksissa (esimerkiksi Macri & Tagliaventi & Bertolotti 2002 ja Fox-Wolffgramm & Boal & Hunt 1998)<sup>21</sup>.

Tutkimuksen kvalitatiivinen luonne selveni jo projektin varhaisessa suunnitteluvaiheessa. Ei ollut todennettavia hypoteeseja tai syyn ja seurauksen täsmällisiä oletettuja elaboraatioita. Kohteena olevalta ilmiöltä ja sen osatekijöiltä puuttui monessa mielessä vielä hahmo, ja juuri laadullisen tutkimuksen tavoitteena on auttaa ymmärtämään, saada ote. Tavoitteena on mahdollisimman kokonaisvaltainen lähestyminen, jolloin väittämien tai hypoteesien todentamisen sijaan pyritään luomaan uutta tietoa. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2002, 161 - 181.)

Grounded theory oli alkujaankin tarkoitettu juuri laadullista sosiologista tutkimusta varten. Se syntyi menetelmänä 1960-luvulla Barney Glaserin ja Anselm Straussin käyttäytymistieteissä yleistyneiden suurten teorioiden (grand theory) perinteeseen kohdistamasta kritiikistä. Suurten teorioiden ongelmana oli heidän mukaansa raa'asti muotoiltuna ennen kaikkea se, ettei niillä ollut tekemistä usein niinkään todellisuuden kuin laatijansa älyllisen eleganssin ja loogisen arvauskyvyn kanssa. Heidän mukaansa aidosti aineistolähtöinen teoria, grounded theory, auttaisi lähestymistapana kuromaan umpeen teorian ja empiirisen tutki-

---

21 Omassa tutkimuksessaan Macri, Tagliaventi ja Bertolotti esimerkiksi tulkitsivat muutosvastarintaa erilaisten toimintaympäristön riippuvuuksien, yksilöiden organisatorisen ryhmittymisen sekä heidän toimintansa sosiaalisen rakentumisen kautta (Macri & Tagliaventi & Bertolotti 2002).

muksen välillä usein ammottaneen kiusallisen kuilun, joka teki tuloksista niin usein sovel-luskelvottomia (Glaser & Strauss 1999(1967), vii).

Aineistolähtöisen teorian lähtökohtana pidetään George Herbert Meadin ajattelun pohjalta syntynyttä symbolisen interaktionismin koulukuntaa (muun muassa Mead 1992(1934)). Sen mukaan ihmiset reagoivat toistensa tekojen tulkittuihin merkityksiin ja toimivat antamiensa merkitysten perusteella suhteessa muihin. Merkitykset syntyvät aina vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Tulkinnan kautta nämä merkitykset muuttuvat vuorovaikutussuh-teen kestäessä. (Blumer 1969.)

Vaikka grounded theory on suosiota saavutettuaan tullut käyttöön hyvin erilaisilla tutki-musalueilla ja tarkoituksissa, pääosaa sovelluksista yhdistävät edelleen aineistoon ja ana-lyysiin liittyvät linjaratkaisut. Ensinnäkin tutkimusten pääasiallisina lähteinä ovat infor-manttien haastattelut ja havainnointi (Strauss & Corbin 1994, 274). Lähestymistavan valin-neet tutkijat pyrkivät tavoittamaan sen, mitä osallistujat hahmottavat omana sosiaalisena todellisuutenaan. Tällöin tutkija muodostaa hypoteeseja lähtökohtaisesti vasta olleessaan kentällä. (Noerager Stern 1994, 215 - 216.) Vaiheistetun analyysin kautta rakentuvan teori-an ytimen muodostavat kategorioiden ja niiden ominaisuuksien keskinäiset suhteet. Kaikki-en teoriaan liittyvien käsitteiden tulee olla sekä analyttisiä että herkistäviä. (Glaser & Strauss 1999(1967), 38 - 39.)

Morsen mukaan tutkijan tulisi ihannetilanteessa olla muukalainen valitsemassaan kentässä. Esimerkiksi työsuhteen ja tutkimussuhteen limittäminen on yrityksenä varsin kyseenalai-nen. Samalla tutkijan pitää kyetä omaksumaan ja oppimaan passiivisesti kaikkea, mikä liit-tyy tutkittavaan aiheeseen tavalla tai toisella. Tämän lisäksi tutkimukseen osallistuvien on oltava valmiita hyväksymään ulkopuolisen tunkeutuminen alueelleen. (Morse 1994, 25 - 26.)

Tutkijan muukalaisuuden teemaan liittyy myös grounded theory -tutkimuksen kuuma peru-na. Perustajien, Barney Glaserin ja Anselm Straussin, välille repesi nimittäin myöhemmäs-sä vaiheessa selkeä koulukuntaero siinä, miten puhdaslinjaisesti suhtaudutaan periaattee-seen, että tieto ja käsitteet syntyvät aineistolähtöisessä tutkimuksessa yksin ja vain aineis-tosta käsin. Tiukempaa linjaa edustanut Glaser korosti tutkijan objektiivista roolia, teorian löytämistä puhtaan induktion kautta ja sen varmentamista jatkotutkimuksin. Tutkijan tulisi tällöin lähestyä aihettaan pää tyhjänä, vailla perehtymistä aiempaan tutkimukseen tai omaa kokemusta aihepiiristä. (Glaser 1978.) Strauss puolestaan näki tutkijan roolin subjektiivise-mpänä. Teoria syntyy hänen mukaansa tällöin pikemminkin induktiivis-deduktiivisen päättelyn kautta. (Strauss & Corbin 1990.)

Myös oman tulkintani mukaan tutkijan on mahdotonta taipua positivistiseen itsensä sammuttamiseen. Tunnustankin tässä kohden itse lievempää niin sanottua straussilaista suuntausta ja uskon, että laadukas aineistolähtöinenkin tutkimus voi lainata aiemman teorian ja tutkimuksen tuloksia ja käsitteistöä silloin, kun se tuntuu istuvalta. Hyvä aineistolähtöinen teoria yhdistää usein suuren joukon aineiston kautta esiin nousseita käsitteitä ja oletuksia muutamiin hyödyllisiksi paljastuneisiin aiemmasta teoriasta lainattuihin termeihin ja rakennelmiin (Glaser & Strauss 1999(1967), 46).

En liioin usko, että objektiivisuus Glaserin peräänkuuluttamassa puhtaassa mielessä olisi ollutkaan mahdollista, sillä oma ammatillinen taustani oli tehnyt kohdeilmiöistä tuttuja ja juuri siksi kiinnostavia myös tieteellisen tiedon näkökulmasta. Tästä tietämisen taakasta olisi ollut mahdoton vapautua. Tutkija saa keskeisiä ja hyödyllisiä näkemyksiä myös varsinaisen tutkimuskenttensä ulkopuolelta, omista kokemuksistaan ennen ja jälkeen tutkimuksen. Glaserin ja Straussin mukaan kaikkea tutkimuksen kenttää ja kohdealuetta koskevaa materiaalia - niin kirjallista, suullista kuin muiden tutkijoiden raportoimaakin - kannattaa arvioida kuin aineistoa. (Glaser & Strauss 1999(1967), 252 - 254.) Näin olen myös pyrkinyt toimimaan.

Strauss alleviivasi vuorovaikutusta tutkijan ja tämän informanttien välillä (Strauss & Corbin 1990). Kahden subjektin välinen suhde ja teorian syntyminen vuorovaikutuksessa kuvaavat konstruktivistista orientaatiota, joka onkin nyttemmin vakavasti syrjäyttänyt glaserilaista postpositivismia grounded theoryn taustaparadigmmana (Guba & Lincoln 1994). Se, mikä muissa lähestymistavoissa helposti tulkitaan ympäröiväksi tai ulkopuoliseksi todellisuudeksi, nähdään aineistolähtöisessä teoriassa tutkimuksen kohteena olevan ilmiön olennaiseksi rakenteelliseksi ehdoksi, joka osaltaan tekee ilmiön ja on keskeinen myös sen ymmärtämiselle. Ehdot ovat osa itse ilmiötä tai tilannetta. (Clarke 1997, 65.)

Glaserilaista grounded theoryn induktioon peruvaa lähtökohtaa on kritisoitu kärkevimmin juuri tabula rasa -oletuksen, aiemmasta ymmärryksestä vapaan tutkijan, vaatimuksesta. Töttö mukaan se olettaa paljaimmillaan jatkuvan analyysin syövän pois mallia vastaan rimpuilevat poikkeustapaukset. Aineiston loputon perkaaminen ei hänen mukaansa riitä tuottamaan teoriaa, vaan se on tutkijan varta vasten keksittävä. (Töttö 1997, 67 - 70.) Faktat vaativat tulkintaa muodostaakseen käyvän teorian (Denzin 1989, 100).

Tutkimukseni keskeinen menetelmällinen huomio liittyy juuri tähän soveltamaani induktion ja deduktion välillä kulkevaan päättelyn kolmanteen tiehen, niin kutsuttuun abduktioon <sup>22</sup>.

---

22 Tieteenfilosofi Peircen tunnistamat päättelymuodot ovat metodin avauksessa tässäkin tarpeen: kahta klassista, deduktiota ja induktiota, täydentää kolmantena abduktio. Kullakin näistä voi nähdä olevan teorian muodostuksessa oma tärkeä tehtävänsä: abduktio synnyttää, deduktio kehittää ja induktio varmentaa. (Siitonen 1999, 38.) Jyrkimmin muotoiltuna deduktio on teorian säilyttävä ja näin todellista uutta tietoa tuottamaton päättelymuoto - aivan kuten Glaser ja Strauss suu-

Tässä päättelymallissa relevantit tieteelliset löydökset ovat mahdollisia, kun havainnoinnissa vaikuttaa taustalla ennalta tunnistettu johtoajatus. Deduktio on apuvälineenä teorian lähtökohtaoletusten arvioinnissa suhteessa tutkimushavaintoihin ja induktio taas uuden teorian rakentamisessa ja näin myös sen alkuvirikkeiden todentamisessa, niiden paikkansapitävyyden tai -pitämättömyyden arvioinnissa. Kyseessä ei ole joko tai -menettely vaan molemmista päistä lähtevä iteraatio. Abduktiivinen päättely pohjautuu tiukasti aineistoon mutta ei kiellä taustalla vaikuttavaa inspiroivaa teoriaa. Tutkija voi hyvällä omallatunnolla rajata tarkastelunsa niihin kysymyksiin, jotka ennakoasetelman perusteella vaikuttavat kiinnostavimmilta. Samalla on hyväksyttävä, että tulokulma voi tutkimusprosessin edetessä täsmentyä tai kokonaan vaihtua. (Grönfors 1985, Dey 2004 sekä Dey 1995.)

Abduktio lähestymistapana rohkaisee tutkijaa määrätietoisuuteen aiheen ja intressin rajauksessa. Sen tuloksena syntyy aineiston kannattama uskottava hypoteesi luokka- ja käsiteläineen. Useista mahdollisista selityksistä valitaan soveltuvimmalta tuntuva. Abduktio voi tarkoittaa analyysivaiheessa karsintaa jopa intuition pohjalta. Tällainen abduktiivinen lähestymistapa kestää tutkimustyön realiteettien vaatiman jouston, vaikka onkin jo etäällä tutkimuksesta glaserilaisesta grounded theory -tulkinnasta ja sen edellyttämästä tyhjän tutkijamielen lähtökohdasta. (Grönfors 1985, Dey 2004 sekä Dey 1995.)

Kaksi edellistä kappaletta kuvaavat hyvin myös omaa sovellustani abduktiivisesta päättelystä. Myös intuitiolla oli suurta käyttöä toiminnan mallin ydinkategorioiden löytämisessä. Kyky nostaa joitain kategorioita yli muiden oli välttämätöntä teorian rakennukselle ja siistimiselle, vaikka johtikin toisinaan myös harha-askeliin. Siinä missä jollain muulla menetelmällisellä lähtökohdalla, esimerkiksi tutkijaluvulla, olisin hakenut aineistostani rikkaita tai tiheitä kohtia, keskityin nyt ennen kaikkea mallin kannalta relevanttien ydin- ja yläkategorioiden ja niiden välisten suhteiden sekä päätöspisteiden arviointiin ja hiomiseen. Aineistolähtöisyyden ja aiemman teoreettisen tiedon suhdetta on vielä paikallaan pysähtyä pohtimaan tarkemmin. Foucault'ltä omaksuttu vallan käsite ja koko tutkimustyötä kehystävä keskustelu *uudesta työstä* toimivat yhtä aikaa sekä reimareina jatkuvasti laajenemaan pyrkivän intressialueeni rajauksessa, tutkimuskysymysteni virittäjinä että analyysin apuvälineinä. Tätä viime mainittua *herkistävän (sensitizing) käsitteen* ideaa avaam lisää seuraavassa.

Grounded theory -tutkimuksen rakentaminen käy hyvin alkuvaiheessa asetettujen teoreettisesti orientoituneiden kysymysten kautta. Niiden avulla tutkija täsmentää ja rajaa omaa aihealuettaan ja tuo mukaan lainattuja *herkistäviä käsitteitä*. (Strauss & Corbin 1997a, 35 - 36). Useimpia sosiologisia käsitteitä voidaankin luonteensa puolesta pitää pikemminkin

---

ria teorioita kritisoivat. Induktio taas on yksittäistapausten pohjalta yleistämistä. Näiden siltana abduktio avaa uuden tiedon tuottamiseen liittyvää päättelyä.

herkistävinä (sensitizing) kuin määrittävinä (definitive). Määrittävät käsitteet jäävät helposti sosiaalisen elämälle vieraiksi, kun taas herkistävät pysyvät tiiviissä yhteydessä luonnolliseen sosiaaliseen maailmaan. (Clarke 1997, 65 ja Blumer 1954.)

Ulkopuolelta lainatut käsitteet voivat parhaimmillaan toimia juuri käytännöllisinä apuvälineinä omien käsitejärjestelmien ja mallien synnyttämisessä. Empiirinen aineisto auttaa tällöin hiomaan paremmiksi niitä ja tunnistamaan niiden vuorovaikutussuhteita siten, että tuloksena on teoria, joka entistä paremmin kattaa empiirisen kehityksensä (Clarke 1997, 65). Edellä esitetty Foucault'ilta lainattu vallan käsite on oiva esimerkki läpi tutkimuksen vaikuttavasta analyysistä herkistävästä teoreettisesta inspiraatiosta. Analyysin varrella taas peilaan löydöksiä aiempaan tutkimukseen ja teoriaan ja onnistun parhaimmillaan näiden tuella koamaan myös ilmiöitä paremmin yhteen.

Tutkimukseni lähestymistapa noudattaa monissa kohdissa tarkoin grounded theory -menetelmän logiikkaa, mutta ei ole sitä puhtaassa mielessä. Tutkimukseeni ei sisälly havainnointia tai muita syvemmin etnografiaan kuuluvia aineistonkeruunmuotoja. Perehtymisen organisaatioiden taustaan tapahtui sekin pääosin taustakeskusteluiden ja kirjallisten materiaalien pohjalta. Havainnoinnin puuttuminen ei kuitenkaan estä lähestymästä haastatteluaineistoa grounded theoryn ihanteiden ja menetelmällisten mallien mukaisesti. Kokonaisuutta eheyttää myös haastatteluaineiston poikkeuksellisen suuri koko.

Grounded theory -lähestymistavassa tutkijan on poikkeavan tapauksen löydettyään ihanne-tilassa voitava jatkaa aineistonkeruuta aina siihen asti, kunnes myös poikkeavasta ilmiöstä on saavutettu saturaatiopiste (Morse 1994, 39). Tällöin kategoriaan tai sen ominaisuuksiin liittyvää vaihtelua ei enää ilmene. Teoreettisen saturaatiopisteen jälkeen lisäaineisto ei tarjoakaan merkittävää uutta tai monimutkaista kokonaiskuvausta. Saturaatio saavutetaan tavallisesti yhdistetyllä aineistonkeruulla, -koodauksella ja -analyysillä. (Glaser & Strauss 1999(1967), 61.) Kokemus ”kaiken tietämisestä” ei kuitenkaan ole välttämätöntä teoreettisen saturaation saavuttamiselle. Kaikki riippuu tutkimuksen lähtökohdista ja kiinnostusalueesta sekä rakentuvan teorian luonteesta. (Glaser & Strauss 1999(1967), 73.)

Grounded theory -tutkimuksessa tehdään ero tuloksina tavoiteltavien kahden teorian lajin, sisällöllisen (substantive) ja perustavan (formative) teorian välillä. Molemmat ovat mertonalaisittain niin sanottuja keskitason teorioita (middle range theory). Sisällöllisessä teoriassa tutkija keskittyy selkeästi yhdelle tasolle, ja teoriaan päädytään vertailevalla analyysillä yhden erityisen aihe- tai sovellusalueen sisällä. Perustavaan teoriaan taas sisällytetään useita erilaisia toisiaan täydentäviä tapauksia riisuttuina kytköksistään niiden luomisen alueille. Tietoisuuden muotojen ja tekijöiden tarkastelu käy esimerkiksi tällaisesta siirrettävyydestä aineistojen tarjoamien viitekehysten ulkopuolelle. (Glaser & Strauss 1999(1967), 33 - 35.)

Tällainen perustava teoria on kuin onkin lopulta suurta teoriaa siinä mielessä, että se on laajalle yleistettävissä.

Sisällöllisen teorian luominen alkaa siitä, että erot vertailuryhmissä minimoidaan. Tämän jälkeen teoriaa koetellaan ja hiotaan maksimoimalla ryhmien erot, esimerkiksi vaihtamalla kohdeorganisaatiota kokonaan. Teorian synnyttämisen kannalta näiden erottelujen tavoitteet ovat seuraavat. (Glaser & Strauss 1999(1967), 57 - 58.)

***Taulukko 4 Ryhmien erojen minimoinnin ja maksimoinnin merkitys syntyvän teorian kannalta Glaserin ja Straussin mukaan***

	Aineisto kategoriassa	
Ryhmien erot	Samanlaista	Erilaista
Minimoitu	Kategorioiden hyödyllisyyden varmistaminen Perusominaisuuksien löytäminen Kategorian ehtojen löytäminen	Perustavien eroavaisuuksien löytäminen kategorian ja hypoteesin vaihteluille
Maksimoitu	Perustavien yhtäläisyyksien löytäminen suurimmassa mittakaavassa	Kategorioiden ominaisuuksien tiivistäminen Kategorioiden ja ominaisuuksien integrointi Teorian mittakaavan rajoittaminen

(Glaser & Strauss 1999(1967), 57 - 58.)

Sisällöllinen teoria on tärkeä strateginen linkki perustavan grounded theoryn muotoilussa. Vaikka joskus perustava teoria olisikin luotavissa suoraan aineiston pohjalta, on Glaserin ja Straussin mukaan suotavampaa, ja usein välttämätöntäkin, aloittaa perustavan teorian rakentaminen sisällöllisen teorian pohjalta. (Glaser & Strauss 1999(1967), 79 ja Strauss 1994). Suuremmasta abstraktiotasostaan huolimatta perustavakin teoria on Glaserin ja Straussin mukaan aineistolähtöinen verrattuna suurten teorioiden aiempaan perinteeseen, jota he syyttävät liioista loogisista oletuksista ja spekulatioista (Glaser & Strauss 1999(1967), 33 - 35). Lopulta pohdinta teorian perustavuudesta tai sisällöllisyydestä on mitä suurimmassa määrin semanttinen tai perspektiivikysymys: kapeakin teoria voi olla ehdoiltaan samankaltaisessa alueiden leikkauksessa varsin yleispätevä ja uusiin oloihin monistettavissa. Juuri näin suhtaudun oman tutkimuksen tavoitteeseen luoda yleinen malli muutoksen läpiviennistä ja vastarinnasta suurissa yritysorganisaatioissa.

Vahvan aineistosuhteen rinnalla grounded theoryn toinen vahvuus on sen analyysin systematiikassa. Teoria ei koskaan vain mystisesti "nouse aineistosta", kuten asia joskus laiskasti ilmaistaan. Teoriaan päästään tietojen päättelyiden ja vaiheiden kautta. Morse tunnistaa neljä kaikelle kvalitatiiviselle tutkimukselle yhteistä kognitiivista prosessia: ymmärryksen saavuttamisen (comprehending), syntetisoinnin (synthesizing), teoretisoinnin (theorizing) ja uudelleenkontekstualisoinnin (recontextualizing). Syntetisointi tarkoittaa useiden tarinoiden tai tapausten liittämistä yhteen siten, että tuloksena on kuvaus tyypillisestä ilmiöstä tai käytäytymisestä. (Morse 1994, 25 - 30.) Siirtäminen uuteen yhteyteen taas toimii happokokeena tuoreelle teoreettiselle kehikolle. Morsen tunnistamat prosessit tavallisesti seuraavat toisiaan, vaikka eteneminen voi luoda myös tarpeen palata aiempiin vaiheisiin, kuten omalla kohdallani usein kävikin. (Morse 1994, 25 - 26.) Morsen näkemyksen grounded theory -tutkimuksen prosesseista voi tiivistää taulukon muotoon.

**Taulukko 5 Kognitiiviset prosessit grounded theory -tutkimuksessa Morsen mukaan**

Ymmärryksen saavuttaminen	Syntetisointi	Teoretisointi	Uudelleenkontekstualisointi
Haastattelut	Koodaus Muistiinpanot  Poikkeavien tapausten analysointi  Teoreettinen otanta	Typologioiden kehittäminen  Mallin tai teorian kehittäminen	Sisällöllisen teorian kehittäminen  Perustavan teorian kehittäminen

(Morse 1994, 35.)

Vertailevan analyysin tuloksena syntyvä teoria sisältää seuraavat elementit: käsitteelliset kategoriat, näiden käsitteelliset ominaisuudet sekä oletetut suhteet kategorioiden ja niiden ominaisuuksien välillä (Glaser & Strauss 1999(1967), 35). Kategorioiden abstrahointi yläkategorioiksi auttaa lopulta pelkistämään ilmiön ja ottamaan sen haltuun (Orona 1997, 178).

Grounded theory -perinne asettaa teorian onnistumiselle useita kriteerejä. Kehitetyn teorian täytyy ennen kaikkea olla yhtenäinen ja sen osien kiinnittyvä luontevasti toisiinsa (Noe-

rager Stern 1994, 217). Laadukas grounded theory tarkoittaa teoriaa, joka ensinnäkin on käsitteellisesti tiheä sisältäen useita osien välisiä käsitteellisiä suhteita, toiseksi selittää sosiaalisten yksiköiden väliset toiminnan ja vuorovaikutuksen kategoriat sekä kolmanneksi selittää olosuhteiden ja ympäristöjen muutoksista johtuvat toiminnan ja vuorovaikutuksen kategorioiden muutosprosessit (Strauss & Corbin 1994, 278). Strauss ja Corbin näkevät grounded theory -tutkijan suurimmaksi riskiksi sen, että lähestymistapaa ymmärtämättäkin hän saattaa kyllä onnistua löytämään perustavanlaatuisen prosessin epäonnistuen kuitenkin kehittämään sitä käsitteellisesti (Strauss & Corbin 1994, 277).

Teoreettinen otanta kuuluu keskeisenä osana grounded theory- tutkimuksen ideologiaan. Tällä tarkoitetaan ajatusta siitä, että tutkija suuntaa ja rajaa aineistonkeruuta uudelleen sen mukaan, millaisia havaintoja ja ilmiöitä alkuvaihe paljastaa selvitettäväksi. Teoreettinen aineistonkeruu ja teorian löytäminen ovat tapahtumina yhdenaikaisia (Glaser & Strauss 1999(1967), 71). Myös omassa työssäni esianalyysi alkoi heti ensimmäisten haastatteluiden valmistuttua, minkä myötä myös aineistonkeruuta suunnattiin uudelleen. Samanaikaisesti syvensin myös tietämystäni organisaatioista ja työyhteisöistä kirjallisista lähteistä ja keräämistäni muistelmakirjoituksista.

Pohdinta siitä, mitkä ryhmät ja alaryhmät tulevat seuraaviksi kysymykseen aineiston lähteenä, useimmin juuri haastateltavina, kuuluu olennaisesti teoreettiseen aineistonkeruuseen. Sisällöllisen teorian kattavuutta voidaan merkittävästi lisätä ottamalla sen piiriin uusia erilaisia ryhmiä. Joskus luodun teorian pohjalta tulee tarpeelliseksi synnyttää ja huomioida vielä uusia ryhmiä. (Glaser & Strauss 1999(1967), 47 - 52.) Olennaista on, ettei teoreettinen aineistonkeruu milloinkaan pohjaudu ennalta kiinnitettyyn kehikkoon, vaan tutkija on valmis rakentamaan aineistoaan rohkeastikin uudelleen aiheeseen liittyvän empiirisen ymmärryksensä kasvaessa (Glaser & Strauss 1999(1967), 45). Omassa tutkimuksessani vähitellen täydentynyt haastateltavien joukko edusti juuri tällaista teoreettista otantaa. Eräänlaisena myönteisenä diskriminointina voi pitää tapaani laajentaa aineistoa uusilla ammattiryhmillä ja lisätä joidenkin jo mukana olleiden painoa sen mukaan, miten paljon uutta edelliset haastattelusarjat olivat tuottaneet.

Projektin aikana kokeilin ensi kertaa systemaattista tutkimuspäiväkirjan pitoa. Omalla kohdallani se toimi työn kestäessä lähinnä keräilyalustana irtonaisille havainnoille ja ideoille sekä haastatteluiden nauhoittamattomille osille. Näistä havaitsin myöhemmin olevan suurta hyötyä, kun jo aineistonkeruun kestäessä pystyin tunnistamaan joitakin avainkäsitteitä ja rakentamaan alustavia siltoja ilmiöiden välille. Seuraavassa avaan tarkemmin analyysimenetelmää suoraan haastatteluaineiston avulla. Koodauksen periaatteen selittämisen jälkeen luovunkin sen yksityiskohtaisesta esittämisestä myöhemmissä analyysi- ja tuloslukuissa.

### 3.5 Analyysin käytäntö

Grounded theory -analyysin ytiminä ovat jatkuva vertailu, selkeä koodaus sekä teorian vaiheittainen työstäminen. Jatkuvan vertailun menetelmä etenee nelivaiheisesti. Se alkaa kategorioiden tapausten vertailulla, etenee kategorioiden ja niiden ominaisuuksien integrointiin ja teorian rajoittamiseen sekä lopulta sen kirjoittamiseen. (Glaser & Strauss 1999(1967), 105.) Analyysin menettelyt ja työtavat ovat keskeinen osa grounded theory -tutkimuksen laatua. Ensi vaiheen hapuilevassa analyysissä käytin värikoodausta paikantaessani teema-alueita ja niiden kytköksiä. Vähitellen teema-alueet alkoivat jäsenyä kategorioiksi, jotka seuraavilla kierroksilla alkoivat saada hierarkkista luonnetta.

Useiden näkökulmien huomioon ottaminen ja etsiminen sekä edestakainen vuoropeli aineiston kanssa ovat keskeisiä tunnusmerkkejä grounded theory -metodille (Strauss & Corbin 1994, 280 - 282). Toisiaan seuraavat analyysivaiheet ja paluu alkuun yhä uudelleen olivatkin keskeinen, joskin puuduttava, osa tutkimusprojektia. Osaltaan tätä järjestelyä suosi se, että tein haastatteluja ja sain avustajilta purettuja nauhoitteita useammassa erässä, jolloin myös aineiston koon kasvu pakotti arvioimaan ja aloittamaan analyysin uudelleen.

Strauss ja Corbin suosittavat aineiston kolmivaiheista koodausta. Sen etuina ovat etenemisen systemaattisuus ja syventäminen yleiskuvasta yhteyksien kautta ytimeen. (Strauss & Corbin 1990.) Koodauksen tarkkuudeksi riittää se taso, joka oikeuttaa kypsän teorian esittämisen (Glaser & Strauss 1999(1967), 102 - 103). Tämä jättää tutkijalle vapauden mitoittaa koodausaparaatin hienopiirteisyys tavoiteltavan aihepiirin rajausten ja laajuuden mukaan.

Ensimmäinen vaiheista on niin kutsuttu *avoin koodaaminen* (Strauss & Corbin 1990). Sen kuluessa kävin aineiston läpi rivi riviltä merkiten koodit marginaaleihin ja hyödyntäen värikorostusta ja erilaisia alleviivauksia. Koodien ja ominaisuuksien vastaavuuksia pidin yllä erillisessä dokumentissa. Ominaisuuksien vertailun kautta alkoivat selvitä alakategoriat, joihin ominaisuudet liittyivät, sekä lopulta näitä kattavammat yläkategoriat. Hain kategorioille nimet pääosin haastateltavien omista ilmaisuista. Ensimmäinen vaihe vaati menetelmään harjaantumattomalta tutkijalta toistoa, palaamista alkuun ja etenemistä yritysten ja erehdysten kautta. Oppirahat maksoin kulutetun ajan muodossa.

Toisen vaiheen *aksiaalisen koodaamisen* tavoitteena on kategorioiden vertailu ja niiden välisten yhteyksien paikantaminen. Kolmannen, *valikoivaan koodaamiseen* keskittyvän vaiheen tehtävänä on ydinkategorioiden <sup>23</sup> eli muutoksen kannattamisen ja vastustamisen perusprosessin paljastaminen. Perusprosessi syntyy induktion avulla. Analyysin kolme tasoa

---

23 Ydinkategorioiden erottaminen muista teorian elementeistä on ratkaisevaa. Vaikka näiden tunnistamiseen ja pelkistämiseen on olemassa ohjesääntöjä (esimerkiksi Glaser 1978), on tutkijan valintojen rooli mitä kriittisin.

sekä niiden tehtävät voi omassa tutkimuksessani Straussia ja Corbinia soveltaen tiivistää seuraavasti. (Strauss & Corbin 1990.)

**Taulukko 6** *Analyysin kulku - kolme tasoa sekä niiden tehtävät*

Taso	Nimi	Tarkoitus	Tulos
Taso I	Avoin koodaaminen	Muutoksen kannattamista ja vastustamista kuvaavien käsitteiden työstäminen aineiston avulla	Käsitteet luotu Kategorioiden ja nimet luotu ja ominaisuudet tunnistettu
Taso II	Aksiaalinen koodaaminen	Muutoksen kannattamista ja vastustamista kuvaavien käsitteiden ja kategorioiden välisten yhteyksien löytäminen	Käsitteiden ja kategorioiden väliset yhteydet paikannettu ja kuvattu Päällekkäiset kategoriat yhdistetty, hierarkia muodostettu ja yläkategoriat tunnistettu
Taso III	Valikoiva koodaaminen	Löytää muutoksen kannattamisen ja vastustamisen perusprosessi	Muutoksen ja vastarinnan kokonaismalli luotu kategoriarakenteen ja käsitejärjestelmän pohjalta

Tässä omaksumani yläkategorian ja ydinkategorian käsitteellinen ero on puhdasta semantiikkaa mutta hyvä silti avata. Yläkategoriat ovat hierarkkisen rakenteen päällimmäisiä, staattisen taksonomisen järjestyksen pääluokkia. Ydinkategoriat taas ovat toimintaa koskevan teorian, vähintään prosessinkaltaisena elävän mallin, avainkohtia. Nämä ydinkategoriat toki löytyvät luontaisesti yläkategorioiden joukosta. Tätä erottelua en kuljeta mukana kuormittamaan analyysi- ja tulkintalukuja, mutta se on osa tulosten muodostamisessa käytetyn grounded theory -sovelluksen herkkyyttä.

Tutkimuksen kautta toimijoiden omat muotoilut ja tulkinnat saavat keskeisen sijan asettuen samalla uuteen ja analyttiseen terminologiseen kehykseen (Strauss & Corbin 1997b, 64).

Hainkin yläkategorioihin ja niiden alakategorioihin liittyviä ominaisuuksia sanojen ja termienkin tasolla suoraan haastateltavien puheesta. Kategoriat ja niiden jäsenitys ovat nekin analyysin varrella jalostettu tiivistelmä haastateltavieni omista jäsennyksistä.

Grounded theory -lähestymistavassa koodauksen tulee olla eksplisiittistä ja ulospäinkin selitettävissä (Glaser & Strauss 1999(1967), 102 - 103). Luettavuuden säilyttämiseksi analyysin mekaniikka on kuitenkin karsittu pois tutkimuksen myöhemmistä tulos- ja tulkintaluvuista, joissa keskityn perusprosessin, kannatuksen ja vastarinnan toiminnan mallin, ja sen osiin liittyvien yläkategorioiden avaamiseen. Esitän seuraavassa etenemistapaani käytännössä kahden yläkategorian rakentumista koskevan esimerkin kautta.

Esimerkeistä ensimmäisenä avaan aiempia kokemuksia tiivistävän luottamuksen yhden yläkategorian rakentumista. Yläkategoria "luottamus työnantajaa ja johtoa kohtaan" pitää sisällään paljon useampia alakategorioita kuin esitetyt kolme, mutta seuraavat neljä aineiston koodausnäytettä riittävät hyvin lähestymistavan selventämiseen.

**Taulukko 7 Näyte tason I avoimesta koodaamisesta "luottamus työnantajaa ja johtoa kohtaan" -yläkategoriain rakentumisessa**

Lause tai lauseet	Ominaisuus / sisältö ja koodi	Alakategoria ja koodi
H308: Mut siinä vaiheessa kun on tullut nää muutokset, että on havainnut että tää kohta loppuu niin mulle on käytännössä aina tarjottu jotain muuta, etten mä oo joutunut niin kun sillä lailla itse haeskeleen tai tyhjän päälle oikeastaan ikinä, kertaakaan.	Kokemus huolenpidosta (A121) Työnantajan antamat näytöt (A123)	Luottamus työnantajan huolenpitoon (A12)
H206a: Postin puolellahan meillä on paljon semmosta ilmapiiriä ja kannanottoa ihan väärin ihmisten keskuudessa jotka on ikään kuin edunvalvonnassa, että tulee työnantajapuolelta minkä tahansa lainen ehdotus niin siinä on ikään kuin aina koira haudattuna, että sitä ei voi missään nimessä hyväksyä.	Syntyneet viholisasemat (A152)	Epäluottamus työnantajaan neuvotte-luosa-puolena (A15)
H130: Ja tavallaan kuitenkin istuttiin alas, ja meillä oli erilaisia ideoita miten olis voinut markkinoita piristää ja mitä muuta ois voinut tarjota niin ne kyllä ihan systemaattisesti aina, jätettiin huomioimatta ja keskusteltiin keskustelun vuoksi mutta ei oikeesti sillä ajatuksella, että jos tästä yhdessä oikeesti saatais jotain parempaa aikaseks.	Kokemus sivuuttamisesta (A155)	
H206a: Meidän henkilöstöllä ei oo kylä kovin (iso) luottamus näitä meidän johtajia kohtaan, että ne pystyy ees tekeen järkeviä päätöksiä. Siis se, mä luulen, että aika monella on semmonen käsitys, että ne voi tyhmyyksissään tehdä jotain tämmöstä.	Epäusko johdon ammattitaitoon (A171) Epäusko vastuuliseen esimiestyöhön (A174)	Epäluottamus johdon toimintaan (A17)

Toisessa vaiheessa tehtävänäni oli selventää, mitkä alakategorioiden vaikutussuhteet ja ulottuvuudet paljaimmillaan olivat. Niiden kautta oli tarkoitus varmistua siitä, että kaikki todella kuuluivat yhden yläkategorian suojiin.

**Taulukko 8 Näyte tason II aksiaalisesta koodaamisesta "luottamus työnantajaa ja johtoa kohtaan" -yläkategorian rakentumisessa**

Alakategoria	Ominaisuus / sisältö ja koodi	Yläkategoria
Luottamus työnantajan huolenpitoon (A12)	Työnantajan näytöt > vahvistava suhde	Luottamus työnantajaa ja johtoa kohtaan (A1) (sis. myös negatiivisen ulottuvuuden)
Epäluottamus työnantajaan neuvotteluosapuolena (A15)	Työnantajan näytöt > heikentävä suhde	
Epäluottamus johdon toimintaan (A17)	Johdon näytöt > heikentävä suhde	

Kolmannen tason valikoiva koodaaminen piti tässä kohden sisällään tutkimusaiheeni ytimeen kuuluvien, muutoksen kannattamiseen ja vastarintaan liittyvien luottamuksen yläkategorioiden ja niiden suhteiden ja pelkistämisen yhdeksi kokonaisesitykseksi. Jäljelle muutokseen vaikuttavien aiempien kokemusten piiriin jäi lopulta kolme ylätason kategoriaa: ensimmäisenä jo raotettu *luottamus työnantajaa ja johtoa kohtaan* (A1), toisena *luottamus työtovereita ja -yhteisöä kohtaan* (A2) sekä kolmantena *luottamus itseä kohtaan* (A3). Moniportaisen kokoamisen sivuvaikutuksena oli vääjäämättä se, että nämä yläkategorioiden nimet olivat lopulta jo etäänntyneet informanttien omista nimikoinneista.

Toisena esimerkkinä käytän taktisiin toiminnan muotoihin sisältyvän "kaksoisagendat" -yläkategorian rakentumista. Jälleen on tarkoituksenmukaista keskittyä vain muutamiin alakategorioihin ja niiden avainominaisuuksiin.

**Taulukko 9 Näyte tason I avoimesta koodaamisesta "kaksoisagendat" -yläkategorioiden rakentumisessa**

Lause tai lauseet	Ominaisuus / sisältö ja koodi	Alakategoria ja koodi
H227: Niin jotenkin minusta tuntuu että ne aina nakutetaan silleen, että niinku ihmiset olis just, että ihanaa että lähdetään joululomalle tai juhannus on tulossa, lähdetään reisuun niin ”Kihh! Teille ei kyllä varmaan hauskaa oo että kyllä myö järjestetään silleen!” Ne tulee aina silleen, tai viikonloppua ennen perjantaina.	Viestinnän ajoittaminen (F411)	Täsmäajoitus (F41)
H203: Kun mä esimerkiksi keskustelin tänään just alueen pomon kanssa niin hän justiin totesi että pitäis tehdä tiettyjä muutoksia, mutta pidetään sordiino päällä niin kauan kunnes seuraava pääluottamusmies on valittu, ettei kukaan ehdokkaista saa pisteitä siitä, että lähtee tän tietyn muutoksen torpedoimaan.	Viestinnän ajoittaminen (F411)  Toimenpiteiden ajoittaminen (F413)	
H306: Siitä lähti yli 20 ihmistä mun mielestä tältä alueelta vapaaehtisesti, ns. vapaaehtisesti.	Painostus eropaketin käyttöön (F442)	Kulissiratkaisut (F44)
H202: Annettu esimerkiksi vaan se yhdelle henkilölle hoitaa jolla on muutenkin työkuormaa riittävästi niin siitähän yleensä seuraa se, ettei siitä valmista tuu.	Tahallinen väärä delegointi (F461)	Alipanostus (F46)

Toisessa vaiheessa kartoitin jälleen, mitkä alakategorioiden vaikutussuhteet ja ulottuvuudet olivat tutkimusteeman ja sen rajausten kannalta.

**Taulukko 10 Näyte tason II aksiaalisesta koodaamisesta "kaksoisagendat" -yläkategorioiden rakentumisessa**

Alakategoria	Ominaisuus / sisältö ja koodi	Yläkategoria
Täsmäajoitus (F41)	Työnantajan tai tekijän tilanteen hallinta	Kaksoisagendat (F4)
Kulissiratkaisut (F44)	Työnantajan tilanteen hallinta	
Alipanostus (F46)	Työnantajan tilanteen hallinta	

Tällä kertaa kolmannen tason valikoiva koodaaminen sisälsi muutoksen edistämiseen ja vastarintaan liittyvien taktisten valintojen yläkategorioiden ja niiden suhteiden ja tiivistämisen tutkimusteeman kannalta relevanteille alueille. Muutokseen kohdistuvaan, sitä tukevaan tai vastustavaan taktiseen toimintaan lukeutuu lopputilanteessa neljä yläkategoriaa: ensimmäisenä *konfliktoivat* (F1), toisena *yllätykselliset* (F2), kolmantena *neuvottelevat* (F3) ja neljäntenä nyt käsittelyssä olleet *kaksoisagendat* (F4). Analyysin edetessä itseäni alkoi esimerkiksi epäilyttää viestinnän ja toimenpiteiden ajoittamisen kuuluminen kaksoisagendojen alle; nehan olisivat voineet olla lähes yhtä hyvin yllätyksellisten taktiikoiden osa. Ratkaisevana tekijänä sijoituksessa pidin lopulta kuitenkin velvollisuuden täyttämisen ja ajanhetken tarkoitushakuisuuden yhteen nivoutumista tavalla, joka tuottaa toiminnalle vähintään kaksi tarkoitusta.

Aineiston suuri koko mahdollisti onneksi vaiheittaisen etenemisen koodauksessa ja käsittejärjestelmän luomisessa. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että hahmottelevaa alkuanalyysiä tein ensimmäisenä purettujen haastatteluiden pohjalta. Tiheimmin kammatuiksi tulivat ne nauhoitteet, joissa puhe muutoksesta oli erityisen syvää. Näin jälkiosa haastatteluista sai toimia koetinaineistona, jota vasten pääsin testaamaan alustavan kategoriajaon ja sen osien välillä paikantamieni yhteyksien todellisuutta. Tässä vaiheessa moni kategoria vielä täsmentyi, syntyi uusia ja sulautui vanhoja. Tämä vähittäinen eteneminen kohti koko aineiston kattavaa analyysiä turvasi metodin kannalta kestävän tarkkuuden kategorioita rakentavassa koodauksessa mutta mahdollisti samalla rönsyjen karsinnan ja mallin jatkuvan varmennuksen aineiston sisäisen testauksen avulla.

Tutkimusteeman laveus ja aineiston laajuus eivät olleet omiaan helpottamaan analyysin toteuttamista grounded theory -mallin mukaan. Tässä kohden esiymmärrys tutkittavasta aihealueesta auttoi eteenpäin antaen osviittaa siitä, mihin suuntaan poiketa tai mitä perata sy-

vemmin. Jouduin prosessin aikana miltei päivittäin korjaamaan edellä raotettua kategorioiden taksonomiaa ennen kuin se saavutti kypsän muotonsa. Nyt jälkikäteenkin ala- ja yläkategorioita peratessa tarttuu silmiin vielä monta särmiä - kauneusvirhettä, onneksi. Yksityiskohtien työstöä olisi kenties voinut jatkaa loputtomiin. Olennaisempaa tutkimuksen relevanssin kannalta on kuitenkin kategorioista ja niiden suhteista johdettu ylätaso, muutoksen kannattamisen ja vastustamisen yleinen prosessi, sekä sen laatu. Seuraavassa pääluvussa esittelen aineiston arkisen viitekehysten, kolme tutkimusprojektille ovensa avannutta yritysorganisaatiota.

#### 4 KOLME ORGANISAATIOTA, KOLME MUUTOKSEN MAAILMAA

Tutkimusta käynnistäessäni minulla oli kokemuksia Mehiläisestä, Suomen Postista ja Vattenfallista vain asiakkaan roolissa. Talousuutisia seuranneena osasin jo silti tunnistaa, että tämä nopeaa muutosvaihetta läpikäynyt kolmikko olisi hyvinkin sopiva kumppanijoukko tutkimusprojektiin. Päätöstä yhteistyön käynnistämisestä seurasi vaihe, jonka aikana perehdyin kunkin organisaation historiaan, nykytilaan ja keskeisiin viimeaikaisiin muutostulkuihin. Kokosin tietoa myös henkilöstöstä, arvoista ja johtamiskulttuurista organisaation tuottamaa virallista aineistoa ja johdon haastatteluita hyödyntäen. Vaikka oma työyhteisöni ei tietoisesti pohdinnalla lopputuloksena kuulunutkaan tutkittaviin organisaatioihin, sieltä saamani arkiset kokemukset antoivat hyvät valmiudet lähestyä aineisto-organisaatioita myös omiin käsityksiin peilaten ja niistä ammentaen.

Ottaessani aineisto-organisaatioita haltuun informaatiotulvan keskellä käytin erilaisia jäsenyksiä niiden välisten yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien tunnistamiseen. Pyrkiessäni hahmottamaan organisaatioissa käynnissä olleita ja olevia suuria muutostiloja huomasin, että kaikista kolmesta oli tunnistettavissa niille ominaiset kehitystrendit rakenteen, toiminnan ja identiteetin ulottuvuuksilla.

**Taulukko 11 Rakenteen, toiminnan ja identiteetin muutokset tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä**

Organisaatio	Rakenne	Toiminta	Identiteetti
Mehiläinen	Paikallisuudesta ketjun osaksi	Hoivakeskeisyydestä tuloskeskeisyyteen	Asiantuntijasta asiakaspalvelijaksi
Suomen Posti	Valtion laitoksesta liikeyritykseksi	Tuotantokeskeisyydestä tuloskeskeisyyteen	Virkamiehestä asiakaspalvelijaksi
Vattenfall	Alueellisuudesta kansainvälisyyteen	Tuotantokeskeisyydestä tuloskeskeisyyteen	Itsenäisyydestä osaksi ketjua

Kaikesta perehtymisestä huolimatta olin kentälle pyrkiessäni yhä liikkeellä varsin heikoin eväin. Sekä yksityisiä terveystalouksia tarjoavaa Mehiläistä, viestinvälitys- ja logistiikka-palveluita tuottavaa Postia että energiaa ja sen jakelua tuottavaa Vattenfallia leimasivat erittäin voimakkaat sekä toimialoille että yrityksille ominaiset kulttuurit omine arvostus- ja kunniakoodeineen, ammattikieliseen ja työorientaatioineen. Tehdastyötä ja työläismiesten identiteettejä tutkinut Matti Kortteinen kuvaa hienosti omaa kompurointiaan vieraalle ken-

tälle tutkijan roolissa (Kortteinen 1992). Samalta tuntui itsestänikin, kun muukalaisena pyrin tutustumaan postilaisten, mehiläisten ja vattenfallilaisten arkisiin ympyröihin, joissa juuri mikään terminologiasta, organisaatioista tai työn sisällöistä alkaen ei ollut minulle ennestään tuttua.

Kuvaan seuraavissa luvuissa kolmen yrityksen erityispiirteitä suurimmaksi osaksi johdon ja virallisen organisaation äänellä. Myöhemmät analyysi- ja tulosluvut tuovat esiin toisenlaisia painoja, jotka ovat yhtä hyvin osa organisaatioiden olemusta. Tällainen monista langoista punoutuva työpaikkojen ominaisluonne saakoon tässä yhteydessä määritteekseen muotoilun organisaatiokulttuuri. Tämä kritiikkiäkin<sup>24</sup> kohdannut termi nousi keskustelun kohteeksi jo vuosikymmeniä sitten, kun antropologisen kulttuurikuvan elementtien, symbolien, myyttien ja rituaalien soveltamismahdollisuuksia organisaatioiden analyysissä alettiin vakavasti pohtia (esimerkiksi Pettigrew 1979).

Schein tiivistää hyvin yhteen organisaatiokulttuurin tunnusmerkit. Se on jaettujen perusolettamusten muodostelma ja samalla ryhmän keksimä, löytämä tai kehittämä. Se on kykenevä oppimaan ja sopeutumaan ongelmiin ulkoisen adaptaation ja sisäisen integraation kautta. Oikea kulttuuri on jo ehtinyt osoittautua riittävän hyvin toimivaksi ollakseen päteväksi tunnustettu, ja se sisältyy myös ryhmän uusille jäsenille annettavaan opetukseen siitä, miten ottaa vastaan, kokea ja käsitellä yhteisöön liittyvät pulmat ja haasteet. (Schein 1987, 26 - 27 sekä Schein 1991, 247.) Tämä kulttuurin varsin yleinen määritelmä pätee myös organisaatio-etuliitteen kera; lopulta niissäkin on kyse ihmisyhteisöistä, jotka sopeutuvat ja liittyvät jatkuvasti sekä rakenteelliseen puitteeseen että sosiaaliseen ympäristöön. Kulttuuri on opittua ja siksi myös muutettavissa, vaikka sen suoraviivaisen johtamisen mahdollisuus ei olekaan itsestään selvä (Schein 1987).

Johtajuuden ja organisaation kulttuurin suhteesta onkin vallalla kärjistetyksi kaksi varsin erilaista näkemystä: ensimmäinen korostaa johtajan vuorovaikutteisuutta organisaation kulttuurin kanssa (Schein 1987) ja toinen taas kulttuurin alisteisuutta johtajan toiminnoille (Burns & Stalker 1961, myös Antila 2006). Tässä tutkimuksessa omaksutun vallan käsityksen kannalta tulokulmista jälkimmäinen on vakuuttavampi. Kulttuuri ei ole hallinnan kysymys<sup>25</sup> vaan tulosta vuorovaikutus- ja vaihtosuhteista, kaikinpuolisen vallan ilmenemisistä. Tasapainottunut, molemminpuolisuutta korostava näkemys (esimerkiksi Zammuto &

---

24 Keskusteluissa on puututtu muun muassa siihen, onko hallintokoneen lähtökohdista rakennetuilla organisaatioilla omia kulttuurejaan sanan tosi merkityksessä.

25 Erityisesti antropologiselta pohjalta on voimakkaasti kritisoitu ajatusta johtajan mahdollisuudesta yksilönä muuttaa mainittavasti organisaationsa kulttuuria (Kauppi 2001).

Gifford & Goodman 2000) johtajan ja organisaation vaikutussuhteesta tuntuu oman kokemuksen perusteella uskottavimmalta.

Lawrence esitti jo 1950-luvulla, ettei vastarinta johdu niinkään teknisestä kuin sosiaalisesta, työyhteisön ihmissuhteisiin vaikuttavasta muutoksesta (Lawrence 1969, 4 - 6). Arvoihin, tapoihin ja perinteisiin liittyvien seikkojen sivuuttaminen on ollut ja on yhä kohtalokasta uusille ja uusille kehitysaloitteille <sup>26</sup>. Scheinin mukaan kulttuuristen tekijöiden epäsuhtaisuus on muutoksen riskinä yhtä suuri kuin taloudelliset tai markkinoiden yhteensopimattomuuteen liittyvät tekijät. (Schein 2001, 24 ja 189.) Organisaatioissa vakiintuneet, ulkopuolisen silmissä jäykät ja epärationaalisetkin toimintatavat ovat silti yhteisön arjen ylläpitäjiä. Ne ovat turvallinen kehys, joka takaa kaiken sujumisen. Monesti työyhteisöihin pätee Huizingan lasten leikeistä tekemä huomio: kun leikin säännöt rikotaan, se menee pilalle, päättyy ja kehys luhistuu (Huizinga 1984). Muutosten synnyttämiin reaktioihin on juuri kulttuurisista lähtökohdista tärkeää kiinnittää huomiota. Tunteiden ja kokemusten sivuuttaminen tai kieltäminen lisää tuskaa ja voi vaikeuttaa koko muutoksen läpivientä. (Nakari & Valtee 1995, 117.)

Kulttuuristen tekijöiden merkitys on ratkaiseva sen kannalta, miten henkilöstö saadaan sitoutettua organisaation kehityspyrkimyksiin (vertaa Valtee 2002, 18). Samalla kulttuuritekijät ovat myös suuri voimavara. Aaltosen ja Heikkilän mukaan parhaimmillaan taito luoda henkilökohtainen merkitys <sup>27</sup> mahdollisimman monille organisaation jäsenille synnyttää itseohjautuvuutta, mikä johtaa tilanteeseen, jossa organisaatio jatkuvasti luo itsensä uudelleen. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 99.)

Ulkoiset tekijät ovat keskeinen vaikutin organisaation muutoksille ja sen kulttuurin evoluutiolle. Yksilöiden, yhteisöjen ja rakenteiden verkottuessa entistä tiiviimmin sekä uusia teknisiä että sosiaalisia innovaatioita ja tuotantomalleja hyödyntäen tämä on nykyään vielä enemmän totta kuin ennen. Granovetter puhuu sisällytyksestä (embeddedness) tarkoittaessaan sitä osittaista riippuvuutta, joka on taloudellisten ja sosiaalisten organisaatioiden ja niitä ympäröivän, kulttuuristen ja institutionaalisten arvojen muodostaman laajemman viitekehyksen välillä (Granovetter 1985). Organisaatiot eivät ole saaria sen paremmin kuin niiden jäsenetkään.

---

26 Esimerkiksi Thompson, Wallace ja Flecker nostavat yrityskauppojen ja fuusioiden epäonnistumisen keskeisinä syinä esiin yrityskulttuurien eroavaisuudet sekä ostetun yrityksen esimiesten harjoittaman vastarinnan. Uuden omistajan tahtoon totutteleva johto kokee helposti epätarkoituksenmukaisiksi yritykset yrityskulttuurien sekä henkilöstöpolitiikan yhdistämiseksi ja pelkää oman asemansa ja auktoriteettinsa heikkenevän tämän kehityksen myötä. (Thompson & Wallace & Flecker 1992.)

27 Myös Blackler alleviivaa organisaation tietämyksen kahtena tärkeänä peruselementtinä henkilöstön aktiivista osallisuutta ja historian merkitystä (Blackler 1993, 875).

Bolman ja Deal tarjoavat neljä tarkastelukulmaa organisaatioiden elämän ymmärtämiseksi erityisesti muutostilanteissa: rakenteellisen, henkilöstöresursseihin keskittyvän, poliittisen ja symbolisen. Rakenteellinen näkökulma vastaa roolien uudelleen määrittelystä muuttuneessa tilanteessa. Henkilöstöressurssien näkökulma pyrkii luomaan organisaation roolien ja henkilöstön yksilöllisten tarpeiden välille tasapainoa. Poliittinen näkökulma liittyy puolestaan vallan uudelleenjakoon ja liittolaisuuksiin. Symbolinen näkökulma keskittyy puolestaan mielikuviin ja muutoksen välittämiin viesteihin. (Bolman & Deal 1984, 247 - 291.) Kaikkiin näihin liittyy kulttuurinen ulottuvuus. Vaihtoehtoisia malleja organisaatioiden ymmärtämiseksi on tarjolla useita, mutta suurin osa niistä kattaa hyvin ja pienin variaatioin samat osa-alueet.

Myös tämän tutkimuksen on tärkeää säilyttää myöhemmissä tarkasteluissa tasapaino institutionaalisiin puitteisiin, henkilöstöön, valtaan ja politiikkaan sekä symboliikkaan liittyvien osatekijöiden välillä. Juuri tästä syystä pidän analyysin tuloksia kokoavissa ja tulkitsevissa luvuissa jatkuvasti esillä virallisen ja epävirallisen organisaation ja niistä käytettyjen äänien rinnakkaisuutta. Organisaation hallinta ja rakenne eivät voi ohittaa tarkastelussa sen kulttuuria edes piiloisimpien seikkojen osalta, eikä jälkimmäistä olisi silti liioin olemassa ilman formaalia puitettaan.

Seuraavassa avaan kolmen aineisto-organisaation historiaa, nykytilaa ja muutossaasteita erityisesti henkilöstöpolitiikan ja -johtamisen kannalta. Kerronnan ääni perustuu käyttöön saamiin esittelyaineistoihin sekä ylimmän johdon haastatteluihin. Kolmen organisaation viralliset tarinat asettuvat kiinnostavaan kontrastiin myöhempiä aineistoon perustuvia analyysi- ja tuloslukuja vasten.

#### **4.1 Mehiläinen - kutsumusorganisaatiosta tulosorganisaatioksi**

Mehiläisen toimiala oli sentään itselleni jo aiemmista yhteyksistä jonkin verran tuttu. Mehiläinen Oyj on Suomen johtava yksityisiä terveydenhuoltopalveluita tarjoava yritys, jonka toiminta-alue kattaa yleis- ja erikoislääkäri-, työterveys-, sairaala- sekä tutkimus- ja hoivapalvelut. Mehiläisen juuret ovat 1909 Helsingin Eiraan perustetussa yksityissairaalassa, josta 1980-luvulla alkoi yrityskauppojen ja toimialalaajennusten myötä kasvaa pääkaupunkiseudulle keskittynyt lääkäriasemaketjun ja sairaalan muodostama kokonaisuus. Vuonna 2001 tapahtunut Sairaalaosakeyhtiö Mehiläisen ja turkulaisen Tohtoritalo 41400:n fuusio oli lähtölaukaus nykymuotoiselle yhtymärakenteelle ja käynnisti siitä asti jatkuneen nopean kasvun vaiheen. (Mehiläinen 2003, 4 - 6 sekä Mehiläinen 2006.) Markkinajohtajan asemaansa yhtiö on pyrkinyt vahvistamaan laajentamalla toimintaansa yritysostojen kautta entistä valtakunnallisemmaksi ketjuksi (Kasi 2003, 10 - 11). Maaliskuussa 2006 julkaistiin

tieto kaupasta, jolla Mehiläinen siirtyy ruotsalaisen Careman omistukseen osaksi pohjoismaiden suurinta yksityisen terveydenhuollon yritystä. Jo vuoden 2003 alussa Mehiläisen piirissä toimi 960 henkilöstöön kuuluvaa ja 1 200 ammatinharjoittajaa (Klemetti 2003).

Ennen 2000-luvulla käynnistynyttä muutosten aaltoa Mehiläisessä vallitsi pitkään sairaaloille ja terveydenhuoltoalalle tyypillinen organisaatiokulttuuri tiukkoine rajoineen ja selvine tehtäväjakoineen. Johtaminen oli suljettua, ja organisoitumisessa toteutui monin tavoin hierarkkinen ja auktoriteetteja korostanut sairaalaperinne. Johtaminen ja päällikköasema koettiin hyvin usein oheistyöksi ja sivujuonteeksi oikean työn, varsinaisen asiantuntijaroolin rinnalla. Esimies tuli tällöin myös arvioiduksi lähes yksin lääketieteellisin ansioin, jolloin johtamistaitojen kehittymistä ei aktiivisesti ohjattu tai edes seurattu. (Klemetti 2003.)

Kasvustrategia ja toiminnan laajeneminen ovat poikineet nopeasti muutoksia myös Mehiläisen toiminta-organisaatioon. Se perustuu nyt eri asiakasryhmille suunnattuihin palvelulinjoihin ja niitä tukeviin sisäisiin toimintoihin. Samalla esimiesvalmennukseen on alettu panostaa uudella tavalla ottamalla käyttöön muun muassa Mehiläisen tarpeisiin räätälöity erikoistumistutkinto. Lisäksi käynnissä on ollut mittava laatuprojekti, johon suuri osa henkilöstöstä ja lääkärikunnasta on tavalla tai toisella osallistunut. Palveluiden saatavuuden parantamiseen ja palveluketjun tehostamiseen on pyritty ajanvaraus- ja neuvontapalveluita keskittämällä. (Mehiläinen 2003, 26 - 27.)

Uuden Mehiläisen perusarvoiksi johto halusi kiinnittää tiedon ja taidon, välittämisen ja vastuunoton, kasvun ja kehittymisen sekä yrittäjyyden ja kumppanuuden (Kasi 2003, 10 - 11). Mehiläisessä on ollut käytössä balanced scorecard -viitekehukseen nojaava niin kutsuttu tasapainotettu johtamismalli. Sen tavoitteeksi on mainittu vastuuta ottava ja avoin yrityskulttuuri. Malli rakentuu viidestä osatekijästä: osaamisesta, jatkuvan kehittymisen arvostamisesta, välittämisestä, yrittäjähenkisyydestä ja tulostietoisuudesta. Strategian ja tavoitteiden toteutumisen seuraamiseksi yhtiö- ja yksikkötasolle on luotu johtamismallin mukaiset toisiinsa tukeutuvat tulokortit. (Mehiläinen 2003, 26 - 27.) Haastatteluiden aikaan syksyllä 2003 ja talvella 2004 mallin omaksuminen oli alemmilla esimies- ja työntekijäportilla vielä osin kesken.

Myös Mehiläisessä voi tunnistaa koko organisaation tasolla kolme käynnissä olevaa muutostrendiä. Ensiksi Mehiläinen on kasvanut pk-yrityksestä raskaaseen sarjaan, toiminnot ovat erikoistuneet, ja alueellinen levittäytyminen on alkanut vaatia uudenlaista koordinoitua. Aiemmat itsenäiset lääkärikeskukset ovat saaneet totutella toimimaan osana ketjua. Toisaalta toiminnan ja tekemisen tasolla muutos on vienyt yhtiötä hoivakulttuurista tulokulttuuriin. Professionaalisuuden rinnalle on kivunnut tulostietoisuus, ja samalla johtamisen merkitys on korostunut. Henkilöstön ja ammatinharjoittajien näkökulmasta tuotantjärjestelmän muuttuminen ja toiminnanohjaustyökalujen käyttöönotto on vaatinut opettelemista

ja uusien työnkuvien omaksumista. Kolmas muutostrendeistä liittyy mehiläisten identiteettiin. Armoitetusta asiantuntijasta työrooli on kääntynyt asiakaspalvelukeskeiseksi. Monista muutoksista huolimatta lääketieteen arvostus on pyritty organisaatiossa säilyttämään korkeana. Ylimmässä johdossa on talouden ja liiketoiminnan ammattilaisuuden rinnalla yhä vahva terveydenhuollon edustus. (Klemetti 2003.)

Aiemmin Mehiläisen itsenäiset toimipisteet ja asemat olivat kilpailutilanteessa myös keskenään. Kun kaikki on nyt koottu yksien kilpien alle, on henkilöstössä alkanut nousta esiin pelkoa siitä, miten toiminnan paikallisuudelle käy. Juuri aineistonkeruun aikoihin vireillä ollut ajanvaraus- ja neuvontapalveluiden kokoaminen yhteen puhelinpalvelukeskukseen (call center) herätti konkreettisimmin epäilyksiä ja myös vastarintaa. Uudessa mallissa lääkäreiden ja ajanvarausta hoitavien henkilöiden fyysinen läheisyys ei enää toteudukaan kuten ennen. (Klemetti 2003.) Myös suuntautuminen asiakkaaseen on tarkoittanut Mehiläisessä perustavampaa muutosta kuin monilla muilla aloilla. Vanhassa komissiopohjaisessa mallissa vastaanottavat lääkärit ja muut ammatinharjoittajat miellettiin lääkäriasemien varsinaisiksi asiakkaiksi. Nykymallissa heihin suhtaudutaan pikemminkin yhteistyökumppaneina, osana omaa organisaatiota, jolloin potilaat ovat nousseet objekteista asiakassubjektien asemaan. (Klemetti 2003.)

Mehiläisen johto on pyrkinyt osallistamaan eri organisaatiotasot mukaan miettimään toiminnan tavoitteita, motiiveja ja käytäntöjä. Lisäksi eri kartoituksin on selvitetty henkilöstön arvoja, tyytyväisyyttä työhönsä ja odotuksia työnantajaansa kohtaan<sup>28</sup>. Keväällä 2002 Mehiläisessä toteutettiin ilmapiiri- ja arvokysely<sup>29</sup>. Tulosten perusteella usko Mehiläisen myönteiseen kehitykseen ja luotettavuuteen työnantajana näytti vahvalta ja työviihtyvyys oli hyvällä tasolla. (Mehiläinen 2003, 14 - 15 sekä Corporate Image 2002.) Niin henkilöstö kuin ammatinharjoittajapohjalta toimivat lääkäritkin kokivat tällöin, että yhtiön viimeaikainen ja tuleva kehitys on viemässä selvästi myönteiseen suuntaan. Joissakin vastauksissa tuotiin silti esiin huoli siitä, että muutosvauhti kiihtyy liian kovaksi, jotta kerran aloitetut hankkeet saataisiin onnistuneesti vietyä myös loppuun asti. Lisäksi huomiota kiinnitti se, että vanhimmissa, alkuperäiseen Mehiläiseen kuuluneissa toimipisteissä muun henkilöstön kuin lääkäreiden usko tulevaisuuteen, muutoksen suuntaan ja omaan asemaan sekä kykyyn

---

28 Mehiläisen viime vuosien muutosta on käsitelty sisäisesti myös monissa Johtamisen erikoisammattitutkintoon (JET) osallistuneiden esimiesten laatimissa lopputöissä. Esimerkiksi eräässä toimipaikkakohtaisessa kyselyssä ilmeni, että nopeat muutokset olivat saaneet erityisesti pitkään työssä olleet, yli 40-vuotiaat työntekijät kokemaan olonsa aiempaa turvatomammiksi (Grönfors & Harjula & Kaitala 2003, 16). Toisena esimerkkinä kiinnostava on eräs kahden yksikön yhdistämisestä seurannut lopputyö. Tässä fuusiossa oli tukeuduttu osallistavaan johtamistapaan ja lähdetty muutoksen suunnitteluun ja analysointiin kaikkien osallisten ryhmätyönä. Muutoksen huomattiinkin tapauksessa edenneen laajuuteensa nähden verraten kivuttomasti ja tulosten olleen lupaavia. (Roivainen & Varjonen 2003.)

29 Vastanneissa oli 154 ammatinharjoittajalääkäriä ja 494 varsinaiseen henkilöstöön kuuluvaa (N = 648).

vaikuttaa yritys- ja johtamiskulttuuriin oli keskiarvoa heikompi. (Corporate Image 2002.) Monet näistä teemoista korostuivat myös omassa haastattelu- ja elämäkerta-aineistossani.

Mehiläisen historia organisaationa on vahva ja tunnelatautunut niin hyvässä kuin pahassa. Johdon näkökulmasta suurin - hieman tuskastumistakin aiheuttanut - yllätys on ollut se, miten lujasti osa organisaatiosta ja henkilöstöstä on kiinni vanhassa, perinteissä ja entisissä rakenteissa. Haikailua menneisyyteen löytyy johdon mukaan vielä kaikilta organisaation tasoilta. Käytännössä tämä on ilmennyt niin, ettei muutos toimintatavoissa ole ponnisteluista huolimatta toteutunut loppuun asti. Tulokset toki tehdään, mutta juuri niin kuin ennenkin. Vastarinta on ollut usein passiivista ja juuri siksi johdon kannalta niin turhauttavaa; hankaliksi koetut asiat tai mielissä hiertävät yksityiskohdat eivät näin hevin ole päätyneet keskusteluun, perusteltaviksi ja edelleen työstettäviksi. (Klemetti 2003.)

Monin tavoin menestyksenkäs muutosaalto ei ole vaikuttanut organisaatioon henkeen pelkästään myönteisesti. Joissakin toimipisteissä ja muutamilla ammattialueilla on syntynyt myös uudenlaisia klikkejä, joista haetaan turvaa kilpailua ja uudistuspyrkimyksiä vastaan. Toisaalta kuluttavilta valtapeleiltä on pääasiassa vältytty, osittain ehkä siksi, ettei terveydenhuoltoala tarjoa monia mahdollisuuksia huimaan urakehitykseen hierarkkisen etenemisen mielessä. Toisaalta asiantuntijapätevyyttä on Mehiläisessä myös historiallisesti opittu arvostamaan johtoasemia enemmän. Muutosruuhka on aiheuttanut myös väsymistä henkilöstön parissa. Silti johdon kokemuksen mukaan kyynisyys, joka uudistusten alkuvaiheissa vuosina 2001 ja 2002 usein nousi pintaan, on vähentynyt koko ajan. Entistä harvempi enää epäilee, etteikö suunnanvaihdos olisi suuri, näkyvä ja perustaltaan onnistunut. (Klemetti 2003.)

Vaikka henkilöstö on joutunut ponnistelemaan rajusti muutoksen eteen, on johto kokenut osallistumishalukkuuden ja motivaation tähän asti erittäin hyväksi. Osaamista ja tietoa on innostuttu jakamaan, mikä toisinaan on luonut pioneereille kokonaan uusia työnkuvia. Toisaalta aktiivisuus ottaa kantaa, ehdottaa ja toimia on henkilöstön parissa nopeasti lisääntynyt, ja vaikeitakin aiheita uskalletaan jo ottaa esiin aiempaa herkemmin. Suurimpia menestyksiä johdon näkökulmasta ovat olleet vastuunjako selvittäneen rakenneuudistuksen onnistuminen ja toisaalta toiminnan kehittämisen ja systemaattisen laatutyön käynnistyminen. Ajatustenvaihto on koonnut ihmisiä yhteen eri puolilta organisaatiota, ja yksiköiden välinen benchmarking-vertailu ja parhaiden käytäntöjen etsiminen ovat luomassa hyviä valmiuksia jatkotyölle. (Klemetti 2003.) Johdon silmin katsottuna muutokseen kohdistuu organisaatiossa yhä suuria odotuksia. Ruohonjuuritasolta alkaen vallitsevaa positiivista asennetta ei ole heikentänyt edes ajoittainen pettymys siitä, että uudistusten välittyminen konkreettiseen arkityöhön on toisinaan vienyt paljon luultua pidempään. (Klemetti 2003.)

Myös Mehiläisen toimintaympäristö elää monin tavoin murroksen aikaa. Yhtäältä yksityisten palveluiden rooli on muuttumassa julkisen sektorin rinnalla ostopalvelutoiminnan ja erilaisten kumppanuusmallien lisääntyessä. Samalla suuri määrä osaamista on siirtymässä suurten ikäluokkien myötä eläkkeelle myös Mehiläisen organisaatiosta. Terveystarpeen uskotaankin kasvavan käytettävissä olevia voimavaroja nopeammin. Edessä voi olla ankara pula osaavasta henkilöstöstä. (Ekroos 2003, 6 - 7.) Työnantajakuvan parantaminen onkin ollut yksi organisaation henkilöstöjohtoon keskeisistä haasteista (Klemetti 2003).

## 4.2 Posti - laitoksesta liikeyritykseksi

Suomen Posti on johtava viestinvälityksen ja logistiikan yritys kotimaassa ja pyrkii nousemaan vahvaksi toimijaksi myös muilla Itämeren alueen markkinoilla. Konserni on hakenut voimakkainta kasvua yrityslogistiikasta, sähköisestä viestinvälityksestä pyrkien samalla hallittuun kansainvälistymiseen. (Posti 2003, 2 - 3 sekä Posti 2006.) Yhtiöllä on takanaan pitkä ja monivaiheinen historia, ja sen juuret yltävät Ruotsin-vallan aikaan vuoteen 1638. Osakeyhtiönä Posti on toiminut vuodesta 1994, aluksi posti- ja telekonsernin osana. Vuonna 1998 posti- ja teletoimialat eriytettiin toisistaan, ja Suomen Posti jatkoi valtion kokonaan omistamana, itsenäisenä konsernina. Posti muuttui vuonna 2001 julkiseksi osakeyhtiöksi - Suomen Posti Oyj:ksi. (Posti 2003, 2 - 3.)

Tutkimuksen käynnistyessä ja vielä nykyäänkin Posti-konsernin toiminta on organisoitunut kolmeen liiketoimintaryhmään: viestinvälitykseen, sähköiseen viestinvälitykseen tai nytemmin informaatiologiikkaan ja logistiikkaan. Viestinvälitys tarjoaa kirjeiden, lehtien ja suoramainosten jakelupalveluita. Sähköinen viestinvälitys tarjoaa sähköisen dokumentinhallinnan ja tulostuksen sekä yritysten välisen sähköisen tiedonsiirron palveluita. Logistiikka tarjoaa ratkaisuja yritysten ja yhteisöjen materiaalinhallintaan, varasto- ja terminaalitoimintoihin ja logistiikan hallintaan ja tuottaa myös pakettipalveluja yrityksille, yhteisöille ja kuluttaja-asiakkaille. (Posti 2003, 2 - 3 , Posti 2006.)

Erityisenä haasteena Postille viime vuosina on ollut säilyttää perinteisen toimintansa skaalahyötyihin perustuva tehokkuus sekä palvelun ja laadun kilpailukyky tilanteessa, jossa paperikirjeiden volyyymi on pysyvästi laskemassa. Erityisesti yritysten ja yhteisöjen viestintä toisilleen ja kotitalouksille, esimerkiksi laskuina ja tiliotteina, on siirtynyt nopeasti sähköiseksi. Posti on pyrkinytkin lisäämään yhtäältä tehokkuuttaan tutussa perustoiminnassa ja panostamaan toisaalta kasvuliiketoimintoihin. (Alho 2003, 6 - 7 sekä Posti 2006.) Postin organisaatiolle vahvistetut arvot kertovat nekin uudistumisen vaatimuksesta. Perinteisesti postipalveluilta on edellytetty luotettavuutta ja korkeaa laatua. Johdossa on painotettu, että henkilökohtainen vastuunotto ja luottamus ovat keskeisiä tekijöitä laadukkaan toiminnan saavuttamisessa. Tämä edellyttää yhtiön arvojen mukaan myös keskinäistä avoimuutta,

toisten arvostamista ja lupauksien pitämistä. Lisäksi halun kehittyä yksilönä ja työyhteisönä on nähty takaavan Postille valmiudet toimia alan parhaiden palveluyritysten joukossa. Kehittymisen arvo sisältää myös halun uusien ratkaisujen ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen. (Posti 2003, 4 - 5.)

Posti-konserni oli tutkimusyhteistyön alkaessa Suomen kolmanneksi suurin työnantaja. Vuoden 2004 lopussa konsernin palveluksessa oli 23 300 henkilöä. Henkilöstön määrä on kuitenkin laskenut viime vuosina tasaisesti. Vielä vuonna 1998 Postin palveluksessa työskenteli yli 26 300 henkilöä. Yli 80 prosenttia postilaisista työskentelee silti yhä tuotanto- palveluissa, esimerkiksi lajittelun ja jakelun tehtävissä (Posti 2003b.)

Henkilöstömäärän väheneminen heijastelee hyvin suurten uudistusten aikaa, joka käynnistyi Postissa jo 1980-luvun puolella ja kiihtyi 1990- ja 2000-luvuille tultaessa. Vaikka vuodet ovat olleet täynnä sekä pienempiä että suurempia murroksia, on näissäkin tunnistettavissa kolme suurta organisaatiota koetellutta muutoslinjaa: muodon- ja rakenteen muutos, tehtävä- ja toiminta-alueen muutos sekä identiteetin ja kulttuurin muutos. Ensiksi Postin tie yritykseksi on sisältänyt lukuisia yritysjärjestelyitä ja -kauppoja, fuusioita ja hajautuksia sekä organisaatorakenteen muutoksia. Viranomais-, pankki- ja telepalvelutoimintojen siirtyminen pois laihdutti Postin organisaatiota. Samalla kuitenkin useat yritysostot ja siirtyminen uusille liiketoiminta-alueille ovat kasvattaneet sitä toisaalla. Palveluverkoston tehostaminen on tuonut mukanaan mittavia henkilöstöjärjestelyjä ja muuttanut olennaisesti Postin näkymistä myös asiakkaidensa silmistä. Reilusti yli puolet omasta verkostosta on karsiutunut tai karsiutumassa pois, ja tilalle on noussut itsenäisiä palveluntuottajia, esimerkiksi kioskiyrittäjiä. Postin toimipisteistä enää alle neljännes on konsernin itsensä hoitamia. (Posti 2006.)

Toisaalta on tapahtunut siirtymä tuotannon ja volyymien kasvattamisesta kohti tuloksen optimointia. Perinteisen kirjepostin vähentyessä erilaisten logistiikkapalveluiden ja viestinvälityksen kokonaisratkaisuiden rooli on korostunut. Sähköinen viestinvälitys on ollut kokonaan uusi ja nopeasti kasvava toiminta-alue, jonka myötä Postin organisaatioon on syntynyt uudenlaisia henkilöstöryhmiä ja osa-kulttuureja. Kolmantena muutoskuluista sekä Postin että postilaisten identiteetti ja kulttuuri ovat kokeneet rajun mullistuksen. Valtion virastosta on tullut nopeassa tahdissa ensin liikelaitos ja sitten osakeyhtiömuotoinen yritys. Ulkoisen kuvan muutokset heijastuvat myös henkilöstön omakuviin: vanha virkamiesrooli on nopeasti korvautunut tehokkuuteen ja kaupallisuuteen nojaavalla palveluroolilla. Työidentiteetin murros, siirtyminen viranhaltijasta ja asiakaspalvelijaksi, on ollut varsinkin pitkään töissä olleille postilaisille usein raskas. (Karppinen & Pyykönen 2003.)

Uusien liiketoimintamuotojen esiinmarssin ja vanhojen rationalisoinnin näkee myös henkilöstösukupolvissa. Suhteellisesti suurimman ryhmän muodostavat 50 - 54 -vuotiaat, ja noin

20 prosenttia henkilöstöstä on palvellut Postissa yli 25 vuotta. Yli 16 vuotta talon töissä on viihtynyt kaikkiaan yli 40 prosenttia henkilöstöstä. Leikkaukset ja rekrytoinneista pidättäytyminen ovat synnyttäneet painanteen ikäpyramidin keskivaiheille. Samalla henkilöstön ikäjakaumassa näkyy selvä huippukohta myös 20 - 24 -vuotiaiden kohdalla, ja jopa 30 prosenttia henkilöstä on ollut konsernissa töissä viisi vuotta tai vähemmän. (Posti 2003b.) Posti on näin tulokkaiden ja koko työikänsä organisaatiossa kasvaneiden yhteismaata.

Useat nopeasti tapahtuneet muutokset ovat luoneet henkilöstön keskuudessa epävarmuuden tunnetta, joka on heijastunut myös henkilöstötyytyväisyystutkimusten tuloksiin. Tilannetta on seurattu Postissa vuosittain koko henkilöstölle suunnatuilla kyselyillä. Tutkimuksen käynnistysvaiheessa keväällä 2003 tuorein henkilöstötyytyväisyyttä kuvaava indeksi oli laskenut jonkin verran edellisvuodesta. Suuri osa mittareista oli kuitenkin hyvällä tasolla ja vertailuyrityksiä parempia. Suurimpia vahvuuksia olivat henkilöstön halukkuus osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen. Myös työn sisältö koettiin mielekkääksi ja sen hallittavuus hyväksi. (Posti 2003, 21 - 22.) Silti Postin sisäinen työnantajakuva on vuosien mittaan heikentynyt. Postilaiset ovat lukeneet työnantajansa heikkouksiin kapean palkitsemisjärjestelmän, osaamisen kehittämismahdollisuuksien vähäisyyden ja palkkauksen epäoikeudenmukaisuuden. Henkilöstö on myös kokenut, ettei Posti huolehdi henkilöstöstään parhaalla mahdollisella tavalla. Postilaiset ovat kyselyiden perusteella kaivanneet myös selvempää visiota tulevaisuudestaan, ja myös operatiivisten muutosten toteutustavassa on nähty parantamisen varaa. (Posti 2003b.) Ulkoinen työnantajakuva on sen sijaan tutkimusten mukaan vahvistunut, ja uudistunut Posti koetaankin aiempaa useammin houkuttelevaksi vaihtoehdoksi työmarkkinoilla.

Suomalaisittain jättiläismäisenä organisaationa Postilla on ollut resursseja, kiinnostusta ja jopa painetta selvittää muutoshankkeidensa onnistumista ja vaikutusta henkilöstön mielialoihin. Organisaatiossa on lisäksi kiinnitetty paljon huomiota organisaation muutoshistorian tallentamiseen ja henkilöstön tuntojen selvittämiseen. Postin eri toiminnoissa, niin taloon jääneiden kuin muualle siirtyneidenkin parissa, toteutetuissa useissa selvityksissä tavoitteena on ollut arvioida muutosprosessin onnistumista henkilöstön kokemusten kautta. Samalla tarkoituksena on ollut kartoittaa henkilöstön tunnelmia, ja osoittaa työntekijöille, että heidän ääntään halutaan kuulla uudistuksissa ja välittää mallia siitä, miten muutoksista selviydytään ja millaisia mahdollisuuksia ne voivat tarjota. Toisaalta tavoitteena on ollut auttaa Postia kohdentamaan erilaisia tukitoimenpiteitä sekä kerätä johdon käyttöön taustatietoa helpottamaan tulevan kehittämistyön suunnittelua. (Heikkilä 2000a.) Henkilöstön kokemuksista on kerätty muutosprosessin varrella myös seurantatietoa (Heikkilä 2000b ja Aaltonen & Heikkilä 2003, 52). Tämän tutkimustietoa hyödyntäneen perinteensä vuoksi Posti oli otollinen kumppani myös omalle projektilleni.

Postilaisten eräänlainen selviytyjäasenne välittyi myös henkilöstön kokemuksia selvittäneistä tutkimuksissa. Vuonna 1995 valmistunut raportti tiivistää monia yhä ajankohtaisia tunnelmia (Martikainen 1995). Henkilöstöstä löytyy paljon kehityshalukkuutta ja uskoa sekä omaan että työnantajansa myönteiseen tulevaisuuteen. Muutosten uskotaan tarjoavan uusia haasteita ja mahdollisuuksia uralla etenemiseen. Toisaalta osa henkilöstöstä on kokenut työelämän arvojen muuttuneen huonompaan suuntaan: työn arvostuksen mielletään vähentyneen virkamiesstatuksen kadottua. Myös väsymystä lisääntyneeseen kiireeseen ja jatkuviin uudistuksiin esiintyy. Pitkän uran tehneistä osa onkin alkanut hakeutua pois oravanpyörästä. Stressaavammaksi ja kiireisemmäksi muuttuneen arkityön rinnalla eläke on alkanut tuntua yhä houkuttelevammalta vaihtoehdolta. Taustalla häilyy myös huoli omasta pärjäämisestä ja työpaikan säilymisestä. Kaikki eivät vielä ole löytäneet muutoksista mitään hyötyä itselleen. Eräässä tapaustutkimuksessa nousee puolestaan hyvin esiin liikkeenluovutuksessa siirtyneen henkilöstön epäusko järjestelyn taloudellisia hyötyjä ja todellisista tarkoituksista kohtaan. Esimerkkitapauksessa pontta antoi henkilöiden syvä tuntemus töidensä sisällöstä; oma arkikokemus tuntui olevan ristiriidassa johdon argumenttien ja oletusten kanssa. (Yliuntinen-Bau 2003, 57 - 58.)

Pitkään jatkuva muutosten aika on ollut toisinaan raskas niin yksilöiden kuin yhteisönkin kannalta. Eräässä kartoituksessa varsinkin tehostamistoimenpiteiden seurauksena Postin palveluksesta lähteneet kokivat esimiestoiminnan epäonnistuneen pahoin muutosvaiheen aikana. Jaksamaan olivat auttaneet puolestaan hyvät työtoverit ja tiimi sekä työnantajan järjestämä neuvonta. (Alkia 2001, 17 - 18.) Toisaalta myös parhaita työkäytäntöjä ja onnistumisia kartoittaneessa tutkimuksessa juuri oman työyhteisön hyvän hengen, toimivan tiimin ja sitoutuneiden yksilöiden havaittiin edistävän muutoksissa onnistumista. Muutosten toteuttaminen vaiheittain oli helpottanut sopeutumista ja lisännyt henkilöstön tunnetta, että asiat etenivät hallitusti niin oman elämän kuin työnkin kannalta. (Heikkilä 2001, 55 - 57.)

Postin sisällä on ollut useita kanavia mielipiteiden ilmaisuun ja argumentointiin organisaation sisäisessä julkisuudessa. Esimerkiksi Sinetti-intranetin keskustelupalsta tuntui aineistonkeruun aikanaikin olleen varaventiilin roolissa monessa henkilöstön mieltä hiertäneessä asiassa (Sinetti 2004). Kolmesta aineisto-organisaatiostani juuri Postin muutos on kerännyt varmasti eniten ulkopuolista huomiota (esimerkiksi Määttänen 2004). Samalla myös monet muutosten hallintaan liittyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat saaneet laajaa kiitosta kansainvälisestikin vertaillen korkean laatunsa takia (Heikkilä 2000b).

Keväästä 2003 kevät-talveen 2004 jatkunut tiivis yhteistyöni postilaisten kanssa osui kauden, jonka aikana yhtiössä elettiin eräänlaista toipumisvaihetta raskaista saneerauksista ja keskityttiin toiminnan hiomiseen. Vaikka vierailuni ei osunutkaan suurimpaan turbulenssiin, oli vuoden jakso täynnä muutoksia myös itselleni tutuiksi tulleissa organisaation osissa ja työyhteisöissä. Eräässä tämän tutkimuksen piiriin kuuluneessa yksikössä käynnistyivät

henkilöstövähennyksiin tähtäävät yt-neuvottelut vain muutamia kuukausia haastatteluai-  
neiston keruun jälkeen.

### 4.3 Vattenfall - kulttuurien sulatusuuni

Juuriltaan ruotsalainen, vuonna 1909 perustettu, Vattenfall kuuluu Euroopan sähkömarkki-  
noiden viiden suurimman toimijan joukkoon. Vuonna 2003 yhtiö tuotti sähköä ja lämpöä ja  
toimitti sähköä noin kuudelle miljoonalle asiakkaalle. Yhtiön kotimarkkina-alueena on Poh-  
jois-Eurooppa, jossa toiminta keskittyy lähinnä Ruotsiin, Saksaan, Suomeen ja Puolaan. Jo  
yli puolet liiketoiminnasta on kotipaikka Ruotsin ulkopuolella, ja ryhmän visioksi on nos-  
tettu kasvaa Euroopan johtavaksi sähköalan toimijaksi. (Vattenfall 2003, 2 - 7 sekä Vatten-  
fall 2006.)

Tähän tutkimukseen ottivat osaa konsernin Suomen-toiminnot. Maassamme Vattenfall on  
toimittanut sähköä jo yli 30 vuotta Nordel-yhteistyön puitteissa, mutta vasta vuonna 1994  
tapahtunut sähkömarkkinoiden avautuminen kilpailulle johti suomalaisen tytäryhtiön Vat-  
tenfall Oy:n, perustamiseen. Vattenfall-konsernilla on Suomessa 360 000 asiakasta ja noin  
14 prosentin osuus markkinoista. (Vattenfall 2003, 2 - 7.) Suomessa Vattenfallin toiminta  
kattaa koko energia-alan palveluketjun tuotannosta jakeluun ja myyntiin. Yhtiö on laajen-  
tunut Suomessa voimakkaasti yritysostojen kautta. Vuodesta 1995 alkaen ryhmään ovat liit-  
tyneet paikalliset sähköyhtiöt Lapuan Sähkö, Hämeen Sähkö, Heinola Energia, Revon Säh-  
kö ja Keski-Suomen Valo sekä Hämeenlinnan Energia. Tutkimusyhteistyön alkaessa ke-  
väällä 2003 konserni työllisti Suomessa noin 550 henkilöä, joista 120 toimi pääkaupunki-  
seudulla, 100 Tampereella, 130 Hämeenlinnassa ja 120 Jyväskeskuudella sekä loput Lapualla,  
Oulaisissa ja Heinolassa. Toiminta-alueet kaukolämmön, myynnin, tuotannon ja verkkojen  
parissa on järjestetty erillisiksi yhtiöiksi. (Luomanen 2003.)

Suurimmat Vattenfallin organisaation kohtaamat muutokset ovat olleet toimintaympäristön  
voimakas muuttuminen ja aluerajojen rikkoutuminen, kustannustehokkuuden ja asiakaspal-  
velun merkityksen nousu sekä nopea organisaation koon kasvu ja ketjukurin istuttaminen.  
Nämä kehityskulut voi asettaa helposti edellä käyttämilleni kolmelle ulottuvuudelle. En-  
simmäisenä kolmesta muutuskulusta onkin rakenteeseen liittyvä alueellisuuden korvautu-  
minen kansallisuusrajat ylittävällä konsernirakenteella. Usean kulttuurin yhteistyö on tuo-  
nut omat jännitteensä mutta myös voittonsa. Muutuskuluista toinen, tekniikkalähtöisyyden  
syrjäytyminen talous- ja tulosajattelun tieltä on osoittautunut monille vaikeasti omaksutta-  
vaksi. Tuotannon mittareita seuranneet insinöörit ovat saaneet totutella tarkastelemaan maa-  
ilmaa uusien kannattavuutta kuvaavien tunnuslukujen valossa. Kolmantena muutuskulkuna  
on tunnistettavissa itsenäisten maakuntayhtiöiden korvautuminen selkeällä ketjukurilla.  
Vaikka paikallinen ratkaisovalta on yhtäältä ohentunut ja välimatka yhtiön johtoon on kas-

vanut, entistä useampi operatiivinen päätös on vastuutettu organisaation ruohonjuuritasolle. Ero on suuri verrattuna vanhaan sähkölaitosaikaan, jota olivat leimanneet karismaattiset ja kovat, usein autoritäärisetkin johtohahmot, joiden varjo oli tuntunut yltävän seutukunnan äärestä laitaan. (Luomanen 2003.)

Sähkön myynnin vapautuminen on tuonut yhtiöihin myös uudenlaisia tehtäviä ja ennen kaikkea uudenlaista väkeä. Perusinsinöörien rinnalle ilmestyi 1990-luvun lopulla yllättäen myynnin ja markkinoinnin ammattilaisia, ”hattaraväkeä”, kuten heitä selän takana nimitettiin. Sähköala odottikin kilpailun vapautumiselta suuria: myyntiorganisaatioiden pystyttämiseen ja markkinointiin panostettiin Vattenfallissa samoin kuin koko toimialalla paljon, ja odotukset markkinaosuuksien kehitykselle olivat kovat. Suurimmat yritysasiakkaat kilpailuttivatkin kohtuullisesti sähköyhtiötään ja usein myös vaihtoivat toimittajaa. Pienyritykset ja kotitaloudet lähtivät sen sijaan liikkeelle varsin varovaisesti, ja sähköyhtiön vaihtuminen on näissä asiakasryhmissä edelleen enemmänkin poikkeus kuin sääntö. Kun suurten markkinointipanostusten jälkeen pienyritysten ja kotitalouksien asiakashankinnan kate osoittautui lopulta varsin pieneksi, oli seurauksena painopisteiden uudelleenasettelu. (Luomanen 2003.)

Kun asiakashankintaan ja -palveluun liittyvät painopisteet ovat syrjäyttäneet tuotanto- ja teknologiakeskeisyyden, on samalla riskienhallinnan ja kustannustehokkuuden merkitys noussut. Henkilöstössä, joka oli vuosien mittaan tottunut monessa mielessä eräänlaiseen tekniseen ylilaatuun, kehitys on tosinaan herättänyt ristiriitaisia ajatuksia: onko palvelu erityisesti vanhoille asiakkaille säilynyt riittävällä tasolla, ja pystytäänkö kerran annetut lupaukset pitämään myös tulevaisuudessa? Menneisyydessä syvään juurtunut ajatusmalli on toistuvasti törmännyt asiakaskannattavuuteen liittyviin reunaehtoihin. Erilaisista kartoituksista onkin välittynyt yhtiön oman henkilöstön kokemaa eräänlainen riittämättömyys: uskotaan, että pitäisi olla parempi ja tarjota asiakkaille enemmän. Vaikka toiminnan käynnistämiseen ja organisaation perustamiseen liittyvät mullistukset ovatkin jo takana päin, on monella tasolla vielä käynnissä pitkään töissä olleiden sisäinen myllerrys. (Luomanen 2003.)

Vattenfallin laajentumisstrategia on tarkoittanut suuria muutoksia konserniin liittyneille paikallisille energiayhtiöille. Vain Tampereen ja Helsingin toiminta käynnistettiin Suomen toimintojen perustamisvaiheessa puhtaalta pöydältä. Useimmilla Vattenfallin vahvoista alueista on takanaan pitkä historia itsenäisinä yhtiöinä. Näiltä ajoilta periytyvät vahvat alueelliset kulttuurit ja identiteetit, jotka antavat lisämausteensa organisaation kokonaisuudelle. Henkilöstön kannalta suurimmat muutokset onkin koettu maakuntakeskuksissa, joissa entiset komeat pääkonttorit nauttivat nyt vaatimattomampaa paikallisen toimipisteen statusta. Joillakin paikkakunnilla toimintaa on ajettu tehostamistarpeiden seurauksena myös kokonaan alas. (Luomanen 2003.)

Vattenfallin useat yhdenaikaiset haasteet organisaation luomisessa ja useiden toimintakulttuurien sulattamisessa sekä tehokkuusvaatimukseen ja toimintaympäristön muutokseen vastaamisessa ovat pitäneet henkilöstön kovilla. Yhtiö on seurannut henkilöstön tunteja aktiivisesti vuotuisin kyselytutkimuksin, ja niissä ovat toistuvasti nousseet pinnalle myös muutoshallintaan liittyvät aiheet. Kuten tavallisesti, nopea uudistusaalto on herättänyt innostuksen ja toiveikkuuden lisäksi myös turvattomuuden tunnetta, väsymystä ja kritiikkiä. Vuonna 2002 toteutetussa ilmapiiri- ja työtyytyväisyystutkimuksessa, johon vastasi noin 450 henkilöstöön kuuluvaa, tyytyväisimpiä vattenfallilaiset olivat lähimpiin esimiehiinsä, työtilanteeseensa, yhteistyön sujumiseen ja tiedon välitykseen sekä turvallisuuteen ja työympäristöön. Suurinta tyytymättömyyttä puolestaan herätti suoriutumisen muutosten hallinnasta.<sup>30</sup> (International Survey Research 2002.)

Hieman alle kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että oma yhtiö on hoitanut alueen heikosti tai erittäin heikosti. Lisäksi yli 70 prosenttia vastaajista koki, että muutosten tahti oli käynyt jo liian nopeaksi. Mielenkiintoista ja toisaalta odotettavaa oli, että pidempään Vattenfallissa tai sen edeltäjäyhtiöissä töissä olleet kokivat yhtiönsä suoriutuvan muutoksen hallinnasta heikommin kuin lyhyemmin palvelleet kollegansa. Pitkän linjan tekijät näkivät keskimääräistä useammin muutostahdin käyneen jo liiankin nopeaksi. Alle 30-vuotiaat taas kokivat vanhempia työntekijöitä useammin muutostahdin sopivaksi. Esimiehet kokivat muita henkilöstöön kuuluvia useammin yhtiön hoitavan hyvin muutosten hallinnan ja pitivät tahtia muita useammin myös sopivana. (International Survey Research 2002.) Tätä tulosta eivät oman aineistoni haastattelut ratkaisevasti haastaneet.

Seurasin tutkimusprojektin kautta Vattenfallin organisaatiota keväästä 2003 kesään 2004. Kolmen aineistoyrityksen toimialoista sähköntuotanto ja -jakelu olivat minulle alkutilanteessa kaikkein vieraimpia, ja perehtyminen ottikin oman aikansa. Vattenfallista tuli kuitenkin viimeisenä mukaan lähtijänä eräänlainen ajatusten ja teorioiden koekenttä, jossa pystyin hakemaan varmennusta, tarkennusta ja uutta suuntaa mehiläisten ja postilaisten parissa työstämilleni jäsenyksille. Vattenfallissa tuli myös vahvimmin tutuksi paikallisuuden merkitys: maakuntien sähkölaitosten komea historia, henkilöstön ylpeys sekä haikeus siitä, mitä tulevalla oli heille varattuna, oli käsinkosketeltavaa.

---

30 Muutoksen hallintaan liittyvät tulokset olivat olleet samankaltaiset myös vuonna 2001 toteutetussa tutkimuksessa, vaikka tyytymättömien määrä olikin sittemmin hiukan noussut. Toisaalta vuonna 2002 hieman edellistä vuotta useampi vattenfallilainen koki, että oma esimies auttoi työntekijöitään valmistautumaan muutokseen varaamalla aikaa kysymyksille ja kuuntelemalla sekä selittämällä muutosten tarpeellisuutta ja järjestämällä tukea muutosvaiheen aikana. (International Survey Research 2002.)

## 5 MENNYTTÄ JA TULEVAA: PERUSTA MUUTOSSUHTEELLE

Kokemus omasta voimattomuudesta ja pienuudesta yrityksen uudelleenjärjestelyn jaloissa oli syöpynyt tiukasti joidenkin haastattelemieni työntekijöiden mieleen. Organisaation kannalta tarkoituksenmukainen tilanne saattoi yksittäisen ihmisen kannalta tuntua kohtuuttomalta. Esimerkiksi Vattenfallin toimipisteiden yhdistäminen tuotti tilanteita, jossa koettu valintatilanne työn ja elämän muiden ankkureiden - kodin, perheen ja muistojen - välillä katkeroitti mieltä vielä vuosien päästäkin.

H315: Miten mä vien maatilani mukani ja omakotitalon ja koko perheen sinne? Eihän siinä oo mitään järkeä, ja täältä ei pysty, sinne päivittäin ajamaan. Kieltäydyin. No sen jälkeen sitten ehdotettiin tällasta sopimusta, joka on yhtä tyhjän kanssa, kun suomeks sanotaan.

Toimihenkilö

Edellinen katkelma on jossain määrin epätyypillisestä ja pitkään jatkuneesta tapahtumasarjasta, jossa työntekijä ja työnantaja ottivat mittaa toisistaan. Tässä toimihenkilön valitsemana strategiana oli suora konfrontaatio omassa asiassaan. Muutosta kannattavat ja vastustavat teot ovat tekijänsä kannalta perustellun rationaalisia, vaikka ulkopuolinen tai oma esimieskään ei sitä oivaltaisi. Juuri taustalla vaikuttava logiikka ei avaudu varsinkaan manööverin toiselle omia tarkoituksiaan ajavalle osapuolelle. Tämän selitti aineistossani sekin, että toimijoilla oli pelissä usein hyvin erilaiset panokset. Kun yhdelle kyseessä oli ruutiiluonteinen kululeikkaus tai työaikajärjestely ja toiselle henkilöstöjuridinen pätkinä, puolusti kolmas raivokkaasti asuntolainansa lyhennysohjelmaa tai perheensä mahdollisuutta toteuttaa pitkään suunniteltu kesälomamatka.

Erityisesti kriisiytyneissä organisaatioissa johdon ja henkilöstön käytössä olevat voimavarat, vaihtoehdot ja tavoitteet voivatkin erota toisistaan radikaalisti (Ranki 2000, 17). Haastateltavien positiot olivat aineistossani korostetun erilaisia varsinkin ylemmän johdon ja työntekijöiden tai alempien toimihenkilöiden välillä. Myös asiantuntijarooleissa toimivien tilankehämotus edusti usein omaa erityistä lähestymistapaansa. Usein kuulin yhden työyhteisön kokemuksista joukon niinkin erilaisia versioita, että niiden olisi uskonut vain löyhästi perustuvan täsmälleen samaan tapahtumakulkuun. Tässä analyysin ensimmäisessä pääluvussa alan rakentaa kuvaa muutosta edistävän ja estävän toiminnan sisällöistä ja muodoista hakemalla taustaa aiemmista kokemuksista ja niistä johdetuista tulevaisuudenodotuksista, joiden roolin tulkitsin keskeiseksi toimintalinjan valinnassa.

## 5.1 Kokemus rakentaa ja syö luottamusta

Sijoitusrahastojen mainoksista tuttu tuotevaroitusta, mennyt kehitys ei ole tae tulevasta, ei lainkaan sopinut kuvaamaan haastattelemieni ihmisten kokemuksia. Juuri mennyt kehitys oli nimittäin useimpien mielestä käypä ennustaja myös oman työpaikan ja organisaation seuraaville käännteille. Erityisesti samaa kaavaa toistaneet myönteiset tai kielteiset kokemukset paaluttivat tarkasti odotukset myös tulevan suhteen. Jos työn hallinta omassa työyhteisössä oli perustunut kriisistä toiseen ajautumiseen, uskottiin sen olevan resepti myös seuraavissa vaiheissa.

Velvollisuudentunnon ja omien mahdollisuuksien välinen epäsuhta oli piirtynyt erään Vattenfallin asiantuntijan muistikuviiin. Vaikka yrityksen menestys sinällään oli hänelle erittäin tärkeää, ei toista nopean laajenemisen aikaa suinkaan kannattanut toivoa.

H309: Kun niitä sopimuksia tuli ihan hirveesti niin niithän jäi niinku kasakaupalla tekemättä ja ne alko painamaan takaraivoon että kukaan ei näitä tee, että nää pitää saada koneelle. Se oli niinku se suurin kaaos. Ja sit kun me saatiin se purettuu, sit alko pikkasen aikaa oli muka vähän tasasta. Sit tuli taas uusia yritysostoja ja niitten mukana taas uusia asiakkaita. Et se kaikki oli, oikeesti sen ajan minkä mä myynnissä olin niin koskaan, ei yhtä vuotta ollut tasasta, että aina tuli joku keikaus, että aina sattuu jotain, ja aina oli niinku apua taas ja taas.

Asiantuntija

Joillakin työyhteisöillä oli takanaan kokemuksia omasta avuttomuudesta rajujen ratkaisuiden keskellä, eivätkä muistot hellittäneet tulevaisuutta pohdittaessakaan. Postin myyntitiimi oli yrittänyt ottaa kaoottiseksi kokemaansa tilannetta haltuun mutta huomasi olleensa lopulta enemmänkin toimenpiteiden objekti kuin subjekti.

H238: Ajatustyötä käytti hirveesti siihen että miten siihen vois vaikuttaa, kuunteleeko meitä kukaan, koska meillä vahva näkemys oli siitä, että nyt mennään kyllä mettään, tosi pahasti. Mutta ei. Kyllä me yritettiin, todella paljon yritettiin kyllä ja oltiin yhteydessä moneen suuntaan mutta ei se auttanut. Ne oli sitten ne linjaukset tehty jo niin paljon aikasemmin.

Myyntivastaava

Aiempiin tilanteisiin liittynyt stressi nousi aineistossa selvästi yhdeksi tekijäksi, joka sai epäröimään tulevien muutosten houkuttelevuutta. Edellisten esimerkkien ja koko aineiston perusteella alkoi näyttää siltä, että stressi ja ahdistavat muutoksekokemukset syntyivät tyypillisesti juuri riittämättömyyden tunteesta, eivät suinkaan siitä, että työn sisällön tai työpaikan uudistuminen sinällään olisi koettu kielteiseksi.

Toisinaan menneisyys muodosti ratkaisevan taakan tulevaisuuden kannalta, ja maailma avautui monille peruutuspeiliin katsomalla. Työnantajan kannalta epäoikeudenmukaiselta saattoi tuntua se, että muukin kuin oman organisaation historia painoi. Yleiset uutiset taloudesta ja muiden yritysten näkymistä, lomautuksista, irtisanomisista ja työtyytyväisyydestä olivat aktiivisesti esillä omia kokemuksia punnittaessa. Esimerkiksi Postin haastatteluiden aikaan ajankohtaisia olivat teleyhtiö Elisan suuret irtisanomiset, ja moni käytti niitä vertailukohtana pohtiessaan oman työnsä turvallisuusaspektia.

Aiemmat myönteiset kokemukset työnantajan toiminnasta ja luotettavuudesta sekä työyhteisön paineensietokyvystä muodostivat kuitenkin vahvan perustan tulevaisuuden odotuksille. Epävarmakin maailma avautui valoisana, mikäli historia ei antanut aihetta epäluuloon tai pelkoon. Myös Maunon ja Virolaisen mukaan riittävä ja avoin vuorovaikutus, hyvät henkilösuhteet sekä kokemus vaikutusmahdollisuuksista vahvistavat myönteistä muutostokemusta monien yksilöllisten persoonallisuustekijöiden lisäksi (Mauno & Virolainen 1996).

Monille haastateltavilleni suuretkaan mullistukset eivät näyttäneet seikkana, joka olisi järkyttänyt perususkoa kaiken onnistumiseen. Heille pelko ei ollut tähänkään asti noussut vaihtoehdoksi, vaan huonommat skenaariot tulivat pohdituiksi usein vasta haastattelutilanteissa niitä erikseen kysyessäni. Jo ensi tuntuma aineistoon sai vakuuttumaan, että juuri luottamus voisi olla avaintekijä aiempien kokemusten ja muutoshalukkuuden välittäjänä.

H112: Kyllä sitä silloin rupes miettimään ja sitten yhdistetään näitä paikkoja, että hohhoijaa, mitenhan tässä sitten käy ihmisten työpaikkojen. Kyllä se tuli mieleen. Mutta mä en koskaan, kumma juttu, mä en ikinä pelännyt.  
Olisko mun pitänyt pelätä?  
Sairaanhoitaja

Mehiläisessä työskennelleen sairaanhoitajan kuvaus oli tyypillinen. Nopeat muutoksetkaan eivät synnyttäneet aitoa huolta omasta työpaikasta, kun taustalla oli kokemus siitä, ettei henkilöstö pienessä yksikössä aiemminkaan ollut joutunut kasvupyrkimysten maksumieheksi. Levollisuus kesti senkin, että muutamaan otteeseen lääkäriasemien henkilöstö sai tietää uusista yritysostoista vasta aamulehteä lukiessaan.

Kaikki haastateltavani eivät suinkaan kokeneet oloaan yhtä varmoiksi. Aiemmat karvaat kokemukset muistuiivat nopeasti mieleen, kun haastateltavat asemoivat itseään käynnissä oleviin ja ennustettuihin muutoksiin. Miksi petoksen ja kunniaattomuuden toistuminen olisi yhtään epätodennäköisempää kuin luottamusta rakentaneiden reiluuden, oikeudenmukaisuuden tai solidaarisuuden. Onko luottamuksen puuttuminen sama asia kuin epäluottamus? Vai voiko nollapisteen takana nähdä yhtäläisen negatiivisen ulottuvuuden, jolle sijoittua? Uutta työtä käsitelleet teoreetikot näkevät juuri työelämän muuttumisen syövän historialli-

sella tavalla työpaikkojen luottamuskulttuuria. Lisääntynyt epävarmuus saa työntekijät takajaloilleen. (Putnam 2000, Sennett 2002.) Samalla kuitenkin luottamuksella voi nähdä olevan ratkaiseva merkitys organisaation mobilisaation ja aktivismin lisäämisessä sekä yksilö- että yhteisötasoilla (vertaa Sztompka 1999).

Aineiston välittämät epäluottamuksen ilmaukset ovat yhtä perustavia kuin luottamuksenkin. Johtamisteoreetikoista Kotter ja Cohen korostavat epäluottamuksen suurta tuhoavaa voimaa. Kun kyseessä ovat pienet muutokset, luottamuksen puute ei välttämättä nouse ongelmaksi, mutta suurten uudistusten edessä sillä on heidän mukaansa ratkaiseva estävä vaikutus. (Kotter & Cohen 2002, 50.) Tätä vaikutusta arvioin tässä tutkimuksessa henkilöiden ja ryhmien valitsemien muutosta kannattavien tai vastustavien toimintalinjojen kannalta.

Intuition jälkeen myös aineiston analyysi indikoi vahvasti, että luottamus todella on menneisyydestä rakentuvan muutossuhteen avainsana. Se on myönteinen resurssi sekä henkilöstön että työnantajaorganisaation kannalta. Vastaavasti luottamuksen puute, epäluottamus, vaikuttaa heikentävästi organisaation kykyyn kohdata uutta ja keskittää energiaansa yhteisiin tavoitteisiin. Seuraavassa tarkastelen kolmea tunnistamaani luottamuksen yläkategoriaa: *työnantajaa ja johtoa kohtaan tunnettua luottamusta, työtovereita ja -yhteisöä kohtaan tunnettua luottamusta* sekä *itseä kohtaan tunnettua luottamusta*.

Terminologisesti luottamus voidaan määritellä henkilön hyväksymäksi haavoittuvuudeksi toisen mahdollista mutta epätodennäköistä pahaa tahtoa kohtaan (Baier 1986, 235)<sup>31</sup>. Luottamus on antautumista epävarmuuteen hyvässä uskossa. Yritysorganisaatioissa voidaan Shapiron, Sheppardin ja Cheraskinin mukaan tunnistaa luottamukselle kolme varsin erilaista perustaa: pelon motivoima kunnioitus, riittävä tieto ja samaistuminen. Nämä perustat myös kestävät eri tavoin. Pelon motivoimaan kunnioitukseen perustuva luottamus pysyy yllä rikkomuksia seuraavien sanktioiden avulla<sup>32</sup>. Tietoon perustuva luottamus syntyy siitä, että kumppaneiden ja yhteisön toiminnasta ja erilaisten tapahtumien todennäköisyydestä on riittävästi informaatiota. Keskeistä oman aineistoni valossa oli ylimmän johdon toimien riittävä läpinäkyvyys. Samaistumiseen perustuvaa luottamusta pitää yllä puolestaan muita jäseniä ja näiden tavoitteita kohtaan tunnettu ymmärrys. (Shapiro & Sheppard & Cheraskin 1992.) Nyt tunnistamani yläkategoriat löytävät perustansa ennen kaikkea kahdesta jälkimmäisestä tyypistä, tiedosta ja samaistumisesta, usein tiukasti toisiinsa kietoutuneina.

---

31 Samantyyppisesti luottamuksen käsitettä lähestyvät myös Barbalet (Barbalet 1998, 86 - 87) sekä Fukuyama (Fukuyama 1995).

32 Lewicki ja Bunker kutsuvat pelon motivoimaan kunnioitukseen perustuvaa luottamusta kalkylointiin perustuvaksi luottamukseksi, koska he uskovat sen rakentuvan paitsi rangaistuksen pelon myös sen suojelemisesta seuraavan hyödyn ja palkintojen varaan (Lewicki & Bunker 1996, 120). Luhmannin mukaan luottamus onkin eräässä mielessä vallan kaltaista; siihen sisältyy osapuolille suunnattu kehoitus odotusten ja panosten realistiseen mitoittamiseen (Luhmann 1979, 112).

## Työnantajaa ja johtoa kohtaan tunnettu luottamus

Luottamus työnantajaa ja johtoa kohtaan oli tunnistamistani kolmesta yläkategoriasta ensimmäinen. Erityisesti kokemus tasa-arvon toteutumisesta henkilöstön keskuudessa on olennainen tekijä oikeudenmukaisuuteen liittyvän luottamuksen rakentumisessa. Folgerin ja Cropanzanon mukaan oikeudenmukaisuus tarkoittaa organisaatiossa sääntöjä ja sosiaalisia normeja, jotka määrittelevät, miten tulokset jaetaan ja ihmisiä kohdellaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Oikeudenmukaisuus on aina subjektiivinen ja sosiaalisesti rakentunut kokemus. Käsitteen sisällä on myös eroteltavissa kolme lajia: lopputuloksen oikeudenmukaisuus, menettelyn oikeudenmukaisuus sekä vuorovaikutuksessa toteutuva oikeudenmukaisuus. (Folger & Cropanzano 1998, xiii - xiv.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus <sup>33</sup> saa yksilöt kokemaan tapahtuman oikeaksi useimmiten myös silloin, kun lopputulos ei ole omalta kannalta edullinen. Koettu prosessin epäreilisuus taas aiheuttaa, että lopputulosta pidetään hyväksyttävänä tavallisesti vain silloin, kun se on omalta kannalta edullinen. (Cropanzano & Folger 1991, 136.) Menettelytapoihin liittyvä oikeudenmukaisuus on merkittävä tekijä yhteistyöhakuisen käyttäytymisen ennustajana (Tyler & Blader 2000, 83). Oikeudenmukaisiksi koetut menettelytavat saavat tutkimusten mukaan henkilöstöä kehittämään oma-aloitteisesti taitoja ja kompetensseja, jotka tukevat muutoksen onnistumista (Cobb & Wooten & Folger 1995). Tämä tuli vahvasti näkyviin myös omassa aineistossani. Vuorovaikutukseen liittyvää oikeudenmukaisuutta on muun muassa se, että ihmiset kaipaavat perusteluja tehdyille päätöksille ja haluavat varmistua siitä, että kaikki vaikutukset ovat tulleet huomioiduiksi (Folger & Cropanzano 1998, 47). Aineistossani usein toistunut kritiikki viestintää kohtaan kertoi siitä, että juuri kommunikoinnista löytyivät myös eräät tutkimieni organisaatioiden heikkoudet.

Haastatteluaineistossa ei voinut tehdä selvää eroa varsinaista työnantajaorganisaatiota kohtaan tunnetun luottamuksen ja erityisesti yritysjohtoon toimintaa ja kyvykkyyttä kohtaan tunnetun luottamuksen välillä. Näitä alakategorioita on silti hedelmällistä avata tarkemmin seuraavassa. Työnantajaa kohtaan tunnettu luottamus sisältää kokemukset työpaikan pysyvyydestä ja työnantajan osoittamasta arvostuksesta.

H308: Mut siinä vaiheessa kun on tullut nää muutokset, että on havainnut että tää kohta loppuu niin mulle on käytännössä aina tarjottu jotain muuta, etten mä oo joutunut niin kun sillä lailla itse haeskeleen tai tyhjän päälle oikeastaan ikinä, kertaakaan.  
Asiantuntija

---

33 Leventhalin esittämä oikeudenmukaisen menettelytavan tunnusmerkistö on vakiinnuttanut hyvin asemansa. Hän pitää ratkaisevina seuraavia kuutta ominaisuutta: yhdenpitävyyttä, riippumattomuutta, tarkkuutta, korjattavuutta tarpeen ilmeessä, kaikkien osallisten huomioiduista sekä vallitsevien eettisten standardien mukaisuutta (Leventhal 1976).

Oma aineistoni vahvasti Duckin näkemystä siitä, että varsinkin organisaation toiminnan enustettavuus on työntekijän perusturvallisuuden kokemisen kannalta keskeistä. Ratkaisevaa on johdon kyky luoda kuva loogisesta jatkumosta ja perussäännöistä, joita organisaatiossa noudatetaan. (Duck 1993, 71.) Kokemus huolenpidosta ja työnantajalta saadut näytöt olivat ratkaisevia taustatekijöitä omassa aineistossani.

Sama asiantuntija alkoi tosin myös pohtia sitä, vastasiko luottavaisuus ja uusien tehtäväsiantojen odottaminen lopulta tämän päivän työntekijän ideaalia tai edes koulutuksen myötä istutettua ihannetta oman uran aktiivisesta suunnittelusta ja kokemusten metsästämisestä.

H308: Voi olla, että se on vähän huonokin juttu, että olis ollu ehkä terveellistä jäädäkin, niin olis miettinyt ehkä itse aktiivisemmin sitä mihin pyrkii, hakenut sitä ominta juttua.  
Asiantuntija

Huomionarvoista on se, että monet organisaatioiden alimmilla portailla toimivat käyttivät spontaaneja puheenvuoroja työnantajaa kohtaan tuntemaansa luottamusta alleviivatakseen. Taakse jääneet kipeät ratkaisut selitettiin ulkopuoliselle, tässä tapauksessa tutkijalle, parhain päin. Annettiin esimerkiksi ymmärtää, että Postin henkilöstövähennykset ja työsuhteiden muuttaminen osa-aikaisiksi koski omista kollegoista lähinnä ”sitä vähemmän tekevää joukkoa”.

Asiantuntijatehtävissä toimivat olivat kaikissa kolmessa aineisto-organisaatiossa puheissaan kriittisimpiä mutta analysoivat kaikkein herkimmin myös työnantajansa suorasekäisyyden osoituksia.

H313: Opittais luottaa yritysjohtoon silloin kun ne on sen ansainnut eli että ei epäillä aina ja kaikkee. Opittais luottaa, mutta mä toivon yhtäläillä, että se yritysjohto pystyis ansaitseen sen luottamuksen, että ne todella seisoo sen takana, mitä ne sanoo. [-] Mä odotan työnantajalta aika paljon. Mä en todellakaan tyydy siihen, miten meitä kohdellaan täällä vaan mä purnaan.  
Asiantuntija

Vattenfallin asiantuntija kaipasi suhteellisuudentajua sekä työntekijöiltä että johdolta. Hän korosti monin tavoin omaa vaativuuttaan johdettavana mutta antoi samalla tunnustusta hyvin hoidetuista osa-alueista.

Johtavissa asemissa toimivat saattoivat sujuvasti vaihtaa puhujanäkökulmaa työnantajaroollinsa edellyttämästä virallisesta usein liturgianomaisesta tai organisaatioteknologisesta <sup>34</sup>

---

34 Johdon ja konsulttien kielestä, manageriaalesta, ja sen piirteistä ja piirteettömyydestä kirjoittaa muun muassa Eräsaari (Eräsaari 2002, 23).

puheesta henkilökohtaiseen kyynisyyttä ja joskus skeptisyyttä sisältävään pohdintaan. Eri-tyisesti jo pitkän uran liikkeenjohdossa tehneet intoutuivat haastattelutilanteessa usein monipolviseen analyysiin organisaation eturistiriidoista, rehellisyydestä ja petoksista. Rehellisyys ja kunniallisuus kuuluivat mielenkiintoisella tavalla aina juuri äänessä olijan henkilökohtaisiin johtamisominaisuuksiinsa. Silti kyky toimia niin, että saattoi elää päätöstensä seurausten kanssa myös vuosien kuluttua, nousi toistuvasti esiin näissä haastatteluissa edellytyksenä myös omalle työssä jaksamiselle.

H210: Mutta sitten kyllä mä väittäisin että tää sitoutuminen sen jälkeen kun näin tehtiin, se oli niinku yhteinen päätös, kaikki visio, strategia oli tehty yhdessä niin kyl mä sanoisin että sitoutumisen aste, ja se suorituskyky mikä meillä on ollut sen jälkeen niin kyllä se on ollut tosi kovaa luokkaa verrattuna mun aikaisempiin kokemuksiin. [-] Ja sit sovittiin tiiminä miten me jakaudutaan että me siihen pystytään.

Johtaja

Samalla kokemukset onnistumisista luettiin helposti juuri reilun pelin ansioiksi, kuten edellinen uutta organisaatiota menestyksekkäästi pystyttänyt johtaja kuvasi. Silti monet johtavassa asemassa olevat tarkastelivat haastattelun kestäessä edustamaansa työnantajaa myös ulkopuolisesta epäilevästä perspektiivistä. Moni vielä eksplikoi puhujaroolinsa vaihdokset yhtäältä-toisaalta-asetelmiksi.

Kokemus reilusta pelistä oli ratkaiseva haastateltavilleni asemasta riippumatta. Tässä mielessä saa vahvistusta Folgerin ja Skarlickin näkemys siitä, että muutostilanteissa työntekijät herkistyvät oikeudenmukaisuuskysymyksille organisaatiossa ilmenevän keskinäisen vertailun lähtökohdista. Tästä syystä muutos myös usein koetaan henkilökohtaisina tappiona. (Folger & Skarlicki 1999.) Muutostilanteissa reaktiot epäoikeudenmukaisuuden kokemuksissa ovat erityisen näkyviä (Cobb & Wooten & Folger 1995 ja Novelli & Kirkman & Shapiro 1995). Päätösten oikeudenmukaisuutta voidaan Tylerin ja Bladerin mukaan arvioida tarkastelemalla yhtäältä sitä, miten suotuisa lopputulos on henkilön kannalta katsottuna, toisaalta sitä, miten reilu lopputulos on henkilön kannalta, ja kolmanneksi sitä, miten reilun menettelyn tai prosessin<sup>35</sup> kautta lopputulokseen päädyttiin (Tyler & Blader 2000, 9).

Jos menettelytapojen reiluus oli keskeinen lähde luottamukselle, epäoikeudenmukaisuuden kokemukset johtivat yhtä loogisesti organisaatiota kohtaan tunnettuun epäluottamukseen. Taustalla saattoivat olla kokemukset epäreiluista menettelytavoista tai epätasa-arvoisesta kohtelusta. Erityisesti suosikkijärjestelmien olemassaolo kiristi tunnelmia muutostilanteis-

---

35 Yleisesti ihmisten arvioissa menettelyn oikeudenmukaisuudesta voi nähdä kolmen tekijän vaikutuksen: prosessin puolueettomuuden, auktoriteettien motiivien uskottavuuden sekä organisaatiossa toimivia ihmisiä kohtaan tunnetun luottamuksen. Omalta kannaltaan ihmiset kokevat menettelyn oikeudenmukaisuuden kahtalaisesti: yhtäältä päätöksentekoprosessien laatuna ja toisaalta ryhmässä saamansa kohtelun kautta (Tyler & Blader 2000, 102 - 103).

sa. Myös johdonmukaisuuden puute saattoi herättää epäuskoa oikeudenmukaisuuden toteutumiseen.

Harlos ja Pinderman nostavat epäoikeudenmukaisuutta tyytelleessään esiin vuorovaikutuksellisen, distributiivisen ja proseduraalisen lisäksi neljännen ja erityisen kiinnostavan epäoikeudenmukaisuuden tyyppin, systeemisen epäoikeudenmukaisuuden. Se on perimmäistä organisaation valtarakenteisiin ja kulttuuriin kätkeytyvää oikeudettomuutta (Harlos & Pinder 2000, 258 - 259). Tämänkaltaisen näkemyksen säännönmukaisesti rakenteisiin piiloutuneesta vinoutumasta välittyi toisinaan myös haastatteluaineistossa, kun syrjäisempien toimipisteiden henkilöstö kuvasi kokemuksia jäämisestään suurten toimipisteiden ja pääkonttorin väen jalkoihin. Yleinen tulkinta tuntui olevan, että kysymyksessä kuin kysymyksessä suurten yksiköiden mieltymykset ratkaisivat soraäänistä välittämättä. Tietynlainen pääkonttorikeskeisyys olikin kaikille tutkimukseen osallistuneille organisaatioille tyyppillinen, kentties koosta johtuva ja väistämätönkin piirre.

Työnantajaa kohtaan tunnetun epäluottamuksen taustalla vaikutti usein kokemus työpaikan epävarmuudesta. Esimerkiksi Postissa toistuneet lomautukset ja paikkojen julistaminen uuteen hakuun synnyttivät henkilöstön mielissä nopeasti myös oman yksityiselämän hallintaan heijastuvaa epäluottamusta.

H206a: Postin puolellahan meillä on paljon semmosta ilmapiiriä [-], että tulee työnantajapuolelta minkätahansalainen ehdotus niin siinä on ikään kuin aina koira haudattuna, että sitä ei voi missään nimessä hyväksyä. Sitä ei monta kertaa ees tutkita.  
Luottamusmies

Luottamusmiehen mukaan saman epäluulon takia olivat jääneet toteuttamatta myös monet työntekijöiden kannalta edulliset ratkaisut.

Monet postilaisista ja vattenfallilaisista kuvasivat työhistoriansa mustina hetkinä joskus kuukausiakin kestäneitä aikoja, joina omaa ja kollegan paikkaa sai vapaasti hakea, ja epävarmuus tulevasta sijoittumisesta oli pysyvä vieras. Vaikka rekrytointiprosessien läpivientä sinällään kiitettiin reiluksi, oli kokemus ollut henkilökohtaiselta kannalta raskas.

H130: Jos ei ollut potilaita, oli hiljasta, niin se ratkasu oli aina se, että väkeä vähennetään. Montako kertaa meitä pantiin yhteen ja erikseen ja taas luotiin uusia osastoja ja taas supistettiin.  
Sairaanhoitaja

Luottamuksen mureneminen liittyi usein toistuneiden takaiskujen sarjoihin. Taustalla oli usein organisaation heikko taloudellinen menestys. Ranki käyttää organisaation köyhtymisen käsitettä (organizational decline) tarkoittaessaan tilannetta, jossa organisaatio epäonnis-

tuu niiden ulkoisten ja sisäisten paineiden ennakoimisessa ja hallinnassa, jotka uhkaavat sen olemassaoloa pitkällä tähtäimellä (Ranki 2000, 34). Cameron on kuvannut köyhtymistä prosessina, jossa ympäristön muutos tai organisaation sisäinen muutos<sup>36</sup> johtaa sopeutumisen heikkenemiseen ja organisaation resurssien vähenemiseen siten, että seurauksena on toimenpiteitä ja niistä johtuvia reaktioita ja vastareaktioita niin organisaation, ryhmien kuin yksilöidenkin tasolla (Cameron & Sutton & Whetten 1988, 6). Köyhtyvissä organisaatioissa konservatiivisuus ja puolustautuminen muutokselta aiheuttavat uuden torjumista (Cameron & Whetten & Kim 1987, 128).

Toinen epäluottamuksen syntyä edesauttanut tekijä oli kokemus työnantajan piittämättömyydestä, joka usein liittyi lähiesimiesten muutostilanteissa jakamaan tietoon tai omaksuttuihin toiminnan tapoihin. Myös kokemus siitä, ettei palautteisiin mitenkään reagoida tai tiedusteluihin saa vastausta, aiheutti turhautumista ja vahvasti mielikuvaa siitä, ettei työnantaja piitannut suuremmin toiminnan arkipäivästä. Tämä tuntemus oli leimallinen varsinkin niin kutsutuissa tukifunktioissa toimivien keskuudessa. Talousuutisista tuttu puhe rönsojen karsimisesta ja ydintoimintoihin keskittymisestä heijastui nopeasti arkipäivän mielikuviin ja auttoi punnitsemaan tapahtumia työnantajan prioriteetteja arvailemalla.

Brockner ja Siegel näkevät oikeudenmukaisuuden kokemusten välittyvän asenteisiin ja käyttäytymismalleihin luottamuksen kautta (Brockner & Siegel 1996, 402). Siltalan mukaan juuri työntekijöiden keskinäinen ja työnantajaansa kohtaan tuntema luottamus on keskeinen mahdollistaja sille, että suuret yritysorganisaatiot voivat ylipäättään toimia. Pitkäaikaisia menestyjäyrityksiä näytti leimaavan sanaton sopimus siitä, etteivät työntekijät joudu maksamaan työpaikallaan johdon virhearvioinneista. Näissä yrityksissä oli tunnistettu, ettei irtisanomispelossa elävien työntekijöiden voinut odottaa sitoutuvan vahvasti työhönsä. Tämänkaltaisen erityisesti saksalaiseen ja japanilaiseen työelämään kuulunut molemminpuolisen sitoutuminen on Siltalan kärjistyksen mukaan alettu nyttemmin nähdä tunkkaisena korporatismina, josta olisi syytä päästä eroon. (Siltala 2004a.) Siltalan väitettä tukee osin Heckscher, jonka mukaan yritykset ottavat aktiivisesti etäisyyttä vanhaan "paternalistiseen etiikkaan", jossa organisaatio palkitsi ehdottoman lojaalisuuden työuran mittaisella turvallisuudella (Heckscher 1995). Omassa aineistossani ei kuitenkaan näkynyt henkilöstöryhmien välillä yhdenmukaista eroa siinä, minkälaisin äänenpainoin luottamuksen sisältöä sekä työmarkkinapoolien välistä napanuoraa kuvattiin. Johdon puhe tosin maalasi useammin luottamuksen ideaalia kuin henkilöstön, jonka kertomuksissa välittyivät juuri poikkeamat tuosta ihanteesta.

---

36 Cameron luokittelee saneerausstrategiat kolmeen ryhmään: henkilöstön vähentämiseen, organisaation tai työn uudistamiseen ja systemaattiseen uudistamiseen tähtääviin malleihin (Cameron 1994). Näistä vain viime mainittu luo pitkällä tähtäimellä lopulta uudelleen organisaation elinkelpoisuutta.

Organisaation johtoa kohtaan tunnettu luottamus tai sen puute sisältävät omat erityispiirteensä. Haastateltavieni puheissa johto saattoi esiintyä yhtä hyvin epäpersoonallisena entiteettinä kuin yksittäisinä inhimillisinä henkilöinä, joilla oli persoonallisia vahvuuksia ja puutteita. Erityisesti esimiesasemissa itse toimivat pyrkivät arvioimaan johtajistoa lihaa ja verta olevina henkilöinä. Alemmilla organisaatiotasoilla toimivilla ei ollut mahdollisuutta samaan tuttuuteen ja arkipäiväisyyteen, joten vaikutelmat ja luottamuslauseetkin olivat yleisemmällä tasolla.

Sennet kiinnittää huomiota siihen, miten johdon nopea vaihtuminen herättää henkilöstössä levottomuutta. Kun suurin osa huipulla ei varsinaisesti ole kasvanut organisaatiossa, toimivat he kuin konsultit tuntematta alempien kerrosten täsmällisiä tehtäviä ja merkityksiä. (Sennett 2006, 59 - 60.) Tämän saattoi myös aineistossani tunnistaa johtoa kohtaan tunnetun epäluottamuksen keskeiseksi lähteeksi erityisesti Postin ja Vattenfallin osalta.

H239: Meille nyt tulee tonne yläpään kovaa vauhtia noita uusia ihmisiä, uusia johtajia. Välillä tuntuu että ne ei tiijä tästä Postin, varsinaisesta Postin suoritetyöstä holkäsenpöläystä. Tulee niin älyttömiä ohjeita välillä. [-] Mie niinku aina hartaasti toivon että joskus jalkautuis sieltä isosta talosta ja tulis ihan kokeileen mitä se on tehdä se työ, niin silloin varmaan huomais, että ei me aina ihan turhasta marista että kyl me ihan asiassa ollaan. Mut sitä toivetta ei varmaan tapahdu! Sitä on toivottu jo vuosikaudet.  
Palvelumyyjä

Fyysinen etäisyys ja laaja hierarkia loivat luottamuksen kannalta haasteen, jonka ylittäminen oli vaikeaa. Suomalaisissa organisaatioissa luottamus on tutkimusten mukaan yleensä suurinta omaa lähiesimiestä kohtaan. Ylemmän johdon ja toisaalta myös ay-edustuksen luotettavuutta kohtaan tunnetaan tyypillisesti suurempaa epävarmuutta. (Ilmonen & Jokinen 2002, 160 - 161.) Se, mikä on lähellä, on turvallista. Tämä välittyi myös aineistossani henkilömäärältään jättimäisen Postin ja niin ikään laajalle levittäytyneen Vattenfallin tappioksi. Epäileviä tunteja esiintyi esimerkiksi Postin maantieteellisesti hajanaisen palveluverkoston ja tuotannon henkilöstön parissa kaukaisen yritysjohton käydessä läpi sukupolvenvaihdosta. Myös Ilmonen ja Jokinen esittävät sääntönä, että koettu luottamus on suorassa kytköksessä sosiaaliseen läheisyyteen ja vuorovaikutuksen määrään. Mitä alemmassa asemassa henkilö organisaatiossa on, sitä enemmän hän epäilee johdon luotettavuutta. (Ilmonen & Jokinen 2002, 160 - 161.)

Mehiläistä puolestaan oli menneinä vuosikymmeninä leimannut sairaalaorganisaatioille ominainen tiukka hierarkia, jossa johto teki päätöksiä joskus etäällä arkipäivästä. Verovimmillään kuvaukset olivat, kun muistelu siirtyi arkipäivän kompasteluihin. Ensimmäiset

askeleet ulkoistettujen palveluiden myynnistä tilanahtautta kärsivälle julkiselle sektorille sujuiivat viime vuosikymmenellä hapuillen.

H130: Se oli jotain niin hallitsematonta se ensimmäinen mummopataljoona kun roudattiin tänne. [-] Ei peittoja, ei ollut tyynyjä, ei ollut yöpöytiä, että nekin potilaat jotka olis pystynyt itse syömään, niin ei niitä voinut päästää sieltä peteistä ulos! Se oli niin hallitsematon juttu. [-] Ylihoitaja juoksi Stockmannilla ostamassa tyynyjä ja peittoja!

[-]

Kukaan ei tiennyt mitä on sovittu ja montako potilasta sieltä on tulossa, ja siellä on 25 mummoa nenät kohti kattoa ja kukaan ei osannut edes nimeään sanoa saati sitten että ne olis kertonut että mulla on muuten insuliinidiabetes, että voisko joku lääkitä sitä! Että siinä meni niinku, voi sanoa, joka osa-alueella meni kyllä niin vituralleen se touhu että huh huh. Mutta siitä selvittiin ja ihan hallitusti siitä pois päin mutta olihan se varmaan niille omaisillekin semmonen shokki...

Sairaanhoitaja

Hoitajan kuvaus perustui pahimmassa pinteessä olleiden kollegoiden kertomaan. Tarina oli jo kasvanut osaksi organisaatiosta tulijoille tarjottava perehdytysohjelmaa. Samalla taustalla oli ylpeyttä siitä, että haasteesta selvittiin kuin selvittiinkin.

H130: Se rupes rullaamaan niin että se oli suorastaan seesteistä se toiminta kun nää vuokrasopimukset päättyi elikä kun potilaat siirtyi sinne laitoksiin, mitkä oli remontoitu niin se meni jo ihan hallitusti kyllä se vaihe.

Sairaanhoitaja

Henkilöstöltä irtosi usein edellisen kaltaisia värikkäitä kuvauksia siitä, miten hyvin erilaisena aikana kannuksensa hankkinut johto aiheutti uudessa tilanteessa seikkailuillaan tekijäportaille täyden kaaoksen, eikä lopulta kyennyt oikein saamaan tilannetta hallintaansa. Historiallisesti rakentunut kokemus johdon epäpätevydestä heijasteli usein juuri mielikuvaa johdon kyvyttömyydestä hallita syntyviä uusia tilanteita. Samalla se oikeutti kapinan tuleviakin päätöksiä kohtaan.

Ominaisuuksista kokemukset johdon kyvykkyydestä ja toimintatavan eettisyydestä liittyivät aineistossani suurelta osin johtajan ammattiosaamiseen ja ammattimaisuuteen henkilöesimiehenä. Eräässä henkilösuhteiltaan tulehtuneessa ja äkkinäisiä henkilövaihdoksia kokeneessa yksikössä pitkään jatkuneet vaikeudet laskettiin - paradoksaalista kyllä - uusien esimiesten kokemattomuuden syyksi.

H206a: Meidän henkilöstöllä ei oo kyllä kovin (iso) luottamus näitä meidän johtajia kohtaan, että ne pystyy ees tekeen järkeviä päätöksiä. Siis se, mä luulen, että aika monella on semmonen käsitys, että ne voi tyhmyyksissään tehdä jotain tämmöstä.

Luottamusmies

Kokemukset johdon inhimillisyydestä taas olivat paljon syvemmin riippuvaisia johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista ja tämän edustamasta arvomaailmasta<sup>37</sup>. Ammatissaan erittäin pätevä mutta puhtaan teknokraattisesti orientoitunut johtaja saattoi olla onnellisen tietämätön, millaista epävarmuutta hänen kiistämättä perustellut mutta kylmäverisinä pidetty ratkaisunsa olivat organisaatioon istuttaneet. Ilmonen ja Jokinen näkevät yritysjohdon liikkumavaraa rajaavien muodollisten ja epämuodollisten sopimusten merkityksen korostuvan alemmilla organisaatiotasolla. (Ilmonen & Jokinen 2002, 152). Luottamus olisi näin ainakin osittain välineperustaista. Jos pelisäännöt ovat selvillä, on työnantajan ja -tekijän välinen yhteisen edun alue eri tilanteissa myös helpommin tunnistettavissa.

Toisaalta epäluottamuksen taustalla voi vaikuttaa myös kokemus johdon toimintatapojen epäeettisyydestä. Käytännössä tämä saattoi aineistossani näkyä mielikuvana tiedottamisen tarkoitushakuisuudesta tai esimerkiksi erilaisten arviointikriteerien käytöstä toisia organisaation osia suosivalla tavalla. Erityisesti erilaisten selvitysten ja tutkimusten käyttö argumentteina jakoi mielipiteitä. Joskus henkilöstö esimerkiksi uskoi jo ennalta arvaavansa, millaisia tuloksia johto mittauksillaan haki ja myös sai<sup>38</sup>. Tämä lannisti uskoa erilaisten kyselyiden, kannattavuusennusteiden ja strategioiden vilpittömyyteen.

Myös kokemus johdon toiminnan epäinhimillisyydestä loi pohjaa sitä kohtaan tunnetulle epäluottamukselle. Vaikka uudistusten perusajatus helposti hyväksyttiinkin väistämättömänä organisaation tulevalle selviytymiselle, eivät käytännön teot kestäneet henkilöstön mielestä kriittistä tarkastelua. Moni oli harmissaan erityisesti saneerauksissa irtisanottujen kohdaloista ja päätöksiä edeltäneistä menettelyistä. Taustalla vaanivat usein ymmärrys omasta onnekkoudesta ja siitä johtuva syyllisyydentunto.

H330: Mutta ihmisiä on hirveesti saneerattu pois, hyvin tyypillisesti ne on kolkyt-nelkyt vuotta ollu talossa, niin ei edes kahvia saa, kun sanotaan vaan päivämäärä, koska lähtee pois. Niin se vaan sitten säällittää. Miten ihmiset voi olla niin tyhmiä, ettei arvosta yhtään. Toinen on tehnyt koko elämänsä täysillä yötä päivää töitä, kun meil on päivystystä vielä on, että sitten vaan tulee joku päivä, eikä mitään läksiäisiä edes järjestetä.

Toimihenkilö

Tämä Vattenfallin toimihenkilön kuvaus aikojen muutoksesta tiivistää hyvin turvatus sähkölaitosuran katoamisen synnyttämää turhautuneisuutta. Hyvin samankaltainen oli jo edellisessä pääluvussa kuvaamani postiuraan liittyvän lupauksen särkymisen aiheuttama

---

37 Kramerin mukaan organisaatiossa korkeammassa asemassa olevien ratkaisut koetaan usein hyvin henkilökohtaisiksi ja harkituiksi (Kramer 1994).

38 Tätä ilmiötä sivuaa myös Nakarin tutkimuksessaan tekemä kiinnostava havainto, että ilmapiirikyselyihin negatiivisesti suhtautuneilla esimiehillä ja työntekijöillä on muita useammin ilmapiiriin ja työhyvinvointiin liittyviä ongelmia kuin niillä, jotka suhtautuvat kartoituksiin myönteisesti (Nakari 2003, 184 - 185).

tuska.<sup>39</sup> Tällainen lupaus, perusteltu syy odottaa työntekijäsukupolvesta toiseen langennutta turvallisuutta ja uran hidasta noususuuntaa, oli toki täysin sanaton ja vailla dokumentoituja muotoja. Silti se oli koettu monesti vähintään yhtä velvoittavaksi kuin tarkkaan kirjatut työ- ja työehtosopimukset.

H330: Se ei oo kuitenkaan hänen syynsä, että häntä kohdellaan näin, että on ihan täysin lä tehny sen, ja kaikkensa antanu. Ja sit ei oo mitään arvoa yks päivä, se siinä säälistää, totta kai. [-] Siinä on sitten, päivämäärät vaan ratkasee, ei mikään muu. Ja se uus toimintatapa. Ja sitten siellä katotaan henkilöt.

Toimihenkilö

Kriisiorganisaatiota tutkineen Rankin mukaan saneerauksen jälkeinen työyhteisö on erityisen stressaava, koska vielä jäljelle jääneet työntekijät ovat epävarmoja työpaikkansa pysyvyydestä, epäilevät johtoa ja pelkäävät joutuvansa kilpailemaan uudelleen keskenään (Ranki 2000, 16). Aivan tällaista kauhun maisemaa ei omassa aineistossani ollut nähtävillä edes Postin tai Vattenfallin organisaatioissa, joissa mittaluokaltaan suuretkin sopeuttamisohjelmat oli viety läpi useassa vaiheessa vuosien mittaan. Tunnelma olisi eittämättä muodostunut erilaiseksi, mikäli taustalla olisi ollut äkillinen markkinan romahdus tai ajautuminen saneeraukseen, kuten Rankin aineistossa.

Epäinhimillisyyden tuntu saattoi liittyä myös siihen, ettei minkään enää koettu riittävän tyytyväisyyden saavuttamiseksi. Tuloshakuinen organisaatio ei tullut kylläiseksi onnistumisista, ja varsinkin ruohonjuuritasolla jo ylisuorituksiin venyneet kokivat johdon muistavan heitä lähinnä liean kiristämiseksi.

H224: Okei, se myydään täyteen se tavoite ja vielä vähän lisää. Mikä on tulos? No, välttämättä siitä ei tuu ees minkäänäköstä kiitosta, että sitä on myyty niin paljon.

Palvelumyyjä

Myös kiitoksen puuttuminen ja palkitsemisen keskittyminen harvoille ja valituille heijastuivat nopeasti työntekijöiden intoon tarttua uusiin tavoitteisiin. Postissa muistettiin vielä hyvin hapuileva siirtyminen uusille sähköisen liiketoiminnan alueille, eikä sillä epäröity lyödä johtoa aineistossanikaan.

H212: No kyllähän mun mielestä siis tää Postin it-seikkailut tässä niinku parin-kolmen vuoden takaa niin nyt taaksepäin katottuna niin aika luokatonta toimintaa. Kyllä siinä saatiin talo aikamoiseen mylläkkään ja palkattiin roimasti väkeä, jotka ei sitten löytänyt niitä ansaintalogiikkoja. [-] Pettymys oli siinä, että ajatellen sitä muutostilannetta ja niitä näkymiä mitä se Internet-mylläkkä toi tullessaan niin kyllähän meidät, jotka sit vastattiin tästä kivijalasta eli meidän perinteisestä palvelusta ja näin ollen kassavirrasta ja tu-

39 Sanattoman sopimusten purkautumista käsittelee kiinnostavasti myös Duck (Duck 1993, 70).

loksesta myös, niin ikään kuin rahotettiin tätä uutta touhua, niin kyllähän meidät jätettiin ihan heitteille perhana siis. Vieläkin potuttaa kun tuli puheeks.

Esimies

Varsinkin asiantuntijarooleissa toimivat ylemmät toimihenkilöt olivat aineistossani kriittisiä johtoa kohtaan. Heillä oli usein myös koulutuksen tuomaa kykyä arvioida ja kritisoida omassa organisaatiossa toteutuvaa liikkeenjohtoa. Ilmosen ja Jokisen mukaan työpaikkojen luottamuskulttuuri ei ole useinkaan tarttunut tähän ryhmään, joka pyrkii arvioimaan tilannetta ulkopuolisena ja itsenäisenä peilaten myös omaan viiteryhmäänsä muissa organisaatioissa. Juuri asiantuntijoissa on suhteessa eniten niitä, jotka epäilevät työpaikkansa johdon kykyjä erityisesti talous- ja henkilöstöasioissa. (Ilmonen & Jokinen 2002, 160 - 165.)

Alasoini määrittelee psykologiseksi sopimukseksi "palkansaajien omaksumien ja heidän aiempiin kokemuksiinsa perustuvien uskomusten muodostamaa kokonaisuutta siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta työsuhteen kautta vastineeksi omasta työpanoksestaan" (Alasoini 2006, 23). Juuri työntekijöiden kokemusta omien ja työnantajansa etujen yhteenkietoutuneisuudesta voidaan pitää psykologisen sopimuksen käsitteen ytimenä. Työpaikan menestys ja toisaalta työntekijän saama korvaus ja asema ovat suhteessa toinen toisiinsa siten, että muutokset vaihtosuhteessa vaikuttavat kokemukseen työn mielekkyydestä. (Alasoini 2006, 23.)

Alasoini tyypittelee psykologista sopimusta luonteeltaan yksilölliseksi ja julkilausumattomaksi. Samalla hän tunnistaa toisen, luonteeltaan yhteisöllisen julkilausumattoman, normatiivisen sopimuksen, joka viittaa työyhteisön vakiintuneisiin tapoihin ja käytäntöihin, joiden olemassaolosta vallitsee konsensus organisaation eri tasoilla<sup>40</sup>. (Alasoini 2006, 24.) Tällöin ollaan organisaation kulttuurin ja arvojen äärellä. Virallinen organisaatio työnantajan hallitsemana kehyksenä ja epävirallinen organisaatio työyhteisönä kietoutuvat kuitenkin yhteen tavalla, jossa erittely on vaikeaa. Osa organisaatiota kohtaan koetusta luottamuksesta nojaa pikemminkin työpaikan yhteisön kuin työnantajan varaan.

### **Työtovereita ja -yhteisöä kohtaan tunnettu luottamus**

Toinen yläkategorioista, työtovereita ja -yhteisöä kohtaan tunnettu luottamus, syntyi haastatteluvien puheissa työyhteisössä vallitsevasta hyvästä hengestä ja erityisesti tiukoissa tilanteissa todistetusta työtovereiden solidaarisuudesta.

H319: Mulla oli yks semmonen hyvä [-] työkaveri täältä, jota mä en ollut koskaan tuntenu, [-] se varmaan näki sitten senkin vielä että mulla oli sellainen kaipuu ja ikävä sinne entiseen paikkaan, niin se vaan yks ilta ilmesty oven taakse ja sanoi, että hei nyt vaan

40 Normatiivista sopimusta tässä mielessä tarkastelee myös Rousseau (Rousseau 1998).

verkkarit päälle ja nyt lähdetään lenkille ja me käytiin kiertään pururataa ja sain purkaa sydäntäni sille ja seuraavana aamuna oli ihan hyvä tunne.  
Palvelumyyjä

Kokemus työtoverin välittämisestä oli edellisessä esimerkissä miltei ratkaiseva sille, että kertoja päätti jäädä paikkakunnalle. Moni kuvasi henkilökohtaisena onnistumisenaan muutostilanteessa sitä, miten kollegat ja kenties lähin esimieskin olivat asettautuneet heikoille joutuneen tueksi.

Kokemus yhteisön jäsenten yhdenvertaisuudesta rakensi luottamusta. Jos tiedot, taidot ja niillä ansaittu status olivat kovin eri tasoilla, oli kollegiaalisuudelle paljon vähemmän tilaa. Vattenfallin asentajien tai Postin tuotantohenkilöstön kokema yhteisyys toimi heidän kannaltaan selvänä voimavarana organisaatioiden pahimmissakin turbulensseissa. Sen sijaan esimerkiksi Mehiläisen vakituisten hoitohenkilökunnan ja pääosin ammatinharjoittajaroolissa toimivien yksityislääkäreiden väliset kosketuspinnat olivat instrumentaalisempia ja keskinäinen solidaarisuus joltisenkin ohuempaa.

Epäluottamuksen takana oli niin ikään usein kokemus työyhteisön huonosta hengestä. Henkilösuhteet olivat aineistoni kriisiesimerkeissä usein olleet tulehtuneita jo pidempään, ja stressiä ja epävarmuutta nostaneet muutosjaksot kärjistikivät entisestään tilannetta. Muutamat voimahahmot hallitsivat tällöin epävirallista julkisuutta ja pyrkivät dominoimaan myös muiden esittämiä tulkintoja. Varsinkin erilaisten klikkien syntyminen herätti nopeasti kyräilyä. Kokemus työtovereiden epäsolidaarisuudesta oli osa kokonaisuutta ja tuli näkyviin usein siten, ettei pinteeseen joutunutta haluttu tukea saati aktiivisesti puolustaa. Tulospaineiden alla koettiin, että varmimmin selvisi, jos piti huolen omasta suorituksestaan eikä liikaa mekkaloinut ja hankkinut näin hankalan mainetta. Joskus tavoitteet oli vedetty niin tiukalle, ettei muiden neuvomiseen aikaa juuri riittänytkään.

Sennettin mukaan yhteisyyden kokeminen, keskinäinen solidaarisuus, kasvaa molemminpuolisen riippuvuuden tunteesta. Uudessa joustavassa järjestyksessä riippuvuus muista on kuitenkin tullut häpeän aiheeksi. Toisaalta yhä tärkeämmäksi on tullut kyky toimia verkostoissa ja yhteistyössä jatkuvasti vaihtuvien kumppaneiden kanssa. Tämä taito toimia rinnakkain sekä tiimiin sitoutuneena ja solidaarisena jäsenenä että yksinäisenä sankarina ei kartu hetkessä, vaan kyseessä on Sennettin mukaan työntekijän sosiaalisen roolin perustava järkkyminen, jossa turvattomuuden, epävarmuuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset kanavoituvat vastarinnaksi. (Sennett 2002, 151.) Vaikka haastatteluaineistossani

arviointi pääosin tapahtuikin henkilökohtaisella tasolla, korostettiin puheissa toistuvasti aidon tiimityön tärkeyttä <sup>41</sup>.

H321: Kyllä täällä ihan hyvä henki on että meil on ihan hyvä porukka tossa [-], joudutaan pakosti puhaltamaan ihan yhteen hiileen, muuten se ei kyllä toimi että kyllä ihan hyvin pärjätään siinä mielessä. Meil on aika nuori porukka tässä siinä mielessä kun vertaa muihin näihin Vattenfallin alueisiin.  
Asentaja

Joskus pakko oli paras motivaattori. Edellisen asentajan kertomuksessa toisilleen ennestään vieras ryhmä oli oppinut hyvän yhteistyön, kun kaikki olivat uudessa tilanteessa joutuneet venymään. Kokemus yhteisistä vastustajista lujitti solidaarisuutta entisestään ja mahdollista työyhteisön vanhojen ristiriitojen hautaamisen. Tällaisia alliansseja syntyi esimerkiksi Postin lakkautettujen palvelupisteiden henkilöstön keskuudessa sekä Vattenfallissa niillä paikkakunnilla, joilla toiminnot oli päätetty ajaa alas osana tehostamisohjelmaa.

Kokemus omassa työyhteisöissä ilmenneestä opportunistista oli haastattelemieni mielissä usein erityisen syövyttävä. Erityisesti uudelleenrekrytointien aikana ihminen saattoi olla ihmiselle susi, eikä kerran aktiivinen kamppailuasetelma hevin unohtunut myöhemminäkään. Mitä ylemmäs organisaatiossa kiivettiin, sitä raaemmaksi peli erityisesti fuusio- ja saneeraustilanteissa kävi, ja sitä kovemmat olivat panokset. Tämä voi osaltaan selittää Kotterin ja Cohenin huomiota siitä, että keskinäinen luottamus on ylimmässä johdossa usein varsin huteraa huolimatta tiivistä keskinäisestä yhteistyöstä (Kotter & Cohen 2002, 50) <sup>42</sup>. Opportunismia ja solidaarisuuden puutetta avaan tarkemmin muutosrooleja koskevassa pääluvussa.

### **Itseä kohtaan tunnettua luottamus**

Yläkategorioista kolmas on itseä kohtaan tunnettu luottamus. Sen taustalla olivat kokemukset omista onnistumisista ja henkilökohtaisista ansioista. Yhtä paljon siihen vaikuttivat kuitenkin kokemukset oman työn ja ajan hallinnasta.

H305: Kyllä, kyllä pitää olla se mukana, että luottaa omiin kykyihinsä ja ajattelee sen asian sillain että, tosiaan että ei ne toiset oo sen kummempia. Jos mä oon tähän asti pärjänny niin miksen mä pärjäis sittenki.  
Toimihenkilö

---

41 Tässä yhteydessä kiinnostava on Creedin ja Milesin huomio paradoksista siinä, miten tilapäisiltä työryhmiltä ja projektikokoonpanoilta odotetaan usein käyttäytymistä, joka edellyttää luottamusta, vaikka tällaisissa olosuhteissa kaikki luottamuksen perinteiset lähteet saattavat puuttua (Creed & Miles, 1996).

42 Johdon luottamuksen puutteesta kirjoittaa myös Hultman (Hultman 1998, 78).

Turvallisuutta rakensi tuntu siitä, ettei työn ja työpäivän sisältö ollut mielivaltaisesti ulkopuolisten tekijöiden riepoteltavana. Omien rajojen tunteminen oli hallittavuuden toinen tärkeä puoli. Monien haastattelemieni omaksuma diskurssi oli, että jokaisella oli organisaatiossa oma pätemisen ja aseman kenttä, jonka sisällä menestystä tavoiteltiin.

H305: Ja sitten, ei mee mahottomiin, ei lähe semmosiin tehtäviin mitkä tuntee että tuossa mä en varmasti pärjää. Pysyy tasolla mikä itelle on niinkö ominaista, että se ei ala niinkö kauheesti stressaamaan. [-] Jos tulee jotakin paikkoja niin ei ahneuksissaan haje jotakin semmosta paikkaa missä ei pärjää.

Toimihenkilö

Liian suuriin saappaisiin pyrkiminen nousi esiin haihatteluna tai ylimitoitettuna riskinottona. Sama toimihenkilö piti silti tärkeänä mahdollisuutta edetä pykälä kerrallaan ansioiden mukaan. Parhaimmillaan taustalta löytyivät kannustava esimies ja lähikollegoiden tuki, kuten seuraavan postilaisen muistelussa:

H223: Kun mä olen lähtenyt Postiin, niin mulla ei ollut kuin kansakoulu ja kansanopisto, emäntäkoulu ja sit mulla oli esimies, mikä katteli, että kuule, mä oon katellut sua, sä oot niin näppärä, menepäs iltaoppikouluun, sä suoritat hetkessä sen. Mä menin iltaoppikouluun ja mulla oli, todistus oli, että matikka yheksän, englanti yheksän, fysiikka yheksän ja äidinkieli kymmenen. [-] Mä luulin etten mä osaa mitään, että mä oon niin tyhmä ettei musta oo oppikouluun ja sit kun mä tulin niin mä olin varmaan toiseks paras siellä koulussa.

Palvelumyyjä

Työuran alkuvaiheessa saatu tuki lämmitti mieltä yhä. Juuri esimies oli jaksanut valaa uskoa ja tukea silloinkin, kun muun työyhteisön suhtautuminen oli ollut kateellista tai vähemmän innostunutta.

Itseen kohdistuva epäluottamus kumpusi haastateltavien puheessa vastaavasti omista epäonnistumisen kokemuksista. Toisena tekijänä saattoi taustalla olla tuntu siitä, ettei oman työn hallinta ollut mahdollista. Tehtävät ja aikataulut olivat tällöin kokonaan muiden säädeltävissä.

Aiemmat kokemukset ovat aina suhteessa menneen ajan toiveisiin ja tavoitteisiin: menneet saavutukset tai pettymykset suhteessa odotuksiin ovat koetun luottamuksen tärkeimmät raaka-aineet. Edellä kuvaamani luottamuksen yläkategoriat voi tiivistää niiden orientaation ja avainsisällön mukaan seuraavaksi taulukoksi.

**Taulukko 12 Luottamuksen yläkategoriat ja niiden orientaatiot**

Yläkategoria	Orientaatio ja sisältö
Luottamus työnantajaa ja johtoa kohtaan	Oikeudenmukaisuus Turvallisuus
Luottamus työtovereita ja -yhteisöä kohtaan	Solidaarisuus
Luottamus itseä kohtaan	Voimaistuminen

Luottamus työnantajaa ja johtoa kohtaan liittyy oikeudenmukaisuuden kokemukseen ja turvallisuudentunteeseen. Solidaarisuuden kokeminen puolestaan selittää työtovereita ja -yhteisöä kohtaan koetun luottamuksen, joka edelleen vahvistaa toimijan solidaristista orientaatiota. Itseä kohtaan tunnettu luottamus ilmenee voimaistumisen (vertaa engl. empowerment) ilmiönä. Negaatioilla varustettuna edellinen taulukko kokoa yhtä hyvin myös luottamuksen puutteen ulottuvuuden, epäluottamuksen, yläkategoriat ja niiden avain-sisällön.

Luottamuksen rakentuminen on pitkä ja haastateltavienikin puheissa vuosia ja jatkuvia näyttöjä vaatinut prosessi. Muutostilanteen takia jännittyneessä organisaatiossa loikkaus luottamuksesta epäluottamukseen tapahtuu kuitenkin nopeasti ja vaatii usein vain pieniä kimmokkeita. Lewicki ja Bunker korostavat juuri yksittäisten tapahtumien merkitystä luottamuksen syöpymiselle. Mitä suurempi on luottamukseen kohdistuva loukkaus ja mitä enemmän loukkaus järjestyttää työpaikalla vallitsevien suhteiden perustaa, sitä epätodennäköisemmin luottamusta on mahdollista enää uudelleen rakentaa tai palauttaa. Tapahtunut loukkaus haastaa ajatuksen siitä, että vastapuolen tapa toimia olisi tuttu ja käyttäytyminen ennustettavaa. (Lewicki & Bunker 1996, 136.) Hannah Arendt puhuu ihmissydämen pimeydestä tarkoittaessaan ihmisyyteen sisäänrakennettua perustavaa epäluotettavuutta. Se syntyy Arendtin mukaan siitä, ettei ihminen tänään voi taata, mitä huomenna on. Sen lähtökohtana on myös mahdottomuus ennustaa tekojen seurauksia<sup>43</sup> tasa-arvoisessa yhteisössä, jossa kaikki kykenevät samanaikaiseen ja seuraavaan toimintaan. (Arendt 2002, 247.)

Epäaio ja teeskennelty luottamus on osa epäluottamuksen ilmentymää. Hardyn, Phillipsin ja Lawrencen tulkinnan mukaan tällainen fasadiluottamus on erityisen tavallista juuri työelämässä. Erilaiset valta- ja tietosuhteet aiheuttavat sen, että työnantaja voi pahimmillaan harhauttaa työntekijät luottamaan itseensä ja sitoutumaan yritykseen - ilman, että yritys kui-

---

43 Giddens nostaa toiminnan tarkoittamattomat seuraukset sosiologisen mielenkiinnon ydinalueeksi mutta korostaa niiden rinnalla samalla toiminnan tunnistamattomia ehtoja ja rajoitteita (conditions) (Giddens 1984, mm 285 - 288).

tenkaan sitoutuu heihin. Riippuvaisuuksissa on tällöin ilmeinen epäsuhta. (Hardy & Phillips & Lawrence 1998, 79 - 81.) Tätä taustaa vasten muutosvastarinnan käytännön muodot voi nähdä myös luottamuspuolan ilmentymänä. Epäily ei tavallisesti puhkaise virallista organisaatioliturgiaa mutta vaikuttaa tilanteiden ja esiintulojen saamiin tulkintoihin ja näistä johdettuun toimintaan. Sekä työnantaja- että työntekijäosapuoli monine eri eturyhmineen tulkitsevat tällöin toistensa toimia lähinnä siitä näkökulmasta, mitä itselle epäedullisia piilo-ajendoja ne voisivatkaan ajaa. Viatonkin aloite näyttää silloin Troijan hevoselta.

Harré tekee eron annetun ja ansaitun luottamuksen välille. Edellinen on osa modernin yhteiskunnan pysyväsarakennetta; jälkimmäinen taas syntyy vain sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta tapaus kerrallaan. (Harré 1999, 256 - 257.) Työpaikan muutoksen yhteydessä operoidaan pääosin jälkimmäisen tyyppin, ansaitun luottamuksen, piirissä. Niklas Luhmann jakaa puolestaan erilleen luottamuksen ja luottavaisuuden ilmiöt; edellinen liittyy hänen mukaansa ihmisiin, jälkimmäinen taas esineisiin, ilmiöihin ja instituutioihin (Luhmann 1979)<sup>44</sup>. Jakoa voi soveltaa analyysin aiempaan erittelyyn johdon ja työnantajan välillä: luottamusta nauttivat työnantajan edustajana toimiva johto, kun taas luottavaisuus kohdistuu työnantajaan organisaationa ja puitteena.

Luvun ydinsisällön voi tiivistää kovin yllätyksettömään toteamukseen: kokemukset vaikuttavat asenteisiin luottamuksen kautta ja heijastuvat aikanaan myös toimintaan. Palaan vielä tuonnempana aineistoni kautta luottamuksen hyviin ja sen puuttumisen kielteisiin vaikutuksiin organisaation muutostilanteissa.

## 5.2 Odotukset uskona ja pelkona

H301: Semmonen odotus että jotakin uudistusta ja semmosta, jotakin vapaampaa toimintaa... [-] Sen jälkeen kun tuli uus vetäjä, niin on menty vielä siihen, että aivan kuin me oltais jossakin lastentarhassa välillä, että meillä ei oo niinku omia aivoja ollenkaan, että semmonen oma vapaus puuttuu oikeestaan kokonaan.

Palveluneuvoja

Vattenfallin palveluneuvojan pettymys johtui odotusten rikkoutumisesta, jonka viimeaikaiset kokemukset olivat vahvistaneet. Kegan, Laskow ja Lahey painottavat eletyn historian

---

44 Luhmannin tapaan myös Seligman tekee eron luottamuksen (trust) ja luottavaisuuden (confidence) välille (Seligman 1997). Ilmonen ja Jokisen mukaan erityisesti yhteiskuntarakennetta kohtaan tunnettua luottavaisuutta voidaan pitää keskeisenä modernina ilmiönä. Se on ratkaisevaa, jotta yhteiskunnan tehokas toiminta olisi mahdollista, yritykset mukaan lukien. Toiseen luottaminen säästää toiminnan valvontaan kuluja resursseja (Ilmonen & Jokinen 2002, 95). Esimerkiksi turvajärjestelyihin ja sopimusten laatimiseen käytetyn energian ja rahan voi Harrén mukaan esimerkiksi Yhdysvalloissa nähdä jo näivertävän liikeyritysten tehokkuutta (Harré 1999, 256 - 257).

vaikutusta tulevaisuudenodotuksiin (Kegan & Laskow & Lahey 2001, 90). Myös omassa aineistossani suuntautuminen eteenpäin rakentui jo koetun perustalle.

Juuri tulevaisuudenotuksia hahmoteltaessa haastattelemieni ihmisten puheesta nousi esiin tarinallisuus: menneen kuvaus oli tarpeen selittääkseen ja tehdäkseen rationaaliseksi seuraavien episodien kuvauksen. Aaltosen ja Heikkilän mukaan asioista ja tapahtumista tuleekin paremmin ymmärrettäviä, kun ne liittyvät johonkin olemassa olevaan laajempaan kokonaisuuteen, osaksi suurempaa tarinaa (Aaltonen & Heikkilä 2003, 74).

Vaikka tulevaisuuteen suhtauduttiin pääasiassa luottavaisesti, oli odotuksissa paljon myös synkempiä sävyjä. Epäily tulevaa kohtaan oli tapahtumien negatiivista diskonttausta. Kun mikään ei ollut onnistunut kovin hyvin tähänkään asti, miksi luvassa olisi ollut jotain parempaa. Kokemus hallinnan puuttumisesta sekä etenkin aiemmat pettymykset odotusten suhteen olivat perustana sille, ettei tulevaisuuteenkaan suhtauduttu luottavaisesti. Tulevaisuuteen liittyvän odotuksen puute on lohdutonta kuultavaa. Se on näköalojen kapeutta ja ennustaa lamaan tunutta ja kyynistä suhtautumista seuraaviinkin käännteisiin. Peruskonsa kadottaneita on vaikea motivoida ja innostaa, ja muutamat haastateltavistani tunnustivat tämän seikan myös omalla kohdallaan.

Kysyessäni, mitä ihmiset kokivat työnantajan odottavan heiltä, sain lähes aina vastaukseksi: tehokkuutta. Silmiinpistävää oli se, että tulokseen työnantajan odotuksena viittasi ani harva. Kiinnostavasti odotuksen koettiin koskevan kovaa tekemistä, ei suinkaan tarkoitusta.

Kuva haastattelemieni tulevaisuudenodotuksista ei suinkaan ollut näin yksipuolisen synkkä, vaan myönteisiä toiveita esiintyi yhtä hyvin. Seuraavassa avaan tarkemmin kaikkiaan seitsemän tunnistamaani tulevaisuudenodotusten yläkategoriaa, jotka osin ovat pelko-toivo - akselin pareja toisilleen: *varmuuden työpaikasta ja statuksesta, epävarmuuden työpaikasta ja statuksesta, toiveen yhteisöllisyydestä, toiveen etenemisestä ja kehittymisestä, pelon pätemättömyydestä ja jaksamisesta sekä toiveen kunniallisuudesta ja etiikasta ja tämän kääntöpuolena pelon kunnianttomuudesta.*

### **Varmuus työpaikasta ja statuksesta**

Yläkategorioista ensimmäinen, varmuus työpaikasta ja statuksesta, liittyy tavallisimmin omaa työsuhdetta koskevaan turvallisuuden tunteeseen ja eräänlaiseen *käyntikorttiylpeyteen*, kuten eräs haastateltavistani kuvasi. Usko siihen, että organisaation suunta on ylös- ja eteenpäin on tärkeä myönteiselle tulevaisuudenkuvalle.

H210: Myös firman identiteetin ja muun kannalta positiivisempaan suuntaan ollaan menty ja ehkä entistä enemmän ollaan sillälailla ammattiyhpeitä että uskalletaan olla jo-

pa ylpeitä siitä että ollaan Postissa töissä. [-] Varmaan koko yhdeksänkytluvun olin niinku erityyppisissä päällikkötehtävissä täällä niin en mä kauheesti halunnut tuoda tuolla jossain kapakassa tai muualla esille sitä että mikä mun työpaikka on.

Johtaja

Johtaja uskoi perinteisten hyvämaineisten joskin tylsien yritysten nousseen työmarkkinoilakin takaisin arvoonsa IT-vetoisen noususuhdanteen katkettua vuosituhannenvaihteen jälkeen.

Työelämän muu kuva langetti kuitenkin varjon myönteisen odotuksen päälle. Tulevaisuudennäkymien tarkastelu ei tapahtunut vain oman organisaation sisällä vaan laajemmasta näkökulmasta, johon yleinen taloustilanne ja uutiset muista yrityksistä heijastuivat vahvasti.

H137: Hiukan, tavallaan pelottaakin se Mehiläisen tulevaisuus jos tästä todennäköisesti tulee jossain vaiheessa pörssiyrhtiö. Mitä se tuo tullessaan. Käyks meille niin niinku käy muille suurille yrityksille, että ykskaks sanotaankin että sata koko Mehiläisestä laitetaan henkilökuntaa pois. Siis sehän on pörssiyrhtiöitten arkipäivää että sieltä pistetään.

Esimies

Taloudellinen matalasuhdanne näyttäytyi samanlaisena peikkona. Esimies ei kuitenkaan pelännyt pörssiä tai lamaa omasta puolestaan vaan yleensä. Uhkien näkeminen ensisijaisesti muita koskevana oli tyypillinen esitystapa haastatteluissa kautta linjan. Äänen saanut mentaalinen malli saattoi toimia myös henkilökohtaisena suojaimekanismina. Tällöin puhuja itse tarkasteli uhanalaisia kollegoitaan eräässä mielessä ulkopuoliselta, turvatulta kannalta.

Haastattelukierroksen aikaan käynnissä olivat laajat yt-neuvottelut erityisesti telekommunikaatioalalla, ja näihin viitattiin useastikin suoraan. Työprosessien automatisointi ja tehtävien keskittäminen muutamaaan toimipisteeseen näyttäytyivät uhkina erityisesti Vattenfallissa ja Mehiläisessä, joissa ketjumainen valtakunnanlaajuinen toiminta oli vielä uutta.

H324: Kyllä odotan, että työt jatkuis, vaikka pelko on että kun uus systeemi tulee että taas vähennetään porukkaa, mut että töitä riittäis.

Palveluneuvoja

Teknisen kehityksen nurjana puolena oli palveluneuvojan mielestä jatkuva henkilöstövähennysten uhka. *Taas vähennetään porukkaa* -huoli ei silti riittänyt vaurioittamaan omaa optimismia.

Kokemus turvallisuudesta ja omasta paikasta syntyi monen tekijän summana. Vaatimusten, vastuun ja velvollisuuksien rajojen tietäminen tuntui monesta haastateltavastani helpottavalta. Panostukset prosessiorganisaation luomiseen olivat sekä Vattenfallissa että Mehiläis-

sessä johtaneet työnkuvien ja roolivaatimusten tarkkaan määrittelyyn, joka tässä perspektiivissä näyttäytyi henkilöstölle selvänä turvallisuustekijänä.

Turvallisuuden tunne kannusti työntekijöitä kärsivällisyyteen. Henkilökohtainenkin lopputulos oli tällöin haastateltavilleni kaiken vaivan arvoinen. Sennettin mukaan juuri viivästetty kiitos ja palkitseminen mahdollistavat itsekurin: työhön ja työnantajaan sitoudutaan, koska palkkio on varma joskin vasta edessäpäin (Sennett 2006, 77).

Työnantajan toimista välittyvä viesti saattoi kuitenkin olla varsin ristiriitainen. Se vaati yhtä aikaa keskittymään nykysuoritukseen haaveilun sijaan mutta tuki samalla jatkuvasti kehittyvän ja innovatiivisen työntekijän ideaalia. Myös Duck tunnistaa mahdollisuuksien ja turvan välisen kuilun: yhtäältä työntekijöitä kannustetaan kohti pitkäjänteistä itsensä toteuttamista, kun toisaalta taas perustavan ansion ja työpaikan pysyvyyteen liittyvän tarpeen täyttyminen on käymässä epävarmaksi (Duck 1993, 70). Haastateltavistanikin moni viittasi tällaiseen odotusten ambivalenssiin.

### **Epävarmuus työpaikasta ja statuksesta**

Richard Sennett huomauttaa määräaikaisuuksiin ja epävarmuuksiin turtuneiden työntekijöiden toivovan ennen kaikkea sitä, että joku työnantaja haluaisi heitä pysyvästi (Sennett 2006, 77). Tunnistamistani yläkategorioista toinen, epävarmuus työpaikasta ja statuksesta, onkin suoraan edellä kuvatun varmuuden kääntöpuoli. Turvattomuuden tunnetta lisäsivät aineistossani aiemmat saneeraukset sekä toiminnan tappiollisuus tai tavoitteista jääminen<sup>45</sup>. Joskus sinänsä myönteiseksi koettu mutta liian nopealta tuntunut kehitysvaihe johti epävarmuuteen. Epävarmuus työpaikasta välittyi hyvin aiempien tulevaisuudenuskoa valaneiden esimerkkien kääntöpuolena. Huoli statuksesta on analyysin perusteella kuitenkin omanlaisensa, erityisen kiinnostava alakategoriajoukko.

Postissa vaiheittain käyttöön otettu uusi jakelujärjestelmä oli teknisenä muutoksena tervetullut. Sosiaalisena innovaationa se ei kuitenkaan ollut pelkästään myönteinen. Esimiehet joutuivat huomioimaan valmennuksissa ammattiyhdyksien synnyttämän vastarinnan.

H203: Mutta sitten sen vanhan unohtaminen, koska siinä oli niin paljon enemmän ammattitaitoa ja se perustu enemmän muistamiseen ja tää uus on niinku sillain niinku mekaanisempi ja enemmän lunttilapuista tai muista tiedostoista saat sen avun jos et sä muista. [-] Osa ihmisistä koki että tää työ tulee nyt yksinkertaisemmaks,

---

45 Työn koettu epävarmuus on Maunun ja Kinnusen mukaan useimmin pelkoa työn menettämisestä mutta se voi toisaalta johtua myös työn sisällön yllättävistä muutoksista. Organisaation ja työolojen aiempi vakaus eivät heidän mukaansa aina estä epävarmuuden tunteen syntymistä. (Mauno & Kinnunen 2005.)

kun aikasemmin ne oli ylpeitä siitä että se osaaminen oli heillä täällä korvien välissä. Ja nyt tulee kuka tahansa ja se oppii sen homman kahdessa päivässä.

Johtaja

Kuten edellisen johtajan haastattelukatkelma kuvasi, epävarmuus kytkeytyi keskeisesti työmenetelmien uudistumiseen. Käsitys ammattilaisuudesta haastettiin tavalla, joka purki senioriteetin tuoman, laajasti tunnustetun edun. Tällainen muutos herättää Järvisen mukaan yksilössä pohdintaa omasta arvokkuudesta aiheuttaen kokemuksen siitä, että oma autonomia on uhattuna. (Järvinen 1999, 83 - 84.) Tämä tuli rajusti näkyviin myös omassa aineistossani. Mehiläisen ajanvaraustoimintojen keskittäminen yhteen puhelinpalvelukeskukseen oli haastatteluiden aikaan parhailtaan käynnissä. Varsinkin toimistohenkilökunta esitti epäilyksensä projektia kohtaan pääosin laadullisin argumentein, mutta taustalla kuului kysymys työn arvostuksesta.

H123: En tykkää itse henkilökohtaisesti ollenkaan siitä, että siinä menee niinku se asiakkaan ja sen lääkärikeskus, sen välinen, se särkyy se suhde. Se on ihan niinku ilmaa. Siellä vaan nyt palvellaan siellä ajanvarauksessa ja annetaan se aika. Ei oo enää aikaa jutella sen asiakkaan kanssa ja kuunnella hänen harmia ja murheita niinku me ainakin on totuttu täällä. Mä tiedän sen takia kertoo tästä koska mä oon antanut aikoja.

Sihteeri

Tunne tappiosta oli vahva, vaikka puhelinpalvelukeskukseen oli toimipisteen kohdalla vielä tulevaisuutta. Sisäistetty huono odotusarvo oli kääntynyt jo ennalta kehnoksi kokemukseksi.

Samanlaista ilmaa liittyi myös Postin palveluverkoston rakennemuutokseen, jossa omista toimipisteistä siirryttiin kohti yrittäjävetoisia asiamiesposteja. Moni haastateltavistani koki tämän vasta toissijaisesti uhaksi omalle työpaikalleen. Olennaisempaa tuntui olevan toimista välittynyt aliarvostus omaa ammattikunnonia kohtaan.

H239: Toivotaan että Posti säilyttää nyt jonkun määrän edes noita omia konttoreita ettei nyt sit menis ihan niihin kioskihommiin koska kyl mun mielestäni se, silloin kun olin tuolla maalla konttorissa ja siellä oli ns. postiasemia, niin ei se niiden laatu oo kumminkaan sellasta mikä meillä on.

Palvelumyyjä

Kyseessä oli varsin tarkasti Kortteisen kuvaama kulttuurisesta vitkasta johtuva harmistus (Kortteinen 1992, 296 - 297). Siirtymäkausi loukkasi postivirkailijoiden vanhaa ammatti-identiteettiä, joka oli hienojakoisten osaamiseen ja senioriteettiin sekä työntekijöiden ja toimihenkilöiden erotteluun perustuvien sääntöjen kyllästävä.

Puhe ammattikunniasta ja statuksesta tuli esiin kaikissa kolmessa organisaatiossa. Eteneminen uralla oli niissä jokaisessa aiemmin kulkenut paljolti ammattilaisuuden asteen ja organisaation tähän sovittaman urapolun kautta.

H140: Jollekin se saattaa olla aivan ensimmäinen paikka missä sä olet, oot menny 17-vuotiaana juoksupojaks ja sit sä oot ollu siellä 50-vuotiaaks, ylenny pikkuhiljaa erilaisiin hommiin niin sulla ei oo mitään valmiuksia, ihmiset pelkää lähteä.  
Työterveyshuollon asiantuntija

Koskettavia kertomuksia vielä rajummasta, kokonaan tarpeettomaksi käymisestä oli aineistossani muutamia. Eräs työterveyshuollon ammattilainen kuvasi asiakastilanteessa kuulemansa kautta tilannetta, jossa työntekijöiden kokemus työnantajansa arvostuksesta oli kerralla romahtanut.

H140: Kun heidät ulkoistettiin tämmöselle firmalle, [-] heitä sanottiin suurin piirtein jokskin hiiriks tai karpäsiks. Et te ootte kato vaan karpäsiä tässä isommassa systeemissä.  
Työterveyshuollon asiantuntija

Yksikin elämän käännekohdalta tuntuva tilanteessa taitamattomasti laitettu sana muistettiin tarkoin.

### **Toive yhteisöllisyydestä**

Yläkategorioista kolmas, toive yhteisöllisyydestä, liittyy puolestaan työyhteisön sosiaaliseen merkitykseen ja toimivuuteen. Postin myyntineuvottelijan kuvaus työpaikkansa oudosta vetovoimasta oli kuvaava juuri organisaation sosiaalisen kudoksen ilmentäjänä.

H234: Yleensä kun ihmiset tulee Postiin, niin osa ihan oikeesti jämähtää jäämään koska täällä on omalla tavalla hyvä olla. [-] On paljon noita nuoria, jotka on ollut Postissa vähän aikaa töissä. Ne on kaikki hirveen tyytyväisiä ja moni ihan kaiholla ajattelee että olis se kiva, vois vaikka uudestaankin tulla.  
Myyntineuvottelija

Toive yhteisöllisyydestä liittyi usein nykyisen työyhteisön säilymiseen muuttumattomana ja sen jäsenten ajan myötä rakentuneeseen keskinäiseen solidaarisuuteen. Osana tätä saattoi ilmetä heikosti tulospuristuksessa selviävien jäsenten kannattelua muun ryhmän voimin. Vattenfallin asiakaspalvelutehtävissä toimiva kuvasi työn yhteisöllisen puolen vähenemistä huolestuneena.

H324: Menee päiviä tosiaan, että vaikka mekin ollaan tossa samassa, niin kuulee vaan kaverin äänen mutta ei sattumalta satu näkemään koko päivänä, kun on eri aikaan

ruokatunnit ja näin ei täällä sitä semmosta kanssakäymistä enää oo niin kun ennen, että saatto joskus sanan pari heittää.

Palveluneuvoja

Ero entiseen näyttäytyi suurelta, kun tiukkaan mitoitettu puhelintyö oli alkanut sitoa kaiken ajan. Ikävä vanhaa kohtaan ei johtunutkaan työn sisällön muuttumisesta vaan sen sosiaalisen ulottuvuuden ohenemisesta. Vattenfallin palveluneuvoja toivoi johdon muistavan prosessikehityksessä, että hekin olivat *ihmisiä eivätkä robotteja*.

### **Toive etenemisestä ja kehittymisestä**

Toive etenemisestä ja kehittymisestä on tunnistamistani yläkategorioista neljäs. Muutostilanteet mursivat organisaatioiden vanhat padot, ja maailma alkoi näyttää mahdollisuuksien täyttämältä. Tätä vahvistivat omat onnistumisen kokemukset.

H113: Mulla on itellä semmonen tilanne, että tää mun kohta on ihan selkee menestystarina täällä. Mä oon niinku onnistunut omissa töissäni, mut mä mietin sitä että miten tää muutos olis tukenut. [-] Tietysti tää muutos on ehkä antanut sen mahdollisuuden, että mun ääntä on kuultu.

Esimies

Parhaimmillaan rajut muutokset olivat toimineetkin pontimina omien toiveiden jäsentämiselle ja suoranaistulle urasuunnittelulle. Muutamit haastateltavani olivat tunnistaneet organisaatiossaan käynnissä olevan sukupolvenvaihdon tarjoamat mahdollisuudet. Toive kehittymisestä ja uusista työnsisällöistä sekä erilaiset kouluttautumisen mahdollisuudet houkuttelivat.

Sama esimies huomasi kiinnostavasti myös sen, että muutoksessa mahdollisuuksien erot korostuivat. Kyse oli myös siitä, miten kukin osasi esittää asiansa, ei niinkään pelkästä ammattitaidosta. Uuden edessä hiljainen tieto ei ollut valttia.

H113: Ja nää passiiviset ihmiset ei yleensä aina sitten pääsekään ilmeisesti mielipidettä antamaan...

Esimies

Tässä yhteydessä on mielenkiintoista harpata jäsentämään lyhyesti muutokselle oman elämän kannalta annettuja tulkintoja. Moni näki muutokset jopa merkinä yhden elämänvaiheen päättymisestä ja uuden, myönteisen alkamisesta. Aiemmin kuvaamani *mahdollisuuspuhe* toisti juuri tätä kaavaa.

Jensenin mukaan ihmisen elämään kuuluu kolme tai neljä suurta kutsua, joista jokainen johtaa johonkin uuteen haasteeseen. Kun kutsun maali on lähellä ja elo alkaa vakiintua, on

aika löytää uusi suuri kutsu. (Jensen 2000 ja Aaltonen & Heikkilä 2003, 75.) Monet haastatteluni vakuuttivat siitä, että toisinaan myös nopeaa uudistumisvaihetta elävä organisaatio onnistuu luomaan vaikutelman tällaisesta elämänvaihekutsusta. Kotterin mukaan onnistuneesti muotoiltu visio, tulevaisuudenkuva, lieventää muutostavastarintaa, koska se onnistuu perustelemaan, miksi ihmisten on järkevää ryhtyä toimeen, vaikka tehtävät eivät heti tuntuisikaan heidän etujensa mukaisilta (Kotter 1993, 60 - 61, vertaa myös Eräsaari 2002, 22 - 23). Hyvä viestintä saattoi aineistonikin perusteella todella luoda motivaatiota, joka kannusti organisaation jäseniä kovempiin suorituksiin.

Tavallisimmin muutoksen voimaistava ja tulevaisuudenuskkoa luova piirre asettautui kuitenkin maltillisempiin uomiin. Kyse oli tällöin usein haastateltavien *kypsymisestä ihmisinä*. Seuraava Postin asiantuntija kuvasi elämänlaatua eniten parantaneeksi kehitysaskeleeksi ja lostuneen sietokykynsä muutosten suhteen.

H233: Mä oon ollut persoonastani hurjan turvallisuushakuinen, niin mä en oo enää niin turvallisuushakuinen omasta mielestäni.

Asiantuntija

Tällainen pelon ja stressin väheneminen oli kasvua uuden työn tekijänä, vapautumista luovan tuhon tuottamasta tuskasta. Samalla tämä kokemus oli mahdollista vain niiden työntekijöiden kohdalla, jotka tunsivat oman arvonsa ja kykyisyytensä työmarkkinoilla myös oman organisaation ulkopuolella.

### **Pelko pätemättömyydestä ja jaksamisesta**

Viides tunnistamistani yläkategorioista on pelko pätemättömyydestä ja jaksamisesta. Vaatimusten jatkuva kohoaminen ja niitä vastaavien opiskelumahdollisuuksien puuttuminen olivat haastattelukeskusteluissa usein esillä. Armentroutin mukaan oman osaamisen käypyyden menetelmien muuttuessa on keskeinen pelon aihe; työntekijät saattavat kokea olevansa helpommin korvattavissa (Armentrout 1996). Kokemus oman työmarkkina-arvon alenemisesta nousi esiin monissa Postin ja Vattenfallin työntekijäportaan kokeneiden ammattilaisten kanssa käymissäni keskusteluissa.

Postin luottamusmies kuvasi osaamiskartoituksen herättämää levottomuutta. Vaikka kartoituksen oli tarkoitus toimia apuvälineenä kompetenssien analysoinnissa, koettiin se tuolileikin esinäytökseksi.

H206a: Tää on mun mielestä yllättävää kun tehtiin tää osaamiskartotus niin moni henkilöstöstä tulkitsi sen silleen, että heidät katotaan, että osaatsä mitään ja kaikki surkeimmat heitetään pellolle. Vaikka se ei missään nimessä oo semmonen.

Luottamusmies

Erityisesti asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimivat kokivat syyksi odotusten ja niihin valmistautumiseen käytettävissä olevan ajan räikeän epäsuhdan. Valmis piti olla heti. Samalla takana kärkkyivät organisaation nuoret, nälkäiset leijonat. Pelko syrjäytymisestä saattoi syntyä monen tekijän summana. Sivuraiteelle ajautuminen organisaation muutoksissa tai tunne kontaktien menettämisestä olivat tunnistamistani katalyyteistä tavallisimmat.

Epävarmuus omasta jaksamisesta kalvoi monien ikääntyneiden työntekijöiden mieltä. Useilla oli omakohtaisia kokemuksia riittämättömyyden tunteesta. Varsinainen työuupumus oli pääosalle onneksi tuntematon mutta taajaan puheissa esiintyvä pelko. Varsin monet muistivat silti omasta työyhteisöstään ihmisiä, joille taakka oli käynyt jo liian raskaaksi.

Toisinaan omaan jaksamiseen liittyvät pelot esitettiin kyynisesti toiveen muodossa. Esimerkiksi seuraava palvelumyyjä kuvasi tilannettaan *taisteluna työnantajan kanssa*.

H247: Nyt mä en enää odota mitään. Mä oon tänä vuonna saanut niin takkiini, että mä en enää odota mitään. Mä odotan nyt että jossakin vaiheessa pääsen eläkkeelle. Mä just sanoin sitä, mulla on tää vuosi ollut tosi rankka vuosi. Mä oon taistellut työnantajan kanssa nyt ykstoista kuukautta tosi kovasti. [-] Mä tykkään olla töissä, mä en halua olla pois töistä, mutta kun työnantaja ei suhtaudu muhun ollenkaan enää sillälaililla, kun mulla on tullut tää rajoitteisuus.

Palvelumyyjä

Taustalla oli näkemysero alentuneen työkyvyn vaatimista muutoksista työolosuhteisiin. Henkilön työssä jaksamista tuki kuitenkin oman työterveyslääkärin empaattinen suhtautuminen.

Toisaalta jaksamiseen liittyvissä peloissa näkyivät myös ylpeyden kasvot. Haastattelupuheissa ilmeni toistuvasti halu lähteä kunnialla, jättää työelämä taakse vielä menestyksen näyttämönä. Eräs haastattelemani johtaja pohti pitkään organisaatiota palvelleiden ihmisten kykyä ottaa vastaan uutta uuden perään.

H201: Mutta joitakin ihmisiä on, jotka on tullut mulle sanomaan, kun on tiennyt, että okei, meille tulee organisaatiomuutos vaikka muutaman kuukauden päästä niin ihminen on tullut tähän ja hän on tehnyt päätöksensä että järjestä hänelle lähtöpassit. Hän ei halua enää kokee tätä seuraavaa muutosta. Niitä on nyt jo riittävästi. [-] Varmaan kokee, ettei enää kestä sitä, että nyt se riittää.

Johtaja

Johtaja ymmärsi hyvin organisaatiosta pakenevien tuntoja ja oli itsekin pohtinut kohtuuden määrää. Hän viittasi siihen, etteivät aiemmat hyvätkään suoritukset aina riittäneet luomaan henkilöstössä uskoa omasta pärjäämisestä.

Vaatimustason jatkuva nousu oli saanut haastateltavissani monet epäilemään omia rajojaan. Tuleva nöyryytys ammattitaidon rajojen tullessa näkyviksi haluttiin välttää. Monet haastateltavieni kuvauksista kulkivat näissä tilanteissa Hultmanin menetyksen kohtaamisesta esittämän mallin mukaan: kieltämistä seurasi yritys neuvotella tai käydä kauppaa, suuttumus, masennus ja lopulta hyväksyminen (Hultman 1998, 62). Vaikka kaikki tutkimukseeni osallistuneet olivat vielä haastattelun hetkellä työelämässä, oli joukossa niitä, joiden elämän painopiste oli siirtynyt tällaisen tapahtumakulun kautta jo tulevaan työttömän tai eläkeläisen osaan<sup>46</sup>.

### Toive kunniallisuudesta ja etiikasta

Yläkategorioista kuudentena on toive kunniallisuudesta ja etiikasta. Seuraava katkelma vattenfallilaisen odotuksista on kuvaava. Työnantajalta odotettiin luottamusta, arvostusta ja kohtuullisuutta tavoitteiden asettamisessa. Eräs Vattenfallin toimihenkilö listasi odotukset kattavasti.

H323: Että ne työolosuhteet pidettäisiin semmoisina siedettävänä. Että tähän työn teetämiseen tulisi semmoista joustamisen meininkiä. Että luotettaisiin siihen työntekijään eikä lähdetäisi kovin tarkkaan kontrolloimaan silloin jos on kyse luotettavasta työntekijästä, että ”no mitähän se nyt tekee ja mitähän se puuhastelee”.

Toimihenkilö

Teknisen valvonnan lisääntyneet mahdollisuudet nousivat haastatteluissa muutamaan otteen esiin. Terveen työyhteisön mittarina pidettiin kuitenkin sitä, ettei niitä käytetty ainaakaan liian näkyvästi.

Edellä siteeraamani vattenfallilainen kiinnitti huomiota myös ikääntyvän henkilöstön jakamiseen. Työnantajan oli kohtuutonta edellyttää aina vain lisääntyviä suoritteita.

H323: Tässä Vattenfall-organisaatiossa työntekijöitten keski-ikä on tuossa aika lailla viisikytä vuotta tällä hetkellä. Se on aika korkea, jos ajatellaan, siellä tulee jo sitten semmoiset fyysisetkin rajat vastaan, että ei siellä enää porukka jaksa kuitenkaan enempää tehdä sitä työtä. Kyllä se teho täytyy tulla jostakin muusta kuin sieltä työmiehen selkänahasta, vähän niin kuin järkeistämällä sitä touhua.

Toimihenkilö

Tavoitteiden saavutettavuus nousi aineistossani esiin kymmeniä kertoja. Henkilöstö koki ahdistavaksi tilanteen, jossa se tunsu olevansa tuomittu epäonnistumaan ylimitoitettujen ta-

---

46 Tässä yhteydessä kiinnostava vertailukohta on Rouvisen tutkimus, joka tarkastelee pankkifuusiota irtisanottujen kokemusten kautta (Rouvinen 2003).

voitteiden takia tai saavansa onnistumisista palkinnoksi vain vaatimuksen ponnistella yhä kovemmin ja kovemmin. Kotter näkee kunnianhimoisten mutta silti saavutettavien visioiden asettamisen ja viestimisen tärkeäksi tekijäksi muutoshankkeiden onnistuneessa läpiviennissä (Kotter 1998). Aineistoni perusteella tekijät eivät silti aina olleet kovinkaan vakuuttuneita asetettujen maalien realistisuudesta.

Erityisesti Postin organisaation kohdalla voi nostaa esiin perustavan ristiriidan taidon hioamisen, eräänlaisen ikebanan, ja nopean evoluution välillä. Kysymys vanhojen vuosikymmenten mittaan hankittujen taitojen arvostuksesta nousikin haastattelupuheessa esiin tajaan. Kysymys ei niinkään ollut siitä, olivatko nämä kompetenssit enää edes tarpeen, vaan ylipäättään kunnioituksesta senioriteettia kohtaan. Kioskipostien yleistymisen kyllä ymmärrettiin, mutta ilmiötä pidettiin loukkauksena ammattikunnialle.

H219: Mä oon läheltäkin seurannut yhden konttorin lopettamista ja muuttamista semoseks kioskiks, niin aika hepposilla eväillä pannaan ne yrittäjät tekemään tätä hommaa. Jos ajatellaan meitä jotka ollaan pitkä virkaura tehty [-] mutta tommonen kioskiyrittäjä pannaan jollain viikon koulutuksella, ihan tosta vaan pitäis osata se, minkä oppimiseen multa on mennyt kaksikymmentä vuotta, niin...

Palvelumyyjä

Kokemus opetti myös tulosten ja palkintojen välisestä yhteydestä. Erityisesti Postin palveluverkoston toimisto- ja lahjatarvikemyyntiin totutteleva henkilöstö purki turhautumistaan pariin otteeseen myös haastatteluissa.

H224: Seuraavan kerran kun tehdään samasta tavoite, niin pannaan tuplatan se edellinen tavoite. Elikä se on tänäpäivänä sitä. Koskaan ei olla tyytyväisiä.

Palvelumyyjä

### **Pelko kunniaattomuudesta**

Edelliset esimerkit johdattavat hyvin yläkategorioista seitsemänteen ja viimeiseen, pelkoon kunniaattomuudesta eli organisaation sääntöjen ja sopivuuskoodien murtumisesta. Kokemus henkilöstön arvostuksen vähenemisestä nousi esiin joitakin kertoja kaikkien kolmen organisaation yhteydessä.

H112: Onpas mielenkiintosta nähdä, että mennäänkö siihen että ostetaan lisää, lisää paikkoja vaan ja rahaa kulutetaan siihen, ja työntekijät jätetään vähemmälle, että

halutaan lisää meitä meidän selkänahasta tavallaan. Enempi työtä ja vähemmällä työvoimalla.  
Sairaanhoitaja

Puhe *selkänahasta* ottamisesta kuvasi hyvin näitä tunteja. Tilanne koettiin vaihdannaksi, jossa yhtäällä painoivat liiketaloudelliset kasvutavoitteet ja toisaalla organisaation inhimilliset tekijät. Tiedotuksen laatu ja osallisuus päätöksentekoon nousivat esille mittareina, joilla työnantajan arvostuksen henkilöstöä kohtaan koettiin selviävän. Mehiläisen kasvutaipa-  
leen alkuvaiheessa viime vuosikymmenellä, kun johtaminen eli vielä hidaskäänteisemmän sairaalahierarkian aikaa, huonosta tiedonkulusta ja yllätysmomenteista versoi toisinaan mustaakin mustempaa huumoria.

H130: Meillä kulki semmonen vitsi että yks aamu me tullaan töihin ja tuolla ala-aulassa ylihoitaja jakaa meille bussiliput jonnekin takahikiän pitkäaikaishoitolaitokseen, joka on just hankittu! Se oli semmonen vitsi, joka itse asiassa vieläkin elää, nyt varsinkin kun on näitä tällasia vanhoja sairaalalaitoksia ostettu tuolta niin että saapa nähdä millon siitä tulee sinne nakki, naksahaa.  
Sairaanhoitaja

Sama hoitaja tosin muistutti aikojen muuttuneen sittemmin jo paremmiksi ainakin ennustettavuuden mielessä. Nykyhetkeen siirretyn irvailun taustalla vaikutti pikemminkin onnahtele-  
va sisäinen viestintä, ei niinkään todellinen johtamisen arvaamattomuus.

Huonoksi koettu tiedonkulku johtui etenkin organisaatioiden hitaammin reagoineesta virallisesta julkisuudesta. Huhut lähtivät liikkeelle nopeudella, joka yllätti tiedotusta valmistel-  
leen johdon kerran toisensa jälkeen. Kuten Salmimies ja Salmimies huomauttavat, jos tiedottaminen virallisia kanavia pitkin käynnistyy kovin myöhään, on puskaradiota pitkin eh-  
tynyt levitä jo vakuuttava huhuviestintä, eikä virallinen tieto tällöin ei enää pysty tasapainoisesti kilpailemaan huhujen kanssa (Salmimies & Salmimies 1998, 143).

Yläkategorian nimen avaintermi, kunnioittomuus, kattaa tässä yhteydessä erityisesti työnan-  
tajan ja sitä edustavan johdon rikkeet organisaation implisiittisiä sopimuksia ja normeja kohtaan: lupausten rikkomisen, kohtuullisten odotusten pettämisen, lehmänkaupat, pelaami-  
sen sekä opportunistin. Erityisesti viidakon lakien päästäminen valloilleen koettiin tuo-  
mittavaksi. Postin toimihenkilö koki tällaiset, tosin harvinaisiksi mainitsemansa tilanteet osoitukseksi esimiesten heikkoudesta.

H227: Kun on jossain vaiheessa ne alaisikseen valinnut, ketä siellä on, niin kyllä se pi-  
tää se homma pystyy hoitamaan loppuun asti eikä päästää semmosta jumalaton kilpai-  
lutilannetta ja laukkakisaa pystyyn.  
Toimihenkilö

Useimmin kokemus epäeettisyydestä johtui selvästi johtamisen toteutuneista käytännöistä, joissa laatu oli kärsinyt kiireen kustannuksella. Toisinaan kuitenkin itse muutoksen ja valitsevan etiikan välillä nähtiin ristiriita (vertaa Piderit 2000, 785). Esimerkiksi muutama haastateltavistani näki Mehiläisessä maastoutetun entistä liiketoimintalähtöisemmän toimintaidean lyövän korville terveydenhoitoalan perinteistä arvomaailmaa. Pelko kohdistui henkilöstön työpaikkansa toiminnalle hyväksymien motiivien päivitykseen; liiketalous oli eri asia kuin omalaatuinen terveystalous, jossa ansainta oli ainakin artikuloinnin tasolla toissijaista.

Edellinen tuo näkyviin organisaation virallisen ja epävirallisen osan koodien erilaisuuden: työyhteisö rakentuu eri tavoin kuin työorganisaatio. Johdon toiminta kohdistuu määritelmällisesti jälkimmäiseen, jolloin organisaation epäviralliset säännöt ja kunniaa koodit saattavat jäädä huomiotta. Näiden murtaminen on keskeinen tunnistamistani vastarinnan lähteistä. Se, mikä ei ole dokumentoitua tai julkilausuttua, on usein pysyvämpää ja ohjaavampaa kuin alati vaihtuvat virallisen organisaation teesit. Tämän osan ohjaaminen on yhtä vaikeaa kuin tunnistaminenkin.

Yllä kuvatut seitsemän aineistosta rakennettua tulevaisuudenodotusten yläkategoriaa voi niiden orientaation ja sisällön perusteella koota edellisen luvun mallin mukaan taulukkomuotoon. Oikeudenmukaisuuden tunne liittyy keskeisesti kunniallisuutta ja etiikkaa koskevaan odotukseen. Epäoikeudenmukaisuuden kokeminen taas saa pelkäämään eettisesti kestämättömiä menettelytapoja. Varmuus työpaikasta ja statuksesta synnyttää puolestaan turvallisuuden tunnetta. Yhteisöllisyyden kaipuun sisältönä on tässäkin solidaarisuus työyhteisöä kohtaan. Usko omiin etenemis- ja kehittymismahdollisuuksiin taas liittyy voimaistumisen kokemiseen, kun taas epäonnistumisen ja uupumisen pelko saa väistämään uusia tilanteita.

**Taulukko 13 Tulevaisuudenodotusten, toiveiden ja pelkojen, yläkategoriat ja niiden orientaatiot**

Yläkategoria	Orientaatio ja Sisältö
Toive kunniallisuudesta ja etiikasta / Pelko kunnianttomuudesta	Oikeudenmukaisuus
Varmuus työpaikasta ja statuksesta / Epävarmuus työpaikasta ja statuksesta	Turvallisuus / Turvattomuus
Toive yhteisöllisyydestä	Solidaarisuus
Toive etenemisestä ja kehittymisestä / Pelko pätemättömyydestä ja jaksamisesta	Voimaistuminen / Väistäminen

Edellä kuvatut seitsemän tulevaisuudenodotusten yläkategoriaa kattavat hyvin aineistoni tarjoamat esimerkit. Samalla on syytä tunnistaa, että ne kertovat vasta tilanteista, joissa osataan jo aktiivisesti toivoa tai pelätä jotakin verraten konkreettista. Vaihtoehtona selkeälle odotukselle on aina kuitenkin myös fatalistisempi "katsotaan miten käy" -orientaatio, jota esimerkiksi seuraavan palvelumyyjä näkökulma edusti.

H222: Ei mitään mieltä että mä lähtisin mihinkään - ei nää niin huonoks voi nää hommat muuttua että mä lähtisin putkeen tai muuta.

Palvelumyyjä

Vaikka muutostilanteen luomat mahdollisuudet ja uhat ehkä tunnistettiin, oli heikoksi koettujen vaikutusmahdollisuuksien seurauksena useimmin aito kokemus vaihtoehtomuudesta. Tuntu oman työelämän rajoitetusta hallinnasta saattoi ironista kyllä vapauttaa haastateltavieni energiaa tulevaisuuden pohtimiselta: *se kun ei murehtimalla parantunut*. Tällaista asetelmaa voi kuitenkin perustellusti pitää syrjäyttävänä. Seuraavassa luvussa alan jäsentää edellisten luottamukseen ja tulevaisuudenodotuksiin liittyvien yläkategoriarakennelmien pohjalta syntyvää muutossuhdetta, joka puolestaan on perustana toimijuudelle ja toiminnan muodoille.

### 5.3 Suhde muutokseen syntyy

Kadehdin sitä joka aina on ollut onneton /  
 Sillä hän ei uuvu ahdingossa /  
 Kun elää sen kanssa. /  
 Muutos on onnetonta /  
 Raskas on ihmisen elämä /  
 Kun onnen kokenut joutuu kurjuuteen.

(Euripides, Iphigenia in Tauris  
 vapaasti suomentanut professori Maarit Kaimio.)

Euripideen viimeinen säe pureutuu organisaation muutoksen ytimeen. Sen lisäksi, että kli-see ajan kultaamista muistoista tuntuu pitävän paikkansa myös työyhteisöissä, peilautuu kaikki uusi ja sen mukanaan tuoma opettelu ja totuttelu vaiva entistä, toimivaksi jo todetua mallia vasten. Siksi muutosten yleiskuva näyttyy niin monelle henkilökohtaisen työelämän laadun heikentymisenä. Tässä luvussa kokoan yhteen edellä avaamiani muutossuhteen raaka-aineita.

Schumpeter kutsuu toisiaan seuraavia mullistuksia ja muutoksia - fuusioita, saneerauksia, hajautuksia, uudelleenorganisointeja - luovaksi tuhoamiseksi. Luova tuho edellyttää ihmiseltä kykyä suhtautua muutokseen ahdistumatta ja seurauksia ennalta murehtimatta. (Schumpeter 1994, 82 - 85.) Sennett kiteyttääkin joustavan järjestyksen perusongelman juuri tähän riskinotto- ja sietokyvyn vaatimukseen (Sennett 2002, 78). Työntekijällä ei luonnostaan ole edellytyksiä tai syytä luottaa vain muutoksen hyvyyteen. Tilanearvio muutoksesta ja sen mukainen suhde rakentuvat tietoisien pohdinnan ja tiedostamattoman käsittelyn kautta.

Tässä luvussa rakennan aineistoni pohjalta kuvaa muutossuhteen muotoutumisesta aieman kokemusmaailman ja tulevaisuutta koskevien odotusten pohjalta. Olennaista on, missä määrin toimijat yleistävät aiemmat yksittäistapaukset koskemaan myös tulevia tapahtumien sarjoja ja toisaalta löytävät detaljien takaa johdonmukaisia kaaria, joita vasten he alkavat suunnitella myös omaa toimintaansa<sup>47</sup>.

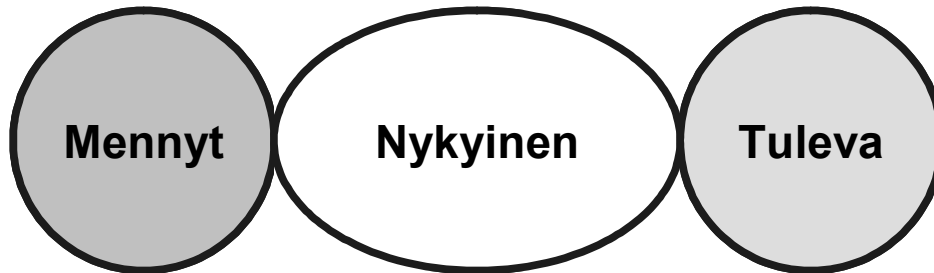
Mennyttä, nykyistä ja tulevaa käsitellään usein liikkeenjohdon teoriassa ja muutosjohtamisen oppaissa toisiaan seuraavina erillisinä entiteetteinä. Tällöin korostuu ajallinen jatkumo,

---

47 Nonaka ja Takeuchi näkevät tällaisessa tiedon jalostamisessa etenevän viidessä vaiheessa: alussa tapahtuu hiljaisen tiedon jakaminen, jota seuraavat käsitteiden luominen sekä niiden perustelu ja oikeuttaminen ja tämän jälkeen arkkityypin rakentaminen päättyen syntyneen tiedon siirtämiseen muille tasoille (Nonaka & Takeuchi 1995).

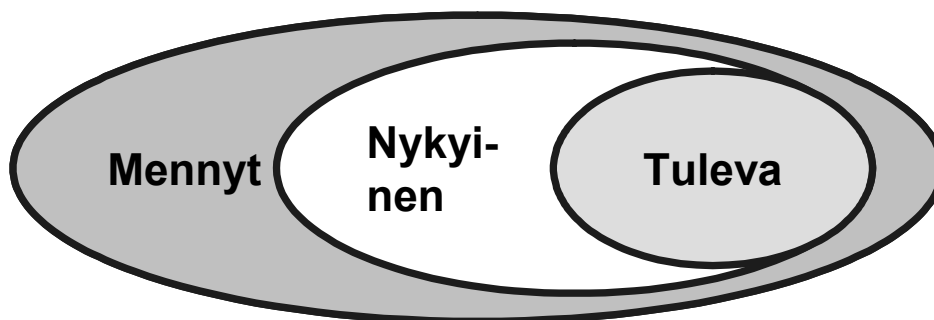
voimassa olevan ja seuraavan siirtymärajan. Nykyisyys korostuu arviointikulmana. Kolminaisuutta voisi kuvata esimerkiksi seuraavasti.

*Kuvio 1 Perinteinen menneen, nykyisen ja tulevan jäsentyminen liikkeenjohdon teoriassa*



Kahden edellisen luvun pohjalta nykyisen suhde menneeseen ja tulevaan on aineistoni perusteella radikaalisti ambivalentimpi. Mennyt heijastuu raskaasti nykyhetken kokemiseen sekä vaikuttaa ratkaisevasti tulevaisuuteen liittyviin odotuksiin ja pelkoihin. Mennyt hallitsee monessa mielessä nykyisen tulkintaa ja tulevaisuuden ennustearvoa; tulevat tapahtumat diskontataan entisten tapahtumien sanelemalla kertoimella, joka on toisinaan rohkaisun ja toisinaan pelon motivaattori.

*Kuvio 2 Menneen, nykyisen ja tulevan jäsentyminen tutkimusaineiston perusteella*



Sekä muutoksen johtamisen että vastarinnan toimenpiteet ovat retrospektiivisiä, historiaa ja entisiä rationaliteetteja jatkavia. Myös uutta ympäristöstä välittyvää tietoa tulkitaan mennyttä vasten. (Choo 1998, 270.) Vaikka kaikkeen tulevaisuuteen suuntautuvaan toimintaan liittyvä epävarmuus ymmärretään, siitä ei voi rationalisoidenkaan vapautua.

Taustalla oman aseman ja suhteen muodostamisessa vaikuttaa myös puhdas laskelmointi. Vaikkei kalkylatiivisuuden roolia ja suoraviivaisuutta parane liioitella, on selvää, että toimi-

jat arvioivat rinnakkain mahdollisia lähestymistapoja ja lopputuloksia. Hultman esittää muutoksen kustannus-hyötysuhdetta koskevan eräänlaisen peliteoreettisen ajatusmallin mukaisesti tapahtuvan päättelyn etenemisen seuraavaan taulukkoon hieman tiivistämäni nelikentän kautta (Hultman 1998, 60).

**Taulukko 14 Hyödyn ja vaadittujen panosten suhteessa muutosta arvioivan analyysin orientoiva seuraus Hultmanin mukaan**

		Muutoksen arvioitu hyöty	
		Vähäinen	Suuri
Muutoksen vaatimat uhraukset	Vähäinen	Vähäiset uhraukset ja vähäinen hyöty > Välinpitämättömyys	Vähäiset uhraukset ja suuri hyöty > Myötämielisyys
	Suuri	Suuret uhraukset ja vähäinen hyöty > Vastarinta	Suuret uhraukset ja suuri hyöty > Konflikti

(Hultman 1998, 60.)

Jos muutos vaatii vähän panoksia ja tarjoaa niukalti tuloksia, herättää se välinpitämättömyyttä. Myönteinen suhtautuminen on seurausta tilanteesta, jossa vähäisten uhrausten voi kokea tuottavan suuren hyödyn. Vastarinta on yksituumaista, jos suurin panoksin on odotettavissa vain vähän kehitystä. Suurten uhrausten yhdistyessä mittavaan hyötyyn on konflikti todennäköisin seuraus.

Hultman yhdistää kuitenkin kovin suoraan muutosta koskevan arvion sitä seuraaviin toimenpiteisiin. Oman tutkimukseni perusteella ketjun voi tulkita monivaiheisemmaksi: muutossuhteen muodostumista seuraa roolin ottaminen, minkä jälkeen alkavat käytännön teot. Nyt käytössä olevasta aineistostani saatoinkin tunnistaa viisi yläkategoriatasoista muutosuhdetta: *voimaistavan, rationalisoivan, etäännyttävän, epäilevän ja torjuvan*.

### **Voimaistava muutossuhde**

Erään Vattenfallin asentajan näkökulma omaan etenemiseensä edusti hyvin voimaistavaa suhdetta muutokseen. Muutos tarjosi mahdollisuuden uuden oppimiseen ja etenemiseen sekä ammatillisesti että uramielessä. Perinteiselle insinööripostille nousu ammattikoulupohjalta lisäsi uskoa kovaan työhön ja omaehtoiseen kouluttautumiseen.

H342: Monille tuli tietysti se mieleen, että kyllä se mahdollista on ja kannattaa itteensä kouluttaa, että se voi antaa positiivisenkin signaalin sitten, nuorille miehille, joilla on, sanotaan että vielä intoa opiskella ja kehittää itteänsä ja niin pois päin.

Esimies

Työtoverit olivat onnitelleet nimityksestä, ja nimityksen saanut koki ratkaisun myönteiseksi signaaliksi nuoremmille ja kehittymishaluisille. Moni haastateltavistani korostikin työntekijän omaa vastuuta selviytymisestään. Vaikka muutos oli kuluttavaa, se palkitsi. Vaikeimpien aikojen yli selvittiin perheen ja ystävien tuella silloin, kun omat voimat eivät tahtoneet riittää. Lopputuloksena oli karaistuminen.

H319: Oikein rohkeesti vaan uudistuksiin mukaan. Siis ei kannata jäädä suremaan ja miettimään sitä vanhaa ja hyvää, koska siinä uudessakin on hyvää aina. Se miten sä otat sen vastaan niin sitä enempi sä saat siitä hyvää ja mielihyvää.

Palvelumyyjä

Edellistä Vattenfallin palvelumyyjää lainasin jo aiemmin. Hän oli saanut raskaimpana aikana hiljaista tukea työtoveriltaan mutta yksityisessä kontekstissa. Työyhteisö olikin keskeinen haastatteluissa esiin nostettu voimaväline. Arvokkaita eivät kuitenkaan olleet pelkät kohtaamiset päivittäisen työyhteisön piirissä, vaan avaimena tuntui olevan niistä muuhun elämään välittynyt tuki.

### **Rationalisoiva muutossuhde**

Toista, rationalisoivaa suhdetyyppiä edustavat ajatukset siitä, että muutos on välttämätön, jotta tulevaisuudessa pärjätään edes miten kuten. Moni haastateltavistani painotti sitä, ettei liian ruusuisiin kuviin kannattanut sokeasti luottaa, vaan tulevaisuus vaati yhä lisääntyvää venymistä.

H207: Niin tiedetään alun perin että ollaan tavallaan tappiutilanteessa. [-] Toivotaan, että nää nyt saa tän firman kuntoon. Että kahden vuoden kuluttua tulet haastattelemaan ja toteat että tää firma on niinku.. Meillähän on sanottu että tämä on Suomen ykköstalot.

Asiantuntija

Taustana toimi tiedotusvälineiden välittämä kuva ulkopuolisesta maailmasta, vaihtoehtoisista työelämästä, jotka eivät olleet helppoja nekään. Useat haastateltavani kokivat vaikeinakin hetkinä pääsevänsä verraten vähällä omassa organisaatiossaan verrattuna muiden kokemaan työelämään.

H318: Raaemmaksihan se on muuttunut, eihän yksityinen työntekijä, tuntuu että sille voidaan sanoa ihan mitä vaan ja aika julmasti noille muillekin sanotaan.

Palveluneuvoja

Myös käsitys omien vaikutusmahdollisuuksien rajallisuudesta liittyi olennaisesti rationalisoivaan muutossuhteeseen. Yhden ihmisen ei ollut tarpeen muuttaa koko maailmaa vaan koettaa selvitä olemassa olevassa järjestyksessä.

H329: Se on toinen asia, mutta sekin on ymmärrettävä, ei voida ottaa kaikkien asioita huomioon. Ei kansalle parane sitä antaa mitä kansa pyytää, vaan mitä se tarttee. Eli näinhän se kyllä on.  
Myyntipäällikkö

Myyntipäällikön näkökulmassa kiinnostavaa oli argumentointi. Samalla, kun hän koki vaikutusmahdollisuutensa verraten hyviksi, piti hän perusteltuna sitä, ettei uudistuksia edes lähestytä kovin demokraattisesta ja osallistavasta kulmasta. *Varmaan kaikki jotenkin rekisteröitiin, muttei kansalle parantunut sitä antaa, mitä kansa pyysi.* Tästä näkemyksestä en tunnistanut edes ironian häivää, vaan vahvan tai jopa autoritäärisen johdon kaipuu organisaation kriisiaikoina nousi esiin erityisesti miespuolisten haastateltavieni puheissa.

### **Etäännyttävä muutossuhde**

Etäännyttävä suhde on tunnistamistani yläkategorioista kolmas. Muutoskokemukset olivat saaneet tällöin henkilöstön ottamaan etäisyyttä työhönsä. Moni haastateltavistani nosti esiin yksityiselämässä näkyneet stressioireet.

H238: Meitä ei auttanut kukaan. Meidät jätettiin ihan oman onnen nojaan. Kukaan ei pitänyt mistään yhteyttä että voi väittää että meitä oli, suurin osa myyjistä, ehkä pari kuukautta, lamaantu ihan totaalisesti, kukaan ei jaksanut tehdä mitään, ei kukaan ollut kiinnostunut meidän tekemisistä. Eikä kukaan tiennyt mitä tulee tapahtumaan. Niin se oli varmaan se mikä söi aika loppuun ja.. ite ainakin nyt koin että siit tuli, unettomuuskausi todella pitkä ja oli heikossa kunnossa.  
Palvelumyyjä

Itse koettujen ja nähtyjen asioiden suhteuttaminen laajempaan kontekstiin on tyypillinen etäännyttävän muutossuhteen tunnusmerkki. Kuten seuraava vattenfallilainen kuvasi, työn paikka elämän kokonaisuudessa ei lopulta ollut se kaikkein tärkein. Kunnossa oleva yksityiselämä näyttäytyi paitsi voimanlähteenä myös suojasatamana. Tunnusomaista etäännyttävässä toimintatyyliässä olikin muun elämänpiirin vetovoima ja voimakas suuntautuminen yksityisille elämänalueille.

H343: Yks päivä oli sitten raskas, et mä muistan ku mä menin kotiin, niin menin hautausmaalle kävelemään ja mä siellä tunnin verran kävelin silloin syysiltana ja tulin kotiin niin mä aattelin, että kyllä mulla on pienet murheet. [-] Kyllä se oli semmonen

terapeuttinen käynti, että mä aattelin, ettei mulla oo mitään, jos nyt yks Vattenfalli menee, niin se menee sitten, että vielä kumminkin ollaan elossa ja perhe koossa niin.  
 Palveluneuvoja

Makaaberilta kuulostava hautausmaakävely oli herättänyt suhteuttamaan työhuolten mitta-kaavaa elämän kokonaisuuteen. Työn päätyminen elämän perustarkoituksen katoamisena oli sen jälkeen kääntynyt vähemmän perustavaksi työn paikan loppumiseksi.

Mielenkiintoinen seikka oli, että haastateltavistani naiset ottivat miehiä useammin esiin ihmisen elämän kokonaisuuden työroolia laajemmin. He löysivät usein yksityiselämästä selityksiä sekä oman itsensä että kollegoidensa työpaikalla näkyvään käyttäytymiseen.

H301: Työhän ei oo ainut mitä ihmisellä on. Joillakin se voi olla, mutta itellä mulla on ainakin tärkeä se, että jos mulla kotona menis huonosti, niin mulla menis varmaan töissäkin huonommin.

[-]

Jotenkin ehkä helpottunut, että tuliskohan jotakin elämään muutosta, että elämä jatkuu niinku jälkeen vaikka mulla loppuis täältä hommat. Ei se siihen lopu. Et voi tulla jotakin uutta ja parempaa, koskaan ei tiijä.

Palveluneuvoja

Työ ei lopulta ollut *henki ja elämä, vaikka johto niin oletti*. Palveluneuvojan kuvaus ei ollut ainoa, jossa tieto irtisanotuksi tulemisesta oli pohdinnan kautta kääntynyt hieman valoisammaksi tulevaisuudenodotukseksi.

Mielenkiintoisen ryhmän muodostivat ne periaatteessa organisaation sisällä jokseenkin hyvissä vaikutusasemissa olleet haastateltavat, jotka kokivat ajautuneensa muutoksen sivustakatsojiksi.

H218: Mä oon vaan niinku tämmönen sivustakatsoja ollut näissä kohdissa.  
 Esimies

Tällainen vetäytyminen tarkoitti kritiikin väistämistä; kielteisiksi koetut päätökset oli tehty ylhäällä tai toisaalla. Aktiivisuudesta vetäytymisen koettiin mitätöivän oman vastuun tilanteesta. Juuri tästä syystä henkilöiden toiminta keräsi muutoshankkeiden vetäjiltä monesti kitkerää kritiikkiä, sillä esimiesasemassa passiivinen sivusta seuraaminen koettiin merkiksi jo suoranaisestä vastarinnasta.

Toisaalta korkeassakin asemassa toimineiden haastateltavieni kokemus jäämisestään sivurooliin saattoi olla varsin perusteltu. Kerrostuneissa hierarkioissa keskijohdon osalle kertyi suhteellisesti suurempi osa vastuuta kuin kykyä päättää ratkaisuista. Wicks kiinnittää huo-

miota juuri organisaation jäsenten kokemaan ristiriitaan valtansa ja vastuunsa välillä sekä tästä johtuvaan orientaatioon (Wicks 1998).

Joillakin tieto oman työn loppumisesta ja todennäköisestä pian seuraavasta irtisanomisesta muutti suhtautumisen työhön kohtalonomaiseksi ja ulkopuolelta tarkkailevaksi.

H343: En mä tiedä, jos mä lähden tästä nyt vähän maailmaa kattelemaan  
[-] mutta en mä mitään semmosta hirveää meteliä pidä, että mä vaan alistun siihen kohtalooni sitten.  
Palveluneuvoja

Maalin näkyminen siirsi tavoitteet ja tähtäinpisteet toisaalle. Edellisessä esimerkissä perheen muutto ulkomaille isän työn perässä oli luonteva päätös yhdelle elämänvaiheelle ja sen rajuille muutoksille.

### **Epäilevä muutossuhde**

Neljäntä, epäilevän muutossuhteen yläkategoriaa edustivat esimerkiksi tavoitteiden realistisuutta koskevat pohdinnat, joihin palaan tuonnempana vastarinnan muotoja esitellessäni. Vattenfallin asiakaspalvelijoista monia kalvoivat laadun parantamiseen tähtäävät, kovat mutta lyhyelle aikajänteelle asetetut tulosmittarit.

H318: Mutta hänelläkin on kovat tavoitteet, kun vuonna 2006 pitäisi olla Suomen paras asiakaspalvelu. Ja eihän se, niinku, tässä ruppee aikakin käymään vähiin ja! Vielä ei taida olla, ollaanko vielä missään menossa.  
Palveluneuvoja

Kaiken väliaikaisuus ja jatkuvat näennäisiksi koetut muutokset lisäsivät helposti turhautumista ja epäilyksiä toiminnan tarkoituksenmukaisuuden kohtaan. Erään asiantuntijan kanssa käymäni keskustelu muutoksen sisällöstä kääntyi lopulta kertaamaan nähtyjä tilanteita, joissa muoto ohitti funktion.

H204: Aika usein se menee sen organisaatiomuutoksen kautta. Laatikkoleikkiä leikitään.  
H: Onks organisaatiomuutokset laatikkoleikkiä?  
Li: Siltä usein vaikuttaa näin työntekijän kannalta, että ihmisiä siirretään eri laatikoihin. Ne on ollut tässä niin pistetäämpä ne tuonne ja pistetään tuo ihminen johtamaan niitä ja sitten vuoden päästä, siirretään osaamista tuonne ja pistetään tuo ihminen johtamaan. Sit kolmen vuoden päästä, kootaan ne kaikki yhteen ja haetaan joku ulkopuolelta johtamaan niitä.  
Asiantuntija

Muutoksen tarkoituksettomuus toimi näin kriittisen välinpitämättömyyden oikeuttajana. Päämäärättömyyden tuntu, kokemus tiedon puutteesta ja voimattomuudesta ovat tunnusomaisia piirteitä epäilevälle muutossuhteelle. Joissakin tilanteissa haastateltavieni aiemmat pettymykset olivat luoneet lannistuneen ja apaattisen odotuksen tulevaisuutta kohtaan.

H327: En ikinä ois uskonutkaan että tässä pisteessä ollaan et nythän tosiaan olin sielä kuntoutuksessakin, niin mähän oon ihan burn outin pisteessä suurin piirtein vaikka en mä sitä työssäni näytä mutta nää mun ajatukseni.  
Toimihenkilö

Epäily työn tulevaisuutta kohtaan oli kasvanut sellaisiin mittoihin, että se välittyi muutamissa haastattelussa jo organisaation puolesta koettuna häpeänä. Negatiivista sävyä kevennettiin lähes aina parodian keinoin.

H327: Vattenfallilt saatiin joululahjaks tuulipuku niin ei kehtaa se päällä kulkee. [- ] Ja asentajat sanoo justiin että kun ne on keltaseks maalatut autot millä ne ajaa sielä, kun ei kehtaa.. kun ei sillä voi mennä mihinkään yksityisaikaan, päivystysaikanakin, niin eihän sillä mihinkään kauppaankaan kehtaa lähtee kun ei sitä saa piiloon kun rypseltoon!  
Toimihenkilö

Edellisessä Vattenfallia kuvanneessa kertomuksessa häpeää koki koko työyhteisö, jonka ääntä toimihenkilö koki käyttävänsä. Vahva sitoutuminen työnantajaan ei sallinut hänelle eksplikoida asioiden kehnoksi koettua nykytilaa yksin omissa nimissään.

### **Torjuva muutossuhde**

Viidennestä, torjuvan muutossuhteen yläkategoriasta aineistoni tarjosi esimerkkejä vähiten. Työpaikkojen julistaminen uudelleen haettaviksi ja pettymys omaan sijoittumiseen olivat saaneet esimerkiksi seuraavan postilaisen suhtautumaan kielteisesti lähes kaikkeen työnsällön jatkokehittämiseen.

H226: Tavallaan sitten se semmonen.. katkeruus ja ne kaikki muut vaiheet niin jollain tapaa ne jäi niinku välistä. Mä ajattelin heti että uutta matoo koukkuun. Oikeestaan vuoden verran oon sillain hakenut niin talon sisältä kuin talon ulkopuoleltakin, mutta se työ tavallaan mitä tällä hetkellä teen niin se ei kyllä motivoi.  
Toimihenkilö

Tappio itselle tärkeässä asiassa johti katkeroitumiseen ja toivottomuuteen nykyisen työn ja työnantajan suhteen. Irtautuminen työstä oli mielessä tapahtunut virallisen työsuhteen yhä jatkuessakin. Monesti juuri urapolun tukkeutuminen sisäisessä rekrytoinnissa kärsittyyn julkiseen tappioon ja tästä seurannut kokemus nöyryytetyksi tulemisesta olivat olleet ratkaisevia organisaation uudistumiseen kielteisimmän suhtautuneille haastateltavilleni.

Edellä kuvatut muutossuhteiden yläkategoriatason tyypit voi asettaa janelle sen mukaan, millaiseen toimintaan ne subjektit johdattavat. Seuraavassa pääluvussa kuvaan muutostilanteessa avautuvia toimijarooleja, minkä jälkeen seitsemännessä pääluvussa analysoin tarkemmin toiminnan muotoja ja niiden ulottuvuuksia.

***Kuvio 3 Muutossuhteiden yläkategoriatason tyypit ja niiden asettuminen kannattavan ja tukevan tai vastustavan ja estävän toiminnan akselilla***



Suhde työn ja organisaation muutokseen oli aineistossani johdettavissa yhtäältä siitä, millaisen käytännön muodon muutos oli saanut ja toisaalta siitä, millainen oli toimijan kokemus muutoksen hallinnasta henkilökohtaisella tasolla. Edellisissä luvuissa kuvatut luottamustekijät ja aiempi kokemus yhdistyneenä tulevaisuudenodotuksiin ja arvioon omasta asemasta muutoksessa vaikuttavat taustalla ratkaisevasti. Samankaltaiseen tulokseen on päätyneet myös Piderit, joka näkee tavoitehakuiseen toimintaan johtavina tekijöinä yksilön kokemukset organisaation aiemmista tapahtumista ja henkilökohtaiset tulevaisuudensuunnitelmat (Piderit 2000, 786). Keskeinen ero omassa jäsenyyksessäni on se, että suunnitelmien sijaan puhun odotuksista, sillä ne eivät useimmiten olleet vielä jäsenyneet selkeiden agenttien muotoon.

Monet haastateltavistani kokivat sitoutumisen vaatimuksen yhdeksi työnantajansa tärkeimmistä odotuksista, mutta näkivät vähintään lievän ristiriidan vastavuoroisuuden puutteessa. Työn vakaus ja työnantajan luotettavuus nousivat keskusteluissa kärkeen ihanne työnantajan ominaisuuksien listalla. Haslam mukaan ihmiset arvostavatkin turvallisuutta ja työstä saamaansa nautintoa tavallisesti enemmän kuin rahallista korvausta (Haslam 2001, 88). Erityisesti ensimmäinen näistä tekijöistä näyttäytyy uhattuna jatkuvan muutoksen aikana. Kuten todettua, turvattomuuden tuntu heijasti aina sekä mediajulkisuuden että oman lähipiirin ja tuttavien tarjoamia esimerkkejä.

Edellä luottamusta käsiteltäessä sivusin jo ajatusta organisaation ja henkilön välillä vallitsevasta epävirallisesta työsopimuksesta. Strebelin mukaan varsinkin muutostilanteessa punnitaan konkreettisesti henkilökohtaisen sopimuksen olemassaolo ja lujuus yksilön ja yrityksen välillä. Sopimus määrittelee sen, mitä yksilö voi kohtuudella odottaa ja edellyttää yritykseltä, ja mitä toisaalta yritys voi odottaa yksilöltä. Sopimuksen sisältö voidaan jakaa kolmeen tasoon: formaaliseen, psykologiseen ja sosiaaliseen. Sopimuksen formaalinen sisältö tarkoittaa käytännössä työ- ja työehtosopimuksia ja määriteltyjä tehtäväkuvia ja työohjeita. Psykologinen taso tarkoittaa tunteiden kautta syntyvää henkilökohtaista sitoutumista, vastavuoroista luottamusta ja lojaalisuutta yksilön ja yrityksen välillä. Sosiaalinen ulottuvuus taas mittaa yrityksen ja yksilön arvojen ja moraalikoodin todenmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä, puheiden ja tekojen yhdenmukaisuutta. (Strebel 1998, 142 - 145.) Tällaisia ääneen lausumattomia ja kirjaamattomia sitoumuksia saattoi hyvin tunnistaa sekä Mehiläisen, Postin että Vattenfallin henkilöstön odotuksissa yrityskulttuurien perinteitä kohtaan.

Kysymys kokemusten ja odotusten sekä näistä johdettujen muutossuhteiden yhteisyydestä on kiinnostava: missä määrin tulkinnat edustavat yksittäisten työntekijöiden lisäksi laajempaa ryhmää tai jopa koko työyhteisöä. Tässä yhteydessä voidaan puhua itsekategorisaatioprosesseista, joiden tehtävänä on sopeuttaa yksilöitä ja näiden toiminnallisia valintoja sosiaaliseen organisaatioympäristöön. Henkilöstön kokema yhteenkuuluvuus ja sen rinnalla ilmenevät erilaiset ryhmäjaot ristiriitoinen toteuttavat juuri itsekategorisaation erilaisia tarpeita. (Haslam 2001, 55 ja 99.) Pulmallista johtamisen kannalta on kuitenkin se, etteivät tärkeinä viitepisteinä toimivat alaryhmät suinkaan aina jaa virallisen organisaation ylhäältä asetettuja tavoitteita. Ongelmia aiheuttaakin Haslamin mukaan se, että moninaiset sosiaaliset identiteetit<sup>48</sup> ovat jääneet vähälle huomiolle tuloksellisuuden ja sen puutteen syitä tutkittaessa. (Haslam 2001, 113.)

Oman aineistoni perusteella ei ryhmäyhteyden painoarvoa ole syytä kuitenkaan ylikorostaa: henkilöstön keskinäinen solidaarisuus vahvistaa sekä kannattavia että vastustavia toimintaideoita, mutta ei vielä ratkaise niistä johtuvien tekojen sisältöä. Kyseessä ovat ennen muuta yksilölähtöiset tulkinnat, jotka saavat toisinaan merkittävääkin tukea muiden tekemistä samankaltaisista arvioista. Vaikka ryhmien mielipidevaikuttajilla oli suhteen muotoutumisessa usein merkittäväkin rooli, ei se johtanut aineistossani muotoutuneiden positioiden harmoniaan edes pienissä tehtäväsisällöiltään homogeenisissa työryhmissä.

Organisaatioiden omat henkilöstökyselyt selvittävät työyhteisö- ja työryhmätason asenteita varsin hyvin. Suhtautumisessa muutokseen yksilökohtainen vaihtelu on kuitenkin suurim-

---

48 Sosiaalista identiteettiä korostava lähestymistapa korostaa yksilöllisen tietämyksen ja sosiaalisen ympäristön keskinäistä riippuvuutta rakenteellisella, komparatiivisella ja normatiivisella ulottuvuudella (Turner & Oakes & Haslam & McGarty 1994).

millaan, jolloin tulosityhteenvedojen keskiarvojen tavoittamattomiin jää merkittävä osa kokemuksesta. Keskeisenä vaikuttavana tekijänä muutosmyönteisyydessä on Petäjän ja Koposen mukaan se, miten paljon epävarmuutta henkilö pystyy sietämään. (Petäjä & Koponen 2002, 64 - 66.) Organisaation jäsenten toiminnan vaihtoehdot muutostilanteissa voivat olla muutosta edistäviä tai estäviä tai näitä tarkoituksia yhdistäviä. Hultman näkee ratkaisevaksi tekijäksi usein intuitiivisesti syntyvän tausta-analyysin. Jos uusi herättää pelkoa, on valintana helpommin pakeneminen, välttäminen tai hyökkääminen. Vain muutoksen kokeminen henkilökohtaisesti myönteiseksi saa ajamaan sitä eteenpäin.<sup>49</sup> (Hultman 1998, 16.)

Aineistossani esiintyi taajaan viittauksia siihen, mitä tilanteessa kuuluisi tehdä työnantaja- tai työntekijäroolin lähtökohdista. Toistuva pohdinta kertoi jaakobinpainista, jota haastateltavani kävivät arvojensa ja asenteidensa ajautuessa ristiriitaan arkisen toimintaympäristön kanssa. Pohjalla vaikutti vuosien myötä kasvanut käsitys omasta ja organisaation hyvästä, mutta viime aikojen tapahtumat olivat herättäneet epäilyksiä siitä, miten edessä olevassa tilanteessa tulisi toimia. Tylerin ja Bladerin mukaan asenteet sanelevat sen, mitä ihmiset haluavat tehdä, ja arvot puolestaan sen, mitä ihmiset kokevat, että heidän pitäisi tehdä. Arvot vaikuttavat pääosin normiuskollisuudesta lähtevään yhteistyöhaluun, kun taas asenteet lisäävät välttämättömän roolin ulkopuolista yhteistyötä. (Tyler & Blader 2000, 190 - 191) Koetun ja odotetun tuomat asennevaikutukset johtavat siis joko muutosta edistävään käyttäytymiseen tai passivoivat työntekijän pitäytymään välittömässä toimenkuvassaan. Seuraavassa pääluvussa jatkan muutossuhteista toimijuuksiin ja näiden kategorisointiin.

---

49 Hultmanin mukaan muutoksen kannattamiseen johtaa vasta useiden tekijöiden yhdistyminen. Ensinnäkin ryhmässä on vallittava selvää tyytymättömyyttä nykytilaa kohtaan, ja samalla sen jäsenten on uskottava, että mahdollinen muutos parantaa tarpeiden täyttymistä. Lisäksi jäsenillä on oltava syy uskoa, että uuden hyödyt ylittävät siihen liittyvät riskit tai vaihtoehtoisesti että kyseessä on välttämättömyys. Samalla ryhmän on uskottava siihen, että muutosprosessi tullaan hoitamaan kunnolla loppuun asti. Uudistus ei liioin saa olla ristiriidassa ryhmässä voimassa olevan kulttuurin kanssa, ja sen johtajien on nautittava jäsenten luottamusta. (Hultman 1998, 5.) Hultmanin sinänsä geneeriset ehdot eivät kuitenkaan kiinnity pidemmälle käytännön toimintaan tai erilaisten lähtökohtatilanteiden seurauksiin, joihin keskityn omissa tutkimuksessani.

## 6 TILANTEEN TAJUSTA TOIMINNAN MALLIIN: TOIMIJAN SYNTY

H335: Oikeestaan ainoat tilanteet, joissa aina joutuu nostaan kädet pystyyn, on että jos se muutos johtaa siihen, että työpaikka häipyy alta pois.

Johtaja

Vattenfallin johtajan kommentti tiivistä hyvin henkilöstöön kohdistetun aktiivisuuden oletuksen. Ihmisten odotetaan toimivan ja kykenevän toiminnallaan vaikuttamaan asemaansa muutostilanteessa. Samalla hän kuvasi työnantajan kannalta rakentavaa suhtautumista ja toimintaa uudessa tilanteessa.

H335: Mulla on semmonen positiivinen ihmisenäkemyks siinä suhteessa, et niinku jokainen ihminen jotenkin tunnustaa sen oman etunsa. Ja sit kun se näkee sen oman edun, alkaa toimimaan sitten sen suuntaisesti. [-] Että ihmiset jakautuu kahtia, että jotkut on ihan hirveesti puolesta, [-] ja sit taas toiset, ilmeisesti vaikeuksien kautta, he pelkäävät sitä.

Johtaja

Toiset olivat *hirveesti puolesta*, ja toiset *pelkäävät* sitä. Haastateltavani tunnustivat hyvin organisaatioissa ilmenneen vastarinnan ja tarjosivat satamäärin esimerkkejä, mutta erityisesti johtavissa asemissa olleet välttivät asettamasta muutoksen vastustamista sen edistämisen rinnalle tasa-arvoisen toimintalinjan asemaan. Ne, jotka vastustivat, pelkäsivät muutosta tai kaipasivat kypsyttelyaikaa, kuului diskurssi. Aktiivinen vastustava toimijuus oli haastatteluissa työnantajaroolin kannalta vaikeasti nieltävä pala.

Erityisesti johtavissa asemissa olevat haastateltavani arvioivat keskustelun kuluessa laveastikin organisaatioissa tunnustamia erilaisia toimijaroleja. Karikatyyrit toimivat anekdootteja värittävinä ja kokoavina esimerkkeinä mutta kertoivat samalla jotain vakavampaa muutoksessa mahdollisista subjektipositioista. Tämänkaltainen toimijuus näytti aineiston perusteella syntyvän edellisessä luvussa kuvaamieni muutossuhteiden pohjalta.

Heiskala määrittelee toiminnan käsitteen kiinnostavasti sen premissien kautta. Ensinnäkin on oltava toimija, joka on tavoitehakuinen ja toisaalta rationaalinen ainakin siten, että hän ymmärtää tekojensa suhteen tavoitteeseen ja etsiytyy niiden avulla aktiivisesti kohti päämääräänsä. Toisaalta toimijalle on oltava tarjolla useampia vaihtoehtoisia keinoja, siis vähintään kaksi, jottei hän liu'u vain passiivisena kohti predestinaatiotaan. Lisäksi toimijalla, keinoilla ja päämäärällä on oltava kehyksenään ympäristö ja yhteys siihen. (Heiskala 2000, 16.) Heiskalan kuvaus toiminnan ja sen subjektin kokemista ehdoista on varsin pätevä myös tämän tutkimuksen näkökulmasta.

Taloustiede taas asettaa tahollaan toimijalle viisi ehtoa. Ensinnäkin toimijan on kyettävä tekemään valintoja ja pohjustamaan nämä hyödyn laskelmoinnilla. Tämän pohjalta hän myös

kykenee muodostamaan toimintansa seurauksista selkeän preferenssijärjestyksen. Tämä järjestys on lisäksi transitiivinen, siis sisäisesti looginen. Viidentenä on oletus siitä, että nämä kaikki valinnat ja ratkaisut toimija tekee täydellisen informaation vallassa. (Heiskala 2000, 28.) Ongelmallisiksi tässä hahmotelmassa käyvät sekä oman aineistoni että arkijärjen perusteella vaatimukset yhtäältä vaihtoehtojen loogisesta ja kestävästä analyysistä ja toisaalta informaation täydellisyydestä. Ekonomistien toimija ei ole mikään tunnistamistani rooleista tai kukaan roolien takana vaikuttavista organisaatioiden jäsenistä, vaikka se suurten aineistomassojen tasolla tarkasteltuna saattaisikin olla näiden kaikkien luonteeton keskiarvo.

Omassa aineistossani saatoin tunnistaa viisi yläkategoriatasoista muutosroolia: *aktivistit*, *seurailijat*, *epäilijät*, *opposition* ja *opportunistit*. Nämä roolit, joita seuraavassa avaan, eivät ole puhtaita tyyppejä tai kaikennieleviä. Yksi henkilö voi yhtenä hetkenä edustaa yhtä ja toisena toista roolia tai jopa mitä tahansa näiden sulautumaa. Nämä roolikuvat eivät liioin ole rationaalisia taloustieteen mielessä, vaikkakin kyllä subjektin itsensä kannalta.

### **Aktivistit**

Tunnistamistani rooleista ensimmäiseen, aktivisteihin, kannattaa uhrata hieman enemmänkin pohdintaa, sillä heidän vastuullaan on pääosa muutosta suoraan kannattavasta ja johtavasta toiminnasta. Luonnostelemani aktivistit ovat innokkaita kokeilemaan ja käynnistämään uutta. He ovat muutoksen vetureita ja myös nauttivat asemastaan uuden esitaistelijoina. Vattenfallin asiantuntija kuvasi toimintatapaansa luonnekysymyksenä:

H308: Etenkin jos on joku uus juttu, niin mä hirveen hanakasti tartun siihen, että, et hittohan tähän kuulostaa mielenkiintoselta, vaikkei se olis ikään kuin se juttu mitä mä osaan vielä. Se on ehkä just se, mikä mua ajaa, se, mä haluan uusia haasteita ja oppia uutta. En tiedä, onks se viisasta.

Asiantuntija

Asiantuntijan loppulause oli enemmänkin heitto kuin aito epäily. Silti se käynnisti pohdinnan siitä, olisiko vähempi into uuden perään, mahdollistanut jollain tietyllä kapealla alalla kehittymisen huippuosajaksi. Oman organisaation puitteissa ilmennyt generalismi olikin haastattelemilleni aktivisteille leimallista.

Aktivismi oli monille haastattelemilleni myös selvästi voimaistava kokemus. Usko omaan kykyynselvitä vahvistui tiukoissa tilanteissa.

H233: Niistä kun selviää se luo itsevarmuutta [-] Mä en koskaan tuu haluamaan muutosta, mut mä luulen että mä selvitän ja siedän sen entistä paremmin, tää antaa sellasta luottamusta, että kyllä nyt näillä omilla, täl osaamiselle, kyl sitä taas luovii johonkin.

Asiantuntija

Aktivistiluonnetta voi suhteuttaa myös suurten organisaatioiden vuosikymmenten takaiseen elämään. Tyypillistä aktivistiroolille on korostaa nykyisen ja tulevan suurta eroa menneeseen, ja tämän kuilun luomien inhimillisten kehittymistarpeiden väistämättömyyttä. Muutos on imperatiivi, pakko. Seuraava vattenfallilainen pohti juuri työntekijän vastuuta omasta kohtalostaan.

H341: Ennen ehkä työntekijä ajatteli vaan sillai et työnantajalla on hirveesti velvollisuuksia ja sen pitää huolehtia kaikesta ja sit me vaan tullaan töihin aamulla ja lähetään pois. Niin kyllä se sillä tavalla on muuttunu että mun mielestä entistä enemmän työntekijällä myös on niitä velvollisuuksia et pitää [-] ansaita joka päivä se palkkansa [-]

H: Elikä sekin on ehkä enemmän semmonen asennekysymys?

H341: Mun mielest tää on nimenomaan asennekysymys koska kyllä ihmisen täytyy myös se oma ajattelutapansa pystyä muuttamaan. Et vaan liikaa on totuttu odottamaan et työnantaja tekee kaiken ja antaa kaiken ja se tulee kun Manulle illallinen sulle. Ja tähän se ei voi olla. Et kyl se asenne, kyl se asenne on sielä korvien välissä.

Asiantuntija

Muutos oli asiantuntijalle *asennekysymys*. Palkan eteen piti tehdä muutakin kuin odottaa ohjeistusta. Kuvaavaa on, että hän edellytti koko työyhteisöltä aloitteellisuutta.

Kotter jakaa auliisti kiitosta aktivistien roolille organisaatioissa: hän kuvaa heidät johtajina auttamassa muita ylittämään pelkonsa ja ottamaan loikan uuteen (Kotter 1996a, 186). Myös Moss Kanter kirjaa hengästyttävän listan muutosjohtajan kyvykkyyksistä: vaatimuksiin lukeutuvat mielikuvitus innovaatioon yhdistyneenä suoritukseen liittyvään ammattitaitoon ja yhteistyöhakuisuuteen (Moss Kanter 1999). Aineistosta tunnistamani aktivismi ei ollut näin korkealentoista; se ilmeni pääosin tavallisten työsuoritteiden parissa ja oli altis myös epävarmuudelle ja pelokkuudelle.

Aineistoni aktivistit argumentoivat uusien toimintatapojen puolesta omassa työyhteisössään ja herättivät usein myös ärtymystä. Asian voi todeta toiveikkaasti Diamondin tapaan: järkyttämällä vallinnutta tasapainoa muutosagentit myös auttavat organisaation jäseniä arvioimaan kriittisesti ilmenevien henkilökohtaisten ja yhteisöllisten puolustusmekanismiensa haittapuolia (Diamond 1986, 549). Samalla on helppo yhtyä Heiskanen huomioon siitä, että muutosta johtavat hahmot tulevat helposti sokeiksi sille, miten heikko muun organisaation tietämys taustoista ja perusteluista lopulta on (Heiskanen 2000, 101). Aktivistirooliin liittyi myös omassa aineistossani tietty vauhtisokeus.

Johtamisoppaiden piirtämässä ihannekuvassa muutosagentti muovaakin visiosta operatiivisen toimintasuunnitelman ja vie sen johdonmukaisesti läpi (McNamara 1999). Ainakin omat tulokseni viittaavat siihen, ettei toimeenpano aina suinkaan ole aktivistin vahvimpia

avuja. Kyseessä on tavallisimmin eräänlainen projektiluonne, joka jättää hiomisen ja viimeistelyn suosiolla muille. Tähän vastuuseen tarvitaan tunnistamistani rooleista toista, seurailijoita.

### **Seurailijat**

Seurailijat yläkategorioista toisena edustavat aktivisteja varovaisempaa linjaa suhteessa muutokseen. He ovat usein organisaation suuri hiljainen enemmistö, joka tyytyy uudistus-hankkeiden alussa mieluummin varovaisen tarkkailijan rooliin. Samalla he ovat perustoi-minnan tukipilareita ja kokevat edustavansa organisaation virallisessa ja epävirallisessa jul-kisuudessa eräänlaista maalais- tai kaupunkilaisjärkeä.

H319: Kun joku uus ohjelma tulee, saatan ensin sanoa, että voi vitsi, ei tästä kyllä tule yhtään mittään ja sitte ku mä oon tehny sen kaks-kolme kertaa niin sanon vaude, tähän oli parempi kuin se vanha. [-] Se riippuu siitä vähän, millä mielellä sä oot aamulla he-ränny, ku sä oot lähteny töihin, miten se uus asia esitetään ja kaikki tämmönen vaikuttaa siihen, ainakin mulla.

Palvelumyyjä

Muutostilanteissa osa henkilöstöstä jättäytyy Sunin mukaan helposti passiiviseen rooliin, kun taas toiset pyrkivät ottamaan kohtalon heti omiin käsiinsä. Hänen mukaansa keskeistä esimiestötoiminnan kannalta olisikin korostaa kaikille oman aktiivisuuden merkitystä ja kannustaa oman tulevaisuuden suunnitteluun. (Suni 1996, 80.) Tällainen kannustus ei haastat-teluideni perusteella kuitenkaan riittänyt vakuuttamaan lainkaan kaikkia organisaatioiden jäseniä, vaan uskon vahvistuminen vaati ennen muuta operatiivisia näyttöjä. Oman aineis-toni perusteella seurailijat kyllä asettuivat perustelut ja riittävän vakauden tunteen saavutet-tuaan tiivistä uuden taakse. Kun riittävä vakuus muutoksen pysyvyydestä oli alkukankeu-den jälkeen syntynyt, seurailijoiden sitoutuneisuus kesti vastoinkäymisetkin.

Seurailijoita yhdisti aineistossani voimakas kiinnittyminen lähiryhmään ja sitoutuminen or-ganisaatioon. Mitä tärkeämmältä lähiyhteisö haastateltavalleni tuntui, sitä suurempiin uhra-uksiin hän tyypillisesti oli valmis sen puolesta. Omasta mukavuudesta tinkiminen ja uhrau-tuminen yhteisen hyvän takia oli seurailijoille keskeinen motivaattori, vaikka tästä orientaatiosta johtunut toiminta useimmin olikin varsin yksilölähtöistä.

### **Epäilijät**

Tunnistamistani toimijaryhmistä kolmas, epäilijät, suhtautuu varautuneesti organisaation ja työn muuttumiseen. Taustalla ovat useimmiten aiemmat huonot kokemukset. Moni haasta-teltavistani oli pitkän kokemuksen myötä saavuttanut työyhteisössään arvostetun aseman, mikä teki heistä keskeisiä mielipidevaikuttajia. Epäilijät tunsivat tavallisesti suurta lojaali-

suutta organisaatiota kohtaan, mutta varautuneisuus purkautui kuin huomaamatta pelkojen ja epäilysten kylvämisenä. Näiden leviämistä edesauttoi merkittävästi lähteen korkea sosiaalinen asema organisaation epävirallisessa julkisuudessa.

Omassa aineistossani pettymys oli joillakin haastateltavillani päällimmäinen tunto vielä vuosien jälkeen. Vattenfallin palveluneuvoja oli odottanut pohjoismaiseen ketjuun liittymisen vapauttavan työkuultuuria, ja odotuksen kuihtuminen oikeutti nykyisen kriittisen asenteen.

H301: Jollakin tavalla on pettynyt, että se että silloin kun Revon Sähkön aikana, [-] niin me oltiin aina sitä mieltä että tätä pitäis uudistaa. Että tää on vanhanaikasta miten Revon Sähköllä toimitaan. [-] Mut tää ei oo muuttunut silti miksiäkään, että mä toivosin ainakin henkilökohtaisesti niinku että täällä olis ollut erilaista.  
Palveluneuvoja

Pettymys ei liittynyt sinänsä uuteen organisaatioon, vaan itsenäisyyden kapenemiseen. Työ oli yhtä kiinnostavaa kuin ennenkin, mutta työn puitteet olivat lakanneet innostamasta. Tulevan odotusarvo vain oli matala.

Epäilijät asettavat organisaation arvot kyseenalaisiksi muutoksessa, jossa uusi ei tunnu olevan sopusoinnussa oikeaksi koetun entisen toiminnan arvopohjan kanssa (vertaa McNamara 1999). Machiavelli kuvaa osuvasti tilanteessa syntyvää tuskaa pikemminkin aktivistin kannalta:

Uudistaja nimittäin saa vastaansa kaikki ne, joille vanha järjestelmä oli edullinen, ja nekin, jotka katsovat hyötyvänsä uudesta järjestelmästä, kannattavat häntä melko laimeasti. Puoltajien penseys johtuu osaksi siitä, että he pelkäävät vastustajiaan, joilla on tukeaan vanhat lait, osaksi siitä, että ihmiset ovat epäluuloisia, eivätkä luota uudistuksiin ennen kuin pitkällisen kokemuksen jälkeen.  
(Machiavelli 1995, 31)

Machiavelli tiivistää oivasti myös haastatteluissa usein tunnistamani asetelman; epävarmuus yhteisestä hyödystä ja omasta voitosta kannusti pysyttelemään sivussa. Tunnistamani epäilijärooli ei kuitenkaan tarkoita loputonta vastaan haraamista. Moni kuvasi omaa sitoutumistaan ja asennettaan työhön yhä perusmyönteisesti, vaikka uudistusten sulattelu olikin vienyt aikaa.

H329: Nämä on ne ongelmat mitkä on mun työssäni tullut ja muutokset. Että näiden kanssa on elettävä ja hommia tehdään, että ei siinä.. Mutta niin kuin sanoin, mä olen aika hyvin alkanut sopeutumaan näihin asioihin.  
Myyntipäällikkö

Juuri ongelmien eksplikointi lopulta tuki sopeutumista. Moni sai myyntipäällikön tavoin perusteltua uudistukset lopulta itselleen.

## Oppositio

Oppositio, jonka tunnistan yläkategorioista neljänneksi, kuvaa edellistä epäilijäroolia paljon jyrkempää vastustavaa kantaa. Muutoksessa nähdään tällöin pelkästään kielteistä ja mene-tettävää.

H319: Se näkyy arkipäivässä sillä, että tullaan töihin niin vähän on sellainen fiilis, että voi paska taas pitää tulla. [-] Ei osallistuta mihinkään yhteisiin tilaisuuksiin esimerkiksi meidän talon tuparit olivat hyvä esimerkki, että täältä jäi hirveesti porukkaa pois sieltä. Vastaus oli se, että mä nään kaheksan tunnin aikana työtovereita ihan riittävästi. Elikä se kuva siitä työympäristöstä ja työnteemisestä oli hirveen negatiivinen.  
Palvelumyyjä

Jarrumielialaa lisäävät uhatuksi koettu oma ja lähityöyhteisön status. Haastateltavani ainakin esittivät huolensa kokonaisen ammattiryhmän tai organisaation osan suulla, vaikka tunnistivat myös oman henkilökohtaisen intressinsä.

Tyler ja Blader tuovat oppositioroolin tarkasteluun mielenkiintoisen näkökulman juuri statuskeskustelun kautta: erityisesti suurta statusta nauttivat organisaatiot ja ryhmät saattavat helposti nujertaa jäsentensä itsenäisyyden yksilöinä sillä seurauksella, että organisaation kulttuuri kääntyy erityisen muutosvastaiseksi (Tyler & Blader 2000, 167). Näin syntyy eräänlainen suojaava ja puolustautuva kehä, sillä Tylerin ja Bladerin mukaan ne, jotka pitävät koko organisaation statusta korkeana, pitävät tavallisesti myös omaa statustaan sen sisällä suhteessa muita korkeamana (Tyler & Blader 2000, 166). Vaikka toimijat pitävät usein tavoitteenaan itse organisaation parasta, korostuu organisaatioylpeys kuitenkin lähinnä rajoittavan tai sääntöjä noudattavan käyttäytymisen edistämisenä (Tyler 1999).

Tällaista entisen organisaation vangiksi jäämistä saatoinkin tunnistaa myös joidenkin haastateltavieni kuvauksissa. Nämä koskivat kiinnostavasti useimmin muita kuin kertojaa itseään. Avoin vastahanka on suomalaisessa toimihenkilökulttuurissa ilmeisen harvinaista ja jopa jossain määrin tabun kaltaista, ja kenties tämän vuoksi siitä on helpompi puhua luovuttamalla päähenkilörooli toisaalle. Edellä siteeraamani Vattenfallin palvelumyyjä ei ollut lainkaan yksin arvellessaan yhteistyöhaluttomuuden syitä.

H319: Se ei varmaan johdu siitä, että työnantaja olis välttämättä huono, vaan siitä että sä oot väärässä paikassa väärään aikaan, teet väärää työtä.  
Palvelumyyjä

Vastustava työtoveri kävi raskaaksi myös muille organisaation jäsenille. Empatiaa riitti siihen rajaan asti, jolloin vastahanka alkoi haitata yhteisön henkeä ja enemmistön suoritusta. *Väärä paikka, väärä aika ja väärä työ*, kuului vastustajiin kyllästyneiden lakoninen ja yleinen tuomio.

Kotter huomauttaa, että useimmiten muutoksen tulppana on paljon syytetyn keskijohdon sijaan lähempänä huippua oleva johtotaso, jonka jäseniltä muutos uhkaa viedä etenemismahdollisuudet. Hänen havaintojensa mukaan alempi ja keskijohto sen sijaan usein aidosti tukee muutosta välittämällä ruohonjuuritason tietoa ja kriittisiä terveisiä ylempien tasojen päätöksenteon käyttöön. (Kotter 1998.) Kuva vaikuttamista ei ole ainakaan vastakkainen omassa aineistossani.

### **Opportunistit**

Roolien yläkategorioista viides ja viimeinen, opportunistit, herättää terminä suomalaisessa kulttuurissa lähinnä kielteisiä tunteita. Aineistossani harvat opportunistirooliin luokittelemani tilanteiset subjektikuvaukset sisälsivät ääneen lausutun välinpitämättömyyden lopputuloksen sisällöstä. Kaikki käy, kunhan se istuu omiin tavoitteisiin ja näyttää meriitiltä. Tämä välinpitämättömyys heijastuu siinä, että opportunisti on joustava myös jatkuvien suunnanvaihdosten kohdalla.

Muutamit haastateltavani näkivät opportunismien lisääntyvän sen mukaan, mitä ylemmäs hierarkiassa kiivettiin. Opportunistiroolin sisältö nähtiin äärimmillään pelurien ja juonittelijoiden keskinäisenä arkaaisena voimamittelönä.

H202: Sanoin hänelle, että tämä Postin kulttuuri on sellanen, että kun sinä istahdat yhdelle oksalle, niin saat olla ihan varma, että joku sinua jo siinä heti tähtää. [-] Se on vähän niinku ajan hupia tavallaan kattoo että kuinka kauan tuo tuossa postilla kestää. [-] Tää on semmosta sisäistä pelaamista helkkarin, liiketoimintayksiköt pelaa, konserni pelaa, kaikki pitää asemistaan kiinni ja muutoin.  
Johtaja

Postissa toimiva johtaja näki jättiläisorganisaation kymmenien pelien kenttänä. Keinot ja tavoitteet olivat toisinaan kunniantomia, mutta peli veti myös puoleensa.

H202: Ei me olla varmaan ihan vapaita siitä, kyllä semmonen tarttuu. Aina kun yksi pelaa jossakin niin se tartuttaa sen pelin. Pakkohan siihen on aina lähteä mukaan. Viimeisteinkin on pakko.  
Johtaja

Pakko oli myös puolustautua antautumalla itse peliin, jossa kunniakoodia ei ollut. Kokemus siitä, että korkea asema edellytti riskinottoa, valtataisteluita ja juonittelua, oli yllättävän yleinen paitsi henkilöstön myös johdon ja esimiesten itsensä keskuudessa. Palaan opportunistismin sisältöihin ja lopputulemiin uudelleen vielä organisaation valtailmiöitä ja politiikkaa kokoavassa pääluvussa 9.

Joissakin tilanteissa haastateltavani kokivat rankan muutosvaiheen yhdeksi opiksi sen, että parhaiten omaa paikkaansa saattoi puolustaa suurella häikäilemättömyydellä. Pfeffer kuvaa tätä raadollista uskoa: hän nostaa organisaatioiden vallitsevaksi totuudeksi sen, ettei saavutuksilla ja ihmisten kohtaloilla ole aina yhteyttä keskenään (Pfeffer 1992, 263). Myös suurta tuskaa tuottanut johtaja voi organisaation julkisuudessa saada jatkuvia palkintoja<sup>50</sup>. Tästä tarjosivat esimerkkejä myös haastattelemini perustason työntekijöiden, toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden lukuisat kertomukset. Rajussa uudistusaallossa tilaisuus teki varkaan.

Kahden Postissa toimivan luottamusmiehen kanssa käymäni keskustelu oli sävyiltään synkin. He maalasivat oman organisaatioyksikkönsä kriisiajoilta kuvan, jossa ihminen oli ihmiselle susi.

H206a: Tässä on just nähty se, että semmoset jotka on äärettömän röyhkeitä, käyttää kaikkia mahdollisia keinoja, valehtelee ja muuta, niin ne selvis tässä voittajana. Ja ne jotka yritti loppuun asti olla rehellisiä, ja sortumatta samaan tyyliin, niin niitä ei nyt sit enää ole. Ne on pois meidän kuvioista.

[-]

H206a: No, siis sanotaan näin, että inhimilliset ei peri maata tässä yhtiössä on käynyt niin. [-] Pitää, miten nyt sanois, sulkee välillä silmänsä toisten kärsimyksiltä.

[-]

H206b: Ja sit se, että on pidettävä tasan tarkkaan huoli niistä omista asioista, ettei vaan sekannu auttamaan ketään.

Luottamusmiehet

Keskittyminen omiin asioihin ja muiden hylkääminen selviytymään omin avuin oli paradoksaalisesti vastoin kaikkea sitä, mitä työnantaja oli muutostilanteen keskeisiksi periaatteiksi hyvää tarkoittaen julistanut. Samaan aikaan moni työntekijä kuvasi yksin jäämisestä seurannutta hätääntymistä. Kuten luottamusta ja odotuksia käsitellessäni totesin, työyhteisön jäsenten keskinäinen sosiaalinen kannattelu oli toisinaan ratkaisevaa haastateltavieni tulevaisuudenuskolle.

---

50 Toisaalta esimerkiksi Kotter korostaa oikeiden avujen tärkeyttä johtajien valinnassa. Liian suuret egot ja tuhovoimaiset sooloilijat ansaitsevat hänen mukaansa tulla syrjäytetyiksi, koska he aiheuttavat lopulta enemmän haittaa kuin hyötyä koko organisaatiolle. (Kotter 1996a, 60 - 61 ja 164.)

Siinä, missä johdon edustajat näkivät pelin osana organisaatiossa selviämisen arkipäivää, oli työntekijöiden opportunistirooliin liittyvä puhe yksipuolisen tuomitsevaa. Mahdollisuuksien metsästäjät selvisivät epäreiluiksi koetuin keinoin. Heidän voittonsa olivat pois muilta, kuului diskurssi.

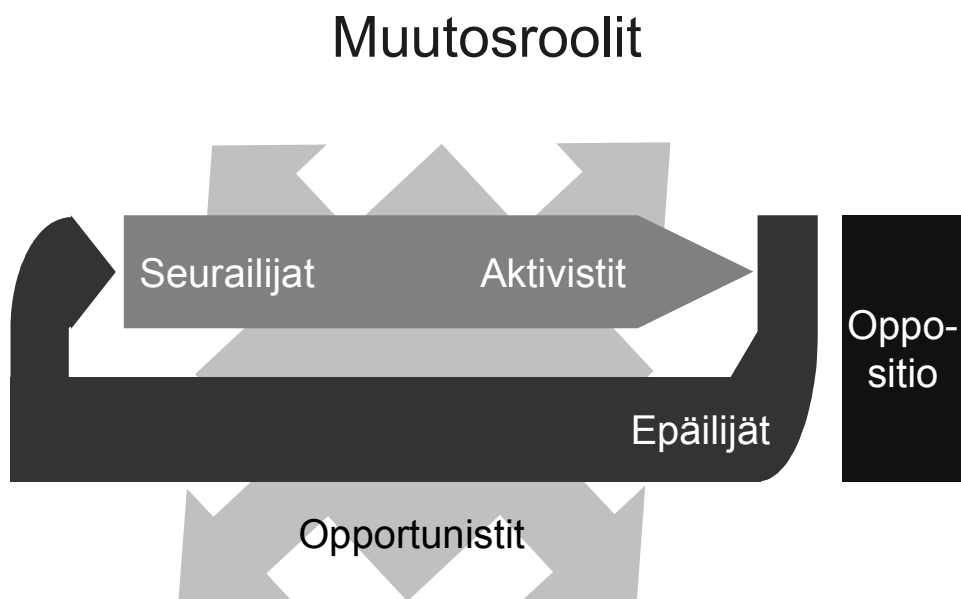
Arkipäiväisimmillään opportunistirooli toteutui muiden silmissä kuitenkin silkalla aktiivisuudella. Tilanteessa, jossa yhden koettiin tuovan itseään ja ideoitaan esiin, syntyi nopeasti vaikutelma oman edun tavoittelusta muiden kustannuksella. Moni hiljaisemman roolin omaksunut koki tällöin jäävänsä aiheetta paitsioon. Näin ajatteli myös seuraava vastaanottohoitaja, joka tunsu puhuvansa monien suulla:

H112: Mä itse olen vähän semmonen hiljanen, en oo hyökännyt, enkä halunnut puhua paljon, puuttua asioihin, mutta mä huomaan, että pitäis olla. Mitä kovempiaäninen, mitä itsekkäämpi olet ja jollakin tavalla vähän inhottava ihminen, niin sä pärjää. Mun mielestä se on ihan väärin.

Vastaanottohoitaja

Juuri opportunistiemäilyjen takia tutkimissani organisaatioissa konfliktit seurailijoiden ja aktivistien tai epäilijöiden ja aktivistien välillä olivat tavallisia. Tilanteelle annetut tulkinnat saattoivat vaihdella rajusti kullakin hetkellä omaksutun roolin mukaan. Esittelemäni muutosroolit voi tiivistää yhteen kuvioon esimerkiksi seuraavasti.

***Kuvio 4 Aineiston perusteella rakennetut muutosroolit***



Visualisointi nuolikaavioksi karrikoi roolien edellä esiteltyjä paikkoja muutoksessa. Aktivistit törmäävät ensin epäilijöihin, jotka lopulta mukautuvat uuteen toiminnan tapaan opposition jäädessä lopullisestikin lähinnä vastustavalle kannalle.

Scheinin ihmiskäsitys koostuu johtamisen kannalta neljästä teesistä. Ihminen on monimuotoinen ja muuttuva myös siten, että hänen tarpeidensa hierarkia voi vaihdella tilanteittain. Ihminen kykenee omaksumaan uusia motiiveja, joten yhdessä ja samassakin organisaatiossa hänellä voi olla eri motiiveja tehtävästä ja työyhteisöstä riippuen. Silti ihmisen tehokkuus on vain osittain riippuvainen hänen motivaatiostaan. Hän voi näin reagoida erilaisiin johtamismalleihin vaihtelevasti omista motiiveistaan ja toiveistaan riippuen. (Schein 1965, 60 - 63.) Yhtä toimijaa sitovaa sääntöä tai mahdollisuutta karsinointiin ei ole.

Pertti Alasuutari huomauttaakin osuvasti, että monesti elämäntapaan tai toimintatyyliin liittyvät, haastattelupuheeseen perustetut tyypittelyt tuntuvat kyllä uskottavilta, mutta pulmana on, että lukija voi yhtä hyvin tunnistaa itsensä tilanteesta ja tunnelmasta riippuen jopa jokaisesta esittelystä tyypistä (Alasuutari 2006, 84). Näin varmasti käy helposti myös yllä kuvaamieni roolien kohdalla. Keskeistä onkin ymmärtää, etteivät argumentaatorakenteet ja -logiikat ole persoonallisuustyyppisiä vaan yhteiskunnassa esiintyviä toiminnan ja ajattelun sisäisiä logiikoita, diskursseja. Silti hallitsevat diskurssit ja niiden rakennelmat ovat keskeisiä teemoja sosiologian kannalta, sillä juuri ne ohjailevat ratkaisevasti yhteiskunnallisia ilmiöitä (Alasuutari 2006, 84).

Alasuutari korostaa haastattelutilanteista välittyvien roolien moninaisuutta. Puherepertuaarit ovat tilannesidonnaisia. Tietyt huolenaiheet tai näkemykset liittyvät kiinteästi johonkin tiettyyn repertuaariin ja ovat sopimattomia toiseen. Diskurssien ilmeneminen kertoo tilanteesta, ei vain puhujan asenteista ja ajatuksenkulusta. Yksi henkilö voi näin esiintyä useassa roolissa jopa saman haastattelun aikana. (Alasuutari 2006, 84.)

Muutosrooleja koskevia enemmän tai vähemmän aineistolähtöisiä typologioita löytyy monia muitakin. Useimmat niistä eivät kuitenkaan tarjoa analytiikkaa, joka yltäisi henkilökategoriisaatioita pidemmälle kohti toimintaa (esimerkiksi Maurer 1996, 77 - 83). Ryhmittely ei kuitenkaan kerro vielä mitään organisaation jäsenten teoista ja niiden taustalla olevista vaikuttimista.

Catherine Casey on käsitellyt subjektiminän selviytymistä uudistuvassa jälkiteollisessa työelämässä pohjoisamerikkalaisen tietotekniikka-alan suuryrityksen kautta. Hän tunnistaa kolme strategiaa, joilla työntekijät pyrkivät vastaamaan paineeseen ja uhkaan, joka syntyy yritys- ja työkuulttuurin yhä suuremmasta tunkeutumisesta minän alueelle. Ensimmäinen suhtautumistavoista on puolustus ja vastarinta, joka ilmenee selkeästi omaa yksityistä miinua suojelevana käyttäytymisenä, epäluulona ja passiivisena tai aktiivisena vastarintana

kaikkialle tunkevaa yrityskulttuuria kohtaan. Toinen suhtautumistapa, kolluusio, taas tarkoittaa työntekijän voimakasta samaistumista työpaikkaansa ja työnantajayrityksen kulttuuriin; se on eräänlaista minän antautumista ja virran vietäväksi heittäytymistä. Casey'n löytämistä suhtautumistavoista kolmas, kapitulaatio, taas merkitsee sitä, että työntekijä pyrkii löytämään yrityskulttuurista myös oman eheän ja vakaan yksityisyytensä alueen, sopeuttamaan oman olemisensa henkilökohtaisen ja yrityskulttuurin riitaiselle yhteismaalle. Kapitulaatio on selviytymistä piiritetyissä olosuhteissa. (Casey 1995, 163 - 179.)

Nyt luomani roolijaon vertaaminen muihin tyyppittelyihin on silti kiinnostavaa. Esimerkiksi Argyris erottelee organisaation ryhmistä löytyvät ihmistyyppit kolmeen: kasvusuuntautuneisiin, itsensä toteuttajiin ja selviytymissuuntautuneisiin (Argyris 1968). Kasvusuuntautuneet löytävät omasta tyyppittelystäni vastinparin aktivisteista. Itsensä toteuttajia vastaavat tilanteen mukaan taas aktivistin, opportunistin tai epäilijän roolit. Selviytymissuuntautuneiden peilikuvina ovat omassa tyyppittelyssäni seurailijoiden ja epäilijöiden roolit. Täydellinen kieltäytyjä, oppositiorooli, ei silti löydä selvää paikkaansa Argyrisin kehikosta.

Viiden roolin pohjalta on hyvä jatkaa edellisessä luvussa aloittamaani pohdintaa toiminnan sosiaalisesta ja solidaarisesta ulottuvuudesta. Haslamin henkilö, jolla on usko omiin etene-  
mismahdollisuuksiinsa ja selviytymiseensä, valitsee tyyppillisemmin oman aseman parantamiseen tähtäävän toimintamallin. Jos usko omiin mahdollisuuksiin on kuitenkin heikko ja asema tuntuu uhatulta, hän taipuu herkemmin joukkotoiminnan kannalle ja yhteisiin protesteihin. (Haslam 2001, 219 - 228 ja 238 - 240 sekä 274 - 296.) Myös vahvasti ryhmään samaistuvat ovat Haslamin mukaan tarpeen tullen valmiimpia toimimaan ryhmän puitteissa myös kovin keinoin, kun taas heikosti samaistuvat turvautuvat helpommin yksilöllisiin keinoihin ja uskovat oman toimintansa mahdollisuuksiin (Haslam 2001, 286 - 287).

Haslamin näkemykset saavat vahvistusta omista tuloksistani. Tyyppillisimmin yksilöllisiin toimintamalleihin tukeutuvat aktivistit; heille uusi tarjoaa henkilökohtaisen kasvun ja mahdollisuuksien väylän<sup>51</sup>. Seurailijat, epäilijät ja oppositioon asettuvat turvautuvat useammin yhteisiin toimintamalleihin ja hakevat voimaa joukosta. Kokemukset ja erityisesti vastoinkäymiset esitetään yhteisinä. Erityisesti tämä nousi esiin epävarmuutta kokeneiden, vasta Mehiläiseen liittyneiden lääkärikeskusten vastaanottohenkilökunnan keskuudessa sekä Vat-

---

51 Pärjäämisen mahdollisuuksia arvioidessaan haastattelemiä organisaatioiden jäsenet suhteuttivat osaamisensa ja edellytyksensä olettamiinsa organisaation vaatimuksiin. Myös johto arvotti tämän päivän työpanosta jo tulevaisuudessa tarvittaviksi uskomiansa kompetenssien perusteella. Grint huomauttaa osuvasti, että myös käsitys työn vaatimasta taidosta on sosiaalisesti rakentunut ja muuttuva ilmiö (Grint 1998, 180). Tämä näkyi aineistossani kipeällä tavalla esimerkiksi silloin, kun entinen kunnioitettu huippuosaaja koki ajautuneensa sivuraiteelle ja kärsivänsä arvostuksen puutteesta. Ajan lisäksi myös työn arvot vaihtuivat.

tenfallissa lakkauttaviksi tai supistettaviksi aiottujen palvelupisteiden henkilöstön piirissä<sup>52</sup>.

Goldthorpe, Lockwood, Bechhofer ja Platt tunnistavat työssä kolme erilaista yksilölähtöistä orientaatiota. Työnsä yksityistäneillä työntekijöillä suhde on välineellinen; he työskentelevät palkan, elannon tai uran saavuttamiseksi, eivät itseään toteuttaakseen. Byrokraattisen suhteen luoneet henkilöt suhtautuvat työhönsä palveluksena organisaatiolle, jolloin työ- ja sen ulkopuolinen elämä myös sekoittuvat helposti. Solidaristisesti suhtautuville henkilöille työ tarkoittaa yhteisöllisyyttä ja ryhmän jäsenyyttä, moraalista sitoutumista joko yritykseen tai omaan viiteryhmään. (Goldthorpe & Lockwood & Bechhofer & Platt 1968, 38 - 39 ja 76 - 77.)

Jos tätä jaottelua peilaa omiin tuloksiini, on paradoksaalista, miten muutos tuntui herättävän vastarintaa juuri näissä byrokraattisesti tai jopa solidaristisesti työhönsä suhtautuvissa, joiden sitoutuminen organisaatioon tai työyhteisöön oli lujinta. Välineen lähtökohdista työtään tarkastelleet tuntuivat hyväksyvän uudistukset vähemmällä kipuilulla. Ovatko nämä ne mallit, joilla työntekijä selviää eteenpäin esityksen alussa kuvatuilla uuden työn ehdoilla? Millaisiin toiminnan muotoihin toimijaroolit eri lähtökohdista lopulta päätyvät, on seuraavan luvun teema.

---

52 O'Connell Davidsonin mukaan vastarintaa lisää työntekijöiden käsitys tehtävästään asiakkaiden palvelijoina sekä erityisesti julkisella sektorilla myös yhteisen edun ajajina (O'Connell Davidson 1994, 97). Tämä ilmiö tuli esiin myös omis- sa haastatteluissani entisten sähkölaitosten henkilöstön parissa.

## 7 TOIMINNAN MUODOT MUUTOKSESSA

Toiminnan muodot ovat arkea, strategioita ja taktiikoita toteuttavia käytäntöjä mutta eivät tavoiteltavia päämääriä sinänsä. Ne ovat kuitenkin ratkaisevia sekä lopputuloksen että epävirallisen organisaation yhteisöllisyyden kannalta. Tekojen jaottelua voi tehdä monin perustein: kahtia vastustaviin<sup>53</sup> ja kannattaviin, henkilöstöryhmittäin tai tulosten kannalta. Tässä esityksessä olen jaotellut aineistosta rakentamani yläkategoriat alaluvuiksi neljään ryhmään: ensin yksittäiset teot kahtia niiden julkisen tai kätketyn luonteen perusteella ja useampia tekoja kattavat toimintalinjat edelleen taktiseen ja strategiseen suunnittelusäteen pituuden mukaan. Julkiset ja kätkettyt teot toistavat valitun strategian tai taktiikan ideaa. Tavoitteena on tiivistää, millaiseen toimintaan edellä kuvattu perustava muutossuhde käytännössä johtaa. Keskiössä ovat nyt teot, eivät kokemukset, kuten edellisissä kahdessa pääluvussa.

### 7.1 Julkiset muodot

Osa organisaatiossa esiintyvistä toiminnan muodoista on julkisia ja avoimesti esillä myös organisaation virallisissa yhteyksissä. Näistä saatoin aineistossani tunnistaa viisi yläkategoriaa: *hallinnolliset, kontrolloivat, julkituovat, konformistiset ja symboliset muodot*.

#### Hallinnolliset muodot

H133: Mä usko että kukaan kaipaa niitä päättävissä elimissä koska [-] näissä kokouksissa (ei) koskaan oikein päätetty yhtään mitään. Aina jätettiin kaikki asiat pöydälle, että se ei edennyt, mitään päätöksiä. [-] Varmaan paljon on joutunut Heinonen töitä tekeen että on saanut läpi näitä uudistuksia ja tällasia.

Hoitaja

Eräs yleisimmistä vastustavassa tarkoituksessa käytetyistä hallinnollisista muodoista kytkeytyi menettelyiden jäykkyyteen. Hallinnon rattaissa jauhattaminen oli aineistossani toimivaksi havaittu tapa torjua tai ainakin hidastaa epämieluisia muutosaloitteita.

Edellytyksenä mahdollisuudelle oli kuitenkin toimijan verraten hyvä muodollinen asema organisaatiossa. Mahdollisuus torjua aloitteet kankean kokoustyöskentelyn kautta oli monille johtajille paras mahdollisuus harjoittaa vastarintaa virallisen organisaation parhaita muotoja hyväksi käyttäen tavalla, joka silti ei suoraan ollut henkilöitävissä. Arvey ja Jones ovat tahoillaan havainneetkin, että organisaation eliitti, tarttuu herkemmin muodollisiin ja

---

53 Hultman erottelee edelleen aktiiviset ja passiiviset vastarinnan muodot. Edellisiin kuuluvat pilailu, sabotaasi, manipulointi, tosiasioiden peittely sekä huhujen käynnistäminen ja jälkimmäisiin taas viivytely, välinpitämättömyys sekä tiedon pantaaminen. (Hultman 1998, 102.)

virallisesti jäsenytyneisiin keinoihin joutuessaan konfliktiin alaistensa kanssa (Arvey & Jones 1985). Luonteva selitys on se, että useimpiin virallisiin muotoihin on työnantajalla selvä monopoli.

Tiukka pitäytyminen säännöissä ja käsikirjan mukaan toimiminen olivat suuren organisaation keinoja varmistaa toiminnan tasalaatuisuus ja prosessien häiriytymättömyys. Samalla ne kuitenkin mahdollistivat toimeenpanon viivyttämisen, jopa yhteisen hyvän nimissä.

H212: Liiketoiminnot on erilaisia ja erilaisessa asemassa ympäristöön nähden ja sit yritetään sitä samaa sapluunaa käyttää kaikissa, niin se voi olla, että porukat keskittyy siihen että ne tekee älyttömän hyvän dokumentaation ja sit ne rupee vetään henkeä ja se homma jää tavallaan.

Esimies

Työntekijäportaalla käyttökelpoisempi hallinnollinen keino löytyi työlainsäädännöstä ja työehtosopimuksista, joiden hyvä tuntemus tarjosi paljon aseita torjua omaan työsuhteeseen liittyviä muutoksia tai parantaa neuvotteluasemia. Haastatteluissa nousi sekä Postista, Vattenfallista että Mehiläisestä esiin lukuisia esimerkkejä, joissa yksittäinen työntekijä oli sinnikkyydellään voittanut torjuntataistelun. Cleggin mukaan tilanteen kärjistyminen julkiseksi ei anna asiastaan varmalle työntekijälle mahdollisuutta enää peräänkyä, vaan juuri korkean ammattitaidon ja vahvan ammatti-identiteetin haltijat ajautuvat tilanteissa suoraan julkisiin konfrontaatioihin johdon ja työnantajan edustajien kanssa (Clegg 1994, 313). Nämä toistuvat hallinnolliset käytännöt toteuttavat puhtaimmillaan tunnistamaani virallistavaa toimintastrategiaa, johon palaan erikseen myöhemmin.

Työntekijän eduksi säädelty työsuhdetekniikka tarjosi puitteet hallinnollisille vastarinnan muodoille. Lakinsa lukeneena seuraava hoitajakin onnistui pitämään työpaikastaan kiinni keskellä syvintä lamaa.

H140: Sillon ku oli toinen lomautettuna ni ei voinu ottaa sijaista ja siitä oli vielä kovat väännöt mutta minä en lähteny pois. Mä katoen et minä en oo tehny mitään väärää ja minä en lähde et siinä oli pientä sotkua täällä sitten, oli niin monta firmaa ja johtajaa, minä pysyin kannassani että kovat oli keskustelut.

Hoitaja

Läheinen suhde ammattiyhdistykseen oli apuna esimerkiksi seuraavan Vattenfallin toimihenkilön tilanteessa, jossa toimipisteiden yhdistäminen oli johtamassa irtisanomispakettiin.

H135: Ilman muuta jos mut olisi Aktivaan pantu niin mä olisin kyllä riitauttanut sen [-] täällä ei ole näitä, näitä ay-liikkeen aktivisteja montaakaan ja varsinkin meidän puolella niin toimihenkilöunionissa [-], niin mä olen hoitanut asiat suoraan unioniin,[-] Että jos

mun kohdalla jotakin taas yritetään niin minä heti viestitän heille. Että he kerää materiaalia mun taustajutusta. Ja mä pidän kyllä puoleni.

Toimihenkilö

Sukupuoliaspekti nousi aineistossani ilman eri kysymystä esiin vain muutaman kerran tilanteen mahdollisena ratkaisijana. Mediajulkisuus oli herkistänyt myös esimiehiä tasa-arvonäkökulmien huomioon ottamiselle. Sukupuoli toimi eräässä esimerkissä lyömäaseena pienen paikkakunnan vähiin käyvistä tehtävistä kamppailtaessa.

H227: Se alko meneen aika tiukaks sitten ja sit mie jossain vaiheessa sanoin ihan suoraan [-] että se on pojat sellanen asia, että mie oon ainut nainen tässä porukassa, että jos ei minuu valita niin minä teen tasa-arvovaltuutetulle valituksen siitä!

Toimihenkilö

Uhkaus tehosi, ja toimihenkilönainen säilytti paikkansa. Tasa-arvokortti nousi esiin muutamissa muissakin haastatteluissa, mutta sitä ei ollut tohdittu käyttää, koska pelättiin vaikutuksia miesvaltaisen työyhteisön hengelle.

### **Kontrolloivat muodot**

Yläkategorioista toinen, kontrolloivat toiminnan muodot, on jatkoa edelliselle. Byrokratian sijaan keskiössä ovat nyt kuitenkin organisaation valvonnan käytännöt, jotka toimivat pääosin muutosta edistäen. Moni haastateltavistani koki pääkonttorin harjoittaman seurannan jo liian pitkälle viedyksi.

H212: Niin kaikennäköstä brandivahtia ja tyyppiä tulee kuvioihin mukaan. Meistähän se tuntuu että sabotoi meidän hyviä juttuja jos yhtäkkiä tulee jostain ilmoitus, että tää [-] pitää tehdä näin!

Esimies

Eniten kontrollointia koskevaa puhetta kertyi haastatellessani Vattenfallin vasta uudistetun puhelinpalvelun henkilöstöä. Aiemmin paikalliset sähkölaitokset olivat organisoineet asiakaspalvelunsa varsin suurin vapauksin, ja henkilöstömäärä oli mitoitettu siten, ettei tiukkaa toimintatapaa aina edes tarvittu. Uudet yhtenäistetyt pelisäännöt ja siirtyminen niin kutsuttuun prosessityömalliin herättivät keväällä ja kesällä 2004 monissa vielä paljon närää.

H324: Mekin aikuisia ihmisiä niin silloin kun me ollaan ruokatunnilla, me ollaan se tietty aika että ei sillä tavalla olla yli sen ajan, kun nekin on sillä tavalla laitettu, ihan kuin lukujärjestys, sä meet silloin ja silloin ruokatunnille [-] On se tosi, että jos aatellaan pari vuoen sisällä niin on aina vaan kiristynyt se meidän synnäminen.

Palveluneuvoja

Sewell ja Willkinson puhuvat elektronisesta panopticonista tarkoittaessaan lisääntyvää valvontaa, jolla työnantaja pystyy siististi ylittämään työntekijöiden intimiteetin vaatimuksesta ja toisaalta esimiesten suoran valvonnan vähenemisestä aiheutuvat pulmat (Sewell & Willkinson 1992, 282). Tämänkaltaisen teknisen valvonnan aspekti nousi aineistossani esiin työntekijöiden suunnalta muutamia kertoja. Edellisen palveluneuvojan kokema *syynääminen* oli elektronisen panopticonin päiväohjelmaa.

Ongelmiksi tilanteissa eivät niinkään nousseet tiukat säännöt sinänsä vaan viesti, jota niiden koettiin välittävän: asiakaspalvelijoiden omaan ymmärrykseen ja moraaliin ei enää annetuista näytöistä huolimatta johdossa luotettu.

H324: Työyhteisöltä ootan sitten enemmänkin tuolta, noilta yläportaani ihmisiltä että ne ajattelisivat meitä ihmisinä eikä minään robotteina.  
Palveluneuvoja

Moni koki toimintaohjeiden tarkennukset suorana vahtimisena ja yhdisti samaan vyyhteen kaikki muutkin työyhteisöongelmat. Sairauspoissaolot, huonontunut ilmapiiri ja tiedonkulun katkokset sekä heikentynyt markkinatilanne säilytettiin kaikki uuden toimintatavan syyksi, vaikkei asioiden yhteyksiä osattukaan aina perustella.

H315: Lisää holhousta koko ajan meidän töissä. Raporttia raportin päälle, missä oot ollut, [-] jos oot ollut siel vessassa muutaman minuutin enempi niin heti tullaan kysymään, että missä sä olit kun et ollut puhelimesta sillä välillä.  
Toimihenkilö

Toimihenkilö koki lisääntyneen tulosseurannan osaksi *työnantajan kieroilua*. Aiempi raportteja välttänyt kulttuuri edusti vapautta ja luottamusta ja uusi riistoa.

H315: Että se kaikenlainen kieroilu työnantajan taholta ja just se, että mennään niinku lakia hipoen että just ollaan riman päällä.  
Toimihenkilö

Haslam huomauttaa, että joskus ankarimpia asenteita työmoraaliin ja työpanokseen liittyen eivät tosi asiassa kannata esimiehet ja omistajat vaan työyhteisön muut jäsenet (Haslam 2001, 301). Tämä ilmeni myös omassa aineistossani, jossa moni kiitteli kurin tiukentamista ja yhdenvertaisia vaatimuksia samalla, kun moitti valvonnan lisääntymistä. Taustalla eli varsinkin yhteisvastuullisille tiimiorganisaatioille ominainen pelko siitä, että tunnollisimmat joutuisivat tekemään muidenkin työt.

Yhtäaikainen valvonnan vaatimus ja paheksunta oli sekä tavallista että paradoksaalisuudeltaan huolimatta loogista. Diskurssina tavallisesti oli, että *toiset* tai *nuoret* kaipasivat tiukkaa valvontaa, mutta luotettu *ammattilainen* ei. Luottamuksen arvoisiksi katsottiin haastattelu-

puheessa kiinnostavan usein pitkään työyhteisöön kuuluneet ja ikääntyneet työntekijät, kun taas tulokkaille ja nuorille tiukka nähtiin tarpeelliseksi. Jokseenkin odotettua on, etteivät nuorimpien haastateltavieni näkemykset olleet aivan samat.

Kontrollointi näyttäytyy työnantajan kannalta kuitenkin hyvänä keinona varmistaa halutunsuuntainen toiminta ja sen yhdenmukaisuus. Suurissa organisaatioissa, joissa yhden esimiehen vastuulla saattoi olla kymmeniäkin henkilöitä, säännöt nähtiin välttämättömiksi. Samalla mittaus oli siirtynyt koskemaan enemmän tuloksia kuin pelkkää resurssienkulutusta sinänsä. Tästä uudenlaisesta tulosorientaatiosta moni työntekijä tyytyväisenä mainitsikin.

H323: Se kertoo oikeastaan paljon että ennen mitattiin sitä sun työn tekemistä kellokortilla. Sä tulit taloon niin aamulla leimasit kellokortin ja illalla kun lähdit, niin leimasit kellokortin. [-] Tavallaan se on mennyt siihen suuntaan että työnantaja ei niinkään kiinnosta se että tuletko sä minuutilleen aamulla töihin ja lähdet minuutilleen, vaan se että sinä teet tulosta talolle.

Toimihenkilö

Mittaaminen ja seuranta olivatkin esimiesten keskeisiä muutosta edistäviä työkaluja. Tainio ja Valpola muistuttavat, että onnistuakseen muutos tarvitsee selkeät arviointikriteerit, joilla oma ja organisaation suoritus voidaan asettaa yhtäpitävään kontekstiin. Näin syntyy kuva vaiheittaisesta etenemisestä ja tavoitteiden kannalta yhtäältä tyydyttävistä ja toisaalta huipputason suorituksista. (Tainio & Valpola 1996b, 182 - 183.) Kontrolli on johdolle turvallinen ja helppo työkalu juuri pitkällisen muutosvaiheen välitulosten seurantaan.

### **Julkituovat muodot**

Kolmanteen yläkategoriaan, julkituoviin toimintamalleihin, kuuluu osaltaan organisaation virallinen tiedottaminen. Vaikka sisäinen viestintä kohtaa tavallisesti ja myös omassa aineistossani voimakasta kritiikkiä, voi lähiesimiesten harjoittama viestintä parhaimmillaan ylläpitää työrauhaa ja tehokkuutta epävarmassa tilanteessa. Postissa eräs myynnin esimiehistä oli tunnistanut huhujen syövyttävyyden.

H215: Tämmösessä talossa voi varmaan vaan kuvitella mitkä ne oli ne kaikki käytäväpuheet ja huhut. No meidän pomo aina sano että hei, älkää osallistuko niihin, niistä on puolet ihan kukkua mitä tuolla kuuluu, että ihan turhaan stressaatte itteenne, että hän on se kuka meille tiedottaa, [-] hän kerto meille aina missä mennään.

Myyntipäällikkö

Juuri kahdenvälinen viestintä ja tiedottaminen pienissä ryhmissä olivat arvossa haastateltavieni puheessa. Suurten tiedotustilaisuuksien ongelma onkin tutkimusten mukaan siinä, ettei henkilöstö uskalla esittää oikeasti mieltään askarruttavia kysymyksiä tai todellisia mie-

lipiteitään (Tukiainen 1998, 44 - 45). Myös organisaatiotason julkisuuden kieli asettaa omat haasteensa. Moni mainitsi myös aineistossani johdon viestit vaikeasti ymmärrettäviksi tai liturgisiksi, käytännön informaatioarvoltaan heikoiksi. Tässä vaikeaselkoisuuden mielessä Eräsaaren kritisoima managerialese oli kiistatta totta (Eräsaari 2002).

Monet haastateltavani kokivat oman aktiivisuuden ja reippaan kannanoton parhaaksi keinoksi vaikuttaa tilanteeseen ja päätettyjen asioiden käytännön soveltamiseen<sup>54</sup>. Moni korosti myös työntekijän omaa vastuuta.

H319: Se on just sitä, kun mä koen ettei asia mene mun mielestä oikein, niin kyllä se viestii esimiehelle eteenpäin, että tää ei toimi näin tai mä oon tästä asiasta eri mieltä.  
Toimihenkilö

Itsen mieltäminen aidoksi ylöspäinkin kantaa ottavaksi subjektiksi nousi esiin yllättävän harvassa haastattelussa. Valtaosa tyytyi purkamaan tuntojaan kollegoidensa kanssa ilman toivetta nopeasta parannuksesta. Liekö suomalaisen työntekijän ihannekuva edelleenkin mekkalointia ja hälyä välttävä sopeutuja?

Toisinaan joukossa joku otti roolin toisten tunteiden enemmän tai vähemmän taitavana tulkkina. Tällaisia viestinviejärooleja tunnistin erityisesti Postin ja Mehiläisen organisaatioista. Ryhmässä oli usein vähintään yksi, joka halusi purkaa yhteisen kokemuksen sanoiksi. Pääosin aiheet olivat varsin käytännöllisiä, kaikkien jakamaan työyhteisöön tai -välineistöön liittyviä. Postimyymlöiden uudelleenkalustus oli yritetty tehdä henkilöstöä kuunnellen, mutta kaikkialle standardimallin ei koettu siltikään istuvan.

H236: No mä sanoin just sitä mitä mieltä oon, mitä on toiset valittaneet, että ei tätä voi tehdä näin ja tätä ei voi tehdä näin. Esimies oli sinisen-punaseen kirvava. Mut kun kerran kysytään ja se homma ei toimi. Jos se toimii tosiaan jossain Sallan konttorissa niin ei se toimi täällä, eikä monessa muussakaan.  
Palvelumyyjä

Kuten edellinen haastateltavakin antoi ymmärtää, avoimuuden toteutuminen ei aina ollut lähimmän esimiehen mieleen, vaikka se arvoksi dokumenteissa mainittaisiinkin. Juuri esimiehen rooli työntekijöiden sekä johdon ja työnantajan välissä loi paineita erilaisten tyytymättömyyden ilmaisuiden hillitsemiselle. Mehiläisen organisaatiossa monet vastikään entisten kollegoidensa esimiehiksi nousseet osastovastaavat kokivat tilanteen samalla turhauttavaksi. Perspektiivin vaihtaminen aiheutti ajoittain ärtymystä omien alaisten, entisten kollegoiden, toimintaa kohtaan.

---

54 Esimerkiksi Valtee näkee mahdollisuuden avoimen kriittisen keskustelun käymiseen askeleeksi kohti muutoksen onnistumista. Lupa puhua suoraan voi auttaa myös löytämään lukkiutuneet epäkäytännölliset vanhat toimintatavat ja -mallit ja näin edesauttaa niiden murtumista. (Valtee 2002, 47 - 48.)

H115: Semmoset rupee näkyy myös sillä tavalla, että muiden osastojen ihmiset sanoo, että meillä valitetaan koko ajan. Eli se rupee häiritsee myös muita, että ei vaan meitä itseämme vaan se näkyy muissa. Viime viikolla oikeestaan tää valittaminen rupes meikäistä ärsyttämään siinä määrin. [-] Se näkyy myös lääkäreihin päin ja eihän se oo kiiva, jos he tulee tänne käymään viikon aikana kerran-kaks ja täällä on sit hirvee narina koko ajan, että miten huonosti, miten tää ei toimi tää meidän systeemi.

Vastaava hoitaja

Joillakin eteen tullut rajua muutos johti päätökseen hylätä oma työ ja jättää jatkoponnistelut kokonaan muille. Tämä ratkaisu haluttiin silti tuoda vahvasti organisaation johdon tietoon juuri protestimielessä. Tätä väylää hyödynsivät ehkä odotetustakin ne, joilla eläkeikä oli käsillä. Tilanne sai tavallisesti myös esimiehen pohtimaan muutosjohtamisen etiikkaa ja odotusten realistisuutta.

### **Konformistiset muodot**

Konformistiset, eräänlaista myöntyväisyyslinjaa noudattavat, toiminnan muodot ovat yläkategorioista neljäs. Muutamissa haastatteluissa sain kyyniseen sävyyn kuulla, miten nöyrästi kovimpiinkin vaatimuksiin sopeutuneiden joukko oli välttänyt muutoksen katkerimmat heidelmät.

H226: Pääsääntöisesti se meni kuitenkin niin että ne jotka oli antanut ehkä voimakkaampaa kritiikkiä niin he siirtyi sitten tavallaan pois niistä suoranaisista esimiestehtävistä. Ja nää jotka ehkä sitten myöskin anto kritiikkiä mutta eivät uskaltaneet tuoda sitä välttämättä ihan julki, osasivat olla viisaasti hiljaa, niin eivät sitten ehkä kärsineet siitä.  
Toimihenkilö

Monet haastateltavistani pohtivat seuraavan Mehiläisessä työskentelevän asiantuntijan tapan organisaation ja omien arvojensa yhteensopivuutta. Eräänlainen ääneen lausuttu liitoutuminen oli monille arkipäivän keino selvittää viimeaikaisia muutoksia itselleen ja myös luoda varmuutta selviämistään uudessa organisaatiossa.

H124: Just nää meidän arvot, [-] tää tietotaito, tää musta tuntuu hirveen hyvältä. ”Välittäminen ja vastuunotto”, eli jokaiselle annetaan vastuuta ja katsotaan pystyykö se kantamaan sitä, ja se vastuu laajenee sitä mukaa, kuinka se henkilö itse sitä ottaa. [-] ”Kasvu ja kehittäminen, ylpeys ja kumppanuus”, eli mä ainakin oon sitoutunut noihin. [-] Ainakin mä allekirjotan, että ne on myös mun arvojani, koska arvothan ei voi olla erilaiset työntekijällä kun yrityksellä. Sillon se tulee se arvoristiriita.

Asiantuntija

Tylerin ja Bladerin mukaan työntekijän sitoutuneisuus ennustaa yhteistyöhakuista käyttäytymistä vähintään yhtä hyvin kuin erikseen rakennetut taloudelliset kannustimet. Huomio

tuo näkyviin ristiriidan perinteisten ihmisten taloudellista rationaalisuutta ja motivoitumista painottavan ajattelumallin kanssa. (Tyler & Blader 2000, 185 - 197.) Tästä huolimatta useimmat niistä palkitsemismalleistakin, joilla haetaan sitoutumista muutoksiin, rakentuvat kokonaan taloudellisen hyötyargumentaation varaan. Näin ehkä siksi, että yhteisön arvoja ja inspiraatiota on yhtenäisten teknisten ratkaisuiden keinoin vaikea vahvistaa.

Tylerin ja Bladerin mukaan esimerkiksi ay-toiminnan motiivien voi nähdä ponnistavan paljon oman taloudellisen edun tavoittelua syvemältä, halusta kokea yhteisyyttä ja ylpeyttä omasta ryhmästä (Tyler & Blader 2000, 198). Vaikka omassa aineistossani henkilöstöä virallisimmilla foorumeilla edustavien luottamusmiesten motiiveja kohtaan esitettiin epäilyjä, tunnustettiin samalla ääneen vastuun suuruus ja tehtävän vaikeus. Luottamusmiehet itse kokivat ajavansa koko organisaation etua, ja olivat lujasti sitoutuneita myös työnantajansa.

Moni lähestyi muutosta myös keskittyen sen valoisiin puoliin: vaihteluun ja mahdollisuuden oppia uutta. Tämä oli tyypillisintä, joskaan ei yksinomaan leimallista, aktivisti-roolin omaksuneille nuorille.

H243: Täytyy sanoa että mä oon saanutkin aika paljon että mä oon tykännyt että mä oon saanut kiertää eri kontttoreissa eikä oo tarvinnut jämähtää yhteen. Mä oon vähän sitä mieltä että joku kolme vuotta yhdessä konttorissa on semmonen että sit olis aika vaihtaa vaikka toiseen konttoriin ettei niinku jämähdä tähän, että tuntee suurinpiirtein kaikki asiakkaat ja asiakkaitten taustat ja kaikki.  
Palvelumyyjä

Myös organisaatioiden johto oli kaikissa kolmessa esimerkkiyrityksessä herännyt huomamaan työntekijöiden asenteen merkityksen. Siihen saattoi vaikuttaa erityisesti kriisitilanteiden hyvällä hoidolla. Vattenfallissa poislähtevien tuki, englanniksi "outplacement", oli mietitty pitkälle.

H307: Mä kuljen ihmisen rinnalla. Lähdetään ihan purkamaan sen ihmisen elämäntilanne ja kaikki siihen liittyvät asiat. [-] Ja mä uskon, että se on aika tehokas, mut ei se oo välttämättä se halvin. Se vaatii paljon työtä.  
Asiantuntija

Ne, jotka olivat joutuneet käsittelemään mielessään mahdollisuutta joutua irtisanotuksi, myös kaipasivat jäsentynyttä tukipalvelua. Luopuminen työstä ja sen herättämät kielteiset tunteet haluttiin nekin uskoa käsiteltäviksi työnantajan järjestämissä puitteissa

H238: Kun on paljon irtisanomisia ollut ja on huomannut, että on tämmösiä muutoskon-sultteja [-] niin kyl toivos, että sinä päivänä sitten kun meillekin niitä muutoksia tulee olis mukana tällaset. Että ei kukaan jäis ihan totaalisesti yksin siihen.  
Myyntivastaava

Vaikka työnantajat yhä enemmän kiinnittivät huomiota julkikuvansa kehittymiseen ulkoi-silla rekrytointimarkkinoilla, yhdistyi siihen halu tukea nykyisen henkilöstön ylpeyttä orga-nisaatiosta ja lisätä näin voimaistumisen kokemusta. Tämä ilmensi sitä, että käyntikorttiyl-peyden merkitys myös työvireelle oli ainakin jossain määrin tiedostettu. Koettu kunnioitus vaikuttaa myös Tylerin ja Bladerin mukaan ihmisen itsetuntoon enemmän kuin organisaati-on antamat aineelliset palkinnot (Tyler & Blader 2000, 187).

Oman roolin suhteuttaminen koko organisaatioon ja rajallisten mahdollisuuksien hyväksy-minen näyttäytyivät aineistossa osana konformistista toimintatapaa. Johtamisjärjestelmän nähtiin tällöin osoittavan selvät ja hyviksi havaitut tehtävät organisaatoruumiin eri osille ja luovan näin arkista turvallisuutta ilman lupausta jännittävästä mahdollisuuksista.

H323: Kyllä se on melkein tuommoiset pienemmät, vähempiarvoiset asiat että ne pys-tyy sitten tavallinen työntekijä vaikuttaan. Esimerkiksi tämmöiset linjanvedot että pääte-tään että nyt Oulaisten toimipaikka lakkaa, niin ei meillä mitään hyödytä alkaa pulli-koimaan sitä vastaan. Kyllä se näin on jo päätetty ja yritysjohto on sen miettinyt että sii-tä tulee sen ja sen verran säästöä ja sillä selvä.  
Toimihenkilö

Hiljaista hyväksymistä edelsi usein omien elämänsuunnitelmien kriittinen pohdinta ja eräänlainen luopumisen tunteesta johtuva surutyö kollegoiden kanssa. Juuri ajatusten jaka-minen nousi aineistossa esiin monelle muutoksiin sinänsä myönteisesti suhtautuneelle tär-keänä varaventiilinä

H249: Onneks mulla on kollegoita kenen kans mä voin kiroilla puhelimessa, että me niinku keskenämme puljataan sitä ja niitä paineita ja mietitään miten tän veis silleen po-sitiivisesti, kun se on.. monesti negatiivinen asia, mut se pitäis yrittää kääntää positiiviseks asiakas niin onhan se monesti vaikeeta mutta sit me yhdessä etsitään. Yksinhän tässä on raskasta olla mut onneks mulla on sellasia työkavereita, kenen kanssa, jotka on samalla tasolla, joiden kans me pystytään puhumaan ns. samaa kieltä ja onneks tässä suhteet esimiehiin ja ylempiin on niin hyvässä kunnossa, että siellä voi aina kysyä taas sitten, ne taas suodattaa mulle sitä tietoa, että voi kysyä sieltä taas sitä apua. Onneks verkosto on kunnossa, enkä ole ihan hiljasimmasta enkä ujoimmasta päästä niin uskal-lan kyllä kysyä.  
Esimies

Edellä lainattu esimies näki myös itselleen kuuluvan raskaan puskuriroolin työntekijöiden odotusten ja pettymysten sekä työnantajan vaatimusten välissä. Juuri oman paikan eksplisiittinen määrittely auttoi asemoitumaan lisääntyvässä paineessa.

### Symboliset muodot

Symbolisiksi kutsun niitä julkisen toiminnan viidennen yläkategorian muotoja, jotka tukeutuvat organisaation perinteeseen ja virallisen statusrakenteen hyödyntämiseen. Jopa yllättävän moni aineistossani raahautui muutosmyrskyn läpi pitämällä kiinni kerran saavutetuista arvonmerkeistä. Joskus tarve säilyttää status toimi myös vastoin turvallisuuden säilyttämisen tavoitetta.

H214: Sä oot aikasemmin ollut vaikka johtaja ja tää tehtävä oliskin päällikkö niin miten sä suhtaudut siihen. Että jos sä oot aidosti kiinnostunut siitä tehtävästä niin sä sanot, että fine. Mut jos sä et ookaan kiinnostunut siitä tehtävästä ja sä rupeet miettiin onks tällä tittelillä mulle joku statussymboli ja haluanko mä oikeasti sitoutua semmoseen tehtävään.

Asiantuntija

Jos tehtävänimikkeen tuoma status oli organisaation kulttuurissa muotoutunut keskeiseksi jäsenen kuntoisuutta mittaavaksi tekijäksi, syntyi yllä olevan kaltaisia tilanteita, joissa uusi mahdollisuus jäi käyttämättä ennen kaikkea organisaation symboliikkaan ja kunniakoodiin liittyvästä syystä.

H225: Jokainen tuotantosihteeri on jonkun jakelupäällikön alainen ja jos siellä on käynyt esimerkiks niin, että entinen kollega tai jopa entinen alainen tulikin pomoksi niin siinä on selvästi ollut tällasia kitkatekijöitä jotka on sitten poreillut siellä pinnan alla ja saattavat putkاهدella sitten pitkin vuotta.

Johtaja

Postipankin mullistuksia 1990-luvun taitteessa kuvannut Marianna Suni toteaa muutosvastarinnan lisääntyvän tilanteissa, joissa organisaation jäsenet kokevat menettävänsä statusta tai valtaa. Muutosvastarinta johti hänen aineistossaan organisaation sisällä klikkiytymiseen ja valtapeleihin sekä reviirien suojeleluun. (Suni 1996, 74.) Muutostilanteissa henkilöstön ja johdon suhteille on nähty syntyvän uusia tarpeita myös organisaation kulttuuriin liittyvässä uudistavassa viestinnässä. Symbolien käytöllä on tässä keskeinen rooli.

Pfeffer puhuu symboliikalla johtamisesta tarkoittaessaan johdon toteuttamia julkisuusha- kuisia manöövereitä organisaation sisällä ja myös ulospäin. Erilaiset tunnustukselliset seremoniat rakentavat organisaation yhteisyyttä hänen mukaansa tehokkaasti ja sulattavat yhteisön jäseniä myös muutokselle. (Pfeffer 1992, 279 - 298.) Myös aineistoni tarjosi esi-

merkkejä tällaisista näytelmistä, joiden arvo oli ennen kaikkea symbolinen. Esimerkiksi uuteen toimintatapaan liittyvät näkyvät palkitsemiset toimivat aineistoni monissa tilanteissa muutosta edistäen.

Symboliset muodot liittyivät aineistossani yhtä hyvin organisaation vanhan perinteen puolustamiseen tai torjuntaan kuin pyrkimykseen luoda kokonaan uutta. Monessa haastattelussa vakiintuneet, työyhteisölle myötäsyntysisiksi käyneet tavat nostettiin esiin lähinnä muutoksen hankaloittajina. Sosiaalisen konstruktivismin lähtökohdasta tapaa voi tarkastella tietoisuuden toiminnan rutiiniksi vaipuneena muistona (Heiskala 2000, 19).

Organisaatiotutkimuksen klassikko Max Weber viittaa traditionaaliseen toimintaan tarkoittaessaan pinttyneitä tapoja (Heiskala 2000, 54). Tapaa noudatetaan näin miettimättä sen alkuperäistä tarkoitusta ja merkitystä. Samalla kuitenkin opitut kaavat mahdollistavat arjen yllätyksettömän kulun ja näin myös tasaista vaihetta elävän organisaation sujuvan toiminnan. Juuri tästä syystä myös vanhoja tapoja kitkevä muutosta edistävä toiminta paradoksaalisesti haluaa *juurruttaa* ja *vakiinnuttaa* uudet mallit tavan asteelle, toisin sanoen luoda esteitä seuraaville muutoksille.

Yhtä hyvin Postissa, Vattenfallissa kuin Mehiläisessäkin oli tunnistettavissa professioiden, ammattilaisuuksien, muuntuminen kohti kaupallisempia, tuloskeskeisempiä arvostusmittareita. Konttinen käsittelee tällaista roolien sulautumista ja rajankäyntien muutosta sekä näiden vaikutusta työyhteisön dynamiikalle (Konttinen 1989). Osa haastatteluissa välittyneestä vastarinnasta löysi perustelunsa helposti juuri tätä taustaa vasten. Erityisen kiinnostavaa oli huomata, että muutosroolista ja organisatorisesta asemasta riippumatta tapaan ja perinteeseen liittyvä symbolista muotoa edustava vastarinta koettiin aineistossani lähes poikkeuksetta ymmärrettäväksi tai jopa hyväksyttäväksi. Tällainen laajasti legitimiiksi tulkittu vastustus liittyi usein juuri organisaation entisten perinteiden ja hierarkioiden purkamiseen ja uusien luomiseen. Omassa aineistossani erityisesti vanhemmat työntekijät odottivat kunnioitusta organisaation traditiota kohtaan ja kokivat raskaaksi aiemman yhteishengen parhaiden symbolien lakkaamisen ja karsinnan. Monesti päättävällä ja toimeenpanealla nuoremalla sukupolvella ei ollut näistä edes perinpohjaista tietoa.

Salmimiehen ja Salmimiehen mukaan organisaatiolle ja ihmisille on tärkeää antaa aikaa surutyötä varten ja näin auttaa heitä hyväksymään menetykset. Surutyön aikana työyhteisön on saatava säilyttää mennyttä aikaa kuvaavia symboleja. Vaadittu aika vaihtelee heidän mukaansa yleensä yhdestä jopa kolmeen vuoteen. (Salmimies & Salmimies 1998, 143.) Tämä tuo näkyviin ristiriidan tehokasta ja kokonaisvaltaista toimeenpanoa korostavien ohjeiden ja organisaation kokemuksellisen ulottuvuuden välillä. Täydellinen johtamistekninen suorite on helposti inhimillisesti vajaa.

Toiminnan julkisten muotojen yläkategoriat voi tiivistää esimerkiksi toiminnan kehystä ja tilanteen hallinnan kokemusta kuvaavilla ulottuvuuksilla sekä sen mukaan, miten tulos- tai vuorovaikutuskeskeisiä ne ovat. Virallinen organisaatio on työnantajan, lainsäädännön ja sopimusten kontrolloima institutionaalinen kehys. Yhteiskunnan rakennemallissa sen vertailukohtana on valtiokone. Epävirallinen organisaatio, joka toteutuu pääosin työyhteisönä, saa puolestaan laajemmassa kehyksessä vastineekseen kansalaisyhteiskunnan.

**Taulukko 15 Tiivistelmä toiminnan julkisten muotojen yläkategorioista ja niiden keskeisistä ulottuvuuksista**

Toiminnan kehys	Virallinen organisaatio	Epävirallinen organisaatio, työyhteisö
Ehdoton hallinta tai informaatio	Hallinnolliset Kontrolloivat Symboliset	Julkituovat
Epätasainen hallinta tai informaatio	Julkituovat Symboliset	Julkituovat Konformistiset

Luonne		
Vuorovaikutus- keskeiset	Julkituovat Symboliset	Julkituovat Konformistiset
Tuloskeskeiset	Hallinnolliset Kontrolloivat	-

Selvä kuva tilanteen ja siinä tarpeellisen informaation hallinnasta johtaa tyypillisemmin hallinnollisiin, kontrolloiviin ja symbolisiin muotoihin virallisessa organisaatiossa ja julkituoviin taas epävirallisessa, työyhteisön varaan rakentuvassa organisaatiossa. Epätasaisesti jakautunut tai epäselväksi koettu tilanteen ja informaation hallinta taas kannustaa instituuti- on kehyksessä julkituoviin ja symbolisiin muotoihin ja epävirallisessa yhteydessä puolestaan sekä julkituoviin että konformistisiin. Viralliseen organisaation tukeutuvista muodoista julkituovat ja symboliset suuntautuvat vuorovaikutukseen itse toiminnan ytimenä samalla, kun hallinnolliset ja kontrolloivat painottuvat puolestaan toiminnan tavoitteisiin, tuloksiin. Epävirallisen organisaation piirissä sekä julkituovat että konformistiset muodot ovat leimallisesti vuorovaikutuskeskeisiä. Jako on karakterisoiva, ei rigidi.

Scott käyttää termiä käsikirjoitus puhuessaan yhteisöissä esiintyvistä suunnitelmallisesta toiminnasta. Hän näkee edellä kuvatun kaltaisten julkisten käsikirjoitusten tarkoituksena olevan hallitsevien ryhmien uskon ja sisäisen koheesion vahvistaminen (Scott 1990, 67). Samaan aikaan hallittujen ryhmien vaatimusten julkiset muodot sisältävät myös konfliktilanteissa lähes aina dialogisen, piiloisen ulottuvuuden, joka vaikuttaa myös niiden näkyvään esillepanoon (Scott 1990, 92). Näihin äärimmäisen kiinnostaviin kätkeytyihin käsikirjoituksiin paneudun seuraavassa alaluvussa.

## 7.2 Kätkeytymä muodot

Erving Goffman tekee klassikoksi muodostuneessa teoriassaan eron sosiaalisten etu- ja takanäyttämöiden välillä (Goffman 1990(1959), 22 - 30). Virallisella estradilla esitetään eri näytelmät ja toistetaan toiset roolit kuin verhojen pimennossa takanäyttämöllä, jossa henkilöistä paljastuu uusi karva. Takanäyttämöiden elämää voi tarkastella myös organisaatioiden ja niiden jäsenten kätkeytyinä toiminnan muotoina. Se, mikä ei kuulu organisaation julkiseen koodiin ja jolle ei ole tarjolla säänneltyjä puitteita ja kanavia, pesii taaempana.

Scott käyttää kätkeytymän käsikirjoituksen (hidden transcript) käsitettä kuvaamaan erästä hierarkialle ominaista hallinnan kohteista lähtevää peruspiirrettä: vaikka näennäisesti eleet ja toimet olisivatkin kauniisti sopusoinnussa hallitsevien asettamien sääntöjen kanssa, pyörii kulisseissa aivan toinen vastarintaa ja hallittujen kunniaa lukemattomin muodoin esittävä näytelmä. Varsinkin virallisilla areenoilla heikommaksi asemansa kokeva osapuoli voi pelata toisilla korteilla pöydän alla, usein jopa ylivertaisen tuloksekkaasti. Työntekijän suverenissa käytössä ovatkin monet työpaikan ja -yhteisön epäviralliset areenat: kahvipöytäkeskustelut, juoruilu, sairaslomat sekä oman työsuorituksen sääntely. (Scott 1990.) Kätkeytymien muotojen tarkastelu on seuraavassa Scottin teesien herkistämää <sup>55</sup>.

Scottin mukaan erityisesti nämä kätkeytymät poliittiset teot auttavat löytämään organisaatiossa vallitsevat sosiaalisen tyytymättömyyden lähteet (Scott 1990, 20). Huomio tuleekin kiinnittää siihen, mikä ei ole päällisin puolin näkyvää. Konflikti, joka esiintyy muistioissa, on laantunut jo sovinnaisiin muotoihin. Edellinen luku jäsensi niitä monien etunäyttämöiden tekoja, jotka organisaation jäsenten, työntekijöiden, esimiesten ja johdon, oli helppo ympäristössään havaita. Tässä keskityn nyt niihin piiloiisiin käytäntöihin, joita viralliselle organisaatiolle ei useimmin ollut olemassa. Ne saattoivat toki olla organisaation ylemmillä tasoilakin tiedostettuja, mutta eivät milloinkaan tunnustettuja. Kätkeytyistä toiminnan muodoista

---

55 Vaikka Scottin tarkastelu liittyikin pääosin vuosisatojen takaisin maaorja-, orja- ja vuokratilajelijayhteiskuntiin, monet hänen hiljaiseen vastarintaan liittyvistä huomioistaan ovat sovitettavissa ja muunneltavissa tämän päivän työelämään. Vaikka palkkatyöläisen arkea ei voikaan perustellusti rinnastaa orjaluokkien elämään, tarjoaa Scottin tarkastelu hyviä käsitteellisiä apuvälineitä. (Scott 1985 ja 1990.)

saatoin aineistostani tunnistaa viisi yläkategoriaa: *saastuttavat, torjuvat, suojautuvat ja syrjäyttävät muodot* sekä *karnevaalit*.

### **Saastuttavat muodot**

Saastuttaviksi nimeämistäni, aina vastustavista, toimintamuodoista kiinnostava alakategoria liittyy avoimeen työnantajavastaisuuteen, pakkotyön esittämiseen. Henkilöstötyytyväisyyden tasolla oli merkitystä myös johdon toiminnalle, sillä erityisesti Postissa koettiin sisäisen tilanteen heijastuvan hyvin äkkiä asiakaspalvelutyöhön.

H209: Jos siellä huonolla mielellä on yhdeksänkymmentä prosenttia meidän porukasta, noituu työnantajaa ja äyskii, se näkyy asiakaspalvelussa, niin pitkässä juoksussa me hävitään kyllä.

Johtaja

Asiakaspalvelutehtävissä toimivat ymmärsivätkin jokapäiväisten tehtäviensä mahdollisuudet. Huono palvelu oli ase, ja vaikka uhreina olivat syyttömät asiakkaat, oli työnantaja, johto tai oma esimies sen tosiasiallinen maali.

Pikemmin sisään päin kääntynyttä saastuttavaa toimintaa edustivat selän takana puhuminen ja selkään puukottamisena tunnettu toiminta. Esimerkiksi omien kollegoiden nouseminen esimiesasemaan organisaatiomuutosten yhteydessä herätti tyypillisesti katkeraa puhetta. Mehiläisen rakennemuutos nosti monet osastonhoitajat vastaavan hoitajan asemaan, jossa oman toiminta-alueen tulosten, henkilöstön ja toimintatapojen ohjaus ja valvonta korostuivat.

H104: Meidän johtaja sano, että nyt meillä on esimies. Kaikki tykkäs, että voi, onneks olkoon ja ihanaa ja plaaplaa. Mut sit se ei ollutkaan niin ihanaa heti jälkeinpäin.

Asiakaspalvelija

Työyhteisöjen kannalta kyseessä oli usein kokemus uuden, entistä selvemmän väliportaana esimiesroolin syntymisestä. Kitkaa aiheutti erityisesti se, että vastaavan hoitajan tehtävän sai tavallisesti joku aiemmin melko tasavertaisina toimineista tiimin jäsenistä. Vanhat toveruudet, hiertymät ja solidariteetit siirtyivät joidenkin mielestä hälyttävällä tavalla organisaation virallisen hallinnan puitteeseen. Henkilön mukana siirtyivät sisäpiiriläisten salaisuudet ja kritiikki osaksi esimiesten ja työnantajan arsenaalia.

Saastuttaviin muotoihin lukeutui myös aineistossa useaan kertaan esiin noussut huhujen ja juorujen levittäminen. Mitä suljetumpi yhteisö, sitä laajemman alan huhuviestintä ja juorut tuntuivat valtaavan.

H227: Sithän laskettiin aina monta paikkaa, ja meille oli aina paperille jo laitettu, kuka on missäkin. [-] Joo meillä oli fläppitaululle oli piirretty laatikot, että kuka on missäkin, [-] tässähan nyt sitten putos tästä sisäpiiristä muutama henkilö, että tää oli oikeestaan ensimmäinen sellanen missä ihan oikeesti puotettiin. [-] Kyllähän tietysti, niinku sanoin että tää porukka on 20 vuotta tässä nyt pyörinyt, niin kyllähän sitä melkein arvas, kuka sieltä tippuu.

Toimihenkilö

Postin toimihenkilö tarjosi värikkään kuvauksen siitä spekuloinnista, jota tuotantotehtävien rakennemuutos idätti. Arvailu ja kyräily kuluttivat hänen mukaansa vuosien aikana suunnattomasti energiaa ja aikaa. Samalla ne mahdollistivat työyhteisön jäsenille omien käsitysten koestamisen. Huhut eivät suinkaan olleet yksin ajanvietettä, vaan niillä oli käyttönsä esimerkiksi uusia tehtäviä haettaessa kilpailijoiksi koettujen kollegoiden vahingoittamisessa.

Juoru on Scottille tavanomainen esimerkki peitetystä aggressiosta. Huhusta juorun erottaa se, että juorulla on kohteenaan henkilö tai henkilöitä, joiden mainetta sen on tarkoitus vahingoittaa. Hänen keskeinen huomionsa on, että kyky juoruiluun on demokraattisemmin jakautunut kuin voimakeinot, varallisuus tai vapaus puhua suoraan. (Scott 1990, 142.) Myös organisaatiossa juoru on aseena tyypillisimmin niillä jäsenillä, joiden muodollinen asema ei takaa heille viimeisintä ja kattavinta tietoa tai mahdollisuutta suoraan vaikuttaa ylätasojen päätöksiin. Juoruilu toimii Wicksin mukaan tuloksellisesti muutosvoimana, vaikkakin varsin harvoin virallisen organisaation kannalta edullisesti. (Wicks 1998.)

### **Torjuvat muodot**

Toisesta yläkategoriasta, torjuvista muodoista, kiinnostavan alakohdan muodostaa asioiden byrokratisointi. Erityisesti Mehiläisessä ja Vattenfallissa oli haastatteluiden aikaan takana nopea siirtyminen prosessivetoiseen toimintatapaan, joka Postissa oli ehtinyt olla käytössä jo pidempään. Vattenfallin asentajaporras kuvasi prosessimallin vielä toistuvasti esteeksi tehokkuudelle ja selitti sillä toiminnan puutteita.

H328: Jos joku asiakas soittaa esimerkiksi pikkuasian takia, [-] niin sinne ei saa lähteä suoraan, vaan sen pitää mennä prosessin mukaan, se puhelu oikeeseen osoitteeseen. [-] Mutta nyt meidän täytyy tuolta kierrättää kohdesuunnittelun kautta, joka sitten avaa työlle työkortit ja me selitetään työ, mitä siihen tulee ja mitä siihen pitäis tehdä, ja sitten me lähdetään kattoon asiakkaan kanssa.

Asentaja

Jatkona edelliselle näyttäytyikin vanhaan palaaminen, toiminnan taipumus etsiä entisille urilleen. Hajautetussa kenttätyössä erityisesti ne prosessivastaavat, jotka olivat ehtineet tu-

tustua ja tehdä työtä yhdessä vuosien ajan, olivat taitavia ohittamaan salaa ohjeita ja käsi-kirjoja ja hakivat tuloksen entisin työnjaoin ja -mallein.

H328: Aika paljon toimitaan kuitenkin vieläkin sillai tavallaan ohi prosessin, että mennään ja niinku yli omien valtuuksien... Otetaan vastuuta enemmän kuin mitä tavallaan saa. Meillähän olis aika vähän työtä, jos mentäis sen mukaan, mitä meillä prosessissa lukee, että meille kuuluu tasan toi. [-] Joskus tuntuu siltä, että [-] me ollaan ainoita, jotka välittää siitä lopputuotteestakin sitten vielä.

Asentaja

Uusien toimintatapojen vakiintuminen vei aikansa, ja tällöin vaarana oli ajautua takaisin vanhaan tuttuun tapaan pientenkin vastoinkäymisten sattuessa. Vakiintuminen kesti useita kuukausia tai jopa puoli vuotta. Erityisesti tämänkaltaisena sopeutumisen aikana esimiesten tukeva ja uutta promotoiva rooli on arvioitu keskeiseksi (Kosonen & Buhanist & Kesäjärvi & Kymäläinen & Lehtonen & Salonen & Tanskanen 1999).

Postissa palvelupisteen sisäistä nokkimisjärjestystä pidettiin kullisseissa yllä vielä vuosia pankkitoiminnan ja moniportaisen hierarkian alasajon jälkeen. Yllättävältä tuntui, että myös alin toimihenkilöporras niin mielellään pitäytyi vanhassa mallissa uuden demokraattisemman työyhteisöideaanin sijaan. Vanha pienoispiramidi loi monille haastateltavilleni turvallisuuden tunnetta.

H201: Pankkimaailman aikaan oli tarpeen olla tämmönen mahtavampi nimitys, joka ei ollut virallinen, mutta jonka voi esimerkiks käyntikorttiin pistää jonka antaa asiakkaalle, että se on konttorinjohtaja, sen pankkikonttorin johtaja. Niin vielä tänäkin päivänä käytetään sitä konttorijohtaja-nimitystä vaikka meillä ei oo pankkitoimintaa ollu enää neljään vuoteen. Ja jolla ei oo enää mitään perustetta, että sen pitäis olla myymälänhoitaja tai myymäläesimies tai myymäläpäällikkö.

Johtaja

Vanhan hierarkian hiljaisella kunnioittamisella oli toimipisteiden henkilöstön parissa toinenkin funktio. Omia senioriteettinsa perusteella paremmissa asemissa kerran työskennelleitä kollegoita ei haluttu loukata uudemmassa tasa-arvoisesta nimike- ja tehtäväpolitiikasta muistuttamalla.

Myös kirjaimellisesti ohjeen mukaan toimiminen edusti toiminnan vastustavia byrokraattisoivia muotoja. Kaiken ottaminen todesta johti aineistossani joskus tilanteisiin, jossa vahingon tapahduttua työntekijä saattoi väistää vastuun vetoamalla annettuun ohjeeseen. Vattenfallissa kokemus puhui toisinaan uutta prosessia vastaan, mutta muutoksen päättäväinen läpivienti oli silti nostettu esimiesten tehtävälisan kärkeen.

Henkilöstö erityisesti Mehiläisessä ja Vattenfallissa sai toisinaan tyydytystä seuratessaan uudenuutukaisten esimiestensä edesottamuksia. Organisaation seniorit antoivat näiden saada rauhassa näpeilleen ilmeisen valmentavassa tarkoituksessa: vähitellen tulokas oppisi organisaation oikeat tavat.

H327: Itte sanoit mulle että vanhoja ei muistella, tääl tehdään uudella tavalla töitä et minä olen sitten pitäny suuni kiinni.  
Toimihenkilö

Vahinko oli jo tapahtunut, eikä esimies voinut muuta todeta kuin myöntää vanhan mallin viisauden nimenomaisessa tapauksessa. Työntekijä oli menetellyt täsmälleen, kuten oli määrätty, eikä ansainnut nuhteita. Byrokratisointi mahdollistikin kiehtovalla tavalla turvallisuuden lisääntymisen yhdenaikaisesti vastustavan toiminnan kanssa.

Esimiesten olikin vaikea puuttua tilanteeseen, jossa työntekijät näennäisesti hoitivat kaikki annetut tehtävät väistäen kuitenkin kaiken aloitteellisuuden ja tilanteen oma-aloitteisen tulokinnan. Erään Postin asiantuntijan turhautunut purkaus oli aineistossani kuvaava.

H207: Tää on just se kanta, että älä tee mitään, koska se on huomenna eri tavalla. [-]  
Hän (PM: konsultti) sano sillä tavalla, että meidän väki on semmosta, että ne seisoo niinku rakennuksilla työmies seisoo, tumput suorana se seisoo lapion vieressä kunnes työnjohtaja tulee sanomaan, että ota lapio ja rupee kaivamaan. Niin kauan aikaa ne seisoo. Sitten kun joku tulee sanoon, että kaiva, niin se kaivaa ja kaivaa. Se ei lopeta ennen kuin työnjohtaja tulee sanomaan, että hei lopeta se kaivaminen, että voit siirtyä toiseen paikkaan tai voit mennä kotiin.  
Asiantuntija

Myös Ashforth ja Lee nostavat esiin ohjeiden pilkuntarkan noudattamisen kahtalaisen funktion: samalla, kun uudistuksen läpivienti tahallisesti kangertelee, tekijät onnistuvat epävarmassa tilanteessa poistamaan omalta osaltaan kaikki sanktioinnin riskit (Ashforth & Lee 1990). Tämä turvatakuuvaikutin ilmeni erityisesti Postissa ja Vattenfallissa.

H313: Sit on niitä ihmisiä jotka katsoo että tää ei oo enää hänen tehtävänsä niin hän ei sitä tee.  
Asiantuntija

Toisena esimerkkinä toimii kapinallisesta välinpitämättömyydestä Postissa versonut episodi. Organisaatiomuutoksessa sivuutettu toimihenkilö ei johdon näkökulmasta välittänyt enää edes hyvän asiakaspalvelun perusteista.

H225: Asiakas oli soittanut hänelle, ja kysynyt kun hän ei saanut lehteä. [-] Kerto että hän oli tämmöseen ja tämmöseen henkilöön yhteydessä ja sit mulle välähti päässä että ei

jumalauta nyt tässä on joku pahasti vialla ja mä sanoin että tää homma hoituu ja jos ei muuta niin mä tuon teille henkilökohtaisesti lehden.

Johtaja

Johtaja harmitteli sitä *taantumiseksi* kutsumaansa kehitystä, jonka tunnisti aiemmin hyvin-kin potentiaalisena pitämässään työntekijässä. Moitteita suurempi sanktiointi oli kuitenkin tilanteessa mahdotonta, sillä taustalla oli uusi toimenkuva, joka ei edellyttänyt aiempaa osaamista eikä varsinkaan roolia täydentävää vapaaehtoistyötä.

H225: Ja kun sitten mä pyysin toista kaveria kattomaan niin sillä meni noin viis sekuntia ja se palas ja sano että joo, täällä se Apu on. [-] Eli hän tekeyty täysin osaamattomaksi ja meidän asiakasjuttuja tuntemattomaksi ja ihan taatusti tiesi. Että ikään kuin sitten vetäyty sen oman roolin varjoon, että mä oon tässä tukitehtävässä ja mulle kuuluu vaan ja ainoastaan nämä, hänelle ei kuulu enää nämä.

Johtaja

Kuten Scott oivaltavasti huomauttaa, ero tosiasiallisen epäonnistumisen ja yrittämästä kieltäytymisen välillä on keskeinen (Scott 1990, 203 - 205). Ironista on, että organisaatio tulee usein implisiittisesti kannustaneeksi jälkimmäistä lähestymistapaa jättäessään passiivisuuden kokonaan sanktiotta ja keskittyessään sen sijaan liian innokkaiden mutta epäonnisten yrittäjien ojentamiseen. Byrokratisointi toteutti tehokkaasti virallistavaa strategiaa, aivan kuten edellä käsitellyt julkisiin käytäntöihin lukeutuneet hallinnolliset muodotkin. Virallistavaan strategiaan sekä muutosta kannattavassa että vastustavassa mielessä palaan alaluvussa 7.3.

### **Suojautuvat muodot**

Kolmas yläkategoria, suojautuvat toimintamuodot, ei suoranaisesti pyrikään estämään tapahtumienkulkua vaan pelastamaan subjektin aseman. Solidaarisimmillaan tämä saattaa tarkoittaa myös heikosti suoriutuvien työtovereiden suojelua. Aineistoni perusteella tällainen näytti olevan tyypillisempää miesvaltaisille työyhteisöille ja etenkin esimiesryhmille. Eri-tyisesti Postissa nämä hyvä veli -verkostot keräsivät useita mainintoja.

H227: Tää on sitten tällanen oma liittouma tässä pohjosesessa... Kun ollaan pitkänaikaisia tuttuja ja ollaan näköjään aika paljon tekemisissä vapaa-aikanakin niin toiset rupee peitteleen. [-] Esimerkiks tää tyyppi, se osas kyllä valita ne vapaa-ajan kaverinsa sit siihen. Ne [-] pysty jeesaan aika pitkälle...

Toimihenkilö

Toisenlaista alakategoriaa edustavat roolin ottamiseen perustuvat toimintamuodot. Tiukoissa tilanteissa, joissa irtisanomisten uhka oli kaikkien tiedostama mutta objektiivisten valintaperusteiden löytäminen haastavaa, osa joukosta saattoi omaksua hetkellisesti selviytymis-

keinokseen näytösluonteisen työnteon ja työteliäisyyden esittämisen. Erityisen liikuttavan esimerkin antoi eräs Postin kriisiytyneessä tytäryhtiössä työskennellyt asiantuntija.

H207: Meillä on semmosia räsypeikkoja, jotka tekee todella hyvin töitä, paahtaa, mutta ne on aina menossa ja sen näkösenä kun ne tulis kaljalta suoraan. Ja ne tekee niinku semmosta näkymätöntä työtä. Ja sitten on tämmösiä, pieniä hiiriä jotka istuu ja naputtaa, ne kirjoittaa sähköpostia, samaa sähköpostia neljä-viis kertaa päivässä ja saattaa monta tuntia kuluttaa yhteen sähköpostiin. Vaan että he näyttää että he istuu paikalla ja tekee töitä. [-] Jos esimies kävelee niin sehän näkee, että toi istuu ja naputtaa. Ja toinen resu-pekka menee aina sinne, niin se on menossa tai tulossa. Niin varmaan se menossa kauppaan tai tulossa kaupasta.

Asiantuntija

Asiantuntija kärsi siitä, että koki monet organisaation tapahtumat *epämoraalisiksi*. *Näkymätön työ* ei ollut riittävän turvaavaa, eivätkä kaikki ymmärtäneet suojella itseään esiintymällä *pieninä hiirinä*. Toistunut *räsypeikkojen* ja hiirten vastakkainasettelu sisälsi myös sukupuoliulottuvuuden. Hänen oikeudentuntonsa ei tahtonut sulattaa sitä, miten tuottamaton puuhakkuus suojeli yksiä ja ajoi toiset tekevämmät irtisanomisuhan alle.

Samankaltaista pelastautumista edusti halkominen. Pienten me ja ne -rajanvetojen tekeminen arjessa auttoi organisaation alaryhmiä tiivistämään rivejään. Monissa Mehiläisen toimipaikoissa ilmeni kyräilyä vastaanotto- ja lääkärikeskustoiminnan ja työterveyshuollon välillä.

H110: Ollaan vähän niinku kahta kastia. Tää herättää hirveesti meissä muissa, että hitto vie, he eivät pysty toimimaan, jos me ei olla hoitamassa tätä perusasiaa. Ei he voi ottaa niitä potilaita vastaan, jos me ei olla tehty sitä perustyötä. Ja tämmönen vähän, että he hehkuttaa meille kun he ovat niin hyviä, he tuovat taloon niin paljon rahaa. Ja me muut ollaankin sit täällä vähän pikkuapulaisia.

Sihteeri

Välillä harmistuksen aiheet kuulostivat ulkopuolisesta tutkijasta varsin pikkumaisiltakin. Taustalla vaikutti kuitenkin suurimittainen reviiireihin ja epävirallisiin arvojärjestyksiin liittyvä sota, jota viimeaikaiset uudistukset ja epävarmuuden lisääntyminen olivat lietsoneet.

H123: Kun meillä on tavallaan että 20 minuuttia on vaan ruokatauko niin se aiheuttaa hirveetä närää, kun nää kaikki työterveyshoitajat istuu kahviossa ja yleensä ne on yhtä aikaa ja sit siihen tulee vielä lääkärit. [-] Me ei haluta mitään potilasasioita puhua ruokautunnilla, että se on meidän ruokarauha ja pitää sillä tavalla kunnioittaa sitä, että siellä ei käsiteltäs työasioita. Tää on semmonen katkera pala vieläkin

Sihteeri

Samalla muutoksen puolestapuhujat osasivat käyttää ikävien asioiden oikeutuksena erilaisia ryhmäjakoja. Joskus esimiehet ja johto jopa kannustivat leiriytymistä eräänlaisen hajota ja hallitse -periaatteen ohjaamina. Postin toimipaikoissa mieliä kaihersivat haastatteluiden aikaan tehostamistoimenpiteenä käytetyt osa-aikaistamiset. Moni kuitenkin antoi ymmärtää, ettei arpa ollut langennut ilman syytä.

H219: Oikeesta päästä siinä kyllä lähdettiin, että kyllä siinä niitä heikoimpia lenkkejä karsittiin. Eiköhän se talon kannalta ollut paras ratkaisu, työnantajan kannalta.  
Palvelumyyjä

Vastuu ikävästä ratkaisusta oli työnantajan, vaikka palvelumyyjä sen helposti hyväksyikin. Kyseessä oli yhtäältä sekä epävirallisen että virallisen organisaation eli työyhteisön, *talon*, ja toisaalta työmarkkinaosapuoli *työnantajan* etujen kohtaaminen.

H219: En mä itseäni halua mainostaa kyvykkääksi mutta näin kun arvioin niitä ihmisiä, jotka jäi töihin, joko kokopäiväisenä tai osa-aikaistettuna niin kyl ne sitä tekevempää sakkia on.  
Palvelumyyjä

Puhuja itse koki ahkeruutensa oikeutetusti säästäneen hänet ja kollegansa. Tällainen argumentointi oli osa syyllisyyden tuntemisesta vapauttavaa toipumisvaihetta. Puheissa esiintynyt halkominen toteutti tehokkaasti perustelevaa tai operatiivista strategiaa, joihin palaan myöhemmin. Olennaista halkomisen käytännössä oli sen viattomalta tuntuva satunnaisuus, jonka taustalla vaikutti usein kuitenkin määrätietoisempi toimintalinja.

### Syrjäyttävät muodot

Neljäntenä toiminnan kätkeytyjen muotona yläkategoriana tunnistan syrjäyttävät teot. Aloitekyvyn menettäminen joko tahallisesti tai tahtomatta oli usein toistunut esimerkki. Ketju-maisen toiminnan ymmärrettiin esimerkiksi Mehiläisessä alkujaan tarkoittavan siirtymistä kaikkietävän pääkonttorin ohjeistusten varaan.

H136: Mut sitten kun meistä tuli mehiläisiä ja ymmärrettiin näin että nyt kun me ollaan valtakunnallisia ja meille annettiin ymmärtää että Helsingistä tulee ohjeistukset ja Helsingistä tulee sitä ja tätä ... no sit me jäätiin laakereille odottamaan, vähän niinku kuuta nousevaa että mitäs sieltä sit tulee. [-]  
Kunnes tajuttiin, että hyvänen aika, eihän tässä mitään tapahdu että meidän itte täytyy jatkaa tätä toimintaa ja itte ottaa asioista selvää ja itte täytyy tehdä eikä odottaa, että joku tulee. Että se oli täntyyppistä.  
Esimies

Samantyyppisiä kokemuksia tuli esiin myös vattenfallilaisten kanssa tekemissäni haastatteluisissa. Itsenäisyyden menetyksen tuntu ketjun osaksi liityttäessä aiheutti ainakin hetkellisesti ajatuksen siitä, ettei omalla aloitteellisuudella joko ollut enää sijaa tai sitä ei suoranaisesti edellytetty. Jälkimmäinen päätelmä yhdistyi myös tahalliseen haluun koetella uuden ketjuohjauksen kykyjä ja lunastaa oma vanha asema todistuttamalla kriisin kautta oman työn tarpeellisuus. Edellisessä esimerkissä toiminnan subjektina oli kokonainen toimipiste ja etenkin sen johto. Silti tyypillisimmin syrjäytyminen oli yksilölähtöinen käyttäytymismalli.

Kenties sovinnaisinta muotoa syrjäyttävässä toimintatavassa edusti päätös rajata työn ja yksityiselämän alueet tiukemmin erilleen. Moni loppuunpalamisoireita kokenut löysi pelastustien päättämällä hyväksyä omien voimiensa rajat. Tästä teemasta kuulin monta hiljaista tarinaa.

H310: Se ei enää se työ tule kotiin. Kun minä laitan oven työn jälkeen kiinni perässäni niin en mä niitä kotona mieli ja käännä ja väännä, että ne on työnantajan töitä, ne ei oo mun töitä.  
Assistentti

Heti perään assistentti korosti vastuuntuntonsa säilyneen entisellä tasolla, vaikka se rajoituikin nyt työaikaan. Aiemmin hän koki antaneensa työnantajalle vapaaehtoisesti paljon kohtuullisesti vaadittua suuremman panoksen. Nyt hän oli oppinut, ettei työhön kannattanut sitoutua koko elämällä, koska työnantaja ei sitä palkinnut, vaikka työ sinänsä mukavaa olikin. Hän esitti *työlle* syntyneen tappiota *työnantajan* siekailemattoman toiminnan takia.

Kortteisen tunnustama suomalaisille ominainen työsidonnaisuus ja työn keskeisyys omalle identiteetille välittyi omassa aineistossani lukemattomia kertoja sukupuolesta ja ammatillisesta asemasta riippumatta (Kortteinen 1992). *Ne on työnantajan töitä, ne ei oo mun töitä*, oli huomiona aivan kiistämätön mutta tuntui silti vaativan jatkukseen tunnollisuutta allevii-vaavan kaneetin. Hyvälle työntekijälle työt kun taisivat olla silti vähän omiakin.

Toisinaan oman itsen syrjäyttäminen juontui pikemmin kyllästymisestä jatkuviin muutoksiin, jotka usein miellettiin tarkoituksettomiksi laatikkoleikeiksi.

H331: Omassa tiimissä jotain voi ehdottaa mutta en mä mihinkään eteenpäin vie. Kyllä ne muut päättää ja ehdottaa jotka ehdottaa. Mä teen sen oman työni ja sillä selvä. Alkanut päätäni särkemään näistä.[-] Täältä asentajatasolta nyt niin sillä mitään vaikutusta varmaan ole.  
Asentaja

*Sillä mitään vaikutusta varmaan ole*, kokosi hyvin yhteen tämän kyynisen sivustaseuraaja-diskurssin, joka toistui etenkin Postin jakelun ja Vattenfallin asentajatyön miesten puheissa.

Syrjäyttävän toiminnan sivuvaikutuksena oli usein esimiehen ja johdon syyllistäminen epäonnistumisista. Moni haastattelemistani lähiesimiehistä mainitsi myös raskaimpana muutostokemuksenaan kipeiden henkilöstöratkaisujen seurannaisvaikutukset.

H218: Mä ihan oikeesti tein töitä sen ihmisen eteen, että hänelle tarjottiin neljästä muustakin paikasta töitä, siis Postin sisällä. [-] Ja kyl mä niinku, ihan oikeesti kuvittelin, että mä oon tehnyt sen mitä mä voin tehdä, että jos ei hän ota vastaan mitään, niin en mä voi sille sit mitään. [-] Hän ite sit sano ääneen sen, että hän ei ota, että hän mieluummin lähtee. Ja mä tietysti ehkä sitten kuvittelin, että se on hänen oma ratkasu mut..., [-] Hän lähti ja meni muutama kuukausi ja joku oli nähnyt, niin sit hän vaan oli todennut, että Posti on pilannut hänen elämänsä ja kaiken.

Esimies

Oman itsen syrjäyttäminen tai kokemus syrjäytetyksi tulemisesta sisälsi tavallisesti myös vastuunsiirron muille. Postin esimies paini syyllisyydentuntonsa kanssa, vaikka koki sen perusteettomaksi. Hän ei ollut syrjäyttänyt ketään, vaan kyseessä oli omaehtoinen ratkaisu. Esimies oli tehnyt yhden *kohdalla paljon enemmän kuin monen muun kohdalla* ja koki syytteet epäoikeutetuksi kostoksi.

Aina katkeruus ei syntynyt esimies-alaissuhteen kautta. Vaikeaan tilanteeseen joutuneiden Postin asiantuntijoiden tiet erkanivat, kun toinen tarttui eropakettiin ja toinen *taisteli* itselleen uuden toimen lakkautetun tilalle.

H228: Hän ilmotti jo aika hyvissä ajoin että hän ei jaksaa. Ja minä koitin kannustaa häntä että ei luovuteta. Että me ollaan niin pitkään oltu molemmat, että ei meitä nyt kohdella miten vaan. Me katsotaan tämä peli loppuun asti. [-] Hän on ilmeisesti kokenut vähän sillain katkeruutta siihen että hän putos ja minä sitten tappelin paikkani itselle. Varmaan on joutunut miettimään sitä, että olisiko hänenkin vaan pitänyt.

Asiantuntija

Asiantuntija korosti omien ponnisteluidensa merkitystä. Hän koki tärkeäksi vakuuttaa myös itselleen, ettei pelastunut vanhan työtoverinsa kustannuksella vaan kovan työn kautta. Kohdat olivat riippumattomia toisistaan.

## **Karnevaalit**

Viidentenä kätketyn toiminnan yläkategoriana ovat organisaation karnevaalit. Erilaisten pii-  
loviestien lukeminen eleistä, teoista ja ulkoasusta korostui erityisesti kriisiytyneissä tilanteissa työyhteisön käydessä ylikierroksilla. Karnevaalikäyttäytymistä löydettiin joskus siel-

täkin, missä subjekti ei sitä edes tavoitellut. Jännittyneessä tunnelmassa erityisesti johto ja esimiehet kokivat toimintansa olleen tarkan havainnoinnin kohteena.

H202: Mä normaalisti pukeudun joko pikkutakkiin tai pukuun ja solmioon ja silloin mä tulin töihin ja mulla oli villapaita päällä. Koska mun piti siirtää hyllyköstä tavaraa ja se on pölystä hommaa ja mä en ollut ollenkaan ajatellut sitä. Menin sinne tiedotustilaisuuteen sitten villapaita päällä niin henkilöstö oli tulkinnut sen niinku protestiksi tätä asiaa kohtaan [-] pitivät mua niinku jonkunnäkösenä sankarina tässä asiassa.

Johtaja

Tilanne oli johtajalle kiusallinen, ja sitä oli ensitulkinnan jälkeen enää mahdoton pelastaa, vaikka hän itse pelkäsi leimautuvansa väärin perustein kapinajohtajaksi, henkilöstö sai silti kaipaamansa signaalin sivustatuesta.

Scott kuvaa erilaisiin kyläjuhliin ja karnevaaleihin liittyviä vastarinnan muotoja (Scott 1990, 172 - 182). Hyväksi vertailukohdaksi käyvät aineistoni haastatteluissa sivutut työyhteisöjen pikkujoulut ja muut juhlat, joiden ohjelmaan sisältyi usein organisaation sisäistä huumoria tai johdon asettamista pellen rooliin. Tällaiset tilanteet toimivat parhaimmillaan varaventiilinä patoutuneille tunnoille ja ilmaisuntarpeille <sup>56</sup>. Vastustavat karnevaalit olivat sitä ilmaisuvoimaisempia ja tuloksetkaampia, mitä tiukemmin ne pääsivät kiinnittymään virallisen organisaation ja sen seremonioihin.

Jos edelliset muodot piilomerkityksineen liittyivät tavallisimmin vastustavaan käyttäytymiseen, toisenlaisen alakategorian muodostivat ne karnevaalit, jotka ilmenivät johdon käynnistäminä. Viime aikoina julkisuudessakin esillä ollut ilmiö yt-neuvotteluiden ja henkilöstöedustusten jäämisestä pelkäsi muodollisuudeksi oli uran varrella käynyt tutuksi myös muutamille haastateltavilleni.

H130: Se oli sitä, että kaikki nää niin sanotut henkilöstön edustukset näissä johtoryhmissä sun muissa, ne oli ihan että henkilöstöedustajaa varten järjestettiin kokous eikä suinkaan niin että henkilöstön edustaja olis sinne varsinaiseen kokoukseen osallistunut että semmosta kulissia.

Hoitaja

Näennäiskokoukset ja kumileimasinelimet tuntuivat olevan lopulta varsin yleinen tapa legalisoida päätökset ja ratkaisut suurissa organisaatioissa. Prosessin virheettömyyden odotettiin tällöin kai paikkaavan lopputuloksen kannatuksen heikkoutta.

---

56 Huumorin käyttöä tyytymättömyyden valepukuna käsittelevät kiinnostavasti myös Rodrigues ja Collinson (Rodrigues & Collinson 1995, 740).

Toiminnan kätkeytyjen muotojen yläkategoriat voi ryhmitellä hyvin jo edellisessä luvussa tutuiksi tulleilla ulottuvuuksilla.

**Taulukko 16 Tiivistelmä toiminnan kätkeytyjen muotojen yläkategorioista ja niiden keskeisistä ulottuvuuksista**

Toiminnan kehys	Virallinen organisaatio	Epävirallinen organisaatio, työyhteisö
Ko- kemus tilanteen hallinnasta		
Ehdoton hallinta tai informaatio	Saastuttavat	Torjuvat
Epätasainen hallinta tai informaatio	Karnevaalit Suojautuvat	Karnevaalit Syrjäyttävät

Luonne		
Vuorovaikutus- keskeiset	Saastuttavat Suojautuvat Karnevaalit	Karnevaalit
Tuloskeskeiset	Saastuttavat	Torjuvat Syrjäyttävät

Selvä kuva tilanteen ja siinä tarpeellisen informaation hallinnasta johtaa toiminnan kätkeytyllä puolella tyypillisimmin saastuttaviin muotoihin virallisessa organisaatiossa ja vastaavasti torjuviin epävirallisessa työyhteisön varaan rakentuvassa organisaatiossa. Epätasaisesti jakautunut tai epäselväksi koettu tilanteen ja informaation hallinta taas kannustaa virallisessa kehyksessä suojautuviin muotoihin ja epävirallisessa yhteydessä puolestaan syrjäyttäviin. Karnevaalit ovat yhtä hyödynnettäviä molemmissa. Viralliseen organisaation tukeutuvista muodoista suojautuvat muodot ja karnevaalit ovat vuorovaikutuskeskeisiä, kun taas saastuttavat muodot ovat yhtä hyvin myös suoraan tulokseen hakeutuvia. Epävirallisen organisaation piirissä karnevaaleissa korostuu vuorovaikutus, kun taas torjuvia ja syrjäyttäviä muotoja leimaa vahvemmin tulorientoatio.

Tärkeää on huomata, ettei ratkaiseva ero suinkaan liity siihen, että julkinen toiminta kuuluisi vain virallisen organisaation piiriin, ja kätkeyty epävirallisen alueelle. Molemmat toiminnan muodot käyttävät hyväkseen molempia areenoita. Eroina muodoissa on niiden näkyvyys tai sen puute; kulissien ero taas liittyy niiden tarjoamiin erilaisiin tarttumapintoihin ja

mekanismeihin. Silti on mahdollista kiteyttää, että monet kätkeyistä muodoista kukoistavat organisaation ei-virallisella puolella käyttäen samalla hyväkseen virallisen organisaatioinstituution piirteitä. Kun yleistäen edellä saattoi todeta, että julkisiin muotoihin sisältyy ainakin yhtä hyvin edistäviä kuin vastustavia tekoja, ovat kätkeytymäiset muodot paremminkin vastustavien tekojen dominoimia.

Luvun alussa sivuttuun Erving Goffmanin kehysajatteluun palaaminen auttaa ymmärtämään tilanteiden erilaisuuden eri työroolien ja -tilanteiden kannalta. Takanäyttämöllä esittäjä pääsee hengähtämään ja unohtamaan roolihahmonsensa (Goffman 1959, 112 - 119). Se mikä yhdelle on takanäyttämö, on toiselle kuitenkin etunäyttämö. Haastatteleman johdon keskinäiset tilat olivat rentouttavia takanäyttämöitä suhteessa henkilöstöön tapahtuvien jaksojen estradeille samalla, kun ne olivat etunäyttämöitä toisille, johdon ja esimiesten keskinäisille peleille. Erilaiset sosiaaliset kehykset luovat taustan tapahtumien ymmärtämiselle ja tulkin- nalle (Goffman 1986(1974), 22). Keskeistä omassa työssäni olikin, miten ja missä määrin ulkopuolinen tutkija otettiin mukaan johdon takanäyttämöpuheeseen.

Scottin mukaan kätkeyty käsikirjoitus kattaa sen diskurssin eleineen puheineen ja käytäntöineen, joka yleensä jää pois julkisesta käsikirjoituksesta hallinnan seurauksena. Hallinnan käytännöt siis tosiasiaa luovat itse kätkeytyt käsikirjoitukset. Kätkeyty käsikirjoitus synnyttää vastustavan alakulttuurin, jonka oma sosiaalisen hallinnan muoto suuntautuu puolestaan hallitsevaa eliittiä vastaan. Sekä julkinen että kätkeyty ovat vallan ja etujen heijastumia, joissa kaikki valvonnan ja kurin heikkoudet löytyvät ja tulevat hyödynnetyiksi (Scott 1990, 27 ja 195). Alussa kuvaamaani vallan ja vastavallan yhteenkietoutuneisuutta on vaikea al-leviivata liikaa.

Vihan ja suuttumuksen ilmauksia ei sovi yleensä esittää avoimesti osana julkista käsikirjoitusta. Ne on sanktioiden välttämiseksi joko taitavasti kätkeytyvä julkisen käsikirjoituksen uumeniin tai ilmaistava takanäyttämöillä. Kätkeyty käsikirjoitus tarjoaa tyypillisesti tilan silloinkin, kun avoin ilmaisuus olisi vaaraksi. (Scott 1990, 40.) Myös Lamont näkee peitetyn konfliktin heikompien organisaation jäsenten tapana puolustaa kunniaansa ja haastaa hallitsevat luokittelut (Lamont 2000). Niin kauan kuin ympäröivä hallinnan systeemi nähdään väistämättömänä ja vahvana, saa kaikki varovaisuutta noudattava oppositio peitettyjä muotoja (Scott 1990, 221). Tällöin jokainen peitetyn vastarinnan muodoista näyttäytyy julkisesti esitetyn vastarinnan äänettömänä kumppanina. Peitetyn vastarinnan logiikkana on jättää mahdollisimman vähän jälkiä peräänsä ja pitkällä aikavälillä valmistaa yhteisöä myöhem- pään suoraan toimintaan. (Scott 1990, 199 - 201.)

Myös Scottin mukaan hallitseva eliitti tunnistaa epämääräisesti sen, ettei ulospäin näkyvä myötäsukaisuus edusta koko totuutta. Siksi se haluaa kehystää sosiaalisen toiminnan korostetun julkisella käsikirjoituksella, muodostaa eräänlaisen paraatin, ja näin padota alaiensa

itsenäisen sosiaalisen toiminnan mahdollisuuksia. (Scott 1990, 44 - 45.) Scott pitää mysteerinä sitä, miten peitetyn vastarinnan muoto, josta jokaisella on omat aavistuksensa, saa silti usein säilyä koskemattomana omissa varjoissaan aina siihen hetkeen asti, kun se riittävästi vahvistuttuaan tulee julkisille areenoilla (Scott 1990, 215 - 216.). Organisaatio harvoin kuitenkaan on avointen kapinoiden maisema, ja vastarintaliikkeet vain harvoin kiistävät niissä kaiken hallinnan oikeutusta. Organisaation olemassaolon tarkoitus ja sen määritelmänomainen hierarkkisuus varmistavat lähes aina johdon viimekätisen legitimitetin.

Edellä kuvatuista tunnistamistani toiminnan kätketyistä muodoista monet pitävät sisällään tahallista vahingon aiheuttamista uudistukselle tai organisaatiolle: viivyttelyä, toimeenpanon laiminlyöntiä tai vääriksi tiedettyjen tehtävien ja ohjeistusten antamista. Aineistoa kerätessäni sain kuulla lisäksi muutamia suoraan kerrottuja ja sitäkin useampia rivien väleissä viestittyjä tarinoita pienistä sabotaaseista, joilla muutosta oli yritetty torjua. LaNuezin ja Jermierin määritelmän mukaan sabotaasia ovat tahalliset teot tai tekemättä jättämiset, joilla pyritään vahingoittamaan, tuhoamaan tai haittaamaan organisaation omaisuutta, tuotantoa tai mainetta. Tämä sabotaasi voi olla suoraa tai välillistä <sup>57</sup>. (LaNuez & Jermier 1994, 241.) Tällaisen projektin valmistelu tai toimeenpano ei tule näkyviin viralliselle organisaatiolle, mutta lopputulokset sitäkin selvemmin. Todetessaan vahingon syntyneen organisaation on otettava kantaa tapahtuneeseen. Juuri tehdessään konkreettisesti näkyväksi vallitsevan tyytymättömyyden sabotaasi voi Wicksin mukaan toimia muutosvoimana (Wicks 1998). Vahingonteko tuo vastarinnalle äänen; se pakottaa virallisen organisaation tunnustamaan kapinaliikkeen olemassaolon. Samalla se avaa kuitenkin padot tilanteen kärjistykselle. Pahimmillaan edessä on vain provokaatioiden kierre.

Vaikka toiminnan päällimmäiset seuraukset ovat useimmin harkittuja ja tavoiteltuja, on inhimillisellä toiminnalla taipumuksena tuottaa sivuvaikutuksia. Näin tapahtuu myös muutoksen edistämisen ja vastarinnan ollessa kyseessä. Hannah Arendt käsittelee teoksessaan "Vita Activa" kiinnostavasti ihmisen toiminnan tarkoittamattomia seurauksia (Arendt 2002). Toiminnan kohdistuessa olentoihin, jotka myös kykenevät toimimaan on reaktio, paitsi vastaus toimintaan, myös aina uusi teko, joka jälleen vaikuttaa toisiin ja synnyttää reaktioita luoden yhä uutta ja uutta toimintaa. Liike ei näin ole koskaan suljetussa ympäristössä eikä jää vain kahden ihmisen väliseksi. (Arendt 2002, 193.)

Jo olemassa oleva ihmissuhteiden verkko ja siinä ilmenevät lukuisat ristiriitaiset halut ja aikomukset aiheuttavat sen, että toiminta vain harvoin saavuttaa tarkoituksensa. Yhtä

---

57 LaNuezin ja Jermierin mukaan suoraa sabotaasia on esimerkiksi teollisissa organisaatioissa tapahtuva vahingonteko, mutta sen muotoja esiintyy historiallisesti ja organisatorisesti varsin toisenlaisillakin tietotyöpaikoilla, joissa se ilmenee käytännöllisimmillään esimerkiksi viruksina tai tiedostojen hävittämisenä. Kieltäytyminen noudattamasta organisaation sääntöjä ja käytäntöjä edustaa puolestaan symbolisen sabotaasin yleisintä muotoa. Välillinen sabotaasi ei ole leimallista niinkään organisaation alimmilla portaita työskenteleville vaan pikemminkin asiantuntija- ja esimiestasojille. (LaNuez & Jermier 1994.) Jälkimmäisillä onkin käytössään teoilleen useampia peitteitä.

lailla tämä kanava, jossa vain toiminta on todellista, saa aikaan sen, että toiminta ”tuottaa” tarkoituksellisesti tai tahattomasti tarinoita yhtä luonnollisesti kuin valmistaminen tuottaa konkreettisia esineitä.  
(Arendt 2002, 186.)

Myös aineisto tarjosi esimerkkejä sivuvaikutuksista ja tilanteen karkaamisesta subjektin ulottumattomiin. Tyypillisimmillään tämä tarkoitti vastakkainasettelun eskaloitumista virallisempiin puitteisiin, usein ilman kummankaan osapuolen toivetta, tai kätketyn tulemista muutoin vahingon kautta julkisesti näkyväksi.

Arendtin huomio korostaa sitä, ettei organisaatiota ohjata milloinkaan laboratorioolosuhteissa. Ajatus siitä, että tavoiteltu tulos olisi säännön sijasta pikemminkin poikkeus, saattaa olla totta tilanteessa, jossa lopullinen hallinta on kaukana vastarintaa yrittävien käsistä ja vastarinta samoin hallinnan ulottumattomissa. Kiinnostavampaa on kuitenkin pohtia, ovatko kätkettyt vaikutukset ja piilokäsikirjoitukset lopulta tietoisesti läsnä ja vieläpä järjestettyjä kaikissa toiminnan muodoissa. Seuraavaksi siirrynkään pohtimaan toiminnan muotojen taustalla vaikuttavan suunnitelmallisuuden luonnetta.

### 7.3 Strategiset valinnat

Edellä kuvatut toiminnan julkiset ja kätkettyt käytännön muodot toteuttavat tulkintani mukaan suurempia suunnitelmia, tavoitteellisia strategioita ja taktiikoita. Clausewitzin klassisen määritelmän mukaan taktiikka on taisteluiden johtamista ja strategia puolestaan näiden sitomista toisiinsa sodan päämäärän saavuttamiseksi. Taktiikka on oppi sotavoimien käytöstä taistelussa, kun taas strategia on oppi taisteluiden käyttämisestä sodan tavoitteiden saavuttamiseen. (Clausewitz 2002, 68 ja 101.) Siinä, missä taktiikat ovat irtoneisia joskin tavoitteellisia manöövereitä, ovat strategiat pidempiä askelkuvioita. Siirrot on suunniteltu etukäteen sarjoina.

Seuraavassa esittelen tunnistamani neljä strategisen käyttäytymisen yläkategoriaa: *perustelevat*, *virallistavat*, *osallistavat* sekä *operatiiviset strategiat*. On tärkeää tunnistaa, että nämä sulkevat sisäänsä monia edellä esitetyistä käytännön muodoista. Merkittävä ero syntyy kuitenkin tavoitteiden ja tekojen kytkennästä ja suunnittelun aikahorisontista.

#### Perustelevat strategiat

Yläkategorioista ensimmäinen, perustelevat strategiat, vaikuttaa nimensä mukaisesti vuorovaikutuksen kautta ja kattaa laajan kirjon alakategorioita. Se on tunnistamistani strategiajoukoista selvästi moninaisin mutta toiminnan logiikaltaan varsin yhtenäinen. Perustelevien strategioiden yhteydessä kenties parhaiten jäsentyy se, miten käytännön muodot voivat to-

teuttaa taustan strategiaa. Suhde edellä kuvattuihin julkisiin ja kätkettyihin käytännön muotoihin on tiivis huolimatta strategioiden luontaisesta abstraktisuudesta.

Kaikki kolme aineisto-organisaatiota, Mehiläinen, Posti ja Vattenfall, toimivat liike-elämän ja tuloksentavoittelun kehyksessä. Tulokseen, taloudellisuuteen ja tehokkuuteen liittyvä diskurssi oli luonteva osa työ- ja muutospuhetta niin johdolle kuin henkilöstöllekin. Muutoksen johtamisen ja vastarinnan perustelevista strategioista eräs tärkeimmistä nojasi luontevasti tehokkuusdiskurssiin.

Sekaannuksia aiheuttavien, konsulttiteorioiden mukaan rakennettujen muutosten vastustaminen kuului monen vattenfallilaisen mielestä suorastaan kansalaisvelvollisuuteen. Seuraava luottamusmies korosti, ettei hänen kohdallaan kysymys ollut muutosvastarinnasta, vaikka siltä saattoi kuulostaa. Tavoitteena oli vain yhtiön paras.

H306: Mä en oikein hyväksy sen takia, kun se ei missään tapauksessa voi olla se tietty homma tehokkaampi tehdä näin. Siinä vaiheessa kun työtehokkuus kärsii niin minusta silloin pitäis ymmärtää jokaisen pistää hanttiin. Jos ja kun meiltä odotetaan tulosta.  
Asentaja

Tulos oikeutti asentajalle vastarinnan yhtä hyvin kuin se oikeutti johdolle muutokset ja tehostamistoimenpiteet. Tehokkuuspuhe ei kuulu näin vain organisaatioiden yläkerrosten privilegioihin.

Samalla uudistusten puolesta osattiin myös argumentoida liikkeenjohdon sanavarastoa viljellen. Erityisesti ulkoistamisen kustannushyödyistä oli tekijäportaalla usein epäileviä käsityksiä.

H317: No kaikissa mahdollisissa palavereissa, missä olen mukana ollut niin minä otan asian esille, että sitä laitosta voitais omalla porukallakin käyttää varmasti samoilla kustannuksilla. [-] Nythän se on automatisoitu pitemmälle ynnä muuta että sitä voidaan käyttää jopa täältä keskusvalvonnasta käsin.  
Toimihenkilö

Toisaalta myös tehostamistoimenpiteet ja töiden väheneminen sai henkilöstöltä ymmärrystä samaa logiikkaa seuraten. Esimerkiksi Mehiläisessä vaativampia laboratorioanalyysijä oli aineistonkeruun aikaan keskitetty päätoimipisteisiin.

H105: Laadun suhteen ei oo ollenkaan niinku huono, että tämmöset kemialliset tehtäis isossa paikoissa. Pienet paikat, ei ne välttämättä pysty pitämään sitä laatua ehkä yhtä hyvin yllä.  
Laboratoriohoitaja

Terveydenhuollon universaaliin laatuun sitoutunut identiteetti oli valmis hyväksymään jopa henkilön omaksi tappioksi koituvat ratkaisut, kun ne toteuttivat suurempaa ideaalia. Muutosta edistävä ja estävä toimintatyyli punoutuivat perustelevissa strategioissa usein yhteen. Elimellinen osa strategiaa olikin tilanneanalyysin ja johtopäätösten esittäminen.

Tehokkuutta ajava strategia perusteli usein myös toimipaikkakohtaisen autonomian tarpeen. Päällekkäisten päätöksentekotasojen olemassaolo koettiin kalliiksi ja vähäiset asiat haluttiin kustannussyistä delegoida alueilla päätettäväksi. Autonomisuuden puolesta argumentoitiin varsin kärkevin esimerkein erityisesti Vattenfallissa, mutta myös Mehiläisessä.

H323: Onko järkeä että jos ajatellaan että siellä se johtajan palkka on ihan tähtitieteellinen verrattuna tänne ruohonjuuritasolle, niin kannattaako niin kovapalkkaisen miehen miettiä, että ostetaanko sinne alueelle uusi kopiokone, mikä maksaa about tuhat euroa. Kun ne kuitenkin tarvii sitä siellä. Pitäisi vaan suutarin pysyä lestissään, miettiä niitä omia asioita.

Toimihenkilö

Esimerkissä kyse oli tarkoituksenmukaisuuden lisäksi kontrollista: pitikö rivimiehen näkökulmasta huippupalkatun johtajan rangaista tuotannollisen työn tekijöitä vielä puuttumalla joka asiaan?

Tehokkuuspuheen rinnalla toinen merkittävä perusteleva strategia oli ristiriitaisuuksien ja epäloogisuuden korostaminen erityisesti vastustavassa tarkoituksessa. Esimerkiksi Vattenfallissa tiukan säänneltyyn työtapaan siirtyneet asiakaspalveluhenkilöt koettivat turvata omaa vapauden aluettaan hakemalla epäloogisuutta ja ristiriitaa työpaikan muiden pelisääntöjen ja työhöjeden väliltä.

H318: Sulla pitää olla koneet avattuna kaheksalta, vaikka työaika alkaa kahdeksalta, sekin on niin nurinkurista. Koneen avaamiseen menee vähintään viis minuuttia niin oot valmiudessa siihen, että kaheksalta avautuu asiakaspalvelu, että vastaat puhelimeen. [-] Sitäki mä kerran kysyin, että missä se saadaan takaisin, kun sä joudut tulemaan tänne viittä tai kymmentä vaille kahdeksan. Vastattiin vaan, että onks sun vaikeeta tulla viittä vaille kahdeksan tänne. Eihän se siitä ole kyse!

Palveluneuvoja

Räikeä epäsuhta viestinnän ja henkilöstön oman analyysin välillä kiihdyttää vastarinnan ilmenemistä (O'Connell Davidson 1994, 74 - 75 ja 79). Erityisesti räikeiksi koettuihin epäjohtonmukaisuuksiin palattiin haastatteluissa mieluusti yhä uudelleen ja uudelleen johdon pätevyyden ja tarkoituserien kyseenalaistamiseksi.

H306: En nyt mitenkään halua olla ilkeä, mutta [-] esimerkiksi nyt tää viimesin siirtäminen tai keskittäminen Helsinkiin. [-] perusteltiin sillä, et täällä ei oo koulutettua työvoimaa, täällä on yliopisto kaukana.

[-]

Mä myönnän yliopiston merkityksen, totta kai se on iso asia, tietään, että joka kasvu-keskukseen se kuuluu... Mut jos sä aattelet sitä, et mikä on sen tehtävä, joka asiakaspalvelussa toimii, niin ei se välttämättä oo yliopistotason ihminen, joka siinä tekee sitä erinomaisella ammattitaidolla.

Asentaja

Lähes pelkästään vastarintaan liittyvä perusteleva strategia tuli näkyviin organisaation toimintaidean haastamisessa. Kritiikin maalina eivät tällöin olleet yksittäiset toimet vaan jokin abstrakti vinoon kääntynyt ideaali. Mehiläisen Turun toimipisteessä lanseerattu Senioripassi nousi pariin otteeseen esimerkiksi harhautuneesta tuotelanseerauksesta. Tapaus ilmensi henkilöstölle kuitenkin jotain myynnin kangertelua suurempaa ymmärryksen puutetta.

H137: Kuvitellaan että ihmisillä on hirveesti rahaa. Kun ihminen tulee tänne taloon lääkärille ja se on just ja just ne rahat jostain ittelleen hankkinut ja ajatellut, että mä voin mennä sinne yksityislääkärille. [-] Että täällä on välillä semmonen virheellinen kuvitelma, että Turussa on hirveesti rikkait ihmisiä jotka ehdottomasti haluaa. [-] Mut niinku tiedät, että vanhukset on hirmusen nuukia, siis jos ne saa sen palvelun jostain ilmaseks niin kyl ne menee sinne. Raha on, se on se mil meillä pääsee, mutta ei sitä kaikilla ole. Kyl se vaan näin on.

Esimies

Kaikissa kolmessa tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa pidettiin pinnalla asiakas-suuntautuneisuuden teemaa. Tehokkuuspuheen rinnalla myös asiakkuus on noussut liikkeenjohdon mantrojen kärkeen. Loogista seurausta on, että sekä muutosta edistävät että vastustavat strategiat perusteltiin haastatteluissa helposti asiakaspalvelun nimissä. Mehiläisessä oli aineistonkeruun aikaan käynnissä keskitettyyn ajanvarausmalliin siirtyminen, mikä herätti voimakasta vastarintaa aiemmin täysin itsenäisesti asiansa hoitaneissa toimipisteissä.

H123: Täällä meillä on ollut se palvelu ihan henkilökohtasta: me ollaan tunnettu lääkärit, me tiedetään kenelle me ajat annetaan. Mut nyt siellä on ihan vieraita henkilöitä ajanvaraajina, ne ei voi tuntee eikä tiedä meidän lääkäreitä.

Sihteeri

Postissa panostus sähköisen viestinvälityksen luomiseen herätti närää monissa perinteisen paperiliikenteen osaajissa, jotka näkivät yhtiönsä parhaan lypsävän lehmän jääneen kehityksinnossa kovin vähälle huomiolle. Jälleen asiakaspalaute oikeutti kritiikin ja lopulta myös palautti prioriteetit kohdalleen.

H212: Niin kovaa oli into sillä puolella touhuta että jopa asiakkaat ihmetteli, että etteks te meinaa näitä nykyisiä tuotteita enää kehittää ollenkaan. [-] Mutta niin se vaan on että kuluttajat siinäkin kohtaa päätti että miten homma tehdään.

Esimies

Scottin mukaan tämänkaltainen ideologinen vastarinta kätkeytyy tavallisimmin turvallisuuden vuoksi anonyymiuden, eufemismien ja nurinan muotoihin (Scott 1990, 137 - 138). Omalla nimellään harva haastateltavistani oli tullutkaan organisaationsa julkisuuteen kriittisissä argumentaatioissaan. Organisaation lojaalin jäsenen esittämisen ihanne istui syvässä, ja siksi epäilyt elivät monesti ennen kaikkea epävirallisen organisaation piirissä ennen kuin keräsivät riittävän laajan kannatuksen.

Vaikka idea muualla olisi jo osoittautunut toimivaksi, ei sen usein koettu istuvan omaan ympäristöön ja puitteeseen. Mehiläisen puhelinpalvelukeskus nähtiin vastaanottohenkilökunnan parissa liian hengettömäksi niinkin henkilökohtaisen asian kuin oman terveyden hoidon yhteyteen.

H123: Voin kuvitella, kun siellä vaan sanotaan sitten ykstoikkosella äänellä, että on tämmönen lääkäri ja siellä aika ja siellä pisteessä. Mä ymmärrän tän tämmösen call centerin jossakin muussa yrityksessä, vaikka jossakin laivayhtiössä tai tämmösisissä. Tai matkatoimistoissa.

Sihteeri

Postissa olivat palveluverkoston tehostamista koskeneet argumentit samansuuntaisia. Kysymys oli oman itsen mieltämisestä työalueen asiantuntijaksi, jolloin kaikki kyseenalaistavat viestit olivat liki henkilökohtaisia loukkauksia. Kaikkein suorittavimmissakin tehtävissä toimineilla postilaisilla ja vattenfallilaisilla oli selvä käsitys ammattikuntansa arvosta ja siitä johdettu oikeutettu ylpeys.

H219: Ehkä meidän ammattitaitoa vähän aliarvioidaan siinä suhteessa, että ehkä siinä vähän liikaa katotaan sen rahan perään, että halvalla ei saa hyvää. Se on semmonen vanha viisaus. Ensin pitää ostaa se halpa ja sitten se hyvä niin se on loppujen lopuksi paljon kalliimpaa.

Palvelumyyjä

Vattenfallin myynnin ja asiakaspalvelun henkilöstö taas näki usein asiakkaat suorastaan muutosten esteiksi. Vanhaan malliin totutetuille paikkakuntalaisille uuden oppiminen olisi liian haastavaa, vaikka organisaatio itse toki uudistumaan kykenisikin.

H303: Kyllä se oli yhtiön johon näkemys että muutoksia, elikä vanhasta haluttiin pois mut siinä ei ajateltu sitä että meillä se asiakaskunta kuitenkin säilyy. Ei oo mitään uutta

ja ne on tottunut määrättyyn systeemiin ja määrättyyn toimintatapaan. [-] Me ollaan kuitenkin tämmöinen asiakkaita palveleva yhtiö niin pitäis muistaa myös se asiakas siinä. Jos me totutaan muutoksiin, niin saapa se tieto sinne asiakkaalle ja saapa sen sinne viestitettyä että nyt toimitaan näin ja näin ja perusteet on nämä.  
Päällikkö

"Asiakkailta ei voi vaati muutosta"-teesi kuvaa diskurssinomaisesti tämän taajaan esiintyneen argumentaation perussisältöä. Samaan aikaan työnantajan kannalta oli tärkeää varmistaa, ettei alueellisista asiakkuuksista ja asiakastyytyväisyydestä riippuvainen yhtiö mustaisi mainettaan kehnolla henkilöstöpolitiikalla. Jos irtisanomiset kirpaisivat ennestään työttömyydestä kärsivien seutukuntien taloutta, olisivat mahdolliset reaktiot voimakkaita.

H307: Nämä ihmiset, jotka tällaiseen joutuu, monesta eri syystä tällaiseen tilanteeseen niin he eivät ole Vattenfallin vihollisia vaan he ovat edelleen tyytyväisiä jollakinlailla työnantajaansa ja siihen työsarkaan minkä he ovat tehneet. [-] Että meiltä lähtee erilaisissa olosuhteissa vain hymyileviä, hyvinvoivia, tyytyväisiä ihmisiä.  
Asiantuntija

Toinen suosittu vastarintaa auttava perusteleva strategia nojasi organisaatiolta odotettuun etiikkaan. Velvoitteen ja arkirealismen välisen ristiriidan esiin nostaminen toimi tehokkaasti. Johto ja esimiehet ajettiin helposti seinää vasten varsinkin Mehiläisessä, jossa alan luonteen vuoksi koettiin olevan euroja velvoittavampia mittareita.

H129: Mulle on kyllä sanottu että kuinka sinä voit häpäistä suurin piirtein koulutuksesi tuolla, että sinä niinku puhut euroista, kun sinun pitäis puhua.. jostain muusta. [-] Toinen on se, että mun näkemykseni mukaan tuota, se liike-elämän etiikka mikä me täällä tarvitaan on se, että palvelun saanut asiakas maksaa. [-] Koska jos palvelun saanut asiakas ei maksa, niin sen maksaa joku muu asiakas, ja se ei mahdu ainakaan mun oikeudentajuuni.  
Johtaja

Puhe yksilön ja kollektiivin vastuusta oli suosittu puolestaan muutoksen johtamista tukevana perustelevana strategiana. Vastuun edellyttäminen toimi taustana vaatimuksille yksilön omasta riskienhallinnasta. Oman osaamisen arvon ja ajantasaisuuden ylläpitäminen kuului tehtävänä työntekijän harteille, jos tämä odotti toimeentulosta pysyvää vakuutta työnantajaltaan.

H347: Se itsensä kehittäminen on oikea tapa mun mielestä varmistaa sitä omaa tulevaisuuttaan, eli vaikka nyt sitten tässä työpaikassa ei sitten olisi jatkoa, mutta jos sä oot itseäs kehittänyt ja pitänyt ajan tasalla, niin silloin sulla on mahdollisuus sitten saada niitä töitä muualta. Sehän on nykyistäkin työnantajaa kohtaan oikea ratkaisu, koska silloin henkilö jatkuvasti kehittyy ja hän varmaan on parempi siinä työssään. Se on mun mielestä oikee tapa tehdä sitä varmuutta itselleen.  
Johtaja

Vastarinnan perustelevista strategioista eräs tehokkaimmista nojasi muutoksen mitätöintiin. Muutosta ei tällöin koettu olevan lainkaan tai se nähtiin triviaalina pintakuohuna.

H129: Kun oli vähän aikaa viety psykologin johdolla sitä tilaisuutta eteenpäin niin hän sano sieltä takarivistä, että ei hän kyl mittää muutosta oo huomannut, että tässä sitä hoidetaan asiakkaita niinku aikasemminkin!

Johtaja

Esimerkin tilanteessa oli jossain määrin kyse, paitsi neuvonnan tarpeen, myös muiden työyhteisön jäsenten hätäntyneisyyden vähättelystä. Eräs mitätöinnin kiinnostavimmista muodoista liittyi tilanteisiin, joissa toiminta tuntui projektivaiheen jälkeen palaavan kohtalonomaisesti entisiin uomiinsa. Vanha sattui vain toimimaan paremmin. Muutosjohtamisen teoreetikoista Kotter varoittaa juuri tilanteista, joissa varhaisen voitonjulistuksen jälkeen valmius uuteen katoaa vähitellen ja perinne kaappaa vallan <sup>58</sup>.

Perustelevien strategioiden voima on niiden loogisessa argumentaatiossa, jonka avulla ne tarjoavat legitiimin kehyksen julkisille ja kätketyille teoille. Vuorovaikutus on sinällään tavoitteellista toimintaa, ja perustelevat strategiat ovat tätä kahdessa mielessä: sekä hetkessä toteutuvina puheakteina että niiden motivoimina tekoina.

### **Virallistavat strategiat**

Yläkategorioista toisena virallistavat strategiat ovat perustelevia tuloskeskeisempiä ja ne ilmenevät useimmiten yksilön ja organisaation välistä suhdetta uudelleen määriteltäessä. Työsuhteille ja työnantajavelvollisuuksille on laeissa ja työehtosopimuksissa sekä yhteistoimintamenettelyiden kautta syntyneissä dokumenteissa muodostettu vankka oikeudellinen perusta. Erityisesti ruohonjuuritason työntekijöillä sopimuksellisuuteen ja oikeusturvaan nojaaminen nousi haastatteluissa esiin omaa asemaa puolustavana virallistavana strategiana. Mehiläisen hoitohenkilökunnan parissa työehtosopimuksesta saatiin selkänöja paikallisesti ajettuja joustavampia työaikoja vastaan.

H128: Soittelin sinne, niin ne sano siellä ihan ihmeissään, että tottakai ne on ylitöitä, että mitä ihme sopimuksia teillä on siellä oikein [-] Jos meillä kerta on jonkun alan sopimus, ja siinä sanotaan, että yli kahdeksan tuntia menevä on ylityötä, niin siinä tulee sit laki vastaan.

Hoitaja

---

58 Kotter polemisoi erityisesti tilannetta, jossa muutoksen kannattajat ovat kokemattomia ja vastustajat organisaation sisäpiiriläisiä: edelliset erehtyvät hänen mukaansa liikaan intoiluun jo ensimmäisen edistyksen merkin näkyessä, jolloin jälkimmäiset ryntäävät paikalle vähättelemään saavutusta (Kotter 1996a, 13).

Ero aiempiin käytännön muotoihin oli siinä systemaattisuudessa, jolla koko ammattiryhmä organisoii paikallisen vastarinnan. Työntekijöistä monet olivat erittäin tietoisia oikeuksistaan ja valmiita hakemaan tiukan paikan tullen turvaa myös ilman ammattiliiton tukea. Nämä mittelöt olivat monissa tapauksissa jatkuneet jo vuosia. Aineistoni sisältämissä muutamissa ääritilanteiden kuvauksissa keskustelu työn puitteista oli siirtynyt jo kokonaan työoikeudellisiin kehyksiin.

H315: Jos irtisanomisperusteet on aiheettomat, tai perusteettomat, niin minä riitautan sen asian. Mä en pelkää kärjänoikeutta enkä mitään muutakaan. [-] Sitten tänä keväänä mulle tarjottiin semmosta määräaikaista työsuhdetta. Tän vuoden loppuun. Kyllä niillä on otsaa!

Toimihenkilö

Postissa suoria irtisanomisia pehmeämpänä keinona käytetty vakinaisen henkilöstön osa-aikaistaminen maksettiin ajoittain työnantajalle takaisin samalla mitalla. Vaikka työvuoroja olisi ollut tarjolla täysiksi päiviksikin, päättyivät muutamat vasten tahtoaan osa-aikaistetut pitäytymään tiukasti sovituisissa raameissa - myös omaksi taloudelliseksi tappiokseen. Pitkä päivä olisi tuonut täyden palkan. Työnantaja sai tällöin maistaa omaa lääketään, sanelun politiikkaa.

H222: Että meilläkään täällä ei oo kuin esimies ja minä jotka on kokopäivisiä. Muut on kuustuntisia ja nelituntisia ja sitten on kiireapulaisia pahimpaan hätään. [-] Yhtenä asiana oli nää virkavuodet ja yhtenä minkälainen perhe on, että se vähentämisjärjestys. [-] Sitten on muutamia tällasia tapauksia, että kun on laitettu kuustuntisille, niin he eivät halua tehdä lisätyönä sitä kahta tuntia, vaikka tarjotaan. Ei millään. Koska hänet on pudotettu siihen, niin hän ei halua tehdä.

Palvelumyyjä

Työnantajan ei auttanut esimerkin tilanteessa muu kuin hakea vaivalloisesti uutta täydentävää työvoimaa. Virallistavat strategiat voivat lähtökohdiltaan yhtä hyvin olla muutosta edistäviä tai estäviä. Ne kätkevät kuitenkin aina sisäänsä riskin tilanteen eskaloitumisesta aloitteentekijän kannalta hallitsemattomaan suuntaan.

### **Osallistavat strategiat**

Kolmantena ryhmänä tunnistamani osallistavat strategiat ovat luonteeltaan pikemminkin vuorovaikutuksellisia ja korostavat muutoksen yhteisöllistä ulottuvuutta. Ne ovat luonteeltaan enimmäkseen muutosta edistäviä.

H203: Sehän on vasta niinku seuraava aste että hyväksytään ja sitoudutaan siihen, mutta jos ei ymmärretä niitä perusteita miks joitakin asioita uudistetaan ja muutetaan niin silloinhan ollaan automaattisesti vastaan. [-] Ettei ihmiselle niinku riitä se, että meidän pi-

tää tehostaa, että saadaan kustannuseuroja alaspäin. [-] Useimmiten meillä ihmiset kysyy että miks taas pitää tehostaa kun Postin viimesessä osavuosisikertomuksessa kerrottiin että menee hyvin, ylitetään budjettitavoitteet ja tuotetaan voittoa niin miks taas ottaa lihakirves käteen ja leikata taas iso siivu. [-] Tää on isompi ilmiö, että tästä meidän perusduunareitten, jakajien ja lajittelijoiden ja kuljettajien näkövinkkelistä niin ne kysyy jatkuvasti meikäläisiltä, että miks heidän työtä pitää tehostaa ja miks heidän tuottavuutta pitää tehostaa ja miks se otetaan heidän selkärangasta pois jotta Posti voi satsata uusiin bisneksiin, uusiin sähköisiin liiketoimintoihin, ostaa uusia yrityksiä Saksasta.

Johtaja

Postin johtajan tuska tiivistä hyvin osallistamiseen antautumisen vaikeuden. Henkilöstö ei tyytynyt talousargumentteihin ja johdatti keskustelun moraalisten pohdintojen äärelle. Miksi uudet seikkailut tuli rahoittaa vanhan menestyvän toiminnan ammattilaisten mukavuutta leikkaamalla? Jos *perusduunarin* oli vaikea nähdä ratkaisuiden oikeutusta, tunnusti johtaja myös oman uskottavuutensa rajat.

Kaikkien kolmen organisaation esimiesten ja johdon taholta toistuvasti kuulunut viesti liittyi henkilöstöedustuksen tärkeyteen muutosten onnistumisen kannalta. Sekä ylin johto että työntekijät kuvasivat osallistamiseen ja osallistamiseen perustuvaa strategiaa ratkaisevana uudistusten menestyksekkäälle läpiviennille. Vattenfallissa vertailukohdan tarjosi Ruotsin emoyhtiön johtamisjärjestelmä.

H316: Kyllähän se siellä on förankringiä eli ennen ei ruveta mitään tekeen ennen kuin on ikään kuin saavutettu konsensus ja yhteinen sitoutuminen hankkeeseen. Ihan aina se ei oo todellista, [-] mutta yleensä se toteutuu niin kun tän, kun jokainen on tuonut hommaan sen hyvät puolensa ja me löydetään yhdessä hyvä juttu ja sitten kun lähdetään tekeen sitä niin kaikki sitoutuu. Suomessa se on tosiaan tiedotustilaisuus ja sit lähdetään tekeen sitä hommaa ja osa porukasta jurnuttaa ja tekee ja tekee ja jurnuttaa.

Johtaja

Johto tulkitsi suomalaiseksi koetun suoraviivaisen mallin toimivan parhaiten kriisioloissa, mutta uutta rakennettaessa sen ongelmaksi muodostui, että enemmistö organisaation jäsenistä jäi muutoksen valmistelun ja näin myös kommunikoinnin ulkopuolelle. Sitoutumisen onkin vaikea toteutua käskystä, jolloin tekemistä säesti *jurnutus*.<sup>59</sup> Moss Kanter huomauttaa, että henkilöstön osallistumismahdollisuus esitetään helposti johdon taholta lahjan diskurssissa ja etuoikeutena eikä itsestäänselvytenä tai varsinaisena tuloksenteon apuväline-

---

59 Esimerkiksi Schein ehdottaa projektiryhmien perustamista muutosta seuraavien törmäysten välttämiseksi. Näiden ryhmien avulla voidaan hyvittää vaikkapa sitä, että muutoksen esivalmistelu tapahtui salassapitosyistä kovin pienessä piirissä organisaation johdossa. Ryhmien tehtäviksi voidaan hänen mukaansa luontevasti nostaa kulttuurin tunnistamiseen ja evoluutioon liittyvät asiat, esimerkiksi organisaation rakenteiden, prosessien, oletuksien, ryhmärajojen sekä palkitsemis- ja statusjärjestelmien selvittäminen ja analysointi. Tavoitteena on tällöin vahvistaa myös organisaation tietoisuutta omasta kulttuuristaan. (Schein 2001, 194 - 200.)

nä (Moss Kanter 1983, 245). Jossain määrin sama vapaaehtoisuuden korostamisen diskurssi nousee esiin Vattenfallin yhteistoimintamenettelyiden laajuutta ja merkitystä selvittäneessä tutkimuksessa (Koistinen 2006). Vapaaehtoisuuden alleviivaaminen on tapa vakuuttaa kuulija hyvästä henkilöstöpolitiikasta ja johtamisesta.

Osallistavien käytäntöjen <sup>60</sup> puolesta on puhuttu pitkään myös monien tapaustutkimusten pohjalta (muun muassa Spencer & Sofer 1964, 42). Esimerkiksi Ranki erottaa oivaltavasti selväpiirteisen saneeraamisen muista organisaation muutoksista ja niiden johtamisesta. Hänen mukaansa oikeat muutokset edellyttävät aina myös henkilöstön sitoutumista - foucaultlaisittain siis molemminsuuntaista valtatilannetta - kun taas lähinnä hallintaa edustaviin saneerauksiin henkilöstön ei edes voida olettaa sitoutuvan. Muutoksissa henkilöstö nousee siis subjektiksi, kun se saneerauksissa taantuu passiivisen objektin asemaan. (Ranki 2000, 189.)

Työntekijät kaipasivat omassa aineistossani mahdollisuutta olla vahvasti mukana ennen kaikkea arkityön prosesseja kehitettäessä. Ongelmaksi koettiin usein suunnittelusta vastaavien asiantuntijoiden ja johdon suoranainen vieraantuminen työn todellisista vaatimuksista.

H224: Pääsis mukaan sinne ja [-] pystyis sanomaan sen, miten se käytännössä onnistuu. Niinku monta kertaa tuntuu kun ne tekee jotain ihme päätöksiä. Se on joku semmonen herra joka ei oo itse ikinä ei oo luukun takana istunut ja se tekee jonkun päätöksen ja se ei käytännössä onnistu, ollenkaan. Niin mun mielestä se olis hirveen fiksua kun siellä olis myös se ihminen, joka tekee sitä duunia täällä.  
Palvelumyyjä

Lisäarvona ruohonjuuritason edustuksella oli tarjottavanaan arjen ymmärrys. Monissa haastatteluissa juuri tästä haluttiin rakentaa oma asiantuntemuksen ja sen mukaisen statuksen dominionsa.

Eräs esimies Postissa kuvasi laajasti hyviä kokemuksiaan laajemman työryhmän kokoamisesta raskaan alueellisen muutoshankkeen tueksi. Myös läsnäolo muutoksia kokeneissa työyhteisöissä sekä panostus viestintään toimivat hänen mukaansa avaimina menestykselle.

H225: Se mikä siinä autto onnistumaan, niin ehkä se oli sitä, kun ite kiers koko tän alueen ja tapas jokaisen ketä tää tuli koskemaan ja viesti meni kaikille samanlaisena. Siellä

---

60 Uutena terminä rinnalle on tarjottu esimerkiksi valmentavaa johtamista, jossa direktiovalta säilyy mutta tukien ja kuunnellen (Helin 1993, 105). Esimerkiksi Bruch ja Sattelberger pitävät keskeisenä tekijänä 1990-luvun alkupuolella käynnissä olleen lentoyhtiö Lufthansan massiivisen muutosprosessin onnistumiselle sitä, että henkilöstön kuuluvia kohdeltiin yksilöinä ja aktiivisina toimijoina. Huolimatta siitä, että edessä oli niin henkilöstövähennyksiä kuin etujen leikkauksiakin henkilöstön jäsenet otettiin alusta pitäen mukaan suunnitteluun. (Bruch & Sattelberger 2001, 254 - 255.)

ei tarvinnut naapurin naapurin ruveta ihmetteleen, että se sano meillä sitä ja sitten että ai, teillä sano niin.

Johtaja

Asiantuntijaryhmänsä uudelleenjärjestelystä vastannut johtaja puolestaan päätyi pitkän, koko henkilöstön osallistaneen suunnitteluvaiheen jälkeen varsin erilaiseen organisointiratkaisuun, kuin mitä oli itse aluksi suunnitellut.

H210: Itse asiassa porukka sai päättää viime kädessä että ne halus sit siihen tämmöset, tavallaan väliesimiehet tai tiiminvetäjät. Tää on ollut mun mielestä siinä mielenkiintoinen juttu, että aina huudetaan että organisaatiossa on liikaa väliportaita, [-] niin silti sit kun oikeesti laitettiin, fikset ihmiset [-] siihen tilanteeseen, niin kuitenkin haluttiin sillä tavalla lokeroita, että vastuut on olemassa.

Johtaja

Toisaalta osallistamisen ja osallistumisen motiivit olivat yhtä monenlaiset kuin tilanteetkin. Vattenfallissa henkilöstö rakensi keväällä 2004 pienen mittakaavan aluepolitiikkaa toimipaikkojen supistamisen ja toimintojen keskityksen ympärille.

H313: Meillähän oli siinä ryhmässä sitten sellasiakin henkilöitä mukana, jotka katso että he on siinä ryhmässä mukana sen takia, että he yrittää pitää sen työn täällä maakunnassa.

Asiantuntija

Visioon kiinnittyminen nousi haastatteluaineistossa esiin keskeisenä muutosta edistävänä muuta työyhteisöä osallistavana strategiana. Se toimi asemasta riippumatta hyvin muutosaktivisti-roolin käytössä. Uudistukselle luotiin tällöin oman työn piiriä suurempi tarkoitus ja samalla vakuutettiin myös lähiyhteisö kaukaisuudessa näkyvästä maalista, vaikka arkipäivät olivatkin eduista tinkimisen, työtahdin kiristämisen ja jatkuvan kouluttautumistarpeen täyttämiä<sup>61</sup>. Organisaation johto väisti kritiikin ja päivänpolttaviin ongelmiin tarttumisen vetoamalla tulevaisuudenkuvaan, johon oli yhteisesti sitouduttava.

H332: Mä odotan sitä että me pysytään sähköyhtiöitten kehityksen kärjessä, elikä mä haluan kyllä että mä oon töissä semmosessa energiayhtiössä että meillä sattuu ja tapahtuu ja me tehdään niitä juttuja ensimmäisenä. Se voi olla, että monesti niihin asioihin kompastuu ja muut sitten oppii meidän virheistä mutta kyllä mä silti haluan että me ollaan se edelläkävijä.

Esimies

Kuten edellisessä esimerkissä, visioon liittyi usein kangastus oman organisaation erinomaisuudesta ja halu rakentaa henkilöstön ylpeyttä työstään ja työnantajastaan. Puheen me-

---

61 Kotter ja Cohen huomauttavat, että pelkkä säästäminen ja kulujen karsinta on usein heikosti innostava visio henkilöstölle. Yksin esitettyinä leikkaustavoitteina se herättää vain levottomuutta ja vastarintaa. (Kotter & Cohen 2002, 70.)

muoto oli kuvaava: suurta tehtiin yhdessä. Tylerin ja Bladerin mukaan tällainen ylpeyden rakentamiseen perustuva strategia toimii erityisesti silloin, kun organisaatio toivoo jäseniltään yhdenmukaista käyttäytymistä (Tyler & Blader 2000, 167 - 168).

Samalla organisaation visioon nojaaminen voi tarjota henkilöstölle eräänlaisen turvasaarekkeen keskellä epävarmoja aikoja. Visio kangastelee vain niille, jotka aidosti onnistuvat vakuuttamaan itsensä sen realistisuudesta. Vision kautta johtaminen kuuluu olennaisesti moniin käsikirjoihin päätyneisiin muutosjohtamisen ohjenuoriin (Kotter & Cohen 2002, 11 sekä Hultman 1998, 181 - 184).

### **Operatiiviset strategiat**

Yläkategorioista neljäs, operatiiviset strategiat, on voimakkaan tuloskeskeinen ja koskee tavallisimmin koko ryhmää. Vaikka kaikki tutkimukseni yläkategoriar ryhmät ovat määritelmällisestikin toiminnallisia, korostuu operatiivisissa strategioissa itse tekeminen johdonmukaisuutena ja pitkäjänteisenä toimintalinjana.

Aikaulottuvuuden hyödyntäminen oli usein keskeinen osa toimintaa sekä edistävässä että vastustavassa tarkoituksessa. Vähittäin eteneminen pehmensi useissa aineiston tapauksissa muutosta ja lievensi vastarintaa.

H103: Ei tässä oo kahdessa vuodessa oikeestaan tapahtunut mitään. Pikkuhiljaa on lomakkeissa Mehiläisen logo ja värit ja nää, että se tulee niin luontevasti pikkuhiljaa, ettei mitään shokkia enää.

Työterveyshoitaja

Vähittäisen siirtymisen, eräänlaisen pehmeän laskun mahdollistaminen oli usein menestyksellä operatiivinen strategia. Esimerkkinä Postissa oli runsas pilottiprojektien käyttö, joka mallina oli osoittanut vahvuutensa. Johnson tosin huomauttaa, että joskus pilotti voi myös lisätä muutosvastarintaa: kaksi rinnakkaista järjestelmää, vanha ja uusi, voivat välittää sekavan ja kaoottisen kuvan tavoitetilasta (Johnson 1987, 164 - 165). Uusi aakkospohjainen lajittelu- ja jakelujärjestelmä oli Postin tuotannossa suuri muutos, jonka läpivienti oli huolellisesti kuitenkin vaiheistettu.

H226: Me aloitettiin kamalan aikasin siinä, ihan semmosella kevyellä tapailulla. Ja oikeestaan mitä nyt on käynyt myöhemmin niitä kohti läpi, varsinkin jotka on mennyt vähän keturalleen, miettinyt missä kohti ne eros toisistaan niin just se, että tosiaan annettiin riittävästi aikaa niitten käydä ne omat vaiheensa läpi.

Toimihenkilö

Kun lujaa kokemusta edellyttänyt reittipohjainen malli romutettiin, muutosvastarinta oli usein rajua, sillä ammattiyhdyksien yksi keskeinen lähde tuli jakajilla samalla nollatuksi. Pilotoinnin ja harjoittelun kautta eteneminen toi epäilevässä tiimeissä usein parhaat tulokset. Toinen aikaan kiinnittyvä operatiivinen strategia liittyy toiminnan osien priorisointiin. Jotkut toiminnan alueet selvisivät hetken vähemmälläkin energialla eräänlaisena ylläpitona, jolloin organisaatio sai suunnata voimansa muutokseen. (Vertaa Pfeffer 1992, 230 - 237 ja Clausewitz 2002, 313 sekä Moss Kanter 1983, 122 - 123.)

Ajan pelaaminen saattoi toimia hyvin myös tehokkaana vastarinnan mallina. Mehiläisen ketjutoiminnan rakentaminen edellytti monien aiemmin paikallisesti johdettujen toimintojen yhdenmukaistamista. Tahmea eteneminen oli johdon kannalta joskus turhauttavaa.

H108: Hän leikki tällasta niinku hyvin myötäilevää, hyvin vaiteliasta kaikissa projektin vaiheissa, joita olis siis miljoona. Otti hirveen vähän niinku osaa keskusteluun, myhäili, anto ymmärtää, että hän itse asiassa on sitä mieltä, että tää on ok. Eikä ainakaan näkyvästi vastustanut, mut sit ihan kalkkiviivoilla kun piti ruveta tekemään asioita ihan toden teolla, niin otti roolin, että tätäks tää tarkoittaa, että mä en ollenkaan ymmärtänyt. [-] Hän otti tämmösen selkeesti sivuunjäättytyjän roolin ja sillä tavalla ajatteli pitää peitonreunasta kiinni. [-] Että hän ei halunnut leimautua muutosvastarintaiseksi vaikka itse asiassa oli sitä, mitä suurimmassa määrin!

Johtaja

Aikaulottuvuus tuli esiin käytännön tilanteissa usein ääripäissä, viivyttelynä tai kiirehtimisenä. Etenkin johto tai luottamushenkilöt saattoivat nähdä pitkittämisestä koituvan merkittävää hyötyä omille tavoitteilleen.

Toisenlainen operatiivinen strategia, paineensietokykyyn perustuva taipumattomuus, oli eräs organisaation vähemmistöryhmien suosima vastarintamuoto. Taka-ajatuksena oli sallia tilanteen kärjistyminen ja luottaa siihen, ettei yksittäistapausten merkeissä johto ollut lopulta valmis tyhjentämään koko panosvarastoaan.

H315: Mut sitten kutsuttiin meidän osaston tai yksikön päällikön huoneeseen ja ilmoitettiin että mulla olis vakipaikka Turussa. Niin mä katoin suu auki varmaan, että en mä sinne lähde. [-] Juu en mä pistä nimeeni. En sen jälkeen kuullut mitään. No, sitten meni taas vähän aikaa, niin sitten sitä tarjottiin uudestaan. [-] Niin mä sitten sanoin, että.. et joo että uskokaa nyt jo että jos te haluatte kerran minusta eroon päästä niin sanokaa irti. Toimihenkilö

Keskeinen toiminnallinen strategia liittyy itse työsuoritteiden laadun ja määrän sääntelyyn. Tämä vaihtoehto oli etenkin tuotannollista työtä tekevien Vattenfallin asentajien ja Postin tuotannon ja palveluverkoston henkilöstön käytössä. Johto oli asetelmasta tietoinen paremmin, kuin henkilöstö usein aavistikaan.

H206: Varmaan siellä haistatellaan ja tehdään hitaammin ja jätetään ehkä joku määrä postista tarkotuksella, vaikka normaalisti ehdittäis ihan hyvin niin tänään ei ehditty millään ja tuli väkisin ylitöitä että sitä ns. italialaista... jos sanotaan tällain rumasti.

Johtaja

Vastarinta työtahtia säatelemällä tuli lähes aina myös työnantajan tietoon. Varsin usein johto tavallaan hyväksyi hiljaisesti *italialaisen* olemassaolon. Se nähtiin tällöin työntekijöiden monopolisoimaksi hallinnan muodoksi, joka kuitenkin ei rapauttanut liikaa organisaation toimintaa. Johto myös usein vältti puuttumasta tilanteeseen välttääkseen ärsyttämästä henkilöstön edusmiehiä tarpeettomasti pienessä kysymyksessä.

Korvaamattomuuden tavoittelu ilmeni erityisesti erityistehtävissä toimivien yksilöiden tai asiantuntijaryhmien harvoin käytettynä operatiivisena strategiana oman aseman sementoinnissa. Organisaatioiden johto tunnisti usein karvaista kokemuksista oppineena tämän vastarintamuodon riskit.

H347: Minäpä nyt kasaan tähän itselleni nämä kaikki asiat, joista kukaan muu ei tiedä yhtään mitään, ja silloin minä olen korvaamaton. Ja se on äärimmäisen paha juttu, jos näin pääsee, se on suuri rikos oikeestaan työnantajaa kohtaan, jos tietoisesti rakentaa tältä pohjalta sitä omaa osaamistaan.

Johtaja

Korvaamattomuuden tavoittelua vahvisti ennen kaikkea tiedon panttaus kollegoilta ja johdolta. Mitä vähemmän muut tiesivät työroolin vaativuudesta ja todellisesta kuormituksesta, sen turvatummalta asema saattoi tuntua.

H108: Tieto on valtaa tämmösessä organisaatiossa. Mä nään sen hirveen selkeesti. [-]  
Siihen suhtaudutaan jotenkin niin, että mä en voi kertoa kenellekään.

Johtaja

Esimerkiksi Haapakorpi kuvaa kiinnostavasti sitä, miten eri ammattiryhmät vahvistavat omaa identiteettiään korostamalla erityistä pätevyyttään suhteessa muihin. Muut ryhmät esitetään tällöin helposti vähemmän ammattilaisina, vähemmän asiantuntevina. Tällaiset erottelut aiheuttavat samalla kuitenkin ammatillisten ryhmien välisen vuorovaikutuksen hankaloitumista. (Haapakorpi 2004, 10.) Jakolinjat me-ne -akselilla esiintyivät aineistossani erityisesti Vattenfallin asentajien kuvatessa epäilevää suhdettaan alihankkijoiden, entisten kollegoidensa, työn laatuun ja Postin palvelumyyjien arvioidessa kioskipostien ammattitaitoa. Kuten todettu, lausuntojen taustalla vaikutti kuitenkin lähinnä pyrkimys estää oman työn statuksen inflatoituminen ja mahdollinen uhkaavalta tuntunut ulkoistus. Vastakkainasettelutilanteessa syntyy usein pahan kierre, jossa yhden henkilöstöryhmän ominainen toiminta vahvistaa muidenkin ryhmien vastakkaisia strategioita (Ranki 2000, 184).

Korvaamattomuuden vaikutelmaa voi pyrkiä tehostamaan myös ilman todellista perustetta. Kun irtisanottavien nimelistaa mietittiin, saattoi joku päättää pelastautua omaksumalla ylipuurtajan roolin. Tämä herätti lähiympäristössä pahennusta, sillä toimintamalli nähtiin suullisella tavalla opportunistisena.

H110: Mut meillä on semmosia jotka sitten uurastaa pyyteettä omalla ajalla tuolla vaan nysvää jotain ja tekevät itsestään tietynlaisen, vähän marttyyrin. Ja voitottelevat ja niitten työaika oikeestaan kuluu välillä siihen voitotteluun.

Sihteeri

Aiemmin kuvatut suojaautuvat toimintamallit toteuttivat toisinaan juuri tällaista korvaamattomuuden strategiaa. Vaikutelma ylöspäin ratkaisi, vaikka työtoverit monesti näkivät esityksen aidot tavoitteet.

Muutosjohtamisen operatiivisista strategioista ehkä epäonnisimpana nousi aineistossa esille muutoksen ulkoistaminen konsulteille ja projektiryhmille. Tällöin organisaation johto pakeni aloittamaansa uudistusta joko kykyjen tai uskon puutteessa. Vaikuttimista kumpikaan ei ollut omiaan lisäämään henkilöstön motivaatiota.

H311: Jos se on joku isompi projekti niin alkuvaiheessa oli kymmenen konsulttia ja viis meitä ja nyt on viistoista meikäläistä ja kaks konsulttia. Eli se oli täysin konsulttivetosta, silloin se näky talousluvuiltakin.

Päällikkö

Myös esimiehet itse tunnistivat konsulttivetoisuuden riskit. Moni teki jo pilaakin menneistä ylilyönneistä.

H209: Postissakin on luotettu liian paljon kun on vaikee juttu, mä otan aina ulkopuolisen konsultin joka tulee kertomaan ja sitten mä voin istua siellä pöydän takana ja mä nyökyttelen että konsultti on ihan oikeessa... [-] Periaatteessa että jos mä oon jotain muutosta ajamassa, niin se pitää mun itte kertoa. [-] Jos joku ulkopuolinen käy kertomassa, kaverit tulee että olipa taas, viisaita puhuttiin mutta jatketaan entiseen malliin.

Johtaja

Konsulttien käytössä oli toisinaan omat hyötynsäkin, kuten moni haastatteleman johtaja ja esimies painotti. Tällöin konsulttiapua haettiin esimerkiksi organisaation tabujen rikkomiseen tai valtapoliittisesti herkkiin tilanteisiin<sup>62</sup>. Ulkopuoliselle oli sallittua tarttua asioihin, jotka organisaation sisältä päin käsiteltyinä olisivat todennäköisesti johtaneet aloitteen halvaantumiseen.

---

62 Konsulttien roolista valtapeleissä kirjoittaa valaisevasti esimerkiksi Pfeffer (Pfeffer 1992, 249 - 254).

Kokoava näkökulma strategioihin avautuu tarkastelemalla niitä edellisistä luvuista tutuilla ulottuvuuksilla. Milloin toiminnan suunnitelma rakentuu virallisten organisaation puitteiden varaan, milloin taas toimijat rakentavat ryhmän kokeman solidaarisuuden tai yksilöllisen strategian varaan? Edellä esitetyt strategioiden yläkategoriat ulottuvuuksineen voi tiivistää seuraavaan taulukkoon.

**Taulukko 17 Tiivistelmä strategioiden yläkategorioista ja niiden keskeisistä ulottuvuuksista**

Toiminnan kehys	Virallinen organisaatio	Epävirallinen organisaatio, työyhteisö
Ehdoton hallinta tai informaatio	Virallistavat Osallistavat	Operatiiviset
Epätasainen hallinta tai informaatio	Osallistavat	Perustelevat Operatiiviset

Luonne		
Vuorovaikutus- keskeiset	Osallistavat	Perustelevat
Tuloskeskeiset	Virallistavat	Operatiiviset

Osallistavat strategiat toteutuvat aina virallisen organisaation puitteissa, olipa hallinnan tai informaation jakautumisesta ja tasapainosta selvä käsitys tai ei. Virallistavat strategiat tulevat kyseeseen virallisen organisaation puitteissa ja vain, kun hallinnan ja informaation hallinnassa koetaan selvä ylivoimatilanne. Samaten epävirallinen organisaatio houkuttelee operatiivisiin strategioihin riippumatta siitä, miten selvästi voima- ja informaatio tilanteessa keskittyvät. Perustelevat strategiat sen sijaan esiintyvät yleisimmin silloin, kun tilannekuvan muodostaminen on osapuolille vaikeaa. Argumentaation tehtävänähän on vakuuttaa ja selittää teot, voittaa epävarmat puolelleen. Virallisen organisaation strategioista osallistavat ovat vuorovaikutuskeskeisiä ja virallistavat taas tuloskeskeisiä. Epävirallisen organisaation leimallisista strategioista vuorovaikutukseen painottuvat perustelevien strategioiden yläkategoria ja tuloksiin taas operatiivisten strategioiden yläkategoria.

Organisaatioissa esiintyvään strategiseen käyttäytymiseen ovat varsinkin 1990-alun laman jälkeen tarttuneet Suomessakin monet tutkijat. Omassa tutkimuksessaan Ranki tunnistaa yksilöllisen ja yhteistoiminnallisen selviytymisstrategian lisäksi kilpailullisen lähestymisvaihtoehdon (Ranki 2000, 163). Eri henkilöstöryhmät noudattavat hänen mukaansa perimiltään hyvin erilaisia selviytymisstrategioita. Rankin aineistossa johtavissa asemissa toimivien menetelmänä oli maineen ja aseman turvaaminen, mikä näkyi käytännössä esimerkiksi verkoston ja suhteiden hoitona, valtapeleinä sekä moitteiden välttämisenä<sup>63</sup>. Asiantuntijat pyrkivät puolestaan selviytymään osoittamalla pätevyyttään organisaatiossa, mikä johti kilpailullisuuteen ja laatutason madaltamiseen. Organisaation ruohonjuuritasolla teollisuustoimihenkilöt taas ottivat strategiakseen oman tarpeellisuutensa osoittamisen korostamalla esimerkiksi kiireisyyttään ja suhtautumalla tällä perusteella kehitysaloitteisiin varautuneesti. Vaikutusvallan saavuttaminen korostui luottamushenkilöiden selviytymisstrategiana. He käyttivät saamiaan tietoja turvatakseen asemansa ja alkoivat Rankin esittelemässä tapauksessa lopulta vastustaa lähes kaikkia muutosaloitteita. (Ranki 2000, 128 - 148.) Yritystä kohtaan koetun sitoutumisen vähentäminen, taustan varmistelu ja suojautuminen uhilta sekä ryhmäkuntien sirpaloituminen olivat sen sijaan yhtä hyvin kaikista Rankin tutkimista ryhmistä tunnistettavia strategioita (Ranki 2000, 148 - 156). Rankin esittämä henkilöstöryhmien erilaisia lähestymistapoja koskeva tulkinta saa ilmeistä vahvistusta omasta tutkimuksestani. Niiden pohtimisen ei tässä yhteydessä kuitenkaan saa antaa peittää alleen sitä yksilö- ja ryhmäkohtaisesti varsin paljon monimutkaisempaa ketjua, jolla organisaation muutosta edistävät ja vastustavat toimet saavat muotonsa. Egrin mukaan juuri yksilöille ja ryhmille erityiset suhtautumiset valtaan, tietoon, identiteettiin ja ideologioihin synnyttävät omanlaisiaan vastarinnan strategioita, joiden teho riippuu aina tilanteen kontekstista (Egri 1994).

Solidaarisuuden määrää ja muotoa koskevan pohdinnan rinnalla yhtä relevantti on kysymys solidaarisuuden puuttumisesta. Omassa aineistossani yksilöllisiin toiminnan strategioihin kannustivat kiristyneet työntekijä-työnantajasuhteet sekä pitkään jatkuvat epävarmuuden jaksot. Yksilöllisyyteen ohjaaminen tai ryhmäerojen korostaminen voi joskus olla tietoista strategista toimintaa (Pfeffer 1992, 52 - 53). Tällöin johto voi pyrkiä sulattamaan vastarintaa esimerkiksi maalaamalla houkuttelevia kuvia vaa'ankieliryhmän tulevasta asemasta ja manipuloimalla sen identiteettiä (Harrison & Laberge 2002).<sup>64</sup> Tällaisia kuvioita saattoi haastatteluaineistossani tunnistaa esimerkiksi tilanteissa, joissa johto painosti sinänsä oikeutetusti uusia esimiesasemaan nostettuja toimihenkilöitä valitsemaan asemansa työnanta-

---

63 Kotter ja Cohen erottelevat kiinnostavasti muutostilanteissa ilmeneviä karikatyyrisiä johtajarooleja, jotka vertautuvat varsin pitkälle koko henkilöstöön ulottamiini muutostoimijarooleihin (Kotter & Cohen 2002, 149).

64 Haslam nostaa esiin näihin ryhmärajoihin kohdistuvina lähestymistapoina neljä pääryhmää: dekategoriisaation, rekategoriisaation sekä kaksoisidentiteetit (Haslam 2001, 181 - 191).

ja- ja työntekijänäkökulmien väliltä. Tästä puhuin jo edellä toiminnan kätkeytyihin muotoihin lukeutuneen suojautuvan toiminnan yhteydessä.

Omassa aineistossani oli mukana useampiakin kuvauksia organisaatiomuutoksia seuranneista työyksiköiden yhdistämisistä tai hajottamisista. Näissä tilanteissa jäsenet hakivat asemiaan osana uutta vielä keinotekoista yhteisöä ja joko etsivät tukea vanhoista kokoonpanoista tai ottivat etäisyyttä näihin. Muutosta kannattavat ja vastustavat käytännöt sekä näiden taustalla vaikuttavat strategiset kuviot yhdistyivät kiinnostavalla tavalla toimijan kokemaan omaan asemaan muutoksessa. Mitä vahvemiksi haastateltu koki omat mahdollisuutensa, sitä innokkaammin hän työntyi muutoksen etunenään ja otti etäisyyttä entiseen asemaan ja toiminnan puitteeseen. Syy-seuraussuhteen tunnistaminen oli haastavaa: oliko myötämielisyys tulosta muutosmyrkyssä menestymisestä vai edellytys sille, ja ajautuiko vastaan haraava vääjäämättömästi kohti epäedullisempia asemia vai oliko oppositio vasta seurausta takaiskuista. Myös tätä halusin tutkimuskysymysteni puitteissa selvittää, joskaan yksiselitteisen vaikutussuhteen tunnistaminen vuorovaikutuksellisten tilanteiden sarjoissa ei liene mahdollista.

Edellinen karrikointi istuu hyvin Haslamin tarjoamaan selitykseen, jonka mukaan fuusioituvien ryhmien käyttäytymismallit riippuvat pitkälti niiden statuksen ja ryhmärajojen läpäisevyyden yhteisvaikutuksesta. Matalamman statuksen ryhmään kuuluvat valitsevat todennäköisemmin yksilöllisiä toimintastrategioita, mikäli pääsy korkeamman statuksen ryhmään on edes teoriassa mahdollinen. Mikäli ylenemispolku on suljettu, ovat kollektiiviset raja-aitaa liudentamaan pyrkivät toimintastrategiat tavallisempia. Vastaavasti korkeamman statuksen ryhmään kuuluvat pyrkivät säilyttämään etäisyyden toiseen ryhmään korostamalla sen matalampaa statusta. Mitä avoimempi kilpailutilanne on, sitä näkyvämpiä haasteet ja hyökkäykset raja-aitaa vastaan tai sen puolesta ovat. Vakiintuneessa tilanteessa toimintakin on hienovaraisempaa ja vähemmän näkyvää. (Haslam 2001, 38 - 39 ja 292 - 293.) Esimerkiksi muutamilla paikkakunnilla esiintynyt Mehiläisen lääkärinasema- ja työterveyshuoltohenkilökunnan välinen voimamittelö kävi malliesimerkiksi ryhmien välisten statuserojen ja -rajojen hakemisesta. Tällöin erityisesti työterveyshuollon hoitohenkilöstö alleviivasi omaa merkitystään kannattavina tuloksentehtäjinä, ja muun vastaanotto toiminnan hoitohenkilöstö taas kuvasi edellisiä oman organisaationsa loisina, jotka menestyivät muiden luoman työn varassa ja pyrkivät näin aiheetta erikoisasemaan.

Strategian valitsija joutuu hyväksymään lähes aina annoksen epävarmuutta. Johtamisen ja vastarinnan strategioita erottaa ilmeisellä tavalla se, että jälkimmäiset joutuvat tyytymään paljon suppeampaan informaatioon ja niukempiin hallinnan resursseihin. March ja Simon korostavat tilanteen hahmotuksen ja erilaisten toimintavaihtoehtojen seurausten sekä riippuvuussuhteiden tuntemisen merkitystä strategian valinnalle (March & Simon 1993). Wicksin mukaan toimijat ovat monesti valmiita ottamaan henkilökohtaisia riskejä suurem-

man voiton toivossa. Samalla monet organisaation kannalta edulliset käyttäytymismallit tarjoavat kuitenkin hyvin vähän - jos lainkaan - hyötyä niihin osallistuville. Samalla tavoin vaikeaksi osoittautuu usein haitallisten toimintamallien sanktiointi. (Wicks 1998.) Näillä oletuksilla epävarmuus ja puuttuva kuva tilanteesta kannustaisivat vain opportunistisiin. Oma aineistoni ei kuitenkaan tarjonnut tukea näin suoraviivaiselle tulkinnalle, vaan toimintaan johtava päättelyketju oli lopulta paljon useamman tekijän summa.

Alussa strategian määritelmän tarjonneelle Clausewitzille strateginen menestys on yhtäältä taktisen voiton onnistunutta valmistelua ja toisaalta tämän voiton käyttämistä hyväksi jatko-toimissa.

Mitä useampia tapahtumia strategia on pystynyt toimenpideyhdistelmillään vetämään voitettujen taistelun jälkeen sen seurausten piiriin, mitä enemmän se silloin saa haltuunsa romahtavista raunioista, joiden perustaa taistelu on järkyttänyt, [-] sitä mainiommin se menestyy.

(Clausewitz 2002, 187.)

Huolimatta taustalla vaikuttavasta suunnitelmallisuuden ja pitkäjänteisyyden asteesta strateginen toiminta on merkitykseltään toissijaista tavoitteisiinsa nähden.

Voitto eli taktinen menestys on alkuaan strategiassa vain keino ja loppujen lopuksi tavoitteena ovat asiat, jotka johtavat välittömästi rauhaan.

(Clausewitz 2002, 80.)

Strategian ja taktiikan ero on puhtaimmillaan ehkä sitä, että taktiikan menestystä on tilanteessa voittaminen, kun taas strategian oikeellisuuden voi arvioida vain viimekätisen lopputuloksen kautta. Seuraavan lyhytjänteisempää, taktista toimintaa kuvaavan luvun päätteeksi vertailen vielä tarkemmin strategioiden ja taktiikoiden ominaispiirteiden eroja.

#### 7.4 Taktiset siirrot

RH206a: Mäkin oon niin kauan tässä hommassa ollut ja oon erilaisia työnantajia ja päälliköitä nähny, niin kyllä niiden henkilökohtaiset ominaisuudet on niin paljon erilaiset, että toisten kanssa pärjää niinku toisenlaisella taktiikalla ja toisten kanssa ei.

Luottamusmies

Julkiset ja kätkeytetyt toiminnan muodot toteuttivat edellisessä luvussa strategioita, jotka olivat pitkän ajan ohjelmia tavoitteiden saavuttamiseksi. Joskus kyseessä oli kuitenkin irtonaisempi taktinen toiminta, joka pyrki pikemminkin käsillä olevan ongelman välittömään voittamiseen tai eräänlaiseen pikavoittojen metsästämiseen. Taktiikan maalina oli tilanteen nopea ratkaisu ilman kehyksen ulkopuolelle suuntaavia pyrintöjä.

Strategian ja taktiikan erottelua voi edellisen määritelmän lisäksi hakea monella muullakin ulottuvuudella. Esimerkiksi de Certeau tekee kiinnostavan toimintasäteeseen liittyvän eron strategisen ja taktisen käyttäytymisen välille: edellinen kuuluu niiden keinovalikoimaan, joilla on valtaa, jälkimmäinen taas niille, joilta sitä puuttuu. Mitä heikompi on toimijan valta tilanteessa, sitä enemmän strategia kääntyy taktiikaksi. De Certeaulle taktiikka on laskelmoitua toimintaa, jota leimaa kunnollisen viitekehyksen, locuksen, puute. Taktiikka määräytyy vallan puuttumisena, aivan kuten strategia organisoituu oikean vallan läsnäolosta. Taktiikkaan päätyvällä ei ole yleisen strategian tarjoamia vaihtoehtoja tai kykyä rakentaa vastatoiminnasta ehjää ohjelmallista kokonaisuutta. (de Certeau 1998, 36 - 38.) Erotteleva tekijä ei näin nähtynä olisikaan horisontin pituus vaan täsmällisemmin mahdollisuuksien ja kykyjen niukkuus.

Toisaalta strategian suuruuden voi de Certeau mukaan samalla nähdä sen heikkoutena. Arkiset toimet tarjoavat helpon areenan taktisille tempuille, joilla heikot ajavat ovelasti asiansa vahvojen sanelemassa järjestyksessä (de Certeau 1998, 40)<sup>65</sup>. Torjunnan sijaan alistetussa asemassa olevat voivat tuhota hallinnan muodot kääntämällä ne palvelemaan sellaisia uusia tarkoituksia ja lainalaisuuksia, tapoja ja sitoumuksia, jotka ovat vieraita kolonisovalle ja pakottavalle järjestelmälle (de Certeau 1998, 32). Jos de Certeau esimerkistä poistaa retorisen dramatiikan, vaikuttaa se perimmiltään melko uskottavalta. Myös käsillä oleva aineisto tarjosi tästä lukuisia esimerkkejä.

de Certeau määritelmä on tällä kertaa kuitenkin läsnä vain strategian ja taktiikan eron piirtäjänä. Tämän tutkimuksen lähtökohtana ei nimittäin tyydytä se rajaava dikotomia, että taktiikat kuuluisivat vain organisaation ruohonjuuritasolle strategioiden ollessa esimiesten ja johdon työkaluja. Foucault'lainen lähestymistapa valtaan on sitoutunut ajatukseen vallan tilanteisuudesta; valtdynamiikka muotoutuu uudelleen ja uudelleen vuorovaikutussuhteissa, ei organisaatiokaavioissa. Alistaisuus hierarkiassa on siis aivan eri asia kuin vallan puute. Käyntikortin vähäpätöinen nimike ei yksin pakota ketään taktiikkaan, vaikka pian esittelemäni havainnot ohjaavatkin tulkitsemaan, että asemalla ja hallinnalla on de Certeau päätelmää osin tukeva yhteys toiminnan muotojen valintaan julkinen-kätkeyty- ja strateginen-taktinen-akseleilla.

Strategioita ja taktiikoita on mahdollista aineistoni perusteella erotella karkeasti myös niiden fyysisten taustojen kautta. Organisaation näyttämöillä taktiikoille oli leimallista esiintyä epämuodollisissa yhteyksissä samalla, kun strategioiden taustana olivat tavallisimmin organisaation virallisemmat foorumit (vertaa Goffman 1986(1974)). Taktiikat elivät käytä-

---

65 Vertaa aiempi keskustelu kätkeytyistä käsikirjoituksista heikko-osaisten apuna (Scott 1990, ja 1985).

villä ja kahvihuoneiden epävirallisissa kohtaamisissa strategioiden tullessa vaikuttaviksi kabineteissa ja kokousyhteyksissä.

Muutoksiin liittyvässä arkipäivän taktisessa toiminnassa voi aineistossa tunnistaa neljä keino­tyyppien yläkategoriaa: *yllätykselliset taktiikat*, *kaksoisagendat* ja *neuvottelevat* sekä *konfliktoivat taktiikat*. Useimmat näistä tarjoavat vaihtoehtoja sekä muutosta edistävään että vastustavaan käyttäytymiseen.

### **Yllätykselliset taktiikat**

Yllätyksellisistä taktiikoista hyvänä esimerkkinä on shokkiviestintä, johon myös tutkimani organisaatiot tietoisesti tai tahattomasti toisinaan päätyivät. Olennaista on erottaa ne tapahtumasarjat, joissa kyseessä todella oli taktiikka harkitun etenemistavan mielessä. Enemmistönä tuntuivat nimittäin olevat tilanteet, joissa shokkiviestintään päädyttiin pikemminkin kiireestä johtuvan tapaturman kautta. Nämä eivät kuitenkaan kuulu taktisen toiminnan tarkastelun ytimeen.

Esimerkkinä shokkiviestinnän vaikutuksesta avointa kritiikkiä ja kysymyksiä vaimentavana toimintamallina oli tilanne, jossa tieto oman toimipaikan supistamisesta tuli henkilöstölle yllätyksenä.

H301: Kalvolla lukkee sitten, [-] että suunnitellaan että asiakaspalvelu jatkossa toimii näillä paikkakunnilla. Ylivieska puuttuu kokonaan. No me kaikki toljotetaan siellä asiakaspalveluihmiset. [-] Kukkaan ei puhu mitään. Meidän vetäjä kyssyy meiltä että onko mitään kysyttävää [-] Siinä tilanteessa tietty oltiin vähän ämmillään ja ruvettiin sitten vähän ajan päästä kyseleen.  
Palveluneuvoja

Hämmennys ehkäisee julkisia protesteja tehokkaasti. Samalla äänettömyys toimii hiljaisen hyväksymisen merkinä. Ratkaisu tulee vahvistetuksi, kun sitä ei vastusteta. Paremmin informoitujen esimiesten näkökulmasta pitkällisempään käsittelyyn ei esimerkin tilanteessa ymmärrettävästi ollut tarvettakaan. Heille asia oli jo selvä.

H318: Hän vaan sanoi, että tiedotustilaisuus on ohi ja töihinne siitä. Ei annettu minkäänlaista aikaa siinä sitä asiaa porukalla kertoa.  
Palveluneuvoja

Haastattelulausuntojen arvioinnissa suhteessa organisaatiosta annettaviin arvioihin on hyvä säilyttää tietty kohtuullisuus. Suurille organisaatioille saattaa olla ominaistakin portaittain tiedonkulku ja viestin katkeaminen matkalla. Lopulliset tilanteet muodostuivat usein viestinnästä vastaaville esimiehillekin niin yllättäen, että tyylistä oli vaikea saada huippupistei-

tä. Postin toimintojen uudelleenjärjestely näkyi palvelupisteiden henkilöstölle ajoittain samaan tapaan vaikeasti ennakoitavana prosessina kuin Vattenfallin verkoston tehostaminenkin.

H243: Mä en ollut paikalla kun kopisevin koroin tuli yksi toisen piirin kenttäpäällikkö ilmottamaan mitä tapahtuu. Kun henkilö, joka oli aamuvuorossa, [-] pasmat meni täysin sekasin, paniikkitilanne, ei pystynyt hoitaa hommia, konttorin aukeaminen myöhästy eli se oli tosi surkeesti hoidettu. Mä ihmettelen kun mä lähin ruokatauolle koulusta, mulle oli tullut 16 puhelinsoittoa sieltä töistä.

Palvelumyyjä

Palvelupisteen tehot nousivat, mutta samalla sen jäljelle jääneelle henkilöstölle syntyi yhteinen muisto mustasta maanantaista. Samalla tavoin yllätykseen perustui asioiden jyrääminen, joka tosin vaati toimijalta ruohonjuuritasoa korkeampaa organisatorista asemaa. Valmiiden esitysten vieminen läpi keskusteluitta leimasi erityisesti rakenteiltaan uudistuvien organisaatioiden korkeimman johdon tapaa hakea pikaista ratkaisuja kriittisiin ja eniten intressejä sisältäviin kysymyksiin. Ihanne keskusteleavasta päätöksentekokulttuurista oli laajasti tunnistettu mutta tiukan paikan tullen yhtä helposti väistyvä.

H209: Porukoiden kanssa oltiin työseminaarissa, jossa meillä oli tehtävänä miettiä tätä organisointia, niin käytiin semmonen neljän tunnin ryhmätyö suurinpiirtein ja sitten todettiin että tuota tää pitäis nyt jonkun vetää kalvolla yhteen, ja kuka sen esittää. Niin mä sanoin että itse asiassa mulla on täällä valmiiks tehty ja mä otin ne mun omat paperit ja näytin miten. [-] Mulle tuli vaan mieleen että olinko mä sitten niin dominoiva siinä ryhmässä, että minä pidin oman kantani siinä mallissa. Mut se kuitenkin kävi niin että samalla organisoitu koko Suomi.

Johtaja

Haastatteleman johtaja poti aavistuksen verran huonoa omaatuntoa suoraviivaisuudestaan, mutta perusteli tapahtumasarjan oikeutuksen toisaalta sen vaikuttavuudella. Tarkoitus pyhitti keinot.

Muutoksen johtamisessa monet esimiehet ja johtajat tunnistivat eräänlaisen rekyyli-ilmiön, kohteen taipumuksen palata kohti entisiä sijojaan. Tämän oletuksen pohjalta hiukan yliviritetty muutostoimenpide takasikin lopulta optimaalisen tuloksen. Ylilyöntien kautta parhaaseen tasapainoon pyrkiminen kuvasi erästä johtamisen lähestymistapaa.

H129: Me ollaan tultu todella sellasesta jokaisessa meissä asuu pieni terveyskeskus - maailmasta, liike-elämän taloudellisten realiteettien aikaan. Ei muutos kuitenkaan synny jos ei se mee se heiluri sinne vähän yli monesti, ja sitten löydetään se tasapaino.

Johtaja

Johtajan mukaan shokkihoito oli paras tapa tarttua asennetason pulmiin. Tähän turvavaran hakemiseen palaan myöhemmin yhdeksännessä pääluvussa pohtiessani muutosta organisaation kaupankäynnin areenana.

Joissakin tilanteissa muutoksia oli aineisto-organisaatioissa pakotettu läpi räjäyttämällä entinen toiminta tavalla, jossa uudistuminen oli ainoa selviämisen mahdollisuus. Vattenfallissa puhelinpalvelun rationalisoinnissa oli päädytty rankkoihin keskittämiskäytäntöihin ja tiukkoihin työhajeisiin. Räjäytystaktiikka edusti useimmissa tilanteissa kuitenkin paljon konservatiivisempaa liikkeenjohdon näkemystä, jossa työntekijän ja työnantajan etujen vastakkaisuus hallitsi <sup>66</sup>. Vastarinnan murskaaminen on Takalan mukaan tehokas tapa alistaa tilanne hallintaan, mutta näin käsitelty organisaatio jää helposti ilman luovuutta eräänlaiseksi poltetuksi maaksi (Takala 2002). Yllätystaktiikat tarjoavat nopeita ulospääsyjä etenkin kovien uudistustarpeiden edessä. Ne eivät kuitenkaan malta katsoa omaa tilannettaan pidemmälle ja voivat juuri siksi organisaation jäsenten osalta johtaa pinnan alla juuri päinvastaiseen odotukseen jatkosta.

### Kaksoisagendat

Taktiikoiden toisessa yläkategoriassa, kaksoisagendoissa, toistuu julkisten ja kätkeytyneiden toiminnan muotojen yhteenpunoituneisuus. Tilanne ei ole tulkittavissa loppuun asti yhdestä positiosta käsin. Hyvänä esimerkkinä oli muutosviestinnän ajoitus, jossa erityisesti postilaiset näkivät tarkoitushakuisuutta. Mielialoja ja työvihiytyvyyttä koetelleet jo kymmenkunta vuotta vaatineet tehostamistoimenpiteet tuntuivat toisinaan vahvistuvan aina lomasesonkien tai viikonlopun kynnyksellä.

H227: En mä tiedä onko se vainoharhasuutta, mutta musta tuntuu että siinä haettais semmosta, että ne pamautetaan silleen julki, että työntekijät ei oo sit niinku porukassa.

[-]

Jotenkin minusta tuntuu että ne aina nakutetaan silleen, että niinku ihmiset olis just, että ihanaa että lähdetään joululomalle tai juhannus on tulossa, lähdetään reissuun niin ”Kihh! Teille ei kyllä varmaan hauskaa oo että kyllä myö järjestetään silleen!”

Toimihenkilö

Aina johdon viestintäkäytäntöjä kohtaan tunnettu epäusko ei ollutkaan aivan aiheetonta. Liikkeenjohdon taitoon lasketaan myös kyky operoida usealla rintamalla voiton varmistamiseksi. Esimerkiksi Kotterin mukaan johtajilla on usein julkilausutun ohjelman lisäksi

---

66 Harvey-Jones tarjoaa muutosvastarinnan voittamiseksi varsin militanttia keinovalikoimaa: vanhoja toimintatapoja tukevien asioiden systemaattista eliminointia ja nujertamista, jolloin uusi menettely välittyy ainoana järkevänä tapana toimia. Kaikki organisaation vanhaa muotoa kannatelleet tukipilarit on tässä mallissa kaadettava, ettei vanha pesiydy nurkkiin. (Harvey-Jones 1991, 126.)

oma epävirallinen työjärjestyksensä, jota ei ole olemassa viralliseen julkisuuteen kuuluvina dokumentteina (Kotter 1983, 71).

Postin johdon näkökulmasta tilanteen etiikka olikin toinen. Joskus sinisilmäinen ja välitön viestintä olisi ajanut tilanteen työntekijäpuolen panttivangiksi. Kausivaihteluille herkässä liiketoiminnassa tällä olisi ollut kohtalokkaat vaikutukset.

H203: Kun mä esimerkiks keskustelin tänään just alueen pomon kanssa nin hän justiin totesi että pitäis tehdä tiettyjä muutoksia, mutta pidetään sordiino päällä niin kauan kunnes seuraava pääluottamusmies on valittu, ettei kukaan ehdokkaista saa pisteitä siitä, että lähtee tän tietyn muutoksen torpedoimaan.

Johtaja

Kaikki ajoitusratkaisut eivät suinkaan johtuneet työpaikan sisäisistä oloista, vaan varsinkin Posti eli tiukasti vuosikalenterin juhlapyhien rytmissä.

H203: Tietysti joululiikenne, meille vuoden tärkein, se suunnilleen vastaa kahta normaalia kuukautta. Ja ammattijärjestö aina taktikoi, että jos on jotain millä ne voi kiristää niin ne lataa asioita pöytään ja sanoo että jos näitä ja näitä ei saada sovittua niin joululiikenne ei hoidu kun ne tietää että se on Postille tärkeä, se on kaikille asiakkaille tärkeä asia niin sillä on niinku hyvä kiristää. Ja me sitten yritetään myöskin ajottaa muutoksia sillain että meillä ei oo tähän aikaan vuodesta isoja asioita neuvoteltavissa, ettei tule tällasta.

Johtaja

Kiinnostavaa näissä esimerkeissä on se, että sekä työntekijä- että työnantajaosapuoli kokiivat kumpikin olevansa tilanteessa ainakin osin vastapuolen armoilla. Puhujan näkökulmasta suuri osa parhaista korteista tuntui olevan pöydän toisella puolella, ja tarkkaan mietitty ajoitus koettiin ensimmäisessä tarinassa vallannäytön ja toisessa viisaan varovaisuuden ilmentymäksi. Klassinen peliteorian esimerkki niin kutsutusta vangin dilemmasta sisältää juuri saman varovaisuuden ja epäluottamuksen yhdenaikaisen ilmentymän: kumpikin osapuoli on valmis tyytymään pienimpään voittoon välttääkseen suurimman mahdollisen tappion.

Analyysin edetessä itseäni alkoi epäilyttää viestinnän ja toimenpiteiden ajoittamisen kuuluminen kaksoisagendojen alle; nehan olisivat voineet olla lähes yhtä hyvin yllätyksellisten taktiikoiden osa. Ratkaisevana tekijänä sijoituksessa pidin lopulta kuitenkin velvollisuuden täyttämisen ja ajanhetken tarkoitushakuisuuden yhteen nivoutumista tavalla, joka tuotti toiminnalle vähintään kaksi tarkoitusta. Kaksoisagendoja leimaa tyypillisesti juuri tämä päämäärien monitahoisuus.

Ajoituksella pelaaminen on samalla vaarallista peliä sisäisen viestinnän mekanismeilla. Valteen mukaan hyvä tiedotus on henkilöstön kokemuksissa jopa tärkein muutoksen onnistu-

miseen vaikuttava tekijä. Negatiiviset viestit leviävät hänen mukaansa organisaatiossa miltei yhdeksän kertaa nopeammin kuin neutraalit. (Valtee 2002, 61.) Sisäisen tiedotuksen kyky täyttää tiedontarpeet murrostilanteessa kohtasi kritiikkiä kaikissa kolmessa organisaatiossa. Kyseessä on tyypillisesti myös muiden organisaatioiden henkilöstötyytyväisyystutkimuksissa heikoimpia pisteitä saava osa-alue.

Kuten toiminnan kätkeytyjen muotojen saastuttavien käytäntöjen kohdalla esitin, suuressa organisaatiossa huhut lähtivät liikkeelle nopeasti erityisesti kaukana organisaation hallinnollisesta keskukselta olevissa tiiviissä työyhteisöissä. Huhuilla oli toisinaan roolinsa myös kaksoisagendojen mielessä. Päällimmäisen viestin alla piili tällöin myös muita tarkoituksia. Scottin mukaan huhu on enemmän kuin anonyymiä, lähteetöntä viestintää: se tarjoaa levittäjilleen keinon salaisten pelkojensa ja toiveidensa esiin tuomiseen (Scott 1990, 145). Huhu oli keino väistää riski siitä, että sanansaattaja olisi tullut ammutuksi tai tiedon julkistamisesta olisi sanktioitu.<sup>67</sup> Palautteen välittäminen anonyyminä oli kaikissa organisaatioissa virallisen tiedotuksen kannalta jopa ironisella tavalla varsin tehokasta sekä informaation leviämisen nopeuden että sen arvostuksen näkökulmista.

Omassa aineistossani harkitusti käsikirjoitetut pienoisnäytelmät olivat taktisten kaksoisagendojen kermaa. Organisaation julkinen luonne ja aiempi budjettiohjaus saivat hyödyn ja haitan laskelmat kääntymään entisessä liikelaitos-Postissa joskus pääläelleen erikoislaatusella tavalla, jota ammattiyhdistysliikkeeseen tuskin loppuun asti oivalsi.

H201: Tietysti se on isossa mitassa aina konkreettisen vastarinnan muoto kun porukka panee perseet penkkiin. [-] 90-luvun niin mehän koettiin, että kun porukka pani perseet penkkiin niin me säästettiin siinä päivän tai kahden paikka, että se oli selvää tuloa siinä mielessä. Ja nyt kun on tullut aika paljon selkeemmin tää myyntikulttuuri ja nähty että ne tulot tulee sieltä asiakkailta niin nyt oikeestaan vasta 2000-luvulla, meillä on aika vahvasti rasvattu tää koneisto, niin että me yritetään välttää näitä tämmösiä konflikteja, koska sehän samalla tietää asiakasiirtymiä talosta ulos.

Johtaja

Henkilöstöön liittyvistä prioriteeteista taas voitiin välittää vahva viesti epävirallisesti ilman suoraa valinta- tai leikkaustilannettakaan. Toisinaan riitti, että organisoinnilla luotiin olosuhteet, joissa oma-aloitteisen lähtemisen kynnys osalla henkilöstöstä hieman laski. Taustalla saattoi monesti olla puhdas sattuma, mutta vähäininkin suunnitelmallisuus muutti menettelyn luonteen taktiseksi piilokäsikirjoitukseksi.

---

67 Huolimatta huhujen vaikuttavuudesta organisaatioiden tilanteissa ja suhteissa eivät vielä ole yleistyneet varsinaiset työroolit, jotka toimisivat nimenomaan sisäisen tiedustelun tehtävissä antiikin Rooman delatores-ammattiryhmän tapaan (Guha 1983, 251).

H214: Ajatellaaks sitä kauheen aktiivisesti miten tehtäs semmonen tunnelma tänne, että kannattaa hakeutua muualle, ilman että sitä sanotaan. Mä en usko, [-] se on ollut semmonen tiedostamaton ja sitten onkin huomattu että no sehän onkin hyvä että ne nyt hakeutuu ja ehkä sille ihmiselle ei olis ollut roolia tässä uudessa kuviossa ollenkaan. [-] Haluaisin sanoa tietysti että se ei ole systemaattista eikä etukäteen ajateltua mutta mistä sitä tietää.

Asiantuntija

Kaikenlainen pelaaminen työsuhteilla tuli haastatteluissa eksplisiittisesti tuomituksi kaikissa henkilöstöryhmissä. Käytännössä esimerkiksi Postissa tunnistettiin kuitenkin tilanteita, joissa saneerattavien organisaatioiden työntekijöistä ei edes pyritty pitelemään kiinni. Vattenfallissa alueellisen toiminnan supistaminen oli johtanut samankaltaisiin kokemuksiin.

H306: Siitä lähti yli 20 ihmistä mun mielestä tältä alueelta vapaaehtosesti, ns. vapaaehtosesti.

Asentaja

*Niin sanotusti* vapaalähtöinen lähtö viittaa voimakkaasti markkinoituun eropakettiin. Vaikka tarjous oli antelias, asentaja piti sitä vastuuttomana, koska paikkakunnan ja lähiseutujen työllistymismahdollisuudet tiedettiin heikoiksi.

Kokemus toiminnan laskelmallisuudesta oli aineistossani esillä vahvasti erityisesti tehostamisohjelmien ja rakenneuudistusten koetteleman työntekijäportaon mielessä. Tämä indikoi osaltaan luottamuksen heikentymistä tai suoranaista epäluottamusta, joita aiemmin käsitteelin muutossuhteen lähtökohdan kannalta. Erityisen bysanttilaiselta kuulostivat Postin erään pääkaupunkiseudun palvelupisteen henkilöstön epäluulot sinänsä viattomanoloista toimintaohjetta kohtaan: sen mukaan asiakkaiden tekemistä palautuksista ei enää tulostettaisi kuittia eikä näin muodoin kirjattaisi asiakastapahtumaakaan. Riittävät määrä asiakaspalvelutapahtumia taas oli toimipisteen olemassaololle elinehto.

H220: Jos asiakas lähettää jollekin postimyyntifirmalle asiakaspalautuksen niin kyllähän se kuitti on hyvä olla, että jos ei mee perille niin, sitten on todiste siitä. Niin ei siinä ollut mitään perusteluita. Me vaan sit ajateltiin että se on siksi ettei sit näy ne asiakkaat. [-] Tuntuu että se oli siinä vaan periaatteena että saadaan vähemmän asiakkaita ja sitten kun ei käy, se on joku 80 asiakasta per myyjä per päivä, että jos se ei toteudu niin sit voidaan vähentää henkilökuntaa! [-] Sillähän noita perusteltiin noita osakaistamisiakin silloin. Että ei oo tarpeeksi asiakkaita niin ei tarvi olla niin paljon työntekijöitäkään.

Palvelumyyjä

Yhteistoimintamenettelyiden askelkuviot olivat taktisen toiminnan kulminaatiopiste monen työntekijän silmissä kaikissa kolmessa organisaatiossa. Usein sekä työnantaja- että työntekijäpuoli myös tunnistivat menettelylle organisaation epävirallisessa julkisuudessa lasketun

hauraan toiveen ja vakavan ennakko-odotuksen epäsuhdan. Kairisen, Uhmavaaran ja Finnen tutkimuksen mukaan jopa 80 prosenttia henkilöstön edustajista kokee vaikutusmahdollisuutensa henkilöstön vähentämistä koskevissa yhteistoiminta- eli yt-menettelyissä heikoiksi. Jopa 70 prosenttia henkilöstön edustajista ja 46 prosenttia työnantajan edustajistakin arvioi, että neuvotteluiden ratkaisu on jo ennalta päätetty. Tällöin paikalliset neuvottelut saatetaan käydä vain muodon vuoksi, vaikka linjaukset on tehty jo ylimmässä johdossa. (Kairinen & Uhmavaara & Finne 2005.)

Kaksoisagendoista esimies- ja johtoportaan käytössä oli alipanostus, joka arkipäivän kätkeytyä toimintana tuli esiin asian hautaamisena. Epämieluin projekti käynnistettiin toki ohjeen mukaisesti mutta vastuutettiin sattumalta jollekulle, jonka jo ennestään tiedettiin sortuvan työkuormansa alle.

H202: Ne on haudattu jonnekin isompien asioiden taakse tai sitten ne on annettu... sanotaan näin että niiden eteenpäin viemiseen ei oo panostettu riittävästi. Annettu esimerkiksi vaan se yhdelle henkilölle hoitaa jolla on muutenkin työkuormaa riittävästi niin siitähän yleensä seuraa se, ettei siitä valmista tuu.

Johtaja

Esimies oli näin suorittanut velvollisuutensa, ja epäonnistumisen syy jäi hämäämään tai valui komentoketjussa alaspäin. Tämä ratkaisu oli tuttu monille haastateltavilleni arkipäivän työelämästä, jossa eri organisaatiotasoilla jouduttiin tekemään todellinen priorisointi kaikkien ensimmäisen prioriteetin kehitysaloitteiden joukosta. Kaksoisagendoja voikin tarkastella myös johtamisen työkaluina eikä erillisinä pelikuvioina (esimerkiksi Kegan & Laskow Lahey 2001, 87).

Yllä olevista esimerkeistä huolimatta kaksoisagendat eivät kuitenkaan ole määritelmällisesti vain johdon ja esimiesten välinearsenaalia<sup>68</sup>. Ne palvelivat yhtä hyvin eri olosuhteissa ennen kaikkea neuvottelemaan tottuneiden henkilöstön edustajien tarkoituksia. Taktiikan tunnistaminen edellyttää silti yhtä kaikki suurempaa tietämystä ja kykyä tilanearvioon kuin yksittäiset julkiset tai kätkeytyvät käytännöt, jotka ovat lähinnä näiden taktiikoiden ja strategioiden ilmitulemia.

### **Neuvottelevat taktiikat**

Kolmas yläkategoria, neuvottelevat taktiikat, on yksi kiehtovimmista ratkaisuun johtavien askelkuvioiden joukossa. Se on edellisiin verrattuna korostetun dialoginen liittäen useampia

---

68 Esimerkiksi Bolman ja Deal antavat käytännön esimerkin tilanteesta, jossa henkilöstön nimellinen sitoutuminen uudistukseen yhdistyneenä kulissientakaiseen vastatoimintaan tuotti näkyviä tuloksia. Näennäinen yhteistyö auttoi tällöin työntekijöitä pysymään selvillä johdon suunnitelmista. (Bolman & Deal 1998, 8 - 10.)

osapuolia aitoon vuorovaikutukseen. Lähtökohtana tyypillisesti oli, ettei tilanteen osapuolilla - tyypillisesti työnantaja- ja työntekijäpuolen tai eri organisaatioyksiköiden edustajilla - ollut käytössään kaikkea tai samaa informaatiota. Kumpikaan osapuoli ei liioin kokenut olevansa selvästi tilanteen herrana.

Organisaation hiljaista tietoa oli, keneen mikäkin temppu eri tilanteissa tepsi. Erityisesti työkseen paljon neuvottelevat esimiehet, johto ja luottamushenkilöt säätelivät tekniikkaansa, paitsi tilanteen, myös vastapuolen mukaan.

RH206a: Jonkun kans esimerkiks pääsee hyvään lopputulokseen sillä, että esittää ikään kuin hankalan vaihtoehdon ja sitten ikään kuin johdattelee sen päällikön esittämään sen oman vaihtoehdonsa mutta niin, että se tulee ikään kuin sieltä. Eli antaa tämmösiä asioita, että ikään kuin se keksis sen ratkaisun, mikä onkin loppujen lopuks sun ratkaisu. Että tällasta mä oon ehkä käyttänyt.

Luottamusmies

Vahvemmaxi asemansa kokenut osapuoli saattoi ryhtyä käyttämään informaation epäsuhtaista jakautumista edukseen päästäkseen tavoittelemaansa ratkaisuun <sup>69</sup>. Erityisen tyypillistä oli raivata päälinjojen ratkettua varaa kaupankäynnille ja kompromisseille yksityiskohdissa luottaen toisen heikentyneeseen asemaan.

RH206b: Mä menin tän saman pomon luo ja mä sanoin, että mä kuulin että sä sanoit, että henkilölle ei sitä vanhaa konetta voi antaa, niin sehän on tosi, että se olikin jo niin vanha, että hommataankin sille uus kone, että ainoo nytten, että tosta nyt sitten kun se romutetaan tulee teille kustannuksia ja muuta, mutta kyllähän se niin vanha on, ettei semmosta kehtaa antaa. Niin sitten tää pomo rupeskin puhuun, että ai kustannuksia. Eiks siit tulis mitään jos me annettais se. Mä olin että ei. Niin sit se melkein jo rukoili, että eiks sen sais antaa. Niin mä sit sanoin että hyvä on, että annetaan, että ei se varmaan uutta tarvi.

H: Elikä vie sen tavallaan askeleen pidemmälle jollon itse asiassa se alkuperäinen tavoite kuulostaakin varsin kelvolliselle kompromisille.

RH206a: Mut pääasiassa mä kyllä pitäydyin kaikissa tosiasioissa mutta joskus...

RH206b: Olihan tääkin tavallaan tosiasia, mutta se oli vähän väritetty versio mut kyllähän siitä olis kustannuksia syntynyt.

Luottamusmiehet

Haastattelemani luottamusmiehet olivat vilpittömästi ylpeitä hyvästä tilannetajustaan. Tilanne salli ajoittain esimiesten manipuloinnin, joka tuntui jo suorituksena tuottavan tyydytystä ahtaalle ajetun henkilöstön edustajiksi itsensä kokevien mielissä.

---

69 Informaation ja argumenttien valikoivasta käytöstä organisaation politiikan apuvälineenä kirjoittaa muun muassa Pfeffer (Pfeffer 1992, 258 - 261).

## Konfliktoivat taktiikat

Yläkategorioista neljäntenä konfliktoivat taktiikat perustuvat puolestaan tarkoituksellisen vastakkainasettelun luomiseen. Pohjalla oli tilanteen analyysi, jossa osapuolista toinen koki olevansa selvästi niskaan päällä. Tärkeänä erotuksena yllätyksellisiin taktiikoihin oli kuitenkin lähestymistavan dialektisuus, kahdensuuntaisuus.

Siinä missä yllätystiedotetta ei tarkoitettu suinkaan keskustelunavaukseksi, oli tällä kertaa kyse avoimista haasteista tai sodanjulistuksista. Samalla ero kompromissihakuisiin neuvotteleviin taktiikoihin oli selvä: tavoitteena oli tyrmäysvoitto, ei vähempää. Konfliktoiva taktiikka oli yhtä tyypillinen työnantaja-työntekijä -suhteille kuin organisaatioyksiköiden välisillekin mitteloille. Aineistossa se oli hieman yllättäen jopa yleisempi tilanteissa, joissa ei vaikuttanut suora hierarkkinen komentojärjestelmä.

Avoin provokaatio oli harvinainen mutta näkyvä tapa hakea ratkaisua valtataistelutilanteessa. Asiantuntijan näyttävä poistuminen kesken projektikokouksen tai luottamusmiehen johdattama ulosmarssi eivät olleet keinoina rakentavimpia mutta käynnistivät varmuudella nopeasti leviävän huhujen ja keskusteluiden verkon, johon perinteisellä ylhäältä alaspäin suuntautuvalla organisaatitiedotuksella oli vaikea tarttua. Postin tukitoiminnoissa oli haastatteluiden aikaan juuri päättynyt mielenkiintoinen valtataistelu, jossa johdon ja työntekijöiden välit kärjistyivät hetkellisesti äärimmilleen.

H206a: Osa porukasta, minä mukaan lukien samantien lähdin ulos kun kuulin ton. [-]  
Vaikka tavallaan tää henkilö, joka tuli meidän johtajaks, oli täysin syytön tähän. Sillä ei ollut mitään osuutta eikä arpaa.  
Luottamusmies

Konfliktoiviin taktiikoihin liittyi aina kuitenkin eskaloitumisen riski. Jos ristiriita laajeni esimerkiksi ammattiyhdistyksestä liiton tasolle tai hankaus kääntyi työpaikkakiusaamisen selvittämiseksi, ei se enää pysynyt aloitteentekijän otteessa <sup>70</sup>.

Piirun hienovaraisempi ja varsinkin asiantuntijayhteisöille ominainen tapa hakea ratkaisua konfliktin kautta oli syrjäyttää uudistuksen valmistelusta hankaliksi koetut henkilöt. Postissa laajentuminen uusille sähköisen viestinvälityksen alueille kohtasi pitkän linjan tekijöiden parissa kritiikkiä, johon toisinaan vastattiin hakemalla projekteihin uusia myötämielisempiä jäseniä.

---

<sup>70</sup> Henkilökonfliktien ja -konfrontaatioiden ja liian autoritääristen otteiden vaarallisuuden tunnistavat jo Spencer ja Sofer (Spencer & Sofer 1964, 43 - 44).

H212: Äkkiä meidät pudotettiin jakelulistoilta tai kutsuttujen listoilta pois, koska ei kukaan halunnut kuulla semmosta kritiikkiä.

Esimies

Sittemmin monien investointien ja verkkopohjaisten kehityshankkeiden osoittauduttua ainakin lyhyellä jännteellä pettymyksiksi syrjään työnnetyt saivat kokea jälkiviisauden tuottamaa tyydytystä. Tehokkaaksi konfliktoivaksi taktiikaksi paljastui aineistossa myös kilpailuasetelmien luominen mahdollisen kriittisen yhteisrintaman hajottamiseksi. Yksikkö- ja tiimikohtaisesta mittaamisesta henkilökohtaiseen arviointiin siirtyminen rapautti erityisesti jatkuvan säästökuurin aikana Vattenfallin paikallisten työyhteisöjen vuosikymmenten mitaan rakentunutta sosiaalista kudetta.

H306: Sitä me-henkeä, ei sitä ehkä o ku rippeet jälellä. [-] Vaan ihmiset on joutunu kilpaileen omasta paikastaan, omasta työstään ja tuota [-] sanotaanko, että ollaan vähän niin kun kilpajuoksussa kaikki.

Asentaja

Myös kriisitunnelman luominen tarkoitushakuisesti ja tilanteen liioittelu toimivat vastakainasettelujen kautta tehokkaina apuvälineinä muutosten perustelussa. Esimerkiksi Vattenfallin uusien esimiesten näkökulmasta sähkölaitoskulttuurin kitkeminen perustui palvelun ja kurinalaisuuden puutteen herättämiin kauhukuviin.

H345: Jos ennen oli sellanen tapa, että esimerkiksi pysty menemään ihan miten vaan kaupungille ostoksille päivällä ja se ei ollut mitenkään outoa, taikka kahvitunnit kesti puoltoista tuntia, se ei ollut mitään tavatonta, koska asentajatkin istu. [-] Niin sit kun niille ruvetaan sanomaan, että ette voi olla kahvilla puol tuntii, niin sit sanotaan, et se on hirveetä kylläämistä, et kyllä me hoidetaan hommamme, mut ku se ei oo siitä kiinni, koska meillä on ne asiakkaat.

Päällikkö

Edellisen Vattenfallin päällikön maalaama karikatyyri oli suunnattu yhtä hyvin todistukseksi tutkijalle ja alaisille kuin vakuutukseksi omalle itselle. Henkilöstön puolelta konfliktoivaa taktiikkaa edustivat ristiriidan hakeminen lausutuista periaatteista ja käytännön toiminnasta sekä eritoten julkinen johdon toiminnan epäjohdonmukaisuuteen vetoaminen. Esimerkiksi arkipäivän räikeät vaikkakin marginaaliset suosikkijärjestelmät herättivät rai-voa tilanteissa, joissa pääosa organisaation tehtävistä oli julistettu uudelleenhakuun ja pätevimmat oli määrä valita. Esimiesten antaman mallin merkitys on tunnistettu laajasti myös muutosjohtamisen käsikirjallisuudessa <sup>71</sup>.

---

71 Esimerkiksi Kotterin teesinä on, ettei mikään ei mitätöi muutosvision viestimistä enemmän kuin se, että organisaation avainhenkilöt käyttäytyvät tavalla, joka ei sovi yhteen heidän tarjoamansa vision kanssa (Kotter 1996a, 97). Duck korostaa puolestaan esimiesten sanattoman viestinnän ja käytöksen merkitystä. Jos johto vetäytyy suljettuihin kokouksiin ja vai-

Mielenkiintoista taktiikoissa on niiden toisiaan seuraavuus. Sovinnolliset neuvottelevat taktiikat ja jopa kaksoisagendat jatkuivat usein toisilla samanlaisilla tai kärjistyivät konfliktisemmiksi. Konfliktoivat tai yllätykselliset harvoin palasivat enää pehmeämpiin uomiin saman aiheen tiimoilta. Edellä esitetyt taktiikoiden yläkategoriat voi ulottuvuuksineen tiivistää jälleen taulukon muotoon.

**Taulukko 18 Tiivistelmä taktiikoiden yläkategorioista ja niiden keskeisistä ulottuvuuksista**

Toiminnan kehys	Virallinen organisaatio	Epävirallinen organisaatio, työyhteisö
Ko- kemus tilanteen hallinnasta	Konfliktoivat Yllätykselliset	Yllätykselliset
Ehdoton hallinta tai informaatio	Neuvottelevat	Kaksoisagendat
Epätasainen hallinta tai informaatio	Neuvottelevat	Kaksoisagendat

Luonne		
Vuorovaikutus- keskeiset	Neuvottelevat	Kaksoisagendat
Tuloskeskeiset	Konfliktoivat Yllätykselliset Neuvottelevat	Yllätykselliset Kaksoisagendat

Kun vallitsee selvä käsitys hallinnan ja informaation resurssien jakautumisesta, toteutuvat konfliktoivat taktiikat lähinnä virallisen organisaation puitteissa, kun taas yllätykselliset voivat operoida myös epävirallisella alueella. Kun osapuolista kukaan ei ole tilanteen herra, kukoistavat neuvottelevat taktiikat virallisen ja kaksoisagendat epävirallisen organisaation puitteissa. Nämä voivat olla yhtä hyvin luonteeltaan niin vuorovaikutuskeskeisiä kuin tu-

---

kuttaa kireältä, se luo henkilöstössä nopeasti odotusta siitä, että jotain suurta ja olettavasti ikävää on pian edessä. Muutoksessa korostuukin hänen mukaansa johtajan rooli esimerkkinä. (Duck 1993, 60 - 62.)

Äärimmäisenä on Rothschildin ja Miethen havainto siitä, että kriisiyhtiöiden ilmiannot viranomaisille - tuoreita esimerkkejä löytyy runsaasti Yhdysvaltain pörssiskandaaleista - ovat usein pätevimpien työntekijöiden keino vastustaa johtoa, jonka se kokee loukkaavan ammattikunniensa (Rothschild & Mieth 1994). Käsitys itsestä ammatillisena ei hevin kestä epämoraalista toimintaa. Samalla nämä tekijät ovat valmiita kantamaan myös ilmiannon seurausten riskin (Clegg 1994, 313).

losorientoituneitakin. Konfliktioivat ja yllätykselliset taktiikat sen sijaan ovat leimallisemmin tuloskeskeisiä. Seuraavassa pääluvussa kokoan yhteen muutostoiminnan juuret ja seuraukset eli strategiset ja taktiset valinnat niitä toteuttavine julkisine ja kätkeytyine toiminnan muotoineen.

## 8 TOIMINNAN MALLI MUUTOKSESSA

Edelliset luvut keräsivät aineiston tapausesimerkkien kautta yhteen analyysin tulokset yläkategorioina ja niiden ulottuvuuksina neljäksi ryhmäksi. Tässä ja seuraavissa luvuissa siirryn tulosten tulkintaan ja syventämiseen aiemman teorian ja tutkimuksen sekä herkistävien käsitteiden valossa. Esityksen alussa nostin tutkimuksen tavoitteeksi luoda yleinen malli muutosta läpikäyvän organisaation toiminnasta. Tässä luvussa tarkoitukseni on lunastaa annettu lupaus kokoamalla yhteen edellä rakennetut osat yhdeksi muutoksen ja vastarinnan funktionaaliseksi kuvaukseksi, jonka osia ja niiden suhdetta peilaan systeemisyyden, muutumisen ja ryhmä-yksilö-ulottuvuuden kannalta.

Strategioiden ja taktiikoiden perustavaa eroa, suunnitteluhorisontin pituutta ja leveyttä, avasin yksityiskohtaisesti jo edellä. Niiden kytkentää seuraaviin käytännön tekoihin voi hahmotella vain karkeammin. Pääsääntönä näyttää aineiston valossa olevan se, että taktisuus toteutuu tyypillisimmin organisaation toiminnan kätkeydyssä muodoissa, kun taas strategiat hallitsevat useimmin julkisia muotoja.

### 8.1 Kokonaiskuva toiminnan mallista muutoksessa

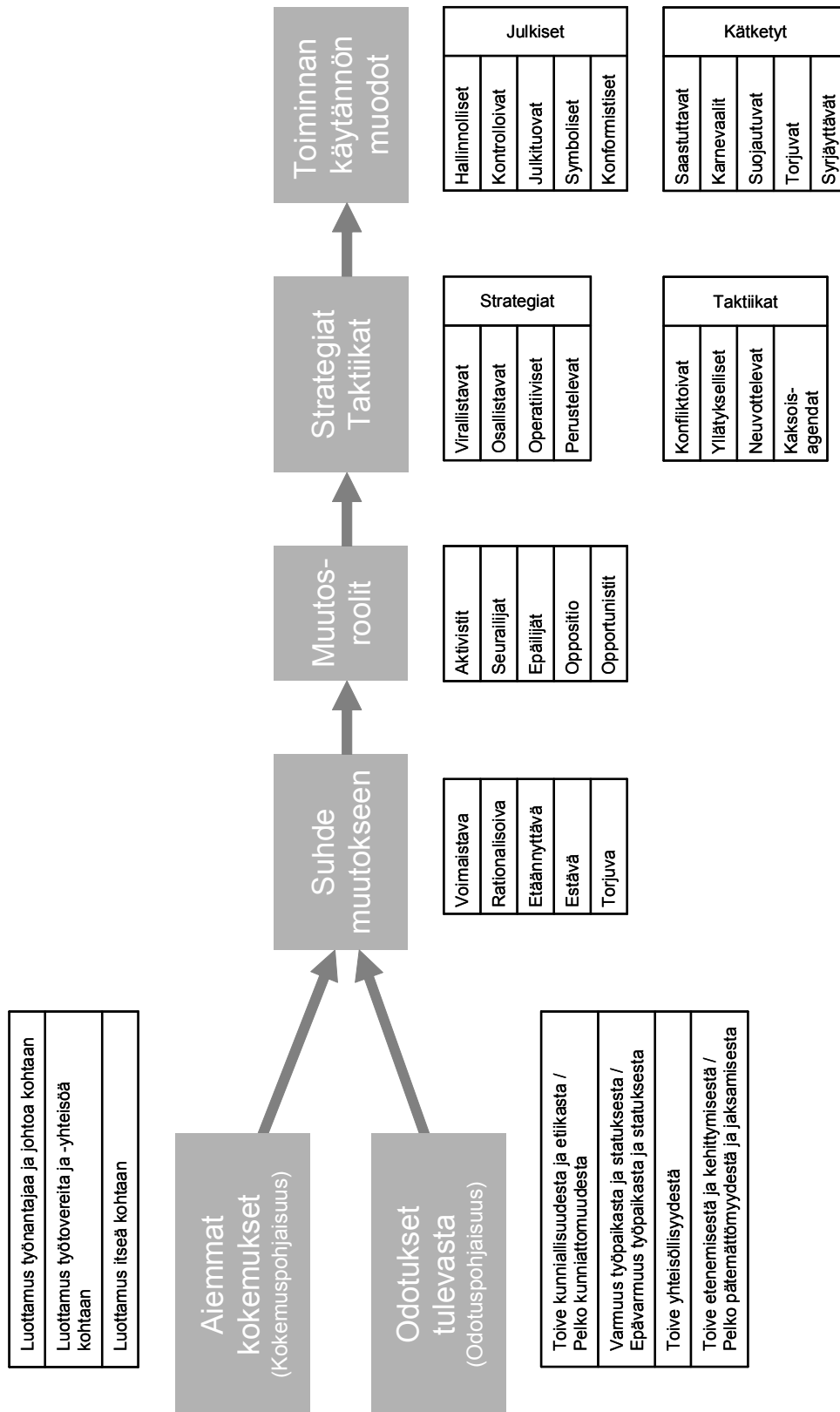
Anthony Giddensin rakenteistumista kuvaama huomio motivoi hyvin myös tutkimustavoitettani: on helppoa ymmärtää käytäntöjä ja ilmiöitä mutta vaikeampaa onnistua eksplikoimaan niiden taustalla vaikuttavia sääntöjä. Kaavan tuloksen ymmärtäminen ei sittenkään tarkoita kykyä ilmaista kaavaa. (Giddens 1984, 20.) Tässä luvussa pian seuraava kokonaiskuva toiminnan mallista muutoksessa (Kuvio 5 ja Kuvio 6) on juuri yritys esittää tekoja ja arkisia käytäntöjä kattavasti selittävä kaava prosessinkaltaisena jatkumona.

Edellisten lukujen analyysitulosten pohjalta on mahdollista tunnistaa kronologinen jatkumo. Aiempien kokemusten ja tulevaisuudenodotusten perustalta syntyy organisaation jäsenen suhde muutokseen. Se puolestaan heijastuu suoraan hänen omaksumaansa muutosrooliin, aktiiviseen toimijuuteen. Toimijuus tarkoittaa eri lähtökohdista omaksuttuja strategioita ja taktiikoita sekä näitä toteuttavia toiminnan julkisia ja kätkeydyjä käytännön muotoja. Silti vasta jälkimmäisten yksityiskohtainen tarkastelu johti analyysin kuluessa niiden taustalla vaikuttavien useamman teon suunnitelmallisten sarjojen, strategioiden ja taktiikoiden tunnistamiseen.

Kaikissa kolmessa aineisto-organisaatiossa paljastui tekojen taustoilta samankaltainen kehitysjuoni. Tämä havainto johdatti jalostamaan eri osakokonaisuuksien suhteita pidemmälle, kohti kronologiaa ja kytkentöjä. Tässä kokoavassa luvussa avaan rakentamieni yläkategoriar ryhmien keskinäisiä suhteita ja niiden välisiä siirtymiä. Tuloksena ei leimallisesti juuri

ole käsitejärjestelmä, joita grounded theory -menetelmä omimmillaan tuottaa, vaan elävä operatiivinen malli. Käsitejärjestelmä nimenomaan ei toimi mutta tarjoaa turvallista taksonomiaa; tällä kertaa keskiössä on kuitenkin termien eksaktisuuden sijaan toiminnan vaikuttavuus ja samalla eskaloituminen. Kuvion 5 esittämä kokonaismalli on edellä käyttämäni yläkategoriaryhmäkohtaisten tiivistelmätaulukoiden tiivistelmä ja synteesi.

# Toiminnan malli muutoksessa

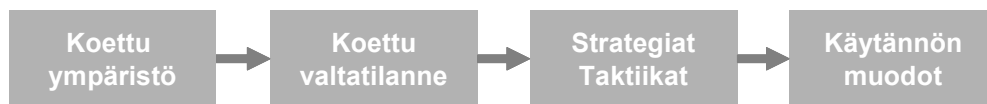


Kuvio 5 Kokonaiskuva toiminnan mallista muutoksessa

Kuvio esittää systeemin muodossa toiminnan mallin muutoksessa. Sen tarjoama systeemi-  
syys on sikäli puolinaista, ettei kaavio esitä minkäänlaista takaisinkytkentää. Muutostoi-  
minnan voi kuitenkin hahmottaa paremminkin toisiaan seuraavina sarjoina kuin ikuisesti  
kiertävänä prosessina. Palaute käynnistää siis uuden muutoksen, ei ainakaan yksin korjaa  
vanhaa. Palaan tähän systeemisyyteen vielä tuonnempana.

Kokemus ja sen pohjalta tilanteelle annettu tulkinta johtavat toimintaan. Menneiden tapahtumien ja tulevaisuuden odotusten analyysi sisältävät siirtymän kontekstista erityiseen, kä-  
sillä olevaan tilanteeseen. Hetkellä valtatilanteelle annettu tulkinta johtaa toimintalinjan va-  
litsemiseen ja käytännön tekemiseen. Yksinkertaista mutta tärkeää polkua tiivistää seuraava  
Kuvio 6.

***Kuvio 6 Kokemuksista johdettu toiminta***



Koettu ympäristö ja valtatilanne pitävät sisällään aiempien tapahtumien ja mahdollisten tu-  
levaisuuden kehityskulkujen arvioinnin, joiden pohjalta tekoihin johtava orientaatio muu-  
tossuhteen ja toimijaroolin kautta syntyy. Aiempien lukujen valossa voi tiivistäen esittää,  
että strategisista lähtökohdista päädytään useimmin julkisiin toiminnan muotoihin, taktisista  
lähtökohdista taas kätkeytyihin. Tämä jako ei kuitenkaan ole tyhjentävä, vaan aineistostani-  
kin saatoin tunnistaa runsaasti säännön ylittäviä yhdistelmiä.

Nopeasti toimeenpantavat, ennakoimattomat ja yksisuuntaiset julkiset ja kätkeytyt toiminnan  
muodot sekä avointa neuvottelua välttävät strategiat ja taktiikat ovat omiaan heikentämään  
luottamusta ja tulevaisuusodotuksia. Samat keinot ovat toisaalta usein lyhyellä aikavälillä  
muutoksen aikaansaamisen kannalta juuri tuloksellisimpia.

Samalla toiminnan suhde aikaan on kiinnostavaa. Kolmen organisaation sisäisen tiedotta-  
misen kulttuurit keräsivät kaikki kritiikkiä juuri muutosviestinnän laadusta ja nopeudesta:  
henkilöstö sai mielestään tiedon kovin hitaasti ja siksi vanhentuneena tai ainakin vaillinai-  
sena. Mikään välitöntä informaatiota vähempi ei tunnu riittävältä epävarmaksi koetussa ti-  
lanteessa. Samalla kuitenkin hitaasti vaiheittain etenevää - ja paremmin myös laahaavaa  
tiedotusta mahdollistavaa - uudistusta pidetään parempana kuin rajuja kertamullistuksia.

Nopeat käänneet heikentävät lähes kaikilla osa-alueilla tukevan toiminnan syntymistä organisaation alemmille portaille.

Tiivistin alussa yhteiskuntatieteiden ja liikkeenjohdon teorioiden tarkastelukulmien eroja ja lupasin tämän esityksen puitteissa karkeaa sillanrakennusta näiden dominioiden välille. Muutoksen läpivienti ei organisaatiossa ole koskaan pelkkää taloutta tai johtamista, ei liioin pelkkää konfliktia, valtaa, kokemusta tai sosiaalisia suhteita. Tutkimani muutos ei olekaan joko kokemusta tai toimintaa vaan niiden vuorovaikutusta, koettua toimintaa ja toimintaan johtavaa kokemusta. Toimijuus muutosorganisaatiossa on sekin aina kehyksen rakenteellisen ja kulttuurisen jäykkyyden, jo yksin systeemiin sisäänrakennetun vastarinnan sääntelemää.

Kysymys siitä, onko sosiologisen tutkimuksen keskiössä toiminta, kokemus vai näiden yhdistelmä, jossa kumpikaan ei ole toiseen nähden ensisijainen, on herättänyt suomalaisten sosiologien tutkijayhteisössä viime vuosina keskustelua (Alasuutari 2006, 79 - 82 ja Alapuro 2001). Alasuutari korostaa, ettei kokemuksista ammentava tutkimus suinkaan hylkää toimijoita vaan suhteuttaa yksilöiden teot "siihen toimintatilanteeseen tai niihin yhteiskunnallisiin olosuhteisiin, joiden puitteissa ne ovat ymmärrettävissä" (Alasuutari 2006, 81). Tarjoamassani mallissa kokemus johtaa tekoihin, jotka puolestaan esitetään jälkikäteen jälleen kokemuksina.

Esimerkiksi tähänastinen kokemus tarpeellisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta ovat omiaan antamaan myönteisen tulkinnan myös valtatilanteelle ja edistämään näin kannattavan tai ainakin neutraalin muutossuhteen ja sen mukaisten eri asteisesti edistävien toimintamuotojen omaksumista. Tuntu omasta mahdollisuudesta vaikuttaa tapahtumien kulkuun edes jossain määrin tukee muutosta kannattavaa toimintaa. March ja Olsen hahmottavat samankaltaista mutta yleisempää kulkua polun sijasta systeeminä: yksilölähtöiset teot ja osallisuus valintatilanteissa heijastuvat organisaation tekoihin ja valintoihin, jotka puolestaan vaikuttavat ympäristössä tekoina ja muutoksina vaikuttaen näin edelleen ympäristöstä muodostettuun käsitykseen (March & Olsen 1976, 13). Tästä seuraa takaisinkytkentä ja ehjä toimintaansa jatkava systeemi. Seuraavassa alaluvussa keskityn muutostoiminnan ja kokemuksen prosessinkaltaisuuteen ja takaisinkytkentöihin.

## 8.2 Hallinnan ja vallan systeemi

Puhe systeemistä johtaa äkkiä pohdintaan liikkeellepanevasta voimasta, toimijuudesta. Organisaation subjekteja eivät aina ja kiistatta ole ihmiset. Esimerkiksi Schein on esittänyt, että organisaatiokulttuuri ohjaa pikemminkin johtajia kuin johtajat kulttuuria (Schein 1987).

Organisaation omaksumalla hiljaisella tiedolla, tavoilla, perinteillä ja sopivuuskoodilla olisi näin omaa voimaansa yli yksilöiden.

On helppo uskoa, että ainakin jossain määrin organisaatio voi totuttaa yksilöt tahtoonsa. Myös Foucault'n mukaan organisaatioille on tyypillistä se, että ajan myötä uudetkin ihmiset sopeuttavat toimintansa ja olemisensa organisaation järjestyksen entisiin tiloihin ja suhteisiin (Foucault 2001, 184). Yksilöt sisäistävät organisaation ja yhteisön hallinnan ja alkavat toteuttaa sitä kapinoimatta ja kyseenalaistamatta. Nämä teoriat tuovat murretumpaa lisäväriä liikkeenjohto-oppaissa suosittuun puheeseen organisaation ulkopuolelta löydettävistä muutosagenteista. Tulija ei tässä mallissa sopeuttaisikaan organisaatiota uuteen, vaan organisaatio tulijaa vanhaan.

Karrikoiden voi tiivistää, että tutkijoista modernistit odottavat organisaatioilta varmuutta, vakautta ja konsensusta, postmodernistit taas epävarmuutta, epävakautta ja erimielisyyttä. Postmodernisteille organisaatiot ovat reaktiivisuuden tuotetta. Jyrkimmin muotoiltuna organisaatiot ovat tällöin lopulta vain julkisivuja, joiden tarkoituksena on pehmentää todellisuutta, jossa ihmisillä ei ole kontrollia, ei siis niinkään edistää ihmisten kontrollia. (Grint 1998, 139.) Tätä teesiä on hedelmällistä tarkastella lyhyesti systeemiteoreettista ajatuskehikkoa vasten.

Systeemiteorian mukaan elementtien väliset suhteet ja vuorovaikutukset selittävät kokonaisuuden. Teoria on sikäli teknokraattinen, että se kieltää erilaisten ideologioiden ja materiaalistien intressien läsnäolon ja myötävaikutuksen. Samalla organisaation toiminta ei voisi olla kokonaan riippuvaista yksin johtajasta tai markkinoista vaan siitä, miten eri elementit ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja ulkoisen ympäristönsä kanssa. (Grint 1998, 131.)

Organisaation ymmärtäminen avoimena systeeminä tarkoittaa sitä, että vuorovaikutus ympäristön kanssa nähdään olennaiseksi osaksi sen toimintakyvyn, uudistumisen ja jatkumisen kannalta (Buckley 1967, 50 - 51). Esimerkiksi Giddens puhuu rakenteen kaksitahoisuudesta tarkoittaessaan organisaation kykyä samanaikaisesti luoda kontrollia toiminnoille ja toisaalta olla samanaikaisesti niiden muokattavina (Giddens 1984, 25). Systeemiteorian sosiotekninen koulukunta korostaakin järjestelmän sosiaalisten ja teknisten systeemien yhdenaikaisen ja toisiinsa kytkeytyvän säädön tärkeyttä (Grint 1998, 279).

Hultmanin mukaan yleinen virhe muutosten johtamisessa onkin se, että muutos määritellään vain lopputuloksen kautta, ja vieläpä niin, että tämä lopputuloskaan harvoin on edes kovin syvälleläpäyvä (Hultman 1998, 178). Esimerkiksi Helin erottaa ihmisten toimintaa koskevissa muutoksissa kolme syvyystasoa: tiedon, taidon ja käytännön. Tieto on pinnallisinta mutta myös helpoimmin muutettava taso. Informaatio ja rationaalinen argumentointi purevat siihen. Seuraava taso, taito, edellyttää jo muuttuakseen harjoittelua ja suoritusten ana-

lysointia sekä toistoja. Syvin ja samalla vaikeimmin muutettava taso on käytäntö. Mitä pidempi työura ihmisellä on takanaan, sitä lujemmassa vanhat opit ja toiminnan tavat istuvat. Tekemisen muutos etenee aina pinnalta syvälle siten, että ensin muuttuu tieto ja vasta viimeiseksi käytäntö. (Helin 1993, 125.)

Käsitys muutoksen tämänkaltaisesta vaiheittaisesta etenemisestä on oman tutkimuksenikin valossa uskottava <sup>72</sup>. Juuri etapit ja välivaiheet sekä toteutus merkitsevät henkilöstön suhtautumiselle paljon. Ei siis olekaan ihme, etteivät prosessin helposti sivuuttavat käsikirjat ole kyenneet tarjoamaan patenttiratkaisuja muutosten onnistuneempaan läpivientiin.

Tunnistamiini virallistaviin strategioihin ja toisaalta julkisten käytäntöjen hallinnollisiin ja julkituoviin muotoihin liittyy olennaisesti aiemmin esittelemäni keskustelu organisaatiossa vallitsevista eriluonteisista sopimuksista. Alasoinin tyypittelyssä julkilausutun ja kirjatun, eksplisiittisen sopimuksen yksilöllistä tyyppiä edustaa työsopimus ja yhteisöllistä taas työsopimus (Alasoini 2006, 24). Nämä ovat välttämättömiä hallinnollis-juridisia perusteita myös kolmelle mainitulle muutostoiminnan muodolle, jotka ovat varsin suosittuja arkisia toimintamalleja juuri siksi, että ne tukeutuvat vahvasti organisaatiokoneeseen. Näkyväkin on silti vasta osa virallisen organisaation todellisuutta.

Organisaation ja sen muutoksen tarkastelu systeemiteorian lähtökohdista auttaa hahmottamaan muutosta edistävän ja vastustavan toiminnan yleistä luonnetta. Wicks huomauttaa organisaation toimijoiden olevan itse osa vastustamaansa rakennetta, ja siksi heidän toimintamallejaan on mahdoton suoraviivaisesti jakaa yksinkertaisesti kannattaviin ja torjuviin. Organisaation toiminnan kannalta hyödylliset - ja varsin yleiset - käyttäytymismallit voivat olla myös niitä, jotka toimivat organisaation rakenteen asettamia sääntöjä vastaan. (Wicks 1998.) Säännöt taas ovat ensisijaisesti lähtöisin hierarkian ylempien tasojen intresseistä - ja vahvistavat siksikin heidän hallintaansa - tai toissijaisesti organisaatioyhteisössä pitkään toimineiden jäsenten säilyttämistä kulttuurisista konventioista.

Argyris korostaa organisaation paradoksaalista systeemiluonnetta: sen tavoitteena on myös säilyttää itsensä ja padota siksi liian nopeita muutoksia (Argyris 1960, 160). Tietyissä tilanteissa virallinen organisaatio voikin itse edustaa muutoksen suurinta kitkaa <sup>73</sup>. Virallisen ja

---

72 Nina Yliuntinen-Baun tapaustutkimus liikkeenluovutusprosessista Postin toimipaikoissa jakaa puolestaan prosessin ajallisesti neljään toisiaan seuraavaan vaiheeseen: epävarmuuden aikaan, muutokseen orientoitumiseen, mielikuvien jäsentymiseen ja tulevaisuuteen kohdistuviin toiveisiin. (Yliuntinen-Bau 2003, 2.) Etenemisjärjestys kuvaa tässä pikemminkin orientaatiota kuin toimintaa ja kokoaa samoja asioita kuin oman mallini osa muutossuhteen rakentumisesta aiempien kokemusten ja tulevaisuudenodotusten pohjalta.

73 Argyris käyttää tilanteesta esimerkkinä yrityksen tilaama konsulttia, joka joutuu lopulta taistelemaan asiakastaan vastaan. Tämä johtuu siitä, että yrityksen edustaja samaistuu vahvasti organisaatioonsa ja panostaa pohjimmitaan sekä henki-

epävirallisen organisaation yhteenlasketut tarpeet ovat periaatteessa johdettavissa sen eri asemassa toimivien jäsenten tarpeista ja intresseistä. Niihin sisältyy jo tätä kautta vakauden säilyttämisen vietti. Diamondin mukaan byrokraattiset systeemit voivat toimia henkilökohtaisten puolustusmekanismien vahvistajina ja rajoittaa sekä yksilöiden että organisaatioiden kykyä oppia ja muuttua. Organisaatiot voivat systeemeinä toimia näin itse muutosta vastaan ja tähdätä status quon säilyttämiseen. (Diamond 1986, 549.) Huolimatta tämän tutkimuksen rajauksesta muutosvastarintaisuus ei näin kenties olekaan yksin yksilöiden ja ryhmien vaan itse organisaatioidenkin ominaisuus, vaan itse muutosta näennäisesti ajavalla byrokratiakoneella on myös taipumus vastustaa uudistuksia. Tätä erittäin kiinnostavaa ulottuvuutta en omien tutkimuskysymysteni ja nyt käsillä olevan aineiston perusteella pysty kuitenkaan selittämään enempää.

Systeemisyyden viittaa epäjärjestykseen poikkeuksena, vaikka se tosi elämässä tuntuu olevan enemmänkin sääntö. Silti juuri poikkeamat vakaasta tasapainotilasta, jossa organisaatio toimii säännöllisesti tavoiteprosessin mukaisesti, ovat systeemiteoreettisesta lähtökohdasta otollisimpia muutokselle. Toimijat eivät Goldsteinin mukaan ole tällöin mukavuusvyöhykkeellään, jolla kaikkea muutosta lainomaisesti vastustetaan. Tasapainotilastaan syrjäytyneet organisaatiot ovat hänen mukaansa avoimessa suhteessa ympäristöönsä, tietointensiivisiä ja myös rakenteeltaan uudistumiskykyisiä, jolloin muutosten sulattaminenkin onnistuu parhaiten. Tasapainotilan saavuttaneet organisaatiot puolestaan ovat ympäristöönsä nähden suljettuja, tiedoiltaan köyhiä ja rakenteellisesti muutoskyvyttömiä. (Goldstein 1988, 22.) Tällaisessa tarkastelussa patologiset kriisiorganisaatiot näyttäisivät olevan vahvimpia selviytyjiä vanhojen ihanteiden mukaisten konebyrokratioiden vääjäämättä taantuessa.

Huolimatta systeemin tai organisaatiokoneen kannalta tehdystä tarkastelusta tässä alaluvussa on tärkeää muistaa, että työntekijöiden protesti ja toiminta yksin tai ryhmässä on heidän omista tavoitteistaan ja asemistaan katsottuna aina järkevää ja perusteltua (Haslam 2001, 282). Uuden työn käsitettä tarvitsenkin juuri ihmisten kokemusten, motiivien ja tekojen selittämiseen. Tältä kannalta se on osa kapitalismin ymmärtämistä sosiologisen tutkimuksen lähtökohdasta. Seuraavassa alaluvussa avaan edistävän ja vastustavan toiminnan välistä harmaata aluetta ja lopputulosta: toimintaa sopeutumisenä.

### 8.3 Toiminta mukautumisena

Muutostoiminnan kokonaisuus on kiinnostavaa arvioida sosiaalista mukautumista koskevaan teoriaan peilaamalla. Esimerkiksi Etzionin mukautumissuhteita kuvaavassa tylo-

---

lökohtaisesti että ammatillisesti systeemin henkiin jäämiseen ja tasapainon säilymiseen. Näin hän muutoksen aloitteentekijänä on samalla tarkoittamattaan itse muutosvastarinnan lähde. (Argyris 1970, 15.)

giassa muuttujina ovat yhtäältä hallinta, joka voi laadultaan olla pakottavaa, palkitsevaa tai normatiivista, ja toisaalta alaisten osallistuminen, jonka luonne voi olla vieraannuttava, laskelmoiva tai moraalinen (Etzioni 1961). Kaikki nämä elementit voi tunnistaa esittämieni muutossuhteiden ja toiminnan muotojen taustalla.

Hirschmanin erottelu kahden toimintalinjan, lähdön (exit) ja äänen (voice), välillä on kiinnostava (Hirschman 1970). Nuoret, koulutetut työntekijät, joilla on organisaation ulkoisilla työmarkkinoilla suhteellisen vahva neuvotteluasema, taipuvat tässä mallissa useammin lähtemään kohdatessaan vastuksia tai törmätessään organisaation toimintaan, johon eivät voi sitoutua. Vanhemmat, pitkään palvelleet työntekijät ovat taipuvaisempia moraalisiin arviointeihin, valitsevat äänen ja tarttuvat epäkohtiin. (Sennett 2006.) Mukautuminen olisi näin kiinnostavasti ensi sijassa nuorten valinta heidän odotellessaan ulospääsyä ja vapautumista.

Tutkimusteemani kannalta kiinnostava on ennen kaikkea Mertonin sosiaalisen mukautumisen tyypittely. Mallin perustana on kulttuuristen päämäärien - arvojen - ja institutionaalisten keinojen - normien - hyväksyminen tai hylkääminen. Kombinaatiot kuvaavat mukautumisen ja poikkeavuuden eri muotoja. Kuten Allardt huomauttaa, tyypit eivät kuitenkaan ota kantaa yksilön valitsemien menettelytapojen legalisuuteen tai päämäärän oikeutukseen (Allardt 2003, 276). Ääripäitä hänen mallissaan edustaa myöntyväisyyslinja suhteessa vetäytymiseen tai kapinallisuuteen.

***Taulukko 19 Sosiaalisen mukautumisen tyypittely Mertonin mukaan***

Mukautumisen tyyppi	Kulttuuriset päämäärät	Institutionaaliset keinot
Myöntyväisyys	Hyväksyminen (+)	Hyväksyminen (+)
Innovatiivisuus	Hyväksyminen (+)	Hylkääminen (-)
Ritualismi	Hylkääminen (-)	Hyväksyminen (+)
Vetäytyminen	Hylkääminen (-)	Hylkääminen (-)
Kapinallisuus	Hylkääminen / korvaaminen (-/+)	Hylkääminen / korvaaminen (-/+)

(Merton 1963(1957), 139 - 157.)

Myöntyväisyyttä edustavat omassa mallissani aktivisti- ja seurailijaroolien tyypillisesti valitsemat toimintamuodot. Innovatiivisuus taas tulee näkyviin niissä epäilijäroolin keinovalikoimissa, jotka kyllä tukevat organisaation menestymistä mutta eivät ymmärrä vaadittujen menettelyiden järkevyyttä. Taustalla esimerkiksi uusien työmallien kritiikissä vaikuttaa usein juuri jokin perustelevista strategioista, ja sen seurauksena ovat torjuvat käytännöt.

Mertonin kuvaamaa ritualismia taas toteuttaa muodon vuoksi toimiminen. Tätä ilmenee yhtä hyvin epäilijä-, oppositio- kuin opportunistirooleissakin. Toimiminen ohjeen mukaan tarkoitusta miettimättä toteutuu esimerkiksi syrjäyttävissä käytännöissä. Vetäytymistä puolestaan edustivat aineistossani harvat oppositioaktivistit. Tällöin välineinä ovat lähinnä julkituovat, torjuvat ja syrjäyttävät käytännöt.

Kapinallisuus on Mertonin typologian vaihtoehtoista vaikeimmin omaan malliini suhteutettava. Säännellyssä organisaatiossa kilpailevan toiminnan perustaminen on väistämättä vaikeaa. Kapinaa voivat edustaa lähinnä strategisten valintojen virallistavat ja toiminnalliset muodot sekä taktisten valintojen konfliktit ja yllätykselliset muodot ja eräät kaksois-agendoista.

Erik Allardt pitää Mertonin typologiaa käyttö- ja kehityskelpoisena uusien toimintatyylien sävyjen löytämiseksi. Sosiologien tulee hänen mukaansa olla sensitiivisiä erilaisten mukautumisen ja poikkeavuuden muotojen erottelussa. Erityisesti innovatiivisuus, uudistajan tyyppi, on Allardtin mukaan kiinnostava jatkuva muutos- ja uudistuskykyä painottavana uuden kapitalismin aikana. (Allardt 2003, 276.) Toisaalta voi kyynisemmin väittää, että uuden työn määritelmällisistä lähtökohdista mukautumisen tyypeistä toimiva voisikin olla ritualismi, jossa päämääristä piittaamatta toimitaan instituution keinovalikoiman puitteissa prosessin mukaan. Tähän pohdintaan palaan vielä päätösluvussa uuden työn tekijän kannalta.

Päätös mukautumisesta välittyy yhteistoiminnallisen käyttäytymisen kautta edelleen organisaatiolle. Tyler ja Bladerin malli organisaation yhteistoiminnasta on oman työniikin kannalta kiinnostava erotellessaan sen vaikuttimet kahteen: huomaavaisuuteen ja pakkoon perustuviin. Huomaavaisuuteen perustuva yhteistoiminnallisuus on sellaista, jota yksilöltä ei suoranaisesti edellytetä tai vaadita ryhmän sääntöjen mukaan vaan joka lähtee hänen omasta aloitteestaan. Pakkoon perustuva yhteistoiminnallisuus sitä vastoin lähtee aina ulkoisesta lähteestä, yleensä ryhmän säännöistä tai normeista. (Tyler & Blader 2000, 4.)

**Taulukko 20 Yhteistoiminnallisuuden tyylit Tylerin ja Bladerin mukaan**

Lähde Luonne	Pakkoon perustuva	Huomaavaisuuteen perustuva
Pitäytyvä	Sopeutuminen	Kunnioittaminen
Edistävä	Rooliin sisältyvä käyttäytyminen	Roolia täydentävä vapaaehtoistoiminta

(Tyler & Blader 2000, 31.)

Viittaus pakkoon toiminnan lähteenä liittyy organisaatioissa esiintyvään hallintaan. Pohjimmiltaan yritysorganisaatioissa ei ole kyse niinkään motivaatioon perustuvista yhteenliittymistä kuin tiettyjen sääntöjen kannattelemista aparaateista. Virallisen organisaation puitteissa esiintyvät konventiot muistuttavat sisäistetyistä hallinnasta. Epävirallisen organisaation säännöt ja konventiot taas kertovat työntekijöiden yhteisyydestä ja vastustavista rutineista.

#### 8.4 Toiminta yksin ja ryhmässä

Eiser määrittelee ryhmän joukkona ihmisiä, joita yhdistävät yhteinen kohtalo, yhdessä kokeminen ja yhteiset intressit ja joilla on oma hierarkiansa ja pienoiskulttuurinsa (Eiser 1986, 302) <sup>74</sup>. Tässä luvussa käsittelen organisaation sosiaalisuuden merkitystä toiminnan mallille. Olen jättänyt aiemmin pääasiassa avoimeksi kysymyksen toiminnan yksilöllisestä ja yhteisöllisestä ulottuvuudesta. Eronteko ei kuitenkaan ole mahdollista tai edes hedelmällistä koko esittämäni mallin tasolla, vaan yksittäiset toiminnan muodot mahdollistuvat kukin eri tavoin eri tilanteissa joko työyhteisön tai sen yksittäisen jäsenen resursseilla. Tätä moninaisuutta kuvasivat jo aiemmat tilanteen hallinnan kokemuksen ja virallisen ja epävirallisen organisaation ulottuvuuksilla operoineet yläkategorioiden tiivistelmätaulukot. Vuorovaikutuskeskeisiksi luokittelemistani toiminnan muodoista monet ovat tyypillisemmin yhteisöön kiinnittyviä. Työorganisaation ja -yhteisön puheena ollessa on kaiken toiminnan jonkinasteinen sosiaalisuus nähdäkseni vääjäämätöntä joko toiminnan, tavoitteiden tai seurausten mielessä.

Pääosa organisaatiossa esiintyviä toimintamalleja koskevasta teoriasta on silti ollut tähän mennessä leimallisesti yksilölähtöistä. Vaikka yksilötason selviytymisstrategioita ja -keinoja on tutkittu runsaasti erityisesti psykologian ja sosiaalipsykologian aloilla, on erityisesti ryhmätason tutkimus jäänyt varsin vähäiseksi. Lähinnä psykoanalyttisesti suuntautunut tutkimus on tarkastellut ilmiöitä myös koko organisaation tasolla keskittyen tällöinkin ennen kaikkea sosiaaliin puolustusmekanismeihin. (Ranki 2000, 21.) Näkemykset yksilön toiminnan muodoista tarjoavat kuitenkin pohjan myös ryhmän sosiaalisen ulottuvuuden ymmärtämiselle <sup>75</sup>. Klassisia esityksiä vastarinnan yksilö-yhteisö -ulottuvuudesta tarjoavat

---

74 Ryhmä on aina erityinen ja sitoutunut. Rakentunutta työyhteisöä ja sen tapahtumia ei voi perustellusti verrata torikansaan, jossa yhteisöllisyyttä ei ole ja toiminta on atomisoitunutta. Todellinen ryhmä eroaakin määritelmällisesti ihmisjoukosta yleensä. Vasta vuorovaikutus synnyttää ryhmän yhteenkuuluvuuden. (Helkama & Myllyniemi & Liebkind 1998, 331.)

75 Esimerkiksi Wicksin yksilöllisten käyttäytymismallien jaottelu niiden luonteen ja toisaalta organisatoristen seurausten kannalta responsiivisiin ja edullisiin, responsiivisiin ja haitallisiin, muovaaviin ja edullisiin sekä muovaaviin ja haitallisiin on sovellettavissa ryhmien tarkasteluun. (Wicks 1998.)

esimerkiksi Merton (Merton 1963(1957)), Braverman (Braverman 1974) ja Burawoy (Burawoy 1979). Erityisesti Braverman ja Burawoy käsittelevät yksilön subjektiviteettia myöntävyyden ja vastarinnan keskinäisyydessä. Tällöin kyseessä on usein saavutetun aseman suojaaminen sen kannalta, kuinka työntekijät hakevat keinoja riittävän autonomisuutensa turvaamiseksi (esimerkiksi Hodson 1991, 55 - 56).

Omassa mallissaan Kotter korostaa kulttuuriin liittyvien tekijöiden merkitystä. Hänen mukaansa taloudellisesti ja teknisesti orientoituneet liikkeenjohtajat saattavat pitää sosiaalisia normeja ja arvoja pehmeinä, helposti sivuutettavina kitkatekijöinä. Juuri tämä laiminlyönti johtaa hänen mukaansa monen uudistuksen ja näin muodoin johtajan epäonnistumiseen. (Kotter 1996a, 15.) Hänen tutkimuksessaan muutoshankkeiden epäonnistumiseen liittyvät syyt johtuivatkin useimmiten juuri kulttuurisista, eivät niinkään teknisistä tai taloudellisista syistä. Kotterin mukaan alle viisitoista prosenttia suuryrityksistä oli onnistunut muutos-hankkeissaan. Kyvyttömyys luoda organisaatioon kiireellisyyden ja välttämättömyyden tuntu on hänelle ensimmäinen kriittinen askel, jossa yli puolet organisaatioista jo astuu harhaan. Esimerkin ja selvän viestinnän puuttuminen, keskeneräiseksi jätetty työ ja vastarinnan lähteiden virheellinen tunnistaminen ovat kolme seuraavaa epäonnistumisen lähdettä. (Kotter 1998, Kotter 1996a, 3 - 14 sekä myös Kotter & Cohen 2002.) Syrjälän energia-alan rakennemuutosta koskeneessa tapaustutkimuksessa ihmisten hyvinvointi väheni ulkoistuksesta ja henkilöstön siirtymisestä alkaneessa muutoksessa. Pahoinvointia synnyttivät muutostoiminnan puutteet, kulttuurin ja vallan menettäminen sekä epävarmuuden tunne. (Syrjälä 2006.) Omassa mallissani vastustavaan käyttäytymiseen liittyvät syyt ovat hyvin samankaltaisia.

Mikäli muutos koetaan perimmiltään tarpeettomaksi, organisaation jäsenet keksivät Kotterin mukaan helposti liudan syitä viivyttää siihen tarttumista ja välttelevät sitä (Kotter 1996b, 31 - 32). Tämän jopa banaalisti itsestään selvän ilmiön tunnistin helposti myös haastatteluaineistossani. Vaikka esimiestehtävissä ja johdossa toimivat keskustelukumppanini nostivat taajaan esiin ennen kaikkea henkilöstön sitoutumisen ja sen haasteet, näkee esimerkiksi Kotter onnistumisen kannalta keskeisempänä sen, että edes johdon ja päälliköiden enemmistö uskoo muutoksen välttämättömyyteen (Kotter 1996a, 48). Esimiehen roolia muutosorganisaation selviämässä onkin arvioitu paljon myös parhaiden käytäntöjen löytämiseksi. Esimerkiksi Gabele tunnistaa kolme johtamisen toimintamallia: ongelmia aktiivisesti ratkaisevan ja muutosta puolustavan käyttäytymisen, muutosta passiivisemmin tukevan käyttäytymisen sekä muutosta vastustavan käyttäytymisen (Gabele 1981, 71). Nämä kaikki sisältyvät kuvaamiini muutossuhteisiin ja toimijaroleihin. Olennaista on kuitenkin se, että jäsenykseni vaihtoehdot ovat yhtä hyvin kaikkien organisaation toimijoiden käytössä eivätkä organisaatioasemiin kiinnitettyjä.

Esimiestoiminnan haasteet eivät tutkimusten mukaan jää motiiveihin vaan jatkuvat läsnäoloon ja arkiviestintään. Pankkifuusiota läpikäynyt henkilöstö koki Heikkilän tutkimuksessa esimiehen tuen ja läsnäolon muutostilanteessa selvästi tärkeämmäksi kuin yhteistyöneuvotteluihin suuntautumisen tai varsinaisen liiketoiminnan ohjaamisen (Heikkilä 1998). Myös omassa aineistossani esimiehen läsnäoloa muutosten kovimmassa vaiheessa kaivattiin toistuvasti. Samaan aikaan esimiehet olivat kuitenkin entistä sidotumpia kokouksiin ja projektitehtäviin työyhteisönsä ulkopuolella. Tämä vaarallisen usein toistunut ristiriita voi kätkeä sisäänsä ratkaisuja myös vastarinnan laimentamiseen ja muutosten jouheampaan sisäistämiseen.

Raju muutos oli esimiehen kannalta aineistoni perusteella juuri roolimielessä suuri koettelemus. Alempi työnjohtoporras koki jäävänsä yhtäältä työnantajan vaatimusten ja toimeksiantojen ja toisaalta alaitensa kysymysten ja tyytymättömyyden väliin ahdistetuksi. Ikäviksi koettujen uutisten viestiminen henkilöstöä sitouttavalla tavalla ei vaikuttanut olevan esimiestyön vahvin ala. Ongelma ei keskity vain aineistoni organisaatioihin, sillä esimiesten argumentointia ja viestintää on tutkittu muuallakin taajaan <sup>76</sup>.

Muutoksen johtamisen lisäksi huomiota on kiinnitetty paljon myös vastarinnan typologioihin. Esimerkiksi Caruth, Middlebrook ja Rachel jakavat vastarinnan muodot kolmeen: avoimiin ja suoriin hyökkäyksiin, kätkeytyihin ja epäsuoriin hyökkäyksiin sekä passiiviseen käytökseen ja ulos jättäytymiseen (Caruth & Middlebrook & Rachel 1985, 25). Kolmikosta ensimmäinen, avoimet ja suorat hyökkäykset, vertautuu omissa tuloksissani melko suoraan toiminnan julkisiin muotoihin, kun taas kaksi jälkimmäistä, kätkeytyt ja epäsuorat hyökkäykset sekä passiivisuus ja ulos jättäytyminen, löytävät sukulaisensa tunnistamistani kätkeytyistä muodoista. Muutokseen liittyvästä käyttäytymisestä on tarjolla muitakin kiinnostavia esitysmalleja <sup>77</sup>. Morrill, Zald ja Rao jakavat omassa konflikteja käsittelevässä mallissaan

---

76 Sitkin & Bies erittelevät kiinnostavasti niitä keinoja, joilla kielteiseksi koettua ratkaisua voidaan perustella ja selittää. Nämä sosiaaliset selitykset auttavat ihmisiä hyväksymään kielteisetkin tapahtumat. Tällöin ikävä ratkaisu voidaan esittää esimerkiksi ainoana vaihtoehtona ja suoranaisena velvollisuutena. Samaten ratkaisun voidaan esittää tukevan yhteistä hyvää ja suuremman tavoitteen saavuttamista. Ratkaisu ei liioin ehkä vaikuta huonolta, jos verrataan alaspäin niihin, joilla on vielä huonommin. Mahdollisena selityksenä voi käydä myös ratkaisun tunnustaminen virheeksi ja suoranainen anteeksi-pyyntö. (Sitkin & Bies 1993 sekä Bies 1987.) Näitä - osin varmasti tiedostamattomia - tekniikoita oli helppo tunnistaa myös haastattelemini johdon edustajien ja esimiesten puheissa.

77 Esimerkiksi Petäjä ja Koponen jäsentävät muutosvastarintaa kolmella psyykkisen työskentelyn tasolla: ajattelun, tunteiden ja tahdon kautta. Ajatteluna muutosvastarinta on loogista argumentaatiota muutosta ja sen perusteita vastaan. Vanha näyttäytyy pohdinnan tuloksena vakaalta ja paremmalta. Tilannetta helpottaa, mikäli yksilölle voidaan tarjota selkeä kuva tulevasta ja sen rajoista sekä kertoa aiempia onnistumisia vastaavista tilanteista. Petäjä ja Koponen korostavat rehellisyyttä, tiedon luotettavuutta sekä lupauksen pitämistä muutoksen onnistumisen mahdollistamisessa. Samalla Petäjä ja Koponen tunnistavat neljä toimintamallien perustyyppiä. Ensimmäisenä strategiana he nostavat kriittisen, suorastaan kielteisen suhtautumisen: tulevaisuuteen suhtaudutaan varautuneesti, ja kriitikko usein halua korostaa vanhan ja uuden eroja ja dramatisoida rajanvetoa. Toisena strategiana on heittäytyminen: kaikki uusi näyttäytyy mielenkiintoisena, eikä muutok-

toiminnan sosiaaliset muodot kiinnostavasti myös yksilöllisen ja kollektiivisen akselilla. Yksilölähtöisin muodoista on heille epäjärjestäytynyt yhteistoiminta, kun taas hiljainen mukautuminen ja epämuodollinen koordinointi asettuvat puolimatkaan toiminnan muodollisen koordinoinnin, esimerkiksi lakkojen, liittyessä nelikon yhteisöllisimpään laitaan (Morrill & Zald & Rao 2003, 399). Oma tutkimukseni ei suoraan anna eväitä näin ylätasoiseen jaotteluun, vaan yksilön ja yhteisön suhde tulee paremmin arvioiduksi jokaisen strategian, taktiikan sekä toiminnan julkisen tai kätketyn muodon osalta parhaiten erikseen kategoriakohtaisesti.

Organisaation kontekstissa korostuu hallinnan erityinen luonne osana vallan ilmentymien kokonaisuutta. Yhden tai harvojen käyttämä virallisen organisaation hallinta onnistuu rai-vaamaan tieltään monien harjoittaman vastarinnan varsinkin, jos jälkimmäinen toimii kätkettyinä epävirallisenkin organisaation kulisseissa. Seuraavassa luvussa tulkitsen vielä tutkimukseni tuloksia esityksen alussa kuvatun vallan käsitteen lähtökohdista ja arvioin organisaatioiden toiminnan poliittista ulottuvuutta.

---

seen koeta liittyvän uhkaa oman aseman, turvallisuuden tai vaikutusmahdollisuuksien heikkenemisestä. Kolmantena strategiana nousee yksilön kyky ottaa etäisyyttä tilanteeseensa ja analysoida muutoksen seurauksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Tällaista etäännyttäjää voidaan pitää eräänlaisena muutoskonkarina. Neljäntenä strategiana on eräänlainen teeskentelevä lähestyminen: alkuvaiheessa annetaan kuvaa innostuksesta ja sitoutuneisuudesta mutta muutoksen edetessä sitä pyritäänkin väistämään. (Petäjä & Koponen 2002, 64 - 67.)

## 9 MUUTOKSEN VALTA

Huomasin pian, että projektiin osallistuvat olivat suunnilleen yhtä avoimia kuin osterit ja yhtä sitoutuneita yhteiseen hankkeeseen kuin yrityksen osakkaat ovat työntekijöiden kohtaloon. Jokaisella oli jossakin pimeässä sopessa oma esityslistansa ja vanhoja kalavelkoja maksettavanaan.

Ja taistelu oli kaikkea muuta kuin ystävällistä.

(Schrijvers 2003, 21.)

Syksyllä 2003, kun olin syventämässä tutkimukseni teoreettista perustaa ja aineistonkeruukin oli hyvässä vauhdissa, julkaistiin Suomessa kohtuullisen huomion saattelemana hollantilaisen Joep Schrijversin kirja "Valtapelit työelämässä - vehkeilyn ja juonittelun taito" (Schrijvers 2003). Julkisuus ei johtunut kirjan loistokkuudesta johtamis- tai työtaidon oppaana vaan siitä, että sen avainteemat kuuluivat työelämän ja organisaatioiden vaiettuihin mustempiin kasvoihin. Niillä kareilevat selkäänpuukotukset, opportunisti sekä pelin politiikka. Schrijversin näkökulma alleviivaa organisaation jäsenten etujen vastakkaisuutta: yhden voitto on hänelle aina toisen tappio (Schrijvers 2003, 48).

Organisaation pelit ja politiikka ovat sosiologille kiehtova maailma, sillä ne tarjoavat ikkunan pääosin organisaation virallisen alan ulkopuolelle jäävän vallan ilmiöihin ja konfliktisuuksiin. Tässä luvussa pohdinkin edellä esiteltyjä tuloksia organisaation valta-aspektin ja hallinnan ilmentymien kannalta ja kokoan vielä yhteen kamppailut, joissa valtatilanteet aineistossani tulivat selvimmän näkyviksi. Luvun päätteeksi arvioin muutoksissa ilmenevää valtatilannetta kaupankäyntinä ja pohdin poliittisen toiminnan luonnetta organisaatiossa.

Edellisissä luvuissa tarkastelin muutosta valtatilanteena alussa ottamani lähtökohdan mukaisesti. Omaksumani foucault'lainen käsitys vallasta on sitoutunut ajatukseen sen vuorovaikutuksellisesta ja tilanteisesta luonteesta; valta ei ole pysyvästi kenenkään käsissä mitattavina suureina tai yksiköinä. Myös inhimillistä toimintaa ja tuottamista analysoinut Hannah Arendt lähestyy valtaa tilannesidonnaisena ilmiönä; valta on perusteiltaan riippumaton materiaalisista olosuhteista eikä mitattavissa, kuten pakko tai voima (Arendt 2002, 203).

Organisaatioihin yhtä hyvin kuuluva hallinta on sitä vastoin hyvinkin riippuvainen asemista ja resursseista. Hallinta on keskeinen muttei suinkaan ainoa valtatilanteiden tuottaja <sup>78</sup>. Vaikka hallinta on vallan leikkauksena kapea, kiinnostavaksi sen tekee sen näkyvyys niin näytelmänä kuin lopputulostenkin kannalta. Hallinnan seuraukset ovat organisaation jäse-

---

78 Scott erottelee hallinnassa materiaalsen, statukseen liittyvän sekä ideologisen ulottuvuuden, joihin julkinen vastarinta ja peitetty vastarinta suhtautuvat eri tavoin (Scott 1990, 199). Hallinnan syvempi erittely ei tässä kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista.

nille usein yhtä kiistämättömiä kuin ilmeisiäkin, kun taas informaaleille valtatilanteille annetut tulkinnat voivat vaihdella.

Vastarinnan suhde vallitsevaan johtajuuteen ja organisaation hallintaan on herättänyt monen sosiologisesti ja psykologisesti orientoituneen teoretikon kiinnostuksen <sup>79</sup>. Liikkeenjohdon tutkimuksessa muutostoimijuuden ja -auktoriteetin tarkastelu on puolestaan usein keskittynyt johtamis- ja esimiesroolien ympärille, sillä näiden merkitys on nähty tulosten kannalta kriittisen tärkeäksi (esimerkiksi McNamara 1999, Conner 1998) <sup>80</sup>. 1800-luvulta alkaen vaikuttaneen tayloristisen tieteellisen liikkeenjohdon periaatteisiin kuului jokaisen työvaiheen täsmällinen suunnittelu yhdistettynä tiiviiseen yhteistyöhön mutta samalla selkeään työnjakoon esimiesten ja työntekijöiden välillä (Haslam 2001, 5 ja Taylor 1998.). Liikkeenjohdon ihmissuhdekoulukunta Elton Mayon johdolla korosti puolestaan selkeän suunnittelun sijaan pikemminkin ihmisten välistä vuorovaikutusta ja työorganisaatioiden sosiaalisia suhteita (Mayo 1977, Mayo 1933 ja Haslam 2001, 12 - 13) <sup>81</sup>. Tieteellinen johtaminen keskittyi selvästi hallintaan, kun taas ihmissuhdekoulukunta tunnisti sen rinnalla organisaation monimutkaisemman poliittisen ulottuvuuden. Sittenkin keskeiseen rooliin nousseita johtamisteorioita on leimannut monesti sama dikotomisuus johtamiskäytäntöjen osalta.

Esimerkiksi McGregorin X-teoriaksi nimeämä malli sisältää autoritäärisen johtajuuden arkkityypin: perusolettamuksena on, että alaisuudessa toimiva ihminen on luonnostaan epäluotettava ja tarvitsee jatkuvaa kontrollia. Rinnakkainen Y-teoria nojaa puolestaan osallistavaan johtajuuteen, jonka teeseissä työntekijä on luonnostaan luova ja itseohjautumiseen taipuva. Samalla, kun X-teoria asettaa vain vähän velvollisuuksia ja odotuksia työntekijälle, synnyttää se seurauksenaan turhautunutta käytöstä. Y-teorian mukaan enemmistö ihmisistä sitä vastoin nauttii työstään, eikä pakko tällöin olekaan ainoa motivaation lähde, vaan organisaation tavoitteet voivat täyttää myös sen jäsenten korkeampia tarpeita. Vastuullinen käyttäytyminen on tällöin tulosta luottamisesta. (McGregor 1960 ja McGregor 1984, 326 - 327.) Samanlainen dualismi kytkeytyy Beerin ja Nohrian tuoreempaan erittelyyn E- ja O-tyypin johtamisotteiden välillä. E-teorian mukaisen johtamisen keskiössä ovat taloudelliset ja rakenteelliset ratkaisut, organisaation koneenluonteinen osa. O-teoria taas nojaa organi-

---

79 Tuoreena esimerkkinä käyvät Munduate ja Gravenhorst, jotka esityksessään pyrkivät luomaan kehyksen organisaatiomuutoksessa ilmenevän valtdynamiikan ymmärtämiseksi (Munduate & Gravenhorst 2003).

80 Muutostilanteessa esimiesten velvollisuudet lisääntyvät, ja usein he kohtaavat sekä ulkoista että sisäistä painetta. Argyris korostaa etenkin ylimmän johdon tehtävää yksilöiden ja organisaatioiden erilaisten tarpeiden yhteensovittamisessa (Argyris 1964).

81 Silti Mayon klassisissa Hawthorne-tutkimuksissa epävirallinen organisaation osa tulkittiin samalla myös epärationaaliseksi muodollisen organisaation edustaessa ratiota. Tämän oletuksen vuoksi hänen teoriaansa on kritisoitu taajaan; lopulta se ei kuitenkaan onnistu tavoittamaan todellisten organisaatioiden monimuotoista pohjavirettä. (Collins 2000, 199.)

saation kyvykkyyksien ja osaamisen rakentamiseen pitkän tähtäimen tuloksen maksimoimiseksi. Se kannattaa laajaa osallistamista ja kiinnittää paljon huomiota organisaation kulttuuriin tekijöihin ja niihin vaikuttamiseen. (Beer & Nohria 2000.)

McGregorin osallistava ja hierarkioita kaihtava Y-teoria on helppo tunnistaa useimpien nykyisten johtamisihanteiden perusmalliksi. Kun huipulta tehtävät eskaloituvat komentoketjussa alaspäin arjen henkilöesimiehille ja työnjohtajille, lisääntyy kiire ja tiukkenevat raamit. Juuri näistä syistä nopearytmisissä muutostilanteissa harjoitettu johtaminen tuntui haastateltavieni mukaan verraten usein sortuvan X-teorian mukaiseen käskyttämiseen. Esimiehet valittivat usein sitä, ettei aikapaine tavannut sallia laajaa sitouttamiskierrosta.

Beerin ja Nohrian mukaan kovaa ja pehmeää etenemistä voidaan organisaatioissa yhdistää, mutta tavallisin tapa on hyödyntää niitä peräkkäin. Tiukkaa saneerausta seuraa siis ponnistelu luottamusta herättävän ja motivoivan kulttuurin rakentamiseksi. (Beer & Nohria 2000, 13 - 14.) Kuten arkikokemuskin vahvistaa, tämä voi olla vaikeaa lyhyellä aikajänteellä. Varsinkin työntekijätasolla toimivat haastateltavani viittasivat useaan otteeseen falskeiksi kokemuinsa yrityksiin rakentuu uutta yhteishenkeä heti tylyn säästökuurin jälkeen. Morrill, Zald ja Rao näkevät juuri kokonaista työyhteisöä kohdanneet kollektiivisen haavoittumisen kokemukset keskeiseksi lähteeksi erilaisille epäluottamuksen ilmentymille ja peitetyille konflikteille (Morrill & Zald & Rao 2003, 406).

Muutoksen auktoriteetteja eivät ole silti yksin johtajat ja esimiehet, eikä edellä kuvattu johdon ja esimiesten kanavoima hallinta kata suinkaan organisaation valtatilanteiden kokonaisuutta. Lopulta varsin harvoin uudistukset etenevät täysin johtamisjärjestelmän mukaisesti ilman konflikteja, takaiskuja tai sopeuttavia toimia. Organisaatioiden arki on täynnä kamppailuja, joissa vallan agentit eivät ole sidottuja yksin asemiinsa hierarkiassa. Laajasta direktio-oikeudesta huolimatta henkilöstön käytöksen muuttuminen on useimmiten johdon suoran kontrollin ulottumattomissa (Moss Kanter 1999).

Työyhteisön mielipidevaikuttajien rooli oli aineistoni perusteella merkittävä. Erityisesti edellä kuvaamani epäilijöiden ja oppositioroolin omaksuneiden asema organisaatiossa oli usein vakaa ja kunnioitettu. Postissa, jossa ammattiyhdistysliike oli kolmesta organisaatiosta selvästi vahvin, korostui erityisesti luottamusmiesten rooli. Tämä toi Postin organisaation tilanteisiin samalla uuden ja osin ulkopuolisen ulottuvuuden: ammattiyhdistyksen ja liiton omat valtapelit ja organisatoriset käännteet

H206: Ammattijärjestöjen ja henkilöstön aktivistien toiminta se on tärkeä osa, mutta etä onhan sielläkin aina oma pelinsä. Esimerkiksi sanotaan vaikka joku valtakunnallisten

pääluottamusmiesten vaalit tai vastaavat, niin siellä aktiivisesti pitää hakee myöskin näyttöjä.  
Johtaja

Samalla ammattiyhdistyksen rooli tarjosi johdolle mahdollisuuden ottaa etäisyyttä henkilöstön edustajien toimintaan ja joskus myös kiistää sen oikeutus. Argumentoinnissa korostettiin tällöin sitä, miten henkilöstön suuren enemmistön todelliset edut eivät järjestöpukaroinnin kautta tulleet käsillä olleessa tapauksessa edistetyiksi. Näin luottamusmiehet siirrettiin diskursiivisesti johdon ja esimiesten kanssa samankaltaiseen poikkeustapausten ja erityisryhmien aitioon.

Usein varsinkin johdon tavoitteena oli haastatteluiden perusteella välttää avointa konfliktia. Kärjistyminen johti nimittäin helposti myös ammattiyhdistysten aktivoitumiseen, jolloin työntekijäpuoli saattoi haastaa voimakkaasti johdon direktio-oikeuden.

H206: Jos henkilöstöjärjestö nostaa sen niinku valtakunnalliseksi kysymykseksi. Vaikka sanotaan että 90 prosenttia maasta niin asiat olis hyvin mut sit meillä on 10 prosenttia paikoista, joissa syntyy kitkaa. Niin sit ne nostaa tän, että jos ei näitä saada kuntoon koko valtakunta seis.  
Johtaja

Tässä esimerkissä johdon omaksuma varovaisuus ei aineistossani ollut mitenkään poikkeuksellista. Sen motiivi oli lähes aina suoraan tilannelähtöinen ja hyvin välineellinen. Jo liikkeenjohdon klassikot Taylor ja Mayo kehottivat esimiehiä ja johtoa suhtautumaan ystävällismielisesti työntekijöihin, jotta lakkojen ja protestien uhka tulisi torjutuksi. Haslam huomauttaa kiinnostavasti, että juuri hallinnan kannalta ja johdon näkökulmasta olisi edullisempaa, jos organisaatioyhteisössä vallitsisi vain yksi jaettu työperustainen identiteetti, jonka ulkopuolella työntekijät hahmottaisivat itsensä vain yksilöinä (Haslam 2001, 307). Tällöin joukkotoiminta ammattiyhdistyksen kanavoimana ei saisi kovin helposti tuulta siipensä alle, ja konfliktien eskaloituminen olisi epätodennäköistä.

Vaikka tilanteisessa valtakäsityksessä ei voikaan puhua vallan hallussapidosta mitattavana suureena, on muutostilanteen auktoriteetin pohtiminen paikallaan. Minkälaiset lähtökijät suoran hierarkkisen asemavaltuutuksen lisäksi näyttävät lisäävän muutoksen edistäjän tai vastustajan kykyä vaikuttaa lopputulokseen? Stanislao ja Stanislao erottelevat vastarinnan syitä sen mukaan, onko henkilöllä mahdollisuus estää muutos eräänlaisen veto-oikeuden muodossa vai ei. Mahdollisuus aloitteen suoraan kieltämiseen kannustaa heidän mukaansa opportunistiseen käyttäytymiseen. Ne, joiden kyky estää on rajallinen, valitsevat useimmin toimintamallit jo siitä ääneenlausumattomasta lähtökohdasta, että kyseessä on jo tapahtunut tosiasia ja paras päämäärä vastarinnallekin on uuden asiantilan mukauttaminen niin siedettäväksi kuin mahdollista. (Stanislao & Stanislao 1983, 75 - 77.) Silti juuri muiden kuin suo-

raan muutoksesta päättävien tai sitä estävien sitouttamisella on tärkeä uudistusta edistävä vaikutus (Stanislao & Stanislao 1983).

Toisen kiinnostavan mallin valtasuhteiden vaikuttavuuden analyysiin voi johtaa työntekijöiden korvattavuuden asteesta työnantajan kannalta arvioituna. Mitä helpommin soveltuva uutta työvoimaa on saatavilla, sitä enemmän vapautta työnantajalla on toimia neuvotte luitta ja suostumatta kompromisseihin. (Morrison & Robinson 1997.) Aineistoni ei aina- kaan suoraan tätä ajattelumallia kiistänyt. Erityisesti tarkkaan kuvatuissa ja siis jokseenkin mekaanisesti perehdytettävissä palvelutehtävissä toimivien työntekijöiden neuvotteluase- ma johdon silmissä heikensi juuri se, että varsinkin pääkaupunkiseudun ulkopuolella kor- vaavia tekijöitä työlle oli helposti saatavilla. Tämä tunnustus ei haastattelutilanteissa pur- kautunut arroganssina vaan pikemminkin kyynisenä huomiona.

Organisaation valtatilanteet tulevat paljaimmillaan näkyviin erilaisissa konflikteissa eri ta- sojen välillä tai ilman hierarkian vaikutusta yhteisön sisällä. Scott erottelee poliittisen kon- fliktin kahteen tyyppiin sen mukaan, nojaako se sosiaalisen instituution - tässä siis organi- saation - materiaaliseen vai symboliseen puoleen. Materiaaliset muodot sisältävät organi- saation tuotannon ja resurssien sabotaasin. Symboliset muodot taas pyrkivät horjuttamaan hallitsevia ideologioita ja diskursseja. Tutkijat ovat hänen mukaansa kiinnittäneet konflikti- en symbolisiin muotoihin tavanmukaisesti vähemmän huomiota kuin materiaalsiin, vaikka ei olekaan syytä olettaa, että ne olisivat näitä harvinaisempia. (Scott 1989.)

Organisaatioissa eri tavoin ilmenevä kätkeyty vastarinta on selkein esimerkki hallinnan ulot- tumattomiin jäävästä käyttäytymisestä. Kaikki organisaatiossa esiintyvät tyytymättömyy- den ilmaukset kätkevät silti sisäänsä potentiaalista muutosvoimaa. (Wicks 1998.) Ollakseen suuren muutoksen lähde vastarinnan ei tarvitse olla kaikkialla läsnä, vaan se näyttäytyy usein itsenäisinä, pienimuotoisina vapauttavina tekoina, jotka vähän kerrassaan pudottavat sijoiltaan hegemoniset uskomukset ja käytännöt (Weick 1984). Kätkeytyjen toimintamuoto- jen houkutusta lisää se, että johdon tapaa vastata avoimeen vastarintaan ohjaa usein ma- chiavellistinen voimapoliittinen ajattelu. Muutamat kuvaamistani yllätyksellisistä taktii- koista perustuivat juuri nopean iskun voimaan johdon ja esimiesten kannalta. Jos muutosta viedään eteenpäin väkisin, yltyy tavallisesti myös vastavoima. Tapahtumasarjaa voi tällöin tarkastella organisaation polarisoituneiden voimien törmäyksenä. (Goldstein 1988, 17.)

Myös Arendtin mukaan juuri väkivallattomat toiminnan muodot ovat usein tehokkaimpia ja aktiivisimpia tapoja horjuttaa aineellisesti vahvoja johtajia ja horjumattomalta vaikutta- vaa hallintaa (Arendt 2002, 203) <sup>82</sup>. Paikallisten ja hetkellisten protestien voima mullistaa

---

82 Muun kuin johtotasolta tulevan tai selkeitä muotoja saaneen vastarinnan sivuuttaminen uudistuksen läpiviennin kan- nalta harmittomana näyttää tässä valossa neuvona nurinkuriselta (vertaa esimerkiksi Alaja 2004, 13).

on riippuvainen siitä, miten ne vaikuttavat organisaatiossa vallitseviin jännitteisiin (May 1999, 779 - 780). Pienet teot pääsevätkin usein etenemään vailla organisaation virallisen hallinnan huomiota ja sanktioita. Olennaista on, että onnistuessaan sarjoina nämä yksinään vielä vaatimattoman tuntuiset läpimurrot vahvistavat hierarkian pohjalla toimivien subjektiivutta ja autonomisuutta. (Wicks 1998.) Scottin mukaan juuri hallittujen epävirallinen yhteisyys ja organisaation takanäyttämö tarjoavat heille mahdollisuuden yhdistää voimansa valankäyttäjien kritisointiin (Scott 1990, 21). Organisaatio tarjoaa näin paradoksaalisesti yhtäläiset puitteet sekä hallinnalle että sen torjunnalle.

Morrill, Zald ja Rao tarkastelevat vastarintaa organisaatiossa ilmenevänä poliittisena konfliktina kiinnostavan nelijaon kautta, jossa ulottuvuuksina ovat tekojen näkyvyys tai näkyväisyys sekä toisaalta intressien suuruus. Kätkeyimpiä tekoja ja laimeimpia intressejä edustavat heille karnevaalit, joiden kirjo tuli näkyviin myös omassa aineistossani. Näkyvimpiä tekoja mutta jäsentymättömiä intressejä edustaa puolestaan rituaalinen vastarinta. Suurimmat intressit yhdistyneinä kätkeyimpiin tekoihin kulminoituvat sabotaasikampanjoissa. Suuria intressejä, jotka erona edelliseen tuodaan näkyville myös tekojen kautta, ajetaan puolestaan esimerkiksi ammattiyhdistyslakkojen avulla. (Morrill & Zald & Rao 2003, 400.) Julkisten ja kätkeytyneiden toiminnan muotojen erottelu liittyy omassa esityksessäni tähän samaan näkyvyyden aspektiin. Intressien suuruuden arviointia ei valitsemassani lähestymistavassa voinut kuitenkaan tehdä tutkijan lähtökohdista. Aineistoni kuvaukset tukevat silti Morrillin, Zaldin ja Raon huomiota ainakin sikäli, että mitä vahvemmin tilanne kosketti koko työyhteisöä, sitä todennäköisemmin asia nousi laajasti julkiseksi juuri ammattiyhdistyksen reagoinnin kautta.

Veenstra ja Haslam korostavat ryhmien muodostumisen tärkeyttä vastarinnan mahdollistamisessa (Veenstra & Haslam, 2000). Scottin mukaan taipuvaisimpia militanttiin vastarintaan ovat ne ammattiryhmät, joiden työ edellyttää keskinäistä solidaarisuutta ja luottamusta ja joiden yhteisö on tiivis erillinen kokonaisuutensa (Scott 1990, 134 - 135). Yhteisyyden ja erillisyyden samanaikaisuus synnyttää tällöin vahvat alakulttuurit.

Esimerkiksi Vattenfallissa asentajien solidaarisuutta vahvisti selvästi ulkoisilla alihankkijoilla teetetty työ. Vaikka kyseessä olivat entiset kollegat, jotka rakennejärjestelyissä olivat siirtyneet uuden työnantajan palvelukseen, riitti jo muutaman vuoden ajallinen etäisyys tuottamaan me-ne -asetelmia, jotka toimivat oman yhteisön vastarintaa oikeuttavasti ja lujuuttavasti. Tämä tukee Lipposen havaintoa telakan oman ja sen alihankkijoiden henkilöstön organisaatioidentifikaatioista: koettu kilpailu ja epävarmuus ryhmien välillä lisäävät hänen mukaansa ryhmien välisiä rajanvetoja ja yhteisön pirstaleisuutta. (Lipponen 2001.) Erittäin

kiinnostava lisää syventymistä vaativa tarkastelu voisikin liittyä siihen, mihin asti hallittujen solidaarisuus kantaa rakennejärjestelyiden tilanteessa.

Mitä alemmassa organisaation asemassa henkilö työskentelee, sitä ohuempi ja vähemmän hyödynnettävä on hänen verkostonsa ja sitä enemmän hän kaipaa selviytyäkseen muodollista pitkän ajan suunnittelua ja pätevää sosiaalista karttaa (Sennett 2006, 81). Tämä Sennettin huomio on tosi sekä arkikokemuksen että aineistoni perusteella. Johtavissa asemissa toimivat haastateltavani eivät kuitenkaan tunnistanee organisaatiokehikon vakauden merkitystä ruohonjuuritason tekijöiden kannalta, koska heidän oma arvonsa sekä organisaation sisäisillä että ulkoisilla työmarkkinoilla määräytyi toisin juuri laajan vaikutusvaltaisen verkoston kautta.

Organisaation kamppailuiden valtatilanne heijasteli aineistossani juuri näiden arvostuserojen todellisuutta: johdon kyky ottaa askelissaan riskejä perustui heille nopeasti tarjolla oleviin peräytymisteihin ja samalla heidän odotuksensa muuta henkilöstöä kohtaan nojasivat taustaoletuksiin, jotka olivat tosia lähinnä vain heidän itsensä kannalta. Juuri tässä on nähtävissä eräs uuden työn todellisimmista kuiluista, odotusten ja toiveiden enenevä epäsuhta johdon ja suorittavan portaan välillä.

Muutoksiin liittyvän valtatilanteen yhtenä lähtökohtana henkilöstön kannalta arvioituna oli aineistossani korostetun usein saavutettujen etujen ja vallitsevan status quon puolustaminen, ei niinkään uusien myönnytysten hankkiminen. Nykytilanteen suojelusta iti erityisesti alimmissa työntekijäasemissa toimivilla useimpien vastustavien tekojen siemen. Vattenfallissa puhelinpalvelun prosessien täsmentäminen kuumensi tunteita talvella ja keväällä 2004. Pohjalla ei niinkään ollut laatu- ja rationalisointityön kritiikki sinänsä vaan kokemus siitä, että ammattilaisina saavutettu vapaus järjestää omaa työtä oli uhattuna ja osaamisen kunnioittaminen laskussa.

H327: Nyt ei omat kännykät saa olla päällä, ei radioo kuunnella, kaheksaks töihin ja kaheksalta töissä tarkoittaa sitä että koneet on auki jo sillan kaheksalta ja vahditaan ja kytätään, [-] nuoremmat ihmiset nytten niin tossa ne ei oo tottunu, ne on tottunu siihen vapaaseen elämään et ne ei osaa, ymmärrä sitä kuria ja sitä työn merkitystä. [-] Mutta yli viiskymppisille naisille mennään sanomaan et sun kännykkäs ei saa olla tossa auki ja se ei saa soida etkä sä saa vastata siihen työaikana. [-] Jos se on 30 vuotta tehny töitä ja osannu tehdä niin ei se ykskaks voi ihan idiootiks muuttua.

Toimihenkilö

Henkilöstössä nekin, joilla ei työssään ollut juuri kosketusta puhelinpalveluun, välittivät eteenpäin tarinaa ammattitaidon aliarvostuksesta ja uusien toimintamallien epähuumansuudesta. Taustalla vaikutti oletettavasti huoli samankaltaisen kulttuurin monistamisesta myös puhujien omiin, vielä vapaammiksi koettuihin työyhteisöihin.

Samat säilyttävät tavoitteet vievät huomion myös organisaation ylemmillä portailla esiintyvään vastarintaan, josta omakin aineistoni tarjosi muutamia esimerkkejä. Taustalla oli tällöinkin tavallisimmin pelko aseman heikkenemisestä. Calis'n ja Gamachen mukaan jopa keskeinen syy muutoshankkeiden kaatumiselle on yritysten ylimmän johdon psykologinen ja emotionaalinen muutosvastarinta (Calis & Gamache 1981, 21). Tämä huomio ei talousuutisoinnissa ja johtamisoppaissa silti kovinkaan usein erotu.

Muutospyrkimyksen ja sen kohtaaman vastarinnan yhteispeliä on kiinnostavaa lähestyä eräänlaisena kauppaja- ja neuvottelutapahtumana<sup>83</sup>. Muutosyritys harvoin saavuttaa kaikkia tavoitteitaan haaveillussa aikataulussa. Toisaalta sinnikkäinkään vastustus tuskin koskaan onnistuu patoamaan muutuskulun väylää kokonaan. Jäljelle jää osa. Kun muutos - tai muutostavarinta - onnistuu, se onnistuu siis jossain määrin. Monissa aineistoni tilannekuvauksissa lopputulos asettui janalla ääripäiden väliin juuri osapuolten vuorovaikutuksen, siis ilmeisen valtatilanteen, kautta. Ratkaisevaa tapahtumaketjujen hedelmälliselle ymmärtämiselle on onnistua muodostamaan käsitys eri toimijoiden tavoitteista ja motiiveista.

Valtatilanteessa toteutuvan hallinnan ja sen kohtaaman vastarinnan välisen vaihdon voi useimmiten nähdä johtavan lopputuloksena kompromissiin, jonka saavuttamiseksi kaikki osapuolet tulevat vastaan enemmän tai vähemmän. Konsensuksen rakentuminen on tällöin kaikkia tyydyttävän kaupan tavoite ja tulos (vertaa Nielsen 1981). Kiinnostavaa on, mitä alkuperäisestä muutosaloitteesta jää prosessissa lopulta jäljelle ja miten pitkälle osapuolet voivat laskea toteutuvan lopputuloksen jo lähtötavoitetta asettaessaan<sup>84</sup>. Tämä tuli esiin myös aiemmin käyttämässäni aineistoesimerkissä, jossa luottamusmiehet asettivat organisaatiosta lähteneelle työntekijälle kotikäyttöön sopivaa tietokonetta neuvotellessaan lähtövaatimuksensa niin korkealle, että saavutettu tulos kuulosti budjettivastuun kantaneen esimiehen mielestä suoranaiselta voitolta.

Julkisen siivoustyön murrosta tutkineen Leena Eräsaaren haastattelema toimitusjohtaja puhui muutosta seuraavasta rekyyli-ilmiöstä: uudistukset piti hänen mukaansa toteuttaa jonkin verran ylimitoitettuina, koska rajua puristusta seurasi aina eräänlainen takapotku, aivan kuten aseella ammuttaessa (Eräsaari 2002, 169). Tähän viittasin oman aineistoni kannalta jo edellä yllätyksellisten taktiikoiden yhteydessä. Mitoittaessaan toimenpiteen jyrkkyyskulmaa johto tapasi myös aineistossani laskea toisinaan mukaan myös kohtuullisen perään-ty-

---

83 Esimerkiksi Maurer arvioi vastarintaa voimasuureena, jolla on tietty mahdollisuus pysäyttää tai hidastaa uudistusliikettä (Maurer 1996, 23). Myös de Certeau sivuaa kiinnostavasti valtaan liittyvää kaupankäyntiä. Hänen mukaansa auktoriteettia voi vaihtaa tietoon, aivan kuten työpanosta palkkaan (de Certeau 1998, 7 - 8).

84 Esimerkiksi Kotter ja Schlesinger, tarjoavat muutosjohtamisen perusmallissaan keinoja sekä täydellisen hyväksynnän että riittävän konsensuksen saavuttamiseen (Kotter & Schlesinger 1979).

misvaran. Tämä oli tapa luoda vaikutelmaa näennäisestä osallistamisesta huolimatta siitä, että kritiikin kohtaamisessakin oli kyseessä pikemminkin sanelu kuin neuvottelu.

Toinen kiinnostava vallan tekniikka liittyy muutoksen edistämisen ja vastarinnan motiivien värittämiseen. Vastustavalle kannalle asettautuneet haastateltavani näkivät tyypillisesti uudistusten taustalla johdon aiemmat epäonnistumiset, halun vähentää väkeä suuria ja kalliita irtisanomisia välttämällä tai silkat valtapelit. Näin kaikki virallisen organisaation tiedotus ja perustelu asetettiin uuteen kyseenalaiseen valoon ja vältettiin samalla syvällisempi argumentointi. Etenkin ylimmän johdon syyttäminen kaksoisagendoista ja piilokäsikirjoituksista oli tyypillistä työntekijäportaalla toimiville epäilijöille.

Samaan tapaan myös vastarinnan syyt selitettiin usein pois joko vetoamalla kritiikin luonnollisuuteen ihmisluonteen konservatiivisuuden ja luottamushenkilöiden arkailun perusteella tai kumoamalla vastustajien tilanneanalyysin todenmukaisuus. Vastarinta kääntyi tällöin tilannetta ja taustoja ymmärtämättömien pelkureiden vaihtoehdoksi eikä siis vaatinut suurempaa huomiota tai kattavampaa vastinetta. Sosiologille kiinnostavaa on, että vastarinnan motiivien oikeellisuuden kyseenalaistaminen on tavanmukaista myös monissa aihepiiriin johtamisoppaissa. Syyt on johdettu milloin ihmisluonnosta, milloin taas tilanteelle annetusta tulkinnasta (esimerkiksi Caruth & Middlebrook & Rachel 1985, 23 ja Hultman 1998). Silti nämä pois selittämisen tai uudeksi selittämisen tekniikat olivat yhtä hyvin käytössä niin muutosta kannattavien kuin vastustavienkin arsenaalissa. Useimmin ne kytkeytyivät kuvaamiini perusteleviin strategioihin. Niiden erikoislaatuisuus liittyy juuri yritykseen järkyttää valtatilanne kiistämällä vastapuolen tilanteelle tarjoama tulkinta.

Ajatus kaupankäynnistä ja myönnytysten vaihdosta vie pohtimaan organisaatioiden poliittisuutta muutostilanteessa laajemminkin. Esimerkiksi Pfefferin mukaan muutos suuressa organisaatiossa onkin usein tulosta monimutkaisesta poliittisesta prosessista (Pfeffer 1992, 336). Organisaation poliittisuus nousi esiin aineistossani liitettyinä erityisesti esimiesten ja keskijohdon arkipäivään.

H203: Tää on vähän niinku poliittisella peliarenalla. Pitää luoda tilanteita ja kerätä voittoja jotta sä saat taas kannatusta johonkin.

Johtaja

Postissa työskentelevän johtajan lausunto ei ollut ainoa lajiaan. Kymmenet haastateltavani nostivat kertomuksissaan esiin politiikan pelin merkityksessä. Poliittiseksi ymmärrettiin lähes kaikki näytelmällinen, symbolinen, pelinkaltainen ja muuhun kuin faktoihin perustuva, usein epärationaaliseksi mutta väistämättömäksi, mielletty toiminta.

Aineistossani tyypillisesti johto tunnusti poliittisen toiminnan luonnollisuuden ja hyväksyi sen olemassaolon, vaikka pitikin sitä virallisen organisaation tavoitteiden kannalta täysin hyödyttömänä. Tietyllä hierarkian portaalla osa ajasta kului aseman säilyttämiseen ja omien sekä vastuulla olevan organisaation osan tavoitteiden ajamiseen. Poliittiseksi koettua toimintaa kohtaa tunnettu vastenmielisyys lisääntyi kuitenkin sitä mukaa, mitä alemmas pyramidirakenteessa menttiin.

Jos johto oli aineistossani poliittisen toiminnan suhteen indifferenttiä, kokivat työntekijät politiikan esiintymisen organisaatiossa suoranaisesti vääräksi ja tuomittavaksi. Taustalla oli paitsi näkemys sen hyödyttömyydestä, myös ajatus siitä, että muutoin kuin virallista organisaatiota pitkin kulkeva prosessi heikensi organisaatiota koskevien linjausten ennustettavuutta ja näin myös työn puitteiden turvallisuutta. Farrell ja Peterson korostavat juuri legitiimi-epälegitiimi -jaottelua poliittisen käyttäytymisen avainulottuvuutena (Farrell & Peterson 1982).

Näkyviksi tulleita valtapelejä ja -kamppailuita voi arvioida juuri puhtaimpina esimerkkeinä organisaatioissa esiintyvistä politiikasta. Mielenkiintoista on pohtia niiden antia organisaation toiminnalle ja jäsenille: onko poliittisuus hyödyllistä vai tuhoisaa ja avaako sen tarkastelu jotain olennaista uutta. Gandz'n ja Murrayn tutkimuksen mukaan yhdeksänkymmentä prosenttia esimiehistä uskoi työpaikalla harjoitettavan politiikan olevan yleistä useimmille organisaatioille <sup>85</sup>, ja samansuuruinen enemmistö uskoi, että menestyvän johtajan oli oltava myös taitava poliitikko. Mitä korkeammalle organisaatiokaaviossa käytiin, sitä suuremmaksi poliittisten tekijöiden merkityksen koettiin käyvän. Toisaalta selvästi yli puolet vastaajista uskoi, että epäpoliittiset organisaatiot olivat onnellisempia kuin ne, joissa poliittisella toiminnalla oli paljon sijaa. Vastaajista yli puolet myös uskoi, että politiikasta oli haittaa organisaation tehokkuudelle. (Gandz & Murray 1980, 244.) Edellisen valossa kiinnostava on kysymys siitä, tuovatko huonot suoritukset organisaatioon politiikkaa vaiko politiikka huonoja suorituksia (vertaa Pfeffer 1992, 330 - 331). Myös tässä kohden uudella tutkimuksella on edessään hedelmällistä sarkaa.

Luvun kokoava huomio on, ettei muutostilanteiden lopputulos suinkaan syntynyt organisaation yksisuuntaisen hallinnan seurauksena vaan kahdensuuntaisen valtatilanteen kautta. Tarkastelemalla luovutusten ja periksi antamisen historiaa piirtyy kuva valtapelin toisesta lopputuloksesta, ja julistettu tulos on seurausta eri osapuolten saavuttamista pienistä voitoista. Tutkimuskysymyksiäni olisikin ollut kiinnostavaa jatkaa pelkästä toteutunutta tulosta edeltäneen kamppailun ja sosiaalisen vaihdon analysoimisesta vielä varsinaisen

---

85 Eniten politiikkaa koetaan Madisonin mukaan sisältyvän uudelleenorganisointeja, henkilö- ja henkilöstömuutoksia ja budjettijakoa koskeviin päätöksiin (Madison 1980).

havainnoivan aineiston kautta myös prosessin aikana tapahtuneiden luovutusten jäsentämiseen. Seuraavassa pääluvussa käsittelem vielä erityisemmin vastustavan toiminnan potentiaalisesti sisältämää kapitalismikritiikkiä ja palaan arvioimaan uuden työn todellisuutta ja sääntöjä.

## 10 LOPUKSI

Hiiret pitivät elämänsä yksinkertaisena. Ne eivät analysoineet liikaa eivätkä tehneet asioista liian monimutkaisia. Kun tilanne muuttui ja kun Juusto siirrettiin uuteen paikkaan, ne muuttuivat ja siirtyivät Juuston mukana.

(Johnson 2002, 69.)

Tämä ja aiempi koko esitykseni aloittanut lainaus valmentaja Spencer Johnsonilta tiivistävät kenties surullisesti syyn, jonka vuoksi monet uudistusaloitteet kokevat rajua vastarintaa ja jopa enemmistö projekteista epäonnistuu tavalla tai toisella. Tämänkin tutkimuksen tulokset varoittavat sortumasta naiiviuteen inhimillisen toiminnan jäsentämisessä ja käsitteilyssä. Liian yksipuolinen käsitys toiminnan vaikuttimista sekä puuttuva ymmärrys organisaatioiden sosiaalisuudesta johtavat helposti yhä uusiin ja uusiin epäonnistumisiin.

Huolimatta erilaisten johtamisoppaiden vuosikymmenten mittaan tasaisesti lisääntyneestä suosiosta monet liikkeenjohdon teoreetikot ovat suhtautuneet niiden käytännön antiin kriittisesti. Omalla sarallaan taas akateeminen maailma on usein onnistunut väistämään elävän yhteyden organisaatioiden arkipäivään<sup>86</sup>. McGregor ehätti jo 1960-luvun alussa syyttämään hallintotiedettä tieteistä sekä poliittisesti että älyllisesti kenties kaikkein vanhoillisimmaksi (McGregor 1960). Eräsaari huomauttaa organisaatiotutkimuksen kentän lisäksi jakautuneen niin, että julkista hallintoa ovat tutkineet pääasiassa yhteiskuntatieteet, kun taas yksityiset yritykset ovat jääneet kauppa- ja taloustieteiden läänityksiksi. (Eräsaari 2002, 19.) Oma tutkimukseni käy ainakin tämän historiallisen rajan yli.

Silti viimeistään tässä yhteydessä on kohtuullista todeta esityksen alussa asettamieni tavoitteiden kunnianhimoisuus. Edes yleistasoinen synteesi kahdesta eri teoriaperinteestä vaatisi yhden tutkimuksen sijaan todennäköisimmin kokonaisen kirjasarjan. Tässä niteessä lainojen monipuolisuus heijastuu käsittelyn kursorisuutena. Silti liikkeenjohdon teorian tuttujen ongelma-alueiden tarkastelu sosiologisesta perspektiivistä avaa uutta ja tarjoaa hedelmällisiä jatkopolkua.

Seuraavissa alaluvuissa arvioin ensin lyhyesti kolmen aineisto-organisaation muutuskulujen ominaiset, erilaiset ja yhteiset piirteet, minkä jälkeen pohdin tutkimustulosteni laatua, relevanssia ja yleistettävyyttä. Lopuksi peilaan tunnistamaani vastustavaa toimintaa kapitalismikriittiseen keskusteluun sekä arvioin uuden työn todellisuutta ja rajoja suomalaisessa kontekstissa. Laajan empiirisen aineiston perusteella rakentunut yleinen toiminnan malli

---

<sup>86</sup> Esimerkiksi McGregorin mukaan liikkeenjohdon teoria ei ole onnistunut lisäämään organisaatioiden elämää koskevaa, käytäntöä ja teoriaa yhdistävää tietämystä (McGregor 1960). Haslam puolestaan on leimannut johtamistaidon opit ja kirjallisuuden kaavoiltaan toivottoman konservatiivisiksi (Haslam 2001, 311). Myös suomalaista organisaatiotutkimusta on etenkin sen harjoittajien ulkopuolelta - toisinaan luonnehdittu jähmeäksi ja epäkiinnostavaksi (Eräsaari 2002, 19).

tarjoaa uskoakseni edellytyksiä arvioida uutta työtä ja sen järjestystä ainakin vakiintuneiden organisaatioiden vakiintuneiden tehtävien osalta myös aineistoni ulkopuolella.

### 10.1 Kolme tapausta, yksi ilmiö

Tutkimusprojektini aineiston hankintaa suunnitellessani otin tavoitteeksi rekrytoida mukaan kahdesta neljään suurta yritysorganisaatiota. Taustalla oli halu tavoittaa organisaatiokäyttäytymisen ilmiöitä yhden yrityksen piiriä laajemmin. Vaikka kaikki mukana olleet yritykset, Mehiläinen, Posti ja Vattenfall, saivat tutkimuksesta kukin oman konsultatiivisen raporttinsa, joka sisälsi vertailua myös kahteen muuhun, oli lähtötilanteessa jo selvää, ettei kokonaistutkimuksen jäsenyykseksi sen tavoitteenasetannan takia soveltunut vertailu yritysten välillä. Tässä alaluvussa kokoan kuitenkin lyhyesti yhteen ne vaikutelmat, jotka nyt projektin päättyessä kolmen organisaation muutoksista jäivät päällimmäisiksi.

Kaikki kolme aineisto-organisaatiota olivat toimihenkilö- tai palvelutyövaltaisia. Tunnistin kunkin organisaation hallitsevissa muutoksiluissa omat erityispiirteensä rakenteen, toiminnan ja identiteetin ulottuvuuksilla. Mehiläisen muutoksiin liittyen henkilöstön puheissa toistui kautta linjan myönteinen pohjavire. Organisaatio eli aineistonkeruun aikaan nopean kasvun aikaa, eikä markkinatilanne pitkällä aikavälillä näyttänyt ainakaan heikkenevän julkisen sektorin kaventuessa ja suurten ikäluokkien vanhetessa terveyspalveluiden suurkuluttajiksi. Seuraavan hoitajan kuvaus edusti hyvin haastateltavieni suuren enemmistön tunteja.

H: Mikä sun resepti on siihen, miten te pärjätte tässä yhteenliittymässä?

H131: Mä oon ihan sataprosenttisen varma siitä että meikäläiset pärjää hyvin. [-] Sitä on aina sitä vastarintaa ja niskottelua uuden edessä. Kuitenkin täällä on hirveen tarkkoja, hirveen tunnollisia työntekijöitä, että pelkästään niillä eväillä pärjää pitkälle. Vielä kun heittää turhat huolet mielestä pois ja katsoo sillä tavalla luottavaisesti tulevaisuuteen.

Erikoissairaanhoidaja

Postissa rakenteen muutos markkinan ja teknologioiden myllerryksessä oli kestänyt toistakymmentä vuotta jo aineistonkeruun hetkellä. Kuten mediajulkisuuskin on huomannut, palveluverkoston ja tuotannon tehostaminen on kestänyt sen jälkeenkin ja jatkuu yhä. Posti haluaa turvata tulevaisuutensa myös tilanteessa, jossa paperimuotoinen viestiliikenne jää lopullisesti alakynteen. Postin henkilöstö on muutoksen aikana ollut kovilla, ja varsinkin palveluverkoston työkentelevien joukossa ilmeni haastatteluissa kyynisyyttä ja huolta tulevaisuudesta. Seuraava palvelumyyjän vastaus tärkeimpiä tulevaisuudenotuksia koskevaan kysymykseeni alkoi parahduksella.

H239: Sairaseläkettä! Ei vaiskaan! No en.. oikeestaan mie toivon että saisin viel tehdä täs jonkun vuoden töitä.

Palvelumyyjä

Makaaberi huumori oli uupuneiden tapa yhdistää selviämisestä johtuva helpotuksen ja kiittävyyden tunne tulevaisuutta koskeviin pelkoihin. Pessimistiksi esittäytyneen palvelumyyjän ei tarvitsisi pettyä ikävimmässäkään urakäänneessä. Pitkän postiuran tehneet olivat monesti jo totuttautuneet ajatukseen siitä, että aikojen muuttuminen saattoi omalla kohdalla tarkoittaa myös töiden päättymistä. Samaan aikaan moni jaksoi alleviivata työnantajansa vahvuuksia ja ylpeyttä entisen laitoksen tiikerinloikasta 2000-luvulle.

H234: Mun täytyy sanoa, että mie Postia arvostan ihan hirveesti. Se mikä täytyy sanoa, niin mie oon saanut aivan valtavasti. Kyllä tää niinku mahdollisuuksia antaa, hyvälle tyypeille ja saa kehittää itseensä suuntaan tai toiseen.  
Myyntineuvottelija

Vattenfallissa alueellisen yhdenmukaisuuden vakiinnuttaminen ehjäksi ketjutoiminnaksi on jatkunut myös aineistonkeruuta seuranneet vuodet. Julkisen laitostaustan organisaatiossa yhtenäisen liiketoiminnan istuttaminen on ollut vielä raskaampi tehtävä kuin Mehiläisessä, jossa lähtökohtanakin olivat jo yksityiset liike-elämän pelisääntöihin tottuneet lääkäriaseemat. Raskaimmat henkilöstövähennysten ajat näyttävät Vattenfallissa olevan ohi, mutta organisaatorakennetta on päivitetty yhä taajaan. Varsinkin sähköverkon parissa työskentelevät asentajat kaipasivat haastatteluissa suurempaa panostusta ruohonjuuritason työn järjestykseen. Prosessiorganisaation istuttaminen onkin muutamassa vuodessa edennyt jo pitkälle, mutta aivan omaksi sitä ei vielääkään koeta (Koistinen 2006).

Eräs haastattelemistani toimihenkilöistä näki kuitenkin jatkuvien tulosparannusten tien olevan pian lopussa. Henkilöstön ikääntyminen ja jaksaminen asettivat hänen mielestään rajat tehokkuuden lisäämiselle.

H323: Jossain vaiheessa tulee tietysti semmoinen rajakin vastaan. Mä olen 18 vuotta ollut tässä, tällä alalla, niin joka vuosi kun on pidetty semmoinen vuosikatselmus, niin toimitusjohtaja on sanonut että ensi vuonna pyritään tämmöiseen tulokseen. Että aina lyödään entistä kovemmat tavoitteet.  
Toimihenkilö

Kaikkia kolme organisaatiota yhdisti jo aineistonkeruun aikaan eräänlainen muutoksen imperatiivi, jota johdon puhe lakkaamatta toisti. Puhe muutosjohtamisesta ei etuliitettä alleviivaten taida olla edes aivan täsmällistä, sillä kyseessä taitaa näissä esimerkkiyrityksissä olla pikemminkin vakiintuneen toimintatilan, arjen, johtaminen. Koko muutosjohtamisen termi saattaa lopulta olla pahoin hapantunut.

Kaikki kolme organisaatiota julistavat virallisella äänellään yhä nopean ja holistisen muutoksen välttämättömyyttä. Eräsaari puhuu samankaltaisessa yhteydessä organisaation uudelle-

leen kehystämisen metaforista: kaiken kääntymisestä uudeksi. Uudelleen kehystetystä organisaatioissa ei ole mitään samaa kuin vanhassa, vaan ympäristö on perimmiltään toinen kuin ennen. (Eräsaari 2002, 167.) Uusi kehys perustelee kerralla suuren joukon ratkaisuja. Se nopeuttaa toimeenpanoa ja pelastaa johdon yksittäistapausten argumentoinnilta. Juuri tämä uudelleen kehystämisen joutui aineistossani kritiikin kohteeksi, jos se koettiin vähänkin falskiksi. Kovin kaukainen tulevaisuudenkuva ei useinkaan toiminut realistisena motivaationa ponnisteluille. Johdolle sen jatkuva esittäminen taas näyttäytyi juuri henkilöstön odottamana hyvänä tiedotuksena.

Kuten edelliset analyysi- ja tulosluvutkin välittivät, huolimatta organisaatioiden erityispiirteistä muutokseen liittyvässä toiminnassa dominoivat kaikissa kolmessa tapauksessa samanlaiset peruselementit. Muutosta edistävät ja vastustavat mekanismit olivat pohjimmiltaan aivan samoja, vaikka erilaiset kulttuurit, työyhteisörakenteet ja työroolit painottivatkin niitä eri tavoin. Erojen selittäjiksi tunnistan pikemminkin erilaiset historialliset taustat ja olosuhteet kuin henkilöstöryhmien painottumisen tai toimialojen erot. Väitän, että toimihenkilön kokemus, toiminta ja vastarinta eroavat teollisuustyöntekijän kokemuksesta, toiminnasta ja vastarinnasta lähinnä vain kehyksenä toimivien työjärjestelyiden, työyhteisörakenteiden ja viestintämuotojen eroavaisuuksien takia.

Juuri edellä kuvatusta syystä tutkimukseni tuloksena ei ollut mahdollista kiinnostavasti esittää kolmea hedelmällisesti toisistaan poikkeavaa toiminnan mallia vaan yksi ainoa ja kokoava. Samasta syystä en vertaa työntekijä- tai ammattiryhmiä vaan tähtään abstraktiin käytännöllisyyteen, jonka lukija voi siirtää oman työpaikkansa käytäville. Tutkimukseni tulosten siirtäminen aineisto-organisaatioista yleisempään käyttöön olikin tärkeä alussa asettamani tavoite. Tätä mahdollisuutta ja sen rajoja avaan seuraavaksi mallin laadun, relevanssin ja siirrettävyyden arvioinnin kautta.

## 10.2 Mallin laatu, relevanssi ja yleisyys

Jos aloittaa yksilöstä, ei mene kauankaan kun huomaa, että on luonut uuden tyypin. Jos aloittaa tyyplistä, niin huomaa, ettei ole luonut yhtään mitään. Syy on siinä, että me kaikki olemme outoja otuksia, oudompia kasvojemme ja puheäänemme katveessa kuin haluamme kenenkään ikinä tietävän tai tiedämme itsekään. Kun kuulen, että joku on omien sanojensa mukaan "aivan tavallinen, rehellinen, mutkaton mies", olen melko varma, että hän yrittää salata jotakin silmiinpistävää, kukaties kammottavaakin poikkeavuutta - ja julistautuminen tavalliseksi, rehelliseksi ja mutkattomaksi on hänen tansa muistuttaa itseään puutteellisuudestaan.

(F. Scott Fitzgerald pienoisromaanissa ”Rikas poika”)

Fitzgeraldin pienoisromaanin aloitus on osuva kuvaamaan myös aineistolähtöisen teorian suurinta arvoa. Teorian - käsitejärjestelmän, luokittelun tai mallin - johtaminen yksittäista-

pauksista takaa sen paremman kuvaavuuden ja kattavuuden kohdeilmiöissään. Glaser ja Strauss näkevät sosiologisen teorian tehtävät viidellä alueella. Sen on autettava selittämään ja ennustamaan ilmiön käyttäytymistä. Lisäksi sen on avattava uusia näkökulmia aineistoon, annettava eväitä teorian jatkokehitykselle sekä toimittava konkreettisenä apuneuvona tutkimukselle. Samalla sen tulee olla sovellettavissa käytäntöön. (Glaser & Strauss 1999(1967), 3.)

Laadullista tutkimusta harjoittavien tutkijoiden oma haluttomuus tai kyvyttömyys avata esityksissään teorian tai mallin rakentamisen kognitiivista työstä on Morsen mukaan kuitenkin johtanut yleiseen mielikuvaan siitä, että kvalitatiivinen tutkimus olisi subjektiivista, epätieteellistä ja kykenemätöntä tuottamaan käytäntöön siirrettävää teoriaa. Seurauksena on ollut toisinaan vähättelevä suhtautuminen laadulliseen tutkimukseen. (Morse 1994, 24.) Myös grounded theory -metodiin on suhtauduttu epäillen; sitä ei aina ole pidetty vakavan ja puhtaslinjaisen tieteellisen tutkimuksen parhaana apuvälineenä. Osaltaan kritiikki on johdunut siitä, että grounded theory on ehtinyt saavuttaa laajaa suosiota etenkin uusilla ja lähinnä soveltavilla tutkimusaloilla. (Hviid Jacobsen 2006, 105.)

Tutkimuksen luotettavuutta on tarkoituksenmukaista arvioida sen sisäisen ja ulkoisen luotettavuuden näkökulmista. Validiteetti ja reliabiliteetti mittaavat ennen kaikkea tutkimuksen sisäistä luotettavuutta. Validi tutkimus tarkoittaa, että tutkimus on pätevä osuessaan juuri kohdeilmiönsä esitettyjen kysymysten kannalta relevantisti. Reliabiliteetilla viitataan luotettavuuteen tutkimustulosten toistettavuuden kannalta. Ulkoinen luotettavuus merkitsee vastaavasti tutkimustulosten laajempaa yleistettävyyttä käytetyn aineiston ja kontekstin ulkopuolelle laajempiin yhteyksiin. Reliabiliteettia ja validiteettia tarkasteltaessa puhumme näin tutkimuksen arvioitavuudesta ja toistettavuudesta. (Mäkelä 1990.)

Tutkimuksen arvioitavuuden kannalta kriittisenä tekijänä on lukijan mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä ja saman ketjun läpi kulkiessaan päätyä samoihin tulkintoihin ja tuloksiin (Mäkelä 1990). Olen pyrkinyt avaamaan toiminnan kokonaisuuden taustan yksityiskohtaisesti yläkategoriatasolla kuvaten myös eri kategorioiden ja niiden ryhmittelyjen yhteydet toisiinsa ja toiminnan kokonaisuuteen. Tutkimuksen kysymyksen- ja tavoitteenasettelun laajuus yhdistyneenä aineiston moninaisuuteen aiheuttaa tosin sen, ettei kaikkien yläkategorioiden sisällä tässä esityksessä ole voitu upota niin syvälle kuin olisi ollut elämänmakuista ja kiinnostavaa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tärkein kriteeri on lopulta tutkija itse. Laadun arvioinnissa huomio tulee kiinnittää aina koko prosessiin. (Eskola & Suoranta 1998, 210 - 212). Clive Sealen mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen laatua kohottavat grounded theory -lähestymistavan lisäksi parhaiten triangulaatio, tutkijan esioletuksista ja tyypittelyistä

poikkeavien tapausten pitäminen esillä<sup>87</sup> sekä aineiston kvantifioitavuus (Seale 1999). Näitä mahdollisuuksia olen laadunvarmennuksessa hyödyntänytkin. Esimerkiksi aineiston osalta triangulaatiota edustavat kahden rinnakkaisen aineistotyypin, muistelmakirjoitusten ja haastatteluiden, olemassaolo sekä ratkaisuni testata haastatteluaineiston osan pohjalta luomaani kategoriarakennelmaa aina uutta aineistojoukkoa vasten sitä iteratiivisesti täydentäen ja korjaten.

Poikkeukset säännöstä johtivat puolestaan omassa tutkimuksessani riittävästi analysoituina useimmin kokonaan uusien kategorioiden ja niiden välisten yhteyksien lisäämiseen ja paransivat tutkimuksen peittävyttä olennaisesti. Aineiston tarjoamien poikkeustapausten huomioiminen on teorian täydentämisessä kuitenkin luonteeltaan aina hieman passiivista toimintaa. Jo aineistonkeruun yhteydessä on tärkeää tavoitella ristiriitoja ja erikoisuuksia. Haastattellessani organisaatioiden jäseniä tutkimustani varten otinkin tavaksi kysyä teemarungon lopussa, oliko jotain, mitä en ollut osannut kysyä, mutta minkä nostamista esiin keskustelutoverini pitäisi tärkeänä. Tämän saman kysymyksen pitäisi tulosteni perusteella kuulua myös monen muutosjohtajan suuhun.

Kolmannen laatutekijän, kvantifioitavuuden, läsnäolon mahdollisti hyvin käytettävissä olleen aineiston tavanomaista suurempi määrä; yläkategorioiden osalta olikin mahdollista saavuttaa jopa käsitys niiden lukumääräisestä yleisyydestä tai harvinaisuudesta. Vaikka toiminnan kokonaisuusmallin kannalta ylä- ja alakategorioiden esiintymistiheydellä ei ole suurta relevanssia, auttoi kvantifioitavuus painottamaan tämän esityksen rakennetta siten, että yleisimpien osatekijöiden esittelyyn käytettiin suhteessa enemmän tilaa. Aineiston laajuus lisää merkittävästi tuloksiltaan muutoin osittain käsitteelliseksikin jäävän tutkimuksen uskottavuutta. Päätelmiä tehdään tässä vahvan evidenssin pohjalta verrattuna verraten yleiseen tapaan esittää makrotason ilmiöistä rajuja postulaatioita vain muutaman tapauksen ja haastattelusitaatin varassa (esimerkiksi Eräsaari 2002). Laadullisella tutkimuksella tämä vapaus luonnostaan onkin, mutta kohteena olevien ilmiöiden kasvaessa sen käytössä on varovaisuus paikallaan.

Kysymys siitä, olisiko samoihin tuloksiin ja samanlaiseen kokonaisjäsennykseen ollut mahdollista päästä myös kevyemmän menettelyn - tutkijaluvun ja luokittelun - avulla, on sekä aiheellinen että hyödyllinen työekonomiankin kannalta. Grounded theory ei varmasti ollut menetelmällisesti ainoa mahdollinen tie aiheeseen, mutta sen systemaattisuus ja varovainen iteroiva etenemistapa olivat arvokkaita juuri laadunvarmistuksen ja näin myös esityksen uskottavuuden kannalta. Väitän, että mallin holistisuudesta voi olla sitä vakuuttuneempi, mitä vähemmän impressionistisesti se on rakennettu. Grounded theory ei tarjoa mutkat suo-

---

87 Myös Blumer ja Glaser korostavat poikkeavien ja negatiivisten tapausten ja havaintojen huolellista analysointia tutkimuksen laadun parantajana (Blumer 1969, Glaser 1978).

riksi -vaihtoehtoja vaan on kuluttavankin detaljoitua, mutta juuri siksi myös hyvä tie tutkijan siirtyessä operoimaan itselleen uudelle aihealueelle. Konkreettisimmin grounded theory -menettelyn erot ilmenivät aineiston käsittelyssä alkuanalyysin ja alkuvaiheen koodauksen aikana. Tämä ei sinänsä tarkoita sitä, etteivätkö keskeiset tulokset olisi voineet olla samoja ja hyvin perusteltuja myös sosiologisen tutkijaluvun kautta.

Laadullisessa tutkimuksessa kohteena olevat ilmiöt tai tapahtumat nähdään ainutkertaisina (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2002, 165). Silti tavoitteena on saavuttaa tuloksia, jotka tarjoaisivat kohdeilmion ymmärryksen lisäksi eväitä jatkotyölle. Arjelle uskollinen erilaisista tietolähteistä ammentava grounded theory on sovellettavissa tutkimuskohteensa tulkitaan ja ymmärtämiseen laajasti (Glaser & Strauss 1999(1967), 238 - 239). Glaserin ja Straussin sisällöllisten ja perustavien teorioiden välisen jakolinjan kannalta muodostamani malli on helppo asemoida edellisten eli sisällöllisten, vahvasti aihealueensa käytäntöön kiinnittyvien teorioiden sarjaan (Glaser & Strauss 1999(1967), 33 - 35).

Mertonin mukaan perustavia sosiaalisia prosesseja kattavien suurten teorioiden alapuolella ovat niin kutsutut keskitason teoriat (middle range theory), joilla on useita joskin rajattuja sovellusmahdollisuuksia oman välittömän aineistonsa ja kohteensa ulkopuolellakin (Merton 1963(1957)). Tämänkaltainen keskitason teoria on kyseessä nytkin. Luomani malli ja kategoriajärjestelmä ovat siirrettävissä syntysijoiltaan vähintään toisiin rajuja uudistuksia kokeisiin organisaatioyhteisöihin. Uskon kaavojen toimivan nykyään yhä enemmän ja enemmän samankaltaisina myös julkisen sektorin organisaatioissa kuin tutkituissa yrityksissä. Yhteiskunnan kokonaisjärjestelmän tai perheyksikön tason organisaatioihin mallilla tuskin sentään on annettavaa. Se on organisaatiokehityksensä vanki, luottamuksen arvoinen vain pyramidinkaltaisesti toimivissa suurissa rakenteissa ja yhteisöissä. Tätä rajoitetta ei jäljelle jäävänkin sovellusalueen laajuuden takia voi pitää erityisen kohtalokkaana.

Teorian hyödynnettävyys ja kestävyys ovat mitä suurimmassa määrin riippuvaisia tavasta, jolla se on luotu (Glaser & Strauss 1999(1967), 5). Glaser ja Strauss pitävät laadukkaan aineistolähtöisen teorian edellytyksinä neljää tekijää. Sen on ensinnäkin istuttava omalle alueelleen. Toisaalta sen on oltava ymmärrettävä myös erikoisalueeseen perehtymättömälle maallikolle. Sen on kolmanneksi oltava yleistettävissä koko kohdealueelleen, ei vain tutkituun tapaukseen. Laatutekijöistä neljäs liittyy teorian jatkohyödyntämisen läpinäkyvyyteen: sen on mahdollistettava uudelle tutkijalle ainakin osittainen kontrolli rakenteeseen ja prosessiin<sup>88</sup>. (Glaser & Strauss 1999(1967), 237.) Samalla kriittinen harkinta grounded theoryn soveltamisessa ja vaihe-suositusten hyödyntämisessä on paikallaan. Näin vältetään tilan-

---

88 Prosessin läpinäkyvyyttä Glaser ja Strauss korostavat muihin kuin aidosti aineistolähtöisiin lähestymistapoihin kohdistamansa kritiikin pohjalta. Heidän mukaansa yleisenä ongelmana näissä on teorian opportunistinen käyttö: selitykset lisätään jälkikäteen ja spekulatiiviset tai ennalta keksityt väitteet tuetaan sopivin esimerkein (Glaser & Strauss 1999(1967), 4 - 5).

teilta, joissa prosessi hautaa alleen tulokset, tai työmalli kasvaa suhteettomaksi tutkimuksen tarkoitukseen nähden. (Hviid Jacobsen 2006, 107.) Muun muassa näistä syistä päädyin jättämään koodausaparaatin esittelyn systemaattisesti pois kuormittamasta analyysi- ja tuloslukuja. Strauss ja Corbin nostavat hyvän aineistolähtöisen teorian tunnusmerkeiksi istuvuuden, kyvyn tarjota todellista uutta informaatiota sekä suoran tai välillisen sovelluksen käyttäntöön (Strauss & Corbin 1994, 281). Näiden ehtojen uskon tämän esityksen kohdalla täytyvän vaivatta. Strauss ja Corbin uskovat huolellisesti tehdyn grounded theoryn tulevan suurella todennäköisyydellä käyttöön myös muissa kuin tutkijan itse kaavailemissa yhteyksissä (Strauss & Corbin 1994, 281).

Omimmillaan luomani toiminnan kokonaismalli on kuvaamassa vakiintuneiden mutta hallittua murrosvaihetta elävien, suurten, toimihenkilövaltaisten organisaatioiden ilmiötä. Verrattuna aiempaan varsin kattavaan työnsosiologiseen tutkimukseen Suomessa tutkimukseni uutta onkin eritoten se, että päähuomio kohdistuu toimihenkilövaltaiseen työhön. Sosiologian klassikoista alkaen työelämän suhteiden ja ristiriitojen käsittely on keskittynyt teolliseen työhön, jossa roolien vastakohtaisuudet ovat olleet selvimpiä. Palvelu- ja toimihenkilötyö on tähän verrattuna ollut syrjässä ja jäänyt osin vaille perinpohjaista analyysiä huolimatta siitä, että elinkeinorakenteessa tapahtunut jo kymmeniä vuosia jatkunut muutos on korostanut niiden merkitystä teollisen työn vähentyessä ainakin läntisissä vanhoissa talouksissa. Tuodessaan työnsosiologiselle kentälle lisävaloa toimihenkilö- ja palvelualojen henkilöstön kokemuksiin tutkimuksen voi nähdä pienimuotoisena aluevaltauksena tai ainakin räikeimmän harmaan alueen tilkitsijänä.

Samalla on hyvä kerrata tutkimukseni rajoitteet ja sokeat pisteet. Tutkimus ei tartu syvällisesti rakentamani kokonaismallin eri osa-alueisiin, joista monet ovat niin aiheen kuin sosiologisen teoriankin kannalta merkittäviä, kuten luottamuksen käsite ja siihen liittyvä keskustelu sosiaalisesta pääomasta. Niin ikään työn ja toimijuuden määritelmien synnyttäminen aineistolähtöisesti tai teoreettisen keskustelun pohjalta ei olisi suoranaisesti palvellut asettamaani tutkimustehtävää, vaikka olisikin syventänyt ymmärrystä suhteessa aihepiirin sosiologisen ja muun yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen klassikoihin. Johtamisen ja työn terminologisten sisältöjen ja keskinäissuhteen jättäminen avoimeksi heijastuu ehkä negatiivisestikin läpi työn jonkinasteisena käsitteellisenä väljyytenä.

Glaserin ja Straussin mukaan todellinen aineistolähtöinen teoria ei häviä tai korvaudu uudella erilaisenaan aineiston noustessa esiin; se muuttaa kyllä muotoaan mutta kestää aikaa juuri tiiviin aineistosuhteensa ansiosta (Glaser & Strauss 1999(1967), 4). Mittavan aineiston kerääminen yhden sijaan kolmesta eriluonteisesta organisaatiosta vahvistaa osaltaan merkittävästi nyt esitettyjen tulosten yleistettävyyttä ainakin vakiintuneissa toimihenkilö- ja palvelutyövaltaisissa suurissa organisaatioissa. En liioin usko toiminnan kokonaismallin poikkeavan perusteiltaan olennaisesti esitetystä teollisissakaan organisaatioissa, joilla toki on

myös omat erilaistavat piirteensä. Luomani kokonaismalli tarjoaa parhaimmillaan kehyksen organisaatioissa esiintyvän toiminnan ymmärtämiseen niin arkisen muutosjohtamisen kuin tulevan tutkimuksenkin tarpeisiin. Ymmärrys kokemusten ja tekojen suhteesta sekä toiminnan rakentumisesta on se tulos, jonka mieluiten näkisin saavan osakseen jatkokäyttöä, kriittistä arviointia ja edelleen kehittämistä. Tulosten täysi hyödyntäminen arjen johtamistyössä vaatiikin vielä syventävää parhaiden käytäntöjen analyysiä ja jäsennystä.

Ranki tutki väitöskirjassaan kriisiytynyttä organisaatiota, jossa toistuvasti oli päädytty irtisanomisiin. Hän piti todennäköisenä, että samantyyppisiä henkilöstön selviytymisstrategioita esiintyisi myös muissa organisaatioissa. Ranki uskoi kriisiytymisen kuitenkin lisäävän ilmiöiden intensiteettiä. (Ranki 2000, 17 - 19.) Oma ajatuksenkulkuni noudattaa samaa loogiikkaa. Uskon, että muutostilanteissa tunnistamani toiminnan mallit toteutuvat myös muissa kuin aineiston lähteinä olleissa kolmessa yrityksessä ja myös muissa organisaation tilanteissa kuin intensiivisissä uudistumisvaiheissa. Muutos lisää toiminnan mallien näkyvyyttä tuoden ne herkemmin pintaan konfliktien muodossa. Pohdintaa teorian sovellettavuudesta voi jatkaa loputtomiin, mutta sen selvittäminen tapahtuu lopulta parhaiten sitä koestavalla uudella tutkimustyöllä.

White ja McSwain muotoilevat hyvän teorian pätevyuden standardin yksinkertaiseksi: se on totta niin pitkälle kuin se on kiinnostavaa (White & McSwain 1983, 298). Tavoitteenani tutkimuksen lähtötilanteessa oli luoda kokonaisnäkemys muutostilanteissa ilmenevistä muutosta edistävästä ja vastustavista toimintamuodoista sekä niiden syistä ja suhteista. Tämä tarkoittaa lopputuloksena esittelemääni toiminnan kokonaismallia. Tutkimusprosessin maalina ei kuitenkaan ollut käsikirjan laatiminen muutoksen onnistuneeseen läpivientiin tai sen torjumiseen. Ohjekirjallisuutta ei muutoinkaan ole koettu sosiologian omimmaksi alaksi. Esimerkiksi Bourdieu nimittää pilkallisesti sosiaali-insinööreiksi niitä tutkijoita, jotka esiintyvät mieluusti sosiologeina mutta joiden perimmäinen tavoite on vain tarjota ohjenuoria organisaatioiden johdolle näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Bourdieu 1985, 45). Tässä katsannossa tunnistan itsessäni kuitenkin ilolla sosiaali-insinöörin, sillä en ymmärrä hävetä tulosten sovellettavuutta vaan pidän sitä päinvastoin suotavana. Tavoitteenani on ollut, paitsi tehdä tutkimus, myös esittää sen tulokset tavalla, joka on ymmärrettävissä ja hyödynnettävissä akateemisten kenttien ulkopuolellakin. Näkökulmaratkaisut ovat älyllisesti kiinnostavia, mutta vasta sisällöllisillä uutuuksilla voidaan saavuttaa askel utopiasta käytäntöön.

### 10.3 Muutosvastarinta kapitalismikritiikkinä

Uusliberalistisen muutospuheen läpimurron jälkeen muutosimperatiivi on puolestaan pakottanut hyväksymään hyvinvointivaltion alasajon, riistosuhteen sääntelystä luopumisen ja kaikki joukkoirtisanomiset matkalla kohti tulevaisuudessa siintävää mannan ja hunajan maata. Se, että tätä maalailua suosivat nimenomaan muutosjohtajat, ei ole ihme: se näet siintää juuri heille.  
(Nevanlinna & Relander 2006, 95.)

Organisaatioissa ilmenevää vastarintaa analysoidaan useimmin ilman laajempaa yhteiskunnallista kehystä. Tällöin se nähdään reaktiivisena prosessina, jossa toimijat vastaavat torjuvasti toistensa aloitteisiin (Jermier & Knights & Nord 1994, 9). Tässä luvussa pyrin siirtämään muutosvastarinnan teeman laajempaan yhteyteen arvioimalla sitä kapitalismikriittisen keskustelun kannalta ja erittelemällä sen omaa kriittistä potentiaalia. Kiinnostava kysymys onkin, voidaanko vastustavat toiminnan muodot tulkita kritiikiksi myös vanhan tai uuden työelämän laajempaa kehystä kohtaan.

Puheessa työstä, työntekijästä ja työnantajasta on vaikea välttää ekskurssia luokan ja risti-riidan käsitteisiin. Luokkakysymysten klassikon Karl Marxin mukaan kapitalistisissa työorganisaatioissa todellinen vastarinta nousee aina yhdestä lähteestä: työväen vallankumouksellisesta luokkatietoisuudesta <sup>89</sup>. Kaikki työelämässä ilmenevä vastarinta olisi näin suoraviivaista kapinaa vallitsevaa tuotantotapaa, nykyisellään lähinnä markkina- ja yritystaloutta, vastaan. Marxin mukaan täyteen mittaansa kehittyneet kapitalistiset organisaatiot ovat luonteeltaan jo sopeutuneet murskaamaan kaiken itseään uhkaavan vastarinnan. (Marx 1974.)

Marxin luokkaristiriitaa korostava ajattelu on jo pitkään ollut sekä retoriikan että tutkimuksen tasolla hieman epämuodikasta. Työpaikkademokratian haaveesta on siirrytty sisäistä yrittäjyyttä, kannustavuutta ja motivoivaa yrityskulttuuria korostaviin ratkaisuehdotuksiin. 2000-luvun työelämän toimijat eivät yhtä helposti löydä ristiriitaa oman työntekijäroolinsa ja työnantajansa aseman väliltä. Suomalaisen palkkatyön eetosta tutkineen Matti Kortteisen mukaan edelläkävijäyrityksillä on jo pitkään ollut tapana mainostaa ratkaisuja, joiden avulla palkansaajien ja työnantajaroolia edustavan yritysjohton etujen yhteisyys olisi organisaatiossa pystytty toteuttamaan. Monet tutkimukset ovat kuitenkin ristiriidassa tämän kuvan kanssa. Esimerkiksi tilastokeskuksen 1990-luvun alussa tekemä työolotutkimus paljasti

---

<sup>89</sup> Marxin mukaan juuri kapitalismi kääntää työn maailman työntekijöitä itseään vastaan siten, että työstä tulee riiston ja vieraantumisen alkupiste (Grint 1998, 21). Hänelle työntekijän vieraantuminen johtuu neljästä seikasta: tekijän kontrollin puutteesta, työvoimanjaosta, työyhteisöön luodusta kilpailullisuudesta sekä toistotyöstä, joka häivyttää lopulta ihmisyyden ja eläimellisyyden eron (Grint 1998, 87 - 88). Argyris sen sijaan näkee organisaation ja yksilön välisen jännitteen seurauksena pikemminkin rationaalisuuden ja erikoistumisen vaatimuksista kuin autoritäärisistä johtamisen käytännöistä (Argyris 1964).

henkilöiden ja henkilöstöryhmien välisten ristiriitaisuuksien päinvastoin voimistuneen suomalaisilla työpaikoilla vuoteen 1984 verrattuna. (Kortteinen 1992, 23 - 27.) Niin ikään vuonna 2004 työnantajien ja työntekijöiden edun yhtäläiseksi kokevien osuus oli Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVAn tutkimuksessa alempi kuin kertaakaan edellisen kymmenen vuoden aikana (Torvi & Kiljunen 2005, 33). Kortteinen liittää vastakohtaisuuksien korostumisen trendin 1980-luvulta alkaen Suomessakin suosituksi tulleeseen joustavaan tuotanto- ja organisaatiomalliin, jonka voi leimallisesti tulkita tämän esityksen alussa kuvaamani uuden työn ilmiöksi. (Kortteinen 1992, 23 - 27.)

Richard Sennett tiivistää uuden kapitalismin perusongelman sen välinpitämättömyyden luonteessa tapahtuneeseen käännöksen: vanhan luokkasidonnaisen kapitalismin välinpitämättömyys oli perusteiltaan aineellista; uuden joustavan kapitalismin välinpitämättömyys taas on henkilökohtaisempaa, mikä johtuu siitä, että itse systeemiltäkin puuttuu perimmäinen muoto. (Sennett 2002, 159.) Työnantajan ja -tekijän tavoitteiden välillä on yhä kuilu. Työnantajat pyrkivät tuottavuuden nostamiseksi käyttämään työntekijöidensä maksimipanoksen, kun taas työntekijät tasapainoilevat tahollaan erilaisten ammatillisten ja sosiaalisten kustannusten välillä pyrkien saamaan ponnisteluistaan siedettävän korvauksen<sup>90</sup> yhdistyneenä riittävään turvallisuudentunteeseen (May 1999, 768). Vaikka työn sisältö ja muoto aikojen mittaan muuttuvat, eivät organisaatioissa vaikuttavat ristiriidat näytä kuihtuvan pois vaan muuttavan vain muotoaan.

Uuteen työhön ja kapitalismiin liittyvä immanentti piirre on se, että pääosa siihen tarttuneista tutkijoista myös suhtautuu siihen penseämmin kuin vain akateemisella kriittisyydellä. Sennettin pamfletti yksilösubjektin kärsimyksistä ja työnsuhteen vaarallisesta käännteestä on avoimen kriittinen kapitalismin angloamerikkalaista nykytodellisuutta - tai siksi esitettyä pastissia - kohtaan (Sennett 2002). Samaa apeutta tavoittelee myös Luc Boltanskin ja Ève Chiapellon kriittinen markkinatalousanalyysi, kuvaus kapitalismin *uudesta hengestä* (Boltanski & Chiapello 1999, 69 - 72 sekä myös Chiapello & Fairclough 2002). Juha Siltala puolestaan tulkitsee uskaliaasti kapitalismin - omistajuuden, johtajuuden ja työnteon eriyttämisen mielessä - tulleen lopullisesti tiensä päähän. Laajat irtisanomiset ja toistuvat yt-neuvottelut eivät hänen mukaansa kerrokaan vain työn vaan myös itse kapitalismin kriisistä. (Siltala 2004b.) Tekemättä suurta väkivaltaa argumentoinnille voi hyvin tiivistää, että uuden työn ja kapitalismin johtavien teoreetikoiden mukaan kyseessä ei ole myönteinen tai ainakaan voittopuolisesti myönteinen kehityssuunta.

Tuoreessa keskustelunavauksessaan Hardt ja Negri nostavat katseen uudesta työstä sitä piiskaavaan kapitalistiseen rakenteeseen. Imperiumi on heidän imperialismia seuraavalle kehitysvaiheelle antamansa dramaattinen nimitys. Talouden kasvu perustuu yhä enemmän

---

90 Tästä hinnanmäärityksestä Siltala puhuu kritiikissään työn vaihtosuhteena (Siltala 2004a).

immateriaalisen lisäarvon - brändien, informaation ja sen hallinnan, ohjelma- ja prosessiosaamisen - tuottamiseen niin kutsutun luovan luokan työn avulla. Kasvu tuotetaan yhä enemmän vapaalla, tiimimäisellä asiantuntijatyöllä, joka usein torjuu perinteisiä työnjohdon käytäntöjä. Aineetonta lisäarvoa ei siis synny, jos sen ryhminä ja verkostoina toimivat tuottajat tukahtuvat perinteisiin kurirakenteisiin. Subjektiviteettia ei voikaan enää karsinoida ilman, että sen luova potentiaali ehtyy. Hardtin ja Negtin mukaan juuri ihmisten joukko, väki, ajaa modernit kuri-instituutiot kuilun partaalle. (Hardt & Negri 2005.) He näkevät kapitalismin uuden muodon tosiasiaassa tukevan subjektiviteettia ja vieläpä kriittistä sellaista.

Jos uuden joustavan talousjärjestyksen katsotaan edellyttävän pärjääjien esiinmarssia, idättää se paradoksaalisesti näin myös oman kriisinsä siemenet. Michel Foucault'n valta-analytiikassa keskeisellä sijalla on juuri uuden modernin yksilöllisyyden syntyminen. Val-lankäytön verkostot tuottavat yksilösubjekteja, jotka hallitsevat ja pitävät kurissa itse itseään. Tähän yksilöllisyyteen kuuluvat yhtä hyvin sopeutuminen vallan käytäntöihin, alistuminen sen välineeksi kuin lopulta vastarintaan nouseminenkin. (Helén 1994, 282 - 283.) Foucault'lainen valta on toimijuutta rakentavaa, sillä erotuksena alistavaan ylhäältä suuntautuvaan hallintaan se voi kohdistua vain aidosti vapaisiin subjekteihin (Foucault 1986a, 221).

On mahdollista ajatella, että uuden talouden vastarintaa eivät synnytäkään vain lisääntyvä epävarmuus, kasvava vaatimustaso ja työn sisältöjen kaventuminen, vaan osin myös uudenlaisen kritiikkiin paremmin kykenevän toimijuuden syntyminen. Tämä käy siksi, että samat valmiudet, jotka ovat välttämättömiä uudessa kapitalismissa selviämiseen, mahdollistavat myös hyökkäykset sitä vastaan. Menestyvä työntekijä on näin myös potentiaalinen kriittinen subjekti. Uusi työntekijä, joka on luotu mukautumaan ajan tarpeisiin, olisi näin samalla ajan ja olojen kritiikin airut. Uuden työn vallankumous syö kyllä omat lapsensa, mutta nämä pystyvät myös torjumaan halutessaan sen vaatimukset ja kasvavan nälän.

Kriittinen, tuhoava subjekti kapitalismin tuotteena on kyllä ajatuksena kenties yhtä vanha kuin sosiologia tieteenalana. Tässä tutkimuksessa vastarinnan tarkastelu kiinnitetään kuitenkin poikkeuksellisesti keskiluokkaiseen toimihenkilötyöhön.

Oman tutkimukseni perusteella uskallan väittää, että vastarintana realisoitua kritiikki omaa organisaatiota kohtaan on ainakin jossain määrin tulkittavissa kritiikiksi koko kapitalistista järjestystä kohtaan. Vastustavan toiminnan ensisijainen maali löytyy kiistatta kuitenkin aina omasta työstä ja sen järjestelyistä. Kapitalismikritiikki toteutuikin aineistoni valossa tapaus- ja omakohtaisena osin tiedostamattomana orientaationa. Useimmiten se tuli näkyväksi muutosta koskevassa diskurssissa, joka kiinnitti oman kokemuksen laajempaan yhteyteen ja pyrki tekemään siitä näin henkilökohtaista merkityksellisemmän.

Viime aikoina julkisuutta hallinnut keskustelu prekariaatista - epäsäännöllisillä ja epävarmoilla, usein ainakin osin koulutustaan vastaamattomilla töillä itsensä elättävistä, pääosin nuorista pätkätyöläisistä - tukeutuu lopulta pieneen joskin äänekkääseen osaan suomalaista työvoimaa. Oma tutkimusaineistoni edustaa sen sijaan julkisuudessa pääosin näkymätöntä tavallisen, pääsääntöisesti vakituisessa työssä toimivan palkansaajan tapaa puhua työnsä epävarmuustekijöistä. Kiinnostavaa on, etteivät haastateltavani puhuneet työstään kertaa-kaan vaihdon - saati riiston - merkityksessä vaan pikemminkin elämänsisältönä tai -arvona tai toissijaisesti päivärutiinina ja fyysisenä tai henkisenä suoritteena. Kun ansainta ja palkitseminen eivät ole työpuheen keskiössä, ei ole ihme, ettei aiheeksi noussut suoranaisesti työn kehys, kapitalismikaan.

Aiemmin viittasin vastarinnan motiiveihin, jotka subjektin näkökulmasta ovat aina perusteltuja <sup>91</sup>. Monissa aineistoni tapauksissa vastustus nojasi esimerkiksi työmenetelmien ja -välineiden tehostumisesta seuraavien irtisanomisten pelkoon, jotka historia oli osoittanut kyllin aiheellisiksi. Vastarinnan luokittelu affektiiviseksi tuskin koskaan onkaan hedelmällinen väylä organisaatiokäyttäytymistä koskevan ymmärryksen lisäämiseksi. Blau ja Scott kuvaavat osuvasti Elton Mayon klassisiin tutkimuksiin 1930-luvulla sisältyntä erehdystä: pankkitoimihenkilöitä tutkiessaan Mayo tulkitsi vastarinnan tunneperäiseksi ryhmäsieluisuudeksi huolimatta siitä, että Yhdysvalloissa elettiin 1930-luvun syvintä lamaa, jossa jokainen sai pelätä työpaikkansa puolesta (Blau & Scott 1962, 92 - 93). Mayon tutkimus joututtiinkin aikanaan keskeyttämään, koska havainnoitavien suuri osa oli tullut irtisanotuksi. Vastarinta heijastelee käsillä olevan tilanteen lisäksi näin myös laajempaa yhteiskunnallistaloudellista kontekstia. Kohdistuessaan yksittäiseen ilmiöön se esittää tulkinnan myös kapitalistisesta järjestyksestä yleensä.

Pohjimmiltaan koko vastarinnan käsite on organisaation kontekstissa voimakkaasti työnantajan näkökulmaan sidottu <sup>92</sup>. Liikkeenjohdon teoreetikot ottavat jo tieteenalan orientaatiosta johtuen auktoriteetin harjoittaman hallinnan legitimitietin lähes aina annettuna (Farrell & Peterson 1982). Myös tarkastelun perspektiivi on useimmiten johdon ja esimiesten kanssa jaettu (Thomas 1989). Tutkittaessa johtamisen kohtaamaa vastarintaa on asetelma tällöin jo itsessään ongelmallinen, koska johdon intressit asettuvat automaattisesti henkilöstön vastarintatoimille yläpuolisiksi (Jermier & Knights & Nord 1994). Samalla muutosvastarinnan käsitteestä on tullut ase, jolla syytetään hallinnan kohteita johdon agendojen ja virallisen organisaation kehityspyrkimysten epäonnistumisista (Piderit 2000, 784 sekä myös Nevanlinna & Relander 2006, 97).

---

91 Vastarinnan rationaalisuutta työntekijän kannalta argumentoivat myös eri lähtökohdista Scott ja Mumford (Scott 1981, 10 sekä Mumford 1965, 140).

92 Muun muassa tästä syystä koko käsitettä on ajoin pidetty ongelmallisena ja vanhentuneena (Dent & Goldberg 1999).

Kun lähtökohdaksi otetaan organisaation virallinen ääni, unohtuu helposti, etteivät virallisen organisaation tavoitteet sellaisinaan ole organisaation yksittäisen jäsenen tai edes koko yhteenlasketun jäsenjoukon keskimäärän henkilökohtaisia tavoitteita<sup>93</sup>. Muutoksen johtamisen ja siihen kohdistuvan vastarinnan tapaustutkimukset ottavat vertailukohdakseen kovin usein silti yksin omistajien tai johdon agendan. Tässä tutkimuksessa tarkastelun keskityminen kokemuksen ja toiminnan jäsenyykseen vertailuasetelmien ulkopuolella auttoi välttämään sitoutumisen yhden osapuolen näkökantoihin.

Clegg varoittaa kuitenkin romantisoimasta vastarintaa ja sen vapauttavaa mahdollisuutta (Clegg 1994, 317). Kriitikot löytävät voimattomat positionsa yhä helposti uuden työelämän ulkolaidoilta. Esimerkiksi Siltala kuvaa heikoimpia jäseniään järjestelmällisesti syrjäyttävän uudenlaisen kapitalistisen järjestelmän nopeaa etenemistä (Siltala 2004b)<sup>94</sup>. Tämä tapahtuu hänen mukaansa huolimatta kaikesta kriittisestä julkisuudesta ja vahvistuvasta kansalaismielipiteestä. Myös angloamerikkalaisen talousmallin tulevaisuutta tarkastellut Jeremy Rifkin on esittänyt surkean vision yhteiskunnasta, jossa aito työ jää harvoille muiden ajautuessa näennäispuuhailuun, muuntuvan eläviksi roboteiksi toistotyöhön tai uppoavan tarpeettomina massaviihteen tuomaan turruttavaan uneen (Rifkin 1996).

Boltanskin ja Chiapellon mukaan kapitalismi selviytyy, mukautuu ja uusiutuu juuri sisäistämällä itseään kohtaan esitetyn kritiikin. Samalla kapitalistista järjestelmää kohtaan esitetty kritiikki kiistää oikeutuksen sen vanhoilta muodoilta ja avaa tosiasiasa näin tietä uusille versioille. Kritiikki ajaa kapitalismin hakemaan itselleen uutta oikeutusta suhteessa yhteisöön. (Boltanski & Chiapello 1999, 69 - 72.) Vastarinta siis lopulta vain uusintaa ja pelastaa kapitalismin<sup>95</sup>. Boltanski ja Chiapello esittävät uusimman kapitalismin muodon löytävän oikeutuksensa väliaikaisuuden ja eräänlaisen kontemplaation yhdistelmästä, projektien maailmasta (Boltanski & Chiapello 1999, 166 - 167). Projektityhteiskuntaa on huumorin sävyttämänä ehditty muuallakin tarjota vallitsevan kehitysvaiheen nimeksi (vertaa Nevanlinna & Relander 2006, 39). Silti juuri tehtävien ja tavoitteiden vaihtuvuus, projektirakenne, leimasi myös haastateltavieni käsitystä oman työnsä lähitulevaisuudesta.

---

93 Lukuun ottamatta tiukasti johdettuja yrittäjävetoisia yrityksiä organisaatioinstituution tavoitteet ovat vääjäämättä enemmän tai vähemmän erillisiä jäsenten henkilökohtaisista elämäntavoitteista (Scott 1981, 265).

94 Vaikka huoli on sama, eroaa Boltanskin ja Chiapellon näkemys tässä kohden juuri uutuuden asteen osalta; heidän mukaansa kapitalismin synnit ovat nimittäin pysyneet samoina riippumatta sen vallitsevasta muodosta: se tuottaa epäautenttisuutta niin elämään kuin ympäristöönkin, toimii alistuksen lähteenä alamaisilleen, synnyttää kurjuutta ja epätasa-arvoa sekä kehottaa itsekkeskeisyyteen ja omaneduntavoitteluun ja heikentää näin yhteisöjä (Boltanski & Chiapello 1999, 82).

95 Boltanskin ja Chiapellon ajatuksia kootessaan Lehtonen huomauttaa osuvasti, että kapitalismi edellyttää työntekijöiltä nykyään luovuutta ja itsensä toteuttamista, täsmälleen samoja asioita, joiden puuttumisesta sitä menneinä vuosikymmeninä oli opittu kritisomaan (Lehtonen 2003, 7 ja myös Budgen 2000).

Huolimatta edellisistä synkkäsävyisistä varauksista, aidossa muutoksessa esiintyvä kannattava tai vastustava toiminta on organisaatiossa selviytyvän vapaan toimijuuden ilmaus. Jermierin, Knightsin ja Nordin mukaan juuri vastarinnan tutkiminen subjekteista lähtien auttaa ymmärtämään, että ihmiset voivat saavuttaa kontrollin elämästään myös suurten byrokraattisten organisaatioiden osina (Jermier & Knights & Nord 1994, 22). Jos muutosvastarinnassa haluaa nähdä kapitalismikritiikkiä, on samalla vähintään tunnistettava myös sen organisaatiota ja työtä kehittävä ulottuvuus.

Sekä työntekijät että johto nostivat aineistossani monien uudistusaloitteiden tavoitteeksi ja seuraukseksi työelämän laadun kohottamisen, työn tuottavuuden ja miellyttävyyden samanaikaisen lisääntymisen. Väitän, että suuren hiljaisen enemmistön arki on konflikteista ja vastarinnan ilmiöistä huolimattakin tällaisen hyväätarhoittavan tai ainakin aidosti kehitettävän muutoksen ja sen kokeman kritiikin täyttämää. Seuraavassa luvussa arvioin uuden työn totuudellisuutta aineistoni ja tuoreimman tieteellisen keskustelun kannalta ja laajennan vastarinnan käsitettä organisaation kehittämisen kontekstiin.

#### 10.4 Uusi, vanha työ ja vastarinnan paikka

Muutoksen pelko ja vastustus johtuvat Jussi Vähämäen mukaan jo *uuden työn* perusmuodosta (Vähämäki 2003). Hän tiivistää osuvasti lyhyiden sitoumusten ja piilevän epävarmuuden aikaa omaa selustaansa varmistelevan tekijän kannalta.

Työssä onkin oltava levoton, on jatkuvasti asetettava esille ja pantava peliin kaikki kykynsä eikä periaatteessa ole mahdollista hellittää hetkeksikään, koska se saattaa merkitä kelkasta putoamista. On oltava valmis tekemään mitä tahansa ja lähtemään minne tahansa. Tämän hyperaktiivisuuden rinnalle, sille samanaikaiseksi ja yhtä tärkeäksi nousee kuitenkin tarve välttää voimakasta sitoutumista ja tarve ottaa etäisyyttä itse työn ja toiminnan sisältöihin, koska ne muuttuvat globaalitalouden olosuhteissa nopeasti. On pidettävä tietty etäisyys työtovereihin ja ylipäätään toisiin ihmisiin, jotka voivat hetkessä muuttua ystävästä viholliseksi ja kilpailijoiksi.  
(Vähämäki 2003.)

Jussi Vähämäki kiteyttää *uuden työn* luonteen siihen, että työntekijän *on oltava kiinnostunut kaikesta välittämättä mistään* (Vähämäki 2003, 12). Vanhan kapitalismin paheet ovat hänen mukaansa uuden hyveitä: levottomuus, ikävystyneisyys, hajamielisyys ja keskittymiskyvyn puute, tyhjä puhe ja juoruilu sekä herkeämätön uteliaisuus (Vähämäki 2003, 114). Osana kehitystä on myös työyhteisöä kohtaan koetun luottamuksen väheneminen. Vähämäen kuvaamassa uudessa työssä ihminen on ihmiselle susi. Kun mihinkään ei kerran

kannata suuremmin sitoutua, voi pohtia, onko uusi työ tehnyt tekijöistään yläluokkaisen mutta toimettoman komediahenkilön tapaisia bertiewoostereita, kuhnureita (Vähämäki 2003, 86).

Vanha käsityötaito ja uusi työ vaativat pohjimmiltaan silti myös samankaltaisia poliittisen ja eettisen toiminnan kykyjä. Uuden työn ratkaisevia avuja ovat Vähämäen mukaan kyky yhteistyöhön, kyky verkostoitua, kyky panostaa työhön sen keston ajaksi koko elämä, kyky professionaalisuuteen, kyky olla mukava tyyppi, kyky ennakoida tuleva sekä kyky olla alati valppaana. (Vähämäki 2003, 23 - 24.) Toiminta ja kommunikointi ovat tulleet moraalisiksi imperatiiveiksi. Kommunikatiivisen työn suoritukset edellyttävät ennen muuta virtuositeettia, ja tämän virtuoosin on myös oltava läsnä kaikissa suorituksissaan, pantava itsensä liikoon. Samalla työntekijän ja työsuorituksen väliltä on kadonnut ero. (Vähämäki 2003, 58 ja 92.) Vastaavasti uutta kapitalismia dominoivat Vähämäen mukaan kärsimättömyys ja keskittymisen puute, halu uuteen pelkän uuden vuoksi, katteettomat odotukset, imitointi, huhut ja juorut sekä monenlaiset muut massailmiöt, joille ei löydy lähdettä. Kyllästyneiden globaalimarkkinoiden aikana pitkäjänteinen ja vain yhteen maaliin keskittynyt tuotanto on Vähämäen mukaan ainaisesti kriisin partaalla. (Vähämäki 2003, 102.)

Boltanski ja Chiapello tukevat Vähämäen logiikkaa ja esittävät, että projektiorientoituneessa organisaatiossa tärkeä on vain sellainen tekijä, joka saa muut innostumaan ja synnyttää luottamusta ympäröivään ryhmään (Boltanski & Chiapello 1999, 186). Vastaavasti heikoille jää se, joka erehtyy pysähtymään paikoilleen, kiintymään tehtävään ja tavoitteeseen, jonka muut ovat jo hylänneet. Juuri tällainen hahmo joutuu todennäköisimmin uuden kapitalismin uhriksi. Jatkuva liike voimistaa menestyjiä entisestään ja laajentaa heidän verkostoaan, kun organisaation heikot samalla häviävät jo pelkästään pysymällä entisillä sijoillaan. Tällöin syrjäytyminen alkaa näyttää prosessilta ilman subjektia. (Boltanski & Chiapello 1999, 446 sekä myös Sennett 2006, 105) Verkostojen maailmassa jokaista kohtaa pelko jäämisestä niiden ulkopuolelle, hylätyksi tulemisesta. Paikallaan pysymistä ei uudessa markkinataloudessa voida sietää (Lehtonen 2003, 8 - 10).

Richard Sennett johtaa tämän uudenlaisen joustavan ja riskejä sietävän työntekijän ihannekuvan jo markkinatalouden isänä pidetyn Adam Smithin ajattelusta. Smithille pysyvät tai rutiiniluontoiset tehtävät eivät olleet kovin suuressa arvossa; niillä ei ollut historiaa eikä tulevaisuutta eikä kykyä luvata kehitystä. Ihmisen vapauden turvasi lopulta vain hänen kykynsä muuttua. (Sennett 2002, 37 ja 46.) Välillä oli toisin. Teollistumisen varhaisvaiheissa juuri rutiinin syntymistä pidettiin kunnia-asiana. Loputon toisto ja suorituksen hiominen harjaannutti ammattimiehiä. (Sennett 2002, 42 - 43.) Käsityöläisyys ammattilaisuuden mielessä on Sennettille halua tehdä jotain hyvin vain sen itsensä vuoksi ja hio suoritustaan kohti täydellisyyttä (Sennett 2006, 103 - 105). Puhe ammattilaisuudesta korostaa vielä nyky-

äänkin kokemuksen <sup>96</sup> tuomaa harjaantumista sekä yksityiskohtien ja vaiheiden taituruutta lavean generalismin ja nopean omaksumiskyvyn sijaan <sup>97</sup>. Myös Cleggin mukaan modernina aikana työt olivat hyvin erikoistuneita ja taidot rajattuja, kun taas nykyiseen postmoderniin kuuluu töiden poikkitieteellisyys ja taitojen moninaisuus (Clegg 1990, 181 - 203). Sennettin mukaan uuden kapitalismin ihannetyöntekijän on vastattava kolmeen haasteeseen: ensinnäkin siedettävä lyhytaikaisia suhteita, toiseksi omaksuttava ja työstettävä yhä uusia taitoja ja kolmanneksi kyettävä irtautumaan menneestä (Sennett 2006, 3 - 4).

Clegg on käsitellyt kiinnostavasti myös modernin ja postmodernin organisaation eroa. Samoin kuin työelämän ovat organisaatioidenkin pelisäännöt hänen tulkintansa mukaan muuttuneet. (Clegg 1990, 97.) Siirtymän voi tunnistaa usealla ulottuvuudella: erikoistuneisuudesta diffuusioon, byrokratiasta demokratiaan, ei-voimaistumisesta voimaistumiseen, joustamattomista suhteista joustaviin suhteisiin, lyhyen aikavälin suunnittelutekniikoista pitkän aikavälin suunnittelutekniikoihin, yksilöllisestä palkitsemisesta yhteisölliseen sekä ei-luottavasta johtajuudesta luottavaan. (Clegg 1990, 181 - 203.) Postmoderni organisaatio näyttäytyy Cleggille näillä akseleilla joka suhteessa entistä parempana. Uuden työn ja kapitalismin kokonaiskuva ei voikaan nähdä yksinomaan mustana. Myös Vähämäki pitää aiemmin käsiteltyä Jeremy Rifkinin näkemystä työyhteiskunnan lopusta - haastavan, monipuolisen ja siedettävästi tai hyvin palkatun työn jäämisestä työvoiman murto-osalle - kuitenkin liioiteltuna (Vähämäki 2003, 61). Kyseessä on hänen mukaansa pikemminkin arvoristiriidasta johtuva käymistila. Vanhan työn johdonmukaisuuden ja pitkämielisyyden arvot ovat vain pahassa ristiriidassa uuden kvartaalipohjaisen kapitalismin kanssa.

Toikka huomaa osuvasti nykyisen työn tulevan usein arvioiduksi suhteessa perinteiseen käsityöhön ja käsityöläisen autonomiaan oman työnsä säätelijänä. Tässä vertailussa on helpokin todeta työntekijän vaikutusmahdollisuuksien vähentyneen ja yhteyden työn lopputulokseen todella heikentyneen. Kun inhimillisen työn ideaaliksi helposti nostetaan historiallisestikin ja kauan sitten menetetty käsityö, näyttäytyy pitkälle automatisoitu ja prosesseiksi pilkottu uusi moderni työ liki vääjäämättä kurjistuneelta. (Toikka 1984.) Kuitenkin talousjärjestelmän sekä organisaatio- ja tuotantomallien kehittyminen ovat johtaneet perustavalla tavalla uusiin vaatimuksiin, joihin käsityöllä ei voida vastata. Tämän historiallisen työmal-

---

96 Perinteillä on jo yhteiskuntatieteen klassikoista alkaen nähty merkitys myös yhteisön vakauden luojina. Esimerkiksi Anthony Giddens korostaa juuri tottumusten ja tapojen merkitystä ihmisten sosiaaliselle kiinnittymiselle ja itseymmärrykselle. Hänen mukaansa mielekäs elämä vaatii pysyvyyttä. (Giddens 1984.)

97 Pauli Kettunen jäsentää työn ja työntekijän identiteetin muutosta kiinnostavasti historiallisesta perspektiivistä. Työkonseptin muutos liittyy hänen mukaansa keskeisesti ideaan yhteisön kilpailukykyisestä jäsenyydestä. Palkkatyöläis- ja hoivamentaliteeteista on siirrytty vähitellen sisäisen yrittäjyyden ihannointiin. Olennaista ei ole niinkään yhden ammatin ehdoton taitaminen vaan juuri kaivatun osaamisen esittäminen. Ammatti on Kettusen mukaan korvautumassa kompetensien portfoliolla. (Kettunen 2003.)

lin nostaminen jalustalle johtaa esimerkiksi Engeströmin mukaan vain haaveiluun "menneistä hyvistä ajoista" (Engeström 2002, 21).

Työntekijään kohdistuvien osaamisvaatimusten voi nähdä kääntyneen myös uuteen nousuun automaation ja prosessien vaatiessa yhä enemmän ja enemmän operatiivista työtä tuntevia kehittäjiä<sup>98</sup>. Vaatimusten lisääntyminen asiantuntijatyössä ja sen erilaiset sivuvaikutukset on noteerattu myös suomalaisessa tutkimuksessa. Blomin, Melinin ja Pyöriän mukaan niin sanotun tietotyön myötä työyhteisön sisäiset ristiriidat ja kilpailuhenki ovat työpaikoilla lisääntyneet. Samalla ovat nousseet myös ammattitaitoon kohdistuvat vaatimukset. Työntekijän kannalta kyseessä on kokemus työelämän kovenemisestä. (Blom & Melin & Pyöriä 2001, 133.) Elinkeinoelämän Valtuuskunnan EVAn tuoreessa arvo- ja asennetutkimuksessa lähes 90 prosenttia työikäisistä suomalaisista koki työpaikkojen tahdin kiristyneen niin, että työntekijät palavat ennenaikaisesti loppuun (Torvi & Kiljunen 2005). Tämän kaiken saattoi tunnistaa myös omassa aineistossani. Uusi työ ei ole pelkkää epävarmuuden lisääntymistä ja turvallisten ura-ankkurien vähenemistä vaan samalla myös osaamistasoon ja erikoistumiseen liittyvien odotusten nousua. Haastateltavani pohtivat useaan otteeseen sitä, missä määrin lisääntyvä osaamisen ylläpito on enää työnantajan vastuulla ja missä määrin taas työntekijän vapaa-ajallekin luontevasti kuuluvaa itsesuojelua. Organisaatioiden johtoa edustavien kannat korostivat aineistossani poikkeuksetta jälkimmäistä, työntekijän omaa vastuuta tulevasta arvostaan. Organisaation ja yksilön välisen sopimuksen nähtiin näin edellyttävän huoltotoimenpiteitä molemmilta osapuolilta<sup>99</sup>.

Alasoinin mukaan suomalaista yhteiskuntaa voi kutsua yhä luottamusyhteiskunnaksi. Huoli työnteon mielekkyydestä liittyy enemmänkin työelämän yleisiin laajeneviksi koettuihin ilmiöihin eikä niinkään omaan työpaikkaan. (Alasoini 2006, 36 - 37.) Uuden työn tilanteessa psykologisen sopimuksen keskeinen sisältö ei ehkä liitykään työsuhteiden pysyvyyteen ja sitoutumiseen vaan mielekkäaseen ja haastavaan työhön sekä näin myös henkilöstön työvoimavalmiuksista huolehtimiseen (Alasoini 2006, 47 sekä Heckscher 1995). Alasoinin mukaan "uudenlaisen psykologisen sopimuksen sisältönä voisi Suomen oloihin sovellettuna olla ajatus, jonka mukaan työnantaja pyrkii hyvän johtamisen ja työn organisoinnin avulla

---

98 Toikka käsittelee esitettyjä erisuuntaisia kehityskulkuja kvalifikaatioteesiä kautta. Dekvalifikaatioteesi sisältää odotuksen ajan myötä alenevasta osaamisvaatimuksesta, jossa siirtymä käsityöstä, konetyöhön ja lopulta automaatioon vaativat työntekijäasemassa toimivilta entistä kapeampia taitoja. Polarisatioteesi muistuttaa tilanteen jakautuneisuudesta; vaikka työntekijöiden enemmistöltä edellytetään yhä vähemmän osaamista ja tämä joukko on verraten helposti korvattavissa, kohdistuu valikoituun huippuosajien, automaation kehittäjien, joukkoon jatkuvasti suurempia pätevyysodotuksia. (Toikka 1984, 27.) Työntekijä- ja asiantuntijaroolien erottelu tällä tavoin tiivistää rationalisoidun mekaanisen työn ja organisaation ja toisaalta humanisoidun työn ja organisaation välistä ristiriitaa (esimerkiksi Engeström 2002, 22). Requalifikaatioteesi näkee puolestaan osaamisodotusten kääntyneen jo uudelleen nousuun konetyöstä automaatioon siirryttäessä (Toikka 1984, 27).

99 Myös Sennett tulkitsee juuri lojaliteetin ja luottamuksen sosiaalisen pääoman avainsisällöiksi (Sennett 2006, 63 - 70).

takaamaan palkansaajille entistä parempia mahdollisuuksia haasteelliseen työhön ja oman osaamisen jatkuvaan kehittymiseen sekä huolehtimaan tällä tavoin heidän työllistettävyydestään" (Alasoini 2006, 50).

Suhteessa uutta työtä koskeviin keskusteluihin on varsin kiinnostavaa, ettei aineistossani puhuttu juuri lainkaan rahasta, työstä ansaitsemisena. Lisätuloksen tavoittelu ja uudet mahdollisuudet näyttivät motivoivan kyllä epäpersoonallista, virallista organisaatiota ja sen johtoa mutta eivät yksittäisen työntekijä- ja toimihenkilöportaan haastateltavan ponnisteluja. Haastatteluissa oli ansioista puhuttaessa läsnä vain negatiivinen ulottuvuus, huoli toimeentulon katoamisesta, ei kertaakaan toive muutosten mahdollistamasta lisätulosta tai palkan korotuksesta. Suomalainen ansiotyö ei aineistoni valossa tunnu sen tuoreimmassakaan muodossa nojaavan ansioon palkintona vaan työhön elämänsisältönä ja turvallisuutena. Tässä mielessä uusi työ palkintojen saavuttamisen ja taloudellisen kannustavuuden mielessä ei aineistossani ole aivan tosi.

Mahdollinen trendi luottamuksen heikkenemisestä ainakin koko työelämän tasolla voi Alasoinin mukaan kuitenkin johtaa siihen, että työntekijät alkavat painottaa enemmän työsuhteen suoraan kompensaatiorakenteeseen liittyviä seikkoja. Jos luottamus ei kanna pitkälle, metsästetään maksimivoittoa lyhyellä aikavälillä. Palkansaajien voi näistä lähtökohdista olla vaikea sitoutua entisenkaltaiseen sopimukseen, jossa kokonaistuotto oli luvassa vasta ajan kuluessa. (Alasoini 2006, 38 - 39.) Transaktionaaliset tekijät tulevat tällöin korostumaan relationaalisten kustannuksella. Edellisille ominaista on juuri niiden lyhyt kesto sekä tarkasti määritelty tavoitesuoritus (Alasoini 2006, 43 sekä Anderson & Schalk 1998). Sennett tunnistaa työetiikan jo muuttuneen angloamerikkalaisessa uuden talouden yrityksissä; henkilöstö niissä ei enää nojaa pitkän aikavälin strategiseen ajatteluun työsuhteensa puitteissa eikä liioin tyydy perinteiseen viivästetyn palkitsemisen malliin, jossa kompensatio seuraa lojaliteettia ja näyttöjä viipeellä (Sennett 2006, 81).

Toinen kiinnostava ja haastatteluissa taajaan toistunut huomio liittyy uuden työn ikäpolitiikkaan. Monet keskustelukumppaneistani mainitsivat tiukemman tahdin varmaan hyvin sopivankin nuorille ja vasta vähän aikaa työelämässä olleille. Implisiittinen ja joskus äänenlausuttukin käänttöpuoli oli se, ettei moni uskonut ikääntyneiden kestävänsä pitkään vaaditussa tahdissa. Joustava järjestys on myös Sennettin mukaan ennen kaikkea nuorten järjestystä. Yleinen joskin moneen kertaan kiistetty uskomus läntisessä markkinataloudessa tuntuu olevan, etteivät ikääntyneet työntekijät halua ja voi pysyä edellytetyssä uudistumistahdissa. Tämän ennakkoluulon myötä pitkään palvelleiden työntekijöiden tieto ja kokemus voi paradoksaalisesti pysäyttää heidän etenemisensä ja jättää heidät rasiitteeksi organisaation muutoksen jalkoihin. (Sennett 2002, 99 - 100.) Uskomus toteuttaa lopulta itse itsensä, ja uusi kapitalismi vahvistaa työelämän ikärasistisia piirteitä.

Puhuessaan työelämän huonontumisesta Siltala käyttää työn vaihtosuhteen käsitettä tarkoittaessaan sitä, miten paljon ja millaisin ehdoin työntekijän on ponnisteltava saadakseen säällisen elämän (Siltala 2004a, 10). Hän näkee vaa'an kallistuneen laman jälkeisessä Suomessa yhä selvemmin työnantajan eduksi. Siltalan poleemista ja suurella aineistomassalla perusteltua esitystä "työelämän huonontumisen lyhyestä historiasta" on silti helppo perustellusti kritisoida<sup>100</sup>. Esimerkiksi Tuomo Alasoini kritisoi voimakkaasti Siltalan työelämän heikentymiselle esittämiä perusteluja. Viime vuosilta onkin useita työelämän laatua käsitelleitä tutkimuksia<sup>101</sup>, jotka antavat viitteitä Suomen ja muiden Pohjoismaiden osalta päinvastaisesta myönteisemmästä kehityksestä verrattuna angloamerikkalaiseen talousmalliin. (Alasoini 2006, 2 - 3 sekä myös Green 2006.) Alasoini huomauttaa työelämän huonontumisen muotoutuneen suomalaisessa lehdistöjulkisuudessa vähitellen eräänlaiseksi diskursiiviseksi itsestäänselvyydeksi (Alasoini 2006, i).

Edelle kootut havainnot ja muilta tutkijoilta lainatut keskustelut saavat pohtimaan, onko työelämän perustavan muutoksen sijaan lopulta sittenkin kysymys siitä, etteivät työntekijöiden odotukset ja työnantajan toiveet tahdo enää helposti kohdata yhä kovemmalla vauhdilla muuttuvissa organisaatioissa, joissa säätöön ja sovitteluun on käytettävissä yhä vähemmän aikaa. Voisiko työn muutoksia kohtaan tunnetun vastustuksen syitä hakea Kortteisen joustavaa tuotanto- ja organisaatiomallia koskevasta, koko esityksenkin aloittaneesta polemisoinnista:

Niille, jotka pyrkivät eteenpäin, on tarjolla korostuvaa kontrollia ja kiristyvää umpipe-  
rää, samalla kun niille, jotka rakastavat tasapainoa ja järjestystä, on tarjolla markkinave-  
toista oravanpyörää ja dynaamista poukkoilua.  
(Kortteinen 1992, 299.)

Tutkimukseni taustatyön ajan ehdin elää siinä uskossa, että muutosten nopea tahti sekä siitä johtuva henkilöstön ahdistus ja muutosvastarintaisuus olisivat 2000-luvun alun työelämän ilmiöitä, kuten niin monet edellä lainatut uuden työn tuntijat ovat vakuutelleet. Hauska satuma oli kuitenkin, kun kesähuvilan paperipinoja peratessani löysin vanhoja leikkeitä 1960-luvun lopun Ruotsissa sen ajan yritys-elämän modernisoinnin ensi askeleita koskeneesta laajalti raportoidusta linjariidasta, joka päättyi tunnettua lastentarvikeyhtiötä vuosikymmeniä

---

100 Esimerkiksi Kinnunen pitää Siltalan rakentamaa kuvaa 1980-luvun hyvinvointivaltion erinomaisuudesta, menneestä kulta-ajasta, nyky-yhteiskuntaan verrattuna perusteluiltaan suhteellisen kevyenä (Kinnunen 2006, 49).

101 Alasoini oponoi Siltalan teesejä erityisesti tuoreimman työolobarometrin perustalta. Verrattuna vuoteen 1997 vuonna 2003 toteutetussa tutkimuksessa omaan asemaan liittyvien epävarmuustekijöiden määrä ei palkansaajien mielestä ole lisääntynyt. Ainoastaan ennakoimattomien muutosten uhkan oli koettu kasvaneen 33 prosentista 40 prosenttiin. Tämä ilmeni erityisesti yksityisen sektorin työpaikoissa. Samalla kuitenkin 7 prosenttiyksikköä laski myös niiden työntekijöiden osuus, jotka kokivat saavansa tietoa työtään koskevista muutoksista. Pudotus vei indeksin 1970-luvun puolivälin tasolle. (Alasoini 2006, 34.)

palvelleen toimitusjohtajan eroon. Lehdet raportoivat uuden amerikkalaistyyllisen johtamisopin ja vanhan patruunajohtamisen yhteentörmäyksestä laajasti.

Ennen kaikkea erimielisyyttä syntyy helposti siitä, missä tahdissa muutokset toteutetaan. Olen toki modernisoimisen kannalla, mutta ei se voi edetä niin vauhdilla, etteivät ihmiset pysy mukana. Nuorten keskuudessa on myös taipumusta aliarvostaa pitkää kokemusta - onhan sen kuitenkin oltava jonkin arvoista.

(Toimitusjohtaja Tor Olsson, Dagens Nyheter 1.7.1969, 15 - 17.)

Käsillä ei lopulta ole mitenkään upouusi aihe vaan jatko-osa vuosikymmenten mittaan vuoroin virinneelle ja vuoroin hiipuneelle tehostamis- ja muutosihanteelle. Myös oma aineistoni herätti useaan otteeseen pohtimaan sitä, mikä lopulta onkaan uutta ja mikä vanhaa työn vaatimuksia käsiteltäessä. Usein välittynyt kokemus silti oli, että työssä menestymisen rima on kohonnut koko ajan korkeammalla ja mahdollisuus luottaa elinikäiseen uraan samaan aikaan ohentunut. Postin luottamusmies lähestyi asiaa lastensa kautta.

H206b: Tää on aika raakaa tänäpäivänä tää työelämä, että vähän pelottaa, mihin tulevaisuudessa ne omat lapset sit joutuu aikanaan astumaan. Täs kuitenkin vielä parikyt vuotta on siihen aikaa. [-] Kun ajattelee oman työuran aikana kun on alle 15 vuotta, mitä tässä on tapahtunut niin onhan tää paljon muuttunut.

Luottamusmiehet

Puhe johtamisesta ja vastarinnasta sementoi katsantokannan kovin helposti poolisesti työnantaja- ja työntekijäleirien välille. Tämä ei ole aiheen kannalta kuitenkaan ainoa rajalinja. Kotterin ja Cohenin mukaan organisaatioissa muutosjohtajuutta tarvitaan myös muilla kuin johto- ja esimiesportaililla. Se ei aina tarkoitaakaan suuria linjapäätöksiä vaan myös pieniä arkisia tekoja omassa työyhteisössä. (Kotter & Cohen 2002, 184.) Vaikkei johtajuuden semantiikkaan ole tarpeen syvästi upota, on myös oman aineistoni perusteella organisaation ruohonjuuritasolla tilaa muutosta kannattaville teoille myös johtajuuden merkityksessä. Eri-tyisesti moni tunnistamaani aktivistiroolia toteuttava koki haluavansa toimia organisaatiossaan itse esimerkkinä myönteisestä ja uuteen innolla suhtautuvasta asenteesta.

Toinen keskeinen näkökohta liittyy vastarinnan myönteisiin seurauksiin. Esimerkiksi Tannenbaumin mukaan muutostilanteessa syntyvän konfliktin seuraukset voivat yhtä hyvin olla rakentavia kuin tuhoaviakin (Tannenbaum 1965). Myös Veenstra ja Haslam nimeävät organisaation jännitteet tärkeiksi korjausliikkeisiin johtaviksi impulsseiksi (Veenstra & Haslam 2000). Yksilö- ja joukkovastarinnalla on siis myös organisaatiota edesauttava luonne. Jos-

kus dramaattisissakin ilmentymissä on kyseessä työntekijöiden halu vetää johdon huomio ratkaisua vaativiin asioihin (Piderit 2000, 783 - 784) <sup>102</sup>.

Sosiaalista konfliktia tarvitaan samaan kuin yhteistyötäkin: muokkaamaan ja vahvistamaan kykyä luoda. Monokulttuurit ovat luonnontieteissä paljastuneet huonoiksi sopeutujiksi: samaten selviytyvässä organisaatiossa on aina annos konfliktia. Terve organisaatio tarvitsee kipeästi myös vastarintailmiöitä (Haslam 2001, 309 - 310, myös Veenstra & Haslam 2000 sekä De Jager 2001, 24.) Katzin mukaan juuri monet eri tavoin suuntautuneet alaryhmät ja -kulttuurit mahdollistavat riittävän konfliktisuuden. Siirtyminen harmoniaan, on siirtymistä kohti homogeenisuutta ja kuihtumista. (Katz 1964.)

Yhteistoiminnan patoaminen estäisikin organisaation dialektisen kehittymisen ja itseään korjaavuuden: jos tyytymättömyyden ja epäkohtien ilmauksilta suljettaisiin kanavat, ei harha-askelten korjaamiseen ryhdyttäisi kyllin nopeasti. Kärsijöinä olisivat tällöin myös organisaatio ja sen johto itse. Tätä käsittelin jo edellä kapitalismikritiikin kannalta. Jos organisaation toimintaa haluaa ajatella systeeminä, kyseessä on juuri malliin tiiviisti kytkeytyvä palautekytkentä, sopeutuminen ja yhtenäisyyden palauttaminen. Johdon huomiota kaipaa parhaassa tilanteessa vain vastarinnan kanavoiminen rakentavaan <sup>103</sup> suuntaan (esimerkiksi Maurer 1996, 19). Muutoksen johtaminen onkin myös vastarinnan johtamista.

Uuden työn käsitettä ja sille annettuja tulkintoja voi helposti kiertää loputtomiin. Jos tämän tutkimuksen pohjalta pitäisi antaa vastaus kysymykseen siitä, onko työ todella muuttunut perustavalla tavalla, vastaus olisi helppo ja kielteinen. Silti lopuksi on paikallaan koota yhteen, missä määrin uusi työ on määritelmällisesti totta tai ei totta aineisto-organisaatioissani. Mehiläisen, Postin ja Vattenfallin henkilöstön huolenaiheet liittyivät juuri siihen työsuhteen ja aseman epävarmuuteen ja työn vaatimien taitojen jatkuvaan päivittymiseen, johon Sennettkin viittaa. Sen sijaan uusi työ jatkuvien muutosten, palkitsevan sitoutumattomuuden ja opportunistin à la Vähämäki mielessä ei ole aineisto-organisaatioideni arkea. Prekariaatin ja vakituisen toimihenkilötyön haasteet ovat yhä vieläkin perustavasti erilaatuisia.

---

102 Saman logiikan mukaan Hirschmanin kuvaama julkituomiseen (voice) perustuva toimintamalli tarjoaa organisaatiolle palautetta ja mahdollisuuden korjausliikkeisiin samalla, kun vaiti pysyttelevä enemmistö antaa aikaa parannusten syntymiselle (Hirschman 1970, 24 - 30).

103 Vastarinnan huomioimisen edut ponnistavat Maurerin mukaan virheratkaisuiden välttämisen lisäksi useasta muustakin lähteestä. Se lisää onnistumisen mahdollisuutta ja nopeampaa etenemistä toimeenpanossa. Vastustajien kunnioittaminen myös vahvistaa organisaation suhteita ja edesauttaa tätä kautta seuraaviakin muutoksia. Vastarinnan avoin käsittely lisää samalla todennäköisyyttä, että kaikki osapuolet saavat läpi joitain tavoitteistaan, eikä kokemusta syrjäyttävästä tappiosta tällöin pääse syntymään. (Maurer 1996, 20 - 21.)

Sekä haastateltavani että tutkija itse saattoivat nähdä vanhojen johtamisen ja vastarinnan sekä uudistumisen ja taantumisen ilmiöiden toistuvan yhä mutta vain uusin sisällöin. Uudenlaiset työtehtävät asettavat uudenlaisia osaamisvaatimuksia, mutta se valtaosa työmarkkinasta, joka ei ainakaan vielä ole pahimman myrskyn silmässä, ei varmasti koe omakseen puheita arjen pelisääntöjen myllerryksestä, kilpailullisuuden lisääntymisestä ja ihanteeksi nousseesta harkitusta opportunistista. Työyhteisöjen sisäinen solidaarisuus näyttää yhä vahvalta ja suodattaa myös organisaatioiden liiallisiksi koettuja vaatimuksia. Työelämästä puhuttaessa pintaan nostetaan kovin helposti heikennykset sekä olosuhteissa että säännöissä mutta unohdetaan samalla myönteinen kehitys toisaalla. Jo arkikokemus riittää todistamaan, että useimpien fyysiset ja sosiaaliset työolot ovat jatkuvasti silmin nähden parantuneet. Tulkintani mukaan emme elä murroskautta sen enempää kuin kymmenen tai kaksikymmentä vuotta sittenkään.

Edellisestä huolimatta uusi työ on kelpo käsite ajankohtaisten ja vakavaa kriittistä huomiota vaativien työelämäpiirteiden analyysille. Uusi työ on tarpeen, jos sen perustalta tapahtuvala tarkastelulla juuri estämme uuden työn tulemisen todeksi pahimmillaan. Se on käsitteenä tärkeä, mikäli sen avulla voimme saada paremman otteen kapitalismin ja työn muiden kehysten muutoksesta. Uusi työ ja uusi kapitalismi ovat menetelmämielessä tärkeitä sosiologisia terminologiainstrumentteja. Relevanttia ei siis ole niinkään se, onko uusi työ toiminnan mielessä eri laatuinen kuin vanha työ vaan se, auttaako se meitä jäsentämään työelämän ja markkinoiden piirteitä aiempaa tarkkanäköisemmin. Suhteessa luomaani toiminnan kokonaisuksiin uuden työn tehtävänä on selittää kokemus-odotus-suhde-rooli-toiminta -ketjun alulle panevia ja siinä vaikuttavia voimia. Uusi työ oli haastateltavistani yhdelle toistuvia määräaikaissuusia, toiselle taas tulosperusteista palkitsemista ja kolmannelle Kiina-ilmion täyttämien talousuutisten herättämää huolta oman työpaikan pysyvyydestä.

Yleinen kokonaisuusmalli toiminnan muodoista ja muodostumisesta muutostilanteesta sisältää kenties tutkimukseni keskeisimmän kokoavan huomion: vastarinnan muodostumista voi johtamisessa parhaiten ehkäistä välttämällä käytäntöjä, jotka ovat omiaan heikentämään luottamuksen ja tulevaisuusodotuksen perustaa. Tällaisia ovat nopeasti toimeenpantavat, ennakoimattomat ja yksisuuntaiset julkiset ja kätketyt toiminnan muodot sekä avointa neuvottelua välttävät strategiat ja taktiikat. Juuri nämä toisaalta ovat usein lyhyellä aikavälillä muutoksen aikaansaamisen kannalta tuloksellisimpia etenemistapoja. Siksi houkutus niihin turvautumiseen on vastakin suuri. Muutoksen myyminen henkilöstölle ei yksin riitä, vaan samalla tarvitaan ennakoivaa ja pitkäjänteistä luottamusta rakentavaa toimintaa. Sen aikana eri osapuolten tavoitteet halutaan aidosti ymmärtää ja ne parhaimmillaan onnistutaan myös sovittamaan yhteen.

Mikä sitten on tutkimukseni opetus johtamisprofession kannalta? Kannattavan ja vastustavan toimijuuden vaikutukset eivät organisaatioissa ole aina selviä yksin sille annettujen

muotojen tai lausuttujen tavoitteiden perusteella. Toiminta saattaa toisinaan olla erittäinkin sitoutunutta ja organisaation parasta tarkoittavaa, vaikka hyökkää avoimesti johtoa vastaan. Tutkimukseni keskeinen panos johtamisoppaiden diskursseja täydentämään liittyykin tähän aineistostani voimakkaasti välittyneeseen viestiin. Henkilöstö ei koe rajussa, suuttumusta herättävässäkin uudistuksessa lopulta olevansa vastapuoli vaan osa samaa joukkuetta. Juuri syvä sitoutuminen työnantajaan on se voimavara, jota raa'alla jyräämisellä tai manipulaatiivisella toiminnalla ei johtamistyössä kannata hukata. Luodun kokonaisuksellisen käsitteistöä lainatakseni: konfliktioivien ja yllätyksellisten taktiikoiden sijaan soisi johtamistyössä käytettävän enemmän osallistavia strategioita.

Sennett esittää kolmiosaisen arvo-ohjelman, jolla yhteiskunta ja organisaatiot voivat luoda työntekijän hyvinvoinnille tärkeitä kulttuurisia ankkureita uuden kapitalismin aikana. Arvoankkureista ensimmäinen, narratiivisuus, tarkoittaa kokemusta jatkuvuudesta ja yhteisyydestä vaihtuvien työpaikkojen, työryhmien ja projektien aikana. Toinen, hyödyllisyys, taas merkitsee kokemusta tarpeellisuudesta, merkitystä yhteisön ja yhteiskunnan arvostettuna jäsenenä. Käsitteellisyys henki on arvoankkureista kolmas ja tarkoittaa sitoutumista laatuun, oman itsen arvostamista ammattilaisena ja kykyä hyväksyä terveenä ilmiönä se, ettei osa tarjolla olevista mahdollisuuksista ja tilaisuuksista jää käyttämättä, valuu ohi. Tämä on vaikeaa, sillä juuri uusi työ painostaa ihmisiä pysymään mukana, olemaan menettämättä mitään. (Sennett 2006, 183 - 196.) Voin allekirjoittaa oman tutkimukseni perusteella Sennettin teeseistä jokaisen.

Tämän aineistolähtöisen tutkimuksen virikkeinä olivat yhtä hyvin sosiologiset kuin liikkeenjohdonkin teoriat ja käsitteet. Työn orientaatio on pohjimmiltaan kuitenkin sosiologin kumartuessaan tieteenalansa valtaa, vastarintaa, joukkotoimintaa ja sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta koskevien peruskysymysten äärelle. Sen paremmin sosiologia kuin liikkeenjohdon tutkimus yksinään ei tarjoa kattavaa pohjaa organisaatioissa ilmenevän inhimillisen toiminnan jäsentämiseksi, eikä siihen voi yltää tämä sieltä täältä lainaava empiirinen tutkimuskaan. Tuomalla liikkeenjohdon tutkimuksen näkökulmia ja aihepiirejä sosiologiselle kentälle se tarjoaa toivottavasti kuitenkin uusia avauksia työelämän tutkimukseen. Toisaalta, tulkitessaan yritysorganisaatioiden toimintaa koskevia tuloksia sosiologisen aparaatin kautta se parhaimmillaan voi tarjota virikkeitä myös liikkeenjohdon tutkimukselle.

## LÄHTEET

Aaltonen, Mika & Heikkilä, Titi (2003): *Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?* Talentum, Helsinki.

Alaja, Katja (2004): *Ready for Change! Nothing is stable any more. Is your organization flexible enough to survive? Are you?* Profile, JOKO Executive Education, Helsinki School of Economics 1, s. 8 - 17.

Alapuro, Risto (2001): *Missä ovat toimijat?* *Sosiologia* 38:1, s. 51 - 57.

Alasoini, Tuomo (2006): *Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992 - 2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Raportteja 45.* Työministeriö, Tykes, Helsinki.

Alasuutari, Pertti (2006): *Merkitys, toiminta ja rakenne sosiologiassa: kulttuurinen näkökulma.* *Sosiologia* 43:2, s. 79 - 92.

Alasuutari, Pertti (1999): *Laadullinen tutkimus.* Vastapaino, Tampere.

Allardt, Erik (2003): *Robert K. Merton - monimuotoisuuden teoreetikko.* *Sosiologia* 40:4, s. 269 - 278.

Alkula, Tapani (1981): *Suomalaisten työhön kohdistamat odotukset. Haastattelututkimus 1970-luvun lopun tilanteesta.* *Sosiologian lisensiaattityö.* Helsingin yliopisto, Sosiologian laitos, Helsinki.

Anderson, Neil & Schalk, René (1998): *The Psychological Contract in Retrospect and Prospect.* *Journal of Organizational Behavior* 19, s. 637 - 647.

Antila, Juha (2006): *Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä.* *Työpoliittinen tutkimus* 305. Työministeriö, Helsinki.

Arendt, Hannah (2002): *Vita Activa. Ihmisenä olemisen ehdot.* Vastapaino, Tampere.

Argyris, Chris (1990): *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning.* Pearsyn Allyn and Bacon, Boston.

Argyris, Chris (1970): *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View.* Pearson Addison Wesley, Reading.

Argyris, Chris (1968): Conditions for competence acquisition and therapy. *Journal of Applied Behavioral Science* 4:2, s. 147 - 177.

Argyris, Chris (1964): *Integrating the Individual and the Organization*. John Wiley and Sons, New York.

Argyris, Chris (1960): *Understanding Organizational Behaviour*. Tavistock Publications, London.

Argyris, Chris & Schön, Donald (1978): *Organizational learning*. Addison-Wesley, Reading.

Argyris, Chris & Schön, Donald (1974): *Theory in practice*. Jossey-Bass, San Francisco.

Armentrout, B. (1996): Have your plans for change had a change of plan? *HR Focus* 73:1, s. 19.

Arvey, Richard D. & Jones Andrew P. (1985): The use of discipline in organizational settings: A framework for future research. *Research in Organizational Behavior* 7, s. 367 - 408.

Ashforth, Blake E. & Lee, Raymond T. (1990): Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model. *Human Relations* 43:7, s. 621 - 648.

Asp, Erkki & Peltonen, Matti (1991): *Työelämän sosiologia*. Aavaranta-sarja. Otava, Helsinki.

Baier, Annette (1986): Trust and antitrust. *Ethics* 96, s. 231 - 260.

Barbalet, Jack M. (1998): *Emotion, Social Theory and Social Structure. A Macrosocial Approach*. Cambridge University Press, Cambridge.

Bartunek, Jean M (1993): The multiple cognition and conflicts associated with second order organizational change. Teoksessa J. Keith Murnighan (toim.) *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Beck, Ulrich (1992): *Risk Society: Towards a New Modernity*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Beer, Michael & Nohria, Nitin (2000): *Cracking the Code of Change*. Harvard business review on turnarounds. Harvard Business School Publishing, Boston.

Bies, Robert J. (1987): The predicament of injustice: The management of moral outrage. Teoksessa Larry L. Cummings, Barry M. Staw (toim.) *Research in Organizational Behavior. An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* 9, s. 289 - 319. JAI Press, Greenwich.

Blackler, Frank (1993): Knowledge and the Theory of Organizations: Organizations as Activity Systems and the Reframing of Management. *Journal of Management Studies* 30:6, s. 863 - 884.

Blau, Peter M. & Scott, W. Richard (1962): *Formal Organizations: A Comparative Approach*. Chandler Publishing Company, San Francisco.

Blom, Raimo & Melin, Harri & Pyöriä, Pasi (2001): *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Gaudeamus, Helsinki.

Blumer, Herbert (1969): *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Blumer, Herbert (1954): What is Wrong with Social Theory? *American Sociological Review* 19:1, s. 3 - 10.

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (1984): *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. Jossey-Bass Publisher, San Francisco.

Boltanski, Luc & Chiapello, Ève (1999): *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard, Paris.

Bourdieu, Pierre (1985): *Sosiologian kysymyksiä*. Gummerus, Jyväskylä.

Braverman, Henry (1974): *Labor and Monopoly Capital*. Monthly Review Press, New York.

Brockner, Joel & Siegel, Phyllis (1986): Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice. Teoksessa Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler (toim.) *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Brown, Rupert (2000): *Group Processes*. Blackwell, Oxford.

Brown, Rupert (1995): *Prejudice. Its Social Psychology*. Blackwell, Oxford.

Bruch, Heike & Sattelberger, Thomas (2001): Lufthansa's Transformation Marathon: Processes of Liberating and Focusing Change Energy. *Human Resource Management* 40:3, s. 249 - 259.

Buckley, Walter F. (1967): *Sociology and Modern Systems Theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Budgen, Sebastian (2000): A new "spirit of capitalism". *New Left Review* 2000:1, s. 149 - 156.

Burawoy, Michael (1979): *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. University of Chicago Press, Chicago.

Burns, Tom & Stalker, George M. (1961): *The Management of Innovation*. Oxford University Press. London.

Calish, Irving G. & Gamache, Donald R. (1981): How to overcome organizational resistance to change. *Management Review* 70:10, s. 21 - 28 ja 50.

Cameron, Kim S. (1994): Strategies for Successful Organizational Downsizing. *Human Resource Management* 33:2, s. 189 - 211.

Cameron, Kim S. & Sutton, Robert I. & Whetten, David A. (1988): *Issues in Organizational Decline*. Teoksessa Kim S. Cameron, Robert I. Sutton, David A. Whetten (toim.) *Reading in Organizational Decline: Frameworks, Research and Prescriptions*. Ballinger Pub. Co., Cambridge.

Cameron, Kim S. & Whetten, David A. & Kim, Myung U. (1987): Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management Journal* 30:1, s. 126 - 138.

Caruth, Don & Middlebrook, Bill & Rachel, Frank (1985): *Overcoming Resistance to Change*. *Advanced Management Journal* 50:3, s. 23 - 27.

Casey, Catherine (1995): *Work, Self and Society After Industrialism*. Routledge, London, New York.

Castells, Manuel (1996): *The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume I. The Rise of the Network Society.* Blackwell Publishers, Oxford.

de Certeau, Michel (1998): *The Practice of Everyday Life.* University of California Press, Berkeley, Los Angeles, London.

Chiapello, Ève & Fairclough, Norman L. (2002): Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. *Discourse & Society* 13:2, s. 185 - 208.

Choo, Chun Wei (1998): *The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions.* Oxford University Press, New York, Oxford.

Clarke, Adele E. (1997): *A Social Worlds Research Adventure. The Case of Reproductive Science.* Teoksessa Anselm Strauss, Juliet Corbin (toim.) *Grounded Theory in Practice.* Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

von Clausewitz, Carl (2002): *Sodankäynnistä.* Art House, Helsinki.

Clegg, Stewart (1994): *Power Relations and the Constitution of the Resistant Subject.* Teoksessa John M. Jermier, David Knights, Walter R. Nord (toim.) *Resistance & Power in Organizations.* Routledge, London, New York.

Clegg, Stewart R. (1990): *Modern Organizations, Organization Studies in the Postmodern World.* Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.

Clegg, Stewart R. (1989): *Radical Revisions: Power, Discipline and Organizations.* *Organization Studies* 10:1, s. 97 - 115.

Clegg, Stewart R. (1979): *The Theory of Power and Organization.* Routledge and Kegan Paul, London.

Clegg, Stewart R. (1975): *Power, Rule and Domination: A Critical and Empirical understanding of Power in Sociological Theory and Organizational Life.* Routledge and Kegan Paul, London.

Cobb, Anthony T. & Wooten, Kevin C. & Folger, Robert (1995): Justice in the making towards understanding the theory and practice in organizational change and development. Teoksessa Richard W. Woodman, William A. Pasmore (toim.) *Research in Organizational Change and Development* 8, s. 243 - 295. JAI Press, New York.

Collins, David (2000): *Management Fads and Buzzwords. Critical-Practical Perspectives.* Routledge, London, New York.

Collinson, David (1994): Strategies of resistance. Power, knowledge and subjectivity in the workplace. Teoksessa John M. Jermier, David Knights, Walter R. Nord (toim.) *Resistance & Power in Organizations.* Routledge, London, New York.

Conner, Daryl R. (1998): *Building and Leading the Nimble Organization.* National Productivity Review. [http://www.odrinc.com/new/pdf/npr\\_article.pdf](http://www.odrinc.com/new/pdf/npr_article.pdf). 17.2.2004.

Creed, Douglas W. E. & Miles, Raymond E. (1996): Trust in Organizations. A Conceptual Framework. Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. Teoksessa Tom R. Tyler, Roderick M. Kramer (toim.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research.* Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Cropanzano, Russell & Folger, Robert (1991): Procedural justice and worker motivation. Teoksessa Richard M. Steers, Lyman W. Porter (toim.) *Motivation and work behavior.* McGraw-Hill, New York.

Czarniawska, Barbara (1997): Learning organizing in a Changing Institutional Order. Examples from City Management in Warsaw. *Management Learning* 28:4, s. 475 - 495.

Darling, John R. & Taylor, Raymond E. (1989): A Model for Reducing Internal Resistance to Change in A Firm's International Marketing Strategy. *European Journal of Marketing* 23:7, s. 34 - 41.

Dent, Eric B. & Goldberg, Susan G. (1999): Challenging "Resistance to Change". *Journal of Applied Behavioral Sciences* 35:1, s. 25 - 41.

Denzin, Norman K. (2002): The Cinematic Society and the Reflexive Interview. Teoksessa Jaber F. Gubrium, James A. Holstein (toim.) *Handbook of Interview Research. Context & Method.* Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Denzin, Norman K. (1989): *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Dey, Ian (2004): *Grounded theory*. Teoksessa Clive G. Seale, Giampietro Gobo, Jaber Gubrium, David Silverman (toim.) *Qualitative Research Practice*, s. 80 - 93. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Dey, Ian (1995): *Qualitative Data Analysis. A User Friendly Guide for Social Scientist*. Routledge, London, New York.

Diamond, Michael A. (1986): *Resistance to Change: A Psychoanalytic Critique of Argyris's and Schon's Contributions to Organization Theory and Intervention*. *Journal of Management Studies* 23:5, s. 543 - 562.

Donaldson, Lex (1987): *Strategy, Structural Adjustment to Regain Fit and Performance: In Defence of Contingency Theory*. *Journal of Management Studies* 24:2, s. 1 - 24.

Donaldson, Lex (1985): *In Defence of Organization Theory: A Response to the Critics*. Cambridge University Press, Cambridge.

Drazin, Robert & Joyce, William F. (1979): *Towards a Typology of Resistance to Change Behaviors*. *Academy of Management Proceedings*, University of Pennsylvania, Pennsylvania.

Duck, Jeanie Daniel (1993): *Managing Change. The Art of Balancing*. Teoksessa *Harvard Business Review on Change*, s. 55 - 82. Harvard Business School Press, Boston.

Egri, Carolyn P. (1994): *Working with nature: Organic farming and other forms of resistance to industrialized agriculture*. Teoksessa John M. Jermier, David Knights, Walter R. Nord (toim.) *Resistance & Power in Organizations*. Routledge, London, New York.

Eiser, Richard J. (1986): *Social Psychology: Attitudes, Cognition and Social Behavior*. Cambridge University Press, Cambridge.

Engeström, Yrjö (2002): *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Edita ja Hallinnon kehittämiskeskus, Helsinki.

Eräsaari, Leena (2002): *Julkinen tila ja valtion yhtiöittäminen*. Gaudeamus, Helsinki.

Eräsaari, Leena (1995): *Kohtaamisia byrokraattisilla näyttämöillä*. Gaudeamus, Helsinki.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Etzioni, Amitai (1964): Modern Organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Etzioni, Amitai (1961): A Comparative Analysis of Complex Organizations. Free Press, New York.

Farrell, D. & Peterson, J. (1982): Patterns of political behaviour in organizations. *Academy of Management Review* 7, s. 403 - 412.

Folger, Robert & Cropanzano, Russell (1998): Organizational Justice and Human Resource Management. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Folger, Roger & Skarlicki, Daniel P. (1999): Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management* 12:1, s. 35 - 50.

Ford, Jeffrey D. & Ford, Laurie W. & McNamara, Randall T. (2002): Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management* 15:2, s. 105 - 121.

Foucault, Michel (2001): Tarkkailla ja rangaista. Otava, Helsinki.

Foucault, Michel (1998): Seksuaalisuuden historia. Osa I Tiedontahto. Gaudeamus, Helsinki.

Foucault, Michel (1986a): Afterword The Subject and Power. Teoksessa Hubert F. Dreyfus, Paul Rabinow (toim.) Michel Foucault. *Beyond Structuralism and Hermeneutics*. Harvester, Brighton.

Foucault, Michel (1986b): Practices and Sciences of the Self. Teoksessa Paul Rabinow (toim.) *The Foucault Reader*. Penguin Books, Harmondsworth, New York.

Foucault, Michel (1982): The Subject and Power. Teoksessa Hubert L. Dreyfus, Paul Rabinow (toim.) Michel Foucault: *Beyond Structuralism and Hermeneutics*. University of Chicago Press, Chicago.

Foucault, Michel (1980): Power/Knowledge: Selected Interviews and other Writings. Harvester, Brighton.

Fox-Wolfgramm, Susan J. & Boal, Kimberly B. & Hunt, James G. (1998): Organizational adaptation to institutional change: A comparative study of first-order change in prospector and defender banks. *Administrative Science Quarterly* 43:1, s. 87 - 126.

Frilander, Karin (1999): Julkisen sektorin kehittämispuhe ja vastarannan strategiat. *Yhteiskuntapolitiikka* 64:4, s. 352 - 358. Stakes, Helsinki.

Fukuyama, Francis (1995): *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. The Free Press, New York, Toronto, London, Sydney, Tokyo, Singapore.

Gabele, Eduard (1981): *The Management of Change*. *International Studies of Management & Organization* 11:1, s. 56 - 74.

Gandz, Jeffrey & Murray, Victor V. (1980): *The Experience of Workplace Politics*. *Academy of Management Journal* 23, s. 237 - 251.

Giddens, Anthony (1984): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press, Berkeley, Los Angeles.

Giddens, Anthony (1979): *Central Problems of Social Theory*. Macmillan, London.

Giddens, Anthony (1976): *New Rules of Sociological Method. A Positive Critique of Interpretative Sociologies*. Hutchinson & Co, London.

Glaser, Barney G. (1978): *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Sociology Press, Mill Valley.

Glaser, Barney G. & Strauss, Anselm L. (1999(1967)): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine de Gruyter, New York.

Goffman, Erving (1986(1974)): *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience*. Northeastern University Press, Boston.

Goffman, Erving (1990(1959)): *The Presentation of Self in Everyday Life*. Anchor Books / Doubleday, New York, London, Toronto, Sydney, Auckland.

Goldthorpe, John H. , Lockwood, David, Bechhofer, Frank & Platt, Jennifer (1968): *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour*. Cambridge University Press, Cambridge.

Goldstein, Jeffrey (1988): A Far-from-Equilibrium Systems Approach to Resistance to Change. *Organizational Dynamics* 17:2, s. 16 - 26.

Granovetter, Mark (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology* 91:3, s. 481 - 510.

Green, Francis (2006): *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton University Press, Princeton, Oxford.

Grint, Keith (1998): *The Sociology of Work*. Polity Press, Cambridge.

Grönfors, Martti (1985): *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. WSOY, Porvoo, Helsinki, Juva.

Guba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. (1994): Competing Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa Norman K. Denzin, Yvonna, S. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research*, s. 105 - 117. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Guha, Ranajit (1983): *Elementary Forms of Peasant Insurgency*. Oxford University Press, Delhi.

Haapakorpi, Arja (2004): Hallinnointi ja sen rajat - työnorganisointi uusmediayrityksessä. *Sosiologia* 41:1, s. 1 - 13.

Hardt, Michael & Negri, Antonio (2005): *Imperiumi*. WSOY, Porvoo, Helsinki, Juva.

Hardy, Cynthia & Phillips, Nelson & Lawrence, Tom (1998): Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Facades of Trust. Teoksessa Cristel Lane, Reinhard Bachman (toim.) *Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford University Press, Guildford.

Harlos, Karen P. & Pinder, Craig C. (2000): Emotion and Injustice in the Workplace. Teoksessa Stephen Fineman (toim.) *Emotion in Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Harré, Rom (1999): Trust and its surrogates: psychological foundations of political process. Teoksessa Mark E. Warren (toim.) *Democracy & Trust*. Cambridge University Press, Cambridge.

Harrison, Denis & Laberge, Murielle (2002): Innovation, Identities and Resistance: The Social Construction of an Innovation Network. *Journal of Management Studies* 39:4, s. 497 - 522.

Harvey-Jones, John (1991): Making it Happen - Muutoksen johtaminen. Rastor-yhtiöt, Helsinki.

Haslam, Alexander S. (2001): Psychology in Organizations. The Social Identity Approach. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Heckscher, Charles C. (1995): White-Collar Blues: Management Loyalties in an Age of Corporate Restructuring. Basic Books, New York.

Heikkilä, Titi (1998): Muutosmyrsky - Pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena. Report Nro 7. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Management and Work and Organizational Psychology, Otaniemi.

Heikkinen, Hannu (2001): Narratiivinen tutkimus - todellisuus kertomuksena. Teoksessa Juhani Aaltola, Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä.

Heiskala, Risto (2000): Toiminta, tapa ja rakenne. Kohti konstruktionistista synteesiä yhteiskuntateoriassa. Gaudeamus, Helsinki.

Heiskanen, Ulla (2000): Organisaation muutos ja henkilöstön osallistuminen. Pro gradu - tutkielma. Helsingin Kauppakorkeakoulu, Organisaatiot ja johtaminen, Helsinki.

Helén, Ilpo (1994): Michel Foucault'n valta-analytiikka. Teoksessa Risto Heiskala (toim.): Sosiologisen teorian nykysuuntauksia. Gaudeamus, Helsinki.

Helin, Kari (1993): Tuplavoimin muutoksiin. Innotiimi, Imatra.

Helkama, Kaius & Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela (1998): Johdatus sosiaalipsykologiaan. Edita, Helsinki.

Hirschman, Albert O. (1970): Exit, Voice, and Loyalty. Harvard University Press, Cambridge.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2000): Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hodson, Randy (1991): The Active Worker: Compliance and Autonomy at the Workplace. *Journal of Contemporary Ethnography* 20:1, s. 47 - 78.

Homans, George C. (1950): *The Human Group*. Harcourt, Brace and Company, New York.

Honkanen, Henry (1989): *Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Suuntauksia ja menetelmiä*. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hosking, Dian-Marie & Morley, Ian E. (1991): *A Social Psychology of Organizing. People, Processes and Contexts*. Harvester Wheatsheaf, New York, London, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore.

Huizinga, Johan (1984): *Leikkivä ihminen*. WSOY, Porvoo, Helsinki, Juva.

Hultman, Ken (1998): *Making Change Irresistible: Overcoming Resistance to Change in Your Organization*. Davies-Black Publishing, Palo Alto.

Hviid Jacobsen, Michael (2006): Review on Grounded theory - et teorigenererende forskningsperspektiv. *Acta Sociologica. Journal of the Nordic Sociological Association* 49:1, s. 105 - 108.

Ilmonen, Kaj & Jokinen, Kimmo (2002): *Luottamus modernissa maailmassa*. SoPhi, Jyväskylän Yliopisto, Jyväskylä.

De Jager, Peter (2001): Resistance to Change: A New View of an Old Problem. *Futurist* 35:3, s. 24 - 27.

Jensen, Rolf (2000): *The Dream Society. How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*. McGraw-Hill, New York.

Jermier, John. M & Knights, David & Nord, Walter R. (1994): Introduction. Teoksessa John M. Jermier, David Knights, Walter R. Nord (toim.) *Resistance & Power in Organizations*. Routledge, London, New York.

Johnson, Gerry (1987): *Strategic Change and the Management Process*. B. Blackwell, Oxford, New York.

Johnson, Spencer (2002): Kuka vei juustoni? Kesyttä muutosvastarintasi - löydä rohkeutesi työssä ja elämässä. WSOY ja Suomen Ekonomiliitto, Porvoo, Helsinki, Juva.

Juuti, Pauli (1992): Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Helsinki.

Järvinen, Pekka (1999): Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. WSOY, Porvoo, Helsinki, Juva.

Kairinen, Martti & Uhmavaara, Heikki & Finne, Hanna (2005): Yhteistoiminta yrityksissä. Yhteistoiminta erityisesti henkilöstön vähentämistilanteissa. Työpoliittinen tutkimus 287. Turun yliopisto ja Työministeriö, Turku, Helsinki.

Kasvio, Antti & Nieminen, Ari (1999): Kilpailu työstä. Tutkimus globalisaatiosta, maailmanlaajuisesta työpaikkakilpailusta ja Suomen mahdollisuuksista. Sitra 221. Tampere University Press, Tampere.

Katz, Daniel & Kahn, Robert L. (1966): The social psychology of organizations. John Wiley and Sons, New York.

Katz, Daniel (1964): Approaches to managing conflict. Teoksessa Robert L. Kahn, Elsie Boulding (toim.) Power and conflict in organizations. Basic Books Inc. Publishers, New York.

Kauppi, Ulla (2001): Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet sosiaalialan organisaatioissa. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 238, hallintotiede 27. Vaasan yliopisto, Vaasa.

Kauppinen, Timo (2005): Suomen työmarkkinamalli. WSOY, Porvoo, Helsinki, Juva.

Kegan, Robert & Lahey, Lisa (2001): The Real Reason People Won't Change. Harvard Business Review 79:10, s. 85 - 92.

Kettunen, Pauli (2003): Eheyden ja läpinäkyvyyden uudet korostukset. Luento Konfliktit ja politiikka nyky-Suomessa -seminaarissa 10.10.2003. Helsingin yliopiston Valtiotieteellinen tiedekunta, Helsinki.

Kinnunen, Merja (2006): Eletty työelämä ja työelämän muutos. Sosiologia 43:1, s. 49 - 50.

Knights, David & Vurdubakis, Theo (1994): Foucault, Power, Resistance and All That. Teoksessa John M. Jermier, David Knights, Walter R. Nord (toim.) Resistance & Power in Organizations. Routledge, London, New York.

Koistinen, Pia (2006): Vattenfall Verkon yhteistoimintaa koskevan pro gradu -tutkielman julkaisematon käsikirjoitus. Helsingin yliopisto, Sosiologian laitos, Helsinki.

Koivisto, Mauno (1956): Sosiaaliset suhteet Turun satamassa. Sosiologinen tutkimus. Turun yliopiston julkaisuja B:60. Turun yliopisto, Turku.

Koli, Paavo (1955): Ennakkoluuloista teollisessa organisaatiossa. Sosiologinen tutkimus teollisen organisaation johtajiston ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja sen eräistä sosiaalisista edellytyksistä. WSOY, Porvoo, Helsinki, Juva.

Konttinen, Esa (1989): Harmonian takuumiehiä vai etuoikeuksien monopolisteja? Profi-  
soiden sosiologian kahden valtasuuntauksen tarkastelua. Sosiologian laitoksen julkaisuja 45. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Kortteinen, Matti (1992): Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hanki ja Jää, Helsinki.

Kortteinen, Matti (1982): Lähiö. Tutkimus elämäntapojen muutoksesta. Otava, Helsinki.

Kortteinen, Matti & Lehto, Anna-Maija & Ylöstalo, Pekka (1986): Tietotekniikka ja suomalainen työ. Tilastokeskuksen tutkimuksia Nro 125. Tilastokeskus, Helsinki.

Kosonen, Karri & Buharist, Paul & Kesäjärvi, Sami & Kymäläinen, Pasi & Lehtonen, Tomi & Salonen, Jarmo & Tanskanen, Tiina (1999): Muutoksen etulinjassa. Karisto, Hämeenlinna.

Kotter, John P. (1998): Winning at Change. Leader to Leader 10: Fall 1998, s. 27 - 33. <http://leadertoleader.org/leaderbooks/L2L/fall98/kotter.html>. 17.2.2004.

Kotter, John P. (1995): Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. Teoksessa Harvard Business Review on Change, s. 1- 20. Harvard Business School Press, Boston.

Kotter, Joh P. (1996a): Leading Change. Harvard Business School Press, Boston.

Kotter, John P. (1996b): Muutos vaatii johtajuutta. Rastor-yhtiöt, Helsinki.

Kotter, John P. (1983): Yritysjohdajan profiili. Rastor-yhtiöt, Helsinki.

Kotter, John P. & Schlesinger, Leonard A. (1979): Choosing strategies for change. *Harvard Business Review* 57:2, s. 106 - 114.

Kotter, Joh P. & Cohen, Dan S. (2002): *The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business School Press, Boston.

Kramer, Roderick M. (1994): The sinister attribution error: paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and Emotion* 18:2, s. 199 - 231.

Kvale, Steinar (1996): *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Laakkonen, Vesa (1958): *Työntekijä ja teknillinen uudistus*. WSOY, Porvoo, Helsinki, Juva.

Lakoff, Georg & Johnson, Mark (1980): *Metaphors We Live By*. The University of Chicago Press, Chicago.

Lamont, Michele (2000): *The Dignity of Working Men: Morality and the Boundaries of Race, Class, and Immigration*. Harvard University Press, Cambridge.

LaNuez, Danny & Jermier, John. M. (1994): Sabotage by managers and technocrats: Neglected patterns of resistance at work. Teoksessa John M. Jermier, David Knights, Walter R. Nord (toim.) *Resistance & Power in Organizations*. Routledge, London, New York.

Lawrence, Paul R. (1969): How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review* 47:1, s. 4 - 12, 166 - 176.

Lehtonen, Turo-Kimmo (2003): *Kapitalismin uusi henki. Julkaisematon kirjallisuusesittely*.

Leventhal, Gerald S. (1976): Fairness in social relationships. Teoksessa John W. Thibault, Janet T. Spence, Robert C. Carson (toim.) *Contemporary topics in social psychology*. General Learning Press, Morristown.

Lewicki, Roy J. & Bunker, Barbara Benedict (1996): Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Teoksessa Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler (toim.) *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Lilja, Kari (1983): Workers' workplace organisations: their conceptual identification, historically specific conditions and manifestations. Publications of the Helsinki School of Economics A:39. Helsinki School of Economics, Helsinki.

Lipponen, Jukka (2001): Organizational identifications. Antecedents and consequences of identifications in a shipyard context. Social psychological studies. Department of Social Psychology, University of Helsinki, Helsinki.

Luhmann, Niklas (1979): Trust and Power. John Wiley & Sons, Chichester, New York.

Machiavelli, Niccolo (1995): Ruhtinas. WSOY, Porvoo, Helsinki, Juva.

Macri, Diego M. & Tagliaventi, Maria R. & Bertolotti, Fabiola (2002): A grounded theory for resistance to change in a small organization. Journal of Organizational Change Management 15:3, s. 292 - 310.

Madison, Dan L. (1980): Organizational Politics. An Exploration of Managers' Perceptions. Human Relations 33:2, s. 79 - 100.

March, James G. & Olsen, Johan P. (1976): Ambiguity and Choice in Organizations. Universitetsforlaget, Bergen.

March, James G. & Simon, Herbert A. (1993): Organizations. Blackwell, Oxford.

Marx, Karl (1974): Pääoma: kansantaloustieteen arvostelua. Edistys, Moskova.

Mattila, Lea-Riitta (2001): Vahvistumista ja tunnekokemuksen jakamista. Potilaan ja hoitajan välistä vuorovaikutusta kuvaavan käsitejärjestelmän kehittäminen. Acta Universitatis Tamperensis 816. Tampereen Yliopisto, Tampere.

Mauno, Saija & Kinnunen, Ulla (2005): Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi. Teoksessa Ulla Kinnunen, Taru Feldt, Saija Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä.

Mauno, Saija & Virolainen, Maarit (1996): Työntekijät organisaatiomuutoksessa. Muutosten kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä työorganisaatiossa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita 95. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Maurer, Rick (1996): Beyond the Wall of Resistance. Unconventional Strategies That Build Support for Change. Bard Press, Austin.

May, Tim (1999): From Banana Time to Just-in-Time: Power and Resistance at Work. *Sociology* 33:4, s. 767 - 783.

Mayo, Elton (1977): *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Ayer Co Pub, Salem.

Mayo, Elton (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston.

McGregor, Douglas (1984): *Theory X and Theory Y*. Teoksessa Derek S. Pugh (toim.) *Organization Theory*. Penguin Books, Harmondsworth, New York.

McGregor, Douglas (1960): *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York.

McNamara, Carter (1999): *Basic Context for Organizational Change*. <http://www.mapnp.org/library/mgmt/orgchnge.htm>. 17.2.2004.

Mead, George Herbert (1992(1934)): *Mind, Self & Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. The University of Chicago Press, Chicago, London.

Merton, Robert K. (1963(1957)): *Social Theory and Social Structure*. Revised and Enlarged Edition. The Free Press of Glencoe, New York.

Miller, Jon & Labowitz, Sanford (1973): Individual reactions to organizational conflict and change. *Sociological Quarterly* 14:4, s. 556 - 575.

Mintzberg, Henry (1983). *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs.

Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs.

Morrill, Calvin & Zald, Mayer N. & Rao, Hayagreeva (2003): Covert Political Conflict in Organizations: Challenges from Below. *Annual Review of Sociology* 29, s. 391 - 415.

Morrison, Elizabeth W. & Robinson, Sandra L. (1997): When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review* 22:1, s. 226 - 256.

Morse, Janice M. (1994): "Emerging From the Data": The Cognitive Processes of Analysis in Qualitative Inquiry. Teoksessa Janice M. Morse (toim.) *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Moss Kanter, Rosabeth (1999): The Enduring Skills of Change Leaders. *Leader to Leader* 13: Summer 1999, s. 15 - 22. <http://www.pfdf.org/leaderbooks/l2l/summer99/kanter.html>. 17.2.2004.

Moss Kanter, Rosabeth (1983): *The Change Masters - Corporate Entrepreneurs at Work*. Allen & Unwin, London.

Mumford, Enid (1965): Clerks and Computers. A Study of the Introduction of Technical Change. *The Journal of Management Studies* 2:2, s. 138 - 152.

Munduate, Lourdes & Gravenhorst, Kilian M. Bennebroek (2003): Power dynamics and organizational change: An introduction. *Applied Psychology - An Interenational Review, Psychologie appliquee - Revue Internationale* 52:1, s. 1 - 13.

Mäkelä, Klaus (1990): Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus, Helsinki.

Nakari, Maija-Liisa (2003): *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. Jyväskylä Studies in Education Psychology and Social Research 226. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Nakari, Risto & Valtee, Pasi (1995): *Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen*. Helsingin kaupunki, koulutus- ja kehittämiskeskus, Helsinki.

Nelson, Linda & Burns, Frank L. (1984): *High Performance Programming: A Framework for Transforming Organizations*. Teoksessa John D. Adams (toim.) *Transforming Work: A Collection of Organizational Transformation Readings*. Miles River Press, Alexandria.

Nevanlinna, Tuomas & Relander, Jukka (2006): *Työn sanat*. Teos, Helsinki.

Nielsen, Richard P. (1981): Toward a Method for Building Consensus during Strategic Planning. *Sloan Management Review*, Summer 1981, s. 29 - 40.

Noerager Stern, Phyllis (1994): *Eroding Grounded Theory*. Teoksessa Janice M. Morse (toim.) *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York, Oxford.

Novelli, Luke Jr. & Kirkman, Bradley L. & Shapiro, David L. (1995): *Effective implementation of organizational change: an organizational justice perspective*. *Trends in Organizational Behavior* 2, s. 15 - 36.

Nätti, Jouko (1998): *Työn muutos: vakaudesta epävakauteen*. Teoksessa Elina Saksala (toim.) *Muutoksen sosiologia*. YLE-opetuspalvelut, Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.

O'Connell Davidson, Julia (1994): *The Sources and Limits of Resistance in a Privatized Utility*. Teoksessa John M. Jermier, David Knights, Walter R. Nord (toim.) *Resistance & Power in Organizations*. Routledge, London, New York.

Orona, Celia J. (1997): *Temporality and Identity Loss Due to Alzheimer's Disease*. Teoksessa Anselm Strauss, Juliet Crobin (toim.) *Grounded Theory in Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Parsons, Talcott (1960): *Structure and Process in Modern Societies*. The Free Press, Glencoe.

Pettigrew, Andrew M. (1979): *On studying organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly* 24, s. 570 - 581.

Petäjä, Merita & Koponen Eeva (2002): *Muutosprosessin ohjaaminen - Aikuiskouluttajan opas*. Dialogia, Helsinki.

Pfeffer, Jeffrey (1992): *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press, Boston.

Piderit, Sandy Kristin (2000): *Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change*. *Academy of Management Review* 25:4, s. 783 - 794.

Potter, Jonathan & Wetherell, Margaret (1987): *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and Behavior.* Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Putnam, Robert D. (2000): *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community.* Simon & Schuster, New York.

Ranki, Anneli (2000): *Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa.* Acta Universitatis Tamperensis 775. Tampereen yliopisto, Tampere.

Rifkin, Jeremy (1996): *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era.* Jeremy P. Tarcher & G. P. Putnam's Sons, New York.

Rodrigues, Suzana B. & Collinson, David L. (1995): "Having fun?" Humor as resistance in Brazil. *Organization Studies* 16:5, s. 739 - 768.

Rothschild, Joyce & Miethe, Terance D. (1994): *Whistleblowing as Resistance In Modern Work Organizations: The Politics of Revealing Organizational Deception and Abuse.* Teoksessa John M. Jermier, David Knights, Walter R. Nord (toim.) *Resistance & Power in Organizations.* Routledge, London, New York.

Rousseau, Denise (1998): The 'Problem' of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior* 19, s. 665 - 671.

Rouvinen, Mervi (2003): *Elämää pankkityön jälkeen.* Acta Universitatis Tamperensis 968. Tampere University Press, Tampere.

Räsänen, Keijo (1997): *Kehittyvä liiketoiminta - Haaste tulevaisuuden osaajille.* WSOY, Porvoo, Helsinki, Juva.

Salmimies, Pekka & Salmimies, Raija (1998): *Esimiehen arkipsykologiaa.* WSOY, Porvoo, Helsinki, Juva.

Schein, Edgar H. (2001): *Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurinmuutoksesta.* Laatukustannus, Tampere.

Schein, Edgar H. (1991): What is Culture? In Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg and Joanne Martin (toim.) *Reframing Organizational Culture,* s. 243 - 253. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Schein, Edgar H. (1987): *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin & Göös, Espoo, Jyväskylä.

Schein, Edgar H. (1965): *Organizational Psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Schrijvers, Joep P. M. (2003): *Valtapelit työelämässä. Vehkeilyn ja juonittelun taito*. Rastor-yhtiöt, Helsinki.

Schumpeter, Joseph Alois (1994): *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge, London, New York.

Scott, James C. (1990): *Domination and the Arts of Resistance. Hidden Transcripts*. Yale University Press, New Haven, London.

Scott, James C. (1989): *Everyday forms of resistance*. Teoksessa Forrest D. Colburn (toim.) *Everyday forms of Peasant Resistance*, s. 3 - 33. M. E. Sharpe, New York.

Scott, James C. (1985): *Weapons of the Weak - Everyday Forms of Peasant Resistance*. Yale University Press, New Haven, London.

Scott, Richard W. (1981): *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Seale, Clive (1999): *The Quality of Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Seligman, Adam B. (1997): *The Problem of Trust*. Princeton University Press, Princeton.

Selznick, Philip (1957): *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Row, Peterson and Company, Evanston.

Selznick, Philip (1948): *Foundations of the Theory of Organizations*. *American Sociological Review* 13:1, s. 25 - 35.

Sennett, Richard (2006): *The Culture of the New Capitalism*. Yale University Press, New Haven, London.

Sennett, Richard (2002): *Työn uusi järjestys. Miten kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta*. Vastapaino, Tampere.

Seppänen, Paavo (1958): Tehdas ja ammattiyhdistys. Työntekijäin kaksitahoinen liityntä ammattiyhdistyksen ja tehtaan organisaatioihin. WSOY, Porvoo, Helsinki, Juva.

Sewell, Graham & Wilkinson, Barry (1992): "Someone to Watch over Me": Surveillance, Discipline and the Just-in-Time Labour Process. *Sociology* 26:2, s. 271 - 289.

Shapiro, David & Sheppard, Blair H. & Cheraskin, Lisa (1992): In Theory: Business on a handshake. *Negotiation Journal* 8:4, s. 365 - 377.

Siipi, Jouko (1954): Palkkatyöväen viihtyvyys. Sosiaalipoliittinen tutkimus tehdasteollisuuden ja rakennusteollisuuden miespuolisten palkkatyöntekijäin viihtyvyydestä asuinpaikkakunnillaan. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 1. Helsinki.

Siitonen, Juha (1999): Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun yliopiston Kasvatustieteellinen tiedekunta, Oulu.

Siltala, Juha (2004a): Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointialtioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Otava, Helsinki.

Siltala, Juha (2004b): Miksi kannattava yritys sanoo irti työntekijöitä? Vieraskynä. *Helsingin Sanomat* 11.2.2004.

Sitkin, Sim. B & Bies, Robert J. (1993): Social accounts in conflict situations: Using explanations to manage conflict. *Human Relations* 46, s. 349 - 370.

Spencer, Paul & Sofer, Cyril (1964): Organizational Change and Its Management. *Journal of Management Studies* 1:1, s. 26 - 47.

Spradley, James P. (1979): The Ethnographic Interview. Holt, Rinehart and Winston, New York, Chicago, San Francisco, Dallas, Montreal, Toronto, London.

Stanislao, Joseph & Stanislao, Bettie C. (1983): Dealing with Resistance to Change. *Business Horizons* 26:4, s. 74 - 78.

Strauss, Anselm L. (1994): Discovering New Theory From Previous Theory. Teoksessa Barney G. Glaser (toim.) *More Grounded Theory Methodology: A Reader*, s. 369 - 376. Sociology Press, Mill Valley.

Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (1997a): Commentary to Identity Dilemmas of Chronically Ill Men. Teoksessa Anselm Strauss, Juliet Crobin (toim.) *Grounded Theory in Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (1997b): Commentary to A Social Worlds Research Adventure. The Case of Reproductive Science. Teoksessa Anselm Strauss, Juliet Crobin (toim.) *Grounded Theory in Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (1994): *Grounded Theory Methodology. An Overview*. Teoksessa Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research*, s. 273 - 285. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (1990): *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Strebel, Paul (1998): Why do employees Resist change? Teoksessa *Harvard Business Review on Change*, s. 139 - 158. Harvard Business School Press, Boston.

Sulkunen, Pekka (1990): Ryhmähaastatteluiden analyysi. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, s. 264 - 285. Gaudeamus, Helsinki.

Suni, Marianna (1996): Markkinoiden murtuessa. Teoksessa Risto Tainio & Anneli Valpola (toim.) *Johtajana muutoksissa - kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä WSOY ja Suomen Ekonomiliitto*, Porvoo, Helsinki, Juva.

Sztompka, Piotr (1999): *Trust. A Sociological Theory*. Cambridge University Press, Cambridge.

Syrjälä, Jari (2006): Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta. *Jyväskylä Studies in Business and Economics*, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Tainio, Risto & Valpola, Anneli (1996a): Esipuhe. Teoksessa Risto Tainio, Anneli Valpola (toim.) *Johtajana muutoksissa - kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä*. WSOY ja Suomen Ekonomiliitto, Porvoo, Helsinki, Juva.

Tainio, Risto & Valpola, Anneli (1996b): Henkilöstöjohtaja muutosvoimana. Teoksessa Risto Tainio, Anneli Valpola (toim.) *Johtajana muutoksissa - Kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä*. WSOY ja Suomen Ekonomiliitto, Porvoo, Helsinki, Juva.

Takala, Tuomo (2002): Muutosjohtaminen - haaste ja mahdollisuus globalisoituvalle liikkeenjohdolle. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 8:1, [http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0601\\_3](http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0601_3). 17.2.2004.

Tannenbaum, Arnold S. (1965): Unions. Teoksessa James G. March (toim.) *Handbook of Organizations*. Rand McNally & Co, Chicago.

Taylor, Frederick W. (1998): *Principles of scientific management*. Dover Publications, Mineola, New York.

Thomas, Robert J. (1989): Participation and control: A shopfloor perspective on employee participation. *Research in the Sociology of Organizations* 7, s. 117 - 144.

Thompson, Paul & Wallace, Terry & Flecker, Jörg (1992): The urge to merge: organizational change in the merger and acquisitions process in Europe. *International Journal of Human Resource Management* 3:2, s. 285 - 306.

Tilastokeskus (2003): *Työolotutkimus 2003*. Tilastokeskus, Helsinki.

Tilastokeskus (1997): *Työolotutkimus 1997*. Tilastokeskus, Helsinki.

Toikka, Kari (1984): *Kehittävä kvalifikaatiotutkimus*. Valtion koulutuskeskuksen julkaisusarja B, nro 25. Valtion koulutuskeskus, Helsinki.

Torvi, Kai & Kiljunen, Pentti (2005): *Onnellisuuden vaikea yhtälö: EVAn kansallinen arvo- ja asennetutkimus 2005*. Taloustieto, Helsinki.

Tukiainen, Sampo (1998): *Muutosjohtamistapa ja sen vaikutuksia tiimityöskentelyyn siirtymisessä ja tiimien muodostumisessa*. Pro gradu -tutkielma. Helsingin Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos, Helsinki.

Turner, John C. & Oakes, Penelope J. & Haslam, Alexander S. & McGarty, Craig A. (1994): Self and Collective: Cognition and Social Context. *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, s. 454 - 463.

Tyler, Tom R. & Blader, Steven L. (2000): *Cooperation in Groups. Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*. Psychology Press, Taylor & Francis Group, Philadelphia.

Tyler, Tom R. (1999): Why people cooperate with organizations. *Research in Organizational Behavior* 21, s. 201 - 246.

Töttö, Pertti (1997): Pirullinen positivismi. Kysymyksiä laadulliselle tutkimukselle. Jyväskylän yliopiston julkaisusarja nro 41. Kampus Kustannus, Jyväskylä.

Valtee, Pasi (2002): Uhkista mahdollisuudeksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Vanhala, Sinikka & Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero (1997): Liiketoiminta ja johtaminen. Ky-palvelu, Keuruu.

Veenstra, Kristine & Haslam, Alexander S. (2000): Willingness to participate in industrial protest: Exploring social identification in context. *British Journal of Social Psychology* 39:2, s. 153 - 172.

Vähämäki, Jussi (2003): Kuhnurien kerho. Vanhan työn paheista uuden hyveiksi. Tutkijaliitto, Helsinki.

Weick, Karl. E (2001): *Making Sense of the Organization*. Blackwell, Oxford.

Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Weick, Karl E. (1984): Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist* 39:1, s. 40 - 49.

Weick, Karl E. (1979): *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley, Reading.

Wicks, David (1998): Organizational structures as recursively constructed systems of agency and constraint: Compliance and resistance in the context of structural conditions. *Canadian Review of Sociology & Anthropology* 35:3, s. 369 - 391.

White, Orion F. Jr. & McSwain, Cynthia J. (1983): Transformational Theory and Organizational Analysis. Teoksessa Gareth Morgan (toim.) *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Zammuto, Raymond F. & Gifford, Blair & Goodman, Erik A. (2000): Managerial Ideologies. Organizational Culture and the Outcomes of Innovation. Teoksessa Neal M. Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom, Mark F. Peterson (toim.) Handbook of Organizational Culture and Climate. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Yliuntinen-Bau, Nina (2003): ”Kyl varmaan olis hyvä ottaa huomioon... erilaisuus”. Tutkimus neljän henkilön kokemuksista liikkeenluovutusprosessista ja yksilöiden erilaisuuden huomioimisesta. Erityispedagogiikan pro gradu -tutkielma. Joensuun yliopisto, Kasvatustieteen tiedekunta, Joensuu.

## Aineistolähteet

Postin, Mehiläisen ja Vattenfallin henkilöstön muistelmakirjoitusten ja muutoselämäkertojen sekä avointen teemahaastatteluiden ja taustakeskusteluiden lisäksi aineistonluonteisesti toimivat seuraavat lähteet.

Varsinainen grounded theory -analyysin kohteena ollut ensisijainen haastatteluaineisto ja toissijainen, edellistä tukenut elämäkerta-aineisto tulivat kattavasti esitellyiksi luvussa 3.1.

Alho, Jukka (2003): Konsernijohtajan katsaus Postin vuosikertomuksessa 2002. Suomen Posti Oyj, Helsinki.

Alkia, Tuula (2001): Kyselytutkimus Postin Palvelukanavat-ryhmästä lähtevistä. Loppuraportti. Suomen Posti Oyj, Helsinki.

Corporate Image (2002): Mehiläisen arvo- ja ilmapiiritutkimus 2002, yhteenveto sekä toimipaikka ja vastaajaryhmäkohtaiset jakaumat. Corporate Image, Helsinki.

Ekroos, Vesa (2003): Toimialakatsaus Mehiläinen Oyj:n vuosikertomuksessa 2002, s. 6 - 7. Mehiläinen, Helsinki.

Grönfors, Sirpa & Harjula, Sari & Kaitala, Marke (2003): Muutoksen kohtaaminen Turun Mehiläisessä. Johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET) lopputyö. Etelä-Karjalan Ammattikorkeakoulu.

Heikkilä, Titi (2001): Postin parhaat käytännöt -tutkimuksen loppuraportti. Suomen Posti Oyj, Helsinki.

Heikkilä, Titi (2000a): Loppuraportti tutkimuksesta: Postin muutosprosessi henkilöstön kannalta. "Se rohkaisi hakemaan sitä työtä ja katsomaan omien rajojen kestävyyttä". Suomen Posti Oyj, Helsinki.

Heikkilä, Titi (2000b): Muutoksen seuranta -tutkimuksen loppuraportti. "Kun yksi ovi menee kiinni, voi aueta joku toinen". Suomen Posti Oyj, Helsinki.

International Survey Research 2002: Vattenfall Suomi - Minun mielipiteeni 2002. Raportti 1. International Survey Research, Helsinki.

International Survey Research 2002: Vattenfall Suomi - Minun mielipiteeni 2002. Raportti 2. International Survey Research, Helsinki.

Kasi, Antti (2003): Toimitusjohtajan katsaus Mehiläinen Oyj:n vuosikertomuksessa 2002, s. 8 - 10. Mehiläinen, Helsinki.

Karppinen, Tuike & Pyykönen, Juhani (2003): Haastattelu (Posti) 10.4.2003, Pekka Mattila.

Klemetti, Margita (2003): Haastattelu (Mehiläinen) 9.5.2003, Pekka Mattila.

Luomanen, Raimo (2003): Haastattelu (Vattenfall) 27.5.2003, Pekka Mattila.

Martikainen Ilkka (1995): Henkilöstö ja osakeyhtiö. Tutkimus Postin sisäisten palvelujen henkilöstöstä. Tilastotieteen opintojen projektityö. Tampereen yliopisto, Tampere.

Mehiläinen Oyj (2006): Internet-sivut [www.mehilainen.fi](http://www.mehilainen.fi), 19.2.2006.

Mehiläinen Oyj (2003): Mehiläinen Oyj:n vuosikertomus 2002. Mehiläinen, Helsinki.

Määttänen, Seppo (2004): Postmoderni Posti. Markkinointi & Mainonta 38, s. 4. Helsinki, Talentum.

Roivainen, Anna-Liisa & Varjonen, Anne (2003): Osallistavan johtamistavan kokeilu kahden erillisen yksikön yhdistämisessä. Johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET) lopputyö. Etelä-Karjalan Ammattikorkeakoulu, Mehiläinen.

Sinetti, Postin intranet-palvelu (2004): Otteita keskustelupalstalta vuosilta 2002 - 2004. Suomen Posti Oyj, Helsinki.

Suomen Posti Oyj (2006): Internet-sivut [www.posti.fi](http://www.posti.fi), 19.2.2006.

Suomen Posti Oyj (2003a): Henkilöstökertomus vuodelta 2002. Suomen Posti Oyj, Helsinki.

Suomen Posti Oyj (2003b): Vuosikertomus 2002. Suomen Posti Oyj, Helsinki.

Vattenfall Ab (2003): Annual Report 2002. Vattenfall, Stockholm.

Vattenfall Oy (2006): Internet-sivut [www.vattenfall.fi](http://www.vattenfall.fi), 19.2.2006.

## TAULUKOT

Taulukko 1 Haastattelut ja niiden kestot organisaatioittain .....	29
Taulukko 2 Haastatteluiden purut organisaatioittain.....	29
Taulukko 3 Haastattelujen lukumäärät haastateltavan työroolin perusteella organisaatioittain .....	30
Taulukko 4 Ryhmien erojen minimoinnin ja maksimoinnin merkitys syntyvän teorian kannalta Glaserin ja Straussin mukaan .....	49
Taulukko 5 Kognitiiviset prosessit grounded theory -tutkimuksessa Morsen mukaan.....	50
Taulukko 6 Analyysin kulku - kolme tasoa sekä niiden tehtävät.....	53
Taulukko 7 Näyte tason I avoimesta koodaamisesta "luottamus työnantajaa ja johtoa kohtaan" -yläkategorioiden rakentumisessa .....	55
Taulukko 8 Näyte tason II aksiaalisesta koodaamisesta "luottamus työnantajaa ja johtoa kohtaan" -yläkategorioiden rakentumisessa.....	56
Taulukko 9 Näyte tason I avoimesta koodaamisesta "kaksoisagendat" -yläkategorioiden rakentumisessa .....	57
Taulukko 10 Näyte tason II aksiaalisesta koodaamisesta "kaksoisagendat" -yläkategorioiden rakentumisessa .....	58
Taulukko 11 Rakenteen, toiminnan ja identiteetin muutokset tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä .....	60
Taulukko 12 Luottamuksen yläkategoriat ja niiden orientaatiot.....	91
Taulukko 13 Tulevaisuudenodotusten, toiveiden ja pelkojen, yläkategoriat ja niiden orientaatiot .....	105
Taulukko 14 Hyödyn ja vaadittujen panosten suhteessa muutosta arvioivan analyysin orientoiva seuraus Hultmanin mukaan.....	108
Taulukko 15 Tiivistelmä toiminnan julkisten muotojen yläkategorioista ja niiden keskeisistä ulottuvuuksista .....	140
Taulukko 16 Tiivistelmä toiminnan kätkeytyneiden muotojen yläkategorioista ja niiden keskeisistä ulottuvuuksista .....	152
Taulukko 17 Tiivistelmä strategioiden yläkategorioista ja niiden keskeisistä ulottuvuuksista .....	170
Taulukko 18 Tiivistelmä taktiikoiden yläkategorioista ja niiden keskeisistä ulottuvuuksista .....	185
Taulukko 19 Sosiaalisen mukautumisen tyypittely Mertonin mukaan .....	195
Taulukko 20 Yhteistoiminnallisuuden tyylit Tylerin ja Bladerin mukaan.....	196

**KUVIOT**

Kuvio 1 Perinteinen menneen, nykyisen ja tulevan jäsentyminen liikkeenjohdon teoriassa .....	107
Kuvio 2 Menneen, nykyisen ja tulevan jäsentyminen tutkimusaineiston perusteella .....	107
Kuvio 3 Muutossuhteiden yläkategoriatason tyypit ja niiden asettuminen kannattavan ja tukevan tai vastustavan ja estävän toiminnan akselilla .....	114
Kuvio 4 Aineiston perusteella rakennetut muutosroolit.....	125
Kuvio 5 Kokonaiskuva toiminnan mallista muutoksessa.....	189
Kuvio 6 Kokemuksista johdettu toiminta.....	190

## TIIVISTELMÄ

### **Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - Tutkimus kolmesta suuryrityksestä**

Tutkimus tarkastelee muutoksen läpivientiä ja muutosvastarintaa toiminnan ja vallan näkökulmista kolmen yritysorganisaation henkilöstön kokemusten kautta. Ratkaisevia taustakäsitteitä tutkimukselle ovat Richard Sennettin ymmärrys uudesta työstä, kriittinen näkökulma työelämän viimeaikaisiin epävarmuutta lisääviin ja sitoutumista heikentäviin muutoksiin, sekä Michel Foucault'n tilanteista ja suhteista lähtevä vallan määritelmä. Lähestymistapa ammentaa virikkeensä sekä uuden työn ja työelämän luonnetta työntekijän kokemuksen kautta polemisoineista yhteiskuntatieteistä että muutosjohtajuuteen, parhaisiin käytäntöihin ja tavoite-toiminta-tulos -tarkasteluihin keskittyneestä liikkeenjohdon tutkimuksesta.

Tutkimus jäsentyy työn ja organisaation muutoksen, vallan, vastarinnan ja toiminnan teemojen ympärille. Tutkimustyötä ohjasivat seuraavat kolme kysymystä: ensinnäkin miksi organisaation, työn ja työyhteisön muutoksia vastustetaan tai kannatetaan ja miten näihin kantoihin päädytään, toisaalta minkälaisia ovat muutoksen edistämisen ja sen vastustamisen erilaiset toimintamuodot ja milloin niihin turvaudutaan sekä kolmantena miten osalliset kokevat ja esittävät oman paikkansa ja toimintansa muutostilanteessa. Tutkimuksen keskiössä olivat organisaatioiden jäsenten konkreettisiin muutostilanteisiin liittyneet tulkinnat, kokemukset ja toiminnan kuvaukset.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kahden vuoden ajanjaksolla kolmesta suuresta suomalaisesta organisaatiosta, yksityisen terveydenhuollon alalla toimivasta lääkärikeskus- ja sairaalaketju Mehiläisestä, Suomen Postista sekä energiayhtiö Vattenfallista. Aineisto koostuu kaikkiaan 154 avoimesta teemahaastattelusta sekä näitä tukevasta 309 muutoselämäkerran taustamateriaalista. Edustettuina ovat kattavasti kaikki organisaatioiden henkilöstöryhmät. Analyysi eteni Straussin ja Corbinin aineistolähtöisen teorian (grounded theory) ideologiaa soveltaen edeten kolmivaiheisesti avoimesta aksiaaliseen ja lopulta valikoivaan koodaamiseen.

Tuloksena on moniportainen kategoriarakenne, joka tiivistyy kokonaiskuvaksi toiminnan mallista muutoksessa. Keskeisinä osatekijöinä muutossuhteen syntymiselle ovat yhtäältä aiemmat kokemukset ja toisaalta odotukset tulevasta. Muutossuhteen pohjalta rakentuu toimijuus, muutosrooli, jonka lähtökohdista ajaudutaan erilaisiin strategisiin ja taktisiin kuvioihin sekä näitä toteuttaviin julkisiin ja kätettyihin toiminnan muotoihin. Olennaista on, että samat toiminnan muodot voivat olla käytössä sekä muutosta edistettäessä että vastustettaessa, eikä jakolinja löydy hedelmällisesti yksin työnantaja-työntekijä-roolien väliltä. Tu-

lostien valossa voi tiivistäen esittää, että strategisista lähtökohdista päädytään useimmin julkisiin toiminnan muotoihin, taktisista lähtökohdista taas kätkeytyihin.

Työn ja organisaation muutosta sekä toimijuutta ja toimintaa koskevan sosiologisen analyysin lisäksi keskeisenä tavoitteena on ollut tuottaa arkipäivän tarpeita palvelevaa henkilö- ja muutosjohtamiseen liittyvää tietoa. Tutkimuksen tarkastelu keskittyi henkilöstön muutoskokemuksiin ja -toimintaan nopeita uudistuksia läpikäyneistä organisaatioista kerätyn aineiston pohjalta. Silti sen tulosten voi uskoa olevan yleistettävissä muihin organisaatioihin ja niissä ilmeneviin intressiristiriitoja sisältäviin tilanteisiin yleensä. Liikkeenjohdon perinteisten tutkimuskohteiden tarkastelu sosiologian intressistä käsin sekä tältä pohjalta syntyneet jäsennykset ovat tutkimuksen tuottama käytännöllinen lisäarvo.

Asiasanat: muutos, kehittäminen, vastarinta, muutosvastarinta, organisaatio, johtaminen, muutosjohtaminen, valta, vallankäyttö, työ, työelämä

## ABSTRACT

### **Action, Power and Experience in Organizational Change - A Study of Three Major Corporations**

This study explores change management and resistance to change as social activities and power displays through worker experiences in three major Finnish corporations. Two important sensitizing concepts were applied. Firstly, Richard Sennett's perspective on work in the new form of capitalism, and its shortcomings - the lack of commitment and freedom accompanied by the disruption to lifelong career planning and the feeling of job insecurity - offered a fruitful starting point for a critical study. Secondly, Michel Foucault's classical concept of power, treated as anecdotal, interactive and nonmeasurable, provided tools for analyzing change-enabling and resisting acts. The study bridges the gap between management and social sciences. The former have usually concentrated on leadership issues, best practices and goal attainment, while the latter have covered worker experiences, power relations and political conflicts.

The study was motivated by three research questions. Firstly, why people resist or support changes in their work, work environment or organization, and the kind of analyses these behavioural choices are based on. Secondly, the kind of practical forms which support for, and resistance to change take, and how people choose the different ways of acting. Thirdly, how the people involved experience and describe their own subject position and actions in changing environments. The examination focuses on practical interpretations and action descriptions given by the members of three major Finnish business organizations.

The empirical data was collected during a two-year period in the Finnish Post Corporation, the Finnish branch of Vattenfall Group, one of the leading European energy companies, and the Mehiläinen Group, the leading private medical service provider in Finland. It includes 154 non-structured thematic interviews and 309 biographies concentrating on personal experiences of change. All positions and organizational levels were represented. The analysis was conducted using the grounded theory method introduced by Straus and Corbin in three sequential phases, including open, axial and selective coding processes.

As a result, there is a hierarchical structure of categories, which is summarized in the process model of change behaviour patterns. Key ingredients are past experiences and future expectations which lead to different change relations and behavioural roles. Ultimately, they contribute to strategic and tactical choices realized as both public and hidden forms of action. The same forms of action can be used in both supporting and resisting change, and there are no specific dividing lines either between employer and employee roles or between different hierarchical positions. In general, however, it is

possible to conclude that strategic choices lead more often to public forms of action, whereas tactical choices result in hidden forms.

The primary goal of the study was to provide knowledge which has practical applications in everyday business life, HR and change management. The results, therefore, are highly applicable to other organizations as well as to less change-dominated situations, whenever power relations and conflicting interests are present. A sociological thesis on classical business management issues can be of considerable value in revealing the crucial social processes behind behavioural patterns.

Keywords: change management, organizational development, organizational resistance, resistance to change, change management, labor relations, organization, leadership

## LIITTEET

## Liite 1

Helsingissä lokakuussa 2003

HAASTATTELUMATRIISI  
Yksinkertaistettu malli

Näkökulma	Työ	Yhteisö ja solidaarisuus	Valta ja vastavalta	Vuorovaikutus	Pelit ja strategiat
<b>Kuva nyt</b>	Mitä työ on?	Millainen on työyhteisö? Millainen on ilmapiiri?	Millaista on johtaminen? Miten konfliktit käsitellään?	Millaista on kommunikaatio omassa työryhmässä / työpaikalla / johdon kanssa / vertaisten kesken?	Millaisia tavoitteita ja keinoja organisaatiossa esiintyy? Miten tehdä? Miten torjua?
<b>Kuva ennen</b>					
<b>Kuva tulevaisuudessa</b>					
<b>Muutos nyt</b>	Mitä muutos on?	Miten työyhteisö on muuttunut? Miten ilmapiiri on muuttunut?	Miten johtaminen on muuttunut? Miten konfliktit ja niiden käsittely ovat muuttuneet?	Miten kommunikaatio on muuttunut?	Miten organisaation tavoitteet ja keinot ovat muuttuneet? Miten tekeminen on muuttunut? Miten torjuminen on muuttunut?
<b>Muutos ennen</b>					
<b>Muutos tulevaisuudessa</b>					
<b>Hyvin tehty muutos</b>	Miten on tehty onnistunut muutos? Miten muutos tehdään hyvin? Anna esimerkkejä.				
<b>Huonosti tehty muutos</b>	Miten on tehty epäonnistunut muutos? Miten muutos tehdään huonosti? Anna esimerkkejä.				
<b>Muutosvastarinta</b>	Miten muutosta vastustetaan?	Miten vastarinta heijastuu työyhteisöön (roolit)? Millaista on vastarinnan solidaarisuus?	Miten johtajuus haastetaan? Miten vastavalta ja valta törmäävät?	Miten vastarinta näkyy kommunikaatiossa?	Miten vastarinta vaikuttaa organisaation tavoitteisiin ja keinoihin? Miten vastarinta vaikuttaa tekemiseen?