

Paavo Lintula

Maakuntalehden
toimittajan toimintatila
teknis-rationaalisessa ajassa







ABSTRACT

Lintula, Paavo

The action scope of a journalist in a regional newspaper under pressure of a technical-rational discourse

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2005, 321 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics,

ISSN 1457-1986; 45)

ISBN 951-39-2390-8

Summary

Diss.

This dissertation deals with how journalists in regional newspapers conceptualize their profession, jobs and lives – their ‘action scope’ – in the dynamics of a newspaper organization and with which goals, expectations and interests they interpret these dynamics and work there. In this dissertation, action scope means broad autonomy and the possibility to influence work, the goals of work and how work is done, including planning.

The theoretical framework, the paradigm, of the study is grounded on critical realism. Critical management studies and institutional theory is one cornerstone of the paradigm, and the regulation theory of action is another cornerstone. The paradigm is supported by organizational-theoretical discussions about power, trust and emotionality.

The study uses an ethnographical approach and the material consists of observations, thematic interviews and numerous unofficial discussions. The interpretation of the material is based on critical management studies.

The results obtained in the study have been treated as two main categories, derived from 19 themes. The main categories are ‘editorship’ and the context of action. The aims of journalists are expressed as editorship where journalists want to fulfil themselves in good working conditions and under tolerable pressure without organizational or other external constraints. According to journalists, the major shortcomings or contradictions of editorship are associated with the increase in entertainment, the isomorphism of newspapers and the accentuation of national content in regional newspapers. Official feedback was considered problematic.

The context of action means structures and includes factors which have an indirect impact on work. The perception of the context of action depends on its interpretation. According to the study, the management of a newspaper company has the power to interpret the context, and journalists are institutionalized into this practice. If the action scope assessed by means of editorship is broad and of high quality, journalists obviously lack the resources to interpret the context of action. The institutionalized right to interpret the context grants power without anybody paying attention to it.

Keywords: characteristics of good work, context of action, critical management studies, editorship, institutional theory, power, professional identity, regulation theory of action

Author' s address Paavo Lintula
Peltomäenkatu 1 as. 3
33820 TAMPERE

Supervisor Tuomo Takala
Professor
Jyväskylän yliopisto
University of Jyväskylä
The School of Business and Economics
Management and Leadership

Reviewers Iris Aaltio
Professor
Lappeenranta University of Technology
Department of Business Administration
Management and Organization

Pertti Kettunen
Professor
Jyväskylän yliopisto
University of Jyväskylä
The School of Business and Economics

Opponents Iris Aaltio
Professor
Lappeenranta University of Technology
Department of Business Administration
Management and Organization

Pertti Kettunen
Professor
Jyväskylän yliopisto
University of Jyväskylä
The School of Business and Economics

KIITOKSET JA SAATESANAT

Käytännön työelämä vei Helsingin Kauppakorkeakoulusta valmistuneen ekonomin mukanaan, eikä aikaa eikä muitakaan edellytyksiä jatkaa Pohjois-Suomesta käsin kauppatieteen opintoja näyttänyt löytyvän. ”Nurkkaliiketaloustieteilijän” rooli kiehtoi kuitenkin kaiken aikaa, ja LIFIM:n kurssi 70-80 – lukujen taitteessa ja siellä kauppatieteiden tohtori Markku Lahdenpään aloitteesta ja sittemmin toistakymmentä vuotta jatkunut luennointi kasvattivat halua päästä aktiiviuran päättymisen jälkeen kunnolla lähestymään ikuisuus-kysymystä teorian ja käytännön suhteesta. Opintomahdollisuuksien avautumisesta ja ensi askeleiden ohjaamisesta kiitän oppiaineeni silloista professoria Juha Näsiä.

Maisteritutkintoon kuuluvan gradun jälkeen sain jatko-opintojeni ohjaajaksi professori Tuomo Takalan. Jo hänen kurssinsa ”Liikkeenjohdollinen ajattelu ja organisaatiotutkimus” muutama vuosi sitten alkoi raottaa ovea organisaatioteorioiden perusfilosofioihin. Kurssin pääkirjana oli Burrellin ja Morganin tunnettu paradigmakirja, ja kirjan ”ulkoa osaava” Tuomo Takala teetti eri paradigmoista esseitä arvostettujen julkaisujen kirjoitusten perusteella. Kurssi muodostui käännekohdaksi aloittelevan jatko-opiskelijan uralla: kirjan kriittiseen teoriaan perustuva antiorganisaatioteoria ja Tuomo Takalan tieteellistä ajattelua leimaava kriittinen ja eettisiä ulottuvuuksia korostava näkemys löysivät otollisen maaperän – aloitteleva tutkija oli löytänyt tieteellisen kotinsa.

Kriittisen organisaatiotutkimuksen viehätyks ei jälkeempään ajatellen sitenkään ollut yllätys, vaikka vuosikymmeniä yritysjohdossa toimineelle ja milloin mitäkin funktionalistista liikkeenjohdon oppia soveltaneelle sen olisi luullut olevan hyvinkin vieras. Minua oli usean opin laihan annin koettuani jo kauan kalvanut epäily, että organisaatioissa johto ja heidän komeilla kirjainlyhenteillä sokeeraavat oppinsa eivät alkuunkaan kohtaa organisaation ”tavallisia” ihmisiä ja heidän tuntojaan. Yritysten virallisessa puhunnassa tämä eri maailmoissa eläminen ilmenee sitten väitettyinä muutoshaluttomuutena, passiivisuutena ja jopa sabotointina.

Tuleva tutkimusaihe alkoikin kiertyä kauan vaivanneisiin kysymyksiin: Miksi organisaatioissa käyttäydytään niin kuin käyttäydytään, eikä niin kuin johdon ja sen soveltamien oppien mukaan ”pitäisi” käyttäytyä? Miksi ensimmäisen esimieheni opetus uraansa aloittelevalle ekonomille 60-luvulla – on kaksi tapaa tehdä asioita, organisaation tapa ja oikea tapa – näyttää edelleen pitävän paikkansa? Lisensiaattitutkielmani jo tunnusteli käsitteellisesti organisaation arkitoimijoiden toimintaa ja sen vaikuttimia organisaation dynamiikassa, ”arjen draamassa”, ja nyt kädessä oleva väitöstutkimus jatkaa teeman käsittelyä lehtiyrityskontekstissa.

Minulla on ollut onnea, kun tutkimusprosessissani alusta alkaen on ollut sama ja ajatuksia antava ohjaaja. Nyt minulla on luonteva tilaisuus esittää Tuomo Takalalle nöyrät kiitokseni. Hän on oikealla ja joskus tarvittavan suorakaisellakin tavalla saanut omintakeisen ja omapäisenkin käytännön miehen

tajuamaan teorian ja käytännön symbioosin: käytäntö ja teoria sekä tarvitsevat että täydentävät toisiaan. Rohkenen uskoa tämän näkyvän tutkimuksestakin, mikä lienee Tuomo Takalalle mieluisin kiitos. Hän on myös työni kuluessa jaksanut tavan takaa korostaa: mieluummin syvälle kuin leveälle. Erityiskiitokseni Tuomo Takalalle haluan antaa hänen panoksestaan henkilökohtaisella tasolla. Huollettavanani ollutta 98-vuotiasta äitiäni kohtasi väitöstitkimusta viimeistellessäni sittemmin poisnukkumiseen johtanut sairaus. Kun samaan aikaan piti saattaa teoriaopinnot loppuun, tehdä kenttätöitä ja kirjoittaa raporttia, tuntui välillä, että seinä on vastassa. Tuomo Takala on jaksanut ymmärtää ja tukea.

Professori Anna-Maija Lämsä on ollut pyyteettömänä tukenani ja virikkeitä antavana keskustelukumppaninani koko prosessin ajan. Hän ei ole hermostunut pitkiin viesteihini ja on jaksanut lukea monia alustavia versioitani. Monta kertaa hän on opastanut sivupoluille eksyneen oikealle tielle. Instituutionaalista teoriaa, valtaa, luottamusta ja monia muita teemoja olen saanut useaan otteeseen perin pohjin pohdiskella Anna-Maija Lämsän kanssa, myös ”Pohjolan valkeassa kaupungissa”. Kaikesta suuresta avusta ja tuesta lausun sydämestä tulevat kiitokset.

Tieteenalamme kokeneet ja arvostetut professorit Iiris Aaltio ja Pertti Kettunen ovat tarkastaneet arvokkain kommentein työni. Kun he olivat jo liseniaattitutkielmani tarkastajia, he ehkä osasivat varautuakin käytännön miehen omaperäiseen käsittely- ja kirjoitustapaan. Oli minulle onni, että heidän syvälinen ja pitkäaikainen kokemuksensa osuivat kohdalleni. Heidän asiallisesta ja avarakatseisesta tarkastajan työstään esitän kunnioittavat kiitokset.

Haluan kiittää myös minua yli sukupolven nuorempia kanssaopiskelijoitani heidän ymmärtävästä suhtautumisestaan seniori-ikäistä kohtaan. Jatko-opintotovereistani haluan erityisesti mainita kauppatieteiden liseniaatti Jari Syrjälän. Jari on jakanut kanssani osan olla ”päätoimisten” opiskelijoiden ja tutkijoiden joukossa ikään kuin tiedeyhteisön ”ulkojäsen”. Jarin kanssa olemme kulkeneet opinnoissamme miltei tasatahtia, ja Jarissa minulla on ollut keskustelukumppani, ymmärtäjä ja auttaja – ja toivon, että tätä voimme olla toinen toisillemme edelleen.

Empiirisen osan annista olen kiitollinen sanomalehti Kalevan toimittajille. Erityisesti kiitän niitä yhdeksää toimittajaa, jotka uhrasivat kahteen eri kertaan useita tunteja temahaastatteluihin. Kaikkia toimittajia, niin nuoria kuin kokeneitakin, kiitän reilusta suhtautumisesta tunkeilevaa tutkijaa kohtaan havainnointiviikkojen aikana. Toimittajien avoin asenne antoi rehevän ja rikkaan aineiston. Muutamien muiden lehtien toimittajia kiitän arvokkaista täydennyksistä ja aikaisempia työtovereitani eri lehdissä heidän nyt antamastaan useaa asiaa koskevasta hyvin luottamuksellisesta taustainformaatiosta. Aineiston toivottavasti keskustelua herättävistä tulkinnoista vastaan luonnollisesti vain minä.

Kiitän Mirja Kittilää avusta nopeaa, usein epäjohdonmukaista ja päällekkäistä puhumista sisältävien haastattelunauhoitusten purkamisessa. Ilman

häntä tuskailisin nauhojen kanssa varmaan vielä Koukkuniemen vanhainkodissakin.

Jatko-opintoni, puhumattakaan väitöstutkimuksestani, eivät olisi päässeet alkua pidemmälle ilman kotiväen hyväksyntää ja tukea. Kiitän vaimoani Sirkkaa, että hän on urheasti kestänyt vuosikausien vetäytymiseni tutkijan kammiioon ja on uskon puutteen uhatessa osannut sopivin sanoin antaa uskoa. Pojalleni Juhalle annan nöyrän ja syvän kiitoksen sekä ihailun, kun hän on koko ajan ollut valmis omissa työkiireissään antamaan kärsivällisesti ohjeita tietokoneen tai sen ohjelmien ”tiltatessa”.

Tampereella marraskuun 10. päivänä 2005

Paavo Lintula

KUVALUETTELO

KUVA 1	Toimintatila	19
KUVA 2	Metodologinen ketju	26
KUVA 3	Grintin kuvio.....	28
KUVA 4	Kausaalisuus	33
KUVA 5	Institutionaaliset perussuuntaukset	47
KUVA 6	Yksilö ja organisaatio	73
KUVA 7	Subjekttiivinen ja objektiivinen toimintatila.....	77
KUVA 8	Kontrolli ja avuttomuusdimensiot.....	80
KUVA 9	Karasekin malli	82
KUVA 10	Toimintatila ja -potentiaali.....	90
KUVA 11	Valvonta ja luottamus.....	114
KUVA 12	Ammatit nelikentässä	115
KUVA 13	Teoreettiset lähtökohdat.....	124
KUVA 14	Kesto- ja pikaviestintä.....	153
KUVA 15	Kohde- ja yleisöviestintä	154
KUVA 16	Tilaushinnan kehitys	160
KUVA 17	Maakuntalehden ansaintalogiikka	162
KUVA 18	Maakuntalehden viisi perusvoimaa	163
KUVA 19	BKT ja ilmoittelu.....	166
KUVA 20	Lehden kulurakenne	171
KUVA 21	Media ja yhteiskunnan peruspilarit.....	173
KUVA 22	Resurssien suuntaamisen vaihtoehdot.....	180
KUVA 23	Teemat ja kategoriat.....	197
KUVA 24	Toiminnan konteksti ja toimittajuus.....	199
KUVA 25	Toimintatila ja konteksti.....	286
KUVA 26	Metodologinen ketju	291

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1	Kerrostunut ontologia.....	31
TAULUKKO 2	Foxin viitekehukset.....	37
TAULUKKO 3	Institutionaalisten suuntausten erot	47
TAULUKKO 4	Instituutioiden mekanismit.....	48
TAULUKKO 5	Lehtien levikit.....	155
TAULUKKO 6	Tilaushinnan kehitys 1989-2005	159
TAULUKKO 7	BKT ja ilmoittelu 1989-2004	165
TAULUKKO 8	Maakuntalehden muutos	168
TAULUKKO 9	Teemat aakkosjärjestyksessä.....	196
TAULUKKO 10	Työtyytyväisyystekijät.....	225
TAULUKKO 11	Työilmapiiri.....	226
TAULUKKO 12	Kalevan vanha ja uusi aika	236
TAULUKKO 13	Kalevan ja Suomen Lehdistön tulkintoja	248
TAULUKKO 14	Tutkimuksen vaiheet ja ajoittuminen.....	279
TAULUKKO 15	Guban ja Lincolnin kriteerit	288
TAULUKKO 16	Stewartin taktiikat	289

SISÄLLYS

ABSTRACT

KIITOKSET JA SAATESANAT

KUVALUETTELO

TAULUKKOLUETTELO

1	JOHDANTO.....	17
1.1	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet	17
1.1.1	Tutkimuskysymys.....	17
1.1.2	Tutkimuksen tavoitteet	18
1.2	Yksilön ja organisaation leikkausalue	18
1.3	Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	20
1.4	Tutkimus ja tutkimusraportti.....	22
2	ORGANISAATIOTARKASTELUN TEOREETTINEN POHJA	24
2.1	Organisaatiotutkimus ja paradigmat.....	24
2.1.1	Paradigmakeskustelun keskeiset kysymykset.....	24
2.1.2	Kolme perusvalintaa	26
2.1.3	Paradigmakäsityksiä.....	26
2.2	Kriittinen realismi.....	29
2.2.1	Tutkimuksen painotus.....	29
2.2.2	Ontologia	30
2.2.3	Epistemologia	32
2.2.4	Rakenteet ja toimijat.....	33
2.2.5	Metodikysymykset.....	34
2.3	Kriittinen paradigma.....	35
2.3.1	Kriittisen paradigman perusolettamukset.....	35
2.3.2	Radikaali viitekehys.....	37
2.3.3	Kriittinen organisaatiotutkimus.....	39
2.4	Institutionaalinen teoria.....	43
2.4.1	Institutionaalinen teoria ja sen pääpiirteet	43
2.4.2	Institutionaaliset perussuuntaukset	47
2.4.3	Institutionaalisen perspektiivin pulmakohdat	49
2.4.4	Instituution toimintamekanismit	52
2.4.5	Institutionaalinen perspektiivi ja kohdeyritys.....	54
3	TOIMINTATILAN KÄSITTEELLINEN TARKASTELU.....	58
3.1	Toiminnansäätelyteoria	58
3.1.1	Toiminnansäätelyteorian tausta.....	58
3.1.2	Toiminnansäätelyteorian sisältö	61
3.1.3	Toiminnansäätelyteorian ongelmakohdat.....	64
3.1.4	Ajan ilmiöt ja työn opit.....	67
3.2	Toimintatila	69

3.2.1	Toimintatila ja sen kirjava käsitteistö	69
3.2.2	Ihmiselle hyvä työ	71
3.2.3	Subjekttiivinen ja objektiivinen toimintatila.....	72
3.2.4	Toimintatila ja tehokkuus	75
3.2.5	Toimintatilojen jännitteisyys	76
3.3	Toimintatila ja kontrolli	78
3.3.1	Kontrolli ja avuttomuus	78
3.3.2	Kontrolli ja stressi.....	81
3.3.3	Välineellisyys strategiana.....	83
3.3.4	Kontrollin dynamiikka	84
3.3.5	Yksilöllinen ja kollektiivinen kontrolli.....	86
3.3.6	Toimintatilojen nelikenttä ja perustyypit	89
4	ORGANISAATIOTUTKIMUKSEN "HILJAISET" ALUEET	92
4.1	Organisaatiotutkimus ja emootiot.....	92
4.1.1	Vaiettu emotionaalisuus.....	92
4.1.2	Työtyytyväisyyden myytti.....	93
4.1.3	Muotiohjelmat ja emootiot.....	95
4.1.4	Tunteiden johtaminen?.....	95
4.1.5	Positiiviset emootiot.....	96
4.1.6	Emootioiden moniulotteisuus	97
4.2	Valta ja toimintatila	98
4.2.1	Organisaatiotutkimus ja valta	98
4.2.2	Toimintatilan ja vallan yhteys	101
4.2.3	Toimintatila valtapelissä	102
4.2.4	Toimintatila ja muutosprosessit.....	104
4.3	Luottamus organisaatioissa.....	105
4.3.1	Luottamuskeskustelun taustaa.....	105
4.3.2	Luottamuksen lajit ja dimensiot.....	107
4.3.3	Tutkimuksen luottamusnäkökulma	108
4.3.4	Kollektiivinen luottamus.....	111
4.3.5	Identifikaatioon perustuva luottamus	112
4.3.6	Luottamus ja valvonta	113
4.3.7	Luottamuksen merkityksistä	117
4.3.8	Arkitoimijan teoria luottamuksesta.....	118
5	TEOREETTISTEN LÄHTÖKOHTIEN YHTEENVETO.....	124
5.1	Teoreettisten lähtökohtien synty	124
5.2	Metodologia.....	126
5.2.1	Tieteenfilosofinen viitekehys.....	126
5.2.2	Ihmiskäsitys	127
5.2.3	Muita lähtökohtia	129
5.3	Tutkimuksen organisaationäkemys.....	130
5.3.1	Organisaation moniulotteisuus.....	130
5.3.2	Organisaation "todellisuus"	132
5.3.3	Valta ja luottamus organisaation dynamiikassa	134

5.4	Toimintatila	136
5.4.1	Toimintatilan tunnusmerkit.....	136
5.4.2	Toimintatila ja organisaation dynamiikka.....	138
6	TUTKIMUKSEN MENETELMÄ JA TOTEUTUS.....	141
6.1	Etnografia.....	141
6.1.1	Valintana kriittinen etnografia	141
6.1.2	Etnografia lähestymistapana	142
6.1.3	Etnografia organisaatioissa.....	143
6.1.4	Kriittinen etnografia.....	144
6.1.5	Kriittinen kolminkertainen tulkinta	145
6.1.6	Kriittinen etnografia organisaatioissa	146
6.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	146
6.2.1	Aloittaminen ja ensimmäiset viikot.....	146
6.2.2	Ensimmäinen haastattelukierros.....	148
6.2.3	Toinen haastattelukierros.....	148
6.2.4	Vertaileva havainnointi ja haastattelut	149
7	MAAKUNTALEHTI TUTKIMUSKOHTENA	153
7.1	Sanomalehdet viestinnän osana	153
7.2	Maakuntalehtien perinne ja uusjako.....	154
7.3	Lehtien nykytila	157
7.4	Maakuntalehden ansaintalogiikka ja markkina-asema	158
7.4.1	Levikki – kasvun ja kannattavuuden dilemma.....	159
7.4.2	Ansaintalogiikka.....	161
7.4.3	Maakuntalehden markkina-asema	162
7.4.4	Toimialan tulkinta	163
7.4.5	Ilmoittelun syvä ja pitkä lama	165
7.4.6	Maakuntalehden olemuksen muutos?	166
7.4.7	Liikeyritys vai epätyypillistä liiketoimintaa.....	168
7.4.8	Markkinadominanssi - ansaintalogiikan ydin.....	169
7.4.9	”Ne seitsemän viljavuotta - - - ”	171
7.5	Maakuntalehti instituutiona.....	172
7.5.1	Yhteiskunnallinen instituutio	172
7.5.2	Maakuntalehti instituutiona	174
7.5.3	Lehtien institutionaaliset myytit	177
7.5.4	Lehden resurssit	179
7.5.5	Isomorfian mekanismit.....	182
7.6	Tutkimuskohde lehtikentässä.....	183
8	TULOKSET.....	185
8.1	Kenttätö ja sen palautteet	185
8.1.1	Ensimmäinen haastattelukierros.....	185
8.1.2	Kenttätö ja teoriarakennelma	189
8.1.3	Laman ja vallan liitto	193
8.1.4	Toinen haastattelukierros.....	193

8.2	Toimittajuus toimintatilan ilmentymänä	196
8.2.1	Perusteemoista toimittajuuteen.....	196
8.2.2	Ammattilypeys	199
8.2.3	Autonomia.....	201
8.2.4	Ei-virkamiesmäisyys.....	203
8.2.5	Journalistiliitto ja toimittajat	204
8.2.6	Palaute.....	206
8.2.7	Journalistiset peruskäsitykset.....	214
8.2.8	Työn tekeminen ja oma osaaminen	221
8.2.9	Toimittajuuden arviointi	224
8.3	Kontekstin tulkinta toimintatilan säätelyssä	231
8.3.1	Toiminnan konteksti ja toimintatila	231
8.3.2	Kontekstin tulkinnat ja toimitus.....	232
8.3.3	Laman synkkä varjo	233
8.3.4	Lehtialan tilan tulkinnat	247
8.3.5	Valta ja vallan käytännöt.....	253
	Tuottajat ja ulkoistaminen	263
8.3.6	Lehtitalot ja omistus.....	266
8.3.7	Kontekstin merkityksen arviointi	272
9	TARKASTELU	277
9.1	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen toteuttaminen.....	277
9.2	Tutkimus ja teoreettiset lähtökohdat	280
9.3	Tulokset ja johtopäätökset.....	280
9.3.1	Toimittajuus	280
9.3.2	Toiminnan konteksti.....	283
9.3.3	Tulokset ja tutkimuskysymys.....	286
9.4	Tutkimuksen arviointi	287
9.4.1	Laadullisen tutkimuksen kriteerit	287
9.4.2	Luotettavuus tässä tutkimuksessa	289
9.5	Tutkimuksen merkityksen arviointi	292
9.5.1	Tutkimuksen yleinen merkitys	292
9.5.2	Merkitys tutkimukseen osallistuneille	295
9.5.3	Tutkimuksen yleistettävyyys.....	296
9.6	Jatkotutkimukset.....	297
9.6.1	Aikaisemmat tutkimukset.....	297
9.6.2	Jatkotutkimuksen aiheita	298
	LOPUKSI	300
	SUMMARY	301
	LÄHTEET	304

I OSA

JOHDANTO JA TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet

1.1.1 Tutkimuskysymys

Tutkijan käsitteellisessä liseniaattitutkielmassa ”Ihmisten itselleen jäsentämä toimintatila organisaation ja sen jäsenten ’arjen draaman’ näyttämönä” pohdittiin toimintatilaa yleisesti, ja sen monissa painotusvalinnoissa viitattiin tulevaan väitöstutkimukseen, jossa käsiteltäisiin toimintatilaa tutkijan suhteellisen hyvin tunteman maakuntalehden kontekstissa.¹ Liseniaattitutkielman lopussa väitöstutkimuksen kysymykset hahmoteltiin seuraavasti:²

1. Millä tavalla johto ja toimittajat tulkitsevat toimintatilaansa omistuksellisen ja taloudellisen rakenteen sekä teknologian muuttuessa. Millä tavalla toimintatila näyttäytyy vallan lähteenä ja vallan välineenä?
2. Kuinka kehittyä autonomian, valvonnan ja luottamuksen tasapainoinen kombinaatio muutosprosesseissa, kun organisaatioissa toimivat professionalistit haluavat säilyttää itselleen jäsentämänsä toimintatilan ja sen olennaisimman tekijän, oman työn autonomian?

Sekä kohdeyrityksessä että muissa lehdissä käydyissä valmistelevissa keskusteluissa ilmeni, että liseniaattitutkielmassa kahdeksi erillisiksi ajatellut kysymykset lomittuvat toisiinsa, ja sen takia ne on tarkoituksenmukaista yhdistää. Näin tutkimuskysymykseksi muodostui:

Kuinka maakuntalehden toimittajat kokevat ja jäsentävät oman ammattinsa, työnsä ja elämänsä – toimintatilansa – lehtiorganisaation dynamiikassa, ja millaisin tavoittein, odotuksin ja intressein he tätä dynamiikkaa tulkitsevat ja siinä työtään tekevät?

¹ Lintula (2003a), s. 8, 11, 82-84, 118 ja 129-130.

² Lintula (2003a), s. 131-132.

Yhdistetyssä kysymyksessä sana dynamiikka tarkoittaa sekä ensimmäisen kysymyksen valta-aspektia että toisen kysymyksen autonomian, luottamuksen ja valvonnan tasapainoa. Tutkimuskysymyksessä palataan siten tutkijan liseniaattityön alkuun: liseniaattitutkielman johdannon ensimmäisessä kappaleessa kuvataan koko tutkimusprosessin tarkoitusta, ja kappale on miltei sanasta sanaan sama kuin tarkennettu tutkimuskysymys.³

1.1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tarkoituksena on saada tutkimuksen avulla myös sovellettavaa tietoa kohdeyritystä ja myös muita maakuntalehtiä varten. Kriittisen lähestymistavan perusidean mukaisesti yhtenä tavoitteena on tutkia toimintatilaan toimittajien näkökulmasta liittyviä epäkohtia, jotka ovat poistettavissa tai lievennettävissä perustellussa ja konfrontoivassa dialogissa johdon kanssa. Tutkimuksessa hankitaan toimittajille – ja miksi ei koko toimitusorganisaatiolle – tulkinta-resursseja dialogia varten.⁴

Jo liseniaattitutkielmassa kiinnitettiin huomiota asiantuntijayrityksen yleiseen ongelmaan: mistä löytää urakehityskannusteita asiantuntijoille, joilla yleensä ei ole suurta kiinnostusta vertikaaliseen urakehitykseen?⁵ Jo luonteeltaan litteissä toimitusorganisaatioissa ei edes paljon ole vertikaalisen etenemisen mahdollisuuksia. Maakuntalehtien osastoilla on perinteisesti ollut vahvat kollegapäälliköt, joiden auktoriteetti on perustunut asiantuntemuksen lisäksi senioriteettiin, ja osaston päällikkyys on ollut yksi mahdollisuus urakehitykseen. Toisena tavoitteena onkin hankkia tutkimuksen avulla lisää perusteita kehittää eteenpäin jo liseniaattitutkielman lopussa mainittua toimituksen itseohjautuvaa organisaatiota, joka perustuisi kollegavetoisten osastojen vastuullisen autonomiaan.⁶

1.2 Yksilön ja organisaation leikkausalue

Tutkimus keskittyy organisaation arkitoimijoiden toimintatilaan ja sen rakentumiseen, mikä tutkimuksen keskeisimpään alueeseen johdattamiseksi esitetään aluksi kuvana (KUVA 1, s. 19) ⁷. Kuvassa toimintatila on esitetty toimijan ja organisaation yhteisten mutta myös usein ristiriitaisten ja vastakkaistenkin tavoitteiden, intressien, velvollisuuksien ja vastuiden

³ Lintula (2003a), s. 10.

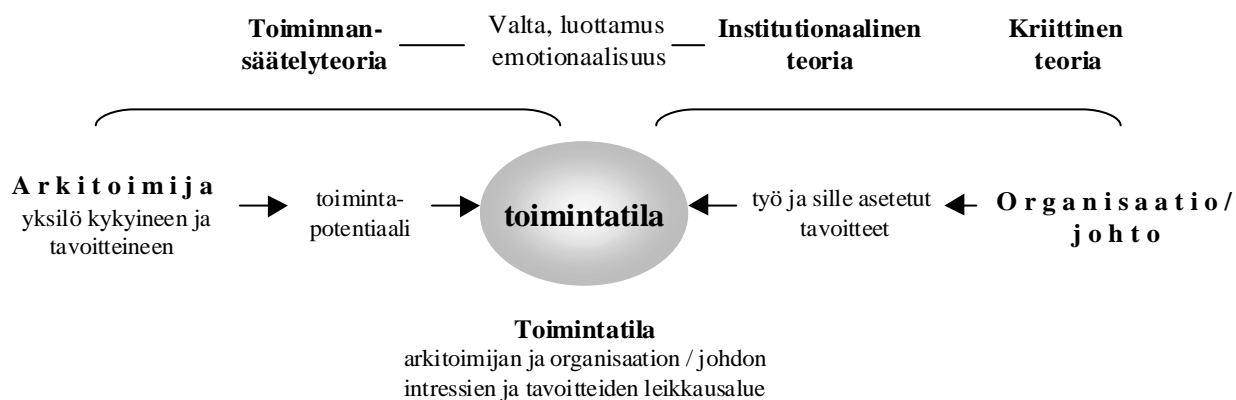
⁴ Tavoite on ilmaistu jo tutkijan liseniaattitutkielmassa, s. 131-132; vrt. Johnson & Duberley, s. 174-175.

⁵ Lintula (2003a), s. 91-93; Van Maanen & Barley, s. 322-323.

⁶ Vastuullisesta autonomiasta ks. Ackroyd & Thompson, s. 87-90; Lintula (2003a), s. 119 ja 131-132; Vrt. Grintin, s. 148-150, esittämä toimijaverkosto.

⁷ Arkitoimijoilla tarkoitetaan, varsin väljästi ilmaistuna, niitä ihmisiä, jotka vakiintuneen määritelmän mukaan toimivat ”työnantajan työjohto- ja valvontavallan alaisina”, ks. esim. Kairinen, s. 39; kuvan lähteinä Leitner, Ulich (2001), s. 175 ja 190 ja Volpert (1990).

leikkausalueena. Tällöin käsitetään johdon käytännössä edustavan toimintatilan määrittelyssä organisaatiota.⁸



KUVA 1 Toimintatila

Toimintatilan määrittymisessä on kaksi osapuolta, organisaatio ja arki-toimijat. Teoreettisia lähtökohtia tarkastellaankin kahtena alueena: arki-toimijan näkökulma on perinteisesti työ- ja organisaatiopsykologian aluetta, kun taas organisaation näkökulma on organisaatiotutkimuksen aluetta – ja toisen reviirille ei ole menty. Organisaatiotutkimuksessa tässä tarkoitettua toimintatilasta on ollut kiinnostunut oikeastaan vain Human Relations-suuntaus, mikä ihmetyttää, koska toimintatila arki-toimijan ja organisaation välittömänä leikkausalueena on organisaation jokapäiväisen elämän näyttämö.⁹ Tieteenaloista työn sosiologia liikkuu leikkausalueella ja sen molemmilla puolillakin, kuitenkin sosiologisesti painottuen.¹⁰

Johdon ja dokumenttien organisaatiosta antamaa virallista kuvaa (KUVA 1, oikea laita) tarkastellaan kriittisen organisaatiotutkimuksen ja institutionaalisen teorian perspektiivistä. Jo tutkijan lisensiaattityö nojautui kriittiseen organisaatiotutkimukseen, ja institutionaalinen perspektiivi osoittautui relevantiksi empiiriseen tutkimukseen valmistauduttaessa ja varsinkin heti kenttätöiden alussa.¹¹ Kuvan vasen laita lähestyy toimintatilaa toimijälähtöisesti

⁸ Salaman, s. 84: Koska organisaatio on käsite, se ei päättä mitään, ihmiset päättävät ja heillä on tavoitteita, ei organisaatiolla voi olla tavoitteita.

⁹ On joitakin toimintatilaa käsitelleitä organisaatiotutkijoitakin. Heistä mainittakoon Daudi, jonka näkemyksiä käsiteltiin lisensiaattitutkielmassa, jossa viitattiin myös Holmer-Nadesaniin ja hänen postmoderniin tutkimukseen toimintatilasta.

¹⁰ Erityisesti ns. työprosessiteorian tutkijat, joukossa organisaatiotutkijoitakin, ovat käsitelleet työtä ja sen luonnetta.. He ovat ennen kaikkea keskittyneet tasaväkisyyden puutteeseen, joka heidän mielestään kuuluu pysyvänluontoisesti työn jakamiseen ja työn ulkoiseen ja sisäiseen sisältöön kapitalistisessa järjestelmässä.

¹¹ Ks. Lintula (2003a), s. 25-36; Vrt. Kettunen, s. 443: "Johtamisesta on tullut, kuten edellä olevankin perusteella näyttää, filosofinen kysymys. Kysymys organisaation olemassaolon oikeutuksesta nousee yhä useammin esiin. Sirpaleisesta maailmasta olisi luotava yhteinen, koko organisaation hyväksymä kuva, todellisuus."; Lintula (2003a), s. 13-15; Kriittisestä organisaatiotutkimuksesta lähemmin ks. Lintula (2003b) ja siinä oleva varsin kattava alueen lähdekirjallisuus; Institutionaalisen ja kriittisen

lähinnä työ- ja organisaatiopsykologian näkökulmasta. Toimintatilan työpsykologinen tarkastelu perustuu vahvasti toiminnansäätelyteoriaan, jonka tiettyjä vajavaisuuksia tämän tutkimuksen kannalta täydennetään.¹² Kuvan keskelle onkin merkitty emotionaalisuus, valta ja luottamus, jotka eivät oikein ole kiinnostaneet enempää toiminnansäätelyteoriaa kuin organisaatio-tutkimustakaan. Valtavirran organisaatiotutkimuksissa emotionaalisuutta on käsitelty aika vähän, valtaa yksipuolisesti ja luottamusta kyllä paljon mutta toimijatasolla vähän.¹³ Toiminnansäätelyteorian kirjallisuudessa valtaa ja luottamusta käsitellään tuskin lainkaan, ja emotionaalisuus on alkanut saada enemmän huomiota vasta 1990-luvulta alkaen.¹⁴

1.3 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimuskysymyksestä käy ilmi, että tutkimuksen kohteena on toimittajien toimintatila maakuntalehdessä. Empiirinen aineisto haluttiin hankkia pohjois-suomalaisessa Kalevassa, joka on vähän yli sata vuotta Oulussa ilmestynyt Suomen oloissa suuri maakuntalehti. Lehtialan ja Kalevan perusteelliset kuvaukset on tarkoituksella sijoitettu jäljemmäksi empiirisen tutkimusosan alkuun, koska kuvaukset sisältävät monille alaa tuntevillekin uutta ja uudella tavalla käytettyä tietoa, eivätkä nämä mahdolliset lukijat ole eniten kiinnostuneita teoreettisista pohdiskeluista.

Tässä yhteydessä käsitelläänkin vain tutkimuskohteen valinnan syitä, jotka kyllä heijastavat koko Suomen lehtikentän viime aikojen ilmiöitä. Suomalainen sanomalehdistö on Helsingin Sanomia ja iltapäivälehtiä lukuun ottamatta paikallista: meillä on yhden tai useamman pitäjän paikallislehtiä, maakuntia pienempien talousalueiden ns. aluelehtiä ja maakuntalehtiä.¹⁵ Maakuntansa levikiltään suurimpia lehtiä nimitetään ykköslehdiksi, ja viime vuosina ne ovat linnoittaneet toiminta-alueensa ja luopuneet taloudellisista syistä naapurimaakunnan lehden laita-alueille levittäytymisestä.¹⁶ Maakuntien muut, yleensä vasemmistolaiset, lehdet ovat vähentäneet ilmestymiskertojaan tai kokonaan loppuneet, ja jäljellä on päivittäin ilmestyvinä parikymmentä

teorian valikoitumista keskeisiksi näkökulmiksi perustellaan ao. kohdissa myöhemmin

¹² Esim. Frese (1990) kritisoi voimakkaasti emotionaalisen näkökulman unohtamista, vaikka hän itsekin yhtenä nimekkäimmistä lukeutuu siihen saksalaisten työpsykologian tutkijoiden joukkoon, joka enemmän tai vähemmän tukeutuu toiminnansäätelyteoriaan; emotionaalisuudesta organisaatiotutkimuksessa esim. Fineman.

¹³ Valta ja organisaatiotutkimus esim. Daudi monin paikoin, mm. s. 234-240 ja 318-322; Hardy & Clegg.

¹⁴ Tutkijoista mm. saksalaiset Frese ja Volpert.

¹⁵ Valtakunnallisuudesta huolimatta Helsingin Sanomien ansaintalogiikan ydin on markkinadominanssissa eteläisessä Suomessa, suunnilleen linjan Lohja-Hyvinkää-Mäntsälä sisäpuolella.

¹⁶ Löytyniemi; maakuntalehtien toiminta-alue on niin vakiintunut, että talousalueiden määrittelyssäkin käytetään lehtien levikkialueita.

maakunnan ykköslehteä, Kaleva niistä yhtenä suurimmista.¹⁷ Kaleva on yksi harvoja suuria lehtiä, jonka omistus on edelleen maakuntalehdelle aikoinaan tavallisin: omistus on paikallista ja hajallaan tiettyjen sukujen pystyessä muodostamaan tarvittaessa enemmistön. Viime aikojen omistusmyllerryksissä Kalevan omistus säilyi, mutta se jäi kuitenkin Alma Median omistukseen siirtyneiden lehtien piirittämänä mottiin. Kaleva on myös ainoa suuri lehti, joka on viime aikoihin asti pysynyt pelkkänä yhtä lehteä kustantavana lehtitalona.¹⁸

Edellä mainituista syistä Kaleva näytti tarjoavan tutkijalle kohteen, joka on edelleen tyypillinen lehti-instituutio.¹⁹ Aineiston hankkiminen juuri Kalevassa näytti houkuttelevalta, kun toimittajat työskentelevät yli sadan vuoden ajan vakiintuneessa ympäristössä uuden ajan paineen lisääntyessä. Kenttätyötä valmistelemissa keskusteluissa oli jo kuitenkin aistittavissa sittemmin toteutunut yllätys: oli menossa prosessi, jossa teknis-rationaalinen ajattelu oli, ainakin virallisesti, syrjäyttämässä instituution.

Tutkimuskohteen toimittajien työskentely-ympäristöön ja -ilmastoon vaikuttavat edellä mainittujen yrityskohtaisten tekijöiden lisäksi lehtien yleiset ilmiöt. Lehdistö on joidenkin mielestä jakautunut laatulehdistöön eli tilattaviin sanomalehtiin ja etupäässä irtonumeroina myytäviin iltapäivälehtiin, joiden sanotaan elävän ns. lööppijournalismista.²⁰ Samoista lukijoista kilpaileminen luo samanlaistumisen paineita, ja politiikan medioituminen, uutisvaltaisuus ja sisällön valtavirtaistuminen ovat sanomalehdissäkin ”puhaltaneita muutoksen tuulia”.²¹ Mainitut ilmiöt näkyvät suurelle yleisölle yksityisyyden suojan loukkaamista koskevana oikeudenkäynteinä, yritysten vahingonkorvausvaatimuksina, Julkisen Sanan Neuvoston päätöksinä ja yhä lisääntyvinä ns. julkkisjuttuina.

Edellä mainitut yleiset ilmiöt koskettavat välittömästi toimittajien työtä ja ammattia. Onhan kysymys kaikkiinkin ammatteihin liittyvistä perusarvoista, joiden sanotaan olevan osa ammatti-identiteettiä.²² Tässä tutkimuksessa tuodaan esiin useimmiten piiloon jäävä puoli: edellä mainitut ilmiötkin vaikuttavat toimittajan työhön sen mukaan, kuinka hän ja hänen kontekstinsa niitä tulkitsevat. Suurelle yleisölle näkyy toimittajan työn jälki, mutta tehdäkseen työtään toimittaja tarvitsee rakenteet, myös organisaation kovine ja pehmeine resursseineen.²³ Organisaatiolla taas on ympäristönsä ja toimialansa ehtoineen ja mahdollisuuksineen, ja koko tätä rakenteiden ja suhteiden kokonaisuutta voidaan kutsua toiminnan kontekstiksi. Mainitut ilmiötkin ovat

¹⁷ Salokangas (1998).

¹⁸ Tosin Kalevalla on ollut kirjankustannustoimintaa ja tilauskirjapaino, mutta niiden painoarvo on ollut yhtiön toiminnassa lehteen verrattuna vähäinen.

¹⁹ Salokangas (1998); Suistola, s. 263-338; tutkija ei tällöin vielä ymmärtänyt, että vaikka lehtihistorioitsijoiden tarkoittama instituutio ei ole samalla tavalla ymmärretty kuin organisaatiotutkimuksen, monien asioiden tulkinta edellytti institutionaaliseen teoriaan syventymistä.

²⁰ Perko (1998 ja 2003), vrt. Snellman.

²¹ Aslama & Kivikuru.

²² Esim. Airaksinen.

²³ Myös free lancer-toimittaja tarvitsee lehden tai lehdet, jossa hänen kirjoituksensa kerta- tai pitempiaikaisen sopimuksen perusteella julkaistaan, vaikka tässä tutkimuksessa käsitelläänkin ”normaalia” työnantaja-työntekijä -suhdetta.

osa kontekstia, ja toimittajat ja hänen kustantajayrityksensä ovat ilmiöissä mukana toimijoina, yhdessä ja erikseen.²⁴

Työtä ja ammattia ei voida käsitellä kontekstista irrallaan.²⁵ Sen takia on nähty tarpeelliseksi sisällyttää raporttiin ennen empiirisen tutkimuksen osuutta laaja ja perusteellinen alaa ja kohdeyritystä koskeva osa. Siinä on keskeinen sija laman jälkeisillä olosuhteilla ja virtauksilla, joiden tarkastelu lehtihistoriasta vielä ymmärrettävästi puuttuu – ja varsinaisia organisaatiotutkimuksia lehdistä ei ole miltään ajalta.²⁶

1.4 Tutkimus ja tutkimusraportti

Tutkimusraportti on kirjoitettu kaksiosaiseksi, joista lyhyiden vuoksi käytetään nimityksiä teoriaosa ja empiirinen osa.²⁷ Teoriaosan sisältö on pääosin syntynyt ennen empiiristä tutkimusta. Tutkimus on kuitenkin kokonaisuutena prosessi: teoriaperustan avulla kenttätyö saatiin hyvin käyntiin, mutta valmistelevat keskustelut, havainnointi ja ensimmäiset haastattelut pakottivat palaamaan teoriaperustaan ja vaikuttivat siihen. Teoriarakennelman ja kenttätyön vuorovaikutusta on katsottu tarpeelliseksi kuvata tutkijan kokemuksiin raportin toisessa osassa kahden haastattelukierroksen välissä, koska silloin eniten pohdittiin uudelleen teoreettisia lähtökohtia.²⁸

Tutkimusraportin kaksiosaisuuteen on päädytty sen takia, että tutkija halusi esittää yhtenäisenä ne teoreettiset lähtökohdat, joista hän on lähestynyt ihmisiä ja heidän toimintatilaansa organisaation ”arjen draamassa”.²⁹ Teoriaosaa voi arvostella laajaksi, mutta laajuuteen on syytä. Organisaatiotutkimuksen perusolettamukset on perusteltava tutkimusyhteisölle, mutta aivan välttämätöntä se on tutkijalle itselleen. Tutkija saattaa törmätä jo ensi

²⁴ Toimittajat osallistuvat ilmiöihin kustantajansa kanssa allekirjoittamansa linjapaperin mukaisesti, mutta esimerkiksi ammatillisen järjestönsä kautta he osallistuvat yksilöinä ilmiöihin ja niiden käsittelyyn.

²⁵ Työn ja ammatin käsitteissä lähdetään siitä, että ”kaikki ammatit ovat työtä, mutta kaikki työt eivät ole ammatteja”. Ks. esim. Airaksinen ja Watson (1980), s. 145-146; tietysti työtä voidaan käsitellä ilman kontekstiäkin, mutta tässä on kysymys palkkatyöstä, joka edelleen on työn yleisin muoto – ja onhan luontaistaloudellakin kontekstinsa, usein vielä varsin ankaratkin.

²⁶ Löytyniemi on käsitellyt lamaa, mutta lehtialan lama, talousluvuillakin mitattuna, jatkuu Löytyniemen sitä aavistamatta [vuoden 1997 alussa] vielä vuosikautia; lamaa ja sen vaikutuksia journalistiikan ja mediatalouden tutkijat ovat kyllä käsitelleet (mm. Jyrkiäinen & Savisaari ja Sauri & Picard) mutta enemmän tilanneanalyysinä kuin tutkimuksina.

²⁷ Tässäkin yhteydessä on syytä viitata teoria-sanankäytön ongelmallisuuteen: jos lähdetään ahtaasti tietenteorian määrittämisestä, teoria-sanaa ei ns. organisaatio-teorioista voitane käyttää, näin esim. Verronen. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin teoriaa enemmän yleiskielen tavoin, kun tarkoitetaan esimerkiksi jotakin oppisuuntaa tai koulukuntaa, ja sen takia vakiintunut käytännön mukaan puhutaan myös institutionaalisesta teoriasta, toiminnansäätelyteoriasta, kriittisestä teoriasta jne.

²⁸ Tutkija arvelee kenttätyön kokemusten kiinnostavan ainakin opiskelijakollegoja.

²⁹ Tutkijan jo lisensiaattitutkimuksessa käytetty ilmaus, joka on lainattu Thompson & McHughilta, s. 358.

päivinä kenttätöössään sellaiseenkin kysymykseen, mitä organisaatio on eri ihmisille eri tilanteissa – puhumattakaan kysymyksestä, keiden näkökulmasta tutkimusta tehdään. Empiiriseen tutkimukseen ryhdyttäessä ei myöskään varmuudella tiedä, millainen teoriarakennelma auttaa tutkijaa selittämään ja ymmärtämään vastaan tulevia tilanteita. Oma osansa teoreettisen käsittelyn laajuuteen on toiminnansäätelyteoriolla, jota oli tarpeen käsitellä perusteellisesti, koska se saksankielisen alueen ulkopuolella on aika tuntematon³⁰.

Kaksiosaisuuden yksi syy on valittu tyylilinja. Teoriaosassa on alaviitteiden ilmauksia lukuun ottamatta pyritty tyypilliseen tutkimustekstiin. Empiirisessä osassa kieli on tarkoituksella tämän ajan sanontoja käyttävää, vapaampaa ja joskus poleemistakin. Valinta on tehty kenttätutkimuksen luonteen takia. Pääosassa ovat toimittajat ja heidän haastattelujensa tekstit sellaisinaan, ja haastattelujen tekstien välissä on tutkijan huomioita ja tulkintoja. Tutkija ei ole halunnut erottautua tutkittavistaan, kun vielä kysymyksessä ovat toimittajat, jotka käyttävät työssään joka päivä lukijaystävällistä lehtikieltä. Tutkija on myös uskaltanut toivoa, että varsinkin empiirinen osa näin saisi muitakin lukijoita kuin ne, jotka sen joutuvat tekemään virkansa puolesta. Tämän takia tutkija on uskaltanut lähdeviittausten osalta poiketa yleisestä tieteellisten kirjoitusten käytännöstä: kaikki viittaukset on tekstiin sijoittamisen asemesta laitettu johdonmukaisesti alaviitteiksi, jotta varsinainen teksti pysyisi tyyliltään tutkimustekstinä; näin ”tavallista” yrityselämän ja lehtimaailman ihmistä kiinnostava ajankohtais- ja tutkijan pitkäaikaisen kokemuksen tuoma aikalaistieto on voitu ottaa mukaan.

On erilaisia mielipiteitä, missä määrin haastateltavien lausuntoja on syytä sellaisinaan lainata.³¹ Tähän tutkimukseen niitä on otettu aika paljon monestakin syystä: lukijat saavat itse muodostaa puheenvuoroista omat käsityksensä; monet haastattelujen sanonnat murteella maustettuina ovat niin osuvia, että tutkija ei voisi kuin pilata ne; kun haastatteluista on riittävästi lainauksia, ne alkavat vähitellen antaa lukijalle käsitystä toimittajien arjessa esiintyvistä asioista; haastattelujen sanonnat kertovat omalla tavallaan hengestä, mikä organisaatiossa sillä hetkellä vallitsee; aidoista lausunnoista voi lukea paljon rivien välistä, sellaistaakin, mitä tutkija ei ole tavoittanut.³² Tutkijan havainnointipäiväkirjaa on lainattu säästeliäästi, koska se on luonteeltaan henkilökohtainen ja lähinnä tilanteiden ja tunnelmien tallentaja sekä muistikuvien varmentaja.³³

³⁰ On Suomessakin joitakin alueen tutkijoita, mm. Teikari, mutta Ruotsissa on jo paljonkin.

³¹ Alasuutari, s. 280-304; Eskola & Suoranta, s. 180; Hirsjärvi ym., s. 255-256; Syrjäläinen.

³² Haastattelujen purkamisessa tuli esiin tulkinnan vaikeus: tarkallakaan kuuntelulla ei voida tavoittaa murteen vivahteita – eikä haastateltujen murrekaan tietysti ole enää aitoa, sillä koulu ja kirjakielen päivittäinen kirjoittaminen vievät murteesta parhaimman terän. Läheskään kaikki haastatellut eivät myöskään ole syntyperäisiä oululaisia.

³³ Havainnointipäiväkirja sisältää kyllä paljon kokemuksen ryydittämää maakuntalehtifilosofiaa, ja sellaisena se palvelee mahdollista jatkotutkimusta, ”perustutkimusta maakuntalehden syvimmästä olemuksesta”.

2 ORGANISAATIOTARKASTELUN TEOREETTINEN POHJA

2.1 Organisaatiotutkimus ja paradigmat

2.1.1 Paradigmakeskustelun keskeiset kysymykset

Guba ja Lincoln toteavat Denzinin ja Lincolnin toimittaman käsikirjan paljon lainatussa artikkelissaan "Competing Paradigms in Qualitative Research" seuraavasti: "Paradigmakysymysten merkitys on tutkimuksen kannalta keskeinen. Yhdenkään tutkijan ei pitäisi ryhtyä hankkeeseensa olematta täysin selvillä siitä, mitä hänen valitsemansa paradigma pitää sisällään ja kuinka se ohjaa hänen lähestymistapaansa."³⁴ Tutkimuksen perusnäkemys, paradigma, ohjaa paitsi tutkimuksen tavoitteita ja tehtävän asettelua myös tutkimuksessa käytettävien menetelmien valintaa.³⁵

Tätä tutkimusta pohjaavassa liseniaattitutkielmassa organisaatiotutkimuksen paradigmatkäsittely perustui lähinnä Burrellin ja Morganin esitykseen.³⁶ Monistakin syistä käsittelyä on täydennettävä ja tarkennettava. Burrellin ja Morganin kirja on jo vuodelta 1979, eivätkä tekijät uusissa painoksissa eivätkä muissakaan yhteyksissä ole halunneet puuttua alkuperäiseen tekstiinsä eivätkä sen perusteluihin.³⁷ Niinpä tulkitsevien lähestymis-

³⁴ Paradigma-sanaa on alettu käyttää aika väljästi, ja sen käyttö on vakiintunut myös sosiaalitieteisiin, vaikka tieteenfilosofian mukaan sosiaalitieteiden ei katsota saavuttaneen vielä sellaista tieteellistä kypsyttä, että paradigmoista voitaisiin edes keskustella, ks. Riggs, s. 52-56; Guba & Lincoln, jotka ennen po. artikkeliaan teoksessaan "Naturalistic Inquiry" ovat käsitelleet monipuolisesti paradigmoja.

³⁵ Sanat metodologia, metodi, tutkimuslaji, tutkimusstrategia ym. eivät ole käsitteinä vakiintuneet, joten niiden käyttö on tässäkin tutkimuksessa ao. yhteydessä erikseen määriteltä; käytön kirjavuudesta esim. Tuomi & Sarajärvi, s. 7-15; Hirsjärvi ym. metodikirjassa on lueteltu yli 50 kvalitatiivisen tutkimuksen lajia, s. 163.

³⁶ Lintula (2003a), s. 20-24 ja sivujen alaviitteet.

³⁷ Burrell on perustellutkin, miksi he eivät ole muuttaneet tai täydentäneet alkuperäistä tekstiään, ks. Burrell ja erityisesti Mills.

tapojen yleistyminen organisaatiotutkimuksessa ja tälle tutkimukselle läheisen kriittisen organisaatiotutkimuksen synty ja kehittyminen edellyttävät täydentämistä.³⁸

Jo lisensiaattitutkielmassa sivuttiin niitä vaikeuksia, joita Burrellin ja Morganin kirjassa kriittisen teorian paradigmasijoittelussa oli.³⁹ Mm. työelämän suhteita käsittelevä työprosessiteoria kuulunee kiistatta laajasti ymmärretyn kriittisen teorian piiriin.⁴⁰ Työprosessiteorian tutkijoiden enemmistön realistiseen ontologiaan perustuva käsitys sosiaalisista rakenteista ei kuitenkaan luonnu nominalistiseen radikaalin humanismin paradigmaan, johon Burrell ja Morgan kriittisen teorian ovat sijoittaneet – joidenkin ihmetykseksi.⁴¹ Burrellin ja Morganin tiukka käsitys paradigmojen yhteensopimattomuudesta aiheuttaa edelleen keskustelua ja saa kritiikkiä.⁴² Varsinkin empiiristen tutkimusten yhteydessä paradigmojen yhteensopimattomuuden orjallinen noudattaminen ei liene mahdollista, ei ehkä tarkoituksenmukaistakaan.⁴³

Kriittinen organisaatiotutkimus omana suuntauksenaan on vakiintunut vasta 1990-luvulla, ja sitä on syytä käsitellä aikaisempaa laajemmasta näkökulmasta, koska sen pitäminen yhtenäisenä koulukuntana tietyn paradigman sisällä ei ole perusteltua.⁴⁴ Myös institutionaalinen ajattelu on elpynyt ja uudistunut Burrellin ja Morganin kirjan ilmestymisen jälkeen, ja se voi tarjota täydentävää näkemystä yritysorganisaatioidenkin tarkasteluun. Institutionaalinen koulukunta keskittyy kollektiiviseen sosiaaliseen konstruktivismiin ja kiinnittää huomiota myös organisaation ulkopuolisiin yhteisöihin ja ilmiöihin organisaation toimintaan vaikuttavina tahoina, määräävinäkin vaikka usein tiedostamattomina.⁴⁵ Institutionaalisen koulukunnan yksi johtavimmista

³⁸ Thompson & McHugh vuonna 1995 Ackroydiin viitaten: ”Maailma on muuttunut sitten Burrell & Morganin, joiden malli ei koskaan oikein istunut organisaatioanalyysiin.”

³⁹ Lintula (2003a), s. 31-34.

⁴⁰ Alvesson & Deetz (2000), s.34-36; Parker (2002), s. 125-128.

⁴¹ Ks. Burrell & Morgan, s. 29-30: työprosessiteoriaan perustuva radikaali organisaatioteoria on s. 30 kuvassa sijoitettu radikaalin strukturalismin ruutuun ja kriittinen teoria s. 29 kuvassa radikaalin humanismin ruutuun; vrt. myös Alvesson & Willmott, s. 59, 65, 67 ja 143.

⁴² Kritisoijia on monia, mutta organisaatiotutkimuksen alueelta mainittakoon mm. Ackroyd, Deetz, Reed ja Thompson & McHugh ja työn sosiologian alueelta mm. Grint; erilaisista käsityksistä myös Collins, s. 178-179.

⁴³ Tosin Burrell & Morgan tunnustavat tutkijoiden liikkuvan paradigmojen välillä, mm. s. 6, ja he puhuvat ns. ontologisesta oskillaatiosta, s. 266 ja 270; Ackroyd; Deetz; Lintula (2003a), s. 31-34; Norén (1995), s. 62; Lincoln & Guba ovat teoksessaan ”Naturalistic Inquiry” käsitelleet monipuolisesti paradigmoja; Reed (1993).

⁴⁴ Alvesson & Deetz (2000), s. 9-16; Guba & Lincoln (1994); Kincheloe & McLaren; Macey, s. 74-76; Norén (1995), s. 175-176.

⁴⁵ Clark, s. 164-168, Clark ei käytä sanaa ”institutionaalinen teoria”, joka on yleisesti käytetty ilmaus, vaan puhuu ”institutionaalisesta perspektiivistä”. Tässä yhteydessä on syytä todeta, että teoria-sanaa käytetään tietenteorian edustajien mielestä ”löysästi”, esim. kuvaamaan koulukuntaa, vaikka tieteenfilosofien mielestä ”oikea” teoria määritellään seuraavasti: ”Systemaattinen tietojärjestelmä, esim. lauseysteemi, jonkin oppialan sisällä.” (Verronen); Clark määrittelee teorian sosiaalietieteissä seuraavasti, s. 78: ”Jonkin tutkimuskohteen tutkittu käsitteellistäminen”; Djurfeldt, s. 46-47, määrittelee teorian seuraavasti: ”Analyyttisten käsitteiden tai kategorioiden esittäminen johdonmukaisena kokonaisuutena.”; Ellström pitää institutionaalista perspektiiviä vasta tulossa olevana (1992!), s. 115, ja katsoo sen

teemoista on epäillä liikkeenjohdollisten oppien käsitystä organisaatioiden, so. liikkeenjohdon, rationaalisesta päätöksenteosta, jossa se on hyvin lähellä kriittistä tutkimusta.⁴⁶

2.1.2 Kolme perusvalintaa

Guba ja Lincoln käsittelevät monipuolisesti laadullisen tutkimuksen paradigmoja ja niihin sisältyviä tieteenfilosofisia perusolettamuksia.⁴⁷ Guba ja Lincoln lähtevät siitä, että kun tutkija tietyn paradigman puitteissa työskennellessään ratkaisee kantansa yhteen kolmesta perusolettamusten ryhmästä, hän samalla määrittää kantansa kahteen muuhun. He esittävät perusvalinnan ”loogiseksi katsomassaan tärkeysjärjestyksessä”:

Ontologinen kysymys → Epistemologinen kysymys → Metodologinen kysymys

KUVA 2 Metodologinen ketju

Ontologia koskee tutkijan käsitystä siitä, millainen on todellisuuden rakenne ja luonne ja mitä siitä on mahdollista tietää; ts. onko meistä riippumaton todellisuus olemassa ja jos on, kuinka asiat ”todella” tapahtuvat. Epistemologiassa on kysymys suhteesta, mikä on tietoa haluavan ja tiedon kohteen välillä. Ontologinen ratkaisu rajaa vaihtoehdot: jos ontologinen ratkaisu on se, että ihmisestä riippumaton todellisuus on olemassa, silloin tutkijan on oltava ulkopuolinen ja objektiivinen voidakseen yksiselitteisesti vastata sellaisiin kysymyksiin kuten ”kuinka asiat todella ovat” tai ”kuinka asiat oikein tapahtuvat”. Metodologiassa kysytään, kuinka tutkijan on meneteltävä saadakseen tietää, mitä hän uskoo mahdolliseksi saada tietää.⁴⁸ Ontologinen ja epistemologinen ratkaisu määrittävät metodologista ratkaisua. Esimerkiksi, jos tutkijan ontologinen näkemys on se, että hänestä riippumaton ulkoinen todellisuus on olemassa ja luotettavaa tietoa hankittavissa, tutkijan on vain löydettävät tarkoituksenmukaiset menetelmät ja saatava mahdolliset tiedon hankkimista haittaavat häiriötekijät kontrolliinsa. Varsinaisten tutkimusmenetelmien, metodien, taas on sovellettava metodologiseen perusnäkemykseen.

2.1.3 Paradigmakäsityksiä

Burrell ja Morgan päätyivät vuonna 1979 organisaatiotutkimuksen ”paradigmasodan” käynnistäneessä kirjassaan neljään peruseruutuun, jotka he määrittivät kahden dimensioparin subjektivistinen-objektivistinen ja säätelyn sosiologia-radikaali muutos perusteella. He päätyivät neljään paradigmaan: funktionalistiseen, tulkitsevaan, radikaaliin humanismiin ja radikaaliin

pohjautuvan moniin eri ajatussuuntiin; Ks. myös Norén (1995), s. 19-20, 178-182 ja 185-187;

⁴⁶ Sjöstrand (1993a).

⁴⁷ Guba & Lincoln.

⁴⁸ Terminologisesta kirjavuudesta alaviite 35, s. 24.

strukturalismiin. Burrellin ja Morganin alkuperäisenä ideana on sanottu olleen legitimitietin hankkiminen muillekin kuin hallitseville funktionalistisille teorioille, ja heidän työnsä on sanottu olevan edelleen organisaatioita koskevassa paradigmatutkimuksessa omaa luokkaansa.⁴⁹

Guba ja Lincoln erottavat kaksikymmentäviisi vuotta Burrellin ja Morganin teoksen ilmestymisen jälkeen neljä paradigmaa, joita he nimittävät positivismiksi, postpositivismiksi, kriittiseksi teoriaksi ja sen sukulaisiksi sekä konstruktivismiksi.⁵⁰ Ellström määrittää 1992 paradigmojen sijasta neljä eri perspektiiviä, joista organisaatioita voidaan tarkastella.⁵¹ Hän mainitsee seuraavat: konflikti-kontrolli -perspektiivi sekä teknis-rationaalinen, humanistinen ja institutionaalinen perspektiivi.⁵² Clark ei Ellströmin tapaan puhu vuonna 2000 ilmestyneessä kirjassaan paradigmoista vaan perspektiiveistä, joita hänellä on viisi: moderni, strukturaatio ja sosiaalinen konstruktivismi, postmodernismi, realismi ja uusmoderni poliittinen talousjärjestelmä.⁵³ Vuonna 2000 ilmestyi kriittistä realismia organisaatiotutkimuksessa käsittelevä kirja, jonka toimittajat Ackroyd ja Fleetwood ja muista kirjoittajista mm. Porter, Reed ja Tsoukas katsovat, eksplisiittisesti tai implisiittisesti, organisaatiotutkimuksessa käytettävän kolmea perusparadigmaa, jotka ovat positivismi, postmodernismi ja kriittinen realismi.⁵⁴

Grint katsoo, että erilaisten lähestymistapojen toisilleen vastakkaiset näkemykset saattavat olla organisaatiotutkimukselle paljon hedelmällisempiä kuin pitäytyminen Burrellin ja Morganin edellyttämällä tavalla tiukasti yhden paradigman sisällä. Grintillä on oma tarkastelukuluvionsa, joka perustuu kahteen ristikkäiseen akseliin: pystysuoran akselin ääripäät ovat deterministinen-tulkitseva ja vaakasuoran akselin teknokraattinen-kriittinen. Tavallisimmat organisaatioteoriat tai lähestymistavat Grint on sijoittanut akselien muodostamaan kuvioon (KUVA 3, s. 28). Grintin kuvio havainnollistaa teknokraattis-determinististen näkemysten hallitsevaa asemaa organisaatiotutkimuksessa. Työn sosiologiaan erikoistuneen Grintin näkemys ns. HR-koulukuntien rinnakkaiselosta vallitsevien teknokraattis-determinististen lähestymistapojen kanssa tukee käsityksiä, että nämä opit, oppi-isiensä vilpittömistä tarkoituksista huolimatta, tahtovat muuttua "sosiaali-insinöröinniksi".⁵⁵ Hän ei näytä

⁴⁹ Deetz - vaikka kritisoikin mm. Burrell & Morganin hänen mielestään liian yksioikoisia ja ehdottomia käsityksiä neljästä paradigmatutkimuksesta kysyen mm. miksi juuri neljä paradigmaa; Mills.

⁵⁰ Guba & Lincoln.

⁵¹ Kuten jo edellä on huomautettu, perspektiivi lieneekin "oikeampi" termi, vaikka paradigma-sanaa käytetään jo arkikielessäkin

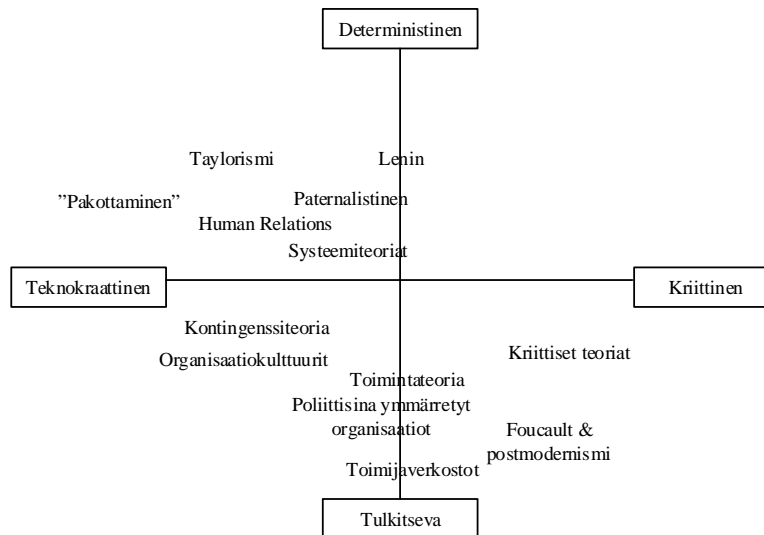
⁵² Ellström, s. 107-116.

⁵³ Clark, s.17-18 ja kuva 2.1 s. 18 ja mm. s. 291-293.

⁵⁴ Burrell & Morgan, s. 1-9, katsovat positivismin ilmentävän epistemologista valintaa, joka on dimensio akselilla subjektivistinen-objektivistinen, positivismi ei siis ole Burrell & Morganille paradigma. Vaikka esimerkiksi tunnettu organisaatiotutkija M. I. Reed (1997) arvostelee organisaatiotutkijoita ontologian ja epistemologian sotkemisesta, hänen oma esityksensä Ackroyd & Fleetwoodin teoksessa ei ole kovin selkeä.

⁵⁵ Grint, s. 125: "Kaikista 'sosiaalista integraatiota' ajavista vaatimuksistaan huolimatta se, mitä HR-koulukunta todella tarkoitti, oli 'sosiaalinen insinöröinti': teknokraattisen teorian ja käytännön toinen muoto"; Takala, s. 4.

myöskään lämmentyneen monista käsityksistä, että organisaatiokulttuurioppi olisi merkinnyt selvää irtiottoa funktionalistisista teorioista. Sen verran uutta Grint kulttuuriajattelussa näkee, että hän on sijoittanut sen tulkitsevalle puolelle mutta taylorismin kanssa samaan teknokraattiseen asemaan. Kriittisten lähestymistapojen vähäisyys korostuu Grintin kuviossa.⁵⁶



KUVA 3 Grintin kuvio⁵⁷

Organisaatiotutkimus ei siis ole tieteenala, jolla olisi vakiintuneita paradigmoja.⁵⁸ Vaikka Burrell ja Morgan korostavat paradigmojen yhteensopimattomuutta, käytännössä tutkijan perspektiivi rakentuu useiden paradigmojen näkemyksistä.⁵⁹ Perspektiivin on kuitenkin perustuttava johdonmukaisesti tutkijan perusolettamuksiin. Perspektiivin rakentumiseen vaikuttavat tutkimuksen vaatimukset, tutkijan tieteellinen suuntautuminen ja hänen omaksunsa ja perustellusti käyttämänsä tutkimusalueen aikaisempi kirjallisuus.⁶⁰ Jo tutkijan tieteellinen suuntautuminen kertoo tutkijan arvovalinnoista, jotka monella tavalla määrittävät tutkimusta.⁶¹

⁵⁶ Vrt. Burrell & Morgan, s. 29 kuva, jossa radikaalissa humanismissa on anarkistisen individualismin ohella vain ranskalainen eksistentiaalisuus ja kriittinen teoria.

⁵⁷ Grint, s. 117.

⁵⁸ Kuhnin mukaan sosiaalitieteet ei yleensä ole saavuttaneet hänen kypsäksi tieteeksi kutsumaansa tasoa, eikä paradigmat ole siten edellytyksiä edes puhua, esim. Riggs, s. 54-55; Pfeffer, s. 9-18.

⁵⁹ Tsoukas & Knudsen: paradigmat ovat kuitenkin jälkikäteen laadittuja ideaaleja kuvauksia, ja jokaisen tutkijan on määriteltävä oma paikkansa perusolettamusten suhteen.

⁶⁰ Esim. Sayer, s. 19-22, Deetz ja Norén (1995), s. 62.

⁶¹ Guba & Lincoln: "Kriittinen teoria ja konstruktivismi. Molemmissa näissä paradigmoissa on arvoilla näkyvä paikka; ja ne vääjäämättä vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin"; Kincheloe & McLaren; Schallberger; Steffy & Grimes; Volpert (1990); Ks. myös Johnson & Duberley, s. 175 ja 178-179, kun he korostavat tutkijan oman biografian merkitystä.

Kaikista mainituista luokitteluista voidaan erottaa valtavirran paradigma, oli se sitten nimitykseltään funktionalistinen, teknis-rationaalinen, positivistinen tai moderni.⁶² Toinen yhteinen piirre on, että kaikki edellä mainitut luokittelijat kyseenalaistavat funktionalistisen suunnan puhtaaksiviljellyt ontologiaaltaan realistiset ja epistemologiaaltaan positivistiset perusolettamukset, ainakin siinä merkityksessä kuin niitä luonnontieteissä käytetään. Virinnee keskustelun jäljiltä on funktionalistisen lähestymistävän hylänneidenkin välille revennyt railo: kun sosiaalisen todellisuuden konstrukttiivinen luonne on tullut ”yleisesti hyväksytyksi”, erottava tekijä muodostuu parista rakenteet-toimijat.⁶³ Käytännössä tämä näkemysero pelkistyy kysymykseksi, onko sosiaalinen todellisuus pelkästään konstruktivistista, vai onko olemassa myös toimijoista riippumatonta sosiaalista todellisuutta, so. sosiaalisia rakenteita.⁶⁴ Samankin ”puolueen” sisällä esiintyy erilaisia näkemyksiä. Esimerkiksi sosiaalisten rakenteiden riippumatonta ”todellisuutta” lähtökohtanaan pitävät tutkijat painottavat hyvin eri tavalla rakenteisiin sisältyvää kausaliteettia ja sen ajallista ulottuvuutta.⁶⁵ Rakenteet-toimijat -käsitepari on vuorovaikutuksessa toiseen organisaatiokäsityksiä vaivaavaan ja yhtä ratkaisemattomaan käsitepariin deterministinen-voluntaristinen, jota Grintin pystysuora akseli ja yleisempien teorioiden sijoittuminen sen suhteen havainnollistaa.⁶⁶

2.2 Kriittinen realismi

2.2.1 Tutkimuksen painotus

Tutkijan käyttämän perspektiivin täytyy perustua em. kolmen perusolettamuksen valintaan. Pystyäkseen uskottavaan laadulliseen tutkimukseen on hyvä, jos tutkija tuntee metodologisen valintansa omakseen. Perusolettamukset voivat siis tuskin olla pahasti ristiriidassa tutkijan oman maailmankuvan kanssa.⁶⁷ Tässä tutkimuksessa keskeisiä lähtökohtia ovat kriittinen näkemys,

⁶² Clark käyttää paikoin (mm. s. 3-5) termiä moderni-positivistinen, s. 5: ”Modernit teoriat etsivät universaaleja ajallisesti yleispäteviä ratkaisuja taloudellisiin ja sosiaalisiin ongelmiin viitekehyksin, jotka olivat usein teknokraattisia, yksilöllisiä, utopistisia, lineaarisia ja rationalistisia.”

⁶³ Mm. Ackroyd & Fleetwood; Clark, s. 76-86; Norén (1995), mm. s. 44-48; Porter, S.; Reed (1996); Sayer, s. 10-27; Thompson & McHugh monin paikoin, mm. s. 390-392.

⁶⁴ Keskustelu käy välillä kiihkeänäkin; tunnettu organisaatiotutkija M. I. Reed on nimennyt yhden merkittävän artikkelinsa ”Im praise of duality and dualism: rethinking agency and structure in organisational analysis”, ks. lähdeluettelo; Reed (2003) on kirjoittanut dilemmaksi nimittämästään toimijoiden ja rakenteiden suhteesta valaisevan artikkelin, jossa hän käsittelee reduktionistista, determinististä, konflationistista (”giddensiläistä”) ja relationaalis-realistista lähestymistapaa; Ackroyd ei sanojaan säästele postmodernisteja kritisoidessaan.

⁶⁵ Ks. esim. Clark, s. 9-10, 57, 66-69, 76-77 (kritiikki Giddensia kohtaan) ja 82; Porter, S.

⁶⁶ Grint, s. 148; Reed (1996); Thompson & McHugh, s. 361-363.

⁶⁷ Mills keskustellessaan Morganin kanssa hänen ja Burrellin paradigmatilmielty-myksistä; Johnson & Duberley, s. 175 ja 178-179 (mm. tutkijan biografian merkityksestä).

skeptisyys valtavirran liikkeenjohdollisista intresseistä lähteviä oppeja ja niiden retoriikkaa kohtaan ja materialistinen perussävy.⁶⁸ Nämä painotukset predesinoivat tutkimuksen ontologiaa. Kriittisen teorian ontologia on historiallinen realismi: todellisuus voidaan havaita, ja se on siis olemassa, mutta todellisuus on rakentunut historiallisten olosuhteiden muovaamista ja jäykistämistä rakenteista, jotka ovat yhtä "todellisia" kuin naiivin realismin olettama todellisuus.⁶⁹ Materialistinen perussävy syntyy mm. tutkijalle paljon virikkeitä antaneesta työprosessiteoriasta, joka tarkastelee kriittisen teorian tavoin kapitalistisessa järjestelmässä työn jakamiseen ja arvostukseen sisältyvää eri-arvoisuutta ja kivettyneitä rakenteita.⁷⁰ Tutkimuksen painotukset ja kriittinen perspektiivi voidaan asettaa tieteenfilosofiseen yleiskehykseen kriittisen realismin avulla.

Tämän tutkimuksen metodologiset perusolettamukset tukeutuvat eniten kriittisen realismin käsityksiin, jonka periaatteita on myös sovellettu kriittisen organisaatiotutkimuksen alueella.⁷¹ Kriittisen realismin on sanottu pyrkivän tieteen kielellä esittämään ihmisen jokapäiväisiä kokemuksia todellisuudesta, jossa hän elää. Suuntausta on tämän takia nimetty uuspragmatismiksi, joka sopii tämän tutkimuksen arjen näkökulmaan.⁷² Kriittisen realismin metodologisia perusolettamuksia tarkastelemalla muodostuu yleiskuva myös tämän tutkimuksen ns. perusfilosofiasta.

2.2.2 Ontologia

Sosiaalitieteisiin keskittyen kriittinen realismi on moniulotteisempi kuin postpositivistisen paradigman ontologia, jota esim. Guba ja Lincoln nimittävät

⁶⁸ Lintula (2003a), s. 13-18.

⁶⁹ Guba & Lincoln.

⁷⁰ Ackroyd & Fleetwood: " - - - monet sosiaalitieteiden tutkijat tekevät virheen, kun luiskahtavat uskosta, että maailma on sosiaalisesti rakentunut tai käsitteistä riippuvainen, **uskoon, että maailma on pelkästään sosiaalisesti rakentunut** tai käsitteiden määrittämä. Yksi tekijä, mikä estää kriittisiä realisteja tekemästä tätä virhettä, on heidän sitoutumisensa materialismiin (lihavointi lisätty)."; Ks. Lintula (2003a), s. 20-22 ja 33-36.

⁷¹ Metodologia tarkoittaa tässä tieteenfilosofisia perusolettamuksia, so. ontologiaa, epistemologiaa, ihmiskäsitystä ja tutkimusmetodeja, ks. Clark, s. 76; Kriittisen realismin kehittäjiä 1970-luvulta alkaen ovat mm. Harré, Bhaskar, Sayer ja Archer. Kriittistä realismia edustavista organisaatiotutkijoista mainittakoon mm. Ackroyd, Clark, Reed, Tsoukas ja useimmat työprosessioituneet tutkijat; Ackroyd & Fleetwood ovat toimittaneet teoksen "Realistic Perspectives on Management and Organisations", jossa käsitellään monipuolisesti organisaatiotutkimuksen kriittisen realismin "paradigmaa"; Työprosessitutkimuksesta esim. Alvesson & Willmott, s. 59, 65, 67 ja 143.

⁷² Uuspragmatismista tiiviisti Wicks & Freeman; Djurfeldt, s. 25-26, ja tämän tutkimuksen kannalta kiinnostava on Djurfeldtin toteamus, että kriittisen realismin käsityksiä on löydettävissä jo "nuorelta" Marxilta, joka enemmän tai vähemmän on vaikuttanut organisaatiotutkimuksen kriittisen suuntauksen tutkimuksiin, s. 25 ja sillä oleva lainaus sekä alaviite 12. Djurfeldt toteaa myös kriittisen realismin "perustajilla" Harré'lla ja Bhaskarilla olevan lukkarinrakkautta 68-sukupolven marxilaisviritteisiä ajatuksia kohtaan, s. 25, alaviite 13.

kriittiseksi realismiksi.⁷³ Sosiaalitieteiden kriittinen realismi nimittäin lähtee olettamuksesta, että reaalin maailma eriytyy ja kerrostuu eri alueisiin. Kullakin alueella on omat ominaisuutensa, jotka ilmentävät kausaalisia prosesseja ja mekanismeja.⁷⁴ Olennaista on, että kriittinen realismi katsoo kullakin alueella olevan oma, sen alueen tutkimuksen kannalta relevantti ontologiansa. Realistinen lähestymistapa erottaa luonnontieteet, biologian ja sosiaalitieteet, joilla kaikilla on oma ontologiansa ja siten omat tutkimustapansa – ”astronomian periaatteet eivät sovellu taloustieteiden tutkimukseen”.⁷⁵ Kriittinen realismi erottaa ”luonnollisen” maailman ja sosiaalisen maailman: ”luonnollinen” maailma on ”luonnollinen” maailma, koska sen olemassaolo ei edellytä ihmisen toimintaa; sosiaalinen maailma taas on sosiaalinen maailma, koska se syntyy ihmisen toiminnan kautta.⁷⁶

Vain sosiaalitieteiden ontologiaan keskittyen kriittinen realismi välttää sotkeutumista luonnontieteiden ja ihmistieteiden väliseen filosofiseen kinas-teluun, joka koskee meistä riippumattoman todellisuuden olemassaoloa ja todellisuuden luonnetta. Kriittinen realismi hylkää kuitenkin yksiselitteisesti naiivin realismin ja sitoutuu sosiaalisen maailman konstruktiviseen luon- teeseen, mutta yhtä yksiselitteisesti se hylkää postmodernismille ominaisen kannan, että sosiaalinen maailma on pelkästään konstruktivinen luomus.⁷⁷

Kriittinen realismi korostaa edustavansa kerrostunutta ontologiaa, kun positivismi sen mielestä edustaa litteää ontologiaa.⁷⁸ Ontologian kerrokset ja niiden ilmenemismuodot (entiteetit) ovat (TAULUKKO 1):⁷⁹

TAULUKKO 1 Kerrostunut ontologia

Kerros	Ilmenemismuoto (entiteetti)
Empiirinen	Kokemukset, käsitykset
Aktuaalinen	Toiminta ja seuraamukset
Reaalinen (syvä)	Rakenteet piilevine kausaalisine voimineen

Reaalinen kerros sisältää kausaaliset voimat, joiden aktivoituminen meka- nismien avulla synnyttää toimintaa ja seuraamuksia aktuaalisessa kerroksessa. Toiminta ja seuraamukset ilmenevät kokemuksina empiirisessä kerroksessa. Kausaalisten voimien ja seuraamusten erikerroksisuudesta johtuu syys-seuraus -suhteen epätahtisuus ja heikko ennustettavuus: vain ihmisten toiminta saa aikaan kausaalisten voimien laukeamisen konkreettiseksi tuloksiksi.

⁷³ Guba & Lincoln (1994); Tämän tutkimuksen etnografisen osan huomioon ottaen on tärkeätä, että kriittinen realismi on lähellä tunnetun etnografian teoreetikon Hammersleyn käsitettä ”subtle realism”, vapaasti ehkä ”realismiin kallistuva”. Hammersley (1992), s. 43-56, erityisesti s.52; ks. myös Porter, S.: ”Kriittisellä realismilla on melko paljon yhteistä Hammersleyn etnografisen käsitteen ’subtle realism’ kanssa.”

⁷⁴ Clark, s. 79.

⁷⁵ Clark, s. 77.

⁷⁶ Ackroyd & Fleetwood.

⁷⁷ Ackroyd & Fleetwood.

⁷⁸ Sayer, s. 12-13.

⁷⁹ Sayer, s. 11-12: kuva perustuu Ackroyd & Fleetwoodin taulukkoon 1.1.; Tsoukas.

Identifiointi muuttaa aktuaalisen kerroksen seuraamukset kokemuksi ja käsityksiksi empiirisessä kerroksessa vasta, kun ihmiset tiedostavat ne.⁸⁰

Kriittisen realismin kerrostunut ontologia on rakenteet-toimijat -käsiteparin suhteen merkittävä. Reaaliseen, syvään, kerrokseen kuten moniin rakenteisiin sisältyy piileviä voimia taipumuksineen, jotka ovat olemassa ihmisistä riippumatta.⁸¹ Rakenteet-toimijat -asetelman suhteen kriittinen realismi on lähellä Giddensin strukturaatiota.⁸² Kerrostuneen ontologiansa takia kriittinen realismi korostaa enemmän rakenteita, ja kerrostuneisuuden turvautuen realismi voi tuoda mukaan ajallisen ulottuvuuden, jonka puuttumisesta se strukturaatiota kritisoi: toimija ei koskaan aloita tyhjästä, vaan tukeutuu ennen häntä syntyneisiin rakenteisiin, joita kyllä toiminta muuttaa mutta ei välittömästi. Muutosta ei voi myöskään hyvin ennustaa.⁸³ Kriittisen realismin kerrostunut ontologia ja sen syy-seuraus -suhteen kompleksisuus johtavat kriittisen realismin epistemologiaan.

2.2.3 Epistemologia

Kriittinen realismi katsoo, että sosiaalista maailmaa ei voi tutkia positivistisilla tutkimusmenetelmillä, jotka on tarkoitettu käytettäväksi suljetuissa systeemeissä, so. valvotuissa, vakioituissa ja häiriöttömissä olosuhteissa.⁸⁴ Sosiaalisiin systeemeihin sovellettaessa positivistiset oletukset esineellistävät toiminnan, sosiaaliset prosessit ja suhteet.⁸⁵ Realistit katsovat, että sosiaalinen kanssakäyminen ja erityisesti sosiaalisen yhteisön kieli välittää, ohjaa ja suodattaa käsityksiämme todellisuudesta. Realistien mielestä myös avoin systeemi sisältää säännönmukaisuuksia, mutta koska sosiaalinen maailma on "rakenteiden muodostama ongelmakimppu" säännönmukaisuudet ovat vain likimääräisiä ja muuttuvia.⁸⁶ Säännönmukaisuudet eivät noudata tilastollisia lakeja, ja niitä on vaikea todeta. On tutkittava voimat laukaisevia mekanismeja, joiden takana on kompleksisia rakenteita ja voimia. Kriittisen realismin kausaalisuus ei ole determinististä eikä ajallisesti välitöntä kuten positivistinen syy-seuraus -suhde (KUVA 4).

⁸⁰ Tsoukas.

⁸¹ Sayer, s. 12; Djurfeldt vertaa rakenteisiin sisältyvää voimaa pommiin, s. 55: "Pommilla on taipumus räjähtää. Tiettyjen ehtojen täytyy kuitenkin täytyä, jotta pommi räjähtäisi. Jonkun täytyy painaa laukaisinta, laukaisumekanismin täytyy toimia jne." Djurfeldt huomauttaa, s. 55, että rakenteisiin sisältyvä voima tuo mieleen Aristoteleen, jota loogiset empiristit pilkkasivat, kun Aristoteles sanoi kiven putoavan sen takia, että sillä on taipumus pudota.

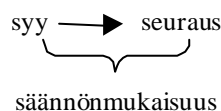
⁸² Clark, s. 68-69 ja Porter, S, molemmat kuitenkin korostavat "kerrostuneesta" ontologiasta aiheutuvia eroja; sana structuration on käännetty suoraan strukturaatioksi, koska vakiintunutta suomenkielistä sanaa tuskin on.

⁸³ Ackroyd & Fleetwood; Porter, S.; Reed (1997); ajallisesta ulottuvuudesta ja eroista Giddensiin esim. Clark, s. 9-10, 57, 66-69, 76-77 ja 82.

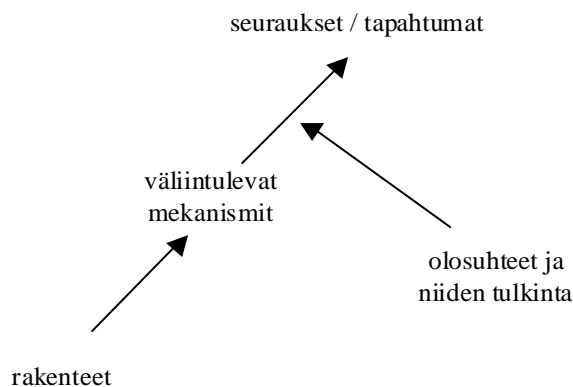
⁸⁴ Clark, s. 79: "Kriittisen realismin käsitysten mukaan positivistit tekevät täysin virheellisen oletuksen todellisuudesta, kun he siirtävät 'älyllisen työkalupakkinsa' suljetusta systeemistä avoimeen systeemiin."

⁸⁵ Clark, s. 79; Djurfeldt, s. 77.

⁸⁶ Clark, s. 79-82 (lainaus Clarkilta).



Kausaalisuus positivismissa



Kausaalisuus kriittisessä realismissa

KUVA 4 Kausaalisuus

2.2.4 Rakenteet ja toimijat

Organisaatiotutkimuksen kannalta kiinnostava kysymys on rakenteiden ja toimijoiden suhde, mikä jakaa tutkijoita.⁸⁷ Rintamalinja kulkee välillä dualismin kannattajat ja sen kieltäjät; Berger ja Luckman ja Giddens lienevät tunnetuimmat välittävän kannan, dualiteetin, edustajat.⁸⁸ Organisaatiotutkija Parkerin kanta kuvaa hyvin tutkijoiden vaikeuksia suhtautua ongelmaan rakenteet-toimijat. Hän sanoo olevansa "postdualisti" ja joutuvansa tekemään kompromissin: voidakseen tehdä itsensä ymmärrettäväksi hänen on pakko "kielellisistä syistä" käsitellä dualiteettia dualismina.⁸⁹

Kriittinen realismi pitää erillään rakenteet ja toimijat, mutta katsoo niiden riippuvan toisistaan: "Kriittisen realismin perusolettamus on, että sosiaaliset rakenteet sekä rajoittavat että tukevat ihmisen toimintaa, mikä puolestaan taas vahvistaa ja muuttaa näitä rakenteita."⁹⁰ Realistien mukaan toimijat eivät useinkaan tiedosta heidän käyttäytymiseensä vaikuttavia rakenteita.⁹¹ Tässä

⁸⁷ Asiasta esim. Djurfeldt, s. 67-69.

⁸⁸ Parker (2000), s. 92-94; Porter, S.

⁸⁹ Parker (2000), s. 93 ja 95.

⁹⁰ Ackroyd.; Porter, S., jolta myös lainaus; Reed (1997); Sayer, s. 18: "Ei rakenteita, ei toimintaa".

⁹¹ Mm. Pratten.

kriittinen realismi lähestyy kriittisen teorian käsityksiä rakenteiden historiallisesta ja monissa yhteyksissä eriarvoisuutta ylläpitävästä luonteesta.⁹² Clark toteaa: "Yksi keskeisimmistä kysymyksistä on, missä määrin rakenteet, piilevätkin, rajoittavat ja muovaavat arkipäivän toimintaa. Tässä suhteessa liian monet strategian tutkimuksista on tehty 'tarinankertojan' (toimitusjohtajan tai akateemisen tutkijan) näkökulmasta, ja sen takia ne yliarvioivat yrityksen muiden henkilöiden mahdollisuuksia ja toimintatilaa. Sellaiset tutkimukset panevat liian vähän painoa olemassa olevien kausaalisten suhteiden merkitykselle."⁹³

Toimijoiden rooli ei ole kriittisessä realismissaan selvä. Monet suunnan tutkijat vakuuttavat, että toimijat tulkintoineen ja päätöksineen vaikuttavat ratkaisevasti siihen, kuinka rakenteiden toimintaa rajoittava tai tukeva vaikutus ilmenee seuraamuksina. Päällimmäiseksi jää kuitenkin vaikutelma, että rakenteilla on suurempi painoarvo. Tästä johtuneen, että kriittisellä realismilla ei ole selvää kantaa myöskään käsitepariin determinismi-voluntarismi.⁹⁴ Joillakin tutkijoilla näyttää kuitenkin olevan tarvetta torjua etukäteen mahdolliset syytökset determinismistä. Esim. Reed viittaa toimijoiden rooliin: toimijat pyrkivät puolustamaan tai lisäämään etujaan vahvojen taloudellisten, poliittisten ja sosiaalisen vallan hierarkioiden puristuksessa. Tämän tutkimuksen terminologialla ilmaistuna Reed tarkoittaa toimijoiden toimintatilaa.⁹⁵ Myös Pratten korostaa toimijoiden merkitystä.⁹⁶ Sayer pelkistää kantansa sekä käsitepariin rakenteet-toimijat että determinismi-voluntarismi seuraavasti: "Ihmiset, kieltä käyttävinä ja merkityksiä luovina olentoina, kykenevät muuttamaan itseänsä, sosiaalisia suhteitansa ja ympäristöänsä. Sen takia he pystyvät sopeuttamaan toimintatapojaan ja ajatteluaan kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla. Tämä on ihmisen olennainen erityispiirre."⁹⁷ Tästäkin toteamuksesta jää päällimmäiseksi ajatus, että se, joka yleensä muuttuu ja sopeutuu on ihminen, eivät rakenteet ja niiden rajoittamat olosuhteet.

2.2.5 Metodikysymykset

Kriittinen realismi katsoo, että ihmistieteissä on aina mukana tulkitseva ja hermeneuttinen elementti: sosiaaliset ilmiöt muodostuvat ihmisten niille

⁹² Clark, s. 82, Clark toteaa mm. "Sosiaaliset rakenteet ovat olemassa toisiinsa kytkettyinä ja ovat pysyviä lukiten toimijat tilanteisiin, joita he eivät voi yksipuolisesti muuttaa." Vrt. Morgan, s. 405-407, metaforan "psykykinen vankila" kirjallisuusluettelo ja viittaus kriittiseen teoriaan.

⁹³ Clark, s. 82; Clark on kiinnostavasti lähellä tämän tutkimuksen liikkeenjohdollisen näkemyksen ylivaltaa kritisoivaa näkemystä. Mielenkiintoinen on myös Clarkin käyttämän ilmaus tämän tutkimuksen pääteemasta, toimintatilasta, s. 82: " - - freedom of movement available to most persons - - "

⁹⁴ Esim. Sayer, s. 9 ja Reed (1997); Reed (2003): " - - - realismissa on aina se vaara, että sosiaaliset rakenteet korostuvat yksilön kustannuksella"; huom. Clark, s. 9: "Realistinen lähestymistapa kääntää huomion piileviin ja taustalla vaikuttaviin mekanismeihin ja niihin liittyviin mahdollisuuksiin. Tämä merkitsee sitä, että toimijoiden asema ja voluntarismi tulevat ongelmallisiksi."

⁹⁵ Reed (1997); ks. myös Reed (2003).

⁹⁶ Pratten.

⁹⁷ Sayer, s. 97.

antamista merkityksistä, eikä niitä voi mitata, niitä voidaan vain ymmärtää.⁹⁸ Merkitykset liittyvät niihin tiettyihin olosuhteisiin ja konteksteihin, joissa ihmisten välinen merkityksiä luova kommunikointi tapahtuu.⁹⁹ Kriittinen realismi lähtee siitä, että sosiaaliset ilmiöt ovat konteksti- ja konseptiriippuvaisia ja edellyttävät ymmärtämistä. Realismin tulkitseva lähestymistapa ei kuitenkaan sulje pois sosiaalisten ilmiöiden kausaalitakaan selittämistä, sillä ihmisten välisessä kanssakäymisessä vaikuttavat materialistiset intressit, joiden taustalla ovat olemassa olevat resurssit ja rakenteet. Olennaista kausaalissa selittämisessä onkin toimijoista riippumattomien rakenteiden ja niiden tulkinnan merkitys ja vaikutus.¹⁰⁰

2.3 Kriittinen paradigma

2.3.1 Kriittisen paradigman perusolettamukset

Edellä on todettu kriittisen realismin olevan lähellä kriittistä teoriaa, sillä molemmat painottavat rakenteiden historiallista luonnetta ja katsovat näiden rakenteiden, usein tiedostamattomien, säilyttävän eriarvoisuutta ja sisältävän joidenkin sosiaalisten ryhmien toimintaa tukahduttavia ominaisuuksia.¹⁰¹ Kriittisen teorian perusajatus on tunnetusti emansipaatio, ihmisten vapauttaminen toteuttamaan itseään.¹⁰² Emansipaatio on myös kriittisen realismin tavoite, ei kuitenkaan niin keskeisesti ja yhteiskuntapoliittisesti värittyneenä kuin se on kriittisen teorian ohjelmassa.¹⁰³

Guban ja Lincolnin yksi paradigma on kriittinen paradigma. Kolmen peruskysymyksen osalta Guba ja Lincoln käsittelevät kriittisen teorian olettamuksia seuraavasti:

Kriittisen teorian ontologiana on historiallinen realismi. Siinä oletetaan, että todellisuus on havaittavissa ja siis olemassa, mutta tämä todellisuus on rakentunut historiallisten olosuhteiden muovaamista ja jäykistämistä rakenteista, jotka ihmiset yhteiskunnallisen tiedostamisen puuttuessa kokevat arjessaan yhtä rajoittaviksi, määrääviksi ja muuttumattomiksi kuin naiivin

⁹⁸ Sayer, s. 17; vrt. Hatch & Yanov organisaatioteoriasta tulkitsevana tieteenä

⁹⁹ Burrell & Morganin dimensioilla kriittinen realismi asettuu idiografisen puolelle.

¹⁰⁰ Sayer, s. 17-18; Scott (1995b), institutionalistina, sanoo samasta asiasta: "Paljon havaitsemastamme käyttäytymisestä poliittisissa instituutioissa heijastaa rutiininomaista tapaa, jolla ihmiset tekevät, **mitä heidän oletetaan tekevän**. He väittävät kuitenkin, että johtopäätös sääntöjen ohjaamasta ja hallitsemasta käyttäytymisestä ei tarkoita sitä, että käyttäytyminen olisi tarkoituksetonta ja automaattista. Toimijoiden täytyy päättää, mitä sääntöjä kulloisessakin tilanteessa soveltaa, ja heidän täytyy tulkita sääntöjen merkitys eri tilanteissa (lihavointi lisätty)."

¹⁰¹ Mm. Guba & Lincoln; Morgan, s. 406-407; Norén (1995), s. 59-60 ja 175-176.

¹⁰² Esim. Alvesson & Sköldberg, s. 110; Takala, s. 8: "Emansipatorinen intressi vastustaa yhden ja ainoan näkökulman ylivaltaa kaiken tyypisessä toiminnassa eli sen perusluonne on moniarvoinen, pluralistinen."; Puustinen Talouselämässä 12.11. 2004: "Uusi kapitalismi ei anna vaihtoehtoja - tai antaa, yhden."

¹⁰³ Kriittinen realismi ja emansipaatio mm. Ackroyd & Fleetwood ja Sayer, s. 18 ja 158-160.

realismin oletamat "todelliset" rakenteet. Epistemologian suhteen kriittinen teoria olettaa tiedon olevan kanssakäymiseen perustuvaa, subjektivistista sekä arvojen välittämää ja värittämää. Tutkija ja tutkittava kohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja tutkijan lähtökohdiksi julkistamat arvot vaikuttavat tutkimukseen. Tutkimuksessa tehdyt havainnotkin ovat aina arvovälitteiset ja -väritteiset. Kriittisen teorian epistemologia hämärtää ontologian ja epistemologian vakiintuneen eron: mitä halutaan tutkia kehkeytyy aina tutkijan ja tutkimuskohteen välisessä vuorovaikutuksessa. Kriittisen teorian metodologia on dialogis-dialektista, koska tutkimuksen tavoitteena on poistaa tietämättömyyttä ja muuttaa kuviteltuun "todellisuuteen" perustuvia uskomuksia historiallisten olojen luomien rakenteiden "iankaikkisuudesta"; dialogin on oltava dialektista, jotta ihmisten tietoisuus alistamista, sortoa ja syrjäyttämistä edistävien rakenteiden historiallisesta – ihmisten toimintaan perustuvasta – luonteesta lisääntyisi.

Guba ja Lincoln käyttävät ilmausta "kriittinen teoria yms." ja joissakin yhteyksissä "kriittinen teoria ja vastaavat ideologiset käsitykset".¹⁰⁴ Guba ja Lincoln pitävätkin käyttämäänsä kriittisen teorian käsitettä kattoterminä, joka pitää sisällään jälki- ja uusmarxilaisuuden, feminismin ja materialismin. Kirjoittajat katsovat voivansa erottaa vielä kolme alasuuntausta: poststrukturalismin, postmodernismin ja näiden sekoituksen. Kaikkia suuntauksia yhdistävä tekijä on epistemologiaa koskeva: tutkimuksissa on jo ennakkoon mukana ja julkituotuna tiettyjen arvojen mukana oleminen tutkimukseen vaikuttavina tekijöinä.¹⁰⁵

Kincheloe ja McLaren määrittävät kriittisen teorian em. Denzinin ja Lincolnin toimittamassa teoksessa jo varsin laaja-alaisesti – ja omien sanojensa mukaan omaperäisesti.¹⁰⁶ He käsittävät kriittiseksi tutkijaksi tai teoreetikoksi sellaisen, joka käyttää tutkimustyötään sosiaaliseen tai kulttuurin kritiikkiin ja hyväksyy tietyt perusolettamukset. Näitä perusolettamuksia heillä on kymmenkunta. Niistä yhtenä tärkeimmistä ja useisiin muihin vaikuttavana voi pitää sitä, että kaikkeen ihmisten väliseen toimintaan vaikuttavat sosiaalisesti ja historiallisesti rakentuneet valtasuhteet. Muista kirjoittajien olettamuksista mainittakoon, että tosiasioita ei voi eristää enempää arvoista kuin ideologisista vaikuttimista. Myös Kincheloe ja McLaren korostavat jo kriittisen teorian kehdon, Frankfurtin koulun, keskeistä teemaa: ihmiset hyväksyvät heille osoitetun alistetun statuksen ikään kuin luonnon lakina ja siten väistämättömänä, ja täten he vahvistavat etuoikeutetuksi päässeiden määräävää asemaa yhteiskunnan käytäntöjen rakentumisessa. Kincheloe ja McLaren korostavat Frankfurtin koulun tavoin Marxin merkitystä, mutta varoittavat leimaamasta kriittistä teoriaa yksipuolisesti Marxiin nojaavaksi: Kant, Hegel ja Weber vaikuttavat vahvasti, mutta tämän hetken kriittinen teoria nojautuu myös oman aikakautemme filosofeihin, joista he erityisesti mainitsevat Foucault'n, Habermasin, Derridan, Lyotardin ja Ebertin.

¹⁰⁴ Critical Theory et al ja Critical Theory and Related Ideological Positions.

¹⁰⁵ Näin myös Kincheloe & McLaren.

¹⁰⁶ Kincheloe & McLaren.

2.3.2 Radikaali viitekehys

Kriittistä perspektiiviä edustaa työnsosiologina tunnetun Alan Foxin 1970-luvulla esittämä radikaali viitekehys, joka ei ainakaan välittömästi ole kriittiseen teoriaan perustuva.¹⁰⁷ Jo kolme vuosikymmentä sitten esitettynäkin radikaalin perspektiivin sisältö on edelleen relevantti. Ajatuksellisesti Foxin voidaan nähdä valmistelleen maaperää vähän myöhemmin syntyneelle työprosessiteorialle ja sittemmin radikaalille organisaatioteorialle. Fox esitti radikaalin viitekehyksensä vaihtoehtona hänen pluralistiseksi nimeämälleen viitekehykselle, joka 1960-luvulta alkaen oli vähitellen korvannut hänen unitaariseksi nimeämänsä patruunajohtoisen viitekehysten. Foxin viitekehukset on esitetty taulukkona:¹⁰⁸

TAULUKKO 2 Foxin viitekehukset

Viitekehys	Tarkastelutaso	Perusolettamukset	Tyypillinen vertailtava ristiriita
Unitaarinen	Yhteiskunta tai organisaatio	Intressien tasapaino -konfliktit tulkitaan poikkeavuuksiksi tai "patologisiksi"	Verrataan sitä, mikä tilanne on, siihen, minkä tilanteen halutaan olevan
Pluralistinen	Korostetaan jatkuvaa vuorovaikutusta yhteiskunnallisten ja organisatoristen tekijöiden välillä	Intressit monitahoisia ja enemmän tai vähemmän tasapainotettavissa: konflikteja voidaan hallita	Verrataan sitä, mikä tilanne on, siihen, minkä tilanteen ei saisi olla
Radikaali		Tasaväkisyyden puute ja vallan epätasapaino -konfliktit sisäsyntyisiä ja ne haastavat perusasioissa status quon	

Unitaarisessa viitekehyksessä oletetaan, että työnantajien ja työntekijöiden välillä ei esiinny konflikteja, ja tyypillistä sille on työntekijöiden kollektiivisen

¹⁰⁷ Fox (1974), s. 248-296 ja Watson, s. 227-238.

¹⁰⁸ Watson, s. 227, kuvio 7.1 (lihavointi lisätty); Watson on käsitellyt laajasti Foxin viitekehyyksiä tavalla, jonka sanoma voidaan sellaisenaan siirtää taustaksi tämän päivän työelämää koskevaan keskusteluun.

toiminnan pitäminen tarpeettomana jopa rettelöintinä.¹⁰⁹ Kun olettamus intressien ristiriidattomuudesta alkoi osoittautua kestäättömäksi, sekä politiikan tutkijat että työsuhteiden tutkijat alkoivat viime sotien jälkeen kannattaa vaihtoehtoista pluralistista tarkastelunäkökulmaa, jossa otetaan huomioon eri sidosryhmien intressit ja niiden yhteensovittaminen. Tämän päivän Suomeen siirrettynä pluralistinen viitekehys merkitsee yhteiskunnan tasolla konsensusperiaatetta, jossa työsuhteita koskevat ratkaisut on jätetty työmarkkinaosapuolille ja valtiovalta tyytyy olemaan lähinnä taustavaikuttaja. Samalla työntekijöiden kollektiivinen järjestäytyminen on tullut hyväksytyksi osaksi yhteiskunnallista toimintaa.

Watsonin mukaan Fox katsoi, että vallitsevassa järjestelmässä uudistuksiin pyrkivän tutkijan ja erityisesti käytännön toimijan on lähdettävä vallitsevista perusolettamuksista, säilytettävä status quo. Vastapainoksi tarvittiin radikaalia vaihtoehtoa kahdesta syystä: oli löydettävä "välttämätön kiihoke ja ohje pyrittäessä selvään muutokseen", ja oli osoitettava "suurempaa älyllistä validiutta".¹¹⁰ Watson on koonnut joitakin pluralistisen viitekehysten puutteita, jotka toistuvat, vaikka eri ilmauksin, kriittisen perspektiivin kritiikin kohteina yleensäkin. Hän kiinnittää ensiksi huomiota ihmisten erilaisiin lähtökohtiin ja mahdollisuuksiin, mikä aiheuttaa luontaista tasapainottomuutta. Toisena pluralistisen viitekehysten puutteena Watson pitää menettelytapojen asettamista materialistisista intresseistä johtuvien konfliktien edelle. Tämä "järjestyksen saaminen työpaikoille" johtaa Watsonin mukaan johdon vallan vahvistumiseen.

Kiinnostavia tämänkin päivän näkökulmasta ovat Watsonin käsitykset työelämän konfliktien syistä, jotka toistuvat myös myöhemmin syntynsä saaneen kriittisen organisaatiotutkimuksen keskeisissä käsityksissä. Konfliktien syyt Watson näkee kapitalistisen järjestelmän perusasetelmassa, työvoiman ostamisessa ja myymisessä. Ostaminen ja myyminen eivät tapahdu Watsonin mukaan tasaväkisten osapuolten kesken. Tasaväkisyyden puute sinänsä ei synnytä epävakautta, vaan epävakaus syntyy välillisesti kahdesta eri syystä. Se aiheutuu Watsonin mukaan talouselämää hallitsevasta retoriikasta, jossa annetaan kuva sosiaalisesta tasa-arvosta ja omiin ansioihin perustuvasta menestymisestä elämässä ja työssä. Kun kuilu retoriikan lupauksen ja elämän todellisuuden kanssa on Watsonin mielestä varsinkin laskusuhdanteiden aikana räikeä, epävakaus lisääntyy. Toisena epävakauden syynä ovat läntisen kulttuurin korostamat arvot kuten yksilönvapaus ja autonomia, joita ihminen ei työelämässään kuitenkaan koe kohtaavansa.

Foxin esittämä ja Watsonin tulkitsema ja täydentämä radikaali viitekehys on tämän tutkimuksen kannalta monessa suhteessa merkittävä. Kun kriittinen teoria on teoria yhteiskunnasta, Fox ja Watson täydentävät kriittistä perspektiiviä tuomalla esiin työpaikkatason ja siihen liittyvän materialistisen näkökulman. He nimittäin varoittavat keskittymästä yleisellä tasolla sosiaalisten organisaatioiden ilmenemismuotoihin kuten systeemeihin, rakenteisiin ja

¹⁰⁹ Watson, s. 227-228.

¹¹⁰ Watson, s. 227-238, lainaukset Watson, s. 229; ks. Fox, s. 248-296.

kulttuureihin, koska se heidän mukaansa johtaa kosketuksen menettämiseen työtätekeviin yksilöihin ja heidän työn kokemisensa eri puoliin. Materialistisen näkökulman Watson vielä pelkistää työsuhteen luonteeseen: "Kun palkat ovat yrityksen kustannuksia ja tehokkuusvaatimuksilla on taipumus lisätä työntekijäin panosta, johdon ja palkansaajan intressit ovat täysin vastakkaiset."¹¹¹ Kiinnostavaa ja ajankohtaista on, että Watson jo vuonna 1980 ilmestyneessä teoksessaan kiinnittää huomiota pluralistiseen viitekehykseen sisältyvään olettamukseen vallan tasapainosta: hänen mielestään työntekijät ovat täysin avuttomia teollisten konglomeraattien ja ylikansallisten yhtiöiden vallan ja niiden eurooppalaisille työntekijöille muodostamaan uhan edessä.¹¹²

Vaikka Foxin radikaalia viitekehystä ei yhdistetäkään kriittiseen teoriaan, Fox käyttää 1974 ilmestyneessä kirjassaan rakenteista aivan samanlaisia ilmauksia kuin kriittisen teorian johtavat hahmot jo Frankfurtin koulun aikana ja teorian tämän ajan edustajat. Horkheimer peräänkuulutti vuonna 1931 laaja-alaista sosiaalista filosofiaa, jonka avulla voitaisiin tutkia niitä tekijöitä, joilla ihmiset tiedostamattaan vahvistavat heitä itseään vastaan vaikuttavia rakenteita.¹¹³ Kun Fox toteaa työntekijöiden joutuvan tyytymään vain marginaalisiin parannuksiin, hän mainitsee syistä: "Näin on osaksi sen takia, että yhteiskunnan valtaapitävät ovat sosiaalistaneet heidät legitimoimaan yhteiskunnan perusrakenteet, ja osaksi sen takia, että he näkevät vastassaan olevan vallan niin ylipääsemättömänä, että perusrakenteet näyttävät olevan järkkymättömät tai niiden haastaminen vaatisi suhteettomat uhraukset."¹¹⁴ Kaksikymmentä vuotta myöhemmin Kincheloe ja McLaren sanovat saman asian: "Ihmiset hyväksyvät heille osoitetun alistetun statuksen ikään kuin luonnon lakina ja siten väistämättömänä, ja täten he itse ovat vahvistamassa etuoikeutetuiksi päässeiden määräävää asemaa yhteiskunnan käytäntöjen rakentamisessa."¹¹⁵

2.3.3 Kriittinen organisaatiotutkimus

Kriittinen teoria on teorioita ja käsityksiä kapitalistisesta yhteiskunnasta ja ennen kaikkea siihen sisältyvistä eriarvoisuutta ja luokka-, sukupuoli-, rotu- ym. sortoa ylläpitävistä käytännöistä.¹¹⁶ Teorian johtavat hahmot eivät yritysorganisaatioita ole käsitelleetkään muutoin kuin yhtenä kapitalistisen yhteiskunnan sekä tuloksena että tukijana. Kriittinen organisaatiotutkimus on syntynyt ja kehittynyt hajanaisena tämän yhteiskunnallisen teorian varjossa ottaen vaikutteita monista eri lähteistä. Se koostuu niin monenlaisista kriittisiksi

¹¹¹ Watson, s. 64-65 ja kuvio 2.4 s. 67 sekä s. 235.

¹¹² Watson, s. 231; Suomi vuonna 2004, Iltä-Sanomat 25.11. 2004: " - - - Suomen poliittinen koneisto käpertyi hokemaan hyvinvointimantraa sillä seurauksella, että globalisaatiokehitys yllätti sen housut kintuissa".

¹¹³ Macey, s. 139-140.

¹¹⁴ Fox (1974), s. 278.

¹¹⁵ Kincheloe & McLaren.

¹¹⁶ Kriittistä organisaatiotutkimusta käsittelevä osa perustuu, Lintulan (2003b) kirjoitukseen, joka on saatavissa www.jyu.fi/economics/opiskelu/ohjelmat/yjos_03;vrt.Thomas,s.4.

katsottavista tai kriittisiksi itseään kutsuvista suuntauksista, että ei ole perusteltua puhua yhtenäisestä kriittisestä organisaatioteoriasta.¹¹⁷ Kriittinen organisaatiotutkimus on saanut vaikutteita mm. Frankfurtin koulusta, konfliktiteoriasta, työprosessiteoriasta, strukturaatioteoriasta (Giddens), feminismistä, ympäristöliikkeestä, poststrukturalismista jne.¹¹⁸ Alvesson ja Deetz erottavat kaksi eri suuntausta. He puhuvat Frankfurtin koulun ajattelijoiden työhön perustuvasta suuntauksesta, joka tukeutuu sekä Burrellin ja Morganin radikaalin humanismin paradigmaan että Morganin hallitsemisen ja neuroosien metaforaan. Toiseksi sekä uutta näkökulmaa tuovaksi että täydentäväksi suuntaukseksi he mainitsevat postmodernismia.¹¹⁹

Kriittisen tutkimuksen vaiheiden ja suuntien käsittelyssäkin Burrellin ja Morganin kirja vuodelta 1979 on merkittävä lähtökohta: kirjan radikaalin humanismin paradigma ja antiorganisaatioteorian hahmottelu merkitsevät monen mielestä kriittisen organisaatiotutkimuksen alkua.¹²⁰ Vähitellen kehittyi suuntaus, josta Parker käyttää nimitystä kriittinen johtamistutkimus.¹²¹ Hänen mukaansa sen synty voidaan jopa ajoittaa tarkasti: vuonna 1992 ilmestyi Mats Alvessonin ja Hugh Willmott'n toimittama artikkeliteos "Critical Management Studies" – siitä lähtien Parkerin mukaan voidaan puhua jo brandista, josta sittemmin on vakiintunut lyhenne CMS.¹²² Parker pitää samojen tekijöiden vuonna 1996 ilmestynyttä kirjaa "Making Sense of Management" CMS-suuntausta vahvistavana, "Habermasin kommunikatiivisen toiminnan käytännöllisempänä versiona".¹²³

Kriittiseen organisaatiotutkimuksen toinen suuntaus on 1970-luvulla syntynyt työprosessiteoria, Labor Process Theory, vaikka se ei kriittisen teorian välitön perillinen olekaan.¹²⁴ Siihen tukeutuvaa organisaatiotutkimusta voidaan nimittää radikaaliksi organisaatioteoriaksi.¹²⁵ Työprosessikeskustelun voidaan

¹¹⁷ Mm. Ahonen katsoo, että tässä vaiheessa on parasta puhua yleisesti "kriittisistä organisaationäkemyksistä"; Alvesson (1998); Alvesson & Deetz (2000), mm. s. 34-37; Antonacopolou; Fournier & Grey; Vrt. Parker (2002), s. 115-133.

¹¹⁸ Alvesson & Deetz (2000), s. 35; Antonacopoulou.

¹¹⁹ Alvesson & Deetz (2000), s. 12.

¹²⁰ Kirjoittajan oma lyhyt ja "väkivaltaakin" tekevä yhteenveto kriittisen organisaatiotutkimuksen kehityksestä ja suunnista: lähteitä on paljon, mutta erityisesti Alvesson & Deetz (2000), mm. s. 1-22; Alvesson & Willmott, mm. s. 67-89; Parker (2002), s. 115-133; Alvesson & Willmott, s. 52-65; Collins, s. 170-178; Hancock & Tyler, s. 69-70. Tosin monet korostavat jo Silvermanin vuodelta 1979 olevaa kirjaa "The Theory of Organization" funktionalistisen näkemyksen haastajana ("Action Frame of Reference"); näin esim. Collins, s. 156; Hancock & Tyler, s. 66; Marsden & Townley (1996).

¹²¹ Parker (2002), s. 115: Critical Management Studies (CMS).

¹²² Fournier & Grey; Parker (2002), s. 117; ks. myös Shenhav.

¹²³ Hancock & Tyler, s. 200.

¹²⁴ Kirjoittajan suomenkielinen vastine sanalle Labour Process Theory, kun "virallista" käännöstä ei liene.

¹²⁵ Burrell & Morgan, s. 377-385, jossa he käsittelevät työprosessiteoriaa luvussa "radikaalin organisaatioteorian marxilaisia lähestymistapoja" – ja siis radikaalin strukturalismin paradigmassa. Tätä Willmott (1990) käyttää esimerkkinä kritisoidessaan B & M:n paradigmojen yhteensopimattomuusteesiä; vrt. Kitay ja Marsden & Townley (1995), jotka ovat Uudessa-Seelannissa Waikaton Business School vuodesta 1995 alkaen julkaiseman ejrot-verkkolehden kirjoittajia (Electronic Journal of Radical Organization Theory).

katsoa käynnistyneen Harry Bravermanin vuonna 1974 ilmestyneestä teoksesta "Labor and Monopoly Capital", joka sai innokkaita kannattajia ja kiihkeitä vastustajia. Hänen ajatuksiaan täydensivät 1980-luvulla mm. Burawoy, Edwards ja Friedman. Jos kriittisen johtamistutkimuksen juuret ovat "frankfurtilaiset", työprosessiteoria on viime aikoihin asti pitäytynyt "alkuperäisessä" marxilaisuudessa.¹²⁶ Työprosessiteoria haluaa korjata sen, että organisaatiota ja johtoa koskevista kirjoituksista useimmat organisaation elämän syvään juurtuneet piirteet kuten eriarvoisuus, konfliktit, hallitsevassa asemassa olevien ylivalta, manipulaatio ja alistaminen ovat saaneet väistyä tehokkuus- ja motivaatiokysymysten tieltä.¹²⁷

Parker toteaa, että ei voida kuvitella mitään kriittistä organisaation tai johtamisen analyysiä ilman jonkinasteista sitoutumista marxismiin. Parker tosin katsoo, että kriittiset teoreetikot ovatkin sitten enemmän tuhlanneet voimiaan kiistelyyn siitä, pitääkö "oikean" kriittisen analyysin perustua uus- vai jälkimarxismiin.¹²⁸ Työprosessiteoriaan suuntautuneet tutkijat ovat pitäneet kansainvälisiä konferensseja jo vuodesta 1983 alkaen, kun taas kriittisen johtamistutkimuksen kannattajat (CMS) järjestäytyivät Academy of Management Conferencen alaosastoksi (CMS Workshop, CMSW) vuonna 1998 lisänimellä "critters". Kahtiajako näytti voimistuvan, kun CMS-suuntaus alkoi yhä selvemmin muuttua postmodernistiseen suuntaan. Parker katsoo teoreettisen kiistelyn olevan vähintään osasy siihen, että kriittisellä johtamistutkimuksella on ollut vain vähän tai ei yhtään vaikutusta organisaatioiden toimintaan.¹²⁹ Hänen mielestään kriittisen tutkimuksen keskustelut ovat jääneet akateemisen väen keskinäiseksi teoretisoinniksi.¹³⁰ Hän toteaa piikikkäästi: "Kun kriittisen johtamistutkimuksen edustajat keskustelevat Weberin, Marxin ja Foucault'n haamujen kanssa, muu maailma jatkaa entistä menoaan."¹³¹

Suuntauksilla on kyllä yhteistäkin. Molempien suuntausten tutkijat näyttävät tukeutuvan niin Foucault'hon kuin muihinkin postmodernismiin tai poststrukturalismiin yhdistettyihin filosofeihin.¹³² Useat työprosessiteorian piiristä lähteneet tai ainakin siitä virikkeitä saaneet tutkijat ovat myös CMS:n johtavia nimiä (mm. Alvesson, Knights ja Willmott). Uusiseelantilaisen radikaalin organisaatioteorian verkkolehden avustajakunta näyttää koostuvan samoista henkilöistä kuin Academy of Management Conferencen puitteissa toimiva "kriterijaosto".¹³³ On myös otettava huomioon, että Amerikassa työprosessiteoriaa ja radikaalia organisaatioteoriaa tuskin edes tunnetaan, mikä sekkin pakottaa yhteisesiintymiseen laajemman huomion saamiseksi.¹³⁴ Sen sijaan

¹²⁶ Tosin esim. Marsden & Townley (1995) pitävät monia Marxin kirjoitusten tulkintoja puutteellisina ja liikaa "vanhempaan" Marxiin painottuneina, joten "alkuperäinen" marxilaisuuskin on hyvin kiistanalainen nimitys.

¹²⁷ Willmott (Working Paper).

¹²⁸ Parker (2002), s. 125.

¹²⁹ Parker (2002), s. 115.

¹³⁰ Fournier & Grey: " - - - koska CMS on ensisijaisesti akateeminen ilmiö - - -"

¹³¹ Parker (2002), s. 116.

¹³² Kitay; Parker (2002), s. 115-116.

¹³³ Saatavilla www.mngt.waikato.as.nz/Research/ejrot ja www.aom.pace.edu/cms.

¹³⁴ Kitay; Marsden & Townley (1995).

Parkerin väite kriittisen organisaatiotutkimuksen varsin näkymättömistä käytännön saavutuksista, ts. jäämisestä akateemiseksi tutkijanpöytäpuuhasteluksi, lienee oikeutettu.¹³⁵

Kriittisen organisaatiotutkimuksen luonteesta ja sille asetetuista tavoitteista voi muodostaa kuvan melko tuoreen materiaalin avulla, mitä edustavat em. ejrot-verkkolehden missiojulistus vuodelta 1995, Academy of Managementin kriittisen johtamistutkimuksen intressiryhmän tehtävälueuääritelmä vuodelta 1998 ja Elena Antonacopouloun esitelmä ensimmäisessä kriittisen johtamistutkimuksen kansainvälisessä konferenssissa vuonna 1999.¹³⁶

Ejrot-verkkolehden missiossa halutaan kirjoituksilta radikaaleja lähestymistapoja, mm. uusia mielikuvia organisaatioista ja sellaisia visioita organisaatioista ja liikkeenjohdon käytännöistä, jotka eivät hyväksikäytä eivätkä alista näistä käytännöistä riippuvaisia ihmisiä. Lehti haluaa myös rohkaista näkemyksiä, joissa otetaan huomioon organisaation toiminnan yhteiskunnallinen konteksti. Erikseen mainitaan artikkelit, jotka koskevat feminismiä, etnisiä ongelmia ja luokkakysymyksiä, työprosessiteoriaa, postmodernismia, poststrukturalismia ja ympäristökysymyksiä. ”Me haluamme pitää silmät avoimina uusille ja jännittäville tavoille kehittää radikaalia organisaatioteoriaa”, lehti julistaa. Aikaisempi huomautus suuntausten yhdentymisestä näkyy tästäkin julistuksesta: työprosessiteorian lisäksi mainitaan melkein kaikki kriittisen tutkimuksen kohteet ja suuntauksset.

Academyn intressiryhmän julkilausuman aihepiirejä koskeva osa on laaja, ja kriittistä huomiota luvataan kiinnittää liikkeenjohdon auktoriteettiasemaan, manageristisiin organisaatioteorioihin, talouspolitiikkaan, globalisaatioon, tietokoneistumiseen, liikkeenjohdollisiin diskursseihin, yritysten tulosvaatimuskeskeisyyteen jne. Mukana on myös yhteiskuntaluokka-, sukupuoli- ja rotukysymykset. Academyn julkilausuma tarjoaa kaikkea kaikille eikä sulje mitään suuntausta ulkopuolelleen.¹³⁷ Julkilausuman tavoiteosa on kuitenkin selkeä, ja siihen sisältyy kriittisen organisaatiotutkimuksen kaikkienkin suuntausten perimmäinen pyrkimys: ”Yritysten johdon ajattelua hallitsevat nykyään ensisijaisesti osakkeenomistajien ja muun eliitin intressit. Suhtaudumme kriittisesti siihen, että kannattavuuden tavoittelu automaattisesti tyydyttäisi yhteiskunnan laajempia tarpeita. Tarjoamastaan edistyksestä tuloshakuinen järjestelmä vaatii kohtuuttoman suuret sosiaaliset ja ympäristön rasitteet. Meidän prioriteettimme ovat toisenlaiset: oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys, ihmisten kaikinpuolinen kehittyminen ja ekologinen tasapaino on otettava huomioon taloudellisen ja muun inhimillisen toiminnan säätelyssä.”¹³⁸

Elena Antonacopoulou jakaa kriittisen organisaatiotutkimuksen kritiikin neljään lajiin, jotka koskevat liikkeenjohdollista retoriikkaa, vakiintuneita

¹³⁵ Parker (2002), s. 128-133.

¹³⁶ Saatavissa www.mngt.waikato.ac.nz/RESEARCH/ejrot; www.aom.pace.edu.cms.

¹³⁷ Parker (2002), s. 118-119.

¹³⁸ Julkilausuma saatavissa (ainakin ollut) www.aom.pace.edu/cms/aboutcmsw/manifesto.html

uskomuksia, auktoriteettia ja objektiivisuuskäsityksiä.¹³⁹ Retoriikan kritiikillä hän haluaa kyseenalaistaa sellaisen loogiselta kuulostavan liikkeenjohdollisen argumentoinnin, jolla argumentit, ehdotukset ja koko liikkeenjohdollinen kieli saadaan legitimoiduksi. Vakiintuneiden uskomusten kritiikillä hän tarkoittaa skeptisyyttä itsestään selvinä pidettyjen ”totuuksien” ja olettamuksien suhteen: olettamukset heijastavat niitä hallitsevan kulttuurin kirjoitettuja ja kirjoittamattomia sääntöjä, joilla sanellaan, kuinka on toimittava. Auktoriteetin kritiikillä hän korostaa sitä, että hallitsevan näkemyksen lisäksi on vaihtoehtoisille perspektiiveille annettava tasavertainen olemassaolon oikeutus. Objektiivisuuskäsitysten kritiikki lähtee siitä, ettei mikään tieto enempää kuin informaatiokaan ole arvoista vapaata eli objektiivista. Antonacopoulou liittää tässä Foucault’n kriittisen organisaatiotutkimuksen vaikuttajiin: informaatiota ja tietoa muovaavat aina vallan rakenteet ja niiden intressit, joilla on mahdollisuus osallistua tiedon ja informaation muotoiluun ja tulkintaan.

Antonacopoulou tuo esiin kriittisen teorian olennaisimman ja kaikille suuntauksille yhteisen ja muuttumattomana pysyneen elementin: kriittisen teorian fokuksessa on ihminen. Tältä pohjalta kriittinen tutkimus on yrittänyt kehittää organisaatioiden toiminnan ymmärtämistä, ja se on halunnut selittää organisaatioissa toimivien ihmisten käyttäytymistä ja luoda edellytyksiä emansipaatiolle. Antonacopoulou korostaa kriittisen teorian ihmiskäsitystä: ihmisten käyttäytyminen ei noudata todennäköisyysääntöjä vaan on täynnä yllätyksiä, ja sen takia kriittisen organisaatiotutkijan onkin sitouduttava tutkimansa organisaation ihmisiin ja opeteltava heidän kanssaan katsomaan organisaation maailmaa eri tavalla pelkäämättä organisaation ihmisten tekemiä kysymyksiä ja väheksymättä heidän ajatusmaailmaansa.

2.4 Institutionaalinen teoria

2.4.1 Institutionaalinen teoria ja sen pääpiirteet

1900-luvun viimeisen vuosikymmenen aikana virisi uudelleen kiinnostus instituutioita kohtaan; jotkut alkoivatkin nimittää syntyneitä suuntausta uusinstitutionalismiksi.¹⁴⁰ Institutionaalisen teorian ajatusten ottaminen esiin organisaationäkemyksiä käsiteltäessä johtuu tärkeistä yhteneväisistä piirteistä tämän tutkimuksen otetta hallitsevan kriittisen näkemyksen ja institutio-

¹³⁹ Antonacopoulou; vrt. Shenhav, joka näkee kolme pääeroa valtavirran teorioihin: kriittinen tutkimus käsittelee valtaa, valvontaa ja tasaväkisyyden puutetta, ei hyväksy yhden ainoan ja ”oikean” vaihtoehdon ideologiaa ja käyttää filosofista ja metodologista perusteellista reflektiota valtasuhteiden ja valvonnan rakenteiden paljastamiseksi.

¹⁴⁰ Clark, s. 164; DiMaggio & Powell (1991a), joita pidetään uusinstitutionalmin käynnistäjinä; Norén (1998); Scott (1995a), mm. s. 24-32; Sjöstrand, S-E. (1993a), hän tosin viittaa tutkijoihin, jotka katsovat uusinstitutionalistien ajatusten olevan ehkä uusia mutta ei välttämättä institutionaalisia!

naalisen ajattelun peruspiirteiden välillä.¹⁴¹ Myös empiirisen tutkimuksen kontekstia monet sen alueen tutkijat nimittävät instituutioksi vaikka he lähtevätkin sanan yleisestä merkityksestä ”vakiintunut tapajärjestelmä”.¹⁴²

Institutionaalisten näkemysten taustalla on nähty amerikkalainen pragmatismi: on tutkittava käytäntöä ja tutkimuksesta on oltava käytännön hyötyä.¹⁴³ Institutionaalisen koulukunnan tutkimuksissa on usein samanlaiset tieteenfilosofiset perusolettamukset kuin kriittisellä realismilla, jota edellä on käsitelty tämän tutkimuksen tieteellisenä perustana – kriittistä realismiahan on nimitetty uuspragmatismiksikin.¹⁴⁴ Huomattakoon kuitenkin, että monet ns. uusinstitutionalistiset tutkijat edustavat postmodernistista näkemystä hyvinkin konstruktivisin ja relativistisin painotuksin.¹⁴⁵

Institutionaalinen teoria on vanhaa perua, ja nykymuotoisen institutionaalisen ajattelun oppi-isäksi mainitaan monessa yhteydessä Selznick.¹⁴⁶ Useat lukevat uudelleensyntymisen Meyerin ja Rowanin vuonna 1977 ilmestyneen artikkelin ansioksi.¹⁴⁷ Institutionaalinen teoria lähtee organisaatioita tutkiessaan arkipäivän kokemuksista. Arjen havainnot kertovat tutkijalle, että asiat eivät käytännössä suinkaan suju niin kuin virallisesti annetaan ymmärtää, mutta kukaan ei kuitenkaan ala kiistää asioiden virallista laitaa.¹⁴⁸ Toimintaa ohjaa organisaation kirjoitettujen mutta ennen kaikkea kirjoittamattomien sisäisten sääntöjen systeemi, laajemmin ilmaistuna kulttuuri.¹⁴⁹ Institutionaalisen teorian mukaan organisaatio onkin ensisijaisesti instituutio, jonka

¹⁴¹ Tässä tutkimuksessa käytetään sanaa institutionaalinen teoria, kuten tekevät alueen tutkijatkin. Kuitenkin Clark, s. 164, käyttää nimitystä institutionaalinen koulu ja joissakin yhteyksissä institutionaalinen perspektiivi eikä teoria. Koulun ajattelu on jo lähtökohdiltaan hyvin kirjavaa, ja teoria-sana on tässäkin yleistä käyttökieltä, ts. teoria-sana ei tässä yhteydessä täytä tieteenteoriassa teoria-sanalle asettuja kriteerejä (esim. Verronen).

¹⁴² Salokangas (1998). Vakiintunut tapajärjestelmä määrittäystä käyttää ”Uusi suomalainen sivistyssanakirja”.

¹⁴³ DiMaggio & Powell (1991), heidän kirjoituksensa yksi luku on nimeltään ”Käytännön toiminnan teorian elementit” (Elements of a Theory of Practical Action); Norén (1998); amerikkalaisen pragmatismien juuret ovat interaktionismissa (Chigacon koulu) ja maineikkaita pragmatismien teoreetikkoja ovat olleet Charles Peirce (1839-1914), pragmatismien ”perustaja”, William James (1842-1910) ja Dewey (1859-1952), Dewey korosti toiminnan tuloksia totuuden mittarina (Deweyn instrumentalismi); ks. erityisesti Wicks & Freeman.

¹⁴⁴ Uuspragmatismista ks. s. 30; Ackroyd, joka kuitenkin sanoutuu irti uusinstitutionalistien hänen mielestään liian konstruktivistisista painotuksista, ts. Ackroydin mielestä uusinstitutionalistit hylkäävät täysin realismin; Ackroyd & Fleetwood; Norén (1995), s. 178-182 ja 195-197.

¹⁴⁵ Clark, s. 166-167; Norén (1998); Scott (1995a), s. 40-45.

¹⁴⁶ Selznickin kirja ”Leadership in Administration” vuodelta 1957 mainitaan usein tässä yhteydessä; DiMaggio & Powell (1991a); Hatch, s. 83; Scott (1995a), s. 16-22.

¹⁴⁷ Artikkel ”Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony” julkaistiin ensi kerran vuonna 1977 lehdessä ”American Journal of Sociology 83:340-63, ja artikkeli on otettu DiMaggio & Powellin vuonna 1991 ilmestyneen uusinstitutionalistisen kokoomateoksen avausartikkeliksi; DiMaggio & Powell (1991a); Tolbert & Zucker.

¹⁴⁸ Brunsson; Kettunen, s. 385; Meyer & Rowan: ”On selvä ero muodollisen organisaation rakenteen ja sen arjen toiminnan muotojen välillä.” Sjöstrand (1993a), joka mainitsee ”kansan” näkemykset, jotka selittävät ja tekevät oikeutetuiksi toiminnan ja sen säännöt.

¹⁴⁹ Ellström. s. 114;

toiminta on arvorationaalista, ei siis teknis-rationaalista.¹⁵⁰ Toiminta sinänsä muodostuu itsetarkoitukseksi eikä näytä läheskään aina edistävän organisaation virallisten tavoitteiden saavuttamista.¹⁵¹ Sjöstrandin määritelmä instituutiosta sisältää instituution elementit ja luonteen: "Instituutio on ihmisen mentaalinen luomus, luja yhteisten normien järjestelmä, joka säätelee ihmisten välistä säännöllistä kanssakäymistä. Institutionaalistuminen on prosessi, jossa ihmiset keskenään omaksuvat, sisäistävät ja ulkoistavat tämän mentaalisen luomuksen."¹⁵²

Sjöstrand luonnehtii instituutiota neljällä tavalla, jotka samalla kuvaavat institutionaalisen ajattelun kehitysvaiheita.¹⁵³ Instituutio on ensiksi prosessi, jossa ihmisiin juurtuu yhteinen arvomaailma, ja tämä arvojärjestelmä on instrumentalistista hyötynäkökulmaa voimakkaampi (Selznick). Toiseksi instituutio on sosiaalinen prosessi, jossa ihmiset omaksuvat yhteisen ja heistä riippumattoman sosiaalisen todellisuuden. Tämä todellisuus ymmärretään annettuna, ja se määrittää, kuinka yhteisössä asiat hoidetaan (Meyer & Rowan). Kolmanneksi instituutio on uskomusjärjestelmä, so. kulttuuri (DiMaggio & Powell). Neljänneksi instituutiot tarkoittavat kestäviä sosiaalisten uskomusten ja sosiaalisesti organisoitujen käytäntöjen järjestelmiä, jotka saavat omat erityispiirteensä eri sosiaalisissa konteksteissa (uskonto, perhe, työyhteisö jne.). Institutionaalisen ajattelun tämän vaiheen mukaan institutionaalistuminen sisältää sekä keinojen että päämäärien rakentamisen ja toiminnan ja toimijoiden elementtien yhdistämisen yhteisiin uskomuksiin (Scott).

Institutionaalisen teorian johtoajatus on, että säilyäkseen organisaation on sopeuduttava institutionaaliseen kontekstiinsa; sen on hankittava, säilytettävä ja vahvistettava legitimizeetti.¹⁵⁴ Itse asiassa legitimizeetti on taloudellista tehokkuutta varmempi tae säilymiselle. Esimerkiksi Tolbert ja Zucker ovat käyttäneet nimitystä "alinomaa epäonnistuvat organisaatiot" käsitellessään yrityksiä, jotka pystyvät heikosta kannattavuudestaan huolimatta jatkamaan toimintaansa.¹⁵⁵ Legitimizeetin takia institutionaalisen teorian fokuksessa ovat sosiaalisten, kulttuuristen, poliittisten ja oikeudellisten olosuhteiden vaikutukset.¹⁵⁶ Organisaation ja sen toimintaympäristön historia on institutionaaliseen teoriaan perustuvassa tutkimuksessa tärkeä.¹⁵⁷ Organisaation syntyhetken olosuhteilla on usein pysyvä vaikutus organisaation rakenteeseen ja toimintaan.¹⁵⁸ Instituutio-

¹⁵⁰ Ellström, s. 114.

¹⁵¹ Ellström, s. 114.

¹⁵² Sjöstrand (1993a); sanaa ulkoistaminen externalization-sanana suomennoksena käyttää tässä yhteydessä ainakin Berger & Luckmannin kirjan suomentaja Vesa Raiskila (vaikka ulkoistaminen on muoti-ilmiö muussa merkityksessä), Berger & Luckman, mm. s. 64-65 ja 73-74.

¹⁵³ Sjöstrand (1993a).

¹⁵⁴ Ellström, s. 115; Hatch, s. 85-86 ja kuva 3.8. s. 86: "social legitimacy"; Meyer & Rowan;

¹⁵⁵ Tolbert & Zucker.

¹⁵⁶ Hatch, s. 83-88; Meyer & Rowan.

¹⁵⁷ DiMaggio & Powell(1991a); Scott (1995a), s. 135-136; Scott (1995b); Tolbert & Zucker; tunnettu sotastrategi von Clausewitz (1780-1831) piti historiaa sotapäälliköllekin tärkeimpänä oppiaineena, tärkeämpänä kuin fysiikkaa ja kemiaa.

¹⁵⁸ Institutionaalinen koulukunta puhuu mielellään käsitteestä "path dependency": kerran tehty päätös määrää tulevatkin päätökset sellaisiksi, jotka vahvistavat etene-

naalinen tutkimus korostaa institutionaalistumista historiallisena ja sosiaalisena prosessina: uusi rakentuu aina entisen päälle, ja muutokset etenevät pienin askelin.¹⁵⁹

Institutionaalinen teoria lähtee Simonin tunnetusta käsitteestä ”rajoittunut rationaalisuus”: rationaalisia päätöksiä tekevä homo oeconomicus ei vastaa psykologien ihmisistä olevia käsityksiä eikä niitä kokemuksia, joita meillä itse kullakin on ihmisistä arjen työssä.¹⁶⁰ Ristiriitaiselta tuntuu, että instituutioissa kuitenkin korostetaan rationaalisuutta. Rationaalisuuden korostaminen onkin osa legitimitietin turvaamista: rationaalisuudesta – tai pikemmin siitä puhumisesta ja siihen ”uskomisesta” – tulee kyseenalaistamaton myytti, ja rationaalisuus on hyvin kontekstuaalista.¹⁶¹ Meyer ja Rowan toteavat: ”Institutionaaliset tuotteet, palvelut, tekniikat, politiikat ja ohjelmat toimivat vahvoina myyteinä, ja monet organisaatiot omaksuvat ne seremoniaalisesti. Mutta institutionaalisten sääntöjen mukaan toimiminen on usein ristiriidassa tehokkuuskriteerien kanssa, sillä tehokkuuden lisääminen koordinoinnin ja valvonnan avulla saattaa heikentää organisaation seremoniallista sitoutumista vaarantaen legitimitietin.”¹⁶²

Institutionaalinen ajattelu suhtautuu ylipäätään skeptisesti virallisiin ohjelmiin, julistuksiin ja muodollisiin rakenteisiin: organisaation päivittäistoiminnot kulkevat omaa latuaan, ja seremonialliset ohjelmat palvelevat etupäässä yrityksen julkisuuskuva.¹⁶³ Myös liikkeenjohdollisten oppien tärkeinä pitämät koordinointi ja valvonta ovat myyttejä, ja ohjaus- ja valvontajärjestelmät esitellään kyllä vakuuttavasti puheissa ja kirjallisissa ohjeissa, mutta käytännössä ohjeita harvoin noudatetaan.¹⁶⁴ Institutionaalistuneet organisaatiot ovat näennäisestä tehottomuudestaan huolimatta sitkeitä; tämän päivän tehokkuus ei ole välttämättä hyvää pitkän ajan säilymiselle, jonka kannalta legitimitietti, ympäristön ”oikeaksi” katsoma toiminta, onkin tärkeämpää kuin huipputehokkuus.¹⁶⁵

mistä samaan, vaikka tuhoisaankin, suuntaan; ks. esim. Clark, s. 117, Knudsen, Powell ja Scott (1995a), s. 65.

¹⁵⁹ Ellström, s. 114; Knudsen: ”Prosessin jokainen askel valmistelee prosessin seuraavaa vaihetta. Tämä näkökulma vastaa sopeutuvan paradigman kritiikkiä atomistista tutkimusstrategiaa kohtaan, joka usein sivuuttaa sen tosiasian, että mikään valintamekanismi ei luo rakenteita tyhjästä, vaan lähtee olemassa olevista rakenteista ja sovittaa yhteen uudet toiminnot ja nykyiset rakenteet.”; Sjöstrand (1993a): ”Tavallisesti institutionaaliset muutokset ovat pieniä – ’vallankumouksellisia’ muutoksia esiintyy vain välittävien instituutioiden puutteesta johtuvan umpisolmun lauetessa.”; tosin on merkkejä ns. radikaalinkin muutoksen tutkimisesta institutionaalisen teorian puitteissa, mm. Greenwood & Hinings.

¹⁶⁰ Simonin ”bounded rationality” ks. Burrell & Morgan, s. 151, laajemmin s. 148-152; institutionalismi ja rationaalisuus DiMaggio & Powell (1991a); Knudsen; Scott (1995a), s. 50-52; Tolbert & Zucker.

¹⁶¹ Scott (1995a), s. 151.

¹⁶² Meyer & Rowan.

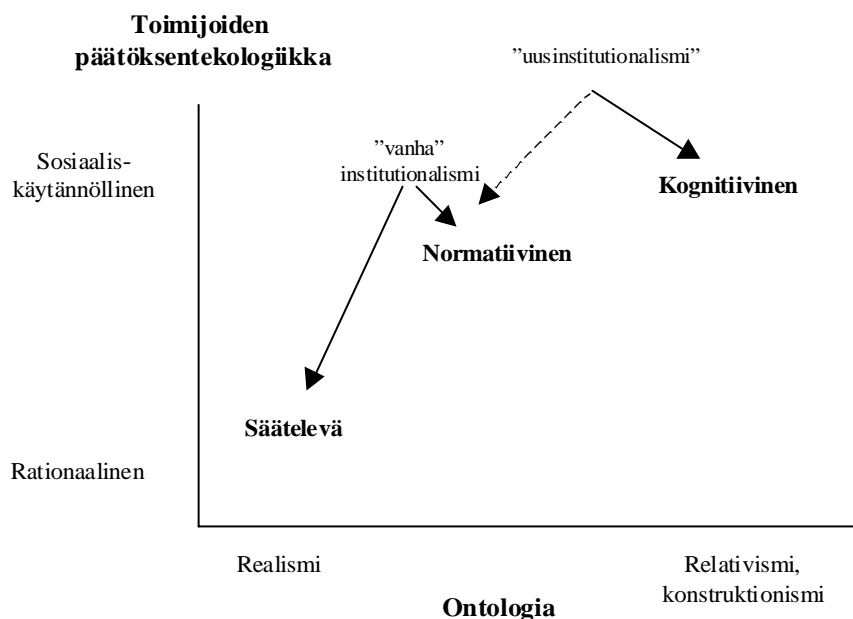
¹⁶³ Meyer & Rowan.

¹⁶⁴ Meyer & Rowan.

¹⁶⁵ Ks. esim. Knudsen.

2.4.2 Institutionaaliset perussuuntaukset

Scott käsittelee institutionaalisen teorian perusolettamuksia, ja hän erottaa olettamusten perusteella kolme perussuuntausta, joita hän kutsuu ”pilariksi”.¹⁶⁶ Ne on syytä ottaa tässäkin esille, koska aikaisemmin on käsitelty tieteellisiä perusolettamuksia sekä yleensä että tämän tutkimuksen kannalta. Scott käyttää suuntausten määrittelyssä ontologisia perusolettamuksia ja sosiaalisen toiminnan päätöksentekologiikkaa. Hänen näkemyksensä on tiivistetty kuvioksi (KUVA 5).



KUVA 5 Institutionaaliset perussuuntaukset

Perussuuntausten eroavaisuudet Scott esittää seuraavasti (TAULUKKO 3):¹⁶⁷

TAULUKKO 3 Institutionaalisten suuntausten erot

	Säatelevä	Normatiivinen	Kognitiivinen
Sopeutumisen perusta	Hyötynäkökulma	Sosiaalinen velvollisuus	Itsestään selvyys
Mekanismi	”Pakko”	Normatiivisuus	Jäljittely
Logiikka	Välineellisyys	Tarkoituksenmukaisuus	”Oikeaoppisuus”

(jatkuu)

¹⁶⁶ Scott (1995a), s. 33-62.

¹⁶⁷ Scott (1995a), s. 35, kuva 3.1.

TAULUKKO 3 (jatkuu)

Tunnusmerkit	Säännöt, lait, sanktiot	Yhteisiksi oikeiksi menettelytavoiksi hyväksymiset	Vallitsevuus, samankaltaisuus
Legitimiteetin perusta	Lainomainen hyväksyminen	Moraaliin perustuva	Kulttuurin tukema, konseptina "oikea"

Instituutioihin on juurtunut erilaisia välittäjämekanismeja, jotka ohjaavat sen toimintaa. Scott on esittänyt ne perussuuntauksittain seuraavasti:¹⁶⁸

TAULUKKO 4 Instituutioiden mekanismit

Välittäjämekanismi	Suuntaus		
	Säätävä	Normatiivinen	Kognitiivinen
Kulttuurit	Säännöt, "lait"	Arvot, odotukset	Kategoriat, tyypittelyt
Sosiaaliset rakenteet	Hallintojärjestelmät, valtarakenteet	Ohjeistukset, auktoriteettien seuranta	Rakenteellinen samankaltaistuminen, identiteetit
Rutiinit	Standardoidut menettelytavat	Sopeutuminen, velvollisuuksien täyttäminen	"Käsikirjoitukset", toimintaohjelmat

Normatiivisen suuntauksen sarake on lihavoitu, koska suuntaus on lähimpänä tämän tutkimuksen monia perusolettamuksia. Vaikka kulttuurit ovat välittäjämekanismeina kaikissa suuntauksissa, normatiivisen kohdalla korostuvat yhteiset arvot ja normatiiviset odotukset, joita tutkijan lisensiaattitutkielmassa on käsitelty laajasti toimintatilan elementtinä.¹⁶⁹ Institutionaalisen koulukunnan kulttuurikäsitys vastaa hyvin tutkijan lisensiaattitutkielmaa, jossa yrityskulttuuriopin suhteen oltiin hyvin kriittinen, koska siinä nähtiin paljon paitsi liikkeenjohdollista retoriikkaa myös manipuloinnin uhkaa.¹⁷⁰ Institutionaalisisessa ajattelussa kulttuuri kyllä on tärkeässä osassa, mutta lähtökohta on tyystin toinen kuin Petersin ja Watermanin käynnistämässä hurmahenkisessä yrityskulttuuriopissa. Instituutiossa kulttuuri kehittyy prosessina, ja se otetaan tarkastelussa olemassa olevana, luonnollisena. Kulttuuria ei siis "operationaa-

¹⁶⁸ Scott (1995a), s. 52, kuva 3.2.

¹⁶⁹ Normatiivisen suuntauksen sarakkeessa on rutiinit-rivin kohdalla velvollisuuksien täyttäminen. Kettunen kiinnittää ansiokkaasti huomiota velvollisuudentuntoon suomalaisessa työelämässä, s. 385. Valitettavasti Kettunen ei ole muissa yhteyksissä käsitellyt asiaa laajemmin, vaikka se ehdottomasti olisi sen arvoinen – tämä on tullut tutkimuksen kenttätyössä selvästi esiin (henkilökohtainen keskustelu Pertti Kettusen kanssa 18.5. 2004).

¹⁷⁰ Lintula (2003a), s. 36-59.

listeta”; kulttuuri ei ole liikkeenjohdollinen työkalu, jota voidaan muuttaa palvelemaan ”yhteisiä tavoitteita”.¹⁷¹

Scott itsekin toteaa, että hänen luokkiaansa sellaisinaan ei varmaankaan käytännössä ole, sillä useimmiten institutionaalisissa muodoissa yhdistyvät säätelevät, normatiiviset ja kognitiiviset prosessit. Hänen mielestään jokaisessa instituutiossa jokin suuntauksista kuitenkin on hallitsevin.¹⁷² Lisäksi eri tilanteissa sama instituutio voi ilmentää eri suuntauksia. Clark mainitsee esimerkkinä jalkapallojoukkueen, jonka on noudatettava tiukasti paitsi pelin myös ao. liiton sääntöjä, jolloin perspektiivinä on säätelevä. Jalkapallojoukkueen sisäistä elämää taas voi tarkastella normatiivisesta perspektiivistä. Lisäksi on konstruktivisia pelaajia omine rooleineen, joissa he esiintyvät taitojaan, taktista silmäänsä, aikaisempia pelikokemuksiaan ja niihin perustuvia kuvioita käyttäen. Tällöin perspektiivi voi olla kognitiivinen.¹⁷³

Institutionaalisen teorian vahva puoli on sen väitetyssä heikkoudessa eli teoreettisen rakenteen väljyydessä, minkä takia se ei ole muodostunutkaan varsinaiseksi paradigmaksi.¹⁷⁴ Organisaatioiden tarkasteleminen instituutiona on mahdollista eri perusolettamustenkin mukaan. Institutionaalinen perspektiivi voi olla täydentävä ja myös kriittinen, sillä se korostaa käytännön toimintaa ja sen historiasta kumpuavaa luonnetta kyseenalaistaen terveellisellä tavalla vakiintuneiden ja vallitsevien organisaationäkemyksien ainakin impliittisesti sisältämän toiminnan rationaalisuuden.¹⁷⁵ Täydentävä institutionaalinen perspektiivi voi olla myös siinä mielessä, että organisaatiossa voi olla institutionaalistuneita intresentejä, joista erityisesti professionalistiset yhteisöt ovat tyypillisimpiä ja organisaatioissa usein omaa elämäänsä eläviä valtarhmittymiä.

2.4.3 Institutionaalisen perspektiivin pulmakohdat

Vaikka nykymuotoisen institutionaalisen koulukunnan ns. kaupallisia organisaatioita koskeva tutkimus on historialtaan lyhyt ja määrältään vähäinen, jo nyt voidaan kiinnittää huomio muutamaan arkaan tai jopa miltei kokonaan huomiotta jääneeseen kohtaan. Sjöstrand, itsekin institutionaalisen koulukunnan tunnetuimpia edustajia, mainitsee kaksi heikoksi kokemaansa aluetta: instituution sisäistä, vaikka ulkoisten tekijöiden vaikuttamaa, dynamiikkaa ei ole pystytty riittävästi selittämään, ja osittain siitäkin johtuen valta-aspekti,

¹⁷¹ Peters & Waterman käynnistivät kirjallaan ”In Search of Excellence” valtavan yrityskulttuuri-innostuksen, joka muutaman vuoden villitsi yritysjohtajia kautta maailman – ja rikastutti kirjoittajien lisäksi sadoittain konsultteja; Takala käyttää operationaalistamisesta osuvaa sanontaa ”sosiaali-insinöröintityyppinen osaaminen”, s. 4; institutionaalinen ajattelu ja kulttuuri ks. Knudsen, joka perustaa esityksensä institutionalismin isään Selznickiin.

¹⁷² Scott (1995a), s. 143-145.

¹⁷³ Clark, s. 167.

¹⁷⁴ Tolbert & Zucker ovat nimenneet artikkelinsakin vuonna 1996 ”The Institutionalization of Institutional Theory”; Ellström, s. 113-114; Sjöstrand (1993a).

¹⁷⁵ DiMaggio & Powell (1991b); Scott (1995a), s. 95-96; Tolbert & Zucker pitävät rationaalisuuden valtavirran näkemyksistä poikkeavaa käsittelyä institutionaalisen teorian tärkeimpänä tehtävänä – ja tähän asti suurimpana saavutuksena.

historiallisten epäsymmetrioiden olemassaolo, on unohdettu.¹⁷⁶ Instituutionaalinen koulukunta on enimmäkseen tyytynyt vain viittaamaan vallan merkitykseen.¹⁷⁷ Teorian vähäinen kiinnostus valtaan kummeksuttaa, sillä instituutioita on pidetty vakiintuneen vallan tyyssijoina. Esimerkiksi Hardy ja Clegg tuovat selkeästi esiin institutionaaliseen teoriaan, ainakin implisiittisesti, sisältävän valtakäsityksen, joka itse asiassa muistuttaa hyvin paljon Foucault'n koko valtakäsityksen mullistaneita näkemyksiä vallan synnystä ja olemuksesta.¹⁷⁸ Vallan suhteen institutionaalista perspektiiviä voidaan täydentää kriittisellä teoriolla, jonka keskeinen alue on valta ja sen historialliset juuret; sisältäväthän instituutiot usein kriittisen teorian kivettyneiksi nimittämiä rakenteita, joihin sisältyy tasaväkisyyden puutetta aivan samoin kuin kriittisen teorian tarkoitamiin luokka- yms. sosiaalisiin rakenteisiin.¹⁷⁹ Materialismin tunnustavan kriittisen näkemyksen avulla voidaan korjata myös Sjöstrandin toisessa yhteydessä esittämä institutionalismin yksipuolisuus: viime aikojen institutionalistit ovat korostaneet epävarmuuden vähentämistä ihmisten käyttäytymistä ohjaavana voimana ja panneet liian vähän painoa omien intressien ajamiselle.¹⁸⁰

Vaikeudet dynamiikan käsittelyssä liittyvät läheisesti kriittisen realisminkin yhteydessä käsiteltyyn organisaatioteorioiden ikuisuuskytymykseen rakenteet-toimijat. Normaalisissa kielenkäytöissäkin sanaan instituutio yhdistetään hidas muuttuminen, pysyvyyskin. Institutionalisteja vaivaa tietynlainen ambivalenttisuus paitsi käsiteparin rakenteet-toimijat myös käsiteparin voluntarismi-determinismi suhteen. Rakenteet-toimijat -asetelmassa institutionalistit näyttävät omaksuvan välittävän kannan asettuessaan yleensä strukturaation kannalle.¹⁸¹ Voluntarismin-determinismin suhteen ristiriita on selvempi.

¹⁷⁶ Sjöstrand (1993b).

¹⁷⁷ Vallasta organisaatiotutkimuksissa yleensä Alvesson, s. 122-123; Thompson & McHugh, s. 14; Willmott; vallasta institutionalistisessa kirjallisuudessa DiMaggio & Powell (1991b); Powell: "Institutionalistit ovat olleet vastahakoisia nimeämään valtaa instituutioita ylläpitäväksi voimaksi. On kuitenkin selvää, että **eliitin interventiot näyttelevät ratkaisevaa osaa instituution muovaamisessa**" (lihavointi lisätty); Scott (1995a), s. 49: "DiMaggio moittii kollegojaan siitä, että he ovat liian kauan laiminlyöneet tutkia vallan ja toimijoiden roolia instituutioissa."; Sjöstrand (1993b): " - - - ne eivät ratkaise kahta perusteellista puutetta: dynamiikan problematiikkaa ja historiallisten epäsymmetrioiden (vallan erojen) olemassaoloa. Viimeksi mainittu tuo esiin ongelman: kun jokaisella ihmisellä on oikeus vapaasti päättää työsopimuksestaan, ihmisillä todellisuudessa on täysin erilaiset mahdollisuudet ja resurssit tätä oikeuttaan käytännössä käyttää."

¹⁷⁸ Burrell; Hardy & Clegg: "Disiplinaariset tekniikat periytyvät uskonnollisen kutsumuksen pyhittämässä luostarimiljöössä, sotaväkilaitoksessa, oppilaitoksissa, vaivaistaloissa jne. Niiden tehokkuus on vakiintunut parin viime vuosisadan aikana. Institutionaalisen isomorfian käytännöt ovat tuottaneet samanlaisia merkitysten ja jäsenyyden suhteita muidenkin organisaatioiden sosiaalisen integraation pohjaksi."

¹⁷⁹ Guba & Lincoln käyttävät termiä kiteytyneet (crystallized) rakenteet; Powell Stinchcombe lainaten: "Valta liittyy arvoerojen historialliseen perustaan"; Huomattakoon kuitenkin, että kriittisen teorian valtakäsitys enimmäkseen perustuu marxilaiseen näkemykseen: valta on omistavilla, ja omistamattoman luokan ainoaksi vallaksi jää omistavan luokan vallan vastustaminen, esim. Hardy & Clegg.

¹⁸⁰ Sjöstrand (1993a).

¹⁸¹ DiMaggio & Powell (1991a), s. 22-23; Powell; Scott (1995a), s. 24, 52 ja 106; Sjöstrand (1993b) viittaa institutionalistien kielenkäyttöön, jossa instituutio ymmärretään ihmisten välisen kanssakäymisen tulokseksi, mutta institutionalistit eivät kuitenkaan käsittele paljonkaan kanssakäymisen muotoja

Toisaalta tuodaan esille ihmisten omaa harkintavaltaa ja valinnan vapautta, mutta toisaalta korostetaan ihmisten sosiaalisten roolien merkitystä: ihmiset käyttäytyvät siten, kuin heidän odotetaan kulloisissakin olosuhteissa käyttäytyvän.¹⁸² Kognitiivisen suuntauksen sisälläkin on eroja. Kognitiiviset psykologit korostavat toimijoiden merkitystä, kun he aktiivisesti osallistuvat sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen, mutta sosiologit antavat etusijan rakenteille ihmisten ollessa passiivisia ja mukautuessa sosiaalisen järjestelmänsä ja sen roolien vaatimuksiin.¹⁸³ Knudsen esittää institutionalismille ominaisen kannan Selznickiin viitaten: "Nykyistä organisaatioteoriaa pitempijännäinen ja muutosorientoituneempi perspektiivi vaatii 'välien selvittämistä' sekä sosiologien ylisosialisoidun käyttäytymismallin että ekonomistien rationaalis-voluntaristisen käyttäytymismallin kanssa."¹⁸⁴

Sjöstrand ottaa em. käsiteparien käsittelemisen lähtökohdaksi institutionaalisen näkemyksen ihmisestä. Hänen mukaansa institutionalisteille ihminen on sosiaalinen ilmiö, joka on mukautuva ja kehittyvä. Ihminen on sosio-ekonominen, sekä kulttuurin tuote että kulttuurin rakentaja, ja ihmisen ajatukset ja teot kehkeytyvät jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa ja kulttuuriin juurtuneiden elementtien vaikuttamina. Sjöstrandin pelkistää: "Yksilöä koskevissa tilanteissa toimijalla on aina valinnanvaraa, mutta päätökset ja teot ovat prosessinomaisia ja merkittävästi kulttuurin määrittämiä. Tämä kulttuuri on menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden odotusten tuote, ja kulttuuri kehkeytyy niistä ajatusten ja tekojen normeista, joita kutsutaan instituutioiksi".¹⁸⁵ Sjöstrand itsekin viittaa institutionaalisen ajattelun ongelmiin esittämällä retorisia kysymyksiä: Sisältyykö instituutioihin enemmän determinismia kuin toiminnan vapautta? Edustaako institutionalismi kulttuuria holistisena ilmiönä vai pikemminkin rajoittuneena normatiivisena järjestelmänä? Onko instituutio muodollinen vai löyhä tapajärjestelmä? Onko institutionalismi koko yhteiskuntaa käsittelevä vai onko sille olennaisinta pohtia, kuinka käsitellä yksittäisten ihmisten elämään ja toimintaan liittyvää epävarmuutta?¹⁸⁶

Institutionalismi ei ole ainoa organisaatiotutkimuksen suuntaus, joka on sekä vallan että käsiteparien toimijat-rakenteet ja voluntarismi-determinismi suhteen joko hiljaa tai ristiriitainen. Ei siis ole yhtä ainoata oikeaa ja tyhjentävää lähestymistapaa, ja tässäkin yhteydessä on syytä viitata kunkin tutkijan ja tutkimuksen "omaan" paradigmaan: kunkin tutkimuksen täytyy käsitellä organisaatiotutkimuksen kannalta olennaisia lähtökohtia tutkimuksen tavoitteiden pohjalta ja ottaa huomioon empiirisen tutkimuksen konteksti.¹⁸⁷

Edellä olevat institutionaalisen ajattelun ongelmiksi mainitut piirteet saattavat johtua ainakin osittain tähänastisen tutkimuksen historiapainot-

¹⁸² Scott (1995b); Sjöstrand (1993a): " Tämän kappaleen instituution määritelmässä on lausuttu, että instituutiot säätelevät ihmisten välistä kanssakäymistä. Ilmauksella korostetaan, että **ihmiset uskovat ja olettavat, että he ovat yksilöllisiä toimijoita** (lihavointi lisätty)."; Sjöstrand (1993b).

¹⁸³ Scott (1995a), s. 23-24.

¹⁸⁴ Knudsen.

¹⁸⁵ Sjöstrand (1993a).

¹⁸⁶ Sjöstrand (1993a).

¹⁸⁷ Ks. s. 28.

teisesta keskittymisestä instituutioiden synty- ja kehitysprosesseihin ja instituutioiden kuvaamiseen. Ajattelu ei ole lähtenyt ensisijaisesti minkään intressin näkökulmasta, eikä siihen yleensä ole sisältynyt emansipatorisia tavoitteita.¹⁸⁸ Viimeksi mainittu johtunee instituutioihin jo sinänsä liittyvästä vakauden ja suorastaan muuttumattomuuden olettamuksesta.¹⁸⁹

2.4.4 Instituution toimintamekanismit

Instituution silmiinpistävimpiä piirteitä ovat käytännön ja virallisesti julkituodun toiminnan ristiriidat ja epäjohtonmukaisuudet. Instituutioiden perustavoite, säilyminen, edellyttää ristiriitojen ja epäjohtonmukaisuuksien käsittelemistä siten, että säilymisen turvaava minimitehokkuus varmistetaan.¹⁹⁰ Meyer ja Rowan esittävät kaksi instituutioiden omaksumaa tapaa em. ristiriitojen käsittelemisessä: toinen on rakenteiden ja aktiviteettien erottaminen ja toinen on luottamuksen logiikka.¹⁹¹ Meyer ja Rowan katsovat, että yleisen käsityksen mukaan tehokkuutta tavoittelevat organisaatiot ylläpitävät tiukkaa vastaavuutta rakenteiden ja aktiviteettien välillä. Tässä organisaatiot käyttävät valvontaa, laadun tarkkailua ja tulosjohtamista. Meyer ja Rowan ihmettelevät kuitenkin, että havainnot institutionaalisista organisaatioista paljastavat usein huonon vastaavuuden virallisten tavoitteiden ja toteutuneiden tulosten välillä. Yleisten johtamisperiaatteiden mukaisilla suunnittelu- ja valvontamekanismeilla ei ole instituutioissa toivottua vaikutusta, ja muodollinen suunnittelu, valvonta ja koordinointi johtavat instituutioissa helposti konflikteihin ja legitimitetin vähenemiseen. Instituutiot suojautuvat konflikteilta erottamalla rakenteet aktiviteeteista. Erottaminen tapahtuu välttämällä välitöntä valvontaa eli toimitaan virallisista määräyksistä piittaamatta vakiintuneiden käytäntöjen mukaan – ja johto sallii sen tapahtuvan. Johdon valvonta on usein vain seremoniallista, ja jokapäiväisten toimintojen häiriötön sujuminen tapahtuu henkilökohtaisten suhteiden avulla. Kyvystä koordinoida työt muodollisia sääntöjä rikkoen ja toisten ihmisten kanssa epävirallisesti toimien tulee suorastaan hyve. Rakenteiden ja käytännön toiminnan erottamisen avulla organisaatio ylläpitää haluttua kuvaa: standardoituja, legitimoituja ja muodollisia rakenteita korostetaan, vaikka toiminta hoidetaan virallisista säännöistä piittaamatta käytännön tarpeiden mukaan.

¹⁸⁸ Ellström, s. 113, toteaa institutionaalisesta perspektiivistä tehdyn empiirisen tutkimuksen vähäisyyden; Ellströmin kirja on vuodelta 1992: Scott & Christensen tarjoavat artikkeliteoksessaan vuodelta 1995 artikkeleita empiirisistä tutkimuksista, mutta kuten Scott (1995), s. xix, toteaa perustuen enemmän ”kuvauksiin, spekulatioihin tai ’tyyliteltyihin’ faktoihin kuin havainnointiin”.

¹⁸⁹ Esim. Burrell & Morganin dimensioilla useimmat tähänastisen institutionalistisen teorian sovelluksista sijoittuvat säätelyn sosiologian puolelle, koska instituutio jo lähtökohtaisesti pitää sisällään status quon.

¹⁹⁰ Säilyminen instituution perimmäisenä tavoitteena ks. esim. Meyer & Rowan ja Tolbert & Zucker.

¹⁹¹ Mekanismeja käsittelevä osuus perustuu Meyer & Rowanin institutionalismin ”uudelleensyntymisen” aloittaneeseen artikkeliin Sjöstrandin (1993b) näkemyksillä täydennettynä.

Valvonnasta, klassisen liikkeenjohtoteorian yhdestä peruselementistä, institutionalisteilla on rohkea näkemys: koska organisaation osapuolet käsitteivät toimintaa turvaavat normit itsestään selviksi rutiineiksi tai käyttäytymismalleiksi, normien noudattamista ei tarvitse erikseen valvoa; ei myöskään tarvita kannustejärjestelmiä varmistamaan normeihin mukautumista.¹⁹² Valvonnan ja koordinoinnin faktinen puuttuminen ei merkitse anarkiaa. Institutionaalisen organisaation legitimitetin ylläpitämisessä ratkaisevinta on sisäisten ja ulkoisten intresenttien luottamus. Luottamuksella on läheinen yhteys ihmisten sisäiseen tarpeeseen vähentää epävarmuutta sekä ulkoisen maailman muutosten että ihmisten välisen kanssakäymisen suhteen.¹⁹³ Zucker, yksi institutionaalisen ajattelun johtavista hahmoista, puhuu ns. institutionaalista luottamuksesta: arjen kanssakäymisten perusteella ihmiset ovat alkaneet uskoa, että kaikki toimivat vilpittömässä mielessä, ts. kokemusten ja odotusten mukaan. Luottamuksesta tulee itsestään selvyys, rutiini, joka ajan oloon institutionaalistuu, ja luottamus tulee henkilökohtaisista päivittäisistä kokemuksista riippumattomaksi instituutiossa toimivia ihmisiä yhteen sitovaksi tekijäksi, osaksi instituution tiedostamatonta arkikäytäntöä.¹⁹⁴ Meyer ja Rowan viittaavat itseään vahvistavaan prosessiin: kun instituution osalliset säilyttävät kasvonsa, luottamus organisaatioon lisääntyy, ja se edelleen vahvistaa luottamusta myytteihin, jotka turvaavat organisaation olemassaoloa.¹⁹⁵

Meyer ja Rowan korostavat institutionaalisten myyttien merkitystä. Mitä enemmän myyttejä on, sitä enemmän organisaatio näkee vaivaa näyttääkseen ulospäinkin tyytyväisyytensä tilanteeseen ja luottamuksen, niin sisäisen kuin ulkoisen. Näytöt eivät ole tyhjää myyttien vahvistamista: osalliset toimivat usein epävirallisesti ja vastoin virallisia sääntöjä ja ohjeita saaden kuitenkin asiat sujumaan joustavasti ja ilman julkisia konflikteja. Kirjoittajat kiinnittävät huomiota valvonnan ja toiminnan arvioinnin kaksinaamaisuuteen: "Myös luottamukseen nojaavat organisaatiot ovat institutionaalistaneet valvonnan ja toiminnan arvioinnin, koska toimintaympäristö sitä edellyttää. Valvonta ja toiminnan arviointi voivat kuitenkin paljastaa tapahtumia ja poikkeamia, jotka nakertavat legitimitettä. Sen takia institutionaaliset organisaatiot minimoivat ja seremonialisoivat valvonnan ja toiminnan arvioinnin."¹⁹⁶ Epävarmuuden vähentäminen sitoutumalla instituution myyttien vahvistamiseen on Sjöstrandin mukaan osa ihmisen identiteetti-prosessia.¹⁹⁷ Ihmisellä on huoli identiteetistään ja niistä perusaatteista ja -arvoista, joihin hän itsensä identifioi. Vähentääkseen tuntemaansa epävarmuutta ihminen yrittää sosiaalisella kanssa-

¹⁹² Morgan, s. 18: liikkeenjohtamisen prosessin elementit ovat suunnittelu, organisointi, johtaminen, koordinointi ja valvonta; Knudsen, joka mainitsee normien sisäistämisen osaksi organisaation sosiaalista pääomaa, viime aikoina paljon esillä ollut käsitte.

¹⁹³ Sjöstrand (1993b).

¹⁹⁴ Lane, joka viittaa Garfinkeliin ja fenomenologispohjaiseen etnometodologiaan tapaan puhua arjen käytännöistä; Lane viittaa myös Zuckeriin ja hänen uusinstitutionalistiseen lähestymistapaan; Zucker.

¹⁹⁵ Meyer & Rowan.

¹⁹⁶ Meyer & Rowan.

¹⁹⁷ Sjöstrand (1993b).

käymisellään löytää tai luoda merkityksen elämälleen: Sjöstrand puhuu instituutioista ihmisten välisen kanssakäymisen infrastruktuurina.¹⁹⁸

2.4.5 Institutionaalinen perspektiivi ja kohdeyritys

Institutionaalista perspektiiviä tarvitaan täydentämään ja syventämään organisaation toiminnan ymmärtämistä, koska empiirisen tutkimuksen kohdeyrityksellä on paljon institutionaalisille organisaatioille leimallisia piirteitä.

Alun perin instituutioilla ymmärrettiin valtiota ja sen yhteiskunnallisia toimintoja, joita säätelivät lait ja velvoittavat sopimukset.¹⁹⁹ Vaikka Suomen lehtiyrietykset ovat voittoa tavoittelevia yrityksiä, alaa valvovat laki, lainomaisia ja sanktioita sisältävät järjestelyt ja aikain kuluessa kehittynyt oma koodisto, jota tuomioistuimetkin käyttävät tulkintojensa tukena; lainsäädännöstä mainittakoon painovapauslaki ja laki tekijänoikeudesta. Koodistosta esimerkkeinä ovat Julkisen sanan neuvosto ja Journalistin ohjeet.

Jyväskylän yliopiston journalistiikan professori Raimo Salokangas katsoo kaikkien suomalaisten maakuntalehtien olleen alun perin instituutioita eli kuten hän sanoo ”epätyypillistä liiketoimintaa”: ”On tietysti itsestään selvää, että yrityksen täytyy tuottaa voittoa. Mutta se ei ole itsestään selvää, että voittoa täytyy tavoitella maksimaalisesti tai että voiton tavoittelussa saa käyttää kaikkia keinoja (joita suomalainen sanomalehdistö ei toki käytäkään). Sekään ei ole itsestään selvää, että voiton tavoittelussa sanomalehtiyhtiön on edes soveliasta käyttää kaikkia laillisiakaan keinoja – jos nimittäin hyväksytään, että sanomalehti on yhteiskunnallinen instituutio eikä vain myyntituote, painomusteella tuhrittua paperia.”²⁰⁰ Salokangas on pelkistänyt sanomalehden mission laittamalla viitatus kirjoituksensa erään kappaleen otsikoksi ”Kansalaisyhteiskunnan rakentaja”. Kohdeyrityksenä olevan sanomalehti Kalevan vuonna 1999 ilmestynyt satavuotishistoria on samalla pohjoissuomalaisen instituution historia, ja sana instituutiokin esiintyy Jouni Suistolan kirjoittamassa lehtiyhtiön satavuotishistoriassa lukuisia kertoja.²⁰¹

Vaikka lehtiyritys on myös liikeyritys, sillä on monia instituutiolle ominaisia syvään juurtuneita ominaisuuksia, jotka puoltavat institutionaalisen ajattelun käyttämistä, ainakin täydentävässä mielessä. Suomalaiseen maakuntalehteen sopivat hyvin Hatchin käsitykset organisaatioista, joissa institutionaalinen perspektiivi voi olla hyödyllinen. Hän nimittäin mainitsee mm. korkean kynnyksen päästä alalle, korkeat lopettamiskustannukset, kilpailun vähäisyyden ja yhteiskunnallisen valvonnan lainsäädäntöineen – kaikki suomalaisia maakuntalehtiä hyvin kuvaavia kriteerejä.²⁰²

¹⁹⁸ Sjöstrand (1993b); Identiteetistä ei ole tässä yhteydessä enempää, koska identiteettiä on käsitelty varsin laajasti tutkijan lisensiaattitutkielmassa, ks. Lintula (2003a), s. 96-107, jossa mainituista lähteistä esimerkiksi Casey on syvälinen, mutta maallikolle ja käytännön organisaatioihmisillekin avautuva.

¹⁹⁹ Scott (1995b); Scott (1995a), s. 34-37.

²⁰⁰ Salokangas (1998).

²⁰¹ Suistola käyttää sanaa sen tavallisessa merkityksessä (Uusi suomalainen sivistys-sanakirja: Instituutio, vakiintunut yhteiskunnallinen tapa, tapajärjestelmä).

²⁰² Hatch, s. 83-84.

Jo empiiristä tutkimusta valmistelemissa keskusteluissa tuli esiin toimittajien lehdilleen antama institutionaalinen merkitys, joka perustuu yli satavuotiseen historiaan; institutionaalistuminen on siis prosessi, ei liikkeenjohdollinen operaatio. Instituution voi ymmärtää vain yrityksen sisältä, mutta tuskin asianosaiset itsekään osaavat kuvata sitä konkreettisesti, se on syöpyntynyt kokemuksiin heidän mieliinsä.

Institutionaalinen teoria korostaa yritysten samanlaistumista, kun yritykset legitimitietin varmistaakseen omaksuvat toisiltaan toimintatapoja.²⁰³ Samanlaistumisella yritetään varautua epävarmuuteen: toimitaan varmuuden vuoksi kuin muut ja ennen kaikkea kuin malleina olevat johtavat yritykset.²⁰⁴ Alueen tutkimus käyttää toisiaan jäljittelevistä organisaatioista nimitystä "organisaatioiden muodostama kenttä".²⁰⁵ Tämä piirre on Suomen lehtikentässä hyvin silmiinpistävä: Helsingin Sanomat on ihailun ja kateuden kohde sekä vaikutusvallan, journalismin, lehtitekniikan ym. mitta.²⁰⁶ Monet lehtien viimeaikaisista "uudistuksista" voidaankin tulkita samanlaistumisen taustaa vasten: muutoksia ei kyseenalaisteta, ts. ne ovat olleet "rationaalisia", välttämättömyksiä koettuja. Institutionaaliseen ajatteluun perehtynyt tutkija hämmästelee kuitenkin "suurten" muutosten samanaikaisuutta ja samankaltaisuutta. Miltei kaikki lehdet ovat uusineet taittonsa, perustaneet yksin tai muiden lehtien kanssa viikonvaihdeseivuja ja tv-ohjelman sisältävän viikkoliitteen, uusineet toimitustensa tilat ns. avokonttoreiksi, siirtyneet uusiin ja toisten lehtien kanssa samoihin taitto-ohjelmiin käsittämättömien lyhyiden käyttökausien jälkeen, alkaneet tehdä auto-, asunto, ruoka- ym. teemasivuja, jotka eivät eri lehdissä eroa paljon toisistaan.²⁰⁷ Viime vuosien villitys on perustaa tai ostaa ilmaislehtiä, joiden kustantamista "kunnon" sanomalehdet vielä parikymmentä vuotta sitten pitivät "journalistisena prostituutiona". Luetteloja voisi jatkaa loputtomiin. Herää tahtomatta kysymys, kuinka rationaaliseen päätöksentekologiikkaan "uudistukset" kussakin lehdessä perustuvat?²⁰⁸ Yllättävää ei em. toteamusten jälkeen enää olekaan, että miltei kaikissa lehdissä on toteutettu tai

²⁰³ Ns. isomorfiasta mm. DiMaggio & Powell (1991a ja 1991b); Institutionaalista ajattelua käsiteltäessä viitataan myös Machiaveliin, mm. Hardy & Clegg: "Ihminen kulkee miltei aina toisen tekemissä jäljissä ja etenee toimissaan jäljittelemällä, vaikka hän ei pystyisikään täysin jälkiä seuraamaan eikä täyttämään malliensa esimerkkiä."

²⁰⁴ Ellström, s. 113; Hatch, s. 84-85; Scott (1995a), s. 44-45.

²⁰⁵ DiMaggio & Powell (1991b): organizational field; Scott (1995a), s. 102-104.

²⁰⁶ Perustuu alan yli 25-vuotiseen kokemukseen ja useiden viikkojen havainnointiin tätä tutkimusta varten.

²⁰⁷ Institutionaalista päätöksentekoa parhaimmillaan on toimitusten siirtyminen "maisemaan": kukaan kohdeyritysten haastatelluista toimittajista ei tuntunut tietävän, kuka on päättänyt "maisemaan" siirtymisestä; yksikään toimittaja ei myöskään sanonut viihtyvänsä "maisemassa" ja monet kokivat työrauhansa menneen; keneltäkään ei oltu myöskään heidän mukaansa selkeästi kysytty, haluavatko he maisemaan. Ja kuvioon kuuluu, että toimitusten johto piti "maisemaa" ainoana oikeana työskentelymuotona, joka on merkittävästi parantanut toimitusten tehokkuutta!; lukijoiden keskuudessa oli hämmästys melkoinen, kun Aamulehti keväällä 2004 "uudisti" tv-liitteensä Allakasta Valoksi: uutuuksien muistutti ensi näkemältä paperin väriä myöden Helsingin Sanomien Nyt-liitettä; ks. myös Tervo.

²⁰⁸ Vrt. Scott (1995a), mm. s. 50-51 ja 138-140; Frei & Udriš: "Usko, että yrityksissä kahdesta mahdollisesta vaihtoehdosta voittaa aina taloudellisesti parempi, kuuluu aikamme parhaiten vaalittuihin myytteihin".

on juuri hyvin propagoituna työn alla projektit, joissa ”yhteisesti” määritellään yrityksen missiot, visiot, arvot, strategiat, toimintapolitiikat, ts. kaikki, mitä ”kunnon”, siis legitimiillä, yrityksellä täytyy tänä päivänä hyvin julkituotuna olla.²⁰⁹

Viimeksi mainittujen projektien suhteen on tarpeen huomauttaa instituution määrittämisestä: instituutio ei ole läheskään aina sama kuin organisaatio.²¹⁰ Lehtiyrityksellä on maakuntalehden lisäksi usein myös muita liiketoiminta-alueita, ainakin pienempi tai suurempi tilauskirjanpaino, ehkä paikallis- ja ilmaislehtiä jne. Kuitenkin nimenomaan maakuntalehden toimitukset – ja ainakin niiden toimittajat, professionalisteina – institutionaalistuvat yli virallisten organisaatorajojen eli ne muodostavat organisationaalisen, tai paremminkin institutionaalisen, kentän. On siis hyvin kyseenlaista, onko koko lehtiyrityksen ja sen eri liiketoiminta-alueiden yhtenäinen visio- ja strategiaprojekti ylipäättään tarkoituksenmukainen, sillä vahvasti institutionaalistunut lehti ja sen toimitus eivät helposti mukaudu yhteiseen suunnittelu- ja ohjausjärjestelmään? Onko näissä projekteissa siis kysymys enemmän Meyerin ja Rowanin tarkoittamasta legitimizeetityöstä kuin vakavasti otettavasta kehittämishankkeesta?²¹¹

Tämän tutkimuksen ote on kriittinen, käytäntöä lähellä ja materialistisen ulottuvuuden huomioon ottava. Nimenomaan käytännön läheisyyden suhteen institutionaalinen perspektiivi tuo merkittävän täydennyksen, eikä perspektiivi myöskään ole ristiriidassa tämän tutkimuksen kriittiseen realismiin tukeutuvien perusolettamusten kanssa.²¹² Kriittinen organisaatiotutkimus on lähtökohtiensa takia keskittynyt tuomaan esiin yhteiskunnallisista syistä syntyneitä kivettyneitä rakenteita, jotka tekevät mahdolliseksi ylläpitää tasaväkisyyden puutetta päätöksenteossa; rakenteiden tarkastelun lähtökohtana on siis ns. historiallinen realismi.²¹³ Institutionaalinen koulukunta tuo kriittisen näkemyksen käytännön tasolle ilman kriittiseen teoriaan usein, syystä tai myöhemmin ehkä syyttäkin, yhdistettyä marxilaista väriä. Kriittistä organisaatiotutkimusta voimakkaammin institutionaalinen näkemys paljastaa valtavirran

²⁰⁹ Vrt. Tervo; aivan riemukkaasti – ja ilmeisesti omakohtaisesti asian kokeneena – aiheesta kirjoittaa Helsingin Sanomien pääkirjoitustoimittaja Reetta Meriläinen 1.2. 2003 kolumnissaan ”Lahjattoman haasteet” ja 24.4. 2004 kolumnissaan ”Työnarkomaanit hoitoon”. Aiheeseen liittyy myös saman lehden Arja Leppäsen kirjoitus 28.2. 2003 ”Mystinen hiljainen tieto” palstalla ”Merkintöjä”.

²¹⁰ Sjöstrand (1993a): ”On tärkeätä ymmärtää, että (viralliset) organisaatiot eivät ole identtiset instituutioiden kanssa. Toisaalta organisaatiot ilmentävät jotakin hallitsevaa instituutiota – tai ovat useiden kilpailevien instituutioiden areenana. Toisaalta organisaatiot samanaikaisesti joko vahvistavat, muotoilevat tai muuttavat instituutioita. Siten tietyn organisaation jäsenet voivat puheissaan ja toiminnassaan esittää arvoja ja selityksiä, jotka ovat peräisin useammasta lähteestä. Eli on tärkeätä erottaa instituutiot yhteisten normien tiiviinä järjestelmänä yhteiskunnassa ja organisaatiot enemmän tai vähemmän virallisina hallitsevien tai kilpailevien instituutioiden areenoina.”

²¹¹ Monien tätä tutkimusta varten haastateltujen toimittajien lausunnot po. projekteista olivat hyvin suorasukaisia eivätkä mairittele projekteista päättäneitä: kustannuksia pidettiin korkeina, konsulttifirmoja täysin alaa tuntemattomina ja ainoina varmoina hyötyjinä, projekteihin käytettyä aikaa täysin hyödyttömänä jne.

²¹² Vrt. esim. Tsoukas.

²¹³ Guba & Lincoln.

organisaatio-oppien ja yleisen liikkeenjohdollisen retoriikan markkinoiman rationaalisuusmyytin.²¹⁴ Tämä liikkeenjohdon itselleen monopolisoima ja mustasukkaisesti vaalima rationaalisuus on yksi organisaation arkitoimijaa diskriminoivista myyteistä.²¹⁵ Institutionaalinen koulukunta tuo tässäkin suhteessa merkittävän tuen tälle tutkimukselle, jonka fokuksessa on arkitoimija.

²¹⁴ Institutionaalinen koulukunta on rationaalisuuden myyttiä käsitellessään lähellä tutkijoita, jotka ovat käsitelleet diskursseja ihmisiä alistavina järjestelminä; institutionaalisen koulukunnan ei ole kuitenkaan tarvinnut turvautua organisaatioista kiinnostuneiden maallikoiden vierastamaan ja heille käytännön asiat vaikeaselkoisiksi tekevään diskurssianalyttiseen lähestymistapaan (diskurssianalyysistä ja organisaatiotutkimuksesta kriittisesti esim. Reed [1997] ja Ackroyd).

²¹⁵ Vrt. Scott (1995a), mm. s. 50-51 ja 138-140; Frei & Udris.

3 TOIMINTATILAN KÄSITTEELLINEN TARKASTELU

3.1 Toiminnansäätelyteoria

3.1.1 Toiminnansäätelyteorian tausta

Tutkimuksen alussa toimintatila kuvattiin arkitoimijan ja organisaation yhteisten mutta myös usein ristiriitaisten ja vastakkaistenkin tavoitteiden, intressien, velvollisuuksien ja vastuiden leikkausalueena.²¹⁶ Tutkijan lisen-siaattitutkielma osoitti, että toimintatila-käsite voi olla vaihtoehto tai ainakin täydennys yritettäessä selittää ja ymmärtää ristiriitoja ja konflikteja organi-saation ja sen arkitoimijoiden välillä.²¹⁷ Edellä on käsitelty toista osapuolta, organisaatiota, mainitsemattakaan tämän tutkimuksen keskeisintä käsitettä toimintatilaa. Organisaatiotutkimuksissa toimintatila ei kyllä ole liiemmin esiin-tyntykään, vaikka toimintatilaan liittyvät sellaiset tekijät kuin työtyytyväisyys, autonomia, itsensä toteuttaminen, haasteellisuus, kehittyminen jne. ovat tuttuja organisaatiokirjallisuudestakin.²¹⁸ Usein organisaatiotutkimus kuitenkin vain tyytyy referoimaan työ- ja organisaatiopsykologien tutkimuksia ja esittelemään, usein aika pintapuolisesti ja kritiikittömästikin, laajoja kyselytutkimuksia

²¹⁶ KUVA 1, s. 19.

²¹⁷ Lintula (2003a). esim. tiivistelmä ja s. 125-130.

²¹⁸ Tämän tutkimuksen ja sitä edeltävän lisen-siaattitutkielman toimintatila-käsitteestä on kiittäminen itse asiassa Majia Holmer-Nadesania ja hänen tutkimustaan "Organization Identity and Space of Action" vuodelta 1996 – Holmer-Nadesan tosin sanoo saaneensa käsitteen Daudilta; koulutus-, sosiaali- ja hoiva-alan toimijoita koskevissa tutkimuksissa toimintatila-käsitteen käyttäminen on vakiintunut; liiketalouden puolella on ainakin naisyrittäjien toimintatilasta tehty väitöstutkimus (T. Pietiläinen. 2002. Moninainen yrittäminen. Sukupuoli ja yrittäjänäisten toiminta-tila tietoteollisuudessa. HKKK A-207). Ainakin viimeksi mainitussa organisaatio ei näyttele mitään osaa: tutkija tarkastelee, kuinka media, tietoyhteiskuntastrategiat ja yrittäjänaiset itse määrittävät toimintatilansa (www.hkkk.fi).

itsensä toteuttamisesta, autonomiasta, haasteellisuudesta, sitoutumisesta, työasenteista ja muista työtyytyväisyyteen yhdistetyistä tekijöistä.²¹⁹

Tässä tutkimuksessa lähestytään toimintatilaa arkitoimijan näkökulmasta etupäässä saksalaisperäiseen toiminnansäätelyteoriaan tukeutuen.²²⁰ Myös toimintatila sanana vastanee alueen saksalaisen tutkimuksen sanaa Handlungsspielraum.²²¹ Toiminnansäätelyteoria perustuu ns. kulttuurihistorialliseen kouluun, jonka kantavana ajatuksena on ollut ihmisen psyyken ja tietoisuuden syntyminen luonnonhistoriallisen ja historiallisen kehitysprosessin kautta.²²² Kulttuurihistoriallinen koulu pyrkii Marxiin tukeutuen muotoilemaan integroidun teorian ihmisestä ja yhteiskunnasta, jossa työ katsotaan ihmiselle ominaiseksi ja tavoitteelliseksi sekä hyvää yhteistyötä ja kommunikaatiota edellyttäväksi toiminnaksi.²²³

Toiminnansäätelyteorian toisena lähtökohtana on toimintateoria.²²⁴ Toiminta tarkoittaa ihmisen ja ympäristön välistä aktiivista suhdetta: toiminta muokkaa jatkuvasti yksilön sisäistä eli subjektiivista ja ulkoista eli objektiivista maailmaa. Toimintateorian ongelmana on toisaalta sisäisen ja ulkoisen maailman suhde ja toisaalta ulkoisen maailman realismisuus. Vaikka käytetyt termit eroavat, ongelma on perimmiltään sama kuin edellä käsitelty rakenteet-toimijat. Mm. alueen kirjallisuudesta tunnettu saksalainen psykologi Frese edustaa lähellä kriittistä realismia olevaa kantaa: ympärillämme oleva maailma on enemmän

²¹⁹ Esim. Maslow, Herzberg ja McGregor ovat kyllä ahkerasti lainattuja, mutta organisaatiotutkimus on tavallaan jättäytynyt em. tutkijoiden arvokkaiden tulosten suhteen ulkopuoliseksi, ts. tutkimuksiin on vain viitattu, mutta ei ole analysoitu, mitä tulokset voisivat antaa organisaatioteorioille; Lintula (2003a), s. 73 ja 126; ks. Fresen (1990) ”murskalausunto” työtyytyväisyystutkimuksista.

²²⁰ Saksankielinen sana Handlungsregulationstheorie; Aronsson (1990): ”Teoria perustuu toimintateoriaan, jonka taustalla on kolme tutkimustraditiota: toimintalogiikka, sosiologinen traditio ja marxilaiseen yhteiskuntateoriaan ja venäläiseen [luo: neuvostoliittolaiseen] psykologiaan pohjautuva kulttuurihistoriallinen koulu. Kaikkien keskeisenä teemana on **tavoitteellinen** toiminta ja toimintatila (lihavointi lisätty).”

²²¹ Volpert (1990): Käsitteen Handlungs- tai Tätigkeitsspielraum isäksi mainitaan Eberhard Ulich ja hänen ”historiallinen” esitelmänsä vuonna 1972. Ruotsissa käytetään sanaa handlingsutrymme Handlungsspielraum-sanana samaa merkitsevänä käännökseenä, ja alueen ruotsalaiset tutkijat nojaavat saksalaiseen tutkimukseen, joka muutoin on maailmalla jäänyt vieraaksi; suurin osa po. tutkimuksista on saatavissakin vain saksankielisenä. Alueen tunnettu ja tunnustettu tutkija Eberhard Ulich on tosin jo pitkään vaikuttanut Sveitsissä, ja hänen ympärilleen Zürichiin on syntynyt oma koulukunta; ks. Aronsson (1983); myös Frese (1989), kiinnittää huomiota saksalaisen (tarkoittaen ilmeisesti myös sveitsiläistä) tutkimuksen muussa läntisessä maailmassa saamaan vähäiseen huomioon; englanniksi on käytetty ainakin sanoja Space of Action (Holmer-Nadesan) ja Action Scope (Larsson & Morén).

²²² Aronsson (1990): koulun perustaja on venäläinen (sittenkin neuvostoliittolainen) Vygotski (k.1934) ja edelleen kehittäjä venäläinen Leontjev.

²²³ Myöhempi marxilaisperäinen teoria, Habermasin johdolla, sen sijaan kritisoi kulttuurihistoriallista koulua syyttäen sitä työhön kiinteästi liittyvän toiminnan yliarvostamisesta laajemman sosiaalisen kanssakäymisen kustannuksella. Tässä yhteydessä ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä kulttuurihistoriallisen koulun poliittista painolastia (Vygotski vaikutti aikana, jolloin Lenin ja ennen kaikkea Stalin määräsivät tieteestäkin), vaan todeta koulun teoreettiset ansiot – tai ainakin vaikutukset.

²²⁴ Nitsch; Volpert (1979).

tai vähemmän realistinen, mutta se on kuitenkin aina ankkuroitunut objektiivisiin rakenteisiin.²²⁵

Toiminnansäätelyteorian keskeinen teema on sekundäärinen sosiaalistuminen: kuinka ihmiset varmistavat ja kehittävät psyykkisiä rakenteitaan ja perusvalmiuksiaan, jotka ovat syntyneet primäärisen sosiaalistumisen, ts. lapsuuden, kotiyhteisön, koulun, opintojen ym. varhaiselämän aikana? Toiminnansäätelyteorian taustalla on psykologian kognitiivinen käänne, ja teorian keskeisin käsite on toiminta, yhdysside ihmisen ja ulkomaailman välillä.²²⁶ Teorian merkittävimmistä kehittäjistä Hacker ja Volpert pitävät tärkeimpänä sekundäärisen sosiaalistumisen tekijänä ihmisen kokemuksia työelämässä.²²⁷ Teorian emansipatorinen luonne ilmenee, ainakin implisiittisesti, sen perusajatuksista: kuinka työ ja työolosuhteet voidaan rakentaa vastaamaan ihmisen biologisia, psykologisia ja sosiaalisia tarpeita sekä edellytyksiä?²²⁸

Toiminnansäätelyteoriassa on kaksi olennaista elementtiä, palaute ja hierarkkinen rakenne.²²⁹ Palaute tarkoittaa toiminnan tuloksen jatkuvaa vertailua tavoitteeseen ja tarvittavien korjausten tekemistä tavoitteen saavuttamiseksi. Hierarkkisella rakenteella tarkoitetaan säätelyn tasoja: älyllinen, toiminnallinen ja senso-motorinen.²³⁰ Alimmalla, senso-motorisella tasolla tapahtuu rutiiniluonteinen toiminta (autoa ajettaessa maantieajo ja vaihtaminen). Keskitasolla, toiminnallisella, vaaditaan tilannekohtaisten tekijöiden huomioon ottamista ja rutiiniluonteisiksi kehittyneiden tietojen ja taitojen joustavaa soveltamista (autolla vasemmalle kääntyminen kaupunkiliikenteessä ilman liikennevaloja). Ylimmällä tasolla toteutetaan tavoitteelliset suunnitelmat opittuja tietoja ja taitoja hyväksi käyttäen (tiettyyn paikkaan ajaminen autolla oudossa kaupungissa kartan ja muiden tietojen avulla). Jotkut tutkijat mainitsevat neljäntenä ryhmänä prosessisidonnaisuuden, joka tarkoittaa työmotivoituneisuutta, so. päämäärä- ja vastuutietoisuutta.²³¹ Toiminnansäätelyteorian mukaan on tärkeätä, että ihmisen kaikki toiminnan tasot ovat tasapainoisesti käytössä. Alempien tasojen pitäisi koko ajan tehokkaasti vapauttaa ylintä tasoa työstämään uusia ja vaikeita tehtäviä – tämä on toiminnansäätelyteorian mielestä oppimisen ydin.²³²

Toiminnansäätelyteorian tavoitteena on human relations -koulukunnan tavoin työelämän humanisointi, mutta koulukuntien lähtökohtaolettamuksissa on ainakin toiminnansäätelyteorian kannattajien mielestä suuri ero: toiminnansäätelyteoria katsoo työelämän humanisoinnin alistuneen tayloristien käsikassaraksi.²³³ Toiminnansäätelyteorian lähtökohdat tekevät siitä tämän päivän

²²⁵ Hagström; vrt. kriittisen realismin ontologia, s. 30.

²²⁶ Aronsson (1983); kognitiivisesta käänteestä mm. Fineman ja Stablein.

²²⁷ Aronsson (1983).

²²⁸ Aronsson (1983); Volpert (1979); Volpert (1982).

²²⁹ Kappale perustuu ”hengenheimolaisten” kirjoituksiin: Aronsson (1983); Hagström; Volpert (1979), joka on verrannut tasoja autolla ajamiseen.

²³⁰ Säätely ei siis ole ulkoa tulevaa rajoittamista tai määräämistä; oikeampaa olisi puhua itsesäätelystä. Kyse on siis toimijan mahdollisuudesta säädellä omaa toimintaansa.

²³¹ Ellström, s. 37.

²³² Vrt. Ellström, s. 77-78: saksalaisperäistä hierarkioiden käsittelyä tunnetumpi lienee Rasmussenin malli: skill-based (S), rule-based (R), knowledge-based (K) eli SRK-malli, jonka perusajatus on aivan sama kuin Hackerilla ja Volpertilla.

²³³ Schallberger; Volpert (1979)

työelämää ajatellen kiinnostavan ja erittäin ajankohtaisen, vaikka moni saattaa tuomita teoriaan perustuvat ajatukset ja suositukset suoralta kädeltä epärealistisiksi, utopistisiksikin.²³⁴

3.1.2 Toiminnansäätelyteorian sisältö

Toiminnansäätelyteorian tunnetuimpia vaikuttajia ovat saksalaiset Winfried Hacker, Werner Volpert ja Eberhard Ulich.²³⁵ Volpert on ollut keskeisin vaikuttaja ns. Berliinin ryhmässä, jonka työpsykologinen tutkimussuuntaus tunnetaan nimellä toiminnansäätelyteoria.²³⁶ Teoriaa on kehitelty kolmisenkymmentä vuotta, ja teorian edustajat pitävät syntymäajankohtana vuotta 1975, jolloin ilmestyi Volpertin ensimmäinen aiheesta kirjoittama artikkeli.²³⁷

Koko teorian lähtökohta on sen ihmiskäsitys: ei ole taloudellista eikä sosiaalista ihmistä vaan kehittyvä ihminen, jonka elämä ei ole erillistä työssä, kodissa ja yhteiskunnassa, koska kaikki mainitut osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Tämän takia työssä ja työstä saatavat kokemukset vaikuttavat ihmisen kaikinpuoliseen kehittymiseen ja siten hänen edellytyksiinsä toimia yhteiskunnassa muunakin kuin vain mahdollisimman hyvin tuottavana työntekijänä.²³⁸ Teorian edustaja Kohn päättää työn vaativuuden ja monipuolisuuden merkitystä luonnehtivan artikkelinsa ajatuksia herättävästi: "Työn ja ihmisen psyykkisen käyttäytymisen välinen suhde on molemminpuolinen. Koko ihmisen aikuisiän läpi on käynnissä olosuhteiden ja persoonallisuuden välinen vuorovaikutus: ihmisen kokemat työn olosuhteet muovaavat hänen psyykkisiä prosessejaan, ja hänen persoonallisuutensa ja käyttäytymisensä puolestaan vaikuttavat näihin prosesseihin. Mikään teoria täysi-ikäisen ihmisen persoonallisuuden kehityksestä ei ole realistinen, ellei se ota huomioon työolosuhteiden (ja muidenkin sosiaalisten olosuhteiden) vaikutusta."²³⁹

Työn vaikutuksesta ihmisen muuhun elämään otettakoon esille muutama työelämän keskeinen ongelma, joita toiminnansäätelyteoria käsittelee myös

²³⁴ Frei & Udris.

²³⁵ Näistä Ulich on jo pitkään vaikuttanut Sveitsissä, ja hänen ympärilleen on kehittynyt vahva työpsykologinen tutkijapiiri.

²³⁶ Hacker edustaa entisen DDR:n työpsykologista tutkimusta (Dresdenin teknillinen yliopisto). Hänen DDR:n ajan kirjoituksistaan paistaa "pakollinen" väri jossakin määrin läpi. Hänen kirjansa "Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie" on kuitenkin alueensa klassikko, ja se on ilmestynyt lukuisina erikielisinä painoksina 1970-luvulta alkaen, myös suomeksi. Volpert on Berliinin teknillisen yliopiston professori; Aronsson (1983) käsittelee toimittamansa teoksen johdannossa lyhyesti Hackerin ja Volpertin ajatuksia ja ihmettelee, miksi Volpert on oikeastaan tuntematon saksankielisen alueen ulkopuolella (kirjoituksia ei löydy, toisin kuin Hackerin, enempää englanniksi kuin ruotsiksikaan).

²³⁷ Aronsson (1990); Oesterreich & Volpert (Einleitung); Volpert (1979).

²³⁸ Karasek; Oesterreich & Volpert (Einleitung); Volpert (1982): "Työn rakenteella on ratkaiseva vaikutus yksilön kokemuksiin ja käyttäytymiseen, huomattavasti varsinaista työympäristöä laajemmalle. Työolosuhteet ja työn sisältö vaikuttavat henkiseen joustavuuteen ja määräävät, missä määrin ihminen arvelee voivansa vaikuttaa omiin elinolosuhteisiinsa tavoitteidensa saavuttamiseksi. Ne vaikuttavat työn ulkopuolisten aktiviteettien ja suuntautumisen lisäksi kouluttautumiseemme, vapaa-ajan harrastuksiimme sekä poliittiseen ja ammatilliseen sitoutumiseemme."

²³⁹ Kohn; ks. myös Ulich (2001), mm. s. 145-148 ja 467-472.

tavanomaisesta käytännöstä poikkeavasti. Ajankohtaisuuden perusteella tässä käsitellään lyhyesti vain kolmea: työterveyttä, työuupumusta eli stressiä ja työn ja vapaa-ajan yhteyttä. Työterveyden suhteen tässä tyydytään Ulichin retoriiseen ja provosoivaankin kysymykseen: ”Ovatko työterveyttä ja persoonallisuuden kehittymistä edistävät edellytykset yksi ja sama asia?”²⁴⁰ Stressin suhteen tavanomainen lähestymistapa on varsin yksioikoinen syy-seuraus-periaate: stressi ym. työuupumusperusteinen sairaus syntyy, kun työntekijältä edellytetään hänen kohtuulliset kykynsä ylittäviä henkisiä tai fyysisiä ponnisteluja. Toiminnansäätelyteoriaan tukeutuva lähestymistapa näkee stressille altistumisen toisin. Työn rasittavuus aiheuttaa stressille altistumisen vain, jos työ on samalla yksitoikkoista eikä tarjoa henkisiä haasteita; vaativa ja rasittava työkään ei altista stressille, jos ihminen kykenee mielestään vastaamaan haasteisiin ja jos hänellä on riittävä hallinnan tunne oman työnsä suhteen.²⁴¹ Erilainen lähtökohta voidaan pelkistää seuraavasti: vallitseva työtä koskeva yhteiskunnallinen diskurssi näkee ongelmaksi, kuinka saada ihmiset jaksamaan paremmin yhä vaativammaksi tulevassa työelämässä, kun taas toiminnansäätelyteoria kysyy, miksi työssä väsyttään.²⁴²

Työn ja vapaa-ajan suhteen työelämää koskevat käsitykset niin kuin tutkimuksetkin ovat lähtökohtaolettamuksiltaan ristiriitaiset. Entisajan patruunavaltaisessa työelämässä työnantaja huolehti vaikutusalueensa ihmisten vapaa-ajan vietostakin – jäljet näkyvät tänä päivänäkin Suomen tehdaspaikkakunnilla. Vähitellen osapuolet halusivat riippumattomuutta: työ ja vapaa-aika ovat toisistaan erillisiä ihmisen elämänalueita, joita ei pidä yrittääkään sekoittaa. Tämänhetkisessä työuupumuskeskustelussa taas vapaa-aika katsotaan hyvin tärkeäksi, kuitenkin ensisijaisesti tuottavuusnäkökulmaa painottaen: vapaa-aika on käytettävä sekä fyysisten että henkisten voimien hankkimiseen työssä jaksamista varten.²⁴³ Tunnettuja ovat esimerkiksi yritysten järjestämät aktiivi-

²⁴⁰ Ulich (1998).

²⁴¹ Johtopäätös on hyvin pelkistetty, ts. stressin syntymekanismin suhteen psykiatria ja psykologiakin ovat usein neuvottomia, stressin syntyminen ja stressin vakavuus on aina hyvin yksilöllistä, ks. esim. Siltala, s. 256-261; Karasek: tunnetuksi on tullut ns. Karasekin malli, jonka Karasek esitti jo 70-luvun loppupuolella ja on täydentänyt sitä 90-luvulla. Varsinkin USA:ssa Karasekin tutkimuksia kohtaan on esitetty kritiikkiä. Saksassa on sekä Karasekista riippumatta että Karasekiin tukeutuen päädytty monesta näkökulmasta lähestyen hyvin samanlaisiin tuloksiin. Näin mm. Frese (1989), Semmer ja Oesterreich (1999), joka vertailee viittä eri mallia stressin ja työn yhteydestä.

²⁴² Helsingin Sanomat 16.6. 2004: ”TT:n johtaja vaatii tutkimusta mielenterveysongelmien syistä.”; kirjoituksesta ilmenee Teollisuuden ja työnantajien keskusliiton huoli myös vapaa-ajan mahdollisista vaikutuksista mielenterveydellisiin ongelmiin, joista on tullut yleisin ennenaikaiselle eläkkeelle jäännin syy; Kysyttäessä, miksi työssä väsyttään, toiminnansäätelyteoriasta ilmenee – vaikka usein implisiittisenä – kriittisen psykologian vaikutus, vrt. Aronsson (1983), joka käsittelee saksalaisen Klaus Holzkampin ympärille 1968 ylioppilaslevottomuuksien seurannaisena syntynyttä kriittisen psykologian koulukuntaa keskeisenä teemanaan, kuinka saada ihmiset itse kontrolloimaan kehittymiseensä ja terveyteensä vaikuttavia olosuhteita; vrt. Kylätasku Kotimaassa 36/3.9. 2004 ja Siltalan käsitykset uupumuksesta ja stressistä.

²⁴³ Helsingin Sanomissa 16.6. 2004 haastatellun TT:n johtaja Laatusen mielipiteistä kuultaa epäily, että mielenterveyden ongelmat eivät johdu väitetyssä laajuudessa työstä; Seppänen, s. 145-149.

teetit, joissa työn ja vapaa-ajan yhteys tietoisesti hämärretään: koskenlaskut, kalliokiipeilyt, eräseikkailut yms.²⁴⁴ Monet näkevät tässä vaaran: työorganisaatio kolonisoit myös ihmisen vapaa-ajan.²⁴⁵ Toiminnansäätelyteorian tutkijoilla on toisenlainen lähestymistapa: työllä sekä työssä ja työelämässä saatavilla kokemuksilla on vaikutus ihmisen vapaa-ajan vieton suuntautumiseen.²⁴⁶ Punaisena lankana on käsitys, että jos ihminen saa olla aktiivinen työssään, hänen vapaa-aikansa suuntautuu yhteiskunnan kannalta rakentaviin aktiviteetteihin.²⁴⁷

Osterreich & Volpert ovat tiivistäneet toiminnansäätelyteorian perusajatukset viiteen kohtaan:²⁴⁸

1. Ihmisen persoonallisuuden kehittyminen riippuu siitä, voiko ihminen asettaa ja tavoitella itsenäisesti omia tarkoituksiaan kanssaihminen kanssa yhteistyössä ja siten osallistua koko yhteiskunnan rakentamiseen.
2. Työelämään osallistumisella on keskeinen merkitys ihmisen persoonallisuuden kehittymiselle. Työssä toisten kanssa toimien myötä vaikuttaa välittömämmin kuin työn ulkopuolella yhteiskunnan toimintaedellytysten säilyttämiseen ja parantamiseen.
3. Yhteiskuntaamme leimaa työn osittamisesta aiheutuvat rajoittavat olosuhteet, jotka estävät ihmisiä asettamasta ja toteuttamasta omia tavoitteitaan. Työn tuloksellista tekemistä haittaavat usein epäsuotuisat työolot, joilla on negatiivinen vaikutus ihmisten persoonallisuuden kehittymiseen ja terveyteen.
4. Työolosuhteiden rajoittavat vaikutukset ovat hyvin erilaisia eri töissä ja työpaikoissa.
5. Työpsykologian tärkein tehtävä on tutkia sekä teoreettisesti että empiirisesti työtätekevän ihmisen persoonallisuuden kehittymiseen suotuisasti ja haitallisesti vaikuttavia tekijöitä ja etsiä tieteellisesti perusteltuja metodeja tekijöiden identifioimiseksi ja vaihtoehtojen löytämiseksi työelämän käytännöille.

Edellä oleva tiivistelmä omalta osaltaan osoittaa toiminnansäätelyteorian tavanomaisesta työn humanisoinnista selkeästi poikkeavan lähtökohdan, minkä Aronsson toteaa seuraavasti: "Länsimainen työpsykologia on tuskin ollenkaan pohtinut kysymystä työn organisoinnin ja yksilön kognitiivisen kehityksen yhteydestä."²⁴⁹

Perusolettamukset ihmisestä ja hänen kehitymisestään ovat toimintatilaa ja sen elementtejä toiminnansäätelyteorian näkökulmasta lähestyttäessä tyystin toiset kuin työtä ja työolosuhteita käsittelevässä tutkimuksessa yleensä.²⁵⁰

²⁴⁴ Aktiviteettien perimmäinen tavoite on lisätä sitoutuneisuutta organisaatioon, ts. synnyttää ns. vahva ja "oikea" yrityskulttuuri; vrt. Lintula (2003a), s. 59 ja viittaus Alvessoniin.

²⁴⁵ Alvesson (1998); Casey monissa kohdissa, mm. s. 85-88 ja 195-196; Kunda monissa kohdissa, mm. s. 223

²⁴⁶ Karasek käyttää kokemuksista yhteisnimitystä "työssä sosiaalistuminen".

²⁴⁷ Kohn puhuu työn kompleksisuudesta, so. monipuolisuudesta ja vaativuudesta, henkisen liikkuvuuden lisääjänä, millä on merkittävä vaikutus työn ulkopuolella; Karasek katsoo ammattiyhdistystoiminnan olevan tällaista yhteiskunnan kannalta rakentavaa toimintaa ja esittää pelkonsa passivoivien työtehtävien passivoivan myös yhteiskunnallista toimintaa.

²⁴⁸ Osterreich & Volpert (Einleitung).

²⁴⁹ Aronsson (1983).

²⁵⁰ Nitsch; Schallberger katsoo, että työelämässä edelleen, päinvastaisista väitteistä huolimatta, vallitsee tayloristiset perusolettamukset ja sen takia toiminnansäätelyteorian käsitykset työn järjestelyistä ovat "kumoukselliset".

Ihmiskäsityksenä kehityskykyinen ihminen ei päällisin puolin eroa McGregorin y-ihmiskäsityksestä, joka kuitenkin konsulttien, yritysjohtajien ja kaupallisesti orientoituneiden tutkijoiden käsissä on muuttunut eri nimikkeillä kulkeviksi HR -opeiksi: käsitys kehityskykyisestä ihmisestä on operationaalistettu tukemaan tehokkuus-kriteeriä.²⁵¹ Tällöin työn humanisointi todellisuudessa onkin kulssi taylorismin harjoittamiseksi.²⁵²

3.1.3 Toiminnansäätelyteorian ongelmakohdat

Edellä on käsitelty toiminnansäätelyteorian periaatteita laajasti, koska työolosuhteita ja työn vaikutuksia ihmisen elämään tutkittaessa ja ennen kaikkea työlelle ja sen järjestelyille tavoitteita asetettaessa tullaan täysin erilaisiin tuloksiin, jos ihmiskäsitykset ovat erilaiset.²⁵³ Koska yhtä ja ainoata oikeata käsitystä ihmisestä ei ole, tutkijan on määriteltävä ja perusteltava oma lähestymistapansa.²⁵⁴ Tämä tutkimus tukeutuu ensisijaisesti mutta ei suinkaan varauksitta toiminnansäätelyteoriaan ja sen ihmiskäsitykseen. Teorialla on yksipuolisuutensa ja tätä tutkimusta ajatellen puutteensa. Kognitiivinen suuntaus yleensäkin on merkinnyt siirtymistä ärsyke-reaktio -käyttäytymismallista kohden ihmisen aktiivista tietojen hankkimista, tietojen yhdistelemistä sekä tietoihin ja aikaisempaan kokemukseen perustuvien kognitiivisten karttojen tietoista ja tiedostamatonta luomista ja hyväksikäyttämistä. Eroa mekaaniseen, tayloristiseen, ihmiskäsitykseen korostaessaan toiminnansäätelyteoria on liukunut varsin yksipuoliseen kognitiivisuuteen miltei täysin ohittaen affektiivisuuden, sosiaalisuuden ja ihmisen persoonallisuudesta johtuvat tekijät.²⁵⁵ Kuitenkaan esimerkiksi motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta – joiden tavoittelu hallitsee tämänkin päivän työelämäkeskustelua – tuskin kukaan ajattelee pelkästään kognitiivisena ilmiönä, ilman emotionaalisten, sosiaalisten ja persoonallisuustekijöiden vaikutusta; kaikki em. tekijät ovat toisistaan riippuvaisia ja toisiinsa

²⁵¹ Aronsson (1983): "Työpsykologia on usein asettanut varman epävarman edelle ja asettanut valtaapitävien puolelle."; Schallberger; McGregorin teoriasta mm. Parker (2000), s. 38 ja 65 (teknokraattisten intressien paino) ja erityisesti toiminnansäätelyteorian näkökulmasta Baitsch & Alioth; vrt. myös Volpert (1990).

²⁵² Volpert (1979): "Perinteinen ja yksioikoinen työn rationalisointi ihmisten kustannuksella on aikaa myöden pessyt kasvonsa ja vaatii nyt suorasukaisesti teknisiä ja rakenteellisia muutoksia nimikkeellä työn humanisointi."; Volpert (1990).

²⁵³ Schallberger: "Tärkeätä on seuraava: Faktat eivät riitä arvioimaan, onko tietty työn järjestely ihmiselle edullisempi kuin jokin muu. Faktat saavat merkityksensä vasta omaksuttua ihmiskäsitystä vasten tarkasteltuna. Erot ihmiskäsityksissä johtavat siis täysin erilaisiin arviointeihin."; samalla tavalla myös Volpert (1990); Lehtinen: psykohistorioitsija Siltala korostaa lähtökohdan merkitystä: "Tässä törmätään lähtökohtien peruserimielisyyteen! Minun lähtökohtani ei ole se, että tehokkuus olisi neutraali renki, joka palvelisi kaikkia isäntiä."; Siltala puhuu myös "ihmistaloudellisesta mallistaan", ks. Lehtinen.

²⁵⁴ Schallberger erottaa työ- ja organisaatiopsykologiassa neljä eri ihmiskäsitysvaihetta: (1) Vaihe, jossa ihminen on taloudellisesti ja omaa hyötyään ajatteleva (Taylor); (2) Psyko-tekninen vaihe; (3) HR-liike, joka lähtee ns. sosiaalisesta ihmisestä; (4) Kehityskykyinen ihminen.

²⁵⁵ Ks. Ellström, s. 26-27; vrt. Fineman.

vaikuttavia.²⁵⁶ Emotionaaliset tekijät on yleensäkin organisaatiotutkimuksissa sivuutettu, koska niiden on katsottu olevan vain häiriötekijöitä organisaatioiden oletetussa kognitiivisessa ja rationaalisessa päätöksenteossa.²⁵⁷

Yksi ja ainoa ihmiskäsitys olisi tutkimuksessa tarkoituksenmukainen ja selkeydessään houkuttelevakin.²⁵⁸ On kuitenkin muistettava ihmisen kaikkein ominaisin piirre, joka on aivan muuta kuin selkeä: ihminen on läpeensä kompleksinen ja ennustamaton. Kuten aikaisemmin kausaaliteettia käsiteltäessä todettiin, ihminen ei noudata toiminnassaan lainomaisuuksia, ja eri tilanteissa eri asiat vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä.²⁵⁹ Ihmisen ja hänen käyttäytymisensä kontekstisidonnaisuuden muistaen ei voi myöskään yhtyä toimintateorian ja myös eräiden institutionalistien kantaan, että ihmistä pitäisi tarkastella vain toimijana, jonka tavoitteellinen toiminta, ei käyttäytyminen, on tärkeintä ihmisen suhteuttaessa itseään ympäristöönsä.²⁶⁰ Tämä yksipuolinen toiminnan korostaminen johtaa sosiaalisten, emotionaalisten ja individualististen piirteiden sivuuttamiseen.²⁶¹

Aronsson varoittaa työssä kehittymisen yksipuolisesta korostamisesta viitatessaan ihmisten viihtymiseen yksitoikkoisessakin ja yleisen mittapuun mukaan vähän virikkeitä antavassa työssä. Työn ulkopuolelle joutuneet voivat kuitenkin saada uudessa tilanteessaan jälleen kokemuksia yhteistyöstä ja tuntee osallistuvansa uudella tavalla yhteiskunnalliseen elämään.²⁶² Kun työssä kehittyminen otetaan yhteiskunnan hyödylliseksi jäseneksi kehittymisen olennaisimmaksi elementiksi, joudutaan kysymään työn käsitettä; eihän koko työn käsite ole yksiselitteinen, ja suuri osa työiässä olevista ihmisistä kehittyneissä maissa on jäämässä koko elämäkseen ilman palkkatyötä, joka on perinteisin työn muoto.²⁶³

Työhön liittyvät materialistiset näkökohdat jäävät liian vähälle huomiolle.²⁶⁴ Kehityskykyinen ihminen lähtökohtana sisältää nimittäin impliisittisesti oletuksen ihmisestä, joka on myös kehityshaluinen. Vaikka käsitys

²⁵⁶ Aronsson (1983) kritisoi po. yksipuolisuutta; Frese (1990), toiminnansäätelyteorian kannattaja itekin, tuo voimakkaasti esiin emotionaalisen puolen; teorian yksi johtavista hahmoista, Volpert (1990), tosin korostaa: "Ellei koneluonteista, mekaanista ihmisen ja organisaation mallia, niin mikä malli sitten? Se löytyy asianomaisista tieteistä ja tieteentradiatioista, jotka eivät pidä ihmistä ulkoa ohjattuna kognitio-automattina, vaan elävänä ihmisenä, joka syntyy hyvin ainoakertaisista kehitysprosesseista ja etenee kehitysteitään pitkin."

²⁵⁷ Fineman.

²⁵⁸ Watson, s. 58-59, varoittaa pitämästä ihmisiä vain jonkin tietyn mallin mukaisina, koska ihminen hänen mukaansa voi olla taloudellinen, sosiaalinen, rationaalinen ym. aina oman elämäntilanteensa ja ympäristönsä edellyttämällä tavoilla.

²⁵⁹ s. 33; Antonacopoulou; Lundström; Sjöstrand (1993b).

²⁶⁰ Sjöstrand (1993b).

²⁶¹ Ks. esim. Ellström, s. 26: kognitiivisten (psykomotoristen) ominaisuuksien lisäksi on otettava huomioon affektiiviset, sosiaaliset ja persoonallisuudesta johtuvat ominaisuudet.

²⁶² Aronsson (1983), joka käsittelee kotiäitien uudelleen työhön sijoittumista ja katsoo, että joutuessaan sovittamaan entiset ja uudet velvollisuutensa yhteen, heidän konfliktin hallintakykynsä kasvaa, ja heidän kokemuksensa voivat edesauttaa naisten emansipaatiota yleisemminkin (Aronssonin naisnäkökulma tuntuu nyt hyvin pintapuoliselta, mutta on otettava huomioon kirjoitusvuosi, 1983).

²⁶³ Grint, esim. s. 9 ja 32-40.

²⁶⁴ Seppänen ironisoi, s. 65-70.

kehityshaluisesta ihmisestä yleensä voi olla paikkansa pitävä, niin yksioikoinen näkemys ihmisen halusta kehittyä työssään ja työaikana on naiivi. Toiminnansäätelyteorian puitteisiin onkin hyvin vaikea sovittaa työn sosiologeillekin hankalaa ilmiötä: ”Suurimmalle osalle teollisuustyöntekijöitä työ on välineellinen aktiviteetti, joka ei näyttele keskeistä osaa heidän elämässään ja itsensä toteuttamisessa.”²⁶⁵ Materialististen intressien käsitteleminen näyttää organisaatiota koskevissa tutkimuksissa, myös organisaatio- ja työpsykologisissa tutkimuksissa, olevan jotenkin kiusallista: käsitykset palkasta, palkan korotuksista ja nyttemmin myös palkanalennuksista hallitsevat julkista keskustelua, mutta organisaatioita koskevissa tutkimuksissa palkasta puhutaan työtyytyväisyyskyselyitä lukuun ottamatta yllättävän vähän ja vähätellenkin.

Suoritus-, tulos-, ryhmä- yms. palkan muodot kannustenäkökulmasta tarkasteltuina ovat kyllä esillä. Hyvin vähän on kuitenkin kiinnitetty huomiota kannustepalkan muotojen merkitykseen yritysten vallankäytössä: palkka kertoo aseman ja siihen liittyvän vallan, johto päättää keitä palkitaan ja millä perusteilla ja palkan henkilökohtaiset korotukset ovat aina olleet hajota ja hallitse-periaatteen käytetyimpiä menetelmiä.²⁶⁶ Toiminnansäätelyteorian vaiteliaisuus palkasta on senkin takia hämmästyttävää, koska palkkauksella ja sen ”kannustavilla” muodoilla saatetaan ihmiset houkutella rasittamaan itsensä työuupumuskyynnyksen yli usein kohtalokkain seurauksin.²⁶⁷

Suuri puute niin toiminnansäätelyteoriassa kuin muissakin työelämää koskevissa opeissa on hyvin kapea soveltamisala. Oppien sisältämä vaikka eri termein ilmaiseva periaate on, että hyvä työpaikka on sellainen, jossa ihminen voi käyttää kaikkia hierarkkisia tasoja rutiiniluonteisista töistä henkistä ponnistelua vaativiin tehtäviin saakka. Tällöin tyystin sivuun jäävät sellaiset työt, jotka eivät yksinkertaisesti anna mahdollisuutta toimia kuin alimmalla, ehkä satunnaisesti keskimmaisella, hierarkiatasolla.²⁶⁸ Näistä töistä ja niiden tekijöistä eivät organisaatiotutkijat eivätkä näemmä myöskään työ- ja organisaatiopsykologit ole olleet kovin kiinnostuneita.²⁶⁹

Toiminnansäätelyteorian niin kuin muidenkin työ- ja organisaatiopsykologiaan keskittyneiden suuntausten suurin puute organisaatiotutkimuksen näkökulmasta on rajoittuminen tiukasti oman tutkimustradition

²⁶⁵ Fox (1980); Kasvio s. 117-120; Kasvio Helsingin Sanomissa 28.4. 2002: ”Kärjistetysti sanoen työ on työväenluokalle väline vapaa-ajan rahoittamiseksi. Keskiluokalle puolestaan vapaa-aika on väline työssä jaksamiseen.”

²⁶⁶ Kevätsalo, s. 171; Siltala, s. 333 (poliisien kieltäytyminen palkanlisästä) ja 367-373.

²⁶⁷ Seppänen mm. s. 22-23.

²⁶⁸ Aronsson (1983) viittaa tähän puutteeseen toteamalla, että toiminnansäätelyteoria ei sano mitään siitä, kuinka ihmisen työn – ajallisesti tai muutoin laskien – tulisi jakautua eri hierarkiatasoille, jotta työ olisi ”hyvää”; Grint, s. 123-124; Seppänen, s. 56-70; Seppästä, s. 37-38, mukailleen voi kysyä: Mitä tuomittavaa on siinä, että betonilaudoitusta koko päivän purkanut (varmaan alimman hierarkian työtä) rakennustyöläinen jättää purkuraudan siihen paikkaan kellon tullessa 16 ja ryntää keski- ja ylimmän hierarkiataason töihin omalla omakotityömaallaan?; teorian puolustukseksi on sanottava, että työolosuhteet ja niiden muutos ovat suhteellisia: samanlainen parannus tuntuu huonoissa olosuhteissa suurelta ja hyvissä olosuhteissa mitätömältä!

²⁶⁹ Clark, s. 82; Lintula (2003a), s. 50 ja 128-129 ja sivuilla mainitut lähteet; Seppänen, s. 69-70; kuvaavaa on, että huomattavaa osaa po. töistä tekevät naiset!

alueelle. Alueen kirjallisuudesta saa sen käsityksen, että ihmiset askartelevat työnsä ja tehtäviensä kanssa umpiossa, ilman yhteiskuntaa ja organisaatiota ja niiden näkyviä ja näkymättömiä rakenteita. Valta, vallan lähteet ja vallan välillisesti tai välittömästi aiheuttamat konfliktit eivät häiritse toiminnansäätelyteorialle omistautuneita tutkijoita.²⁷⁰ Jo pelkästään yhteiskunnan rakenteet korporatiivisine järjestelmineen muodostavat yksittäisistä työntekijöistä ja heidän paikallistason koalitiostaan riippumattoman mutta heidän monia pyrkiänsä säätelevän valtamekanismin. Mikrotason, organisaation, valtakysymys ei ole liiemmin kiinnostanut funktionalistisia organisaatioteorioita-kaan, joten ei ole ihme, että myös työ- ja organisaatiopsykologiset koulukunnat ovat sivuuttaneet vallan problematiikan.²⁷¹ Hämmästyttävää on myös, kuinka vähän alueen kirjallisuus edes käyttää olemassa olevaa organisaatiotutkimusta hyväkseen. Esimerkiksi yksi alueen klassikoista, vuodesta 1991 neljänä painokse- ja vuonna 2001 täydellisesti uusittuna ilmestynyt Eberhard Ulichin teos "Arbeitspsychologie" uhraa yli kuudestasadasta sivustaan vain muutamia kymmeniä sivuja joidenkin organisaatiotutkimukseen liittyvien erityisteemojen kuten esimerkiksi McGregorin x- ja y-teorioiden ja yrityskulttuurin pinnalliseen referointiin.

3.1.4 Ajan ilmiöt ja työn opit

Useimpia kehittyneitä maita 1990-luvulla vaivannut lama, tietotekniikan hallitsevuus ja globalisaation murskaava eteneminen Kiina-ilmioineen herättävät kysymyksen, missä määrin aikaisempiin tutkimuksiin pohjaviin käsityksiin on syytä suhtautua varauksella. Lama ja sen kintereillä kulkenut re-engineering-oppi massairtisanomisineen, tehtaiden sulkeminen, tuotannon siirtyminen halvan tuotannon maihin, omistuksen ja työnantajaorganisaatioiden kansainvälistyminen ja muuttuminen kasvottomiksi pääomasijoittajiksi ovat tapahtuneet niin lyhyen ajan kuluessa, että näiden vaikutukset työelämään ovat vasta osittain havaittavissa.²⁷² 2000-luvun alussakin ilmestyneet työn ja työ-

²⁷⁰ Daudi toteaa, s. 214-215, että kun teollisuuspsykologien ja organisaatiososiologien tutkimustraditiot kohtaavat, tuloksena on yleensä valtapoliittisia konflikteja vailla oleva organisaationäkemykset; ks. kommentit palkan ja vallan yhteydestä, s. 66.

²⁷¹ Hardy & Clegg: "Auktoriteetti, rakenteet, ideologia, kulttuuri ja asiantuntemus on täynnä valtaa eri muodoissaan, mutta valtavirran traditio on pitänyt muodolliseen organisaatio-olemuksen verhottua valtaa asiaankuuluvana itsestään selvyytensä."

²⁷² Henkilökohtainen keskustelu laman mahdollisista yhteiskunnallisista ilmentymistä professori Pertti Kettusen kanssa Jyväskylässä 18.5. 2004; ensimmäisiä tutkimuksia laman vaikutuksista on alkanut ilmestyä, mm. kesäkuussa 2004 Jenni Leinosen väitöskirja "Perheiden kamppailu - Lasten mielenterveys. Perheiden hyvinvointi lama-ajan Suomessa 1990-luvulla: vanhemmuuden merkitys"; Suomen Akatemian rahoittama Ilmosen ym. toimittama useita toisistaan täysin irrallisia lisensiaattitutkielmien ja väitöstudiumusten osia sisältämä teos "Lama ja luottamus" on hajanainen ja tendenssimäinen, aivan kuin se keskittyisi vähättelemään väitettyjä laman vaikutuksia, ei myöskään aika (ilmestyi vuonna 2002) ollut kypsä vaurioiden arviointiin. Laitokset tarvitsivat rahaa, tutkijat opinnäyteprojekteja ja tulos on sen mukainen: teknisesti ja tieteellisesti varmaan hyvä, mutta mihin vastaa ja mitä todella antaa?

suhteen eri puolia koskevat tutkimukset eivät ole kaikissa suhteissa enää relevantteja, koska niistä useimpia on työstyetty jo 1990-luvulla.²⁷³

Institutionaalista perspektiiviä käsiteltäessä kiinnitettiin huomiota institutionaalistumiseen ihmisten ja organisaatioiden pyrkiessä vähentämään epävarmuuttaan. Onko esimerkiksi sellaisten instituutioiden kuin työmarkkinaorganisaatioiden merkitys epävarmuuden vähentäjänä tullut tiensä päähän? Valuuko niillä ollut makrotason valta mikrotasolle, organisaatioihin?²⁷⁴ Onko silloin otettava huomioon kaikissa ihmisissä tilanteittain heikompana tai voimakkaampana ilmenevä piirre: ihminen ei olekaan, ainakaan ensisijaisesti, interaktiivinen vaan individualistinen, joka ajaa kaikessa ja aina vain omia etujaan opportunistisesti koalitioihin tukeutuen.²⁷⁵ Edellä esitetty varoitus olla tyytymättä johonkin tiettyyn ja yksiselitteiseen ihmiskäsitykseen on tämänkin perusteella aiheellinen.²⁷⁶ Ei voi myöskään olla toteamatta, että sellaisten ihmisten työn kokemisen olennaisten elementtien kuin luottamuksen ja sitoutumisen toistaminen yritysulkaisuissa ja yleensä liikkeenjohdollisessa retoriikassa saattaa jo nyt olla arkitoimijoiden piirissä kääntymässä itseään vastaan – ainakin silloin, kun sitoutuminen ja luottamus vaihtuvat yrityksen arjessa rakennejärjestelyihin ja kehittämisohjelmiin irtisanomisineen ja lomautuksineen.²⁷⁷

²⁷³ Siltalan kirja elokuulta 2004 "Työelämän huonontumisen työn lyhyt historia" kertoo jo nimellään murroksen äkkinäisyyden.

²⁷⁴ Tupo-neuvotteluihin syksyllä 2004 valmistauduttaessa työnantajien keskeisin vaatimus on palkka-asioiden painopisteen siirtäminen yrityksiin niiden kilpailukyvyyn turvaamiseksi.

²⁷⁵ Daudi monessa kohdassa, ks. Lintula (2003a), s. 60-66. Sekä Casey että Kunda esittävät samanlaisia näkemyksiä "uuden ajan" ihmisestä; tarkastelijan näkökulmasta riippuu, onko kehitys toivottua vai ei!

²⁷⁶ Ulich (2001), s. 54: "Niin kokemukset uusista työn tekemisen järjestelyistä kuin alueen teoreettiset tutkimuksetkin heittävät kysymyksen, onko kuva itsensä toteuttamiseen pyrkivästä ihmisestä sittenkään niin yksiselitteinen kuin kuva ekonomisesta tai sosiaalisesta ihmisestä antaa ymmärtää."

²⁷⁷ Vrt. Kunda monessa kohdassa; Casey monessa kohdassa; luottamuksesta mm. Herriot ym., esim. s. 27-46 kappaleessa "HR-retoriikka", Deal & Kennedy monessa kohdassa, esim. s. 78-88 ja Lintula (2003c); työsuhteen sisäisestä irtisanoutumisesta Richter varsin tuoreessa kirjoituksessaan; ks. myös Meriläinen (2003); Seppänen. 177-179 ja esim. s. 154: "Olen kerran ollut mukana työorganisaatiossa, jossa eri yksiköiden välillä järjestettiin 'laatukilpailu'. Voittajaksi tuli yksikkö, jonka lakkauttamisesta oli jo tehty päätös. Kilpailun 'tulos' ei tietenkään muuttanut tehtyä päätöstä. Mikä on tällaisen tapahtuman viesti? - - - Vain, että se pyrkii muistuttamaan jokaista yksittäistä työntekijää - tuloksista riippumatta - tämän aseman heikkoudesta kokonaisuudessa?"; masentavan kuvan akateemisen väen puuhastelusta saa Helsingin Sanomista 24.6. 2004, jossa kerrotaan amerikkalaisesta professori Colin Camererista, joka "kertoii ajatuksistaan talouden instituutioita ja behavioristisia taloustieteitä käsittelevässä konferenssissa tiistaina Helsingin Hana-saareissa." Camerer haluaa jalostaa yrityksille oman ihmisrodun, joka tekee "uskollisesti mahdollisimman tehokkaasti töitä mahdollisimman pienellä palkalla. Sitoutumista edistävät Camererin mukaan 'korvamerkit' eli symbolit, joita yritys jakaa karjalleen". Näin siis professoritason organisaatiotutkijat, kun vasta 60 vuotta on kulunut yhden traagisen ihmisrotukokeilun päättymisestä!

3.2 Toimintatila

3.2.1 Toimintatila ja sen kirjava käsitteistö

Toimintateoriassa lähdetään ihmisen alkuhistorian jättämästä perinnöstä: ihminen on syntymästään kuolemaansa saakka riippuvainen sosiaalisesta ja materialistisesta ympäristöstään ja toimii sekä psykologisena yksilönä että biologisena olentona. Kehityopsykologiaan perustuen toimintateoria katsoo ihmisen kehittyneen, kun hän pelkän sopeutumisen sijasta on koko ajan pyrkinyt ja myös onnistunut lisäämään kontrolliaan ulkoisiin elinolosuhteisiinsa nähden. Pyrkimys oman kontrollin ylläpitämiseen ja lisäämiseen, tavoitteellisuus, on tämän mukaan ihmisen fylogeneettinen ominaisuus.²⁷⁸ Toimintatila yleisimmässä muodossaan tarkoittaa niitä puitteita, joissa ihmiset yksilöinä ja kollektiivina toimivat tavoitellessaan hallintaa sekä oman toiminnan että toisten toiminnan suhteen.²⁷⁹ Mitään yhteistä terminologiaa ei ole enempää organisaatiotutkimuksessa kuin työpsykologiassa toimintatilan ja siihen liittyvien käsitteiden osalta. Tätä tuskailevat monet työpsykologian tutkijat itsekkin.²⁸⁰ Semmer viittaa terminologiseen sekavuuteen ja toteaa: "Toimintatila, toiminnan vapausaste, kontrolli, autonomia, työssä oleva päätäntävalta; niin kirjavia kuin terminologia ja konseptit ovatkin, yksimielisyyttäkin alueen kirjallisuudesta löytyy. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja oikeus ratkaista, tai ainakin olla mukana ratkaisemassa, mahdollisimman paljon omaan elämään – ja myös omaan työhön – liittyviä asioita, kuuluu ihmisarvoisen elämän perusarvoihin ja myös persoonallisuutta edistävään työn kuvaan."²⁸¹ Semmerin kannanottoa voidaan arvioida kriittisesti mm. seuraavin perustein: monien töiden luonne on yksinkertaisesti sellainen, että edellytyksiä kehittäväälle työlle ei realistisesti ajatellen ole olemassa; kannanotto olettaa työn näyttelevän tärkeintä osaa kaikkien ihmisten elämässä; käsitystä leimaa enemmän usko ihmisen haluun kehittyä kuin tieto – ja kehittyä myös työssä ja nimenomaan työssä. Semmerin kannanotto on idealistisuudesta ja joistakin ylikorostuksistaan huolimatta – mutta ehkä myös sen takia – lähellä tämän tutkimuksen arvopohjaa. Samalla se sisältää tärkeitä perusolettamuksia, jotka määrittävät sen perspektiivin, josta arkitoimijan toimintatilaa lähestytään tässä tutkimuksessa.²⁸²

Työpsykologian englanninkielisessä kirjallisuudessa toimintatilaa vastaa useimmiten kontrolli, jonka suomenkielinen vastine on lähinnä oman työn

²⁷⁸ Aronsson (1990); Daudi monin paikoin, mm. s. 163 ja 215; Sauter & Hurrell; Siltala, s. 10-15; Ulich (2001), s. 53.

²⁷⁹ Aronsson (1983); Aronsson (1990); Clark, s. 82; Reed (1997); Ulich (2001), s. 53.

²⁸⁰ Hacker & Richter; Oesterreich (1997); Semmer; Ulich (2001), s. 176.

²⁸¹ Semmer; tässä "työssä oleva päätäntävalta" on käänös käsitteestä Job decision latitude, joka on merkitykseltään miltei sama kuin Handlungs- tai Tätigkeitsspielraum saksankielisessä kirjallisuudessa.

²⁸² Esim. Schallberger ja Volpert (1990); vrt. Kotimaa 36/3.9. 2004, jossa Siltala kuvaa nykyistä työelämää hyperkilpailuksi, koko väestöllä tehdyksi ihmiskokeeksi, joka muuttaa antoisankin työn siunauksesta kiroukseksi.

hallinta.²⁸³ Miller ja Birbaum määrittelevät kontrollin seuraavasti: "Kontrolli on yksilön käsitys, että hän voi estää omilla toimillaan kannaltaan epäsuotuisia muutoksia."²⁸⁴ Frese taas toteaa kontrollista: "Ihminen käyttää kontrollia, kun hän voi vaikuttaa omaan toimintaansa ja olosuhteisiin, joissa hän toimii."²⁸⁵ Joskus käytetään sanaa autonomia samaa merkitsevänä.²⁸⁶ Työpsykologiassa autonomia-käsitteen yksi tunnetuimpia määritelmiä lienee Hackmanin ja Oldhamin: "Autonomialla tarkoitetaan vapautta, riippumattomuutta ja harkinnanvapautta, jonka työ tekijälleen antaa hänen rytmittäessään työtään ja päättäessään työmenetelmistä".²⁸⁷ Kontrollin ja stressin yhteyden tutkimisesta tunnettu Karasek käyttää nimitystä "työtä koskevan oman päätäntävällän laajuus".²⁸⁸ Toiminnansäätelyteorian käyttämän toimintatila-käsitteen isäksi mainittu Ulich määrittää toimintatilan seuraavasti: "Toimintatila on vapausasteiden summa, so. mahdollisuudet toimia valitsemillaan tavoilla, mitä tulee menettelytapoihin, resurssien käyttöön ja osatehtävien ajalliseen organisointiin".²⁸⁹

Toimintatilaan liittyy paljon terminologista kirjavuutta. Kun toimintatila on kunkin yksilön kohdalla prosessina erikseen syntyvä ja koko ajan kehittyvä, toimintatila ei voi ollakaan eksplisiittisesti ja pysyvästi määritelty – ja tässä tutkimuksessa se saa sisältönsä koko tutkimuksen ajan. Kun toimintatila-sanaa kuitenkin käytetään yleiskielessäkin kuvaamaan esimerkiksi valtioiden, yhteisöjen ja yksilöiden toimintamahdollisuuksia, tässä tutkimuksessa käytetyn

²⁸³ Englanninkielisenä control ja joskus myös job control, esim. Frese (1979 ja 1989); Johnson; Miller & Birnbaum; koska kontrolli useimmassa kielessä tarkoittaa myös samaa kuin valvonta, ts. olla kontrolloituna, käsitteet saattavat aiheuttaa sekaannusta. Toimintatilan yhteydessä kontrollilla on tekstissä määriteltyä sisältö (sekaannuksen vaarasta saksankielisessä kirjallisuudessa huomauttaa esimerkiksi Semmer); psykologiassa käytetään sanaa coping, jolla tarkoitetaan minän (egon) tietoisia hallintakeinoja: ennakointi, ratkaiseminen puhumista käyttäen, tilanteiden analysointi yms.

²⁸⁴ Miller & Birnbaum.

²⁸⁵ Frese (1989).

²⁸⁶ Näin mm. Frese (1989).

²⁸⁷ Ganster, joka viittaa myös Hackman & Oldhamin (1975) tunnettuun Job Diagnostic Survey-menetelmään, jossa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: (1) Kyky omin päin päättää työnsä tekemisestä? (2) Mahdollisuus käyttää omaa aloitteellisuuttaan ja arvostelukykyään työn suorittamiseksi? (3) Riittävät mahdollisuudet riippumattomuuteen ja vapauteen omassa työssä?; ks. Hackman & Oldhamista myös Ulich (2001), s. 104-105.

²⁸⁸ Karasek; Karasekista ja käsitteestä "Job decision latitude" myös Frese (1989), Oesterreich (1999) ja Ulich (2001), s. 455-456.

²⁸⁹ Lainaus Ulich (2001), s. 175; Volpert (1990) mainitsee, että Ulich julkisti ensi kerran konseptinsa Handlungs- tai Tätigkeitsspielraum esitelmässään vuonna 1972; Ulich (2001), s. 174-176, käyttää kokonaiskäsitettä der Tätigkeitsspielraum, jonka hän jakaa alakäsitteisiin: der Handlungsspielraum, der Gestaltungsspielraum ja der Entscheidungsspielraum. Ulichin käsitteet voisi suomentaa seuraavasti: der Tätigkeitsspielraum = oman työtehtäväkokonaisuuden, "vakanssin", vapausaste; der Handlungsspielraum = tehtäväkokonaisuuteen kuuluvien yksittäisten töiden, "toimintojen", tekemisen vapausaste; der Gestaltungsspielraum = mahdollisuus järjestää työt ajallisesti ja päättää töiden rakenteesta, esim. jakamisesta eri vaiheisiin; der Entscheidungsspielraum = autonomia, yksilön tai ryhmän vapaus päättää työstä kokonaisuutena; yleisimmin po. teorian piirissä kuitenkin käytetään kattoterminä sanaa der Handlungsspielraum, näin myös Ulich itse monessa yhteydessä.

toimintatila-sanana sisältö on selvyiden vuoksi tarpeen tiivistää muutama lauseeseen:

Toimintatilalla tarkoitetaan laajaa autonomiaa. Se on ihmisen mahdollisuutta vaikuttaa työhön, työn tavoitteisiin ja työn tekemisen tapaan – työn suunnittelua myöden. Mahdollisimman laajan toimintatilan uskotaan luovan suotuisat edellytykset oppimiselle, kehitymiselle ja jaksamiselle.²⁹⁰

3.2.2 Ihmiselle hyvä työ

Toiminnansäätelyteorian lähtökohtana on yksiselitteisesti: millaista on ihmiselle hyvä työ?²⁹¹ Volpert käsittelee toimintatilan sisältöä yhdeksällä hyvän työn tunnusmerkillä, jotka hän ryhmittelee neljään luokkaan: päämääräsuuntuneisuuteen, konkreettisuuteen, sosiaalisuuteen ja prosessinomaisuuteen.²⁹²

1. Päämääräsuuntuneisuus muodostuu varsinaisesta toimintatilasta, joka on sitä vapauden astetta, mikä ihmisillä on työpaikoissaan toimia itsenäisesti, so. tehdä tavoitteita ja keinoja koskevia itsenäisiä suunnitelmia ja päätöksiä. Tällöin ihmisillä on myös laajat säätelymahdollisuudet, mikä toiminnansäätelyteoriassa merkitsee mahdollisuutta toimia kaikilla kolmella toiminnan hierarkiatasolla.²⁹³ Volpert tiivistää tämän ensimmäiseksi (1) yhdeksästä teesistään: Kehittävissä tehtävissä on laaja toimintatila eli vapausaste ja siis hyvät itsesäätelyn edellytykset. Laajaan toimintatilaan liittyy tehtävän suorittamisen ajallinen vapaus, aika-autonomia. Ahdistava aikataulupaine voi tuhota muutoin riittävän toimintatilan. Volpertin toinen (2) teesi on: Kehittävät tehtävät vaativat kohtuullisen ajallisen vapauden. Hyvän työn tunnusmerkkinä on oman työn ja sen kulloisenkin vaiheen mieltäminen kokonaisuutta vasten. Tällöin ihminen voi suunnitella ja rytmittää itsenäisesti oman työnsä, kuitenkin kokonaisuuden huomioon ottaen.²⁹⁴ Kolmas (3) Volpertin teesi on: Hyvä työn ominaisuus on suunniteltavuus, joka tarkoittaa mahdollisuutta toteuttaa omintakeisesti töille asetetut vaatimukset. Neljäs (4) teesi koskee ns. säätelyn esteitä: Työtehtävät eivät ole kehittäviä, jos säätely estyy. Säätelyä estävät tekijät voivat olla esimerkiksi organisaatiota ja tekniikkaa koskevia. Tällöin on erotettava toisistaan työn vaativuus ja rasittavuus: työn vaativuus antaa mahdollisuuden myös ylimmän hierarkiataason käyttämiselle, mutta organisaation asettamat liian korkeat vaatimukset, määrälliset tai laadulliset, voivat edellyttää ihmiseltä liian suuria henkisiä tai ruumiillisia ponnistuksia ja muodostuakin rasituksiksi ja siten säätelyn esteeksi mahdollisine psyykkisine häiriöineen.
2. Konkreettisuus tarkoittaa toisaalta riittävää käytännönläheisyyttä ja toisaalta henkisessäkin työssä kontaktin säilyttämistä fyysiseen tekemiseen, so. kaikkien aistien jonkinasteiseen käyttämiseen. Volpertin näitä koskeva ja viides (5) teesi on: Työtehtävien pitäisi sisältää riittävästi fyysistä aktiviteettia. Kuudes (6) teesi sanoo: Kehittävät työt edellyttävät ihmisen aistitoimintojen monipuolista

²⁹⁰ Tiivistyksessä on vaikutteita monista eri lähteistä, mm. Hacker & Richter, Semmer, Volpert (1990) ja Ulich (2001), s. 174-176.

²⁹¹ Dunckel; Larsson & Morén, s. 268: ”Sanoaksemme asian selvästi, konsepti [toimintatila] kuvaa, mitä mahdollisuuksia on tehdä hyvää työtä”; Udris; Ulich (1998); Volpert (1990), jonka ko. artikkelin nimen ensimmäinen osakin on ”Millainen työ on ihmiselle hyvä?”.

²⁹² Volpert (1990); Ulich (2001), s. 161-162.

²⁹³ Huomautettakoon tässäkin, että toiminnansäätelyteoriassa säätely ei ole sellaista säätelyä, jossa esimerkiksi organisaatio ohjeistuksin rajoittaa tai määrittelee ihmisen toimintaa. Säätely on ihmisen mahdollisuutta **itse** säädellä toimintaansa siten, että kaikki hierarkiatasot tulevat käyttöön, ts. että ylimmältä hierarkiatasolta vapautuu tilaa uuden oppimiseen.

²⁹⁴ Vastaa Ulichin (2001), s. 175, käsitettä ”Gestaltungsspielraum”.

- käyttöä. Seitsemänneksi (7) teesiksi Volpert mainitsee: Kehittävät työt edellyttävät riittävää kontaktia käytännön kenttään ja sosiaaliseen ympäristöön. Kahdeksas (8) Volpertin teeseistä on: Kehittävä työ sisältää riittävästi vaihtelua, so. saman perusrakenteen puitteissa on oltava erilaisia toteutustapoja.
3. Sosiaalisuuden Volpert pelkistää yhdeksänneksi (9) teesikseen: Kehittävän työn pitää antaa mahdollisuudet yhteistyöhön ja välittömään ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Tämä teesin mukana Volpert sanoo ”tulleensa alueelle, jota voidaan kutsua ihmisen välittömän toimintatilan ja organisaation intressialueen rajaksi”.
 4. Neljäs luokka on yleisluontoinen, ja Volpert käyttää siitä nimitystä prosessinomaisuus, joka on myös metodinen periaate: psykologisten työanalyysien pitää perustua konkreettiseen toimintaan ja toiminnan edellytyksiin.²⁹⁵ Volpert viittaa tässä yhteydessä työn mielekkyyteen: kokeeko ihminen ne tuotteet tai palvelut, joita hänkin on tuottamassa, yhteiskunnan kannalta hyödyllisiksi?²⁹⁶

3.2.3 Subjektiivinen ja objektiivinen toimintatila

Volpert korostaa yksilön ja organisaation leikkauskohdan, toimintatilan, keskeistä merkitystä työelämän suhteissa.²⁹⁷ Hän johtaa jännitteisyyden työprosessiteorian tavoin käden ja pään toimintojen eriyttämiseen.²⁹⁸ Eriyttäminen ja työn osittaminen ei onnistu totaalisesti, koska ihmisellä on myötäsyttyinen halu ja käytännössä uskomaton taito kontrolloida aina toimintaansa.²⁹⁹ Volpertin mukaan käden ja pään toimintojen erottaminen herättää vastarintaa, koska ihminen kokee, että täten rajoitetaan hänen toimintatilaansa, jota ihminen itse haluaa varjella – ja mieluusti lisätä.³⁰⁰ Päätösvaltaa käyttävät ovat tottuneet vastaamaan tähän pakolla ja toimintavapauden rajoittamisella – ja seurauksena ovat poissaolojen lisääntymiset, näyttelemisen ja levottomuudet.³⁰¹ Volpert viittaa motivaatiodiskurssin paradoksiin: aloitteellisuutta ja yritteliäisyyttä korostetaan, ainakin puheissa, mutta jos ihmiset osoittavat näitä ominaisuuksia ja alkavat niitä käytännössä toteuttaa, niitä ryhdytään rajoittamaan, koska päätösvaltaa käyttävät kokevat toimijoiden liiallisen toimintatilan vaaralliseksi

²⁹⁵ Tässä tarkoitettu prosessinomaisuus on sukua kolmea hierarkiatasoa täydentävälle yleiskäsitteelle, joka sisältää motivoituneisuuden, tavoitesuuntautuneisuuden ja vastuuseen osallistumisen, ks. edellä s. 60 ja Ellström, s. 37.

²⁹⁶ Volpert (1979), joka toteaa ko. artikkelinsa viimeisissä virkkeissä: ”Mutta tätä henkistä tyhjyyttä vastaan on noustava ja todistettava, että työ ja oppiminen voivat olla mielekkäitä ja antaa iloa ja hyötyä; että ne yhteiskunnalliset rajoitukset, jotka ovat vastoin näitä tavoitteita ovat ainoastaan oire perityistä ja kaatumassa olevista valtarakenteista. **On taisteltava merkityksellisten asioiden puolesta** (lihavointi lisätty)”; Volpert (1990).

²⁹⁷ Työpsykologinen tutkimus tarkastelee hyvin säästeliäästi organisaation rakenteita, niin rajoituksia sisältävänä kuin mahdollisuuksia antavana, ja organisaation sisäistä dynamiikkaa ja valtakysymyksiä tutkimus ei juurikaan käsittele. Viittaukset organisaatioon, toimintatilan toiseen ja monen mielestä vahvempaan osapuoleen, ovat ikään kuin piilotettuina tutkijoiden kirjoituksissa, näin myös Volpertin.

²⁹⁸ Braverman ja työprosessiteoria Lintula (2003a), s. 68-70 ja Lintula (2003b); Volpert (1979).

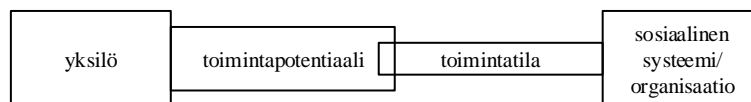
²⁹⁹ Lintula (2003a), s. 32-33, 110-111 (ks. esim. alaviite 2 ja viittaus Holmer-Nadesanin tutkimukseen) ja 120-122.

³⁰⁰ Lintula (2003a), s. 61-66; toiminnansäätelyteorian termein ihmisen säätelymahdollisuuksia, ts. mahdollisuutta toimia kaikilla hierarkiatasoilla, vähennetään.

³⁰¹ Volpert (1979).

valvonnan ja koordinoinnin ja kannalta. Volpertin mukaan ”samalla kerralla luodaan sekä toimintakykyä että toimintakyvyttömyyttä”.³⁰²

Tätä organisaatioissa vallitsevaa ”ikuista” jännitteisyyttä toimintateoriaan tukeutuvat tutkijat tarkastelevat jakamalla toimintatilan subjektiiviseen ja objektiiviseen.³⁰³ Larsson ja Morén käyttävät hieman erilaista terminologiaa ja käsittävät toimintatilan seuraavasti (KUVA 6):³⁰⁴



KUVA 6 Yksilö ja organisaatio

Larssonin ja Morénin toimintapotentiaali kuvaa hyvin subjektiivista toimintatilaa: ”Toimintapotentiaalilla tarkoitetaan yksilön mahdollisuuksia toimia siinä sosiaalisessa systeemissä, jossa hän aikoo työskennellä. Toimintamahdollisuuksia ja -rajoituksia voidaan kuvata edellytyksinä, joita ihminen ymmärtää itseään koskeviksi po. sosiaalisessa systeemissä. Yksilön mahdollisuudet toimia eivät riipu ainoastaan hänen osaamisestaan ja halustaan; erilaiset toimintastrategiat riippuvat myös siitä, kuinka ihminen kokee ja tulkitsee tilanteensa ja mahdollisuutensa.”³⁰⁵ Subjektiivinen toimintatila on tämän mukaan sosiaalisesti rakentunut, ja sen takia sosiaalinen ja kulttuurinen konteksti, esimerkiksi organisaatioilmasto, on yksi subjektiivista toimintatilaa määräävä tekijä. Toinen olennainen tekijä on yksilön kognitiivinen kyky pystyä realistisesti arvioimaan tietonsa ja taitonsa tehtävän vaatimukseen nähden. Kolmantena tekijänä voidaan mainita ihmisen mahdollisuus saada tilanteessa tarvittavaa relevanttia tietoa ja kyky käyttää tietoja hyväkseen. Neljäntenä tekijänä ovat persoonalliset ominaisuudet, jotka vaikuttavat ratkaisevasti siihen, kuinka ihminen kokee oman kontrollin ja sen puutteen.³⁰⁶

Larssonin ja Morénin toimintatila on sama kuin toimintateoriaan tukeutuvien tutkijoiden objektiivinen toimintatila: ”toimintatila tarkoittaa niitä tulkinta- ja toimintamahdollisuuksia, joita yksilöllä ko. sosiaalisessa systeemissä

³⁰² Volpert (1979) viittaa monen totalitäärisen valtion yrityksiin korvata pakko esim. uskonnolla tai muulla ideologialla, kasvatuksen ja koulujärjestelmän avulla. Volpertin mukaan kaikki nämä yritykset ovat ennemmin tai myöhemmin epäonnistuneet: ihminen haluaa toimintavapautta, joka on vielä suhteellista, ahtaissa oloissa vähäinkin on paljon – ja vähäinkin avaa mahdollisuuksia toimijan tilanteeseen nähden parempaan.

³⁰³ Käsitteissä viitataan usein Hackeriin ja hänen usealla kielellä ja monena painoksena ilmestyneeseen kirjaan ”Arbeitspsychologie” (alun perin ”Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie”); Hacker on työstänyt teemaa myös yhdessä Maternin ja Richterin kanssa; muita subjektiivisen ja objektiivisen toimintatila-käsitteiden käyttäjiä ja kehittäjiä ovat lähdeluettelossa mainituista mm. Aronsson (1990), Ellström, Hagström ja Ulich (mm. 2001).

³⁰⁴ Larsson & Morén, s. 69.

³⁰⁵ Larsson & Morén, s. 69.

³⁰⁶ Neljä tekijää perustuu Ellströmin esitykseen, s. 28-29.

on.”³⁰⁷ Larsson ja Morén katsovat, että toimintatilaa ei voida määritellä teoreettisesti, koska se on käytännön käsite.³⁰⁸ Objektiiiviseen toimintatilaan vaikuttavat työtehtävien luonne, käytettävä teknologia ja organisaatio.³⁰⁹ Objektiiivisen toimintatilan ensimmäinen elementti on työhön tai virkaan määritelty kelpoisuus, joka sitten vahvistetaan työsopimuksella.³¹⁰ Ns. julkistetut kelpoisuusehdot ja kirjallinen työsopimus ovat ajan oloon kuitenkin vain osa työsopimusta, joka koko ajan kasvaa paitsi yhteisesti sovituin lisäyksin ja muutoksinkin ennen kaikkea sopimatta eli kyseessä on prosessina koko ajan muotoutuva hiljainen sopimus.³¹¹

Objektiiivisen toimintatilan ”objektiiivinen” määrittelemineen on osoittautunut ongelmalliseksi, yleensä on tyytyminen ”likiarvoihin”. Objektiiivista toimintatilaa on lähestytty mm. kvalifikaatiotutkimuksin.³¹² Toiminnansäätelyteorian piirissä näiden tutkimusten lähtökohtana on teorian peruseriaatteen mukaisesti ihmiselle hyvä työ, jota po. teorian välittömiin edustajiin kuulumattomatkin tutkijat ovat määritelleet.³¹³ Näistä mainittakoon Hackam ja Oldham, joiden viisi hyvän työn tunnusmerkkiä ovat: työn monipuolisuus, työn kokonaiskuva, työn merkityksellisyys yhteisön näkökulmasta, autonomia ja työstä saatava palaute.³¹⁴ Samantyylinen on Emeryn ja Thorsrudin kuuden kohdan luettelo: tunne olla oman itsensä herra – esimies ei ole hengittämässä niskaan, mahdollisuus oppia työssä uutta, riittävä vaihtelu, edellytykset riittävään sosiaaliseen kanssakäymiseen ja kollegoiden tukeen, tietoisuus oman työn mielekkyydestä kokonaisuuden kannalta ja työuralla kehittyminen – työura ei saa päättyä umpikujaan.³¹⁵

Kvalifikaatiotutkimukset ovat tuoneet paljon valaistuista työelämän ongelmiin, mutta eivät ole ratkaisseet objektiiivisen toimintatilan problematiikkaa. Toimintatilan määrittämisen toisella osapuolella, organisaatiota edustavalla johdolla, on lähtökohtanaan taloudelliset intressit, mikä yleensä tarkoittaa

³⁰⁷ Larsson & Morén, s. 69.

³⁰⁸ Larsson & Morén viittaavat sanaan utrymme, joka itse asiassa on ”tyhjä tila”; he kysyvät, kuinka voi määritellä sellaista, mikä on tyhjä? Tästä he päättelevät, että kyseessä on käytännön käsite, ”ett praxis-begrepp”.

³⁰⁹ Ellström, s. 28.

³¹⁰ Vrt. Ellström, s. 29-31.

³¹¹ Lintula (2003a), s. 67-68 ja 116. Sekä subjektiivisella toimintatilalla että hiljaisella sopimuksella on päällisin puolin paljon yhteistä nykyään huudossa olevan ns. psykologisen sopimuksen kanssa (esim. Rousseau, D, Journal of Organizational Behaviour-julkaisun erikoisnumero The Psychological Contract vuodelta 1998, ks. myös Guest, D, E. ”Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?” samassa julkaisussa).

³¹² Toiminnansäätelyteorian piirissä on kehitetty järjestelmä VERA (Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit) ja Hackerin koulukunnan piirissä TBS (Tätigkeitsbewertungssystem); esimerkkejä kvalifikaatioprojekteista Amerikassa ja Euroopassa Ellström, s. 29-37; Ulich (2001): VERA s. 113-118 ja TBS s. 148-156.

³¹³ S. 71.

³¹⁴ Luettelo on Hackam & Oldhamin ja jo 70-luvulta (Job Diagnostic Survey, JDS), joten ei ”ihmiselle hyvä työ” ole toiminnansäätelyteorian ”monopoli”; Ulich (2001), s. 104-108; toiminnansäätelyteorian idealistista lähtökohtaa kuvaavat Hackerin keskeiset käsitteet ”unvollständige ja vollständige Tätigkeit”, Hacker, s. 162-165; Oesterreich (1999).

³¹⁵ Oesterreichin (1999) mukaan.

tehokkuuden turvaamista ja mieluummin lisäämistä. Tällöin törmätään toimintatilan materialistiseen dimensioon intressiristiriitoinen, ja kvalifikaatio- projektit tahtovat muuttua tulos- ja tuottavuuspalkkioiden perustaksi, jolloin kvalifikaatiotutkimusten alkuperäinen hyvän työn idea kadotetaan.

3.2.4 Toimintatila ja tehokkuus

Ns. hyvän työn tunnusmerkkien ottamisessa myös "hyvän toimintatilan" tunnusmerkeiksi on syytä viitata ihmiskäsitykseen tutkimuksen saamaa suuntaa määräävänä perusolettamuksena.³¹⁶ Työn terveydellisiä olosuhteita käsittelevän Oesterreichin ja Volpertin kokoomateoksen saatesanoissa Ulich ilmaisee lähtökohdan seuraavasti: ei ole kysymys ihmisten käyttäytymisen muuttamisesta vaan ihmisen kannalta hyvien työolosuhteiden luomisesta.³¹⁷ Valtavirran tutkimukseen nähden ero on selkeä: "Työpsykologiasta tulee työtä- tekevää ihmistä auttavaa psykologiaa, eikä työtehtävien suunnittelu ole enää pelkkä tehokkuusongelma. Työtehtävän rakenne on myös arvokysymys, jonka taustalla ovat työn humaniset kriteerit."³¹⁸

Yleistäen voidaan sanoa, että valtavirran tutkimus lähtee tehokkuus- kriteeristä: työolosuhteita ja työn rakennetta muutetaan, jos muutos parantaa yrityksen tehokkuutta.³¹⁹ Toiminnansäätelyteoria taas lähtee hyvän työn ja työ- olosuhteiden itseisarvosta: tehokkuus ei ole tavoite vaan hyvän työn ja suotuis- ten työolosuhteiden seuraus.³²⁰ Ulich huomauttaa em. kirjoituksessaan osuvasti: "On syytä todeta, että nykyään yritysten työterveystoiminnassa on kysymys sairauksien aiheuttaman poissaolon vähentämisestä eikä ensisijaisesti työssä olevien ihmisten terveydestä."³²¹ Tässäkin yhteydessä on syytä tuoda esiin työ- elämään ja sen tutkimiseen sisältyvät ideologiaan ja valtaan liittyvät lataukset: yhteiskunnan ja organisaatioiden tavoitteet ovat arvopohjaisia, ja ns. yhteiset tavoitteet eivät synny tasaväkisyyden pohjalta.³²²

³¹⁶ S. 64.

³¹⁷ Klotter; Ulich (1998).

³¹⁸ Nitsch.

³¹⁹ Bar-On, läntisen ajattelun lähtökohdista työpsykologian näkökulmasta; Ellström, s. 124-125; Juha Siltala Kotimaassa 36/3.9. 2004: "Kun kaikki elämänalueet alistetaan taloudelle, joudutaan 'ekonomismiin', jossa maailma totalisoidaan tuottavuus- numeroiksi kuten konsanaan fasismissa ja kommunismissa."

³²⁰ Fortumin edeltäjäyhtiön IVO:n pääjohtaja vuorineuvos Numminen Fortumin optio- kohua kommentoidessaan Helsingin Sanomissa 1.10. 2005: "Siihen aikaan optioita ei ollut missään yhtiössä. **Fiksut kaverit hakivat paikkoja sen mukaan, missä oli fiksuja hommia. Rahalla ei kilpailtu vaan haasteellisilla tehtävillä** (lihavointi lisätty)."

³²¹ Ulich (1998).

³²² Frei & Udriş; Klotter, joka valottaa mielenkiintoisesti yhtä ajan kuvaa: Läntisessä maailmassa voimakkaasti edennyt individualismi on Klotterin mukaan jättämässä niin työn kuin vapaa-ajankin terveydellisen vastuun yksilölle, mikä Klotterin mukaan on yrityksille taloudellisempi vaihtoehto. Klotter piikittelee: On halvempaa tarjota tupakojille vieroituskurssi kuin uudistaa työolosuhteet kaikin puolin hengitys- ilman kannalta paremmiksi. Organisaatio voi esittäytyä trendikkäästi ja järjestää henkilökunnalleen terveellisen ravinnon kurssin ja jättää kanttiininsa korjaamatta; Oesterreich (1997), joka toteaa kommunismin romahtamisen johtaneen siihen, että työelämän tutkijat eivät enää uskalla yleisen ilmapiirin takia vedota "työ- psykologisen toimintateorian kantaisän" Karl Marxin ajatuksiin; Volpert (1982), joka

3.2.5 Toimintatilojen jännitteisyys

Objektiivinen toimintatila on jäänyt kaiken kaikkiaan hyvin heikosti käsitellyksi alueeksi sen keskeisestä merkityksestä huolimatta.³²³ Tässäkin näkyy työpsykologisen tutkimuksen jo aikaisemmin mainittu heikko kohta: tutkijat sivuavat organisaation valtasuhteita, mutta syvällisesti niihin ei käydä käsiksi, minkä takia objektiivinen toimintatila jää itse asiassa varsin hatarasti määritellyksi, tosin sen luonteestakin johtuen.³²⁴ Objektiivinen toimintatilahan ei ole staattinen, vaan se kehittyy prosessina. Ihminen pystyy esimerkiksi osaamisensa lisäämisellä tai kollektiiviin tukeutuen laajentamaan toimintatilaansa, vaikka hyvin usein laajentaminen törmää johdon käsitykseen yksilölle sallitusta, so. organisaation kannalta objektiivisesta toimintatilasta.³²⁵ Ollaan jälleen aikaisemmin mainitussa paradoksissa: ihmisiltä edellytetään aloitteellisuutta ja toimintakykyä, mutta niitä aletaan torjua, kun ihmiset näitä osoittavat.³²⁶ Toimintatila kiertyy lopulta valta-aspektiin, koska toimintatila on organisaatiossa aina enemmän tai vähemmän valtakysymys. Toimintatilasta ja toimintatilalla taistellaan ja sillä käydään kauppaa, ja tämä Daudin valtaan keskittyvä toimintatilanäkemys täydentää edellä esitettyä työ- ja organisaatiopsykologien kuvaamaa subjektiivisen ja objektiivisen toimintatilan suhdetta, organisaation ”arjen draamaa”.³²⁷

Tutkittaessa yritysorganisaatioiden tai muiden sosiaalisten yhteisöjen toimintaa ihmisten toimintatilaa lähtökohtana käyttäen joudutaan samalla

suorasukaisesti tuo esiin työelämän taustalla vaikuttavan perustilanteen, kun hän suhtautuu hyvin epäluuloisesti ”insinöörien ja sosiologien vinoutuneeseen akateemiseen yhteistyöhön”: ”Ongelma on paljon suurempi ja johtuu syvästä työn ja pääoman välisestä ristiriidasta.”; vrt. Lintula (2003a), s. 20-22 ja s. 66-70.

³²³ Esimerkiksi Ulichin (2001) yli 600-sivuinen järkäle käyttää objektiiviseen toimintatilaan oikeastaan vain muutaman rivin, s. 175.

³²⁴ Näin esim. Aronsson (1990): ”Epäilemättä jakoon subjektiivinen ja objektiivinen toimintatila liittyy joukko klassisia psykologisia ongelmia. Voidaan kysyä, määrääkö koettu kontrolli (merkityksessä työn hallinta, lisäys) vai todellinen kontrolli ihmisen toimintaa. Kokemukseni mukaan ratkaisevaa on koettu kontrolli/tilanne – huolimatta toimintaa määräävästä todellisuuskentästä, vaikka tämä ei luonnollisestikaan ole riippumaton objektiivisesta toimintatilasta. Ulkoinen tilanne taittuu kuin valo yksilön psyykkisestä prismasta, terävyyksineen ja vääristymineen”. Aronssonin em. lainaus on sanahelinää, jossa jätetään sanomatta sanat organisaatio, konfliktit ja valta; Varsin epämääräiset ovat myös alueen yhden tunnetun hahmon, Fresen, määritelmät, ks. Frese (1989).

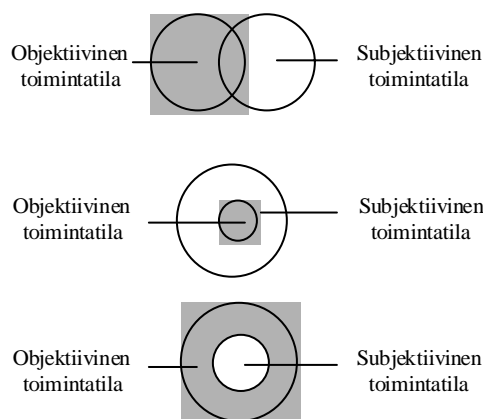
³²⁵ Aronsson (1990); Daudi, s. 256-257; Salaman, s. 69: ” - - kun organisaation johto pyrkii lisäämään työntekijäin voimattomuutta näiden tekijöiden suhteen, työntekijät puolestaan ponnistelevat säilyttääkseen tai saavuttaakseen jollakin tavalla autonomiamia ja kontrollia.”

³²⁶ Schallberger; Volpert (1979).

³²⁷ Daudi mm. s. 239; Ellström, s. 125; Lintula (2003a), s. 60-66. Lintula (2003a), s. 15 ja 72: kirjoittajan liseniaattitutkielman otsikkoonkin otettu lainaus Thompson & McHughilta, s. 358; Lintula (2003a) on käsitellyt ruotsalaistuneen Philippe Daudin väitöstutkimusta (Daudi, P. 1984. Makt, diskurs och handling. Lund: Studentlitteratur) vuodelta 1984. Tutkimus keskittyy ihmisten pyrkimykseen aina ja kaikessa ajaa omaa etuaan, tarvittaessa vaihteleviin kollektiiveihin tukeutuen. Daudi ei pyrikään käsittelemään toimintatilaa juurikaan muusta kuin valtanäkökulmasta, mutta tässä käsittelyssä Daudi avaa toimintatilan hyvin syvältä – ja sekä uskottavasti että käytännön ihmistä koskettavalla tavalla.

ratkaisemaan jälleen yksi tutkimuksen suuntaa määräävä lähtökohtaolettamus: jos toimintatilan hankkiminen katsotaan ihmisen fylogeneettiseksi ominaisuudeksi, valta siihen liittyvine konflikteineen hyväksytään samalla organisaation arkipäivään kuuluvaksi. Daudi on tavoittanut tämän hyvin: ”Ihminen, organisaatioympäristössä tai muussa sosiaalisessa yhteydessä, pyrkii aina toiminnassaan lisäämään toimintatilaansa siitä riippumatta, kuinka hän käsittää vallan. Ongelma syntyy, kun ihminen alistetaan pakottavaan regiimiin (tai minä hän käsittää pakottavaksi regiimiksi). Tämä näyttää laukaisevan suoja-mekanismit ja henkilökohtaisten etujen puolustamisen.”³²⁸ Daudi jatkaa: ”Usein ei ymmärretä, että yksilöt ovat toimivia ihmisiä, jotka aina disponoivat tiettyä määrää vapautta, eikä heitä voi koskaan pelkistää täydellisesti valvotuiksi objekteiksi. Valtaa ei pidä käsittää jonkun omistamaksi välineeksi, eikä sillä voi pakottaa toisia. Valta on abstraktinen käsite ja ihmisten välisiin suhteisiin kuuluva ominaisuus. Joka kerta, kun joku tutkimusprojektin aikana yritti käyttää valtaa välineenä hallitakseen ja valvoakseen, tuloksena oli automaattisesti manipuloivia aktiviteetteja, alhainen luottamus, negatiivinen dynamiikka ja hukkaan mennyttä henkistä energiaa.”³²⁹ Tätä organisaatioiden arkea voidaan tarkastella toimintatilojen avulla.

Subjektiiivisen ja objektiivisen toimintatilojen keskinäistä suhdetta voidaan kuvata seuraavasti (KUVA 7).



KUVA 7 Subjektiiivinen ja objektiivinen toimintatila³³⁰

Kuvion ylin osa kuvaa tilannetta, jossa subjektiivinen ja objektiivinen ovat vain osin identtiset. Ihminen ei toisaalta tiedosta eikä käytä suurta osaa todella olemassa olevasta toimintatilasta, mutta toisaalta hän käsittää toimintatilakseen sellaista, mitä ei alun perinkään ole ollut olemassa. Keskimmaisessä osassa ihminen liioittelee toimintamahdollisuutensa po. kontekstissa, vaikka hän edellisestä tilanteesta poiketen pohjimmiltaan tiedostaa todellisen toimintatilan puitteet. Alimmassa osassa on päinvastainen tilanne, jossa ihminen käyttää vain

³²⁸ Daudi, s. 321.

³²⁹ Daudi, s. 321.

³³⁰ Hacker, kuva 4.7a s. 107.

osan todella olevasta toimintatilasta ja tekee sen tarkoituksella tai on vähitellen ajautunut tilanteeseen.³³¹

Kiintoisaa on, että enempää Hacker kuin häntä lainanneet tutkijat eivät käsittele tilannetta, jossa subjektiivinen ja objektiivinen toimintatila ovat täysin yhteneväiset.³³² Näin ei tietysti voi ollakaan kuin ohimenevästi, koska toimintatilat muotoutuvat prosessina, ja ihmisluontoon sanotaan kuuluvan oman toimintatilan lisäämisen tarve.³³³ Jos mainittu täydellinen yhteneväisyys vallitsi- sikin, voisiko sen katsoa kertovan molemminpuolisesta tyytyväisyydestä, jol- loin mitään konflikteja ei syntyisi? Tässäkin kohdataan yksi organisaatio- käsitysten paradokseja. Valtavirran teorioissa organisaatiot usein koetaan yhte- näisiksi entiteeteiksi, joissa konfliktit eivät ole ”normaaleja” ilmiöitä, mutta toisaalta organisaatioiden edellytetään olevan dynaamisia ja jatkuvassa kehiti- tymisen tai mieluummin muutoksen tilassa.³³⁴ Kuinka voi tapahtua kehitystä, jos objektiivinen ja subjektiivinen toimintatila ovat staattisessa tilassa?³³⁵

3.3 Toimintatila ja kontrolli

3.3.1 Kontrolli ja avuttomuus

Toimintatilan dimensioihin ehkä olennaisimpana kuuluvan työn ja tilanteen hallinnan eli kontrollin kannalta alin osa on tärkeä: ihminen ei koe kontrol- loivansa kokonaistilannetta, kun subjektiivinen toimintatila on vain osa objek- tiivisesta toimintatilasta.³³⁶ Huomattava osa työperäisen stressin tutkimuksesta keskittyy kontrolliin ja kontrollin puutteeseen. Ihminen kokee kontrollin toimintansa ja sen tulosten yhteytenä. Muutosten vaikutukset ovat moti- vaatioon, kognitioon ja emootioon liittyviä.³³⁷ Motivoituneisuusmuutos ilme- nee, jos ihminen altistuu useita kertoja tilanteelle, jota hän ei tunne hallitse- vansa. Tällöin ihminen kadottaa kykynsä toimia ei ainoastaan vastaavissa vaan vähitellen myös muissa tilanteissa. Ihminen tulee vähitellen avuttomaksi, eikä hän enää edes odota, että hänen toimintansa synnyttäisi tuloksia. Ihminen ei kykene ryhtymään mihinkään tilanteen muuttamiseksi, hän passivoituu. Kogni- tiiviset vaikutukset näkyvät siinä, että ihminen ei ymmärrä toimintansa ja

³³¹ Kuvan selitys perustuu osittain Aronsoniin (1990) ja Hackeriin, mutta Hackerin tekstissä ollut lapsus (objektiivinen vaihtunut subjektiiviseksi) on korjattu. Selitystä on myös täydennetty.

³³² Ei Hacker, s. 106-109 eikä Aronsson (1990).

³³³ Hacker on tavallaan eliminoinutkin yhteneväisyysolettamuksen toteamalla, s. 109: ”Objektiivisen toimintatilan täydellinen hyväksi käyttäminen ja sen mahdollinen laajentaminen ovat ratkaisevia tavoiteltaessa tehokkuutta lisäävää ja persoonal- lisuutta kehittävää työn rakennetta.”

³³⁴ Salaman, s. 46-52.

³³⁵ Puhutaan ns. konstruktivisesta tyytymättömyydestä, mm. Frese (1990).

³³⁶ Kontrollilla on monta merkitystä, mutta sitä käytetään nyt tässä työn hallinnan vierasperäisenä vastineena, koska englanninkielinen alueen kirjallisuus käyttää työn ja tilanteen hallinnasta sanaa control.

³³⁷ Aronsson (1990); Frese (1978).

tapahtumien välistä yhteyttä, ja hän alkaa tulkita asiat negatiivisesti. Hän lukee positiivisetkin tapahtumat sattuman, kohtalon tms. ansioksi, ei siis oman toimintansa aikaansaamiksi. Emotionaaliset vaikutukset ilmenevät tuskatiloina ja pelkoina, jotka aiheuttavat alavireisyyttä, sitten masennusta ja lopuksi somaattisia vaivoja.

Edellä mainituissa muutoksissa on kysymys subjektiivisen toimintatilan vähittäisestä jäämisestä objektiivisen toimintatilan osaksi. Jo 70-luvulla Seligman antoi tälle ilmiölle nimityksen opittu, so. kokemuserusteinen, avuttomuus.³³⁸ Avuttomuuteen johtavan kontrollin puutteen ei tarvitse olla todellista, kyse on pikemminkin kontrolloitavuuden odotusarvosta: todellinen kontrolli / kontrollin puute johtaa positiivisiin tai negatiivisiin seuraamuksiin em. motivaatio-, kognitio- ja emotiovaikutuksin. Kontrollin tiedostettu kokeminen estää opitun avuttomuuden syntyä, kun taas kontrollin puutteen tiedostettu kokeminen johtaa vähitellen opittuun avuttomuuteen.³³⁹ Avuttomuus voi olla joko yleistä tai henkilökohtaista. Kun avuttomuus on yleistä, ihminen ei katso itsensä eikä myöskään lähimpien kanssaihmistensä pystyvän kontrolloimaan tilannetta. Henkilökohtaiseksi sanotaan avuttomuutta silloin, kun ihminen kokee tilanteessa vain itsensä olevan vailla kontrollia. Henkilökohtaisessa avuttomuudessa ihminen näkee syyn itsessään, kun taas yleisessä avuttomuudessa syy kohdistetaan ulkopuolisiin tekijöihin. Aiheuttamisprofiili, ts. kuinka ihminen itse kohdistaa syyn, voidaan kuvata kolmen dimension avulla:³⁴⁰

sisäinen: syy yksilössä
stabiili: syy pysyvässä
yleinen: eri tilanteissa

ulkoinen: syy ulkoisissa olosuhteissa
labiili: syy ehkä tilapäinen
erityinen: vain tietyissä tilanteissa

Yleisesti voidaan todeta, että sisäinen, stabiili ja yleinen ovat negatiivisia avuttomuustekijöitä.³⁴¹ Kontrollin ja avuttomuusdimensioiden suhdetta voidaan kuvata nelikentällä (KUVA 8):³⁴²

³³⁸ Aronssonin (1990) seligmantraditioksi kutsuma "learned helplessness" (tässä aletaan käyttää sanaa kokemuserusteinen avuttomuus), jonka M. E. P. Seligman esitti 1975 teoksessaan "Helplessness", San Francisco: Freeman; ks. myös Lindroth., Semmer ja Siltala, s. 267-274.

³³⁹ Lindroth.

³⁴⁰ Lindroth; Peterson. Molemmat viittaavat Abramson, Seligman & Teasdalen artikkeliin, *Journal of Abnormal Psychology*, 1978, 87, 49-74.

³⁴¹ Lindroth; Peterson.

³⁴² Kuva on tutkijan tätä tutkimusta varten laatima, ja siinä on tukeuduttu Aronssoniin (1990), Hagströmiin, Lindrothiin ja Petersoniin.

Negatiiviset avuttomuustekijät:
sisäinen, stabiili ja yleinen

		ei	on
K o n o n t r o l l i e i	on	dynaamisuus- tila	immunteetti- tila
	ei	altistumis- herkkä tila	avuttomuus- tila

KUVA 8 Kontrolli ja avuttomuusdimensiot

Kun ihminen ei tunne kontrolloivansa tilannetta, jonka syyn hän kokee olevan itsessään ja katsoo sen stabiiliksi ja yleiseksi, riski avuttomuuden muuttumiseen krooniseksi on suuri (avuttomuustila). Toimintatilermejä käyttäen kyseessä on subjektiivisen toimintatilan supistuminen, mikä tapahtuu ilman yhtä ja ainoaa konkreettista syytä. Ihmisen tuntiessa avuttomuuden aiheuttaneen syyn tulevan ulkoa, olevan labiili ja erityinen, subjektiivinen toimintatila ei välttämättä supistu lainkaan, vaikka ihminen ei tunne täysin kontrolloivansakaan tilannetta (altistumisherkkä tila). Jos ihminen kokee hallitsevansa tilanteen, hän kuitenkin pystyy torjumaan sisäiset, stabiilit ja yleiset avuttomuustekijätkin. Samalla hän hankkii itselleen immunteettia stressiin altistavia tekijöitä vastaan (immunteettitila). Kun ihminen kokee kontrolloivansa tilannetta, jossa ei ole negatiivisia avuttomuustekijöitä, tilanne on toiminnan kannalta optimaalinen (dynaamisuustila).³⁴³

Aronsson erottaa tilanteen kokonaiskontrollin ja sisäisen kontrollin.³⁴⁴ Kokonaiskontrollilla hän tarkoittaa ihmisen kykyä muuttaa pelin sääntöjä, kun taas sisäinen kontrolli on ihmisen kykyä hallita tilannetta sääteleviä sisäisiä käytäntöjä. Jako tuo esiin toimintatilaan liittyvän valta-asetelman: vallalla olevan organisaationäkemyksen mukaan järjestelmä määrää pelin säännöt, ts. ne eivät synny tasaväkisessä vuorovaikutuksessa.³⁴⁵ Aronsson mainitsee esimerkkinä työn ja toimintatilan jakamisen vertikaalisesti ja horisontaalisesti.³⁴⁶ Tehtävärotaatio ja työn laajentaminen rajoittuvat horisontaaliseen dimensioon, kun taas työn rikastaminen eli suunnittelu-, tuotanto- ja valvontatehtävien liittäminen ihmisen kokonaistehtävään, merkitsevät vertikaalista dimensiota. Toiminnansäätelyteoria puuttuu täten välillisesti valta-asetelmaan; säätelyhän

³⁴³ Nelikentän ruutujen nimitykset ja selitystekstit on tutkijan tätä tutkimusta varten antamat, ja virikkeitä on saatu mm. Aronssonilta (1990), Hagströmiltä, Lindrothilta ja Petersonilta.

³⁴⁴ Aronsson (1990), joka käyttää vaikeasti suomennettavia ilmauksia kontroll över ja kontroll inom en situation.

³⁴⁵ Aronsson (1990).

³⁴⁶ Edelleenkin täydessä iskussa oleva tayloristinen ajattelu on visusti monopolisoitunut vertikaalisen dimension keskijohdolle – ellei usein ylimmälle johdolle.

tarkoittaa sekä horisontaalisen että vertikaalisen dimension toteuttamista, kun ihmisen työn pitäisi käsittää kaikki hierarkiatasot.³⁴⁷

3.3.2 Kontrolli ja stressi

Kokemusperusteinen avuttomuus saattaa olla alku työuupumukselle ja stressille. Kontrollin ja stressin yhteys on yksi toimintatilaan liittyvän tutkimuksen paljon käsiteltyjä alueita. Kun Seligman tunnetaan kokemusperusteisen avuttomuuden käsitteestä, Karasek on yksi Euroopassa tunnetuimmista työperäisen stressin tutkijoista.³⁴⁸ Hänen ja muiden aluetta tutkineiden tärkein kysymys on työn vaatimusten eli stressitekijöiden ja toimintatilan ja nimenomaan toiminnan vapausasteen, kontrollin, välinen suhde.³⁴⁹

Kontrolliin eri työtehtävissä ja -tilanteissa vaikuttavat välittömästi seuraavat tekijät:³⁵⁰

Todellinen, objektiivinen kontrolli, ts. lähinnä pätevyys
Autonomia työssä
Päätösten vapausaste
Yleinen liikkumavara

Välillisesti voidaan kontrolli kokea mm. seuraavasti:

Tukeutuminen kollegoihin eli kollektiivinen kontrolli
Työn ja muun lähiympäristön sosiaalinen tuki
Asennoituminen työhön välineellisesti

Karasek esitti kontrollin ja työn henkisten vaatimusten, stressitekijöiden, suhteen nelikenttänä, jota monet tutkijat ovat mukailleet.³⁵¹ Oesterreich on esittänyt sen seuraavassa muodossa (KUVA 9):³⁵²

³⁴⁷ Aikaisemmin on käsitelty Volpertin kolmijakoa: senso-motorinen, käsitteelliskokemuksellinen ja älyllinen taso. Oesterreich on kehittänyt ns. 5-tasomallin, josta on edelleen kehitetty ns. 10-tasomalli. Näiden mallien pohjana on edelleen Volpertin perusjako, ks. Leitner ja Ulich (2001), s. 113-118.

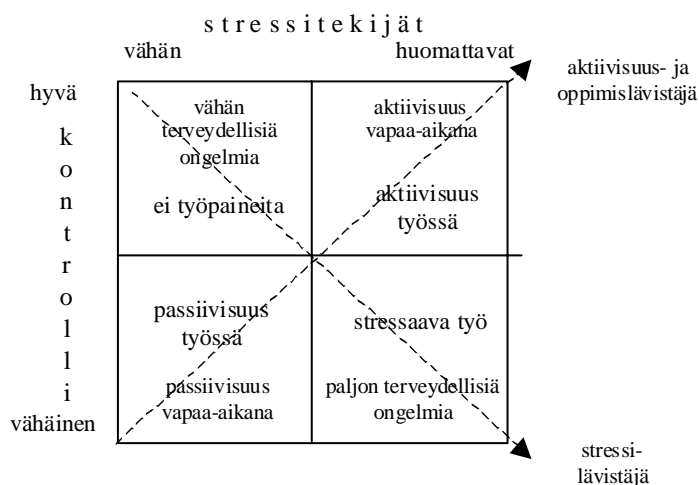
³⁴⁸ Karasek on tehnyt osan tutkimuksistaan ruotsalaisella aineistolla, ja hänen ensimmäinen aluetta koskeva tutkimuksensa ilmestyi 1978 Ruotsissa (hän on väitellyt Tukholman yliopistossa 1976 työn vaikutuksista työelämän ulkopuolella), Karasek on sittemmin toiminut professorina Etelä-Kaliforniassa; Karasekin tutkimukset ovat saaneet varsinkin Amerikassa kritiikkiä osakseen, eniten johtopäätösten yleistämisedellytyksiä koskevaa, näin esim. monissa Sauter ym. toimittaman teoksen artikkeleissa, samoin Aronsson (1990) ja Frese (1978). Euroopassa kritiikki on kohdistunut mm. sosiaalisten tekijöiden sivuuttamiseen, ks. esim. Aronsson (1990); Lindroth; Peterson; Oesterreich (1999); Semmer. Aronsson (1990): Karasekin mallia on täydennetty sosiaalisen tuen ottamisella mukaan stressitekijöiden ja kontrollin lisäksi, ja tällöin on todettu puuttuvan sosiaalisen tuen kärjistävän puutteellisen kontrollin ja kovien työvaatimusten aiheuttamaa stressin uhkaa.

³⁴⁹ Aronsson (1990); Karasek; Oesterreich (1999).

³⁵⁰ Lindroth.

³⁵¹ Karasekilla kontrolli on job decision latitude; mukailijoista mainittakoon tämän tutkimuksen lähteinä käytetyt Aronsson (1990), Lindroth ja Oesterreich (1999).

³⁵² Oesterreich (1999), hänen käyttämänsä englanninkieliset (peräisin Karasekilta) ja saksankieliset sanonnat on käännetty vapaasti, ts. ao. tilanteen käytännön kielelle. Oesterreich ymmärtää kontrollilla samaa kuin Entscheidungsspielraum, ts. päätöksenteon vapausaste; ks. Ulich (2001), s.173-176.



KUVA 9 Karasekin malli

Aktiivisuusruudussa vallitsee tasapaino työn vaatimusten ja kontrollin kesken. Sen sijaan passiivisuusruutu vastaa aikaisemmin mainittua kehitystä kohden kokemusperusteista avuttomuutta. Oesterreich on koonnut Karasekin ja hänen malliansa täydentäneiden tutkijoiden johtopäätökset seuraavasti.³⁵³

1. Laaja päätöksenteon vapausaste työssä lisää myös vapaa-ajan aktiivisuutta.
2. Työssä koettu henkinen rasitus on suuri terveysriski.
3. Henkinen rasitus lisää terveysriskiä yleensä ja erityisesti, jos myös päätöksenteon vapausaste on pieni.
4. Laaja päätöksenteon vapausaste edistää vapaa-ajan aktiivisuutta yleensä ja erityisesti silloin, kun työ on haasteellista.
5. Työssä koettu sosiaalinen tuki vähentää työperäisten rasitusten negatiivisia vaikutuksia.

Henkisellä rasituksella on kaksoisrooli: henkinen rasitus on erityisen vaarallista, jos päätöksenteon vapausaste on pieni, mutta jos päätöksenteon vapausaste on suuri, henkisiä ponnisteluja ei koeta negatiivisesti, rasituksina, vaan positiivisesti, haasteina. Haastavat tehtävät motivoivat, jos kontrolli eli päätöksenteon vapausaste on riittävä.³⁵⁴ Päätöksenteon vapausasteen lisääminen näyttäisi olevan joka tapauksessa hyväksi, koska se on omiaan estämään terveydellisten haittojen syntymistä.

Tutkimuksessa on jo aikaisemmin käsitelty ihmiskäsitystä tutkimuksen suunnan määrittäjänä. On todettu, että niin taloudellinen, sosiaalinen kuin kehittyvä ihminenkin ovat yksipuolisia näkemyksiä, sillä ihminen on eri ikävaiheissa ja eri tilanteissa näitä kaikkia ja ennen kaikkea kompleksinen ja ennustamaton. Stressitutkimus tuo vielä lisätekijän: ihminen on myös psyko-

³⁵³ Tässä ei ole tarvetta puuttua Karasekin mallia kohtaan esitettyyn kritiikkiin, koska stressin ja työn yhteydestä ei ole olemassa yhtä ja ainoata totuutta. Karasekin malli ja sen perusteella tehtävät johtopäätökset riittävät tässä yhteydessä kuvaamaan toimintatilan merkitystä henkiselle terveydelle; johtopäätökset perustuvat pääosin Oesterreichin (1999) esitykseen, kun hän po. artikkelissaan käsittelee viittä eri "stressimallia".

³⁵⁴ Ks. vuorineuvos Numminen, alaviite 320, s. 75.

fyysinen olento eikä suinkaan vain kognitiivisia kartoja laativa ja hyväksi käytävä. Tutkijat puhuvat ns. mielihyvästressistä, jonka seurauksena elimistössä voidaan todeta lisääntyntä adrenaliinin eli positiivisen stressihormonin eritystä kortisolin, mielihäpäahormonin, erityksen pysyessä ennallaan. Kun ihminen kokee avuttomuutta, kortisolin erityks lisääntyy huomattavasti. Kortisolin erittymisen alentumiseen vaikuttavat avuttomuustilanteissa kaikkein eniten päätöksenteon vapausasteen lisääminen, kontrollin tunteen voimistuminen tai voimakas psykologinen puolustautuminen.³⁵⁵

3.3.3 Välineellisyys strategiana

Edellä käsitellyn kokemuserusteisen avuttomuuden yhteydessä on kiinnitetty huomiota työn käsittämiseen välineellisesti, keinona toimeentulon hankkimiseksi.³⁵⁶ Ilmiö on askarruttanut työn sosiologeja, psykologeja ja taloustieteilijöitä Marxista ja Durkheimista alkaen.³⁵⁷ Ilmiön perimmäisistä syistä tutkijoiden tulkinnat vaihtelevat, mutta kaikissa tapauksissa ilmiö tarkoittaa kiinnostuksen puutetta työtä ja myös sen teettäjää kohtaan. Tutkijoiden käyttämiä ilmauksia ovat vieraantuminen, normittomuus, sitoutumattomuus, motiivittuneisuuden puute ym.³⁵⁸ Välineellisyys on askarruttanut myös toimintatilasta kiinnostuneita tutkijoita.³⁵⁹ Yleisin tulkinta vieraantumisen ja sitä seuraavan välineellisyyden syistä on puutteellinen kontrolli – tai ainakin tunne puutteellisesta kontrollista – ja vaikutusmahdollisuuksien kokeminen vähäiseksi. Välineellisyyttä on pidetty ensimmäisenä vaiheena kohden kokemuserusteista avuttomuutta. Tällöin välineellisyys on reaktiivista, koska ihminen ei ole itse sitä valinnut vaan on reagoinut hänen mielestään huonoihin työn oloihin ja sen hänelle suomiin mahdollisuuksiin.³⁶⁰

Välineellisyys voi olla myös ihmisen tietoinen valinta, jolloin välineellisyys on aktiivista, ja siitä tulee suojautumisstrategia. Ihminen tekee päätöksen työn asettamisesta prioriteetissa perheen tai vapaa-ajan harrastusten jälkeen. Yhtä hyvin päätöksen syynä voi olla joko halu varjella identiteettiä tai ihmisen kokema pettymys, kun itselleen muodostama toimintatila törmää objektiivisen toimintatilan kanssa.³⁶¹ Molemmissa tapauksissa ihminen koettaa säilyttää

³⁵⁵ Fisher; Lindroth; ks. myös Siltala, s. 270-271.

³⁵⁶ Lindroth; Lintula (2003a), monin paikoin, esim. s. 17-18, 96-98, 115 ja 125.

³⁵⁷ "Suurien" hahmojen näkemyksistä ja eri aikakausina vaikuttaneista virtauksista Casey, s. 50-88.

³⁵⁸ Marxilla on vieraantuminen (Entfremdung) ja Durkheimilla anomia; nykyään puhutaan myös sisäisestä irtisanoutumisesta, ks. Richter; vrt. Israel ja hänen mielenkiintoinen esityksensä ns. motivaatioteorioita vastaan.

³⁵⁹ Tässäkin on syytä todeta toimintatilasta kiinnostuneiden tutkijoiden vähäinen paneutuminen organisaatiotutkimukseen ja esimerkiksi ns. manageristisen diskursusin ja siihen sisältyvän valtdynamiikan melko täydellisen sivuuttaminen, ts. eri tutkimusalueet eivät toisiansa juuri kohtaa; välineellisyyttä toimintatilan näkökulmasta ovat käsitelleet mm. Aronsson (1990), Lindroth ja Peterson; teoksessa Sauter ym. välineellisyyttä on sivunnut englantilainen Fisher.

³⁶⁰ Lindroth; Peterson, joka katsoo reaktiivisen välineellisyyden olevan passiivista, vaistonvaraista, suojautumista.

³⁶¹ Vrt. identiteetin suojautumisstrategioista Casey monin paikoin, erityisesti s. 163-182; Lintula (2003a) on käsitellyt tiiviisti Casey'n identiteetin suojautumisstrategioita, s.

kuitenkin kontrollin, ja hän heittäytyy tilannetta mielestään hallitsevaksi ulkopuoliseksi tarkkailijaksi tehden työnsä edelleen moitteettomasti.³⁶² Ihminen pyrkii valitsemansa strategian avulla välttämään kokemusperusteisen avuttomuuden ja siitä ajan oloon seuraavat terveydelliset ongelmat.³⁶³ Välineellisellä asennoitumisella on kaksi puolta: reaktiivinen välineellisyys on rasite, joka johtaa kokemusperusteiseen avuttomuuteen ja vähitellen erilaisiin stressiä ennakoiiviin oireisiin, mutta aktiivinen välineellisyys on resurssi, jonka avulla ihminen voi ylläpitää kontrollin tunnetta.³⁶⁴

3.3.4 Kontrollin dynamiikka

Ihminen pitää yleensä parempana tilannetta, jota hän kokee henkilökohtaisesti kontrolloivansa, kuin tilannetta, jota hän ei kontrolloi. Tämä ei kuitenkaan päde olosuhteissa, joissa ihminen valitsee strategiakseen luottaa enemmän toisiin ihmisiin tai kollektiiviin. Miller on esittänyt minimax-hypoteesin kuvaamaan näitä tilanteita.³⁶⁵ Tavoitteellisesti toimivalle ihmiselle kontrolli merkitsee myöskin tulosten odotusarvoa, ja kontrolloiva ihminen ei halua tulosta, joka ei miellytä häntä. Minimax-hypoteesissa oletetaan, että ihminen hänen kannaltaan epäedullisen lopputuloksen uhatessa minimoii mahdollisen maksimiharmin. Tässä pohdiskelussaan ihmisen oletetaan, tiedostamattaan, käyttävän edellä käsiteltyjä avuttomuutta aiheuttavien tekijöiden dimensioita sisäinen - ulkoinen, stabiili - labiili ja yleinen - erityinen. Jos ihminen kokee tilanteessa ulkoisen ja labiilin dimension vallitsevaksi, hän ei enää koe harmin jäävän asettamalleen maksimitasolle. Minimax-hypoteesin mukaan stabiliteetti-dimensio on ratkaisevin, ja sen takia ihminen katsoo oman kontrollin paremmaksi, jos hän näkee henkilökohtaisen toimintansa stabiileimmaksi takuiksi välttyä harmin ylärajan ylittymiseltä.³⁶⁶ Muissa tapauksissa ihminen luopuu kontrollista. Miller mainitsee kolme tilannetta, joissa ihminen ei katso sisäisten tekijöiden olevan riittävän stabiileja:

104-107, myös Kunda viittaa monin paikoin näennäissitoutumiseen ihmisten yrittäessä väistää indoktrinoivaa yrityskulttuuria.

³⁶² Lindroth; Richter, joka käsittelee ns. sisäistä irtisanoutumista (Innere Kündigung): ihminen voi olla tyytyväinen työhönsä ja toimintatilansa yleisesti, mutta hän kokee, että organisaatio/työnantaja ei arvosta häntä riittävästi; Richterin esityksessä on paljon yhteistä ns. psykologisen sopimuksen kanssa, mutta hänen lähtökohtansa on konkreettisempi, ts. toiminnansäätelyteorian mukainen toimintatila, kun psykologisen sopimuksen käsite nykyisellään on jäänyt hyvin "psykologiseksi", ks. esim. Guest; vrt. myös Siltala, s. 413.

³⁶³ Lindroth.

³⁶⁴ Aronsson (1999) pitää aktiivista välineellisyttä ehkä parhaimpana strategiana, jos ihminen esimerkiksi uhkatilanteessa pitää uhkaa sellaisena, jonka arvelee hallitsevansa; jos hän kokee uhkan hallitsemattomaksi, tämäkään strategia ei toimi; Vrt. Hagström; Lindroth.

³⁶⁵ Aronsson (1990); Miller & Birnbaum; Semmer; tutkimuksen minimax-hypoteesin käsittelyn pohjana on Miller (Miller & Birnbaumin artikkelissa) ja hänen esitystään referoineet ja kommentoineet Aronsson, Frese ja Semmer, osin myös Lindroth ja Peterson.

³⁶⁶ Peterson: "Työttömälle on pahinta, jos hän katsoo tilanteensa syy-dimensioiksi sisäinen-stabiili-yleinen."

1. Kun ihminen ei ole varma, pystyykö hän toimintaan, joka takaa tavoitellun tuloksen.
2. Kun ihminen ei ole varma suunnittelemansa toiminnan tuloksellisuudesta kyseisessä tilanteessa.
3. Kun ihminen joutuu itse keksimään, suunnittelemaan ja päättämään toiminnasta, joka johtaa toivottuun lopputulokseen.

Henkilökohtainen kontrolli synnyttää ihmiselle henkisiä rasitteita, jotka aiheutuvat vastuusta, ajankäytöstä ja ponnisteluista samaan aikaan, kun epäonnistumisen riski kalvaa. Tämä saattaa johtaa sisäiseen ahdistukseen ja stressiin. Omaan kontrolliin luottaminen tapahtuu tällöin terveyden kustannuksella. Kontrollin uskomisen toisille on nähtävä tätä taustaa vasten. Toinen kontrollista luopuminen perustuu työyhteisön tuntemaan intressiyhteisyyteen. On tilanteita, joissa toiset ihmiset tai kollektiivi (ammattiosasto, työryhmä, osaston kollegat) antavat omia mahdollisuuksia stabiilimman takuun kontrollista ja suojan muutoin uhkaamassa olevaa stressiä, ahdistusta ja harmia vastaan.

Omasta kontrollista luopuminen ja sen antaminen esimerkiksi kollektiiville on työelämän tutkimuksia ajatellen olennainen, sillä se koskee koko keskustelua osallistumisen ja joukkoliikkehinnän psykologisista vaikuttimista. Tehokkuusvaatimusten korostuminen irtisanomisuhkineen tuntuu kohtuuttomalta paineelta yksittäisestä työntekijästä, joka itsensä vajavaiseksi tuntevana kaipaa turvallisuutta. Siinä tilanteessa yksittäisen ihmisen on vaikea saada vaatimuksensa ja tarpeensa organisaation tarpeisiin verrattuna legitimeiksi ja oikeutetuiksi, ja hän uskoo kollektiivin auttavan häntä. Hintana kollektiivin suojasta yksilö joutuu maksamaan: hänen täytyy luopua omista intresseistään kollektiivin intressien hyväksi, jos intressit ovat ristiriidassa.³⁶⁷

Luontaisesti tavoittelemassaan kontrollissa ihminen luottaa omaan toimintaansa, jonka avulla hän pyrkii saamaan ympäristön olosuhteet hallintaansa.³⁶⁸ Tätä nimitetään primääriseksi kontrolliksi.³⁶⁹ Tietyissä tilanteissa ihminen kuitenkin turvautuu vaihtoehtoihin keinoihin, mitä nimitetään sekundääriseksi kontrolliksi. Siitä esimerkkinä on edellä mainittu kollektiiviin tukeutuminen:³⁷⁰

1. Ennakoivassa kontrollissa ihminen tekee suunnitelmia erilaisten tilanteiden varalle välttääkseen epävarmuutta ja vähentääkseen pettymysten ja ahdistuksen riskiä.
2. Kollektiiviin tukeutumisessa on kysymys ns. sijaiskontrollista, jossa ihminen liittoutuu kollegoiden, ryhmän tai instituution kanssa. Tällöin ihminen kokee psykologisesti osallistuvansa näiden harjoittamaan kontrolliin.
3. Illusorisessa kontrollissa ihminen tyytyy kohtaloonsa, oli sitten kysymyksessä onni tai onnettomuus, sairaus tai terveys. Ihminen tekee ikään kuin sopi-

³⁶⁷ Kontrollin dynamiikasta Aronsson (1990), Lindroth ja Peterson.

³⁶⁸ Tarkemmin sanottuna tunne, että hallitsee tilannetta, on tärkeämpi kuin todellisuus.

³⁶⁹ Aronsson (1990).

³⁷⁰ Aronsson (1990); Daudi päättelee osallistuvaan havainnointiinsa perustuvassa tutkimuksessaan hyvin yksiselitteisesti: ihminen tukeutuu kollegoihinsa, ryhmään ja kollektiiveihin vain, jos siitä on hänelle etua – koalitiot, joihin hän tukeutuu, vaihtelevat aina tilanteen mukaan. Daudin tutkimuksen henkilöt ovat ns. päällikötasoa, joka on otettava huomioon hänen johtopäätöksiään yleistettäessä. Daudin tutkimus ja sen tulokset ovat joka tapauksessa erittäin virikkeelliset. Daudin tutkimuksesta tarkemmin ks. Lintula (2003a), s. 61-66.

muksen ulkoisten tekijöiden kanssa: ihminen voi alkaa uskoa horoskooppeihin, povareihin tai keksimiinsä ennusmerkkeihin.

4. Neljäntenä sekundääriseen kontrollin muotona on tulkitseva kontrolli, jossa ihminen koettaa tulkita olosuhteet sen mukaan, mikä merkitys niillä hänelle on. Kokemustensa opettamana ihminen oppii olemaan varuillaan, ja hän on valmistautunut tuleviin tilanteisiin.

Aronsson käsittelee kiinnostavasti joidenkin tutkijoiden havaintoja primääriin ja sekundääriseen kontrolliin tukeutumisesta eri kulttuureissa. Tämän mukaan länsimaisessa ja ennen kaikkea luterilaiseen etiikkaan perustuvassa kulttuurissa ihmiset yrittävät muuttaa maailmaa mieleisekseen pyytäen siihen korkeimman siunausta – ja kovan yrittämisen Jumala palkitsee taivaan portilla; kristityn maailman kulttuurissa perspektiivi on ihmisen elämän mitainen.³⁷¹ Läntinen maailma tukeutuu näin ensisijaisesti primääriin kontrolliin. Aasialaisessa kulttuurissa taas ihmiset tukeutuvat mielellään sekundääriseen kontrolliin päästäkseen tasapainoon maailman realiteettien kanssa. Mietiskely, jooga, ikebana, No-teatteri yms. auttavat liittoutumaan kohtalon kanssa, onni ja onnettomuus vaihtelevat ja niillä on lasku- ja nousuvelensä. Perspektiivi eroaa läntisen maailman perspektiivistä, sillä aasialaisessa kulttuurissa ihminen on ajeltimassa suuressa elämän virrassa, jonka juoksu ei riipu siinä hetken viivähtävästä yhdestä ihmisestä. Aasialaisessa kulttuurissa ei yritetä muuttaa maailmaa vaan sopeutua siihen; kysymyksessä on illusorinen sekundäärinen kontrolli.³⁷²

Läntisen ja aasialaisen kulttuurien vertailu saattaa tuntua tässä yhteydessä turhan etäiseltä. Sitä se ei kuitenkaan tämän tutkimuksen näkökulmasta ole, sillä viimeisen parinkymmenen vuoden aikana läntiset johtamisopit ovat yrittäneet istuttaa ja iskostaa japanilaisia ryhmätyön ja laatupiirien kopioita läntiseen työympäristöön – nopeiden tulosten toivossa. Kun opit usein tulevat Suomeen Amerikan individualistiseen kulttuuriin soveltamisen jälkeen, käytännön tulokset eivät ole vastanneet kovia odotuksia.³⁷³ Erilaiset kontrollikäsitteet selittävät omalta osaltaan kopioinneista saatujen tulosten laihooden ja kokeilujen lyhytaikaisuuden.³⁷⁴

3.3.5 Yksilöllinen ja kollektiivinen kontrolli

Yksilöllisen ja kollektiivisen kontrollin suhde on saattanut viime vuosikymmenen aikana nousta tärkeäksi monestakin syystä. Ensiksi voidaan mainita työprosessien tietokoneistumisen mahdollistama integroituminen, jossa ihmisen hoitama työ, teollinenkin työ nykyään, loitontuu yhä kauemmaksi Bravermanin ihannoimasta käsityöläisen ammatista.³⁷⁵ Jos tätä bravermanilaisen ideaalin sisältämää autonomiaa työn suunnittelussa ja toteutuksessa, koettua

³⁷¹ Ja yritysten perspektiivi näyttää lyhenevän kvartaalin mittaiseksi.

³⁷² Zohar viittaa useassa kohdassa aasialaiseen kulttuuriin – implisiittisesti varoittaen sellaisinaan matkimasta esimerkiksi japanilaisia ryhmätyökulttuureita, mm. s. 6, 54-64, 71-72 ja 109-117.

³⁷³ Seppänen ”herkistelee”, s. 124-127, ”Missä ryhmäyys tiivistyy”.

³⁷⁴ Vrt. Siltala, s. 392-393.

³⁷⁵ Aronsson (1990); Lintula (2003a), s. 69.

ammattiylypeyttä ja työn hallintaa pidetään edelleen mittapuuna, ihannetta tuskin voidaan lähestyä ilman tukeutumista kollektiiviseen kontrolliin.³⁷⁶ Tällöin nousee esiin kysymys yksilön itsenäisyyden ja kollektiivisen toiminnan välisestä jännitteestä, yksilöllisestä toimintatilasta kollektiivisen toimintatilan sisällä. Kollektiivinen autonomia voi olla siis välttämätön ehto yksilölliselle autonomialle.

Toiseksi voidaan mainita tiedon ja osaamisen merkitys. Tiedon ja osaamisen kartuttamista ja välittymistä käsittelevät tutkimukset korostavat varsin yksimielisesti osaamisen sosiaalista ulottuvuutta: tieto ja osaaminen syntyvät ja kasvavat ihmisten välisessä ja varsinkin epävirallisessa kanssakäymisessä. Tieto myös kasvaa sitä enemmän, mitä enemmän sitä jaetaan.³⁷⁷ Tässäkin ollaan kasvatusten yhden tämän ajan paradoksin kanssa. Samalla kun individualismi on markkinaliberalismin vanavedessä noussut – ja nostettu – työelämän keskeiseksi opinkappaleeksi, työprosessien integroituminen ja tiedon sekä osaamisen nouseminen tärkeimmäksi kilpailutekijäksi edellyttävätkin kollektiivisuutta.³⁷⁸

Vallalle pääsevän individualismin myötä on tullut paineita kollektiivisopimuksia kohtaan samalla, kun niitä puolustavaa ammattiyhdistysliikettä on alettu pitää ”talouden kilpailukykyä edistävien rakenteellisten muutosten” jarruna.³⁷⁹ Jälleen voidaan havaita yksi tämän ajan paradoksi. Liikkeenjohdollisissa opeissa on ennustettavuutta pidetty tärkeänä, ja työmarkkinoilla juuri selkeät ja vahvat sopijapuolet ovat pitävin ja usein pitkäaikaisin sopimuksin turvanneet yhden kustannuskomponentin ennustettavuuden ja ylläpitäneet vakautta.³⁸⁰ Muodissa oleva kollektiivisopimuksista eroon pyrkiminen ei hävitä ihmisluontoon perustuvaa kontrollin dynamiikkaa, ja vallitseviksi kontrollin toteuttamistavoiksi jäävät yhä useammin avaintehtäviä hoitavien ryhmien sijaiskontrolli ja yleensäkin ihmisten tukeutuminen tilannekohtaisiin koalitioihin – ja tärkeänä pidetty ennustettavuus menetetään.³⁸¹

Yksilön ja kollektiivin kontrollin tasapainon merkitys ilmenee mm. ryhmätyödynamiikassa. Yksi ongelmista on ryhmän yksittäisen jäsenen kehittymisen estyminen, vaikka ryhmä päällisin puoli tarkasteltuna näyttäisi toimivan hyvin. Ihminen ei useinkaan halua esiintyä ryhmän silmissä liian aktiivisena, vielä vähemmän hallitsevana, ja saattaa sen takia välttää aloit-

³⁷⁶ Aronsson (1990); itse asiassa toiminnansäätelyteorian hierarkiatasot ovat ”jalostettua” bravermanilaisuutta.

³⁷⁷ Lintula (2000) monin paikoin, erityisesti s. 68-70.

³⁷⁸ Yksilöistymisestä Kasvio, s. 116-117; Vrt. individualismista ja kollektiivisuudesta Herriot ym., s. 22-23; Udris, s. 9, taulukko 2.

³⁷⁹ Lainausmerkit on laitettu sen takia, kun kukaan ei suostu yksilöimään, mitä nämä rakenteelliset muutokset oikein ovat – ja ketkä niistä kärsivät ja ketkä niistä hyötyvät.

³⁸⁰ Vakauudesta ja ennustettavuudesta liikkeenjohdollisten teorioiden lähtökohtina tiiviisti esim. Reed (1996); tarkoitetaan pohjoismaiden ja myös useimpien muiden läntisen Euroopan maiden tilannetta.

³⁸¹ Daudi monin paikoin, mm. s. 208-210, mm. ”Toimijoiden voidaan sanoa arjen toiminnassa, organisaatioissa, olevan koko ajan implisiittisissä ja/tai eksplisiittisissä, neuvotteluissa. Melkein jatkuvasti he rakentavat ja purkavat ryhmiä ja koalitioita, ja heidän toiminnallaan on taktinen ja strateginen luonne.”, s. 216-222, 243-245 ja 347; Lintula (2003a) monin paikoin, esim. s. 119-120.

teellisuutta ja peitellä kykyjään ja osaamistaan. Organisaatioilmasto on yksi tasapainon kokemiseen vaikuttavista tekijöistä.³⁸² Työ- ja organisaatio-psykologia käyttävät organisaatiokulttuurin asemesta mieluummin termiä organisaatioilmasto.³⁸³ Tutkijoiden käsitykset organisaatioilmaston luonteesta jakautuvat kahteen pääsuuntaan, vaikka molemmat määrittelevät ilmaston kutakuinkin samalla tavalla: ilmasto on tapahtumia, asenteita, käyttäytymistä ja sääntöjen ja rutiinien omaksumista ja soveltamista. Toisen koulukunnan näkökulma on objektiivinen, ihmisten käsityksistä riippumaton, ja tällöin ilmasto voidaan luoda ja sitä voidaan muuttaa haluttuun suuntaan. Toisen koulukunnan näkökulma on subjektiivinen, ja silloin ilmasto rakentuu vuoro-vaikutuksena ihmisten käsityksistä ja kokemuksista em. määrittelyjen sisältämisestä termeistä. Tämän koulukunnan mukaan ilmasto on vaikea ellei mahdollon luoda.³⁸⁴

Ihmisen subjektiivisesti kokemaa ilmasto on kutsuttu psykologiseksi ilmastoksi, kun taas organisaatioilmasto on kollektiivinen keskimääräisiin käsityksiin perustuva termi.³⁸⁵ Erittäin kompleksisina, kontekstisidonnaisina ja prosesseina kehittyvinä kummatkaan tuskin ovat kvantitatiivisesti mitattavissa, ehkä enintään kehityksen suuntaa viittaavin tuloksin, jos tutkimukset toteutetaan huolellisesti samanlaisina ja toistetaan riittävän usein.³⁸⁶ Sen sijaan kiinnostava on kahden ilmastotyypin jännite, ero edellä psykologiseksi nimitetyn ilmaston ja organisaatioilmaston välillä. Suuri ero näyttää aiheuttavan työtyytyväisyyden vähenemistä ja vaikuttavan negatiivisesti ihmisen suoriin.³⁸⁷

Lindroth on käyttänyt kolmea dimensiota organisaatioilmaston määrittelyssään.³⁸⁸

vapautuneisuus	varuillaan oleminen
luottamus	luottamattomuus
innostavuus	välipitämättömyys

³⁸² Lindroth, jonka artikkelia on käytetty organisaatioilmaston käsittelyn pohjana.

³⁸³ Organisaatioilmastosta alettiin puhua aikaisemmin kuin yrityskulttuurista. Olennaista eroa käsitteillä ei ole, vaikka jotkut tutkijat haluavat itsepintaisesti eron nähdä, esim. Palmer & Hardy, s. 117-119, toteavat, että kulttuuri ja ilmasto eivät toisistaan eroa. He sanovat myös: "Yritykset säilyttää ero ilmaston ja kulttuurin välillä eivät ole hyödyksi liikkeenjohdolle."; Ks. myös Martin, s. 111-114.

³⁸⁴ Lindroth; Lintula (2003a), s. 40-41.

³⁸⁵ Jako on samantapainen kuin subjektiivisen ja objektiivisen toimintatilan välillä.

³⁸⁶ Ilmastokartoituksiahan tehdään jo miltei kaikissa yrityksissä ja niistä on monenlaisia "tee se itse" -viritelmiä olemassa - ja kartoituksethan ovat konsulttien antoisimpia rahastuksen lähteitä. Kartoitukset palvelevat lähinnä legitimizeettitarkoitusta - harvoin kuullaan aktiivisista toimista kartoitusten perusteella? Ns. laajojen kyselytutkimusten antiin on syytä suhtautua suurella varovaisuudella, vrt. Lintula (2003a), s. 126.

³⁸⁷ Työtyytyväisyys on tässä käytetty yleisilmaus, vaikka hyvin tiedetään, että työtyytyväisyys on yksi hatarimpia vaikkakin yleisimpiä työelämän ilmauksia, ja siitä saadaan tutkijasta ja menetelmästä riippuen hyvin monenlaista - ja usein tutkimuksen teettäjän haluamaa - tietoa; ks. esim. Frese (1990), Karasek ja Kohn.

³⁸⁸ Lindroth lainaa ruotsalaista tutkijaa Ekvallia, ja Ekvallin käyttämät sanat on käännetty tätä tutkimusta varten.

Vapautuneisuus on lähellä autonomian käsitettä ja tarkoittaa työskentelemisen melkoista itsenäisyyttä, ilman koko ajan aistittavissa olevaa valvontaa. Luottamus kontra luottamattomuus on yksi viime aikojen paljon esillä olleita liikkeenjohdollisia ja työelämän teemoja.³⁸⁹ Luottamus ilmenee aloitteellisuuden tukemisena, avoimuutena ja eri osapuolten välisenä luottamuksena. Luottamattomuus sen vastakohtana aiheuttaa tukahduttavan ilmapiirin, joka estää sekä aloitteellisuuden että osapuolten välisten luontevien suhteiden syntymisen. Innostavuus syntyy, jos ihminen kokee, että hänen aloitteisiinsa ja ehdotuksiinsa suhtaudutaan vakavasti. Innostavuus lisääntyy, jos ihminen tuntee, että hänen toiminnallaan on tuloksia ja merkitystä kokonaisuuden kannalta. Vapautuneisuus, luottamus ja innostavuus ovat luovuuden kannalta paras kombinaatio. Jos ilmastolta puuttuvat kaikki nämä ominaisuudet, tuloksena on kokemusperusteista avuttomuutta synnyttävät olosuhteet.

3.3.6 Toimintatilojen nelikenttä ja perustyyppit

Larsson ja Morén ovat hieman poikkeavin toimintatilakäsittein esittäneet toimintatilat nelikenttänä. Tukeutumalla toimintatilan ja toimintapotentialin lisäksi Weberin klassisen rationaalisuuden nelijaon kahteen lajiin, päämäärarationaalisuuteen ja arvorationaalisuuteen, he ovat löytäneet empiirisestä ruotsalaisia sosiaalivirkailijoita koskevassa tutkimuksestaan neljä perustyyppiä (KUVA 10).³⁹⁰

1. Toimijoita on Larssonin ja Morénin mukaan kahdenlaisia. On päämäärä-/välinerationaalisia toimijoita, jotka ovat mukautuneet objektiiviseen toimintatilaansa, jonka rajoissa he kokevat itsensä vapaiksi toimimaan. He ovat tyypillisiä byrokraatteja eivätkä ole stressivyohtajilla, koska he kavahtavat liiallista sitoutumista.³⁹¹ Larssonin ja Morénin 1-ruutu sijoittuu Karasekin mallin yläosan ruutuihin, lävistäjien väliin (KUVA 9, s. 82). Toinen tämän ruudun toimijatyypin arvorationaalinen, joka kapinoi ”järjestelmää”, so. päämäärarationaalista toimintapolitiikkaa, vastaan. Tällainen toimija kokee toiminta-

³⁸⁹ Luottamuksesta tässä tutkimuksessa myöhemmin, ks. Lintula (2003c).

³⁹⁰ Weberin neljästä rationaalisuuden lajista Burrell & Morgan, s. 82-87; Larsson & Morén, s. 111-130, heidän tutkimuksensa käsittelee ruotsalaisten sosiaalityöntekijöiden toimintamahdollisuuksia Västerbottenissa. Kaikkiin – ja hyvin usein akateemisissa tutkimuksissakin esiintyviin – tyyppittelyihin on syytä suhtautua suurella varovaisuudella. Kuitenkin esimerkin omaisina havainnollistajina tyyppittely voi olla paikallaan ja varsinkin silloin, kun se perustuu Larsson & Morénin tavoin todelliseen ja ilmeisen pätevään tutkimukseen. Aina ajoittain muodissa olevat johtajatyypittelyt kuten esim. A, B, C ja D, vertailut eläimiin, johtaja-toteuttaja-seurailijahauskuttaja, Linnan ”Tuntemattomasta sotilaasta” samaistumisperustaksi otettu henkilögalleria Lammio, Koskela, Hietanen, Lahtinen ovat paremminkin ajanvietettä; oman lukunsa muodostavat psykoanalyytteiksi heittäytyvät taloustieteiden tutkijat, jotka kyselytutkimusten avulla sovittavat yrittäjiä, taloustieteiden opiskelijoita ym. Adlerin ja Jungin typologioihin! Tämän tutkimuksen ihmiskäsitys tunnustaa ihmisen ennustamattomuuden, kompleksisuuden ja kontekstiriippuvuuden, ts. ihmiset eivät ole lokeroitavissa tyyppeihin, jotka pätevät aina ja kaikissa tilanteissa.

³⁹¹ Tämä toimijatyypin vastaa hyvin Caseyn toisenlaisesta kontekstista havaitsemaa mukautuvaa yritysminää, ks. Lintula (2003a), s. 104-197; Casey, s. 163-179 ja 190-192; Ks. Seppäsen ironiaa, s. 124: ”Hänen on vain ryhdyttävä suhtautumaan työpanokseensa kuten hänen työnantajansakin suhtautuu. Jätän tilaa sanavalinnoille: tunteettomasti, laskelmoivasti, kylmästi, ylimielisesti, asiallisesti ja ammattimaisesti.”

tilansa ahtaaksi ja on vaarassa pudota lähemmäksi Karasekin mallin stressilävistäjää.

		Toiminta- potentiaali	
		on	puuttuu
Toiminta- tila	on	1 toimijat	3 syyllisyyttä tuntevat/ syyllistäjät
	puuttuu	2 frustroituneet	4 luopujat / "hylätyt"

KUVA 10 Toimintatila ja -potentiaali³⁹²

2. Frustroituneet kokevat toimintatilansa vähäiseksi ja vaikutusmahdollisuutensa olemattomiksi päämäärarationaalisuuden hallitsemassa organisaatiossa. Kyseessä on Larssonin ja Morénin mukaan tyyppillinen idealisti, joka ei löydä työstään eikä organisaatiosta vastakaikua. Säilyäkseen Karasekin stressilävistäjän paremmalla puolella, ihminen voi päätyä strategiassaan Richterin kuvaamaan sisäiseen irtisanoutumiseen.³⁹³ Muussa tapauksessa on vaara joutua stressi- ja aktiivisuuslävistäjän kulmaan ja vähitellen sen alapuolelle.
3. Syyllisyyttä tuntevat haluavat olla "kunnan" työntekijöitä ja tehdä kaiken järjestelmän edellyttämällä tavalla, mutta tuntevat toimintapotentiaalinsa riittämättömäksi. Riittämättömyyden he lukevat omaksi viakseen, mikä saattaa johtaa kokemusperusteiseen avuttomuuteen. Syyllisyys muuttuu syyllistämiseksi, kun suojautumiskeinoksi löytyy projisointi, jolloin syyllinen onkin joku toinen tai syy on muualla. Oikea alakulma stressilävistäjän huonommalla puolella Karasekin mallissa kuvaa tätä tapausta.
4. Luopujat eivät pääse sinuiksi itsensä, työnsä eivätkä organisaation kanssa. He kokevat toimintatilansa olemattomaksi, eivätkä he sisimmässään hyväksy organisaation päämäärarationaalista toimintatapaa. Tuloksena on pettymys ja luopuminen, ja organisaation taholta on uhkaamassa hylkääminen.

Larssonin ja Morénin tutkimuksen empiirinen osa perustuu kahdensadan ruotsalaisen Västerbottenin läänissä työskentelevän sosiaalivirkailijan haastatteluihin.³⁹⁴ Perustyyppien määrittäminen ei ole suinkaan ollut tutkimuksen tarkoitus; tutkijat ovat mittavasta aineistostaan tutkimustyön aikana vähitellen päätyneet, sivutuloksena, neljään ryhmään yrittämättäkään asettaa ryhmille mitään tiukkoja määritteitä. Heidän esityksensä haastatteluista poimituin esimerkein on kuitenkin varsin kiinnostava.³⁹⁵ Edellä mainitut tyyppit pätevät

³⁹² Larsson & Morén, s. 112.

³⁹³ Eräässä saksalaisessa lähteessä väitetään, että jo 50 prosenttia työntekijöistä ja johtoportaaasta on sisäisesti irtisanoutunut ("innerlich gekündigt"), www.orga.uni-sb.de/lehre/seminar/9697/ap/kk/menschenbild.

³⁹⁴ Tutkimuksessa on käytetty keskusteluanalyysejä, ja materiaalin käsittelyssä on käytetty myös kvantitatiivisia menetelmiä.

³⁹⁵ Larsson & Morén, s. 111-130.

tietysti vain ko. tutkimuksen rajoittamissa puitteissa ja tutkimuksen käsittämän kahdensadan ihmisen suhteen – ja vain havainnollistamisen tarkoituksessa. Eivät tutkijatkaan ryhdy yleistämään tuloksiaan, mutta arjen työelämän tutkimuksen kannalta heidän löydöksensä on virikkeitä antava. Heidän tarkastelutapansa osoittaa havainnollisesti ne pääsuunnat, joihin voivat johtaa erilaiset toimintatila-toimintapotentiali -kombinaatiot, kun ihminen on niiden vaikutuksille altistuneena riittävän pitkän ajan.

4 ORGANISAATIO TUTKIMUKSEN "HILJAISET" ALUEET

4.1 Organisaatiotutkimus ja emootiot

4.1.1 Vaiettu emotionaalisuus

Organisaatiotutkijat eivät ole olleet kovinkaan kiinnostuneita emotionaalisten tekijöiden käsittelemisestä.³⁹⁶ Emootioiden vältteleminen tuntuu oudolta, kun liikkeenjohdollinen retoriikka kuitenkin käyttää sellaisia vertauksia kuin "olemme yhtä perhettä" ja "olemme samassa veneessä". Tällä korostetaan toiminnan yksituumaisuutta ja yritetään torjua konfliktien mahdollisuus jo etukäteen. Käytetyt vertaukset unohtavat todellisuuden.³⁹⁷ Kaikki tietävät ihanneperheissäkin esiintyvän tämän tästä kiistoja, ristiriitoja, mököttämistä, kiukun- ja itkunpuuskia ym. emootioiden purkauksia. Samassa veneessä olemisen on usein kaikkea muuta kuin ryhmähengen nostattamiseksi tarkoitettua PR-soutua kirkkoveneellä; enimmäkseen se taitaa muistuttaa avioparin tuulella tapahtuvaa verkkojen kokemista soutajana olevan vaimon joutuessa kuuntelemaan vähemmän ystävällisiä "neuvoja"

Finemanin mukaan emootioiden vähäinen käsitteleminen johtuu organisaatiokäsityksiä hallitsevasta rationaalisuusmyytistä, jossa organisaation järjestys ja johtajien sekä työntekijöiden tehokkuus edellyttävät rationaalista, ei emotionaalista, toimintaa. Myöskään kylmän viileää strategista ajattelua ei pidä sotkea tunteilla, ja Fineman toteaa: "Yleisen käsityksen mukaan 'hyvät' organisaatiot ovat paikkoja, joissa tunteita hallitaan, tunteita ei oteta huomioon tai tunteet torjutaan kokonaan."³⁹⁸ Yllättävää kuitenkin on, että myös työ- ja organisaatiopsykologit ovat varsin niukasti käsitelleet työn ja tunteiden

³⁹⁶ Fineman; Frese (1990).

³⁹⁷ Frese (1990) esittää työpaikan emootioista karmaisevan vertauksen: tilastojen mukaan väkivallantekojätkä kohdistuu työpaikan ihmisiin yhtä paljon kuin perheenjäseniin.

³⁹⁸ Fineman.

kytköstä. Tämä johtuu ainakin kahdesta syystä. Toisaalta yhteiskunta on organisaatioiden tavoin tottunut pitämään työn ja tunteet erillään, ja toisaalta ihmisten käyttäytymisen tutkimuksessa tapahtui 70-luvulta alkaen ns. kognitiivinen käänne, joka varsinkin alkuaikoinaan merkitsi emotionaalisten tekijöiden jäämistä kognitiivisten varjoon.³⁹⁹ Toiminnansäätelyteorian synty ja alkukehitys osuivat yksiin mainitun käyttäytymistieteiden kognitiivisen käänteen kanssa; teorian peruskirjallisuudesta saa jopa vaikutelman, että teoria on luiskahtanut käsittämään ihmisen aikaisemman ärsyke-reaktio -automaatin asemesta kognitiivisena koneena samaan aikaan, kun automaattisen tietojenkäsittelyn sektorilla koneita on tekoälyn muodossa yritetty tehdä ihmisiksi.⁴⁰⁰ Teorian merkittävistä edustajista ainakin Frese ja Volpert ovat korostaneet emotionaalisten tekijöiden huomioon ottamista, ilman konkreettisia käytännön ehdotuksia. Ei myöskään alueen kirjallisuudessa paljon lainatuista Volperтин yhdeksästä teesistä löydy välittömiä viittauksia emotioihin.⁴⁰¹ Frese kysyy retorisesti: "Täytyy ihmetellä, kuinka esimerkiksi työstä poissaoloa ja ylpeyttä työstä ja sen laadusta voidaan ylipäättään tutkia ottamatta huomioon tunteita, jotka liittyvät ryhmäsolidaarisuuteen sekä koettuun yhteisvastuuseen kollegoja ja johtoa kohtaan?"⁴⁰²

4.1.2 Työtyytyväisyyden myytti

Laajoissa kyselytutkimuksissa yksi yleisimpiä kysymyksiä on työtyytyväisyys. Frese toteaa sarkastisesti, että työtyytyväisyys onkin itse asiassa ainoa emotionaaliseksi tulkittava asia, josta valtavirran tutkimus on ollut kiinnostunut.⁴⁰³ Frese lähestyy emotioita työtyytyväisyyskäsitteen ja -käsitysten kautta. Hän toteaa työtyytyväisyystutkimusten tulleen tiensä päähän jo 1975, jolloin Bruggemannin ym. toimittama selvitys työtyytyväisyystutkimuksista oli julkaistu. Selvityksessä analysoidun tutkimuksen populaatiosta noin 80 prosenttia oli tyytyväisiä työhönsä. Bruggemannin ym. selvitys herätti kuitenkin kysymyksiä: Kuinka monet olivat alistuneesti tyytyväisiä, ts. vastaajat eivät nähneet muutaakaan mahdollisuutta kuin ilmoittaa olevansa tyytyväisiä? Kuinka monet olivat valetyytyväisiä tietäessään, millaista vastausta odotetaan? Kuinka monet ilmoittivat olevansa tyytyväisiä vain sen takia, että he vastaushetkellä tunsivat

³⁹⁹ Fineman; Frese (1990).

⁴⁰⁰ Vaikka alueen johtava hahmo Volpert tämän joissakin yhteyksissä kyllä kiistää, Volpert (1990): "Ellei koneluonteista, mekaanista ihmisen ja organisaation mallia, niin mikä malli sitten? Se löytyy asianosaisista tieteistä ja tieteentraditioista, jotka eivät pidä ihmistä ulkoa ohjattuna kognitio-automaattina, vaan elävänä ihmisenä, joka syntyy hyvin ainoakertaisista kehitysprosesseista ja etenee kehitysteitään pitkin."; ihminen, kone ja tietokone, ks. myös Frese; suomalainen filosofi Airaksinen Aamulehdessä 9.11. 2004: "Ihmistä tulee yhä konemaisempia ja koneista inhimillisempiä."

⁴⁰¹ Volpert (1990),

⁴⁰² Frese (1990); Volpert (1990).

⁴⁰³ Frese (1990), joka katsoo koko työtyytyväisyyskäsitteen joutavan historiaan; hän kuitenkin toteaa positiiviseksi, että edes työtyytyväisyystutkimukset, ristiriitaisina, usein tendenssimäisinä ja puutteellisinakin, ovat pitäneet yhtä emotionaalista aspektia esillä; työtyytyväisyyskäsitteestä ja -tutkimuksista erittäin kriittisesti myös Kohn.

olevansa yleensä tyytyväisiä? Frese viittaa myös yhteen työtyytyväisyys-tutkimuksissa useimmiten unohdettuun näkökohtaan. Johto odottaa työtyytyväisyystutkimuksista ”hyviä” lukuja eli kasvanutta tyytyväisyyttä, mutta ”huonojen” lukujen, tyytymättömyyden, ei kuitenkaan tarvitse olla organisaation kannalta negatiivista. Nykykäytäntöjä kyseenalaistaessaan tyytymättömyys voi ollakin konstruktiiivista, jolloin se saattaa synnyttää organisaation kannalta ratkaisevia menetelmien parannuksia ja innovaatioita.⁴⁰⁴ Frese ja Kohn katsovat tavanomaisten työtyytyväisyysmittausten olevan lähinnä terapiaa, ”luotettavilla tutkimuksilla” tuettuna.⁴⁰⁵ Samalla vältetään kajoamista todellisiin työolosuhteisiin ja työnjaon rakenteisiin – ja myös valtaan.⁴⁰⁶ Frese tuo esiin amerikkalaistuneen työ- ja organisaatiopsykologian myötä hävinneet perinteiset positiiviset käsitteet kuten työnilon, onnistumisen riemun, ylpeyden, intomielisyyden, työnjäljen kauneuden ym., jotka nyt on sekoitettu yhdeksi ja samaksi Likertin ja vastaavien asteikkojen avulla muka tutkittavaksi työtyytyväisyysmassaksi.⁴⁰⁷

Kun rationaalisuus on organisaatiotutkimuksen hallitseva piirre, Fineman katsoo tutkimuksen käsittelevän emootioita periaatteessa kolmella eri tavalla: ensiksi emootiot ovat häiriötekijä organisaation toiminnassa; toiseksi emotionaalisuutta voidaan käyttää rationaalisuuden tukemiseen; kolmanneksi emootiot ja kognitiot ovat väijäämättä kietoutuneet toisiinsa, täydellinen rationaalisuus on siten myytti.⁴⁰⁸ Fineman asettuu viimeksi mainitulle kannalle ja kyseenalaistaa muutoinkin yksipuolisen kognitiivisuuden. Hänen mukaansa kognitiivisesti orientoituneet tutkijat katsovat, että ajatteluun ja merkitysten etsimiseen keskittyvä ihmisjärki johtaa kognitiivisia prosesseja, ja tämä järki kehittää sosiaalisia sääntöjä, joihin voi turvautua arjen toimissa. Fineman viittaa tunnettuun organisaatiotutkijaan Weickiin, joka Finemanin mielestä käsittelee kyllä ansiokkaasti kognitiivista dynamiikkaa, kun hän tarkastelee toimijoita yhdistäviä yhteisiä kontekstisidonnaisia tulkintoja. Fineman huomauttaa kuitenkin: ”Mutta Weick ei missään kerro, mikä tekee sitoutumisesta sitoutumisen, mistä johtuvat sitoutumisen voimakkuuden vaihtelut, mistä johtuvat sellaiset sitoutumisen yhteydessä esiintyvät tunteet kuin pelko, lojaalisuus, ylpeys ja suuttumus. Erilaiset sitoutumiset heijastavat erilaisia emotionaalisia sopimuksia itsensä ja toisten kanssa, ja nämä sopimukset määräävät sitoutu-

⁴⁰⁴ Usein nämä ”parannukset” ovat muutoinkin kiinnostavia organisaation problemaatiikan kannalta: parannuksilla työntekijät ”oikovat” tähänastisen käytännön polkuja saadakseen lisää toimintatilaa, esim. ylimääräisiä taukoja. Organisaation edustajat taas katsovat ”oikomisesta” saatavien hyötyjen kuuluvan organisaatiolle, ts. työnantajalle. Kun työntekijät kokemustensa perusteella tietävät tämän, he ”jemmaavat” oikomisensa, ja kun työnantajan edustajat huomaavat tämän, seurauksena on konflikti.

⁴⁰⁵ Frese (1990); Kohn; myös Fineman asettuu samalle kannalle: ”Laaja työtyytyväisyyttä koskeva tutkimus, joka etenee höyryveturin tavoin työasenteiden kartoituksessa, luo hyvin vähän valaistusta työn olennaisiin emootioihin”; vrt. myös Lintula (2003), s. 116.

⁴⁰⁶ Kohn.

⁴⁰⁷ Frese (1990).

⁴⁰⁸ Fineman.

neisuuden asteen. Kognitiiviset prosessit yksin eivät siis suinkaan ole riittävä selitys organisaation järjestyneelle toiminnalle.”⁴⁰⁹

4.1.3 Muotiohjelmat ja emootiot

Nykyisenä yhteiskunta-, ympäristö- ym. vastuiden ja ohjelmien luvattuna aikana Fineman kiinnittää huomiota etiikkaan ja moraaliin: ”Yrityksen ideologia syrjäyttää laajemmat moraaliset koodit, ja ideologiaa pidetään pystyssä työttömyyden pelolla, arvonalennuksilla, epäämällä ylennykset, nöyryyttämällä ja vetoamalla lojaalisuuteen ja tuloksellisuuteen.”⁴¹⁰ Fineman lainaa toista tutkijaa: ”Se, mikä on oikein yrityksessä, ei ole sama, mikä on oikein jonkun kotona tai kirkossa. Se, mikä on oikein yrityksessä, on se, mitä hierarkiassa ylempänä oleva haluaa sinun tekevän. Se on sitä, mitä moraalit on yrityksessä.”⁴¹¹ Fineman ihmettelee, kuinka valtavirran tutkimus voi käsittää em. vastuut ja ohjelmat emootiovapaiksi vyöhykkeiksi? Hän lainaa Solomonia: ”Ilman sellaisia tunteita ei voi olemassa etiikkaa, ei myöskään yritysetiikkaa – tulee yrityksen pääkonttorista sitten mitä tahansa ohjeita, ohjelmia, koodistoja tai muita hienoja dokumentteja”.⁴¹²

4.1.4 Tunteiden johtaminen?

Käsiteltäessä yritysmaailman tämänpäiväisiä ilmiöitä koetellaan tutkijan perusolettamuksia. Yritysten kulttuuriohjelmilla on pyritty emootiot ”operatiivistaamaan”, kun ihminen halutaan saada työskentelemään ”sydämellään ja sielullaan” yrityksensä hyväksi.⁴¹³ Vaarana on ihmisen emotionaalisuuden ainakin osittainen ”anastaminen”, josta mm. Alvesson käyttää ilmausta ihmisen ”lebensweltin” kolonisointi.⁴¹⁴ Onko tämä oikein vai väärin, ei ole tieteellisesti ratkaistavissa – vastaus riippuu vastaajan arvomaailmasta.⁴¹⁵

Sama pätee vallitsevaan työuupumuskeskusteluun.⁴¹⁶ Yritysten mielestä stressin satuttamat työntekijät ovat yritysten kannalta suuri riski: he ovat epä-

⁴⁰⁹ Fineman.

⁴¹⁰ Vrt. Seppänen, s. 108-109.

⁴¹¹ Fineman; ks. Seppänen, s. 39: ”Jotkut ovat niin kunnollisia suhteessa työhönsä, että ovat kunniallisuutensa uhalla valmiit tekemään rikoksia. Työ on arvona ylittänyt laillisuuden. Tällaisia ajatuksia minussa herättävät esimerkiksi Soneran entisen toimitusjohtajan Kaj-Erik Relanderin väitetyt toimet. Hänestä välittyy kuva traagisena hahmona. Rikollinenkin varastaa näyttääkseen kunnialliselta.”

⁴¹² Fineman; professori Jarmo Leppiniemi Kaupantekijä-lehdessä 4/2004 Aamu-lehdessä 20.11. 2004 olleen Juha Seppälän kolumnin mukaan: ”Enron oli Yhdysvalloissa selkeä esimerkki yrityksestä, joka jäi kiinni eettisyydessään valheesta. Yhtiön internet-sivuilla oli sivukaupalla eettistä ohjeistusta. Selvää kuitenkin on, että kun yhtiön johto on raudoissa, on ohjeista täytynyt poiketa useammassakin kohdassa.”

⁴¹³ Kunda, s. 218: ”Hearts and Minds”; ks. Lintula (2003), s. 36-38 ja 49-52; vrt. Takalan osuva sanonta ”sosiaali-insinörintyyppinen”, s.4.

⁴¹⁴ Alvesson (1998).

⁴¹⁵ Vrt. Siltala, s. 393-397.

⁴¹⁶ Työuupumusta on käsitelty toimintatilan näkökulmasta laajasti jo aikaisemmin, mm. s. 62 ja kontrollin ja stressin yhteydessä alk. s. 81.

luotettavia, ”käveleviä haavoittuneita”.⁴¹⁷ Stressikeskustelu katsoo stressin vaaralliseksi henkilökohtaiseksi heikkoudeksi, ja esimiehet on valmennettava havaitsemaan stressin oireet ja puuttumaan niihin välittömästi.⁴¹⁸ Stressistä mahdollisesti aiheutuvat poissaolot, työtehon väheneminen ja vaihtuvuuden lisäys ovat tuloksenteon kannalta haitallisia, ja vahinkojen estäminen on riittävä syy järjestää stressinhallintakursseja ja -ohjelmia.⁴¹⁹ Fineman katsoo, että stressi individualistetaan siirtämällä stressin hallinta yksilön vastuulle. Yritykset välttyvät näin puuttumasta niihin tekijöihin, jotka ovat itse työssä, sen tekemisen tavoissa ja ihmisten yksilöllisissä ja kollektiivissa toimintatiloissa.⁴²⁰ Tätäkään problematiikkaa ei voi ratkaista tieteellisesti: tutkijan arvomaailma ratkaisee lähestymistavan.⁴²¹

4.1.5 Positiiviset emootiot

Pysyäkseen aktiivisena ja oppimiskykyisenä ja -haluisena ihmisen pitäisi työpsykologien mukaan saada käyttää henkisen potentiaalinsa kaikkia kerroksia. Toiminnansäätelyteoriassa on kolme hierarkiatasoa, ja kolme tasoa on myös SRK-mallissa.⁴²² Kumpikaan näistä ei sisällä mitään emootioista – kuin ihmisten haluttaisiin muistuttavan tietokoneita.⁴²³ Sen sijaan kaikki Hackmanin ja Olhamin usein viitatu hyvän työn kriteerit – tietoisuus ja vastuu omien työsuoritusten laadusta, vastuun sisäistäminen omasta työpanoksesta ja oman työn kokonaismerkityksen kokeminen – sisältävät emotionaalista latausta.⁴²⁴ Fresen mukaan työn instrumentaalisen ja emotionaalisen merkityksen ei tarvitse olla toisensa pois sulkevia. Työ- ja organisaatiopsykologit olettavat liian usein ihmisten olevan joko tai -asenoituneita, kun ihmiset Fresen mielestä ovat sekä että; kun kerran ihmisten tarpeet ja tavoitteet ovat usein ristiriitaiset, ihmisten käsityksetkään eivät ole vain yhdensuuntaisia, ja ihminen ei osallistu ainoastaan tavaroiden tai palvelusten tuottamiseen vaan tuottaa ja vahvistaa koko ajan myös kuvaa omasta itsestään.

Vaikka bravermanilainen työn ihanne, käsityöläisen ammatti ja oman työn jäljestä koettava ylpeys, joidenkin mielestä joutaa roskakoriin, toisensuuntaisia

⁴¹⁷ Fineman Kundaa lainaten.

⁴¹⁸ Fineman.

⁴¹⁹ Vrt. Ulich (2001), s. 486-487.

⁴²⁰ Fineman; vrt. Wettergren; ks. Seppänen, s. 145, kappale ”Työn tekeminen ei aiheuta stressiä.”

⁴²¹ Kotimaa 36/3.9. 2004, jossa Siltala käsittelee työelämän tämänhetkistä tilaa: ”Työntekijä ei saavuta työn avulla turvaa eikä vapautta, mutta pelkää menettävänsä kaiken. Stressi ja uupumus yleistyvät kansantaudeiksi, kun ihminen yrittää olla enemmän kuin on.”

⁴²² Hierarkiatasoista s. 60; Rasmussenin ns. SRK-malli (skill-r ule-knowledge), jossa on toiminnan kolme eri tasoa, sensomotorinen, toiminnallinen ja tiedollinen, ks. s. 60, alaviite 232.

⁴²³ Frese (1990) katsoo, että ihmisen mittapuuksi otetaan yhä useammin tietokone.

⁴²⁴ Frese (1990); Hackmanin ja Oldhamin kriteerejä on käsitelty Ulichin (2001) mukaan, s. 104-105.

käsityksiäkin on.⁴²⁵ Frese näkee "vanhojen" työtyytyväisyystekijöiden kasvavan merkityksen ihmisten motivoitumisessa oppimiseen ja kehittymiseen kilpailukykyisen kokonaislaadun tuottamiseksi. Fresen mainitsee mm. ylpeyden sekä yksittäisistä työsuorituksista että omasta ammatista, mitä hänen mielestään ainakin vielä jokin aika sitten "uskallettiin kutsuakin ammattiylpeydeksi".⁴²⁶ Ylpeys on ammattien kohdalla myös kollektiivista, mikä vahvistaa yhteisön kollegiaalisuutta – ja on riski työnantajalle.⁴²⁷

4.1.6 Emootioiden moniulotteisuus

Edellä on jo käynyt ilmi, että emootioita tuskin voi johtaa, sillä ihminen on käyttäytymisessään kaikin puolin kompleksinen, ja emootiot ovat sekä kompleksisuuden syy että seuraus. Onko eettisesti oikein yrittää johtaa emootioita esimerkiksi yrityskulttuurin tai muun indoktrinaation avulla on arvokysymys. Daudi kiinnittää huomion emotionaalisuuden merkitykseen organisaation toimintaa ylläpitävänä maagisena voimana. Daudi käyttää ilmausta kunniantunto, joka on suunnilleen samaa kuin edellä mainittu ammattiylpeys.⁴²⁸ Daudi on tutkimuksessaan havainnut ammatillisesti tietoisien ihmisten tehneen työnsä yhteisönsä sisäistämien normien mukaan niissäkin olosuhteissa, joissa ryhmän ja organisaation johdon välit olivat käytännössä poikki eikä työnteko sinänsä näyttänyt enää mielekkäältä. Toinen Daudin käyttämä ilmaus on prestiisi: vaikka ihmiset olivat konfliktien takia sisäisesti irtisanoutuneet, he eivät halunneet menettää ryhmänä kasvojaan ja pelastivat samalla yrityksen kasvot ja turvasivat sen toiminnan jatkumisen.⁴²⁹ Kettusen sanastossa velvollisuudentunto on samaa kuin Daudilla kunniantunto ja prestiisi. "Työ on miehen kunnia ja sitä rataa", Kettunen toteaa.⁴³⁰

Ajattelulleen uskollisena Daudi näkee emootioissakin piilevän valtaa. Daudi katsoo, että huolimatta emotionaalisesta syntytaustastaan ja moraalisisista ulottuvuuksistaan vaikeuksissa koetellut kunniantunto ja prestiisi muodostuvat ajan oloon myös toimintatilan puolustamisen strategisiksi aseiksi.⁴³¹ Toimintatilaan sekä sen turvaamiseen ja lisäämiseen sisältyy jo edellä käsitellyn perusteella sellaista, mitä on turha yrittää selittää yksin kognitiivisen suuntauksen korostamalla "vapaalla tahdolla ja sen ohjaamalla informaatiolla, odotusarvoilla, tarpeilla, kannusteilla, ongelman ratkaisuilla, päätöksenteolla ja reflektoinnilla".⁴³² Emootioita tuskin voi johtaa, koordinoita ja valvoa – ja emootioidenkin käsittelemisen kohdalla tutkimuksen saama suunta riippuu tutkijan

⁴²⁵ Aronsson (1990); Frese (1990); Van Maanen & Barley vuonna 1984, s. 350, ammattien uutta tuleamista odottaen, mutta Casey vuonna 1995, s. 186, ammattien merkityksen häviämiseen alistuneena.

⁴²⁶ Vrt. Siltala ammatikunniasta, s. 379: "Ammattimiehen ensimmäinen mitta on, et se pitää huolen laadusta. - - -"

⁴²⁷ Thompson & McHugh, s. 206; Van Maanen & Barley, s. 344.

⁴²⁸ Daudi, s. 232-233.

⁴²⁹ Sisäisestä irtisanoutumisesta Richter.

⁴³⁰ Kettunen, s. 385.

⁴³¹ Daudi, s. 232-233.

⁴³² Fineman.

perusolettamuksista – ja erityisesti vastauksesta kysymykseen, onko ihmisillä loukkaamaton oikeus yksityiseen elämäänsä.⁴³³

4.2 Valta ja toimintatila

4.2.1 Organisaatiotutkimus ja valta

Liikkeenjohdon teorioissa valtaa on käsitelty säästeliäästi tai ainakin yksipuolisesti, koska konfliktit eivät ole kuuluneet ”hyvin organisoidun” yrityksen arkipäivään.⁴³⁴ Hämmästyttävää on sekin, että työ- ja organisaatiopsykologia ei ole ollut vallasta kiinnostunut.⁴³⁵ Funktionalistisissa organisaatioteorioissa valta on käsitetty liikkeenjohdon legitimiiksi työkaluksi, jota käytetään konfliktien tukahduttamiseen, kun yksilöt ja ryhmät ryhtyvät ajamaan omia intressejään. Tällöin omia intressejään ajavien valta on organisaation näkökulmasta illegitiimiä, organisaation ”yhteisten” etujen vaarantamista. Managerististen oppien mukaan omia intressejään ajavien toiminta on poliittista, kun taas konfliktien tukahduttaminen on ei-poliittista.⁴³⁶ Harvoin kysytään, kenen näkökulmasta legitimi ja illegitiimi määritellään; pidetään itsestään selvänä, että organisaation ja ylimmän liikkeenjohdon edut ovat yhteneväiset, ja mahdollisuudesta, että ylin liikkeenjohto muiden ryhmien tavoin ajaisi omia etujaan, on yleensä vaiettu.⁴³⁷

Daudi puhuu primitiivisestä valtakäsityksestä. Sen mukaan valta on kuin omaisuus, joka on uskottu työnjaon perusteella ylimmille hierarkian tasoille.⁴³⁸ Valta, joka sisältyy johtajuuteen, kulttuuriin ja rakenteisiin, on luonnostaan lankeavaa ja objektiivista ja siten organisaation kannalta ongelmallista.⁴³⁹

⁴³³ Alvesson (1998), joka rinnastaa yksityisen elämän käsitteeseen ”lebenswelt”; Kunda, s. 223.

⁴³⁴ Daudi, monin paikoin, mm. s. 208-216 ja 225-230; Grint organisaatioiden poliittisesta luonteesta, s. 143-144; Salaman, s. 46-52 ja 205-206; Watson, s. 185-190.

⁴³⁵ Työ- ja organisaatiopsykologian asenne valtaan, ks. mm. s. 67; Daudi, s. 212: ”On yleistä, että organisaatiot tulkitaan holistiseksi entiteetiksi. Tämä näkemys sivuuttaa tai suorastaan tekee mahdottomaksi nähdä toimijoiden ja heidän ryhmiensä erilaiset intressit ja suuntautumiset, koalitioiden muodostumiset ja kaiken muun organisaation sisäisen toiminnan, mikä on pohja poliittisen perspektiivin kehittymiselle. Toisin sanoen, kun organisaatiot luonnehditaan ei-poliittisiksi, kaikesta organisaatiotutkimuksesta ei voi tulla muuta kuin teoreettinen sormiharjoitus, jolla ei ole mitään tekemistä todellisuuden kanssa.”; Daudi, s. 214: ”Organisaatiopsykologit (organizational & industrial psychologists) sitä vastoin ovat Hawthornen alkuajoista lähtien (Roethlisler & Dickson 1939) olleet enemmän kiinnostuneita mm. yhteistyöstä, ’co-optationista’, työntekijöiden valvonnasta, johtajuudesta ja unohtaneet organisaatioiden poliittisen luonteen.”

⁴³⁶ Hardy & Clegg.

⁴³⁷ Hardy & Clegg.

⁴³⁸ Daudi, s. 234-235; Hardy & Clegg ihmettelevät, kun vain harvat kysyvät, miksi vallan pitäisi olla hierarkkista?

⁴³⁹ Hardy & Clegg, jotka täten implisiittisesti katsovat vallan olevan mitä suurimmassa määrin institutionaalista, viitaten ko. kirjoituksessaan myös institutionaaliseen teoriaan.

Valtaa koskeva keskustelu oli pitkään juuttunut asemasotavaiheeseen. Funktionalistit olivat liikkeenjohdon puolella: johdon vallan vastustaminen oli illegitiimiä. Kriittisen teorian edustajille taas johdon vallan vastustaminen oli hyvä asia, koska vain siten alistetussa asemassa olevilla oli mahdollisuus suojautua vallankäyttöä vastaan.⁴⁴⁰ Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että Foucault lopetti tämän sodan osoittamalla, että asemasotaan juuttuneet osapuolet olivat sotineet väärästä asiasta: valta ei ole sovussa olemista tai vastustusta vaan molempia.⁴⁴¹

Hardyn ja Cleggin mukaan Foucault näki, että valtaa on kaikkialla, ei ainoastaan hierarkioihin sisältyvänä. Hänen päähuomionsa oli mikrotason käytännöissä, joissa koko ajan valtaa syntyy ja uusiutuu, valtaa ylläpidetään ja vahvistetaan.⁴⁴² Foucault käytti tämän disiplinaariseksi vallaksi nimittämänsä käsitteen esimerkkeinä vankila- ja mielisairaalalaitoksia.⁴⁴³ Samanlaisina disiplinaarisen vallan, järjestelmän, läpitunkemia instituutioita ovat sairaalat, hoitolaitokset, sotaväki ym.⁴⁴⁴

Foucault'laisessa ajattelussa tieto ja valta sulautuvat, tieto on valtaa ja valta on tietoa.⁴⁴⁵ Yhteiskunnan järjestelmä – kaikki sen tietoon ja tilastoihin perustuvat hallinnolliset valtakäytännöt – pyrkii tekemään ihmiset itseään valvoviksi yksilöiksi. Ihmiset tulevat osallisiksi vallan tuottamiseen ja vahvistamiseen, kun he katsovat välttämättömäksi olla mukana järjestelmän sosiaalisissa käytännöissä, jotka ovat toisaalta strategioihin, tietoon, ja tekniikoihin verhoutuneen vallan välikappaleita ja toisaalta vallan käytön seurauksia.⁴⁴⁶

⁴⁴⁰ Hardy & Clegg; vrt. myös Marsden & Townley (1996).

⁴⁴¹ Daudi, monin paikoin, Daudin mukaan, s. 234, valta on abstraktinen asia, jonka kaikki tietävät olevan olemassa, mutta jota kukaan ei näe, se on kuin ystävyys, rakkaus tai moraali; Hardy & Clegg; Marsden & Townley (1996); teemaa Foucault ja valta on tiiviisti käsitellyt mm. Seier.

⁴⁴² Hardy & Clegg: "Weberiläisen byrokratian ytimenä olleet sääntöjärjestelmät on tulkittu uudella tavalla nimikkeellä 'disiplinaariset käytännöt', Foucault'n mukaan. Tämän tutkimussuunnan kirjoittajat viittaavat vallan 'mikrotekniikoihin'. Sääntöjärjestelmistä poiketen nämä tekniikat eivät ole vakiintuneen kausaaliteettiin perustuvan valtakonseptin tavoin vaikuttavia (saada joku toinen tekemään sellaista, mitä hän ei muutoin tekisi). Tekniikat eivät ole kausaalisuutta ilmentäviä sosiaalisia episodeja, vaan ovat keinoja, joilla yksilöt ja kollektiivisesti organisoidut joukot tulevat organisaatioiden rutiineilla sosiaalisesti luokitelluiksi ja normalisoiduiksi. **Täten valta on juurtuneena arkipäivän elämän eri tilanteisiin** (lihavointi lisätty)."; Lindgren.

⁴⁴³ Burrell; ks. myös esim. Lindgrenin tiivis esitys.

⁴⁴⁴ Jokaisella sotaväen käyneillä lienee omakohtaisia kokemuksia näistä vallan mikrotekniikoista, jotka elävät sukupolvesta toiseen – ja ylläpitävät järjestelmän uskottavuutta. Jokin aika sitten puolustusvoimat informoi näyttävästi uusia "pehmeitä" käytäntöjä, joilla alokkaat totutetaan sotaväen arkeen. Televisiotoimittaja kysyi eräältä varusmieskouluttajalta, joko kello kuuden aamuherätys karjaisemalla joutuu historiaan. Kouluttajan vastaus oli tyypillinen: "Ei nyt sentään!"; Seppänen kirjoittaa hursyvästi samasta aiheesta kappaleessa "Alikersantin käsineet", s. 129-134, ks. myös s. 77 Jorma Ollilan palkasta.

⁴⁴⁵ Tiedon ja vallan liitosta myös Alvesson & Deetz (1996); Grint (kappale nimettykin "Foucault and Postmodernism"), s. 145-148; Hardy & Clegg: "Foucault'n toinen hyökkäys emansipaation realistisuutta vastaan koski modernistien olettamusta, että tiedon mukana tulisi 'totuus', ts. vapaus tietää ilman vallan kahleita. Päinvastoin, Foucault arvioi: tiedon mukana tulee ainoastaan lisää valtaa."; Seier.

⁴⁴⁶ Burrell; Daudi monin paikoin; Hardy & Clegg; Knights; Lindgren; Marsden & Townley (1996); Ks. myös Lintula (2003a), s. 99-101; eri teitä, mutta varsin

Foucault'laisesti orientoituneella tutkimussuunnalla diskurssit nousevat keskeiseksi tarkastelun kohteiksi: kuinka valta syntyy ja monopolisoituu niissä arkipäivän käytännöissä ja puhunnoissa, joissa jotkut aiheet ovat tabuja ja jotkut ihmiset ja ryhmät estetään osallistumasta keskusteluun tai saadaan osallistumaan siihen diskurssia hallitsevien ohjelmoimalla tavalla.⁴⁴⁷ Totuudet ja epä-totuudet, tieteellisetkin, rakentuvat diskursseissa, joten myöskään tiede ei ole vapaa vallan kahleista.⁴⁴⁸

Foucault'lainen tutkimussuunta on horjuttanut primitiivistä valtakäsitystä, mutta oppiriidat eivät ole loppuneet.⁴⁴⁹ Vallalla olevat manageristiset teorat uskovat edelleen perinteiseen käsitykseen hierarkkisesta vallasta: toisilla on valtaa, jota käytetään niitä vastaan, joilla valtaa ei ole. Managerististen teorioiden vastakkaisella leirillä, kriittisellä organisaatiotutkimuksella, on yleensä sama valtakäsitys, mutta se pyrkii auttamaan omistamatonta luokkaa tiedostamaan oman valtansa ja kannustamaan sitä vastarintaan ja vapautumaan alistetusta asemastaan.⁴⁵⁰

Varsinkin työprosessiteoriasuuntauksen tutkijat ovat hyökänneet kiivaasti foucault'laisuutta vastaan.⁴⁵¹ Joidenkin johtavien työprosessitutkijoiden mielestä foucault'laiset käsittelevät organisaatioita vain vankiloiden valjuina versioina, mikä ei työprosessiteoreetikkojen mielestä vastaa "normaalien" organisaatioiden dynamiikkaa.⁴⁵² Osittain se heidän mielestään johtuu siitä, että Foucault itse ei juurikaan käsitellyt ns. normaaleja organisaatioita; normaaleja organisaatioita koskeva foucault'laisuus onkin työprosessiteoreetikkojen mielestä tulkitsijoiden, välikäsien, tuotetta.⁴⁵³ Työprosessiteorian kritiikin kärki kohdistuu diskursseihin piilotettuun valtaan. Työprosessitutkijat katsovat, että foucault'laisuus on peräti hukannut vallan ja samalla on kadotettu subjekti-

samanlaiseen vallan käsitykseen tulee Lukes ns. vallan kolmannessa dimensiossa, esim. Hardy & Clegg Lukesiin viitaten: "Valta on seuraamuksiltaan tehokkain ja salakavalin, kun kiistakysymyksiä ei esiinny ollenkaan, kun toimijat eivät tiedosta omaa ryhmäänsä koskevia tarpeita; ts. **valta on tehokkainta, kun se on tarpeeton** (lihavointi lisätty)."

⁴⁴⁷ Clegg; Daudi, erityisesti kappale "Diskursens makt", s. 340-342; Daudi, s. 340-341: "Mitä sanotaan, on toisarvoinen kysymys. Olennaiset kysymykset ovat sen sijaan: Kuka sanoo? Miksi hän sanoo niin tai näin? Kuka omii diskurssissa hallitsevan osan ja mitkä ovat hänen todelliset tavoitteensa?"; Seier; Siltala, s. 13: "Työpaikkojen mikropolitiikka määrittänyt niiden arkipäiväisten tekniikoiden arsenaaliksi, joilla valtaa rakennetaan ja harjoitetaan oman pelivaran laajentamiseksi ja vieraan valvonnan rajoittamiseksi."

⁴⁴⁸ Burrell Foucault'iin viitaten: "Historia ei merkitse totuutta vaan yleensä valhetta"; Daudi monin paikoin, esim. s. 290-305; Hardy & Clegg; Lindgren; Marsden & Townley (1996).

⁴⁴⁹ Hardy & Clegg, joilla ko. artikkelin yksi kappale on kahden leirin - funktionalistisen ja kriittisen - erilaisia käsityksiä hyvin ilmentävä "A Bridge Too Far?".

⁴⁵⁰ Toki on myös foucault'laisia kriittisiä tutkijoita.

⁴⁵¹ Tosin työprosessiteoreetikoissa on myös foucault'laisia ajatuksia soveltaneita tutkijoita, mm. Knights ja Willmott, yhdessä ja erikseen.

⁴⁵² Erityisen kriittisiä ovat työprosessiteoreetikot Ackroyd & Thompson, s. 150-162; teoksessa, jossa toisena kirjoittajana on Thompson, on myös melkoista kritiikkiä Foucault'n käsityksiä kohtaan, joskin myönnetään ansiotkin perinteisen valtakäsityksen täydennyksenä, ks. Thompson & McHugh, s. 139-154.

⁴⁵³ Clegg; McKinlay & Starkey.

teetti, kun ”ihmiset on heitetty vellovien diskurssien armoille, vailla mitään vastarinnan mahdollisuuksia, vailla toivoa”.⁴⁵⁴

Organisaation arkea koskevissa tutkimuksissa vallan olemusta ei olekaan syytä ratkaista ottamalla oppiriitoihin kantaa joko tai vaan sekä että.⁴⁵⁵ Vallalla on aina hierarkioissa ilmenevä julkisivunsa, mutta julkisivukin pysyy ehjänä vain, jos vallan tukirakennelmia jatkuvasti kunnostetaan, vahvistetaan ja tarvittaessa uudistetaan.⁴⁵⁶ Näiden vallan todellisten pönkittäjien, arjen mikro-käytäntöjen ja diskurssien, merkityksen Foucault on organisaatiotutkijoillekin avannut niin vaikeaselkoinen kuin hänen on sanottu olevan filosofian ja historian asiantuntijoillekin.⁴⁵⁷ Organisaatioissa vallan julkisivua ja vallan mikro-käytäntöjä sekä niiden suhteita voidaan tarkastella toimijan ja organisaation intressien leikkauskohdan, toimintatilan, avulla.

4.2.2 Toimintatilan ja vallan yhteys

Hardy ja Clegg viittaavat ikuisuuskytymykseen, Marxista ja Weberistä aina nykyhetkeen saakka: missä määrin ihmisillä on mahdollisuus omaan harkinnanvapauteen ja luovuuteen ja yleensä omaehtoiseen toimintaan, kun he omistavat vain tekemisen potentiaalinsa, jonka he ovat myyneet pääoman omistajille?⁴⁵⁸ Kun ihmiset ovat myyneet vain potentiaalinsa, se merkitsee, että ostajan, pääoman haltijan, on saatava ostamansa potentiaali tehokkaasti realisoitua.⁴⁵⁹ Ero potentiaalain ja sen realisoitumisen välillä on työntekijöiden vallan lähde, ja samalla ero on valvonnan kohde; ero on se liikkumavara, toimintatila, jossa organisaation ja sen toimijoiden valtapyrkimykset kohtaavat.⁴⁶⁰

⁴⁵⁴ Ackroyd & Thompson, s. 158; hieman samansuuntaisesti kuitenkin myös Hardy & Clegg ko. artikkelinsa kappaleessa ”Power / Knowledge and Emancipation”; vrt. Findlay & Newton.

⁴⁵⁵ Ei foucault’lainen valtakäsitys kiellä hierarkioihin sisältyvää valtaa sinänsä vaan pitää sitä ”vaarattomampana” vallan muotona, koska se on näkyvämpää ja ennustettavampaa. Hierarkkinen valta on kuin julkisivu, jonka takana mikroikäytäntöihin ja diskursseihin sisältyvä valta saa rauhassa lonkeroitua; Grint, s. 144: ”Työpaikan suhteiden järjestelmä onkin enemmän empiirinen kuin teoreettinen kysymys, vaikka vakiintunut käsitys on, että työpaikan suhteet järjestyisivät jonkin mallin mukaan.”; Vrt. Zohar, joka viittaa useassa kohdassa länsimaiseen tapaa ajatella joko tai.

⁴⁵⁶ Hierarkkisen vallan personoitumista kuvaa hyvin kansanviisaus: ”Jolle Herra (käytännössä ”herra”) antaa viran, sille hän antaa järjen.”; hierarkkisen vallan ja mikrotason käytäntöihin ja myös mikrotason diskursseihin sisältyvään disiplinaariseen valtaan tavallinen kansalainen saa käytännön tuntumaa suomalaisen terveyskeskuksen potilaana, asevelvollisena, Kelan luukulla ym. Suorastaan riemastuttavia ovat monen kokemukset – jälkeinpäin ajatellen – katsastuskonttoreissa ja verovirastoissa. Mutta eivät yritysorganisaatiot ole sen kummempia. Useat muistavat vielä kahdenkymmenen vuoden jälkeen Spede Pasasen luoman myyttisen hahmon, rautakaupan myyjän.

⁴⁵⁷ Clegg; esim. Burrell: ”Tämä tekee hänen työnsä hämmästyttävän vaikeaselkoiseksi englanninkieliselle lukijakunnalle, sillä se rikkoo monia meidän uskomuksiamme”; vaikeaselkoisuudesta myös Lindgren; vrt. myös McKinlay & Starkey.

⁴⁵⁸ Hardy & Clegg, varsinkin ko. artikkelinsa kappaleessa ”Power and Interests in Organizations”.

⁴⁵⁹ Tätä kauttakin tullaan ns. lisäarvon käsitteeseen.

⁴⁶⁰ Hardy & Clegg.

Grint kuvaa johdon ja johdettavien vallan riippuvuutta toiminnan avulla.⁴⁶¹ Hänen mukaansa johto tuntee omistavansa valtaa vasta, kun se saa johdettavat toimimaan. Johdettavien valta syntyy, koska johdon tavoitteiden ja henkilökohtaisten ambitioiden toteutuminen riippuvat johdettavien ratkaisuista. Grint korostaa johdettavien käyttäytymisen riippuvan siitä, kuinka he tulkitsevat kulloisenkin tilanteen ja omat intressinsä mahdollisissa muutoksissa.⁴⁶² Primitiiviseen valtakäsitykseenkään perustuvien käskyjen toteutuminen ei ole oletetun suoraviivaista, sillä vallan periaate muuttuu vallan käytännöksi: johto ei ole toteutuksessa ainoastaan riippuvainen johdettavien tilanteen tulkinnasta, vaan johdettavat käyttävät valtaansa ja soveltavat käskyjä niin, että johdon alkuperäinen tarkoitus ei käytännön toiminnassa toteudukaan odotetulla tavalla.⁴⁶³

Huolimatta sopimuksista, säännöistä ja tiukasta valvonnasta ihmisille jää aina tilaa oman harkinnan käyttämiseen, autonomiaan.⁴⁶⁴ Sääntöihin ja niiden valvontaan liittyy yksi vallan paradokseista. Toisaalta delegoinnilla ihmisiä halutaan vapauttaa valvonnasta uskomalla heille tietty osa organisaation vallankäytöstä, mutta toisaalta delegoinnin avulla halutaan myös laajentaa ja tehostaa valvontaa uskomalla sitä useammalle henkilölle. Mutta samalla delegoiduista tulee paitsi uusi valtaryhmä myös uusi valvottava. Säännöt eivät koskaan voi olla täydelliset, ja säännöt tarvitsevat sovellutusohjeita ja molemmat valvontaa – ja näin syntyy monista yhteyksistä niin tuttu sääntöjen ja valvonnan kierre.⁴⁶⁵

4.2.3 Toimintatila valtapelissä

Jo aikaisemmin tässä tutkimuksessa on todettu, että ihmisen fylogeneettinen piirre on pyrkimys oman toimintatilan turvaamiseen ja oman toiminnan hallintaan, kontrolliin.⁴⁶⁶ Tämän näkemyksen mukaan näin tapahtuu, olivat ulkoiset edellytykset omalle toiminnalle kuinka heikot tahansa.⁴⁶⁷ Tällä perus-

⁴⁶¹ Grint, s. 131-134.

⁴⁶² Vaikka Grint ei käytä käsitettä toimintatila, hän valtaa ja kontrollia käsitellessään näyttää tarkoittavan samaa asiaa kuin Daudi tarkoittaa toimintatilalla ja sen erilaisten tulkintojen merkityksellä muutosprosesseissa.

⁴⁶³ Grint viittaa Latouriin ja hänen ”translaatioprosessiinsa”, s. 133.

⁴⁶⁴ Salaman, s. 146: ”Monet epävirallista organisaatiota käsittelevät klassiset tutkimukset osoittavat, että on lukemattomia keinoja, joita työntekijät käyttävät muodollisiin organisaation sääntöihin ja saavat ne mieleisikseen. Se osoittaa, että mikään organisaation valvontajärjestelmä, vaikka kuinka hieno, ei voi täysin eliminoida työntekijän autonomiaa.”

⁴⁶⁵ Hardy & Clegg; vrt. myös Törnqvist ja hänen ko. artikkelinsa kappale ”Reinhard Bendix” (tukeutuu Weberiin). Törnqvist toteaa: ”Tietyissä toimintatilanteissa on selvät rajat, jotka määrittävät, mitä ihmiset voivat saada aikaan. Näitä rakenteellisia tekijöitä täytyy perusteellisesti analysoida. Mutta tästä huolimatta Bendix korostaa historiallisten toimijoiden vapaata toimintatilaa (alkuperäinen teksti: aktörernas fria handlingsutrymme, lisäys)”; johdon sallimasta sääntöjen venyttämisestä Ackroyd & Thompson, s. 78-80; ks. myös Salaman, s. 147-148.

⁴⁶⁶ Kontrollista s. 76; Ks. myös Daudi, s. 286-288.

⁴⁶⁷ Holmer-Nadesan; vrt. myös Törnqvist, joka referoi Bendixiä: ”Ydinkohta Bendixin analyyseissa on toimijoiden tapa suhtautua yhteiskunnallisiin olosuhteisiinsa. Hän

olettamuksella toimintatilasta tulee sekä vallan lähde että vallan väline, minkä primitiivinen valtakäsitys usein unohtaa.⁴⁶⁸ Daudi pelkistää koko organisaation valtakonseptin toimintatilaan.⁴⁶⁹ Hänelle toimintatila on ihmisen pyrkimistä vapauteen, autonomiaan ja omien etujen ajamiseen.⁴⁷⁰ Ihmisten toiminnan perusvoimana Daudin mielestä on tarve säilyttää yksilöllinen vapaus.⁴⁷¹ Kun ihmiset yrittävät organisaatioissa ajaa omia intressejään, he vaihtavat panoksiaan materialistisiin korvauksiin kuten palkkaan ja ei-materialistisiin korvauksiin kuten tunteisiin, arvostukseen ja ennen kaikkea toimintatilaan.⁴⁷² Omia etujaan ajaessaan ihmiset eivät voi täysin heittäytyä oman egonsa ohjaamiksi, sillä heidän on otettava huomioon organisaation, sen ryhmien ja muiden yksilöiden mahdolliset vastatoimet, ts. kaikkien on oman etunsa nimissä pakko noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Daudin kiinnostava havainto on, että ihminen yhteisiä pelisääntöjä noudattaessaankin pyrkii estämään käyttäytymisensä ennustettavuutta säilyttääkseen liikkumavaransa mahdollisimman pitkään: ihminen etsii järjestelmästä aukkoja, etsii sääntöjen soveltamisessa rajoja, menettelee odottamattomalla tavalla, pimittää ja manipuloi haltuunsa saamaa informaatiota, laittaa liikkeelle tarkoitushakuisia huhuja yms.⁴⁷³ Organisaatiot perustavat suunnittelunsa ennustettavuudelle, ja tehokkuusvaatimusten täyttymisen kannalta ihmisten käyttäytymisen ennustettavuus on yksi olennaisimpia asioita. Tämän takia ennustettavuuden vaikeuttaminen on eräs ihmisten käyttämä strategia valtapelissä.⁴⁷⁴

Daudi on havainnut toiseksi ihmisten käyttämäksi vallan strategiaksi liittoutumisen. He tukeutuvat olemassa olevaan ryhmään sekä toisiin yksilöihin ja muodostavat uusia koalitioita. Kun Daudin lähestymistapa on hyvin yksilökeskeinen, hän pitää liittoutumista hyvin opportunistisena: ihminen liittoutuu vain, jos hän siten katsoo saavuttavansa parhaiten omat tavoitteensa.⁴⁷⁵ Daudille toisiin tukeutuminen on ensisijaisesti omien etujen ajamista, kun se työ-

korostaa erityisesti sitä, että **ihmiset niin usein ovat pystyneet pysymään aktiivisina miltei mahdottomissa toimintatilanteissa** (lihavointi lisätty)."

⁴⁶⁸ Daudi, s. 273-276.

⁴⁶⁹ Daudin näkemys saattaa tuntua yksioikoiselta, mutta Daudin pelkistyksen on ymmärrettävä hänen tutkimuskontekstiansa vasten; sinänsä Daudin tutkimus on "käytännön miehellekin" erittäin antoisa tuoden monta omaa käytännön tilannetta mieleen.

⁴⁷⁰ Daudi, s. 164; vrt. Salaman, s. 151.

⁴⁷¹ Toimintapsykologiassa kontrolli; vrt. Salaman, s. 69.

⁴⁷² Palkasta ja vallasta, s. 66: palkka on ainakin yritysorganisaatioissa yksi tyypillisiä vallan mikrokäytäntöjä.

⁴⁷³ Kansan hyvin tuntema HTT eli hevosmiesten tietotoimisto kuvaa hyvin organisaatioiden huhugeneraattoria, sota-aikana puhuttiin töpinän, ts. huoltopaikan, "varmoista" tiedoista.

⁴⁷⁴ Burrell & Morgan, s. 160-164; Hardy & Clegg; Thompson & McHugh, s. 13; Watson, s. 200 ja 267.

⁴⁷⁵ Daudin yksilökeskeistä näkemystä voi pitää yksipuolisena, sillä kyllä ihmisissä täytyy olla aimo annos myös sosiaalista myötäsyttyisyyttä – tuskin yhteiskunnat muutoin sentään näinkin hyvin pysyisivät pystyssä? Käsitystä sosiaalisesta ihmisestä vaalivien on kuitenkin syytä muistaa, että tietyissä tilanteissa kaikissa yhteisöissä ihmisten käyttäytymistä ohjaavat ensisijaisesti omat intressit (vrt. ihmisten käyttäytyminen joukkoirtisanomistilanteissa, kun jokainen haluaa pelastaa vain oman nahkansa).

psykologeille on epävarmuudelta suojautumista.⁴⁷⁶ Ihmiset ymmärtävät ja tulkitsevat kontekstinsa omalla tavallaan, ja se lähtökohtanaan he haluavat vähintään säilyttää senhetkisen toimintatilansa. Samalla he joko tarkoituksella tai tahtomattaan rajoittavat jonkin toisen osapuolen toimintatilaan, jos se on heidän pyrkimystensä tiellä. Daudi käyttää sanaa finaliteetti: "Ihmisen toiminnan finaliteetti on laajentaa omaa toimintatilaansa samalla, kun toiminta sinänsä on tämän finaliteetin yhteinen nimittäjä."⁴⁷⁷ Organisaation suhteet kohtaavat toimintatilassa, josta siten tulee vaihdon väline suhteiden ja sisäisten riippuvuuksien verkossa. Pyrkimys toimintatilan turvaamiseen on nähtävä organisaation kontekstia ja toimijoiden motiiveja, intressejä, tahtoa ja toimintalogiikkaa vasten.⁴⁷⁸

4.2.4 Toimintatila ja muutosprosessit

Erityisen hyvin vallan ja toimintatilan yhteys tulee esiin organisaatioiden muutosprosesseissa.⁴⁷⁹ Muutosprosesseistahan käytetään kulloinkin muodissa olevaa manageristisen retoriikan sanaa kuten kehittäminen, uudistaminen, muotouttaminen, virtaviivaistaminen, kilpailukyvyn parantaminen, rakenteiden keventäminen jne. Perimmäinen tarkoitus on lähes poikkeuksetta sama, toiminnan tehostaminen. Organisaation taholta muutosprosesseja perustellaan yhteisellä hyvällä, ja muutoksia on taipumus ajaa primitiivisen valtakäsityksen mukaan: johto tekee muutosohjelman ja ihmisten oletetaan mukautuvan siihen pienempää tai suurempaa vastarintaa tehden "oman etunsa nimissä".⁴⁸⁰ Kaikki näyttää muodollisen organisaatiojärjestyksen valossa asianmukaiselta, joten haluttomuus sopeutua tulkitaan illegitiimiksi vallankäytöksi. Todellisuudessa muutosprosesseissa törmätään organisaatio-oppikirjoista puuttuvaan lukuun, ihmisten toimintatilaan, joka muotoutuu prosessina yrityksen arjen käytännöissä.⁴⁸¹ Jokainen muutos, kuinka pieni tahansa, aiheuttaa vastustusta siitä yksinkertaisesta syystä, että ihminen kokee toimintatilaansa uhattavan.⁴⁸² Uhan voidaan kuvitella kohdistuvan mihin toimintatilan dimensioon tahansa:

⁴⁷⁶ Ks. kontrollin dynamiikasta s. 84.

⁴⁷⁷ Daudi, s. 309 (finaliteetti tässä yhteydessä on "lopullinen päämäärä").

⁴⁷⁸ Daudi, s. 310.

⁴⁷⁹ Lintula (2003a), s. 108-111 ja 120-122 (em. viittauksiin viitaten tässä tutkimuksessa ei katsota tarpeelliseksi käsitellä muutosjohtamiseen liittyvää manageristista retoriikkaa, ts. puhetta muutoksesta ja muuttumisen pakosta osana valtaa pönkittävää diskurssia); ks. Seppänen aiheesta pisteliäästi s. 175-176.

⁴⁸⁰ Työnantajan "ylivallasta" muutosprosesseissa parin viime vuosikymmenen aikana Herriot ym., s. 156-157; myös Ulich (2001), s. 429-436 "Muutosvastarinta"; "oman edun nimissä" esiintyy myös "dynaamisemmassa" muodossa "ei haluta olla kehityksen jarruna".

⁴⁸¹ Daudi, s. 321: "Joka kerta, kun joku tutkitussa tapauksessa on yrittänyt käyttää vallan ideaa hallinnan ja valvonnan keinona, se on automaattisesti johtanut manipulatiivisiin aktiviteetteihin, alhaiseen luottamukseen, negatiiviseen dynamiikkaan ja voimavarojen tuhlaukseen."; ks. Salaman monin paikoin ja erityisesti luku 11, s. 143-171.

⁴⁸² Daudi, s. 321: "Ongelma syntyy, kun ihminen joutuu alttiiksi pakottaville toimille (tai jotka hän käsittää pakottaviksi). Tämä näyttää laukaisevan tarpeen käyttää suojamekanismeja ja puolustaa henkilökohtaisia intressejään."; Herriot ym., s. 95-96; Watson, s. 236-238 ja 252-257.

materialistisiin ehtoihin, autonomiaan, työtahtiin, sosiaalisiin suhteisiin jne.⁴⁸³ Muutosprosesseja hallitsee kuitenkin tekninen tiedonintressi: millä johtamisen tekniikoilla ihmiset saadaan hyväksymään muutostarpeet ja vielä motivoitduiksi muuttumaan?⁴⁸⁴ Muutosprosesseissa toimintatilaan puuttumiset onkin totuttu korvaamaan rahalla, mitä Watson pitää tyypillisenä, kun toimitaan sopimus-kontekstissa.⁴⁸⁵ Ihmiselle toimintatila on kuitenkin kokonaisuus, joten muutosvastarinnan lopettaminen "ostamalla" ei ratkaisuna kannata kauan, sillä ihminen alkaa joka tapauksessa hyvin pian yrittää toimintatilansa palauttamista ennalleen.⁴⁸⁶ Yksi puuttuva lenkki muutosprosessien hallinnassa voi olla luottamus.⁴⁸⁷

4.3 Luottamus organisaatioissa

4.3.1 Luottamuskeskustelun taustaa

Jos valtaa on käsitelty puutteellisesti funktionalistien hallitsemassa organisaatioteoreettisessa keskustelussa, luottamus on vieläkin niukemmin käsitelty aihe.⁴⁸⁸ Varsinkin organisaation sisäinen luottamus tuntuu olevan organisaatiotutkijoille ainakin käytännön tasolla koskemattomaa aluetta. Tässäkin näkyy oppialojen eristäytyneisyys: luottamus on jätetty psykologien ja

⁴⁸³ Uhan kokeminen tuntuu aivan luonnolliselta, kun otetaan huomioon muutosprosesseista tiedottaminen: työvoimavaikutuksia ei voida vielä arvioida, on mukauduttava uuteen markkina- ja kilpailutilanteeseen, keskitytään ydinliike-toimintoihin, joidenkin toimintojen ulkoistamista tutkitaan jne.

⁴⁸⁴ Alvesson (1998); Takala, s. 6-7 ja 26.

⁴⁸⁵ Watson, s. 121-122, ja Watson erottaa etupäässä materialistisia ehtoja koskevan sopimus-kontekstin ja työn laadullisia ominaisuuksia käsittelevän sisältökontekstin.

⁴⁸⁶ Karasek varoittaa, aiheellisesti, passivoitumisen vaarasta, jos työntekijät vaihtavat saavuttamaansa autonomiaa palkkaan; Lintula (2003a), s. 120-122; yksi nykyisen liikkeenjohdollisen diskurssin paradokseista: palkka jää vuosi toisensa jälkeen hyvin kauas työtyytyväisyystekijöiden joukossa, myös työnantajat korostavat mielellään ns. henkisten tekijöiden merkitystä – kuitenkin vuodesta toiseen työehtosopimukset syntyvät aamun tunteina "pelkkinä raharatkaisuuina", vaikka raha ei kuulukaan arvostetuimpiin asioihin? (Seppänen ironisoi palkka-asiaa, s. 77: "Kyyminen selitys on tietenkin se, että siellä missä yksilöllä on mahdollisuus päättää palkastaan, on palkalla taipumus olla korkea.")

⁴⁸⁷ Tämän tutkimuksen lähteisiin kuuluvalla Herriot ym. kirjalla on tähän yhteyteen sopiva nimikin, "Luottamus ja muutos".

⁴⁸⁸ Pistokokeena sanaa "Trust" organisaation jäsenten keskinäistä luottamusta tarkoittavana ei löytynyt enempää "tavallisesta" kuin kriittisestäkään organisaatiokirjallisuudesta: esim. niinkin tunnettu kokoomateos kuin Clegg & Hardy ei käsittele aihetta (vain Barney & Hesterley transaktioanalyysiin liittyen), Hatch, takakansi täynnä tämän hetken tunnetuimpien organisaatiotutkijoiden ylistyksiä, ei mainitse koko sanaa, Alvesson, Deetz ym. kriittisen tutkimuksen "nimet" eivät ole pitäneet luottamusta käsittelemisen arvoisena, luottamus ei kuulu Morganin bestsellerin "Images of Organization" sanastoon jne. Em. tutkijoiden häpeäksi voidaan sanoa, että monien "kunnan" tutkijoiden kritisoimien Deal & Kennedyn teos vuodelta 1999 on tässä suhteessa paljon antoisampi; suomalaisesta johtamiskirjallisuudesta kuitenkin löytyy: esimerkiksi Harisalon kirja "Luottamus-pääoma" vuodelta 1995; Kettunen korostaa luottamusta kirjassaan "Iso pyörä kääntyy", mm. s. 372-373, 437-439 ja 443; ks. Lintula (2003c).

sosiologiiden haltuun.⁴⁸⁹ Kuitenkaan esimerkiksi sellaiset työpsykologian johtavat hahmot kuten Hacker ja Ulich eivät järkälemäisissä perusteoksissaan edes mainitse sanaa luottamus.⁴⁹⁰ Yleinen organisaatio- ja johtamiskirjallisuus on kyllä yhtä mieltä muutamasta asiasta: luottamus on toivottava asioiden tila, luotettavia suhteita arvostetaan, luottamuksen luomiseksi pitää työskennellä pitkäjänteisesti ja määrätietoisesti jne.⁴⁹¹ Näissä yleisluontoisissa ja käytännön tasolla aika hyödyttömässä kannanotoissa todetaan myös, että ilman riittävää luottamusta ei yhteiskunnassa yritystoimintakaan olisi mahdollista.⁴⁹² Siihen sanominen on sitten tahtonut pysähtyäkin.

Luottamusta organisaatioissa koskeva keskustelu, vaikka yleisluonteiseksi jääneenä, on vilkastunut parin viime vuosikymmenen aikana.⁴⁹³ Tämän sanotaan johtuvan huolestumisesta, kun yrityselämässä väitetään tapahtuneen selkeää luottamuksen rapautumista.⁴⁹⁴ Esimerkiksi amerikkalaiset yrityskulttuurikirjoistaan ja -konsultoinnistaan tunnetut Deal ja Kennedy pitävät reengineering-opin myötä tulleita laajoja irtisanomisia, ulkoistamis-villitystä ja epätyypillisten työsuhteiden yleistymistä suurimpina luottamuksen heikentäjinä.⁴⁹⁵ Samaan olivat vähän aikaisemmin päätyneet englantilaiset Herriot ym., jotka pitävät luottamusta heidän mielestään pahasti rapautumassa olevan sosiaalisen pääoman tärkeimpänä eränä.⁴⁹⁶ Myös he pitävät luottamuskriisin syynä työsuhteiden muuttumista epävarmoiksi ja yhä enenevässä määrässä myös epätyypillisiksi.⁴⁹⁷

Luottamusta voidaan tarkastella makro-, meso- ja mikrotasolla.⁴⁹⁸ Makrotason tarkastelu keskittyy yleisellä tasolla sellaisiin kysymyksiin kuin luottamuksen syntyyn, heikkenemiseen ja korjaamiseen. Myös teknologisten muutosten vaikutus työkäytäntöihin kuuluu makrotason tarkasteluun. Mesotasolla kysymys on yhteisötason, so. erilaisten organisaatioiden, ammatillisten ryhmien ym. yhteisöjen luottamuksen problematiikasta. Mikrotasolla kysytään, miksi ihmiset luottavat ja miksi luottamus syntyy, vahvistuu ja loppuu.

Organisaatioiden yhteydessä on käytetty ainakin kolmea eri perspektiiviä.⁴⁹⁹ Yksilöpsykologit korostavat ihmisten persoonallisia eroja valmiudessa luottaa; valmiuteen vaikuttavat syvään juurtuneet luonteen ominaisuudet, jotka ovat syntyneet varhaisen kehitysvaiheen sosiaalisessa

⁴⁸⁹ Kramer & Tylerin tunnetun kokoomateoksen "Trust in Organizations" 30 kirjoittajasta miltei kaikki ovat psykologian tai sosiologian piiristä tulleita (jotkut OB-suuntautuneita).

⁴⁹⁰ Ainakaan asiansanahakemistossa ei sanaa "Vertrauen" esiinny, eikä ole osunut silmiin tekstistäkään.

⁴⁹¹ Schweer & Thies, s. 3.

⁴⁹² Endress, s. 5; Kettunen, s. 372-373; Schweer & Thies, s. 12-13; Zucker: Luottamus on elinehto yhteiskunnan toiminnalle ja myös välttämätön perusta jokapäiväisen elämän tilanteisiin.

⁴⁹³ Mm. Huemer ym., Kipnis, Lane; Mishra; Esim. Deal & Kennedy, s. 79: "Lopputuloksena luottamus oli joukkoirtisanomisten ensimmäinen uhri".

⁴⁹⁴ "Siitä puhe, mistä pula", ilkeät kielet sanovat.

⁴⁹⁵ Deal & Kennedy, s. 79 ja 164-165.

⁴⁹⁶ Herriot ym., s. 7-9 ja 17-22.

⁴⁹⁷ Herriot ym., s. 98, 137 ja 163-164.

⁴⁹⁸ Endress, s. 53-65; Tyler & Kramer.

⁴⁹⁹ Lewicki & Bunker.

kontekstissa. Sosiologit ja taloustieteilijät käsittelevät luottamusta instituutionaalisenä ilmiönä, joka on sekä instituutioiden välinen että instituution sisäinen; ratkaisevana tekijänä on, millä tavalla ihmiset muodostavat luottamuksensa instituutioihin. Sosiaalipsykologit lähtevät siitä, kuinka ihmiset luovat ja hävittävät keskinäisessä kanssakäymisessään luottamusta yksilö- ja ryhmätasolla.

4.3.2 Luottamuksen lajit ja dimensiot

Yleisimmin luottamuksessa erotetaan seuraavat lajit: kalkyloiva, kognitiivinen ja identifikaatioprosessiin perustuva luottamus.⁵⁰⁰ Näistä eri tutkijat käyttävät hieman eri termejä. Joissakin yhteyksissä mainitaan neljäntenä lajina tunnetun luottamus-tutkijan Luhmannin korostama luottamuksen tehtävä kompleksisuuden vähentäjänä.⁵⁰¹ Luottamuksen lajeja voidaan pitää luottamuksen kehittymisen vaiheina.⁵⁰² Kalkyloiva luottamus, ts. mitä minä voitan, mitä mahdollisesti häviän, ei ole syvällistä. Kalkyloivan luottamuksen pettäminen ei aiheuta osapuolille traumoja. Kalkyloiva luottamus perustuu käsitykseen rationaalisesti toimivasta ihmisestä, joka ajaa vain omaa etuaan. Jotkut käyttävät nimitystä pelotteeseen perustuva luottamus, koska pohjalla on yhtä paljon tappion pelko kuin hyöty.⁵⁰³ Kognitiivinen luottamus rakentuu keskinäisestä pitkäaikaisesta ja säännöllisestä kanssakäymisestä, jossa osapuolet vähitellen oppivat tuntemaan toinen toisensa ja toistensa ajatusmaailmat. Luottamus kestää satunnaiset ja pienehköt rikkomuksetkin, koska petetty osapuoli voi hyväksyä uskottavan selityksen. Syvällisin luottamuksen aste on identifikaatioon perustuva luottamus: ihmiset tuntevat toisensa niin hyvin, että he voivat jopa toimia toistensa puolesta. Tämä luottamuksen laji ilmenee myös ryhmätietoisuutena ja kehittyy sosiaalistamisprosessin tuloksena. Emotionaaliseksi painottuneen identifikaatioon perustuvan luottamuksen pettäminen on yleensä kohtalokasta, eivätkä rikkoutuneet luottamussuhteet yleensä korjaudu entiselleen.⁵⁰⁴ Lewicki ja Bunker käyttävät luottamuksen lajeista seuraavia metaforia: kalkyloiva on lautapeli ”kiipeät ja putoat”, kognitiivinen on ”puutarhanhoito” ja identifikaatioon perustuva on ”harmonia”.

Luottamusta on kuvattu myös dimensioiden avulla. Jokseenkin yleisesti käytetään neljää dimensiota, esittäjästä riippuen erilaisin termein: pätevyyttä, avoimuutta, luotettavuutta ja huolehtimista.⁵⁰⁵ Pätevyyttä käytetään jokapäiväisissä toimissamme: etsimme pätevyyttä, kun hakeudumme lääkäriin,

⁵⁰⁰ Lewicki & Bunker

⁵⁰¹ Lane; Schweer & Thies, s. 4.

⁵⁰² Lewicki & Bunker.

⁵⁰³ Jotkut, mm. Williamsoniin viittaava Lane, eivät anna kalkyloivalle luottamukselle lainkaan luottamuksen statusta: kalkyloiva luottamus on jo sinänsä luottamus-sanan ominaisuudet kieltävä, koska luottamus on tarpeeton maailmassa, jossa kaikki voidaan ennakoita ja laskea.

⁵⁰⁴ Lewicki & Bunker: ”Revennyttä kangasta ei millään saa paikatuksi täysin entiselleen.”

⁵⁰⁵ Mishra; Hosmer, jolla tosin dimensiota on viisi, kun hän on erottanut vilpittömyyden ja avoimuuden omiksi dimensioikseen.

tarvitsemme asianajajaa tai haluamme sijoitusneuvontaa. Organisaatioissa korostuu johdon pätevyys ja yritysten välisessä vaihdannassa esimerkiksi alihankkijan pätevyys. Avoimuus tarkoittaa luottamussuhteelle olennaisten tekijöiden rehellistä käsittelemistä luottamusosapuolten kesken. Luotettavuus on sanojen ja tekojen johdonmukaista vastaavuutta.⁵⁰⁶ Huolehtiminen tuo esiin luottamuksen suhteen usein esitetyn opportunistin pelon: luottaessaan toiseen ihminen panee itsensä alttiiksi, että luotettu käyttää luottajan haavoittuvuutta hyväkseen tai paljastaa luottamuksellisia asioita ulkopuolisille. Pätevyys luottamuksen dimensiona ei yksin riitä; päteväkin luotettu voi toimia pahan-suovasti ja tuhota luottamuksen. Joidenkin tutkijoiden mielestä huolehtiminen luottamuksen dimensiona nousee luottamuskeskustelun keskeiseksi teemaksi, kun yritykset eivät entisessä määrin huolehdi työntekijöidensä työsuhteiden pysyvyydestä.⁵⁰⁷

Dimensiot eivät ole toisistaan riippumattomia. Pätevä ja aikataulut pitävä alihankkija menettää luottamuksensa, jos syyllistyy ylihinnointeluun, koska silloin alihankkija laiminlyö avoimuuden ja toisen eduista huolehtimisen dimensiot. Täyttämällä erinomaisesti jonkin dimension ei siis voi kompensoida jonkin dimension puuttumista. Luottamus enempää kuin sen dimensiotkaan eivät ole määriteltävissä jonkin absoluuttisen kriteerin mukaan, koska luottamusosapuolina ovat kompleksiset ihmiset, joiden käyttäytymisessä on otettava huomioon myös motiivit, roolit ja tilanne eli koko se konteksti, johon luottamussuhde perustuu.⁵⁰⁸

Kramer toteaa: ”Lyhyesti, tutkimukset ovat kyllä hyvin psykologisia, mutta erittäin vähän sosiologisia.”⁵⁰⁹ Hän katsoo luottamusta tutkitun liian paljon ”laboratorioiden peleissä”, joissa korostuvat kalkyloivat ja strategiset luottamuksen lajit. Edellä mainituista luottamuksen lajeista tietoon ja identifiikaatioon perustuvat vaativat juurtauakseen luottamuspuolien pitkäaikaisen kanssakäymisen ja yhteneväisen arvomaailman ja samalla tavalla sisäistetyt kokemukset. Tyler ja Kramer toteavat tunnetun kirjansa johdannossa: ”Luottamus riippuu sosiaalisesta kontekstista, ja luottamuksen liittyvä käyttäytyminen muuttuu, kun konteksti muuttuu.”⁵¹⁰

4.3.3 Tutkimuksen luottamusnäkökulma

Luottamus kuuluu organisaatiotutkimuksen samanlaisiin käsitteisiin kuin valta, kulttuuri, työtyytyväisyys ja monet muut: niitä pidetään tärkeinä ja niistä on helppo puhua ja lausua varmat käsityksensä – kirjoituspöydän takana. Kuten edellä on käynyt ilmi, luottamus on kaikkea muuta kuin yksiselitteinen

⁵⁰⁶ Mishra: ”Mitään ei huomata niin nopeasti – ja pidetä niin merkityksellisenä – kuin ristiriitaa sen välillä, mitä johto saarnaa ja mitä he apulaistensa avulla toteuttavat.”

⁵⁰⁷ Deal & Kennedy, s. 172; Herriot ym., s. 19: ”Yritykset ilmoittavat samalla kerralla suurista voitoistaan ja väen vähennyksistä.”; Misztal, s. 4-5.

⁵⁰⁸ Kramer.

⁵⁰⁹ Kramer.

⁵¹⁰ Tyler & Kramer.

ilmiö, ja tarkastelu voi tapahtua monesta eri näkökulmasta.⁵¹¹ Tässäkin pätee aikaisemmin tässä tutkimuksessa moneen kertaan toistettu johtopäätös: ihmisen käyttäytyminen ei ole joko tai vaan sekä että, ja luottamuksenkin kyseessä ollen ihminen käyttäytyy monin eri tavoin riippuen oman elämänsä tilanteesta, motiiveista ja intresseistä. Tämän tutkimuksen teoreettinen tarkastelu keskittyy yritysorganisaatioihin, ja tutkimuksen empiirinen osa käsittelee lehtiyrityksiä, joilla on takanaan yli sadan vuoden historia ja vankat ammatillisten instituutioiden perinteet. Sen takia luottamuksenkin näkökulma painottuu toisaalta sosiaaliseen käyttäytymiseen, jossa keskeiseksi nousee identifikaatioon perustuva luottamus.⁵¹² Toisaalta tukeudutaan ns. institutionaaliseen luottamukseen, koska organisaatiota käsitellään tässä tutkimuksessa vahvasti institutionaalisen ajattelun pohjalta.⁵¹³

Etnometodologian perustaja Garfinkel katsoo luottamuksen perustuvan ihmisten odotuksiin arkipäivän maailman ja sen itsestään selvinä pidettyjen moraalikäsitteiden pysyvyydestä, säännöllisyydestä, järjestyksestä ja vakaudesta.⁵¹⁴ Etnometodologeille yleensäkin, fenomenologiaan perustuen, luottamus on järjelemätöntä ja rutiininomaista.⁵¹⁵ Etnometodologien mielestä luottamuksessa on kaksi komponenttia: perusodotukset ja täydentävät eli konteksti- ja tilannesidonnaiset odotukset.⁵¹⁶ Täten etnometodologit siirtävät painopisteen eksistentiaalisesta luottamuksesta kulloiseenkin sosiaaliseen kontekstiin ja sen erityisiin merkitysjärjestelmiin. Jos yhteisiä taustaodotuksia on paljon, täydentäviä odotuksia tarvitaan vähän.⁵¹⁷ Luottamusta käsittelevässä kirjallisuudessa lainataan paljon Zuckeria, joka on vienyt pitemmälle etnometodologien lähestymistapaa.⁵¹⁸ Myös Zucker pitää taustaodotuksia itsestään selvinä pidettyinä käsityksinä arjen maailmasta: jokapäiväisissä toimissa ihmisen odotetaan käyttäytyvän taustaodotusten edellyttämällä tavalla. Taustaodotuksia leimaa jokaisen yhteisön jäsenen elämä, jota luodaan ja vahvistetaan yhteisin symbolein ja koodein arkipäivän kanssakäymisessä. Yksilöt identifioituvat yhteisön jäseniksi vuorovaikutuksessa, jossa he olettavat kaikkien tulkitsevan tapahtumia ja ilmiöitä suunnilleen samanlaisesta näkökulmasta käyttäen apunaan yhteisössä vakiintuneita sosiaalisia käytäntöjä. Täydentävät odotukset ovat ominaisia tietyille ja muista erottautuvan ryhmän kanssa-

⁵¹¹ Kompleksisuudesta esim. Lane; Schweer & Thies, s. 3: "Tämä yleisen tason yksimielisyys ei ole ilman muuta siirrettävissä tieteellisiin analyyseihin."

⁵¹² Kramer ym.; Lewicki & Bunker.

⁵¹³ Institutionaalisisesta ajattelusta s. 43-57; "Luottamuksen monet kasvot" lienevät selvinneet luottamuksen lajeista ja dimensioista. Tehty valinta ei siis suinkaan tarkoita sitä, että luottamus kompleksisena ilmiönä olisi pelkistettävissä vain valittuihin näkökulmiin – ja yhtä ja ainoaa oikeaa näkökulmaa ei tässäkään asiassa ole; viittaus institutionalistiseen ajatteluun luottamus-käsitteen yhteydessä esim. Lane.

⁵¹⁴ Kun tämän tutkimuksen fokuksessa on arkitoimija, lähestymistapa näyttää tarkoituksenmukaiselta; Lane.

⁵¹⁵ Lane: tunnettu ja muiden paljon lainaama tutkija Luhmann katsoo fenomenologien ja etnometodologien tavoin, että luottamus on usein "automaattista, huomiota kiinnittämätöntä ja rutiininomaista".

⁵¹⁶ Lane: Garfinkel käyttää termejä background expectancies ja constitutive expectancies, joita myös Zucker käyttää.

⁵¹⁷ Lane.

⁵¹⁸ Zucker (tunnetaan myös institutionaalisen ajattelun pioneerina).

käymiselle: ihmiset turvautuvat koeteltuihin vaihtoehtoihin ja soveltavat käyttäytymisessään sääntöjä, joita ryhmän sisälle koko ajan syntyy.

Zucker on nähnyt luottamuksen kehittymisessä kolme muotoa, jotka ovat: prosessina kehittyvä luottamus, sosiaalisen samanlaisuuden synnyttäviin erityispiirteisiin perustuva luottamus ja institutionaalinen luottamus. Prosessina kehittyvä luottamus syntyy toistuvasta kanssakäymisestä saatuihin oma-kohtaisiin ja lähipiirin kokemuksiin. Taloudellisessa toiminnassa prosessina syntyvä luottamus on tyypillistä taloudellisesti ja sosiaalisesti yhdyntävissä yhteisöissä, joissa vaihdantaan osallistuu henkilökohtaisesti toinen toisensa tuntemaan oppivia ihmisiä samoin taustaodotuksin. Prosessina syntyvä luottamus voidaan Zuckerin mielestä irrottaa ihmisistä, ja se voi kiinnittyä rakenteellisiin muotoihin, tavaramerkkeihin, imagoon ja luottamuksen symboleiksi muodostuneisiin laatuksenteisiin.⁵¹⁹ Yhteisön samankaltaisuuden synnyttämiin erityispiirteisiin perustuva luottamus nojaa yhteisiin taustaodotuksiin, mutta täydentävillä odotuksilla on luottamusta lisäävä ja ylläpitävä vaikutus. Täydentävät odotukset kehittyvät esimerkiksi tietyssä ammatillisessa yhteisössä, jossa luottamuksen osapuolet ovat sosiaalistuneet samankaltaisiksi eli heillä on yhteinen ammatillinen kulttuuri tapoineen ja rooleineen.⁵²⁰ Tämä luottamuksen muoto on kehittyneiden maiden kompleksisissa talouksissa muodostumassa "hyödykkeeksi, josta uhkaa tulla niukkuutta".⁵²¹ Molemmat käsitellyt luottamuksen lajit noudattavat luottamuksen yhteydessä usein mainittua lakia "luottamus kasvattaa luottamusta".⁵²²

Erityisen tunnettu Zucker on institutionaalisen luottamuksen käsitteestään: paikallisesti tuotettu luottamus siirtyy määrätyn tilanteen ja sen ihmisten ulkopuolelle, ja luottamuksesta tulee henkilöistä riippumaton. Luottamuksesta tulee "objektiivinen", rakenteisiin institutionaalistunut siten, että luottamuksen pohjana olevat taustaolettamukset säilyvät. Institutionaalista luottamusta on kahdenlaista: henkilö- tai yrityssidonnaista luottamusta ja mekanismeihin turvaavaa luottamusta. Henkilö- tai yrityssidonnainen luottamus nojaa syntyneeseen alakulttuuriin, jonka puitteissa on muodostunut erityispiirteisiä kanssakäymisen odotuksia. Kontekstisidonnaiset odotukset tulevat ajan oloon taustaodotuksia tärkeämmiksi. Professionaalistuminen on esimerkki institutionaalistumisesta: laillistetut kiinteistövälittäjät, legitimoidut tilintarkastajat, asianajajat ym. professiot. Luottamuksessa käytetään turvana mekanismeja siltä varalta, että osapuolten vaihdannassa jokin menee vikaan. Erilaiset takaus-, vakuus- ja vakuutusjärjestelmät ovat tällaisia mekanismeja. Zuckerin mielestä institutionaalisen luottamuksen ja sitä ylläpitävien mekanismien rooli korostuu, kun yhteiskunnan kompleksisuus lisääntyy.

⁵¹⁹ Vaikka Zuckerilla institutionaalinen luottamus on oma kehitysmuotonsa, tässäkin on tyypillistä institutionaalisen ajattelun ilmentymää.

⁵²⁰ Ks. myös Creed & Miles.

⁵²¹ Tässä Zucker ja häntä kommentoiva Lane tulevat, vaikka eri teitä, hyvin lähelle Van Maanenin & Barleyn ja myös Casey'n näkemyksiä ammatillisten yhteisöjen tulevaisuudesta, ks. Lintula, s. 93-94.

⁵²² Creed & Miles.

Luottamuksen yhteiskunnalliset tukirakenteet, mm. työmarkkinajärjestöt, neuvottelujärjestelmien ovat tyypillisiä luottamuksen instituutioita.⁵²³

Institutionaalinen luottamus saa kehittyneissä maissa yhä uusia muotoja – eikä ilman ongelmia, kun kasvottomat ja tiuhaan vaihtuvat yksilöt toimivat päämiestensä puolesta, yritysjohtajat omistajien, meklarit sijoittajien, työmarkkinajohtajat jäsentensä jne.⁵²⁴ Kasvottomat johtajat ja välittäjät saattavat alkaa henkilökohtaisten siteen puuttuessa toimia omien sääntöjensä mukaan. Tämän takia mekanismien toiminnan valvontaa on yhä enemmän alettu institutionaalistaa, ja esimerkkejä ovat mm. yksityiskohtaiset toimintasäännöt, ammatillisten yhteisöjen valvonta- ja kurinpitolautakunnat sekä riippumattomat tarkastusviranomaiset. Luottamuksen vahvistamisesta uhkaa muodostua luottamattomuuden spiraali – lisääntyvien ja monimutkaistuvien luottamuksen suhteiden ja niiden valvonnan inflatorinen kierre. On paradoksi, kun luottamuksen instituutioita vaaditaan valvottaviksi yhä tehokkaammin ja kuitenkin samalla ollaan tyytymättömiä valvonnan tuloksiin – lisääntyvillä valvonnan muodoilla luottamattomuuskin institutionaalistetaan.⁵²⁵ Institutionaalinen lähestymistapa osaltaan auttaa ymmärtämään luottamusta yritysorganisaatioissa.⁵²⁶

4.3.4 Kollektiivinen luottamus

Kollektiivinen luottamus lähtee olettamuksesta, että organisaatioissa ihmiset luottavat sitä sen enempää järkeilemättä, koska jokaista yhteistyösuoritusta ei voida erikseen palkita tai epäonnistumista rangaista.⁵²⁷ Luottamuksen yksi lukuisista määritelmistä onkin: ihmisten halu yhteistyöhön johtuu siitä, että he odottavat muiden viiteryhmänsä jäsenten menettelevän samalla tavalla.⁵²⁸ Kollektiiviseen luottamukseen Kramer ym. johtavat kysymyksellä: ”Miksi ja missä olosuhteissa yksilöt ovat valmiita uskomaan toisten toimivan odotetulla tavalla, ja milloin he itse ovat valmiita olemaan niitä, joihin luotetaan?” Retoriseen kysymykseensä he vastaavat: ”Olemme sitä mieltä, että yksilöiden halu sitoutua luottamusta osoittavaan käyttäytymiseen riippuu siitä, kuinka vahva on heidän identifikaationsa organisaatioon ja sen jäseniin.”⁵²⁹

Kollektiivisen luottamuksen syntyprosessissa voidaan erottaa kognitiivinen, motivaatioon perustuva ja tunneperäinen vaikutin.⁵³⁰ Kognitiivisessa vaikuttimessa on kysymys sosiaalisesta kategoriointiprosessista, jossa ihmiset sijoittavat sosiaalisessa yhteisössä itsensä ja muiden paikat. Ihmiset mieltävät oman viiteryhmänsä myönteisesti: he ovat yhteistyökykyisiä, avoimia ja siten

523 Suomen oloista mm. Ruuskanen.

524 Lane.

525 Endress, s. 77-80; Lane.

526 Näin siitä huolimatta, että ihmisten luottamus yhteiskunnallisiin instituutioihin, esim. työmarkkinajärjestöihin, onkin herättänyt keskustelua.

527 Kramer ym., johon kollektiivisen luottamuksen käsittely tässä vahvimmin perustuu.

528 Kramer ym., joilla samantyyppinen näkemys kuin etnometodologeilla: luottamus on järkeilemätöntä, rutiininomaista.

529 Kramer ym.

530 Vrt. myös Aronsson & Karlsson.

luotettavia. Samanlaisuuden ja konsensuksen olettamukset, ts. yhteiset taustatodotukset, luovat pohjan todennäköisen käyttäytymisen ennakoinnille ja vähentävät ihmisen kokemaa pelkoa, että ihminen jää ryhmässä ainoaksi, joka toimii kollektiivisten odotusten mukaan. Motivaatioon liittyvä vaikutin syntyy, kun ihminen kokee erojen itsensä ja muiden ryhmän jäsenten välillä pienentyvän, jolloin tunne kollektiivisuudesta vahvistuu ja käsitys yhteisestä arvomaailmasta samalla syvenee. Luottamuksessa ei ole kysymys vain omista konkreettisista hyödyistä vaan mahdollisuudesta saada esittää itsensä tietyssä valossa siinä sosiaalisessa yhteisössä, johon haluaa samaistua. Tunneperäinen vaikutin syntyy tyytyväisyyden tunteesta, jonka luottamuksen myönteinen kierre saa ihmisessä aikaan. Kaikki mainitut vaikuttimet vahvistavat toinen toisiaan saaden aikaan positiivisen luottamuksen kierteen. Luottamuksen rikkoutumisen kierre on vastaavasti raju – ja usein mahdoton pysäyttää.⁵³¹

4.3.5 Identifikaatioon perustuva luottamus

Ihmisten halu luottaa perustuu heidän odotuksiinsa sosiaaliselta kanssakäymiseltä.⁵³² Odotuksia on kolmenlaisia. Vastavuoroisuuden odotukset heijastavat yksilön ennakkokäsityksiä, joiden mukaan ihmiset luottavat, kun heihin luotetaan: syntyy vastavuoroisten odotusten spiraali. Tuloksellisuuden odotukset taas kuvastavat toisaalta ihmisten uskoa oman toimintansa vaikutuksiin yhteisön aikaansaamissa tuloksissa ja toisaalta heidän arvioihinsa oman esimerkkinsä vaikutuksista muihin ryhmän jäseniin. Tyytyväisyyttä synnyttävät odotukset kertovat luottamusta koskevien päätösten sosiaalisuudesta; ei ole kysymys vain omien etujen vartioinnista vaan myös ihmisen tuntemasta mielihyvästä, kun identiteetti vahvistuu. Sosiaalisena ilmiönä luottamus usein yhdistyy ryhmän käsityksiin jäsentensä velvollisuudesta vaalia ryhmän normeja ja arvoja. Identifikaatioon perustuvan luottamuksen suhteen voidaan vielä todeta organisaation ja siinä vaikuttavan ammatillisen yhteisön luottamussuhteen laaja-alaisuus: jos yksittäisen jäsenen ja organisaation luottamussuhde repeää, koko yhteisön luottamus organisaatioon saattaa olla vaakalaudalla – ja ainakin siinä tapauksessa, jos repeämisessä on kyse yhteisön yhteisistä arvoista.⁵³³

Identifikaatioon perustuvassa luottamuksessa voidaan nähdä neljä motivaation lähdeä: vastavuoroisuus, muiden innostaminen, kompensatorinen palaute ja moraalinen velvoite.⁵³⁴ Vastavuoroisuuden logiikka on selvä: ihminen luottaa, koska uskoo lähipiirin ihmisten myös luottavan.⁵³⁵ Muiden innostamisesta saatava motivaatio perustuu uskoon, että ihminen saa esimerkillään muita mukaan, ja tämä voi olla omalta osaltaan luomassa

⁵³¹ Lane; Lewicki & Bunker.

⁵³² Kramer ym., johon kappale tukeutuu.

⁵³³ Empiirisen tutkimuksen toimialalla, sanomalehdissä, tällainen tilanne ei ole harvinaisen: seisooko päätoimittaja toimittajan jutun takana vai ei?

⁵³⁴ Kramer ym., jotka ovat otsikoineet motivaation lähteitä koskevan osansa ”Identifikaatioon perustuvan luottamuksen motiivien varustus” (The Panoply of Motives Underlying Identity-Based Trust).

⁵³⁵ Alueen käsittelyssä usein esiintyvä etnometodologinen toteamus.

myönteistä luottamusilmastoa.⁵³⁶ Kompensatorinen palaute syntyy ihmisten realistisesta käsityksestä, että yhteisössä on aina vapaamatkustajia, siivellä eläviä, mutta ihmiset, järkeilemättään, tietävät, että useiden kollektiivisten ongelmien ratkaiseminen edellyttää ns. kriittisen massan yhteistyötä. Tyydyttävä lopputulos kompensoi vapaamatkustajien kanssaihmisissään aiheuttaman ärtymyksen.

Kollektiivisesti käyttäytyessään ihmiset eivät toimi niin altruistisesti, että laiminlöisivät omien etujensa vartioinnin: he ottavat päälleen lyhyen aikavälin riskin voidakseen korjata satoa myöhemmin. Kramer ym. korostavat kuitenkin kompensatorisen motivaation sosiaalista ulottuvuutta. Kompensatorisen palautteen vaikutus ei ratkaise vain yksilön sen hetkistä ongelmaa luottaako vai ei, vaan kompensatorinen palaute vahvistaa ryhmän koheesiota. Moraalinen luottamus poikkeaa edellä mainituista, koska se perustuu yleiseen eettiseen vakaumukseen ja sisäisiin arvoihin; ihminen haluaa toimia luotettavasti välittämättä, mitä ryhmän jäsenet tekevät.

Kollektiivinen luottamus on vain luottamuksen yksi puoli. Kramer ym. mukaan ei ole olemassa mitään mystisiä altruistisia tai perussosiaalisia motiiveja pönkittämässä kollektiivista toimintaa. Kramer ym. päätyvät tässä tutkimuksessa aikaisemmin käsiteltyyn omasta kontrollista luopumiseen ja epävarmuuden tunteen poistamiseen, jolloin kollektiivisesta luottamuksesta tulee resurssi.⁵³⁷ Identifikaatioon perustuva luottamus ei ole siis kalkyloivan luottamuksen vastakohta: ihmiset toisaalta uskaltavat luottaa lyhyen aikavälin hyötyjen yli, ja toisaalta he ovat kyllin realistisia osatakseen arvioida omien voimien kantavuuden. Vaikka omien intressien hoitaminen on tavoitteena kollektiivisessäkin luottamuksessa, ihmisten sanotaan kuitenkin etsivän myös sosiaalisesta kanssakäymisestä koituvaa tyytyväisyyden tunnetta, jota pelkkä kalkyloiva luottamus ei voi tuottaa.⁵³⁸

4.3.6 Luottamus ja valvonta

Lenin sanoi aikoinaan: ”Luottamus on hyvä asia, mutta valvonta on vielä parempi.” Valvonta ja luottamus ovat vaikeasti yhteen sovitettavissa, ja vaikka leninismi ei muutoin ole muodissa, edellä olevaa opinkappaletta väitetään yrityksissä yleisesti noudatettavan tänäkin päivänä.⁵³⁹ Valvonnan muodot, paikat ja sen ajalliset ulottuvuudet tarvitsisivatkin ”valvonnan valvontaa”, sillä valvonnassa vaanii aina vaara syöksyä luottamattomuuden kierteeseen.⁵⁴⁰ Muodissa oleva tulosvastuuajattelu, jossa valvonta siirretään tulosvastuullisille

⁵³⁶ Luottamuskuulttuuri tai -ilmasto on yksi nykyisiä muotisanoja, mutta harvoin selviää, mitä sillä kukin tarkoittaa.

⁵³⁷ Tässä on selviä yhtymäkohtia institutionaaliseen ajatteluun, jossa ihmisten luottamus instituutioihin perustuu heidän haluunsa vähentää epävarmuutta, ks. s. 53.

⁵³⁸ Tämä sillä aikaisemmin mainitulla varauksella, että kalkyloiva luottamus on luottamusta, ks. alaviite 503, s. 107.

⁵³⁹ Schweer & Thies. 123: ”Leniniltä periytyvä lause ’luottamus hyvä - valvonta parempi’ on edelleen useiden johtajien perusperiaatteiden käsivarastossa. Näiden johtajien ’luottamus’ organisaationsa ihmisiin on sen mukaista”; Ulich (2001), s. 432.

⁵⁴⁰ Aronsson & Karlsson; Schweer & Thies, s. 125.

ryhmille tai peräti yksilöille, ei ole luottamuksen kannalta ongelmatonta: kuinka työntekijät voivat vastata – ja minkä ja kenen takia vastaisivat – enemmästä kuin työsopimuksestaan?⁵⁴¹

Toimintatilapyrkimysten ehkä olennaisimman elementin, autonomian, vastinparina on organisaation taholta koettava valvonta, välitön tai järjestelmään kuten kulttuuriin, tulosvastuuseen ym. sisältyvä. Autonomian, valvonnan ja luottamuksen suhdetta voidaan tarkastella nelikenttäpiirroksella (KUVA 11):⁵⁴²

Luottamuksen määrä	Suuri	Vastuullinen ja laaja autonomia (toimiva asiantuntijaorganisaatio)	Kontrolloitu autonomia (esim. yrityskulttuurin avulla)
	Pieni	”Vastuuton” autonomia (kuppikunniksi hajonnut asiantuntijaorganisaatio)	Välitön ja yksityiskohtainen valvonta (”taylorismi”)
		Alhainen	Korkea

Valvonnan aste

KUVA 11 Valvonta ja luottamus

Piirroksen vasen yläruutu on tämän tutkimuksen kannalta kiinnostava, koska siihen voi sijoittaa johdon lisäksi monet autonomiaa tärkeänä pitävät ammatilliset ryhmät. Näistä mainittakoon mm. journalistit, konsultit ja mainosalan ammattilaiset. Valvonnan ja luottamuksen suhteen ongelmallisuutta voidaan tarkastella piirroksen avulla. Estääkseen liiallisen autonomian organisaatio yrittää saattaa kaikki ryhmät yhteisten hallintorutiinien alle, jolloin syntyy painetta oikealle eli joko vahvaan yhtenäiskulttuuriin tai taylorismiin.⁵⁴³ Jos organisaation ja ammatillisen ryhmän luottamussuhde ei ole kunnossa, siirytään kohden alemmaa ruutua, jossa asiantuntijoista alkaa muodostua kuppikuntia. Tällöin uhkaa toteutua asiantuntijayritysten painajainen: asiantuntijoiden pyhänä pitämää autonomiaa on, mutta se on Ackroydin ja Thompsonin

⁵⁴¹ Vrt. Fineman, erityisesti artikkelin viimeinen kappale; Seppänen, s. 127 ja s. 124-127 kappale ”Missä ryhmäisyys tiivistyy”; Wettergren; tulospalkkauksen vaikutuksista yritysten tuloksiin ei ole useiden väliin tulevien muuttujien takia riidattomia näyttöjä; mm. Herriot ym. suhtautuvat tulospalkkaukseen luottamuksen näkökulmasta hyvin kriittisesti, s. 32 (PRP, performance-related pay).

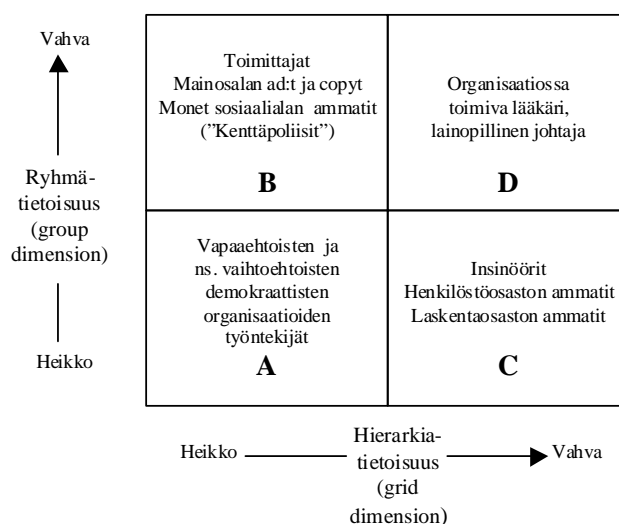
⁵⁴² Piirros perustuu Watsonin, s. 207-209, ja Ackroyd & Thompsonin, s. 87-90, teksteihin, joissa tukeudutaan Foxiin (1974); ks. myös Lintula (2003a), s. 52-56 (heikon ja vahvan järjestystä on korjattu loogiseksi).

⁵⁴³ Hallintorutiinit ovat usein samaa kuin valvontarutiinit.

vastuuttomaksi autonomiaksi nimittämää, jossa kuppikunnat käyttävät autonomiaa vain omien etujensa ajamiseen.⁵⁴⁴

Tässä yhteydessä voidaan myös käsitellä yhtä parin viime vuosikymmenen liikkeenjohdollista muotisuuntausta, yrityskulttuuria. Oikea yläruutu kuvaa vahvan ja indoktrinoivan yrityskulttuurin organisaatioita: autonomiaa on mutta kulttuurin tiukasti rajaamana.⁵⁴⁵ Ackroyd ja Thompson katsovat, että kulttuurin tiukasti rajaama autonomia ei ajan oloon kestä, sillä työntekijät katsovat, että heille tarjottavat vaihtoehdot valitaan heitä kuulematta – sikäli kun vaihtoehtoja edes esitetään.⁵⁴⁶ Työntekijät tulkitsevat tämän luottamattomuudeksi, ja paine kohden alhaisen luottamuksen ilmapiiriä ja taylorismia kasvaa.

Kun edellä käsiteltiin ammatillisen yhteisön autonomian, valvonnan ja luottamuksen suhdetta, on syytä viitata tutkijan lisensointitutkielmassa esiintyvään käsitteeseen yhteisövalvonta.⁵⁴⁷ Ammatillisen yhteisön elinvoima riippuu olennaisesti siitä, kuinka hyvin se pystyy säilyttämään autonomian oman työnsä periaatteissa ja organisoinnissa. Yhteisövalvonta merkitsee käytännössä päätäntävaltaa yhteisön jäseneksi pääsemisen suhteen ja ryhmän autonomiaa, mitä tulee työn sisältöön ja tekemisen tapaan. Organisaation ja siinä toimivien ammatillisten ryhmien suhdetta voidaan tarkastella Tricen käsitteillä ryhmätietoisuus ja hierarkiatietoisuus.⁵⁴⁸ Ryhmätietoisuus muodostuu arvoista ja uskomuksista, joiden avulla ylläpidetään ammatillista identiteettiä, yhteisövalvonta sen olennaisena elementtinä. Ryhmätietoisuus on samaa kuin kaikinpuolinen kollegiaalisuus. Nelikenttäpiirros havainnollistaa asetelmaa (KUVA 12).⁵⁴⁹



KUVA 12 Ammatit nelikentässä

⁵⁴⁴ Ackroyd & Thompson, s. 88.

⁵⁴⁵ Alvesson & Berg, s. 192: saa olla autonominen – yhdellä tavalla; Willmott (1993).

⁵⁴⁶ Ackroyd & Thompson, s. 89-90 ja 150-152.

⁵⁴⁷ Lintula (2003a), s. 90; ammatillisesta yhteisöstä muutoin Lintula (2003a) s. 88-96.

⁵⁴⁸ Lintula (2003a), s. 82-86 ja siinä viitattu Trice, s. 26-45.

⁵⁴⁹ Lintula (2003a), s. 83 (heikon ja vahvan järjestystä on korjattu loogiseksi).

Ammattien sijoittaminen nelikenttään on nähtävä esimerkin luontoisena, mutta Tricen sijoittelu saa kyllä tukea asiantuntijaorganisaatioita käsittelevästä kirjallisuudesta.⁵⁵⁰ Sijoittelu vastannee myös hyvin kansan käsityksiä ko. ammattien ja ammatillisten yhteisöjen luonteesta. Piirros konkretisoi johtamisessa huomioon otettavia asioita sellaisissa organisaatioissa, joissa ammatillisten yhteisöjen merkitys on suuri. Tällöin ryhmä- ja hierarkiatietoisuusdimensiot ovat juurtuneet organisaatioiden ja ammatillisten yhteisöjen käytäntöihin eli ammatilliset yhteisöt ja organisaatiot suhteineen ovat institutionaalistuneet. Piirroksesta ilmenee myös institutionaalisen ajattelun yhteydessä esitetty samankaltaistuminen, muodollisten organisaatioiden jopa valta- ja kansakuntien rajat ylittävä institutionaalisten kenttien muodostuminen: vaikka Tricen sijoittelu kuvaa amerikkalaista yhteiskuntaa, peruspiirteiltään poliisit ovat poliiseja, toimittajat toimittajia, opettajat opettajia jne. maasta riippumatta.⁵⁵¹

Tämän tutkimuksen kannalta on syytä tarkastella erityisesti ruutua B, jonka ammateissa selvimmän esiintyvät organisaation ja ammatillisen yhteisön väliset jännitteet. Ryhmätietoisuus, kollegiaalisuus, on erittäin vahva, kun taas kaikkia muodollisia rakenteita ja hierarkiaa, kaikkea byrokratialta haiskahtavaakin, karsastetaan. Profiisien olennaisinta toimintatilan elementtiä, autonomiaa oman työn suhteen, varjellaan äärimmäisen tarkasti ja kaikin mahdollisin keinoin. Yhteisö haluaa itse järjestää sisäisen hierarkiansa, joka yleensä on hyvin litteä ja muistuttaa ammattikuntalaitosta oppipoikineen, kisäleineen ja mestareineen. Harvoin kukaan selkeästi johtaa, vaan yhteisen koulutuksen ja tehokkaan sosiaalistamisen ansiosta kaikki työskentelevät suhteellisen vapaasti; toiminta koordinoituu itsestään vakiintuneiden sisäisten ja usein kirjoittamattomien, luottamuksen logiikan, sääntöjen mukaan, eikä varsinaista valvontaa tarvita.⁵⁵² Näissä tapauksissa luottamus on rakentunut organisaation historian kuluessa tullen järkeilemättömäksi, rutiininomaiseksi. Luottamuskin on institutionaalistunut, ja se on luonteeltaan kollektiivista ja ryhmäidentifikaatioon perustuvaa. Organisaation taholta tulevaa valvontaa ei tarvita eikä suvaita, koska sisäinen yhteisö itse valvoo työn ja sen tekemisen normien noudattamista.⁵⁵³ Kun kysymyksessä ovat institutionaalistuneet yhteisöt, myös isäntäorganisaatio saa instituution piirteitä. Jos ammatilliset yhteisöt kokevat organisaation johtamis- ja valvontajärjestelmien uhkaavan piirroksessa kuvattuja institutionaalistuneita suhteita ja niiden keskinäisiä riippuvuuksia, koko institutionaalinen luottamus on uhattuna. Tällöin on syytä ottaa huomioon, että institutionaalinen luottamus on syntynyt prosessina, rakentuen aina entisen päälle. Jos tämä pitkäaikaisen prosessin tulos luhistuu, uutta luottamusta ei voida tuotteena tai kokonaistoimituksena hankkia tilalle mistään eikä millään hinnalla.⁵⁵⁴

⁵⁵⁰ Asiantuntijayrityksistä ks. esim. Lintula (2000).

⁵⁵¹ Ainakin ns. kehittyneissä maissa; "Kerran poliisi, aina poliisi." (apulaispoliisipäällikkö Rantanen Aamulehdessä 25.9. 2005)

⁵⁵² Luottamuksen logiikasta s. 52.

⁵⁵³ Kuten institutionaalisen ajattelun yhteydessä todettiin, virallista valvontaa ja toiminnan arviointia voi olla, mutta sitä on vain legitimitetin vuoksi, ts. se ei toimi käytännössä.

⁵⁵⁴ Lewicki & Bunker.

4.3.7 Luottamuksen merkityksistä

Luottamusta käsittelevän tutkimuksen yksi johtavia hahmoja jo 60-luvun lopulta alkaen on ollut saksalainen von Luhmann. Hänen mukaansa luottamuksen ensisijainen merkitys niin yksilön kuin yhteisönkin näkökulmasta on kompleksisuuden ja siten myös epävarmuuden vähentäminen: luottamus voittaa ajan tuoman ongelman ja auttaa selviytymään vajavaisen informaation aiheuttaman epävarmuuden yli.⁵⁵⁵ On kiinnostavaa, että sekä työpsykologit käsitellessään kontrollista luopumista että institutionalistit perustellessaan ihmisen identifioitumista instituution myytteihin päätyvät kumpikin omia teitään korostamaan epävarmuuden vähentämistä yhtenä merkittävänä ihmisten käyttäytymistä ohjaavana tekijänä.⁵⁵⁶ Työelämään syntynyt yleinen epävarmuuden ilmapiiri voikin jouduttaa luottamuksen tuleamista lopulta konkreettiseksikin keskustelunaiheeksi organisaatioissa.⁵⁵⁷

Luottamuksesta on käyty samaa keskustelua kuin yrityskulttuurista: missä määrin luottamusta voidaan tietoisesti rakentaa? Koulukuntia on tässäkin kaksi. Sosiaalisen kanssakäymisen merkitystä ja normi- ja arvosidonnaista luottamusta korostavat tutkijat eivät pidä tarkoituksellista luottamuksen rakentamista mahdollisena, ja sosiaalistumiseen perustuvaan luottamukseen uskovat tutkijat pitävät luottamusta oikeassa organisaatioilmastossa itsestään syntyvänä.⁵⁵⁸ Prosessina kehittyvän luottamuksen ja institutionaalisen luottamuksen koulukunnat pitävät luottamuksen tietoista rakentamista mahdollisena joskin aikaa vievänä.⁵⁵⁹ Tutkijat ovat kyllä jossakin yksimielisiä: luottamusosapuolien henkilökohtaisesta säännöllisestä kanssakäymisestä syntyvä tunteminen edesauttaa luottamuksen syntymistä ja pienten rikkomustenkin unohtamista, mutta emotionaalisesti koettu luottamuksen särkyminen on useimmiten lopullista.⁵⁶⁰

Ruotsalainen tutkija Wettergren kysyy aika tuoreessa kirjoituksessaan, onko organisaatioita koskeva nykyinen luottamuskeskustelu jälleen yksi asia, joka on putkahtanut esille manageristisista intresseistä. Hän katsoo manageristisen keskustelun haluavan luottamuksesta, kuten yrityskulttuurista pari vuosikymmentä sitten, emotionaalista potkua sitoutumiseen, so. lisää moti-

⁵⁵⁵ Lane; Aronsson & Karlsson tuovat esiin kuitenkin, että myös epäluottamus / luottamattomuus vähentää kompleksisuutta – ja epäluottamus voi olla jossakin yhteydessä parempi kuin sokea luottamus, joka voi johtaa petoksiin, puhumattakaan sokeasta tottelevaisuudesta.

⁵⁵⁶ Vrt. Bachmann.

⁵⁵⁷ Nyt keskustelu liikkuu tasolla ”luottamus on tärkeää”; ks. Mishran vaikuttava artikkeli ja varsinkin sen viimeinen kappale!

⁵⁵⁸ Organisaatioilmastosta ks. alk. s. 87.

⁵⁵⁹ Lane.

⁵⁶⁰ Lewicki & Bunker; jotkut tutkijat (esim. Zucker ja Lane) katsovat, että luottamus ja epäluottamus eivät ole saman jatkumon ääripäitä, vaan ne voivat olla toisistaan riippumattomia ilmiöitä, ts. olisi parempi puhua luottamuksesta ja luottamattomuudesta ja epäluottamuksesta vasta, kun luottamuksen rikkominen on ollut tarkoituksellista ja toistuvaa – luottamattomuus on ikään kuin neutraali ilmaus.

vaatiota tehokkuuden lisäämiseksi.⁵⁶¹ Wettergren on sitä mieltä, että luottamus on jo ihmisen sikiöajasta, varhaislapsuudesta ja yleensä elämään sosiaalistumisesta kehittyvä emotionaalinen ominaisuus.⁵⁶² Hänen mukaansa luottamus kuuluu ihmisen "lebensweltiin", eikä sen operationaalistaminen "systemweltin" tarpeisiin onnistu – ja onko se edes suotavaa? Kysymys on yhdestä organisaation ja työntekijän suhdetta määrittävästä peruskysymyksestä: onko ihmisellä mitään yksityisaluetta, "lebensweltiä", vai onko organisaatiolla, "systemweltillä", oikeus kaikkiin hänen alueisiinsa?⁵⁶³ Wettergrenin esiin ottama kysymys on yhteydessä kriittisen organisaatiotutkimuksen edustajien varoitteluun manageristisiin oppeihin usein sisältyvästä taipumuksesta "insinöröidä" ihmisiä.⁵⁶⁴ Myös Clegg ja Hardy kiinnittävät huomiota luottamus-sanan löysään käyttämiseen.⁵⁶⁵ He viittaavat uusiin yhteistyötä korostaviin organisaatio-oppeihin, jotka heidän mielestään sisältävät "vähemmän miellyttäviä" ominaisuuksia: "Meidän on pakko tiedostaa, että luottamuksen ja yhteistyön retoriikan takana voi piileskelläkin valta, jota käytetään edistämään peiteltyjä intressejä manipuloimalla ja alistamalla heikompaa osapuolta."⁵⁶⁶ He viittaavat myös siihen mahdollisuuteen, että organisaatioiden välisessä kanssakäymisessä pääosaa ei näyttelekään luottamus, ja pääosassa ovatkin "yritysten väliset implisiittiset tai jopa eksplisiittiset valtasuhteet".

4.3.8 Arkitoimijan teoria luottamuksesta

Luottamusta käsittelevästä kirjallisuudesta ei juuri löydy konkreettisia ehdotuksia luottamuksen rakentamiseksi.⁵⁶⁷ Laajan luottamusta käsittelevän artikkeliteoksen toinen toimittaja Kramer peräänkuuluttaa artikkelissaan laajan sosiaalisen ja psykologisen kirjallisuuden täydennykseksi "naiiveja teorioita".⁵⁶⁸ Näillä hän tarkoittaa ihmisten maallikkotiedemiehinä itselleen muodostamia konsepteja, joilla tietämisen ja toiminnan väliset suhteet heille näyttäytyvät. Kramerin mukaan ihmisten tulkinta todellisuudesta ja hänen käyttäytymisensä vaikuttavan informaation prosessointi on tärkeämpää kuin varsinainen "todellisuus".⁵⁶⁹ Luottamuksen "naiivi teoria" voisi yritysganisaatiota koskevassa tutkimuksessa olla "arkitoimijan luottamusteoria".

⁵⁶¹ Yrityskulttuurin suuntauksista ks. Lintula (2003a), s. 40-43; Wettergren: "Kamppaillaan luottamuksen paradoksin kanssa – halutaan emotionaalinen luottamus-suhde, mutta samalla halutaan säilyttää tilaisuus käsitellä sitä välineellisesti."

⁵⁶² Ks. myös Lund.

⁵⁶³ Alvesson (1998); Lintula (2003a), s. 47-56; ks. myös Caseyn käsityksiä identiteetistä, Lintula (2003a), s. 101-107; vrt. myös Kunda monin paikoin, esim. s. 218: yrityskulttuurilla halutaan varsinaisen työn lisäksi vielä "hearts and minds", ks. myös Kunda, s. 223-227.

⁵⁶⁴ Takala, s. 6-9; Takala, s. 4, käyttää tällaisista pyrkimyksistä osuvaa luonnehdintaa "sosiaali-insinöröintityyppinen".

⁵⁶⁵ Clegg & Hardy.

⁵⁶⁶ Clegg & Hardy.

⁵⁶⁷ Schweer & Thies, s. 124.

⁵⁶⁸ Kramer.

⁵⁶⁹ Kramer; vrt. etnometodologian periaate lähteä tutkimaan ihmisten arkipäivää.

Tällaisen teorian ajan- ja tarkoituksenmukaisuutta voi pohtia seuraavia tekijöitä vasten:⁵⁷⁰

1. Työsuhteiden varmuus on kadonnut monesta eri syystä.⁵⁷¹ Globalisaation takia ja varjolla työpaikat etsivät koko ajan halvinta aluetta. Työmarkkinoilla on eletty ainakin 80-90-luvun lamasta lähtien työnantajien ehdoilla mm. seuraavista syistä: työntekijäin joukkovoima on sortunut yksilöiden kamppailuun omasta osastaan, eikä epätyypillisissä työsuhteissa olevien yhä kasvava joukko ole ollut kiinnostunut järjestäytymään; ajan henki on ollut pyrkiä eroon kollektiivisten sopimusten sitovuudesta, kun niiden on katsottu estävän tarvittavia rakenteellisia muutoksia; manageristinen retoriikka, akateemisen organisaatio- tutkimuksen tukemanakin, on alkanut propagoida ns. psykologisten sopimusten puolesta.⁵⁷²
2. Yritysten omistus on kansainvälistynyt, etääntynyt toimijoista ja muuttunut kasvottomaksi.⁵⁷³ Kun liikkeenjohdollinen retoriikka näissäkin tapauksissa puhuu luottamuksesta yhteistyön kulmakivenä, herää kysymys, keitä ovat luottamuksen osapuolet?⁵⁷⁴ Kettunen on käsitellyt terävästi Suomen tilannetta: "Ongelmaa pahentaa ihmisten ajatus- ja arvomaailmoiden etääntyminen toisistaan. Kyky ymmärtää toisten ajattelua ja elämääkin on heikentynyt. On kasvanut kiulu kansallisen eliitin, johtoportaan ja tavallisen väen välille. Yritysten johtoon ja muillekin johtaville paikoille on tullut ja tulossa uuden sukupolven johtajia, jotka eivät oikeastaan ole päivääkään tehneet tavallisen ihmisen työtä. Aiemmin lähes kaikkien juuret olivat tavallisten ihmisten ja heidän työnsä parissa, kaikki olivat nähneet yhtä ja toista elämänsä varrella. Kulttuurimuutos vaikeuttaa yritysten strategista ajatteluakin sen vuoksi, että entistä enemmän on keskustelupareja, jotka eivät enää ymmärrä toistensa kieltä. Samanaikaisesti yhteisen keskustelun tarve kasvaa jo osaamisen kasvavan aseman vuoksi."⁵⁷⁵ Kettusen tekstiin on vaikea lisätä mitään, ja vaikka

⁵⁷⁰ Kyseessä ei ole mikään tärkeysjärjestys. Tarkastelussa painottuu suomalainen näkökulma, mutta suuri osa pätee yleensä ns. kehittyneisiin läntisiin, ainakin eurooppalaisiin, maihin.

⁵⁷¹ Deal & Kennedy monin paikoin mm. s. 168-174 ja 267-273; Herriot ym. monin paikoin, mm. s. 34-37, 47-49 ja 95-96.

⁵⁷² Psykologisen sopimuksen ideassa on paljon samaa kuin toimintatilassa, mutta sen manageristinen, ja näköjään organisaatiotutkimuksenkin suosima, versio "olla työllistettävissä" perinteisen vakituisten työsuhteen sijaan on luottamusta nakertava, ks. esim. Guest; ks. Herriot ym., s. 39: "**Työllistettävissä oleminen on samaa kuin epävarmuus**" (for employability, read insecurity); ks. myös Herriot ym. kanta kollektiivisen toiminnan välttämättömyydestä ns. uudessa taloudessa, s. 23; järjestäytymisen vähenemisestä Ackroyd & Thompson, s. 60-61, 145-147 ja 162-165; Herriot ym., s. 51 ja erityisesti s. 157: "Viime vuosikymmenen organisaatiot ovat saaneet olla niskan päällä, ja sen takia niillä on ollut mahdollisuus enemmän määrätä työtehtävien muutoksista kuin neuvotella niistä."; psykologisesta sopimuksesta myös Isaksson.

⁵⁷³ Deal & Kennedy, s. 169-170; Seppänen kysyy piikikkäästi, s. 123: "Yrityskaupat ovat tästä käypä esimerkki, onhan monen yrityksen tärkein tavoitekin tulla myydyksi. Toiminta pysyy entisissä tiloissa. Henkilöstö jatkaa vanhoina työntekijöinä kuten sanonta kuuluu. Katolle kiinnitetään uusi kirkkaasti valaiseva liikemerkki, johto vaihtuu, yrityskulttuuri uudistetaan, työtehtävät muuttuvat toisiksi: Mihin yksittäinen työntekijä voi sitoutua? Vesivahingon homeuttamaan huoneeseensako?"; Siltala, s. 144.

⁵⁷⁴ Wettergren.

⁵⁷⁵ Kettunen, s. 100-101; vrt. professori Paul Krugman Talouselämässä 12.11. 2004: "Pääpointti - joka ei ole taloustieteellinen vaan poliittinen ja sosiaalinen - on, että yhteiskunta menettää yhtenäisyyttään, jos eliitti viettää elämää, joka on hyvin kaukaista tavalliselle kansalaiselle"; Herriot ym., s. 98: "On alituinen vaara, että ne, jotka **elävät tehdäkseen työtä**, siirtävät oman motivaationsa koskemaan sitä **suurta enemmistöä, joka tekee työtä elääkseen** (lihavointi lisätty)."; suomalaisen yrityselämän eliitti hiihtää Lapissa kevättalvella samaan aikaan, ja asuu kelo-

hän ei tässä yhteydessä suoraan viittaakaan luottamukseen, viesti on selvä: perusedellytykset organisaation osapuolten toinen toisensa tuntemiseen perustuvalla luottamussuhteella ovat olennaisesti heikentyneet.

3. Edellisessä kohdassa käsiteltyä etäänymistä lisää Kettusenkin mainitsema "kielikysymys": yritysten johdon käyttämä kieli, liikkeenjohdollinen retoriikka, ei tavoita suurta osaa henkilöstöä. Syitä on monia, joista osaa on jo aikaisemmin käsitelty. Ensisijaisesti on kyse valta-aseman pönkittämisestä, Daudia lainaten "diskurssin vallasta ja vallan diskurssista".⁵⁷⁶ Herriot ym. pitävät liikkeenjohdollisen retoriikan asemaa ja sen saamaa talousjournalistista suosiota luottamuksen rapautumisen suurimpana aiheuttajana.⁵⁷⁷ Myös Deal ja Kennedy näkevät asian samalla tavalla käsitellessään joukkoirtisanomisia, ulkoistamista ja reengineering-oppia.⁵⁷⁸ Kehittämishjelmat, rakenneuudistukset, ulkoistaminen, ydinliiketoimintoihin keskittyminen, organisaation muotouttaminen ym. jargon tarkoittavat yleensä yhtä ja samaa: tehokkuuden nostamista henkilöstöä vähentämällä. Oppiva organisaatio ja elinikäinen oppiminen ovat dynaamisen vaikutelman antamia muutisanoja, joista organisaation lattiataso tavallisimmin saa nauttia vain kuulemalla tai lukemalla.⁵⁷⁹ Vieraskielisten sanojen kirjainlyhenteet lienevät vielä suositumpia osoittamaan, missä osassa organisaatiota liiketoiminnan osaaminen on ja missä se myös visusti halutaan säilyttää – julkilausumatta sitä, että samalla tulee hoidetuksi myös vallan pysyminen samassa paikassa.⁵⁸⁰ Jatkuva muutokseen vetoaminen on yksi retoriikan yleisimmistä teemoista johdon useinkaan tiedostamatta, että muutoksen vaatiminen sisältää aina vanhan halveksimisen; "näin meillä on aina toimittu" – kommentin pilkka kohdistuukin muutoksen puutteeseen, ei lopputulokseen.⁵⁸¹ Muutospuheet on nähtävä myös – jos ei sitten useimmiten pelkästään – valtdiskurssina.⁵⁸²
4. Useassa maassa koettu 80-90-lukujen taitteen lama saattaa olla aiheuttanut sellaisen luottamuspulan, jonka vakavuus on toistaiseksi vain arvailtavissa.⁵⁸³
5. Aivan omaksi kohdakseen kannattaa ottaa retoriikkaan kuuluva yritysten vimma kirjata ns. arvot tehokkaasti propagoiduiksi julistuksiksi. Nämä arvot puristetaan yleensä irti koko henkilöstön tai vähintään henkilöstöryhmien edustajien seminaareissa, joita konsultit suuria korvauksia vastaan yrityksille monistavat. Ja kuinka monella sadalla yrityksellä sattuuakaan olemaan samat

linnoissaan tarvitsematta tavata "rahvasta", junissakin on jo bisnesluokka, ettei kansa häiritse eliitin työntekoa, kesällä eliitillä näyttää väitetyistä kiireistä huolimatta olevan aikaa viettää päivät pitkät golf-kentillä "neuvottelemassa" jne.

⁵⁷⁶ Siltala, mm. s. 139-140 ja "Mykistävä managerikieli", s. 302-317.

⁵⁷⁷ Herriot ym., s. 27-46; Mishra: "Mitään ei huomata niin nopeasti – ja pidetä niin merkityksellisenä – kuin ristiriitaa sen välillä, mitä johto saarnaa ja mitä he apulaistensa avulla toteuttavat."

⁵⁷⁸ Deal & Kennedy monin paikoin, erikseen s. 63-107.

⁵⁷⁹ Herriot ym., s. 33-34: kirjoittajat katsovat koulutuksen ja valmennuksen epätasaisen kohtaannon synnyttäneen kyynisyyttä ja tasa-arvon puutteen korostumista; Seppänen, s. 177: "Kaikkeen tähän suunpieksäntään elinkautisesta oppimisesta, sisäisestä yrittäjyydestä ja ties mistä voisi suhtautua huumorilla. Niin moni tekisikin, ellei joku muu olisi tuota kaikkea aivan tosissaan ja vakavissaan työkseen tehnyt."

⁵⁸⁰ Kun lyhenteet BSC, TQM, BPR, SHRM, CRM ym. kaikuivat esimerkiksi supermarketin osa-aikaisen kassan korvissa ketjun tiedotusiltapäivässä, sillä tuskin on tarkoitettukaan muuta kuin osoittaa, kuka tai ketkä jotakin tietävät.

⁵⁸¹ Seppänen, s. 175-176.

⁵⁸² Seppänen, s. 176: "Muutoksen tärkein tavoite on epävarmuuden ja levottomuuden synnyttäminen työyhteisöön: Erialaisten muutoskonsulttien sanavalinnat lähentelevät uskonnollista hurmosta. Muutoksesta on tehtävä elämäntapa, maailman parantaminen on aloitettava itsestä. Kalvo [mainittu edellisellä sivulla] julistaa myös: Kehittämiseen kuuluu 'poisoppiminen'. Tämä on kautta aikain ollut totalitaaristen yhteisöjen tärkein opinkappale."; ks. myös Hautamäki, Seura 10/8.3. 2002: "Ihanoidaan jatkuvaa muutosta. Yrityksissä pyörii konsulttien armeija julistamassa, että muutos on ihanaa ja pistetään organisaatio uusiksi kerran kuussa. Siinä on menty järkevyyden yli. On luotu jatkuvan muutoksen maailma, joka on erittäin rasittava."

⁵⁸³ Deal & Kennedy monin paikoin; Herriot ym. monin paikoin; henkilökohtainen keskustelu professori Pertti Kettusen kanssa Jyväskylässä 6.4. 2004.

arvot: humanisuus, asiakaslähtöisyys, ympäristön tilasta huolehtiminen, toisten kunnioittaminen, rehellisyys, avoimuus, luottamus, kehittäminen – ja tietysti tehokkuus? Useimmat arvot sattuvat olemaan edellä käsiteltyjä luottamuksen dimensioita. Paradoksi onkin, että samaan aikaan, kun yritysten arvot kirjataan, luottamuksen todetaan yleisesti vähentyneen. Kun Seppänen sanoo irtisanomistilanteen oivalliseksi hetkeksi tarkastella yrityksen ”pikku-arvoja” tarkemmin hän toteaa piikikkäästi: ”En tiedä, onko mikään yritys koskaan listannut arvoihinsa ihmisarvoa.” Hänen mielestään ihmisarvon kirjaaminen on organisaatorakenteen kannalta kiusallinen, koska sen kiistäminen tulokseen vedoten ei helposti onnistu, kun muut arvot joustavat tehokkuuden edessä paljon kerkeämmin.⁵⁸⁴

Edellä olevan perusteella luottamukselle ei ole tällä hetkellä hedelmällistä kasvualustaa. Keskustelulla on kaiken lisäksi yksi erityinen piirre: luottamusta, kuten sitoutumistakin, edellytetään yleensä henkilöstöltä, organisaation osuudesta vaietaan.⁵⁸⁵ Kuinka usein sana luottamus merkitseekin samaa kuin valta, jonka suhteen työsopimussuhteiset osapuolet tuskin kenenkään mielestä ovat tasavertaiset?⁵⁸⁶

Kun yritetään luoda ”arkitoimijan teoriaa” organisaation sisäiselle luottamukselle, pohjaksi voidaan ottaa Herriot ym. vuonna 1998 ilmestyneen kirjan ”Trust and transition” muutamia perusajatuksia suomalaisin kokeuksin täydennettyinä:

1. Herriot ym. ovat pelkistäneet yhteen virkkeeseen ”naiivin teorian” tärkeimmän asian: ”Kuten olemme korostaneet koko ajan, sopimusten pitäminen on todennäköisesti luottamuksen suurin lähde.”⁵⁸⁷
2. Liikkeenjohdollinen retoriikka ei itsevarmassa vakuuttavuudessaan tunnusta muutamaa olennaista asiaa. Työ- ja organisaatiopsykologien aika yksimielinen kanta on, että ihminen haluaa jonkinasteista varmuutta, varmuutta vaikka epävarmuudesta.⁵⁸⁸ Ns. ikuisiin työsopimuksiin ei ole realistista odottaa paluuta. Sen sijaan muutoksiin olisi valmistauduttava henkilökohtaisten urasopimusten pohjalta: mitä sovitaan, se pidetään. Työrupeamat voisivat tällöin pitää sisällään myös ns. epätyypillisiä jaksoja: ”Jos luottamus on työsuhteen olennainen osa ja jos tämä luottamus on menetetty, tämä luottamus on palautettava. Jos työuralla menestymisen tärkeäksi elementiksi katsotaan muutoksiin sopeutuminen, työntekijöiden uralla kehittymisen keskeinen tehtävä on saada yksilöt ja organisaatio valitsemaan sellaiset muutossuunnat, joissa ihmiset voivat löytää yksilöllisille ominaisuuksilleen käyttöä ja mahdollisuuksia pyrkimystensä toteuttamiseen.”⁵⁸⁹ Kaikesta sitoutumista, työtyytyväisyyttä, itsensä toteuttamista, elinikäistä oppimista ym. koskevasta ”suunpieksännästä” huolimatta ihmiset tekevät työtä elättääkseen itsensä ja perheensä, ehkä sen jälkeen toteuttaakseen muita elämälleen asettamiaan

⁵⁸⁴ Seppänen, lainaus s. 178, arvoista muutoin, s. 169-171, ks. myös s. 177-179.

⁵⁸⁵ Wettergren.

⁵⁸⁶ Clegg & Hardy.

⁵⁸⁷ Herriot ym., s. 90; upseeriliiton puheenjohtaja Pekka Kouri Helsingin Sanomissa 26.9. 2005: ”Lähtisitkö sotaan miehen kanssa, johon ei voi luottaa edes rauhan ajan sopimuksissa? Ainakaan edestä ei voi johtaa, koska silloin jää selkä suojaamatta.”

⁵⁸⁸ Herriot ym., s. 22 ja 89; nyt näyttää siltä, että nyt ”joukot” halutaan pitää kurissa nimenomaan epävarmuutta koko ajan ylläpitäen, ks. esim. Seppänen, 109 ja 176.

⁵⁸⁹ Herriot ym., s. 89; tällainen pohdiskelu on helppo leimata turhaksi toteamalla, että markkinat ja kilpailukyky määräävät – tällöin tietysti herää kysymys, miksi sitten ylipäätään koko organisaatio- ja johtamistutkimusta on olemassa, jos mitään vaihtoehtoja ei ole, jos aina vain ihmiset, ei koskaan työ eikä organisaatio, joustavat? Taylorismihan silloin riittää, ts. vain kilpailukyky ja tehokkuus merkitsevät.

tavoitteita.⁵⁹⁰ Ihmiset ovat kyllästyneitä kuuntelemaan saarnoja sitoutumisen välttämättömyydestä, jos työnantajaorganisaation sitoutumisjanne on standardoitu kvartaalin mittaiseksi ja johtajien sitoutumiseen tarvitaan muhkeat optiot ja bonukset – ja suurimmat palkat maksetaan työstä, jota ei tehdä lainkaan; tällaisia palkkoja ovat jopa vuosien ansioita vastaavat irtisanomiskorvaukset.⁵⁹¹

3. Vaikka Herriot ym. korostavat yksilöllisen urasopimuksen merkitystä, he eivät hylkää kollektiivista näkökulmaa. He päinvastoin katsovat vastavuoroisuuden luottamuksen tärkeimmäksi pilariksi: jos työntekijä on valmis panemaan itsensä likoon yrityksen asiakkaiden vaatimusten täyttämiseksi, hänellä lienee oikeus odottaa, että yritys käyttäytyy omaa työntekijäänsä kohtaan samalla tavalla; todellinen luottamus ilmenee Herriot ym. mielestä vasta niissä odotuksissa, jotka ylittävät tavanomaisen altruismin ja menevät oman edun tavoittelun edelle.⁵⁹² Jos siirtyminen tietoyhteiskuntaan on tapahtumassa, yhteistyö tiedon luomiseksi ja siirtämiseksi, ryhmissä ja ryhmien kesken työskenteleminen, verkottuminen ym. edellyttävät juuri kollektiivisuutta. Paradoksi onkin, että organisaatioiden johtamisopeissa ja yhteiskunnassa yleensäkin näyttää kuitenkin individualismi olevan suosiossa.⁵⁹³

Seuraavassa on koottuna ”arkitoimijan luottamusteorian” olennaisimmat elementit, luottamuksen peruseriaatteet:

1. Suotuisa yrityksen luottamusilmasto syntyy, mikäli organisaation ihmiset, niin johtajat kuin työntekijät, pitävät arjen kanssakäymisessään seuraavia asioita tavoittelemisen arvoisina.⁵⁹⁴ He olettavat, että yhteisössä kaikki täyttävät velvollisuutensa toisiaan kohtaan oli velvollisuus sitten sovittua, luvattua tai olosuhteiden myötä vähitellen syntynyttä. He luottavat siihen, että luottamuskumppanit eivät tarkoituksellisesti petä heitä eivätkä panttaa tai väritä luottamussuhdetta koskevia olennaisia tietoja. He uskovat toinen toisistaan, että kykenevät tekemään sen, mihin heidän kokemuksensa, tehtävänsä ja asemansa antavat mahdollisuuden – ilman selän takana vahtimista. He lähtevät toimissaan siitä, että kanssaihmiset eivät halua, ainakaan tarkoituksellisesti, aiheuttaa toisilleen ikävyyksiä. He yrittävät kohtalaisessa määrin myös huolehtia toisistaan ainakin niiden asioiden puitteissa, joissa kulloinenkin luottamussuhde vaikuttaa.
2. Luottamus muodostuu säännöllisestä ja tiuhasta henkilökohtaisesta kanssakäymisestä.⁵⁹⁵
3. Yritysjohdon tulisi olla realistinen retoriikkaan sisällyttämiensä odotusten suhteen.⁵⁹⁶ Suomalainen ihminen vierastaa historiallisista syistä ”herroja” ja heidän puheitaan ja suhtautuu terveen pidättyväisesti sitoutumisvetoomuksiin, elinikäiseen oppimiseen, sisäiseen sankaruuteen ja yrittäjyyteen ym. kulloinkin muodissa olevaan jargoniin.⁵⁹⁷ Suomalaiselta on turha odottaa hurmahenkistä innostuneisuutta kaikkiin uusiin oppeihin, kuten liikkeenjohdollisen bestseller-kirjallisuuden perusteella voisi odottaa. Luottamuksen rakentamisen kannalta on syytä lähteä vaatimattomalta näyttävästä perustavoitteesta, jossa siinäkin näyttää nykyoloissa olevan haastetta: työnantajan ja

⁵⁹⁰ Suunpieksäntä on Seppäsen käyttämä erittäin osuva ilmaus liikkeenjohdollisesta retoriikasta, esim. s. 177; Herriot ym. s. 47-53, 95-99, 137 ja 179; myös Lintula (2003a), s. 116 ja sivun alaviitteet.

⁵⁹¹ Seppänen, s. 80; Fortumin johdon tähtitieteelliset optiomiljoonat vuonna 2005.

⁵⁹² Herriot ym. monin paikoin, mm. s. 22-23, 47-53, 95-99, 137 ja 179.

⁵⁹³ Herriot ym., s. 22-23.

⁵⁹⁴ Herriot ym., s. 42-44; Schweer & Thies, s. 122-126.

⁵⁹⁵ Schweer & Thies, s. 124.

⁵⁹⁶ Ks. Herriot ym., s. 98, toiseksi viimeinen kappale.

⁵⁹⁷ ”Herroihiin” suhtautuminen voi olla yleismaailmallinen ilmiö. Meillä joka tapauksessa jälkensä on jättänyt Ruotsin ja Venäjän vallan aikainen vieraskielinen virkavalta, ja miehet ovat saaneet vielä sotaväessä maistaa preussilaista järjestystä, josta ”Tuntematon sotilas” lienee osuvinta kuvausta; vrt. Seppänen, s. 129-132 ja sen riemukas kappale ”Alikersantin käsineet”.

työntekijän sopimuksen mukaan työntekijä myy työnantajalle työaikaansa käypään hintaan ja sitoutuu tekemään työnsä moitteettomasti työnantajan hoitaessa omat velvoitteensa.⁵⁹⁸ Seppänen toteaa: "Sopimus on puolin ja tosin reilu, siinä on sitoutumisen rajat määritelty, ja sen pitäisi riittää."⁵⁹⁹

4. Organisaation harjoittaman valvonnan on oltava "valvottua", sillä valvonnassa vaanii aina vaara syöksyä luottamattomuuden kierteeseen.⁶⁰⁰ Muodissa oleva tulosvastuuajattelu, missä valvonta siirretään tulosvastuullisille ryhmille tai peräti yksilöille, ei ole luottamuksen kannalta ongelmaton: kuinka työntekijät voivat vastata – ja minkä ja kenen takia vastaisivat – enemmästä kuin mihin heidän työsopimuksensa velvoittaa?⁶⁰¹
5. Luottamus ei synny hokemalla, vaan se vaatii pitkän ja kärsivällisen työn. Turhaan ei luottamusta verrata puutarhanhoitoon: paljon pitkäjänteistä työtä, ja halla voi tuhota sadon yhdessä yössä.⁶⁰²
6. Nyt huudossa olevan yksilöllisyyden korostamisessa on tiedostettava riski: yksilöllinen sopiminen tuottaa myös yksilöllisen luottamuksen.⁶⁰³
7. Sopimusten pitäminen on ehto, josta luottamus alkaa, kehittyy ja johon se asioiden niin menen kaatuu. Vasta tämän jälkeen on sijansa muodissa olevilla sitoutumis- ja arvojuulistuksilla.⁶⁰⁴

Kettunen on tuonut esiin suomalaista työelämää vaikeidenkin aikojen yli kantaneen piirteen, velvollisuuden täyttämisen. Se piirre elää Kettusen mukaan suomalaisessa työelämässä oman logiikkansa mukaan, liikkeenjohdollisista muotiopeista ja yritysten omistajien ja johtajien vaihtumisista huolimatta. Onko tämä luottamuksen usein unohdettu dimensio aitoa arjen luottamusta, joka voisi tulla arvostetuksi ja astua inflaation kärsineen sitoutumisjargonin sijaan suomalaisen työelämän kilpailuvaltiksi?⁶⁰⁵

⁵⁹⁸ Lintula (2003a), s. 66-68; Watson, s. 64-68.

⁵⁹⁹ Seppänen, s. 37-38

⁶⁰⁰ Schweer & Thies, s. 125.

⁶⁰¹ Vrt. Fineman, erityisesti artikkelin viimeinen kappale; Seppänen, s. 127 ja s. 124-127 kappale "Missä ryhmyys tiivistyy"; Wettergren; tulospalkkauksen vaikutuksista yritysten tuloksiin ei ole useiden väliin tulevien muuttujien takia riidattomia näyttöjä ja esim. Herriot ym. suhtautuvat tulospalkkaukseen luottamuksen näkökulmasta hyvin kriittisesti, s. 32 (PRP, performance-related pay).

⁶⁰² Lewicki & Bunker; joissakin kirjoituksissa on luottamusta verrattu raskauteen: ei voi olla vähän raskaana, ei voi myöskään luottaa vähän, ts. luottamusta on tai ei.

⁶⁰³ Ks. Wettergrenin artikkelin osuva nimi: "Sekä syödä kakku että säästää se" (Att äta kakan och ha den kvar - -).

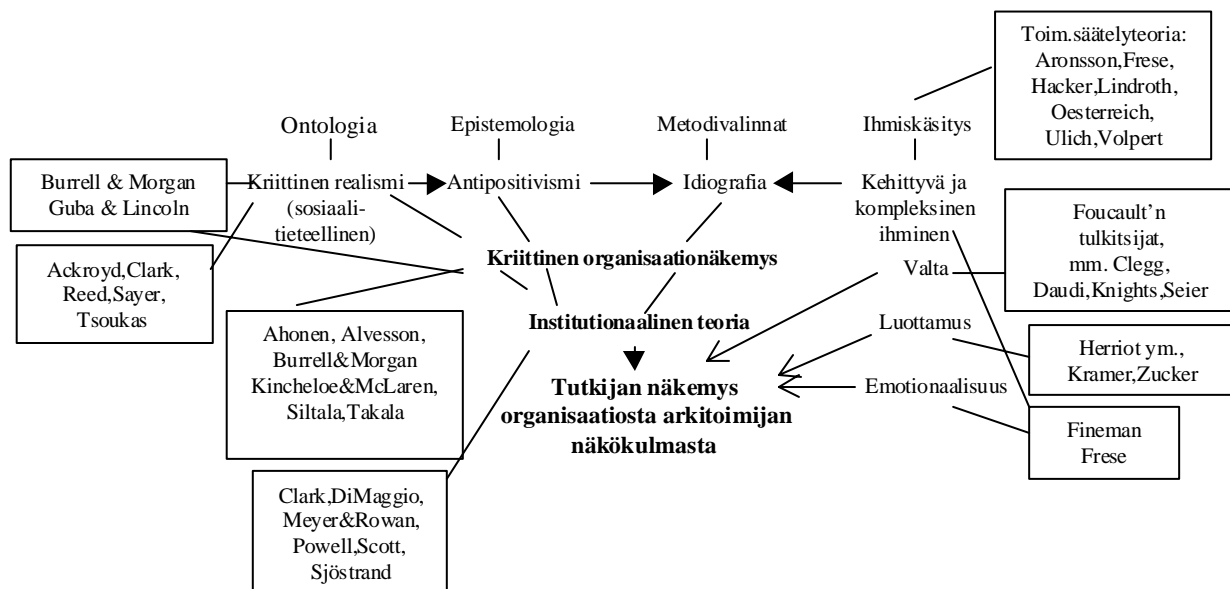
⁶⁰⁴ Herriot ym., s. 90: "Kuten olemme läpi koko kirjan korostaneet, sopimusten pitäminen on todennäköisesti tärkein luottamuksen edellytyksistä."

⁶⁰⁵ Kettunen ansiokkaasti, s. 385: "Ihmisillä, melkoisella osalla suomalaisia ainakin, on ällistyttävän vahva velvollisuudentunto. Kun ihmiset ovat ottaneet tietyn asian hoitaakseen, he myös sen hoitavat, itsensä ja terveytensä kustannuksellakin."; vrt. myös Seppänen, s. 163.

5 TOREETTISTEN LÄHTÖKOHTIEN YHTEENVETO

5.1 Teoreettisten lähtökohtien synty

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ovat tarkentuneet ja täydentyneet kenttätöiden aikanakin. Teoreettisiin lähtökohtiin eniten vaikuttaneet tutkijat ja heidän näkemystensä yhteys tutkimuksen perusolettamuksiin ja tutkijan oman näkemysmuotoutumiseen on esitetty kaaviona (KUVA 13):



KUVA 13 Teoreettiset lähtökohdat

Perusolettamuksiin ja ainakin niiden käsittelytapaan ovat eniten vaikuttaneet Burrell ja Morgan, joiden hyvin alkuvaiheessa ollut antiorganisaatioteoriaansa

oli tutkijan lisensiaattitutkielman organisaatiotarkastelun lähtökohta.⁶⁰⁶ Kriittisen organisaatiotutkimuksen voi katsoa syntyneen vasta Burrellin ja Morganin perusteoksen jälkeen, ja sen vaikutus tämän tutkimuksen lähtökohtiin on merkittävä.⁶⁰⁷ Empiirisen tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon tutustuttaessa ilmeni jo alkuvaiheessa, että se ei täysin istu vakiintuneisiin organisaatiokäsityksiin. Täydennykseksi on otettu institutionaalinen teoria, johon tutkimuksessa päädyttiin kahta kautta: toisaalta kohdeyrityksen varsin tuoreessa historiassa korostui institutionaalisuus ja toisaalta, kun tutkimuksen perusolettamuksia syvennettiin ja tarkennettiin arkitoimijan näkökulmaa varten, työprosessitutkijoiden kirjoituksista löytyi paljon viittauksia institutionaaliseen teoriaan, joka oli virinnyt uudelleen 1980-luvulla.⁶⁰⁸ Teoreettista pohjaa yhdistävänä lenkkinä on myös kriittinen realismi, jonka perusolettamuksiin nojaavat sekä monet työprosessiteoreetikot että institutionaalisen teorian edustajat.⁶⁰⁹

Työ kaikkine vaikutuksineen on keskeinen arkitoimijan ja organisaation suhteessa. Työn olemuksen ja luonteen teoreettiseksi selvittämiseksi oli valittava ”tutkijan ja tutkimuksen näköinen” lähestymistapa, jollaiseksi tutkimusprosessin aikana osoittautui saksalaisperäinen toiminnansäätelyteoria. Tällä alueella myös ruotsalaiset tutkijat ovat olleet aktiiveja, ja ruotsalainen tutkimus on sen takia antoisaa, kun Ruotsin ja Suomen työolosuhteet ja työmarkkinoiden rakenne ovat hyvin samantapaiset.

Sekä toiminnansäätelyteoriassa että institutionaalisisessa teoriassa on tämän tutkimuksen tarpeita ajatellen selviä puutteita. Yksi näistä puutteista on vallan sivuuttaminen, ja valta on yleensäkin organisaatiotutkimuksen heikko kohta. Valtaa on sen takia tässä tutkimuksessa käsitelty monipuolisesti useassakin yhteydessä ja hyvin vahvasti foucault’laisilla käsityksillä painotettuna.⁶¹⁰ Toiminnansäätelyteoriassa ja organisaatiotutkimuksessa yleensäkin ei emotionaalisuutta paljon käsitellä, kun organisaation otaksutaan olevan kylmien ja rationaalisten päätösten ja niiden johdonmukaisen toteuttamisen tyyssija. Emotionaalisuus ja organisaatio ei ole kovin suosittu tutkimuskombinaatio, ja sen osalta on ollutkin tyytyminen varsin harvoihin lähteisiin.⁶¹¹ Tutkijan lisensiaattitutkielmassa todettiin arkitoimijan ja organisaation pyrkimysten kohtaavan valvonnassa, ja syntyvää jännitettä tasaamaan kaivattiin

⁶⁰⁶ Lintula (2003a), s. 22-28.

⁶⁰⁷ Parkerin (2002) s. 115-133, määrittelemä CMS (Critical Management Studies)

⁶⁰⁸ Syntysysäyksen antanut Meyerin ja Rowanin artikkeli ilmestyi ensimmäisen kerran vuonna 1977.

⁶⁰⁹ Tässä suhteessa erityisen merkittävä on tunnetun työprosessiteoreetikko Ackroydin yhdessä Fleetwoodin kanssa toimittama teos ”Realist Perspectives on Management and Organisations”. Kriittistä realismia ja institutionalismia yhdistäväksi lenkiksi löytyi lukuisia reittejä pitkin Clarkin teos ”Organisations in Action. Competition between contexts”.

⁶¹⁰ Vallan problematiikkaan on saatu paljon Daudilta hänen teoksestaan ”Makt, diskurs och handling”. Useat Clegg & Hardyn kokoomateoksen artikkelit (mm. Hardy & Clegg ja Marsden & Townley) ovat tarjonneet monipuolista valtanäkemykseen liittyvää aineistoa, ja myös Grint on syytä mainita tässä yhteydessä.

⁶¹¹ Tässä tukeudutaan eniten Finemaniin.

luottamusta.⁶¹² Luottamus on muutoinkin noussut tämän päivän työelämän yhdeksi ajankohtaiseksi teemaksi, mutta sen konkreettinen tarkastelu on jäänyt niin organisaatiotutkimuksessa kuin liikkeenjohdollisessa kirjallisuudessaakin erittäin vähäiseksi. Teoreettisiin lähtökohtiin onkin otettu suhteellisen laaja luottamusta käsittelevä osa.⁶¹³

Teoreettisista lähtökohdista voidaan yhteenvetona todeta:

Kriittinen realismi kuvastaa organisaatiokäsityksen tieteenfilosofisia perusolettamuksia.

Organisaatioteoreettisen tarkastelun peruskivet ovat kriittinen organisaatiotutkimus ja institutionaalinen teoria.

Arkitoimijan työtä ja ammattia kaikkine ominaisuuksineen ja olosuhteineen lähestytään toiminnansäätelyteorian pohjalta.

Valta, luottamus ja emotionaalisuus ovat tekijöitä, jotka organisaation arjen dynamiikkaan olennaisesti vaikuttavina on otettu täydentämään organisaatiokäsitystä.

5.2 Metodologia

5.2.1 Tieteenfilosofinen viitekehys

Tieteenfilosofinen yleiskehys, tutkimuksen metodologia, on tarkasteltavissa kriittisen realismin periaatteiden avulla materialistista ja kriittistä näkökulmaa painottaen. Ontologiassa kriittinen realismi keskittyy sosiaalisen maailman todellisuuteen: sosiaalinen todellisuus on olemassa, mutta se on konstruktivinen luomus olematta kuitenkaan pelkästään konstruktivisesti rakentunut. Kriittinen realismi hylkää täten naiivin realismin mutta myös post-modernistisen näkemyksen. Todellisuuden luonnetta kuvaa suuntauksen suhde käsitepariin rakenteet-toimijat: toimijat eivät aloita koskaan tyhjästä, vaan tukeutuvat ennen heitä syntyneisiin rakenteisiin, joita toiminta myös muuttaa vaikkakin syy-seuraus -suhteen kompleksisuuden takia vaikeasti ennustettavalla tavalla. Ontologisessa peruskäsityksessä kriittinen realismi ja kriittinen teoria yhtyvät, sillä molempien mukaan toimijat eivät useinkaan tiedosta käyttäytymiseensä vaikuttavia rakenteita. Kriittinen teoria korostaa rakenteiden historiallista alkuperää ja rakenteiden sisältämää tasa-arvon puutetta ja on kriittistä realismia selkeämmin emansipatorinen. Ja kun kriittinen teoria on jo syntytaustansa puolesta sitoutunut materialismiin, kriittinen realismi puolestaan ”tunnustaa” materialisminkin.⁶¹⁴

⁶¹² Lintula (2003a), s. 131.

⁶¹³ Hedelmällisin ja myös käytännön tarpeita ajatellen antoisin on Herriot ym. teos ”Trust and Transition”. Kramer ym. ja Lane & Bachmannin kokoomateokset ovat toinen päälähde.

⁶¹⁴ Ackroyd & Fleetwood: ”Osittain sen takia, että maailman tunnustetaan olevan myös käsitteistä riippuva, monet sosiaalitieteilijät erehdyksessä liukuvatkin uskomaan, että maailma on pelkästään sosiaalisesti rakentunut tai käsitteistä riippuva. **Materialismiin sitoutuminen** on ainakin yksi tekijä, mikä estää kriittisiä realisteja tekemästä tätä virhettä (lihavointi lisätty).”

Käytännön tutkimuksissa joudutaan liikkumaan perusolettamusten ääripäiden välillä.⁶¹⁵ Tämän tutkimuksen näkemyksien perustana olevat institutionaalinen teoria ja kriittinen realismi tukevat "oskillaatiota": institutionaalinen teoria ei sinänsä ole sitoutunut ehdottomasti mihinkään paradigmaan, ja kriittisen realismin lisänimi uuspragmatismi jo korostaa käytännön vaatimusten merkitystä.⁶¹⁶ Institutionaalisessa ajattelussa kiinnitetään huomio myös siihen, että ihmiset henkilökohtaisten ominaisuuksiensa erilaisuuden takia kokevat rakenteiden rajoitukset ja yleensä olosuhteet hyvin eri tavoin.⁶¹⁷

Epistemologiassa kriittinen realismi korostaa sosiaalisen maailman rakentuvan avoimessa järjestelmässä, jossa suljettuja järjestelmiä edellyttävät positivistiset, lainomaisiin säännönmukaisuuksiin perustuvat, menetelmät eivät toimi. Vaikka avoimessakin järjestelmässä on säännönmukaisuuksia, ne ovat vain likimääräisiä ja muuttuvia. Emansipatorisen luonteensa takia kriittisen teorian tutkimuksessa tutkija ottaa mukaan ja julkistaa arvot, joita hän vuoro-vaikutuksessa tutkittavan kohteensa kanssa on ajamassa. Tämän tutkimuksen epistemologia nojaa tässä suhteessa kriittiseen teoriaan.

Sosiaaliset ilmiöt muodostuvat ihmisten niille antamista merkityksistä, eikä niitä voi mitata joillakin absoluuttisilla mittayksiköillä. Ilmiöitä voidaan kuvata, selittää ja olosuhde- ja kontekstiriippuvaisina niitä voidaan yrittää ymmärtää. Lainomaista syy-seuraus -suhdetta sosiaalisissa ilmiöissä harvoin enää väitetään olevan, mutta enempi kriittinen realismi kuin kriittinen teoriakaan eivät tulkitsevasta lähestymistavastaan huolimatta kokonaan sulje pois ilmiöiden kausaalista selittämistä, koska ihmisten välisessä kanssakäymisessä vaikuttavat resurssit ja rakenteet, jotka ovat niin syitä kuin väliintulevia mekanismeja. Kriittinen teoria painottaa nimenomaan rakenteiden kivettyntyä ja usein ideologista luonnetta, jonka vaikutus toimijoihin on kriittisen tutkimuksen lähtökohta.⁶¹⁸

5.2.2 Ihmiskäsitys

Kun kysymyksessä on organisaatiota ja sen arkitoimijoita koskeva tutkimus, lähtökohtana oleva ihmiskäsitys vaikuttaa ratkaisevasti koko tutkimuksen luonteeseen ja sen saamiin suuntiin.⁶¹⁹ Organisaatioita koskevassa kirjalli-

⁶¹⁵ Näin mm. Norén, s. 60-63, Burrell & Morganin yhteensopimattomuusteesiä (mm. s. 25: "Tämä liittyy siihen tosiasiaan, että nämä neljä paradigmaa ovat toisensa pois sulkevia") käsitellessään; Burrell & Morgan käyttävät sanontaa "ontologinen oskillaatio", kun he kritisoivat Bittneriä ja Zimmermania, jotka heidän mielestään ovat tuoneet realistisen ontologian takaoven kautta sisään, vaikka ovat etuovella kieltäneet sosiaalisten rakenteiden olemassaolon ja konkreettisen sosiaalisen todellisuuden kaikissa muodoissaan, ks. s. 266, samasta asiasta myös mt. s. 270.

⁶¹⁶ Institutionalismista paradigmanäkökulmasta mm. Ellström, s. 113-114; Sjöstrand (1993a); kriittisestä realismista uuspragmatismina Djurfeldt, s. 24-26, hän viittaa myös tietyn asteiseen relativismiin.

⁶¹⁷ Sjöstrand (1993b).

⁶¹⁸ Kriittisen teorian piiriin katsomattomat realistikin painottavat rakenteisiin sisältyvää ideologista latausta ja rakenteiden sisältämää ja ylläpitämää tasapainon puutetta, näin esim. Clark, s. 82.

⁶¹⁹ Esim. tunnettu Guba & Lincolnin paradigma-artikkeli ei paneudu ihmiskäsitykseen, kuten Burrell & Morgan paradigmakirjassaan, jossa he erottavat ääripäät volun-

suudessa on painottunut vaihtelevasti taloudellinen, rationaalinen ja sosiaalinen ihminen. Monissa toimintateoriaan perustuvissa suuntauksissa on korostettu kehityskykyistä ja kognitiivista ihmistä. On myös näkemyksiä, että ihminen ensisijaisesti ajaa vain omaa etuaan – sekä toisten kustannuksella että toisten avulla.⁶²⁰ Tämän tutkimuksen lähtökohtana on kehityskykyinen ihminen, tietyn varauksin: ihminen on kuitenkin varsin kompleksinen ja elämän eri vaiheissa ja elämänpiirinsä olosuhteissa hän on rationaalinen, egoistinen, sosiaalinen ym.⁶²¹ Ei saa myöskään unohtaa, että ihminen kehittyneisyydestään huolimatta on myös biologinen olento. Mainittujen monien keskenään ristiriitaistenkin piirteidensä takia ihminen on vaikeasti ennustettava, eikä hänen käyttäytymisensä noudata todennäköisyyssääntöjä.⁶²²

Burrell ja Morgan käyttivät dimension subjektivistinen-objektivistinen määrittelyssä ihmiskäsityksestä ääripäitä voluntaristinen-deterministinen. Determinististä ääripäätä edustaa behaviorismi, jossa ihmisen käyttäytyminen pelkistyy fysiokemiallisiin reaktioihin perustuvaksi tiukaksi syyn ja vaikutuksen, ärsykkeen ja vastauksen, mekanismiksi. Eksistentialismille ominainen ihmisen valinnanvapaus ja siitä syntyvä vastuu on esimerkki voluntaristisesta ääripäästä. Tässä tutkimuksessa on omaksuttu välittävä kanta: rakenteet kuten instituutiot ja niiden kulttuurit, itsestään selvyudet ja sisäistyneet normit sekä rajoittavat ihmisen toimintaa että antavat toiminnalle mahdollisuuksia. Kriittisen näkemyksen tarkoituksena on paljastaa ja saada ihmiset tiedostamaan, mikä rakenteiden rajoittavissa tekijöissä on ihmisten välistä tasaväkisyyden puutetta ylläpitävää ja ihmisen toimintaa tarpeettomasti rajoittavaa. Tässä tutkimuksessa lähdetään sekä joidenkin institutionalistien että erityisesti kriittisen teorian edustajien korostamasta kannasta: olemassa olevat rakenteet sisältävät asymmetriaa, joten ihmisillä on hyvin erilaiset mahdollisuudet ja resurssit itsenäisiin valintoihin.⁶²³

taristinen-deterministinen; Schallberger: "Tärkeätä on: ilmiselvästi faktat eivät yksin riitä ratkaisemaan, onko jokin työn rakenne ihmiselle todella suotuisampi kuin toinen. Vasta tietyn ihmiskäsityksen pohjalta nämä faktat saavat ratkaisemiseen oikeuttavan merkityksen. Ja erilaiset ihmiskäsitykset johtavat vastaavasti erilaisiin lopputuloksiin."; Siltala Aamulehti 28.9. 2004: "Tässä törmätään lähtökohtien peruserimielisyyteen! Minun lähtökohtani ei ole se, että tehokkuus olisi neutraali renki, joka palvelisi kaikkia isäntiä. Kun omistajuus, johtajuus ja työnteko on erotettu, organisaatiota tehostetaan työntekijöiden kustannuksella."

⁶²⁰ Mm. Daudi edustaa (ainakin viitatussa tutkimuksessaan) kantaa, että ihminen ajaa ennen kaikkea omia etujaan – aina, kaikessa ja kaikin tavoin, mm. s. 161, 164 ja 309, mutta monilla muilla on samantapaisia käsityksiä, mainittakoon tämän tutkimuksen lähteistä Salaman, s. 84-85, 147-148 ja 151.

⁶²¹ Mm. Sjöstrand (1993b); Watson, s. 58-59, varoittaa leimaamasta ihmistä taloudelliseksi, sosiaalisesti tai ylipäätään minkään mallin mukaiseksi ja hän korostaa ihmisen erottuvan muista luomakunnan olennoista eniten siinä, että ihmisellä on kyky harkita vaihtoehtoja, ja tämän takia ihmisluonne on sosiaalisesti rakentunut ja on taloudellinen, sosiaalinen ym. aina tilanteen ja ympäristön mukaan.

⁶²² Antonacopoulou.

⁶²³ Clark, s. 82; Clark, s. 8-9: kriittinen realismi yleensäkin edustaa kantaa, että voluntarismi-determinismi on problemaattinen, ja kriittisen realismin lähestymistapa on sen itsensä mielestä "välttämätön linkki sosiaalisen ontologian ja käytännön teorian välillä"; Sjöstrand (1993 a ja b); Salaman, s. 44-48; Watson, s. 224-238.

Voluntarismi-determinismi -paria käsitellessään institutionaalinen teoria, kriittinen teoria ja kriittinen realismi sivuavat, harvoin sen eksplisiittisesti julkituuden, tämän tutkimuksen pääteemaa, toimintatilaa: rakenteiden rajoittaminkin ihmisillä on fylogeneettinen tarve ja taito löytää omalle autonomiselle toiminnalleen tilaa.⁶²⁴ Autonomisen toiminnan mahdollisuuksia ei voi tarkastella objektiivisesti, koska ihmiset kokevat tarpeensa ja edellytyksensä eri tilanteissa eri tavalla; esimerkiksi joku voi kokea muista aivan liian ahtaalta tuntuvan liikkumavaran riittäväksi. Voluntarismi-determinismi -käsitepari on siten kontekstiriippuvainen käytännön käsite.⁶²⁵

5.2.3 Muita lähtökohtia

Arkitoimijan työtä, työoloja sekä organisaation ja arkitoimijan suhteita koskevissa tutkimuksissa joudutaan ottamaan kantaa myös muihin kuin puhtaasti metodologisiin lähtökohtiin. Monet näistä lähtökohdista saattavat tuntua tahalliselta musta-vaikoinen -asetelmalta, mutta yksilötasolla työn ja sen olosuhteiden tutkiminen saa aivan eri suuntia riippuen valinnoista monienkin tekijöiden suhteen.⁶²⁶ Yksi olennainen lähtökohta on tehokkuuden syy-seuraus-suhde. Vastakkain ovat kaksi perussuuntausta. Vallalla oleva ajattelu pitää ensisijaisena tavoitteena tehokkuutta, mutta toiminnansäätelyteorian edustaman suuntauksen mukaan ihmisen kannalta hyvillä työn olosuhteilla on arvo sinänsä, ja tehokkuus on hyvien työn olosuhteiden seuraus.⁶²⁷ Prioriteetti ei ole toisarvoinen asia, ja sitä kuvaa jo se, että asiallinen keskustelu muuttuu yleensä hyvin pian inttamiseksi, jossa vastakkain ovatkin yhteiskunnalliset näkemyserot.⁶²⁸ Tästä voidaan taas päätellä, että kysymyksessä ovat myös valtasuhteet.⁶²⁹ Tehokkuuden osalta tässä tutkimuksessa lähdetään toiminnansäätelyteorian näkökulmasta: ihmiselle hyvä työ on myös ajan oloon tehokasta ja on omiaan ennalta ehkäisemään työn mahdollisia vahingollisia seura-

⁶²⁴ Daudi, monin paikoin, mm. s. 321; Törnqvist historiallis-sosiologisesta näkökulmasta; Watson, s. 149, 236-238; Volpert (1979)

⁶²⁵ Ks. Larsson & Morén, s. 69; Ilmeisesti sattumalta Burrell & Morgan mainitsevat – ja ilman varsinaista kritiikkiä – ”välimaastossa” liikkuvan tutkimuskäytännön juuri tämän käsiteparin kohdalla, s. 6.

⁶²⁶ Aamulehti 28.8. 2004: Siltala lähtökohdistaan kirjaansa ”Työelämän huonontumisen lyhyt historia”.

⁶²⁷ Vrt. Nitsch Ulichin elämäntyötä työpsykologian tutkimuksessa käsittelevässä kirjoituksessaan; Aamulehti 28.8. 2004: Siltala tehokkuudesta ”neutraalina renkinä”; vrt. Takala, mm. s. 30: ” millaista olisi liike-elämän hyvä elämä?”; Ulich (1998) tiivistää lähtökohdan: yritetäänkö vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen vai ihmisten olosuhteisiin?; Volpert (1990) toiminnansäätelyteorian edustajana pelkistää asian kysymykseksi ”Millainen työ on ihmisen kannalta hyvää?”.

⁶²⁸ Näin esimerkiksi psykohistorioitsija Juha Siltalan ja TT:n johtaja Pekka Tsupparin keskustelu Aamulehdessä 28.8. 2004 Siltalan kirjan ”Työelämän huonontumisen lyhyt historia” ilmestymisen jälkeen, keskustelu oli otsikoitu ”Seitsemän erää työn muutoksesta”.

⁶²⁹ Aronsson (1979); Volpert (1979) viittaa kirjoituksensa lopussa työtä, työn kehittämistä ja työssä kehittymistä vastustaviin yhteiskunnallisiin tekijöihin, jotka ovat ”perittyjen ja merkityksensä menettäneiden valtarakenteiden ilmentymiä.”; vrt myös Volpert (1982).

muksia.⁶³⁰ Tämä kannan mukaan esimerkiksi työtä ja työuupumusta ei pidä lähestyä ”kuinka jaksaa työssä” -ajatuksella vaan teemalla ”miksi työssä väsyttään”.

Tässä tutkimuksessa tunnustetaan ihmisen yksityisen elämän koskemattomuus.⁶³¹ Tämän takia kyseenalaistetaan joihinkin johtamisoppeihin sisältyvä tarkoitus saada ihmiset sokeasti noudattamaan ”yhteisen edun nimissä” politiikkaa, jossa voi vapaasti ajatella – yhdellä tavalla.⁶³² Tutkimuksen lähtökohtiin kuuluukin Takalan osuvasti ilmaiseman ”sosiaali-insinööri-tyyppisten” oppien vierastaminen suomalaisessa työympäristössä.⁶³³ Työn tekemisen perustana on kahdenvälinen ja usein kollektiivin tukema sopimus, jossa ei sitouduta muuhun kuin määritellyn tehtävän hoitamiseen sovituin korvauksin.⁶³⁴ Tämä lähtökohta ei suinkaan sulje pois pyrkimistä molemminpuoliseen sitoutumiseen, mutta sitoutumisen perusedellytyksinä pidetään hyvää organisaatioilmastoa ja hyviä työn olosuhteita.⁶³⁵

5.3 Tutkimuksen organisaationäkemys

5.3.1 Organisaation moniulotteisuus

Burrell ja Morgan kiinnittävät paradigmat kirjassaan huomiota organisaation ”todellisuuteen”. He toteavat: ”Tulkitsevan paradigman perusolettamusten perusteella voidaan vahvasti epäillä, onko organisaatiota olemassa muutoin kuin käsitteellisessä mielessä.”⁶³⁶ Käytännön tutkimusprojekteissakin joudutaan ottamaan kantaa Burrellin ja Morganin retoriseen kysymykseen organisaation ”todellisuuden” luonteesta. Todellisuuden luonnetta ja ihmiskäsitystä koskevat lähtökohdat ilmenevät käytännössä käsiteparien rakenteet-toimijat ja voluntarismi-determinismi kohdalla: Missä määrin organisaatio rakenteineen,

⁶³⁰ Ulich (1998); Oesterreich & Volpert (Ausblick).

⁶³¹ Esimerkiksi Alvesson (1998) on kritisoinut ”lebensweltin” kolonisoitua.

⁶³² Kammottavan esimerkin tarjoaa Helsingin Sanomat 23.6. 2004 käsitellessään behavioristisen taloustieteen tutkijoiden seminaarin päätähden professori Camererin esitelmää: ”Työntekijät kannattaa sitouttaa yhtiöön roduksi”; Kunda, s. 218: ”Hearts and Minds”; Kunda, s. 18: ”Voi vapaasti valita, mitkä kaksikymmentä vuorokauden tunneista on työssä”; Seppänen, s. 179: ”Sooloilua emme hyväksy, määritteli erään yrityksen toimitusjohtaja lehtihaastattelussa yksilöllisyyden rajat.”; Siltala, s. 393: ”Kun työntekijää kohdellaan organisaation ’kansalaisena’, koetetaan hävittää teollistumisen luoma jako työelämään ja yksityiselämään.”.

⁶³³ Takala, s. 4, jossa Takala kritikoii sosiaali-insinööri tyyppisen osaamisen ylivaltaa kiistämättä sen merkitystä kokonaan.

⁶³⁴ Seppänen, s. 37-38.

⁶³⁵ Sitoutuminen on hyvin moni-ilmeinen käsite: onko ihminen sitoutunut organisaatioon, työhön, työyhteisöön vai yleensä siihen, että saa olla poissa kotoa; sitoutumisen lajeiksi on mainittu mm. normatiivinen, instrumentaalinen ja affektiivinen sitoutuminen; Seppänen, s. 39, mainitsee äärimmäisen sitoutumisen traagiset seuraukset: ihminen on valmis jopa tekemään rikoksen (Sonera); Kettunen mainitsi 18.5. 2004 Jyö:n taloustieteiden tiedekunnan johtamisen jatko-opintoseminaarissa tunteeseen, velvollisuuteen ja hyötyyn perustuvat sitoutumisen lajit.

⁶³⁶ Burrell & Morgan, s. 32.

käsitteineen ja ilmiöineen on historiallisesti ja ideologisesti rakentunut ja niin jäykistynyt, että osa ihmisistä kokee organisaation "todelliseksi", ei ihmisten luomaksi ja muutettavaksi? Missä määrin organisaatio luo ihmisille mahdollisuuksia olla sekä organisaatiossa että yhteiskunnassa yleensä aktiivi toimija? Näihin kysymyksiin ei ole yksiselitteisiä vastauksia, ja jokaisessa tutkimuksessa niihin joudutaan ottamaan kantaa tutkimuksen kontekstin perusteella. Burrellin ja Morganin vaatima metodologinen puhdasoppisuus saattaa kyllä olla tavoiteltavaa, mutta se on usein ylivoimainen toteuttaa.⁶³⁷

Tässä tutkimuksessa organisaatiota ja edellä mainittuja käsittepareja tarkastellaan sekä kriittisestä että institutionaalista perspektiivistä, ja sen avulla arkitoimijaa yritetään ymmärtää organisaatioiden johtamista hallitsevassa teknis-rationaalisessa ilmastossa. Institutionaalinen perspektiivi on tarkoituksenmukainen täydennys tutkimuksen empiirisen tutkimuksen kohteessa, jonka toistasataa vuotta kestänyttä toimintaa voidaan sanoa institutionaaliseksi sekä yleisen kielenkäytön että organisaatiotutkimuksen käsitteistön perusteella.⁶³⁸ Kun tämän tutkimuksen fokuksessa ovat arkitoimija ja hänen pyrkimyksensä, institutionaalistunutta organisaatiota on syytä tarkastella myös kriittisestä perspektiivistä, sillä institutionaalistuminen jo sinänsä merkitsee jäykkiä rakenteita ja pitäytymistä totutuissa käytännöissä. Myös toimijoiden oletetaan omaksuvan keskinäisessä kanssakäymisessään vallalla olevat käytännöt: he toimivat siten, kuin heidän odotetaan toimivan.⁶³⁹ Käsiteparien rakenteet-toimijat ja voluntarismi-determinismi suhteen voidaan todeta, että institutionaalistunut organisaatio, instituutio-sanatan tavanomaisenkin merkityksensä mukaisesti, synnyttää pysyvänluonteisia rakenteita ja determinististä asennoitumista.⁶⁴⁰ Emansipatorisen ja ihmisen tarpeista lähtevän kriittisen perspektiivin avulla voidaan tuoda esiin institutionaalistuneen organisaation arkitoimijan kannalta epäsuotuisat piirteet, joihin institutionaalisen koulukunnan edustajat itsekkin ovat kiinnittäneet huomiota.⁶⁴¹ Sjöstrand esimerkiksi toteaa, että institutionaalinen perspektiivi on unohtanut historiallisten asymmetrioiden olemassaolon: vaikka jokaisella yksilöllä onkin oikeus vapaasti tehdä sopimuksensa organisaation kanssa, se täytyy suhteuttaa siihen tosiasiaan, että yksilöillä on kovin erilaiset mahdollisuudet ja resurssit neuvotella sopimuksista.⁶⁴² Toisessa yhteydessä Sjöstrand kiinnittää huomiota instituutioiden dysfunktioihin: instituutiot voivat mm. luoda ja säilyttää etuoikeuksia ja olosuhteita, joissa toiset ihmiset ovat alistetussa asemassa. Ne voivat myös tuhota luottamusta ja riistää joiltakin ihmisiltä oikeuden saada riittävästi tietoa pystyäkseen tasavertaisesti osallistumaan instituution toimintaan.⁶⁴³ Sjöstrand lähestyy kriittisen teorian näkemyksiä, kun hän toteaa:

⁶³⁷ Tässä tarkoitetaan Burrell & Morganin paradigmojen yhteensopimattomuusteesiä.

⁶³⁸ Salokangas (1998); Sjöstrand (1993a); Suistola; Uusi suomalainen sivistysanakirja.

⁶³⁹ Sjöstrand (1993a): "Yksittäisissä tilanteissa toimijalla on aina tietty määrä harkinnanvaraa, mutta useimmat päätökset ja toimet ovat prosessuaalisia ja voimakkaasti kulttuurin määräämiä."

⁶⁴⁰ Näin esim. Clegg (1990).

⁶⁴¹ Powell; Sjöstrand (1993a); Sjöstrand (1993b).

⁶⁴² Sjöstrand (1993b).

⁶⁴³ Sjöstrand (1993b).

”Institutionaaliset analyysit voivat olla uudistavia, jos toimijat eivät tiedosta etujaan, toimi etujensa mukaan (ja on paljon tilanteita, joissa yksilö ei tiedä eikä tiedosta intressejään) tai ovat kykenemättömiä toimimaan tehokkaasti omien etujensa mukaisesti (ja näitäkin tilanteita on paljon).”⁶⁴⁴

Kriittisestä perspektiivistä voidaan tarkastella instituutioon usein rakentunutta dynaamisuuden puutetta. Instituutiosta tulee helposti itseisarvo, ja toiminta tähtääkin vain instituution olemassaolon turvaamiseen – ja käytäntö jatkuu kuten ennenkin.⁶⁴⁵ Institutionaalisen koulukunnan alistunutta kantaa käsiteparin voluntarismi-determinismi suhteen kuvaa Sjöstrandin instituution määritelmänsä tekemä lisäys: ”Määritelmässä on sanottu, että instituutio säätelee ihmisten välistä kanssakäymistä, mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita ympäristösidonnaista determinismia.”⁶⁴⁶

5.3.2 Organisaation ”todellisuus”

Organisaatioista on kymmenittäin määritelmiä, jotka varsin harvoin tyydyttävät tietyssä kontekstissa toimivaa tutkijaa.⁶⁴⁷ Tämän tutkimuksen organisaatiokäsitystä ei yritetäkään pukea määritelmäksi. Sen sijaan organisaatiota luonnehditaan niiden perusolettamusten avulla, joita jo aikaisemmin on käsitelty. Institutionaalistuneen organisaation suhteen voidaan palata sadanviidenkymmenen vuoden taakse ja Marxiin, joka totesi, että ihminen luo oman historiansa, mutta ei itsensä valitsemissa olosuhteissa.⁶⁴⁸ Organisaatiotutkimus on edelleen kasvotusten tämän saman kysymyksen kanssa. Tässä tutkimuksessa organisaation ja toimijan välisiä suhteita tarkasteltaessa lähdetään siitä, että arkitoimijan näkökulmasta rakenteet ovat ”todellisia”. Sekä kriittiseen realismiin että kriittiseen teoriaan tukeutuen tätä ”todellisuutta” vastaan asetetaan kuitenkin näkemys, että organisaatio on sosiaalisesti rakentunut eli rakenteet syntyvät, vahvistuvat ja uusiutuvat aktiivisessa toiminnassa, ihmisten välisessä kanssakäymisessä.⁶⁴⁹ Kriittistä realismia, kriittistä teoriaa ja tämän tutkimuksen emansipatorista luonnetta yhdistävässä piirteessä voidaan nojata Clarkin tiivistykseen: ”Yksi keskeisimmistä kysymyksistä on, missä määrin rakenteet, piilevätkin, rajoittavat ja muovaavat arkipäivän toimintaa.”⁶⁵⁰

Organisaatiokäsityksen avainkäsitepareja ovat jo aikaisemmin laajasti käsitellyt ja toisiinsa kytköksissä olevat rakenteet-toimijat ja voluntarismi-

⁶⁴⁴ Sjöstrand (1993a).

⁶⁴⁵ DiMaggio & Powell: ”Eliitti voi määrittää kannaltaan tarkoituksenmukaiset organisaation rakenteen ja politiikan mallit, jotka säilyvät kyseenalaistamattomina vuosikausia.”; Sjöstrand (1993a ja 1993b); Scott (1995b): ”Suuri osa havaitsemattamme ihmisten käyttäytymisestä poliittisissa instituutioissa heijastaa rutiniinomaista tapaa: ihmiset tekevät niin kuin heidän odotetaan tekevän.”

⁶⁴⁶ Sjöstrand (1993a) ja Sjöstrand käyttää ilmausta ”environmental determinism”.

⁶⁴⁷ Esim. Sandelands & Srivatsan esittävät artikkelissaan seitsemän erilaista määritelmää organisaatiosta.

⁶⁴⁸ Sayer, s. 115.

⁶⁴⁹ Ackroyd & Fleetwood; Clark, s. 76-84; Cruickshank; Porter, S.; Reed (1997).

⁶⁵⁰ Clark, s. 82; samaan tapaan myös Ackroyd & Fleetwood.

determinismi.⁶⁵¹ Kun tutkimuksessa on emansipatorinen lähtökohta, organisaation rakenteita lähestytään arkitoimijan kannalta:⁶⁵² Sosiaaliset rakenteet ovat valtaosin tämän päivän toimijan kannalta olemassa, menneen ajan toiminnan luomina. Olemassa olevat rakenteet muodostavat ne olosuhteet, joiden rajoittamina tai avulla tämän ajan yksilöt toimivat. Rakenteet eivät välttämättä determinoi toimintaa, sillä vaikka ne rajoittavat, ne myös luovat edellytyksiä aktiiviselle toiminnalle, mikä taas puolestaan muuttaa rakenteita.⁶⁵³ Avainasemassa determinismin ja voluntarismin suhteen on se kulloinenkin olemassa oleva konteksti, jossa ihmisten aktiivinen toiminta tapahtuu. Toimijat voivat nimenomaan kontekstinsa eli organisaation ja sen suhteiden kautta vaikuttaa rakenteisiin.⁶⁵⁴ Kulloinenkin konteksti on tärkeä välittäjä- ja vaikuttajamekanismi, koska ihmiset kokevat kontekstinsa ja sen suomat toimintamahdollisuudet ja -rajoitukset omien yksilöllisten tulkintaresursseihinsa perustuvien edellytysten puitteissa: aina on olemassa jokin määrä toimintavapautta, mutta ihmisten kyvyt nähdä tilanne ”kuinka asiat ovat” -asetelman sijaan asetelmana ”kuinka asiat voisivat olla” ovat kovin erilaiset.⁶⁵⁵

Grint on lisännyt ongelmaan rakenteet-toimijat kiinnostavan näkökulman, kun hän käsittelee toimijaverkosta, joka syntyy ihmisistä sosiaalisina toimijoina ja heidän käyttämistään fasiliteteista.⁶⁵⁶ Organisaatiokin voidaan nähdä useina ihmisten, suhteiden ja muiden rakenteiden toimijaverkostoina, jotka eivät ole ikuisia mutta eivät myöskään pelkästään sosiaalisia ilmiöitä tai konkreettisia rakenteita. ”Todellisiksi” rakenteet muodostuvat, jos verkoston toiminta on niin vahvaa, että rakenteita aletaan pitää luonnollisina ja asianomaisessa yhteydessä välttämättöminä. Ammatilliset yhteisöt muodostavat tyypillisen toimijaverkoston, joka muodostuu sosiaalistuneista kollegoista, ammatillisesta järjestöstä julkaisuineen, omista ammatillisista ja eettisistä normeista, kokemustiedosta, tiettyjen laitteiden ja järjestelmien suvereenista hallinnasta, yhteiskuntasuhteista, mahdollisuudesta vaikuttaa ammattiin tultujen määrään ja valintaan jne.⁶⁵⁷ Grint näkee toimijaverkoston yhtenä

⁶⁵¹ Reed (1996): ”Tarve kehittää selittäviä teorioita, missä ’toimijoiden panos johdetaan ihmisten toimintaan vaikuttavista rakenteellisten periaatteiden samanaikaisesti mahdollisuuksia antavasta ja sille vastakkaisesta luonteesta’, muodostaa yhden organisaatioanalyysin keskeisistä tutkimuskysymyksistä.”

⁶⁵² Kriittinen realismi ja emansipaatio, esim. Ackroyd & Fleetwood ja Sayer mm. s. 18 ja 160.

⁶⁵³ Sayer, s. 18: ”Ei ole rakenteita ilman toimintaa.”

⁶⁵⁴ Ackroyd: ”Sen asemesta, että me näemme samantapaisten ja säännöllisten toimijoiden muodostaman organisaationaalisen kentän, meidän on pystyttävä näkemään organisaatiot enemmän tai vähemmän valtaa omaavien toimijoiden ryhmien muodostamiksi. Näiden enemmän tai vähemmän valtaa omaavien organisaatioiden taas on nähtävä muodostavan organisaationaalisia kenttiä.”; Sayer, s. 13-17 olosuhteista ja välittäjämekanismeista sosiaalisten tieteiden kausaalisessa selittämisessä.

⁶⁵⁵ Cruickshank; Sjöstrand (1993a) ja hän puhuu toimintavapaudesta (some freedom of action), joka on hyvin lähellä tämän tutkimuksen laajaa toimintatila-käsitettä.

⁶⁵⁶ Grint, s. 148-150, Grintin yksinkertainen esimerkki (mukailen) on taksi, joka on toimiva yksikkö vasta, kun siinä yhdistyy ihminen kuljettajana ja fyysinen esine, auto.

⁶⁵⁷ Sosiaalisen toiminnan kautta syntyneistä mutta betoniseksi sanan varsinaisessa merkityksessä muodostuneista rakenteista Grint, s. 150, mainitsee esimerkkinä Pariisin metroverkoston sillat, jotka päätettiin tehdä sellaisiksi, että ne eivät sovel-

mahdollisuutena, kun yritetään löytää toimijoille tilaa determinismia suosivien rakenteiden puristuksessa.⁶⁵⁸ Toimijaverkosto on esimerkki vallasta, jota ei löydy virallisesta organisaatorakenteesta. Intressit ja resurssit, aineelliset ja tiedolliset, kietoutuvat toisiinsa, kun toimijaverkostot ja muut intressiryhmät tulkitsevat kontekstia, jossa arjen toiminta tapahtuu. Resurssien erilainen saavutettavuus ja ristiriitaiset intressit taivuttavat "vallan periaatteet" "vallan käytännöiksi" ja tuovat väistämättä vallan luonnolliseksi osaksi organisaation arjen dynamiikkaa.

5.3.3 Valta ja luottamus organisaation dynamiikassa

Sikäli kuin valtaa organisaatioteorioissa käsitellään, käsittely on yleensä yksipuolista: valta on sidottu hierarkkisiin rakenteisiin, ja ne, joille valtaa on uskottu, käyttävät sitä niitä vastaan, joiden tulkitaan uhkaavan organisaation häiriöttömäksi oletettua toimintaa.⁶⁵⁹ Tässä primitiivisessä valtakäsityksessäkin on kuitenkin mukana usein unohdettu dimensio: johdettavillakin on valtaa. Vasta johdettavien toiminta saa johtajat tuntemaan, että heillä on valtaa – ja tämä on johdettavien vallan lähde. Valta on siis myös toiminnan seuraus eikä vain syy.⁶⁶⁰

Tässä tutkimuksessa valta käsitetään primitiivistä valtakäsitystä laajemmin. Hierarkkioihin sisältyvä valta on vain vallan näkyvä osa, kun taas arkipäivän käytännöissä syntyy, vahvistetaan ja uusinnetaan näkymätöntä valtaa. Näkymätön valta on foucault'laisen ajattelun mukaan vallan salakavala muoto, koska se on läsnä kaikkialla ja kaikessa toiminnassa – ja ihmiset vielä itse arjen mikrokäytännöissä osallistuvat, tiedostamattaan, tämän vallan uusintamiseen.⁶⁶¹ Kriittisessä tutkimuksessa kiinnitetään erityistä huomiota liikkeenjohdollisen diskurssin sisältämään valtaan ja sen käyttöön: kuinka valta syntyy ja monopolisoituu niissä arjen käytännöissä ja puhunnoissa, joissa jotkut aiheet ovat tabuja ja jotkut ihmiset ja ryhmät estetään osallistumasta diskurssiin tai saadaan osallistumaan siihen käsikirjoituksen mukaisesti.⁶⁶²

tuneet yksityisten junayhtiöiden kalustolle – ja uuden kaluston hankkiminen olisi niille niin kallista, että ne eivät muutamaan vuosikymmeneen siihen pystyisi; monilla teknisillä sopimuksilla kuten esim. standardeilla (video, mobiilijärjestelmät, turvallisuusmääräykset) toiminta kiinnitetään "pysyvästi" rakenteisiin.

⁶⁵⁸

Grint, s. 148-150.

⁶⁵⁹

Thompson & McHugh, s. 132: "Luonnollinen paikka etsiä organisaatioiden valtaongelmaa olisi laaja tutkimustyö, joka tunnetaan nimellä 'organisaatioteoria'. Kuitenkin, toisin kuin valvonnan suhteen, suurin osa perinteisistä organisaatiokäyttämisen kirjoista ei yksinkertaisesti sisällä valtaa käsitteleviä osia, ja jos niissä näitä osia on, yleisesti myönnetään, että valta on sivuutettu tai valtaa koskevat osat on ryhmitelty muiden kysymysten kuten esimerkiksi johtajuuden sekaan."; kuten tässä tutkimuksessa aikaisemmin on huomautettu, työ- ja organisaatiopsykologiassa tunnutaan oletettavan, että ihmiset toimivat, ja yleensä kognitiivisesti, ilman organisaation ja siinä vaikuttavan valtdynamiikan "häiritsevää" vaikutusta.

⁶⁶⁰

Primitiivinen valta on ainakin Daudin käyttämä ilmaus (Lukesin nojautuen), s. 234; Grint, s. 133.

⁶⁶¹

Esim. Siltala puhuu mikropolitiikoista, s. 13.

⁶⁶²

Clegg; Daudi esim. s. 340-342; Seier.

Kun intressiryhmät tulkitsevat kontekstiaan, olennainen merkitys on tiedolla: kuka pääsee tietoihin käsiksi, kuka osaa tietoja käyttää, kenen intressejä vaalimaan tiedot on koottu ja keiden hyväksi tai syrjimiseksi tietoja käytetään? Myös tässä yhteydessä on syytä viitata foucault'laiseen valtakäsitykseen: tieto on valtaa, mutta valta on myös tietoa.⁶⁶³ Valtaa organisaatioissa käsiteltäessä ei pidä unohtaa tasaväkisyyden puutteen merkitystä materialististen intressien suhteen. Esimerkiksi kannustavien palkkausmuotojen sanotaan perustuvan objektiivisesti mitattuihin tai vähintään luotettavasti havaittuihin suorituksiin, mutta kaikki tietävät, että palkkausta kaikissa sen eri muodoissaan on kautta aikain tehokkaasti käytetty vallan välineenä.⁶⁶⁴

Luottamuksen on sanottu viimeisen vuosikymmen aikana rapautuneen niin yhteiskunnassa yleensä kuin organisaatioissakin. Luottamusta on korostettu viime aikojen organisaatiokirjallisuudessaakin, mutta luottamuksen konkreettinen käsittely on asian väitetyistä tärkeydestä huolimatta jäänyt vähäiseksi.⁶⁶⁵ 1990-luvun laman jälkeen luottamuksesta on alettu puhua yhä enemmän – ilmeisesti samassa tahdissa kun luottamuksen on sanottu rapautuneen. Luottamusta arkitoimijan näkökulmasta tarkasteltaessa työsuhteen varmuus näyttää nousseen merkittävimmäksi yksittäiseksi tekijäksi.⁶⁶⁶ Työiän mittaisia työsopimuksia lienee epärealistista enää tavoitella, mutta jos ihmisten henkilökohtaisiin urasopimuksiin ei löydetä vaihtoehtoisia ja epävarmuutta vähentäviä ratkaisuja, puhe luottamuksesta organisaatioissa voi olla tässä vaiheessa aika hedelmätöntä.⁶⁶⁷ Tällä on merkittävä vaikutus koko työelämää koskevaan keskusteluun, jonka retoriikassa sitoutuminen, työtyytyväisyys, arvot ym. ovat edelleen korostetusti esillä, vaikka niiden alta luottamuksen rapautuminen on vienyt pohjan.⁶⁶⁸ Tämän hetken synkistä ennusteista huolimatta – tai sen takia – luottamus säilyy keskeisenä kysymyksenä, sillä luottamuksellisen yritysilmaston on väitetty olevan eilinehto esimerkiksi luovuudelle, josta Suomenkin kilpailukyvyyn on sanottu riippuvan.⁶⁶⁹ Luottamuksen kiireellisimmän tarkasteltaviksi ongelmiksi voidaan mainita työsuhteiden epävakauden ohella johdon ja henkilöstön etääntyminen, liikkeenjohdollinen jargon ja tiuhassa tahdissa vaihtuvien ihmeoppien ja -ohjelmien tulva.⁶⁷⁰ Tässä tutkimuksessa pidetään luottamuksen suhteen tärkeänä käytännössä testattua lähtökohtaa: suomalaisessa työelämässä vallitsee edelleen erittäin voimakas velvollisuudentunto.⁶⁷¹

⁶⁶³ Seier.

⁶⁶⁴ Ks. esim. Kevätsalo, s. 171; Siltala, s. 333 ja 367-373.

⁶⁶⁵ Schweer & Thies, s. 124.

⁶⁶⁶ Deal & Kennedy, s. 79; Herriot ym., s. 98, 137 ja 163-164.

⁶⁶⁷ Herriot ym. puhuvatkin työsopimusten sijaan urasopimuksista, joissa jo lähtöjään on sovittu ns. epätyypillisten jaksojen mahdollisuudesta ja ehdoista (esim. lyhennetty työaika, lomautukset mahdollisine kouluttautumisvastuineen, etenemismahdollisuudet tiettyjen edellytysten täytyessä jne.) ja päätavoitteena on se, että ihmisen ja organisaation välinen side säilyy.

⁶⁶⁸ Yritysilmastosta Lindroth.

⁶⁶⁹ Yritysilmaston ja luovuuden yhteydestä esim. Lindroth.

⁶⁷⁰ Johdon ja henkilöstön etääntymisestä Kettunen, s. 100-101.

⁶⁷¹ Kettunen, s. 385; liikkeenjohdollisesta retoriikasta, jargonista, Seppänen, s. 177, käyttää osuvaa sanontaa ”suunpieksäntä”.

Luottamuksesta on todettava, että sitä on yrityskulttuurin tavoin vaikea ellei mahdoton luoda, luottamukselle voidaan vain yrittää luoda edullinen kasvualusta.⁶⁷² Luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa, mutta sen tuhoaminen on nopeaa ja helppoa.⁶⁷³ Luottamuksen-luottamattomuuden lisäksi organisaatioilmasto voidaan kuvata dimensioilla varautunut-vapautunut ja välinpitämätön-innostava. Työpsykologian käyttämä organisaatioilmasto sisältää paljon samoja aineksia kuin organisaatiotutkimuksen organisaatio-kulttuuri. Kuten luottamuksen kuuluminen yritysilmaston perusdimensioihin jo osoittaa, emootiopohjaista organisaatioilmasto on kulttuurin tavoin vaikea luoda. Organisaatioilmasto on siinäkin mielessä tärkeä, että siitä riippuu, kuinka organisaation ihmiset kokevat kontekstinsa. Kontekstin kokemisella taas on suora yhteys aikaisemmin käsiteltyyn käsitepariin determinismi-voluntarismi.

5.4 Toimintatila

5.4.1 Toimintatilan tunnusmerkit

Toimintatila-sanana luonnehdittiin tarkoittavan laajaa autonomiaa, mahdollisuutta vaikuttaa työhön, työn tavoitteisiin ja työn tekemisen tapaan työn suunnittelua myöden sekä edellytyksiä oppimiselle, kehittymiselle ja jaksamiselle.⁶⁷⁴ Tämän tutkimuksen kenttätyötä varten eri tutkijoiden käsitykset toimintatilan tunnusmerkeistä on syytä tiivistää luetteloiksi, joista terminologisista eroista huolimatta ovat löydettävissä samaa tarkoittavat käsitteet.⁶⁷⁵ Perustaksi on otettu kirjallisuudessa varsin usein esiintyvät ja tässäkin tutkimuksessa viitatu Hackman ja Oldham, Emery ja Thorsrud sekä Volpert.⁶⁷⁶ Valitut tutkijat edustavat kukin omaa suuntaustaan: Hackman ja Oldham käyttäytymistieteellistä työpsykologiaa, Emery ja Thorsrud radikaalia sosio-tekniistä systeemiajattelua ja Volpert toiminnansäätelyteoriaa.

⁶⁷² Vaikka toimitusjohtaja Simo Palokangas mainitsi syntymäpäivähaastattelussaan Aamulehdessä 29.10. 2004, että HK Ruokatalossa uudistettiin yrityskulttuuri koko väen kolmen päivän kurssilla, tosin kolmen vuoden aikana. Tässä yhteydessä on syytä huomauttaa, että yritysjohtajille yrityskulttuuri on hyvin kepeästi käytetty sana verrattuna siihen, mitä vakavasti otettava organisaatiokirjallisuus tarkoittaa kulttuurilla.

⁶⁷³ Näillä sanoilla asian vahvistaa Kaukaksen paperitehtaan johtaja, joka juuri tätä kirjoitettaessa 12.11. 2004 pyytelee tv:ssä anteeksi pari vuotta sitten tapahtunutta saastepäästöä: päästöt ja ennen kaikkea niiden kieltäminen ja sitten vähätteleminen ja ylimielinen informaatio ovat tuhonneet yhtiön ja vesien ranta-asukkaiden välisen luottamuksen ehkä vuosikymmeniksi.

⁶⁷⁴ Ks. s. 71.

⁶⁷⁵ Terminologiasta s. 69 ja 69.

⁶⁷⁶ Tässä tutkimuksessa Hackmanin ja Oldhamin sekä Emeryn ja Thorsrudin osalta on tukeuduttu Oesterreichiin (1999) ja Ulichiin (2001); Volpert (1990).

Hackman ja Oldham:⁶⁷⁷

Autonomia
 Vaihtelu/monipuolisuus
 Kokonaiskuva omasta työstä
 Oman työn merkityksellisyys
 Palaute

Emery ja Thorsrud:⁶⁷⁸

Autonomia
 Vaihtelu
 Tietoisuus oman työn mielekkyydestä
 Oppiminen
 Sosiaalinen kanssakäyminen ja kollegoiden tuki
 Kehittyminen omalla uralla mutta myös elämässä yleensä

Volpert:⁶⁷⁹

Autonomia, myös aika-autonomia
 Oikeus osallistua oman työn kokonaissuunnitteluun
 Vaihtelu
 Tietoisuus oman työn mielekkyydestä
 Sosiaalisuus
 Työn kehittävä vaikutus
 Haasteellisuus

Palaute omana kohtanaan esiintyy selkeästi vain Hackmanilla ja Oldhamilla. Volpertilla se on itsestään asiaan kuuluva, sillä hänen edustamansa teorian toinen peruspilari on juuri palaute.⁶⁸⁰ Emeryn ja Thorsrudin kuuden kohdan luettelossa ei palautetta ole, mutta heidän keskittymisensä oppimiseen ja yleensä kehittymiseen sekä kiinnostuksensa teolliseen demokratiaan antaa olettaa palautteen sisältyvän implisiittisesti esimerkiksi oppimiseen ja kehittymiseen. Volpert korostaa muista poiketen työn haasteellisuutta omana kohtanaan. Oman työn kokonaiskuvan hallitseminen esiintyy Hackmanilla ja Oldhamilla ja Volpertilla toisessa kohdassa ja implisiittisesti hänen autonomiakäsitteessään.⁶⁸¹ Kiinnostavaa on, että Hackman ja Oldham katsovat autonomian ja palautteen olevan riippumattomia tekijöitä, kun taas muut heidän kolmesta tunnusmerkistään voivat ainakin osittain kompensoida toisiaan.⁶⁸² Sosiaalisuus ja kehittyminen eivät esiinny Hackmanin ja Oldhamin luettelossa, mutta muissa yhteyksissä he ovat korostaneet ”tarvetta palkitseviin sosiaalisiin suhteisiin ja henkilökohtaiseen kehittymiseen”.⁶⁸³

Yhdistämällä mainittujen tutkijoiden samaa tarkoittavat tunnusmerkit saadaan seuraava luettelo:

1. **Autonomia:** Autonomia on vapautta, riippumattomuutta ja harkinnanvapautta, jotka tekijällä on hänen rytmittäessään työtään ja päättäessään tekemisen tavoista.

⁶⁷⁷ Ulich (2001), s. 105, tiivistettynä.

⁶⁷⁸ Oesterreich (1999) ja Ulich (2001), s. 193, tiivistettynä.

⁶⁷⁹ Volpert (1990), tiivistettynä Volpertin ao. kohdan (Volpert käyttää ominaisuuksista tai tunnusmerkeistä sanaa aspekti) monisanaisuuden takia ”lievää väkivaltaa” tehden; on myös käytetty Ulichin (2001) tiivistelmää Volpertin luettelosta, s. 161-162. S. 60.

⁶⁸⁰ S. 60.

⁶⁸¹ Volpertin ”Handlungsspielraum” on autonomiia vastaava mutta muiden autonomiia laajempi ”kattokäsite”.

⁶⁸² Ulich (2001), s. 106.

⁶⁸³ Ulich (2001), s. 287.

2. **Palaute:** Toiminnan jatkuva vertailu aikaansaannoksiin ja korjausten tekeminen tavoitteen saavuttamiseksi: oma arviointi, esimiesten palaute, kollegoiden palaute, ulkopuolinen (mm. asiakkaat) palaute, emotionaalinen palaute (ammattiylpeys, onnistumisen riemu, epäonnistumisen harmi).
3. **Oman työn kokonaiskuvan hallitseminen:** Mahdollisuus saada ja esteettömästi käyttää oman työn hallitsemiseen tarvittavaa tietoa.
4. **Vaihtelu ja monipuolisuus:** Vaihtelevasti jo opittuja töitä ja haasteita antavia tehtäviä.
5. **Sosiaalisuus ja kollegiaalisuus:** Mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä kollegoiden tukeen.
6. **Oman työn mielekkyys kokonaisuuden kannalta:** Tunne, että oma työ on hyödyllistä oman yhteisön kokonaistoiminnan kannalta eikä ole ristiriidassa omien yhteiskunnallisten arvojen kannalta.
7. **Oppiminen / kehittyminen:** Mahdollisuus oppia uutta omassa työssä ja kehittyä sekä yksilönä että yhteisön jäsenenä. Uuden oppiminen edellyttää 4. kohdan vaihtelun toteutumista niin, että haastavat työt muuttuvat ajan oloon kohden rutiininomaisuutta vapauttaen kapasiteettia kompleksisempien tehtävien oppimiseen.

Missään luettelossa ei ole sanaakaan palkasta, mikä jo aikaisemmin on mainittu toiminnansäätelyteorian yhdeksi puutteeksi.⁶⁸⁴ Palkka ja muut materialistiset korvaukset ja olosuhteet sellaisinaan mutta myös vallan välineinä vaikuttavat, joidenkin kohdalla ja joissakin olosuhteissa jopa ratkaisevasti, ihmisten oman toimintatilan kokemiseen. Myöskään luottamuksen suurimmaksi rapauttajaksi väitettyä työsuhteiden epävarmuutta ei luetteloissa esiinny. Emotionaalisuutta aikaisemmin käsiteltäessä todettiin sen jääneen aika vähälle huomiolle myös toiminnansäätelyteoriassa, vaikka sen edustajista ainakin Frese ja Volpert ovat korostaneet emotionaalisten tekijöiden huomioon ottamista, tosin ilman konkreettisia ehdotuksia.⁶⁸⁵ Luetteloon onkin lisättävä:

8. **Palkka ja muut materialistiset tekijät:** Ihmisellä on oltava oikeus tehdä sovittu työ sovituin korvauksin, jotka muodostuvat oikeudenmukaisin ja läpinäkyvin perustein.
9. **Työn jatkuvuus:** Työsuhteen varmuudella on olennainen merkitys ihmisen asennoitumisessa työhönsä ja työnantajaorganisaatioonsa.
10. **Emotionaaliset tekijät:** Työ ja yksittäiset työsuoritukset sisältävät myös tunne-elämään liittyviä kokemuksia kuten ammattiylpeyttä, onnistumisen riemua, sosiaalisen yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ym.

5.4.2 Toimintatila ja organisaation dynamiikka

Toimintatilan avulla on mahdollista tarkastella organisaation dynamiikkaa, "arjen draamaa", monesta eri näkökulmasta. Ensiksi toimintatilaan syntyy työsuhteen konkreettisesta perusasetelmasta jännite, kun ihminen on myynyt tiettyyn hintaan toimintapotentiaalinsa työnantajalle, jonka täytyy saada potentiaali realisoiduksi työn organisoinnilla ja valvonnalla.⁶⁸⁶ Työntekijät pyrkivät maksimoimaan hyötynsä ja minimoimaan ponnistelunsa toimintatilaansa laajentaen ja turvautuvat kollektiiviin, jos katsovat omien etujensa tulevan siten

⁶⁸⁴ S. 66.

⁶⁸⁵ Frese (1990); Volpert (1990), jonka "hyvän työn teeseissä" ei kuitenkaan emotionaalisuus esiinny.

⁶⁸⁶ Fox, s. 279; Hardy & Clegg; Grint, s. 131-134; Salaman, s. 16; Watson, s. 64-68.

paremmin turvatuiksi; työnantaja taas haluaa uhraamilleen kustannuksille mahdollisimman hyvän tuoton, mikä aiheuttaa paineita tehokkuuden lisäämiseksi.⁶⁸⁷ Työnantaja näkee työntekijäin kollektiivisten toimien kohdistuvan tehokkuusvaatimuksia vastaan, eivätkä kollektiiviset toimet sen takia ole olleet eivätkä näytä olevan tänäkään päivänä työnantajille mieluisia.⁶⁸⁸ Se, että valta kuuluu erottamattomana osana organisaation arjen dynamiikkaan, aiheutuu jo perusasetelmasta. Ei riitä, että työnantaja on hankkinut työntekijäin potentiaalin – työnantajan eli yleensä sitä edustavan johdon on saatava potentiaali myös toimimaan.⁶⁸⁹ Samalla johto tulee työntekijäin toiminnasta riippuvaksi, sillä valta realisoituu vasta toiminnassa. Valta on siis seuraus, ja täten myös työntekijät tulevat tietoisiksi heille näin syntyneestä vallasta. Työntekijät käyttävät valtaansa mm. tulkitsemalla johdon päätöksiä itsensä kannalta edullisella tavalla, ja toteutunut toiminta ei enää vastaakaan johdon alkuperäistä tarkoitusta.⁶⁹⁰

Toisena toimintatilaan vaikuttavana tekijänä ovat itse työhön liittyvät odotukset ja kokemukset: ihmiset haluavat toimeentulon lisäksi työltään sisältöä elämäänsä, minkä yleisesti katsotaan vaikuttavan edistävästi motivoituneisuuteen. Motivoituneisuus on myös työnantajan intressissä. Ristiriitaa syntyy työn sisällöllisten tekijöiden ja tehokkuusvaatimuksen yhteensovittamisesta. Työn kaikinpuolisten olosuhteiden ja niiden viime aikojen kehityksen vaikutus ihmisten sekä fyysiseen että henkiseen terveyteen on muodostunut juupas eipäs -keskusteluksi.⁶⁹¹ Sekä työnantajat että heitä lähellä olevat tutkijat korostavat työn olosuhteiden ja ihmisten keskimääräisen hyvinvoinnin parantuneen jatkuvasti. Useat työpsykologit ja työterveystutkijat taas katsovat yhä koventuvien tehokkuusvaatimusten panevan varsinkin työntekijäin henkisen kestävyuden yhä kovemmalle koetukselle ja aiheuttavan yhä enemmän työuupumusta, joka pitkittyessään johtaa stressiin ja työkyvyttömyyteenkin. Toiminnansäätelyteoria on keskittynyt erityisesti työhön liittyviin positiivisiin odotuksiin ja kokemuksiin, ihmisen kannalta hyvän työn tunnusmerkkeihin.

Kolmanneksi voidaan mainita eksistentiaalinen näkökulma, jonka mukaan ihmisellä on fylogeneettinen tarve kokea hallitsevansa itseänsä ja kulloistakin tilannetta ensisijaisena tavoitteenaan oman edun turvaaminen sekä yksin että tarvittaessa sopiviin koalitioihin turvautuen. Tämä tarve ilmenee

⁶⁸⁷ Watson, s. 63-68 ja 234-238.

⁶⁸⁸ Watson, s. 227-228; työnantajien keskeisin vaatimus syksyn 2004 tulopoliittisissa neuvotteluissa oli ns. palkkajousto, mikä käytännössä merkitsee kollektiivisopimusjärjestelmän heikentämistä. Samalla on luonnollisesti kysymys vallasta.

⁶⁸⁹ Hardy & Clegg.

⁶⁹⁰ Grint, s. 133, viittaa Latourin käsitteeseen ”translaatioprosessi”; Salaman, s. 147-148.

⁶⁹¹ Vuoden 2004 talvella ilmestynyt psykohistorioitsija Juha Siltalan teos ”Työn huonontumisen lyhyt historia” sai ristiriitaisen vastaanoton: toiset pitivät kirjaa täysin ”todellisia” olosuhteita vastaamattomana ja tarpeettomana ruikutuksena, kun taas toiset katsoivat että kirja kuvaa niitä tämänhetkisiä ”todellisia” oloja, joissa ihmiset heitetään työmarkkinoiden armoille helposti korvattaviksi hyödykkeiksi. Juha Siltalan mielestä ristiriitaisen vastaanoton syy on lähtökohdissa: onko lähtökohdana tehokkuus vai ihminen? Siltalan kommentit esim. Aamulehti 28.8. 2004 ja Kotimaa 3.9. 2004.

pyrkimyksenä turvata ja mahdollisesti laajentaa omaa toimintatilaansa eli ennen kaikkea autonomiaa ja oman työn ja työympäristön hallintaa.⁶⁹²

Neljäntenä tarkastelualueena on identiteetti, jota nykypsykologian mukaan pidetään eräänlaisena yksilön itsensä ja sosiaalisen yhteisönsä kanssa tekemänä sopimuksena.⁶⁹³ Identiteetti sisältää sosiaaliset roolit ja suhteet: kuka ja mitä minä olen, mitä minusta voi tulla ja kuinka minä sijoitan itseni ympäristöön ja yhteiskuntaan? Työn ja identiteetin keskinäinen riippuvuus on tunnustettu: työ on osa ihmisen identiteettiä ja työ ja siihen liittyvät sosiaaliset suhteet muovaavat identiteettiä.⁶⁹⁴ Missä määrin identiteetti on eksistentiaalista ja missä määrin sosiaalisen kanssakäymisen tulos, on yksi identiteetti-keskustelun ikuisuusksymyksiä. Postmoderniin kriittiseen tutkimukseen perustuvan lisän identiteettikeskusteluun ja yhteyden valtaan Knights tiivistää näin: "Käsitystä, mitä me olemme (sosiaalinen identiteetti), vahvistetaan ja ylläpidetään siten, että meidät saadaan asemoimaan itsemme käytäntöihin, jotka heijastavat ja toistavat vallitsevia vallan ja tiedon molemminpuolisia suhteita."⁶⁹⁵

Edellä mainitut toimintatilan dynamiikan eri näkökulmat korostuvat kulloistenkin tilanteiden mukaan: toimintatila ei ole absoluuttinen ja staattinen olotila, vaan toimintatila on aina prosessina muotoutumassa, ja se on yksilö- ja tilannesidonnainen.⁶⁹⁶ Toimintatilan dynamiikkaa pitää yllä myös sen saavuttamattomuus: toimintatila on myös sitä, mitä ei ole, mutta mitä ihmiset tavoittelevat osaamatta sitä konkreettisesti hahmottaa.⁶⁹⁷

⁶⁹² Esim. Daudi korostaa monin paikoin yksilön tarvetta ajaa ensisijaisesti omia intressejään, esim. s. 164 ja 286-287 ja 321-322, mutta myös muilla tutkijoilla on samanlaisia käsityksiä, vaikka ovat toisen "koulukunnan" tutkijoita kuten Holmer-Nadesan, Salaman, s. 69, 84-85 ja 151 (professionalisteista) ja useimmat toiminnansäätelyteorian edustajat kirjoituksissaan kuten Aronsson (1983), Aronsson (1990), Semmer, Ulich (2001) ja Volpert (1979).

⁶⁹³ Vaarala.

⁶⁹⁴ Hjerppe: "Työ on tärkeä itseilmaisun ja itsetunnon muoto. Työn kautta ihminen saavuttaa myös hyväksyttävän aseman yhteiskunnassa."

⁶⁹⁵ Knights (1990).

⁶⁹⁶ Ks. esim. Holmer-Nadesan.

⁶⁹⁷ Daudi, s. 315-316; osa työelämän "huonoudesta" käytävän keskustelun kahtiajakaisuudesta johtuu samasta ilmiöstä: jos toimintatilan luonne otetaan lähtökohdaksi, niin on naiivi ja organisaation dynamiikkaa ymmärtämätön ajatus, että ihmiset vertaisivat nykyisiä olosuhteitansa jollakin absoluuttisella mittarilla esimerkiksi 1950-luvun olosuhteisiin ja olisivat sen jälkeen tyytyväisiä; kysymys on samasta ilmiöstä, jota Takala, s. 35, käsittelee kriittisen tutkimuksen tehtävänä: "Kriittisessä tutkimuksessa ei ennalta lyödä lukkoon jotain tavoiteltavaa absoluuttia kuten esimerkiksi hyvän elämän käsitettä, vaan sen nähdään ikään kuin pakenevan kun sitä yritetään tavoittaa ja määrittää."

6 TUTKIMUKSEN MENETELMÄ JA TOTEUTUS

6.1 Etnografia

6.1.1 Valintana kriittinen etnografia

Tutkimuksen tehtävänä on käsitellä toimintatilan rakentumista jännitteineen maakunnan ykköslehden toimittajien näkökulmasta. Tällöin on saatava perusteellista tietoa tutkittavien omista kokemuksista heidän kontekstissaan, ja ainoa mahdollisuus saada tietoa on mennä katsomaan ja kysymään. Tätä tiedonhankintamenetelmää on alettu myös muussa kuin antropologiassa nimittää etnografiaksi – ja koko tutkimusta tutkimusraportteineen etnografiseksi tutkimukseksi. Tämän tutkimuksen organisaatioteoreettiset lähtökohdat perustuvat kriittisen organisaatiotutkimuksen näkemyksiin. Myös toiminnansäätelyteoria on kriittistä siinä mielessä, että se lähtee ihmisille hyvästä työstä. Teoriarakennelmassa on merkittävä tehtävä myös kriittisellä realismilla ja institutionaalisella teorialla, joilla molemmilla on yhtymäkohtia uuspragmatismiin. Uuspragmatismin ”fokus on ihmisen tarpeissa ja samalla se korostaa organisaation moraalisia dimensioita ja tarvetta saada tutkimuksella käytäntöä hyödyttäviä tuloksia”.⁶⁹⁸ Etnografia kriittisessä muodossaan tuli edellä mainittujen lähtökohtien ansiosta empiirisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi kuin itsestään, kun menetelmä lisäksi oli alkanut tulla kriittisen tutkimuksen kirjallisuudessa vastaan tämän tästä.⁶⁹⁹ Kriittistä etnografiaa on aluksi syytä tarkastella vakiintunutta etnografiaa vasten.⁷⁰⁰

⁶⁹⁸ Wicks & Freeman.

⁶⁹⁹ Ehkä eniten vaikutti Alvesson & Sköldberg, s. 139-147, ja heidän lukuisat viittauksensa Thomasiin ja hänen tiiviiksi laadittuun kirjaseensa ”Doing Critical Ethnography”.

⁷⁰⁰ Thomas, s. 3-6.

6.1.2 Etnografia lähestymistapana

Kreikkalaisperäinen sana etnografia merkitsee ihmisistä kirjoittamista, ja sen juuret tutkimusstrategiana ovat 1800-luvun lopun ja erityisesti 1900-luvun alun antropologiassa, kun tutkijat menivät pitkäksikin aikaa vieraisiin kulttuureihin mukanaan kynä ja lehtiö. Kotimaassa tutkijat kirjoittivat muistiinpanojensa perusteella hyvinkin värikkäitä kuvauksia alkusukasyhteisöjen ihmisistä ja heidän eksoottisista kulttuureistaan. Antropologien tutkimustapa oli osallistuvaa havainnointia, jonka olennainen osa oli kentällä oleminen: tutkija tarkkaili tutkimuskohdetta useita kuukausia ja pyrki ymmärtämään tapahtumien merkityksen osallisten omasta näkökulmasta.⁷⁰¹ Antropologien käyttämä tutkimustapa levisi ajan oloon tutkijoiden oman elämänpiirin yhteisöjen kulttuurien tutkimukseen. Tämän etnografisen tutkimuksen lajin taustafilosofiana pidetään symboliseksi interaktionismiksi nimettyä suuntausta, joka kehittyi Chicagossa 1920- ja 1930-luvuilla.⁷⁰² Näistä ajoista etnografia on yleistynyt monille alueille. Parin viime vuosikymmenen aikana etnografiaa on erityisen paljon käytetty mm. terveydenhuolto- ja hoitoalalla, kasvatustieteessä, media-tutkimuksessa ja työyhteisöjen ja niiden kulttuurien tutkimuksissa.⁷⁰³

Alueen tunnetut tutkijat Atkinson ja Hammersley pitävät etnografista lähestymistapaa vaikeasti määriteltävissä. Toisille etnografia on filosofinen paradigma, tapa tarkastella maailmaa, kun taas toiset käyttävät etnografiaa metodina silloin, kun se on tarkoituksenmukaista; äärimuotojen väliin mahtuu monia eri käytäntöjä.⁷⁰⁴ Joidenkin tutkijoiden mielestä etnografia on ensisijaisesti kulttuuritutkimusta.⁷⁰⁵ Jotkut taas korostavat etnografiassa kahta puolta: yhtäältä havainnointia ja haastatteluja sisältävää empiirisen aineiston keräämistä eli kenttätyötä ja toisaalta etnografisen tekstin kirjoitustyötä.⁷⁰⁶ Atkinson ja Hammersley katsovat, että kaikilla etnografisilla tutkimuksilla on kuitenkin seuraavia yhteisiä ominaisuuksia:

1. Halutaan tutkia perusteellisesti tietyn sosiaalisen ilmiön luonnetta enemmän kuin muodostaa hypoteeseja niistä.
2. Työskennellään etupäässä ei-strukturoidun aineiston kanssa, ts. aineistoa ei koodata suljettujen analyttisten kategorioiden mukaan.
3. Tutkitaan yleensä vain yhtä tapausta.
4. Aineiston analyysi sisältää selkeästi tulkinnan inhimillisen käyttäytymisen merkityksistä ja funktioista.

⁷⁰¹ Metsämuuronen, s. 19.

⁷⁰² Atkinson & Hammersley; Metsämuuronen, s. 19-20; Chicagon koulun johtavia nimiä olivat mm. Park, Mead, Thomas ja Cooley.

⁷⁰³ Atkinson ym.

⁷⁰⁴ Alvesson & Deetz (2000), s. 201-207, käyttävät "välimuodoista" termiä "partial ethnography"; Atkinson & Hammersley.

⁷⁰⁵ Alvesson & Deetz (2000), s. 75-76.

⁷⁰⁶ Alvesson & Deetz (2000), 75-76, kirjoitustyötä käsitellessään hekin viittaavat etnografisen kirjoitustyön käsitteeseen "tiivis kuvaus" (thick description), jossa merkitysten eri kerrokset pyritään saamaan mahdollisimman hyvin esiin (käsite on peräisin Clifford Geertziltä)

”Oikeiden” etnografien määritelmäkiistoihin puuttumatta tässä yhteydessä riittää, että etnografia on laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan menetelmä. Osallistuva havainnointi, kenttätyö, on etnografisen tutkimuksen sydän, ja tämän takia sitä terminä usein käytetään etnografian synonyyminä.⁷⁰⁷ Osallistuva havainnointi on yleiskäsite, vaikka havainnointi saattaa olla monenlaista: pelkkää havainnointia, havainnoivaa osallistumista, osallistuvaa havainnointia ja täysimittaista osallistumista.⁷⁰⁸ Havainnoinnin lisäksi etnografisessa lähestymistavassa hankitaan tietoa haastatteluin, keskusteluin ja tutkimalla tutkimuskohteesta olevaa ja siihen liittyvää niin kirjallista kuin kuva-, filmi-, video- ym. materiaalia. On otettava huomioon, että tutkimus ei suinkaan etene suoraviivaisesti, vaan iterointia eri vaiheiden välillä tapahtuu kaiken aikaa. Osallistuva havainnointi on aikaa vievä ja työläs. Jos tutkija on voittanut ensimmäisen ongelman, kohteeseen pääsemisen, hän voi aloittaa kenttätyön.⁷⁰⁹ Kenttätyöhön pääsemisen jälkeen on tutkijan persoonasta ja hänen ihmishuuhdetaidoistaan kiinni, saako hän luoduksi sellaisen informanttiverkoston ja luottamuksen tutkimuksen kannalta tärkeisiin kohteen ihmisiin, jotta tutkimustyö olisi tuloksekasta.

6.1.3 Etnografia organisaatioissa

Käytännön vaikeuksien takia etnografiaa ei organisaatiotutkimuksissa ole kovin paljon käytetty – ainakaan jos etnografia rajataan ahtaasti tutkimuksiin, joissa pitkäaikaisella havainnoinnilla, kenttätyöllä, on olennainen merkitys. Niinpä Alvessonin ja Sköldbergin mukaan etnografiset tutkimukset organisaatioissa ovat olleet ”enemmän puhetta kuin todella tapahtunutta”.⁷¹⁰ Useissa organisaatioistakin tehdyissä ns. etnografisissa tutkimuksissa on turvauduttu etupäässä haastatteluihin ja lyhyeen ja säädellyissä oloissa tapahtuneeseen havainnointiin.⁷¹¹ Kuitenkin pitkäaikainen havainnointi tarjoaa uusia mahdollisuuksia selvittää niitä merkityksiä, jotka peittyvät haastattelutilanteissa käyttäytymisnormeja heijastaviin vastauksiin.⁷¹² Organisaatioissa tapahtuva etnografinen tutkimus ei perusteiltaan eroa yleisestä etnografisesta tutkimuksesta.⁷¹³ Jo varhaisimpien antropologien päivistä alkaen etnografisen tutkimuksen ydin on ollut: on tavoitettava ”syntyperäisen näkökulma”.⁷¹⁴ ”Syntyperäisen ihmisen näkökulman” oivaltaminen, vieraan saaminen tutuksi, oli vieraan kulttuurin tutkimuksen ongelma. Oman kulttuurin piiriin kuuluvan yhteisön kuten organisaation tutkimisen ongelmaksi taas tulee tutun saaminen vieraaksi: kun tutkija tuntee – tai ainakin luulee tuntevansa – tutkittavan

⁷⁰⁷ Fetterman, s. 12; Chicagon koulun johtavien nimien ainoaksi ohjeeksi tutkimustyöhön ryhtyville on sanottu olleen vain ”mene kentälle kynän ja lehtiön kanssa”.

⁷⁰⁸ Atkinson & Hammersley.

⁷⁰⁹ Smith.

⁷¹⁰ Alvesson & Sköldberg, s. 47.

⁷¹¹ Alvesson & Sköldberg, s. 47.

⁷¹² Alvesson & Sköldberg, s. 47.

⁷¹³ Alueen eräänä peruslähteenä pidetään Helen Schwartzmanin kirjasta ”Ethnography in Organization”.

⁷¹⁴ Tunnetun antropologin Malinowskin käsite ”The Natives Viewpoint”.

yhteisön kulttuurin hyvin, hänelle asiat näyttäytyvät itsestään selvinä, eikä tutkija pääse lähestymään niitä merkitysten syvimpiä ulottuvuuksia, jotka ovat vaikuttamassa yhteisön ihmisten toimintaan.⁷¹⁵

Ajoittain käydään keskustelua siitä, onko kokemuksesta ja asiantuntemuksesta yritysorganisaation toimialan, toimintaympäristön ja mahdollisesti itse organisaationkin suhteen tutkijalle hyötyä vai onko se peräti haitaksi.⁷¹⁶ Yritysorganisaatioita käsitellessään Rosen kysyy, onko helpompi opettaa tutkijalle, usein sosiologisin opein varustetulle, liiketaloutta vai liiketaloustieteilijälle sosiologin tai muun sopivan tutkijan tiedot ja taidot.⁷¹⁷ Rosen päätyy ensimmäisen vaihtoehdon puolelle, ja toteaa, että ei ”MBA-tutkinto tutkijalle haitaksi ole”. Olennaisinta kuitenkin on tutkijan tutkimuksen aihealueen perusteellinen teoreettinen tuntemus. Tutkimuksen käytännön asioiden onnistuminen tutkimuskohteessa on taas enemmän kiinni persoonasta kuin tutkinnosta, mutta erilaisissa organisaatioissa työskentelemisestä saatu käytännön kokemus ja ennen kaikkea toimialan tuntemus luonnollisesti helpottavat kontaktien saantia ja nopeuttavat orientoitumisvaihetta.⁷¹⁸

6.1.4 Kriittinen etnografia

Rockin mukaan etnografia pyrkii ymmärtämään ja kuvaamaan tutkittaviensa jokapäiväisen elämän suhteita ja ihmisten välisen kanssakäymisen logiikkaa.⁷¹⁹ Hänen mielestään etnografian suurin anti on siinä, että se opillisesti kurinalaisella tavalla paljastaa sosiaalisten suhteiden moninaisuuden ja kompleksisuuden. Etnografia kysyy, mitä sosiaalisen näyttämön toimijat eivät itse hoksaa tai eivät uskalla kysyä, se voi käsitellä ongelmia, jotka eivät kiinnosta havainnoituja toimijoita, etnografia voi vertailla ja tehdä vastakkain asetteluja toimijoista poikkeavalla tavalla ja etnografit voivat olla teoreettisen taustansa ansiosta havainnoissaan johdonmukaisia ja tarkkoja.⁷²⁰

Edellä oleva Rockin luonnehdinta lähestyy sitä etnografista suuntausta, jota on alettu kutsua kriittiseksi etnografiaksi. Thomasin mukaan etnografiaan jo sinänsä liittyy ”kriittinen mandaatti”. Sen takia ”hyvätasoisen etnografian ja kriittisen koulukunnan rajat ovat hämärät”.⁷²¹ Jos perinteinen etnografia edustaa kulttuurin analyysin ja kuvauksen perinnettä, kriittinen etnografia tarkoittaa toisaalta refleктоivaa prosessia, jossa tehdään arvolatautuneita valintoja eri konseptien välillä ja toisaalta metodia, joka haastaa vallitsevat tutkimusmenetelmät.⁷²² ”Perinteiset etnografit tutkivat kulttuuria kuvatakseen sitä, kriittiset etnografit tutkivat kulttuuria muuttaakseen sitä.”⁷²³ Kriittisen teorian idean mukaisesti kriittisellä etnografiallakin on emansipoiva päämäärä.

⁷¹⁵ Alvesson & Deetz (2000), s. 75-79; Smith.

⁷¹⁶ Alvesson & Deetz (2000), s. 77; Rosen.

⁷¹⁷ Rosen.

⁷¹⁸ Vrt. Rosen.

⁷¹⁹ Rock.

⁷²⁰ Rock.

⁷²¹ Thomas, s. 3.

⁷²² Thomas, s. 4.

⁷²³ Thomas, s. 4.

Se tuo esiin vallitsevien käsitysten alle jääneitä vaihtoehtoja ja pyrkii poistamaan tekijät, jotka johtavat jonkin ryhmän tarpeettomaan sosiaaliseen ylivaltaan. Thomas sanoo tästä seuraavasti: "Tarpeetonta sosiaalista ylivaltaa esiintyy, jos erilaisia diskriminoivia käytäntöjä on rakennettu sisään kulttuuriin ja sosiaaliseen elämään siten, että käytännöt synnyttävät ja ylläpitävät eriarvoisuutta."⁷²⁴ Hän jatkaa: "Kriittiset tutkijat lähtevät siitä olettamuksesta, että kulttuurissa vallitsee jatkuva jännite kontrollin ja vastarinnan välillä. Tämä jännite heijastuu käyttäytymisessä, kanssakäymisen rituaaleissa, sosiaalisissa normeissa ja rakenteissa. Kaikki tämä ilmenee kirjoittamattomissa säännöissä, kommunikaatiojärjestelmissä ja artefakteissa, jotka ovat olennainen osa kulttuuria. Kriittinen etnografia käyttää hyväkseen näennäisesti tavanomaisia tapahtumia, myös vastenmielisiä, ja tuo ne esiin tavalla, joka paljastaa kontrollia, alistamista ja vallan epätasapainoa ylläpitävät sosiaaliset prosessit ja tietyille merkityksille ja käyttäytymisille vain pakkoa käyttäen etuoikeuden antavan symbolisen mekanismin."⁷²⁵

6.1.5 Kriittinen kolminkertainen tulkinta

Alvesson ja Sköldberg korostavat kriittisen empiirisen tutkimuksen yhteydessä erityisesti kahta asiaa: tutkijalla on oltava riittävän suppea fokus, jotta hän voisi porautua riittävän syvälle ongelmaansa tyytymättä pinnallisiin merkityksiin; vain kriittisen tutkimuksen vankka teoreettinen viitekehys estää sotkeutumasta havainnoinnin, haastattelujen ja muiden keinojen antamaan runsaaseen materiaaliin.⁷²⁶ Vankka ja perusteltu teoreettinen viitekehys on välttämätön senkin takia, että ainoastaan hyvin perusteltuun teoreettiseen viitekehykseen nojautuen kriittisellä tutkijalla on oikeutus olla olematta objektiivinen, puolueeton, koska hänen lähestymistapansa on jo lähtökohdiltaan arvoväritteinen: tutkittava yhteisö on toisille tasapuolisempi kuin toisille, sillä on oma valtapoliittinen struktuurinsa ja ideologiansa ja "kriittinen etnografi ei vain puhu tutkittavista vaan hän puhuu tutkittaviensa puolesta".⁷²⁷

Alvesson ja Sköldberg mainitsevat kriittisen tutkimuksen ja kriittisen etnografian yhteydessä kolminkertaisen hermeneutiikan. Yksinkertainen hermeneutiikka tarkoittaa ihmisten tulkintaa itsestään ja heidän omasta ja yksilöiden välisestä todellisuudesta ja sen merkityksistä. Kaksinkertainen hermeneutiikka on tutkijan tulkintaa hänen yrittäessään ymmärtää ihmisten itselleen tulkitsemaa todellisuutta. Kolminkertainen hermeneutiikka käsittää em. kahden ulottuvuuden lisäksi tiedostamattomien prosessien, ideologioiden ja valtasuhteiden kriittisen tulkinnan.⁷²⁸ Organisaatioissa vallitsevat valtasuhteet – niiden oikeutus ja niiden toisia suosiva ja toisia sortava vaikutus – puuttuvat vakiintuneen organisaatiotutkimuksen asialistalta, ja erityisesti tätä puutetta kriittinen etnografia paikkaa. Organisaatioiden elämää tutkiva kriittinen

⁷²⁴ Thomas, s. 5.

⁷²⁵ Thomas, s. 9.

⁷²⁶ Alvesson & Sköldberg, mm. s. 135-136 ja 139-141.

⁷²⁷ Thomas, s. 4; ks. myös Alvesson & Sköldberg, s. 143-145.

⁷²⁸ Alvesson & Sköldberg, s. 143-145.

etnografia on nähtävä ensisijaisesti tuomassa esiin näkemyksiä, jotka tahtovat jäädä yhden ja ainoan totuuden, liikkeenjohdon totuuden, jalkoihin. Kriittisen etnografian voi sanoa pyrkivän valaisemaan ”kuun pimeää puolta”, minkä vakiintunut organisaatiotutkimus jättää useimmiten tekemättä.⁷²⁹

6.1.6 Kriittinen etnografia organisaatioissa

Organisaatiotutkimus yltää liian harvoin arkitoimijan ongelmiin, ja tehokkuuden lisäyksen kierteessä, liikkeenjohdollisen retoriikan painostuksessa, alituisen muutospaineen vaatimassa jatkuvassa uudelleenoulutuksessa ja yritysten omistuksen etäännyttämisen tuomassa turvattomuudessa tarvittaisiinkin kriittistä etnografiaa, jonka tulisi puhua arkitoimijoiden puolesta vastapainona heille ylhäältä ”taloudellisina realiteetteina ja markkinatalouden pelisääntöinä” julistetuille rakennemuutosohjelmille ja tehokkuuden lisäysvaatimuksille.⁷³⁰

Varsinkin organisaatioiden muutosprosesseissa kriittinen etnografia voisi tarjota emansipovaa apua – myös liikkeenjohdolle, jos henkilöstön osallistumismahdollisuudet todella halutaan viedä juhlapuheista tekoihin. Kriittisen etnografian tehtävä on läpivalaista tämän hetken retoriikka, jolla ihmiset pakotetaan hyväksymään itsestään selvinä välttämättömyyksiä, ikään kuin luonnon lakeina, sellaiset muotivirtaukset kuin rakennemuutokset, organisaation muotouttaminen, ulkoistaminen, tulos tai ulos -oppi yms. antamatta ihmisille ajoissa riittävää ja avointa informaatiota siitä, minkä takia ja kenen tai keiden hyväksi muutoksia tehdään ja mitä muutokset organisaatioiden ihmisten näkökulmasta aiheuttavat. Tuskin kriittistä etnografiaa voi paremmin kuvata kuin Antonacopoulou: ”Kriittisen teorian fokuksessa on ihminen.”⁷³¹

6.2 Tutkimuksen toteuttaminen

6.2.1 Aloittaminen ja ensimmäiset viikot

Syitä sanomalehti Kalevan valinnalle tutkimuskohteeksi käsiteltiin johdannossa. Kun tutkimuskohde oli valittu, käynnistettiin taloon sisäänpääsyn valmistelu. Kyseessä ei ollutkaan pelkkä ilmoitusasia, sillä päätoimittajalle osoitettu kirje tutkimusmuistioineen ja tutkimuksen ohjaajan suosituksineen ”unohtui, kun oli niin kiireitä”. Vastaus tuli tiedustelujen jälkeen aikanaan, mutta jo sovittu ensimmäinen tapaaminen peruuntui ”yllättävän” matkan takia – ja taas meni muutama viikko. Tämä vaihe kesti lokakuusta 2003 tammi-

⁷²⁹ Kundan tutkimus korkean teknologian yrityksestä lienee tunnetuimpia kriittisiä etnografisia tutkimuksia (juuri Kunda käyttää sanontaa ”kuun pimeä puoli”);. Miltei samaan luokkaan yltää Kondon tutkimus japanilaisesta naisvaltaisesta tekstiiliteollisuudesta. Puhutteleva tutkija on myös Casey, jonka tutkimus käsittelee nykyajan liikkeenjohdollisten oppien ihmisten identiteetille aiheuttamia ongelmia.

⁷³⁰ Ks. Clark, s. 82; Juha Siltala, Anna 3.7. 2003: ”Nykyinen työelämä tuottaa pinta-sosiaalisia tiimityöläisiä, jotka ovat vaihdettavissa komponentteina.”

⁷³¹ Antonacopoulou.

kuuhun 2004. Tosin jo marraskuun lopussa 2003 käytiin valmistelevat keskustelut muutaman toimittajan kanssa.⁷³² Osoittautui myös, että yhtiön ja lehden johdolle marraskuussa 2003 lähetettyä vajaan kymmenen sivun tutkimusmuistiota ei ilmeisesti kukaan koskaan jaksanut tai viitsinyt lukea – yhtään kommenttia tai kysymystä ei ainakaan tullut.

Käytännön kenttätyöhön pääseminen vaati kauan ajankohdan sovittelua, jotta ”havainnointi ei olisi haitannut toimintaa”. Se pääsi vihdoin viimein alkamaan kahden viikon havainnointijaksolla 16.2.–27.2. 2004. Alku oli hämmentävä: toimituspäällikkö, jonka piti informoida tutkijan laatimalla lyhyellä informaatiolla verkon kautta kaikkia toimittajia ”oudosta” ihmisestä, oli unohtanut asian ja oli vielä aloitusviikon sairaana. Tutkijalla oli siis mahdollisimman onneton alku, kun toimittajat eivät tienneet asiasta mitään. Informoimattomuus aiheutti sen, että ensimmäisen päivän keskustelut piti aloittaa pitkällä selvityksellä, mitä tutkija oli tekemässä. Informaatio saatiin verkkoon seuraavana aamuna, ja tilanne laukesi. Toimittajat suhtautuivat tutkijaan hienosti heti, kun kuulivat tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Auttava ja myötäelävä asenne jatkuikin koko tutkimuksen ajan, mikä on yksi prosessin mieleenpainuvimpia kokemuksia.

Havainnointi käsitti osallistumisen kuuntelijana joka arkiamu toimituksen noin 30–45 minuutin aamupalaveriin, jossa käytiin läpi aamun lehti, maanantaiaamuna viikonvaihteen lehdet. Aamupalaveri on myös ns. virallisen palautteen syntypaikka. Palaverin veti päätoimittaja paikalla ollessaan, muutoin toimituspäällikkö ja joskus uutispäällikkö. Myös iltapäivän vuorojen vaihtoon ajoittuvaa palaveria havainnoitiin säännöllisesti. Muutoin havainnointi oli yleistä työn seurantaa, puhumista työtä häiritsemättä toimittajien kanssa työpöydän ääressä, tulostimen vieressä, käytävällä, tupakkahuoneessa, lounaalla yhtiön ruokalassa; ja kuului siihen myös muistettava elämys Oulun kaupunginorkesterin konsertissa kulttuuritoimittajan kanssa.⁷³³ Yhtiön henkilöstölehdet käytiin läpi vuodesta 1996 alkaen, tutustuttiin ihmisten taustoihin Kalevan toimittajamatrikkelin avulla, käytiin läpi yhtiön mielenkiintoisesti kirjoitettu satavuotishistoria ja muuta materiaalia lehdestä kuten mediatietoja, tilaus- ja ilmoitusmarkkinoinnin esitteitä jne. Havainnointipäivät alkoivat aamuisin noin klo 8 ja venyivät usein iltamyöhälle, muutamana päivänä lehden kiinnimienoon klo 23 asti.⁷³⁴ Iltaisin kirjoitettiin havainnointipäiväkirjaan päivän kokemukset. Viikkojen aikana oli mahdollisuus myös tavata pari Kalevan toimittajaa epävirallisesti kaupungilla iltapalan ja keskustelun merkeissä. Nämä luottamukselliset keskustelut antoivat sellaista taustatietoa, jota työympäristössä on vaikea saada.

⁷³² Toimittajat olivat useasta maakuntalehdestä.

⁷³³ Tutkija ei polta, mutta yksi toimittaja sanoi toisena päivinä: ”Vien sinut sinne, missä kuulet kaiken” – ja hän vei tutkijan kellarikerroksen tupakkahuoneeseen!

⁷³⁴ Esimerkiksi Pelson vankilapaon seuraaminen vei yöhön asti.

6.2.2 Ensimmäinen haastattelukierros

Havainnointia täydennettiin teemahaastatteluilla, joihin pyydettiin yhdeksää toimittajaa. Yksi pyydetyistä kieltäytyi syytä ilmoittamatta, mutta hänen tilalleen saatiin toinen. Yhden haastattelu siirtyi myöhempään ajankohtaan. Haastateltavista oli miehiä neljä ja naisia viisi, ja he jakaantuivat tasaisesti eri ikäryhmiin: noin 30-vuotiaat, 30-50-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat. Haastattelut olivat maaliskuun puolessa välissä 2004, ja ne olivat Kalevan neuvottelutiloissa. Näitä ns. ykköshaastatteluja oli 8, joista jokainen kesti 1½ tunnista 2 tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin, ja ne kirjoitettiin raakaversioiksi, joista kirjoitettiin varsinainen haastatteluversio. Toiseen kertaan kirjoittamisella haastatteluista poistettiin lukemisen ja käsittelemisen helpottamiseksi täysin turhat ja useaan kertaan esiintyvät täytesanat kuten tota, mutku, sitku – ja tietysti suuri osa niinku-sanoista. Haastatteluversiot lähetettiin haastateltaville tarkastettaviksi. Haastattelut kestivät yhteensä noin 12 tuntia, ja materiaalia haastatteluista kertyi noin 150 liuskaa.⁷³⁵ Haastatteluviikon vapaat ajat käytettiin havainnointiin myöhäiseen iltaan asti.

6.2.3 Toinen haastattelukierros

Toinen haastattelukierros, kakkoskierros, oli lokakuun alussa 2004, ja haastatteluviikon vapaat hetket käytettiin havainnointiin. Seitsemän henkilön täydentävät haastattelut kestivät keskimäärin 1½ tuntia. Kahdeksannen henkilön kanssa oli ”heimoveljeyden” takia syntynyt hyvä informantti-suhde, ja hänen kanssaan oli noin 4 tuntia kestänyt keskustelu/haastattelu muista poiketen työpaikan ulkopuolella eikä haastattelu nauhoitettu, mutta sen keskeinen sisältö vahvistettiin sähköpostilla. Ykköshaastattelusta estyneen henkilön kakkoskierroksen yhteydessä tehty yhdistetty haastattelu oli yli 2 tunnin mittainen. Kakkoskierroksen haastattelut kestivät yhteensä noin 18 tuntia. Myös nämä haastattelut kirjoitettiin toiseen kertaan, ja materiaalia kertyi noin 150 liuskaa. Nämä haastattelut lähetettiin asianomaisille marras- ja joulukuussa 2004, ja jotkut kommentoivat sähköpostitse. Yleisin kommentti oli O. K ja menestyksen toivotukset tutkimukselle. Mitään sisältöä koskevia korjauksia ei kommentoissa ollut.

Kun haastattelut oli kuunneltu, purettu ja kirjoitettu raakaversioista uudelleen, osoittautui, että ensimmäinen kierros toi uusia aiheita, syvensi käsikirjoituksessa olleita ja synnytti kysymyksiä. Suurin hyöty toista kierrosta ajatellen oli hyvän kontaktin saaminen haastateltavaan. Toinen kierros oli siten luonteeltaan paljon välittömämpi, vaikka ei henki ollut huono ensimmäiselläkään kierroksella. Myös haastateltavat olivat aiheessa paremmin sisällä. Kaikki olivat myös aika huolellisesti lukeneet saamansa ensimmäisen haastattelun kirjoitetun version – ja osa hämmästeli ”mitä olikaan tullut sanotuksi”.

⁷³⁵ Rivivälillä 1.

6.2.4 Vertaileva havainnointi ja haastattelut

Vertailun vuoksi havainnoitiin toisessa maakunnan ykköslehdessä yksi viikko maaliskuussa 2004. Havainnointipäivät olivat pitkiä, kun lehden kiinnimenokin seurattiin Madridin pommi-iskun takia kahtena iltana. Samassa lehdessä haastateltiin lokakuun lopussa 2004 seitsemää toimittajaa nauhoittaen ja kahta entuudestaan tuttua toimittajaa nauhoittamatta. Sen lisäksi muutaman kanssa oli pitkätköt nauhoittamattomat keskustelut.⁷³⁶ Haastattelut kestivät 1½-2½ tuntia, yhteensä noin 15 tuntia. Kalevan tavoin käsiteltyä materiaalia kertyi 190 liuskaa. Vapaat ajat käytettiin haastatteluviikolla havainnointiin. Vertailevaa materiaalia on käytetty yleisluontoisten kysymysten yhteydessä. Koska lehden johto ei pitänyt organisaatioilmastoa koskevasta kyselystä, kontekstia koskevista tulkinnoista luovuttiin tämän lehden osalta. Henkilöstölehdet käytiin läpi tässäkin lehdessä 1996 alkaen. Aineistoa on käytetty vertailemiseen, ja talven havainnointiviikko tuotti paljon täydentävää kysyttävää Kalevan haastatteluihin. Aineisto rikastutti huomattavasti tutkijan näkemyksiä haastatteluissa esiin tulleista teemoista, ja kuva ammatillisesta kulttuurista ja ammatti-identiteetistä täydentyi ja varmentui. Vaikka monet toimittajien käsitykset ovat haastattelujen tulkintojen perusteella hyvin samanlaiset, kontekstien erilaisuuden takia tämän aineiston perusteelliseen tulkintaan Kalevan tapaan ei ole edellytyksiä, eikä se tutkimuksen laajuuden takia olisi tarkoituksenmukaistakaan.

⁷³⁶ Keskustelut olivat pitkiä ja luottamuksellisia, koska kyseessä olivat tutkijan työtoverit "vanhoilta ajoilta".

II OSA

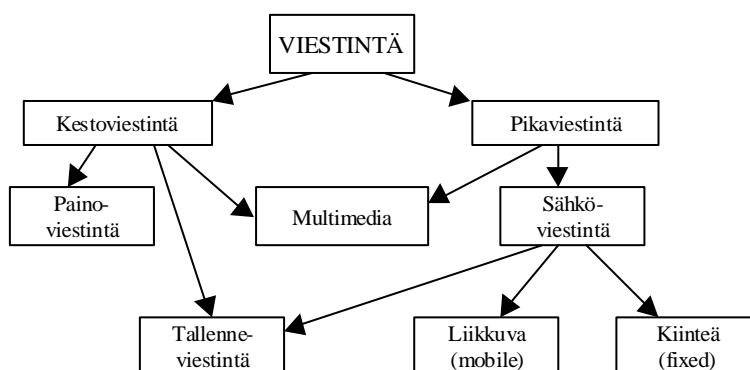
EMPIIRIINEN OSA JA TULOKSET

7 MAAKUNTALEHTI TUTKIMUSKOHTENA

7.1 Sanomalehdet viestinnän osana

Perinteisesti lehtialaa on pidetty osana toimialaa, jota on kutsuttu graafiseksi teollisuudeksi ja kustannustoiminnaksi. Kun graafinen teollisuus jo itsessään on tekniikan muuttuessa kadottanut gutenbergiläistä leimaansa, kustannustoiminta on yhä enemmän erkaantunut ns. teollisesta toiminnasta. Lehdistöä käsiteltäessä onkin tarkoituksenmukaisempaa puhua joukkoviestinnästä viestinnän yhtenä haarana. Wiio ja Nordenstreng ovat muuttaneet vuosina 1986 ja 1990 ilmestyneen kirjansa ”Suomen viestintäjärjestelmä” nimeksi ensin ”Joukkoviestintä Suomessa” (1994), ja sitten kokonaan uudistettu ja sen tarkistettu laitos ovat ilmestyneet nimellä ”Suomen Mediamaisema” (2001 ja 2003).⁷³⁷

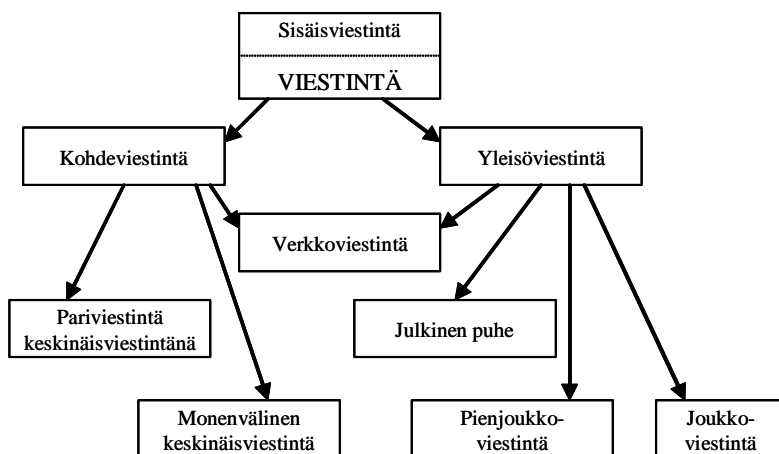
Wiio ja Nordenstreng toteavat vallitsevan terminologisen käymisvaiheen, mutta heidän kirjansa alussa kuvioina esittämänsä viestinnän perusjako antaa havainnollisen kuvan tämän päivän viestinnän kentästä.⁷³⁸



KUVA 14 Kesto- ja pikaviestintä

⁷³⁷ Wiio & Nordenstreng.

⁷³⁸ Wiio & Nordenstreng.



KUVA 15 Kohde- ja yleisöviestintä

Wiion ja Nordenstrengin jaottelussa sanomalehdet edustavat toisaalta kesto- viestinnän haaran painoviestintää ja toisaalta yleisöviestinnän haaran joukko- viestintää. Kuitenkin taloustieteiden termistöstä muotisana konvergenssi on siirtynyt viestinnänkin ja myös sanomalehtien sanastoon.⁷³⁹ Konvergenssi tarkoittaa perinteisten raja-aitojen katoamista, sulautumista tai yhteen- liittymistä, perinteisen median sekä tietokone- ja teletekniikka-alan saman- kaltaistumista ja päällekkäisyyttä, ja sitä käytetään toisen muotisanan, digitali- soitumisen, yhteydessä.⁷⁴⁰ Kun digitaalinen tekniikka sekoittaa sekä perinteiset tuotannon ja jakelun että viestintämuotojen pakat, sen on sanottu merkitsevän lehtiyritysten strategiapuhunnassa sitä, että viestintäorganisaatioiden olisi taloudellisesti kannattavaa laventua lehtitaloista median moniosajiksi.⁷⁴¹

7.2 Maakuntalehtien perinne ja uusjako

Kun tutkimuksen empiirinen osa käsittelee maakuntalehden toimittajia ja heidän toimintatilaansa, maakuntalehtien toimiala ja sen tulkinnat ovat tärkeä osa toimintatilaan vaikuttavasta taustasta, josta maakuntalehtien historian osuutta ei voida sivuuttaa.

Nykyisistä maakuntalehdistä vanhin, Keski-suomalainen, on perustettu 123 vuotta sitten eli vuonna 1871, ja Keski-suomalainen onkin vanhin edelleen ilmestyvä suomenkielinen lehti. Maakuntalehdistä suurimpia kutsutaan maakuntien ykköslehdiksi, ja niitä on 21. Maakuntien ykköslehdistä suurin osa on perustettu ennen Suomen itsenäistymistä, enimmäkseen molemmin puolin

⁷³⁹ Aslama & Kivikuru: "Suomalaisen mediamaisen keskeisimmät kehityssuunnat ovat kaikkea muuta kuin kansallisia ja kotimaisia; sen kertovat jo niitä kuvaavat käsitteet. Kyse saattaa hyvinkin olla median omasta globaalista kasvuhooneilmästä."

⁷⁴⁰ Aslama & Kivikuru.

⁷⁴¹ Aslama & Kivikuru.

vuosisadan vaihteen. Ne muodostavat levikillä mitaten suurimman sanomalehtiryhmän, ja niiden yhteislevikki on päivälehdistä noin 46 prosenttia ja koko sanomalehdistöstä noin 31 prosenttia.⁷⁴²

Kymmenen levikiltään suurinta päivälehteä olivat 2003:⁷⁴³

TAULUKKO 5 Lehtien levikit

Helsingin Sanomat	439618	Savon Sanomat	65308
Aamulehti	136331	Etelä-Suomen Sanomat	61277
Turun Sanomat	111517	Satakunnan Kansa	55436
Kaleva	81689	Ilkka	55375
Keskisuomalainen	75836	Hufvudstadsbladet	50094

Suomalaiset lehdet syntyivät valistamaan ja opettamaan, ja ne ovat olleet alusta alkaen – ja näihin päiviin saakka – epätyypillistä liiketoimintaa, ts. muuta kuin puhdasta voitontavoittelua.⁷⁴⁴ Salokangas on nimennyt maakuntalehden suomalaisen sanomalehden prototyyppiksi ja toteaa sen olevan perimmäiseltä identiteetiltään yhteiskunnallinen instituutio, ei suinkaan liikeyritys.⁷⁴⁵ Nieminen ja Nordenstreng taas toteavat, että media ei ole itsenäinen subjekti vaan instituutio, jossa valtaa käyttävät omalla tavallaan omistajat, toimittajat, mainostajat ja jopa yleisö.⁷⁴⁶

Maakuntalehtien perustaminen oli taloudellinen riski, ja lehtiosakkeiden omistaminen perustui aatteeseen, poliittiseenkin, mutta oman maakunnan kaikinpuolinen kehittäminen on ollut maakuntalehtien kantava perusajatus, joka on säilynyt.⁷⁴⁷ Maakuntien ykköslehdet muuttuivat vähitellen faktisesti poliittisesti sitoutumattomiksi, ja lehti toisensa jälkeen 1990-luvulle tultaessa julistautui virallisestikin sitoutumattomaksi. Maakuntalehtien omistukselle oli tyypillistä, että omistus hajaantui laajalle maakuntaan, mutta suhteellisen harvat suvut tai muutoin rajatut tahot omistivat niin huomattavan osan, että muun omistuksen ollessa hajallaan ne tosiasiaassa käyttivät omistajien valtaa.⁷⁴⁸

Omistustilanne muuttui dramaattisesti 1980-luvulta alkaen, kun uuden ajan ”liikemiehet” haistoivat, että isoisten aatteellisista syistä ostamat osakkeet makasivat piirongin laatikoissa ”arvottomina”, kuin heitä odottamassa.⁷⁴⁹ Aluksi tarjotut varsin vaatimattomatkin summat tuntuivat perillisistä houkuttelevilta, ja maakuntalehtien nurkkia alkoi siirtyä nopeassa tahdissa täysin uusiin ja maakunnan ulkopuolisiin käsiin. Osakkeiden hinta alkoi vähitellen nousta, ja useassa tapauksessa esimerkiksi kolmannekseen tai enemmistöön

⁷⁴² Jyrkiäinen & Savisaari.

⁷⁴³ www.sanomalehdet.fi/fi/tietoa/levikki1.shtml; Nieminen & Nordenstreng: Merkittävää on, että Helsingin Sanomien levikki on koko maan väkilukuun suhteutettuna maailman korkeimpia.

⁷⁴⁴ Aslama & Kivikuru; Salokangas (1998), joka on käyttänyt sanontaa ”epätyypillinen liiketoiminta”.

⁷⁴⁵ Salokangas (1998).

⁷⁴⁶ Nieminen & Nordenstreng.

⁷⁴⁷ Salokangas (1998) on antanut yhdelle luvulleen sattuvan otsikon ”Kansalaisyhteiskunnan rakentaja”.

⁷⁴⁸ Vrt. Salokangas (2003) monin paikoin.

⁷⁴⁹ Salokangas (1998).

pääsemiseksi kaappaajat maksoivat osakkeista ensimmäisiin kaappoihin verrattuna moninkertaisia hintoja. Yhtiöissä osakkeensa myymättä jättäneet perinteiset omistajat yrittivät joissakin tapauksissa suojautua, mutta usein he olivat lopulta voimattomia vapautuneiden rahamarkkinoiden varustamia kaappaajia ja intressejään vaalivia suuria lehtikonserneja vastaan – ja varsinkin, jos pääomistajat olivat jo rahastuksensa tehneet. Yli satavuotiaan suomalaisen maakuntalehdistön omistuksen uusjako tapahtuikin sitten kymmenessä vuodessa 1990 molemmin puolin.⁷⁵⁰

Uusjaossa lehdistö jakaantui kahteen keskenään viestintähegemoniasta kilpailevaan leiriin: osa lehdistä ryhmittyi Sanoma Oy:n tukemaan ja rahoittamaan leiriin, ja toinen leiri syntyi Aamulehti-Yhtymästä, joka Uuden Suomen ja siihen sisältyneiden Iltalehden ja Kauppalehden ostolla oli ärsyttänyt Sanoma Oy:n. Aamulehti-Yhtymä hankki sekä suoraan että nurkanvaltaajilta kaupoin ja niihin sisältyvin optioin Satakunnan Kansan, Pohjalaisen ja useita pohjoisen lehtiä laajentaen samalla alue- ja paikallislehtiomistustaan aina Lappia myöden. Osa Itä- ja Kaakkois-Suomen lehdistä siirtyi Sanoma Oy:n omistukseen tai ainakin hallintaan Savon lehtien jäädessä sittemmin Keskisuomalaiselle.⁷⁵¹

Kun Aamulehti-Yhtymä 1990-luvun lopulla hankki omistukseensa MTV:n ja Radio Novan ja muuttui Alma Mediaksi, hyvällä syyllä voi yhtyä Kangaspunnan toteamukseen suomalaisen viestinnän kaksinapaistumisesta keskittymisen seurauksena.⁷⁵² Vuonna 2001 SanomaWSOY:n omistamien yhdentoista sanoma- ja paikallislehtien osuus lehdistön kokonaislevikistä oli 25 prosenttia, ja Alma Median kahdenkymmenen kahden lehden osuus oli 17 prosenttia. Nettomyynnillä lasketuista päivälehtien markkinoista SanomaWSOY:n kuusi päivälehteä edustavat 39 prosenttia ja Alma Median kymmenen päivälehteä 21 prosenttia.⁷⁵³ Lehdistön ”konsolidoiminen” ei ole päättynyt 90-luvun uusjako.⁷⁵⁴ Alma Media ”myi” tv- ja radiotoimintansa vuonna 2005 ruotsalaisen pääomistajansa Bonnierin ja ruotsalaisen sijoitusyhtiö Proventuksen omistamalle koalitiolle ja palautui – ainakin hetkeksi – etupäässä lehtiä kustantavaksi yhtiöksi. Alma Median seuraavia siirtoja voi odottaa millä hetkellä hyvänsä, sillä Alma Media maksoi pohjoisen ja kuihtuvien alueiden lehdistä lamaa edeltäneen huippusuhdanteen ajan mukaan määräytyneitä hintoja, eikä onnistunut 1990-luvun lopussa yrittämällään ”Sammon ryöstöllä” saattamaan loppuun operaatio Pohjois-Suomea: ainoan kasvavan alueen eli Oulun seudun ykköslehden hankinta olisi varmistanut Kainuun Sanomien, Lapin Kansan, Kainuun Sanomien, Pohjolan Sanomien ja useiden pohjoissuomalaisten alue-

⁷⁵⁰ Maakuntalehtien omistuksen uusjaon vaiheista ks. esim. Salokangas (2003), s. 118-166.

⁷⁵¹ Salokangas (1998): Pohjalaisen Aamulehti-yhtymä myi taloudellisissa vaikeuksissaan muutaman vuoden jälkeen Pohjalaisen pahinta kilpailijaa Ilkkaa kustantavalle yhtiölle.

⁷⁵² Kangaspunta.

⁷⁵³ Jyrkiäinen & Savisaari.

⁷⁵⁴ Konsolidoiminen (yhdistäminen) on nykyisen talousjargonin termi toimialan rakennejärjestelyistä.

paikallis- ja ilmaisjakelulehtien ostamisen kannattavuuden.⁷⁵⁵ Jos jo ennakoitu suomalaisen maakuntalehdistön toinen ”konsolidointi” noudattaa 1980- ja 1990-lukujen ”maan tapaa”, SanomaWSOY ei jää toimeettomana seuraamaan Alma Median mahdollisia pohjoisen operaatioita.

7.3 Lehtien nykytila

Lama, verkko, uusmedia, digitalisointi, omistuksen keskittyminen, sisällön valtavirtaistuminen, uutisvaltaisuus, politiikan medioituminen, tabloidoituminen, bestsellerismi – siinä Aslaman ja Kivikurun mukaan suomalaisessa mediamaisemassa 1990-luvun puhaltaneita muutoksen tuulia.⁷⁵⁶ Billy Gates ennusti vuonna 1998, että vuosi 2000 merkitsee sanoma- ja aikakauslehtien lopun alkua. Verkon vaikutus on kuitenkin toistaiseksi ollut meillä melko vähäinen, vaikka Suomessa Internet-yhteyksien määrä onkin maailman kärkeä.⁷⁵⁷ ”Paperiton maailma on kyllä olemassa, mutta toistaiseksi vain paperilla”, eräs amerikkalainen professori on sattuvasti asian sanonut.⁷⁵⁸ Media-muutokset sisäistetään paljon verkkaisemmin kuin teknologia muutoksia synnyttää.⁷⁵⁹ Aslama ja Kivikuru eivät ole ainakaan selkeästi laittaneet luetteloonsa yhtä keskittymisen myötä tullutta ja koko lehtiyrityksen olemukseen syvästi vaikuttavaa muutosta: lehtiyrityksistä osa on jo muuttunut, ja loputkin lienevät vahvasti muuttumassa, omistajille rahaa tuottaviksi liikeyrityksiksi.⁷⁶⁰

Omistuksen keskittymisestä puhutaan ilmiönä, jonka kuin lain määräämänä täytyy ulottua maakuntalehtiinkin. Virallisesti puhutaan skaalaetujen ja synergiahyötyjen hankkimisesta toimialajärjestelyn avulla. Harvoin kiinnitetään huomiota siihen, että maakuntalehtiemme omistuksen uusjakoon johtaneet syyt eivät ole suinkaan olleet yritystaloudellisia eivätkä mihinkään taloudelliseen lakiin perustuvia: maakuntiensä ykköslehtinä omistusmyllerrykseen joutuneet lehtitalot olivat joko erinomaisesti tai vähintään hyvin kannattavia, eikä lehtialaakin sittemmin kohdannut lama vielä ollut ehtinyt vaikuttaa. Maakuntalehtien omistuksensa perineet omistajat, kolmannen tai jo neljännenkin polven, olivat henkisesti ja usein maantieteellisestikin liian etäännyneitä ollakseen omistuksestaan kiinnostuneita. He eivät voineet välttää kiusausta rahastaa osakkeillaan, joiden olemassaolon osa lienee jo miltei unohtanut. Rahamarkkinoiden vapautumisen mukana oli tullut myös kasinotalous, jonka

⁷⁵⁵ Suistola kuvaa Kalevan satavuotishistoriassa värikkäästi Alma Median valtaus-hanketta ja käyttää osuvaa ilmausta ”Sammon ryöstö”, s. 433-438; Happonen: ”Lipsasen [Alma Median toimitusjohtaja] mukaan Alma Median strategiaan kuuluu ketjustrategia ja ketjuun hankitaan lisää lenkkejä. Alpress kustantaa nyt 33 sanoma- ja ilmaisjakelulehtiä. Suurimmat sanomalehdet ovat Aamulehti ja Iltalehti. - - - Joitain ostoja on tulossa julkisuuteen, Lipsanen sanoo” [vuoden 2004 tilinpäätöslukujen julkistamistilaisuudessa].

⁷⁵⁶ Aslama & Kivikuru.

⁷⁵⁷ Aslama & Kivikuru.

⁷⁵⁸ Sauri & Picard.

⁷⁵⁹ Aslama & Kivikuru.

⁷⁶⁰ Kangaspunta; Rantanen; Salokangas (1998): ”Instituutio kauppatavarana”; Tervo.

kasvatit haistoivat substanssiaan huomattavasti huokeammat osakkeet ja niillä pelaamisen mahdollisuudet.

Kahden lehtileirin, sanomalaisten ja aamulehteläisten, syntyminen on konkreettinen esimerkki tämäntapaisiin ilmiöihin aina kuuluvasta valtapelistä: ei ollut kysymys ainoastaan valtauksen kohteina olleiden lehtiyritysten suojaamisesta vaan myös – ja lopulta ennen kaikkea – isoimpien lehtiyritysten keskinäisestä vallasta ja asemasta. Ja liikkeenjohdon ”rationaalinen ja objektiivinen päätöksenteko” sisälsi tässäkin tapauksessa valtaa, juonittelua, valehtelua, kateutta, kosta, panettelua, kiusantekoa ym. – siis kaikkia niitä raadollisuuksia, joihin eivät kykene elottomat organisaatiot vaan organisaatioissa päätöksiä tekevät ihmiset.⁷⁶¹

Lehtien keskittymisen retoriikka synergiaetujen hankkimisesta voi toteutua odotettua karummalla tavalla: synergiaetuja käytettiin valtausten legitimointipuheina, mutta synergiaetujen hankkiminen voi vielä osoittautua välttämättömäksi, kun kuumenneen tilanteen takia pilviin nousseille ostohinnoille on saatava tuottoa. Henkilöstön näkökulmasta synergiaetujen hankkimisella on yleensä vain yhdensuuntainen viesti.⁷⁶²

7.4 Maakuntalehden ansaintalogiikka ja markkina-asema

Suomalaisen lehdistön erityispiirteitä ovat sen tilaajapohjaisuus ja poikkeuksellinen varhaisjakelu. Kokonaislevikistä noin 90 prosenttia koostuu tilauksista ja 10 prosenttia irtonumeromyynistä, ja jo 80 prosenttia lehdistä toimitetaan tilaajille varhaiskannossa. Tilausten kotiinkannon osuus on Suomea vastaava Euroopan maista vain Hollannissa ja Sveitsissä, ja esimerkiksi Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa irtonumeromyynti on kaksinkertainen Suomeen verrattuna. Tehokkaan ja lähes samanaikaisesti koko markkinointialueen kattavan varhaisjakelun ansiosta suomalaiset lehdet elävät päivittäistavaramainonnasta, jolla kaupan ryhmät tavoittelevat kuluttajia. Sanomalehtien tulot alkoivat kaupan keskittyessä ja yksikkökokojen kasvaessa painottua ilmoituksiin, ja 1970- ja 1980-luvuilla ilmoitustuottojen osuus oli jo 75 prosentin paikkeilla tilaustuottojen ollessa 25 prosenttia. Laman vuosina suhde muuttui, ja vuonna 2003 ilmoitustuottojen osuus oli 57 prosenttia ja tilaustuottojen osuus 43 prosenttia.⁷⁶³ Mainonta ja ilmoittelu sen osana heilahtelee voimakkaasti taloudellisen toimeliaisuuden mukaan. Yleinen käsitys on, että mainonta ylireagoi

⁷⁶¹ Esimerkkejä Salokangas (2003), s. 118-160 ja Suistola, s. 433-438; Vrt. Frei & Udriš: ”Käsitys, että kahdesta kilpailevasta toimintavaihtoehdosta yrityksessä tulisi valituksi aina kulloinkin taloudellisin, on yksi aikamme sitkeimmin eläviä myyttejä.”; vrt. Salaman, s. 84: ”Ei organisaatioilla sinänsä ole tavoitteita. Tavoitteet ovat organisaatioissa toimivien yksilöiden ja ryhmien asettamia ja ajamia.”

⁷⁶² Harju: Toimittajat huolissaan omistuksen keskittymisestä.

⁷⁶³ Luvut pohjautuvat Jyrkiäisen & Savisaaren artikkeliin ja Sanomalehtien Liiton verkkosivuilta saatavissa oleviin kuvioihin (www.sanomalehdet.fi/fi/tietoa).

esimerkiksi bruttokansantuotteella mitattavaan taloudelliseen kasvuun tai taantumiaan.⁷⁶⁴

7.4.1 Levikki – kasvun ja kannattavuuden dilemma

Lehtiä ja niiden menestymistä arvioidaan yleisesti levikkien mukaan, ja vuosittaiset viralliset levikintarkastukset aiheuttavat lehtitalojen eri osastoilla ahdistusta sekä ennen tarkastusta että sen jälkeen: jos levikki laskee, joko toimitus on tehnyt huonoa lehteä, levikkiosasto ei ole onnistunut tai sitten syy on molemmissa. Sanomalehtien levikit ovat laskeneet lamasta alkaen, ja vuonna 1996 lehtien kokonaislevikki laski noin 4 miljoonasta noin 3,3 miljoonaan eli yli 15 prosenttia. Ilmestymisensä lopettaneilla lehdillä (Uusi Suomi tunnetuimpana) on laskuun oma osuutensa, mutta suurin syy on lamassa ja sen seurannaisilmiöissä.⁷⁶⁵ Mutta kuten Löyttyniemi toteaa, laskuun ovat vaikuttaneet myös tietoiset valinnat, joita tarkastusten yhteydessä harvoin ”muistetaan”. Päällekkäislevikkien purkaminen on yksi näitä valintoja, ja tilaushinnan raju nostaminen toinen.⁷⁶⁶ Päällekkäislevikkien purkaminen tarkoittaa vetäytymistä niiltä alueilta, joissa lehti on kakkoslehden asemassa jääden vaille sen alueen ilmoituksia; lisäksi lehdet on myyty erilaisiin tarjous- ja kampanjahintoihin, jotka eivät kata edes jakelu- ja kuljetuskustannuksia.⁷⁶⁷ Toinen tietoinen valinta on noudatettu tilaushintapolitiikka, jota kuvaa taulukko tyypillisen maakunnan ykköslehden tilaushinnasta ja elinkustannusindeksistä vuosina 1989-2005 (TAULUKKO 6).

TAULUKKO 6 Tilaushinnan kehitys 1989-2005 ⁷⁶⁸

Vuosi	Hinta	Indeksi	Ek.ind.	Ek-hinta	Vuosi	Hinta	Indeksi	Ek.ind.	Ek-hinta
1989	118	100	100	118	1998	167	142	122	144
1990	126	107	106	125	1999	170	144	123	145
1991	138	117	110	130	2000	173	147	128	151
1992	143	121	113	133	2001	178	151	131	155
1993	149	126	116	137	2002	189	160	133	157
1994	153	130	117	138	2003	195	165	134	158
1995	157	133	118	139	2004	202	171	134	158
1996	161	136	119	140	2005	210	178	135	159
1997	164	139	120	142					

Tilaushinnan kehitystä kuvaavasta taulukosta käy ilmi toteutettu hintapolitiikka. Jos hintaa olisi korotettu elinkustannusindeksin mukaan, hinta olisi sarakkeen Ek-hinta mukainen. Elinkustannusindeksin kehitystä seurannut

⁷⁶⁴ Kallionpää MTV:n toimitusjohtaja Pekka Karhuvaaraa lainaten: Ne [mainostulot] nimittäin käyttäytyvät hysteerisesti: kun kansantuote kasvaa, mainoksia myydään ylenpalttisesti, mutta kun ajat huononevat, mainostaminen tyssää kuin seinään.

⁷⁶⁵ Löyttyniemi.

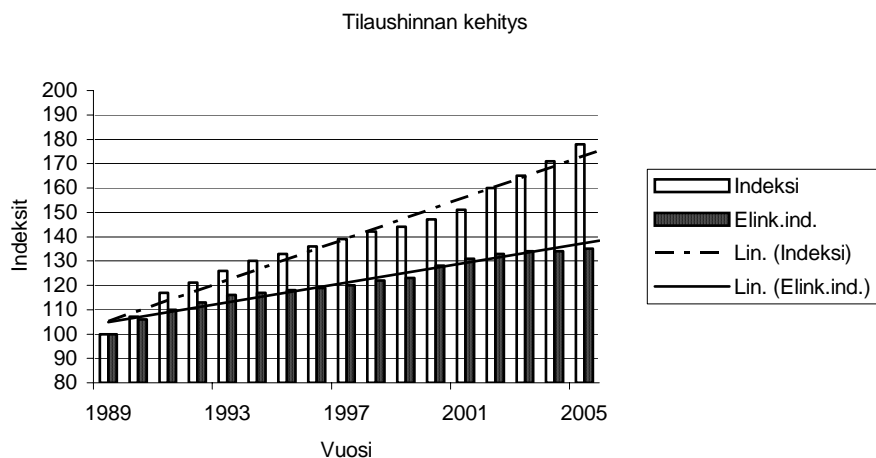
⁷⁶⁶ Löyttyniemi käsittelee päällekkäislevikkien purkamista perusteellisesti, mutta tilaushintaa hän ei tässä yhteydessä mainitse ehkä senkään takia, että laman ajan hintakehityksen rajuus ei vielä silloin ollut nähtävissä.

⁷⁶⁷ Löyttyniemi.

⁷⁶⁸ Tilaushinta on tyypillisen maakunnan ykköslehden julkaistuista hintatiedoista, markat muutettu euroiksi – lehtien hinnat ovat nousseet kuta kuinkin samaa tahtia; elinkustannusindeksi www.tilastokeskus.fi

tilaushinta olisi siis vuonna 2005 ollut 159 euroa, kun se hinnastossa on peräti 210 euroa. Tilaushinta on noussut siis 78 prosenttia, kun elinkustannusindeksi on vastaavana aikana noussut siitä vain puolet eli 35 prosenttia.

Pylväinä ja trendeinä esitetty tilaushinnan kehitys kuvaa havainnollisesti toteutettua hintapolitiikkaa (KUVA 16). Piirretyt trendilinjat ennakoivat, että kuilu kustannusnousun ja tilaushinnan välillä on repeämässä pelottavan suureksi.⁷⁶⁹



KUVA 16 Tilaushinnan kehitys ⁷⁷⁰

Lehtitalojen levikkikehitystä koskeva retoriikka onkin osin ristiriitaista, sillä "osalla lehtiä levikin pieneneminen merkitsi samalla taloudellista tervehdytystä".⁷⁷¹ Lehtitalojen levikkidilemmaa havainnollistaa tutkijan jo kauan käyttämä käsite vuosikerran tilauskate, joka saadaan, kun yhden vuosikerran myynnistä saatavasta tuotosta vähennetään yhden vuosikerran tuottamisesta aiheutuva lisäkustannus (kappalekustannus), käytännössä paperi ja tilaajalle toimittaminen.

Vuosikerran tilaustuotto
 ./ . kappalekustannus
 - paperi
 - kuljetus ja jakelu
 = tilauskate

Vaikkakaan kuljetus- ja jakelukustannukset eivät ole täysin kappalesidonnaisia, laskelma on riittävän tarkka kuvaamaan levikkidilemmaa. Koko levikkiä

⁷⁶⁹ Pelottava tarkoittaa tässä tilaushinnan korkeuden vaikutusta lehtien tilaamiseen ja ajan oloon lukemiseenkin sekä mahdollisia syytöksiä monopoliaseman väärinkäyttämisestä.

⁷⁷⁰ Tilaushinnan kehitys perustuu yhden maakunnan ykköslehden julkaistuihin hintatietoihin; elinkustannusindeksi www.tilastokeskus.fi

⁷⁷¹ Sauri & Picard.

tarkastellen suomalaisen maakuntalehden vuosikerran keskimääräinen tilauskate on voimakkaista hinnankorotuksista huolimatta edelleen joitakin senttejä tai kymmeniä senttejä negatiivinen, mikä osaltaan selittää lehtien tilaushintapolitiikkaa.⁷⁷²

Tilauuskate konkretisoi lehtitalouden ikuisuuskysymystä: lehtien menestystä mitataan levikkikehityksellä, mutta levikin kasvu onkin tappiollista, mikä päällekkäislevikkien purkamisella on myönnettykin.⁷⁷³ Tappiollisuus johtuu siitä, että markkinadominanssin tultua jo saavutetuksi lisälevikki ei lisää ilmoittelua ykköslehden alueellakaan ja päällekkäislevikin alueella huomattavakaan lisälevikki ei yllä viemään ilmoittelua alueen ykköslehdeltä.⁷⁷⁴

7.4.2 Ansaintalogiikka

Maakuntalehden ansaintalogiikkaa voidaan tarkastella elementeillä, jotka yhdessä ja yhteen sopiessaan muodostavat maakuntalehden liikeidean (KUVA 17):⁷⁷⁵ Kuvaa tarkasteltaessa on muistettava, että ilmoitustuotot ovat maakuntalehden tuotoista keskimäärin 60 prosenttia. Kuva kertoo myös, että tärkeintä ei ole levikin absoluuttinen määrä vaan ns. levikkipeitto eli kuinka suureen osaan tarkasteltavan alueen talouksista lehti tilataan. Levikin kasvu ei lisää ilmoitustuottoja, jos lehti on jo saavuttanut markkinadominanssin.⁷⁷⁶ Toivottu ja tavoiteltu levikin kasvu heikentääkin kannattavuutta, kuten edellä levikkidilemman yhteydessä todettiin. Ansaintalogiikan ydin on siis maakuntalehden ehdoton markkinadominanssi lehteä päämainosvälineenä käyttävän kaupan ydinvaikutusalueella ja riittävä markkinadominanssi sillä alueella, jolta suuntautuu merkittävää ostajavirtaa ydinalueelle.⁷⁷⁷ Ansaintalogiikkakuvan alimmat ruudut korostavat paikallisuutta maakunnan ykköslehden ansaintalogiikassa, sillä noin 70 prosenttia ilmoitustuotoista disponoidaan, välillisesti tai välittömästi, paikallisella tasolla.

⁷⁷² Tiedot tilauskateesta perustuvat sekä omaan pitkäaikaiseen kokemukseen että joidenkin lehtiyriytysten tämän päivän talousjohtajien kanssa käytyihin keskusteluihin.

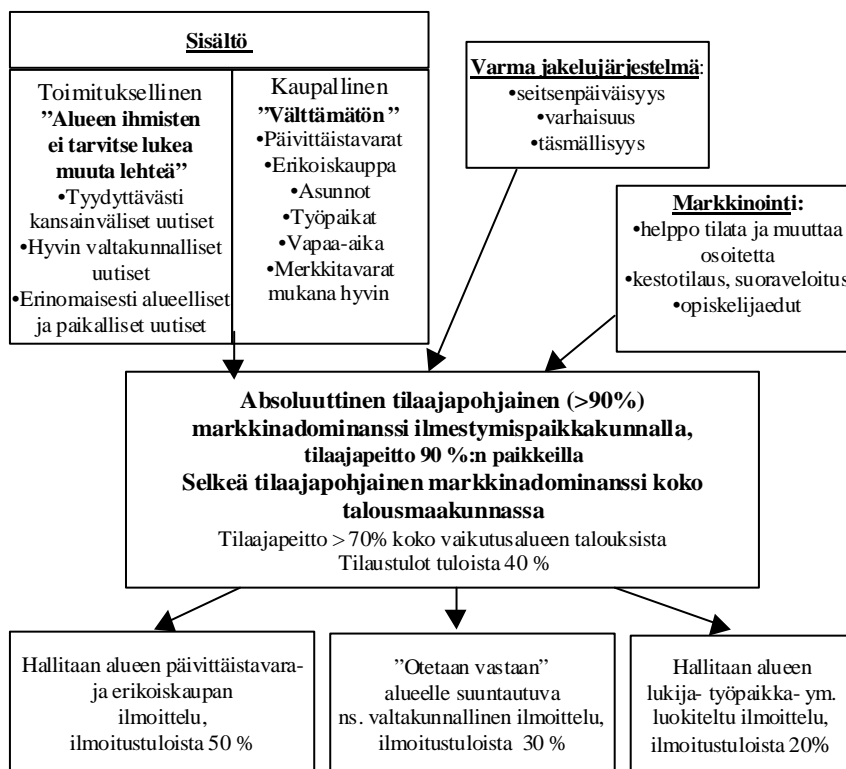
⁷⁷³ Vrt. Sauri & Picard, jotka viittaavat Sanomalehtien Liiton entisen toimitusjohtajan Veikko Löyttyniemen kirjoitukseen.

⁷⁷⁴ Löyttyniemi.

⁷⁷⁵ Tässä esitetty maakuntalehden ansaintalogiikka perustuu tutkijan 1980-luvulla ja 1990-luvun alussa LIFIMin kursseilla pitämiin liikeidealuontoihin, mutta kuvaa on kehitetty pitemmälle tämän tutkimusprosessin antamin syventämien tietoin (prosenttijakautumat havainnollisuuden takia likimääräisiä mutta riittävän relevantteja).

⁷⁷⁶ Keskon ent. varapääjohtaja Timo Karakkeen käyttämä ja suomalaisen kaupan mainonnan perusteelliseen ja pitkäaikaiseen kokemukseen perustuva ilmaus maakuntien ykköslehtien ansaintalogiikan olennaisimmasta elementistä, henkilökohtainen keskustelu 18.4. 2001.

⁷⁷⁷ Karake.



KUVA 17 Maakuntalehden ansaintalogiikka

7.4.3 Maakuntalehden markkina-asema

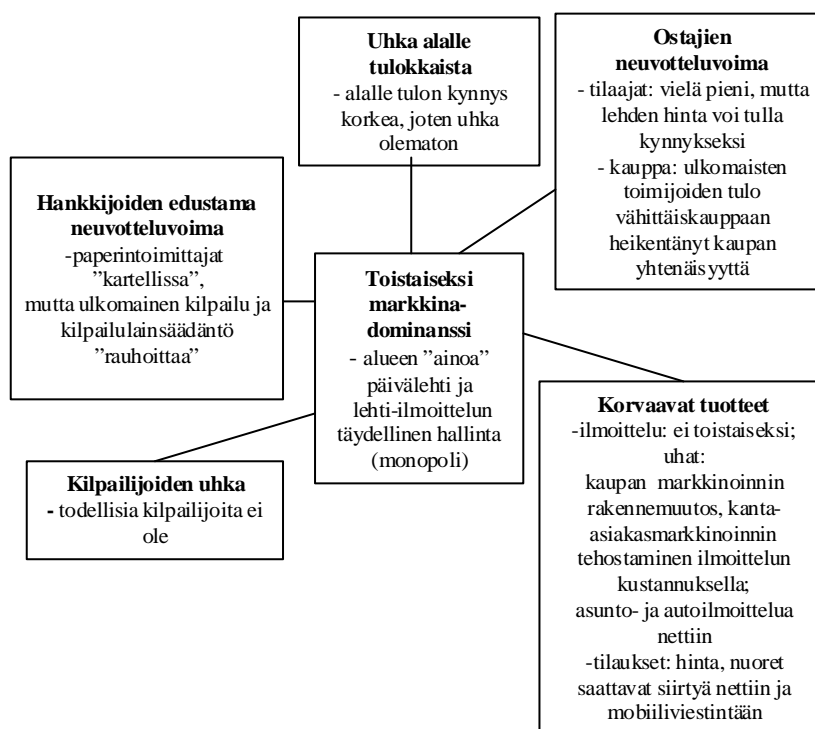
Maakuntalehden ansaintalogiikan vahvuuden tarkastelussa on kiinnostavaa käyttää, soveltaen, Porterin tunnettua viiden kilpailuetuun vaikuttavan perusvoiman kaaviota (KUVA 18).⁷⁷⁸ Asema niin kilpailukentässä, toimialalla kuin markkinoilla on yksi Porterin keskeinen tema, ja hänen kirjansahan ”auttaa yrityksiä analysoimaan alaansa kokonaisuutena, ennustamaan alan tulevaa kehitystä, ymmärtämään kilpailijoita ja yrityksen omaa asemaa ja muuntamaan tämän analyysin tietyn yrityksen kilpailustrategiaksi”.⁷⁷⁹ Porterin käsitteistössä toimiala on kaiken alku: yritys voi Porterin mukaan itse asiassa menestyä vain ymmärtämällä toimialaa ja käyttämällä hyväksi tätä tietoa. Keskeiseksi kysymykseksi muodostuu, kuinka yritys itse määrittää toimialansa ja tulkitsee toimialan viittä perusvoimaa ja niihin vaikuttavia muutoksia.⁷⁸⁰ Maakuntalehtiä on sovitettu useisiin, myös ns. uuden talouden, toimialoihin. Virallisissa toimialaluokituksissa puhuttiin ennen graafisesta teollisuudesta ja kustannustoiminnasta. Nykyään puhutaan myös joukkoviestinnästä.⁷⁸¹

⁷⁷⁸ Porter, M. E., s. 23-50.

⁷⁷⁹ Porter, M. E., s. 14.

⁷⁸⁰ Porter, M. E., s. 23-25 ja oikeastaan läpi kirjan.

⁷⁸¹ Vrt. Wiio & Nordenstreng: ”Tässä teoksessa ei haluta ratkaista terminologisia kysymyksiä, joten esimerkiksi sanoja ’joukkoviestintä’ ja ’joukkotiedotus’ saatetaan käyttää sama asiaa merkitsevinä.”; www.tilastokeskus.fi/til/jvie/2003/jvie_2003-2005-02-14_tau_001.html



KUVA 18 Maakuntalehden viisi perusvoimaa

Kauppa- ja teollisuusministeriön sisältötuotantoa käsittelevä raportti vuodelta 1997 toteaa, että sisältötuotanto-, viestintäinfrastruktuuri- ja informaatioteknologiatoimialat lähenevät, ja raportti käyttää uudesta toimialakokonaisuudesta nimitystä infocom-teollisuus, infocom-toimiala tai infocom-klusteri. Lehtien kustannustoiminta on raportin mukaan osa infocom-klusterin sisältötuotantoa.⁷⁸²

7.4.4 Toimialan tulkinta

Journalistiikan tutkijat Aslama ja Kivikuru toteavat: "Ennusteet ovat usein kuin tulevan kesään povaamista sammakoiden avulla ja parhaimmillaankin yhtä luotettavia kuin viiden päivän tulevat lämpötilat."⁷⁸³ He päättävät artikkelinsa mediamoguli Rupert Murdochia vuodelta 2000 lainaten: "Käynnissä on perustavaa laatua oleva muutos, joka nostaa esiin vaikeita kysymyksiä. Media etsii, kokeilee, sillä on vahvoja ideoita – mutta ei lainkaan varmuutta."⁷⁸⁴

Maakuntalehtien toimintakertomusten, yritysreportaasien ja henkilöstölehtien diskurssi on hyvin yhdensuuntainen ja varman tuntuista: painoviestintä (hienommin printtiviestintä) on kuihtuva ala, konvergenssi on tulevaisuutta,

⁷⁸² KTM I, s. 32-33.

⁷⁸³ Aslama & Kivikuru.

⁷⁸⁴ Aslama & Kivikuru.

ellei jo nykyaikaa.⁷⁸⁵ Mutta ansaintalogiikka- ja perusvoimakuvien tarkasteleminen oikeuttaa myös päättelemään, että maakunnan ykköslehteä ei tällä hetkellä vakavasti uhkaa mikään.⁷⁸⁶ Kuviin nojautuen voi myös ajatella, että yksittäisen yrityksen oma toimialan määrittely on paljon tärkeämpää kuin viranomaisten, komiteoiden, järjestöjen, visionäärien ym. käyttämät.

Edellä tapahtunut perusteellinen ansaintalogiikan ja toimialaan vaikuttavien viiden perusvoiman käsitteleminen johtuu siitä, että lehtiyritysten sisäinen dynamiikka – ja myös tämän tutkimuksen fokus, toimittajien toimintatila kaikkine jännitteineen – riippuu siitä yrityksessä käytävästä keskustelusta, joka koskee yrityksen toimintaa ja tulevaisuutta ennustettujen muutosten pyörteissä. Tämä diskurssi perustuu nyt paljon vain mielipiteisiin ja vahvoihin visioihin, ei esimerkiksi edellä kuvattuihin ansaintalogiikkaan, toimialaan ja sen perusvoimiin.⁷⁸⁷ Nykyinen maakuntalehden ansaintalogiikka ja asema markkinoilla ovat syntyneet ja lujittuneet sadan vuoden aikana, ja kahdessa em. kuvassa esitetyt elementit sekä vaikuttavat toisiinsa että riippuvat toisistaan; kyseessä on siis tyypillinen ylivoimaisen osaamisen muodostava liikeidea. Jotkut journalistiikan tutkijat, useat lehtialalla toimivia, ovat viime vuosina kyllä pyrkineet syventämään keskustelua, mutta heidän äänensä ei liene kantanut aikaansa seuraavia journalisteja kauemmaksi.⁷⁸⁸

Kriittinen tarkastelija voi syystä kysyä, eikö toimiala ole yksinkertaisesti maakuntalehti, ei enempää eikä vähempää? Hän voi jatkaa kysymällä, onko sata vuotta vanhalla ja hyvällä, vaikka kypsällä, toimialalla ansaittu raha välttämättä tuhlattava toimialalla, jota ei edes ole yritetty määritellä – puhumattakaan siitä, että tavoiteltavasta ansaintalogiikasta olemattomalla toimialalla olisi minkäänlaisia käsityksiä?⁷⁸⁹ Perko toteaa piikikkäästi: ”Tuntuukin siltä, että lehtitaloja on viety kuin pässiä narussa. Ei ole mietitty kuinka hyllyvälle suolle rahaa kylvetään.” Vähän myöhemmin hän jatkaa, suunnaten piikin myös omistajiin: ”Siihen ei edelleenkään osata vastata, milloin nettilehti tai kännykälehti alkaa tuottaa edes vähän tuloa. Kysymys on sillä tavalla tärkeä, että

⁷⁸⁵ Esim. Kalevan henkilöstölehdet 2000-2004; vrt. Aslama & Kivikuru ja Sauri & Picard sekä KTM:n sisältötuotantoraportti 1997.

⁷⁸⁶ Karake; Suomen Lehdistö 1/2000: Mediatalouden professori [Karl-Erik Gustafsson] arvioi: Paikallinen lehti pärjää verkkomedialle. - - - Tästäkin huolimatta media-alalla ei vielä ole toista yhtä kannattavaa liiketoimintaa kuin alueen ykkössanoma-lehti.

⁷⁸⁷ Vrt. Perko (2002), joka myös pitää keskustelun tasoa surkeana.

⁷⁸⁸ Journalistiikan kirjoista esim. Perko & Salokangas ja Perko ym.

⁷⁸⁹ Rainisto: ”Opstockin analyytikko Sauli Hämäläinen sanoo, että kukaan ei ole kuitenkaan keksinyt, miten mediamarkkinoiden kasvua saadaan kiihdytettyä sähköisellä puolella. Kulut kasvavat, mutta tuotot eivät. - - - Maailmalla monet mediagogulit ovat tehneet täyskäännöksen sähköisen puolen suunnitelmissaan. Rupert Murdochin johtama News Corporation vetäytyi äskettäin näyttävästi netti-bisneksistä. Pahasti nenilleen bittiavaruudessa ovat saaneet myös Disney, The New York Times, Yahoo . . . - - - Uutiset antavat kuitenkin osviittaa siitä, että suomalaisetkin mediayhtiöt aikovat laittaa uusmediainvestointinsa uusharkintaan.”; Järvinen: ”Valitettavasti Suomen mahdollisuudet kansainvälisen sisältötuotannon alueella ovat kovin heikot. Ja kun katsoo, mitä amerikkalaiset ovat alalla tekemässä, heikkous vaihtuu suoranaiseksi huoleksi. - - - Niin paljon kuin haluaisinkin siihen uskoa, en voi tehdä sitä. Kaikki merkit viittaavat siihen, ettei Suomesta tule koskaan merkittävää sisältötuottajaa.”

ilman omia tuloja nettilehti ja kännykkälehti syövät sitä rahaa, joka muuten voitaisiin osoittaa sanomalehden ja kunnan journalismin kehittämiseen – sen jälkeen kun omistajat ovat ottaneet tuloksesta omat, ei niinkään ohuet siivunsa.”⁷⁹⁰

7.4.5 Ilmoittelun syvä ja pitkä lama

Maakuntalehden ansaintalogiikassa ja markkina-asemassa on ilmoittelulla ratkaiseva merkitys. Ilmoittelun on sanottu vaihtelevan taloudellisen toime-liaisuuden mukaan, ja usein ilmoittelun kehitystä verrataan bruttokansan-tuotteeseen, jonka muutoksiin ilmoittelun on sanottu reagoivan jonkin verran jäljessä.⁷⁹¹ 1990-luvun ilmoittelun lama oli erittäin syvä ja pitkä, kuten taulukko osoittaa (TAULUKKO 7)

TAULUKKO 7 BKT ja ilmoittelu 1989-2004 ⁷⁹²

Vuosi	BKT	Ilm. volyymi	Ilm. tulot	Vuosi	BKT	Ilm. volyymi	Ilm. tulot
1989	100	100	100	1997	105	86	84
1990	100	97	101	1998	110	92	92
1991	93	84	84	1999	114	93	96
1992	90	83	76	2000	120	99	103
1993	89	79	70	2001	121	94	99
1994	92	79	72	2002	124	94	96
1995	95	83	77	2003	127	97	98
1996	99	84	79	2004	131	101	103

Ilmoittelun volyymi oli alimmillaan vuosina 1993-1994, jolloin indeksi oli 79, kun bruttokansantuote oli alimmillaan vuonna 1993, jolloin sen indeksi oli 89. Taulukko osoittaa, että sanomalehtien tärkeimmän tulolähteen, ilmoittelun, yhteisvolyymi saavutti lamaa edeltäneen tason vasta vuonna 2004. Rahamääräisesti ilmoittelu (nimellisarvoinen) kävi niinkin alhaalla kuin 70:ssä vuonna 1993 ja ylitti lamaa edeltäneen tason vuonna 2000 indeksillä 103 pudoten sen jälkeen uudestaan, kunnes vuonna 2004 saavutti jälleen tason 103. Taulukon perusteella lama näyttää bruttokansantuotteella mitaten ”päättynneen” 1996-1997, mutta ilmoittelun osalta ei voida olla varmoja, onko lama vieläkin ohi – varsinkin, jos vuosia 1989-1990 pidetään normaaleina eikä huippusuhdanneajan poikkeuksina.⁷⁹³

Bruttokansantuotteen, ilmoitusvolyymien ja ilmoitustuottojen kehitys indekseinä (KUVA 19) osoittaa havainnollisesti, kuinka pitkistä ja syvästä ilmoittelun lamasta on ollut kysymys. Kuvasta voi myös todeta, että

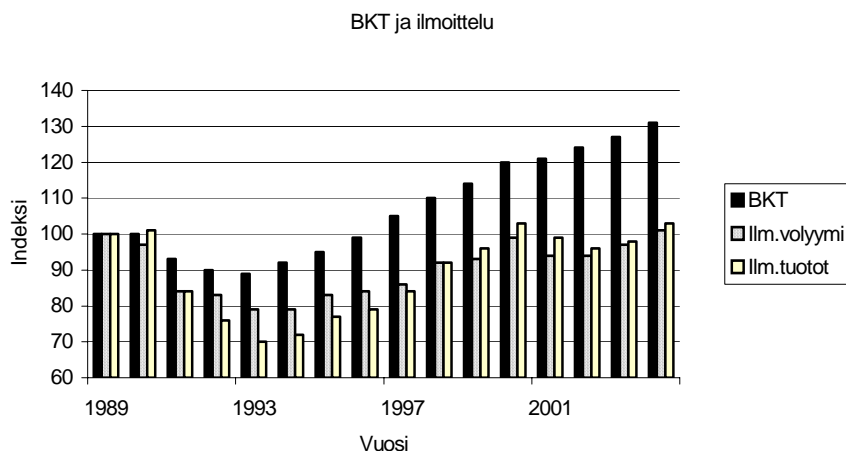
⁷⁹⁰ Perko (2002).

⁷⁹¹ Löyttyniemi; Rainisto.

⁷⁹² Ilmoittelun volyymiluvut www.sanomalehdet.fi/fi/tietoa; ilmoittelun rahamäärät johtaja Kurunmäen / Sanomalehtien Liitto lähettämät 10.2. 2005; BKT www.tilastokeskus.fi

⁷⁹³ Löyttyniemi on ansiokkaasti käsitellyt laman vaikutuksia vuoteen 1996 asti. Hän tuskin arvasi artikkelia kirjoittaessaan, että ilmoittelun lama jatkuu vielä vuosikausia yleisen taloustilanteen maassa jo kohennuttua. (Löyttyniemi oli artikkelia kirjoittaessaan Sanomalehtien Liiton toimitusjohtaja).

tavanomainen kentän viisaus mainonnan rajusta noususta bruttokansantuotteen noustessa on tämän valossa kovasti liioiteltua.⁷⁹⁴



KUVA 19 BKT ja ilmoittelu

Laman aikana sanomalehtien osuus mediamainonnasta laski kymmenkunta prosenttiyksikköä, mutta on edelleen noin 50 prosentin luokkaa, johon se ainakin näillä näkymin näyttää tasaantuneen.⁷⁹⁵

Edellä mainittuja lukuja tarkasteltaessa on muistettava, että lehtikohtaiset vaihtelut ovat suuria. Esimerkiksi kaupan ryhmien uusperustannat lehden vaikutusalueella ovat saattaneet päästää jonkin lehden lamasta huomattavasti lievemmin vaurioin. Löyttyniemi on verrannut eri alueiden bruttokansantuotetta ja alueen ilmoittelua laman alkuvuosina. Hän havaitsi erikoisia poikkeavuuksia, mutta bruttokansantuote ei osoittautunut selittäjäksi. Löyttyniemi arveli tiettyjen alueiden työttömyyden ja yleisen ostokyvyn alentumisen aiheuttaneen ilmoittelun laskua, vaikka alueen bruttokansantuote oli noussut mm. vientiteollisuudelle kohdistettujen erityistoimien ansiosta.⁷⁹⁶

7.4.6 Maakuntalehden olemuksen muutos?

Journalistiikan professori Raimo Salokangas on käyttänyt suomalaisista sanomalehdistä yhden artikkelinsa nimessä osuvaa ilmausta "epätyypillinen liiketoiminta". Hän kommentoi muutosta sanomalehden perusluonteessa nurkanvaltausten jälkeen: "Lehtiyhtiö voikin olla nippu osakkeita, joita ostetaan ja myydään vaikkapa pörssissä. Ja osakkeita myydään, pörssissä tai muuten, jotta kaupoilla ansaittaisiin rahaa. Osakkeita omistetaan sen takia, että niistä

⁷⁹⁴ Kallionpää MTV:n toimitusjohtaja Pekka Karhuvaaraa lainaten: Ne [mainostulot] nimittäin käyttäytyvät hysteerisesti: kun kansantuote kasvaa, mainoksia myydään ylenpalttisesti, mutta kun ajat huononevat, mainostaminen tyssää kuin seinään.

⁷⁹⁵ Sauri & Picard; Sanomalehtitieto 2003.

⁷⁹⁶ Löyttyniemi.

saataisiin osinkoa. Seuraus on, että sanomalehden luonne on muuttumassa.”⁷⁹⁷ Jotkut näkevät muutoksen jo tapahtuneen. Kangaspunnan mukaan ”bisnesmalli tulee yhä vahvemmin läpäisemään koko toimialan tuotantoa”.⁷⁹⁸ Rantanen kirjoittaa *Talouselämässä* vuonna 2005 otsikolla ”Media on sijoitus”: ”Sata vuotta sitten aatteiden innostamat ihmiset perustivat Suomeen sanomalehtiä. Nyt kustantaja haluaa tienata rahaa.”⁷⁹⁹ Tervo toteaa: ”Entisaikojen kärsivällinen raha, joka loi perustan suomalaiselle medialle, on alkanut poltella nykypolven taskuissa. Aikoihin ei ole riittänyt, että yhtiö on vakavarainen ja kannattava. Nyt siltä vaaditaan aina vain parempaa tuottoa sijoitetulle pääomalle.”⁸⁰⁰

Salokangas luonnehtii maakuntalehden vanhan luonteen muuttumista muutoinkin sattuvasti: ”On tietysti itsestään selvää, että yrityksen täytyy tuottaa voittoa. Mutta se ei ole itsestään selvää, että voittoa täytyy tavoitella maksimaalisesti tai että voiton tavoittelussa saa käyttää kaikkia keinoja (joita suomalainen sanomalehdistö ei toki käytäkään). Sekään ei ole itsestään selvää, että voiton tavoittelussa sanomalehtiyhtiön on edes soveliasta käyttää kaikkia laillisuutensa keinoja – jos nimittäin hyväksytään, että sanomalehti on yhteiskunnallinen instituutio eikä vain myyntituote, painomusteella tuhrittua paperia.”⁸⁰¹ Pisteliäästi hän huomauttaa lehtiyriytysten omistajien ja johtajien mahdollisesta muuttuneesta roolista: ”Nousukauden ja nurkanvaltausten esiin nostama uutuuus on omistuksestaan tietoisiksi tullut omistajakunta. Tässä tietoisuudessa piilee ongelman mahdollisuus tilanteessa, jossa ’laatuun’ pitäisi investoida. Tästä näkökulmasta, ja karkeasti sanottuna, sanomalehdistön suurin vaara ei olekaan sähköisen viestinnän kilpailu, vaan ahneet (eli toimialan erityisyyden sivuuttavat) omistajat ja heidän toiveitaan liian innokkaasti toteuttavat palkolliset.”⁸⁰² Tervo pelkistää: ”Raha jyrää ja journalismi kuihtuu.”⁸⁰³ Kiinnostavaa on, että Salokangaskin, niin journalistiikan professori kuin onkin, kiinnittää huomiota toimialaan, joka hänelle ei ole mikään teollinen, viestintä- tai infocom-toimiala vaan lehti, ei siis tuote. Myös toinen journalistiikan tutkija Perko tarkoittanee toimialan määrittelyssä pitäytymistä sanomalehdessä, kun hän kirjoittaa vahvuuksista, ”joihin sen [sanomalehti] kestävyys uusien medioiden hyökkäyksissä on kohta sadan vuoden ajan perustunut”.⁸⁰⁴ Salokankaan ”pelkäämää” ja useiden jo toteamaa maakuntalehden muuttumista voidaan kuvata monin rinnastuksin, kuten on tehty jäljempänä (TAULUKKO 8).

⁷⁹⁷ Salokangas (1998).

⁷⁹⁸ Kangaspunta.

⁷⁹⁹ Rantanen.

⁸⁰⁰ Tervo.

⁸⁰¹ Salokangas (1998).

⁸⁰² Salokangas (1998).

⁸⁰³ Tervo.

⁸⁰⁴ Perko (2002).

7.4.7 Liikeyritys vai epätyypillistä liiketoimintaa

Vanhojen omistajasukujen häviäminen omistusmyllerryksissä ja sukuja edustaneiden patruunoiden vaihtuminen ammattijohtajiin, lama ja sen vaatimat ja sen varjolla toteutetut kustannussäästöt, koetut uhkat konvergenssi-hörhötyksineen ja muu yleinen "Zeitgeist" ulkoistamis- ja kilpailuttamis-diskursseineen ovat saattaneet muuttua manageristiseksi syndroomaksi. Tämä syndrooma oireilee siten, että maakuntalehden perusolemuksen uskotaan jo muuttuneen, ja sen takia lehtiyrityksissä tarvitaan teknokraattista liikeyritys-ajattelua ja ammattimaista "objektiivisesti ja rationaalisesti" päätöksiä tekevää liikkeenjohtoa uutta bisnesmallia toteuttamaan.⁸⁰⁵ Maakuntalehden ansaintalogiikkaparadigmaan ja toimialan perusvoima-asetelmaan palaten voi kuitenkin kysyä, onko näiden perustassa tapahtunut olennaisia muutoksia?⁸⁰⁶

TAULUKKO 8 Maakuntalehden muutos

Tarkastelukohde	Maakuntalehti 1990-luvulle asti	Maakuntalehti 1990- ?
Organisaatio	Maakunnallinen kustannus- ja kirjapainoyhtiö	Suuren viestintäkonsernin osa
Omistus	Alueellinen, muutama suurehko, paljon pieniä, enemmistöt edellyttivät vain muutaman suuren liittoutumista, pienet omistajat "aatteellisia" mukanaolijoita	Sijoittajia Toimialan suuria mediayhtiöitä
Hallinto ja johto	Ylin johto "paikan päällä" Hallinto alueellisista omistajista Päätoimittaja ulospäin näkyvin toimija (useimmiten)	Konsernin johto "kaukana" Hallinto: "ammattilaishallitus", jossa paikallisen edustuksen osuus on symbolinen Päätoimittajan maakunnallinen rooli haalistumassa
Johtamisen työnjako	Selvästi dualistinen: talousvastuu talousjohdolla (toimitusjohtaja), sisältövastuu päätoimittajalla	Edelleen dualistinen, mutta toimittajataustaiset "kustantajat", julkaisu-, kustannus- tms. johtajat tulosvastuineen muuttumassa osaksi liikkeenjohtoa
Organisaation (ja johtamisen) tarkasteluperspektiivi ("paradigma")	Institutionaalinen	Teknis-rationaalinen
Päätöksenteon perusta	Näkemyks ja kokemus	Strategiat, laskelmat, yleensä ns. liikkeenjohdon menetelmät

(jatkuu)

⁸⁰⁵ Perko (2002): journalismin professori Ulla-Maija Kivikuru on käyttänyt verkottumisesta, digitalisoitumisesta ja multimediasta sanaa "hörhötyks"; ks. Tervo.

⁸⁰⁶ Vrt. Perkon (2002) kritiikki, kun keskustelu sisältää sellaisia latteuksia kuin "hyvä on olla mukana kehityksessä, tietyksi sanomalehtikin muuttuu ja kehittyy, siellä on kaikki, ja kaikki ovat siellä" yms.

TAULUKKO 8 (jatkuu)

Toiminnan moottori	Aate (valistus, suomen kieli, itsenäisyys, taloudellinen kehitys jne.) Alueellisuus Vaikuttaminen	Raha, Valta Kasvu
Laatukriteerejä	Laatua luotettavuus, tarkoituksellisuus (valistus, vaikuttaminen, aate)	Laatua kaupaksi meneminen
Lehden luonnetta kuvaavia metaforia	Kansankynttilä Itsenäisyystaistelija Lipunkantaja Maakunnan ääni	Rahantekokone Elämystehdas Tietopankki Sisältötehdas
Vanha ja uusi "kieli"	Lehden kustantaminen Lehti Lukija Toimittaminen Editoiminen (käsittely) Toimittaja Tieto Kirjoittaa	Sisältötuotanto Tuote Asiakas Sisällön tuottaminen Sisällön jalostaminen Sisällöntuottaja Elämykset Tuottaa

Maakuntalehdet elivät kannattavuudeltaan historiansa tähän asti parhaimmat vuodet 1970-luvun alusta aina laman alkuun saakka ajanjaksoon sattuneesta ns. ensimmäisestä öljykriisistä huolimatta. Vaikka 1990-luvun lamasta toipuminen on ollut hidasta, se ei vielä osoita ansaintalogiikan ja sen perustan muuttuneen. Erilaiset käsitykset maakuntalehtien luonteen muuttumisesta johtuvat eroista perusolettamuksissa.⁸⁰⁷ Ensimmäinen ja olennaisin perusolettamus koskee maakuntalehden tehtävää ja muut olettamukset toimialan määrittelyä, sen muutosten tulkintaa ja toimialalla jatkuvuuden turvaavaa ansaintalogiikkaa.⁸⁰⁸

7.4.8 Markkinadominanssi - ansaintalogiikan ydin

Maakuntalehden ansaintalogiikka voidaan pelkistää yhteen sanaan, markkinadominanssiin.⁸⁰⁹ Ansaintalogiikasta voidaan mainita seuraavat peruselementit:

1. Levikin heilahtelut eivät vaikuta lehden kannattavuuteen, koska vuosikerran tilauskate on olematon tai jopa hieman negatiivinen. Maakuntalehtien ns. peitto on ydinalueella jo niin korkea, että lisälevikkiä ei ole edes mahdollista saada. Markkinadominanssialueen ulkopuolinen levikki on tappiollista ja puhtaasti taloudellisesti tarkastellen "turhaa", koska päällekkäislevikin alueilla ykköslehti vie kuitenkin kaiken ilmoittelun.

⁸⁰⁷ Vaikka Salokangas (1998) sanookin, että sanomalehden luonne on muuttumassa, hän kuitenkin lopettaa artikkelinsa tavallaan varoitukseen: "Kaikissa tapauksissa on kuitenkin olennaista se, että sanomalehden julkaiseminen on epätyypillistä liiketoimintaa siksi, että sanomalehti perimmältään on jotakin aivan muuta kuin musteista paperia tai bittejä verkossa."

⁸⁰⁸ Sanomalehden ja erityisesti maakuntalehden tehtävästä ks. esim. Aslama & Kivikuru; Perko (1998 ja 2002); Salokangas (1998); Sederholm.

⁸⁰⁹ Karake.

2. Koska alueen ihmisillä ei todellisuudessa vaihtoehtoja ole, lehden sisältö ja sen laatu (kuinka ja kuka sen sitten määrittelee) eivät ole, ainakaan muutaman vuoden aikajänteen tarkastelussa, mikään olennainen tekijä lehden tilaamis- päätöksissä.⁸¹⁰ Lehden kysynnän hintajoustosta ei liene tutkimuksia, mutta vaikka lehti tilattuna maksaa numeroa kohden vain vähän yli puolet iltapäivälehden numerosta eli noin 60 senttiä, vuositasolla hinta saattaa aiheuttaa kuitenkin ärtymystä juuri maakuntalehtien monopoliaseman takia – tuskin myöskään rajut hinnankorotukset ovat jääneet tilaajilta huomaamatta.
3. Yksittäinen lehtiyritys ei voi merkittävästi vaikuttaa ilmoittelun määrään, joka koko kansantalouden osalta riippuu yleisestä taloudellisesta toimeliaisuudesta ja ihmisten ostovoimasta. Alueellisella tasolla ilmoittelu riippuu sekä oman alueen talouden tekijöistä että suurimman ilmoittajaryhmän eli kaupan uusperustannasta ja kunkin kaupan ryhmän markkinoinnin alueellisista panostuksista, jotka tietysti heijastavat kaupan käsityksiä alueen kaupalle tarjoamista mahdollisuuksista.
4. Lehden kulurakenne on esitetty kuvana (KUVA 20).⁸¹¹ Kustannukset ovat kappalekustannuksia (paperi, väri ja painon sekä kappalemäärän mukaan määräytyvät jakelukustannukset) lukuun ottamatta rakennekustannuksia, jotka ovat olemassa sivu- ja painosmäärästä riippumatta. Lehti voi siis nopeasti alentaa kustannuksiaan vain sivumäärää säätelemällä. Kun kustannukset ilmoittelun lisääntyessä kasvavat vain ilmoittelun vaatiman sivupinta-alan verran, lisäilmoittelun kate on suuri, jonka takia sanomalehden kannattavuus ilmoittelun kasvaessa paranee ”potenssissa”. Kun varsinkin journalistiikan tutkijoiden taholla on korostettu sanomalehtien välisen toimituksellisen yhteistyön merkitystä lamasta pelastautumisen strategiana, edellä olevaan kustannusjakautumaan viitaten tällaiset arviot perustuvat lievästi sanottuna asiantuntemattomuuteen.⁸¹² Kun toimituksen painoarvo kustannuksissa on noin neljännes, lehden kokonaiskustannusten yhden prosentin säästöön tarvitaan peräti neljän prosentin säästö toimituksen kustannuksissa, minkä saavuttamiseen toimituksellisen yhteistyön avulla uskoo tuskin edes journalistiikan tutkija kirjoituspöytänsä takana.⁸¹³ Yhteistyön hyödyntäminen sisällön monipuolistamiseksi on taas kokonaan toinen asia, missä siinäkin on varjopuolensa, yhdenmukaistumisen vaara.⁸¹⁴

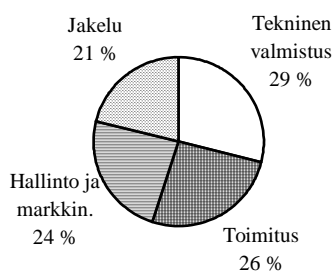
⁸¹⁰ Journalistiikan tutkijat ovat alkaneet käyttää tilattavista sanomalehdistämme sanaa laatulehdistö.

⁸¹¹ Sanomalehtitieto 2003.

⁸¹² Sanaa ”pelastautumisstrategia” ei ole lainattu tutkijoilta vaan se on erään toimittajan toteamus; Aslama & Kivikuru, jotka myös näkevät yhteistyössä yhdenmukaistumisen varjopuolet; Sauri & Picard; Sederholm, joka on käsitellyt toimituksellista yhteistyötä paitsi monipuolisesti myös kriittisesti.

⁸¹³ Sauri & Picard: ”Digitalisoitumisen merkittävimmät vaikutukset ovat näkyneet juuri toimituksellisen tuotannon ja markkinoinnin organisoinnin puolella. **Sen sijaan taloudelliset vaikutukset ovat jääneet toistaiseksi vähäisiksi** (lihavointi lisätty).”

⁸¹⁴ Jyrkiäinen & Savisaari korostavat aineiston tuottamista, johon lehden omat resurssit yksin eivät riittäisi; Perko (1998); Sederholm.



KUVA 20 Lehden kulurakenne

7.4.9 "Ne seitsemän viljavuotta - - -"

Suomalainen maakuntalehdistö on reilusti toisella vuosisadallaan. Yleisesti sen johtamismenetelmissä ei ole korostettu muodikkaimpia liikkeenjohdon virtauksia.⁸¹⁵ Laman kestäminen loppujen lopuksi ilman kaatuneita on laskettava maakuntalehtiin institutionaalistuneen varovaisuuden ansioksi: vakavaraisuus, itsellisyys, on ollut sisään rakentunut vaikka usein julkilausumaton ehdoton ohjenuora.⁸¹⁶ Rahaa ei ole pidetty tileillä makaamassa: koneet ja laitteet on investoinnein pidetty ajan tasalla, on rakennettu ajanmukaiset toimitalot ja -tilat, kaupunkien keskustoissa sijaitsevat talot ja tontit on pidetty vararahastona, vaikka toiminta on siirretty pois keskustasta, velat on maksettu pois jne. Näin aina eteen tulleita laskukausia varten on ollut hyvät puskurit: pakollisia investointeja ei ole jäänyt, velkaantuneisuusvaraa on ollut, vakuuksia on ollut vapaina, rahoittajien ja tavarantoimittajien luottamus on aina ollut huippuluokkaa jne. Työsuhteiden turvaaminen heikkoinakin aikoina on ollut olennainen osa pääoman, henkisen pääoman, turvaamista.⁸¹⁷ Myös Perko kiinnittää huomiota suhdannekiertoon varoittaessaan tuhmaamasta lehden tienaamia rahoja netti- ja kännykkälehteen: "Kun näin kirjoitan, en varsinaisesti vastusta lehtitoimitusten uusia työtapoja. Mikäs siinä, jos nousukauden aikana on rahaa suolle kylvettäväksi. Mutta entäpä kun tuleekin taantuma tai peräti

⁸¹⁵ Esimerkkeinä Salokangas (2003) s. 59 ja 66 ja Suistola, s. 329.

⁸¹⁶ Lehto: "Etelä-Suomen Sanomissa kustantaja Ossi Kivekäs kirjasi asian persoonallisesti. Lehden talous on hoidettava hyviä liikeperiaatteita noudattaen siten, että yhtiö pystyy pitämään lehden myös teknisesti ajan tasalla, maksamaan kohtuulliset palkat ja varjelemaan, ettei lehti joudu rahavallan määrättäväksi, vaan pystyy jatkuvasti säilyttämään aatteellisuutensa." Lehto mainitsee myös Satakunnan kansan linjapaperin, jonka mukaan "tarkoituksena on turvata mahdollisimman tehokkaasti lehden jatkuvuus ja tasainen itsekannattavuuteen perustuva liike-
taloudellinen kehitys".

⁸¹⁷ Salokangas (2003), s. 68; Suistola, s. 328-329 ja 442-443.

lama, jolloin perinteisen median kuten sanomalehden pitäisi olla entistä kovemmassa iskussa.”⁸¹⁸

Maakuntalehtien toiminta ei helposti taivu nopean rahan vaatimuksiin. Kun ilmoitustuottojen putoamista laskusuhdanteen aikana ei voida estää, lehtien on ollut pakko muistaa 1. Moos. 53-54: ”Ne seitsemän viljavuotta, jotka tulivat Egyptin maahan, kuluivat loppuun. Sen jälkeen alkoi seitsemän nälkävuotta, niin kuin Joosef oli sanonut, ja tuli nälänhätä kaikkiin maihin, mutta Egyptin maassa oli leipäviljaa kaikkialla.” Olkoon maakuntalehden toiminnassa suhdannekierron pituus viisi, seitsemän tai kymmenen vuotta, nopeita tuottoja haluavien sijoittajien suosiman kvartaalijattelun tuominen maakuntalehtiin merkitsisi historian uhmaamista.⁸¹⁹ Pitkän suhdannekierron ymmärtäminen, tulkinta ja suhdannevaihteluihin varautuminen ovat maakuntalehden johtamisen, ja myös sisäisen yhteistyön, avainasia – edellyttäen, että maakuntalehden tehtävästä ja maakuntalehden määrittämisestä toimialaksi vallitsee edes jossakin määrin yhteinen tulkinta.⁸²⁰ Ansaintalogiikan, perusvoimien ja suhdannekierron tulkinta ovat niitä elementtejä, jotka osaltaan määrittävät toimittajien objektiivista, so. virallista eli johdon määrittämää tai tulkitsemää toimintatilaa.

7.5 Maakuntalehti instituutiona

7.5.1 Yhteiskunnallinen instituutio

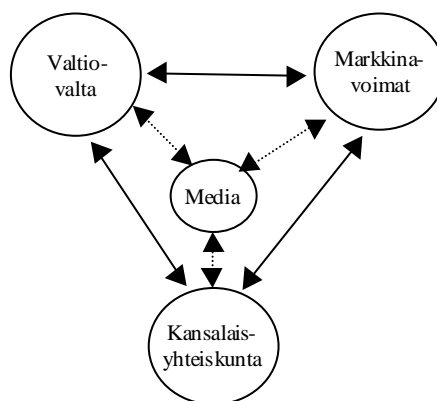
Historioitsijat ja journalistiikan tutkijat luonnehtivat suomalaisia sanomalehtiä instituutioiksi ja korostavat tällä sanomalehteä osana aikain kuluessa kehittynyttä viestintäjärjestelmäämme.⁸²¹ Nordenstreng on esittänyt median valtiovallan, kansalaisyhteiskunnan ja markkinavoimien keskellä (KUVA 21.)

⁸¹⁸ Perko (2002).

⁸¹⁹ Tervo: ”Tänään tiedotusvälineitä mitataan samoin kvartaalitalouden mittarein kuin sellutehdasta.”

⁸²⁰ Tiedossa ei ole, missä määrin nyt muodissa olevissa strategia- ja arvoprosesseissa tätä puolta on käsitelty. Tällaisia prosesseja on 2000-luvun alussa ollut ja edelleen menossa monissa lehtiyhtiöissä; seuraavassa on muutamien toimittajien kommentteja, jotka eivät anna oikein hyvää ennustetta prosessien tuloksista: Meriläinen (Helsingin Sanomien päätoimittaja), 2003: ”Etenkin niin kutsutut avainhenkilöt ovat jatkuvassa visio-, strategia-, tuloskortti-, organisaatio- ja henkilöstökehityksessä sen mukaan, minkä alan konsultti on onnistunut luikahtamaan oven sisäpuolella.”; Perko, 2002: ”Omaa bisnestään pyrittävät muut konsultit kun ovat mediataloja nykymenoon parhaiden taitojensa mukaan yllyttämässä kaikella sillä kokemuksella ja tiedolla, jonka parin kirjan – yleensä amerikkalaisen – lukeminen antaa. - - - Muiden konsulttien [”oikea” konsultti on valpas, arkijärkinen vastaanottaja] vastuu joukkoviestinnän ja journalismin kehityksestä rajoittuu heidän bisneksensä tuottovaatimuksiin.”; Ukkola, 1999: ”Luoja varjele Kalevaa konsulteista, jotka pusertavat meidät tiettyyn muottiin.”

⁸²¹ Wiio & Nordenstreng.



KUVA 21 Media ja yhteiskunnan peruspilarit

Nieminen ja Nordenstreng kommentoivat kuvaa seuraavasti: "Tässäkin on syytä huomata, että media ei ole itsenäinen "subjekti" vaan instituutio, jossa valtaa käyttävät omalla tavallaan omistajat, toimittajat, mainostajat ja jopa yleisö."⁸²²

Journalistiikan tutkijoista erityisesti Salokangas, lehtihistorian asiantuntija, on paneutunut maakuntalehtiin instituutioina. Maakuntalehtien parin viime vuosikymmenen nurkanvaltauksia käsitellessään hän katsoo yhteiskunnallisen instituution joutuneen kauppatavaran asemaan. Hän toteaa myös: "Suomalaisen sanomalehden prototyyppi, alueellinen ykköslehti, on siten perimmäiseltä identiteetiltään yhteiskunnallinen instituutio, ei suinkaan liikeyritys."⁸²³ Sanomalehti Kalevan satavuotishistorian kirjoittaja Suistola käyttää useita kertoja Kalevasta sanaa instituutio. Jo "kiitelmissään" hän kirjoittaa: "Lehtihistorian sisällä Kalevan historian kirjoittaminen on poikkeuksellisen kiinnostava ja haastava työ. Kohta umpeen kuluvan sadan vuoden jakson aikana se on ollut enemmän kuin monessa mukana. Tänä aikana Juho Raappanan [lehden perustaja vuonna 1899] 'hullunrohkeasta' yrityksestä on kasvanut pohjoissuomalainen instituutio."⁸²⁴ Toisessa tämän sanan sisältävässä lauseessaan hän samalla tulee ilmaiseeksi maakuntalehden tehtävän, jota edellä peräänkuulutettiin. Suistola kirjoittaa: "Lehdestä oli viisikymmentäluvun alkuvuosiin tullessa kasvanut pohjoissuomalainen instituutio. Tätä asemaansa lehti lähti nyt määrätietoisesti käyttämään alueensa hyväksi."⁸²⁵

Mainitut tutkijat käyttävät sanomalehdistä sanaa instituutio lähinnä sen tavallisen merkityksen mukaan. Sivistyssanakirja määrittelee sanan lyhyesti: instituutio on sekä yhteiskunnallinen, kirkollinen tai muu laitos että vakiintunut yhteiskunnallinen tapa, tapajärjestelmä.⁸²⁶ Tosin mainitut tutkijat tuntevat

⁸²² Nieminen & Nordenstreng.

⁸²³ Salokangas (1998).

⁸²⁴ Suistola, s. 7.

⁸²⁵ Suistola, s. 477, ks. myös s. 480.

⁸²⁶ Uusi suomalainen sivistyssanakirja, s. 176; vrt. Nieminen & Nordenstreng: Tapakulttuuri – ajattelutapojen itsestäänselvyydet.

lehtitoiminnan hyvin, joten heille instituutio-sanana käyttäminen on saattanut tuntua luonnolliselta, vaikka he eivät ehkä ole tienneetkään sanan ajankohtaisuutta organisaatiotutkimuksessakin. Tässä tutkimuksessa keskitytään lehtien ilmiöihin organisaatioteoreettisen instituution näkökulmasta, mutta journalistiikan ja lehtihistorian edustajien käsitykset tuovat tarkasteluun joka tapauksessa täydennystä journalistisesta ja aatehistoriallisesta näkökulmasta.

7.5.2 Maakuntalehti instituutiona

Tutkimuksen teoreettisissa lähtökohdissa käsitellään yleisellä tasolla instituutionaalista ajattelua organisaatioteoriatutkimuksessa ja -kirjallisuudessa. Hatch katsoo institutionaalisen perspektiivin sopivan hyvin toimialaan, jolla on muutamia voimakkaita organisaatioita tai suuret esteet alalle tulon tai alalta poistumiseen. Aikaisemmin esitetty kuva maakuntalehden toimialan viidestä perusvoimasta vastaa näitä Hatchin käsityksiä.⁸²⁷ Myös Hatchin toteamus institutionaalisen perspektiivin soveltumisesta organisaatioihin, jotka ottavat huomioon yhteiskunnan sosiaaliset ja kulttuurivaikutukset ja myös odotukset toiminnassaan, sopii maakuntalehtiin. Täten organisaatioteorian instituutiokäsite tulee sidotuksi edellä mainittuun lehtihistoriassa ja journalistiikassa käytettyyn instituutio-sanana ja sen merkityksiin.⁸²⁸

Yksi olennainen ero instituutio-sanana yleisen ja organisaatioteoreettisen käsitteen välillä on: yhteiskunnallinen instituutio käsitetään yleensä yhteisten normien koherentiksi järjestelmäksi, kun taas organisaation sisällä voi vaikuttaa monia instituutioita, joiden tapojen ja uskomusten lähteet ovat organisaatioiden rajat ylittävissä institutionaalisisissa kentissä.⁸²⁹ Näistä organisaatioiden elämään ehkä eniten vaikuttavia ovat professionalistiset yhteisöt, joilla myös on omat pakottavat ja normatiiviset mekanisminsa. Nykyään viitataan usein myös ammattimaistuneeseen liikkeenjohtoon, joka on professio professioiden joukossa saaden paljon kansainvälisiä yhtenäistäviä vaikutteita ennen kaikkea hyvin markkinoidun manageristisen ja talousjournalistisen kirjallisuuden kautta. Instituutio organisaatioissa on senkin takia moniulotteinen ilmiö, koska jokainen organisaatioissa on saanut ja saa edelleen vaikutteita perinteisistä yhteiskunnallisista instituutioista kuten synnyinkodistaan ja -ympäristöstään, perheyhteisöstään, uskonnollisista ja harrastustoimintaansa liittyvistä yhteisöistä, poliittisista puolueista jne.

Ellströmin mukaan institutionaalisen perspektiivin kaksi kulmakiveä ovat arvorationaalisuus (vastakohtana tekniselle rationaalisuudelle) ja olettaamus yrityksen vahvasta riippuvuudesta omasta yritys ympäristöstänsä. Arvorationaalisuus ilmenee siten, että jotkut toiminnat institutionaalistumisprosessin seurauksena tulevat arvoiksi sinänsä riippumatta niiden tarkoituksenmukaisuudesta organisaation virallisiin päämääriin nähden; ne ovat muuttuneet osaksi yrityksen kulttuuria ja identiteettiä. Loppujen lopuksi

⁸²⁷ Hatch, s. 83.

⁸²⁸ Hatch, s. 83-84.

⁸²⁹ Sjöstrand (1993a).

yrittäjien virallisesti julistetut tavoitteet ovat vain toiminnan reunaehdoja, ja niiden todellinen merkitys on symbolinen.⁸³⁰ Yrittäjien riippuvuus yritysympäristöstään ilmenee siten, että toimintaa todellisuudessa arvioidaan eniten organisaation yritysympäristön merkittävien kollektiivitoimijoiden näkemyksistä lähtien. Tärkeässä osassa ovat julkinen valta, valtio, kunta tai niihin rinnastettavat yhteisöt, ammatilliset organisaatiot, alan järjestöt, huomattavimpien asiakkaiden yhteenliittymät, media jne. Selvien tulokriteereiden puuttuessa yritysten ja niiden osien toiminnan arviointi tapahtuu institutionaalistuneiden olettamusten mukaan, ja onkin alettu puhua institutionaalistuneista myyteistä.⁸³¹

Muutamia maakuntalehtikontekstin kannalta olennaisimpia institutionaalisen ajattelun käsitteitä on syytä ottaa esiin tässäkin. Organisaation ja sen toimintaympäristön historia on tärkeä, ja organisaation syntyhetken olosuhteilla on usein pysyvä vaikutus organisaation rakenteeseen ja toimintaan. Institutionaalinen näkemys korostaa institutionaalistumista historiallisena ja sosiaalisena prosessina: uusi rakentuu entisen päälle, ja muutokset etenevät pienin askelin.⁸³² Yli satavuotiaan maakuntalehdistömme tarinat ovatkin samalla institutionaalistumisen ja instituutioiden toiminnan ”oppikirjoja”.⁸³³

Institutionaalistuneet organisaatiot ovat näennäisestä tehokkuuden puutteestaan huolimatta sitkeitä: tämän päivän tehokkuus ei välttämättä takaa pitkän ajan säilymistä, jonka kannalta legitimizeetti, yrityksen ympäristön ”oikeaksi” katsoma toiminta, on tärkeämpää kuin huipputehokkuus.⁸³⁴ Kun osapuolet käsittävät toimintaa turvaavat normit itsestään selviksi rutiineiksi tai käyttäytymismalleiksi, normien noudattamista ei tarvitse valvoa. Knudsen jopa toteaa, että yksilölliset kannustejärjestelmät ovat turhia, koska tärkeintä on kollektiivinen normeihin mukautuminen.⁸³⁵ Legitimizeetin ylläpitämisessä ratkaisevinta on sisäisten ja ulkoisten intressien välinen luottamus, josta Meyer ja Rowan käyttävät sanontaa luottamuksen logiikka.⁸³⁶ Maakuntalehden ansaintalogiikan ytimenä oleva markkinadominanssi, monopoliasema monella tavalla, on erityisen herkkä legitimizeetin säilymisen kannalta: asema antaa lehdelle mahdollisuudet ajaa ympäristön oikeiksi katsomia asioita, vaikka kaikki eivät niitä hyväksy; tilaus- ja ilmoitushinnoittelussa monopoli antaa kyllä vapauden, mutta hintapäätöksiä seurataan monopoliaseman takia kriittisesti; ympäristö seuraa markkinadominanssin avulla ansaitun rahan käyttöä jne.⁸³⁷

Maakuntalehteäkin uhkaavat institutionaalistuneen organisaation heikkoudet, joihin jotkut tutkijat viittaavat. Instituutioiden sisäistä, vaikkakin ulkoisten tekijöiden vaikuttamaa, dynamiikkaa ei ole toistaiseksi alueen tutki-

⁸³⁰ Ellström, s. 113-126.

⁸³¹ Hatch, s. 85; Meyer & Rowan.

⁸³² Ellström, s. 114; Knudsen; Powell; Scott (1995a), s. 65; Sjöstrand (1993a).

⁸³³ Esimerkiksi Salokangas ja Suistola.

⁸³⁴ Knudsen; Meyer & Rowan.

⁸³⁵ Knudsen.

⁸³⁶ Meyer & Rowan.

⁸³⁷ Päivittäiskauppaa rahoittava teollisuus ja kauppa itse ovat aika ajoin arvostelleet maakunnan ykköslehtien ”tuhlaavan” heidän lehdille kantamansa rahat komeisiin rakennuksiin ja uusiin ja mahtaviin painokoneisiin.

muksissa kovin paljon käsitelty.⁸³⁸ Senkin takia valta-aspekti kivettyneine asymmetrioineen kaipaa täydennystä kriittisestä organisaatiotutkimuksesta.⁸³⁹ Muun muassa tunnettu institutionaalisen teorian edustaja Powell kehottaa käsittelemään myös sitä, ketkä muovaavat ja keiden eduksi instituutioita ja niiden institutionaalisia myyttejä, jotka saattavat tukahduttaa muiden toimijoiden oikeutetut edut.⁸⁴⁰ Sjöstrandin mukaan institutionaalistunut organisaatio hyvin helposti jättää oman onnensa nojaan ne, joilla on heikot resurssit tulkita institutionaalisesti säädellyn toiminnan yksilölle antamia mahdollisuuksia.⁸⁴¹ Voluntarismin suhteen institutionaalistunut organisaatio on passiivinen.⁸⁴² Sjöstrand viittaakin vakavaan ilmiöön: ihmiset uskovat ja olettavat, että he ovat oikeasti yksilöllisiä toimijoita, vaikka todellisuudessa institutionaalinen säätely määrää heidän tekemisiään.⁸⁴³ Institutionaalistunut organisaatio on erittäin altis deterministisille ja ihmisten vapautta rajoittaville käytännöille.⁸⁴⁴ Myös valtasuhteet institutionaalistuvat, eivätkä osapuolet usein edes tiedosta, että alistuvat "talon tavan" mukaan heidän asemaansa rajoittaviin hallinto- ym. käytäntöihin. Lehtiyritysten perinteinen dualistinen ajattelu on yksi näistä: toimitus ei tiedä – eikä ole kiinnostunutkaan tietämään – mitään muuta lehden taloudesta kuin sen, riittääkö rahaa palkanmaksuun. Talousjohdolla on siis luontojaan käytettävissään foucault'lainen valtaresepti: tieto on valtaa.

Organisaatioiden institutionaalisia myyttejä kriittisen teorian perspektiivistä tarkasteltaessa voidaan todeta, että myyteillä on monenlaisia ja vastakkaisiakin vaikutuksia. Vaikka myytit eivät näytäkään rationaalisilta, ne ovatkin rationaalisia, koska ne vähentävät organisaation ja myös sen ihmisten epävarmuutta automatisoimalla jokapäiväisiä ehkä sinänsä monimutkaisia toimia. Myytit myös vahvistavat institutionaalistuneen organisaation menestymisen kulmakiveä, joka on sen ympäristössään ja sidosryhmissään nauttima legitimiteetti. Jos myytit kadottavat legitimiteettiä vahvistavan roolinsa eivätkä enää edesauta menestymistä, organisaatio voi joutua pahoihin ongelmiin: instituutioiden kohdalla viitataan usein ns. path dependency -ilmiöön, jolla tarkoitetaan itsepintaista pysymistä kerran tehdyn valinnan viitoittamalla tiellä – vaikka se näyttääkin johtavan tuhoon.⁸⁴⁵ Edellä viitattiin myös valtaan: myyttejä voidaan käyttää vallan ja henkilökohtaisten ambitoiden pönkitämiseen organisaation muiden jäsenten kiinnittämättä edes siihen huomiota.

⁸³⁸ DiMaggio & Powell (1991b); Sjöstrand (1993b).

⁸³⁹ Asian ajankohtaisuutta kuvastaa äskettäinen *Organization*-lehden ilmoitus loppuvuonna 2005 ilmestyvästä erikoisnumerosta, johon pyydetään erityisesti kriittisen realismin ja pragmatismen yhdistäviä kirjoituksia "kriittisen institutionaalisen teorian, metodien ja sovellusten" kehittämiseksi (*Organization. Special Issue. Call for Papers*).

⁸⁴⁰ Powell; ks. myös Sjöstrand (1993b).

⁸⁴¹ Sjöstrand (1993b).

⁸⁴² Scott (1995b): ihmiset käyttäytyvät niin kuin heidän oletetaan käyttäytyvän; Sjöstrand (1993a).

⁸⁴³ Sjöstrand (1993a).

⁸⁴⁴ Scott (1995b).

⁸⁴⁵ Clark, s. 117; Knudsen; Powell; Scott (1995a), s. 65.

Maakuntalehtien osalta on syytä vielä korostaa paria institutionaalisen teorian teemaa. Lehdillä on koko maan ja oman alueensa kanssa yli sata-vuotinen historiansa, eivätkä ne ainoastaan ole kertoneet alueensa ihmisille tapahtumista, vaan ne ovat myös panneet ihmisten kannalta tärkeitä asioita tapahtumaan. Lehtiin on syntynyt ja vahvistunut yli sadan vuoden aikana sekä ulkoinen että sisäinen luottamuksen logiikka – ja luottamushan vaatii pitkän ajan syntyäkseen, mutta sen tuhoaminen tapahtuu nopeasti ja usein lopullisesti.⁸⁴⁶

Institutionaalistuminen perustuu kollektiivisuuteen, sillä institutionaalistuneet käytännöt ja siitä edelleen instituutiot syntyvät vähitellen ihmisten välisestä kanssakäymisestä muuttuakseen ajan oloon tapajärjestelmiksi.⁸⁴⁷ Institutionaalisisessa kontekstissa tuleekin ongelmaksi riittävän yksilöllisen toimintatilan luominen kollektiivisen toimintatilan sisällä.⁸⁴⁸ Tämä kysymys johtaa jo seuraavaan: kuinka kyseinen kollektiivi, työryhmä, osasto tai yksikkö, ensin löytää toimintatilansa suuremman kokonaisuuden, organisaation tai tulosityksikön, puristuksessa? Maakuntalehteä ajatellen ongelma johtaa ketjuun. Ensiksi toimituksen aseman organisaatiossa on oltava riittävän autonominen, myös resurssien ja niiden suuntaamisen suhteen. Toiseksi toimituksen osaston (kulttuuri-, urheilu-, talousosasto jne.) on raivattava oma toimintatilansa. Vasta näiden edellytysten täytyessä voi löytyä riittävä yksilöllinen toimintatila kollektiivisen toimintatilan sisällä. Vielä ei ole nähtävissä, mitä tähän vaikuttaa se, että perinteisestä osastojaosta vahvoine journalistipäälliköineen ollaan monessa toimituksessa luopumassa.

7.5.3 Lehtien institutionaaliset myytit

Levikkiä on totuttu pitämään sanomalehtien ja samalla toimitusten menestyksen mittana. Kuten ansaintalogiikkaa käsiteltäessä osoitettiin, toimitus ei voi merkittävästi maakuntalehtien nykyisillä saturaatioasteilla vaikuttaa levikkiin. Useimmissa tapauksissa levikin kasvu ei edes paranna taloudellista tulosta, pikemmin päinvastoin. Maakuntalehden ympäristössä on kuitenkin hyvin uskaliaista ja oman edun kannalta uhkarohkeaa kyseenalaistaa levikin keskeistä merkitystä maakuntalehden toiminnassa. Kyseessä on siis tyypillinen institutionaalistunut myytti, josta tulee siinä tapauksessa kiusallinen, jos tästä tarusta aletaan tehdä väkisin totta.⁸⁴⁹ Esimerkkinä tästä mainittakoon lehtien into sitoa toimituksen kannustepalkkiot levikkiin, joka on myytti, ei suinkaan palkitsemisen kriteeriksi tarkoitettu fakta. Levikkimyytti perustuu maakuntalehtien historiaan, koska levikillä ratkaistiin voitto sotien jälkeen kiihtyneissä ja joillakin alueilla 1980-luvulle asti kestäneissä lehtitaisteluissa. Levikkitaistelun

⁸⁴⁶ Meyer & Rowan; vrt. Lewicki & Bunker: "Revennyttä kangasta ei millään saa paikatuksi entiselleen."

⁸⁴⁷ Sjöstrand (1993b).

⁸⁴⁸ Aronsson (1990).

⁸⁴⁹ Meyer & Rowan katsovat rakenteiden ja aktiviteettien toistaan erottamisen yhdeksi tavaksi, jolla organisaatio institutionaalisisessa ympäristössä käsittelee ristiriitoja, ts. tässä tapauksessa levikkimyyttiä ylläpidettäisiin, mutta toimintaa ei konkreettisesti sidottaisi levikkipuhuntaan.

voittaja saavutti markkinadominanssin, nykyisen ansaintalogiikan ytimen. Maakuntalehtien päällekkäislevikki ja niitä ylläpitävät aluetoimitukset eivät olekaan vain tehokkuus- ja kannattavuuskysymys. Jos lehden tehtävä ja perusajatus on olla suuren alueen (esimerkiksi koko Pohjois-Suomen) äänenkannattaja, yhteinen uskomus levikistä ja toimiminen sen mukaan on myytti, jolla ylläpidetään legitimizeettiä koko alueella.

Lehteä arvioidaan usein sen perusteella, millainen toimitus sillä on. Tällöin kiinnitetään huomiota päätoimittajan maineen lisäksi eri osastojen (kulttuuri, urheilu, ulkomaat jne.) asiantuntemukseen mm. arvioimalla, ovatko toimittajat alansa "nimiä". Maakunnan ykköslehden peittoasteen eli saturaatioasteen huomioon ottaen toimituksen ns. tasolla ei voi olla olennaista merkitystä levikkiin, vielä vähemmän lehden tulokseen. Nimekäs päätoimittaja ja hyvä toimitus ovat institutionaalistuneita myyttejä.⁸⁵⁰ Alueellaan arvo- ja siten myös vaikutusvaltaa nauttivat maakuntalehtien päätoimittajat ovat kuitenkin kautta aikain merkittävästi ylläpitäneet lehden arvovaltaa, siis legitimizeettiä. Jos ympäristö pitää toimitusta hyvänä ja laatulehteä tekevänä, myös tätä myyttiä kuuluisi vaalia edelleen – tämän myytin ylläpitämiseen vaikuttavaa resurssien jakoa taas toinen myytti, toimituksen melko täydellinen osallistumattomuus taloudellisiin päätöksiin, ei suosi.

Aikaisemmat levikki- ja ilmoitusosastot on yleensä korvattu trendikäimmillä nimillä kuten esimerkiksi lukija- ja yritysmarkkinoinnilla.⁸⁵¹ Viitaten tilastoihin bruttokansantuotteen ja ilmoittelun yhteydestä ja markkinadominanssiin ilmoittelun todellisena perustana, suuri osa markkinoinnista on hyötysuhteeltaan heikkoa. Ilmoitusmarkkinointia on useassa lehtiyrityksessä "muutettu asiakaslähtöiseksi", ja on perustettu jopa omia ilmoittelun huomioarvoja ja muita media-arvoituksia tutkivia osastoja tutkijoineen. Lehden levikki-markkinointi niiltä osin kun se tähtää muuhun kuin nykyisen tilaajakunnan hyvään palveluun ja paikkakunnalle muuttaneiden tavoittamiseen on lievästi sanottuna ongelmallista edellä käsitellyn levikki-dilemman takia. Koko markkinointia ollaan muuttamassa muodikkaiden johtamisoppien mukaiseksi, ja aika näyttää, tuleeko tästä asiakkuushallintajärjestelmiä ja muita nykyaikaisuuksia hyödyntävästä markkinoinnista "hyvä" vai "huono" myytti. Käytännön arkipäivän opettamina tiedetään, että uraansa vaarantamatta ei "uusia" myyttejä uskalla kyseenalaistaa.⁸⁵²

Ehkä kaikkein silmiinpistävin piirre on Salokankaan esiin nostama maakuntalehden luonteen muuttuminen ja liikeyritys-aspektin korostuminen. Tämä panee kysymään, onko liikeyritysajattelu uusi tapa hankkia legitimizeettiä? Lehtitaloihin ovat levinneet yleinen liikkeenjohdollinen ja bestsellereiden tehokkaasti levittämä johtamisjargon ja kulloinkin muodissa olevat liikkeenjohdolliset opit.⁸⁵³ Konsulttien vetämiä strategia- ja arvoprosesseja

⁸⁵⁰ Vrt. Meyerin & Rowanin esimerkki Nobel-palkitun professorin palkkaamisesta yliopistoon, josta seuraa ehkä "seremoniaalisia hyötyjä", mutta muutoin vain paljon kuluja!

⁸⁵¹ Esimerkiksi Kalevassa, Kaleva katsaus 3/2002, s. 6.

⁸⁵² Joistakin uusista markkinoinnin termeistä mm. Kaleva katsaus 3/2002, s. 6.

⁸⁵³ Tervo: "Uuden ajan myötä toimituksiin ovat astuneet liiketalouskonsultit."

lienee ollut ja on menossa kymmenissä lehdissä – ja kuinka ollakaan, samankaltaistuminen yltää arvoihinkin: kaikki pyrkivät luotettavuuteen, rehellisyyteen, avoimuuteen, läheisyyteen – ja tietysti kannattavuuteen ja tehokkuuteen, joiden edessä muut arvot taipuvat Seppäsen mukaan herkästi.⁸⁵⁴ Näissä prosesseissa annetaan samalla ymmärtää, tarvitsematta sitä ääneen sanoa, että aikaisemman, yli satavuotisen ajan arvot eivät enää kelpaa tai riitä – vaikka pakkohan ”oikeitakin” arvojakin on ollut olla, koska lehdet ovat menestyneet toista sataa vuotta.⁸⁵⁵ Tehokkuus, ulkoistaminen, tuottaja, tulos, asiakaslähtöisyys, muutostarpeet, kannusteet, kehityskeskustelut ym. ovat tulleet lehtienkin jokapäiväiseen jargoniin. Konsultit ovat erilaisissa kehittämissuunnitelmissa edistämässä samankaltaistumista – ja juuri konsultit itse, jos mitkään, ovat samankaltaistuneet, kun he ammentavat oppinsa samoista lähteistä Amerikasta. Lehtiala varsin suppeana alana ei myöskään ole houkutteleva kovin monelle konsulttiyritykselle, joten samat power point -esitykset kulkevat levittämässä samaa oppia lehtitalosta toiseen.⁸⁵⁶ Seppänen kutsuu projekti- ja palaverivillitystä työnteko-nimiseksi näytelmäksi, johon kaikkien on näyteltävä osallistuvansa. Lukiessa lehtitalojen henkilöstölehtien ja toimintakertomusten kirjoituksia strategia- ja arvoprojekteista, asiakaslähtöisyydestä, muutostarpeesta, tuottajuudesta, konvergenssista, ulkoistamisesta ym:sta Seppäsen ironisointi herättää kysymyksen: onko maakuntalehdissä menossa liikeyritys-niminen näytelmä?⁸⁵⁷ Ja jos näin on, seuraava kysymys kuuluu: kuka uskaltaa olla osallistumatta tähän näytelmään?

7.5.4 Lehden resurssit

Jo edellä kiinnitettiin huomiota maakuntalehden myyntiin, jonka mukaan toimitus pidetään – ja toimitus myös haluaa pysyä – ulkopuolella, kun resursseista päätetään. Ellström on käsitellyt henkilöstön koulutukseen ja valmennukseen suunnattavista resursseista päättämistä ja todennut yritysten päätöksenteko- ja suunnittelujärjestelmien yleensäkin olevan kaukana liikkeenjohdon käsikirjojen ”ihannerationaalisista visioista”.⁸⁵⁸ Hänen mukaansa sekä hänen kontrolli-konflikti -perspektiivinsä että institutionaalinen perspektiivinsä tunnustavat resursseista päättämisen olevan ensisijaisesti poliittinen prosessi

⁸⁵⁴ Kehilö, 9/2002 ja 11/2002; Kaleva Katsaus 4/2003, s. 4, 1/2004, s. 5:” - - - Kaleva Kustannus Oy sijoittaa yksinomaan sotasuunnitelman koulutusosioon noin 300000 euroa. Luku ei sisällä itse kunkin poissaoloja omasta poterosta tai johtokeskuksesta koulutuspäivinä.”; Meriläinen (2003); arvojen taipumisesta ks. Seppänen, 177-179.

⁸⁵⁵ Vrt. Meriläinen, Perko (2002) ja Ukkola.

⁸⁵⁶ Näin myös DiMaggio & Powell (1991b), vaikka käsittelevätkin aivan eri kokoluokan toimialoja; ilahduttava huomio ilmoituksesta Talouselämässä 12/2005: Michael E. Porter pitää päivän seminaarin Helsingissä 26.4.5. 2005. Teemana on: ”**Strategia tarkoittaa perusteellisesti harkittua valintaa olla erilainen**”.

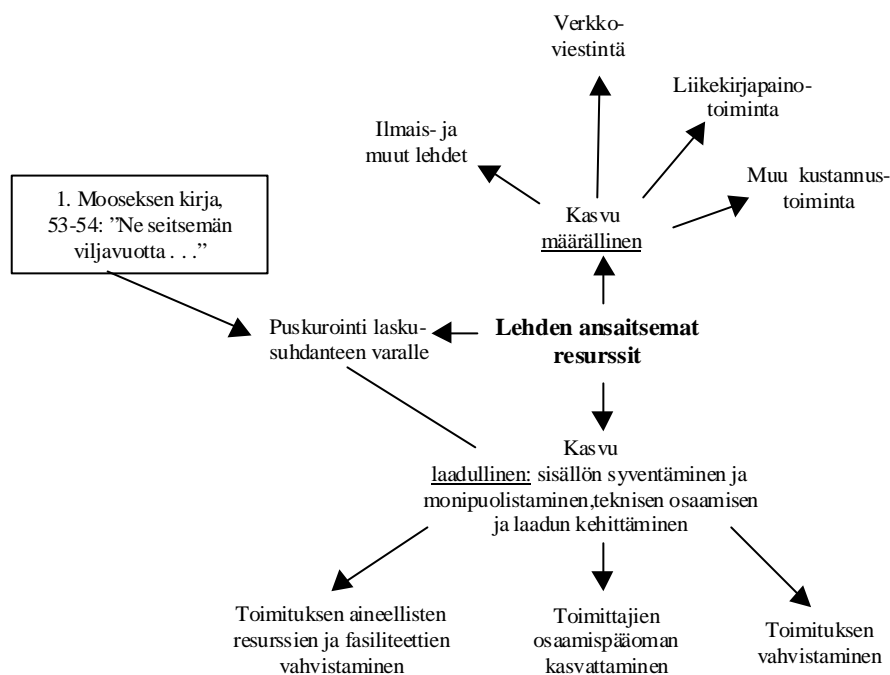
⁸⁵⁷ Vrt. Perko (1998): ”Markkinamekanismit ovat siis tunkeutumassa journalismin ytimeen, puffit ja jutun näköiset ilmoitukset tehneet paluuta eikä toimituksen ja markkinoinnin välistä seinää enää välttämättä ole, kun toimituspalavereissa puhutaan myös markkinoinnista. Journalistit ovat tähän sopeutuneet yllättävän helposti. Lopputilin uhka 1990-luvun pahimpina lamavuosina teki nöyräksi ja pakotti ajattelemaan uudella tavalla.”

⁸⁵⁸ Ellström, s. 123.

eri intressiryhmien välillä, kun ne tulkitsevat kontekstin antamia mahdollisuuksia ja sen aiheuttamia rajoituksia.⁸⁵⁹

Tässä tullaan maakuntalehden osalta peruskysymykseen. Ansaintalogiikka- ja toimiala-analyysin perusteella maakuntalehti on kypsä toimiala, jolla merkittävä kasvu ei ole mahdollinen. Kuitenkin suomalaisten maakuntalehtiyrittäjien taloudellisesti vahva asema ja niiden tulos ovat kokonaan lehden ansiota. Resurssien antaminen lehden kehittämiseen eli sisällön syventämiseen ja laajentamiseen omien toimittajien määrää lisäämällä ja muitakin aineellisia resursseja toimitukselle kohdentaen on maakuntalehden tapaisessa ja edelleen hyvin kannattavassa institutionaalistuneessa organisaatiossa poliittinen, ei taloudellinen, kysymys. Edellä todettuun viitaten Sipilä, Suomessa tunnettu asiantuntijayrittäjien johtamisen tutkija, lähettää lehtiyrittäjille ajankohtaisen viestin: ”Asiantuntijaorganisaatioissa on kuitenkin aina toisena kasvumahdollisuutena sisällöllinen kasvu, vaikka organisaatio ei sitä erityisemmin tunnustaisi.”⁸⁶⁰

Kuten Perko kirjoittaa, on vaara, että ”rahaa on suolle kylvettäväksi”.⁸⁶¹ Perko lienee ajatellut jotakin seuraavan tapaista asetelmaa, jossa kuvataan eräitä vaihtoehtoja lehtitalojen suunnatessa resurssejaan (KUVA 22):⁸⁶²



KUVA 22 Resurssien suuntaamisen vaihtoehdot

⁸⁵⁹ Ellström, s. 124.

⁸⁶⁰ Sipilä, s. 185

⁸⁶¹ Perko (2002).

⁸⁶² Markkinadominanssin huomioon ottaen: hyvinä aikoina sovellettu hintapolitiikka on osa puskurointia.

Toimituksen ja toimittajien toimintatilan kannalta resurssien suuntaaminen on ratkaisevaa, mutta vastassa on aikaisemmin mainittu myytti: toimitus ja toimittajat ovat institutionaalistuneet tyytymään muiden tekemiin päätöksiin. Willmott sanoo tästä: ”Työntekijöiden haluttomuus osallistumiseen tai skeptisyys sen suhteen ei kriittisen teorian näkökulmasta todista apatiasta tai negatiivisuudesta sinänsä, vaan on osoitus riippuvuuden institutionaalisista suhteista, joissa työntekijät on historiallisista syistä suljettu pois avainpäätösten teosta.”⁸⁶³

Jotkut suuret maakuntalehdet ovat edellä esitettyihin vaihtoehtoihin jo ottaneet selkeästi kantaa. Alma Median tuoreen toimitusjohtajan Kai Telanteen haastattelu oli 1.4. 2005 otsikoitu ”Alma Media hakee kasvua Baltiasta ja Venäjältä”.⁸⁶⁴ Yksi väliotsikko oli selkeän viestin sisältävä, ”Kansainvälinen kasvu mielessä”. Haastattelun mukaan Virossa Alman kasvun keihäänkärkenä on City24-verkkopalveluyhtiö.⁸⁶⁵ Telanne toteaa myös, että Suomessa Alma voi kasvaa nopeasti vain ostamalla muita lehtitaloja.

Kalevan hallituksen vastavalitun hallituksen puheenjohtajan haastattelu 31.1. 2004 oli otsikoitu ”Carita Antell haluaa pohjoisen mediayhtiön vahvaan kasvuun”.⁸⁶⁶ Haastattelussa hän toteaa: ”Vaikka lehti ei pystyi kasvamaan, niin yhtiön on pakko kasvaa”. Toimittaja jatkaa referoimalla: ”Etenkin jos myyntiin tulee kohteita järkihintaan. Esimerkkinä suunnasta onkin kirjapaino Oulun Tyypit Oy:n osto.” Muutamia kuukausia haastattelun jälkeen Kaleva osti ilmaisjakelulehti Forumin Oulusta.⁸⁶⁷ Vuonna 2005 alkupuolella Kaleva osti lisää pienehköjä kirjapainoja.

Kalevan henkilöstölehti kertoi meneillään olleesta strategiaprozessista, jossa lehden ansaitsemille resursseille näytti löytyvän kosolti muitakin kohteita kuin toimitus. Lehden mukaan Kaleva pyrkii kehittämään tutkimustoimintaa ja levikin kasvattamista (vrt. levikkimyytti edellä), ja Kaleva voi myös harjoittaa ilmaisjakelulehtien kustantamista. Sähköisen viestinnän puolella ovat sekä sopimusperustainen yhteistoiminta että yhteisyritykset mahdollisia. Kirjapainotoiminnassa pyritään kasvattamaan toimintaa myös uusien sopimuksien tai yritysostoin. Maakuntalehden pääansaintavälineellekin sentään suunnataan resursseja: tuotteiden sisältöä kehitetään.⁸⁶⁸

Kalevan toteuttamissa kasvuun tähtäävissä hankinnoissa on kysymys toimialoista, joilla on täysin eri ansaintalogiikka kuin markkinadominanssiin

⁸⁶³ Willmott (2003); vrt. Norén (1995), s. 188, Brunsonia institutionaalistumisesta lainaten: ”Organisaatio kuvataan yleensä yhteen tai useampaan keskenään johdonmukaiseen päämäärään pyrkiväksi. Se kuvataan systeeminä, joka synnyttää näiden päämäärien kanssa sopuoinnussa olevaa toimintaa, minkä takaa se, että liikkeenjohdolle on katsottu institutionaalistuneen valta valvoa alemmilla organisaation tasoilla tapahtuvaa toimintaa.”

⁸⁶⁴ Jaakkola.

⁸⁶⁵ Vrt. Perko (2002) verkkotoiminnan kassavirroista.

⁸⁶⁶ Mikkola.

⁸⁶⁷ Ruokolainen Lahden ilmaisjakelulehtitilanteesta: ”Kummankin suuren konsernin odotetaan pumppaavan rahaa lehtiin niin kauan, että kilpailutilanne ratkeaa jotenkin. Ahtaimmalle joutuvat yksityiset, etenkin tilattavat paikallislehdet.”

⁸⁶⁸ Kaleva katsaus 4/2003, s. 4 – oireellista on, että likeyritysjattelun mukaan käytetään sanaa tuote eikä lehti!

perustuvan maakunnan ykköslehden kohdalla. Esimerkiksi ostettujen kirjapainojen tapainen toiminta on tyypillinen koira-ala, ja ainakin 1960-luvulta alkaen alalla on ollut paljon hyvin erikokoisia kilpailijoita, joista aina jokin tekee halvemmalla ja lyhyemmällä toimitusajalla. Sen lisäksi alalietulokynnys on erittäin matala, ja ns. alkupään tekniikan tietokoneistumisen takia se myös sellaisenaan pysyy.⁸⁶⁹ Alan kapasiteetti on tuomittu lisääntymään, kun uusittava kone poistuu harvoin tuotannosta – vanhaa konetta alkaa pyörittää yrittäjänä yrityksen irtisanoma painaja.

7.5.5 Isomorfian mekanismit

Kaikki DiMaggion ja Powellin kolme institutionaalisen isomorfian mekanismia voidaan havaita maakuntalehdessä ja sen toimituksessa.⁸⁷⁰ DiMaggio ja Powell käyttävät ilmausta institutionaaliset paineet. Pakottavat institutionaaliset paineet aiheutuvat lainsäädännöstä, julkisen vallan määräyksistä tai alan velvoittavista sopimuksista ja suosituksista. Sanomalehdissä tällaisia ovat mm. painovapauslaki, laki tekijänoikeudesta, Julkisen Sanan Neuvosto ja sen päätökset, journalistin ohjeet ja valtakunnallinen työehtosopimus sovellutusohjeineen ja paikallisine sopimuksineen. Lehden toimituspoliittinen linjapaperi on myös tällainen, ja yleinen tapa on, että jokainen toimittaja työnsopimusta tehdessään joutuu sen hyväksymään.

Normatiiviset institutionaaliset paineet syntyvät toimittajien ammatillisen kulttuurin ja siihen kuuluvien normien ja odotusten noudattamisesta. Ammatillinen kulttuuri yrityksen ala- tai osakulttuurina nojaa yhteiseen koulutukseen, ammatilliseen järjestöön ja yleensä ammattiin sosiaalistumiseen.⁸⁷¹ Ammatillinen kulttuuri edistää samankaltaistumista yritysten kesken, sillä professionalisteilla on usein enemmän siteitä kollegoihin organisaatioiden yli kuin organisaation muihin ryhmiin.

Jäljittelemään houkuttelevat institutionaaliset paineet ovat mielenkiintoisia. Kun toimintaa ohjaavia eri toiminnoille kohdistettavia tehokkuus-, kannattavuus- tai tuloskriteerejä ei ole, epävarmuuden vähentämiseksi turvaudutaan muiden alan yritysten, ja varsinkin johtavien, matkimiseen.⁸⁷² Erityisen hanakasti toisiaan matkivat yritykset toimialalla, jolla hintakilpailu ei ole kovaa korkeiden alalietulokynnysten ja merkittävien toimijoiden pienehkön määrän takia – ja lehtiala on juuri tällainen. Mikään salaisuus ei ole, että lehdet sairastavat Suomessa Hesari-syndroomaa: Helsingin

⁸⁶⁹ Kauppatieteiden tohtori Markku Lahdenpää käytti tilauskirjapainoista sanontaa koira-ala 1980-luvun alkupuolella, kun hän oli kurssien johtajana LIFIM:ssä ja tutkija esiintyi tilauskirjapainoa koskevan liikeidea-casen luennoitsijana. Alkupään eli koko tekstinkäsittelyn ja sivutaiton tietokoneistuminen on poistanut kalliin ja ammatti-ihmisiä vaatineen entisen latomo-, asemointi- ja taittotyön.

⁸⁷⁰ DiMaggio & Powell (1991b), jotka sanovat ryhmien olevan analyttisiä; empiirisessä kontekstissa niitä on usein vaikea erottaa, koska ne ovat toisistaan riippuvia ja esiintyvät usein yhtä aikaa; Hatch, s. 83-86; Scott (1995a), s. 33-62.

⁸⁷¹ Vaikka yliopisto- ja korkeakoulutason koulutus on laajentunut aikaisemman yhden, Tampereen yliopiston, lisäksi muihinkin, oppikirjat ja usein luennoitsijatkin ovat samoja, suppea ja homogeeninen piiri on kuitenkin.

⁸⁷² DiMaggio & Powell käyttävät sanaa mimetic processes.

Sanomat on kaiken mitta. Lehtien ulkoasu ja sisältö ovat samankaltaistumassa, journalistiikan tutkijoiden mielestä jo vaarallisella tavalla.⁸⁷³ Onko siis myytti omaleimaisuudesta vanhentunut? Kuinka käy silloin legitimiteetin omalla ydinalueella? Legitimiteettiä haetaan nyt muilla kuin lehteen kohdistuvilla kasvutavoitteilla kuten isomorfisilla ”uudistuksilla” ja johtamisjargonilla, jotta maakuntalehti antaisi itsestään trendikkään liikeyrityskuvan.⁸⁷⁴

7.6 Tutkimuskohde lehtikentässä

Tutkimus on toteutettu Oulussa ilmestyvässä sanomalehti Kalevassa, jonka kustantajayhtiön nimi on 1990-luvun lopulta alkaen ollut Kaleva Kustannus Oy. Ilmestyttyään lehden perustamisesta 1899 alkaen kuusipäiväisenä lehti muuttui vuonna 1955 seitsemän kertaa viikossa ilmestyväksi.⁸⁷⁵ Kalevassa ei ollut satavuotishistorian mukaan koskaan tehty päätöstä ryhtyä vuonna 1918 syntyneen Kansallisen edistyspuolueen äänenkannattajaksi – valinta oli ollut niin luonnollinen, että johtokunta oli sen vain jälkeenpäin todennut.⁸⁷⁶ Kun edistyspuolue vuonna 1951 kuihtui pois, Kaleva ei asettunut perustetun Kansanpuolueen äänenkannattajaksi, ja on tosiasiallisesti siitä lähtien ollut poliittisesti sitoutumaton. Kaleva onkin ensimmäisiä puolueisiin sitoutumattomia suuria maakuntalehtiä.⁸⁷⁷

Kalevan levikki nousi 1900-luvun alussa vähitellen kymmenentuhannen paikkeille, ja 1930-luvun pulakauden jälkeen jo lähemmäksi kolmeakymmentätuhatta. Sotien jälkeisen notkahduksen jälkeen levikki kasvoi voimakkaasti ja tasaisesti käyden 1990-luvun alussa ennen laman kurjimpia vuosia peräti 97000 kappaleessa.⁸⁷⁸ Lama vei paljon Kalevankin levikistä, joka nyt on tasoittunut vähän yli 80000 kappaleen. Kaleva on maan neljänneksi suurin varsinainen päivälehti, ja sen levikkialueena on koko Pohjois-Suomi. Levikkialueen ydin on Oulu ja sen ympärillä oleva maakunta, jossa lukijapeitto on reilusti yli 60 prosenttia. Alueen eteläisellä alueella (Raahe ja Pyhäjokiseutu) lukijapeitto on yli 40 prosenttia, ja muualla Pohjois-Suomessa Kalevalla on kakkoslehden asema.⁸⁷⁹ Lehden tuotto- ja kulurakenne ei poikkea muista maakuntalehdistä. Yhtiön tilauskirjapainon osuus liikevaihdosta on ollut suurimmillaan yli 20 prosenttia mutta vakiintunut hieman alle 10 prosenttiin, joten yhtiönä Kaleva on sama kuin lehti. Henkilökuntaa on 350 paikkeilla (lisäksi jakeluyhtiöllä hieman alle 100). Toimittajia on hieman yli 100, ja muihin lehtiin verrattuna suuren lukumäärän selittää erittäin suuri levikkialue, jota lehti perinteisesti on hoitanut mittavalla aluetoimittaja- ja kirjeenvaihtajaverkolla (Ivalo, Sodankylä, Rova-

⁸⁷³ Ilmiöstä erittäin väkevästi Perko (1998); Salokangas (2003), s. 409-412; Sederholm.

⁸⁷⁴ Vrt. Meriläinen (2003 ja 2004).

⁸⁷⁵ Suistola, s.306-307.

⁸⁷⁶ Suistola, s. 110.

⁸⁷⁷ Suistola, s. 260-261.

⁸⁷⁸ Suistola, s. 548.

⁸⁷⁹ Kaleva Mediatiedot 2004.

niemi, Kuusamo, Kajaani, Ylivieska, Raahe ym.). Vuoden 2003 luvut kuvaavat yhtiön toiminnan laajuutta ja taloutta, ja yhtiön taseen loppusumma vuoden 2002 tilinpäätöksessä oli niukasti alle 40 miljoonaa euroa:⁸⁸⁰

Liikevaihto miljoonaa euroa	44,7
Liikevoitto	19,6%
Sijoitetun pääoman tuotto	27,6%
Vakavaraisuus	77%
Maksuvalmius	3,65

Kalevan omistajat ovat perustamisesta alkaen olleet omasta maakunnasta ja etupäässä Oulusta. Pääomistajasuvut ovat pysyneet vaihtelevin osuuksin 1920-luvulta asti samoina, ja Alma Median valtausyriytyksen jälkeen 1990-luvun lopussa kolme suurinta omistajatahoa betonoivat omistuksen keskinäisellä sopimuksellaan. Omistus jakaantuu seuraavasti: Antellit noin 35%, Korkeakivet noin 27% ja Jauhott noin 7% eli suurilla on yhteensä noin 70% osakkeista ja äänivallasta.⁸⁸¹

Kalevan valitsemista tutkimuskohteeksi on käsitelty jo johdannossa. Todettakoon vielä, että valinta johtuu sopivan koon ja historian lisäksi siitä, että Kaleva on ainoa suuri maakuntalehti, joka on pysynyt yhden lehden yhtiönä ja omistukseltaan 1980- ja 1990-lukujen myllerrysten jälkeen edelleen maakuntalehdelle perinteisenä. Itsenäisyytensä säilyttäneitä suuria lehtiä ovat kyllä myös Turun Sanomat ja Etelä-Suomen Sanomat, mutta niiden omistuksellinen määräysvalta on jo vuosikymmeniä ollut yhden suvun hallussa. Myös Keski-suomalainen on itsenäinen, mutta se on muuttunut maakuntalehtien omistuksen uusjaon jäljiltä lehtikonserniksi.

⁸⁸⁰ <http://www.viestintaliitto.fi/kirjatyo/2004/6/ajankohtaista/kaleva.html>

⁸⁸¹ Suistola, s. 437.

8 TULOKSET

8.1 Kenttätyö ja sen palautteet

8.1.1 Ensimmäinen haastattelukierros

Talven 2004 ensimmäinen haastattelukierros oli kahden havainnointiviikon jälkeen kolmannen havainnointiviikon lomassa. Haastattelut olivat ns. strukturoituja haastatteluja, teemahaastatteluja, ja ne perustuivat toiminnansäätelyteorian kirjallisuuteen, valmistaviin keskusteluihin, havainnoinnin ja kirjallisen materiaalin herättämiin kysymyksiin. Haastatteluja johdateltiin suhteellisen väljästi alla olevaa käsikirjoituslomaketta noudatellen.

Toimintapotentiaali kontra toimintatila

Kuinka katsot nykyisen osaamisesi vastaavan sitä tehtävää, jota nyt pääsääntöisesti teet? Osaamisella tarkoitan kaikinpuolista ammattitaitoasi ja tietysti myös motivoituneisuuttasi (haluasi tehdä) sekä sosiaalisia taitojasi eli kykyä tulla toimeen kanssaihmisten kanssa.

Onko työssäsi sellaista, jossa tarvitsisit kipeästi lisäosaamista. Jos on, onko Sinulla mahdollisuus sitä saada?

Mitä mieltä olet "keskiarvotyömäärästäsi" esim. viimeisen vuoden aikana?

Onko työsi sopivan vaihtelevaa? Jos kaipaat välillä uutta työtä, kuinka siihen suhtaudutaan?

Olisiko Sinulla mielestäsi edellytyksiä tehdä nykyistä vaativampiakin tehtäviä?

Autonomia

Autonomia on professionalistisen ammatin ehkä arvostetuin ja varjelluin tunnusmerkki. Millainen on Kalevan toimituksellinen, journalistinen, autonomia, ts. pyritäänkö siihen vaikuttamaan esim. kustantajan, uutislähteiden ja ns. suuren yleisön taholta ja kuinka autonomia on säilynyt? Millainen on sitten yksittäisen toimittajan autonomia yleensä? Entä Sinun autonomiasi?

Millainen on autonomiasi työn tekemisen suhteen.

- Onko Sinulla mielestäsi tarkoituksenmukaisesti päätäntävaltaa omassa työssäsi?

- Millainen on päivittäisen työn ohjeistus ja ohjaus, ts. rajoittavaa, sopivaa, liian lepsua, muuta?

- Kuinka koet lehden rakenteen ohjeistuksen, ts. ns. tyylikirjan tai vastaavan, päivittäisessä työssäsi, tuki vai rajoitus?

Onko Sinulla mahdollista osallistua ja myös vaikuttaa omaa työtäsi koskevien päätösten valmisteluun?

Voitko Sinua tyydyttävällä tavalla vaikuttaa työn ajalliseen jaksotumiseen? Onko työaikojen suhteen pelivaraa, jos muutokset ovat henkilökohtaisista syistä tarpeen?

Millaiseksi koet esimiestyön Kalevassa tässä käsitellyn autonomian kannalta

- toimituksen ylimmän johdon osalta? Komentokieltä vai osallistuvaa ja yhteistyöhenkistä?

- ns. päällikköportaana osalta? Komentokieltä vai osallistuvaa ja yhteistyöhenkistä?

Ns. kollegiaalisuus, ts. työtovereiden kanssa yhteiset arvot ja intressit sekä heidän tukensa, on todettu ammatillisen kulttuurin perusominaisuudeksi. Kuinka luonnehdit tätä Kalevassa? Ts. puhaltavatko toimittajat yhteisen hiileen ja tukevatko toimittajat toisiaan työssä yleensä ja autonomian suhteen erityisesti?

Kehittyminen

Onko työssäsi riittävästi laadullisia, ts. osaamista lisääviä, haasteita?

Millaiset ovat vaikuttamismahdollisuutesi kouluttautumiseen

- nykyistä tehtävääsi varten?

- laajemmin lehtialan tilaa ja kehitysnäkymiä ajatellen?

Kuinka Kaleva on Sinun mielestäsi hoitanut toimituksellisen henkilöstön mahdollisuudet itsensä kehittämiseen laajemmin tarkasteltuna kuin vain päivänkohtaisen, mm. teknisen osaamisen, kannalta?

Saatko palautetta työstäsi? Ja millä tavalla, rakentavastiko

- esimiehiltä?

- kollegoilta?

- lukijoilta?

Kalevassa tapahtuneet muutokset ja työsi ja asemasi kokeminen

Kalevassa hallitus, talousjohto ja toimituksen johto (päätoimittaja ja toimituspäällikkö) ovat kokeneet suorastaan dramaattisen uusiutumisen muutaman viimeisen vuoden aikana, kun edellisen sukupolven johto-organisaatio vaikutti kymmeniä vuosia. Yritysilmastolla on ratkaiseva vaikutus siihen, kuinka ihmiset kokevat työnsä ja tulevaisuutensa. Kumpaa ääripäätä lähempänä on tämän päivän Kaleva seuraavissa usein esitetyissä yritysilmaston ominaisuuksissa:

Toimintavapaus, autonomia > Toimintavapauden rajoittaminen, selvän tai aistittavan valvonnan määrä

Luottamus > Luottamattomuus, epävarmuus

Haasteellisuus, innostuneisuus > Rutiinimaisuus, "teen oman työni ja se riittääköön"

Jos ääripäävastauksia, kommentit!

Tekninen kehitys ja "ajan ilmiöt"

Kuinka tekninen kehitys on vaikuttanut ja vaikuttaa työnkuvaasi. Onko sillä vaikutusta edellä käsiteltyihin työtyytyväisyystekijöihin kuten esim. autonomiaan? Oletko kokenut osaamisen (teknisessä mielessä) ylläpitämisen raskavaksi?

Kalevan toimittajat ovat myyneet tekijänoikeutensa. Etkö tunne pistoa omassatunnossasi, että toimittajat ovat peruuttamattomasti vaihtaneet rahaksi (jonka palkkaratkaisut syövät) erään päätösvaltaansa kuuluneen ja ammatti-identiteettinsä elementin? Kysynkin provosoivasti: Mitä myydään seuraavaksi? Myydäänkö oikeus olla tekemättä tekstimainontaa?

KTM:n raportit 1997 ja 1998 määrittävät sisällöntuotannon seuraavasti: sisällön luominen, kehittäminen, pakkaaminen, markkinointi ja jakelu. Edelliseen kohtaan viitaten: toimittajan luoma työ voi ns. sisällöntuotannossa mennä vaikka mihin välineeseen ja vaikka mihin muotoon "kehitettyinä" - ja ilman mitään korvausta toimittajalle. Eikö ole vaara, että toimittajien perinteiselle tontille tulee sisällöntuotannon kautta "ammattitaidotonta" ja ammatin sosiaalistumatonta väkeä?

"Epätyypillistä liiketoimintaa" (Salokangas)?

SJL:n ja Tampereen yo:n laajassa tutkimuksessa vuodelta 2002 noin 90% vastanneista (vastanneita oli 50% 800:sta ja heistä noin puolet sanomalehdistä) katsoi, että omistuksen keskittyminen aiheuttaa toimittajan työlle paineita.

Journalistiikan professori ja lehtihistorioitsija Salokangas toteaa (1998): "Suomalaisen sanomalehden prototyyppi, alueellinen ykköslehti, on siten perimmäiseltä identiteetiltään yhteiskunnallinen instituutio, ei suinkaan likeyritys. Taloudellinen tulos on vain tehnyt mahdolliseksi yhteiskunnallisen instituution olemassaolon." Hän jatkaa myöhemmin, että instituutio on joutunut kauppatavaran asemaan: sanomalehden luonne on muuttunut.

Kuinka kommentoit Salokankaan väitettä, kun Kalevan 1999 ilmestynyt historia mainitsee kymmeniä kertoja Kalevan olevan pohjoissuomalainen instituutio?

Mitä Salokankaan tarkoittama muuttuminen on vaikuttanut lehtiyritysten johtamiskäytäntöihin? Onko toimittajien asema ja autonomia muuttumassa Salokankaan luonnehtiman ilmiön seurauksena? Ja jos on, kuinka?

Mikä on mielipiteesi maakuntalehtien omistuksesta? Mikä/ketkä olisivat ja minkä takia toimittajille mieluisimmat omistajat? Mitä paineita arvelet toimittajien ennakoivan, kun tutkimus on niinkin tuore kuin keväältä 2002.

Toimittaja ja kustantajayritys

Oletko "oikeasti" selvillä yhtiön tuloksesta, sen kehittymisestä ja tulokseen vaikuttavista tekijöistä? Mikä on maakunnallisen lehtiyrityksen liikeidean, ansaintalogiikan, keskeisin asia?

Voivatko toimittajat vaikuttaa yhtiön taloudenpitoon ja yhtiön talousjohdossa toimitukselle osoitettuihin resursseihin? Entä tuloksen jakamiseen? Haluavatko toimittajat olla vaikuttamassa yhtiön talousasioihin vai tyytyvätkö he siihen, mitä heille kerrotaan?

Mitä ajattelet maakunnallisen ykköslehden taloudesta ja asemasta yleensä tänä päivänä?

Yli kolmen viikon aikana en nähnyt yhtään talous- tai markkinointipuolen ihmistä toimituksissa. Kuitenkin molemmissa toimituksissa tuli esiin mielipiteitä, että toimitus ja markkinointi ovat lähentyneet? Missähän se ilmenee, kun käytännön kontakteissa ollaan mainitsemallani tasolla? Mitä mieltä olet toimituksen ja lehtiyrityksen muiden toimijoiden välisestä yhteistyöstä ja suhteesta ylipäätään?

Mitkä ovat mielestäsi Kalevan lähiajan tärkeimmät asiat, tarkoitan resurssien, niin henkisten kuin aineellistenkin, kohdentamista?

- koko yhtiön osalta? Läpikäymästäni materiaalista on selvinnyt, että yhtiön strategiana on kasvaa. Hallituksen puheenjohtaja Antell ilmaisi asian Kalevassa pari kuukautta sitten näin: Kun lehti ei voi kasvaa, kasvu on haettava muualta. Eikö kasvuun satsaus, eli satsaus muualle, ole pois lehdeltä - ja siten myös toimituksen kehittämistyöstä: ihmisistä, koulutuksesta, syventämisestä jne.?

- lehden, ts. Kalevan, osalta: mikä olisi mielestäsi painopistealue
 - yleensä
 - toimituksellisessa puolessa

Toimittaja ja työ

Laita seuraavat tekijät kohdaltasi tärkeysjärjestykseen:

- Palkka ja muut taloudelliset korvaukset
- Perusturva – työn jatkuvuus
- Työn antama tyydytys, mieluisa ja haasteellinen työ
- Toimittajan työ on kutsumus

Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen Itsensä kehittäminen

Puhutaan paljon sitoutumisesta. Oletko sitoutunut eniten toimittajan ammattiisi? työyhteisösi, lehteen, lehtiyhtiöön vai lukijoihin. Kysymyksessä on monen mielestä yksi kokonaisuus, mutta ajatusleikki: mikä sitoutumisen kohde on tärkein, ts. tulee ensimmäisenä mieleen?

Kaleva tässä päivässä

Sano joitakin asioita, jotka Sinua erityisesti askarruttavat tämän päivän työssäsi? Entä tämän päivän Kalevassa, siis lehdessä tai koko yhtiössä? Askarruttaako omistus? Entä johdon uusiutuminen?

Teemojen nimet, käsittelyjärjestys, painotukset ja tarvittaessa sisällön selittäminen vaihtelivat haastateltavien ja haastattelutilanteiden mukaan, mutta kaikissa haastatteluissa käytiin läpi aikaisemmin esitetty useiden tutkijoiden näkemyksistä koottu luettelo hyvän työn tunnusmerkeistä.⁸⁸²

8.1.2 Kenttätyö ja teoriarakennelma

Johdannossa perusteltiin tutkimusraportin kaksiosaisuutta, mutta samalla korostettiin tutkimusprosessin käytännössä edenneen siten, että teoriarakennelma vaikutti empiiriseen tutkimukseen ja päinvastoin. Kun kenttätyö on tutkimusprosessin ”elävin” vaihe, tutkijan mielestä tässä yhteydessä on paikallaan kuvata tutkijan kokemuksia kenttä- ja kirjoitustyön lomassa.⁸⁸³ Kenttätyön aikana ja aineistoa tulkitessaan tutkija joutuu näkemänsä ja kuulemansa perusteella keskustelemaan itsensä kanssa, palaamaan omiin perusolettamuksiinsa ja teoreettisiin lähtökohtiin ja ilmeisesti usein etsimään uusia tukia teoriarakennelmaansa.

Ensimmäisen haastattelukierroksen käsikirjoitus osoittautui toimivaksi, ja se esti haastattelun ja keskustelun liiallisen rönsyilemisen tutkimuksen kannalta epäolennaisiin asioihin.⁸⁸⁴ Yksi kenttätyössä ilmeisesti tavallinen ongelma on kielellinen, ja se tuli vastaan heti: autonomia, palaute, kollegiaalisuus ym. toimintatilaa kuvaavat käsitteet eivät ensimmäistä kertaa kuullen sano juuri mitään, ja taloudellisten termien sisältö näytti olevan useimmille toimittajille aika epämääräinen. Vaikka henkilökohtaisissa kiirettömässä haastatteluissa on hyvät edellytykset päästä kohtalaisen yhtenäiseen näkemykseen olennaisim-

⁸⁸² S. 137.

⁸⁸³ Ainakin muita aloittelevia tutkijoita kokemukset kiinnostanevat.

⁸⁸⁴ Kun haastattelut voitiin tehdä työaikana, tutkijankin oli kunnioitettava haastatteluun varattua noin puolentoista tunnin aikaa – ajoittaista lipsumistakaan ei kyllä katsottu pahalla silmällä.

mista käsitteistä, silti aina jää jonkinasteinen epävarmuus siitä, kuinka kukin hänelle oudohkot sanat lopuksi ymmärtää.⁸⁸⁵

Havainnointiviikot epävirallisine keskusteluineen auttoivat muotoilemaan käsikirjoituksen sanavalintoja käytännönläheiseen suuntaan asiasisältöä menettämättä. Myös muutama alustava keskustelu pari kuukautta ennen kenttätöiden alkamista, varsinainen havainnointi kymmenien ihmisten kanssa käytyine keskusteluineen sekä henkilöstölehtiin ja lehtiyhtiön satavuotishistoriaan tutustumisen lisäsivät aiheita ja syvensivät käsikirjoitusta. Havainnointi, ensimmäinen haastattelukierros ja sen nauhoitusten kuunteleminen, purkaminen ja alustavat tulkinnat pakottivat palaamaan teoreettisiin lähtökohtiin. Jo valmistelevista keskusteluista, ensimmäisistä käytäväpuheista ja henkilöstölehden viime vuosien numeroista alkoi lisääntyä tunne, jonka tuore Kalevan satavuotishistoria varmisti: maakunnallisen lehden luonteen ja havaitun muutosvaiheen paremmaksi ymmärtämiseksi on haettava apua opinnoissa vähälle jääneestä institutionaalisesta teoriasta. Tutkimuspäiväkirja kertoo asian ja kuvaa tutkijan tunteja⁸⁸⁶:

Kaikki kuulemani ja lukemani varmisti minun mielestäni dramaattisen käänteen: Kalevassa oli ainakin virallisella, ts. julistuksellisella tasolla, tapahtunut selvä **paradigman** (toimintaperiaatteiden) **muutos** - ja nopeasti (lihavointi alkuperäinen). Tutkimukseni joutui "sakkokierrokselle": minun on etsittävä institutionaalisesta teoriasta kirjoitettu ja harmi, että tähän asti olen sivuuttanut sen tekstin "minua koskemattomana". Nyt on otettava ensin Clegg & Hardy esiin ja etsittävä institutionaalista lähestymistapaa käsittelevästä Tolbert & Zuckerin kirjoituksesta lisää lähteitä, Zuckerin muutkin kirjoitukset on tarkistettava; Ellström on hieman suppea ja hänen em. kirjansa tekoaikoihin (tehty 80-luvun lopulla, ilmestyi 1992) "uutta" institutionaalista lähestymistapaa käsittelevää kirjallisuutta oli vielä vähän. Menin sekavin tuntein hotelliin noin 19.30: Mitä vaikuttaa Kalevan selvä **paradigman muutos** koko toimintatila-aparaattini viitekehukseen? Pitkälle yöhön hakkasi päässä myös sekä omakohtainen kokemus että organisaatio- ja etenkin yrityskulttuuri-kirjallisuudesta hankittu tieto: ihmiset ja heidän sosiaalisesta kanssakäymisestä rakentuva ja prosessina kehittyvä kulttuuri eivät muutu vuodessa eivätkä kahdessa - ja "ohjelmoiden", HR-menetelmin tai muulla "aivopesulla" tuskin ollenkaan? (lihavointi alkuperäinen)

Asia vaivasi tutkijaa:⁸⁸⁷

- - - vielä henkilöstölehtien selailua. "Virallinen paradigmanmuutos" askarruttaa: tulit Kalevaan hakemaan "vanhan" maakuntalehtiparadigman viitekehystä ja osuinkin ajankohtaan, jossa johto tekee kaikkensa muuttaakseen sen! Tämä on pakko ottaa tulkinnoissa huomioon. Unen saaminenkin vaikeutui asiaa miettiessäni.

Toiminnansäätelyteorian kirjallisuudessa tätä tutkimusta ajatellen heikosti käsitellyt alueet paljastuivat pian. Teoria on niin kognitiivinen, että se sivuuttaa

⁸⁸⁵ Tässäkin yhteydessä on syytä ihmetellä työtyytyväisyydestä tehtyjen massa-tutkimusten suosiota. Jos akateemisesti koulutettujen ihmisten kanssa on rauhallisessa keskustelutilanteessa ongelmia ottaa kantaa esimerkiksi autonomiaan ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksiin, kuinka vähemmän koulutettujen ihmisen hätäisesti täyttyviä työtyytyväisyyslomakkeita voidaan käyttää oikein työtyytyväisyyden "mittaamiseen".

⁸⁸⁶ Kirjoitettu kolmannen havainnointipäivän iltana 19.2. 2004.

⁸⁸⁷ 22.2. 2004.

sosiaaliset, emotionaaliset ja yksilölliset tekijät. Suurin puute on yhteiskunnan ja organisaation unohtaminen ja osittain siitäkin johtuva valtakysymyksistä vakiineminen. Kognitiivisuuden ylikorostamiseen liittyy teoriasta huokuva toiminnan ja sen intentionaalisuuden yksipuolinen korostaminen. Teorian ihmiskäsityksestä voi johtua aistittava, vaikkakaan ei eksplisiittisesti lausuttu, yltiövoluntarismi; teoriasta voi saada sellaisen kuvan, että kaikilla ihmisillä ja kaikissa töissä on keskenään samanlaiset resurssit vaikuttaa toimintatilaansa, ilman yksilöllisiä vajavaisuuksiaan ja institutionaalistuneen organisaation aiheuttamia rajoituksia.⁸⁸⁸

Toiminnansäätelyteoria on 1970-luvulla syntyessään keskittynyt teollisuuden ja perinteisen toimistotyön tehtäviin, ja tämän takia sen huomio on kiinnittynyt mm. fyysiseen rasittavuuteen, automaation pakkotahtisuuden haittoihin, integroitujen kokoonpanolinjojen työn organisointiin ryhmineen ja erilaisine työvuoroineen ja tietokoneavusteisten työstö- ym. koneiden käyttöönoton ongelmiin. Ns. luovaa työtä, niin ristiriitainen kuin se terminä onkin, on toiminnansäätelyteoriassa käsitelty yllättävän vähän. Vaikka säätelyteorian kirjallisuudessa erotetaan subjektiivinen ja objektiivinen toimintatila, niiden luonnetta ihmisten ja organisaation välisessä dynamiikassa ei ole käsitelty juuri lainkaan. Toimittajien objektiivisen toimintatilan rajoja onkin haettava niistä toimintamahdollisuuksista, joita toimittajilla on oman lehtiyrityksensä sosiaalisessa systeemissä.⁸⁸⁹ Toimintatilaa ei voi yrittääkään määritellä tarkasti ja pysyvästi, koska se on kontekstisidonnainen ja koko ajan käymistilassa oleva käytännön käsite.⁸⁹⁰ Ns. julkistetut kelpoisuusehdot ja kirjallinen työsopimus ovat ajan oloon vain pieni osa työsopimusta, joka koko ajan muuttuu paitsi yhteisesti sovituin lisäyksin ja muutoksien ennen kaikkea sopimatta, ts. kyseessä on prosessina muodostuva hiljainen sopimus.⁸⁹¹

Eryteisesti palautteen kohdalla tuli kenttätöissä vastaan työtä koskevien tekijöiden toisistaan riippuvuus: voiko jonkin tekijän vajavaisuuden korvata jonkin toisen tekijän "ylimäärä"? Esimerkiksi Hackman ja Olham katsovat Ulichin mukaan, että autonomian ja palautteen puutetta ei voida kompensoida muilla tekijöillä.⁸⁹² Joissakin tilanteissa taas voi henkilökohtaiseksi koettu loukkaus, esimerkiksi saatu epäasiallinen palaute, estää ainakin jonkin aikaa kaikkien muiden tekijöiden asiallisen arvioinnin. Ensimmäiset havainnot pakottivat hankkimaan kirjallisuudesta lisää tietoa työstä saatavan palautteen luonteesta. Palautteenhan katsotaan vaikuttavan olennaisesti työtyytyväisyyteen, ja työn hierarkkisyyden ohella se on toiminnansäätelyteorian peruselementti.⁸⁹³ Palaute alkoi aika pian jakautua kolmeen osaan: aamuiseen viralliseen palautteeseen, kollegoiden antamaan palautteeseen ja lukija-

⁸⁸⁸ Vrt. Sjöstrand (1993b).

⁸⁸⁹ Larsson & Morén, s. 69.

⁸⁹⁰ Larsson & Morén viittaavat sanaan utrymme, joka itse asiassa on "tyhjä tila"; he kysyvät, kuinka voi määritellä sellaista, mikä on tyhjä? Tästä he päättävät, että kyseessä on käytännön käsite, "ett praxis-begrepp".

⁸⁹¹ Lintula (2003a), s. 67-68 ja 116.

⁸⁹² Ulich (2001), s. 105-106.

⁸⁹³ Aronsson (1983): toiminnansäätelyteorian kaksi pääelementtiä ovat työn hierarkkinen rakenne ja palaute.

palautteeseen. Osoittautui, että virallisella palautteella on monitahoisempi merkitys, mitä siihen yleensä liitetään. Palautteella on selvä yhteys valtaan mutta muihinkin teemoihin. Havainnointipäiväkirjassa on aamupalaverikäytännöstä toisen viikon lopulla aika tyhjentävä kommentti, jossa tulee myös esiin tutkijan kokema lisätiedon tarve.⁸⁹⁴

Aamupalaveri oli pitkä - ja masentava. - - - Tunnelma oli jotenkin alakuloinen [lehdestä annetun kritiikin jälkeen]. Minun kävi osallistujia sääliksi. - - - Tilanne johtaa helposti kipsiin. Toimintatilan yleiskehyksen ja myös teemahaastattelujen kannalta tämä on aika olennainen asia. Täytyypä palata Seligmaniin ja hänen teemaansa "Myönteisen palautteen puutteesta johtuva uusavuttomuus". Työ- ja organisaatiopsykologit (mm. ruotsalaiset Aronsson, Ljunberg ja Lindroth sekä saksalaisista ainakin Frese, Oesterreich ja Semmer) ovat kehittäneet Seligmanin alun perin jo 1975 esittämää teoriaa viime vuosinakin.⁸⁹⁵

Toiminnansäätelyteorian suurimmaksi vajavaisuudeksi osoittautui sen niukka anti toiminnan kontekstille ja sen tulkinnalle. Kuitenkin luovan työn kyseessä ollen näyttää kontekstin, so. toimialan sekä sen ansaintalogiikan ja organisaation, tulkinta olevan tärkeä osa toimintatilan rakentumisprosessia. Tässä tutkimuksessa toimittajien tulkinta kontekstista asettuu organisaatiota edustavan johdon tulkintaa vasten, ja tällöin syntyy jännite subjektiivisen ja objektiivisen toimintatilan välille. Kontekstin tulkinta on tärkeässä osassa determinismin ja voluntarismin suhdetta tarkasteltaessa; konteksti on välittäjä- ja vaikuttajamekanismi, koska ihmiset kokevat kontekstinsa ja sen suomat toimintamahdollisuudet ja -rajoitukset omien yksilöllisiin tulkinta-resursseihinsa perustuvien edellytysten puitteissa. Aina on olemassa jokin määrä toimintavapautta, mutta ihmisten kyvyt nähdä tilanne "kuinka asiat ovat" -asetelman sijaan asetelmana "kuinka asiat voisivat olla" ovat kovin erilaiset.⁸⁹⁶ Tutkijan oli siis myös ongelman toimijat-rakenteet suhteen käytävä lähtöasetelmissä.

Vastaan tuli myös toimittajan ammattikuvaan liittyviä ajankohtaisia ilmiöitä. Kun haastatteluissa alkoi esiintyä tiuhaan mielipiteitä viihteellistymisestä, samankaltaistumisesta, valtakunnallisuudesta, tuottajuudesta ja ulkoistamisesta, ensimmäisen kierroksen jälkeen oli paneuduttava myös journalistiikan tutkijoiden viime vuosien kirjoituksiin.⁸⁹⁷

Olin saanut Seppo Pönkäselta [toimittaja, joka tekee väitöstutkimusta Tampereen yliopiston tiedotusopin laitokselle] pari Työ:n tiedotusopin laitoksen tutkimusta. Pauliina Penttilän "Pomona toimituksessa" oli asiallisesti minulle paremmin essee, mutta sen toteuttamistavan takia täytyy kirjaan vielä paneutua. Kunelius & Ridellin "Kaksi katsetta journalismiin" on mielenkiintoinen sekä kolmen artikkelin sisältämän asian että niiden pohjana olevien tutkimusten toteuttamistavan takia. Tuula Puranen on käyttänyt teemahaastattelua (18 Aamulehden toimittajaa) tutkiessaan uutistoimittajien yleisösuhdetta. Kuneliuksen epilogissa vilahtaa mm. oma tutkimus-

⁸⁹⁴ 27.2. 2004.

⁸⁹⁵ Tutkijalta unohtui mainita päiväkirjassaan Karasek, joka tutkijan kiinnostuksen haasteellisuuden ja työuupumuksen yhteyteen herätti.

⁸⁹⁶ Cruickshank; Sjöstrand (1993a) ja hän puhuu toimintavapaudesta ("some freedom of action"), joka on hyvin lähellä tämän tutkimuksen laajaa toimintatila-käsitettä.

⁸⁹⁷ 21.2. 2004; mainitut teokset saivat pian seuraa: Nordenstreng & Wiio, Perko & Salokangas ja Perko ym.

aiheeni, toimintatila. Täytyy etsiä, onko toimintatilasta journalistisesta näkökulmasta kirjoitettu enemmänkin. - - - Penttilä on harvoja journalismin tutkijoita, joka lähestyy myös organisaatiotutkimusta.

8.1.3 Laman ja vallan liitto

Lehden toiminnan kontekstia koskevista piirteistä lama tuli esiin jo kenttätyön alkuvaiheessa niin vahvana, että on perusteltua käsitellä sitä erikseen. Vaikka 1990-luvun laman vaikutuksia suomalaiseen työelämään on jo paljon käsitelty, laman vaikutusten pitkäaikaisuus saattaa olla monelle sittenkin yllätys; sanotaanhan julkisessa keskustelussa Suomen paitsi jättäneen laman ajat sitten myös tervehdyttäneen taloutensa ”Siperian opettamana”.⁸⁹⁸ Jo valmistelevat keskustelut ja kenttätyön ensimmäiset käytäväkeskustelut toivat lamakeskusteluun selkeän viestin: lama elää yhä – näinkin kauan sen ”virallisen päättymisen” jälkeen. Lama oli ensin kenttätyön löydös, jota jo pian saattoi nimittää tutkimuksen yhdeksi tulokseksi, ja lama osoittautui yhdeksi kontekstin tärkeäksi tekijäksi. Lama heiluu edelleen Damokleen miekkana työyhteisön yllä: lama on jättänyt pelkoja ja laman takia mutta myös sen varjolla on toteutettu muutoksia, jotka vaikuttavat organisaation työilmapiiriin.⁸⁹⁹

Lamassa näyttäytyy konkreettisesti vallan ja kontekstin tulkinnan yhteys eli keillä on institutionaalistuneiden käytäntöjen ja käsitysten mukaan tulkintaresurssit, so. tiedot, kompetenssi ja ennen kaikkea valta. Foucault’lainen tiedon ja vallan liitto koskee muutakin kontekstin tulkintaa: millaiset käsitykset ja odotukset on alasta, omasta lehdestä ja sen ansaintalogiikasta. Kontekstin tulkintaan liittyy kysymys, jota ei voida tutkimuksessakaan ratkaista ”objektiivisesti”: onko lehden työntekijöillä, toimittajilla ja muilla, mitään muuta kuin kuuntelu-oikeus päätettäessä myös heidän työllään ansaittujen resurssien käytöstä? Vastauksessa punnitaan, onko muodissa olevalla ja julkisuudessa monen yrityksen mainostamalla sidosryhmäajattelulla muuta kuin propaganda-arvo.⁹⁰⁰

8.1.4 Toinen haastattelukierros

Toisella haastattelukierroksella keskityttiin käsittelemään ensimmäisen kierroksen täydennystä vaativia ja muita tutkimuksen kannalta olennaisiksi arveltuja teemoja. Toinen haastattelukierros oli loppusyksyllä 2004, kun ensimmäisen kierroksen haastattelut oli purettu, lähetetty haastatelluille ja alustavasti tulkittu. Myös välttämättömäksi osoittautunutta kenttätyön kokemusten ja teoriarakennelman vuoropuhelua oli siinä vaiheessa jo käyty. Haastateltavat

⁸⁹⁸ Silloisen pääministeri Ahon sanonta, jota on muistettu paljon lainata, sekä ihailen että ivaillen.

⁸⁹⁹ Syyrian kuninkaan hovimies Damokles kadehti valtiaansa Dionysios vanhemman valtaa. Dionysios järjesti Damokleelle juhlan ja laittoi hänen päänsä yläpuolelle miekan jouhesta roikkumaan kuvaamaan vallan epävarmuutta.

⁹⁰⁰ Usein sanotaan, että osakeyhtiölain mukaan valta on yksiselitteisesti omistajilla, jotka käyttävät valtaa yhtiökokouksessaan. He valitsevat hallituksen, joka johtaa yhtiötä ja on tili- ja vastuuvollinen omistajille, so. yhtiökokoukselle. Mutta laki ei suinkaan kiellä vallan käyttämistä sidosryhmien kanssa neuvotellen!; sidosryhmäajattelun kritiikki ks. esim. Thomas, P ja Thompson & McHugh, s. 14-15 ja 134-136.

olivat samat kuin talvellakin, ja näissä täydentävissä ja syventävissä haastatteluissa oli kaksi osaa. Ensin käytiin läpi kaikkien haastattelujen perusteella syntynyt yhteinen osa eli teemat, jotka välittömästi tai välillisesti sisältyivät suurimpaan osaan haastatteluja. Toinen osa koostui haastateltavan kanssa niistä kysymyksistä, jotka esiintyivät vain hänen haastattelussaan tai olivat hänen haastattelussaan erityisen painokkaasti esillä ja saattoivat sen takia olla tutkimuksen jatkoon kannalta tärkeitä. Täydennyshaastattelut olivat vähemmän strukturoituja. Keskustelujen annettiin rönsyillä aika vapaasti, koska kukin haastateltava sai ottaa vapaasti kantaa yhteisiin teemoihin ja hänen oman haastattelunsa erityisaiheista haluttiin saada tarkennus haastateltavan omin sanoin. Kakkoshaastatteluja johdateltiin kyllä käsikirjoituksen mukaan, mutta kun haastateltavat olivat tulleet viikkojen aikana tutuiksi, haastattelut elivät tilanteen ja henkilön mukaan. Kirjoitettu johdattelupaperi näytti seuraavalta:⁹⁰¹

Yhteiset teemat:

1. Ykköshaastatteluissa jäi yksilöimättä, kuinka itse kukin oli alalle tullut ja millaisin odotuksin. Kerropa, kuinka tulit alalle ja mitä odotuksia sinulla oli. Mikä on eniten viehättänyt työssäsi? Mikä on eniten "pänninyt"?
2. Lama nousi voimakkaasti esiin sekä havainnoinnista että ykköshaastatteluista: onko lama suorastaan jonkinlainen vedenjakaja toimittajien ja lehtiyrityksen suhteissa? Kerro, missä ja miten se tuntuu?
3. Kun yleensä toimintatilakirjallisuudessa ja työtyytyväisyystutkimuksissa palautetta pidetään tärkeänä, haastatteluissa ja havainnoinnissa ilmeni "outoja" piirteitä. Palaute voitiin ykköshaastattelujen ja havainnoinnin perusteella jakaa täydennyshaastatteluja varten kolmeen osaan: lukijapalaute, kollegapalaute ja virallinen palaute (esimiespalaute, palaute- tai arviointikanava tms.). "Outoa" oli kaksi asiaa: joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta lukijapalaute on hämmästyttävän vähäistä ja kollegapalaute rajoittuu pääsääntöisesti omaan osastoon. Virallinen palaute koettiin talven haastatteluissa lievästi sanottuna "ongelmalliseksi", suomeksi sanottuna se oli täysin pielessä. Mikä on virallisessa palautteessa niin ongelmallista? Kuinka paljon lukijapalautetta itse asiassa tulee? Kuinka on kollegoiden palautteen laita?

⁹⁰¹ Haastattelujen jälkeen tutkija sai Journalistiliiton jaksamistutkimuksen tutkijoilta Russon (ks. lähdeluettelo) artikkelin. Oli rohkaisevaa todeta artikkelin pohjana olleen haastattelun teemat: Mikä motivoi ryhtymään toimittajaksi? Harkitsitko muita ammatteja? Mikä käsitys toimittajan työstä sinulla oli ennen alalle tuloa? Missä määrin käsityksesi olivat oikeat ja missä suhteessa olet joutunut niitä muuttamaan? Mitä sinulle sanoo "organisationaalinen identiteetti"? Pidätkö työstäsi? Mikä on työssäsi parasta? Mikä sinua ärsyttää eniten? Mistä olet ylpeä? Missä määrin koet kontrolloivasi työtäsi (työn hallinta)? Onko toimittaja professionalisti? Ovatko tunteesi lehteä kohtaan pysyneet vakaina muutoksista huolimatta (omistuksen muutos)?

4. Tulospalkkauksen kaksiosaisuus – toimituksen kokonaispotista puolet eli vähän yli 400 euroa tasan kaikille ja loppu noin viidennekselle, lähemmäs 2000 euroa per henkilö ja täysin ilman perusteluja – koettiin erittäin negatiiviseksi. Voitko lähemmin kommentoida tuntojasi tulospalkkauksen suhteen?
5. Emotionaalisuus ja siitä lähinnä ammattiylpeys osoittautui yhdeksi tärkeäksi työn positiivisen kokemisen elementiksi [emotionaalisuus lisättiin teoriaosan perusluetteloon eikä ollut mukana ykköskierroksen haastatteluissa]. Koetko ja kuinka ammattiylpeyttä? Entä onko onnistumisen riemun tunteita?
6. Tekijänoikeuksien myyminen kertakorvauksella (ja ilmeisesti aika pienellä) osoittautui araksi ja syyllisyydentunteita herättäväksi. Laki tekijänoikeuksista on menettänyt merkityksensä, koska uusilta toimittajilta edellytetään työsopimuksessa luopumista tekijänoikeuksista, ts. työsuhdetta ei synny ilman tekijänoikeuksien luovuttamista kustantajalle, so. työnantajalle? Kuinka ja miksi tekijänoikeudet oikein myytiin?
7. Miksi on siirrytty avokonttoriin, vaikka kukaan ei ole sitä halunnut?
8. Journalistiliiton [toimittajien ammattiliitto] rooli ei tuntunut kummoiselta, vaikka oman järjestön sanotaan olevan tärkeän professionaaleille? Mikä on liiton rooli sinulle?
9. Vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys, mutta halutaanko edes vaikuttaa?
10. Ollaanko vanhaa osastojen esimiessysteemiä ajamassa alas uutispäällikköportaan roolia korostamalla ja mitä mieltä siitä ollaan?
11. Tiedot maakunnan ykköslehden ansaintalogiikasta olivat heikot ja tiedot yrityksen ja lehdenkin taloudesta olemattomat? Eikö tietoa saada, eikö tietoa ymmärretä, halutaanko tietoa?
12. Ehkä olennaisin ykköshaastatteluissa esiin tullut asia oli muutos siinä, millaiseksi lehtiyhtiö koettiin: johdon uusiutuminen oli useimman mielestä aiheuttanut johtamistavan muutoksen ohella yhtiön sivistyneisyyden leiman haalenemisen ja lehden muuttumisen ”rahan-tekokoneeksi”. Kuinka ja missä sinä näet tämän?
13. Viihteellisuuden nostaminen suorastaan johtavaa asemaan lehden teossa: ”se on hyvää, mikä myy!” Onko toivottavaa ja kuinka sitä ajetaan?

Yksittäisistä haastatteluista eri ilmauksin esiin nousseet teemat:

1. Mikä on **tuottaja**, vastuullinen toimittajako ”seksikkäämmällä” nimellä?
2. **”Hyppyttäminen”**, siirtäminen olemattomalla varoitusajalla toiseen tehtävään, paikkaamaan. Kuinka kohdallasi?
3. Omistuksen keskittyminen: sisällön samankaltaistuminen ja työpaikkojen meno. Onko vaikutusta sinuun? Kuka on mieluisin omistaja?
4. **Kasvun imperatiivi**, miksi aina kasvua, määrällistä kasvua?
5. **Toimittajuus**, ja ehkä vielä päivälehden, toimittajuus oli nimenomaan sinun haastattelustasi noussut termi, joka ehkä kaikkein parhaiten ilmentää toimittajien käsityksiä ja toiveitakin työstään ja sen ulottuvuuksista. Tätä haluan kanssasi vielä syventää, koska sitä, vaikka ei näin

selkeästi ilmaisten, monet muutkin useillakin eri tavoilla tarkoittavat.
[esitetty tässä muodossa vain ko. toimittajalle]

6. Yhtiön koettiin olleen "sivistystalo", mutta tämä olemus on johdon uusiuduttua monien mielestä "lasahtanut". Mistä tämä tunne johtuu ja kuinka se koetaan?

8.2 Toimittajuus toimintatilan ilmentymänä

8.2.1 Perusteemoista toimittajuuteen

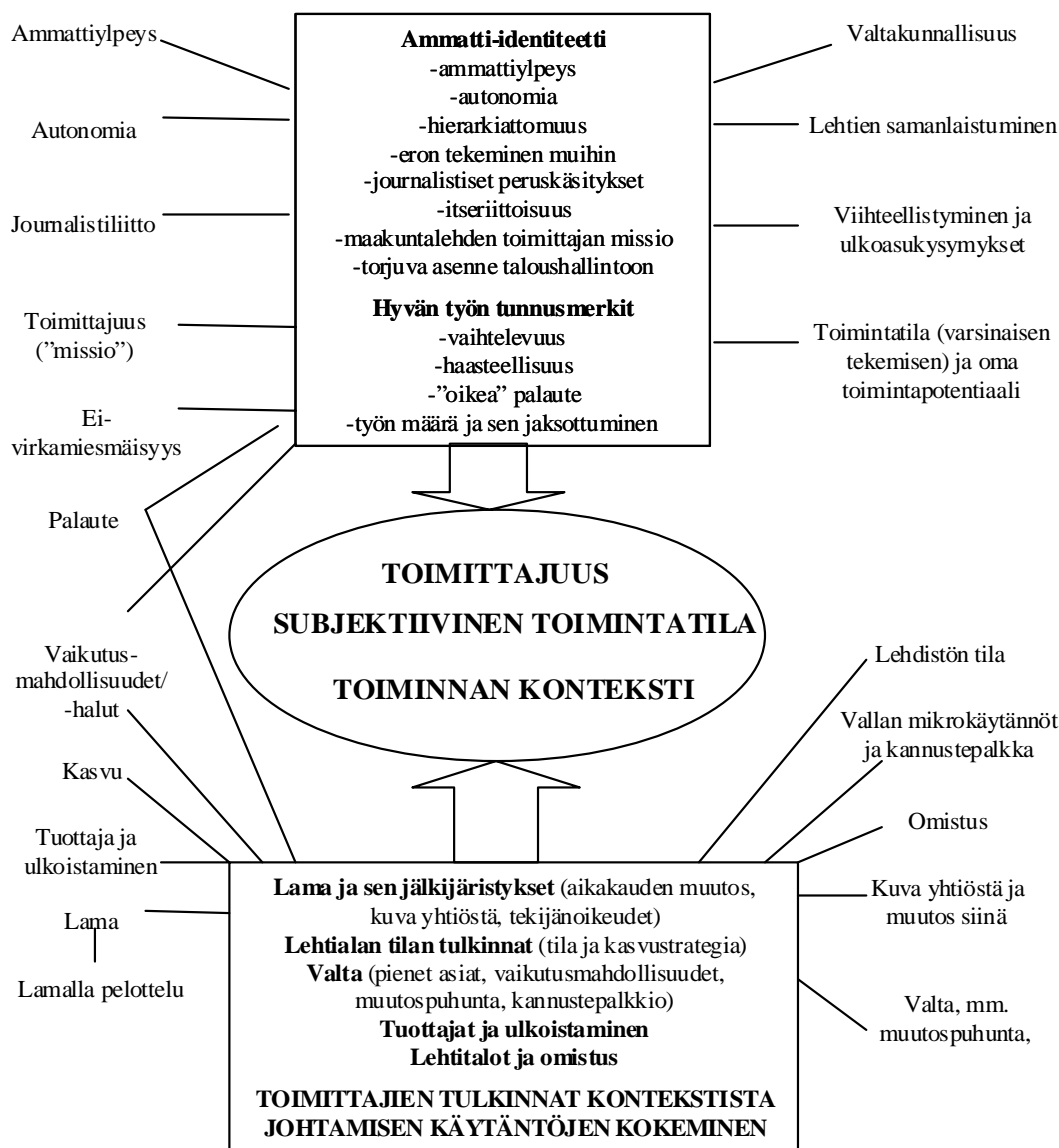
Tutkimuksen kriittinen lähestymistapa ja toiminnansäätelyteoria ohjasivat haastatteluja jo tiettyihin teemoihin. Haastattelut synnyttivät kuitenkin uusia teemoja, laajensivat joidenkin sisältöä ja antoivat aiheen joidenkin ennalta tärkeiksi arveltujen kysymysten jättämiseen kokonaan pois tai yhdistämiseen jonkin toisen kanssa. Haastatteluista löytyivät loppujen lopuksi aika selkeästi ja nopeastikin seuraavat teemat, ongelmat tai tutkimuksen kannalta kiinnostavat kysymykset, jotka teemoiksi nimettyinä on esitetty taulukossa aakkosjärjestyksessä (TAULUKKO 9):⁹⁰²

TAULUKKO 9 Teemat aakkosjärjestyksessä

Ammattiylpeys	Samankaltaistuminen
Autonomia	Toimintatila ja -potentiaali (vars. työn)
Ei-virkamiesmäisyys	Toimittajuus (aluksi toimittajan "missio")
Journalistiliitto	Tuottaja ja ulkoistaminen
Kasvu	Vaikutusmahdollisuudet
Kuva yhtiöstä ja muutos siinä	Vallan mikrokäytännöt
Lama	Valta (muutospuhunta, lama, kannusteet)
Lehdistön tila	Valtakunnallisuus
Omistus	Viihteellisyys ja ulkoasukysymykset
Palaute	

⁹⁰² **Nopeasti löytyminen on hyvin suhteellinen käsite:** tutkija ei ole kirjannut, kuinka moneen kertaan hänen täytyi kuunnella ja lukea haastattelut ennen kuin teemat alkoivat hahmottua – pitkän aikaa kaikki oli yhtä puheenvuoromassaa, joka ei näyttänyt avautuvan mihinkään tutkimuksen kannalta järkevään suuntaan. **Sitten pitkän ajan ja monen lukemisen jälkeen** alkoi vyyhti purkautua, ja **vasta sitten voi sanoa, että "selkeästi ja nopeastikin"**.

Teemoista johdettiin kategoriat ja niiden dimensioiksi nimetyt tunnusmerkit seuraavasti (KUVA 23):⁹⁰³



KUVA 23 Teemat ja kategoriat

Ensimmäinen pääkategoria on kaksiosainen: ammatti-identiteetti ja hyvän työn tunnusmerkit. Ammatti-identiteettiin kuuluvat ammattilypeys, autonomia ja

⁹⁰³ Tässä käytetään sanaa dimensio sen vierasperäisyydestä huolimatta, onhan sana kategoriakin vakiintunut. Tuomi & Sarajärvi, s. 113, käyttävät luokka-sanaa: alaluokka, pääluokka ja yläluokka. Tässä ei ole haluttu myöskään käyttää liiallisesti kategorian etuliitteitä. Strauss & Corbin, s. 43, käyttävät tosin sanaa dimensio "järjestämään ominaisuudet jatkumolle"; Trice, s. 26-45, käyttää dimensio-sanaa verratessaan ammattiryhmien rakennetta (grid dimension ja group dimension).

toimittajuus, joka oli aluksi työnimen missio alla. Teemat samankaltaistuminen, valtakunnallisuus, viihteellisyys ja Journalistiliitto antavat aineksia sekä journalistisille perusarvoille että identiteetin yhdelle olennaiselle elementille, joka on eron tekeminen muihin. Eron tekeminen tarkoittaa melko yksiselitteisesti eron tekemistä iltapäivälehtiin, tabloidijournalismiin, joskin jonkin verran esiintyy eron korostamista ns. juorulehtiin, kuitenkin lehtien nimiä mainitsematta. Ammatti-identiteettiin kuuluvat myös hierarkiattomuus ja virkamiesmäisyyden kavahtaminen. Kollegoiden palaute ja lukijapalaute liittyvät ammatilliseen itseriitaisuuteen, ja vaikutusmahdollisuuksia koskevissa puheenvuoroissa tuli esiin toimittajien halu pysyttäytyä taloushallinnollisten asioiden ulkopuolella.

Hyvän työn tunnusmerkkien alle sijoittuvat työn varsinaisen tekemisen ominaisuudet, haasteet ja olosuhteet, kuten työmäärä ja sen jaksottuminen sekä vaaditun työpanoksen ja työn laadun sekä oman potentiaalın suhteen kokeminen. Työstä saatava palaute kuuluu myös hyvän työn tunnusmerkkeihin, vaikka se onkin lukija- ja kollegapalautteen osalta sijoitettu ammatti-identiteettiin.

Toimittajuus-sanana kirkastuminen pääkategorian nimeksi tapahtui kenttätutkimukselle ehkä tyyppillisellä tavalla: havainnoinnissa, puheenvuoroissa ja varsinkin niitä tulkitessa tietyt ilmaukset alkavat kiertyä teemaksi, jota on vaikea luonnehtia parilla sanalla tyydyttävästi. Tutkija hätkähti käydessään taas kerran läpi ensimmäisiä haastatteluja:

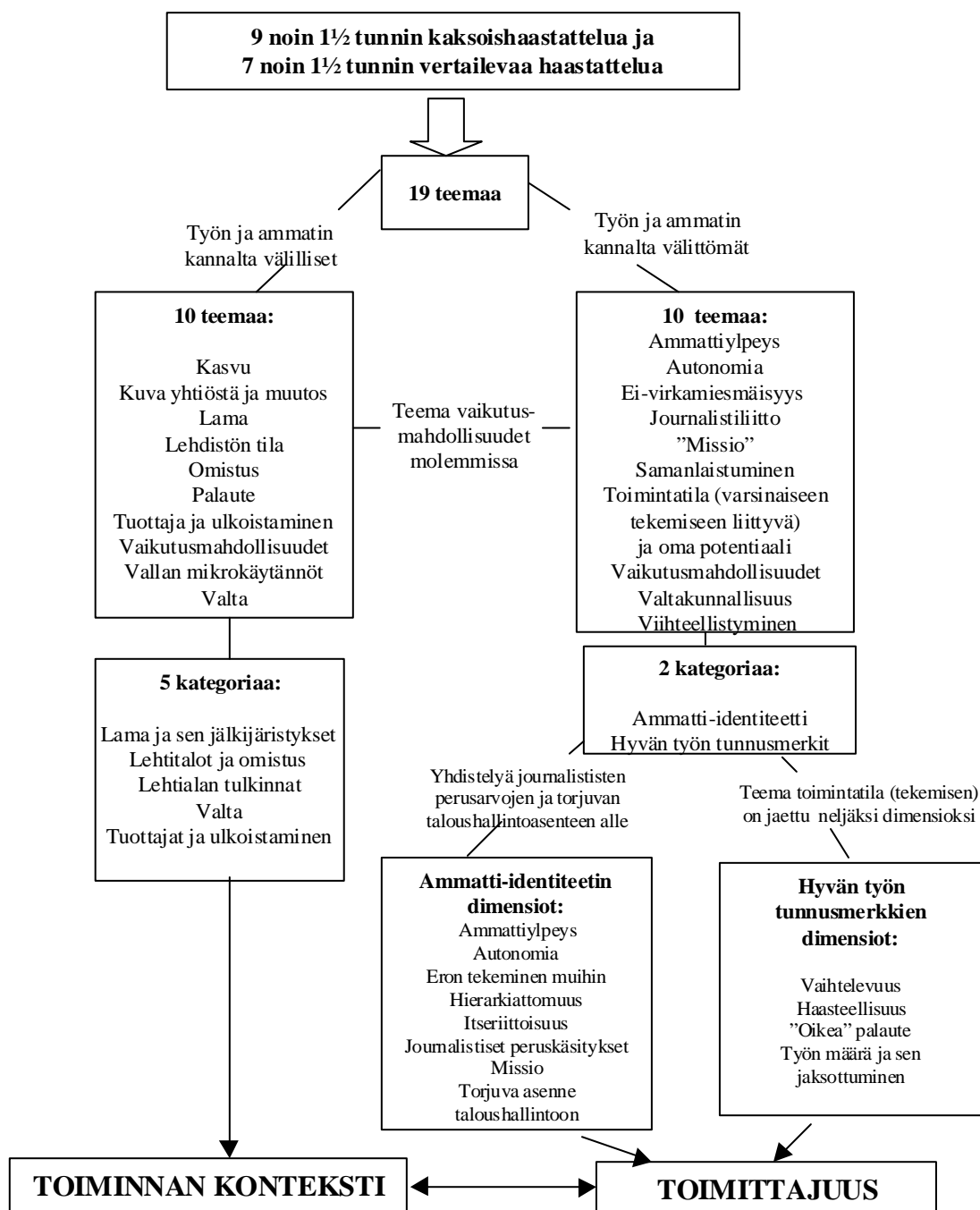
[sitoutumisesta] Kyllä se on **toimittajuus**, siihen minä olen eniten sitoutunut kuitenkin. Mitenkähän sen kuvaaisin? Siis mä ehkä oon ehkä sitoutunut eniten kuitenkin toimittajan tehtävään, siis siihen. Että minä käänän kapulakielisiä asioita kansankielelle. Jos ne on mielenkiintoisia minulle, sitä parempi, mutta että tämä työtehtävä, tämä ammattikuva, no ehkä se, mihin mä oon eniten sitoutunut. Mä voisin kuvitella tekevänä aivan samaa työtä freelancerina tai jonkin täysin muun lehden palveluksessa ja silloinkin edelleenkin ois tärkein asia se, että mä nimenomaan sitä työtä, juuri sen tyyppistä työtä teen.

Toimittajuus alkoikin pian tuntua ainoalta mahdolliselta nimeltä yhdistämään ammatti-identiteetin ja hyvän työn tunnusmerkit.⁹⁰⁴

Tämän tutkimuksen mukaan toimittajan toimintatila ilmenee juuri toimittajuutena, jolla on useita teemoissa sisältönsä saavia tunnusmerkkejä, dimensioita. Dimensiot ovat toisistaan riippuvia ja toisiinsa vaikuttavia, kuten kuvastakin voi päätellä. Toimittajuutta säätelevät, avartavat tai rajoittavat, toimittajien tulkinnat. Muodostuva subjektiivinen toimintatila joutuu kohtaamaan objektiivisen toimintatilan, joka muodostuu virallisen eli kirjallisen ja hiljaisen työsopimuksen lisäksi organisaation, siis johdon, työsopimusta ja kontekstia koskevista tulkinnoista. Tässä kohdassa on korostettava instituutionaalisen teorian näkemyksiä: tulkintaoikeudet ja -pätevyudet ovat instituutionaalistuneet. Se merkitsee usein yhden ja ainoan totuuden ja oikeellisuuden linjaa, jonka kriittinen teoria asettaa kaikessa kyseenalaiseksi.

⁹⁰⁴ Vastaavanlaisia sanoja näkee käytettävän: jokin aika sitten kasvatustieteen väitöstitkimuksessa käsiteltiin opettajuutta, yleisesti puhutaan vanhemmuudesta vanhempien roolia käsiteltäessä, pappeus on paljon käytetty sana sekä "neutraalina" että myös "leimallisena", poliitikot sanovat, että kansanedustajuus velvoittaa jne.

Teemojen, kategorioiden sekä niiden dimensioiden ja pääkategorioiden muodostuminen on esitetty kaaviona (KUVA 24):



KUVA 24 Toiminnan konteksti ja toimittajuus

8.2.2 Ammattiyylpeys

Ammattiyylpeys kuuluu niihin emotionaalisiin tekijöihin, joita toiminnansäätelyteoria käsittelee hyvin vähän. Sen sijaan professioita koskevassa kirjallisuudessa

ammattiylpeys, vaikka monin eri tavoin sanottuna, on tärkeällä sijalla.⁹⁰⁵ Toimittajilla ammattiylpeys on osa toimittajuutta, ja sillä on stressaaviakin vaikutuksia.

[Onko tunteilla sijaa?] Onhan niillä tietenkin, **jos ei olis ammattiylpeyttä, niin ehkä tämä olis helpompaa tämä homma**, että ehkä se tuokin sen tämän ajankäytön lisänä nehän on tietysti ristiriidassa, koska joutuu päästämään käsistään semmosta, mikä ei oikeastaan vielä ois . . .

On hirveen ikäviä kokemuksia, että lähtee keikkapaikalta toiseen paikkaan ja ymmärtää sen, että nyt tuli huonosti tehtyä. Sieltä lähtee huonolla omallatunmolla seuraavaan paikkaan.

Mut joskus kyllä oon miettiny sitä, et kuinkahan moni ihminen oikeastaan tätä työtä tekee niin ku sydämellä. Et se on tietysti hyvin raskasta, **koska sitten tulee jotain näitä arvioita ja jotain tölväsyjä** ja jotain muuta ja sitten, jos sitä on tehny niinkun sydämellä, niin sit sitä myös niinkun harmistuu siitä, ja päivä menee pilalle.

Jos kokee, et on tyytyväinen siihen omaan jälkeen, niin ei ollenkaan väsyny työpäivän jälkeen, Jos sitten taas on kirjoittanu jotain, missä ei oo päättä eikä häntää, niin on tosi väsyny.

[yhtäkkäinen tuuraus, "hyppytytys"] Sillon kyllä on vaara, että joutuu kokemaan, että jälki tuli nyt sellasta, että ammattiylpeys ei sitä oikein ja varsinkin, kun alkaa olla, että maksimisuoritus siinä tilanteessa on, että saa ne sivut tehtyä.

Tavaraa tuli sitten joskus hirvittävä kasa, jolloin oli sitten suurissa ongelmassa sen hoitamisen kanssa, etenkin, jos oli huolellinen. **Jos asiaa katsoo vähän sormien välistä, niin kyllähän sen kanssa paremmin pärjäisi.**

Havainnointijaksoon sisältyi Madridin pommi-isku. Päiväkirjassa on siltä päivältä ja illalta kirjattu seuraavaa:⁹⁰⁶

Päivästä tuli poikkeuksellinen. Ennen puoltapäivää tuli tieto, että Madridissa oli tapahtunut tihutyö, jossa ensi vaiheessa kerrottiin yli sadan ihmisen saaneen surmansa. Toimitus näytti kyllä hyvät puolensa: kaikki olivat asialla, asiaa välittömästi hoitaneet saivat apua. Lomaltakin tultiin töihin, kun yhdellä toimittajalla oli yhteyshenkilöitä Espanjassa ja hän osasi espanjaa. **Eli ammattiylpeyden huomasi monesta asiasta.** - - - Palavereja ei nyt paljon pidetty, kun "tuli oli irti" (lihavointi alkuperäinen).

Ammattiylpeydellä on liittymä palautteeseen, kuten jo edellä "arvioista ja tölväisistä" ilmeni: ammattiylpeys ja palaute kuuluvat yhteen:

Oli tullu viestiä, että meiän sunnuntain sivut oli olleet aivan mahtavat ja se oli hyvä paketti ja tuli oikein runsaat keuhut sieltä. Ja se koettiin yhteisesti semmoseks, että meitähän ei lannisteta, ei vaikka tuo terävä pää tuolta sanoo niin. Kyllä me kuitenkin osataan, ei me aina voi kaikkia miellyttää, eikä aina voida ees niitä päällikköjä miellyttää, mutta meiän tarkoitus onkin niitä lukijoita miellyttää ja saaha niitä lukijoita lukemaan meiän lehtee.

⁹⁰⁵ Tutkija on käsitellyt lisensiaattitutkielmassaan aika laajasti professioita, ks. Lintula (2003a), s. 77-96, 118-120 ja 126-128.

⁹⁰⁶ 11.3. 2004.

Ammattiylpeyden kokemisella on motivoiva vaikutus:

Mutta noin ihminenkin aika pitkälle joustaa, ja tulee taas tämä ammattiylpeys tässä, mutta sitten myöskin se, jos kokee, että se, mitä tekee, on sen väärä. Siinähan menee vaikka . . . sitähan tekee hirveesti ylimääräistä työtä, joka ei näy missään, josta ei voi kirjoittaa mitään ylityölapputa tai muuta, mutta sen vaan tekee.

Onnistumisen riemu yhdistyy ammattiylpeyteen:

[Ryhmätyön onnistuminen] Ja kyllä siinä sitten, kun se lopputulos on lehdessä ja se näyttää pirun hyvältä, myös tuntuu hyvältä: Tulipa komia!

Ammattiylpeys vaikuttaa myös arjen puurtamisessa:

Siinä arjen työskentelyssä haluais tietenkin tehdä kaiken, minkä tekkee, kohtuullisen hyvällä laadulla.

Yksi toimittaja käytti ammattiylpeydestä osuvasti sanontaa ”keskeinen liikuttaja työssä”:

Kyllä mun mielestäni se [ammattiylpeys ja onnistumisen riemu] on hyvin tärkeitä, ja epäilen jopa, että se on ihan niin kun **keskeinen liikuttaja tässä työssä**, että voi itse tuntea onnistuneensa ja että porukka tuntee onnistuneensa ja semmonen ryhmän työn onnistuminen. Se on äärimmäisen tärkeitä.

8.2.3 Autonomia

Autonomiia oman työn suhteen pidetään professioiden tarkimmin vaalimana oikeutena.⁹⁰⁷ Airaksinen kirjoittaa osuvasti: ”Autonomia eli itsenäisyys on ammatin sisäinen päämäärä ja samalla monen ongelman perimmäinen syy.”⁹⁰⁸ Tämä tutkimus antaa hyvin yksiselitteisen tuloksen: maakuntalehden toimittajat kokevat, että heillä on riittävästi autonomiia oman työnsä suhteen. Yksi haastateltava kytkee hyvin yhteen autonomian ja osaamisen välisen suhteen:

Aivan henkilökohtaisesti, mullahan on, kuten sanottu autonomiia ja toimintavapautta varsin paljon, enkä havaitse mitään rajoituksia. **Ainoa rajoitus on se, että jos osaa, kukaan ei tule sanomaan, että älä tee noin tai näin.**

Keskusteluja joskus tulee, mutta harvoin varsinaisia ongelmia, motivaatio-ongelmia perustelemattomiksi tulkitut aiheet kuitenkin aiheuttavat:

Kyllä, jos me ollaan riittävän pontevasti sanottu, kyllä saahaan tehdä. Joskushan meille tulee toivomuksia jutuista, jotka me joudutaan torjumaan. Ja jos ne jou’utaan tekemään, kyllä me niitä torjutaankin, siitä tulee motivaation puute: miks mun pitää tehdä tällänen juttu? Mutta sittenhän sen jutun voi käsitellä, ei meille siis sanoja suuhun laiteta. Mutta se juttuvalinta voi olla joskus vähän kyseenalainen . . .

Yleisiä käsityksiä autonomiasta kuvatkoot seuraavat arviot:

⁹⁰⁷ Lintula (2003a), s. 126-127; Pollard; Russo journalistien autonomiasta tutkimuksessaan journalisteista ja heidän samaistumisestaan organisaatioon ja ammattiinsa.

⁹⁰⁸ Airaksinen.

No, kyllä mulla on aika hyvä tilanne, kyllä minä uskon, että **voin toimia aika pitkälle niitten omien periaatteitten mukaan.**

Minulla on ollut täysi vapaus, siinä ei ole ollut minkäänlaisia aitoja miltään puolelta. Ehkä alun perin viehätti ja viehättää edelleenkin se, että **on kohtalainen vapaus toimia**, olla kiinnostunut asioista, keskustella, tavata mielenkiintoisia ihmisiä.

Saan tehdä itsenäisesti, se yks nautinto siinä.

Autonomiiaa arvioitaessa on kuitenkin paikallaan muistaa toimittajan työn institutionaalistunut ympäristö. Kunelius huomauttaakin, että journalistinen professionalismismi määrittänyt ensisijaisesti olemassa olevien tapojen legitimoinnin pohjalta. Hän toteaa: "Ammatin ideaaleissa toimittajat yrittävät rajata itselleen toimintatilaa lähteiden [haastateltavat, jotka usein viranomaisia, poliitikkoja, tutkijoita, yritysjohtajia ja muita julkisuuden henkilöitä], kustantajan ja tunteuttomaksi jäävän ja epämääräisen 'suuren yleisön' rajaamassa kolmiossa."⁹⁰⁹ Toimittajien autonomia on autonomiaa sekä oman professionsa kulttuurin että lehden vakiintuneen ja työsopimuksenkin osana olevan linja-asiakirjan puitteissa.⁹¹⁰ Julkisen sanan neuvosto päätöksineen ja Journalistin ohjeet ovat monien eri intressiryhmien yhteisiä instituutioita, jotka toisaalta rajoittavat autonomiaa, mutta toisaalta antavat tukevan kehikon, jonka sisällä toimittaja voi toimia ilman seuraamusten pelkoa. Institutionaaliset käytännöt näyttävät siis turvaavan autonomiaa yleisesti hyväksytyjen ja sosiaalistettujen normien puitteissa.⁹¹¹

Toimittajien autonomiaan liittyvä erityispiirre on toimituksen journalistinen riippumattomuus ulkopuolisista tahoista kuten kustantajayhtiön talous- ja markkinointijohdosta, ilmoittajista, poliitikoista, virkamiehistä ym:sta.⁹¹² Tässä yhteydessä voidaan mainita kustantajayhtiön ja toimittajien journalistisiin näkemyksiin liittyvä jännite, joka tulee hyvin esiin Harjun tutkimuksessa. Noin 60 prosenttia vastaajista piti tiedotusvälineiden omistajia ja johtoa melko tai hyvin sopimattomana määrittelemään, mikä on hyvä journalistinen tapa. Omistajat ja johto olivat vain 3 prosentin mielestä hyvin sopivia ja 26 prosentin mielestä melko sopivia määrittelemään journalistista tapaa.⁹¹³

Haastatteluissa asiaa ei kaikkien kanssa edes käsitelty, koska jo alustavissa keskusteluissa ja havainnoinnissa ilmeni, että Kalevan journalistisessa riippumattomuudessa ei ainakaan pitkään aikaan ole koettu ongelmia:

Minusta se [Kaleva] on pystynyt hyvin sen linjansa säilyttämään, elikkä se on sangen vähän ulkopuolisten tahojen johdateltavissa ja määräiltävissä, että jonkin verran on nähtävissä; on ollut sellaisia ylilyöntejä, mutta ne ovat yksittäistapauksia, että ei tällaisia selviä linjoja pysty vetään, mitä Kaleva puhuisi aina sen ja sen puolesta.

⁹⁰⁹ Kunelius.

⁹¹⁰ Linjapaperin merkitys on lehtien muututtua poliittisesti sitoutumattomiksi menettänyt merkitystään jokapäiväisessä työssä, ks. Lehto.

⁹¹¹ Harju osoitti laajassa kyselytutkimuksessaan vuodelta 2002, että Journalistin ohjeita ja Julkisen sanan neuvostoa pidettiin toimittajien keskuudessa erittäin arvostettuina.

⁹¹² Hemanus, s. 127-139.

⁹¹³ Harju.

Totta kai Kalevalla on omia linjoja, mutta että ne on sitten talon [toimituksen] sisällä valittuja. **Minusta autonomia on säilynyt varsin hyvin**, että yksittäistapauksia esiintyy, mutta varmaan kaikissa lehdissä esiintyy.

Kalevassakin on ollut aikoinaan ongelmia, joista Suistola satavuotishistoriassa kertoo. Niissä kysymys oli sekä törmäyksistä ulkopuolisten kanssa että yhtiön johdon ja toimituksen välillä.⁹¹⁴

Varsinkin politiikasta ja mielipidesivuista vastaavat toimittajat tuskailevat vaalien alusaikaa, jolloin kaikilla politiikkaan pyrkijöillä on yhtäkkiä paljon tärkeää ja ajankohtaista asiaa. Näihin tehtäviin valikoituneilla toimittajilla on kuitenkin niin kova kokemus, että riippumattomuuden pitäminen ei ole ongelma:

Tosin täytyy sanoa, että nykyään ennen vaaleja tulee entistä vähemmän niin sanottuja toivomuksia. Poliitikot ovat jonkun verran oppineet, että lehtimiehen pirulaiset on semmosia kun ne on!

Haastateltava huomauttaa, että hyvistä kontakteista huolimatta journalistinen riippumattomuus edellyttää tiettyä välimatkaa "sisäisen sensuurin" torjumiseksi.⁹¹⁵

Mutta semmosta varsinaista painostusta [ulkopuolelta] tai semmosta, että näin ei sais kirjottaa en mä koe, **enemminkin kai on vaarana se, että ollaan liian hyvää kaveria**. Että sillonhan mun mielestä siinä on se suurempi vaara. Hyvät suhteet pitää olla, mutta siinä on se tietty raja, jota ei mun mielestä saa ylittää; **ei saa olla liian hyvää kaveria, koska sehän rupee rajottaan se sisäinen sensuuri sitten**.

Silloin tällöin esitetyt väitteet suurten ilmoittajien tai muiden suurten yritysten painostuksesta eivät saaneet tästä tutkimuksesta tukea.⁹¹⁶

8.2.4 Ei-virkamiesmäisyys

Professioissa yleensä kavahdetaan hierarkioita ja kaikkea, mikä viittaakin byrokratiaan.⁹¹⁷ Tässä saattaa olla yksi syy siihen, että toimittajat eivät tunnu olevan kiinnostuneita yrityksestä ja lehdestä annetusta taloudellisesta informaatiosta varsinkaan, jos se sisältää numeromateriaalia. Ei-virkamiesmäisyys näkyy haastatteluissa virkamiesmäisyyden lisääntymiseen viittaavan kehityksen kritiikkinä. Tällaisenaan asiaa ei erityisesti otettu esille, joten mielipiteitä on

⁹¹⁴ Skismat ulkopuolisten kanssa kuuluvat lehtien arkirutiineihin varsinkin silloin, kun lehti ottaa voimakkaasti kantaa joko ajamiensa asioiden (Pohjois-Suomen intressit) puolesta tai valitsee puolen poliittisissa asetelmissa (suhtautuminen Neuvostoliittoon, Kekkoseen jne.), ks. Suistola monin paikoin; Yhtiön sisäisistä skismoista mm. Suistola, s. 329 (toimitusjohtaja Korkeakivi käytti silloin tällöin isännän ääntä toimituksessa), s. 356 (toimitusjohtajan näyttöpääte 1978) ja s. 424 (päätoimittaja Teikarin irtisanoutuminen 1977).

⁹¹⁵ Haastateltava sanoo lyhyemmin saman kuin Hemanus, s. 137-138.

⁹¹⁶ Hemanus, s. 135-137; Perko (1998), joka myös mainitsee Journalistiliiton lakimies Kerosuon sanoneen: "Media pystyy kyllä arvostelemaan voimakkaastikin presidenttiä mutta ei paikallista K-kauppiasta."; eivät vaikuttamispyrkimykset toki tuntemattomia ole, mutta painostus on vaikuttamisyriyksistä liian vahva ilmaus.

⁹¹⁷ Ks. Lintula (2003a), s. 82-84.

vain muutama, ja ne tulivat asianosaisilta johdattelematta, muiden asioiden sivussa:

Eli meistä on tullut pikkuvirkamiehiä. Kenestä on tullut pienempi, kenestä isompi virkamies, mutta kyllä meissä se tietty virkamiesmäisyys on nykyään, että mä en ole olenkaan varma, että se olis hyvää kehitystä noin, kun ajattelee lehteä lukijan kannalta, vastaanottajan kannalta, että siinä on hyvin paljon kuin samasta tuutista tulevia, samanlaisen myllyn läpi käyneitä tuotoksia, että semmonen persoonallinen "tatsi" puuttuu.

Mun mielestä tämä on nyt tällasta pakkotahtista tahkoomista, että ennen siinä oli kuitenkin enemmän aikaa, kiirehän oli monta kertaa ja tehtiin hirveitä määriäkin, eikä se, en mä oikein tiedä, mistä se sitten johtu, mutta nyt tämä on tämmöstä – minulla on ainakin semmonen tunne, että **pitää niin kuin liukuhihnalta suoltaa sitä tavaraa,** eikä välttämättä . . . tietysti tämä kaikki, nämä uudet mediat ja muut tämmöset on sitä muuttanu jollakin tavalla sen kirjottamisen luonnottakin, en nyt osaa oikein sitä tarkemmin kuvata . . . [joku sanoi eilen, että virastomaista] niin, just sitä se on, sitä mä tarkoitan.

8.2.5 Journalistiliitto ja toimittajat

Profession tunnusmerkkejä on monia, ja harvat professiot täyttävät kaikki yleisimmin esiintyvät kriteerit.⁹¹⁸ Kun professioista perinteisimpiä ovat lääkärit, asianajajat, tilintarkastajat ja konsultit, selkeästi toisen palveluksessa olevien kohdalla on esiintynyt epäröintiä. Onpa yritetty ottaa käyttöön sellaistaakin ilmausta kuin puoliprofessionalistit, ja journalisteihinkin tätä on sovellettu.⁹¹⁹ Tässä tutkimuksessa toimittajan työtä pidetään professiona ja toimittajia professionalisteina jo siitä pragmaattisesta syystä, että muut nimitykset eivät niin hyvin sovi toimittajan ammattiin.

Yksi yleensä mainituista tunnusmerkeistä on oma järjestö ja sen toimesta julkaistava ammattikunnan asioita käsittelevä julkaisu. Oman järjestön osalta profession kriteeri ei kovin vakuuttavasti täyty, sillä tutkimus toi esiin omasta ammattijärjestöstä Journalistiliitosta kiinnostavia kannanottoja toimittajien vastatessa kysymykseen "mitä sinulle merkitsee Journalistiliitto ja mikä on mielestäsi sen rooli tällä hetkellä":

Sanotaan, että se on jotenkin aika kaukana, ainakin mulle, en oo mikään semmonen järjestöjyräihminen, että mitähän mä sanosin? - - - En mä muuten koe, että ois mitenkään läheinen tai auttas jokapäiväisissä asioissa. Tietenkin sitten, jos tulis jotakin ongelmia, niin liittohan on aina tuki ja turva varmasti. - - - Ei hirveesti oo käsitystä, mitä ne siellä ajaa. **Eikä oo itellä hirveesti kiinnostusta noihin ollut.**

Se on ennen ollu minun mielestä terävämpi. Tällä hetkellä se ei oo välttämättä Suomen ammattiliittojen kärkikaartia niin kuin se jossakin vaiheessa oli. - - - **mutta ei se oikeestaan millään tavalla ole nostamassa aktiivisesti esiin niitä kysymyksiä, mitkä on kipupisteitä meidän alalla.** Minusta tuntuu, että Journalistiliiton tomonen vaikutus on laimentunut.

⁹¹⁸ Ks. esim. Lintula (2003a), s. 79-80.

⁹¹⁹ Ks. esim. Airaksinen; Beam pitää, varauksella tosin, toimittajia "semiprofessiona-
listeina".

Ehkä jollakin tavalla vieraaksi, vaikka se johtuu ihan vaan siitä, että mä en oo koskaan ollu mikään ay-aktiivi enkä osallistuva - - - joskus oon täällä osallistunu kokouksiin, mutta se on varmaankin ihan minusta johtuvista syistä, eikä niinkään sitä, että se yhdistys jollakin tavalla, tai liitto, huonosti toimis. Että tietysti siinä voi olla tämmöstä tiettyä pettymystä alan palkkakehitykseen tai muuta, että jotenkin aattelis, että ehkä joittenkin olis pitänyt ajaa meidän asiaamme jämerämmin, mutta en vaan oo ollu mikään ay-aktiivi koskaan, ehkä se sen takia on vieras. Mä ehkä jopa oisin vähän aktiivisempi siihen, jos sillä olis tärkeempi rooli, mut voi olla, että minä oon vaan niin saamaton, että minä en oo nyt tähän . . .

Ei kovin, ei kovin suurta osaa minun elämässä, mutta tietysti se koulutusten järjestäjänä ja muuten on hyödyllinen, vaikka en minä sitä henkilökohtaisesti ole juurikaan käyttänyt, en myöskään suoraan liiton järjestämää koulutusta. Osaltaan se hahmottomuus johtuu tietysti siitäkin, että se valvoo nyt jo niin monenlaisten ammattikuvien etuja. Siellä on siis radio, tv-väki, uusmedia alkaa olla aika hyvin edustettuna ja siellä on pornolehdet ja päivälehdet, mutta että siellä tosiaankin on kaikkea muutakin kuin lehdistöä - ja freelancerit on erikseen, joiden asiat alkaa olla hyvin erilaisia kuin esimerkiksi sanomalehdistön, Sanomalehdistöhän on loppujen lopuksi kuitenkin vaan osanen siitä. - - - ja kuinka heterogeeninen joukko sek in [päivälehden toimittajatkin: on 7-päiväisiä, harvemmin ilmestyviä, suuria ja pieniä jne.] on, siellähän on joukossa graafikot, kuvaajat ja yhtä lailla tietopalvelut, täysipäiväiset taittajat ja nyt tulee vielä sisällöntuottajat, että kyllähän tätä verkko-lehtiä toimittavaa uusmediaväkeä on viime aikoina liittynyt aika lailla Journalistiliittoon, mikä osaltaan sitten vähentää perinteisten lehden toimittajien prosentuaalista osuutta ennestään.

Kyllä journalistiliiton rooli minulle henkilökohtaisesti on hieman hahmoton. Mutta toki esimerkiksi liiton lehden kautta tulee tärkeätä ammattitietoa. Ihan käytännön ammattitietoa plus sitten, että näitä ammattiliittoasioita tulee, mutta kyllä käytännössä se on ainoa kanava sitten, mikä minulla tällä hetkellä on Journalistiliittoon.

[Onko Journalistiliitto muuta kuin työehdoista sopija] **No, ei se mun näkökulmasta paljon muuta oo, mä aika vähäsen osallistunu mihinkään toimintaan tai oon jossakin retkillä ollut mukana.** Vaikea kysymys, koska en mä oo pohtinu sitä oikeestaan ollenkaan. Mutta se on tärkeä toki ajatellen yksittäistä työntekijää ja sitten ihan koko meidän toimitustakin, että sehän on meidän puolestapuhuja, meidän työehtoja ja oloja säättävä elin, tai ainakin, joka puolustaa niitä tuolla työmarkkinoilla.

[Journalistiliiton aatteellinen merkitys] En mä koe sitä sillä tavalla. No, ehkä mä oon vielä semmonen, mulla on sellanen tausta tai mä oon semmosesta perheestä, jossa ei oltu kauhean aatteellisia, enkä mä oo ittekään sitä ominu tai kokenu sillä tavalla, että olis tärkeää kuulua johonkin liittoon. Mutta mä kuulun kyllä, koska mä ajattelin liittyessäni juuri sitä, että jos mä jään työttömäksi, kun pätkätöitä pitkään tein. Mä halusin tavallaan taata ittelleni se, että **mä sitten ehkä saan sitä parempaa päivärahaa.**

Mä oon joihinkin asioihin aina ollu vähän pettyny siinä, miten liitto on asioille tehny. Mä oon aina kuulunu liittoon, ja jos tulis joku lakko tai jotain, niin totta kai mä olisin tai mitä tahansa liitot voi tehdä niin kun mä olisin niissä tietysti ihan täysillä mukana, ja mä en oo minkäänlainen ammattiyhdistysaktiivi tällä hetkellä, **mutta liitto ei mun mielestä näy, mä en oo montaa kertaa kokenu sillä tavalla, että vau, että nyt se ajoi mun asiaa tai, että nyt mä koen, että ne on mun tukena.** Et sieltä saa kyllä ammattiapua esimerkiks lakiasioissa, jos sitä tarvii, free lancerina mä soitin joskus ja kysyin jotakin . . . Mutta, että en mä esimerkiks laittas ikinä itselleni jotakin Journalistiliiton puseroo päälle tai jollain tavalla niinku osottas kauheesti, että olen Journalistiliiton nainen, koska en niin kun koe millään kauheen . . . että se olis mun joku tämmönen niin kun, että me nyt yhdessä tehdään jotain.

Mä en tiä, mä oon kyllä vanha työmarkkina-asioitakin hoitanut toimittaja, et kai mulla pitäs olla tästä joku näkemys, mut, **että sitä vaan niin kun kuulutaan Journalistiliittoon ja saadaan pressikortti ja 25% alennus rautatieltä tai jotain muuta vastaavaa.** Et näis kaikissa edunvalvonta-asioissa, niin ei sen profiili oo kauheen korkee, että ne on sit enemmän tämmöstä tausta- ja muuta työtä, mitä ne tekevät.

Vain yksi haastateltu kuudestatoista vastasi selkeästi, että Journalistiliiton merkitys on erittäin suuri:

Se on meitä toimittajia yhdistävä tekijä, ilman sitä meillä ei ole mitään voimaa.

On huomattava, että vastaukset olivat samansuuntaisia ikäryhmästä tai sukupuolesta riippumatta. Tämän tutkimuksen kannalta ei ole olennaista, kuinka sitoutuneita toimittajat omaan järjestöönsä ovat; ajan hengenhän ei sanota suosivan ammatillista järjestäytymistä. Tutkimus osoittaa, että Journalistiliitto ottaessaan jäseniä uusista ammattiryhmistä ja nyt ns. uusmedian ammasteista on muuttunut järjestöksi, jonka on vaikea odotuksia vastaavalla tavalla palvella niin heterogeenistä joukkoa. Kuten ay-toiminnassa yleensäkin, aktiivien joukko ei kärsi runsaudesta, ja vastauksissa mainitut odotukset ovat usein myös osallistumattomuudesta johtuvan huonon omantunnon rauhoittamista, sillä yhtä palkkaan kohdistunutta viittausta lukuun ottamatta ei esiintynyt konkreettista kritiikkiäkään. Journalismista käytävää keskustelua ajatellen on kuitenkin vahinko, jos Journalistiliiton muutamalta maakuntalehti-jäseneltä saadut kannanotot liiton muuttumisesta pelkäsi etujärjestöksi ja ehkä hyvässä lehtimiestavassa, julkaisujuridiikassa, konsultoivaksi järjestöksi koetaan tällaisena ns. laatulehdistössä yleisemminkin. Ovatko toimittajat ainakin tässä suhteessa puoliprofessionalisteja: he eivät tiedosta vahvan järjestön tarvetta ammatillisten intressien turvaamisessa ja ammatillisen identiteetin vahvistamisessa, vaikka journalismin muuttuminen on maakuntalehtienkin toimittajien huolenaiheena, kuten haastattelut selvästi osoittavat. Journalistiliitto on ollut aktiivisesti mukana toimittajia ja heidän työtään koskevassa tutkimustoiminnassa, jonka tuloksia on useissa tutkimuksenkin statuksen ansaitsevina julkaisuina. Näistä kuitenkin toimittajat pääsääntöisesti eivät olleet kuulleet mitään?⁹²⁰ Ei tullut esiin, onko syynä toimittajien kiinnostuksen puute vai informaation puute. Sen sijaan liiton julkaisu, Journalisti, oli erittäin luettu, sillä usein tuli kommentti: "Siitähän oli Journalisti-lehdessä".

8.2.6 Palaute

Työstä saatavaa palautetta on totuttu työtä ja varsinkin työtyytyväisyyttä koskevissa asioissa pitämään yhtenä avainasiana, ja palaute on hierarkkisen rakenteen (älyllinen, soveltava ja rutiinitaso) ohella toiminnansäätelyteorian

⁹²⁰ Mainittakoon vain tässä tutkimuksessa käytettyjä: Journalistit epävarmuuden ajassa (1993), Täältä tulee työkyky, oletko valmis? (?), Journalistien huolto- ja korjausopas (2000), Journalistit jaksamaan/Työ ja ihminen (2002), Journalistisen työn sääntely ja ammattietikka (2002) – ja harva oli näistä kuullut, kuulemma "tulee niin paljon kaikenlaisia tutkimuksia"!

tärkein elementti.⁹²¹ Tavanomainen kanta on, että työstä pitäisi saada palautetta ja tilanteen mukaan kriittistäkin – jos palaute annetaan saajan mielestä rakentavasti. Yleinen käsitys on, että Suomessa ainakin positiivinen palaute on lujassa.⁹²² Palautetta käsiteltiin jo aikaisemmin teoriarakennelman ja kenttätyön vuoropuhelun yhteydessä, mutta ei haastattelujen puheenvuoroja lainaten ja kommentoiden. Palautteessa todettiin olevan selvästi kolme erikseen tarkasteltavaa aluetta:

Viralliseksi palautteeksi nimitetty käsittää esimiesten suoraan antaman palautteen, mutta yleisimmin palaute saadaan aamun lehteä käsittelevässä aamupalaverissa, jonka sisältö välitetään kaikille palaute- tai arviointikanavan kautta. Kollegoiden palaute käsittää paitsi lehdessä olleista jutuista saatavat kommentit myös jutun valmistumisvaiheessa läheisiltä kollegoilta mahdollisesti saatavat ehdotukset ja rohkaisut eli kollegoiden tuen. Lukijapalaute on lukijoiden lehdestä eri kautta antamat kommentit.

Tutkimus antoi hyvin yksiselitteisen tuloksen. Viralliseen palautteeseen, niin sen henkeen, antiin kuin koko järjestelmään, ollaan täysin tyytymättömiä. Kollegoiden palautetta on joillakin osastoilla, joillakin taas ei juuri ollenkaan; kollegoiden tuen kanssa on vähän niin ja näin, ja sitä on satunnaisesti paitsi niillä osastoilla tai työpaikoilla, missä siitä on joidenkin toimittajien kesken tullut säännöllinen tapa.

Suorastaan hämmästyttävää on melkein kaikkien haastateltujen antama kuva lukijapalautteen vähäisyydestä, kun lehdellä on sentään pitkälti yli 200000 lukijaa.

Virallinen palaute

Esimiesten henkilökohtaisesti antamaa palautetta ei tutkimuksessa ollut mahdollista seurata, mutta keskusteluista sai sellaisen käsityksen, että sitä ei, mahdollisia virallisia tai epävirallisia kehityskeskusteluja lukuun ottamatta, paljon esiinny. Virallinen palaute syntyy siten ennen kaikkea aamupalaverissa, jossa päätoimittajan, toimituspäällikön ja heidän ollessaan estyneinä uutispäällikön johtamana käydään läpi aamun lehti, maanantaisin viikonvaihteen lehdet, ja paikalla pitäisi olla periaatteessa kaikkien aamuvuorossa olevien toimittajien. Tätä tutkimusta varten oltiin mukana kolmen viikon aikana joka aamu ja haastattelujen lomassa silloin tällöin.

Tutkija on tiivistänyt aamun palaverin yleistunnelman havainnointipäiväkirjaansa kolmantena päivänä seuraavasti:⁹²³

Kovin suurta osallistumisen riemua ja innostusta palaverista on vaikea havaita – tai sitten se on hyvin peiteltyä.

⁹²¹ Vrt. Tuomivaara ym. palautteesta ”Journalistit jaksamaan” -projektin tuloksissa.

⁹²² Tutkijalla on omakohtaista kokemusta, kuinka vanhoissa työkaluissa esimiehet kartoivat positiivisen palautteen antamista, koska ”ne kumminkin vaativat heti lisää palkkaa”. Ja hämmästyttävää on, kuinka vähän asenteet ovat neljänkymmenen vuoden aikana muuttuneet!

⁹²³ 19.2. 2004.

Toisenlaisiakin palavereja toki oli:⁹²⁴

palaveri oli edellisviikon palavereja vilkkaampi. Mistä mahtoi johtua? - - - vetämässä palaverissa oli enemmän keskustelua kuin edellisviikon vastaavissa.

Virallista palautetta eli aamupalaveria ja sen verkossa lähetettävää muistiota arvioitiin mm. seuraavin puheenvuoroin:

Mä oon monta kertaa kattonu, että jos mä oisin tuo [palautekanavalla kritisoidun jutun kirjoittaja], niin tuosta mä loukkaantuisin. **Että kyllä siellä tulee sellaista hyvin ajattelematontakin.**

Meillähän on oikein virallinen palautekanava. Mut mä oon joskus miettinyt sitä, miksi **siellä sitten kiinnitetään huomiota vaan sellasiin asioihin, kun ihminen on tehny jonkin virheen**, eikä sitten sanota, että siinä jutussa oli kiinnitetty oleellisiin ydinasioihin huomiota ja olipa tehty hyvää työtä ja niin edelleen. Semmosta rohkasua kyllä ihmiset tarvittis, ja näissäkin jutuissa, joissa on ollut joku kirjoitusvirhe, niin ei nyt tehtäs siitä pääasiaa, vaan sanottas, että muutenhan juttu oli ihan mukava ja sitä rataa.

[tutkija: täällä se näyttää olevan vähän sellasta neulanpistopolitiikkaa]. Joo, **aina ei oo edes neulanpistoa, isketään moukarilla suoraan!**

Tiedäkkö, minulle on käyny niin, että **mä en lue sitä palautekanavaa sen takia, että mä tuun pahalle mielelle kollegoitten puolesta.**

eikä ole osattu järjestää esimerkiksi palautejärjestelmää. Nykyinen ehkä käytännössä enemmän turhauttaa ja loukkaa kuin toimii positiivisesti ohjaavana asiana.

ihan niinku ois palannu vuosikymmenien jälkeen koulun penkille ja aamuhartauteen, jossa rehtori sanoo jotain - - - mutta että kyllä sitten esimerkiksi palautekanavat, jos ne on ihan ympäröijää, silloin minä oon niihin pannut oman kommenttini.

Mutta että se [palautekeskustelu] oli juuri tämmöstä, että täällä ei ihmiset ilmeisesti halua lähteä semmosiin keskusteluihin, että ne joutuis jotenkin kenenkään silmissä huonoon valoon.

minäkin uskon, että palautteen antajat useimmiten tarkoittaa ihan rakentavaa, mutta kun ihmiset ovat herkkähipiäisiä ja sille ei voida mitään. **Ja sitten, kun palaute onnistutaan kuitenkin valitettavan usein töksäyttämään aika lailla, sanotaanko ikävään sävyyn**, vaikka ei tarkoitettaiskaan sitä, niin siinäpä se, siinä on konsepti jo valmis.

Kyllähän se ideaali on, että hyvä toimittaja tekee hyviä juttuja ja kun tässä tosiaan samalla arvostellaan luovaa työtä, oli se sitten kirjoittamista tai taittamista, ja kun siihen sitten mennään tökkimään, **kyllä se ammattitilpeys ja sitten se oman käden jälki ja muu, mitä siinä mennään arvostelemaan, tavalla tai toisella, pienesti tai suuresti.**

että, jos on tehny jotakin väärin, niin siitä tullaan aina sanomaan, mutta jos on tehny jotakin oikein hyvin, siitä harvemmin sanotaan, että nyt onnistuit. **Palautetta tulee, mut se tulee yleensä aina negatiivisena.**

⁹²⁴ 23.2. 2004.

Mutta ihmisiähän me ollaan ja tehään virheitä, ja sitten kun näihin virheisiin männä viikolla tässä puututtiin ihan pilkkuja myöden, siis se oli joku virheitten etsimisviikko, **niin ei silloin kovin kauheesti voi tuntea ammattiylpeyttä, jos on ihmisen nimen kirjottanu väärin ja siitä sitten saa tehä selvitystä, ja oikein kirjallisena. Kyllä siinä vähän rupee masentaa ja latistuu, eikä koe olevansa kovin ylpeä ammatistaan.**

et mun täytyy sanoo et mä olen niin ku yrittäny välttää oman mielenterveyteni ja työmotivaationi säilymisen takia kaikkia mahdollisia palavereja ja ennen kaikkea näitä aamupalavereja. **Koska siellä saatto mennä päivä ihan pilalle ja sit ei pysty kirjottamaan mitään.**

Havainnoinnin aikana alkoi kiinnittää huomiota ilmiöön, joka mainittiin joissakin edellä olevista kommentteissakin: tietyt toimittajat olivat säännöllisesti palavereista poissa. Tämä henkii kyllä jotakin paitsi itse palaverijärjestelmästä myös palaverikäytännön hengestä, jopa johtamisessa koetuista ongelmista.

Virallisella palautteella on tietysti muukin tarkoitus kuin tarkastella päivän lehteä ja jakaa risuja ja ruusuja – ja lausunnoista päätellen ja paikan päällä kuullen enimmäkseen risuja. Ylhäältä annettu palaute lehdestä on yksi vallankäytön tapa: kenellä on valta sanoa kuka osaa ja kuka ei osaa – ja kun se voidaan tehdä neutraalisti käsittelemällä muodollisesti juttua, ei sen kirjoittajaa. Samalla lehden tekemistä voidaan ohjata haluttuun suuntaan, kun juttuja arvioidaan tiettyjä näkökulmia painottaen. Painotettavat näkökulmat ovat yhteydessä kontekstin tulkintaan: mikä on maakuntalehden tehtävä ja millaista lehteä se edellyttää, mikä on menestystä ja mitkä ovat menestyksen mittarit, määrälliset ja laadulliset? Institutionaaliseen teoriaan viitaten tässä yhteydessä kysymys kuuluu: kenelle on institutionaalistunut valta päättää em. asioista? Aamupalaverit ovat vallankäytön oppitunteja: tieto on valtaa, mutta valta on ennen kaikkea tietoa, ei välttämättä kaikkien mielestä oikeaa tietoa, mutta esittäjän asema legitimoii hänen tietonsa oikeellisuuden. Palaverien havainnointi oli opettavaista: yhtä tärkeää kuin kuunnella, mitä sanottiin ja kuka sanoi, oli nähdä, ketkä eivät sanoneet mitään, millä ilmeillä sanottua kuunneltiin ja keitä ei ollut paikalla – taaskaan. Havainnointipäiväkirjaan on kirjattu viidenneltä päivältä:⁹²⁵

Toimituksen aamupalaverit toistavat itseään. Minulle niistä ei enää hyötyä ole, koska keskustelua ei palaverissa juuri ole: yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Mitä nyt joku kysyttäessä jotakin vastaa.

Aikaisemmin käsitelty lehtien levikkidilemma on helppo diagnosoida aamupalavereissakin. Toimittajat näyttävät olevan kummallisessa ristitulesa. Aamupalavereissa levikkiä korostetaan ahdistuneisuuteen asti, mutta toisaalla organisaatiossa saatetaan hintapolitiikalla ja päällekkäislevikin karsinnalla toimia levikin kasvua rajoittavalla tavalla.⁹²⁶ Havainnointipäiväkirjaan huomio on kirjattu seuraavasti:⁹²⁷

⁹²⁵ 20.2. 2004.

⁹²⁶ Löyttyniemi.

⁹²⁷ 25.2. 2004.

toi esiin, talon johtoa osoitellen, tilaushinnan korkeuden, mikä hänen mielestään on suurin syy siihen, että levikki ei nouse, vaikka lehti paranee – mitä lukijamäärän kasvukin - - - mielestä todistaa [Suomen Gallupin lukijatutkimuksen tulokset olivat juuri tulleet]. ”Johto lupasi, että tilaushintaa ei nosteta, mutta sitä nostettiin kuitenkin”. - - - :n johtoon kohdistama ja varmaan osin oikeutettu kritiikki paljastaa lehtitalojen vanhan synnin: kerrosten välillä ei ääni kuulu – eikä se strategiaprojektilla ala kuulua vaan arjen käytäntöjen muuttamisella! - - - Ensimmäisenä viikkona tekemäni johtopäätös on varmistunut: - - - **yhtiön hallinto- ja talousjohtoa toimituksessa ei ole näkynyt yhtään kertaa** (lihavointi alkuperäinen).

Kollegoiden palaute

Jos virallista palautetta koskevia lausuntoja on runsaasti, samaa ei voi sanoa kahdesta muusta palautteen lajista. Muut palautteen lajit voisi sivuuttaa yhdellä lauseella: palautetta on hämmästyttävän vähän. Tilanne on outo ja jyrkässä ristiriidassa asiantuntijaorganisaatiokirjallisuuden kanssa, missä kollegoiden palautetta ja kollegoiden tukea pidetään asiantuntijayrityksen yhtenä olennaisimpana asiana.⁹²⁸ Haastatteluissa vastaukset kollegojen palautetta tai kollegoiden tukea koskevaan kysymykseen olivat suunnilleen: eipä sitä palautetta juuri tule, mutta en minä itsekään sitä anna. Joku tunsu huonoa omaatuntoa ja sanoi kyllä monesti ajatelleensa antaa palautetta, yleensä myönteistä, mutta sitten se syystä tai toisesta jäi, eikä hän sitten kehdannut ottaa enää päivien päästä yhteyttä. Huonoa omaatuntoa tunsu moni myös siitä syystä, että palautteen antamiselle olisi kaikkien mielestä kyllä aikaa ja tilaisuuksia sekä henkilökohtaisesti että varsinkin sähköpostilla. Ja eiköhän toimitusten avokonttoriratkaisuja aikoinaan ole perusteltu nimenomaan vuoro-vaikutuksen edistämällä ja välittömällä ja nopealla tiedonkululla?

Saadut vastaukset eivät kuitenkaan anna kollegoiden palautteesta koko kuvaa. Joistakin vastauksista ja varsinkin havainnoinnista ilmeni, että osastojen puitteissa palautetta annetaan sekä juttujen kirjoitusvaiheessa että myös jälkeinpäin. Muiden kohtien yhteydessä oli myös tähän viittaavia ilmauksia, kuten ”meidän osastollamme on tosi hyvä yhteishenki, siellä on kiva tehdä töitä” ja ”kyllä me näitä juttuja toinen toisillamme etukäteen luetetaan”. Kuvaava on seuraava ilmaus:

Ja se kollegapalaute kyllä on lähes yksinomaan sitä, että ikään kuin yritetään suhtautua etukäteen toisten tekemisiin jotenkin. Ei se ole jälkikäteistä vaan aina etukäteen ja silloinkin mielellään niin, että sitä pitää erikseen pyytää: viitsitkö lukea tuon ja katsoa. Aika vähän käsittääkseni ajankohtaistapauksissa puututaan kollegojen tekemisiin ellei siihen ole jokin aivan erityinen syy.

Sama toimittaja vastasi kollegiaalisuutta yleensä ja sen vahvuutta koskevaan kysymykseen:

⁹²⁸ Sveiby, itsekin lehtialalla ollut, on tehnyt urauurtavaa työtä asiantuntija- ja tietoyritysten tutkijana ja katsoo Rislingin kanssa lehtiyritysten toimitusten olevan tietoyrityksiä, Sveiby & Risling, s. 45; Hansson ym., s. 14-25 ja 63-78; Lintula (2000), joka gradussaan on käsitellyt tietopääoma-ajattelua ja myös kollegayhteistyötä ja sen merkitystä asiantuntijaorganisaatioissa; Tuominen ym.: ”Lehtitalo on tyypillinen henkilöstösidonnainen asiantuntijaorganisaatio.”

Sitä on olemassa ja siellä [omalla osastolla] on semmoinen tietynlainen yhteishenki ja varsin hyvä henki, ja siellä on sellainen tuntemus ollut koko sen ajan, mitä minä olen siellä ollut, **siellä kannetaan vastuuta siitä yhteisestä tuotoksesta.**

Havainnointi tuki edellä olevia lausuntoja. Näihin liittyi myös toimittajien omien osastojensa kollegapäälliköille spontaanisti antamat keuhut. Myös havainnoinnissa voi todeta ko. päälliköiden toimivan kuin asiantuntijayritysten oppikirjoissa ”priimus inter pares”.

Yksi selitys kollegojen palautteen puuttumiselle onkin sen luonnollisuus, rutiininomaisuus ainakin oman osaston, työryhmän tai työparin kesken.⁹²⁹ Viimeksi lainattu lausunto sisältää merkittäviä viestejä uudistuksia suunnitteleville ja toteuttaville:

Ensiksi oma osasto, mikä sen virallinen nimi onkin (viikonvaihdeseivut, viikkoliite, talous, urheilu, ulkomaat, kuntatoimitus jne.) näyttää olevan se toimituksen osa tai yhteisö, jossa toimittaja tekee luontevimmin työtään ja saa kollegoilta palautetta ja tukea, useimmiten havaitsematta, numeroa siitä tekemättä. Tähän yhteisöön toimittaja myös samaistuu ja siihen sitoutuu – ja suurempaan kokonaisuuteen, yritykseen tai lehteen, sitoutuminen ei ole kovinkaan vakuuttavaa. Toiseksi, osaston puitteissa ihminen tuntee spontaanisti, ilman tulosvastuujargonia, ”vastuuta siitä yhteisestä tuotoksesta”. Kolmanneksi, lausunnon ”yhteinen tuotos” muistuttaa jo aikaisemmin tässä tutkimuksessa mainitusta Aronssonin toteamuksesta, että ”kollektiivinen autonomia voi olla välttämätön edellytys yksilölliselle autonomialle”: oma osasto hankkii autonomian ja muun toimintatilan koko toimituksen puitteissa, ja osaston toimintatilan turvin yksilö voi rakentaa omaa toimintatilaansa.⁹³⁰ Jokaisen päivän lehti on kollektiivinen aikaansaannos, joten muodissa oleva yksilöllisyys yksilöllisine kannusteineen ei välttämättä sovi lehtityöhön, josta suuri osa näkyy lehdessä toimittajan mainitsemana yhteisenä tuotoksena.⁹³¹

Havaittu osastojen kokoneiden journalistivetäjien nauttima arvostus, joka syntyy yhteishengen luomisesta ja ylläpitämisestä ja tuotosvastuun synnyttämisestä ilman tulosjohtamiskonsultteja, on varoitus joissakin lehdissä vallalla olevalle ajattelulle, että osastot ja niiden vahvat vetäjät eivät olisi enää tätä päivää.⁹³² Vahvoista osastojen päälliköistä ei halutakaan eroon heidän korkeampien palkkojen takia tai työnkulun paremmaksi koordinoimiseksi, vaan takana on ikivanha keskityksen ja hajautuksen kamppailu, jossa ”koordinoinnin parantamisella” tosiasiaa halutaan ”parantaa” valtaa.

⁹²⁹ Samaan ilmiöön viittaa lukijapalautteen kohdalla Puranen, joka on tutkinut toimittajien suhtautumista kansalaisjournalismiin.

⁹³⁰ Aronsson (1990).

⁹³¹ Vrt. Knudsen kannustepalkkioista institutionaalisen teorian näkökulmasta.

⁹³² Tiedot perustuvat luottamuksellisiin keskusteluihin joidenkin tutkijan ”aikaisemman elämän” ja vielä työelämässä olevien toimittajaystävien kanssa.

Lukijapalaute

Tutkimus jättää suuren kysymysmerkin lukijapalautteen kohdalle: kuinka yli 200000 lukijaa voivat olla antamatta palautetta?⁹³³ Muutamat poiminnat vastauksista ovat tyhjentävät:

Ei, kyllä se [lukijapalaute] erittäin harvinaista on. Minä muistan tässä pari kappaletta pitkältä ajalta, ja se on sitä luokkaa, että **aktiivinen tati jostain Raahesta lähettää sähköpostia**, jossa lukee, että kiitos. Tai sitte parhaimmasta päästä, että joku - - - suurlähetystö lähettää kutsun keskustelutilaisuuteen.

Sitä [lukijapalautetta] tulee vähän, ja se tulee lähinnä tuttujen ja puolittutujen tai haastattelemini ihmisten kautta.

Ei voi sanoa, että mitenkään paljon, mutta kyllä me kuitenkin saadaan. [lukijapalautetta]

Kyllä sitä [lukijapalautetta] tulee, **harvakseltaan mutta säännöllisesti.**

Kyllä jossain määrin [lukijapalautetta] - - - mä saan lukijoilta omasta mielestäni niin kun ihan tarpeeks [palautetta]. **En mä enempää tarviikkaan, enkä kaipaakaan**, en mä jaksas kuunnellakkaan enempää.

[lukijapalautetta] **Hirmu vähän, mutta jonku verran.** Kyllä jonkin verran tulee, mutta siis kyllähän kauheen vähän.

Keskusteluissa tuli esiin poikkeuksia: pääkirjoitus- ja artikkelitoimittajat saavat muita enemmän palautetta, ja monissa lehdissä on alueellaan hyvin tunnettuja pakinoitsijatoimittajia, jotka voivat ammentaa uusia ideoita palautetulvasta. Mutta yleiskuva on yksiselitteinen: palautetta on vähän, ja joistakin em. lausunoista ilmenee, että eipä sillä palautteella niin väliä olekaan. ”Joku tati Raahesta” ja ”en mä enempää tarviikkaan, enkä kaipaakaan, en mä jaksas kuunnellakkaan enempää” kertoisivat vain videoesityksenä toimittajien lukijapalautteelle antaman arvon. Edellä olevista lainauksistakin voi havaita yhtenäisen piirteen: ensin sanotaan ”vähän”, mutta arviota halutaan heti perään korjata ilmauksin ”jonkin verran, harvakseltaan, kuitenkin saadaan” jne.

Lukijapalautteen vähäisyys hämmästyttää senkin takia, kun palautteen antaminen on kymmenen viime vuoden aikana tullut aikaisempaa olennaisesti helpommaksi: toimittajat kirjoittavat yleensä omilla nimillään, lehdessä ja lehden nettisivuilla ovat kaikki mahdolliset yhteystiedot ja suomalaiset ovat sekä kännykän että sähköpostin käyttäjinä maailman huippua.

Tutkijaa ihmetyttää moni ristiriitaisuus. Henkilöstölehdissä ja kaikissa virallisissa yhteyksissä korostetaan asiakaslähtöisyyttä, siis ilmeisesti myös lukijalähtöisyyttä? Kuinka lukijalähtöisyys välittyy, elleivät toimittajat sitä tavoita? Ketkä lukijalähtöisyyden sitten tulkitsevat elleivät kirjoittavat toimittajat? Lehteä yritetään parantaa ja lisätä levikkiäkin, joka aamun pala-verissakin. Jos lehteä yritetään saada uusille tilaajille, kuinka siitä voidaan saada haluttavampi, jos nykyistenkin lukijoiden usein ainoa palaute on lehden

⁹³³ Myös vertailevat haastattelut toisessa lehdessä antoivat täysin saman tuloksen.

tilaamatta jättäminen? Siis onko puhe lehden lukijalähtöisyydestä ja lehden tekemisestä sellaiseksi, että se menisi paremmin kaupaksi, yksi uusista institutionaalistuneista myynteistä: kaikki siitä puhuvat, kaikki siihen uskovat, mutta käytännössä lehteä tehdään lukijaa välittömästi kuulematta?⁹³⁴ Lukijapalautteen vähäisyys on tullut ilmi myös Purasen tutkimuksessa, jossa hän haastatteli Aamulehden toimittajia kansalaisjournalismin edellytyksistä ja ongelmista.⁹³⁵ Kuvaako Purasen otsikko ”Mä vaan kirjotan” ehkä tarkoittamaansa enemmänkin toimittajien kantaa lukijapalautteeseen?

Lukijapalautteen vähäisyys ei merkitse sitä, etteivät esimerkiksi maakuntalehdet olisi edelleen ns. laatulehtiä.⁹³⁶ Puranen toteaa saman, mutta hän kysyy, voisiko kuitenkin olla toisinkin tarkoittaen lukijoiden ja lehden uudenlaista vuorovaikutusta, kansalaisjournalismia. Myös Puranen toteaa toimittajien sanovan saavansa vähän palautetta. Hän kuitenkin huomauttaa, että mikä jollekin on paljon on toiselle vähän. Lukijapalautteessa on sama tilanne kuin edellä kollegoiden palautteessa: todellisuudessa toimittajat saavat monissa yhteyksissä sekä välitöntä että ennen kaikkea välillistä palautetta, jota ei haastattelutilanteessa pystytä yhtäkkiä sellaiseksi nimeämään. Ottaen huomioon palautteen antamisen radikaalin helpottumisen, lukijapalautteen määrä on Purasen lieventävätkin asianhaarat huomioon ottaen joka tapauksessa kiusallisen pieni – ja aivan surkea verrattuna siihen retoriikan määrään, jolla lehtitaloissa asiakaslähtöisyyden kanssa tänä päivänä puuhastellaan – ainakin puheissa ja kirjoituksissa.

Tässä tutkimuksessa lukijapalautetta ei ole tulkittu journalistisesta näkökulmasta, kuten Puranen on tehnyt. Lukijapalautteella on tässä kahdenlainen tulkinta. Ensiksi, se on luettu yhdeksi ammatti-identiteetin elementiksi: professionalistit ovat taipuvaisia itse ja omassa keskuudessaan, oman ammatillisen kulttuurinsa puitteissa, määrittelemään tekemistensä tavan ja laadun. Sen takia lukijapalautte vahvistaa käsitystä toimittajien ammatillisesta itseriitaisuudesta ja sisäänlämpiävyydestä, jotka sinänsä eivät ole negatiivisia tai positiivisia piirteitä. Ne ovat osa ammatti-identiteettiä ja kaikille vahvoille ja perinteisille profesioille ominaisia.⁹³⁷ Toiseksi, lukijapalautte on yksi osoitus käytännön ja virallisen elämän ristiriitaisuuksista institutionaalistuneessa

⁹³⁴ Tässä ei oteta kantaa siihen, missä määrin lukijoilta kysyminen auttaisi lehden tekijöitä, tästäkin kun on erilaisia mielipiteitä. Tutkija itse asettuu pitkän kokemuksensa turvin kuitenkin sille kannalle, että yli kahdensadantuhannen lukijan mielipiteistä ei ole helppoa vetää johdonmukaista linjaa – ammattitaitoinen toimitus on kuitenkin oikea ratkaisija. Purasen käsittelemä kansalaisjournalismi lähestyy asiaa laajemmasta ja periaatteellisemmasta näkökulmasta, ja se sietäisi tulla perusteellisen pohdinnan alle.

⁹³⁵ Puranen.

⁹³⁶ Laatulehdistö nimitystä käytetään päivälehdistämme erottamaan sen ”tabloidi-lehdistöstämme” eli lähinnä iltapäivälehdistä, joiden katsotaan olevan enemmän tai vähemmän sensaatiolehtiä, näin esim. Perko (2002).

⁹³⁷ Vrt. Kuutti: ”Toimittajia on usein kritisoitu etäisiksi, ylimielisiksi ja tunteettomiksi. Heidän on jopa nähty loukkaavan lukijoitaan ylimielisellä asenteellaan ja haluttomuudellaan yhteistyöhön. Journalistit jättävät huomioimatta tärkeitä aiheita samalla kun he liioittelevat vähemmän tärkeiden aiheiden merkitystä.”

ympäristössä.⁹³⁸ Tässä yhteydessä todettakoon, että palaute – tai pitäisikö sanoakin palautteen vähyys – voidaan institutionaalistaa. Jotkut lehdet ovat nimittäin todenneet lukijapalautteen ongelmallisuuden ja katsoneet tarvitsevana yhdyssidettä lehden ja lukijan välille, ja ne ovat ottaneet käyttöön lukija-asiamiesjärjestelmän.⁹³⁹ Voikin kysyä, vähentääkö tämä ”virallinen palautekanava” toimittajille suoraan tulevaa palautetta entisestään?

8.2.7 Journalistiset peruskäsitteet

Journalistinen käytäntö perustuu osin pakottaviin institutionaalistuneisiin sääntöihin kuten painovapauslakiin, Journalistin ohjeisiin ja valvovana ja valituselimenä toimivan Julkisen sanan neuvoston päätöksiin. Nämä muodostavat hyvän lehtimiestävän perustan, ja se saa omia erityispiirteitään eri lehtityypeissä ja vielä kussakin lehdessä. Vehviläinen Suomen Journalistiliitosta toteaa toimittajien ammatti-identiteettiä pohtiessaan hyvin ”institutionaalisesti”: ”Journalismi käytäntöineen sekä eettisine normeineen lienee tärkein journalisteja yhdistävänä tekijä. Vaikka Journalistin ohjeita ei arkipuheessa paljon siteeraillakaan, alan itsesääntelyn pelisäännöt ovat lujittaneet keskinäistä yhteenkuuluvuutta.”⁹⁴⁰ Lehtien ns. linjapaperi on myös pakottava, sillä se on toimittajan työsopimuksen osa. Linjapaperin merkitys on kyllä menettänyt käytännössä merkitystään, kun lehtien poliittinen sitoutuneisuus alkaa olla ohi. Sen sijaan jokaisessa lehdessä sen oma journalistinen linja syntyy ja kehittyy arjen käytännöissä. Tässä tutkimuksessa keskitytään näihin jokapäiväisiin ilmiöihin, joiden on katsottu muodostavan ammatti-identiteetin yhden dimension.

Tutkimuksen havainnoinnissa ja haastatteluissa tuli selvästi esiin kolme ilmiötä: viihteellistyminen ja ulkoasu-uudistukset, lehtien samankaltaistuminen ja valtakunnallisuuden korostuminen, joka tarkoittaa maakuntalehden kirjoitusten lainaamista ennen kaikkea valtakunnallisessa mediassa eli radio- ja televisiokanavilla ja tiuhaan muissa lehdissä. Haastatteluissa nämä esiintyivät yleensä vastakäsityksinä eli toimittajat katsoivat lehtiä vietävän mainituissa kysymyksissä heidän perusarvojensa vastaiseen suuntaan.

Ilmiöt eivät ole vain tässä tutkimuksessa esille tulleita. Journalistiikan tutkijat ja monet muutkin tahot ovat edustaneet kantaa, että laatu-

⁹³⁸ Olisiko pohjoissuomalaisten lukijoiden runsaampi palaute ollut vaihtoehto sille, että Kalevan 1990-luvun ulkoasu-uudistaja ”kosmopoliitti” saksalainen Ernst Dehmel ”otti selvää alueen ihmisten ominaispiirteistä, jopa luonnon ja vuodenaikojen vaihteluista”, kuten Pönkänen kirjoittaa, s. 41. Pönkäsen mukaan hän vieraili Oulussa monta kertaa ja oleskelut kestivät usein monta viikkoa – siinähan se pohjoissuomalainen kulttuuri varmaan aukesikin! Ulkomainen asiantuntija on tässä tapauksessa institutionaalisen teorian mukaan tyypillistä legitimointia, samanlais-tumista; tuskin nimittäin kukaan todella uskoo, että pohjoissuomalaista ihmistä ja kulttuuria tulkitsemaan tarvitaan saksalainen, joka hoitaa tämän kulttuurin syväluotauksen parissa viikossa?

⁹³⁹ Tässä on tietty analogia luottamuksen yhteydessä esitettyyn ongelmaan, kun luottamattomuus institutionaalistetaan perustamalla valvontaelinten valvoja, esim. Endress, s. 77-80; lukija-asiamiehistä perusteellisesti Kuutti.

⁹⁴⁰ Vehviläinen.

lehdistömmekin on kehittynyt "väärään" suuntaan etsiessään kilpailukykyä muita medioita ja muuta ihmisten ajasta kilpailevaa viihde-, peli- ym. teollisuutta vastaan. Erityisesti kritiikki on kohdistettu sanomalehtien haluun mennä iltapäivälehtien mukana siihen, "mitä lukijat näyttäisivät haluavan: menestystarinoihin, pintaliittoa, juoruihin, glamouriin, rahaan, valtaan, kauneuteen, kaikkeen siihen, mistä voi unelmoida ja mitä voi kadehtia".⁹⁴¹ Toisena kritiikin kohteena on yleinen samankaltaistuminen, vaikka viihteellistyminen on samanlaistumisen ehkä eniten esillä ollut osa. Perko katsoo, että nyt jo on menty yli kohtuuden: "Lukijalle on melkein sama, minkä lehden hän ottaa käsiinsä."⁹⁴² Haastattelussa saman asian toimittaja sanoo näin:

että, miten voi olla mahdollista, että kahden iltapäivälehdessä lööpitkin on jatkuvasti täsmälleen samanlaisia? Ja naistenlehtien kannet, eihän niistä edes tiedä, mikä lehti on kysymyksessä.

Perko myös ihmettelee: "Sinänsä on hämmästyttävää, että joukkoviestimet ovat juuri 1990-luvun kovan kilpailun aikana nopeaa vauhtia samanlaistumassa, vaikka kilpailun luulisi vaikuttavan niin, että jokainen hakee omia vahvuuksiaan ja panostaa niiden kehittämiseen. Yhteiset sisällöt ja yhteiset toimitukset yhteisen agendan ja yhteisten uutiskriteereiden ohessa latistavat kilpailua uutisista ja niiden taustoittamisesta. Ne lisäävät samankaltaisuutta ja poistavat jopa maakunnallista tai muuta perinteistä omaleimaisuutta."⁹⁴³ Kolmantena asiana tulee haastatteluista esiin ulkoasuun panostaminen sisällön kustannuksella.⁹⁴⁴ Lehtien käyttämät yhteiset aineistot myös rajoittavat yksittäisen lehden omia ulkoasuun liittyviä ratkaisuja.⁹⁴⁵

Maakuntalehtien journalismia koskevassa keskustelussa on monia institutionaalista teoriasta tuttuja ilmiöitä. Lehden toimittamisessa on paljon Powellin ja DiMaggion "pakottavia institutionaalisia paineita", kuten edellä on mainittu. Ammatillisessa kulttuurissa ja lehden historian aikana sen toimintaympäristöön on syntynyt käytäntöjä ja uskomuksia, joita yhteiset arvot ylläpitävät, suojelevat ja kehittävät eli on myös "normatiivisia institutionaalisia paineita" Nyt ammatillisen kulttuurin tietyt journalistiset arvot ammatti-identiteetin elementteinä ovat joutuneet vastakkain institutionaalissa teoriassa viime aikoina esillä olleiden "jäljittelevien institutionaalisten paineiden" kanssa, jotka syntyvät uskosta, että menestys ei synnykään kilpailijoista erottautumisesta vaan samanlaistumisesta: kun tekee niin kuin muut ja varsinkin ns. johtavat lehdet, ei ainakaan tee suurta virhettä ja voi näyttää olevansa kehityksen etulinjassa.⁹⁴⁶

⁹⁴¹ Pasanen; lainaus Perko (1998).

⁹⁴² Perko (1998).

⁹⁴³ Organisaatiotutkijat McKinley ja Mone kyselevätkin, kumpaa uskoa, Porteria vain institutionaalista teoriaa; toinen uskoo kilpailijoista erottautumiseen ja toinen samankaltaistumiseen.; Perko (1998); ks. myös Tervo.

⁹⁴⁴ Ks. Pönkänen, s. 84.

⁹⁴⁵ Esim. Sederholm.

⁹⁴⁶ Powell & DiMaggio; ks. myös Meyer & Rowan; Pönkänen, s. 38: Kalevan ulkoasu-uudistuksen ulkomainen konsultti valittiin Helsingin Sanomien asiantuntijan suosi-

Viihteellistyminen ja ulkoasu

Viihteellistymistä ei ensimmäisissä haastatteluissa edes kysytty, mutta se alkoi esiintyä yhä useammassa puheenvuoroissa ja monien eri asioiden yhteydessä: maakuntalehtien sanottiin muuttuneen rahantekokoneiksi ”keinolla millä hyvänsä”: Työn kiusallisten piirteiden, syvällisyyden ja perusteellisuuden, karttaminen houkuttelee viihteellisyyteen, ja viihteellisyys sekä mukavuus alkavat määrätä aihevalintojakin. Lähes kolmekymmentä vuotta alalla ja vaativassa tehtävässä nytkin olevan toimittajan lausunto on yksi terävimmistä:

Täällä on selkeästi ja kirkkaasti ja **tietoisesti ajettu sisään lisää viihteellisyyttä** niin, että **jutut on yhä enemmän ja enemmän tällaisia pikku naposteltavia** sen sijaan, että lukijoita rasitettaisiin pitkillä artikkeleilla siitä sun tästä, asioista, jotka on raskaita. Tehdään pikku naposteltavia lisää ja tingitään vähän siitä raskaudesta – joka on yhtä kuin että tehdään jotain oikein myönteistä. **Tämä on ihan selkeä linjan valinta ja käsittääkseni tuolla toimituksen johdossa tiedostetaan myös vallan hyvin se, mitä riskejä siihen voi sisältyä. Mutta se nähdään siitä huolimatta välttämättömäksi.**

Ja sama toimittaja toisessa yhteydessä:

Viihteellisyys on seurausta puutteellisesta tai olemattomasta sisällön analyysista: kiinnostus määrittyy **asioiden tarkastelemisesta ensisijaisesti, joskus tuntuu pelkästään, mediajulkisuuden kautta**; tullaan vähitellen siihen, että vain mukava ja miellyttävä alkavat tuntua kiinnostavilta.

Toisen kokeneen toimittajan kaksi lausuntoa sisältävät eri sanoin saman, mitä aikaisemmin lainattu Perkon toteamus:

Jos niinku lehden sisältöä ajattelee, mun mielestä yks **uhka on se, että siirrytään tämmösesä lehesä enemmän iltapäivälehtityyliin aihevalinnoissa ja sitten myös juttujen muotoilusa.** Tiettyä semmosta kevennystähän aina voi olla, mutta jos ruvetaan menemään liikaa myötäilemään, niin kyllä se on uhka lehen kannalta ainakin.

Ja sitten sekin, mikkä on tärkeitä asioita. Se on tämmönen viihteellistäminen . . . sellaset asiat, jotka myyvät, ovat tärkeitä asioita. Mutta sellaset asiat, joita välttämättä ei ahmita kuin Matti Nykäsä tai Mervejä, taikka jotka eivät siis oo sillä tasolla, mutta jotka todella ovat tärkeitä asioita, mutta jotka eivät sillä tavalla ehkä suuria kansan joukkoja kiinnosta, nämä ei sitten olekaan ”tärkeitä” asioita.

”Se on hyvää, joka myy”:

Niin ollaan menossa sillain, että ollaan valmiit kaikkeen viihteellisyyteen, että mitä kansa haluaa, sitä se saa. Kaikki asiat kuuluu lehelle, jos ne ihmiset sitä ostaa. Tehhään juuri niinkö kansa uteliaisuusuaan haluaa sieltä lehestä lukea. **Se on hyvää, joka myy.**

[Tutkijan kysymykseen, mikä on huonoa ja mikä on hyvää?] **Hyvää on se, mikä käy kaupaksi.**

tuksesta, kun ulkomainen konsultti oli ”tehnyt uudistuskonsultointeja eri puolilla Eurooppaa”.

Viihteellisyys koettiin ongelmaksi toisessakin maakuntalehdessä:

– – on älytöntä ruveta kilpaileen iltapäivälehtien kanssa. Ei me pärjätä niille kuitenkaan. Siis siinä kilpailussa. Meidän kannattaa nimenomaan kilpailla ihan muilla asioilla. Suurin piirtein päivävastaisilla ja päivälehdet, tällanen tilattava lehti, on ihan eri asia kun joku tuolta kioskista ostettava.

Joo, meillähän se on sanottu ihan ääneen, että tota täytyy olla iltalehtimäisempiä. Ja sitten toimittajat murisee vastaan, mutta et ja se iltapäivälehtimäisyys, se on varmaan hyvä siis siinä ja sillon, kun se tarkoittaa semmosta kykyä reagoida nopeesti ja niin kun kykyä olla hyssyttelemättä mielenkiintosisia asioita niin kun piiloon johonkin jutun loppupäähän. Nostaa niitä otsikoihin niin sillonhan se on hyvä, mut aika monet ymmärtää sillä varmaan just semmosta - - - [tutkija: ehkä se on sitten sen ja sen avioero ja Nykäset ja muut?] Niin tämmöstä näin, että kun meillä toimittajat soittaa poliisikierroksen vuoron lopussa ja alussa, niin siellä [iltapäivälehdissä] ne soittaa julkkiskierroksen.

Ja niin kun se, se mikä meille nyt viimeks tullu, siis tää jo edustaa julkkisjournalismia, että todellakin siis jo avioerotkin pitää uutisoida, mitä ei oo varmaan tossa noin kymmenen vuotta sitten niin - - - ei varmaan ois kerrottu, että se ja se eroo. Siis ku melkein mitä tapahtumaa hyvänsä, niin ne on ruvettu hoitaa tällain cocktail-tilaisuuden malliin. Ja sitä kehutaan justinsa palautteessa: aivan loistavasti, kokkaretyyliin niin kuin on sovittu. Ja siis mikä on helpompaa kun juuri sillain tehdä, et otetaan kauhee määrä kuvia ja pannaan tällanen lyhyt kuvateksti eikä mitään muuta. Korkeentaa kerrotaan jossain alkukappaleessa, mistä tilaisuudesta on kysymys, mutta se niin kun tällainen syvällisyys puuttuu ihan täysin.

Viihteellisyyttä kritisoivissa puheenvuoroissa on yhteinen piirre: viihteellisuuden arvostelussa tehdään samalla selkeä ero iltapäivälehtien journalistiseen käytäntöön. Eron tekeminenhän on yksi tapa, jolla rakennetaan, selvennetään ja vahvistetaan oman ryhmän identiteettiä.⁹⁴⁷ Vehviläinen Journalistiliitosta toteaa pari vuotta sitten: "Tiukimmillaan eettisen perinnön vaaliminen näkyy vaatimuksissa SJL:n [Suomen Journalistiliiton] rajaamisesta vain 'oikean' journalismin ammattilaisten järjestöksi. Aita vedettäisiin ns. hömpän, asiakasjulkaisujen ja viihteen tälle puolen, jolloin omalle reviirille jäisivät uutistyön, 'asiallisen' ja mielellään tutkivan journalismin osajat."⁹⁴⁸ Saamiaan jäsenten kommentteja pohtiessaan Vehviläinen ei määritä iltapäivälehtiä aidan kummallekaan puolelle. Tässä tutkimuksessa maakuntalehtien toimittajat tekevät selvän eron nimenomaan iltapäivälehtiin.⁹⁴⁹ Vehviläinen jatkaa tätäkin tutkimusta tukevalla tavalla: "Kaikki 12800 liittomme jäsentä eivät halua siis samastua kaikkiin muihin, vaikka samoissa ammateissa ollaankin. Ja eri yksilöt ymmärtävät etiikallakin eri asioita, vaikka termi olisi sama."

Ulkoasun saama painoarvo yhdistetään viihteellisuuden tavoin yleisön kosiskeluun, jos sen koetaan muuttuvan itsetarkoitukseksi:

⁹⁴⁷ Palukka, s. 125: "Kyse on siitä tavasta, miten itseä tuodaan esille erottelujen ja rinnastusten avulla."

⁹⁴⁸ Vehviläinen.

⁹⁴⁹ Siis iltapäivälehtiin, iltapäivälehtien **toimittajia** ei mainittu yhtään kertaa, mikä kuvaa kollegiaalisuutta toimittajien kesken.

No mä ehkä silleen kritisoin sitä, että sitä lehteä tehdään jo liian pitkälti visuaalisen ilmeen takia vaan, että näyttäs hyvältä ja se houkuttelis ihmisiä lukemaan. Monesti mennään jopa sen niinku sisällön yli, että vaan, okay, tuossa on tärppi, tuo on kiva juttu, siinä on hieno kuva, aivan sama se teksti, kunhan sitä on tuhat merkkiä.

Ja koska nuoria yritetään houkuttaa lukijoiksi, niin sitä yritetään ilmeisesti aika pitkälle tehdä visuaalisuuden keinoin, toki myös sisällön keinoin, onhan nuorten sivuja, nuorten liitteitä ja muita, Hesarin Nyt-liite parhaana esimerkkinä, joka on hyvin niin kuin tietylle ikäryhmälle suunnattu, mutta tuota noin, siinä on silloin vaarana, että siinä menee nyt sitten lapsi pesuveden mukana elikkä **keskitytään liikaa siihen ulospanoon, eikä niinkään siihen substanssiin** – elikkä jutut sitten voi olla lööperiä.

Perko kuvaa samaa asiaa seuraavasti: ”Nyt valitettavasti kehitys on mennyt siihen suuntaan, että ensin tehdään näyttävät kuoret ja sitten etsitään kuoriin sopivaa sisältöä.”⁹⁵⁰

Samankaltaistuminen

Samankaltaistumiseen on vaikuttanut viihteellisyyden ja ulkoasu-uudistusten lisäksi lehtien välinen yhteistyö, jossa samat jutut, liitteet ja teemasivut ilmes-tyvät juttuvaihtoina useassa lehdessä, joskus pääkirjoituksia myöden.⁹⁵¹ Lehtien omistuksen keskittyminen on lisännyt samaan konserniin kuuluvien lehtien yhteisiä juttuja, ja on alettu puhua konsernijournalismista.⁹⁵² Toimituksellista yhteistyötä on perusteltu kahdella tekijällä. Ensiksi sekä myyvä että ostava lehti hyötyvät, kun myyvä lehti saa osan kustannuksistaan takaisin ja ostava lehti saa jutun pienemmin kustannuksin, kuin mitä sille erikseen vain omaa lehteä varten tehtynä aiheutuisi. Jos tämä perustelu ei riittävästi vakuuta, toista on vaikea kiistää, koska sitä ei voida testata: lehti voi monipuolisemmin palvella lukijoitaan, kun ulkopuolelta kohtuulliseen hintaan voidaan ostaa materiaalia, jonka tekeminen oman toimituksen voimin tulkitaan vaikeaksi, kalliiksi ja jopa mahdottomaksi.

Lehtien välinen toimituksellinen yhteistyö on usein nähty yhdeksi laman seurannaisilmiöksi.⁹⁵³ Se on myös otettu itsestään selvänä taloudellisena lain-
mukaisuutena. Vasta viime aikoina on alkanut esiintyä kriittisiä puheen-
vuoroja, kun maakuntalehtien perinteinen vahvuus, alueellinen omaleimaisuus,
on katoamassa.⁹⁵⁴ Sederholm huomauttaakin osuvasti, että ”omaleimaisuuden
katoaminen on parempi nimitys uhkalle kuin paikallisuuden katoaminen”.⁹⁵⁵
Omaleimaisuutta maakuntalehden arvona kuvaa Kalevan toimittaja:

⁹⁵⁰ Perko (2002).

⁹⁵¹ Samankaltaistumisesta perusteellisesti Perko (1998); Sederholm, joka mainitsee Itä-Savon ja Länsi-Savon vaihtavan pääkirjoituksia.

⁹⁵² Aslama & Kivikuru; Sederholm.

⁹⁵³ Jyrkiäinen & Savisaari; Löyttyniemi; Sederholm, jonka yhden kappaleen otsikko on ”Lama raatelee”.

⁹⁵⁴ Kriittisiä puheenvuoroja ovat käyttäneet mm. Perko (1998 ja 2002) ja toimituksellisesta yhteistyöstä Sederholm; asiaa sivuavat terävin havainnoin myös Aslama & Kivikuru.

⁹⁵⁵ Sederholm.

mutta myös se, että **ei mun mielestäni oo kauheen viisasta, että lehdet matkii toisiaan.** - - - että meidän ilme on aivan toinen, ollu kaiken aikaa, koska me ollaan korostettu juuri tätä pohjoisuutta, ja se kai on ollu meille tärkeää, et me ollaan oltu aina tästä pohjoisuudesta myös ylpeitä. Et me ei olla oltu sillä tavalla, että voi kun täällä on kurjaa; se on aina lähtenyt niin, et meillä on ylpee pohjonen identiteetti.

Samankaltaistumisella on siis varjopuolensa, kuten Perko ja Sederholm ovat kirjoittaneet. Harvoin kuitenkin kysytään, miksi maakuntien ykköslehdet samankaltaistuvat. Onko saavutettava kustannussäästö niiden taloudelle elintärkeä, vai onko pienetkin kustannushyödyt yritettävä löytää, jotta suuri voitto olisi vieläkin suurempi? Kun kysymys on nimenomaan journalistiikan tutkijoidenkin samankaltaistumiseksi kutsumasta ilmiöstä, yhdeksi selittäjäksi organisaatioteoreettisessa tutkimuksessa tulee ilman muuta institutionaalisen teorian näkemys yritysten välisestä isomorfiasta epävarmuuden vähentäjänä: kaikki, ainakaan alan "suuret", eivät voi olla väärässä – ja jos ovat, yritys erehtyy "kunniallisessa" seurassa.

Toimituksellista yhteistyötä arvioidaan siis oletettujen taloudellisten ja sisällöllisten hyötyjen mukaan. Juttujen, liitteiden ja teemasivujen ostamista ulkopuolelta käsitellään kuin ulkoistamista: omia rakenteita kevyemmiksi ja kustannuksia alas.⁹⁵⁶ Asiantuntijaorganisaatioiden kohdalla asialla on kuitenkin muitakin puolia kuten esimerkiksi mahdollisuudet urakehitykseen ja työn säilyttäminen monipuolisena ja haasteellisena. Profesionalisteilla on harvoin ambitioita vertikaaliseen urakehitykseen, eikä toimituksen organisaatioissa ole perinteisestikään paljon johtavia tai päällikköjen tehtäviä.⁹⁵⁷ Asiantuntijayrityksen, myös toimituksen, yksi haaste onkin antaa mahdollisuuksia uralla etenemiseen samalla hierarkiatasolla pysyen eli antaa mahdollisuus nykyistä haasteellisempiin ja uusiin tehtäviin. Ulkoa ostettua materiaalia perustellaan myös sillä, että se on lehteä monipuolistavaa. Eikö tämä merkitse sitä, että ulkoa ostetut jutut, varsinkin suurehkot ja vaativat kokonaisuudet, syövät omien toimittajien mahdollisuuksia tehdä näitä "lehteä monipuolistavia" juttuja? Ulkoa ostettava materiaali vähentää näin muodoin mahdollisuuksia horisontaaliseen "ylenemiseen" ja monipuolisia tehtäviä omassa lehdessä? Toimituksen oma osaaminen, väitetty tietoyrityksen tärkein pääoma, ei myöskään tällöin kartu.

Toimittajien puheenvuoroissa huoli sisällön samankaltaistumisesta liittyy omistuksen keskittymiseen: lehtikonserni hankkii synergioita ja sisällön mahdollisimman suuri vaihtaminen vähentää toimittajien tarvetta:

Sitähän se on, sisällön samanlaistumista plus työpaikkojen menoa ennen pitkää.

Muilta ostettavat sivut ovat omalla alueella "vieraita":

⁹⁵⁶ Tervo: "Organisaatioita kevennetään. Väkeä vähennetään. Toimituksia ketjutetaan. Yhdessä paikassa tuotettuja artikkeleita monistetaan saman yhtiön eri julkaisuihin. Yleinen aineisto puutarhanhoidosta matkailuun ja autoista ruokaohjeisiin on alkanut vallata sanomalehtien sivustoja."

⁹⁵⁷ Lintula (2003a), s. 91; Van Maanen & Barley, s. 322-323.

Mut sehän tulee X:n Sanomista ja vaikka se nyt on ihan samanlainen omakotitalo, johon jotakin arinaa asennetaan tai muuta vastaavaa, mutta kun siellä lukkee, että tämän ja tämän lehen henkilö ja sieltä ja mistä, **mitä tällä on tekemistä meidän oman alueen kanssa**. Et sehän on eri asia, jos se ois aikakauslehti, mut se on toinen asia, kun siitä omasta sanomalehestä luet.

Vaikka toimittaja tuskin on lukenut institutionaalisen teorian isomorfiasta, sitä hän juuri tarkoittaa:

Kaikissa muissakin yrityksissä ajatellaan tällain, ja sitä poikkeamaa ei uskalleta tehdä.

Samanlaistamisen keinoista sanoo vallan keinot tiedostanut toimittaja:

Näkeehän sen siinä, kun otetaan toisesta lehdestä tärkeisiin aseisiin toimittajia; nehän pannaan tuomaan niitä ideoita ja käytäntöjä.

Jotkut toimittajat eivät näe toimituksellisessa yhteistyössä aihetta niihin valtavirrasta poikkeaviin käsityksiin, joita edellä on otettu esiin journalistiikan tutkijoihin nojautuen ja asiantuntijayrityksen erityisluonteen tuntien. He näkevät toimituksellisen yhteistyön lehtien selviytymisstrategiana, mitä tässä tutkimuksessa aikaisemmin pidettiin asiantuntemattomuuteen perustuvana päätelmänä. Seuraava kommentti kuvaa tätä taloudellisen lainmukaisuuden linjaa:

Siinä voi olla, että siinä tuli tämmöinen innostus laman aikana 90-luvulla ja oli pakko hakee [säästöjä], must se oli ihan hyvä selviytymisstrategia.

Valtakunnallisuus

Havainnointipäiväkirjan merkintä toisena päivänä:⁹⁵⁸

Toistui eilen ensi kerran kuulemani – ja toistui sitten koko viikon: lehden laadun mittari näyttää - - - mielestä olevan se, ylittääkö Kaleva valtakunnallisen median, so. tv:n ja radion, kynnyksen; ja kun ei ylity, se näyttää yleensä olevan Helsingin Sanomien vika – milloin mistäkin syystä. Toistamisen välttämiseksi en enää tätä asiaa mainitse, ellei se tule vastaan jossakin uudessa valossa. [ei tarvinnut mainita]

Niinpä ensimmäisen viikon jokaisessa aamupalaverissa oli esillä, muodossa tai toisessa, oliko päivän lehti päässyt valtakunnalliseen mediaan jo samana aamuna. Lehden ansaintalogiikkaa ja maakunnallista luonnetta ajatellen olisi luullut, että valtakunnallisuus ei olisi tärkein asia.

Henkilöstölehtiä selatessa valtakunnallisen uutiskynnyksen ylittämistä korostettiin:

Kaleva katsaus 6/2001: Journalistinen tavoitteemme on ottaa ja vakiinnuttaa Kalevalle kolmas sija valtakunnallisten päivälehtien sarjassa, päätoimittaja kertoi. Hän tähdensi Kalevan valtakunnallista roolia, muutoin päättäjät eivät seuraa sitä. ”Vain jos Kaleva kiinnostaa päättäjiä, lehti pystyy aidosti puhumaan ja argumentoimaan aidosti Pohjois-Suomen puolesta”, hän sanoi.

⁹⁵⁸ 17.2. 2004.

Kaleva katsaus 4/2002: Päätoimittaja Risto Uimonen: Vauhdikas myllerrysten vuosi: "Vailla merkitystä ei ole sekään, kuinka usein Kalevaa siteerataan valtakunnallisessa mediassa. Kuulumme raskaaseen sarjaan."

Toimittajilla oli valtakunnallisuudesta omat näkemyksensä:

Tuota, minulla ei ole mitään sitä vastaan eikä varmaan kenelläkään lehden tekijällä ei ole mitään sitä vastaan, että on semmonen tavoite, että ylitetään valtakunnallinen kynnyksillä tavalla, että STT pistää jakeluun ja muut lehdet huomaa, varsinkin eräs lehti pääkaupunkiseudulla, muilla ei nyt niin väliä ole. Mutta jos se merkitsee sitä, että huomioarvoa haetaan keinolla millä hyvänsä ja jopa niin, että toissijaista on se, mikä on jutun sisältö, ensisijaista on se, että joku vaan möläyttää jotakin, niin **minusta sen kyseisen kynnyksen ylittämisen venkoilu on vähän huuhaata.**

Ja sitä on meille painotettu, että **meidän kovimmat kilpailijat on Etelä-Suomessa, vaikkakin me ollaan pohjoissuomalainen sanomalehti. Meidän pitää olla parempi kun Hesari, ylittää valtakunnallinen uutiskynnyksensä joka viikko.**

[Hesarin liian keskeinen merkitys?] Ehkä siitä puhuttiin vielä silloin keväällä [2003] enemmän, **mutta nyt on tärkeämmäksi asiaksi noussu se, että meillä olis viikottain valtakunnallisen uutiskynnyksen ylittävä juttu.**

Ei sillä oo meidän lukijoitten kans mitään merkitystä, se on vaan sitä pientä lisäarvoa, mitä siitä tulee.

Sisältöä arvioidaan vain mediajulkisuuden kautta.

Valtakunnallisen julkisuuden saavuttaminen on samalla osa yleistä samantapaista. Perko kirjoittaa: "Suomessa journalismin päiväjärjestystä säätelevät ennen muuta Helsingin Sanomat, Yleisradio, Suomen Tietotoimisto ja nyttemmin myös iltapäivälehdet ja MTV. Ne luovat valtajournalismin, jota muuta viestimet seuraavat."⁹⁵⁹ Edellä olevat lainaukset konkretisoivat Perkon ajatuksia. Kukaan ei tunnu kysyvän, ovatko valtakunnallinen näkyvyys ja samankaltaistuminen maakunnan ykköslehden ansaintalogiikan menestystekijöitä?

8.2.8 Työn tekeminen ja oma osaaminen

Toiminnansäätelyteorian yksi teollisen ajan "rasite" on työn määrälle ja mahdolliselle fyysiselle rasittavuudelle annettu keskeinen sija. Tosin parin viime vuosikymmenen aikana stressiin altistava työuupumus on tullut tärkeäksi tutkimusalueeksi, jonka teemoista mainittakoon työn hallinnan eli omien tehtävien kaikinpuolisen osaamisen tunteen, haasteellisten töiden ja työuupumuksen välinen yhteys. Tämä tutkimus antaa työstä ja sen tekemisestä kaksi täysin selkeää tulosta. Toinen on, että toimittajat katsovat omien tietojensa ja taitojensa, toimintapotentiaalinsa, vastaavan niitä vaatimuksia, joita tehtävä heidän mielestään edellyttää. Toinen on se, että he eivät koe omaa työmääräänsä liian suureksi, jos sitä tarkastellaan pitemmän aikajänteen puitteissa. Työssä on ruuhkansa, ja yllättävät uutistapahtumat aiheuttavat

⁹⁵⁹ Perko (1998).

ilman muuta piikkejä työmäärässä. Ilmeisesti toimittajat ovat niihin vuosien aikana tottuneet: vaikka tapahtumat ovat yllätyksiä, se ei ole yllätys, että yllätyksiä toimittajan työssä tulee. Sen sijaan viime hetken kiireeseen toimittajat eivät koe tottuvansa, vaikka sekään ei ole toimittajan työssä mikään yllätys.

Vuonna 1999 Työterveyslaitos teki yhteistyössä alan järjestöjen kanssa toimittajille kyselytutkimuksen työssä jaksamisesta. Tuloksia on raportoitu Työympäristötutkimuksen aikakauskirjan Työ ja ihminen 3/2002 viidessä artikkelissa. Aikakauskirjan numero oli otsikoitu "Journalistit jaksamaan". Tutkimuksen muutamia havainnot eivät saa tukea tästä tutkimuksesta. Vertailussa on heti otettava huomioon, että kysely lähetettiin Suomen Journalistiliiton jäsenille, ja liiton jäsenkuntahan on hyvin heterogeeninen. Kyselyyn vastaajia oli 1129, joista 175 eli noin 15 prosenttia oli maakuntalehden toimittajia.⁹⁶⁰ Tuomivaara ym. mukaan "journalistit kokivat vähemmän uupumusasteista väsymystä mutta enemmän ammatillisen itsetunnon laskua kuin työikäinen väestö aiemmassa tutkimuksessa."⁹⁶¹ Pystymättä puuttumaan viitattuun koko Suomea koskevaan työuupumustutkimukseen ja sen vertailukelpoisuuteen "Journalistit jaksamaan" -projektin kanssa, maakuntalehden toimittajien ammatillinen itsetunto on tämän tutkimuksen sekä havainnoinnin että haastattelujen perusteella ongelmaton.

Tutkimusraportoinnin mukaan "maakuntalehdissä työpaikan kilpailuilmapiiri, virheet ja epäonnistumiset työssä sekä työpanoksen ja palkan vastamattomuus koettiin useammin [kuin vastaavassa tutkimuksessa 1984] stressitekijöiksi". Voi tietysti olla, että vuosien 1999 ja 1984 tutkimusten välillä on havaittu mainittuja eroja. Mitä erot sitten selittävät, kun vuonna 1984 vastaajista maakuntalehtien toimittajia on ollut 109 (25 prosenttia aineistosta), ja samoja henkilöitä vastaajina lienee aika vähän? Tämän tutkimuksen havainnoinneissa ja haastatteluissa ei ilmennyt mitään sellaista, jonka perusteella olisi ollut syytä kiinnittää huomiota työpaikan kilpailuilmapiiriin, vaikka edellä on todettakin kollegiaalisuuden olevan paljon tiedostamatonta ja itsestään selvää. Tässä tutkimuksessa ei haluttukaan puuttua palkan suuruuteen sinänsä, koska harva kehtaa henkilökohtaisissa haastatteluissa vastata suoraan palkkaansa koskeviin kysymyksiin. Tutkimuksen muissa kohdissa tuli esiin, että palkan absoluuttista tasoa enemmän keskustelua herättävät palkan kehittyminen (sekä oman että toimittajien yleensä), toteutettu vaativuusluokitus, ylitöiden korvaaminen ja ennen kaikkea kannustepalkkauksen perusteet ja soveltaminen.⁹⁶² Osaamisen ja vaatimusten vastaavuutta kuvaavat seuraavat lausunnot:

⁹⁶⁰ Leppänen & Tuomivaara; Tuomivaara ym.

⁹⁶¹ Tuomivaara ym.

⁹⁶² Toteutettu vaativuusluokitus, varsinkin "pätevyyden ja työsuorituksen järjestelmällinen arviointi", on vielä pientä verrattuna jo vaihtoehdoksi järjestöjen välillä sovittuun JOPA-järjestelmään, jossa arvioidaan, pisteytetään ja lopuksi luokitellaan. Vaativuuden arvioinnissa mm. yksi kriteeri on "paineisuus": "Paineisuus on tehtävään liittyvien olosuhteiden kokonaisuus, joka aiheuttaa harjaantuneelle henkilölle kuormitusta, jota hän ei voi työnsä organisoimisella poistaa. Kaikkiin tehtäviin sisältyy paineisuuutta." (saatavilla <http://ewl.wysiwyg.fi/edunvalvonta/JOPA.html>).

Parhaimmillaan nämä asiat kohtaavat hyvinkin toisensa, huonoimmillaan minä olen lirissä. Ja keskimäärin siltä väliltä. Olen ollut yli kaksikymmentä vuotta toimittajana, joka merkitsee sitä, että se tietynlainen tietopohja, ei koskaan riittävä, mutta sen laatuinen, että se mahdollistaa aika hyvällä varotusajalla jäljille pääsemisen. Mitä yleensäkin tulee kirjoittamisvalmiuksiin ja sen sellaisiin asioihin ja pinnan pituuteen, niin, sitähän sinä et varmaankaan kysynyt, **mutta tämmöinen tiedollinen valmius, kyllä ne kohtaavat mukavasti silloin tällöin.** [lisäopin tarve] Ei, en osaa nimetä semmosta yhtäkkiä.

Tällä hetkellä minä katson, että aika hyvin. [lisäopin tarve] No, kirjoittaminen kai aina on sellainen ala, että siihen aina tarvitsisi jonkinlaista vinkkiä ja keskustelua. Keskustelua kirjoittamisesta sinällään, mutta että noin faktapuolelta ja koulutuspuolelta nyt ei tällä hetkellä ehkä tuu muuta mieleen. Mutta kirjoittamisen tekniikka ja kirjoittamisen tyyliä ja muut on sellainen, siitä ei varmaan voi liikaa kurssia käydäkään.

Se vastaa, itse asiassa välillä tuntuu, että mulla olis rahkeita vähän enempäänkin. Voisin tehdä en sanois ehkä niinku haasteellisempia, mutta tuota kenties vastuullisempia juttuja.

Mä luulen, että ne on aika kohallaan.
[osaamisen riittävyys] Kyllä mä uskosin, mutta tietenkin nuo uudet järjestelmät tuli mieleen, että niiden osaamisessa vois olla jotain kehittämistä.

Kyllä mä luulen, kyllä ne mun mielestä on aivan kohallaan. Kun tätä hommaa on niinkin pitkään tehnyt, on nähnyt yhtä ja toista. **Kyllä mä sanon, että hyvin ne vastaa.**

Työmäärä ja omat resurssit ovat kutakuinkin suhteessa:

Niin, minun mielestä **työn määrä on ollut**, ollut tuota niin viimeisen vuoden aikana, **se on ollut kohtuullinen**, että siinä ei ny semmoista ylilyöntiä oo ollut.

Kyllä sitä aina välillä on liian kanssa, on rauhallisempiäkin hetkiä, mutta sitten taas joskus tuntuu siltä, että kaikki kaatuu päälle. [ajallinen jaksottaminen] Kyllä sitä voi jossakin määrin, mutta kuitenkin tuntuu siltä, että kaikki vaan täytyy tehdä entistä nopeammasa tahisa.

Henkilökohtaisesti, niin, **yleensä aina työmäärä on ollut sopiva**, koska mä itse tykkään, että mieluummin olis pikkusen enemmän kuin ehtii tehdä töitä, kuin että istuis ja pyörittelis peukaloitaan.

No, kyllä on tietysti ollu välillä painettakin ja kovastikin tekemistä, minä oon luonteeltani kyllä sellainen, että pystyn olemaan hermoilemattakin, - - - kyllä on työpainetta välillä, totta kai on.

Kiire ja työpaineen kasaantuminen lehden viime minuuteille ennen omien sivujen kiinnimenoa ja tietysti ennen koko lehden dead linea saa työmääränkin tuntumaan suurelta:

No, **ainainen kiire pännii**, Se, että se kiire, joka johtuu myös siitä, että meitä on aina liian vähän. Toisaalta on niin heikko, tuota niin, miten sen sanois, toimituksen organisaatiojärjestelmä, että jos joku sairastuu, niin jossakin muualla tehhään sit enemmän töitä tavallaan.

No, **nyt mua on ruvennu ottaan tää kiire päähän.**

[kanssakäyminen kollegoiden kanssa] Se onneton kiirehän se pillaa tämänkin, ihmisillä ei oo aikaa paneutua toisten hommiin, kun omatkin painaa päälle.

Kun on kiire, ja kun ei oo aikaa, sitä saattaa itse asiassa kirjoittaa joko huonommin tai paremmin, sitä kirjoittaa suoraan, eikä jää niin monimutkaisia lauserakenteita, voi sortua joskus niihinkin, kiireessä se on monesti helpointa, mutta joskus oikoo mutkat suoriksi, jos on kiire. Mutta kyllä mä sanon, että jos pitäs valita, niin toivoisin, en sanois työpäivään lisää tunteja, **mutta sen jutun kimpussa viettäis vähän enemmän aikaa.**

Pitkän työrupeaman tehnyt toimittaja ei ole ainoa, joka ihmettelee ylistettyä tekniikan nopeutumista ja tehostumista ja sen vaikutuksia arjen työhön:

[minkä soisit olevan toisin] Mä luulen, että ikuinen kiire, se loppuhetken kiire, se on varmaan kaikissa toimittajan töissä jossakin vaiheessa tavallaan painajainen, koska se juttu on saatava lehteen. Dead linehan on olemassa, sille ei mitään. Mä mietin, onko se kiire lisääntynyt meidän työssäoloaikana. Ja voipa olla, että se on tietyllä tavalla, **nämä kiinnimenoaikatauluthan ovat vaan kiristyneet kaiken aikaa. Vaikka tekniikka on parantunut.** [tutkija: se on kyllä ihme juttu] Joo, sitä ei voi käsittää. **Aina sanotaan, että meillä nopeutuu tekeminen, ja kerta kerralta käy niin, että lehden pitää mennäkin aikasemmin kiinni.**

Ei tekniikka ole pystynyt ratkaisemaan liitteissä olevien ilmoittelun tuomia teknisiä ongelmia, joista viimeisen lainauksen viimeinen lause jo kertoo. Samaa asiaa valitetaan seuraavassakin:

Oli tyyppillistä, että joskus oli melkein paniikki, ja hyvin tavallista oli, että lähes jokaisella oli vuoroviikkoina pinna kireällä siitä syystä, että, että miten sen sanoisi, osaltaan nimenomaan se aikatauluongelma eli kaivaminen ja kiinni vartioiminen vartin yli yksitoista illalla. Johtui isosta levikkialueesta, että saadaan vietyä kauas **ja sitten usein on näitä kiristyksiä** [liitteiden takia] eli esimerkiksi puolen tunnin kiristys on ihan yleistä ainakin ollut taannoin.

8.2.9 Toimittajuuden arviointi

Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyystutkimusten ongelmallisuutta on jo käsitelty, mutta koska sitä koskevat tutkimukset ovat edelleen suosiossa, haastattelun lomassa tehtiin "minikysely".⁹⁶³ Haastateltavia pyydettiin laittamaan kuusi tavallista työtyytyväisyystekijää asianomaisen kokemaan tärkeysjärjestykseen. Samalla syntyi kiinnostavia keskusteluja tekijöistä ja niiden merkityksestä asianomaisen tämänhetkisessä elämäntilanteessa ja siitä, kuinka hän ehkä olisi vastannut kolmekymmentä vuotta sitten. Työtyytyväisyystekijöiksi oli valittu seuraavat:

Palkka ja muut taloudelliset korvaukset
Perusturva – työn jatkuvuus
Työn antama tyydytys, mieluisa ja haasteellinen työ
Toimittajan työ on kutsumus
Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen
Itsensä kehittäminen

⁹⁶³ Frese (1990); Kohn.

Vastaukset on koottu seuraavan taulukon sarakkeisiin siten, että riveillä olevien tekijöiden kohdalla on "äännten" lukumäärä, ts. kuinka monen mielestä ko. tekijä on tärkein (1), toiseksi tärkein (2) - - - ja (6) vähiten tärkeä (TAULUKKO 10):

TAULUKKO 10 Työtyytyväisyystekijät

	1	2	3	4	5	6
Palkka ja muut taloudell. tekijät			1	2	4	2
Perusturva - työn jatkuvuus	3		2	3		1
Työn antama tyydytys	5	3	1			
Toimittajan työ on kutsumus		2	2	1		4
Ammattitaidon ylläpitäm. ja kehittäminen	1	1	1	1	3	2
Itsensä kehittäminen		3	2	2	2	

Tämä pienikin kysely riitti osoittamaan, että laajakaan kyselytutkimus ei pystyisi tässä tutkimuksessa ilmeisesti lisäarvoa antamaan. Edellä oleviin kysymyksiin voitiin vastata leppoisassa haastattelutilanteessa, jossa vastaajat vielä saivat kysyä tutkijalta, mitä hän tarkoittaa milläkin termillä, sanalla tai ilmauksella. Siitä huolimatta vastaus merkattiin usein tyyliin "no, en mä tiä, laitetaan se nyt kolmanneksi". Varsinkin palkkausta koskeva kohta aiheutti palautetta. Kun vastaajat edustivat ikävuosia vähän alle kolmestakymmenestä yli kuuteenkymmeneen, tärkeysjärjestys oli sen mukainen: kolmannelle ja neljännelle sijalle laittaneet ovat nuoria. Pari vanhempaa toimittajaa totesi, että eihän palkka heille enää voi olla eläkkeelle jäännin kynnyksellä kovin tärkeä. Sama pätee perusturvaan eli työn jatkuvuuteen: ensimmäiselle sijalle laittaneet ovat kolmenkymmenen ikäryhmästä yhtä yli viisikymmentävuotiasta lukuun ottamatta, joka vastasi: "Kyllä perusturva on ensimmäinen, eihän ilman sitä tässä vastailtaisi näihin muihinkaan." Tämä vastaus ilmentää työtä koskevien kyselytutkimusten ongelmaa: tekijät vaikuttavat toinen toisiinsa.

Ikäryhmän 40-50 vuotta naisvastaaja oli vastannut työtyytyväisyyskyselyihin ennenkin ja pamautti, samalla yleisiä kyselytutkimuksia pöyhäisten:

"Mua nimittäin aina ärsyttää kaikissa tutkimuksissa, kun sanotaan, että ei ihmiset käy työssä palkan takia vaan sen takia, että työ antaa niille tyydytystä. Siis sehän on totta, mutta jos tästä ei maksettaisi, niin enhän mä kävisi päivääkään töissä."

Kutsumus ei yllättänyt: ihmiset eivät pidä sanasta kutsumus. Pari vastaajaa viittasi kutsumuksen yhteydessä pappeihin, jotka heidän mielestään ilmeisesti ovat kutsumustehtävässä. Yksi toimittaja sanoi, että kutsumus viittaa niin pahasti poliittisten lehtien toimittajaan, että hän ei laita kutsumusta korkealle sijalle, vaikka "kai tämä kutsumus on, kun en ole muutakaan koskaan tehnyt". Vain yksi kokeneen polven toimittaja sanoi olevansa kutsumusammattissaan, mutta "en nyt kehtaa sitä ensimmäiselle sijalle laittaa". Tuntevatko toimittajat olevansa kutsumusammattissaan vai ei, jää seuraavien tilastofaktojen varaan:

kukaan tutkimuksessa haastatellusta noin kahdestakymmenestä toimittajasta ("epäviralliset" haastattelut mukana) ei ole ollut missään muussa työssä aivan lyhyitä aikoja lukuun ottamatta, miltei kaikki ovat aloittaneet alalla jo kesätoimittajina ja monet ovat kirjoittaneet jo kouluaikana teini- yms. lehtiin!

Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen sekä itsensä kehittäminen eivät näytä olevan asioita, joita kyselytutkimuksin on helppo lähestyä: on helppo laittaa rasti johonkin ruutuun, mutta kokonaan toinen asia on, mitä kukin ymmärtää tiedustelluilla asioilla.

Havainnoinnin ja haastatteluissa syntyneen tuntemuksen perusteella on kyllä helppo yhtyä kyselyn antamaan tulokseen, että työn antama tyydytys on työtyytyväisyystekijöistä ylivoimaisesti tärkein. Tutkijan arvion mukaan toimittajien ahkeruus ja juttuihin, myös jo pakkopullalta maistuviin toistuviin rutiinijuttuihin, paneutuminen kertoo toimittajien pitävän työstään. Työstä saatava tyydytys näyttää tämän tutkimuksen perusteella olevan hyvin läheistä sukua ammattiylpeydelle. Sekä työstä saatava tyydytys että ammattiylpeys yhdistyvät velvollisuudentuntoon: lehti tehdään valmiiksi mahdollisimman hyvin aikataulun puitteissa oli tilanne kuinka vaikea hyvänsä. Kolminaisuus ammattiylpeys – työstä saatava tyydytys – velvollisuudentunto on toimittajien vastaus muodissa olevaan sitoutumisjargoniin.

Työilmasto

Kyselyn toinen osa koski toimituksen työilmapiiriä, organisaatioilmastoa. Haastateltavia pyydettiin laittamaan arvionsa toimituksen ilmapiiristä arvosanoilla 1 (erittäin positiivinen), 2 (jokseenkin positiivinen), 3 (neutraali), 4 (jokseenkin negatiivinen) ja 5 (erittäin negatiivinen) kolmeen organisaatioilmastoa koskevaan ominaisuuspariin, joiden ääripäät olivat:

Toimintavapaus 1 > Tiukka, "aistittava" valvonta 5
 Luottamus 1 > Luottamattomuus 5
 Haasteellisuus 1 > "Leipääntyneisyys" (välinpitämättömyys) 5

Vastaukset "arvosanoittain" olivat seuraavat (TAULUKKO 11):

TAULUKKO 11 Työilmapiiri

	1	2	3	4	5
Toimintavapaus > Valvonta	4	1	2	2	
Luottamus > Luottamattomuus	2	1	2	2	2
Haasteellisuus > "Leipääntyneisyys"	5		1	2	1

Työilmapiiriä kuvaavien dimensioiden arvioiminen ei ollut työtyytyväisyyskyselyä helpompi: Tarkoitatko luottamuksella luottamusta minun näkökulmastani vai minun arviotani täällä yleensä vallitsevasta luottamuksesta? Kyllä luottamus meidän osastollamme on hyvä, mutta yleinen luottamus onkin kokonaan eri asia. Mitä tarkoitat valvonnalla? Ei meidän osastollamme vahdita. Luottamukseen vastattiin keskustelujen jälkeen siten, millaiseksi kukin arvioi toimituksen luottamusilmaston yleensä, ei siis kuinka itse tuntee; kaikki siis

arvioivat omasta ja kaikkien puolesta. Tässäkin kohdassa heräsi kysymys, millaista on laajojen kyselytutkimusten lomakkeiden täyttäminen, kun näinkin pienessä kyselyssä ja leppoisisassa tilanteessa akateemisesti koulutetun väen vastaaminen tuottaa ongelmia? Luottamuksen arvosanat hajosivat koko asteikolle, ja voidaankin kysyä, kuinka eri organisaatioissa saatuja tuloksia verrataan, kun jo yhdeksän vastaajaa on saattanut tarkoittaa luottamuksella aivan eri asioita: yksi ajattelee omaa lähintä työyhteisöään, yksi on kimpaantunut ylempään tason esimieheen eikä ehkä sen takia nyt ilmoita luottavansa mihinkään eikä kehenkään, yksi ajattelee kaikkien puolesta, onko luottamattomuus samaa kuin epäluottamus jne. Yhden selkeän vastauksen havainnointi ja haastattelut toivat luottamusasiaan: luottamus kohdeyritykseen entisenlaisena, sadan vuoden aikana koettuna ja koeteltuna työnantajaorganisaationa, ei kestänyt laman jälkijärjestyksiä.⁹⁶⁴

Taulukko vahvistaa haastattelujen perusteella autonomiasta muodostuneen käsityksen, sillä yhdeksästä vastaajasta neljä antoi sille parhaimman arvosanan eikä kukaan antanut huonointa. Haasteellisuus arvioitiin vielä korkeammalle, sillä peräti viisi katsoi ilmapiirin olevan erittäin haasteellinen eli ykkösen arvoinen, joskin yksi vastaajista katsoi, että toimituksen ilmapiiriä leimaa paha leipääntyneisyys.

Sitoutuminen

Sitoutuminen on yhtä ongelmallinen asia kuin työtyytyväisyys. Kun puhutaan sitoutumisesta, harvoin yksilöidään, tarkoitetaanko sitoutumista työnantajaorganisaatioon, työhön, työyhteisöön vai mihin? Ja sitoutuminen voi olla ulkopuolisista paineista johtuvaa (normatiivista), hyötyjä tavoittelevaa (instrumentaalista) tai sisäistä (affektiivista). Sitoutumista kysyttiin haastattelujen lomassa seuraavaan tapaan: Puhutaan paljon sitoutumisesta. Oletko sitoutunut eniten toimittajan ammattiisi, työyhteisösi, lehteen, lehtiyhtiöön vai lukijoihin? Kysymyksessä on monen mielestä yksi kokonaisuus, mutta ajatusleikki: mikä sitoutumisen kohde on tärkein, tulee siis ensimmäisenä mieleen?

Hyvin kyseenalaista on, ilmoittaako suomalainen työntekijä missään tilanteessa suoraviivaisesti olevansa työnantajaorganisaatioonsa sitoutunut, vaikka sitoutumisen voi sopivissa havainnointitilanteissa todetakin. Tässä tullaan myös eri tekijöiden keskinäiseen riippuvuuteen: missä päällisin puolin työnantajaorganisaatioon sitoutumiselta vaikuttava käyttäytyminen onkin ammattiyhpeyttä ja velvollisuudentuntoa?⁹⁶⁵

Kokemusten perusteella ei ollutkaan odotettavissa, että toimittajat olisivat ilmoittaneet olevansa lehtiyhtiöönsä sitoutuneita – ja tuskin ovatkaan ja pitäisikö ollakaan? Vastaukset olivat siis odotetunlaisia:

⁹⁶⁴ Lane; Lewicki & Bunker: ”Revennyttä kangasta ei saa millään paikatuksi entiselleen.”

⁹⁶⁵ Daudi, s. 232-233 mainitsee samaa tarkoittavina prestiisin ja kunniantunnon; velvollisuudentunnosta ks. Kettunen, s. 385.

Kyllä varmaan siihen työhön ja sitten työyhteisöön, sitten lukijoihin. Kaikkein viimeksi siihen yritykseen.

Olen ehdottomasti sitoutunut työhön ja lukijoihin ja jossain määrin työyhteisöön, mutta kustantajayhtiöön ja lehteen niin, niin en voi väittää olevani hyvin intresseerattu ajattelemaan kustantajayhtiötä tai lehteä sinällään, mutta työ, tämä työ ja sen merkitys lukijoiden kannalta ja sitten tietysti työporukan edut tässä suhteessa, kyllä ne on merkittäviä asioita.

Kyllä se työ on niin merkittävä asia. Eihän sitä voi toimittajan ammatissa olla ellei siihen ole sitoutunut. Se on pohjana joka ikisellä meidänkin toimituksessa. Näistä nuoremmista ei voi aina sanoa, että ne on. Mutta kyllä ammatti sitten kouluttaa. Kyllä työyhteisöön sitoutuminen on yhdellä tavalla voimakas sitten - - -

Lehteen tai yhtiöön sitoutuminen lienee joka tapauksessa jonkinlaisella keinulaudalla laman ja yhtiössä koetun aikakauden muutoksenkin takia, koska viimeksi lainattu toimittaja jatkaa:

[mutta ensisijaisesti työ ja työyhteisö eikä lehti eikä lehtiyhtiö] ei se tänä päivänä, joskus olisin voinut vastata toisinkin, mutta **ei se tänä päivänä. Ei Kaleva enää halua sitä.**

Toimittajien sitoutuminen näyttäytyy työstä saatavana tyydytyksenä ja ammattiyylpeytinä, jota täydentää velvollisuudentunto. Voiko mikään strategia-prosessi synnyttää yrityksen kannalta parempaa sitoutumista?

Toimittajuuden kokonaisarvio

Edellä on käsitelty toimittajien toimintatilan ilmenemistä toimittajuutena, ja sen toteutumista on kuvattu kategorioiden dimensioilla. Varsinkin toiminnansäätelyteorian sisäpiiriin kuulumattomat tutkijat käyttävät toimintatilasta synonyymejä autonomia, kontrolli, toiminnan liikkumatila eli pelivara (käännös Spielraum-sanasta), reagointilaajuus, toiminnan vapausaste ja päätöksenteon vapausaste, jotka teorian alkuperäisillä kehittäjillä ovat varsinaisen toimintatilakäsitteen (Handlungsspielraum ja Tätigkeitsspielraum) dimensioita.⁹⁶⁶ Perinteisen toimintatila-käsitteen perusteella maakuntalehtien toimittajien toimintatila on heidän omien lausuntojensa ja havainnoinnin perusteella hyvin lähellä tilannetta, jossa yksilöperustainen toimintapotentiali eli subjektiivinen toimintatila ja sosiaalisen systeemin eli organisaation määrittämä objektiivinen toimintatila tavoittavat toisensa hyvin.⁹⁶⁷

Tässä tutkimuksessa toimittajuuden hyvän työn tunnusmerkit -kategorian dimensiot osoittavat, että aikaisemmin luetellut hyvän työn tunnusmerkit täyttyvät kohtalaisen hyvin. Syyttä siis Hemanus ei ole todennut: "Entäpä, jos journalistin ammatti 1980-luvun alun Suomessa oli monista vastaargumenteista huolimatta siinä mielessä jopa etuoikeutettu ammatti, että sen harjoittaja piittasi työnsä sisällöstä ja usein voi aidosti pitää tarjottavista työtehtävistä, ehkä ennen muuta kirjoittamisen tai radio- ja tv-ohjelmien tekemisen

⁹⁶⁶ Hacker & Richter; Oesterreich (1997).

⁹⁶⁷ Ks. Larsson & Morén, s. 69.

muodossa tarjottavasta itsensä toteuttamisen mahdollisuudesta. Hän voi pitää työstään siinäkin tapauksessa, että ainakin osaksi myös tiedostaa vapautensa rajat.”⁹⁶⁸ Tämän tutkimuksen perusteella tilanne 1980-lukuun verrattuna ei näyttäisi huonontuneen.

Kun alaa tuntevana organisaatiotutkijana arvioi toimittajuuden toteutumista, kiitettävä kouluarvosana olisi helppo antaa ellei joidenkin dimensoiden kohdalla olisi tulkittavissa merkittäviä puutteita ja jännitteitä. Nämä koskevat toisaalta toiminnansäätelyteorian toiseksi peruselementiksi mainittua palautetta ja toisaalta journalistisia perusarvoja. Palautteesta viralliseksi palautteeksi kutsuttu on tutkimuksen mukaan ja sen ajankohtana sekä havainnoinnin että haastattelujen perusteella huonoa ja jo osittain umpikujaan joutunutta, negatiivista kierrettä synnyttävää. Palautteen negatiivisuus korostuu, jos Ulichin johtopäätös pitää paikkansa: autonomia ja palaute ovat toimintatilan muista tekijöistä riippumattomia, toisin sanoen muiden tekijöiden ”ylimäärä” ei kompensoi liian vähäistä autonomiaa ja palautetta.⁹⁶⁹ Sikäli kun kysymyksessä on palautteen tekniikka, tämä toimintatilan puute on neuvotellen saatettavissa lyhyessäkin ajassa kuntoon, ja erilaisia parannusehdotuksia jo kenttätyön loppuvaiheessa kokeiltiin. Mutta kun kysymys on palautteen ja sen antamisen tavan käyttämisestä myös vallan välineenä, ongelma on paljon monimutkaisempi. Sekä havainnointi että haastattelut kertovat selvästi, että nykymuotoinen palautekäytäntö ei ole vain palautetta vaan myös osa johtamiskäytäntöä, johon on latautunut valtaa: ketkä saavat antaa palautetta, voiko palautteeseen reagoida ilman seuraamuksia, mihin palautteella ohjataan ja kuinka palautteella osoitetaan kullekin oman paikkansa? Jos palautekäytäntö saataisiinkin muuttumaan pelkän palautteen käsittäväksi, epärealistista on kuvitella, että siihen sisältyvästä vallankäytön mahdollisuudesta luovuttaisiin noin vain – valta kyllä löytää keinonsa ja väylänsä.

Yleistäen voidaan todeta, että toiminnansäätelyteorian kirjallisuudessa sekä kokonaiskäsite toimintatila että dimensioidet keskittyvät varsinaisen työsuorituksen ja sen olosuhteiden ympärille. Kontekstista on tarkasteltu enintään välittömästi työhön liittyvää organisointia kuten autonomisia työryhmiä ja niiden toimintaedellytyksiä ja etupäässä teollistyyppisissä organisaatioissa ja niiden yksiköissä. Asiantuntijaorganisaatiot tietoammateissa toimivine professionalisteineen eivät ole vielä ehtineet teorian kirjallisuuteen. Asiantuntijaorganisaatioitakaan ei voi niputtaa yhdeksi kokonaisuudeksi, koska niillä on jokaisella aivan omat piirteensä ja organisaation ihmisillä oma ammatillinen identiteettinsä. Journalisteilla on väitetyistä puoliprofessionalismista huolimatta vahva ammatti-identiteetti, jonka journalistiset perusarvot vaihtelevat sen mukaan, millaisesta lehdestä on kysymys. Journalististen perusarvojen suhteen tutkimuksessa havaitaan selvästi konfliktin aineksia.⁹⁷⁰ Maakuntalehtien toimit-

⁹⁶⁸ Hemanus, s. 131.

⁹⁶⁹ Ulich, s. 105-106.

⁹⁷⁰ Tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, kuinka kauan konflikti pysyy piilossa, purnauksena toimittajien omassa piirissä eikä myöskään sitä, jyrääkö ”zeitgeist” eriaävät käsitykset ajan oloon alleen. Jos näin käy ammatillisen identiteetti ”haalistuu” kohden virkamies-toimittajaa.

tajat ovat esittäneet niin yhdensuuntaista kritiikkiä lehtien omaksumaa valtajournalistista linjaa vastaan, että ristiriita ei voi olla vaikuttamatta toimituksen ilmastoon, jossa toimittajat tekevät jokapäiväistä työtään.⁹⁷¹ Asia on työn teknistä suorittamista paljon syvällisempi, sillä viihteellistymisen ja pinnallisuuden torjuminen on osa maakuntalehden toimittajan oman ammatti-identiteetin rakentamista eron tekemisellä etenkin iltapäivä- ja ns. viihdelehtiin.⁹⁷²

Viihteellisyyden lisääntyminen ja yleensä ns. lööppijournalismin kanssa kilpaileminen ja samankaltaistuminen eivät tule itsestään: joku päättää tietoisesti muutoksista, ja päättäjä on lähinnä toimituksen johto. Merkille pantavaa kuitenkin on, että päätöksissä ei etsitä tukea lehden ansaintalogiikasta tai alan perusvoimista. Toimituksen johto päättää journalistisesta politiikasta – ja lehtiyhtiöiden hallitusten rooli on siunata linjapaperit, jotka usein on kirjoitettukin aika väljiksi ja ovat enimmäkseen vanhoja.⁹⁷³ Institutionaalisen teorian ja yrityskulttuuritutkimuksen kirjallisuuden perusteella voi kuitenkin päätellä, että pitkän ajan kuluessa sosiaalistuneet arvot eivät muutu käskemällä.⁹⁷⁴ Toimituksen johdon kanta muutoksen tarpeeseen – ja samalla entisen arvioiminen huonoksi – on selkeä. Henkilöstölehdessä 4/2001 todetaan: ”Kalevan ongelmana on byrokratia- ja viranomaiskeskeinen tapa kirjoittaa uutisia. Laatulehden tavoitteista tinkimättä lehteen tuodaan nykyistä enemmän ihmisläheistä aineistoa sekä uusia palstoja.”

Ristiriita maakuntalehtien toimittajien juurtuneiden ja tänäkin päivänä korostamien arvojen ja lehtien sisällön tarkoituksellisen keventämisen sekä ilta-päivälehtien jäljittelemisen kesken saattaa omalta osaltaan synnyttää ilmiötä, josta saksalainen toiminnansäätelyteorian tunnettu tutkija Richter käyttää tuoreessa artikkelissaan osuvaa ilmausta ”Innere Kündigung”, sisäinen irtisanoutuminen: Ihminen tekee työnsä edelleen hyvin, ja hän pitää työstään, mutta katsoo, että työnantajan puolelta on tehty ratkaisuja, jotka eivät enää vastaa työsuhteen alkaessa oletettuja ja työn aikana täydentyneitä kirjoittamattomia edellytyksiä ja odotuksia. Tämän takia ihminen käyttää suojautumisstrategianaan etäännyntymistä.⁹⁷⁵

Toimittajuutta ja sen ilmenemistä on edellä arvioitu monien tutkimuksen antamien tulosten perusteella. Seulottaessa toimittajuuden kokemisen monista tekijöistä kaikkein olennaisimmat jäljelle jää jo aikaisemmin mainittu kolminaisuus, jonka muodostavat ammattiylpeys, työstä saatava tyydytys ja

⁹⁷¹ Mm. Perko (1998) käyttää sanaa valtajournalismi. Hän toteaa esimerkiksi: ”Tämä pakottaa kysymään, onko puhe moniarvoisesta viestinnästä jo aikansa elänyt ja onko sen tilalle tullut valtajournalismi, yhden vaihtoehdon malli, kuten politiikassa sanotaan.”

⁹⁷² Eron tekemisestä ammatti-identiteetin rakentamisessa Palukka, s. 124-125.

⁹⁷³ Toimitusten linjapapereista ks. Lehto.

⁹⁷⁴ Esim. Alvesson & Berg, s. 182-183: ”- - - ajatus muutosohjelmalla päästä perusteellisesti muuttuneisiin päämääriin ei tunnu realistiselta.”

⁹⁷⁵ Richter, jonka Innere Kündigung sisältää paljon samoja piirteitä kuin työn välineellistäminen ihmisten, tiedostamattaan, käyttämänä strategiana, vrt. esim. Lindroth.

velvollisuudentunto. Toimittajien kannalta avainkysymykseksi muodostuu, kestääkö kolminaisuus teknis-rationaalisessa kontekstissa.

8.3 Kontekstin tulkinta toimintatilan säätelyssä

8.3.1 Toiminnan konteksti ja toimintatila

Toinen pääkategoria on nimetty toiminnan kontekstiksi, joka on tässä tutkimuksessa paljon tärkeämpi kuin toiminnansäätelyteorian kirjallisuuden perusteella voisi olettaa. Ihmisten kokeman toimintatilan taustana on heidän tulkintansa organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä, nykyisestä ja tulevasta, ansaintalogiikasta ja omistussuhteista. Kontekstiin kuuluvat myös tulkinnat monista lehtiin ja lehtiyrityksiin vaikuttavista ajan ilmiöistä. Konteksti ja sen tulkinta on myös valtakysymys: kenelle on institutionaalistunut oikeus ja pätevyys tulkita alaa ja yrityksen ansaintalogiikkaa, kenellä katsotaan olevan valta tulkita yrityksen resurssien suuntaamisen vaihtoehtoja ja kuinka ajan ilmiöitä voidaan tulkinnalla käyttää vallan välineenä. Valta paistaa monista teemoista, vaikka valta sanana on organisaatioiden kielenkäytössä, ja näidenkin haastattelujen vastauksissa, ikään kuin pannaan julistettu – ja piilossahan valta onkin tehokkainta.⁹⁷⁶

Konteksti käsitetään tässä tutkimuksessa kriittisen realismin ja institutionaalisen teorian näkemysten mukaan, kriittisen organisaatio-tutkimuksen täydentämänä. Siten konteksti rakenteineen ja suhteineen on sosiaalisesti rakentunutta, mutta huomattava osa siitä on historiallis-institutionaalista ja sen takia toimivien ihmisten näkökulmasta ”todellista”. Historiallisten ja institutionaalisten rakenteiden ja suhteiden ”todellisuus”, kivettyneisyyden aste, ja tämän ”todellisuuden” muuttamisen mahdollisuus riippuu moniasteisesta tulkinnasta, jossa osapuolina ja kohteina ovat yhteiskunta, toimiala, lehtiyhtiö, toimitus ja sen osasto sekä lähin työyhteisö. Kriittisen näkemyksen mukaan voidaan kysyä, keille ja mihin perustuen on annettu tulkintaoikeudet, jotka ovat sittemmin institutionaalistuneet, tulleet kyseenalaistamattomiksi. Voidaan myös kysyä, keille ovat institutionaalistuneet tulkintaresurssit, siis tietämisen, näkemisen ja ennen kaikkea oikeassa olemisen oikeudet – ja lahjat.⁹⁷⁷ Kontekstia ja sen edellä mainittuja institutionaalistuneita rakenteita sekä suhteita ja niiden tulkintaa tarkasteltaessa joudutaan tekemisiin näkyvän ja näkymättömän vallan kanssa, koska ”tieto on valtaa, mutta valta on ennen kaikkea tietoa”; tulkintaresursseihin kuuluvat siten myös kontekstiin

⁹⁷⁶ Daudin mukaan, s. 234, valta on abstraktinen asia, jonka kaikki tietävät olevan olemassa, mutta jota kukaan ei näe, se on kuin ystävyys, rakkaus tai morali; Hardy & Clegg Lukesiin viitaten: ”Valta on seuraamuksiltaan tehokkain ja salakavalin, kun kiistakysymyksiä ei esiinny ollenkaan, kun toimijat eivät tiedosta omaa ryhmäänsä koskevia tarpeita; ts. valta on tehokkainta, kun se on tarpeeton.”

⁹⁷⁷ Rakenteiden ”todellisuudesta” ja tutkijan ja tutkittavien suhteista osuvasti ja institutionaaliseen teoriaan perustuen Norén (1995), s. 170-202; ks. Johnson & Duberley, s. 174-175.

vaikuttavat ja siitä saatavilla olevat tiedot, joihin jo käsiksi pääseminen saati tulkinta määräytyy institutionaalistuneiden sääntöjen ja valtasuhteiden perusteella.⁹⁷⁸

8.3.2 Kontekstin tulkinnat ja toimitus

Tutkijan mielestä tutkimuksen kiinnostavin ja haasteellisin alue on toiminnan konteksti ja sen "tulkintojen kriittinen tulkinta".⁹⁷⁹ Asiantuntijaorganisaation kohdalla kontekstin voi sanoa olevan suorastaan ratkaisevassa asemassa: toisaalta perinteiseen toimintatilaan liittyviä mitattavia tai joillakin asteikolla arvioitavia ominaisuuksia ei luovalle työlle helposti löydy, ja toisaalta toimittajuuden "toteuttaminen" tarvitsee kontekstin, jossa suuri merkitys on toimintaympäristön tulkinnalla.⁹⁸⁰ Toimittajuus ja konteksti toimittajien tulkitsemana muodostavat subjektiivisen toimintatilan, jonka vastinpari objektiivinen toimintatila määrittäyty ensisijaisesti organisaatiota edustavan johdon tulkinnoista. Nämä tulkinnat syntyvät henkilöstölehtien, toimintakertomusten ja joitakin muita virallisia kirjoituksia lukuun ottamatta välillisesti, siis etupäässä johtamiskäytännöistä ja niiden kokemisesta. Organisaation ihmiset joutuvat johtopäätöksiään varten tulkitsemaan usein ristiriitaisiakin johtamiskäytäntöjä, mistä syntyvät organisaatioissa niin tavalliset spekulatiot ja huhut.

Sekä havainnoinnin että haastattelujen perusteella kontekstin tulkinnoiksi katsotut ilmaukset alkoivat keskittyä tiettyjen teemojen ympärille, joita olivat: kasvu, kuva yhtiöstä ja siinä koettu muutos, lama, laman jälkijäritykset ja tekijänoikeuksista syntynyt näytelmä, lehdistön tila, omistus, palaute, vallan mikrokäytännöt ja kannustepalkka, valta (sisältäen myös muutospuhunnan), vaikutusmahdollisuudet ja -halu sekä tuottaja ja ulkoistaminen.

Teemoissa oli yhtymäkohtia toisiinsa, mutta niistä oli luontevasti muodostettavissa seuraavat kategoriat: ensiksi lama ja sen jälkijäritykset, johon yhdistyvät aikakauden muutos, käsitykset yhtiöstä ja tekijänoikeudet-näytelmä; toiseksi lehtialan tilan tulkinnat, johon kuuluvat lehdistön tila ja lehtiyhtiön kasvustrategia; kolmanneksi valta, jossa ovat "pienet asiat", muutospuhunta, vallan mikrokäytännöt kannustepalkka mukaan luettuna ja vaikutusmahdollisuudet; neljänneksi tuottajat ja ulkoistaminen; viidenneksi lehtitalot ja omistus. Lamalla pelottelu kuuluisi yhtä hyvin valta-kategoriaan, mutta on kategoriassa lama, koska haastattelujen puheenvuoroissa lama ja sillä pelottelemisen esiintyvät jopa samoissa lauseissa.

⁹⁷⁸ Cruickshank; Sjöstrand (1993b).

⁹⁷⁹ Tässä tulkinnassa nimittäin tulevat esiin valta, osallistumisen retoriikka, muutospuhunnan luonne ym. arjen mikropolitikat.

⁹⁸⁰ Tässä käytetään sanaa luova, vaikka kyllä kaikki työ aina on myös luovaa, ts. tässä ei pyritä väheksymään ns. fyysisiä ammatteja. Esim. Saarijärven Paavon on sanottu tehneen mitä suurimmassa määrin henkistä työtä suunnitellessaan peltojensa suojelemista hallalta; Hemanus, s. 116: "Eikä siinä kaikki: toimittajan työ on luovaa – niin rasitettu kuin tämä sana onkin – siinä mielessä, että se ei ole eikä voi olla vain samojen tehtävien toistamista mekaanisesti."

8.3.3 Laman synkkä varjo

Tutkimuksen kenttätöissä törmättiin ilmiöön, jota ei ollut tarkoitus omana aiheenaan tutkia. 1990-luvun lama alkoi esiintyä jo kenttätöitä valmistelemissä keskusteluissa, ja ensimmäisen haastattelukierroksen kaikissa haastatteluissa lama tuli esiin milloin minkin kysymyksen yhteydessä niin voimakkaana, että se työntyi toisen haastattelukierroksen yhdeksi tärkeimmäksi aiheeksi. Laman tuleminen esiin koko toimintaympäristön ja sen ilmaston yllä häilyvänä ilmiönä ei ollut työelämää tuntevalle täysi yllätys, mutta ilmiön voimakkuus ja tutkimuskohteessa laman jälkijärjestysten aiheuttama pitkäkestoisuus kyllä sitä olivat. Itse asiassa lamasta kaikkine seurannaisineen sukeutui tutkimuksen yksi tulos, ja lama on tälläkin hetkellä toimittajien kokeman kontekstin olennainen elementti, jota ei voi nähdä eikä koskea, mutta laman synkän varjon voi aistia monissa arjen käytännöissä.

Lehtialan laman pituudesta ja syvyydestä on kirjoitettu alan lehdissä paljonkin. Siitä huolimatta pituus ja syvyys yllättävät, kun näkee havainnollisesti koko laman ajan 1989-2004 indeksoidut lukusarjat, jotka on aikaisemmin esitetty.⁹⁸¹ Joissakin kirjoituksissa on kyllä viitattu laman draamatisuuteen, mutta viittaukset ovat enimmäkseen tulleet journalistiikan tutkijoilta, ja ne ovat keskittyneet laman vaikutuksiin journalismin näkökulmasta.⁹⁸² Tutkija Eeva Sederholm käyttää lehtien toimituksellisen yhteistyön perusteita käsitellessään niinkin dramaattista ilmausta kuin ”lama raatelee”⁹⁸³. Tämän tutkimuksen perusteella Sederholmin sanonta ei ole ylidramaattinen.

Lama ja aikakauden muutos

Tutkija törmäsi aikakauden muutokseen jo valmistelemissä keskusteluissa, havainnoinnin alussa ja Kalevan satavuotishistoriassa. Havainnointipäiväkirjaan tunnot on kirjattu jo kolmannen havainnointipäivän iltana:⁹⁸⁴

Aloin lukea 1999 Kalevan satavuotisjuhlaan ilmestynyttä historiaa. Sanoihan mm. von Clausewitz, että sotapäälliköillekin kaikkein arvokkain tiede on historia. Historiaa lukiessani vahvistui prof. Raimo Salokankaan väite (mm. kirjassa Perko & Salokangas, toim., Kymmenen kysymystä journalismista, 1998), että sanomalehden julkaiseminen on yli sadan vuoden ajan ollut Suomessa ”epätyypillistä liiketoimintaa”: maakunnalliset lehdet ovat instituutioita, jotka 80-luvulla alkaneiden nurkanvaltausten myötä ovat joutuneet kauppatavaraksi. Historian useassa kohdassa Kaleva määritellään jopa sanalla instituutio (mm. s. 261, 477, 480) puhumattakaan koko historian läpi huokuvasta hengestä.

”Epätyypillisen liikeyrityksen”, jollainen Kaleva epäilemättä on ollut, johtamistapaa on koko historian leimannut vakaa, luotettava ja ennustettava henkilöstöpolitiikka: Kalevassa ei 90-luvun lamankaan aikana ketään irtisanottu, ei turvauduttu edes lomautuksiin (historia mm. s. 442-443). Monien työrupeamat ovat kestäneet yli 40 vuotta, ja eräät suvut ovat olleet Kalevassa polvesta toiseen. ”Päätöksenteossa on luotettu enemmän kokemukseen, näkemykseen ja maalaisjärkeen kuin numeroihin” (historia, s. 329). Kulloistenkin liikkeenjohdollisten muotivirtausten perään ei ole

⁹⁸¹ Ks. esim. KUVA 19, s. 166.

⁹⁸² Perko (1998)

⁹⁸³ Sederholm.

⁹⁸⁴ 18.2. 2004 ja on osin tutkijan aikalaiskuvausta.

Kalevassa hötköilty: useat tapaamisemme 70- ja 80-luvuilla pitkäaikaisten toimitusjohtaja Korkeakiven ja varatoimitusjohtaja Tolosen kanssa eivät tässä asiassa arvailuja jättäneet.

Lähdin 20.30 maissa hotellille, kun tuntui, että tutkijakin alkoi olla historiaa!

Kaleva on viime vuosikymmenet ollut kolmen omistajasuvun Antellien, Korkeakivien ja Jauhojen noin 70%:sti omistama, ja seitsemänkymmentä vuotta 1990 asti toimitusjohtajan nimi on ollut Korkeakivi, joista jälkimmäinen, Aaro, oli toimitusjohtajana vuodesta 1953 vuoteen 1989. Aaro Korkeakivi, renessanssi-ruhtinaaksikin luonnehdittu värikäs kulttuuripersoonana liikemiespersoonan ohella, johti Kalevaa voimakkaan kasvun ajan, jolloin Kalevasta tuli pohjois-suomalainen instituutio.⁹⁸⁵ Kasvuun vaikutti sotien jälkeisen Oulun voimakas kasvu, jolle Kaleva puolestaan antoi merkittävää tukea. Vielä hallituksessa vuoden 1998 loppuun asti ollutta Korkeakiveä seurasi vuosituhannen loppuun asti, koko laman ajan, Martti Ursin, joka vei Kalevan laman läpi tyyliin ”lama nurin ja nurkat kuntoon”, edeltäjänsä aikakaudella syntyneitä henkilöstöpoliittisia peruslinjoja rikkomatta.⁹⁸⁶ Ursinia seurasi Taisto Riski, joka aloitti toimitusjohtajana vuoden 2000 alussa. Kun puhutaan ”Aaron ajasta”, siihen liittyy olennaisena osana Väinö Tolonen, joka jo 1940-luvulla oli tullut Kalevaan toimittajaksi siirtyen sitten taloushallinnon puolelle konttoripäälliköksi ja edelleen varatoimitusjohtajaksi.⁹⁸⁷ Hän jäi eläkkeelle vuonna 1987 mutta oli hallituksessa aina vuoteen 1997 asti. Kalevan historian kirjoittaja Suistola luonnehtii kymmenien vuosien samanikäistä työparia siten, että kun Aaro Korkeakivi keskittyi ulkosuhteisiin, Väinö Tolonen hoiti sisäsuhteet.⁹⁸⁸ Haastatteluissa ja käytäväkeskusteluissa ei voinut olla törmäämättä historian merkitykseen: kun tietyt henkilöt viisi vuosikymmentä ja yrityksen voimakaimman kasvun ajan ovat olleet johdossa, yritys henkilöityy heihin. Kun mainitut henkilöt jäivät hallituksesta pois vasta juuri ennen vuosituhannen loppua, he eivät jääneet pois ihmisten mielistä: he vaikuttavat edelleen, vaikka toinen on jo edesmennyt, yrityskulttuurin terminologialla myyteinä ja legendoina.

Myös hallitus uusiutui perusteellisesti: nykyisen hallituksen pitkäaikaisin jäsen on tullut hallitukseen vuonna 1997, kun aikaisemmin hallituksen kokoonpanot olivat hyvin pitkäaikaisia.⁹⁸⁹ Toimituksessakin tapahtui johdon vaihtuminen, kun vuodesta 1977 päätoimittajana ollut Teuvo Mällinen kuoli eläkkeelle jäännin kynnyksellä ja päätoimittajaksi kutsuttiin vuonna 2001 pääkirjoitustoimittaja Risto Uimonen Helsingin Sanomista. Pian vaihtui toinen toimituspäällikkökin. Tutkija on lähihistoriaan tutustuttuaan kirjoittanut päiväkirjaansa:⁹⁹⁰

⁹⁸⁵ Pohjoissuomalainen instituutio on Suistolan Kalevan historiassa vuosille 1954-1968 antama nimi.

⁹⁸⁶ Suistola, s. 440.

⁹⁸⁷ Nimitystä ”Aaron aika” kuuli sekä haastatteluissa että käytäväkeskusteluissa. Samoin puhuttiin ”Aaron ja Väinön ajasta”.

⁹⁸⁸ Korkeakivestä ja Tolosesta Suistola, s. 328-329.

⁹⁸⁹ Suistola, s. 442.

⁹⁹⁰ 19.2. 2004.

Huom. Myös hallitus on täysin uusiutunut ja nuorentunut sukupolven verran. Yhtiössä mainospäällikkönä toimiva Kalle Korkeakivi oli siirtynyt Korkeakivien hallituspaikan haltijaksi 1999, vuosikymmeniä Kalevassa ja pitkän ajan myös Kalevan hallituksessa vaikuttanutta professori Pekka Jauhoa seurasi hallituksessa hänen poikansa Antti-Pekka Jauho ja kolmannen merkittävän omistajasuvun Antellin hallituspaikan oli ottanut KTM Carita Antell. Muutos on lievästi sanottuna **dramaattinen**: Carita Antell on hallituksen pitkäaikaisin jäsen, hänkin vasta vuodesta 1997! Dramatiikka-sanan oikeutusta lisää vielä se, että taustalla edelleen vaikuttaneen Aaro Korkeakiven voimat ehtyivät sairauteen, johon hän menehtyi kesällä 2001 (lihavointi alkuperäinen).

Kalevan kohdalla lama ei ollut Oulun alueen taloudellisen rakenteen takia niin syvä ja pitkä kuin lehdissä keskimäärin. Suistola toteaa satavuotishistoriassa: "Kaleva oli selvinnyt yhdeksänkymmentäluvun lamasta melkein pä pelkällä säikähdyksellä."⁹⁹¹ Vaikka Kaleva historian mukaan pääsi lamasta helpolla, lama purkautui historian ilmestymisen jälkeen jälkijärityksinä, kun Kalevan johtorakenteet uusiutuivat. Jälkijäritykset merkitsivät vanhan aikakauden loppua ja uuden alkua. Tästä syystä monet edellä mainitut kontekstia koskevat teemat kietoutuvat vyyhdeksi, jonka lankoja on työläs ellei mahdoton tarkastella yksitellen ja erikseen, sillä lama, aikakauden muutos ja toimittajien muuttuneet käsitykset yhtiöstä koskettavat miltei kaikkia teemoja.

Aikakauden muutosta on kuvattu rinnastuksin, jotka on otettu Kalevan historiasta ja henkilöstölehdessä (lihavoinnit lisätty):

⁹⁹¹ Suistola, s. 462.

TAULUKKO 12 Kalevan vanha ja uusi aika

Aikakauden muutos

Vanha aika	Uusi aika
<p>Kaleva 100 vuotta vuonna 1999 (lihavoinnit lisätty) <u>Vuonna 1999 ilmestynyt 100-vuotishistoria</u>, s. 442-443: "Jo syyskuussa 1992 hallitus totesi luonnolliseksi poistumaksi 50 henkeä – ketään ei oltu irtisanottu, eikä ketään edes lomautettu. Koko lama-ajan poistumaksi muodostui lopulta noin 80 henkeä. Vaikka lama oli itse asiassa syvempi kuin kuusi vuosikymmentä aikaisemmin [1930-luvun "pulavuodet"], vaikka suomalaisessa yhteiskunnassa monet isännät muuttuivat isäntien varjoiksi ja vaikka Ahjotien [Kalevan toimitalon sijainti] suunnassakin pilveili, Kaleva säilyi silti turvallisena työpaikkana."</p> <p>Pääkirjoitustoimittaja Tuulikki Ukkolan puhe lähes 200 ansiomerkin saajan puolesta Kalevan 100-vuotisjuhlassa 6.11. 1999:</p> <p>"Työsuhteen varmuus on hyvän yrityksen tunnus. Mitkä ovat hyvän yrityksen tunnusmerkit? Tärkein on turvallisuus, työsuhteen varmuus. Lama ja suurtyöttömyys jättivät pysyvän pelon työpaikan menettämisestä. Meillä ketään ei irtisanottu edes laman pahimpina vuosina. Kiitos siitä talon johdolle."</p> <p>"Juhlapuheiden mukaan henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Tutkimusten mukaan tämän korulauseen eteen ei tehdä riittävästi. Yhteiskunta menettää 15 miljardia markkaa vuodessa työperäisissä sairauksissa. Summa on hirvittävä. Ensi</p>	<p>100-vuotisjuhlinnan jälkeen 2001-2004 (lihavoinnit lisätty) <u>Kaleva katsaus joulukuun 2000</u> (Taisto Riski): "Tulevat kehittämistoimet vaativat meiltä kaikilta sitoutumista ja muutosvalmiutta, kun lähdemme päivittämään tavoitteitamme ja toimintatapojamme." <u>Kaleva katsaus maaliskuun 2001</u>: ulkoistamishanke pohdituttaa. Henkilöstö kääntyi kirjeellä hallituksen puoleen. Hallitus vakuutti vastauksessaan: "Kaleva ei edelleenkään luovu tunnetusta periaatteestaan pyrkiä huolehtimaan hyvin henkilöstöstään." <u>Kaleva katsaus joulukuun 2001</u>: "Ajankohtaisena asiana Taisto Riski [toimitusjohtaja] esitteli yhtiössä käynnistettyä säästöohjelmaa. Nyt etsitään säästöjä, tarkastellaan rakenteita ja käydään lävitse organisaatiota. Henkilöjärjestelyjäkin on ehkä tehtävä ja ensisijaisesti tällöin selvitetään erilaiset eläkemahdollisuudet." <u>Kaleva katsaus huhtikuun 2002</u>: "Yhteistoimintamenettely käynnissä. Koska kyse on suunnitelmasta, johon liittyy useaa kymmentä työntekijää koskeva henkilöjärjestely - - -" <u>Kaleva katsaus kesäkuun 2002</u> (Taisto Riski): " - - - Jotta pystyisimme uusissa kilpailutilanteissa säilyttämään tuotteidemme kilpailukyvyyn ja parantamaan toimintamme laatua ja kustannustehokkuutta, on meidän pystyttävä kehittämään toimintaamme silloinkin, kun se saattaa tietää ikäviä työsuhteen päättämisiä. - - - Nyt olemme päässeet vaiheeseen, jossa henkilöstön näkökulmasta ikävin vaihe on ohitettu. Kirjapainon ja ilmoitustuotannon sekä yritysmyyntin yhteistoimintaneuvottelut ovat ohii ja henkilöstöjärjestelyt näiltä osin on suoritettu [vakinaisia työsuhteita päättyi 36, joista 6 jäi eläkkeelle (www.viestintaliitto.fi/kirjatyo/2003/6/ajankohtaista/kaleva)]." <u>Kaleva katsaus kesäkuun 2003</u> (Taisto Riski): "Kesäkuun jälkeen käynnistämme myös koko Kaleva-konsernia koskevan pitemmän janteen strategiatarkastelun ja kehitysprosessin." <u>Kaleva katsaus lokakuun 2003</u>: " - - - Yhtiön hallitus päätti elokuisessa kokouksessaan, että tulevaisuuden haasteiden takaamiseksi Kalevassa käynnistetään strategiaproessi,</p>

(jatkuu)

TAULUKKO 12 (jatkuu)

vuonna työministeriö aikoo jakaa 50 miljoonaa markkaa ohjelmiin, joilla tuetaan ihmisten työssä jaksamista. Näillä varoilla yritykset

saavat palkata mm. konsultteja. **Luoja varjele Kalevaa konsulteista, jotka pusertavat meidät tiettyyn muottiin.**

”Yksilön kyky tehdä tulosta yritykselle ei ehkä parane testein ja kuntolenkein, vaan on puututtava itse työhön ja työympäristöön.”

joka toteutetaan tämän syksyn ja tulevan kevään aikana.”

Kaleva katsaus joulukuu 2003 ”Kalevan strategiaa hiotaan yhteistyössä” (Taisto Riski): - - - Valmennusten sisällöstä ja toteutuksesta vastaavat **Talent Partnersin [konsulttiyritys] edustajat** yhdessä projektin ohjausryhmän kanssa.”

Kaleva katsaus maaliskuu 2004 ”Kalevan väki ydinasioiden äärellä” (Pekka Koivisto): - - - - Yhtiömme rahallinenkin satsaus tähän projektiin [strategiatarkastelu ja kehitysprosessi] on huomattavan suuri: kaikkiaan **pitkälti toista miljoonaa mummon markkaa.**”

Kaleva katsaus maaliskuu 2004 ”Kalevan armeija liikekannalla” (Jari Niemi): - - - - Kaleva Kustannus Oy sijoittaa yksinomaan sotasuunnitelman koulutusosioon noin 300000 euroa (lisäys: ts. **melkein kaksi miljoonaa markkaa.**)”

Kaleva katsaus joulukuu 2003 ”Latautumisen aika (Risto Uimonen): - - - Uupumista vastaan on kuitenkin mahdollista taistella myös yksilötasolla muun muassa pitämällä huolta työn ja levon sekä henkisen ja fyysisen virkistytymisen oikeasta suhteesta.”

Toimittajien kuva yhtiöstä

Lama ja sen jälkijäritykset ja johtorakenteiden muutokset ilmenevät toimittajien käsityksissä yhtiöstä ennen ja nyt. Kun käytetään imperfektiä tai perfektiä, tarkoitetaan selvästi ”vanhaa” aikaa ja tehdään samalla ero ”uuteen”. Kun keskusteltiin Salokankaan mainitsemasta maakuntalehden instituutio-naalisen luonteen muuttumisesta, toimittajat ottivat selkeästi kantaa:

Henkisiä siteitä, mitkä ennen. Se on aivan selvä, ja sehän täällä ihan yleisesti koetaankin, **selvä kulttuurimuutos on tapahtunu**, ennen oli tällaset perhesiteet, kulttuurisiteet. Kaleva oli tietyllä tavalla maakunnallinen perheyrittys, joka oli hyvin tässä paikassa, ja se oli todella silloin instituutio monellakin tapaa. Olihan siinä huonot puolensa siinäkin, **mutta se on muuttunut kyllä ihan täysin, monille niille on yks hailee, mitä asioita Kaleva ajaa, kuhan siitä vaan tulee rahaa.**

Joo, kyllä valitettavasti on aika tavalla varmasti totta, että sanotaan että tuohon 90-luvun puoliväliin saakka aika kirkkaasti tää oli varmaan instituutio aivan selvästi, mutta sen jälkeen tässä lehdessä on alkanut ilmestyä just tämmösiä piirteitä, jotka viittaa siihen, että entistä enemmän tästä halutaan, halutaan tietoisesti kehittää kohti liikeyritystä, ja se instituutio jää vähän taustalle. - - - ja mä vaan pelkään, ettei nyt kävisi sitten niin, että tämä liikeyrittys tulee siinä hallitsevammaksi.

Kyllä se on ihan, **vahinko, jos menee kovin pitkälle siihen toiseen suuntaan, että on vain pelkkä rahantekokone, että yritys yritysten joukossa, haetaan vain sitä katetta** ja silloinhan siinä tietysti vois ajatella, että siinä pahimmassa tapauksessa vois

luisua semmoseen, että joku keltanen lehdistö, että tehdään näin, koska tästä tulee rahaa ajattelematta, että lehdellä täytyy olla linja, joka on vähän isompi ajatus kuin pelkkä raha.

Toimittaja käyttää seuraavassa puheenvuorossaan nykyisestä johtamis-käytännöstä oireellisesti sanaa touhu:

Minä sanoisin, että ensisijaisesti se on – tietysti tässä on vivahde-eroista kysymys – mutta minusta se ensisijaisesti on liikeyritys, joka tietenkin käyttää instituutio-asemaansa hyväkseen niin paljon kuin kehtaa. Niin päin se minusta menee. Joskus aikaisemmin se saattoi olla enemmänkin instituutio kuin liikeyritys, mutta **kyllä tämä nykyinen touhu** on enemmänkin jälkimmäiseen suuntaan.

Kyllä se ajattelu [että Kaleva on instituutio] Kalevassa on edelleen se hallitseva, mutta varsinkin noista etelän lehdistä ja näistä mediakonserneistahan alkaa tihkua kyllä tännekin päin tätä yritysajattelun leimaa, että lehti on liikeyritys, **jos se siinä sivussa sattuu olemaan yhteiskunnallinen vaikuttaja, niin antaa nyt olla vaan, kunhan se ei bisneksiä häiritse.**

On ollut ja on tänä päivänä [instituutio], **mutta nyt on tullut sitä bisnestä, bisnestä.** Ja me on pyöritelty käsiämme, että onhan Kaleva tehnyt rahaa aina ennenkin **ja nyt tuntuu, että sitä rahaa täytyy tehdä enemmän ja enemmän.** - - - Se on vaatinu myös vahvat johtajat siihen taakse, nekin on ollut jo yhdenlaisia instituutioita. Eihän Kaleva olisi ilman Aaron [Aaro Korkeakivi] luomaa mainetta tämmönen, ja vahvat päätoimittajat, sitä kauttahan se tulee.

Ehkä se laman jälkeen on mennyt siihen suuntaan [liikeyrityksen suuntaan]. Ja kyllä varmaan uudet johtajat on ruvennu käyttämään taloustermejä, **jossa siis raha ja sen tekeminen tulee enemmän esiin,** niitä ei semmosia termejä silloin, jotka oli näin taloudellisia termejä, käytetty lehen sisällä niin selvästi kun nykyään.

Seuraavassa puheenvuorossa käytetään kuin psykohistorioitsija Siltalan ilmausta ihmisestä hyödykkeenä, joka heitetään syrjään, kun sitä ei enää tarvita.⁹⁹²

Nykyään se on niin, **että se työntekijä on yks menoerä ja kustannuspaikka** kaikkien muitten kustannuspaikkojen joukossa.

Kysymättä tuli esiin sekä havainnoinnin keskusteluissa että varsinaisissa haastatteluissa yhtiön kokeminen aikaisemmin ”sivistyksen instituutioksi”, ja puhujat viittasivat useisiin Kalevan tärkeinä pitämiin asioihin, joiden kaltaisten projektien pelättiin nyt jäävän bisnesajattelun jalkoihin. Näistä asioista mainittiin mm. Kalevan merkittävä rooli Viron kulttuuri- ym. suhteiden kehittäjänä entisen Neuvostoliiton ajan vaikeissa oloissa, pohjoissuomalaisen taiteen ja tieteen voimakas tukeminen, taistelu Pohjois-Suomen teollistumisen puolesta ja kamppailu Oulun yliopiston puolesta. Toimittaja tuo asian esiin seuraavasti:

Eikö tärkein asia olekaan enää Pohjois-Suomen asioiden ajaminen. Kyllä Kalevan ääntä on aina kuunneltu, on puhuttu ja toimittu Typen, yliopiston, Rautaruukin ja

⁹⁹² Siltala Annan haastattelussa 3.7. 2003: ”Nykyisin työelämä tuottaa pintasosiaalisia tiimityöläisiä, jotka ovat vaihdettavissa komponentteina.”

monen muun hankkeen puolesta - ja tulokset näkyvät. Nyt tämä "kampanja-journalismiksi" tuomittuna tuntuu olevan pannaan julistettu.

Joo, kyllä se on niin, että tästä on tullu semmonen tavallinen, **tämä ei oo semmonen sivistyksen instituutio tai niinkö tämä oli joskus maailmasa, tää on nyt tämmönen tavallinen bisnes**. Eikä oo todellakaan niin, kyllä sen sivistyksen puolen varmasti ovat vetäneet niin kun pitemmän korren nämä vanhat johtajat. Mutta onhan sielläkin kaikenlaista sitten ollu, mikä ei nyt niin välttämättä tietenkään kaiholla muisteltavaa oo, mutta **siinä mielessä kyllä ollaan menty tosi paljon taakse**.

[Että se "sivistyksen taso" on lasahtanut?] On se, kyllä mä sen näin näen.

sillain, että **ne henkilöt, jotka on ollu**, ovat arvostaneet kulttuuria ja tiettyjä toimintoja Kalevassa, mutta ei tämä oo enää semmosta, **tää on niinkö leipätekstitehas nyt**. Mutta kyllä sen tehtävä kuitenkin, lehden on, että se palvelisi sivistystä ja olisi liberaali väline, joka antaisi monen suuntaisten ajatusten tulla julkisuuteen. Ja Kaleva on näin tehnyt ja kertonut laajasti ja **ollut** suvaitsevainen, **on korostanut** kulttuurin ja taiteen merkitystä, **ollut** ajamassa yliopistoa ja niin edespäin ja myös teollisuutta.

Viimeisestä puheenvuorosta voidaan panna merkille, että siinä toimittaja käyttää perfektimuotoja kuten "on ollut suvaitsevainen, on näin tehnyt, on korostanut kulttuurin merkitystä" jne. Perfektiä käyttää haastateltava seuraavassakin katkelmassa:

tai musta se on ollu niin, että se porukka täällä talossa, että **täällä on ollut** viisaita päätoimittajia ja kulttuuria ymmärtäviä toimitusjohtajia.

Toimittaja päättää lausumansa kaikkiakin toimittajia askarruttavaan kysymykseen:

No, kyllä mä uskon, että tämän alueen ihmisille se on tärkeä lehti, ja siinä on sitä journalistista paloa kuitenkin, ja pitää ollakin, mutta se, millä asenteella sitä taas sitten johdetaan tai omistajat, niin, sehän on ihan kysymysmerkki minulle. **Minä en tiedä, mikä heidän aatemaailma on, mutta kun se alkaa vaikuttaa, että onko se sitten raha kuitenkin?**

Edellä olevista puheenvuoroista ilmenee selvästi, että toimittajat kokevat uuden aikakauden alkaneen, ja sen ominaisin piirre on lehtiyhtiön muuttuminen instituutiosta rahantekokoneeksi. Heidän kommenttinsa viittaavat eniten osakkeenomistajiin, joiden edushenkilöissä on myös tapahtunut sukupolven vaihdoksia. Erityisesti etäännyneiden omistajien suhteen ollaan epäileväisiä:

Omistajien pitää saaha niin suuret osingot, että heidän kannattaa säilyttää omistus eikä myy osakkeita Hesarille.⁹⁹³

Omistajien katsottiin valinneen uuden johdon toteuttamaan omistajalähtöistä liikeyritysmallia, ja sen ensimmäinen voimannäyttö olivat yt-neuvottelut ja työsuhteiden päättämiset, mihin toimittajat kuukauden tarkkuudella sijoittivat

⁹⁹³ Toimittajan käyttämä ilmaus empiiristä tutkimusta valmistelemissa keskusteluissa 27.11. 2003.

aikakausten vaihtumisen – niin dramaattisena muutos koettiin.⁹⁹⁴ Pääomistajista koostuvan hallituksen rooli on lehtiyhtiöissä perinteisesti enemmän institutionaalinen kuin talouslinjoja vetävä, joten toimiva johto ”saa hallitukselta yleensä sitä, mitä tilaa”. Ja jos hallituskin on perusteellisesti uusiutunut ja etäällä muutoinkin, valtatyhjiö ei jää täyttymättä. Kokenut toimittaja on havainnut sen, ja hänen puheenvuoronsa kutoo yhteen aikakauden muutokseen liittyvät henkilöasiat ja myös myytit:

että tässä sekä toimitusjohtaja että päätoimittaja vaihtuivat niin vastikään, ja kumpikin toi semmosia toisenlaisia näkemyksiä kuin tässä talossa on ollut, että jos vain jompikumpi olisi vaihtunut, niin minä luulen, että tulokas olisi kuunnellut enemmän sitten sitä, joka on jo ollut. Mutta kun tässä on vielä kuollut pois ihmisiä, joita on kunnioitettu ja joitten varpaille ei ole haluttu hyppiä. Että kun toimitusjohtaja on vaihtunut ja edellinen pitkäaikainen voimahahmo vielä kuollut, Aaro kuollut, Ursin lähtenyt ja Teuvo Mällinen on kuollut, **niin tässä on aika vapaa kenttä temmeltää.**

Lama haastatteluissa

Haastatteluista ilmenevät lama, laman jälkijäritykset, laman vaikutukset työilmapiiriin, laman käyttäminen vallan välineenä ja aikakauden muutos. Ensimmäinen lainaus kuvaa yleistä henkeä: miksi lähdettiin irtisanomaan, kun laman selkä oli jo taittunut?

No, katos mehän selvittiin siitä lamasta ihan sillohan ei meillä ketään irtisanottu, **mutta nythän se tuli sitten. Lehdellä menee hyvin, ja tässä vaiheessa piti kuitenkin** leikata. Ei meillä toimituksesta oo vielääkään ketään oikeastaan pantu pois, tai tietysti, joitakin sillä tavalla järjestelyjä on ollu. Mutta talostahan lähti kuitenkin iso joukko näinä niinku hyvinä vuosina, ja sehän tässä on ollut se ristiriita.

Aaro [Aaro Korkeakivi, t.j.na miltei 40 vuotta 80-luvun lopulle saakka] **sano, että tulee uusi tekniikka, mutta ketään ei irtisanota.** Nuorena poikana oli faktori tullu töihin, ja hänelle oli sanottu, että kuule, tämä on sun elämäsi ikänen työpaikka. Sille niin kun luvattiin jo silloin, vaikka oli aivan nuori mies, sinä saat olla täällä sillain, että myös omistajat usko siihen yritykseen niin vahvasti. Eihän sitä varmaan omistajatkan sano, että tää on sun elämäsi ikänen työpaikka. **Se varmuus mureni siinä laman aikana.**

Nyt tuo voi olla, että se on sen laman jälkeinen tila, että lama vaikutti, että vähän arastellaan puuttua niihin, jotka katsotaan työnantajan oikeuksiksi ja asioiksi. Se on työnantajan tonttia selvästi, että laitteiden hankinta ja mitä ostetaan ja miten käytetään. **Ehkä ennen lamaa oli vähän enempi halukkuutta siihen puuttua,** että katottiin, että se kuului myös työntekijöille. Työpaikkademokratiastakaan ei oo puhuttu sen laman jälkeen, että se on vähän sama asia. [onko laman jälkeen suhtautuminen muuttunut?]. On kyllä, varmaan on sillain, että siihen tietysti liittyy jotain semmosta, että tässä on ehkä työntekijä- ja työnantajajako aika selvä.

Vaikka lehden ja yrityksen tulos on tällä hetkellä hyvä niin, niin tuota, se on koko lailla yksinomaan sitä ansiota, **että saatiin henkilöstömenoja vähennettyä aika likaisella tempulla.** Kalevahan oli pitkään semmonen lehti, joka ei irtisanonu, ja sitten kerralla meni enemmän.

⁹⁹⁴ Vrt. Suistola, s. 442-443 ja Ukkola.

Kyllä se vakinaistamisbuumi, mikä siinä tuli [90-luvun lopulla] ja joka selvästi vastasi siihen tarpeeseen, että väkeä oli liian vähän, niin kyllä se paransi yhteishenkeä, **mutta sitten alko tää saneerausremppa**: levikki kääntyi laskuun, ja nyt se on ollu selvästi varovaisempaa, taas vakinaistetaan yks henkilö silloin toinen tällön, ei puhuttakaan, että neljää tai viittä kerrallaan. Mutta kyllä se sitten on taas näkyny siinä hengessä, että saneerausten jälkeen ja varsinkin, kun saneeraukset koski myös uutistoimitusta, niin kyllä se lisääntyi sitten käytäväpuheitten yhteydessä. **Kyllä tämmösten toimenpiteitten vaikutukset näkee ja yleisestikin laman ja nousu- ja laskukauden vaikutukset, kyllä ne näkee työpaikalla.**

No, **tämä Kalevan irtisanomisbuumi**, mikä oli tässä, oli pari vuotta sitten, mitä siitä on nyt aikaa, **niin sehän vaikuttaa kaikkiin varmasti**. Ja tietysti muhunkin, koska mä olin -osastolla [ei siis toimituksessa] töissä . . . oli mulla tuttujakin, jotka irtisanottiin - - - kyllähän se tuntu aina hurjalle, ei siinä välttämättä kauheen pitkälle ajateltu, ja sitten kun kuulee, miten vaikeeta heille on ollu siitä toipuminen ja jokapäiväinen työ sen jälkeen, kun siellä tutut koko ajan kertoo siitä tilanteesta, niin kyllä se tavallaan koko taloa koskevaa yhteishenkeä on vähentänyt aika pahasti, varmaan.

Yksi haastateltavista kiinnitti lamaan huomiota omaa taloa laajempanakin ilmiönä:

Se [lama] jätti yllättävän syvän jäljen kyllä moneen paikkaan. Syvä apatia iskee varsinkin, jos molemmat vanhemmat joutuu työttömiksi. Siinä tuntuu, että kai ollaan jotenkin irrallaan yhteiskunnasta. Suomessa varsinkin työn kunnioitus on ollut tavattoman laajaa, ja minusta tuntuu, että täällä Pohjois-Suomessa se on vielä erityisen. **Katotaan, että vain työssä ihminen voi olla arvokas, yhteiskuntakelpoinen.**

Laman jälkijäritykset on koettu ikävänä pelotteluna:

Ehkä se juontuu myös siitä, että **kun pelotellaan kuitenkin koko ajan sen oman työpaikan, vaikka onkin vakinainen, menettämismahdollisuudesta**. Sen takia ollaan mieluummin kiltisti hiljaa.

Viime vuodenkin alkupuolen meitä peloteltiin, siis kevään 2003 aikana, että väkeä on pistetty pihalle ja toimituksessakin . . .

Se voi olla jotain semmosta niinku pelkoo ja sitte sellasta niinku **vakituksessa työsuhteessakin olevilla niin on sellasta, että jotenkin ikään kuin ois jossakin pätikätyösuhteessa**.

että uhkaillaan, että tehkää kovemmin töitä jotta työpaikkanne säilyvät. Semmosessa yhteydessä, että vaikka meillä nyt menee näin hyvin, mutta kuitenkin levikki laskee ja ajat näyttävät huonoilta, muutosten aika ei ole ohi. Tehkää lujemmin vielä töitä. Meidän täytyy vielä jaksaa.

Mutta silloin jo niin kun annetaan ymmärtää, että tilanne on tämä ja tähän ei ole mahdollista puuttua ja varautukaa siihen, että **jos ei päästä niihin tavoitteisiin, niin työpaikkoja lentää sieltä**, vaikka en mä tiedä, onko sitä todellista uhkaa olemassa, mutta se esitetään tämmösessä muodossa, että on pakko vetää tiukille, jotta säilytämme edes tämän nykyisen tason.

Lamalla pelottelu ja myöhemmin käsiteltävä muutospuhunta yhtyvät seuraavassa osuvassa kommentissa, jota tukevat sekä henkilöstölehden kirjoitukset

että havainnointi: ilmapiirissä on juuri jotakin toimittajan "tärinäksi" kutsumaa, sellaista, jota ei voi nähdä eikä koskea, vain aistia:

ja toisekseen pyrkimys siihen, **että kaiken aikaa ollaan vähän tärinässä**, minusta se on aivan selkeä, niin kuin intentio. - - - **Väki on vähän varpaillaan**, ja samalla tietysti sitten tehdään tästä arkipäivästä vähän tämmöistä extreme-hommaa, jolloin tällä johtamisella voi olla muitakin vaikutuksia, mutta ei se mikään sattuma ole.

Kollegiaalisuuskaan ei oikein kestänyt laman paineissa, ja kaikki olivat säikkyinä:

Ruvettiin vähentään väkeä, että **ihmiset oli niin kuin lammasmaa jotenkin**, ja niissä tilanteissa se kollegiaalisuus ei oo näkyne.

Laman kintereillä tapahtuneet henkilöstön vähennykset eivät koskeneet luonnollista poistumaa lukuun ottamatta lainkaan toimitusta. Toimittajiin jäi kuitenkin pelko, josta kertovat seuraavat kommentit:

Ja se on se konsti ja tuota siinä ikään kuin on tehty tarpeeksi, **se mitä seuraavaksi tehdään, jos tehdään ja todennäköisesti tehdään ja pitkään, on se, että vähennetään toimituksen väkeä**, koska mehän olemme verrattuna muihin taloihin liian iso. Toimituksen kööri on liian suuri.

Mutta ainakin on selvä, että meillä kaikilla on semmonen puuskutus tuolla niskassa, että enemmän, nopeammin, vähemmällä ja vähemmällä väellä. - - - **voisin kuvitella, että meidän aluetoimittajat varmasti kokee tämän erittäin voimakkaana uhkana**, koskahan niitä on jo vähennetty ja varmaan vähennetään jatkossakin, koska toimintaa keskitetään

Tämän tutkimuksen lamaa koskevilla tuloksilla on yleisempääkin merkitystä. Kun tuntemukset ovat edellä kuvattuja alalla, jolla moniin muihin aloihin verrattuna päästiin hyvin pienin menetyksin, voi vain aavistella, millaisia kokemuksia on pankeissa, monilla teollisuuden aloilla, jatkuvassa kustannusleikkauksessa olevassa julkishallinnossa jne. Voi siis olettaa, että laman vaikutuksissa työilmapiiriin ja yrityksen ja työntekijöiden suhteisiin on vielä kauan tutkittavaa.⁹⁹⁵

"Esikoisoikeus hernerokasta"

Toimittajilla on tekijäoikeuslain mukaan taloudellinen ja moraalinen määräysvalta luomaansa tekstiin ja ottamiinsa lehtikuviin, lehtikuvaajilla kuviinsa ja graafikoilla piirroksiinsa. Lain mukaan tekijäoikeus syntyy aina tekijälle, ja sen tuomat oikeudet voidaan sopimuksin siirtää toiselle, moraaliset oikeudet tosin vain rajoitetusti.⁹⁹⁶ Alan työehtosopimuskäytännön mukaan työnantajalla on oikeus työsuhteessa luodun tekijäoikeudellisen aineiston ensikäyttöön ja

⁹⁹⁵ Tuntuu siis hyvin ennenaikaiselta ja poliittiselta tarkoitushakuisuudelta, kun Suomen 1990-luvun leikkauksia ylistetään Suomen pelastukseksi: keiden kustannuksella Suomi "pelastui" ja ketkä kärsivät vielä kauan, vaikka asiasta ei enää haluta puhua?

⁹⁹⁶ Journalistien tekijäoikeusopas, s. 3.

uudelleen käyttöön siinä lehdessä tai niissä lehdissä, joita työnantajan ja journalistinen välinen työsopimus koskee. Suomessa on mannereurooppalainen käytäntö, kun angloamerikkalaisessa käytännössä tekijänoikeudet kuuluvat työnantajalle. Suomessa kustantajia edustava työnantajaliitto pyrkii angloamerikkalaiseen käytäntöön.⁹⁹⁷ Lakiin perustuvalla tekijänoikeudella on periaatteellinen merkitys: laki on legitimoinut toimittajan työn luovaksi työksi, jonka olettaisi kuuluvan toimittajan ammatti-identiteetin johtaviin tunnusmerkkeihin.⁹⁹⁸

Kehitys on kuitenkin kulkenut omaa latuaan. Suuri osa lehtitaloista ja niiden toimittajista ovat tehneet yrityskohtaisia sopimuksia, joilla he ovat peruuttamattomasti ja ikiajoiksi, yleensä kertakorvauksella, luovuttaneet tekijänoikeudet työnantajalle vapaaseen käyttöön. Kauaskantoista ja peruuttamatonta asiassa on se, että palkattavan uuden toimittajan on töihin päästykseen allekirjoitettava työsopimus, johon on kirjattu tekijänoikeuksista luopuminen. Tekijänoikeuksista luopuminen alkoi vähitellen. Aluksi oli kysymys yksittäisistä tapauksista, kun maakuntalehdet keskittivät resurssejaan Helsingissä. Myös suurten urheilutapahtumien kuten olympialaisten hoitamisessa useilla maakuntalehdillä oli ollut yhteistoimintaa jo kymmeniä vuosia, ja juttuvaihtojen korvauksista oli vakiintuneita kulloisenkin yhteistyörengaan sopimuksia kyseenalaistamatta kuitenkaan toimittajien tekijänoikeuksia. Lehtien omistuksen keskittyminen 90-luvulla ajoi sopimuksiin konsernin lehtien välisestä vapaasta juttuvaihdosta.⁹⁹⁹ Lehdet alkoivat myös ostaa aineistoja muilta kuin konsernin lehdiltä voidakseen monipuolistaa tarjontaansa halvemmalla kuin itse tehden. Omia juttuja myymällä haluttiin taas lisätuloja (näitä asioita käsiteltiin lehtien samankaltaistumisen yhteydessä). Kokonaan uuteen vaiheeseen tekijänoikeudet ovat tulleet ns. konvergenssin myötä: kerran digitaaliseen muotoon saatettu juttu voidaan sellaisenaan tai muokattuna ja jalostettuna myydä ja siirtää muissa välineissä käytettäväksi.¹⁰⁰⁰

Tekijänoikeuksien myynti voidaan nähdä laman jälkijäristyksinä, sillä ilman laman luomaa ilmapiiriä tekijänoikeuksien helppo siirtyminen tuskin olisi ollut mahdollinen.¹⁰⁰¹ Toimittajat alkoivat myydä lakiin perustuvia tekijänoikeuksiaan 1990-luvun loppupuolella, kun lehtiala oli pääsemässä palautumisen alkuun syvän ja pitkän laman jälkeen. Kyseessä oli suurimpien yritysten samanaikainen toiminta, joka johti muutamassa vuodessa siihen, että

⁹⁹⁷ Kommentit perustuvat Journalistien tekijänoikeusoppaaseen.

⁹⁹⁸ Hemanus, s. 116-117.

⁹⁹⁹ Toimituksellisesta yhteistyöstä perusteellisesti Sederholm.

¹⁰⁰⁰ Ks. esim. Aslama & Kivikuru; sisällöntuotantoa pohtineet valtiovallan asettamat toimikunnat käyttävät termejä luominen, muokkaaminen, jalostaminen, markkinoinen ja jakaminen.

¹⁰⁰¹ Tämän tutkimuksen haastateltaviin kuulumaton ja pitkään luottamustehtävissä ollut toimittaja (ei Kalevan toimittaja) sanoi, että työnantajan edustaja uhkasi yt-neuvotteluilla ellei tekijänoikeuksista päästä sopimukseen. Työnantajan edustaja tosin oli itsekin säikähtänyt uhkaustaan ja perunut sen saman tien (keskustelu pitkäaikaisen työtoverin kanssa 29.10. 2004).

valtaosassa Suomen sanomalehtiä tekijänoikeudet siirtyivät kustantajayhtiöille vaihtelevin korvaussummin ja –perustein.¹⁰⁰²

Kalevan henkilöstölehti kertoi huhtikuussa 2001 Kalevan 107 toimittajan, miltei kaikkien, myyneen tekijänoikeutensa kustantajayhtiölle, koska toimitusosaston puolesta neuvotteluissa mukana olleen mielestä ”toimittajat eivät halunneet jäädä kehityksen jarruksi”.¹⁰⁰³ Lehden mukaan vastaavanlainen tekijänoikeuksien siirto on tehty valtaosassa Suomen sanomalehtiä. Täten sanomalehtien osalta tekijänoikeuksista keskusteleminen esimerkiksi Suomen Journalistiliiton jäsenlehdessä on kovin jälkijätöistä.¹⁰⁰⁴ Tekijänoikeudet myymällä toimittajat ovat avanneet tieteen tahtoen ”Pandoran lippaan”.¹⁰⁰⁵ Sisällöntuotanto voi vapaasti muokata, jalostaa, markkinoida ja jakaa toimittajan kerran luomaa tekstiä, eikä toimittaja voi tietää, missä ja missä muodossa hän työnsä löytää. ”Pandoran lippaan ” yksi pahimmista hengistä on toimitustyön ulkoistamisen merkittävä helpottuminen – ja Tampereen yliopiston tiedotusopin laitoksen lehtori Jyrki Jyrkiäisen 1.4. 2005 antaman lausunnon mukaan melkein koko toimitustyö voidaankin ulkoistaa.¹⁰⁰⁶

Kalevassa tekijänoikeuksien myyminen oli ottanut lujille. Syrjäyttikö raha ammatti-identiteetin vai oliko laman paine ja synkäsi maalattu printtimedian tulevaisuus tässäkin taustalla? Paine kasvoi myös sen takia, että lehti toisensa jälkeen oli jo saanut oikeudet ostetuiksi. Tekijänoikeuksien myynti on kuitenkin aiheuttanut melkoisen ”krapulan”, sillä yksi ja toinen lykkää katumusta ja häpeilee päätöstä:

Joo, mä kuulun niihin, jotka ei ollu oikein ilahtuneita siitä päätöksestä, mutta tällä tavallahan se kävi. Tällaisiin enemmistöpäätöksiin täytyy joskus tyytyä, ja sillä tavalla siinä kävi. Se oli pitkään meilläkin semmonen kynnyksysymys, jota painotettiin muun muassa SJL:lle [Suomen Journalistiliitto] ja sen edeltäjälle SSL:lle [Suomen Sanomalehtimiesten Liitto], että se on asia, josta ei saa luopua. Ei koskaan, siitä on pidettävä kiinni.

Otsikko on lainattu edellisen haastateltavan jatkopuheenvuorosta:

Me vanhat journalistit, vanhat, no niin, sanotaan me kokeneet journalistit oltiin aika pettyneitä siihen tapaan, millä nämä tekijänoikeudet lähti, **että tuntu siltä, että me myytiin tämä meidän esikoisoikeus hernerokasta!** Ne meni aika halvalla, ja nythän

¹⁰⁰² Korvaukset ovat olleet kertakorvauksia, toimitusosastolle on maksettu jokin summa kerralla tai maksetaan vuosittain jne. Rahasummista on vaikea saada tietoa: jostakin syytä asiaa tunnutaan kainostelevan?

¹⁰⁰³ Toimitusosaston puheenjohtaja Kaleva katsauksen 2/2001 mukaan.

¹⁰⁰⁴ Journalisti 6/2002: SJL ei hyväksy oikeuksien siirtämistä työnantajille.

¹⁰⁰⁵ Kreikkalaisen mytologian mukaan Pandora on maailman ensimmäinen nainen, jonka mukana jumalat lähettivät maan päälle lippaan, joka sisälsi kaikki sairaudet ja onnettomuudet. Kun hän kohotti kantta, nämä lensivät ympäri maailmaa. Pandoran lipas on alkanut kuvaannollisesti merkitä kaiken pahan lähdeä. Tosin lippaaseen jäi toivo!

¹⁰⁰⁶ Jaakkola Tampereen yliopiston tiedotusopin laitoksen lehtori Jyrki Jyrkiäistä referoiden: ”Äärimmilleen vietyä mediayhteistyö voi merkitä sitä, että lehti tekee esimerkiksi vain oman alueensa uutiset, pääkirjoitukset ja pakinat itse ja ”ulkoistaa” eli ostaa kaiken muun sisällön oman konsernin sisältä tai muilta sisällöntuottajilta.”(Kyse ei ole aprillipilasta 1.4. huolimatta, vaan lausunto oli Alma Median nimitysuutisen yhteydessä.)

meillä ei oo tekijänoikeuksia, vaikka me tehtäs miten hieno nippu, joka varmasti on tekijänoikeuslain tarkoittama teos. Se oli kyllä hirvittävää, mutta näinhän siinä käytiin.

Aivan p- - - stä, aivan käsittämätön juttu, että semmoiseen menttiin, mutta ymmärsinhän minä sen paineen, mikä tuli muista taloista, enkä minä itse asiassa hämmästele sitä, että tässä talossa tapahtui sama juttu, sama kehityskaari täälläkin koettiin, mutta periaatteessa se oli aivan, **aivan mieletön ratkaisu. Se oli törkeä!** Kyllä minäkin käsitan vallan hyvin sen intressin, mikä heillä tässä oli, vallan hyvin käsitan sen, että se oli heille mitä tärkein asia tämä askel juuri, mutta meidän kannaltamme se ei ollut.

Se [tekijänoikeuksien myynti] on hyvin ikävä asia. Tiedän, että se varmaan Alma Mediassa ja muissakin, se on ollut, siinä on pantu kova kovaa vastaan . . . työnantaja oli aivan ehdoton, että ne täytyy saada ostettua.

Toimittajalla on, tai sen vaikutelman ainakin sai, erittäin huono omatunto huomattuaan, että tämän päivän toimittajat olivat erittäin itsekkäitä, kun he uhrasivat pienestä rahasta samalla tulevienkin toimittajien oikeudet:

Totta kai minä tunnen [huonoa omaatuntoa], **ja eniten minua harmittaa siinä se, että tulevilta toimittajiltahan me myytiin se siinä samalla. Mutta nyt joka tapauksessa on ilmoitettu varsin selvästi, että tulevilla toimittajilla ei ole tekijänoikeuksia omiin teksteihinsä.** Ja sitähan puitiin pitkään, se oli pitkä prosessi, se kesti varmaan puolitoista vuotta, ihan totiset neuvottelut - ja halvalla meni, - - - - mutta että halvallahen se meni ja todellakin, kyllä se harmittaa, mutta toisaalta selvä enemmistö oli myymässä niitä. Ja talon kannaltahan se tarkoitti sitä, että ne, jotka eivät olisi myyneet, ei niiltä oltas oltu kiinnostuneita ostamaan niitä jatkossakaan - - - Kyllä sitä pitkään mietittiin, ja siinä oli henkilöitä, jotka siitä vielä viimeeseen asti kieltäytyi, ja kyllä se minullakin kävi mielessä, mutta en minä sitä. **Se periaatteellisessa mielessä harmittaa, ei niinkään rahallisessa mielessä, en minä niitä mihinkään ehtisi kauppaamaan tai muuta, ei minua se harmita, mutta se, että meni halvalla ja se, että meni siinä samalla myös tulevien toimittajien oikeudet.**

[Tekijänoikeuksien myynnillä on myyty osa ammatti-identiteettiä?] Kyllä mä oon samaa mieltä. Tosin se ei mulla käytännössä, en mä kuvittelukaan, että minun töitänini nyt varmaankaan on tarvetta kovin monessa paikkaa työnantajan julkaista ja niillä rahoiks lyödä, mutta on se semmonen, tulevia ajatellen, periaatteellinen juttu, niin mä en pysty, ja sen onkin pahin ja ettei se välttämättä tiedä se haastateltava tai sekin minusta oli aika semmonen, että **kun minä haastattelen jotakin ihmistä johonkin, niin se voikin yllätyksekseen löytää sen jostakin vaikka aivan . . . [Hymystä], niin Hymystä.**

Yritysten arjessa on kysymys vallasta, ja Daudin mukaan toimintatila on osa valtaa ja vallankäyttöä: sillä ja siitä käydään kauppaa¹⁰⁰⁷. Työehtojen periaatteellisimmatkin asiat kuten tietyistä vakiintuneista oikeuksista luopuminen on totuttu ratkaisemaan rahalla, eivätkä tekijänoikeudetkaan muodostaneet poikkeusta.¹⁰⁰⁸ Professioniin liitettävän ammatti-identiteetin eheys ei kestä vallan ja materialismin liittoa vastaan, ja voi kysyä, mikä ei lopuksi olisi

¹⁰⁰⁷ Daudi monin paikoin, esim. 164, 237, 250-251 ja 278-279.

¹⁰⁰⁸ Watson, s. 121-122, erottaa työehtoneuvotteluissa sopimuskontekstin ja sisältökontekstin, joista sopimuskontekstissa keskitytään materialistisiin intresseihin ja sisältökontekstissa työn laadullisiin ominaisuuksiin - ja aamuyön tunteina yleensä kysymyksessä ovat lopuksi "pelkät raharatkaisut".

kaupan?¹⁰⁰⁹ Toiminnansäätelyteoriaa lähellä oleva stressitutkimuksistaan tunnetuksi tullut Robert Karasek lausuu varoittavasti: ”Järjestäytyneen väen kannalta erityistä huomiota tulisi kiinnittää mahdollisuuteen vaihtaa päätäntä-oikeutta rahaksi, koska pitemmän päälle tämä voi johtaa passiivisuuteen, joka uhkaa koko ammatillisen järjestön elinvoimaa yhtenä yhteiskunnallisena päivänpolitiikasta riippumattomana voimana.”¹⁰¹⁰

Kun ”toimittajat eivät halunneet jäädä kehityksen jarruksi”, voidaan todeta sanan kehitys ja sen eri johdannaisten muutoinkin olevan erittäin suosittuja yritysten retoriikassa. Sana vilahtelee tämän tästä myös aikaisemmin esitetyssä aikakausien muutosta kuvaavassa taulukossa. Sana on saanut eteenpäin katsovan ja menevän kaiun – ja kukapa uskaltaisi olla jarruttamassa ”kehitystä”? Sanaa käytettäessä jätetään säännöllisesti ilmaisematta, kuka kehityksen määrittelee ja keiden näkökulmasta. Kehitys-sanon määrittelyoikeus on osa yritysten vallankäyttöä, ja usein sanalla korvataan sana muutos, koska työntekijöiden keskuudessa on opittu muutos-sanaan yhdistämään odotettavissa olevia ikävyöksiä.

Lama sosiaalisena ilmiönä

Kansantaloudessa lamaan on omat mittarinsa, mutta sosiaalisena ilmiönä lama on aivan muuta kuin bruttokansantuotteen kehitys tai työttömyysluvut. Tämän tutkimuksen vuonna 2004 tehdyt haastattelut todistavat, että 1990-luvun lama jatkaa elämäänsä, vaikka lamasta on pitänyt päästä jo ajat sitten. Teoriaosassa käsiteltiin kriittisen realismin kerrostunutta ontologiaa, jonka viitekehyksessä tutkimuksessa esiin työntynyt lama on hyvin tarkasteltavissa. Lama on varmasti ollut olemassa, vaikka kukaan ei nähnyt sen saapuvan eikä poistuvan – lukemattomat tilastot ja enimmäkseen muutama sata tuhatta työtöntä ovat todisteina. Sillä on ollut ja näyttää olevan edelleen kausaalisia voimia, jotka ilmenevät aktuaalisessa kerroksessa muun muassa työttömyytenä ja ylivelkaantuneisuutena, ja sen vakavimmat ja pitkävaikutteisimmat yhteiskunnalliset ongelmat saattavat olla vielä näkemättä. Empiirisessä kerroksessa laman vaikutukset esiintyvät ihmisten monenlaisina kokemuksina, kuten edellä olevat lainaukset osoittavat.¹⁰¹¹

Kuten tämä tutkimus osoittaa, lama on paljon enemmän kuin kansantaloudellinen numerokimppu. Se on muuttunut sosiaalisesti ilmiöksi, joka jatkaa elämäänsä, kun sitä uusinnetaan diskurssein ja organisaation käytännöin. Kuinka ilmiö vaikuttaa ja koetaan riippuu kontekstista, joka on lama-ilmiön syntymisen edellytys: vasta organisaation diskursseissa ja päivittäisissä käytännöissä lama säilyy ja suorastaan kivistyy pitkän aikaa vaikuttavaksi rakenteeksi. Lamasta on tullut monstrumi, jota pidetään hengissä niin kauan,

¹⁰⁰⁹ Lintula (2003a), s. 95-96.

¹⁰¹⁰ Karasek.

¹⁰¹¹ Clark, s. 80-86; Sayer, s. 10-28; Tsoukas.

kun sitä voidaan tehokkaasti käyttää vallan välikappaleena – tarvitsematta viitatakaan sellaiseen negatiivisia mielikuvia sisältävään sanaan kuin valta.¹⁰¹²

8.3.4 Lehtialan tilan tulkinnat

Lehtialan tilaa ja maakuntalehden ansaintalogiikkaa koskevat teema-haastatteluiden johdattelut antoivat laihan tuloksen. Toimittajat eivät joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta olleet selvillä eivätkä oikein kiinnostuneitakaan koko asiasta. Tämä on yksi syy, minkä takia tässä tutkimuksessa ammatti-identiteetin yhdeksi tunnusmerkiksi on määritelty yleisluonnehdinta ”torjuva asenne taloushallintoon”. Toimittajat olisivat mieluummin kuulematta koko taloudesta, kunhan vain palkka tulee ajallaan – ja joskus tuntuu siltä, että se onkin toimittajien ainoa yhdysside työnantajaorganisaatioon. Tällä toimittajien asenteella on hintansa: luopumalla tietämisestä toimittajat luopuvat myös tietämiseen liittyvästä vallasta. Toimittajat tuntuvat olevan alasta ja sen ansaintalogiikasta täysin niiden arvioiden varassa, pikemminkin armoilla, mitä yhtiön talous- ja markkinointijohto henkilöstölehdissä ja muissa yhteyksissä antaa tai mitä viestiä toimituksen johto tuo yhtiön johtoryhmästä, alan kokouksista ja tietysti kansainvälisistä konferensseista, aina Amerikasta asti. Ilkeästi sanottuna: toimittajat ovat puutteellisten tietojensa takia kuin nyrkkeilykehässä ottamassa köysissä vastaan heidän asemansa kannalta huonoja tietoja ja ennusteita.

Maakuntalehden ansaintalogiikka, yritettynä kysyä kansantajuisesti ja maallikollekin ymmärrettävästi, ei saanut osakseen kuin epämääräisiä kommentteja levikistä ja ilmoittelun tärkeydestä suurimpana tulolähteenä. Levikin kannattavuus eli tilauskate, levikin jakautuminen Pohjois-Suomessa, ilmoittelun jakautuminen valtakunnalliseen, paikalliseen, market-ilmoitteluun, luokiteltuun ilmoitteluun jne. olivat asioita, joiden esille ottaminen aiheutti ihmetteleviä katseita. Kun toimittajat eivät ole – eivätkä kovasti haluakaan olla – selvillä maakuntalehden ansaintalogiikasta ja siihen vaikuttavista perusvoimista, heidän on helppo saada kaksi sekä käytäväkeskusteluissa että haastatteluissa diagnosoitua sairautta: alan nykyisillä ja varsinkin tulevilla valtavilla ongelmilla, jotka vain johto tietää ja osaa tulkita, toimittajat on peloteltu niin, että he sairastavat levikki- ja nettipsykoosia.

Kun toimijoilta suoraan ei saatu tietoa alan tulkinnasta, taulukkoon on kerätty kahden instituution tulkintoja alan nykytilasta ja kehityssuunnista (TAULUKKO 13).¹⁰¹³ Toisessa sarakkeessa on lehtiyhtiön antamaa informaatiota ja toisessa etupäässä sanomalehtien aate- ja etupoliittisen järjestön äänenkannattajassa, Suomen Lehdissä, julkaistuja tietoja alasta ja sen näkemistä:

¹⁰¹² Hardy & Clegg: Valta on seuraamuksiltaan tehokkainta ja salakavalinta, kun se ei edes nouse esille, kun toimijat eivät huomaa sen toimien koskevan itseään; toisin sanoen valta on tehokkainta, kun sitä ei tarvitakaan.

¹⁰¹³ Ks. tutkijalähtöinen lähestymistapa Norén (1995), s. 188-197.

Kalevan informaatio

Kaleva Katsaus 4/2003 (toimitusjohtaja Taisto Riski): Viestintäyhtiöiden toimintaympäristö on viime vuosien aikana muuttunut voimakkaasti. Perinteinen media kilpailee enenevässä määrin ihmisten vapaa-ajan käytöstä, johon työn ja levon lisäksi kuuluu entistä suurempi määrä erilaisia vapaa-ajan vieton vaihtoehtoja.

Miten pärjäämme digi-tv:n, internet-tarjonnan, kehittyvien mobiilipäätteiden ja monien muiden viestintää harjoittavien kilpailevien tuotteiden kanssa jatkossa? Kaleva Katsaus 5/2003 (päätoimittaja Risto Uimonen): Kaleva Kustannus Oy:n henkilöstö on saanut tottua viime vuosina kovaan muutostahtiin. Vauhti johtuu osittain yhtiön ja osastojen johtopaikoilla tapahtuneista henkilöstömuutoksista, mutta paljon tärkeämpi tekijä on kuitenkin ollut kilpailun ja markkinatilanteen aiheuttama paine. Kaikki lehti- ja mediatalot terästävät toimintojaan ja strategioitaan ja hakevat kustannustehokkaita ratkaisuja turvatakseen tulevaisuutensa. Niin on Kalevakin tehnyt. Yhtiössä on toteutettu parin viime vuoden aikana merkittäviä uudelleenjärjestelyjä

- - Alueelliset digitaalisen television toimitukset ovat olleet haettavina, ja Oulun mediamarkkinoille ilmaantunee ensi vuonna taas uusi toimija taistelemaan ihmisten ajankäytöstä ja ilmoittajien rahoista

- - Lehden, radion, television ja Internetin rinnalle kehitetään jatkuvasti uutisten, muun tiedon ja viihteen uusia jakelukanavia.

- - Kalevan toimituksessa on tulevaisuuteen varauduttu muun muassa monivälinestrategian avulla. Kaleva Plussaa on tehty jo vuosia nettiin, ja viime helmikuussa Kalevan toimitus ryhtyi tuottamaan myös tv-uutisia Neloselle Oulusta ja Pohjois-Suomesta. Vaikka tv-tuotannon määrä on toistaiseksi vähäinen, se on kuitenkin tärkeä askel kohti uutta monivälinemaailmaa.

Suomen Lehdistön (Sanomalehtien Liiton julkaisu) ja eräiden muiden antama kuva lehtialasta

Suomen Lehdistö 3/1999
Yleisön pirstaloituminen on sanomalehdille mahdollisuus, International Newspaper Marketing Organizationin toimitusjohtaja Earl J. Wilkinsonin Sanomalehtien Liiton levikkiseminaarissa pitämän esitelmän referoinnin otsikko.

Suomen Lehdistö 1/2000 Mediatalouden professori [Karl-Erik Gustafsson] arvioi: Paikallinen lehti pärjää verkkomedialelle. - - - Tästäkin huolimatta media-alalla ei vielä kukaan ole toista yhtä kannattavaa liiketoimintaa kuin alueen ykkössanomalehti.

Suomen Lehdistö 9/2001: Mainostajat ja mainostoimistot luottavat sanomalehteen [Mediatalojen vuodesta 1993 alkaen tehtyä Mediatalojen yrityskuvatutkimuksen referointia].

Suomen Lehdistö 1/2002: Tammikuun alussa julkaistu 7. nuorisosa (jatkuu) mediakäyttötutkimus - jonka tuloksista jäsenlehdet näyttävästi uutisoivat - kertoi parinkymmenen vuoden alamäen nuorten sanomalehtien lukemisessa taittuneen. - - - Internet tuli, mutta ei ennusteista huolimatta tappanutkaan. Nuorisotutkimus uumoilee jopa lievää käytön tasaantumista.

Suomen Lehdistö 8/2002: Lukijamäärä vakaa, sisältö parantunut [kansallisen mediatutkimuksen referointia].

Suomen Lehdistö 6/2003: Suomalainen luottaa omaan sanomalehteensä entistäkin vankemmin.

Suomen Lehdistö 7/2003: Toimitustilasto 2002, Sanomalehdistön vakaa kehitys jatkuu

Suomen Lehdistö 8/2003: Taloustilasto 2002, Sanomalehtien kannattavuus parani

Suomen Lehdistö 8/2003: Kansallinen mediatutkimus: Sanomalehtien lukeminen vakaata

Suomen Lehdistö 7/2004: Taloustilasto: Kannattava kasvu jatkui.

Talouselämä 3/2005: Lepää rauhassa crossmedia.

- - - Crossmedian idea on ristikkäismarkkinointi, saman sisällön käyttäminen ja määrätietoinen markkinoiminen mediayhtiön eri kanavissa: televisiossa, lehdissä, internetissä.

- - - Nelonen lopetti vastikään talousuutisten hankkimisen

(jatkuu)

TAULUKKO 13 (jatkuu)

- Taloussanomilta – siinä meni sekkin crossmedia.
- Alma on ollut ainut, joka on saanut ristikkäismarkkinoinnista edes jotakin kaupallista hyötyä. Siksi MTV3:n myyminen palauttaa suomalaisen crossmedian melkein lähtöruutuun. Helsingin Sanomat 12.2. 2005 (Alma Median tilinpäätösanalyysi): Se [sanomalehtien kustantaminen] ei ole seksikästä, mutta lujaa menee (Alpressin toimitusjohtaja Hannu Olkinuoraa lainaten).
- Kirkkaimmin loisti kannattavuus. Aamulehti 12.2. 2005 (Alma Median tilinpäätöksestä): Konsernin rahamyly on kuitenkin sanomalehtiä kustantava Alpress.
- Konvergenssilla tarkoitetaan perinteisten lehtiyhtiöiden muuttumista monimediataloiksi. Konvergenssin taustalla on oletus, etteivät sanomalehtien levikit kasva tulevaisuudessa ainakaan merkittävästi, vaan pikemminkin laskevat hitaasti. Lehtiyhtiöiden pitää sen takia hakea uutta kasvua muualta, siis kaikista muista viestinnän muodoista ja välineistä.
- Talouselämä 10/2005: [Alma Median tilivuodesta 2004] sanomalehdillä menee vielä paremmin. Viime vuosi oli maakuntalehtien ryhmän Alpressin kaikkien aikojen paras.
- Maakuntalehtiä lihottaa kaupan ja palveluiden tiukka kilpailu, joka pakottaa yritykset mainostamaan näyttävästi
- Mediamainonta kasvaa yleensä pari prosenttiyksikköä kansantaloutta voimakkaammin. Aamulehden, Kainuun Sanomien, Lapin Kansan, Pohjolan Sanomien, Satakunnan kansan, Iltalehden ja Kauppalehden näkymät pysyvät siis hyvinä, elleivät erinomaisina.

Kun kahta saraketta vertaa, ei uskoisi, että kysymys on samasta alasta ja suunnilleen samoista ajankohdista. Oikeanpuoleisessa maailmassa lehdillä on vankka asema ja varsinkin viime vuosina kohentunut talous; mm. Alma Median lehdillä vuosi 2004 on ollut kaikkien aikojen paras. Vasemmanpuoleinen maailma näyttää aivan surkealta: se on täynnä ongelmia, uhkia ja varautumista monimediakonvergenssiin, jonka ansaintalogiikkaa, jos ansaintaa pitkään aikaan edes on, tuskin kukaan on vielä hahmottanut.¹⁰¹⁴ Voi myös panna merkille, että maakunnan ykköslehden ansaintalogiikan ytimeistä eli markkinadominanssista ja siihen vaikuttavista muutosvoimista ei mainita mitään.

Myös toimialan tulkinnalla on selkeä yhteys valtaan: kenellä on tulkintaresurssit eli tiedot ja legitimoitu oikeus tietää, tulkita ja tulkita vielä oikein. Toimittajien toimintatilan perusta on toimialan ja sen ansaintalogiikan tulkinnassa: millaisella alalla rakennan toimittajana ammattikuvaani ja tulevaisuuttani ja kuinka pitkälle voin elämäni sen varaan rakentaa? Ristiriitaista

¹⁰¹⁴ Vasemmanpuoleiseen sarakkeeseen sopii ”legendaarisen lehtitalousmiehen” arvio talouskehityksestä: huonommin menee kuin viime vuonna, mutta paremmin kuin ensi vuonna.

informaatiota ja siihen sisältyvää motivaatoruisketta eli pelottelua, yhtä ikivanhaa johtamisen keinoa, kuvaa yksi haastateltavista näin:

Tuota, minulla on semmoinen käsitys ensinnäkin, että nykyisen toimitusjohtajan taloon tullessa hän itse antoi ymmärtää enemmän tai vähemmän ääneen, isoon ääneen, sellaisen tavoitteen, että hän haluaa tehdä Kalevasta Suomen tuottavimman mediayrityksen. Jotain tällaista **ja toisekseen pyrkimys siihen, että kaiken aikaa ollaan vähän tärinässä, minusta se on aivan selkeä, niin kuin intentio. Ei se ole mikään sattuma, eikä se ole mikään sivu- tai oheistuote, vaan se on ihan tavoite, koska sillä tavalla ikään kuin kuvitellaan, että saadaan parempaa tulosta aikaan. Väki on vähän varpaillaan -**

Kasvua on jo aikaisemmin käsitelty periaatteelliselta kannalta: kuinka ja millä perusteilla lehtiyhtiön resursseista päätetään? Tutkimuskohteessa herätti huomiota, kun henkilöstölehti totesi selostaessaan strategiaproessin käynnistymistä lokakuussa 2003, että hallituksen mukaan omistajien intresseihin liiketoiminnan kehittämisessä kuuluu kasvun korostaminen. Lisäksi Kalevassa oli 31.1. 2004 hallituksen uuden puheenjohtajan Carita Antellin haastattelu, jossa hän totesi: "Vaikka lehti ei pystyisi kasvamaan, niin yhtiön on pakko kasvaa." Hän mainitsi "järkihintaan tulleena kohteena" tilauskirjapaino Oulun Tyypit Oy:n oston. Sen sijaan hän jätti, ehkä viisaasti, kertomatta syyt, joiden takia "laki kasvusta" on säädetty.

Haastattelussa lähestyttiin kasvun vaatimusta toimittajia herättävin ja ehkä hieman provosoivinkin kysymyksiin ja väittein:

Joku konsultti on keksinyt lattean fraasin, että on juostava entistä kovemmin, jotta pysyisi paikallansa. Tästä on sitten tullut liikkeenjohdollinen myytti: jos et kasva, taannut. On aivan kuin tällainen konsulttien keksimä typeruus olisi muuttunut laiksi, niin uskollisesti liikkeenjohtajat sen puolesta propagoivat. Onko pakko kasvaa? Minkä takia jollakin toimialalla, tässä tapauksessa maakuntalehti, ansaitut ja ansaittavat rahat on välttämättä tuhlettava epävarmoihin toimialoihin kuten verkkobisnekseen ja ennen kaikkea siviilikirjapainoon, joka on perinteisesti ns. koirala, ts. kannattavuus on tuomittu olemaan heikko? Eikö kasvu voisi olla myös laadullista, toisin sanoen panostamista lehden henkilöstön kaikenpuoliseen osaamiseen, siis jatko- ja lisäkoulutukseen ja opintomatkoihin, tai peräti "keskittymiskauteen", jolloin saa tehdä sitä lehtityötä, mitä haluaa. Näin lehden sisältöä syvennettäisiin ja monipuolistettaisiin omin voimin.

Jo ensimmäinen haastateltava totesi suorastaan tuohtuneena:

"Mä oon yrittänyt kysyä ihmisiltä, selittääkää mulle, minkä takia on aina pakko kasvaa, että mitä tapahtuu, jos sitä kasvua ei ookkaan?"

Täydennyshaastattelussa palattiin saman toimittajan kanssa teemaan seuraavalla johdannolla:

Käsittelimme jo ensimmäisessä haastattelussamme kasvua. En minäkään [tutkija] ymmärrä sitä ainaisen kasvun vaatimusta. Se on käsittämätöntä, että kasvun pitää olla määrällistä. Miksi ei voi olla laadullista kasvua? Kun toisaalta tämä on tietoyritys, ja kaikissa tietoyritystä käsittelevissä kirjoissa toivotetaan sitä, että tärkein omaisuus on osaaminen, se, mitä siellä talossa on ihmisillä ja niitten ihmisten yrityksen käyttöön dokumentoituina. Ja sitä osaamista pitäisi kerryttää. Miksi ei voi kasvaa niin, että tätä osaamispotentialiaalia lisätään?

Toimittajan vastaus on selkeä ja ilmentää omalta osaltaan aikakauden vaihtumista:

Ehkä se ei oo sitten näille uusille osakkeenomistajille [omistajien uusi sukupolvi] niin tärkeitä!

Kun toimittajille kansantajuistettiin yrityksen tietopääomaa, osaamista ja tietämistä, kommentitkin selvenivät:

[ihmisten oma tietopääoma, kokemustieto, "hiljainen" tieto?] Ne on ainakin yhtä välttämättömiä piirteitä, kuin mitä tämä rahassa mitattava kasvu. **Joo, tää laatu ja tietohan on yhteensä samaa kuin ammattipätevyys, ammattikompetenssi, sillehän meidän pitäs rakentaa, ja jos se pohja ei oo kunnossa, niin varmasti sitten muikin kasvu kyllä tyssää aikaa myöten.** [entä tämä ihmisille kalloon isketty latte fraasi, että jos et juokse entistä kovemmin, et pysy edes paikallasi] Niinpä, ja sehän on kammottavaa itse asiassa. Sitä voi tulla pää vetävän käteen.

Kasvun hakeminen jo yhdellä yritysostolla konkretisoituneella tavalla eli Oulun Tyypit Oy:n ostolla sai seuraavan huomautuksen:

[kasvun hakeminen siviilikirjapainopuolelta: Oulun Tyypit Oy:n osto ja kirjapainotoiminnan yhtiöittäminen] Toivotaan parasta, mutta pelätään pahinta. **Onhan se keino siististi ajaa alas . . . jos tulee oikein paha päivä.** [kun on yhtiötetty valmiiksi?] Niin.

Tulkinnalla alasta ja siihen perustuvalla kasvustrategialla on selkeä viesti toimittajille: yhtiön päätavoite, hallituksen puheenjohtajan mielestä suorastaan pakko, on kasvu. Koska lehti ei voi kasvaa, kasvu haetaan muualta. Tällöin joutuu kysymään, miksi sitten levikin kasvusta ja levikin merkityksestä puhuttiin melkein jokaisessa toimituksen aamupalaverissa?¹⁰¹⁵ Lehtiyhtiön resurssien suuntaamisen ensisijaiset kohteet ovat siis muualla kuin lehdessä: kirjapainotoiminnassa, verkkoviestinnässä, ilmaislehdissä jne. Näin siitä huolimatta, että kirjapainotoiminta on Kalevassa niin kuin monessa muussakin lehtitalossa ollut ikuinen ongelma. Suistola nimittäin toteaa Kalevan historiassa: "Tilaukskirjapaino oli kolmas ongelmakohta [1990 molemmin puolin]."¹⁰¹⁶

Käsitellyt tulkinnat lehtialasta ja valittu kasvun strategia ovat organisaatiotutkimuksen perusolettamusten koettelemista käytännön kentällä. Vaikka halutaankin lähteä voluntaristisesta ihmiskäsityksestä, kuten kriittinen tutkimus luonteeltaan emansipatorisena lähtee, mitkä ovat edellytykset voluntaristiselle toiminnalle, kun hallituksen puheenjohtajan yksiselitteinen julistus kasvusta merkitsee lehden tuomitsemista pysähtyneisyyden alueeksi? Tämä ilmoitus ja muut hallituksen linjaukset, mm. kannattavuustavoite osingonjaon näkökulmasta, ovat annettuja tekijöitä yhtiön koko toimintaa linjaavalle strategiaprosessillekin – eli näihin yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiin

¹⁰¹⁵ Vastaus voisi olla valta ja ambitiot.

¹⁰¹⁶ Suistola, s. 462; "legendaarinen lehtitalousmies" on todennut maakuntalehtien tilaukskirjapainoista: pieni paino, pienet tappiot, suuri paino, suuret tappiot.

perusolettamuksiin henkilöstöllä ei ole siis mitään sanomista! Henkilöstölehti kertoo tämän hyvin suoraviivaisesti:¹⁰¹⁷

Hallitus **linjasi** samassa kokouksessa **omistajien näkökulmasta** sen, mitä he Kalevalta jatkossa odottavat ja mihin suuntaan he haluaisivat Kalevaa kehitettävän. **Näiden reunaehtojen puitteissa** pallo on nyt heitetty koko Kalevan väelle ja prosessi on jo käynnistynyt, kuten tässä lehdessä olevasta henkilöstöpäällikön kirjoittamasta jutusta ilmenee (lihavoinnit lisätty).

Voluntaristiselle toiminnalle jää siis tilaa – mutta vain ns. pikku asioissa, koska yrityksen kaikkein olennaisimpia asioita koskevat reunaehdot on saneltu ylhäältä. Institutionaalistuneet rakenteet ja asenteet jo sinänsä tukahduttavat voluntarismin edellytyksiä. Ihmisillä ei ole tasavertaisia resursseja saada tietoja ja käyttää niitä, eivätkä ne, jotka aina on suljettu pois päätöksenteosta, edes tiedosta tarvettaan ja mahdollisuuttaan saada tietoja.¹⁰¹⁸ On myös hyvin kyseenalaista, missä määrin toimijat voivat vaikuttaa rakenteisiin, kun vastassa on läpeensä institutionaalistunut päätöksentekojärjestelmä – ja siinä asuva valta. Jo Marxin kerrotaan sanoneen, että ihminen luo oman historiansa mutta ei itsensä valitsemissa olosuhteissa.¹⁰¹⁹ Myös asetelma toimijat-rakenteet näyttää käytännön tutkimuksessa aika kivettyneeltä: vaikka rakenteet ovat sosiaalisia, ne on karkaistu samaan asentoon niin monen sukupolven ajan, että niihin vaikuttaminen näyttää yhden sukupolven näkökulmasta toivottomalta. Kun aikaisemmin puhuttiin hyvin toteutuneesta toimittajien autonomiasta, tässä palataan rajoittaviin puitteisiin: mikä on toimituksen muu kuin journalistinen autonomia, kun se asetetaan koko lehtiyhtiön puitteisiin, joissa toimituksenkin resursseista kuitenkin päätetään? Toimittaja voi olla autonominen toimitukselle suodun autonomian puitteissa – kyseenalaistamatta hänelle esitettyjä synkkiä tulevaisuuden näkymiä.

Edellä on todettu, että toimittajien halu hankkia tietoja omasta kontekstistaan on varsin vaatimatonta luokkaa. Joissakin tämän tutkimuksen yhteyksissä tämä haluttomuus alkoi jo muistuttaa fatalismia: toimittajat tuntuvat olevan lehtialan ja viestinnän nykytilan ja tulevaisuuden tuntevien ja tietävien tahojen armoilla, vailla oman kohtalonsa minkäänlaista hallintaa. Yhden toimittajan kanssa aloimmekin nimittää tätä predestinaatio-opiksi. Perkokin näkee laman syvällisen vaikutuksen todetessaan: ”Lopputilin uhka 1990-luvun pahimpina lamavuosina teki nöyräksi ja pakotti ajattelemaan uudella tavalla.”¹⁰²⁰

Kaksi toimittajaa ilmaisi taloudellisen tiedon tarpeen näin:

Mä oon vähän sitä mieltä, että **toimittajan ei tarvi tietää kovin paljon sen oman talon taloudesta**, et se on jopa ehkä parempikin, että se ei kovin paljon siitä tiedä muuta kun tietäs vaan sen, että johto on huolehtinu hommat niin hyvin, että tulevaisuus on ja hommat jatkuu, ja tää jatkuu suurin piirtein tämmösenä, kun se nyt on.

¹⁰¹⁷ Kaleva katsaus 4/2003.

¹⁰¹⁸ Vrt. Sjöstrand (1993b); Willmott (2003).

¹⁰¹⁹ Sayer, s. 115.

¹⁰²⁰ Perko (1998).

Minä en ole koskaan ollut niin hirveän intresseerattu mistään muusta tässä talossa kuin tietyistä sisältöasioista, ja sehän on ollut tietysti myös puute ja on merkinnyt tiettyä rajoittuneisuutta, mutta **henkilökohtaisesti minä en oikeastaan ole kiinnostunut noista [talousasiat].**

8.3.5 Valta ja vallan käytännöt

Pienet asiat ja valta

Tutkijalla oli uusi ja näppäräkokoinen sanelin, ei kuitenkaan agenttikokoa eikä edes digitaalinen. Haastateltavista moni vilkuili kadehtivasti sanelinta, mikä ihmetytti, sillä olihan kysymys toimittajista, joille sanelimen piti olla hyvin tuttu arjen työkalu. Yksi haastateltava sanoi sanelinta katsoessaan:

Heitänpä esimerkin tuosta, niin minun vieressäni tuossa istuu toimittaja, joka on ollut siinä työssä kaksi ja puoli kuukautta. **Ja häntä ennen siinä istui toimittaja, jolla ei ollut edes nauhuria. No, nyt sitten, eilispäivänä ison rutinan kanssa hän sai kokeiltavaksi jonkin uuden värkin,** mutta että siis, niin kuin tämä ihminen ja hänen edeltäjänsä, he haastattelivat mitä haastattelivat ja kirjoittivat.

Toinen totesi hieman katkeroituneena budjetointikäytännöstä keskusteltaessa ja haastattelijan sanelinta katsellessaan:

Niin, ja lähinnähän se tulee nimenomaan näissä työvoimakysymyksissä, että en mä nyt niinkään siitä materiaalista, että jos ei jokaisella ookkaan taskussa sellaista sanelinta, mitä oon vuosikausia esittänyt. **Paljonko maksaa tuo Philips? Onhan meillä noita totta kai muutama siellä, mutta mä oon sitä mieltä, että tommonen pitäis olla meillä kaikilla.** Tärkeintähän ois kuitenkin se, että siellä olis sen verran vehkeitä, ettei nyt aina veettäis niin hirveen tiukalle sitä porukkaa, ja se kaikki rupee sitten kertautuun, tää ylikierroksilla oleminen, monessa muussa asiassa.

Kyllä – on pakko uskoa, kun itse kuulee ja myös kokee äänen sävyn: Pohjois-Suomen suurimmalla lehtitalolla on ollut juuri varaa ostaa Oulun suurin ilmaisjakelulehti, oululainen tilauskirjapaino ja maksaa konsulttifirmalle kolmesataatuhatta euroa strategiaprosessista, mutta toimittajat joutuvat tyytymään ”pokasahaan metsätöihin mennessään”. Sanelin on kustannuksena olematon asia Kalevan tapaisessa lehtitalossa, mutta siitähän ei sanelinhankinnassa, tässä tapauksessa hankkimattomuudessa, olekaan kysymys. Kysymys on vallasta ja sen muodoista, joista Siltala sanoo näin: ”Työpaikkojen mikropolitikka määrittyy niiden arkipäiväisten tekniikoiden arsenaaliksi, jolla valtaa rakennetaan ja harjoitetaan oman pelivaran laajentamiseksi ja vieraan valvonnan rajoittamiseksi.”¹⁰²¹

Daudi sanoo vallasta: ”Mielestäni valta on abstrakti ilmiö kuten rakkaus, ystävyys ja moraalit. Kukaan ei tiedä, mitä valta on, vaikka kaikki tietävät, että sitä on.”¹⁰²² Ja vaikka kaikki tietävät, että valtaa on, organisaatioissa siitä ei kovin paljon puhuta: vallankäyttäjät eivät tunnusta käyttävänsä valtaa, vaan he koordinoivat, päättävät ja, valtaa jo läheltä liipaten, valvovat. Ne, jotka

¹⁰²¹ Siltala, s. 13.

¹⁰²² Daudi, s. 234.

vakiintuneen valtakäsityksen mukaan ovat vallankäytön kohteina, eivät helposti myönnä valtaa käytetyn vaan esimerkiksi, kuten tekijänoikeuskysymyksessä edellä, "eivät halua olla kehityksen jarruna".

Esille putkahtanut "sanelimen sanoma" herätti kiinnostuksen tarttua haastattelujen muihinkin puheenvuoroihin, joissa mikrokäytäntöihin piilotettu Daudin "abstrakti ilmiö" vaikuttaa. Erityisesti tämä tulee näkyviin sinänsä pienissä hankinnoissa, joita evätään ja siirretään, kun on "hivittävät säästö-paineet". Hankinnoissa nähdään lehtitalon dualistinen päätöksenteko: talousjohto päättää hyvin monessa talossa toimituksen pienistäkin hankinnoista:

että hivittävät säästöpainet käsittääkseni on tuolla talousjohdon puolella, ja koko touhussa on hivittävät säästöpainet. **Minä veikkaan, että jos mahdollista olisi, niin jos vessapaperi on "tuplaa", jos joku vaan viittis, niin se mielellään ottaisi sen toisen kerroksen pois ja panisi sen niin kuin kahteen rullaan, sen saman, jos vaan mahdollista.**

Ainahan meiltä budjettiin kysytään, että mitä hankintoja haluatte, **mutta niitä on semmosia, mitkä vuosia roikkuu.**

Meillä ei oo oikein oma budjettiakaan, se on vähän vaikea meille, se on vähän semmonen hahmoton. Me voidaan aina esittää tietenkin toivomuksia, mutta ne sitten käsitellään jossakin, milloin lie käsitellään, ja sitten käsitellään jossain toisessa. Ja ainakin mulla on semmonen kuva, että **ne häviävät jonnekin, jonnekin taivaan tuuliin, hyvin harvoin tulee suora vastaus, että ette voi tai voitte.**

Koulutus on myös niitä asioita, missä "rahat loppuvat ja valta alkaa":

Mutta viime vuonna olis ollu yksi [po. ammattiryhmälle räätälöity kurssi], ja siten me ollaan hirveen katkeria koko osasto siitä, kun me ei päästy - se oli kuulemma liian kallis.

Me olis haluttu käydä x-päivillä [valtakunnalliset neuvottelupäivät], aivan näin in cognito, että me olis kuultu ja nähty, ilman mitään juttuvelvoitteita. No, **me on luovuttu haluamastakin, kun niistä tuli sellanen kalabaliikki, että kehattiin edes tällasta pyytää, siitä ei kannata edes mainita.**

Tässä on usiampi vuosi, kun tuli uusi ohjelma, ja me pyysimme kurssille, kun olimme ne, jotka sitä eniten käytti. Niin [NN] sano, että ette te sitä tarvitte.

Seuraava koulutusta koskeva kommentti sisältää suoran viittauksen tutkimuksessa esitettyyn aikakausien vaihtumiseen:

[kuinka yhtiö huolehtii koulutuksesta?] Hoitanut erittäin hyvin, hoitaa nykyisin erittäin huonosti.

Vaikutusmahdollisuudet

Willmott sanoo työntekijöiden päätöksentekoon osallistumisesta: "Työntekijöiden vastahakoisuutta tai skeptisyyttä osallistumisjärjestelmiä kohtaan ei ole kriittisen tieteen näkökulmasta tarkasteltava todisteena työntekijöiden apatiasta tai negatiivisuudesta vaan pikemmin osoituksena riippuvuuden insti-

tutionaalista suhteista, joissa työntekijöiltä on kautta historian eväty osallistuminen tärkeiden päätösten tekoon.”¹⁰²³ Willmott saattaa olla oikeassa, sillä vaikutusmahdollisuuksista keskusteleminen antoi laihan tuloksen. Haastattelujen tätä osaa valmisteltiin tiedustelemalla, mitä henkilöt tietävät yhtiön ja lehden taloudesta. Vastaukset voidaan pelkistää seuraavaan yhden sanan vastaukseen:

Jotakin.

Tiedon saaminen tuntuu olevan kovin virallis- ja kameraaliskuontoista:

Taas tulee se vuosikatsaus [toimintakertomus], tämä painettu, mutta kuka jaksaa oikeesti perehtyä siihen?

Toisaalta toimittajalla on mun näkemyksen mukaan paremmat mahdollisuudet ottaa asiasta selvää kun esimerkiksi ilmoituskonttorin ilmoitusmyyjällä niinku tehdä juttua siitä ja lähtee kaivelemaan ja sillä tavalla, kun ne lähtökohdat on paremmat, mutta en tiä, ehkä sitä tuudittautuu siihen, että on helpompi olla siinä ryhmässä mukana, kun ei rupee irvistelemän kauheesti. Musta tuntuu, että joku tietää, siis toimituksessakin tiedetään, ei tarte välttämättä olla mikään ihan päällikkötason henkilö, että tietää, miten meillä menee. Mutta ei siitä kauheesti puhuta, ehkä jossain pienemmissä piireissä, mutta ei se niinku semmosta julkista tietoa oo kuitenkaan. Et sit ne viikkotiedotteet tai keskiviikkokapituli [toimituksen viikoittainen palaute- ja kyselytunti] tai hallituksen kokouspöytäkirjat, onhan ne avoimia ja nähtäviä, ja ne tulee meille sähköpostissa, ja **siellä kerrotaan, mitä asioita on käsitelty, mutta just ne on sitä tipottain antamista.**

Sekä haastatteluissa että käytäväkeskusteluissa kävi ilmi, että on toki toimittajia, jotka ovat muita paremmin selvillä yhtiön tilasta. He ovat kuitenkin poikkeuksia, ja heillä on jokin erityisyys kiinnostukseen; useat toimittajat omistavat lehtiyhtiön osakkeita, taloustoimittajat lukevat tilinpäätöksiä työkseen ja luottamushenkilöt saavat sopimusten ja vakiintuneen käytännön mukaan muita enemmän tietoa.

Vaikuttamismahdollisuudet koetaan vähäisiksi, mutta toisaalta harva oli valmis ilmaisemaan halunsa vaikuttamiseen, jos tilaisuutta tarjottaisiin – siis edellä mainittu ”Willmott-ilmiö”.

Ei niillä [toimittajilla] oo [vaikutusmahdollisuutta]. Tai ainakin itellä on pienenä ihmisenä ja meidän osastona semmonen käsitys, että **ei ole mitään sanomista.**

Että edelleenkin vaikuttamismahdollisuus loppujen lopuksi täältä työntekijätaholta ja toimihenkilötaholta, kyllä se aika olematon on.

Mutta että se ei ole varmaan toimituksen säädettävissä se budjetti, että se on vielä korkeammassa käsissä.

¹⁰²³ Willmott (2003).

Ja pelkokin estää halua osallistumiseen:

Etä eriävät mielipiteet yleensä niin kun lakastaan hissukseen sinne jonnekin maton alle. **Etä kauheesti ei kannata poikkiteloin asettua, jos halua niin kun pysyä hyvissä väleissä, niin sanotusti.**

Lama koetaan vaikuttamisessakin:

Nyt tuo voi olla, **että se on sen laman jälkeinen tila, että lama vaikutti, että vähän arastellaan puuttua niihin, jotka katsotaan työnantajan oikeuksiksi ja asioiksi.** Se on työnantajan tonttia selvästi, että laitteiden hankinta ja mitä ostetaan ja miten käytetään. **Ehkä ennen lamaa oli vähän enempi halukkuutta siihen puuttua, että katottiin, että se kuului myös työntekijöille.** Työpaikkademokratiastakaan ei oo puhuttu sen laman jälkeen, **että se on vähän sama asia.**

[onko muuttunut?] On kyllä, varmaan on sillain, että siihen tietysti liittyy jotain semmosta, että tässä on ehkä työntekijä- ja työnantajajako aika selvä.

Lehtitaloissa viimeisen kymmenen vuoden aikana vierailut ihmettelee, kuinka aikaisemmin työrauhaa arvostaneet toimittajat ovat talo toisensa jälkeen majoittuneet suuriin jopa koko toimituksen käsittäviin avokonttoreihin, maisemiin, akvaarioihin, pihattoihin – nimityksiä riittää.

Muutos on niin huomattava, että se otettiin esiin haastatteluissakin. Vastaukset eivät oikeastaan yllättäneet: avokonttoriin siirtyminen on yksi niitä yrityksissä tavallisia ja kummallisia päätöksiä, joille on vaikea löytää tekijää. Kukaan ei tiedä, kuka on päättänyt, keneltäkään ei ole kunnolla kysytty ja jos on kysytty, vastausta ei ole otettu kuuleviin korviin. Ja yksi kaunis päivä kaikki, ehkä joitakin päälliköitä lukuun ottamatta, istuvat yhteisessä tilassa. Ihmiset yrittävät hyllyin, sermein, tasojen päällä olevin mapein, vaatenaulakoin ja muilla "kielleyillä" konsteilla rakentaa itselleen yksityisyyttä ja työrauhaa:

Onhan mekin tuonne ostettu hattuhyllyjä ja muuta.

Tutkijan ilmaus tälle on "valtaa ja isomorfia". Seuraavat lausunnot kuvaavat, kuinka isomorfia ja valta päättävät "kenenkään päättämättä":

[saiko toimitus vaikuttaa?] En mä usko. Kyllä meiltä muka kysyttiin, työpisteiden kalustusta ja muuta sellasta. Ehkä sitä meiltä kysyttiin, sitä seinien poistoa, **mutta ei sillä tietysti mitään vaikutusta ollu.** Enkä mä tiedä nyt aateltuna, eihän se mikään häävi ole. Se on jotenkin niin hankala tuo melu. Mitään asiaa ei voi - - - kuitenkin kaikki tuntee kaikki asiat. Kenenkään kanssa ei voi keskustella kunnolla. Niin, sitten kuuluu vaan sellanen sssuhina.

Kyllä meiltä kysyttiin, mutta ei mielipiteillä ollu mitään arvoa - - - ja tämä oli niin sanotusti tuolta ulkomailta, amerikkalaisista elokuvistahan tulee tämä systeemi ja mehän pantiin siinä vastaan.

ja me käytiin muissa toimituksissa - - - ja huonekaluliikkeissä me käytiin ja tämmöstä näin ja tutustuttiin ja oli kauniita ajatuksia. - - - **Sit meitä ei kuunneltu enää pätäkääkään, ett se nyt vaan oli jossakin päätetty.**

Yksinkertaisesti: täysin käsittämätön ratkaisu!

Sitä on katottu amerikkalaisia elokuvia, kun siellä on valtavat avotoimitukset. Ja kollegoita säälin kyllä, näitä [erikois-] toimittajia, jos ne tekee työnsä siinä metakassa. Kyllähän tuolta suuresta maailmasta varmaan tulee paljon hyvääkin, mutta kyllä sieltä tulee myös huonoa, ja pitää pystyä valikoimaan se, mitä halutaan, mitä meillä tarvitaan ja mitä meillä ei tarvita, ja **tämä avokonttorisysteemi on semmonen, mitä meillä ei tarvita.**

Ilmeisesti ratkaisun aiheuttama närkästys johtuu paljon päätöksentekotavasta, sillä avokonttoriratkaisussa nähdään hyviäkin puolia:

Molemmilla on puolensa, mutta kyllä minä silti mieluummin valitsisin avokonttorin, vaikka siinä onkin huomattavia työnteollisia haittoja. Mutta kyllä minä silti valitsisin tään yhteisöllisyyden puolesta. Minä olen tykännyt siitä kyllä kuitenkin, että siinä on ihmisiä ympärillä.

Kun tutkija kysyy retorisesti, koetaanko yksittäinen ihminen yleensäkin organisaatiossa vain rattaan pieneksi hampaaksi, toimittaja napauttaa sarkastisesti:

Todella pieni hammas, ja sitä pientäkin hammasta koko ajan nirhataan tylpemmäksi!

Muutospuhunta

Seppänen tulkitsee muutospuheet: "Muutoksen tärkein tavoite on epävarmuuden ja levottomuuden synnyttäminen työyhteisöön. Erilaisten muutuskonsulttien sanavalinnat lähentelevät uskonnollista hurmosta. Muutoksesta on tehtävä elämäntapa, maailman parantaminen on aloitettava itsestä. Kalvo [konsulttien] julistaa myös: Kehittymiseen kuuluu 'poisoppiminen'. Tämä on kautta aikain ollut totalitaaristen yhteisöjen tärkein opinkappale."¹⁰²⁴ Myös SITRA:n tutkimusjohtaja Antti Hautamäki kritisoi muutossaarnaamista: "Ihannoidaan jatkuvaa muutosta. Yrityksissä pyörii konsulttien armeija julistamassa, että muutos on ihanaa ja pistetään organisaatio uusiksi kerran kuussa. Siinä on menty järkevyyden yli. On luotu jatkuvan muutoksen maailma, joka on erittäin rasittava."¹⁰²⁵

Kalevan muutospuhunnasta kertoo aikaisempi taulukko vanhan ja uuden aikakauden piirteistä, ja seuraavaan on otettu enää muutamia lainauksia henkilöstölehdessä:

Kaleva katsaus 6/2000, toimitusjohtaja: Tulevat kehittämistoimet vaativat meiltä kaikilta sitoutumista ja muutosvalmiutta, kun lähdemme päivittämään tavoitteitamme ja toimintatapojamme.

Kaleva katsaus 1/2001: Yhtiön onkin tarkoin linjattava liiketoimintansa, jotta muuttuvan ympäristön tarjoamat mahdollisuudet voidaan hyödyntää ja välttää uhkatekijät. Liiketoiminnan säilyttäminen tehokkaana ja kannattavana on myös työpaikkojen säilymisen perusedellytys. Nyt käynnistettyjen toimien tarkoituksena on hallituksen mukaan tarkastella yhtiön toimintatapoja ympäristön muutosta vasten ja jos on järkevää, myös muuttaa toimintaa.

¹⁰²⁴ Seppänen, s. 176; Saksa (Helsingin Sanomat 10.10. 2005) lainaa professori Mika Pantzaria keskustelussa Suomen taloutta koskevan pelon ilmapiirin luomisesta: "Ehkäpä ihmisiä on helpompi hallita, kun he ovat peloissaan, eikä heillä ole kuvaa yhteisestä tulevaisuudesta."

¹⁰²⁵ Seura 10/2002.

Kaleva katsaus 2/2002, toimitusjohtaja: Muutos on aina vaikea asia, ja niin on ollut Kalevassakin, kun eri toimintojamme on kevään aikana päivitetty uusiin asentoihin. Kaleva katsaus 6/2002, päätoimittaja: Kalevan toimitus tuskin on kokenut yli satavuotisen historiansa aikana yhtä rajua muutosta yhtä lyhyessä ajassa. - - - Paikalleen ei voi jäädä polkemaan. Tuleen ei voi jäädä makaamaan. - - - Jatkuva muutoksen tarve voi tuntua raskaalta Kalevan henkilöstöstä. - - - Moni kysyy varmaan, eikö vauhtia voisi jo hellittää hieman. Eikö mikään riitä yhtiön johdolle ja omistajille?

Tutkija on havainnointipäiväkirjaansa kirjannut muutospuhunnan ajat-
muuden:¹⁰²⁶

Muuttamisen ja muutoksen välttämättömyydestä ylipäättään: toimitusjohtajan katsausten (toimintakertomukset ja henkilöstölehdet) informaatio muutospainesta on aivan samaa kuin 70-luvulta asti kuulemani ja lukemani: sähköinen viestintä, televisio monine kanavineen, radio kanavineen, ilmaislehdet, pelit ym. kilpailevat ihmisten ajasta; paperin hinta ja kuljetuskustannukset nousevat; tekniikkaan on investoitava jne. Samat uhkat ovat hallinneet alan puheita jo kolmekymmentä vuotta!!

Yritysten muutospuhunta on yksi Seppäsen suunpieksännäksi nimittämää vallankäyttöä.¹⁰²⁷ Foucault'laiset tutkijat puhuvat Seppäsen perisuomalaisen sanan sijaan diskurssista: kuinka valta syntyy ja monopolisoituu niissä arjen käytännöissä ja puhunnoissa, joissa jotkut aiheet ovat tabuja ja jotkut ihmiset ja ryhmät estetään osallistumasta diskurssiin tai saadaan osallistumaan siihen "käsikirjoituksen" mukaisesti.¹⁰²⁸ Muutospuhunta sisältää, tarkoituksella tai tarkoituksetta, entisen tuomitsemisen huonoksi, ainakin "muutostarpeita vastaamattomaksi"¹⁰²⁹ Muutospuhunnassa puhutaan hyvin mielellään muutoksen sijaan kehityksestä ja kehittämisestä, koska sanaa on nykyään alettu yhä enemmän käyttää ilmaisemaan muuttumista parempaan suuntaan – puhujan mielestä. Samalla syyllistetään eri mieltä olevat etukäteen kehityksen jarruiksi.¹⁰³⁰

Muutostarpeen syitä pohdittaessa toimittajat olivat neuvottomia: meille on sanottu, että ihmiset alkavat lukea uutiset netistä, ilmoitukset menevät nettiin, levikki vain laskee, kustannukset nousevat jne.

Niin, en mä tiedä, **tämä on se viesti [ilmoittelua menee nettiin] kuitenkin.**

Mulla on sattunu silmään tämmösiä periaatteita, että vähennetään lehtimainontaa. **Eikö esimerkiksi Kesko tehny jonkun tämmösen? [tutkija: ei ole] Mulla on sitten ihan väärä käsitys.**

Ja sitten vaan **levittäytyy ilmaisjakelu- ja kaupunkilehdet, niin onhan se hirveen uhka?**

[tärkein asia?] Levikki, eikö se ole?

¹⁰²⁶ 23.2. 2004.

¹⁰²⁷ Seppänen, s. 177.

¹⁰²⁸ Clegg; Daudi, s. 340-342.

¹⁰²⁹ Seppänen, s. 175-176.

¹⁰³⁰ Ja oppi on mennyt hyvin perille: tekijänoikeuskysymyksessä toimitusosasto ei halunnut olla "kehityksen jarruna".

No, levikki laskee, en mä tiiä. **Meiän pitää olla parempi kuin Hesari, ylittää valtakunnallinen uutiskynnys joka viikko.**

No, levikkihän se on se iso homma. Kyllähän on se levikki pitemmän päälle se, mikä se . . . Ilmoitusmyyntihän se vaihtelee siinä, ilmoitusmyyntikin pohjaa siihen levikkiin. **Kyllähän se levikki, mikä siinä ratkaisee.**

Kuten lainaukset henkilöstölehdessä osoittavat, muutospuhunnalle on ominaista, että se ei oikein ala mistään eikä se päädy eikä pääty mihinkään: muutoksen tarpeet jäävät yksilöimättä ja perustelematta eikä välitavoitteista – tavoitteista puhumattakaan – mainita sanaakaan.¹⁰³¹ Pääasia tuntuu olevan, että ihmisten pitää koko ajan vain juosta kuin henkensä edestä tietämättä, minkä takia ja mihin juostaan. Yksi toimittaja käytti tästä hyvin kuvaavaa sanontaa: ”Kaiken aikaa ollaan vähän tärinässä, koska sillä tavalla kuvitellaan, että saadaan parempaa tulosta aikaan.” Muutospuhunnassa ei yleensääkään käsitellä peruslogiikan tulkintoja, joista voitaisiin yrittää löytää yhdessä muutostarpeiden syyt; vasta yhteisesti todettujen syiden perusteella sovittaisiin sitten tarpeellisista toimista tavoitteineen ja tarkasteluetappeineen. Peruslogiikasta saavutettava konsensus ei nimittäin olisi mieluinen tulos, koska silloin muutospuhunnasta menetetään sen todellinen olemus – valtaefekti.

Puhunnassa pitäisi yleisen muutosvimman sijaan tarkastella, mitä muutoksia on tapahtunut tai tapahtumassa maakunnan ykköslehden ansaintalogiikan, sen ytimenä olevan markkinadominanssin ja viiden perusvoiman suhteen. Suomen lehdistö kirjoitti vuoden 2000 ensimmäisessä numerossaan otsikolla ”Mediatalouden professori arvioi. Paikallinen lehti pärjää verkkomedialle”. Jutussa professori [K. E. Gustafsson] toteaa yksiselitteisesti: ”Tästäkin huolimatta media-alalla ei vielääkään ole toista yhtä kannattavaa liiketoimintaa kuin alueen ykkössanomalehti.”¹⁰³²

Toimittaja ihmettelee, kun tutkija heittää: Minkä takia pitäisi sitten koko ajan muuttua? Onko joitakin uhkatekijöitä?

Miksi niin, sitä mekin kyseenalaistetaan.

Suurin ja ainoa todella merkittävä muutos, minkä toimittajat osaavat teknisten ja lehden ulkoasumuutosten lisäksi heti sanoa, ovat Kalevan satavuotisen historian ensimmäiset yt-neuvottelut ja irtisanomiset. Muutospuhunta onkin ihmisten mielissä alkanut tarkoittaa uhkaa työsuhteille. Toisesta lainauksesta ilmenee, että toimittajilla ei ole käsitystä uhkien ”todellisuudesta”:

Että uhkaillaan, että tehkää kovemmin töitä jotta työpaikkanne säilyvät.

Mutta silloin jo niin kun annetaan ymmärtää, että tilanne on tämä ja tähän ei ole mahdollista puuttua ja varautukaa siihen, että jos ei päästä niihin tavoitteisiin, niin työpaikkoja lentää sieltä, vaikka en mä tiedä, onko sitä todellista uhkaa olemassa,

¹⁰³¹ Muutospuhunta on kuin tiibetiläinen rukousnauha, sekään ei ala mistään, eikä lopu mihinkään.

¹⁰³² Gustafsson.

mutta se esitetään tämmösessä muodossa, että on pakko vetää tiukille, jotta säilytämme edes tämän nykyisen tason.

Mutta ainakin on selvä, että meillä kaikilla on semmonen puuscutus tuolla niskassa, että enemmän, nopeammin, vähemmällä ja vähemmällä väellä. - - - voisin kuvitella, että meidän aluetoimittajat varmasti kokee tämän erittäin voimakkaana uhkana, koskahan niitä on jo vähennetty ja varmaan vähennetään jatkossakin, koska toimintaa keskitetään.

Seuraavassa lainauksessa pelkistyy toimittajien käsitys muutospuhunnasta muiden toimien tulivalmisteluna:

Ja se on se konsti ja tuota siinä ikään kuin on tehty tarpeeksi, se mitä seuraavaksi tehdään, jos tehdään ja todennäköisesti tehdään ja pitkään, on se, että vähennetään toimituksen väkeä, koska mehän olemme verrattuna muihin taloihin liian iso.

Kannustepalkkiossa vallan pukinsorkka

Henkilöstölehti 3/2003 kertoi toimituksen kannustepalkkioperusteista kuluvalle [2003] vuodelle. Lehden mukaan perusteet ovat "uutta tuotantoa ja sen myyntiä, hyvää levikkikehitystä, monimediaa ja budjettikuria".¹⁰³³ Huomiota kiinnittää levikkikehityksen 30 prosentin painoarvo: Kalevan levikkikehityksen pitää olla kymmenen suurimman seitsenpäiväisen lehden vertailussa vähintään viidenneksi paras (paino 15 prosenttia) ja 2002 levikin pitää ylittyä (paino 15 prosenttia); levikkikehityksen vaikutus jaettavaan summaan on siis 30 prosenttia. Muita perusteita ovat: toimituksellisen tuotannon (kokonaissivut vähennettynä ilmoitustilalla) pitää nousta kolmen edellisen vuoden keskiarvosta (paino on 15 prosenttia), budjetin täytyy pitää (paino 15 prosenttia), myydyn toimituksellisen aineiston arvon pitää kaksinkertaistua edellisvuodesta ja verkkolehden tehtävän tuotannon määrän pitää vähintään kaksinkertaistua. Tunnettu suomalaisen työelämän tutkija Kimmo Kevätsalo sanoo toimivasta tulospalkkauksesta: "Maksuperusteiden täytyy olla ymmärrettäviä jokaiselle, joka niistä on kiinnostunut. Palkkiolla on oltava yhteys palkansaajan tekemisen ja tuloksen välillä. Seurannan ja maksamisen pitää olla riittävän tiheää."¹⁰³⁴ Kukin voi päätellä, kuinka hyvin Kalevan malli täyttää Kevätsalon kriteerit?

Kiinnostavaa on levikin korostaminen, sillä hallituksen puheenjohtaja Antell julisti puheenjohtajahaastattelussaan, että lehti ei kasva ja sen takia kasvu on haettava muualta.¹⁰³⁵ Em. henkilöstölehden kannustepalkkiota koskeva juttu oli siitä huolimatta otsikoitu "Toimitusta kannustetaan levikkityöhön ja monimediaan". Ei ihme, jos kysytään, miksi kannustetaan levikin kasvuun, kun hallituksen puheenjohtaja vakuuttaa, että lehti ei voi kasvaa? Lehden sisällön, toimittajien, vaikutusta levikkiin on täysin mahdotonta osoittaa - eivät toimittajat varmaan olleet syypäitä levikkien yleiseen putoamiseenkaan 1990-

¹⁰³³ Kaleva katsaus 3/2003, s. 11.

¹⁰³⁴ Kankare.

¹⁰³⁵ Mikkola.

luvulla? Mitä vaikuttaa levikkiin hintapolitiikka, josta toimitus perinteisesti pidetään ulkona? Mitä vaikuttavat kampanjat levikkiin? Annetaanko levikin tarkoituksella pudota alueilla, joissa ollaan kakkoslehden asemassa, koska tilauskate on näillä alueilla pahasti negatiivinen eikä asema tuo ilmoituksia?¹⁰³⁶ Levikin nousun lukeminen toimittajien ansioksi on yhtä hataralla pohjalla kuin toimittajien syyllistäminen levikin putoamisesta. Levikkikehitys kannustepalkkion perusteena on yksi aikaisemmin mainitun levikkipsykoosin oireista.

Erikoinen peruste on myös toimituksellisen tuotannon (huom. kirjoittamisesta käytetty sana) määrä. Vaikka toimitus haluaisi tuottaa kuinka paljon, ja ainakin kannustepalkkion perusteen verran, talousjohto voi rajoittaa sivubudjettia taloudellisista syistä. Kuinka sitten on kannustepalkkion kanssa? Ja kannustepalkkion sitominen kirjoitettuun määrään tuntuu jo toimittajien työn arvostuksen näkökulmasta periaatteessa aika arveluttavalta; mikä on laadun merkitys?

Toimituksen kannustepalkkiossa on "laadullisilla kriteereillä" jaettava henkilökohtainen osa. Vuoden 2003 tulosten perusteella jaettavasta toimituksen kannustepalkkiosummasta puolet jaettiin tasan kaikille tehden vähän yli 400 euroa toimituksellista henkilöä kohden. Toinen puoli jaettiin toimituksen johdon päättämällä tavalla noin neljännekselle toimittajista, ja tämä summa oli henkilöä kohden moninkertainen, kuten esitetyistä luvuista voi päätellä.

Haastatteluissa kannustepalkkion henkilökohtainen osuus ei kiitosta saanut:

Aiheutti siis kauhean kateuden, semmosen kyräilyn. Niin, en mä tiedä, ehkä se ei nyt oo, en oo kuullu mitään, että tästä ois, mutta siitä on oltu hyvin hiljaiseen, kukaan ei oo uskaltanu suutaan avata, **ja se on myös kiusallinen sillä tavalla - - - joka sen saa joutuu salailemaan sitä - - -** ja löytää sitten oikeat perusteet sille. Siks toisekseen, sehän vaikuttaa kans päinvastoin niihin, jotka eivät saa, he kokevat heidän työssään, vaikkei heiltä tavallaan oo mitään otettu pois.

Tulospalkkahan periaatteessa saattaa olla ihan hyvä, se varmaan tietyllä tavalla innostaa sitä osastoa, joka sen kohteeksi pääsee, mutta sitten kun tullaan siihen, että on jotain kaksikymmentä ihmistä ja joku huomaa, että se on menny ohi hänestä, vaikka hän tietää tehneensä hyvää työtä ja nyt on käyny näin, että hän ei olekaan x:n ja y:n listalla hyvänä toimittajana, niin sillä ei välttämättä ole hyviä seurauksia. Hän ajattelee, että hänen ei kannata siihen tyyliin enää tehdäkkään juttuja. Kyllä siinä on varmasti tällasia negatiivisia vaikutuksia.

Toimittajat peräävät selkeitä kriteereitä:

Se, että kaikki saa sen 400 euroa on tietysti mukava asia, mutta että sitten jaellaan jollekin pienelle porukalle vielä lisää rahaa, ilman, että olkoon summa mitä tahansa, minä en edes tiedä, mitä se on, ilman että kaikki tietää, kelle se menee ja ilman, että kaikki tietää millä perusteilla. **Sen kannustavuutta pidän lähinnä nollana.** Paitsi niitten kohdalla, jotka sen saa. - - - Mutta minä olen sitä mieltä, että mieluummin olisi pitänyt koko summa jakaa kaikille, **kuin että poimia sitten joku, jonka nimet jää piiloon. Minä en tiedä siitä, millä kriteereillä.**

Minusta se ois kyllä hyvä tietää, ketkä ne saa, että ketkä on ollut näin hyviä, minusta pitää saada tietää.

¹⁰³⁶ Löyttyniemi.

Mä ilolla antasin [kannustepalkkaa] monelle tai avoimesti niille ihmisille, joitten mä nään, että ne tekee hyvää työtä, ne ovat ahkeria ja ovat työssään onnistuneet ja voitais ilmoittaa ihan julkisesti, että me palkitsemme teidät, ja työkaverit ovat varmaan siitä ilosia ja tyytyväisiä ilman kateutta. **Mutta semmonen, että se toimii jotenkin tämän pöydän alla tai sitä ei näy, että se raha kulkee siellä näkymättömissä siellä toimituksessa, se ei oo ehkä semmoista avointa, se ei ehkä toimituksen ilmapiiriin kannalta ole hyvä se asia. Että perusteet pitää olla selvillä.**

Minä en tiedä, mihin se on kohdistunut, **mutta se luo ilmapiirin, joka ei oo oikein mukava toimituksessa.**

Henkilökohtaisen kannustuksen saanut pohtii palkkion oikeudenmukaisuutta:

Minun täytyy sanoa, että mä oon yksi niistä kahestakymmenestä, jotka sen sai. Mutta siitä huolimatta minä en siitä hirveästi tykkää. Ja niistä henkilökohtaisista palkkioista päättäneet, elikkä ilmeisesti [x ja y] olivat sinne kyllä kirjanneet perusteet, elikkä niitä ei ollu suurin piirteinkään hatusta vedetty tai pärsäkertoimella, että kyllä siellä oli perusteet, kerrottiin, mistä hyvästä tämä nyt sitten tulee, mutta ja vaikka ne, täytyy sanoa, järkeviltä kuulostivat, niin kyllä **mun täytyy silti sanoa, että minä en hirveesti tämän tyyppisestä politiikasta tykkää.** Mä oisin mieluummin nähny se niin, että se ois jaettu kaikille tasan. Olkoonkin niin, että oon yksi niistä etuoikeutetuista. Mutta kyllä se minusta, näin isossa talossa jakaminen kahdellekymmenelle, että vähemmän kuin joka viides, tai siis vähemmän kuin joka kuudes, sai sen palkkion, **niin kyllä alkaa objektiivisuus olla kuitenkin niin kaukana,** että en mä voi sanoa, että mä siitä hirveesti tykkäisin, tykkäisin siitä systeemistä **plus sitten lisäksi se, että oon selvästi nähny, että se ei oo yhteishengelle tehny hyvää.**

Joo, perusteita ei ole julkisesti kerrottuna. On kerrottu vaan jokaiselle henkilökohtaisesti ne omat perusteet. Ja se synnyttää semmosen määrän käytäväpuhetta ja kahvipöytäpuhetta, **että siitä systeemistä ei kovin paljon hyvää voi sanoa.**

Toimittaja näkee henkilökohtaisen kannustepalkkion olevan osa vallankäyttöä ja katsoo sen olevan mahdollisesti ristiriidassa journalististen arvojen kanssa:

Varmaan toisilla voi olla, että se [saatu henkilökohtainen kannustepalkka] merkitsee, ja sitten sitä ollaan mielin kielen ja yritetään tehdä sellasia juttuja, kun päätoimittaja haluaa. Mutta eihän siinä oo mittään järkee, sehän vääristää tätä koko journalistista ajattelua. Mun mielestä, jos jaetaan, niin tosiaan jaetaan tasan.

Erään luottamusmiehenäkin pitkään olleen toimittajan kanssa keskusteltaessa tuli esiin palkkion paradoksi: ihmiset "tekevät itseänsä tykö" ja jättävät ylityönsä perimättä henkilökohtaisen kannustepalkkion toivossa, mutta mahdollisesti saatava kannustepalkka voi olla vain kolmasosa siitä, mitä ylitöistä olisi tullut.¹⁰³⁷

Erilaiset kannustavat palkkausmuodot ovat nykyään niin huudossa, että niistä ei juuri kuule poikkipuolisia sanoja. Sen takia on ymmärrettävää, että on kiinnitetty niin vähän huomiota kannustepalkan muotojen keskeiseen merkitykseen yritysten vallankäytössä: palkka kertoo aseman ja siihen liittyvän vallan, johto päättää keitä palkitaan ja millä perusteilla ja palkan henkilökohtaiset korotukset ovat aina olleet hajota ja hallitse -periaatteen käytetyimpiä

¹⁰³⁷ Keskustelu 29.10. 2004, lehteä ei mainita keskustelun luottamuksellisuuden takia.

menetelmiä.¹⁰³⁸ Edellä lainattuun kannustepalkan paradoksiin viitaten on syytä muistaa, että palkkauksella ja sen ”kannustavilla” muodoilla saatetaan ihmiset houkutella rasittamaan itsensä työuupumuskyynnyksen yli.¹⁰³⁹

Kokonaan oma kysymyksensä on, kuinka henkilökohtainen kannustepalkkio – niin ajan hengen mukainen kuin se liikeyritysnäytelmässä onkin – sopii lehteen, joka on aina kollektiivisten ponnistelujen tulos.¹⁰⁴⁰ Henkilökohtainen kannustepalkkio synnyttää edellä olleiden lainaustenkin perusteella helposti epäsopua ja kyräilyä. Yleinen käsitys tietoyrityksistä on, että niiden ihmisissä oleva tieto ja osaaminen ovat sen tärkein ”omaisuuserä”. Tieto ja osaaminen syntyvät ja lisääntyvät vaihtamalla tietoa ja kokemuksia kollegoiden kesken.¹⁰⁴¹ Kollektiivisen panoksen merkityksen sivuuttavana henkilökohtainen kannustepalkka sisältää uhkia kollegoiden kesken tapahtuvalle tietojen ja taitojen, ennen kaikkea kokemustiedon, spontaanille vaihtamiselle. Tässäkin yhteydessä kannattaa todeta, että epäonnistuneilla kannustepalkkauksen muodoilla saatetaan huonoon huutoon koko tulospalkkiokäytäntö. Tutkija on kirjannut havainnointipäiväkirjaansa jo ennen haastatteluja:

Toimituksen johdon päätettävissä olevat henkilökohtaiset kannustepalkkiot ovat hyvin tulenarka asia: suosikkijärjestelmä vaanii, elleivät kriteerit ole selvät (”läpinäkyvät”, kuten nykyään sanotaan, jollaisiksi niitä on käytännössä mahdoton saada). - - - minä en ainakaan olisi uskaltanut poiketa ns. solidaarisesta jaosta. Kannustepalkka saattaa kääntyä itseään vastaan niiden kohdalla, jotka eivät tätä henkilökohtaista osuutta saaneet, eli kolme neljäsosaa toimittajista!!!

Tuottajat ja ulkoistaminen

Aikaisemmin käsiteltiin tekijänoikeuksien siirtymistä kustantajayhtiöille. Käytännössä tämän polven toimittajat myivät tekijänoikeudet ja samalla niihin sisältyvän valtapotentiaalin tuleviltakin toimittajapolvilta hernerokasta, kuten yksi toimittaja kaupan ilmaisi. Tutkija katsoo, että samalla toimittajat avasivat ”Pandoran lippaan”, josta ensimmäisenä on lähtenyt lentämään ulkoistamisen uhka. Ulkoistamisen selkeältä esivalmistelulta tuntuu lehdissäkin käyttöön tullut tuottaja-käytäntö. Aslama ja Kivikuru toteavat tuottajasta: ”Tässä ilmas-tossa [liikemaailman ja uudenlaisen kulttuurin ilmapiiri] ei ole enää muodi-kasta olla yksinäinen tutkiva journalisti vahtikoiran roolissa, vaan ylimmiksi sääguruiksi ovat päässeet tuottajat.”¹⁰⁴² Tuottaja-käytännössäkin jyllää iso-morfia: ”Kuvaavaa on, että maakuntalehtien joukosta saa hakea lehteä, jossa ei nykyään olisi tuottajaksi nimettyä työntekijää.”¹⁰⁴³ Aslama ja Kivikuru huomauttavat, että tuottaminen on ”kovin talouselämältä kalskahtava termi, joka on ottanut henkisen ylivallan niin joukkoviestinnän välineistä kuin sisäl-löistäkin”, ja heidän sanonnassaan tuntuu samanhenkisyys tässä tutkimuksessa

¹⁰³⁸ Kevätsalo, s. 171; Siltala, s. 333 (poliisien kieltäytyminen palkanlisästä) ja 367-373.

¹⁰³⁹ Seppänen mm. s. 22-23.

¹⁰⁴⁰ Vrt. Aronsson (1990): yksilöllinen autonomia kollektiivisen autonomian sisällä; vrt. Knudsen henkilökohtaisista kannusteista institutionaalisen teorian näkökulmasta.

¹⁰⁴¹ Ståhle & Grönroos monin paikoin, esim. s. 72-80, 90-92 ja 98-99.

¹⁰⁴² Aslama & Kivikuru.

¹⁰⁴³ Sederholm.

käytetyn liikeyritysnäytelmä-sanan kanssa.¹⁰⁴⁴ Muutoinkin on alettu puhua sivujen tuottamisesta ja toimituksellisesta tuotannosta, kun ennen kirjoitettiin ja toimitettiin. Tässä on taas yksi tämän hetken paradokseista: tietoyritysten luonteesta puhuttaessa korostetaan eroa teollisen ajan toimintamalliin, taylorismiin, mutta tietoyritykset itse ottavat käyttöön teollisia termejä, joita ne ennen karttoivat kaikin keinoin.¹⁰⁴⁵

Tuottaja myös itse kirjoittaa, mutta ennen kaikkea hän vastaa, että tietty kokonaisuus tulee tehdyksi. Tuottaja tilaa juttuja muilta toimittajilta, freelancereilta, viestintätoimistoilta ja ”viestintätoimistoilta” (usein yrityksenä toimivalta toimittajalta), toiselta lehdeltä tms. Ennen tällaista toimittajaa sanottiin toimittajaksi ja ehkä esimerkiksi liitevastaavaksi, mutta se ei enää ole riittävän kaupallista – ei siis sovi liikeyritysnäytelmään.¹⁰⁴⁶

Tuottajasta ei toimittajillakaan ole oikein selvää kuvaa, mutta ”pöljänä” nimitystä pidetään:

Se [tuottaja] on juttujen tilaaja ja suunnittelija, eikä se tätä tarkoita, että suunnittelee, mitä lehtien sivuille tulee ja tilaa ne jutut siihen. [eikö sitä ole aina ollut ilman tuottaja-nimitystä?] Saattaa olla, mutta siinä on mun mielestä nyt vielä korostunu, ainakin meillä, ehkä tämä, että käytetään tätä ulkopuolista, ja se ehkä, en minäkään sitä, mustakin **se on pöljä nimi**. En minä sitä puolustele, mutta eikö se sitä tarkoita, että se tuottaja ei sitten välttämättä osallistu itse millään tavoin sen tekstin tuottamiseen?

[mikä se tuottaja oikein on?] Toimittaja toimittajien joukossa. Niinhän ne tekee kaikki tuottajat samaa hommaa kuin ennenkin. **Ei siinä mitään uutta ole** ja vastuu on samanlainen kuin se on ollut ennenkin.

Tampereen yliopiston tiedotusopin laitoksen lehtori Jyrki Jyrkiäinen pitää ulkoistamisen lisääntymistä itsestään selvänä: ”Äärimmilleen vietynä media-yhteistyö voi merkitä sitä, että lehti tekee esimerkiksi vain oman alueensa uutiset, pääkirjoitukset ja pakinat itse ja ’ulkoistaa’ eli ostaa kaiken muun sisällön oman konsernin sisältä tai muilta sisällöntuottajilta.”¹⁰⁴⁷ Oireellista on, että tiedotusopin lehtorikin jo sanoo sisällöntuottajilta, ei toimittajilta. Kun tekijänoikeudet eivät ole enää esteenä juttujen vapaalle kaupalle, sisällöntuotanto tulvahtaa ”Pandoran lippaasta”. Nyt varsin yhtenäisen koulutuksen saaneet maakuntalehden toimittajat saavat uusia kollegoja hyvin kirjavista sisällöntuotannon oppilaitoksista ja kursseista.¹⁰⁴⁸ Tätä eivät maakuntalehden toimittajat, kumma kyllä, pidä minään uhkana. Airaksinen huomauttaa osuvasti profession yhtenäisyydestä: ”Vahva ammatti muodostaa oman alansa eliitin, johon apujoukkoja rekrytoidaan vaihtelevasti ja tarpeen mukaan. Näillä ei ole pääsyä kaikkein pyhimpään.”¹⁰⁴⁹

¹⁰⁴⁴ Aslama & Kivikuru.

¹⁰⁴⁵ Tutkija erehtyi aikoinaan sanomaan tuote lehden asemesta ja sai kuulla siitä vuosikausia.

¹⁰⁴⁶ Vrt. Aslama & Kivikuru;

¹⁰⁴⁷ Jaakkola.

¹⁰⁴⁸ Jos Googlen hakukoneeseen laittaa sanan sisällöntuotanto, alkaa tuntua siltä, että miltei maan joka kolkassa koulutetaan sisällöntuottajia, usein EU- ym. tukirahoilla.

¹⁰⁴⁹ Airaksinen.

Haastattelussa kysyttiin, eikö ole vaara, että sisällöntuotannon nimissä perinteiselle ammattitaitoisen toimittajan tontille tulee väkeä, joka erilaisen koulutuksensa takia ei vähään aikaan sosiaalistu toimittajan ammattiin. Toimittajat eivät ole tämän kysymyksen ääreen pysähtyneet, jota osoittaa seuraava vastaus:

Mielenkiintoinen näkökanta: En ole sitä tuolta kantilta pohtinut. Totta kai se on.

Sen sijaan tuottajan yhteys ulkoistamisen lisääntymiseen nähdään selkeästi, ja haastateltavat tietävät, mihin tuottaja-käytäntö on johtamassa – päätösvallasta myöskään ole epätietoisuutta:

Kyllä siinä [tuottajassa] on paljon sitä piirrettä, koska systeemi, missä joku tuottaja vastaa, sanotaanpa nyt meillä jostain liitteistä, niin siitä on hyvin helppo jossain vaiheessa todeta, että tähän voi tehdä joku yrittäjä – ja voidaan kysyä jopa tältä tuottajalta, haluaisiko hän ruveta yrittäjäksi. Haluaisitko ruveta yrittäjäksi, ja me joka tapauksessa on päätetty, että nää liitteet tästä jokin yritys toimittaa. Hän on pakkoraossa siinä, siinä . . . silloin siinä käy niin, että ne ostetaan tämmösiltä yrityksiltä. Todetaan vaan, että tässähän ei tapahtunut mitään, että entiset ihmisethän ne tekee ja toimittaja Matti Meikäläinen siellä sitä edelleen toimittaa ja tutun porukan kanssa.

[tuottajasta yrittäjäksi?] Miksei, en osaa sanoa, ehkäpä? Niin en mä sitä yhtään ihmettele, etteikö varmaan firmoilla tämmöseen oo halua, **koska nytkin halukkuus esimerkiksi ostaa niitä juttuja ulkopuolelta on aika suuri, eli kuhan ei tarvii vaan ketään palkata siihen.**

Mutta ulkoistamiset varmaan tutkitaan joka paikasa, että mitä voiaan, ja johan niitä on esimerkkejä olemasa.

Asiantuntijayrityksen organisaatio on yleensä hyvin litteä, hierarkiaton ja johdon halutaan myös olevan kokeneita asiantuntijoita, toimituksen johdon siis kokeneita journalisteja. Urakehityksen suhteen asiantuntijoilla, niin myöskin toimittajilla, on vähänlaisesti ambitioita vertikaalisessa suunnassa, eikä organisaation litteyden takia johtotason vakansseja paljon ole.¹⁰⁵⁰ Seuraavat mieliteet ovat tyypillisiä:

Mutta siitä huolimatta [että ”yläpään” vakanssit on täytetty] olen kiinnostunut jossain määrin artikkelitoimittajan hommista, pääkirjoituksia nimenomaan ja kolumneja. Mutta en minä varsinaisesti käytä sitä.

Minulla ei ole halua minkäänlaisiin johtotehtäviin, eikä tällaisiin nykyään niin moderneihin tuottajan tehtäviin, ja jos minä johonkin haluaisin kehittyä, niin se olisi tietysti sitten täysipäiväinen x-toimittaja [erikoisalueen]. Elikkä siivottaisiin pois se uutistoimituksen normaali rutiinityö, mutta se on eri asia, onko siihen tämän kokoisessa talossa realistisia mahdollisuuksia.

Olis hauskaa, jos sais olla jonkin jakson vaikka taloustoimituksessa. Se olis todella varmasti semmosta antoisaa ja uudistavaa semmonen jakso; voisinn mennä talouteen, vaikka sitten maataloustoimittajaksi, jos ei muuta paikkaa ole.

¹⁰⁵⁰ Professionalistien ura-ambitioista esim. Van Maanen & Barley, s. 322-323.

[ura-ambitiot] Kyllä mä varmaan toisentyyppiseen. Itse asiassa mä koen, että mä pystysin kokonaan eri tyyppiseen. Mä oon aina halunnu tehdä sellasta työtä, jonka mä saisin tehdä alusta alkaen yksin, kukaan ei puuttus, saisin nykertää jossakin kolossani ja tuoda valmiin paketin tarjolle. Ei mulla oo ikinä ollu sellasta, multa ilmeisesti puuttuu semmonen [kunnianhimo], tai kyllä mulla ammatillista kunnianhimoa on. En mä oo sellanen, että koko ajan kurkottasin johonkin, aina pitäs päästä johonkin. Pääasia on, että työ on sellanen, että mä tykkään siitä.

Toimittajilla on ura-ambitioita horisontaalisessa suunnassa, jolloin viitekehityksenä on myös muu kuin oma organisaatio: halutaan tulla artikkelitoimittajaksi, erikoistoimittajaksi, osaston esinaiseksi/-mieheksi, mutta edelleen kirjoittavana toimittajana pysyen ja tavoitellen arvostusta oman ammattikunnan keskuudessa. Asiantuntijaorganisaatioiden yksi johtamisen haaste on tarjota asiantuntijoille riittävästi mahdollisuuksia horisontaaliseen urakehitykseen.¹⁰⁵¹ Mitä enemmän toimitukset ulkoistavat toimintaansa, ja siitähän lehtien välisessä yhteistyössäkin on kysymys, sitä vähemmän jää mahdollisuuksia omien toimittajien horisontaalisten ura-ambitoiden huomioon ottamiseen. Viikonvaihdeseivut, ruoka- ja kotisivut, erityisteemat kuten matkailu, muoti, koulutus, tee se itse -rakentaja, vapaa-aika ym. ovat hyvin tehtyinä vaativia kokonaisuuksia, jotka monessa paikassa on jo uhrattu muodissa olevan ulkoistamisen alttarille.¹⁰⁵² Näin muutoinkin vähäiset urakehitysmahdollisuudet niihin sisältyvine motivaatio- ja koulutusaspekteineen on hylätty muodikkouden takia.

Kun tässä on käsitelty urakehitystä, voidaan ottaa esille toinenkin urakehitykseen liittyvä piirre, vaikka se ei liity välittömästi ulkoistamiseen. Lehtitaloihin tekee tuloansa suuntaus, jossa luovutaan ”paremman koordinaation” tai muun syyn nojalla osastojen kollegapäälliköistä. Nämä päälliköt oman alueensa arvostettuina asiantuntijoina ovat olleet maakuntalehtien historiassa legendoja, osa lehtien identiteettiä.¹⁰⁵³ Yrittämättäkään arvioida, onko suuntaus ”tuotantoprosessin” kannalta hyvä tai huono, yksi johtopäätös voidaan tehdä: ollaan tukkimassa yhtä horisontaalisen urakehityksen väylää.

8.3.6 Lehtitalot ja omistus

Auli Harjun vuonna 2002 toimittajien työn sääntelystä ja ammattietiikasta tekemässä kyselytutkimuksessa miltei 90 prosenttia vastaajista katsoi omistuksen keskittymisen aiheuttavan paineita toimittajan työlle.¹⁰⁵⁴ Kohdeyrityksen omistus ei muuttunut 1980- ja 1990-lukujen myllerryksessä, mutta sen ajan vaiheet ja uudelleen heränneet puheet lehtien ”konsolidoinnista” askarruttavat Kalevan toimittajia:

¹⁰⁵¹ Oesterreich (1999): Työ ei saa olla umpiperä, jossa ei ole etenemisen mahdollisuutta; Van Maanen & Barley, s. 322-323.

¹⁰⁵² Ks. Tervo.

¹⁰⁵³ Yhden maakuntalehden pitkäaikaisen toimittajan lausunto 25.10. 2004, jossa hän toteaa uutispäällikkösysteemin korvanneen entisen esimieskäytännön; myös työehtosopimuksen palkkausjärjestelmämuutokset kielivät ns. senioriteettiperiaatteesta luopumisesta.

¹⁰⁵⁴ Harju.

[Harjun tutkimuksesta] Kyllähän siellä tuntuu tämä Alman ja Sanomien taistelu. Kyllähän se oli yhteen aikaan, **kun mekin tultiin töihin, niin katottiin, kenen lippu siellä heiluu, kun oli tämä kaplakka**. Ja eihän se pitemmän päälle, kun ajatellaan Almaakin täällä pohjosesa, on Lapin Kansa ja Pohjolan Sanomat ja samoja juttuja, aluetoimituksia on vähennetty ja yhistetään. Kun minä luen esimerkiksi Raahen Seutua, niin siinä on jonkin etelän paikallislehen juttu. **Sitähän se on, sisällön samanlaistumista plus työpaikkojen menoa ennen pitkää**.

Kalevan satavuotishistoriassa todetaan: "Kalevan pitkän linjan strategiana on ollut toisaalta taistelu vieraita valtaajia vastaan, toisaalta pitäytyminen omalla alueellaan eli lehden teossa ja painotöissä. Tähän on vielä liittynyt tietoinen linjaus, ettei Kaleva ole lähtenyt mukaan muihin medioihin eikä ostelemaan muita lehtitaloja".¹⁰⁵⁵ Maakuntalehtien toimittajien, myös Kalevan, mielissä on edellinen "konsolidointi". Toimittajat ovat huolestuneita omistuksesta sitä enemmän, mitä lähempänä omaan työpaikkayhtiöön kohdistuvat paineet ovat. Maakuntalehtien omistuksessa on taloudellisen kiinnostuksen lisäksi kysymys viestintäkentän voimasuhteista. Lehtien omistustaistelun taustoihin ja samalla koko lehtikenttämme tilaan orientoitumiseksi on lomaan sijoitettu muutama ekskurssi.¹⁰⁵⁶

Nurkanvaltauks

1980-luvulla alkoi suomalaisen lehtikentän omistuksen myllertänyt ja lehtikentän yhtenäisyyttäkin koetellut vaihe. Syynä tähän eivät olleet muuttuneet markkinat enempää kuin kannattavuus- tai tehokkuusongelmat – lehdehän elivät kaupan ryhmien näkyvyyskilpailun takia kulta-aikaansa – vaan silloin kasinotalouden nimellä kulkenut äkkirikastuminen nurkanvaltausten avulla.¹⁰⁵⁷ Useisiin mutta riittävän harvoihin käsiin keskittynyt ja yleensä sadan vuoden molemmin puolin samoilla suvuilla säilynyt omistus tarjosi nurkanvaltaajille otollisen kohteen, kun sen hetkiset omistajat olivat usein sekä henkisesti että maantieteellisesti etääntyneet omistamistaan yrityksistä.¹⁰⁵⁸

Kun 1980-luvun alkuun asti jokaisella maakuntalehdellä oli oma omistajakuntansa, kymmenessä vuodessa tapahtui kirjaviiden hyökkäys-, puolustus- ja kiusantekosotien jälkeen tilanne, jossa silloiset Sanoma Oy ja Kustannus Oy Aamulehti Oy (sittemmin Sanoma-WSOY ja Alma Media) jakoivat suomalaisen maakunta- ja aluelehdistön, lehdistö kaksinapaistui. Leirien ulkopuolelle jäivät mm. Turun Sanomat, oululainen Kaleva ja lahtelainen Etelä-Suomen Sanomat. Väli-Suomen lehtiyhtiöt Ilkka ja Keski-suomalainen tekivät uusjaon omalla alueellaan ja Karjalainen, vaikka ns. Väli-Suomen lehtien yhteistyöhön osallistuen, jatkaa leirien ulkopuolella, tosin sekin uusiin ja yksiin käsiin (Laakkosten) siirtyneenä.¹⁰⁵⁹

Alma Media Sammon ryöstössä

Alpressin (Alma Median lehtiyhtiö) toimitusjohtaja Hannu Olkinuora totesi 12.2.2005 Aamulehdessä Alma Median mahdollisesta "lehtiperheen" laajentamisesta: "Emme ole missään valtaushengessä. Menemme kaupan kautta, emme saranan puolelta. Emme ole vihamielisiä." 1990-luvulla Alma Median sormet kyllä jäivätkin saranoiden väliin, ja ovat siellä puheenvuoroista päätellen edelleen.

Suistola on Kalevan 100-vuotishistoriassa kuvannut värikkäästi ja perusteellisesti Kalevan valtausyritystä osassa, joka on sattuvasti otsikoitu "Sammon ryöstöksi."¹⁰⁶⁰ Kalevassa ensimmäiset "kasinotalouden" merkit ilmenivät 1986, jolloin yksi yhden

¹⁰⁵⁵ Suistola, s. 480.

¹⁰⁵⁶ Ekskurssit ovat samalla ennen julkaisematonta aikalaiskuvausta tutkijan oltua silloin toimijana "myrskynsilmissä", ks. Salokangas (2003).

¹⁰⁵⁷ Salokangas (2003), s. 118-166; Suistola: 433.

¹⁰⁵⁸ Salokangas (1998).

¹⁰⁵⁹ Nurkanvaltauksista ks. Salokangas (2003), s. 211-234 ja 406-412; Suistola, s. 433-438.

¹⁰⁶⁰ Suistola, s. 433-438.

osakkeen ”epäilyttävä” kauppa saatiin mitätöidyksi. Tamperelaisen Panostaja Oy:n pääomistaja oli liikemies Pasi Asikainen, joka Panostajan Oy:n omistaman Viestintäkehitys Oy:n nimissä alkoi ostella maakuntalehtien osakkeita ilmestymiskaupunkien toreillakin ”kehittääkseen” lehtitaloja. Viestintäkehitys oli jo talvella 1989 ehtinyt ostaa yhden Kalevankin osakkeen, jonka Kaleva joutui lunastamaan – ja kovaan hintaan. Viestintäkehitys jatkoi pommitustaan ja sai ostetuksi kaksi osaketta, joiden lunastamiselta Kaleva välttyi Viestintäkehityksen tarun loputtua toukokuussa 1989.

”Kalevan osalta jäi nurkkaan tikittämään jonkinasteinen aikapommi”, Suistola toteaa. Tammikuussa 1990 Karenstock Oy-niminen sijoitusyhtiö osti Karen Latolalta yhden Kalevan osakkeen erittäin korkeaan hintaan. Näitä muiden yritysten haltuun joutumisia oli kavahdettu erityisesti, koska mahdollisessa yrityskaupassa omistaja vaihtuu ilman lunastusmenettelyn mahdollisuutta. Kalevan hallitus ei kuitenkaan lunastanut osaketta, koska pelättiin sen johtavan ”lypsämisen” jatkumiseen. Lunastamatta jättäminen oli koitua kohtalokkaaksi, sillä aikapommi tikitti aina syksyyn 1998, kunnes pommi räjähti: faktisesti ruotsalaisen Mariebergin (Bonnier) hallintaan päätyneet Alma Media osti Karenstock Oy:n ja pääsi siten Kalevaan sisään. Kalevan oli annettu aikoinaan ymmärtää, että Karenstockin osakkeita ei käytettäisi valtaustarkoitukseen. Vastatoimena yksi hallituksen jäsen myi yhden osakkeen huippuhintaan Sanoma Oy:lle tasapainottamaan toisen ”mediajätin” omistusta, ja Alma Media ”vanhana osakkeenomistajana” lunasti puolestaan tämän osakkeen itselleen.

Yhtiössä rakennettiin suojautumiskeinoja mm. yhtiöjärjestystä muuttamalla, ja tässä yhteydessä yhtiön alusta saakka käytössä ollut nimi Kustannus Osakeyhtiö Kaleva muuttui Kaleva Kustannus Oy:ksi. Saman tien hieman vajaata 70 prosenttia yhtiön osakkeista edustaneet Antellit, Jauhott ja Korkeakivet betonoivat omistuksen, ts. sitoutuivat olemaan myymättä osakkeitaan kuulematta toisiaan.

Kaleva motissa

Sivujuonteena valtaustaistelussa oli pyrkimys yhteistyöhön muiden pohjoisen lehtien kanssa, jotta Kaleva ei valtaussodan syttyessä joutuisi mottiin. Neuvoteltiin myös menemisestä omistajana mukaan Pohjolan Sanomiin ja Lapin Kansaan, joista valtaajilla oli jo nurkat. Kalevan hallituksessa lähinnä pitkäaikainen toimitusjohtaja ja edelleen hallituksessa istunut Aaro Korkeakivi vastusti johdonmukaisesti Kalevan mukaan lähtöä.¹⁰⁶¹ Lopputulos oli, että Alma Media hankki määräysvallan sekä Lapin Kansasta että Pohjolan Sanomista. Kun kajaanilainen Kainuun Sanomat oli jo aiemmin päätyneet Alma Medialle merkittävimmän omistajatahon myytyä osakkeensa, sekä Kalevan hallituksen että tutkimuksessa Kalevan henkilöstönkin painajaiseksi osoittautunut kauhukuva mottiin jäämisestä toteutui. Nyt Alma Media piirittää Kalevaa idästä Kainuun Sanomilla ja pohjoisesta Pohjolan Sanomilla ja Lapin Kansalla. Ja varmemmaksi vakuudeksi saartorengasta tiivistävät Alma Median omistamat aluelehdet Raahen Seutu (Raahel), Pyhäjokiseutu (Oulainen) ja Koillislappi (Kemijärvi) ja vielä muutamat Alma Median Pohjois-Suomessa omistamat paikallis- ja ilmaisjakelulehdet.

Alma Media saranoissa

Herää kysymys, miksi Alma Media ryhtyi tunkemaan Kalevaan ”saranoiden puolelta” yleisen valtausinnon jo lopahdettua sekä laman että saavutetun mutta nyt näennäiseksi osoittautuneen leirien välisen linnarauhan johdosta? Vastausvaihtoehtoja on useampia. Yksi vaihtoehto on yksinkertaisesti vain Alma Median 90-luvun lopun johdon omat ambitiot ja pyrkimys nousta Sanoma Oy:n rinnalle – ja

¹⁰⁶¹ Suistola, s. 441.

hurjimmista kuvitelmissa jopa ohi. Vastaus saattaa myös piillä niissä tapahtumissa, jotka ovat sattuneet ennen sitä aikaa, josta Suistolan kertomus "Sammon ryöstöstä" alkaa. Tietävästi huomattava osake-erä Lapin Kansasta oli faktisesti siirtynyt Aamulehti-Yhtymälle jo 90-luvun alussa hintatasoon, joka perustui maakuntien ykköslehtien edelleen ennätysvuosien 1987–1990 kannattavuustasoon. Silloiset pääomistajat eivät halunneet ottaa riskiä lehtiosakkeiden hintatason romahtamisesta valtausvimman laantuessa varsinkin, kun omistajien seuraava polvi ei enää ollut lehtitoiminnassa mukana. Lapin Kansan osalta lienee sovittu sen lisäksi muistakin myöhemmin laukeavista kaupoista, joiden hintataso on laukeamishetkellä eli keskellä syvintä lamaa täytynyt tuntua lehtien lamavuosien kannattavuuteen nähden käsittämättömältä. Joutuiko siis Alma Median johto vain saattamaan loppuun yhtiötä sitovat edellisen johdon tekemät sopimukset? Oliko Pohjolan Sanomien osakkeista samanlaisia sopimuksia? Sopii myös kysyä, kenen asialla edellä mainittu Karenstock-niminen yhtiö alusta alkaen oli, koska Aaro Korkeakivikin oli tietoinen siihen liittyvästä "herrasmiehsopimuksesta". Suistolan maininta tuo sen ajan henkilösuhteet tuntevalle mieleen ajatuksen, että tarkoituksena on saattanut olla Aamulehti-Yhtymän jalan saaminen oven väliin siltä varalta – ja herrasmiehsopimuksena vain siltä varalta, että Sanoma Oy:n ja Aamulehti-Yhtymän valtataistelu huipentuu taisteluun pohjoisen alueen "Sammosta", Kalevasta.

Maksoiko Alma Media taantuvan kehityksen alueen lehdistä "hullujen vuosien" kannattavuustasoon perustuneen hinnan, jolle laman runtelema ala ei luvannut kovin nopeaa takaisinmaksua? Yrittikö tilanteen eteen joutunut uusi johto pelastaa tilanteen "Sammon ryöstöllä" eli hankkimalla keinolla millä hyvänsä Pohjois-Suomen ainoassa kasvukeskuksessa ilmestyvän ja erittäin kannattavan lehden, jonka jälkeen Alma Medialla olisi ollut täydellinen lehtimonopoli koko Pohjois-Suomen alueella? Vai oliko ensimmäinen tavoite saada niin merkittävä osuus Kalevasta, että Kalevakin saataisiin "kehittämään" Pohjois-Suomen alueen lehtitilannetta erilaisin synergioin: painoyhteistyöllä, toimituksellisella yhteistyöllä ja kilpailua "rauhhoittavilla" sopimuksilla?

Joka tapauksessa Alma Median operaatio on tulkittu Kalevan piirissä törkeäksi ja tökeröksi valtausyritykseksi, jonka niin Kalevan historia ja siinä viitatuksi dokumentit kuin tutkimuksen haastattelut vahvistavat, vielä yli viiden vuoden jälkeen.

Uuskonsolidointi uhkaa

Lehtialan omistuksen keskittyminen kasinotalouden mahdollistaman valtausmylläkän seurauksena jätti yleisen epävarmuuden, joka on vahvistunut Alma Median 2005 alussa tapahtuneiden järjestelyjen takia. Kun norjalainen MTV:n ostajaehdokas ilmoitti panevansa maakuntalehdet myyntiin, analytiikot jo "konsolidoivat" lehdistöä laajemminkin.¹⁰⁶² Myös pohjoisen lehtien omistusta oltiin järjestellessä. Kun norjalaiset torjuttiin, Alma Media luopui radio- ja tv-toiminnoistaan, ja sen päätoiminnaksi jäi lehtien kustantaminen. Alma Median yhtiökokouksessa 8.3. 2005 oli jo Kalevan kannalta vanhoista muistuttava kaiku: "[Alma Media] aikoo kasvaa ja hankkia uusia tuotteita".¹⁰⁶³ Nähtäväksi jää, yritetäänkö "Sammon ryöstöä" uudelleen?

Tiedotusopin tutkija Jyrki Jyrkiäinen väitti Alma Median johtajavaihdos uutisen yhteydessä: "Talouden lait sanelevat, että ketjuuntuminen jatkuu. Kustannussäästöistä tässä on pitkälle kysymys."¹⁰⁶⁴ Jyrkiäinen yhtyy tässä siihen kuoroon, joka pitää lehtien ketjuuntumista jonkin taloudellisen lain määräämänä väistämättömänä kehityksenä. Tähänastiseen omistusten

¹⁰⁶² Konsolidointi on uusi muotiasana, jolla yritetään häivyttää valtauksen tai kaappauksen liittyvät negatiiviset mielikuvat.

¹⁰⁶³ Aamulehti 9.3. 2005.

¹⁰⁶⁴ Jaakkola.

keskittymiseen ovat vaikuttaneet vain omistajien talouksien, ei lehtien talouksien lait.¹⁰⁶⁵ Jyrkiäisen mainitsemista kustannussäästöistä ei ole toistaiseksi näyttöjä. Tutkijoiden esillä pitämällä lehtien kokonaistalouteen verrattuna olemattomilla toimituksellisen yhteistyön ”säästöillä” yritetään legitimoida maakunnissa huonoon huutoon joutuneet lehtikaupat ja -kaappaukset.

Kangaspunnan Journalistiliiton toimeksiannosta kokoamassa viestintäpolitiikkaa koskevassa raportissa todetaan suomalaisen viestintärakenteen ”kaksinapaistumisen” vaikutuksista.¹⁰⁶⁶

Ulkomainen mediapääoma [tarkoitetaan mm. Alma Median ruotsalaisomistusta] on sijoittaja- ja omistajaintensiivistä eli osakkeiden (suur)omistajien intressi osakkuus- tai omistamiensa yhtiöiden taloudellisesta tuloksesta on paljon voimakkaampi kuin vaikka ”sinivalkoisen” pääoman.[viitattaneen edesmenneen pääjohtaja Lassilan aikoinaan johtaman leirin operointiin esimerkiksi Uuden Suomen tapauksessa¹⁰⁶⁷] Viestinnässä likeyritys- eli bisnesmalli tulee yhä vahvemmin läpäisemään koko toimialan tuotantoa. Myös Internetin uhka lehtitaloille (verkkomainonta, suoramarkkinointi) ja teleyrityksille (puhelinliikenteen maksutus ei enää etäisyyden vaan linjanopeuden perusteella internet-puheluissa) kasvaa vähitellen. Tämän seurauksena voi sanoa, että viestinnän toimiala on hyvin ”epävakaassa” tilassa. Yritysostoja, fuusioita ynnä muita voi tapahtua milloin vain. Tämä aiheuttaa epävarmuutta myös eri henkilöstöryhmissä, esimerkiksi graafisen teollisuuden henkilömäärä on laskenut. Itsenäisiä viestintäyrityksiä löytyy vielä [2000], mutta myös liikehdintää. Liittyvätkö yritykset kahteen suureen, ja jos niin kumpaan, vai jatkavatko itsenäisinä tai lyöttäytyvätkö yhteen joltakin pohjalta (Keski-Suomen Media, Väli-Suomen lehdet).

Toimittajat omistuksesta

Vaikka Kalevassa omistuskysymys jäi taka-alalle Alma Median valtausyrityksen jälkeen, pelkokuvat ovat jääneet:

Sanoisin niin, että se omistajuuskysymys on latistunut taustalle merkityksettömäksi asiaksi, koskapa siihen ei todellakaan ole mitään mahdollisuuksia vaikuttaa, eikä siitä minusta keskustellakaan. Enkä minä ole kuullut mitään keskusteluita, silloin sen kyseisen nurkanvaltaushöpsötyksen [Alma Median sisääntuloyritys] aikaan ehkä puhuttiin ja oltiin vähän kiinnostuneempia, mutta se kysymys on ikään kuin mapissa kirjahyllyssä ollut ja siellä se pysyy ja pölyttyy, ei sillä ole arkipäivän aherruksessa mitään merkitystä. **Sitten se muuttuu vallan toiseksi, jos siellä ja täällä rupee hyppäämään semmoista väkeä, jotka niin kuin aikoo esimerkiksi vähentää toimituksen väkeä kymmenellä prosentilla yks kaks. Silloin se asia muuttuu erittäin radikaalisti toiseksi.**

Joo, mä oon vaan miettiny sitä, että mitähän Kalevalle olis tapahtunu silloin, jos Aamulehti [Alma Media] olis onnistunu tässä [valtauksessa].

Kalevan merkitys Alma Medialle on tiedostettu:

Vaikka Aamulehdellehän tää ois ollu oikein kultakimpale, ajatteles nyt, kun siis Oulussa olis voitu painaa Lapin Kansa, Pohjolan Sanomat, Kainuun Sanomat,

¹⁰⁶⁵ Jyrkiäisen olisi syytä tutustua omistustaistelun kenttäkuvaukseen, esim. Salokangas (2003), s. 118-160 ja 188-232. Ja miksi ”kannattamattomista” lehdistä olisi käyty niin ankaraa ostotaistelua ja maksettu tähtitieteellisiä hintoja?

¹⁰⁶⁶ Kangaspunta.

¹⁰⁶⁷ Ks. Salokangas (2003), esim. s. 126-129, 214 ja 279-280.

Raahen Seutu, tähän on ihan keskellä tätä reikäleipää, joka meitä ympäröi, Alma Median omistamat lehdet. Siinähan ois tullu tietenkin valtavat synergiaedut, jos . . [ne olisivat päässeet loppuun saakka].

Jotkut osakkeita omistavat toimittajat olivat äänestämässä enemmistö-osakkaiden mukana yhtiöjärjestyksen muuttamiseksi, jotta kaappaajien valtausuhkaa olisi helpompi torjua:

Sehän oli niin tavattoman tiukalla, sehän oli ihan täpärällä, että tuota loppujen lopuksi tää pystyttiin torjumaan kahden äänen enemmistöllä yhtiökokouksessa.

Betonointisopimusta pidetään hyvänä, mutta ei pitemmän päälle kestäväenä ratkaisuna:

[luuletko, että täällä on pelkokuvia?] Pelkokuva omistuksen vaihtumisesta vai? No, en mä usko, että se tällä hetkellä on.

[betonointisopimus] Sehän kestää täsmälleen niin kauan, kunnes joku sen rikkoo! Niinhän se valitettavasti on tommosissa, eihän niillä oo mitään juridista merkitystä. Kyllä jokainen saa myydä sen, mitä omistaa.

Alma Median sormet ovat saranoiden välissä, ainakin toimittajien mielipiteiden perusteella:

[mieluisin omistajataho, jos betonointi hajoaa?] Kait se varmaan sitten joku Helsingin Sanomat olis. **Kyllä se [Alma Median valtausyritys] jätti kaikki ärtyneiksi.**

Tohon on kyllä vaikea sanoa yhtäkkiä mitään. Ei mulla ole mitään ehdokkaita. Niin, jos ajatellaan muita mediataloja, niin - - - no, mitä näiden kahden mainitun kesken tai vertailuun tulee, niin kyllä minusta Kalevan menneisyys, lähimenneisyys, on ollut enemmänkin sukulaisuutta, jos semmoista sanaa haluaa käyttää, **enemmän Hesariin kuin Alman suuntaan ja minusta OK niin.**

Mun mielestä henkisesi lähimpänä on Sanoma Oy. Se on ehkä tämmöstä nuorsuomalaisuutta ja liberaalia, suvaitsevaisuutta ja - - - kyllä se on yhtenäistä Kalevan ja Helsingin Sanomien historia ollut.

Se, mitä silloin puhuimme, niin **Sanomien leiriin olisi mieluummin lähetty. Kyllä se yrityskulttuuri on mieluisampi meille.**

Mahdollinen omistuksen muutos halutaan torjua mielestä, ja kaikki haastatellut toivoivat nykyisen omistuspohjan säilyvän, koska uuden nähdään merkitsevän joka tapauksessa epävarmuutta. Seuraava vastaus ilmentää kaikkien haastateltujen puheenvuoroissa ollutta henkeä:

Kalevan toimittajille, **nykyinen pohja, se on ehdottomasti tämä nykyinen pohja.** Että sen verran oon noita Alman lehtiä seurannut, mitä tässä ympärillä kyllä riittää, että ei se kehitys hyvältä vaikuta. Enkä näe myöskään mitään etua siinä, että oltais Hesarin lehdessä.

Alma Median erittäin huono kuva Kalevan toimittajien mielissä on ymmärrettävä. Kömpelö valtausyritys ei hevillä unohdu varsinkin, kun useat toimit-

tajat pienomistajina liittoutuivat enemmistöosakkaiden kanssa valtausyritysten ennalta torjumiseksi. Todennäköisesti suurin syy on edellä käsitelty Alma Median lehtien piirittämäksi, ”reikäleivän keskelle”, jääminen. Vaikka toimittajat yrittävät olla ajattelematta asiaa, omistuksen puheeksi tullessa ilmassa on tunne, että Alma Media kyttää koko ajan sopivaa hetkeä iskeäkseen ”Sampoon”. Yhdelläkään haastatellulla ei ole ruusuista kuvaa tulevaisuudesta: jos ”ryöstö” onnistuu, se tietää toimitusten, tuotannon ja markkinoinnin synergioiden hakemista, mikä suomeksi on työpaikkojen menetyksiä.¹⁰⁶⁸ Erityistä huolta toimittajat kantavat aluetoimittajakollegoistaan, jotka työskentelevät Alma Median lehtien ydinalueilla.

Meiän aluetoimittajat varmasti kokee tämän erittäin voimakkaana uhkana.

8.3.7 Kontekstin merkityksen arviointi

Toimittajuus antaa omalta osaltaan toimittajien toimintatilasta varsin selkeän ja joiltakin dimensioiltaan erinomaisenkin kuvan. Toiminnan konteksti ja sen tulkinta sen sijaan samentavat kokonaisuuden.

Lama ja valta, yhdessä ja erikseen, ovat niitä kontekstin syvärakenteita, jotka ovat todellisia, ja niistä voidaan saada tietoa niiden aiheuttamien tapahtumien kokemisen kautta.¹⁰⁶⁹ Tämän tutkimuksen kieltämättä yllättävä tulos on, että 1990-luvun lama on suorastaan hallitseva tekijä tutkittaessa olosuhteita, jotka vaikuttavat siihen, kuinka ihmiset kokevat alan, työnantajayhtiönsä ja oman työnsä nyt mutta varsinkin tästä eteenpäin. Kontekstin merkitys lamaa käsiteltäessä on siinä, että lama sosiaalisena ilmiönä saa muotonsa ja käyttönsä vasta kontekstissa.

Tiedon ja vallan liitto hallitsevat tulkintoja alasta ja yrityksestä. Masentavaa on todeta, kuinka alistuneesti ja kyseenalaistamatta ihmiset 2000-luvun Suomessa ottavat vastaan heille tarjotun informaation johtopäätöksineen. Tosin hallituksen uudehko puheenjohtaja sanoo ”myös pohtineensa paljon sitä, miten henkilökuntaa motivoidaan ja siihen kuuluu myös riittävä tietous yrityksen toiminnasta, syistä ja yhteyksistä”. Hän jättää kuitenkin riittävästi vallan varalle: ”Yritys on kuin perhe. Eivät vanhemmatkaan kerro lapsille aivan kaikkea.”¹⁰⁷⁰ Alan tulkinnan monopolisoituminen niille, jotka edustavat legitimoitua tietämisen ja ennustamisen lahjaa, jättää toimittajat täysin sivuun institutionaalisena menestyneen yrityksen resursseja koskevista päätöksistä. Tekijänoikeusnäytelmä on malliesimerkki: laman vanavedessä ammatti-identiteetin

¹⁰⁶⁸ Eikä työpaikkojen menetys tarvitse edes omistuksellista yhdentymistä. Pohjalaisen 5.5. 2005 mukaan Keski-suomalaisessa oli 4.5. 2005 toimittajien työnseisuus, kun Keski-suomalaisen, Savon Sanomien ja Karjalaisen [Karjalainen ei kuulu Keski-suomalainen-konserniin] kesken on suunniteltu osaamiskeskusta, minkä takia Keski-suomalaisen kolmesta graafikosta kahta oltiin irtisanomassa.

¹⁰⁶⁹ Lama on hyvä esimerkki kriittisen realismin ajatustavasta: Lama on ”todellinen”, vaikka sitä ei voi nähdä eikä koskettaa. Se ilmenee aktuaalisessa kerroksessa tapahtumina ja empiirisessä maailmassa ihmisten tiedostamina kokemuksina, ks. esim. Tsoukas.

¹⁰⁷⁰ Mikkola.

oikein lailla suojattu elementti murennettiin hetkessä, myös lehden tulevilta toimittajilta, kun ”toimittajat eivät halunneet olla kehityksen jarruna”. Journalistisen riippumattomuuden varjelemisessa toimitus, kollektiivinakin, on onnistunut, mutta samalla se on jättänyt rintaman toisen sivustan, talouteen ja tulevaisuuteen kohdistuviin resursseihin liittyvät ratkaisut muille, ja vapaaehtoisesti. Osansa tähän on sanomalehtien dualistisella organisaatiomallilla, jossa päätoimittajalla on kyllä suvereeni journalistinen vastuu ja taloudellinenkin vastuu – mutta vain kustannusbudjetin rajoissa, kuin julkishallinnossa. Maakuntalehden liiketaloudellinen tulostavastuu voi siis syntyä vasta siinä kohdassa, missä tulot ja menot kohtaavat, yleisimmin toimitusjohtajatasolla. Resursseista päätettäessä, siis myös vuosibudjetoinnissa, olennainen kysymys on toimituksen neuvotteluvoima. Kun toimitus ei voi perustaa neuvotteluvoimaansa erilliseen tulokseensa, resursseista päättäminen on nähtävä poliittisena prosessina.¹⁰⁷¹ Tärkeä päätös on, kuinka paljon maakunnan ykköslehden tuloksesta käytetään ”normaalin” menobudjetin lisäksi toimituksen tietopääoman kaikinpuoliseen kasvattamiseen – tällaisesta panostuksesta kun näin tietoyhteiskunnan aikanaan harvoin nähdään tulevan mitään muuta kuin menoja? Toinen tärkeä päätös koskee resurssien varaamista laskusuhdanteisiin, jotta kannattavuutta nopeasti heikentävä ilmoittelun väheneminen ei aiheuttaisi välittömästi puhetta väen vähentämisestä. Tässä tullaan institutionaalisen teorian herättämänä peruskysymykseen: toimitukseen panostaminen liikeidean kypsässä vaiheessa ei ole teknis-rationaalisen ajattelun mukaan rationaalista mutta institutionaalisen teorian mukaan ajateltuna ehkä hyvinkin rationaalista.¹⁰⁷²

Jos journalistispainotteinen subjektiivinen toimintatila on kutakuinkin ”hyvä”, kontekstipainotteisen objektiivisen toimintatilan määrittämisessä toimituksella on sivustakatsojan rooli: kontekstin tulkinta on kivettynyt kaavaan, jonka mukaan vain johto, yleensä ylin johto, osaa, tietää ja osaa päättää. Kaavan liimaa vahvaksi valta, joka sekin on institutionaalistunut vakiintuneisiin käytäntöihin ja käsityksiin niin, että sitä ei kukaan edes huomaa.¹⁰⁷³ Kontekstin tulkinnan merkityksessä voi viitata Grintiin, joka korostaa valtaa käyttävien saavan kuitenkin lopulta valtansa johdettaviltaan, kun nämä tulkitsevat kulloisenkin tilanteen ja usein toteuttavat päätökset aiotusta poikkeavalla tavalla. Myös voluntarismin suhteen Grint tarjoaa apua: Grint hahmottelee toimijaverkostojärjestelmää, jossa hän panee suuren painon ammatillisille ryhmille, ”translatiivisena vastavoimana” determinismille.¹⁰⁷⁴

¹⁰⁷¹ Ellström, s. 123-124.

¹⁰⁷² Meyer & Rowan.

¹⁰⁷³ Vrt. Daudi, s. 234: Valta on abstrakti asia, jonka kaikki tietävät olevan olemassa, mutta jota kukaan ei näe, se on kuin ystävyys, rakkaus tai moraali. Kaikki tietävät, että sitä on, samalla kun kukaan ei tiedä sitä.

¹⁰⁷⁴ Grint, s. 117, 131-134 ja 148-150; ks. myös Cruickshank.

Työn ja tilanteen hallinta

Työpsykologiassa ja myös siihen tukeutuvassa toiminnansäätelyteoriassa on työn ja tilanteen hallinnalla tärkeä merkitys tutkittaessa työuupumusta. Siitä käytetään alueen kirjallisuudessa sanaa kontrolli, jolla tarkoitetaan oman työn ja työhön liittyvän tilanteen hallintaa. Kontrolli on hieman eri asia kuin autonomia, vaikka niitä käytetään myös synonyymeinä.¹⁰⁷⁵ Kun autonomia on tekemisen vapautta oman työn suhteen, kontrolli tarkoittaa myös riittäviä tietoja ja taitoja ja ennen kaikkea kokonaistilanteen hallintaa ja mahdollisuutta vaikuttaa kokonaistilanteen edellytyksiin, ainakin vaikuttamisen tunnetta.¹⁰⁷⁶ Vaikka koulukuntien välisiä kiistoja on, yhtä mieltäkin ollaan: laaja kontrolli ehkäisee työuupumusta, vaikka työ olisi rasittavaakin. Tässä tutkimuksessa toimittajat kokevat autonomiansa niin hyväksi, että se vastaa heidän omiakin odotuksiaan. Jääkin vaivaamaan kysymys, kuinka on tulkittavissa kontrollista luopuminen mentäessä oman työn välittömien olosuhteiden ulkopuolelle, jossa koko toimituksen ja sitä kautta oman työn reunaehdot määrittyvät ja määritetään – ja ratkaistaan se olennainen kysymys, jätetäänkö resursseja mainonnan laihojen vuosien varalle?

Journalistiikan tutkijat ehkä vastaavat, että kontrollista luopuminen johtuu ammatti-identiteetistä tai koko ammatillisesta kulttuurista. Journalistit vain kirjoittavat eivätkä halua sekaantua niin maallisiin asioihin kuin bisnekseen – pääasia ja ainoa työnantajaorganisaatiolta odotettava asia on palkka tilille kerran kuussa.¹⁰⁷⁷ Psykologian termein tätä puolustusmekanismia voi nimittää intellektualisaatioksi. Haastattelujen vastauksissa tuli esiin myös omien taloustietojen riittämättömyys kannan ottamiseen ja kysymiseen. Mutta mitä muuta yhtäkkisessä haastattelutilanteessa voisi sanoakaan? Joka tapauksessa turvan hakemisessa ammatti-identiteetistä on syynsä. Syytä voi hakea useaan kertaan mainitusta ”Willmott-ilmioistä” ja institutionaalista teoriasta Sinuheen lainaten: ”Vaan mikä on ennen tapahtunut, on tapahtuva myös vastaisuudessa.” Toinen tulkinta nojaa psykologiaan: kun ihmiset on jätetty ulkopuolelle heitä koskevista suurista koko kontekstia koskevista päätöksistä, he käyttävät jotakin puolustusmekanismia välttyäkseen ahdistuneisuudelta. Tässä tapauksessa yhdistyvät monet tavalliset puolustusmekanismien tyypit. On havaittavissa kieltämistä eli epämiellyttävä asioita ”ei ole olemassa”. On myös torjuntaa, jossa epämiellyttävät asiat suljetaan tietoisuuden piiristä. Lopulta puolustusmekanismina on sopeutuminen syntyneeseen tilanteeseen, jolloin organisaatio-teoreettisen terminologian mukaan tilanne institutionaalistuu.¹⁰⁷⁸

¹⁰⁷⁵ Kontrollia ja autonomiaa käytetään samaa merkitsevinä ao. alojenkin kirjallisuudessa, vaikka kontrollilla yleensä tarkoitetaan autonomiaa myös vertikaalisessa suunnassa, so. parempaa kokonaistilanteeseen vaikuttamista, ks. Ulich (2001), s. 192-193; terminologisesta kirjavuudesta esim. Hacker & Richter ja Ulich (2001), s. 176.

¹⁰⁷⁶ Aronsson (1990); Lindroth: Merkityksellisin tekijä on kontrolloitavuuden odotus, ei objektiivinen kontrolli.

¹⁰⁷⁷ Vrt. Purasen artikkeli, jonka nimikin on ”Mä vaan kirjoitan”.

¹⁰⁷⁸ Ks. Aronsson (1990); vrt. Sjöstrand (1993b).

Ehkä omaksuttu puolustusmekanismi sisältää vähän kaikkia. Kiinnostamaan jää kuitenkin, millaisiin puolustusmekanismeihin johtaa ainakin tutkijan radikaaliksi luokittelu aikakauden muutos, jossa hyvin ennustettavasta eli kontrolloitavissa olevasta instituutiosta ollaan tekemässä teknisrationaalista liikeyritystä. Viime aikoina on väitetty, että työsuhteiden epävarmuuden lisääntyttyä etäännyminen on yhä useammin käytetty puolustusmekanismi.¹⁰⁷⁹ Toiminnansäätelyteorian yksi johtohahmo Richter käyttää nimitystä sisäinen irtisanoutuminen (Innere Kündigung). Tällöin työ-sopimuksesta tuleekin kirjaimellisesti sopimus vain työn kanssa, kun ihminen ”hiljaisesti” sanoo irti sopimuksen työnantajan kanssa.¹⁰⁸⁰ Tällä Richterin puolustusmekanismilla on paljon yhteistä Caseyn mukautuvan yritysmiinan kanssa.¹⁰⁸¹

Kysyttäessä, mikä on organisaatio, yksi haastateltavista vastaa puolustusmekanismin mainiten:

Organisaatio on ihmisten sekä taloudellisten ja sosiaalisten suhteiden järjestelmä, joka **parhaimmillaan luo työlle mahdollisuuksia ja huonoimmillaan vaikeuttaa sitä ja pahimmillaan vielä nakertaa ihmisarvoa. Ja tätä viimeksi mainittua yhä useammin, ja sitä vastaan voi suojautua vain etäännyttämällä itsensä.**

Sitoutumisesta puhuttaessa tuli vastaus, jossa todetaan myös aikakauden muutos:

[siis ensisijaisesti työ ja työyhteisö eikä lehti eikä lehtiyhtiö] Ei se tänä päivänä, joskus olisin voinut vastata toisinkin, mutta ei se tänä päivänä. Ei Kaleva enää halua sitä.

Kontekstin tulkinnan merkitys

Laman nouseminen suorastaan tutkimuksen tulokseksi korostaa laaja-alaisen kontekstin ja sen tulkinnan merkitystä organisaation ja sen ihmisten välisessä dynamiikassa, sillä lamaa sosiaalisena ilmiönä ei ole ilman kontekstia, ilman kasvualustaa, jossa sitä viljellään. Kun toimittajien toimintatilan toimittajuusosaa voi toimijoiden näkökulmasta pitää hyvänä, kompensoiko se kontekstisidonnaisen toimintatilan puutteellisuuden niin, että toimintatila on keskimäärin ”melkein” hyvä? Tämän tutkimuksen perusteella toimittajuutta ja toiminnan kontekstia ei voida irrottaa toisistaan: toimittajuutta ei ole olemassa ilman kontekstia.¹⁰⁸² Yksilön mahdollisuudet toimia eivät riipu ainoastaan hänen osaamisestaan ja halustaan, vaan toimintaedellytykset riippuvat myös siitä, kuinka ihminen kokee ja tulkitsee tilanteensa ja mahdollisuutensa, siis kontekstinsa.¹⁰⁸³ Kontekstin suhteen on myös viitattava kriittisen organi-

¹⁰⁷⁹ Saksalaisella yliopiston nettisivulla (www.organ.unisb.de/lehre/seminar/9697/ab/-kk/menschenbild) väitetään, että jo 50% saksalaisista on työssään sisäisesti irtisanoutuneita, koska he eivät katso nykyisissä johtamiskäytännöissä pystyvänsä mitenkään vaikuttamaan asioihin, ts. heillä ei ole kontrollia.

¹⁰⁸⁰ Richter.

¹⁰⁸¹ Caseysta ja suojautumisstrategioista ks. Lintula (2003a), s. 104-107.,

¹⁰⁸² ”Puita ei ole ilman metsää, eikä metsä ole mitään ilman puita”

¹⁰⁸³ Larsson & Morén, s. 69.

saatiotutkimuksen lähtökohtaan: ei pidä lähteä siitä, kuinka asiat ovat, vaan siitä, kuinka asiat voivat olla. Toimittajien tulkintaresurssien lisääntyminen parantaa heidän mahdollisuuksiaan osallistua kontekstin tulkintaan, ja tällöin voi olettaa kontrollin, siis työn ja tilanteen hallinnan, paranevan ja työuupumusriskin pienenevän; muutos kontekstin tulkintaan liittyvissä asioissa työntekijöiden kannalta suotuisaan suuntaan ”parantaa” siis koko toimintatilaa.

Toiminnan kontekstissa tutkimus osoittaa muutospuhunnan ja vallan yhteyden. Tutkitussa tapauksessa, ja varmaan aika yleisesti, muutospuhunta on Seppäsen tarkoittamaa suunpieksäntää, joka ei ala mistään eikä pääty mihinkään, kaikki vaan muuttuu.¹⁰⁸⁴ Muutospuhunnassa harvoin käsitellään asioita yksilöidysti ja perustellusti, eivätkä maakuntalehden ansaintalogiikka ja siihen vaikuttavat perusvoimat näytä olevan suosittuja muutospuhunnan aiheita – ja kuitenkin ansaintalogiikan ydin, markkinadominanssi, on yhä edelleen se maakuntalehti-instituution voima, josta lehden talous ainakin nykyisellään täysin riippuu.¹⁰⁸⁵

¹⁰⁸⁴ Seppänen, s. 175-177.

¹⁰⁸⁵ Gustafson: ”Tästäkin huolimatta [kakkoslehtien vähenemisestä] media-alalla ei vielä kukaan ole toista yhtä kannattavaa liiketoimintaa kuin ykkössanomalehti.”

9 TARKASTELU

9.1 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimustehtävä oli asetettu kysymyksen muotoon ja se kuului:

Kuinka maakuntalehden toimittajat kokevat ja jäsentävät oman ammattinsa, työnsä ja elämänsä – toimintatilansa – lehtiorganisaation dynamiikassa, ja millaisin tavoittein, odotuksin ja intressein he tätä dynamiikkaa tulkitsevat ja siinä työtään tekevät?

Kyse oli kriittisestä perspektiivistä tehdystä tulkitsevasta tutkimuksesta, jonka empiirinen aineisto on hankittu etnografiaa käyttäen; koko tutkimusta raportteineen voidaan nimittää kriittiseksi etnografiseksi tutkimukseksi.¹⁰⁸⁶

Tutkimuksen tarkoituksena oli hankkia myös sovellettavaa tietoa, ja yhtenä tavoitteena kriittisen teorian perusidean mukaisesti oli tutkia toimintatilaan toimittajien näkökulmasta liittyviä epäkohtia, jotka ovat poistettavissa tai lievennettävissä konfrontoivassa dialogissa johdon kanssa. Tutkimuksen avulla haettiin toimittajille, ehkä koko toimitusorganisaatiolle, tulkintaresurseja dialogia varten.¹⁰⁸⁷ Toisena tavoitteena oli saada tutkimuksen avulla perusteita toimituksen organisaation muuttamiselle vastuullisen autonomian suuntaan, missä otettaisiin nykyistä paremmin huomioon toimittajien horisontaalisen urakehityksen edellytykset.¹⁰⁸⁸

Tutkimuksen aineisto hankittiin pääosin helmikuun 2004 ja marraskuun 2004 välisenä aikana käyttäen havainnointia, teemahaastatteluja, epävirallisia haastatteluja, käytävä- ja lounaskeskusteluja ja kirjallista materiaalia kuten historioita, henkilöstölehtiä, matrikkeleja, esitteitä, toimintakertomuksia

¹⁰⁸⁶ Alvesson & Deetz (2000), s. 76: "Etnografia sisältää usein sekä tutkimuksen että raportit tilanteista ja tapahtumista, joita tutkija on havainnoinut."; Thomas, s. 3-6.

¹⁰⁸⁷ Tavoite on ilmaistu jo tutkijan lisensoititutkielmassa, s. 131-132; vrt. Johnson & Duberley, s. 174-175.

¹⁰⁸⁸ Ackroyd & Thompson, s. 87-90; Lintula (2003a), s. 119 ja 131-132; Vrt. Grintin, s. 148-150, esittämä toimijaverkosto.

yms.¹⁰⁸⁹ Kirjallisesta materiaalista erityismaininnan ansaitsee yhdeksi käytetyimmäksi lähteeksi muodostunut Jouni Suistolan kirjoittama Kalevan sata-vuotishistoria, joka liittää tämän päivän ilmiöt sadan vuoden aikana kehittyneeseen instituutioon.¹⁰⁹⁰ Aineistoa täydennettiin Sanomalehtien Liiton, Mainostoimistojen Liiton ja Tilastokeskuksen tilastomateriaalilla. Lisäksi eräät Tilastokeskuksen joukkoviestinnän asiantuntijat, Sanomalehtien Liiton toimihenkilöt ja lehtitalojen talousjohtajat antoivat mainonnan kehitystä, levikkejä, ilmoittelua, ilmoittelun jakautumista ja tilaushintoja koskevia tietoja.

Ensimmäisten haastattelujen johdattelupaperi lähti toiminnansäätelyteorian kirjallisuudesta saaduista ajatuksista, mutta valmistelevat keskustelut, dokumentteihin tutustuminen ja havainnoinnin ensimmäiset viikot täydensivät ja tarkensivat sitä.¹⁰⁹¹ Johdattelupaperi sisälsi jo ideoita teemoiksi, ja osa teemoista alkoi varmentua pian. Ensimmäinen haastattelukierros toi kuitenkin esiin uusia aiheita toiselle haastattelukierrokselle.

Toinen haastattelukierros oli täydentävä, tarkentava ja kokoava. Vaikka toisellekin kierrokselle oli muistin tueksi laadittu johdattelupaperi, haastatteluista muodostui vapaamuotoisia, ja ne käsittelivät myös ura- ja muita taustatietoja. Ensimmäisissä haastatteluissa jo vahvistuneet teemat käytiin kaikkien kanssa läpi. Toinen haastattelukierros osoittautui erinomaiseksi ratkaisuksi, jälkeensä ajatellen välttämättömäksi. Haastateltavat saivat kuulla, millaisiin teemoihin omat ja kollegojen puheenvuorot olivat johtaneet. Huomiota kiinnitettiin myös haastateltavan ainoana esille ottamaan kysymykseen tai johonkin hänen muista poikkeavaan kantaan. Kaikki tämä lisäsi kiinnostusta ja lujitti luottamuksellista keskustelusuhdetta, ja syntynyt ajatusten vaihto oli samalla vastaajapalautetta.

Tutkimusprosessin ajoittuminen ja tutkijan välietapeikseen asettamat vaiheet on kuvattu taulukossa, johon myös on merkitty nuolilla tutkimuksessa monessa yhteydessä mainittu teoriarakennelman ja kenttätöön vuoropuhelu (TAULUKKO 14).

¹⁰⁸⁹ Valmistelevat keskustelut olivat jo marras-joulukuussa 2003.

¹⁰⁹⁰ Suistola, s. 477: "Lehdestä oli viisikymmentäluvun alkuvuosiin tullessa kasvanut pohjoissuomalainen instituutio. Tätä asemaansa lehti lähti nyt määrätietoisesti käyttämään alueensa hyväksi."; tutkijalle historia on senkin takia kiinnostava, että hän itse maakuntalehdissä melkein kolmekymmentä vuotta toimineena oli tekemisissä aika paljon myös silloisen Kalevan ja sen johdon kanssa – onhan ala aika suppea, joten kaikki tuntevat toisensa.

¹⁰⁹¹ Haastattelut voitiin tehdä työaikana, joten etukäteen sovittua puoltatoista tuntia ei ollut korrektia ylittää. Johdattelupaperi oli sen takia välttämätön, jotta hukka-aika olisi jäänyt mahdollisimman vähin. Jotkut halusivat haastattelun työaikansa ulkopuolella, ja ne haastattelut olivatkin pidempiä.

TAULUKKO 14 Tutkimuksen vaiheet ja ajoittuminen

Tutkimuksen vaiheet ja ajoitus	
Syyskuu 2003- marraskuu 2003	Lisensiaattitutkielmasta jatko-opintoseminaarissa esitettyihin aiheanalyysiin ja tutkimussuunnitelmaan: tutkimuskysymys, tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, tutkimusmenetelmä
Syyskuu 2003- tammikuu 2004 Marraskuu 2003- tammikuu 2004	Paneutuminen tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin "Oman" paradigman miettiminen ja hahmotteleminen Kenttätyön valmistelut: tutkimuspyynnöt; kenttätyötä valmistelevat keskustelut muutaman toimittajan kanssa; alaan ja tutkimuskohteeseen tutustuminen kirjallisen materiaalin avulla
Helmikuu 2004	Kahden viikon havainnointi Ensimmäisen haastattelukierroksen johdattelupaperin laatiminen ja "testaus" parin entisen kollegan (toimittaja) kanssa
Maaliskuu 2004	Vertaileva viikon havainnointi Teemahaastattelujen ensimmäinen kierros (8 haastattelua) ja samalla havainnointiviikko
Maaliskuu- huhtikuu 2004	Palaaminen teoreettisiin lähtökohtiin havainnoinnin ja haastattelujen antaman "laiskanläksyn" perusteella: institutionaalinen teoria, valta, emootiot, luottamus, journalistiikan ajankohtaiset asiat
Huhtikuu 2004 Huhtikuu- syyskuu 2004	Tutkimuksen väliraportti jatko-opintoseminaarissa Haastattelujen purkaminen, "puhdistaminen" ja lähettäminen haastatelluille Alustavaa tulkintaa, toisen haastattelukierroksen käsikirjoituksen laatiminen
Lokakuu- marraskuu 2004	"Teoriaosan" ensimmäinen versio Toinen haastattelukierros (9 haastattelua) ja havainnointiviikko
Joulukuu 2004	Vertailevat haastattelut (7 virallista ja 2 epävirallista) ja havainnointiviikko Toisen haastattelukierroksen haastattelujen purkaminen, "puhdistaminen" ja lähettäminen haastatelluille
Tammikuu- maaliskuu 2005	Palaaminen teoreettisiin lähtökohtiin Kierrosten vertaaminen ja olennaisten asioiden yhdistäminen, lukemista, tulkintaa, lukemista, tulkintaa, lukemista, tulkintaa, kriittistä tulkintaa, teemojen valinta ja ryhmittäminen: teemat > dimensiot > alakategoriat > pääkategoriat = tulokset > johtopäätökset Reflektointia: tutkimuskysymys > teoreettiset lähtökohdat > kenttätyön kokemukset ja tulokset > "teoriaosa" > tulosten kriittinen tulkinta > johtopäätökset > tutkimuskysymys ja tavoitteet > tulokset > johtopäätökset
Maaliskuu 2005	Tulosten kriittinen tulkinta "Teoriaosan" toinen versio
Huhtikuu 2005 Toukokuu 2005	Tutkimusraportin ensimmäinen luonnos Tutkimusraportin ensimmäinen "lopullinen" versio

9.2 Tutkimus ja teoreettiset lähtökohdat

Tutkimuksen varsin laaja teoreettinen osuus sisältää paljon sellaista, mikä ei näytä olleen välittömästi tarpeellista tutkimuksen empiirisen osan kannalta.¹⁰⁹² Tuskin empiiriseen tutkimukseen ryhdyttäessä osataankaan varautua juuri ja ainoastaan siihen, mikä tutkimuksen kannalta on lopulta tärkeitä. Teoreettisen osan yhtenä tarkoituksena oli perusteellisesti pohtia organisaatiotutkimuksen perusolettamuksia ja päästä niistä rakentamaan tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista ja teoreettisesti perusteltua ”omaa” paradigmaa. ”Oman” paradigman peruspaaluksi valittiin kriittinen organisaatiotutkimus täydennettynä institutionaalisen teorian ajatuksilla. Toiseksi peruspaaluksi valittiin työpsykologiapainotteinen toiminnansäätelyteoria. ”Oma” paradigma muodosti tutkijan mielestä tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden, jonka varaan oli hyvä rakentaa etnografinen tutkimus ja kriittinen tulkinta. Kuten johdannossa on perusteltu, raportin kaksiosaisuus ei merkitse tutkimusprosessin kaksijakoisuutta: empiirinen työ toi tämän tästä esiin kysymyksiä, jotka pakottivat palaamaan teoreettisiin lähtökohtiin.¹⁰⁹³

Kenttätutkimus ja aineiston tulkinta osoittivat, että teoriaosuus laajuudessaankin oli tarkoituksenmukainen. Jälkeenpäin arvioiden luottamuksen käsitteellinen tarkastelu oli liian laaja sen välittömään hyödyntämiseen nähden. Toisaalta sen sisällä oli paljon sellaista, mikä oli antamassa pohjaa haastattelujen, havainnoinnin ja dokumenttien tulkintaan. Luottamuksen jääminen taka-alalle ei varmaankaan johtunut luottamuksen merkityksettömyydestä; tässäkin tutkimuksessa ei vaan onnistuttu saamaan luottamukseen toimijatasolla otetta – ja tutkimus jätti täten yhden lisätutkimusaiheen.¹⁰⁹⁴

9.3 Tulokset ja johtopäätökset

9.3.1 Toimittajuus

Toimintatilaa kuvaavat tulokset kehittyivät yhdeksästätoista teemasta, jotka alkoivat jakaantua kahteen ryhmään. Osa liittyi välittömästi toimittajan työhön: työn kokemiseen, työn ongelmiin, työn sisältöä koskeviin odotuksiin, työlle asetettuihin vaatimuksiin ja työn olosuhteisiin. Nämä teemat luokiteltiin kahdeksi kategoriaksi, joiden nimiksi annettiin niiden ominaisuuksien perusteella ammatti-identiteetti ja hyvän työn tunnusmerkit. Mainitut kategoriat

¹⁰⁹² Tässä käytetään sanaa teoreettinen käyttökielen mukaan, vaikka tietenteorian määrittelemänä teoria-sanana käyttö onkin hyvin tiukkaa (esim. Verronen), sana käsitteellinen voisi olla ”oikeampi”, mutta tekisi tekstin kömpelöksi; ilmeisesti kriittisen tutkimuksen osalta yleensäkin teoreettisilla pohdintoilla on suurempi painoarvo kuin empiirisellä aineistolla, näin esim. Alvesson & Skoldberg, s. 139-141.

¹⁰⁹³ TAULUKKO 14 kuvaa osaa ”lähtöruutuun” palaamisista.

¹⁰⁹⁴ Konkreettisen otteen saamisen vaikeudesta mm. Schweer & Thies, s. 3 ja 12-13.

yhdistettiin pääkategoriaksi, joka nimettiin toimittajuudeksi. Toimittajuus nimityksenä ”löytyi” haastatteluja tulkitessa, kun aluksi työnimen ”toimittajan missio” alle kerätyt puheenvuorot ja kommentit alkoivat saada konkreettista ja yhtenäistä sisältöä.¹⁰⁹⁵

Toimittajuuden teemoja yhdisteltiin ja joidenkin nimiä muutettiin kuvaavammiksi. Niitä alettiin kutsua dimensioiksi, joista ammattilypeys, autonomia, hierarkiattomuus, eron tekeminen muihin, journalistiset peruskäsitykset, itseriittoisuus, maakuntalehden toimittajien missio ja torjuva asenne taloushallintoon muodostivat kategorian ammatti-identiteetti. Dimensioista vaihtelevuus, haasteellisuus, ”oikea” palaute ja työn määrä ja sen jaksottuminen syntyi kategoria hyvän työn tunnusmerkit.

Tutkimuksen mukaan ammatti-identiteetin suhteen asiat ovat keskiarvoisesti kohdallaan. Keskiarvo ei kuitenkaan ilmennä koko kuvaa, sillä esimerkiksi asiantuntijoiden kohdalla aina tärkeäksi mainittu autonomia koetaan laajaksi, mutta autonomiaa tulkittaessa kiinnittyy huomio institutionaalistuneisiin rakenteisiin: autonomiaa on, kunhan se pysyy vakiintuneissa rajoissa, ja institutionaalistuneiden rakenteiden takia ei tiedosteta autonomian mahdollisia puutteita. Myös virallisen palautteen passivoiva vaikutus heikentää autonomiasta muutoin muodostuvaa kuvaa.

Ristiriita johdon journalististen linjausten ja toimittajien journalististen peruskäsitysten kanssa on ilmeinen. Ristiriitaa on vaikea ratkaista lehden linjaa koskevalla konfrontaatiollakin, sillä toimittajille näillä käsityksillä on lehden linjasta välittömästi riippumaton merkitys: omien journalististen käsitysten selkeällä esiin tuomisella halutaan esittää ero muihin, erityisesti iltapäivä- ja viihdelehtiin, ja siten erottelu on osa ammatti-identiteetin vahvistamista.¹⁰⁹⁶ Johto voi sivuuttaa viihteellisyyden ja pintapuolisuuden lisääntymisen, samankaltaistumisen ja valtakunnalliseen mediaan pääsemisen huomautuksin, että ”tuleen ei voi jäädä makaamaan” tai ”ei maailman meno hidastu tai pysähdy, jos Kalevassa painetaan jarrua tai kevennetään jalkaa kaasupolkimella”.¹⁰⁹⁷ Yrityskulttuurin ja institutionaalisen teorian monet tutkijat ovat nimittäin sitä mieltä, että vuosikymmenien aikana juurtuneet perusarvot muuttuvat hyvin hitaasti. Useat tutkijat myös epäilevät, onko käskien tai jollakin ohjelmalla ollenkaan mahdollista saada aikaan muutoksia.¹⁰⁹⁸

¹⁰⁹⁵ Kentällä tapahtuvan havainnoinnin ja haastattelujen tulkinnan luonteeseen kuulunevat ahaa-elämykset. Toimittajuus-sanan sanoi vain yksi haastateltava jo ensimmäisellä kierroksella, ja siihen palattiin toisella kierroksella, kun sana alkoi vähitellen edustaa yleisesti toimittajien käsityksiä työstään ja sille asettamistaan odotuksista. ”Joo, kyllä se on toimittajuus, siihen minä eniten olen sitoutunut kuitenkin”, toimittaja sanoi ja selvensi lausumaansa toisessa haastattelussa.

¹⁰⁹⁶ Pulakka, s. 125: ”Kyse on siitä tavasta, miten itseä tuodaan esiin erottelujen ja rinnastusten avulla. Kyse on tavasta jäsentää toimintaa eron, itsereflektion ja yhtenäisyyden kautta.”; toimittajat varoivat visusti sanomasta iltapäivälehtien toimittajiin, ero tehtiin iltapäivälehtiin – solidaarisuussyistä.

¹⁰⁹⁷ Yksi haastateltavista käytti iltapäivälehtimäisyyden tavoittelemisesta ilmausta, että se on ”intentio”; lainaukset henkilöstölehdestä.

¹⁰⁹⁸ Alvesson & Berg, s. 182-183; ks. myös Hatch, s. 234-236 ja Morgan (1997), s. 151-152; hyvin periaatteellinen arvokysymys on, onko yrityskulttuurin muutosohjelman tai muussa muodossa tapahtuva ihmisen identiteettiin kajoava manipulaatio ylipäättään

Vaikka jotkut toiminnansäätelyteoriaan pohjautuvista hyvän työn tunnusmerkeistä kuten autonomia sisältyvät jo ammatti-identiteettiin, osa niistä voitiin yhdistää omaksi kategoriakseen. Tämän kategorian suhteen objektiivinen ja subjektiivinen toimintatila ovat aika yhteneväiset: työilmapiirin koettiin olevan haasteellinen, kaikki katsoivat oman osaamisen vastaavan työlle asetettuja vaatimuksia, työn määrää pidettiin hallittavana ja lehtityölle ominaista ja alituista viime hetken kiirettä dead linen painaessa päälle pidettiin työn ”luontaisena” – vaikka kukaan ei tuntenut siihen tottuneensa. Virallinen palaute luokiteltiin hyvän työn tunnusmerkkeihin, vaikka se sisältämänsä vallankäytön takia liittyy myös toiminnan kontekstiin. Virallinen palaute oli tämän kategorian negatiivisimmin koettu asia, eikä siinä ja sen käytännöissä nähty mitään hyvää. Työssä ja työstä saatavaa palautetta pidetään yleisesti työn kokemisen kannalta tärkeänä.¹⁰⁹⁹ Jotkut tutkijat pitävät sitä autonomian ohella muista riippumattomana, toisin sanoen palautteen vajavaisuuksia ei voida kompensoida muilla tekijöillä.¹¹⁰⁰ Tutkimuskohteessa oli palautteen ongelmallisuus kyllä tiedostettu, ja uusia tapoja oli kokeiltavana. Kysymys ei ole kuitenkaan vain palautteen tekniikoista. Koska palaute ei ole vain palautetta esillä olevasta työtehtävästä ja sen hoitamisesta vaan myös vallankäyttöä, ongelman ratkaiseminen ei ole helppo. Ongelman syvällisyyttä kuvaa sekin, että haastateltavien palautetta koskevat puheenvuorot olivat aika tunteikkaita.¹¹⁰¹ Usean lukemisen jälkeen on alkanut tuntua siltä, että puheenvuorojen sävy voi kertoa vallankäytön tiedostamisen synnyttämästä ärtymyksestä. Tätä tukee myös havainto useiden toimittajien jättäytymisestä säännöllisesti pois aamun palautetilaisuuksista.

Toimittajat ovat mainittuja ongelmakohtia lukuun ottamatta kutakuinkin tyytyväisiä toimittajuutensa toteutumiseen, mitä vahvistaa haastateltaville tehty kyselykin: työhön sitoutuminen koetaan tyytyväisyyden tärkeimmäksi asiaksi, ja koettu ammattiylpeys on silmiinpistävä.¹¹⁰²

hyväksyttävää – ja missä määrin se suomalaisessa ympäristössä kääntyy itseään vastaan.

¹⁰⁹⁹ Palaute on toiminnansäätelyteorian toinen kulmakivi, toinen on hierarkkinen työn rakenne; tyytyväisyystutkimuksissa korostetaan palautteen tärkeyttä.

¹¹⁰⁰ Ulich (2001), s. 105-106.

¹¹⁰¹ ”Hätäisesti ja usein töksäyttämällä” aamupalaverissa annettua palautetta yksi tuskastunut toimittaja ehdotti muutettavaksi Finlandia-palkinnon tapaan yhden kollegan vuorollaan antamaksi, perustelemaksi ja sitten yhdessä käsiteltäväksi.

¹¹⁰² Velvollisuudentunto on usein työhön sitoutumista ja ammattiylpeyttä vastaten aikaisemmin tässä tutkimuksessa ”suomalaiseksi luottamukseksi” nostettua Pertti Kettusen korostamaa työelämämme perinteistä vahvuutta, ks. Kettunen, s. 385; tämän tutkimuksen tulos toimittajuuden toteutumisesta tuo mieleen journalistiikan tutkijan Hemanuksen lausahduksen viidentoista vuoden takaa, s. 131: ”Entäpä, jos journalistin ammatti 1980-luvun alun Suomessa oli monista vasta-argumenteista huolimatta siinä mielessä jopa etuoikeutettu ammatti, että sen harjoittaja piittäsi työnsä sisällöstä ja usein voi aidosti pitää tarjottavista työtehtävistä, ehkä ennen muuta kirjoittamisen tai radio- ja tv-ohjelmien tekemisen muodossa tarjottavasta itsensä toteuttamisen mahdollisuudesta. Hän voi pitää työstään siinäkin tapauksessa, että ainakin osaksi myös tiedostaa vapautensa rajat.”

9.3.2 Toiminnan konteksti

Tutkimuksen mukaan toimittajuus edellä kuvattuine piirteineen on toimittajien itsensä tavoittelema toimintatila: saada toteuttaa itseään, toimittajuutta, ilman organisaation tai jonkin muun ulkoisen tahon rajoituksia ja vielä kutakuinkin hyvissä olosuhteissa ja siedettävän työpaineen alla – ja tästä itsensä toteuttamisesta saa vielä palkkasumman kerran kuukaudessa tililleen.¹¹⁰³ Mutta toimittajuus riippuu myös rakenteista, joita tässä kutsutaan pääkategoriana toiminnan kontekstiksi sisältäen työn ja sen kokemiseen välillisesti vaikuttavat tekijät. Konteksti on ne puitteet, jotka toisaalta rajoittavat toimittajien itsensä tavoittelemaa toimintatilaa mutta toisaalta tekevät toiminnan mahdolliseksi. Toiminnan konteksti on tutkimuksessa laaja käsite, joka sisältää toimialan määrittämisen, toimialan ansaintalogiikan ja siihen vaikuttavat perusvoimat, lehtiorganisaation resursseineen, suhteineen ja käytäntöineen sekä toimituksen lehden alaorganisaationa.

Toiminnan kontekstiin sisältyy myös oman aikansa ilmiöitä kuten 1990-luvun lama. Lama tuli spontaanisti esiin jo valmistelemissa keskusteluissa, mutta tutkija ei aluksi ymmärtänyt laman tärkeyttä, eikä lamaa sen takia sisällytetty ensimmäisten haastattelujen johdattelupaperiin.¹¹⁰⁴ Kansantaloudellisten mittareiden mukaan laman pitäisi olla ohi, ja Suistola toteaa Kalevan selvinneen yhdeksänkymmentäluvun lamasta ”melkeinpä pelkällä säikähdyksellä”.¹¹⁰⁵ Tutkimuksessa lama nousi yhä selvemmin esiin, ja jouduttiin ensi tuntumalta etäälle tutkimuskysymyksen ytimestä, toimintatilasta. Lama oli haastateltavien mainitsemia ensimmäisiä asioita, ja tutkimuksessa paljastui laman jatkavan elämänsä ja vaikuttavan ihmisten käsityksiin. Lama on siis olennainen osa työn ja sen kontekstin kokemista – eikä ainoastaan tässä päivässä vaan ihmisten miettiessä, mitä tapahtuu lähivuosina.

Lama tämän tutkimuksen tuloksena havainnollistaa sosiaalista ilmiötä ja korostaa kontekstin merkitystä: lama on ilmiö kausaalisine voimineen, mutta sen aiheuttamat tapahtumat ja niiden kokeminen riippuvat kontekstin kulloinkin tarjoamasta kasvualustasta.¹¹⁰⁶ Lamaan viitattiin, kun ihmiset katsoivat työnantajayrityksen muuttaneen luonnettaan – laman jälkijäritykset osoittivat heidän mielestään yritystä siirrettävän institutionaaliseen maailmasta teknis-rationaaliseen maailmaan. Institutionaaliselle maailmalle oli ominaista patruunatyypinen johtaminen, oman toiminta-alueen henkisen ja materiaallisen kehityksen kanssa myötäeläminen ja vahva vaikuttaminen – yrityksellä oli legitimizeetti toimintaympäristössään.¹¹⁰⁷ Teknis-rationaalista maailmaa

¹¹⁰³ Daudi, s. 309, käyttää samasta asiasta oman tutkimuksensa yhteydessä sanaa finaliteetti: toimintatilan varjeleminen on kaiken toiminnan perimmäinen tavoite.

¹¹⁰⁴ Pertti Kettunen antoi virikkeen kiinnittää asiaan huomiota, vaikka se ei tutkimuskysymykseen sisältynytkään. Hän totesi jatko-opintoseminaarissa 16.4. 2004, kun tutkija esitti väliraportin: ”Sehän on itse asiassa yksi tutkimuksen tulos.”

¹¹⁰⁵ Suistola, s. 462.

¹¹⁰⁶ Tutkitussa kohteessa katsottiin tapahtuneiden työsuhteiden päättämiset mahdollisiksi vain sen takia, kun johto ja hallitus olivat uusiutuneet, ja lamaa katsottiin käytetyn perusteluissa pelotteluna huonoista ajoista, jotka voivat palata.

¹¹⁰⁷ Suistola, s. 329; Salokangas (2003), s. 66; legitimizeetistä ks. Scott (1987).

hallitsevat tutkimusaineiston perusteella kasvu, kannattavuus, tehokkuus ja muu yritysmaailman jargon. Lamaan, välittömästi tai välillisesti, voitiin johtaa myös tekijänoikeuksien siirtymisestä nähty näytelmä ja toimituksellisen työn ulkoistaminen, lehtien väliseksi yhteistyöksi nimitettynä.

Lama on selvästi havaittava vallan välikappale, mutta mikrokäytännöissä valta piileksii. Kannustepalkan henkilökohtainen osuus tosin on niitä helpoimmin havaittavia, ja toimittajat myös olivat siitä hyvin tietoisia. Kohdeyrityksessä sovellettu kannustepalkka jatkaa ikivanhaa perinnettä käyttäen palkkaa vallan välineenä, ja kannustepalkan henkilökohtaisin ansioin mitattava osa on esimerkki kannustepalkasta, joka kääntyy itseään vastaan. Tutkimuksessa on myös esimerkkejä pienistä arjen päätöksistä, joissa valtaa on hyvä näyttää ja käyttää.

Merkittävä kontekstiin laman lisäksi liittyvä tulos koskee alan ja sen ansaintalogiikan tulkintaa. Tässäkin on aluksi todettava kontekstiin liittyvä peruskysymys, joka lehtiyritysten puhunnassa on vähin äänin sivuutettu: mikä on maakuntalehden toimiala?¹¹⁰⁸ Journalistiikan tutkijoista ainakin Perko on epäsuorasti ottanut toimialaan kantaa toteamalla mm. seuraavasti: "Kun lehtitalojen strategisiin suunnitelmiin on kirjoitettu varsinainen päätuote, paperilehti, parhaimmillaan vain samanarvoisena uusien medioiden rinnalle, herää kysymys, jääkö huolenpito paperilehdestä ja sen kilpailukykyyn kehittämisestä liian vähälle."¹¹⁰⁹ Toimittajuuden yhteydessä jo mainittiin itsekeskeisyys, joka ilmenee talouteen ja erityisesti taloudellisiin laskelmiin ja perusteluihin kohdistuvana torjuntana ellei suorastaan halveksuntana.¹¹¹⁰ Myös lehden markkinointiin liittyvää kavahdetaan, mikä lienee journalistille ammatti-identiteettiin liittyvä puolustusmekanismi, jotta vältetään vähäisinkin mahdollisuus tulla sotketuksi tekstimainontaan. Omalle reviirilleen linnoittautumalla toimittajat kuitenkin antavat alan ja sen ansaintalogiikan muutostulkintoineen täysin johdolle. Kohtalokasta tämä on toimittajien kannalta sen takia, että lehtiyrityksen resursseista päättäminen tapahtuu näihin tulkintoihin vedoten. Toimituksen sisäinen kehittäminen, osaamisen syventäminen ja lehtialan huonoihin vuosiin varautuminen eivät ole prioriteettilistan kärjessä, kun lehti tulkitaan ja tuomitaan taantuvaksi alaksi ja kasvu ja omistajien saama entistä suurempi tuotto ovat yrityksen päätavoitteet.

Muutospuhunta on tutkimuksessa nähty myös vallankäyttönä. Muutospuhunnassa ei yleensä ole alkua eikä loppua, ei yksilöityjä johtopäätöksiä.¹¹¹¹ Pääasiallisin tarkoitus on yhtä haastattelua lainaten pitää väki "koko ajan pienessä tärinässä ja tehdä samalla tästä jotakin extreme-hommaa". Tällöin ei edes tarvitse sanoa, että "extreme-homman" hallitsevat ne, joilla muutospuhunnassa on puheoikeus eli joille se on organisaation käytännöissä legitimoitu. Henkilöstölehdessä julkaistuissa muutospaineita käsittelevissä kirjoituksissa

¹¹⁰⁸ Strategiatutkimuksessa tätä kysymystä kutsuttaisiin porterilaiseksi, onhan Porterille toimiala se, josta kaikki lähtee ja johon kaikki päättyy.

¹¹⁰⁹ Perko (2002).

¹¹¹⁰ Tässäkin on syytä viitata Purasen tutkimukseen "Mä vaan kirjoitan".

¹¹¹¹ Muutospuhunnan on sanottu olevan kuin tiibetiläinen rukousnauha: ei alkua, ei loppua.

tuksissa ei puhuta sanaakaan ansaintalogiikasta ja sen ydinkohdasta, markkinadominanssista.¹¹¹² Markkinadominanssi on maakuntalehden liiketoiminnan vahvin elementti, ja siinä konkretisoituvat myös maakuntalehti-instituution velvollisuudet ja vastuu: markkinadominanssi on käytännössä samaa kuin alueellinen monopoli, ja sen kanssa on toimittava taiten.¹¹¹³ Monopoliasema tuo lehtiyrityksen toimintaan monia institutionaalisen teorian kirjallisuudessa käsiteltyjä piirteitä: ei-rationaaliset päätökset ovatkin pitkän aikajänteen tarkastelussa rationaalisia. Tilaushinnat, ilmoitushinnat ja niistä varsinkin kuolin- ja lukijailmoittelun hinnat, ”kannattamattomien” tilausten hoitaminen ja journalistiset linjaukset eivät ole vain taloudellisia ratkaisuja, vaan kysymys on maakuntalehden legitimitetistä vaikutusalueellaan.

Toimittajat ja omistus on hyvin tilannesidonnainen dimensio. Kun omistus on vakaata, asiaan ei kiinnitetä huomiota. Harjun laajaan aineistoon perustuva kyselytutkimus kuitenkin osoittaa, että toimittajat tuntevat huolta omistuksen keskittymisestä. Tutkimuskohteessa oli 1990-luvun lopulla eletty Suistolan ”kaplakaksi” kutsuma Alma Median valtausyritys, ja sen jäljet näkyivät.¹¹¹⁴ Kaleva oli jäänyt Aamulehti-Yhtymän, sittemmin Alma Median, lehtien piiritämänä mottiin. Toimittajat eivät uskoneet Alma Median jättäneen valtausaiketaan, ja kun Alma Media myi tv- ja radiotoimintansa, se myös ilmoitti olevansa valmis lehtien ostoihin.¹¹¹⁵ Pelko Alma Mediaa kohtaan johtuu Kalevan asemasta ”reikäleivän keskellä”: Alma Median omistukseen joutumisen koetaan merkitsevän ilman muuta synergiahyötyjen nimissä tapahtuvia työpaikkojen menetyksiä ensimmäisenä aluetoimituksissa ja ajan oloon muualakin.

Toiminnan konteksti määrittää tutkimuksen mukaan toimittajien objektiivista toimintatilaa johdon yksipuolisen tulkinnan perusteella. Yksipuolinen tulkintaoikeus antaa melkoisesti valtaa kenenkään kiinnittämättä asiaan sen enempää huomiota – ja valtahan on tehokkainta, kun sitä ei näytä olevankaan.¹¹¹⁶ Tutkimuksessa toimittajilla on todettu olevan resurssivaje toiminnan kontekstin tulkinnassa, vaikka osasyynä vajeeseen onkin toimittajien oma välinpitämättömyys.¹¹¹⁷ Toimittajuus joutuu tulkintaresurssivajeen takia kontekstin tulkinnan puristukseen, ja eräitä ongelmia lukuun ottamatta muutoin hyvin toteutuva toimittajuus kutistuu (ks. KUVA 25).

¹¹¹² Karake.

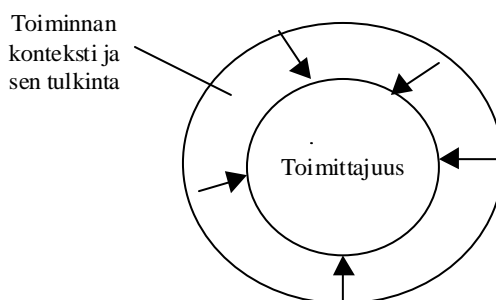
¹¹¹³ Tutkijan havainnointipäiväkirjassa 25.2. 2004 hänen pohtiessaan maakunnan ykköslehden menestystekijöitä: ”- - - niin kaikkein tärkein tekijä on maakuntalehden institutionaalinen imago. Kysymys on ykköslehden kaikinpuolisesta markkinadominanssista omalla vaikutusalueellaan, mikä takaa myös valtakunnallisen mainonnan, kun alueelle valtakunnallista kampanjaa suunnataan. Markkinadominanssia ei ansaintalogiikkamieleessä saavuteta Kalevan osalta Kemissä tai Rovaniemellä. Niillä alueilla pysymisen ja näkymisen luulisi pian joutuvan ”teknisrationaalisen” ajattelutavan hampaisiin? Tullaan jälleen käsitteeseen instituutio! Kestääkö institutionaalinen luonne . . .”

¹¹¹⁴ Suistola, s. 434-438.

¹¹¹⁵ Happonen.

¹¹¹⁶ Daudi, s. 234; Hardy & Clegg.

¹¹¹⁷ Ks. Willmott (2003): kyse ei ole passiivisuudesta tai välinpitämättömyydestä, vaan työntekijät on aina totuttu pitämään suurten päätösten ulkopuolella.



KUVA 25 Toimintatila ja konteksti

Toimittajuus ja toiminnan konteksti on käytännön esimerkki organisaatio-tutkimuksen ikuisuusongelmasta toimijat-rakenteet, jota tutkimuksen teoreettisissa lähtökohdissa on käsitelty laajasti. Rakenteilla eli tässä kontekstilla on kahdenlainen vaikutus: konteksti rajoittaa ja mahdollistaa. Organisaatio-tutkijoita askarruttaa ja jakaa kysymys toimijoiden mahdollisuudesta vaikuttaa rakenteisiin. Tämän tutkimuksen toimijat eli toimittajat eivät näytä pitävän tällaista vaikuttamista tärkeänä – tai sitten vaikuttaminen koetaan jo etukäteen mahdottomaksi.¹¹¹⁸

9.3.3 Tulokset ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tuloksia on edellä käsitelty kahden pääkategorian ja niiden dimensioiden avulla. Toimittajuus on tutkimuksen mukaan toimittajien omasta näkökulmasta rakentuva toimintatila, ja toimittajien tavoitteena on mahdollisimman laajana toteutuva toimittajuus, itsenäinen oma reviiiri.¹¹¹⁹ Toisen pääkategorian, toiminnan kontekstin, käsitteleminen tässä laajuudessa on nähty välttämättömäksi, koska toimittajat toteuttavat toimittajuutta kontekstin ja sen tulkinnan antamissa mahdollisuuksissa ja sen rajoittamina. Pääkategorioiden, kategorioiden, dimensioiden ja näiden kriittisen tulkinnan avulla tutkimuskysymykseen on vastattu monipuolisesti ja perusteellisesti.

Tässäkin yhteydessä on korostettava, että lama ja sen vaikutukset eivät ideatasollakaan sisällyneet tutkimuksen kysymyksenasetteluun, koska ”laman piti olla takana”. Tutkimuksen alusta alkaen alkoi kuitenkin käydä selväksi, että lama vaikuttaa tämänkin päivän oloissa. Lamasta sosiaalisena ilmiönä tulikin tutkimuksen merkittävä tulos.

Tutkimuksen tarkoituksena oli hankkia myös sovellettavaa tietoa. Yhtenä tavoitteena oli kriittisen teorian perusidean mukaisesti tutkia toimintatilaan toimittajien näkökulmasta liittyviä epäkohtia, jotka ovat poistettavissa tai lievennettävissä dialogissa johdon kanssa. Tutkimuksella haluttiin hankkia toimittajille, ehkä koko toimitusorganisaatiolle, tulkintaresursseja dialogia varten.¹¹²⁰ Tutkimuksessa on tuotu esiin lukuisia toimintatilavajeita, ja samalla

¹¹¹⁸ Tässä ollaan institutionaalistuneiden rakenteiden ja suhteiden loukussa, ks. Sjöstrand (1993a ja 1993b); Willmott (2003).

¹¹¹⁹ Näin yleisestikin asiantuntija-ammattien kohdalla.

¹¹²⁰ Tavoite on jo tutkijan liseniaattitutkielmassa, s. 131-132.

on käsitelty niiden luonnetta dialogia ajatellen. Tutkimuksessa on todettu moneen epätyytyttäväksi koettuun asiain tilaan sisältyvän valtalatausta, mikä ei paranna dialogin edellytyksiä. Tutkimuksessa on sen takia maakuntalehden toimialaa, ansaintalogiikkaa ja alan kehitystä laman alusta lähtien käsittelevä osuus. Se on laaja ja tilastotietoinen yksityiskohtainenkin, ja sen tarkoitus on olla antamassa toimittajille tulkintaresurseja, joita voidaan pitää alan yleisen ja usein pintapuolisen diskurssin kriittisenä vastapainona.¹¹²¹

Toisena tavoitteena oli käyttää tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä toimituksen organisaation tarkasteluun. Tutkimusraportissa on monessa yhteydessä kiinnitetty huomiota asiantuntijayrityksen yleiseen ongelmaan: mistä löytää urakehityskannusteita asiantuntijoille, joilla ei ole kiinnostustakaan vertikaaliseen urakehitykseen. Jo luonteeltaan litteissä organisaatioissa ei edes paljon ole vertikaalisen etenemisen mahdollisuuksia. Tämän tutkimuksen perusteella horisontaaliset urakehitysmahdollisuudet heikkenevät koko ajan, kun lehtien väliseksi yhteistyöksi nimitetty ulkoistaminen lisääntyy. Myös tuottaja-nimikkeen yleistymisen luo houkutus nyt työsuhteissa olevien tuottaja-toimittajien hoitamien kokonaisuuksien hankkimiseen ulkoistamalla – ja ”kehottamalla” kyseistä tuottaja-toimittajaa ryhtymään viestintäyrittäjäksi, kuten haastatteluissa jo ennustettiin. Raportissa on useassa kohdassa tuotu esiin lehden luonne kollektiivisena aikaansaannoksena. Todettiin myös, että tietoyrityksissä yksilöllinen autonomia saattaakin olla mahdollista vain kollektiivisen autonomian sisällä. Tämä autonominen yhteisö voisi olla kulttuuriosasto, urheiluosasto, talousosasto, viikonvaihdeseivut, jokin liite tms. Haastatteluissakin ilmeni, että organisaatio onkin monelle sama kuin lähin työyhteisö. Maakuntalehtien osastoilla on perinteisesti ollut vahvat kollega-päälliköt, joiden auktoriteetti on perustunut senioriteettiin ja asiantuntemukseen. Päällikköjärjestelmä on ollut myös yksi harvoja horisontaalisen urakehityksen mahdollisuuksia. Kun tämä tutkimus on osoittanut toimittajien vahvan työhön sitoutumisen ja velvollisuudentunnon, maakuntalehtien toimituksissa olisi valmiina hyvät lähtökohdat päällikköjärjestelmään perustuvaan itseohjautuvaan organisaatioon, ainakin sen rohkeaan kokeilemiseen.¹¹²²

9.4 Tutkimuksen arviointi

9.4.1 Laadullisen tutkimuksen kriteerit

Positivistisen tutkimusperinteen mukaiseen tieteelliseen tutkimukseen yhdistetään yleensä seuraavat arviointikriteerit:¹¹²³

¹¹²¹ Alan diskurssista mm. Perko (1998 ja 2002).

¹¹²² Vastuullisesta autonomiasta Ackroyd & Thompson, s. 87-90; ks. myös Grintin mielenkiintoinen esitys toimijaverkostosta, s. 148-150.

¹¹²³ Guba & Lincoln; Patton, s. 544, kyllä mainitsee yhdeksän perinteistä tieteellisen tutkimuksen kriteeriä.

Sisäinen validiteetti: on tutkittu sitä, mitä on luvattu.

Ulkoinen validiteetti: tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä tutkimuskohteen ulkopuolelle.

Reliabiliteetti: tutkimus antaa toistettaessa samanlaiset tulokset.

Objektiivisuus: tutkija on neutraali tutkimuskohteensa suhteen.

Laadulliseen tutkimukseen on ehdotettu omia kriteerejä, ja keskustelu rinnakkaisista kriteereistä lähtee usein Lincolnista ja Gubasta, jotka ovat verranneet naturalistisia kriteerejensä perinteisiin seuraavasti (TAULUKKO 15):¹¹²⁴

TAULUKKO 15 Guban ja Lincolnin kriteerit

Tarkastelualue	Tieteellinen kriteeri	Naturalistinen kriteeri
Totuusarvo	Sisäinen validiteetti	Uskottavuus (Credibility)
Sovellettavuus	Ulkoinen validiteetti, yleistettävyys	Siirrettävyys (Transferability)
Pysyvyys	Reliabiliteetti	Todennettavuus (Dependability)
Neutraalisuus	Objektiivisuus	Vahvistettavuus (Confirmability)

Oikeanpuoleisimman sarakkeen neljä kriteeriä kuvaavat Lincolnin ja Guban mukaan tutkimuksen kokonaisluotettavuutta (trustworthiness). Sekä todennettavuuden että vahvistettavuuden arvioinnissa tärkeällä sijalla on audit trail eli tutkijan päättelyketjusta vakuuttautuminen. Lincoln ja Guba ovat myöhemmin lisänneet viidennen, ”kriittisen”, kriteerin. Siitä he käyttävät nimitystä autenttisuus (authenticity), jossa korostetaan tutkittavien näkökulmaa ja tutkimuksen aikaansaamia vaikutuksia.¹¹²⁵ Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaavat käsitteet ovat saaneet monenlaisia tulkintoja, ja suomalaisessa käytännössä näyttää aiheuttavan vaikeuksia keksiä riittävä määrä luotettavuutta lähellä olevia sanoja: ainakin uskottavuus, varmuus, vahvistettavuus, todennettavuus ja vastaavuus näyttävät olevan usein käytettyjä ilmauksia.¹¹²⁶ Laadullisen tutkimuksen sisällä on etnografisen tutkimuksen arvioinnista käyty omaa keskusteluaan, jossa Stewart viittaa Gubaan ja Lincolnin esittäessään omat kriteerinsä.¹¹²⁷ Hänellä validiteetti on todenmukaisuutta, reliabiliteetti on objektiivisuutta ja yleistettävyys on olennaisuuksia etsivää syvällisyyttä. Stewartin objektiivisuus ei ole kuitenkaan tutkijan neutraaliutta vaan ensisijaisesti refleksiivisyyttä. Hän on esittänyt kunkin kriteerin saavuttamista varmentavat menettelytavat, ja hän nimittää niitä tutkimustaktiikoiksi (TAULUKKO 16).¹¹²⁸

¹¹²⁴ Eskola & Suoranta, s. 210-212; Guba & Lincoln; Lincoln & Guba, s. 289-301; Spencer ym. s. 38-40.

¹¹²⁵ Spencer ym., s. 41; autenttisuudessa on havaittavissa kriittisen teorian vaikutusta, ks. esim. Spencer ym., s. 40-41.

¹¹²⁶ Käännöskirjavuudesta mm. Tuomi & Sarajärvi, s. 134 ja taulukko 16, s. 136; ks. Syrjäläinen käyttää kriteeristä dependability ilmausta koko tutkimustilanteen arviointi ja kriteeriä confirmability hän pitää objektiivisuus-kriteerin rinnakkais-terminä.

¹¹²⁷ Stewart, s. 14-17; ks. esim. Hammersley (1992), s. 57-78.

¹¹²⁸ Stewart, s. 17, taulukko 2.1, lihavointi Stewartin. Stewart käsittelee kunkin kriteerin taktiikkoja koko kirjasensa loppupuolen eli s. 18-74.

TAULUKKO 16 Stewartin taktiikat

1	2	3
TODENMUKAISUUS VERACITY (validiteetti / uskottavuus)	OBJEKTIIVISUUS OBJECTIVITY (reliabiliteetti / todennettavuus)	SYVÄLLISYYS PERSPICACITY (yleistettävyys / siirrettävyys)
Riittävän pitkä kenttätyö	Audit trail (Stewart käyttää sanontaa etnografin polku)	Aineiston intensiivinen ja syvälinen tulkinta
Ristiriitaisten havaintojen etsiminen ja hyväksikäyttö	Vastaajien palaute	”Tutkimusmatkailijan” ote (alttius uusille ilmiöille)
Hyvä yhteistyö tutkittavien kanssa	Ulkopuolisten (mm. tutkijakollegat) palaute	
Avoimuus tutkimuskohteen ilmiöille	Laaja ja tarkoituksenmukainen aineisto	
Aineistoa kerätään monesta eri lähteestä ja monin eri tavoin		

Kriittisen tutkimuksen suhteen Kincheloe ja McLaren korostavat kriteerejä, jotka muistuttavat Guban ja Lincolnin autenttisuutta:¹¹²⁹

Tutkittavien sosiaalinen todellisuus ja sen rakentuminen on pystyttävä esittämään uskottavasti. Tässä Kincheloe ja McLaren tuovat esiin kriittisen tutkimuksen pääajatuksen, joka on helposti ristiriidassa tutkittavien käsitysten kanssa: tutkija voi teoreettisen ja muun ennakkotietämyksensä perusteella nähdä tasaväkisyyden puutetta, jota tutkittavat itse eivät näe.

Kincheloe ja McLaren eivät katso ulkoista validiteettia tai siirrettävyyttä tarkoituksenmukaisiksi kriteereiksi, vaan he käyttävät sanontaa ”olosuhteet huomioon ottava soveltaminen”. Tällä he tarkoittavat lähettävän ja vastaanottavan kontekstien perusteellista vertailua ennen mahdollisia tulosten soveltamisyrityksiä.¹¹³⁰

Katalyyttista validiteettia arvioidaan sitä vasten, missä määrin tutkimus pystyy tuomaan esiin ja muuttamaan tasaväkisyyden puutetta ylläpitäviä käytäntöjä.

9.4.2 Luotettavuus tässä tutkimuksessa

Eskolan ja Suorannan realistisessa luotettavuusnäkemyksessä tutkimustekstiä pidetään ikkunana todellisuuteen. He katsovat sisäisen validiteetin (pätevyyden) tarkoittavan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointua: niin teoreettis-filosofisten lähtökohtien, käsitteellisten määritteiden kuin menetelmällisten ratkaisujen pitää olla loogisessa suhteessa keskenään. Eskola ja Suoranta sanovat ”sisäisen validiteetin osoittavan tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalansa hallinnan voimakkuutta”.¹¹³¹ Ulkoinen validiteetti on Eskolan ja Suorannan mielestä tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä.¹¹³² Reliabiliteetista Eskola ja Suoranta toteavat: ”Aineiston tulkinta on reliaabelia, jos se ei sisällä risti-

¹¹²⁹ Kincheloe & McLaren; ks. myös Johnson & Duberley, s. 140-141.

¹¹³⁰ Lähettävä ja vastaanottava konteksti on Spencer ym., s. 40, käyttämä sanonta.

¹¹³¹ Eskola & Suoranta, s. 213; vankan teoreettisen viitekehyksen tarpeesta kriittisessä tutkimuksessa Alvesson & Sköldbberg, s. 135-136.

¹¹³² Eskola & Suoranta, s. 213.

riittäisyyksiä”.¹¹³³ Eskola ja Suoranta luettelevat kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteita, joita ovat mm. kattavuus, arvioitavuus, toistettavuus ja riittävyys.¹¹³⁴

Eskolan ja Suorannan mielestä tutkija on tutkimuksensa keskeisenä tutkimusvälineenä luotettavuuden tärkein kriteeri, ja luotettavuuden arviointi koskee heidän mukaansa koko tutkimusprosessia.¹¹³⁵ Yksi tapa arvioida tutkimusta tutkimusprosessina on seurata tutkimuksen eri vaiheita, kuten esimerkiksi Kyrö esittää.¹¹³⁶ Edellä käsitellyjä yksittäisiä kriteerejä on vaikea ellei mahdoton mitata tai arvioida, mutta sen sijaan voidaan tarkastella, kuinka tutkimuksen eri vaiheissa luotettavuutta on varmennettu. Tätähän myös em. Stewartin taktiikat tarkoittavat. Seuraava luettelo tämän tutkimuksen luotettavuutta varmentavista menettelytavoista pohjautuu Kyrön esitykseen:¹¹³⁷

1. Tutkimuskysymyksen ja tutkimuksen tavoitteiden määrittely: Tutkimuskysymys on syntynyt jo tutkijan lisensiaattitutkielmassa. Siinä jo on hahmoteltu tutkimuksen tavoitteet, ja ne ovat tarkentuneet valmistelemissä keskusteluissa.¹¹³⁸
2. Tieteenfilosofiset oletukset ja taustasitoumukset sekä niiden vaikutus teoreettisiin ja metodologisiin valintoihin.¹¹³⁹ Tieteenfilosofisia oletuksia, taustasitoumuksia ja empiirisen tutkimuksen valintoja kuvaa ketju (KUVA 26), ja siinä olevat valinnat on esitetty paradigmatähtäilyssä yhteydessä, jossa on myös perusteltu ”oma” paradigma.¹¹⁴⁰ Paradigma rakentuu institutionaalisen teorian näkemyksillä täydennetyn kriittisen organisaatiotutkimuksen varaan, ja yhdessä toiminnansäätelyteorian kanssa ne ilmentävät myös tutkimuksen arvovalintoja.
3. Teoreettinen viitekehys ja sen tarkoituksenmukaisuus, perusteleminen ja ristiriidattomuus.¹¹⁴¹ Teoreettiset lähtökohdat on raportissa esitetty erillisenä osanaan, vaikka tutkimusprosessi ei kaksijakoinen olekaan: teoreettiset lähtökohdat ovat vaikuttaneet empiiriseen työhön mutta empiirinen työ on vaikuttanut myös teoriaperustaan. Teoreettiset lähtökohdat on raportissa esitetty myös kuviona, josta näkyvät teoriaperustaan vaikuttavat koulukunnat ja niiden tähän tutkimukseen vaikuttaneet tunnetuimmat edustajat.¹¹⁴²
4. Menetelmävalinnat: Menetelmävalinta on seurannut tutkimuksen ontologisia ja epistemologisia perusoletuksia. Kun aineistonhankintamenetelmä on etnografinen ja tulkinta perustuu kriittiseen näkemykseen, kyseessä on kriittinen etnografinen

¹¹³³ Eskola & Suoranta, s. 213.

¹¹³⁴ Eskola & Suoranta, s. 214-217, toistettavuudesta Eskola ja Suoranta kuitenkin toteavat, että se on laadullisessa tutkimuksessa enemmän tavoite kuin vakiintunut käytäntö.

¹¹³⁵ Eskola & Suoranta, s. 210; vrt. Alvesson & Skoldberg, s. 58-59.

¹¹³⁶ Kyrö, s. 136-138.

¹¹³⁷ Kyrö, s. 135-145 ja varsinkin Kyrön havainnollinen taulukko, s. 145, taulukko 17; ks. Stewartin kriteerit ja taktiikat (Stewart ei kirjasensa luonteen takia juurikaan käsittele tieteenfilosofisia oletuksia eikä siten myöskään teoreettisia lähtökohtia, todellisuuskäsityksen pohdinta poikkeuksena).

¹¹³⁸ Lintula (2003a), s. 10-11 ja 131-132.

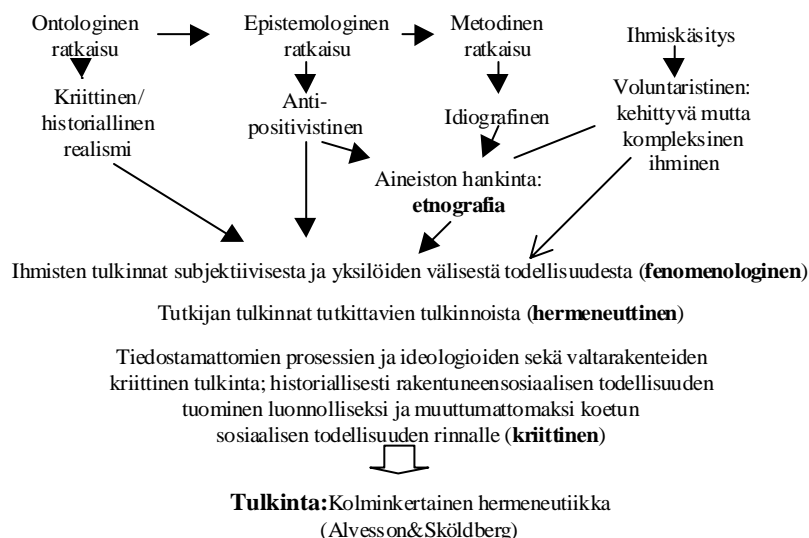
¹¹³⁹ Ks. Eskola & Suoranta, s. 213.

¹¹⁴⁰ Idea on saatu Syrjäläiseltä, mutta tutkija on muokannut ja täydentänyt tätä tarkoitusta varten; päättelyketjun osalta on tukeuduttu Gubaan & Lincolnin; ks. myös Lintula (2005), kuva 3 ja kuva 4.

¹¹⁴¹ Vrt. Eskola & Suoranta, s. 213.

¹¹⁴² KUVA 13, s. 124.

tutkimus.¹¹⁴³ Tutkimuskysymystä ja tutkimuksen tavoitteita vasten tarkasteltuna menetelmävalinta on luonteva ja tuntuu tarkoituksenmukaiselta.



KUVA 26 Metodologinen ketju

5. Aineiston kokoaminen, analyysi, tulkinta ja varmentaminen (Stewartin taktiikat 1-2): Aineiston hankinta on hankittu kenttätyöllä, johon on sisällytetty havainnointia, haastatteluja, keskusteluja sekä yrityshistorioihin, henkilöstö- ja asiakaslehtiin, yrityksestä olleisiin lehtikirjoituksiin ja muuhun kirjalliseen materiaaliin paneutumista. Haastattelujuonnot ja syntyneen materiaalin laajuus, luonne ja käsittelytapa on tutkimuksessa esitetty. Havainnointiviikoilta on pidetty päiväkirjaa, joka on ollut havainnoinnin yksityiskohtien ja tunnelmien tärkeä tallentaja. Haastatteluista syntynyt materiaali on laaja, mutta tärkeämpää on aineiston syvyys, johon pääsemistä ovat auttaneet mm. kokemus alasta ja sen avulla saavutetut luottamukselliset kontaktit, hyvät haastatteluolosuhteet, haastateltavien ammattistakin johtuva ilmaisuvalmius ja ennen kaikkea syventävä ja tarkentava toinen haastattelukierros. Haastattelujen riittävyttä kuvaa viimeisissä haastatteluissa selvästi havaittu saturaatio.¹¹⁴⁴ Havainnointiaikaa oli yhteensä noin puolitoista kuukautta ja muiden paikallaolojen kanssa enemmänkin.¹¹⁴⁵ Syrjäläinen toteaa havainnoinnista: "Alussa on syytä seurata tutkimuskohteen elämää niin kauan, että sen 'lainalaisuudet' ja rutiinit alkavat hahmottua".¹¹⁴⁶ Tutkijan vankka kokemus toimialasta ja kontekstiltään samanlaisista yrityksistä on ollut sinänsä jo pitkäaikaista "esihavainnointia". Syrjäläisen korostamaa orientoitumisaikaa ei siis tarvittu, ja havainnointipäiväkirja saavutti pian saturaation: parin viikon jälkeen ei tullut olennaista uutta kirjattavaa. Käytettyä havainnointiaikaa arvioitaessa on otettava huomioon intensiivisyys: paikallaolo venyi usein puoleen yön.¹¹⁴⁷ Aineisto on varmentunut, kun sitä on hankittu monin eri

¹¹⁴³ Thomasin kirjasen nimi on "Doing Critical Ethnography" – ks. esim. Sköldberg & Alvesson, s. 45-48 ja Alvesson & Deetz, s. 199-200.

¹¹⁴⁴ Saturaatiosta ks. Eskola-Suoranta s. 62-64, tässä ei sinänsä tavoiteltu saturaatiota, koska olennaista oli syvyyden saavuttaminen.

¹¹⁴⁵ Syrjäläisen huomio on osuva: "Tärkeitä ovat myös kaikki keskustelut ja ylipäätään tutkimuskohteessa oleminen."

¹¹⁴⁶ Syrjäläinen.

¹¹⁴⁷ Havainnointiin osui Madridin terrori-isku, jolloin ilta kääntyi yöksi. Tapahtuman hoitaminen toi esiin ammattiympäristön, "hiljaisen" kollegiaalisuuden, luottamuksen logiikan ja muita tutkimuksessa käsiteltyjä asioita muutaman tunnin "tosi-tv:nä"; toinen merkittävä tapaus oli Kalevan levikkialueella sattunut ja koko Suomea

tavoin: valmistavin haastatteluin, käytävä- ym. keskusteluin, havainnoinnein, teemahaastatteluin, sekä käyttäen historioita, henkilöstölehtiä ja muuta kirjallista materiaalia.¹¹⁴⁸ Teemahaastattelujen toisella kierroksella on toteutunut osittainen vastaajavarmennus: haastateltaville kerrottiin ensimmäisestä kierroksesta syntyneet teemat ja alustavat tulkinnat, ja he saivat heti tilaisuuden kommentoida esille tulleita asioita. Samalla käsiteltiin kunkin oman haastattelun erityispiirteet, joihin voitiin hakea välittömästi syvyyttä. Haastattelut varmennettiin teknisesti siten, että jokainen sai molemmista haastatteluistaan luettavakseen ja kommentoitavakseen täytesanoista puhdistetut nauhoitusten purut.

6. Tutkimusprosessin ja sen johdonmukaisuuden kokonaisarvio (Stewartin taktiikka 2 ja erityisesti taktiikka 3): Raportin tarkasteluosassa on annettu kokonaiskuva tutkimusprosessista. Aineiston hankinnan, käsittelyn ja tulkinnan ns. audit trail on todettavissa ketjusta havainnointi – haastattelut – teemat – kategoriat. Raportissa on esitetty ja kaavioin havainnollistettu, kuinka yhdeksästätoista teemasta rakentuvat pääkategoriat toimittajuus ja toiminnan konteksti.¹¹⁴⁹ Tulkintoja voi arvioida haastattelusitaateista, kirjallisen materiaalin lainauksista ja joistakin havainnointipäiväkirjan viittauksista.¹¹⁵⁰ Tulkintoja arvioitaessa on otettava huomioon kriittinen lähestymistapa, ns. kolminkertainen hermeneutiikka.¹¹⁵¹ Tätä katalyyttistä validiteettia on mahdollista arvioida vain tutkimuksen paradigmaa ja taustasitoumuksia vasten.¹¹⁵²
7. Tulokset ja johtopäätökset: Tulokset ja johtopäätökset on esitetty kootusti kappaleessa tulokset ja johtopäätökset. Siinä todetaan yhteenvetona, kuinka tutkimuskysymykseen on vastattu ja kuinka tutkimuksen tavoitteet on saavutettu. Tutkimuksen merkitystä pohditaan erikseen tutkimuksen lopussa.

Tutkimuskysymys, teoreettiset lähtökohdat ja menetelmävalinnat ovat muotoutuneet myös lukuisissa tutkijaseminaareissa, joissa tutkija on saanut tutkimusyhteisöltä palautetta aiheanalyysistä alkaen.

9.5 Tutkimuksen merkityksen arviointi

9.5.1 Tutkimuksen yleinen merkitys

Myös tunnettu etnografisen lähestymistavan teoreetikko Hammersley pitää validiteettia etnografisen tutkimuksen yhtenä kriteerinä, ja hänellä validiteetti on ilmeisyyttä ja uskottavuutta.¹¹⁵³ Mutta Hammersleyn mielestä ei riitä, että

jännityksessä pitänyt Pelson vankilapako, jonka uutisoinnin vaiheita tutkija seurasi lehden kiinnimienoon asti.

¹¹⁴⁸ Tästä käytetään nimitystä (menetelmä- tai metodinen) triangulaatio, joka kyllä tuntuu liian ”juhlliselta” termiltä, koska kysymyshän on aivan normaalista tietojen varmentamisesta, joka esim. toimittajille on työrutiini.

¹¹⁴⁹ KUVA 23, s. 197 ja KUVA 24, s. 199.

¹¹⁵⁰ Lainauksissa on yritetty muistaa Eskolan & Suorannan huomautus, s. 180: ”Jos käsikirjoituksessa alkaa olla enemmän vastaajien sitaatteja kuin tutkijan omaa tekstiä, on syytä tarkistaa vielä kerran sitaattien ja muun tutkimustekstin suhde.”

¹¹⁵¹ Kolminkertaisesta hermeneutiikasta ks. Alvesson & Sköldbberg s. 144-145; Syrjäläinen: ”Etnografisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee tulkittavien tulkintoja.”; Willmott (2003).

¹¹⁵² Kincheloe & McLaren.

¹¹⁵³ Hammersley (1990), s. 61-62 ja etnografisen tutkimuksen arvioinnista yleensä s. 54-72. Hammersley käsittelee ilmeisyyden (plausibility) ja uskottavuuden (credibility)

tutkimus on validi: tutkimuksen on oltava myös relevantti.¹¹⁵⁴ ”Jos näin ei ole, meillä on pian vähän kuuntelijoita”, Hammersley toteaa.¹¹⁵⁵ Tutkimus on hänen mielestään relevantti, jos se täyttää kaksi ehtoa:¹¹⁵⁶

Tutkimuksen täytyy käsitellä kysymystä, joka on yleisesti tärkeäksi koettu, vaikka hyvinkin välillisesti.¹¹⁵⁷

Tutkimuksen täytyy tuottaa käsittelemästään kysymyksestä uutta tietoa.

Hammersleylle tärkeys on ajankohtaisuutta, tarpeellisuutta ja jopa yleistä kiinnostavuutta.¹¹⁵⁸ Viimeksi mainitun osalta Hammersley painottaa hänen relevanttius-käsitteensä muutoinkin keskeistä piirrettä: kiinnostavuus on tärkeä, mutta se ei riitä, sillä käsiteltävän kysymyksen on sen lisäksi tavalla taikka toisella liityttävä yhteiskunnan kannalta merkittäviin ja mielellään vielä päivänpolttaviin asioihin.¹¹⁵⁹ Hammersley korostaa tärkeyden arvioinnissa tutkimuksen kokonaisuutta: vaikka tutkimus nimensä perusteella ei ehkä herätä yleistä mielenkiintoa, tutkimuksen käsittelemät kysymykset voivat olla yleisellä tasolla tärkeitä.¹¹⁶⁰

Tämän tutkimuksen merkitystä voidaan arvioida käyttäen Hammersleyn relevanttius-kriteeriä. Tutkimus ei ehkä tunnu kohteen eikä aiheen perusteella yleisesti merkitykselliseltä. Kuitenkin Hammersleyn pinnan alle menemiseen tukeutuen saatetaan havaita, että sellaiset toisiinsa vaikuttavat työelämän kysymykset kuin työyhteisön hyvinvointi, työuupumus, oppiminen ja itsensä kehittäminen, kannustavat palkkausjärjestelmät, osallistumismahdollisuudet, työssä viihtyminen, sitoutuminen, oman työn hallinta, ammatti-identiteetti, ulkoistaminen ja muutospuhunta ovat keskeisiä tämän päivän työelämää koskevassa keskustelussa.¹¹⁶¹ Tutkimus käsittelee mainittuja työelämän ilmiöitä ja ongelmia yhden yrityksen ja sen arkitoimijoiden tasolla. Tarkastelu tapahtuu toimintatilaa käyttäen, ja siinä tutkimus osoittaa teoreettisesti vankasti perustellun – ja ellei uuden niin ainakin vähän käytetyn – näkökulman, josta työelämän ilmiöitä, ongelmia ja jännitteitä voidaan katsoa muissakin organisaatioissa. Tässä tarkastelussa tulee tavanomaisista työtyytyväisyystutkimuksista poiketen selväksi, että työn kokemista ei voida

arviointia perusteellisesti vaikka omaperäisesti, mutta tässä ei ole tarpeen mennä hänen validiteetti-kriteerinsä yksityiskohtiin.

¹¹⁵⁴ Hammersley (1990), s. 64.

¹¹⁵⁵ Hammersley (1990), s. 65.

¹¹⁵⁶ Hammersley (1990), s. 107-117; Hammersley (1992), s. 72-78.

¹¹⁵⁷ Hammersley käyttää sanontaa ”The importance of the topic”, s. 107; Hammersley, s. 111: ”olkoon tutkimuksen fokus vaikka kuinka välillisesti linkitetty hyväksymäämme kysymykseen.”

¹¹⁵⁸ Hammersley (1990), s. 118-126.

¹¹⁵⁹ Hammersley (1990), s. 109-111.

¹¹⁶⁰ Hammersley (1990), s. 109-110.

¹¹⁶¹ Esimerkkinä on Siltalan kirja ”Työelämän huonontumisen lyhyt historia”, joka sai aikaan vilkkaan keskustelun, johon osallistuivat tutkijat, poliitikot, työntekijäjärjestöjen ja elinkeinoelämän järjestöjen edustajat.

tutkia irrallaan kontekstista, koska ne riippuvat toistaan ja vaikuttavat toisiinsa.¹¹⁶²

Relevanttiuden toinen ehto on uuden tiedon tuottaminen käsiteltävästä ja tärkeäksi todetusta kysymyksestä. Tässä tutkimuksessa on tutkittu työtä sen tekijöiden tasolla, ja siinä on nojaututtu kriittisen organisaatiotutkimuksen lisäksi institutionaaliseen teoriaan ja työpsykologiaan painottuvaan toiminnansäätelyteoriaan. Tutkimus on tässä suhteessa omaperäinen ja uutta luova. Erityisen uusi tutkimus on lehtialalla, jossa toimittajan toimintatilasta on tähän asti kirjoitettu vain journalistisesta näkökulmasta hänen roolinsa organisaation muuna toimijana sivuuttaen.¹¹⁶³ Lehtialaa tunteva löytää tutkimuksen ”oheistuloksina” ennen julkaisematonta taustatietoa maakuntalehtien omistuksen keskittymisestä ja tutkijan kehittämän haasteellisen mallin maakuntalehden ansaintalogiikasta toimialan ja sen perusvoimien kehityksessä.¹¹⁶⁴

Yksittäisistä tuloksista voi ottaa esille niitä, joilla voi katsoa olevan merkitystä tutkimuskontekstin ulkopuolellakin. Tässä suhteessa ilman muuta merkittävin on lama, joka nousi taustalta vähitellen tutkimuksen yhdeksi selkeimmäksi tulokseksi. Lamasta tutkimuksella on selvä viesti: lama on kansantaloudellisin mittarein takana, mutta sosiaalisena ilmiönä ja esimerkiksi vallankäytön välineenä se saattaa vaikuttaa työpaikkojen ilmapiiriin vielä kauan. Toisena asiana voi mainita arkitoimijan voimattomuuden institutionaalituneessa ympäristössä ja liikkeenjohdollisen retoriikan puristuksessa. Kun työelämäään väitetään haluttavan ihmisten voluntaristista panosta, edellytykset sille eivät ole hyvät. Herää myös kysymys, onko halu vilpittönyt?¹¹⁶⁵ Aloitteellisuuteen, aktiivisuuteen ja osallistumiseen yleensä liittyy nimittäin aina kysymys vallasta, ja arjen käytäntöjen sisältämien vallan muotojen esiintuominen kiinnostanee yleisestikin, kun työelämässä käydään loputtomalta tuntuva ja mihinkään johtamatonta keskustelua osallistumismahdollisuuksista ja niiden lisäämisestä.¹¹⁶⁶ Kolmantena voi perustellusti mainita ehkä enemmistöissä yrityksiä vellovan alituisen muutospuhunnan, jota tässä tutki-

¹¹⁶² Toimintatilatarkastelu osoittaa, että työpaikkojen usein konflikteihin johtavat jännitteet johtuvat paljon muustakin kuin palkasta tai muista välittömistä työehdoista.

¹¹⁶³ Tämän tutkimuksen mukaan toimittajat itsekin sen unohtavat – ja haluavat unohtaa, vrt. Puranen ”Mä vaan kirjotan”.

¹¹⁶⁴ Tutkija on esittänyt luentokalvoillaan ykköslehden ansaintalogiikkamallinsa 80-90-luvuilla LIFIM:n kurseilla, mutta tässä muodossaan malli esitetään ensimmäisen kerran.

¹¹⁶⁵ Vrt. Volpert (1979): Ihmisiltä edellytetään aloitteellisuutta, mutta kun he sitä osoittavat, sille asetetaan heti esteitä.

¹¹⁶⁶ Siltala työpaikkojen mikropolitikoista, s. 13; Willmott (2003): ”Työntekijöiden halua tai epäilyä osallistumiseen on tarkasteltava kriittisen tieteen näkökulmasta, ei työntekijöiden apaattisuutena tai negatiivisuutena sinänsä vaan osoituksena institutionaalisista suhteista, joissa työntekijät on läpi historian estetty osallistumasta avainpäästösten tekoon.”; vrt. Nyström (Aamulehti 21.8. 2005), jonka mukaan suomalaisten työyhteisöjen voimakas hierarkkisuus huolestuttaa työministeri Filatovia, eivätkä työntekijät saa ääntään kuuluviin; ns. Paasion telakkapuheesta vuonna 1966 asti työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien parantamista koskevaa keskustelua ja kokeiluja seuranneena, tutkija tuli prosessin aikana siihen tulokseen, että mitään ei ole tällä rintamalla 40 vuodessa tapahtunut – laman jälkeen ehkä vain taantumista.

muksessa on käsitelty toiminnan kontekstin tulkinnan yhteydessä vallankäytön välineenä. Tätä muutospuhuntaan sisältyvää piilevää piirrettä käsitellään varsin harvoin. Neljäs ja kysymyksiä jättänyt tulos koskee luottamusta. Jo tutkijan lisensiaattitutkielmassa kiinnitettiin huomiota luottamukseen autonomian ja valvonnan tasapainottajana.¹¹⁶⁷ Luottamus – tai väitetty luottamuksen rapautuminen – on ollut laman jälkeen vilkkaan keskustelun aiheita, ja käsitteellisesti sitä on viimeisen kymmenen vuoden aikana perusteellisesti paloiteltu, lajiteltu ja yhdistelty.¹¹⁶⁸ Organisaation toimijatasolla ei konkreettista otetta luottamukseen tunnuta saatavan – eikä sitä saatu tässäkään tutkimuksessa. Tilanne on tänä päivänä työpaikoilla sellainen, että luottamuksesta keskusteltaessa juututaan välittömästi työsuhteiden epävarmuuteen, mikä on ymmärrettävää irtisanomisuutisten toistuessa ja epätyypillisten työsuhteiden lisääntyessä.¹¹⁶⁹ Samaan aikaan työelämää koskevassa diskurssissa lisääntyvät puheenvuorot yksilöllisestä sopimisesta ja psykologisesta sopimuksesta, johon ei enää kuulukaan perinteinen jatkuva työsopimus vaan työllistettävissä oleminen.¹¹⁷⁰ Jo tämä yksittäisessä yrityksessä tehty tutkimus panee kysymään, keskustellaanko luottamuksesta tänä päivänä oikealla tasolla – ja onko koko keskustelu umpikujassa?¹¹⁷¹

9.5.2 Merkitys tutkimukseen osallistuneille

Kun kriittisen etnografian perusajatus ei ole vain puhua tutkittavistaan vaan myös tutkittaviensa puolesta, relevanttiutta arvioitaessa tutkittavien näkökulma on tärkeä.¹¹⁷² Stewart toteaa osuvasti: ”On vaikeata kuvitella, miksi ihmiset sietäisivät havainnointia ja näkisivät vaivaa olla apuna tutkijalle, jos he eivät olisi siinä uskossa, että heidän sanomisensa otetaan vakavasti.”¹¹⁷³ Tässä tutkimuksessa korostuvat kolme toisiinsa vaikuttavaa työn kokemisen merkitystä: ammattilypeys, työstä saatava tyydytys ja velvollisuudentunto. Tutkimuksen yksi johtopäätös on, että pystyäkseen säilyttämään tämän työn kokemiseen liittyvän kolminaisuuden toimittajien ei pidä jättää lehtialan toiminnan kontekstin tulkintaa ehdoin tahdoin ”rationaaliselle päätöksen-

¹¹⁶⁷ Lintula (2003a), s. 131-132.

¹¹⁶⁸ Luottamuskirjallisuudesta mm. Aronsson & Karlsson, Endress, Herriot ym., Kramer & Tyler, Lane & Bachmann; Schweer & Thies ja Suomessa mm. Blomqvist ja Ilmonen ym.

¹¹⁶⁹ Herriot ym., mm. s. 98. 137 ja 163-164.

¹¹⁷⁰ Herriot ym., s. 39: ”Työllistettävissä oleminen, lue epävarmuus.”

¹¹⁷¹ Toimijatasolla tutkittua tietoa on erittäin vähän, luottamushenkilöitä, ammattiosastoja ja muita järjestöjä eli ”virallisia” tahoja on kyllä tutkittu. Tämäkin tutkimus osoittaa, että ammattijärjestölle, tässä Journalistiliitolle, yksilöt eivät pane toimijatasolla suurta merkitystä. Etsitäänkö luottamuksen perusteita liian kaukaa eli voisiko Kettusen velvollisuudentunto tarjota yhden kehittämistien? Ks. myös Wettergren, joka kysyy haasteellisesti: onko emotioperäinen luottamus oikeassa seurassa, kun sitä nyt tuodaan niin voimakkaasti esiin instrumentaalisessa [tehokkuusajattelun] ympäristössä?

¹¹⁷² Jermier toteaa, että kriittinen tutkija ei pääse pakoon kysymystä, kenen puolella hän on; Thomas, s. 4; kriittisen tutkimuksen uskottavuusongelmia kuvaa hyvin Wainwrightin artikkelin nimi ”Can Sociological Research Be Qualitative, Critical and Valid?”.

¹¹⁷³ Hammersley (1990), s. 65; lainaus Stewart, s. 12.

teolle". Oman työn jatkuvuus ja työn sisältö riippuvat lehtiyrityksen resurssien suuntaamista koskevista päätöksistä, jotka ovat luonteeltaan, ja varsinkin taloudellisesti suotuisina aikoina, enemmän poliittisia kuin taloudellisia. Kriittisen perspektiivin tavoitetta konkreettisesti ilmaiseva johtopäätös on, että toimittajien ja johdon välillä on saatava aikaan lehtiyrityksen resurssien käytöstä vääristymättömään kommunikaatioon perustuva dialogi.¹¹⁷⁴ Tutkija katsoo, että hän on osoittanut toimittajien tulkintaresurssivajeen ja esittänyt maakuntalehden toimialan kriittisen perustulkinnan dialogia varten. Tutkimuksessa on myös korostettu toimittajien ammattiympäryyden, työstä saatavan tyydytyksen ja velvollisuudentunnon merkitystä strategisena välineistönä, jota toimittajat voisivat dialogissa käyttää hyväkseen.¹¹⁷⁵

9.5.3 Tutkimuksen yleistettävyyys

Yleistettävyyys on laadullisessa tutkimuksessa muotoutunut siirrettävyydeksi tai sovellettavuudeksi. Tällaiseen muunnettuunkin yleistettävyyteen suhtaudutaan kuitenkin varauksella.¹¹⁷⁶ Laadullinen tutkimus on usein ellei useimmiten niin konteksti- ja ajankohtasidonnainen, että vain lähettävän ja vastaanottavan kontekstin perinpohjainen vertailu voi selvittää, mitä tuloksista voidaan edes ajatella sovellettaviksi.¹¹⁷⁷ Maakuntalehtien kontekstit ovat hyvin samanlaiset, maakuntalehtiemme perustaminenkin on tapahtunut samoihin aikoihin ja samoilla toiminta-ajatuksilla. Tutkimukseen liittynyt toisessa maakuntalehdessä tehty vertaileva havainnointi ja kymmenkunta teemahaastattelua osoittivat, että ainakin toimittajuuden osalta tutkimus on yleistettävissä muihinkin maakuntalehtiin. Journalistiliiton Vehviläinen on eräässä yhteydessä kiinnittänyt samaan asiaan huomiota, ja pari äskettäistä artikkeliteosta antavat ymmärtää journalististen perusarvojen olevan hyvin yhteisiä.¹¹⁷⁸

Toimintatilan toisen pääkategorian, toiminnan kontekstin, suhteen siirrettävyyys on kyseenalaista. Koko toimialasta voidaan tehdä loogisesti perusteltuja vaihtoehtoisia kuvauksia, mutta toimialaa tulkitaan jokaisessa yrityksessä omien linssien läpi: käsitykset toimialastakin ovat historian muovaavien erityispiirteiden ja kulloisenkin tilanteen takia yrityskohtaisia. Yksittäisistä

¹¹⁷⁴ Alvesson & Deetz (2000) erottavat dogman (suljettu kommunikaatio) ja dialogin (avoin kommunikaatio), s. 94. He tukeutuvat Habermasiin mainiten myös kritiikin, jonka mukaan avoin (vääristeleminen) kommunikaatio ja konsensus-ajattelu ovat liian idealistisia tavoitteita, ks. myös Alvesson & Deetz (2000), s. 90-91 ja 145-146.

¹¹⁷⁵ Vrt. Daudi, s. 232-233: kunniantunto ja prestiisi ovat välineitä toimintatilan säilyttämisessä

¹¹⁷⁶ Yleistettävyydestä laadullisessa tutkimuksessa tiiviisti esim. Spencer ym., s. 53-55.

¹¹⁷⁷ Spencer ym. käyttävät ilmausta lähettävä ja vastaanottava konteksti, s. 40; tässä ei käsitellä yleistämisen eri lajeja, joista Spencer ym. mainitsevat empiirisen eli päättelämiseen perustuvan yleistämisen, yleistämisen "case-by-case" ja analyttisen eli teoreettisen yleistämisen, joka tarkoittaa toisessa kontekstissa syntyneiden konseptien käyttämistä toisessa kontekstissa.

¹¹⁷⁸ Vehviläinen: "Tiukimmillaan eettisen perinnön vaaliminen näkyy vaatimuksissa SJL:n rajaamisesta vain 'oikean' journalismin ammattilaisten järjestöksi. Aita vedettäisiin ns. hömpän, asiakasjulkaisujen ja viihteen tälle puolen, jolloin omalle revierille jäisivät uutistyön, 'asiallisen' ja mielellään tutkivan journalismin osaajat."; Perko & Salokangas (toim.) ja Perko ym. (toim.).

toiminnan kontekstiin liittyvistä tekijöistä lama ja sen vaikutukset yleiseen ilmapiiriin koettiin kyllä hyvin samanlaisina. Myös virallinen palaute oli aivan yhtäläiseksi koettu ongelma, ja kommentit lukija- ja kollegapalautteen suhteen olivat aivan samat. Kahden yrityksen samanlaisuudesta ja monista havaituista yhtäläisyyksistä huolimatta laajassa yleistämisessä on kuitenkin syytä olla varovainen: toimittajuus ja toiminnan konteksti sekä riippuvat toisistaan että vaikuttavat toisiinsa.

9.6 Jatkotutkimukset

9.6.1 Aikaisemmat tutkimukset

Tämän tutkimuksen antamia virikkeitä jatkotutkimuksille voisi lähestyä aihetta käsittelevien aikaisempien tutkimusten avulla. Vertailupohjaa ei kuitenkaan paljon ole, mikä todistaa sitä, että tutkimus liikkuu uudella alueella.¹¹⁷⁹ Lehtialan tähänastiset tutkimukset painottuvat journalismiin ja markkinointiin. Poikittaisliikettä näidenkään oppiaineiden välillä ei juuri ole, mihin perinteisillä käsityksillä on oma osuutensa: toimittajien periaate on ollut ”mä vaan kirjotan”, ja markkinointi on valittanut, että toimitus ei ymmärrä kaupallisia intressejä.¹¹⁸⁰

Journalistiliitto on teettänyt useita työkuuntoon ja työuupumukseen kohdistuneita jäsenkyselyitä, ja muutama vuosi sitten liitto uusi Työterveyslaitoksen kanssa 80-luvun puolivälissä tehdyn tutkimuksen stressistä toimittajan työssä.¹¹⁸¹ Tulosten ristiriitaisuuksiin tämän tutkimuksen tulosten kanssa on jo viitattu. Journalistiliiton teettämä journalistisen työn sääntelyä ja ammatti-etiikkaa käsittelevä kyselytutkimus ja sen raportti on muutaman vuoden takaa.¹¹⁸² Edustavaan otokseen perustuva tutkimus tukee hyvin tämän tutkimuksen joitakin tuloksia ja havaintoja. Näistä mainittakoon sitoutuminen journalistisiin arvoihin, huoli omistuksen keskittymisestä ja asenne omistajia ja johtoa kohtaan journalismin vaalijana. Journalistiikan tutkija Kunelius käyttää kyllä toimintatila-sanaa, mutta hän määrittelee sen seuraavasti: ”Ammatin ideaaleissa toimittajat yrittävät rajata itselleen toimintatilaa lähteiden, kustantajan ja tuntemattomaksi jäävän ja ’suuren yleisön’ rajaamassa

¹¹⁷⁹ Tarkoitetaan lehti- tai yleensä media-alaa.

¹¹⁸⁰ ”Mä vaan kirjotan” on Purasen tutkimuksen osuva nimi; Ammatillisesta identiteetistä ja kulttuurista on kirjoitettu, mutta kirjoittelu on ollut enemmän toimittajien jäsenkunnalle suunnattujen kyselytutkimusten selostuksia. Tällaisia mielipide- tai ”näin meillä se tehtiin” -kirjoituksia sisältää mm. Maasillan Journalismin muutoskaruselli. Melin & Nikulan ”Journalistit epävarmuuden ajassa” peilaa laajan kyselytutkimuksen raportissa toimittajien ammattikunnan tunteja, kun lama oli vasta tulollaan. Amerikkalaisia artikkeleita identiteetin alueelta on, mutta edellä yleistämisestä sanottu pätee vielä täydellisemmin, kun siirrytään tyystin toisenlaiseen toimintaympäristöön: mainittakoon Beam, Gade & Perry, O’Leary, Pollard ja ehkä ennen kaikkea identiteetti-kysymyksen osalta Russo; ks. myös Vehviläinen.

¹¹⁸¹ Julkaistu Työympäristötutkimuksen aikakauskirjassa Työ ja ihminen teemanumerona nimellä Journalistit jaksamaan 2002(3).

¹¹⁸² Harju.

kolmiossa.”¹¹⁸³ Kuneliuskin käsittelee toimintatilaa pelkästään journalististen käytäntöjen kannalta.

Tutkijan tiedossa ei ole maakuntalehteä eikä muitakaan lehtiä koskevia tutkimuksia, joita voitaisiin sanoa organisaatiotutkimuksiksi.¹¹⁸⁴ Asiantuntija-organisaatiokirjallisuus on kyllä mittavaa, mutta puoliprofessionalistiseksi mainittu journalistin ammatti ei kuulu perinteisesti käsiteltyihin professionalistisiin ammatteihin.¹¹⁸⁵

9.6.2 Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada myös sovellettavaa tietoa. Kun journalistiikan tutkijat ja organisaatiotutkijat eivät ole aikaisemmin kohdanneet, nyt voitaisiin alkaa yhteistyössä käsitellä sellaisia tässä tutkimuksessa esille tulleita kysymyksiä kuin toimituksen itseohjautuvaa organisaatiota, ulkoistamisen vaihtoehtoja ja edellisiin liittyvää horisontaalisten uramahdollisuuksien tiedostamista ja edistämistä. Nämä projektit voisivat sisältää suppeahkoja ja käytännönläheisiä case-tutkimuksia.¹¹⁸⁶

Toimittajien näkökulmasta ehdottomasti tärkein tutkimus koskisi vaikuttamismahdollisuutta kustantajayhtiön päättäessä resurssiensa käytöstä. Näistä päätöksistä mainittakoon erityisesti laskusuhdanteeseen varautuminen, jolla voidaan turvata toimittajien työsuhteet laskusuhdanteessa tapahtuvasta ilmoitustulojen putoamisesta huolimatta.¹¹⁸⁷ Suhdannepuskuri voisi olla myös arvostelua saaneiden kannustepalkkiojärjestelmien vaihtoehto.¹¹⁸⁸ Ellei toimittajien edellytyksiä osallistua resursseja koskevaan dialogiin pystytä luomaan, toimittajuus joutuu etsimään tilaansa yhä ahtaammassa puitteissa – ja vanhan laman vielä vaikuttaessa ja uudella peloteltaessa. Kuten tutkimuksessa on todettu, resursseista päättäminen on maakuntalehdessä mitä suurimmassa määrin poliittinen kysymys: resursseja koskeva dialogi olisikin kriittiselle tutkijalle erittäin haasteellinen jatkoprojekti.

Dialogia koskeva tutkimus edellyttää kyllä perustutkimusta maakuntalehdestä: mikä on maakuntalehden henkisen ja aineellisen toiminnan yhteys, ts. mikä on lehden tehtävä, toimiala ja ansaintalogiikka siihen vaikuttavine

¹¹⁸³ Kunelius.

¹¹⁸⁴ Konsulttien vetämien strategia- ja liiketoimintaprojektien raportteja lienee melkein kaikista maakuntalehdistä, kuten tutkimuksen yhteydessä selvisi. Organisaatiotutkimuksen statusta niille ei voi antaa, koska ne on tehty tiettyjen sablonien mukaan ja vahvojen ennakkoon lukkoon lyötyjen tavoitteiden ja linjausten pohjalta.

¹¹⁸⁵ Beam käyttää toimittajan ammatista nimitystä semiprofessionalistinen; eniten käsitellään asianajajia, liikejuristeja, mainosalan huippuammattilaisia, tilintarkastajia, konsultteja jne.; Tricen kirjassa ”Occupational Subcultures in The Workplace” on joitakin, sinänsä irrallisia, mainintoja journalisteista esim. ammatillisen identiteetin ja autonomian yhteydessä.

¹¹⁸⁶ Tähänastiset tämäntyyppiset ”tutkimukset” koskevat valtaosin journalistisen työn muutos- tai uudistusprojektien toteuttamista.

¹¹⁸⁷ Kallionpää: [MTV:n väen ulosmarssi 12.9. 2005 viidenkymmenen työntekijän irtisanomisuhan takia] ”Tehostamistoimien syynä on Karhuvaaran mukaan se, että MTV:n mainosmyynti on kuluvana vuonna kasvanut vain kaksi prosenttia, kun muu mediamarkkina [esim. lehdet] on kasvanut 4,5 prosenttia.”

¹¹⁸⁸ Palkansaajarahasto voisi olla yksi tapa.

voimiseen? Ovathan maakuntalehtiemme rakenne ja ehkä perusolemuskin muuttuneet tyystin viimeisen viidentoista vuoden aikana, kun melkein kaikkien lehtien omistus on siirtynyt uusiin käsiin, ja samalla omistus on etääntynyt, keskittynyt ja sen pääintressiksi on tullut taloudellinen voitto.¹¹⁸⁹

¹¹⁸⁹ Esim. Salokangas (1998); Snellman: Söderman [lyödessään hanskat tiskiin Julkisen Sanan Neuvoston puheenjohtajana] arvioi, että mediakenttä on jakautunut perinteiseen laatulehdistöön ja kaupallisiin viestimiin, jotka 'tavoittelevat skandaalien kautta rahallista tulosta'; Tervo: "Entinen keskittynyt omistus on alkanut hajaantua kasvotomille nopeaa tuottoa edellyttävälle sijoittajille."

LOPUKSI

”Oulun läänin henkinen ja aineellinen vaurastuminen on hellimpänä huole-
namme. Totuus on oleva kaikessa pääasia.” Nämä Kalevan perustajan Juho
Raappanan sanat ovat lehden toimitalon pääaulan reliefissä, ja yli sata vuotta
vanhoinakin ne pärjäävät hyvin nykyajan missioiden, visioiden, strategioiden,
muutospakon ja muiden liikkeenjohdollisen jargonin tuottamien ja maakunta-
lehtienkin kielenkäyttöön ilmestyneiden muotisanojen kanssa.

Juho Raappanan sanoihin viitaten lehden pitkäaikainen toimittaja tiivistä
lokakuussa vuonna 2004 yli satavuotiaan Kalevan mission ja vision – ilman
kallista strategiaproessia ja mahtavia konsulttipalkkioita – seuraavasti:

**Kyllä minä olen sitä mieltä, että onhan meillä missio: se on olla edelleen
Pohjois-Suomen asialla. Se on se, minkä vuoksi lehti 1899 perustettiin, kun
oli helmikuun manifestin vuosi; Suomi yritettiin venäläistää, ja se oli perus-
tajan tapa toimia juuri niissä oloissa, että Suomi säilyisi Suomena. Minusta
juuri tämä: globaalissa maailmassa oma identiteetti – kaikki on jostakin
kotoisin – pitää pystyä pitämään sillä tavalla tarpeeksi ylpeästi, tarpeeksi
realistisesti, jotta saadaan sellaista tietoa, uutisia, kommentteja ja analyysejä,
mikä edelleen rakentaa kuvaamme maailmasta ja turvaa olomme siinä.**

SUMMARY

The research question and the purpose of the research

The starting point of this dissertation was to study people's *action scope*, which is regarded in the study as the cutting area of the interests and aims of agents and an organization, "*scene of a working day's drama*". The researcher's main principle grounded on the licentiate dissertation was that in all circumstances people strive to secure and extend their action scope, and in these efforts they collide with the machinery of power of the management defending their own interests. In the study, an action scope means wide autonomy, and it means a possibility to influence ones work, the goals of work and how the work is done, including planning. In the empirical study, the action scope of a journalist was studied in regional newspaper Kaleva, established in 1899 and published in Oulu, and the circulation a little more than 80 000.

The research question arising from the guiding principle of the study was formed as follows: *How do the journalists of regional newspapers conceptualize and structure their profession, job and life – their action scope – in the dynamics of a newspaper company and with which goals, expectations and interests do they interpret this dynamics and are working there?*

In accordance with an emancipatory idea included in a critical view, the purpose of the study was to point out the contradictions related to the action scope from the journalists' perspective and to provide the journalists with interpretation resources for dialogue about action scope

The other purpose was to obtain arguments for the editorial staff's self-conducted organization-model, based on responsible autonomy, where prospects for horizontal career development would also be taken seriously.

The nature of the research

The theoretical framework of the study, the paradigm, is grounded on critical realism and its realistic ontology and subjectivist epistemology. Critical management studies and institutional theory is one cornerstone of the research paradigm. The regulation theory of action is another cornerstone. The paradigm is supported by organizational-theoretical discourse about power, trust and emotionality.

The study uses *a critical ethnographical approach*. Considering readers, the report has been written in two parts, the first called the theoretical part and the other the empirical part. The fieldwork was conducted in 2004 and consisted of an approximately six weeks observation, a couple of dozen thematic interviews and numerous unofficial discussions.

Results and conclusions

In the study, the action scope of a journalist of a regional newspaper arises as *editorship* as the first main category, and *professional identity* and *the characteristics of good work* as the two subcategories. The second main category has been called the *context of action* and it includes, among others, the *interpretation of the business and the business logic of a regional newspaper*, the *power and the discourse of change* as subcategories.

According to the study, the action scope expressed as the editorship of journalists would be wide and of high quality but the official feedback and, as regards the dimensions called the journalistic basic values, the *increase in entertainment*, the *isomorphism*, and the *accentuation of nationalisation* were considered problems which “shrink” editorship.

The main category, called the context of action, features problems: according to the study, journalists *clearly lack the resources in interpreting the business, the business logic, and the generic powers influencing the market position*. This causes surrendering the interpretation of the context to the management, which will give rise to being left out of crucial decisions about the resources of newspaper company and having influence on the action scope over the next few years.

Journalists’ commitment to their profession appears as a trinity - *pride in the profession – job satisfaction – sense of responsibility*. It appears from how institutionalised practices and the power they include have influence on the action scope: agents often act “the way they are supposed to act”, and thus, they take part in reinforcing practices which aggravate the lack of equality.

A surprising conclusion was the *significance of economic depression*, although journalists suffered less from 1990s depression than many other professional groups. Depression was outlived by national economic indicators many years ago, but depression has transformed into a social phenomenon. It appears from the study how depression as a social phenomenon is reinforced by micro-politics of organization and used as a means of power. *The discourse of change* had become an essential element of the managerial rhetoric of working life. The discourse of change starts from nowhere and goes to nowhere. The consensus of business logic is not pursued by management, because in that case *the discourse of change would lose its most important element – the effect of power*.

Evaluation of the research process

As regards conclusions which are relevant even outside the context of the study, *economic depression as a social phenomenon* is absolutely the most important. The study has a clear message of the depression calling in the question the official interpretation that Finland has well outlived economic depression while at the same time its economy is recovered. On the level of a business and its employees, economic depression will influence the atmosphere in work places for a long time. The other overall conclusion is a feeling of *powerlessness of an agent in the institutional environment and under pressure of the*

managerial discourse. If a voluntary action is wanted the prerequisites are not good. Thirdly, the incessant *discourse of change*, which in this study has been treated as a means of power, can be mentioned. This conspicuous – maybe the most conspicuous – characteristic feature of the *discourse of change* is discussed not very often. The fourth outcome, that has left questions unanswered, deals with *trust*. Over the past few years, trust has been conceptually thoroughly “cut up”, sorted and combined, but on a concrete level it seems that one cannot “get hold of” trust – neither did this happen during this research process. Discussing trust at work places always gets stuck in the uncertainty of work relations, which is understandable in the event of repeated redundancies and the increase of untypical work relations. This study makes you ask whether trust is discussed at too general a level and whether the discussion has ended up in impasse.

In the study, in interpreting the meaning of dialogue between management and journalists, the business of a regional newspaper and its business logic and the generic powers of business are emphasized. The research gives interpretation resources for participants for this dialogue. The study underlies that for journalists, the trinity *proud of the work I do – job satisfaction – sense of responsibility* is strategic means for dialogue.

The most important follow-up research regards the possibilities of journalists influence decisions about the resources of a publishing company. One of the most important decisions is preparing for depression in advertising. In the research process it became evident that at first, *basic investigation* into a regional newspaper business would be needed since the ownership structure of newspapers and accordingly the main principles of regional newspapers have totally changed in a short period of time. With the help of the applicable information provided by the investigation, it would be possible to explore, in cooperation with research-institutes of the journalism, the possibilities of the self-conducted organization of an editorial board, the effects of and the alternatives to outsourcing, and prospects for horizontal career.

LÄHTEET

- Ackroyd, S. & Fleetwood, S. (ed.). 2000. Realism in contemporary organisation and management studies. Teoksessa S. Ackroyd & S. Fleetwood (ed.) *Realist Perspectives on Management and Organisations*. London: Routledge, 3-25.
- Ackroyd, S. & Fleetwood, S. (ed.). 2000. *Realist Perspectives on Management and Organisations*. London: Routledge.
- Ackroyd, S. & Thompson, P. 1999. *Organizational Misbehaviour*. London: SAGE Publications Ltd.
- Ackroyd, S. 2000. Connecting organisations and Societies. A realist analysis of structures. Teoksessa S. Ackroyd & S. Fleetwood (ed.) *Realist Perspectives on Management and Organisations*. London: Routledge, 87-108.
- Ahonen, A. 2001. *Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt*. Turku: Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-1: 2001.
- Airaksinen, T. 1991. Ammattien etiikan filosofiset perusteet. Teoksessa T. Airaksinen (toim.) *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka*. Helsinki: Yliopistopaino, 19-60.
- Airaksinen, T. (toim.) 1991. *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, M. & Berg, P. O. 1992. *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. & Deetz, S. 1996. *Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organizational Studies*. Teoksessa S. R. Clegg & C. Hardy (ed.) *Studying Organization. Theory & Method*. London: SAGE Publications Ltd., 185-211.
- Alvesson, M. & Deetz, S. 2000. *Doing Critical Management Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Alvesson, M. & Sköldbäck, K. 2000. *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Alvesson, M. & Willmott, H. 1996. *Making Sense of Management. A Critical Introduction*. London: SAGE Publications.
- Alvesson, M. 1998. Kritisk organisationsteori. Teoksessa B. Czarniawska (red.) *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber Ekonomi, 105-128.
- Alvesson, M. 2002. *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications Ltd.
- Anna 3.7. 2003.
- Antonacopoulou, E. P. 1999. The Power of Critique. Revisiting Critical Theory at the End of the Century. Esitelmä kriittisen liikkeenjohdon tutkimuksen konferenssissa (UMIST) 14-16 heinäkuuta 1999. Saatavissa www.aom.pace.edu.
- Archer, M. S. & Tritter, J. Q. (ed.) 2000. *Rational Choice Theory. Resisting Colonization*. London: Routledge.

- Aronsson, G. 1983. Inledning teoksessa G. Aronsson (red.) Arbetets krav och mänsklig utveckling. Stockholm: Prisma, 7-27.
- Aronsson, G. & Berglind, H. (red.). 1990. Handling och handlingsutrymme. Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, G. & Berglind, H. 1990. Varför handlingsteori. Teoksessa G. Aronsson & H. Berglind (red) Handling och handlingsutrymme. Lund: Studentlitteratur, 7-22.
- Aronsson, G. & Karlsson, J. Ch. (red.). 2001. Tillitens ansikten. Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, G. & Karlsson, J. Ch. 2001. Tillit och tillitsproblem. Teoksessa G. Aronsson & J. Ch. Karlsson (red.) Tillitens ansikten. Lund: Studentlitteratur, 13-25.
- Aronsson, G. (red.). 1983. Arbetets krav och mänsklig utveckling. Stockholm: Prisma.
- Aslama, M. & Kivikuru, U. 2003. Tyyntä myrskyn edellä. Teoksessa O. Wiio & K. Nordenstreng (toim.) Suomen mediamaisema. Helsinki: WSOY, 277-299.
- Atkinson, P., Coffey, A., Delamont, S., Lofland, J. & Lofland, L. (ed.). 2001. Handbook of Ethnography. London: SAGE Publications Ltd.
- Atkinson, P., Coffey, A., Delamont, S., Lofland, J. & Lofland, L. 2001. Editorial Introduction teoksessa P. Atkinson et al (ed.) Handbook of Ethnography. London: SAGE Publications Ltd., 1-7.
- Atkinson, P. & Hammersley, M. 1994. Ethnography and Participant Observation. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (ed.) Handbook of Qualitative Research. Thousands Oaks: SAGE Publications Inc., 248-261.
- Badura, B. & Hehlmann, T. (Herausgeber). 2003. Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Bachman, R. 1998. Conclusion Trust – Conceptual Aspects of a Complex Phenomenon. Teoksessa C. Lane & R. Bachmann (ed.) Trust within and between Organizations. Oxford: Oxford University Press, 298-322.
- Baitsch, C. & Alioth, A. 1990. Entwicklung von Organisationen – Vom Umgang mit Widersprüchen. Teoksessa F. Frei & I. Udris (Herausgeber) Das Bild der Arbeit. Bern: Verlag Hans Huber, 244-257.
- Bar-On, D. 1990. Work and the Struggle for a Humane Society. Teoksessa F. Frei & I. Udris (Herausgeber). Das Bild der Arbeit. Bern: Verlag Hans Huber, 41-55.
- Beam, R. A. 1993. The Impact of Group Ownership Variables on Organizational Professionalism at Daily Newspapers. Journalism Quarterly 70(4), 907-918.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1966. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Suomennos Vesa Raiskila ja jälkisanat Tapio Aittila ja Vesa Raiskila 1994. Helsinki: Gaudeamus.
- Blomqvist, K. 1997. The Many Faces of Trust. Scandinavian Journal of Management 13(3), 271-286.
- Brunsson, N. 1998. Beslut som institution. Teoksessa B. Czarniawska (red.) Organisationsteori på svenska. Malmö: Liber Ekonomi, 43-60.

- Burrell, G. & Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Aldershot: Asgate Publishing Limited.
- Burrell, G. 1996. Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of Analysis. Teoksessa S. R. Clegg & C. Hardy (ed.) *Studying Organization. Theory & Method*. London: SAGE Publications Ltd., 388-404.
- Casey, C. 1995. *Work, Self and Society*. London: Routledge.
- Clark, P. 2000. *Organisations in Action. Competition between contexts*. London: Routledge.
- Clegg, S. 1990. Modern and postmodernist organization. Teoksessa G. Salaman (ed.) *Human Resource Strategies*. London: SAGE Publications Ltd., 156-187.
- Clegg, S. 1998. Foucault, Power and Organizations. Teoksessa A. McKinlay & K. Starkey (ed.) *Foucault, Management and Organization Theory*. London: SAGE Publications Ltd., 29-48.
- Clegg, S. R. & Hardy, C. (ed.). 1999. *Studying Organization. Theory & Method*. London: SAGE Publications Ltd.
- Clegg, S. R. & Hardy, C. 1999. Conclusion: Representations. Teoksessa S. R. Clegg & C. Hardy (ed.) *Studying Organization. Theory & Method*. London: SAGE Publications Ltd., 422-451.
- Collins, D. 1998. *Organizational Change*. London: Routledge.
- Creed, W. E. & Miles, R. E. 1996. A Conceptual Framework. Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Control. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (ed.) *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousands Oaks: SAGE Publications Inc., 16-38.
- Cruickshank, J. 2000. Social Theory and the underclass: social realism or rational choice individualism. Teoksessa M. S. Archer & J. Q. Tritter (ed.) *Rational Choice Theory Resisting Colonization*. London: Routledge, 75-92.
- Czarniawska, B. 1998. (red.). *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Daudi, P. 1984. *Makt, diskurs och handling*. Lund: Studentlitteratur.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. 1999. *The New Corporate Cultures. Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Deetz, S. 1996. Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell & Morgan and Their Legacy. *Organization Science* 7(2), 91-207.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (ed.). 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. 1991a. Introduction teoksessa W. W. Powell & P. J. DiMaggio (ed.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1-38.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. 1991b. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. Teok-

- nessa W. W. Powell & P. J. DiMaggio (ed.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 63-82.
- Djurfeldt, G. 1996. *Boström och kaminen. En introduktion till realistisk vetenskapsfilosofi*. Lund: Arkivförlag.
- Dunckel, H. 1997. *Arbeitsanalyse zwischen wissenschaftlichen Standards und betrieblicher Praxis*. Teoksessa I. Udris (Hg.) *Arbeitspsychologie für Morgen*. Heidelberg: Roland Asanger Verlag, 103-117.
- Ellström, P-E. 1992. *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: CE Fritzes Ab.
- Endress, M. 2002. *Vertrauen*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Esland, G. & Salaman, G. (ed). 1980. *The Politics of Work and Occupations*. Milton Keynes: The Open University Press.
- Ezzy, D. 2001. *A Simulacrum of Workplace Community: Individualism and Engineered Culture*. *Sociology* 35(3), 631-650.
- Fetterman, D, M. 1989. *Ethnography Step by Step*. Newbury Park: Sage.
- Findlay, P. & Newton, T. 1998. *Re-framing Foucault: the Case of Performance Appraisal*. Teoksessa A. McKinlay & K. Starkey (ed.) *Foucault, Management and Organization Theory*. London: SAGE Publications Ltd., 211-229.
- Fineman, S. 1996. *Emotion and Organizing*. Teoksessa S. R. Clegg & C. Hardy (ed.) *Studying Organization. Theory & Method*. London: SAGE Publications Ltd., 289-310.
- Fisher, S. 1989. *Stress, Control, Worry Descriptions and the Implications for Health at Work: A Psychobiological Model*. Teoksessa S. L. Sauter, J. J. Hurrell Jr. & C. L. Cooper (ed.) *Job Control and Worker Health*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 205-236.
- Fournier, V. & Grey, C. 2000. *At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies*. *Human Relations* 53(1), 7-32.
- Fox, A. 1974. *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber and Faber Limited.
- Fox, A. 1980. *The Meaning of Work*. Teoksessa G. Esland & G. Salaman (ed.) *The Politics of Work and Occupations*. Milton Keynes: The Open University Press, 139-191.
- Frei, F. & Udris, I. (Herausgeber). 1990. *Das Bild der Arbeit*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Frei, F. & Udris, I. 1990. *Forschung für die Arbeitswelt - Reflexionen im Diskurs*. Teoksessa F. Frei & I. Udris (Herausgeber) *Das Bild der Arbeit*. Bern: Verlag Hans Huber, 341-349.
- Frese, M. 1978. *Fragmenterad handling och kontroll: två teman inom industriell psykopatologi*. Teoksessa Teoksessa G. Aronsson (red.) *Arbetets krav och mänsklig utveckling*. Stockholm: Prisma, 207-235.
- Frese, M. 1989. *Theoretical Models of Control and Health*. Teoksessa S. L. Sauter, J. J. Hurrell Jr. & C. L. Cooper (ed.) *Job Control and Worker Health*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 107-128.
- Frese, M. 1990. *Arbeit und Emotion - Ein Essay*. Teoksessa F. Frei & I. Udris (Herausgeber) *Das Bild der Arbeit*. Bern: Verlag Hans Huber, 285-301.

- Gade, P. J. & Perry, E. L. 2003. Changing the Newsroom Culture: A Four-Year Study of Organizational Development at the St. Louis Post-Dispatch. *Journalism & Mass Communication Quarterly* 80(2), 327-340.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. 1996. Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old and The New Institutionalism. *Academy of Management Review* 21(4), 1022-1054.
- Grint, K. 1991. *The Sociology of Work*. Cambridge: Polity Press.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1994. Competing Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (ed.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 105-117.
- Guest, D. E. 1998. Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior* 19 (Special Issue), 649-664.
- Gustafsson, K-E. 2000. Mediatalouden professori arvioi. Paikallinen lehti pärjää verkkomedialle. *Suomen Lehdistö* 1/2000.
- Hacker, W. & Richter, P. 1990. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten – ein Konzept in Entwicklung. Teoksessa F. Frei & I. Udris (Herausgeber) *Das Bild der Arbeit*. Bern: Verlag Hans Huber, 125-142.
- Hacker, W. 1986. *Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Hagström, T. 1990. Handlandets villkor. Teoksessa G. Aronsson & H. Berglind (red.) *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur, 141-158.
- Hammersley, M. 1990. *Reading Ethnography Research. A Critical Guide*. London: Longman Group UK Limited.
- Hammersley, M. 1992. *What's wrong with Ethnography?* London: Routledge.
- Hancock, P. & Tyler, M. 2001. *Work, Postmodernism and Organization*. London: SAGE Publications Ltd.
- Hansson, J., Kahn, A., Nicou, M. & Wästfelt, L. 1997. *De nya kunskaparna. Att leda och leva med kunskap som konkurrensmedel*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Happonen, K. 2005. Lehtiperhettä kasvatetaan harkiten. *Aamulehti* 12.2. 2005.
- Hardy, C. & Clegg, S. R. 1996. Some Dare Call It Power. Teoksessa S. R. Clegg & C. Hardy (ed.) *Studying Organization. Theory & Method*. London: SAGE Publications Ltd., 368-387.
- Harju, A. 2002. Journalistisen työn sääntely ja ammattietiikka. Tampere: Journalismin tutkimusyksikkö Tiedotusopin laitos, Tampereen yliopisto.
- Hassard, J. & Parker, M. (ed.). 1993. *Postmodernism and Organizations*. London: SAGE Publications Ltd.
- Hassard, J. & Pym, D. (ed.). 1990. *The Theory and Philosophy of Organizations*. London: Routledge
- Hatch, M. J. 1997. *Organization Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press Inc.
- Hatch, M. J. & Yanov, D. 2003. Organization Theory as an Interpretive Science. Teoksessa H. Tsoukas & C. Knudsen (ed.) *The Oxford Handbook of Organization Theory*. London: Oxford University Press, 63-87.
- Helsingin Sanomat 24.6. 2004. Lajin puolesta kilpailijoita vastaan. Työntekijät kannattaa sitouttaa yhtiöön kuin roduksi.

- Helsingin Sanomat 28.4. 2002. Kuka tappoi työläisen?
- Hemanus, P. 1990. Journalistiikan perusteet. Johdatus tiedotusoppiin 2. Helsinki: Yliopistopaino.
- Herriot, P., Hirsh, W. & Reilly, P. 1998. Trust and Transition. Managing Today's Employment Relationship. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hietala, M., Oikarinen, J. & Virtala, H. (toim.) 1997. Arvot, analyysi, tulkinta. Helsinki: Suomen historiallinen seura.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hjerppe, R. 2004. Työmarkkinoiden suuret muutokset ja ihmisten hyvinvointi. Alakertakirjoitus Pohjalaisessa 15.11. 2004.
- Holmer-Nadesan, M. 1996. Organizational Identity and Space of Action. *Organization Studies* 17(1), 49-81.
- Hosmer, L. T. 1995. Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review* 20(2), 379-403.
- Huemer, L., Von Krogh, G. & Roos, J. 1998. Knowledge and the Concept of Trust. Teoksessa G. Von Krogh, J. Roos & D. Kleine (ed.) *Knowing in Firms*. London: SAGE Publications Ltd., 123-145.
- Ilmonen, K., Kovalainen, A. & Siisiäinen, M. (toim.). 2002. Lama ja luottamus. Helsinki: Yliopistopaino, Hanken, Forskningsrapporter.
- Isaksson, K. 2001. Tillit och psykologiska kontrakt i arbetslivet. Teoksessa G. Aronsson & J. Ch. Karlsson (red.) *Tillitens ansikten*. Lund: Studentlitteratur, 175-196.
- Israel, J. 1990. Har människan behov? Teoksessa G. Aronsson & H. Berglund (red.) *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur, 51-67.
- Jaakkola, J. 2005. Alma Media hakee kasvua Baltiasta ja Venäjältä. *Aamulehti* 1.4. 2005.
- Jermier, J. M. 1998. Introduction: Critical Perspectives on Organizational Control. *Administrative Science Quarterly* 44(2), 235-255.
- Johnson, J. V. 1989. Control, Collectivity and the Psychosocial Work Environment. Teoksessa S. L. Sauter, J. J. Hurrell Jr. & C. L. Cooper (ed.) *Job Control and Worker Health*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 55-59.
- Johnson P. & Duberley, J. 2000. *Understanding Management Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Journalisti 6/2002. www.journalistilehti.fi/journalisti/arkisto62002/perus/06tekija.htm
- Journalistin tekijänoikeusopas. 1998. Helsinki: Suomen Journalistiliitto.
- Jyrkiäinen, J. & Savisaari, E. 2003. Sanomalehdistön nykytila. Teoksessa O. Wiio & K. Nordenstreng. *Suomen mediamaisema*. Helsinki: WSOY, 62-76.
- Järvinen, P. 1998. Suomestako sisällöntuottaja. *Tietokone* 5/98. Saatavilla www.pjoy.fi/lehdet/9805pj.htm
- Kairinen, M. 1995. Työoikeuden pääsisältö. Turku: Työelämän Tietopalvelu Oy. Kaleva-katsaus. Kaleva Kustannus Oy:n henkilöstölehdet 1995-2004.
- Kaleva Mediatiedot 2004. Oulu: Kaleva Kustannus Oy.
- Kallionpää, K. 2005. MTV vähentää väkeä ja ulkoistaa koko tekniikan. *Helsingin Sanomat* 13.9. 2005.

- Kangaspunta, S. 2001. Ketkä päättävät viestintäpolitiikasta? Saatavilla www.journalistiliitto.fi/politiikka/paattajat.html
- Kankare, M. 2004. Maksa nopeasti ja läpinäkyvästi. *Talouselämä* 23/2004, 64.
- Karasek, R. A. 1981. Arbets-socialisation och stress. Teoksessa G. Aronsson (red.) *Arbetets krav och mänsklig utveckling*. Stockholm: Prisma, 236-260.
- Kasvio, A. 1994. Uusi työn yhteiskunta. Jyväskylä: Gummerus / Gaudeamus.
- Kettunen, P. 1997. Iso pyörä kääntyy. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Kevätsalo, K. 1999. Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Tampere: Vastapaino.
- Kincheloe, J. L. & McLaren, P. L. 1994. Rethinking Critical Theory and Qualitative Research. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (ed.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 105-117.
- Kipnis, D. 1996. Trust and Technology. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (ed.) *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousands Oaks: SAGE Publications Inc., 39-50.
- Kitay, J. 1997. The Labor Process: Still Stuck,? Still a Perspective? Still useful? *Ejrot* Volume 3, No 1. Saatavissa www.mngt.waikato.ac.nz/Research/ejrot/vol3.
- Kleiner, M. S. (Hg.). 2001. Michel Foucault. Eine Einführung in sein Denken. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Klotter, C. 1999. Historische und aktuelle Entwicklungen der Prävention und Gesundheitsförderung - Warum Verhaltensprävention nicht ausreicht. Teoksessa R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.) *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung*. Bern: Verlag Hans Huber, 23-61.
- Knights, D. 1990. Subjektivität, Power and the Labor Process. Teoksessa D. Knights & H. Willmott (ed.) *Labour Process Theory*. London: Macmillan, 297-335.
- Knights, D. & Willmott, H. 1990. (ed.). *Labour Process Theory*. London: Macmillan.
- Knudsen, C. 1995. The Competence View of the Firm. Teoksessa W. R. Scott & S. Christensen (ed.) *The Institutional Construction Of Organizations*. Thousands Oaks: SAGE Publications Inc., 135-163.
- Kohn, M.L. 1980. Arbetskomplexitet och den vuxna personligheten. Teoksessa G. Aronsson (red.) *Arbetets krav och mänskliga utveckling*. Stockholm: Prisma, 65-87.
- Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (ed.). 1996. *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousands Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Kramer, R. M. 1996. Trust and the Intuitive Auditor at Work. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (ed.) *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousands Oaks: SAGE Publications Inc., 216-245.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B. & Hanna, B. A. 1996. The Decision to Trust as a Social Decision. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (ed.) *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousands Oaks: SAGE Publications Inc., 357-389.

- KTM I. 1997. Sisältötuotannon kilpailukyvyyn kehittäminen. Osa I. Kauppa- ja teollisuusministeriön Sisältötuotantoprojektin toimeksianto.
- KTM II. 1998. Sisältötuotannon kilpailukyvyyn kehittäminen. Osa II. Kauppa- ja teollisuusministeriön Sisältötuotantoprojektin toimeksianto.
- Kunda, G. 1992. *Engineering Culture: Control and Commitment in a High – Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kunelius, R. 2000. Epistemologisen ahdistuksen tuolle puolen. Epilogi toimittajien ja yleisön journalismipuheeseen. Teoksessa R. Kunelius & S. Ridell (toim.) *Kaksi katsetta journalismiin*. Tampere: Tampereen yliopisto, Tiedotusopin laitos, 182-208.
- Kunelius, R. & Ridell, S. 2000 (toim.) *Kaksi katsetta journalismiin*. Tampere: Tampereen yliopisto, Tiedotusopin laitos, Julkaisuja A.
- Kuutti, H. 2002. Lukija-asiamies. Sanomalehden yleisösuhteen kehittäjä. Teoksessa T. Perko, R. Salokangas & H. Luostarinen (toim.) *Median varjossa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto Viestintätieteiden laitos, 152-179.
- Kylätasku, T. 2004. Ihmisen ahdingosta on puhuttava suoraan. Juha Siltala varoittaa kirkkoa ajamasta ihmisiä oman voimansa varaan. *Kotimaa* 3.9. 2004.
- Kyrö, P. 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Yrittäjäyyskasvatuksen julkaisusarja 1/2004. Tampere: Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, Tampereen yliopisto.
- Kämäräinen, J. 2002. Johtamisen arvot markkinoinnin jaloissa. *Kauppalehti-Extra* 18.2. 2002.
- Lane, C. & Bachmann, R. (ed.). 1998. *Trust within and between Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Lane, C. 1998. Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. Teoksessa C. Lane & R. Bachmann (ed.) *Trust within and between Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 1-30.
- Larsson, H. & Morén, S. 1988. *Organisationens mänskliga insida. Om det sociala arbetets utvecklingsmöjligheter*. Umeå: Institutionen för socialt arbete Umeå universitet.
- Lehtinen, J. 2004. Seitsemän erää työn muutoksesta. Juha Siltalan ja Pekka Tsuparin keskustelu Siltalan kirjasta "Työelämän huonontumisen lyhyt historia". *Aamulehti* 28.8. 2004.
- Lehto, K. 2002. Periaatteet paperille. Seitsepäiväisten sanomalehtien linjapaperit ja päätoimittajien käsityksiä niistä. Teoksessa T. Perko, R. Salokangas & H. Luostarinen (toim.) *Median varjossa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto Viestintätieteiden laitos, 66-90.
- Leitner, K. 1999. Kriterien und Befunde zu gesundheitsgerechter Arbeit – Was schädigt, was fördert die Gesundheit? Teoksessa R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.) *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung*. Bern: Verlag Hans Huber, 63-139.
- Leppänen, A. 2003. Mystinen hiljainen tieto. Alakertakirjoitus Helsingin Sanomissa 28.2. 2003.

- Leppänen, A. & Tuomivaara, S. 2002. Työn ja hyvinvoinnin muutokset journalistin työssä. Työ ja ihminen, Työympäristötutkimuksen aikakauskirja 16(3), 205-223.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. 1996. Trust in Work Organizations. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (ed.) Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research. Thousands Oaks: SAGE Publications Inc., 114-139.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. Naturalistic Inquiry. Newbury Park: SAGE Publications Inc.
- Lindgren, S.-Å. 1989. Michel Foucault och sanningen. Teoksessa P. Månsson (red.) Moderna samhällsteorier. Stockholm: Bokförlaget Prisma, 320-345.
- Lindroth, S. 1990. Organisationsklimat, kontroll och inlärd hjälplöshet - en aspekt av lärande i arbetet. Teoksessa G. Aronsson & H. Berglind (red.) Handling och handlingsutrymme. Lund: Studentlitteratur, 210-235.
- Lintula, P. 2000. Tietopääoma-ajattelu ja sen soveltaminen asiantuntijayrityksessä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Yritystrategiat. Gradu-tutkielma.
- Lintula, P. 2003(a). Ihmisten itselleen muodostama toimintatila organisaation ja sen jäsenten "arjen draaman" näyttämönä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, julkaisuja N:o 136/2003. Lisensiaattitutkielma.
- Lintula, P. 2003(b). Kriittinen organisaatiotutkimus. Luentoön liittyvä kirjoitus ja diat. Saatavissa www.jyu.fi/economics/opiskelu/ohjelmat/yjos_03.
- Lintula, P. 2003(c). Luottamus organisaatioissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Johtaminen. Jatko-opinnot. Julkaisematon essee.
- Lintula, P. 2005. Organisaatio- ja johtamistutkimuksen taustaoletukset. Teoksessa A. M. Lämsä, O. Uusitalo & V. Lämsä (toim.) Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, julkaisuja N:o 145/2005, 7-30.
- Lund, M. 2001. Tillit och mänsklig utveckling. Teoksessa G. Aronsson & J. Ch. Karlsson (red.) Tillitens ansikten. Lund: Studentlitteratur, 29-47.
- Lundström, T. 1990. Varför måste barn omhändertas? Teoksessa G. Aronsson & H. Berglind (red.) Handling och handlingsutrymme. Lund: Studentlitteratur, 255-273.
- Lämsä, A.-M., Uusitalo, O. & Lämsä, V. (toim.). 2005. Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, julkaisuja N:o 145/2005.
- Löyttyniemi, V. 1997. 1990-luvun talouslaman vaikutus Suomen sanomalehdistöön. Teoksessa M. Hietala, J. Oikarinen & H. Virtala (toim.) Arvot, analyysi, tulkinta. Helsinki: Suomen historiallinen seura, 117-122.
- Maasilta, M. (toim.) 1999. Journalismin muutoskaruselli. Tampere: Tampereen yliopisto, Journalismin tutkimusyksikkö, Tiedotusopin laitos.
- Macey, D. 2000. The Penguin Dictionary of Critical Theory. London: Penguin Books Ltd.
- Marsden, R. & Townley, B. 1995. Power and Postmodernity. Reflections on the Pleasure Dome. Ejrot 1(1). Saatavissa www.mngt.waikato.ac.nz/Research/ejrot/vol1.

- Marsden, R. & Townley, B. 1996. The Owl of Minerva: Reflections on Theory in Practice. Teoksessa S. R. Clegg & C. Hardy (ed.) *Studying Organization. Theory & Method*. London: SAGE Publications Ltd., 405-421.
- Martin, J. 2002. *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Thousands Oaks: SAGE Publications Inc.
- McKinlay, A. & Starkey, K. (ed.). 2000. *Foucault, Management and Organization Theory*. London: SAGE Publications Ltd.
- McKinlay, A. & Starkey, K. 1998. *Managing Foucault: Foucault, Management and Organization Theory*. Teoksessa A. McKinlay & K. Starkey (ed.) *Foucault, Management and Organization Theory*. London: SAGE Publications Ltd., 1-13.
- McKinley, W. & Mone, M. A. 2003. *Micro and Macro Perspectives on Organization Theory. A Tale of Incommensurability*. Teoksessa H. Tsoukas & C. Knudsen (ed.) *The Oxford Handbook of Organization Theory*. London: Oxford University Press, 345-372.
- Melin, H. & Nikula, J. 1993. Journalistit epävarmuuden ajassa. Helsinki: Suomen Journalistiliiton julkaisusarja 1/93.
- Meriläinen, R. 2003. Lahjattoman haasteet. Kirjoitus Helsingin Sanomissa 1.2. 2003.
- Meriläinen, R. 2004. Työnarkomaanit hoitoon. Kirjoitus Helsingin Sanomissa 24.4. 2004.
- Metsämuuronen, J. 2001. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: International Methelp.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. 1977. *Institutional Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony*. Teoksessa W. W. Powell & P. J. DiMaggio (ed.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 41-62.
- Mikkola, A. 2004. Nainen johtaa nyt Kalevan hallitusta. Kaleva 31.1. 2004.
- Miller, S. M. & Birnbaum, A. 1989. *When To Whistle While You Work: Towards a Cognitive Social Learning Approach to Coping and Health*. Teoksessa S. L. Sauter, J. J. Hurrell Jr. & C. L. Cooper (ed.) *Job Control and Worker Health*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 237-251.
- Mills, A. 2001. Gareth Morgan: Sociological Paradigms And Organizational Analysis. Aurora Online: <http://aurora.icaap.org/archive/morgan.html>
- Mishra, A. K. 1996. *The Centrality of Trust. Organizational Responses to Crisis*. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (ed.) *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousands Oaks: SAGE Publications Inc., 261-287.
- Misztal, B. A. 1996. *Trust in Modern Societies*. Cambridge: Polity Press.
- Morgan, G. 1997. *Images of Organization*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Månsson, P. (red.). 1989. *Moderna samhällsteorier*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.
- Nieminen, H. & Nordenstreng, K. 2003. *Sananvapaus ja viestintäpolitiikka*. Teoksessa O. Wiio & K. Nordenstreng (toim.) *Suomen mediamaisema*. Helsinki: WSOY, 248-262.

- Nitsch, J. R. 1990. Zur Einheit von Arbeit und Leben – Eberhard Ulich und die Arbeitspsychologie. Teoksessa F. Frei & I. Udris (Herausgeber) Das Bild der Arbeit. Bern: Verlag Hans Huber, 9-20.
- Noblit, G. W. & Hare, R. D. 1988. Meta-Ethnography: Synthesizing Qualitative Studies. Newbury Park: Sage.
- Norén, L. 1995. Tolkande företagsekonomisk forskning. Lund: Studentlitteratur.
- Norén, L. 1998. Kvalitativ metod och tolkande metod. Teoksessa B. Czarniawska (red.) Organisationsteori på svenska. Malmö: Liber Ekonomi, 257-276.
- Nyström, P. 2005. Filatov huolissaan työnteon mielekkyydestä. Aamulehti 21.8. 2005.
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (Hrsg.). 1999. Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung. Bern: Verlag Hans Huber.
- Oesterreich, R. & Volpert, W. 1999. Einleitung teoksessa R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.) Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung. Bern: Verlag Hans Huber, 11-22.
- Oesterreich, R. & Volpert, W. 1999. Ausblick teoksessa R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.) Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung. Bern: Verlag Hans Huber, 267-270.
- Oesterreich, R. 1997. Hat die arbeitspsychologische Handlungstheorie eine Zukunft? Teoksessa I. Udris (Hg.) Arbeitspsychologie für Morgen. Heidelberg: Roland Asanger Verlag, 55-71.
- Oesterreich, R. 1999. Konzepte zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit – Fünf Erklärungsmodelle im Vergleich. Teoksessa R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.) Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung. Bern: Verlag Hans Huber, 141-215.
- O'Leary, M. 2003. From paternalism to cynicism: Narratives of a newspaper company. Human Relations 56(6), 685-704.
- Palmer, I. & Hardy, C. 2000. Thinking about Management. London: SAGE Publications Ltd.
- Palukka, H. 2003. Johtotähdet. Lennonjohtajien ammatti-identiteetin rakentuminen ryhmähaastattelussa. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Parker, M. 2000. Organizational Culture and Identity. London: SAGE Publications Ltd.
- Parker, M. 2002. Against Management. Cambridge: Polity Press.
- Pasanen, A. 2000. Viihde uhkaa journalismia. Suomen Lehdistö 5/2000 (Lehdistö\050001.shtml.htm).
- Patton, M. Q. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Perko, T. 1998. Media on nykypäivän kirkko ja raamattu? Teoksessa T. Perko & R. Salokangas (toim.) Kymmenen kysymystä journalismista. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy, 9-38.

- Perko, T. 2002. Hyvän journalismin periaatteet pätevät yhä. Myös nuorten mielestä. Teoksessa T. Perko, R. Salokangas & H. Luostarinen (toim.) Median varjossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos, 10-21.
- Perko, T. & Salokangas, R. (toim.) 1998. Kymmenen kysymystä journalismista. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Perko, T., Salokangas, R. & Luostarinen, H. (toim.) 2003. Median varjossa. Jyväskylän yliopisto Viestintätieteiden laitos.
- Peters, T. J. & Waterman Jr, R. H. 1982. Menestyksen profiileja. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Peterson, B. 1990. Inlärld hjälplöshet och depression. Funktion eller dysfunktion. Teoksessa G. Aronsson & H. Berglind (red.) Handling och handlingsutrymme. Lund: Studentlitteratur, 159-173.
- Pfeffer, J. 1997. New Directions for Organization Theory. New York: Oxford University Press.
- Pollard, G. 1995. Job Satisfaction among Newswriters: The Influence of Professionalism, Perceptions of Organizational Structure, and Social Attributes. *Journalism & Mass Communication Quarterly*. 72(3), 682-697.
- Pohjalainen 5.5. 2005. Keski-suomalaisen toimittajalakko kesti vain muutamia tunteja.
- Porter, M. E. 1984. Strategia Kilpailutilanteessa. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Porter, S. 2000. Critical realist ethnography: the case of racism and professionalism in a medical setting. Teoksessa S. Ackroyd & S. Fleetwood (ed.) Realist Perspectives on Management and Organisations. London: Routledge, 141-160.
- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (ed.). 1991. The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: The University of Chicago Press.
- Powell, W. W. 1991. Expanding the Scope of Institutional Analysis. Teoksessa W. W. Powell & P. J. DiMaggio (ed.) The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 183-203.
- Pratten, S. 2000. Structure, Agency and Marx's analysis of the labour process. Teoksessa S. Ackroyd & S. Fleetwood (ed.) Realist Perspectives on Management and Organisations. London: Routledge, 109-137.
- Puranen, T. 2000. Mä vaan kirjotan. Laadullinen tutkimus Aamulehden uutistoimittajien yleisösuhteesta. Teoksessa R. Kunelius & S. Ridell (toim.) Kaksi katsetta journalismiin. Tampere: Tampereen yliopisto, Tiedotusopin laitos, 1-81.
- Puustinen, J. 2004. Ahneus tappaa kapitalismin. Professori Paul Krugmanin haastatteluun perustuva artikkeli. *Talouselämä* 39/2004.
- Pönkänen, S. 2001. Lukija ja sanomalehden ulkoasu-uudistus. Tapaustutkimus lukijoista ja sanomalehti Kalevan ilmeen muutoksesta. Tampere: Tampereen yliopisto, Tiedotusopin laitos. Pro Gradu-tutkielma.
- Rainisto, S. 2001. Mediatalojen leirit. *Talouselämä* 11/2001, 68-69.
- Rantanen, E. 2005. Media on sijoitus. *Talouselämä* 3/2005, 3.

- Reed, M. 1993. Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in Organization Theory. Teoksessa J. Hassard & M. Parker (ed.) Post-modernism and Organizations. London: SAGE Publications Ltd., 163-182.
- Reed, M. 1996. Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain. Teoksessa S. R. Clegg & C. Hardy (ed) Studying Organization. Theory & Method. London: SAGE Publications Ltd., 25-50.
- Reed, M. I. 1997. In praise of duality and dualism: rethinking agency and structure in organisational analysis. Teoksessa S. Ackroyd & S. Fleetwood (ed.) Realist Perspectives on Management and Organisations. London: Routledge, 45-65.
- Reed, M. 2003. The Agency/Structure Dilemma in Organization Theory: Open Doors and Brick Walls. Teoksessa H. Tsoukas & C. Knudsen (ed.) The Oxford Handbook of Organization Theory. London: Oxford University Press, 289-309.
- Richter, G. 2003. Innere Kündigung und Gesundheit. Teoksessa B. Badura & T. Hehlmann (Herausgeber) Betriebliche Gesundheitspolitik Der Weg zur gesunden Organisation. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 149-156.
- Riggs, P. J. 1992. Whys & Ways of Science. Carlton: Melbourne University Press.
- Rock, P. 2001. Symbolic Interactionism and Ethnography. Teoksessa P Atkinson et al (ed.) Handbook of Ethnography. London: Sage, 26-38.
- Rosen, M. 1991. Coming to terms with the field: understanding and doing organizational ethnography. Journal of Management Studies 28(1), 1-24.
- Ruokolainen, I. 2005. Konsernit Lahden ilmaismarkkinoilla. www.journalistilehti.fi/lyhy/Muut180550.htm
- Russo, T. C. 1998. Organizational and Professional Identification. A Case of Newspaper Journalists. Management Communication Quarterly 12(1), 72-111.
- Ruuskanen, P. 2002. Joustostrategiat ja luottamuksen prosessit 1990-luvun paperintuotannossa. Teoksessa K. Ilmonen, A. Kovalainen & M. Siisiäinen (toim.) Lama ja luottamus. Helsinki: Yliopistopaino, Hanken, Forskningsrapporter, 42-68.
- Saksa, M. 2005. Professori Mika Pantzar ihmettelee suomalaisten pessimismiiä. Helsingin Sanomat 10.10. 2005.
- Salaman, G. 1979. Work Organisations. Resistance & Control. London: Longman.
- Salaman, G. (ed.). 1992. Human Resource Strategies. London: SAGE Publications Ltd.
- Salokangas, R. 1998. Epätyypillistä liiketoimintaa? Raha, aate ja palvelutehtävä sanomalehdistön historiassa. Teoksessa T. Perko & R. Salokangas (toim.) Kymmenen kysymystä journalismista. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy, 39-57
- Salokangas, R. 2003. "Ankarat käskyt kohtalon". Vaasa: Vaasa Oy.
- Sandelands, L. E. & Srivatsan, V. 1993. The Problem of Experience in the Study of Organizations. Organization Studies 14(1), 1-22.
- Sanomalehtitieto 2003. Helsinki: Sanomalehtien Liitto.

- Sauri, T. & Picard, R. 2003. Mediatalous. Teoksessa O. Wiio & K. Nordenstreng (toim.) Suomen mediamaisema. Helsinki: WSOY, 22-43.
- Sauter, S. L., Hurrell Jr. J. J. & Cooper, C. L. (ed.). 1989. Job Control and Worker Health. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Sauter, S. L. & Hurrell Jr. J. J. 1989. Introduction, teoksessa S. L. Sauter, J. J. Hurrell Jr. & C. L. Cooper (ed.) Job Control and Worker Health. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., xii-xx.
- Sayer, A. 2000. Realism and Social Science. London: SAGE Publications Ltd.
- Schallberger, U. 1990. Menschenbilder und das Bild menschengerechter Arbeit. Teoksessa F. Frei & I. Udris (Herausgeber) Das Bild der Arbeit. Bern: Verlag Hans Huber, 56-70.
- Schweer, M. & Thies, B. 2003. Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektive für komplexe soziale Systeme. Bern: Verlag Hans Huber.
- Scott, W. R. 1987. Unpacking Institutional Arguments. Teoksessa W. W. Powell & P. J. DiMaggio (ed.) The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 164-182.
- Scott, W. R. 1995(a). Institutions and Organizations. Thousands Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Scott, W. R. 1995 (b). Introduction teoksessa W. R. Scott & S. Christensen (ed.) The Institutional Construction Of Organizations. Thousands Oaks: SAGE Publications, Inc., xi-xxiii.
- Scott, W. R. & Christensen, S. 1995. Conclusion: Crafting a Wider Lens. Teoksessa W. R. Scott & S. Christensen (ed.) The Institutional Construction Of Organizations. Thousands Oaks: SAGE Publications, Inc., 302-313.
- Scott, W.R. & Christensen, S. (ed.). 1995. The Institutional Construction Of Organizations. Thousands Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Sederholm, E. 2002. Juttukierrätystä ja konsernijournalismia. Teoksessa T. Perko, R. Salokangas & H. Luostarinen (toim.) Median varjossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos, 48-65.
- Seier, A. 2001. Macht. Teoksessa M. S. Kleiner (Hg.) Michel Foucault. Eine Einführung in sein Denken. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 90-107.
- Semmer, N. 1990. Streß und Kontrollverlust. Teoksessa F. Frei & I. Udris (toim.) Das Bild der Arbeit. Bern: Verlag Hans Huber, 190-207.
- Seppänen, J. 2004. Hullu työtä tekee. Helsinki: Otava.
- Seura 10/2002. Antti Hautamäen haastattelu.
- Shenhav, Y. 2003. The Historical and Epistemological Foundations of Organization Theory: Fusing Sociological Theory with Engineering Discourse. Teoksessa H. Tsoukas & C. Knudsen (ed.) The Oxford Handbook of Organization Theory. London: Oxford University Press, 183-209.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Otava.
- Sipilä, J. 1991. Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia. Helsinki: Weilin + Göös.
- Sjöstrand, S-E. 1993(a). On Institutional Thought in the Social and Economic Sciences. Teoksessa S-E. Sjöstrand (ed.) Institutional Change. Theory and Empirical Findings. New York: M. E. Sharpe, Inc., 3-31

- Sjöstrand, S-E. 1993(b). Institutions as Infrastructures of Human Interaction. Teoksessa S-E. Sjöstrand (ed.) Institutional Change. Theory and Empirical Findings. New York: M. E. Sharpe, Inc., 61-74.
- Sjöstrand, S-E.(ed.). 1993. Institutional Change. Theory and Empirical Findings. New York: M. E. Sharpe, Inc.
- Smith, V. 2001. Ethnographies of Work and the Work of Ethnographers. Teoksessa P. Atkinson et al (ed.) Handbook of Ethnography. London: Sage, 221-233.
- Snellman, S. 2005. Väärä mies väärässä paikassa. Helsingin Sanomat 28.8. 2005.
- Spencer, L., Ritchie, J., Lewis, J & Dillon, L. 2003. Quality in Qualitative Evaluation: A framework for assessing research evidence. Government Chief Social Researcher's Officen toimeksiannosta laadittu raportti. Saatavilla www.policyhub.gov.uk/docs/qqe_rep.pdf
- Stablein, R. 1996. Data in Organization Studies. Teoksessa S. R. Clegg. & C. Hardy (ed.) Studying Organization. Theory & Method. London: SAGE Publications Ltd.,255-271.
- Staw, B. M. & Cummings, L. L. (ed.). 1984. Research in Organizational Behaviour. Greenwich: JAI Press.
- Staw, B. M. & Cummings, L. L. (ed.). 1986. Research in Organizational Behaviour. Greenwich: JAI Press.
- Steffy, B. D. & Grimes, A. J. 1986. A Critical Theory of Organization Science. Academy of Management Review 11(2), 322-336.
- Stewart, A. 1998. The Ethnographer's Method. Thousands Oaks: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1996. Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Käänt. S. Niewierra & H. Legewie. Weinheim: Psychologie Verlags Union. Alkuperäisjulkaisu 1990.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.
- Suistola, J. 1999. Kaleva, sata vuotta kansan kaikuja. Oulu: Kaleva Kustannus Oy.
- Sveiby, K-E. & Risling, A. 1986. Kunskapsföretaget - seklets viktigaste ledartutmaning. Malmö: Liber Ekonomi.
- Sydow, J. 1998. Understanding the Constitution of Interorganizational Trust. Teoksessa C. Lane & R. Bachmann (ed.) Trust within and between Organizations. Oxford: Oxford University Press, 31-63.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (toim.). 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Syrjäläinen, E. 1994. Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa L. Syrjälä ym. (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 68-112.
- Takala, T. 1993. Yrityksen taloustieteet kriittisinä tieteinä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteen laitos, N:o 130/93.
- Talouselämä 39/2004, 12.11. 2004.
- Tervo, J. 2005. Bisnesajattelu uhkaa median tulevaisuutta. Helsingin Sanomat 11.9. 2005.
- Thomas, J. 1993. Doing Critical Ethnography. Newbury Park: Sage.

- Thomas, P. 1999. Stakeholders and Strategic Management: The Missappropriation of Discourse. Critical Management Studies Conference, 14-16 July 1999 Strategy Team. Saatavilla www.aom.pace.edu
- Thompson, P. & McHugh, D. 1995. *Work Organisations. A Critical Introduction*, London: MacMillan.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. 1996. The Institutionalization of Institutional Theory. Teoksessa S. R. Clegg & C. Hardy (ed.) *Studying Organization. Theory & Method*. London: SAGE Publications Ltd., 169-184.
- Trice, H. 1993. *Occupational Subcultures in The Workplace*. Ithaca: ILR Press.
- Tsoukas, H. 1994. What is management? An outline of a metatheory. Teoksessa S. Ackroyd & S. Fleetwood (ed.) *Realist Perspectives on Management and Organisations*. London: Routledge, 26-44.
- Tsoukas, H. & Knudsen, C. 2003. Introduction. Teoksessa H. Tsoukas & C. Knudsen. *The Oxford Handbook of Organization Theory*. London: Oxford University Press, 1-36.
- Tsoukas, H. & Knudsen, C. (ed.) 2003. *The Oxford Handbook of Organization Theory*. London: Oxford University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, E., Leppänen, A. & Lundell, S. 2002. Hyvä esimiestyö journalistisessa toimintaympäristöissä. *Työ ja ihminen, Työympäristötutkimuksen aikakauskirja* 16(3), 224-245.
- Tuomivaara, S., Leppänen, A. & Kalimo, R. 2002. Journalistien työuupumusta ennustavat tekijät. *Työ ja ihminen, Työympäristötutkimuksen aikakauskirja* 16(3), 270-285.
- Tyler, T. R. & Kramer, R. M. 1996. Whither Trust? Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (ed.) *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage Publications. Inc., 1-15.
- Törnqvist, R. 1988. Historiskt konkretiserande sociologi. Teoksessa P. Månsson (red.) *Moderna samhällsteorier*. Stockholm: Bokförlaget Prisma, 248-283.
- Udris, I. (Hg.). 1997. *Arbeitspsychologie für Morgen*. Heidelberg: Roland Asanger Verlag.
- Udris, I. 1997. *Arbeitspsychologie für Morgen - Einleitung*. Teoksessa I. Udris (Hg.) *Arbeitspsychologie für Morgen*. Heidelberg: Roland Asanger Verlag, 7-14.
- Ulich, E. 1998. Geleitwort teoksessa R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.) *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen*. Bern: Verlag Hans Huber, 5.
- Ulich, E. 2001. *Arbeitspsychologie*. Zürich: Hochschulverlag AG und Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Stuttgart.
- Ukkola, T. 1999. Hyvä työyhteisö sietää erilaisuuttakin. *Kaleva katsaus* 6/1999. Uusi suomalainen sivistyssanakirja. 1998. Jyväskylä: Gummerus.
- Vaarala, J. 2001. Ristiriitoin vievä elämänmalli huono. *Aamulehti* 30.12. 2001.
- Van Maanen, J. & Barley, S. R. 1984. Occupational Communities: Culture and Control in Organizations. Teoksessa B. M. Staw & L. L. Cummings (ed.) *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich: JAI Press, 287-366.

- Vehviläinen, P. 2002. Mikä yhdistää journalisteja? Saatavilla www.journalistiliitto.fi/journalisti/arkisto/72002/perus/07identp.htm
- Verronen, V. 2003. Yleisen tieteenteorian periodikurssi. Jyväskylän yliopisto kevät 2003.
- Viestintäliitto. 2004. www.viestintaliitto.fi/kirjatyo/2004/ajankohtaista/kaleva.fi
- Volpert, W. 1979. Sambandet mellan arbete och personlighet ur handlingspsykologisk synvinkel. Teoksessa G. Aronsson (red.) *Arbetets krav och mänsklig utveckling*. Stockholm: Prisma, 39-64.
- Volpert, W. 1982. Mot en ny arbetsvetenskap. Teoksessa G. Aronsson (red.) *Arbetets krav och mänsklig utveckling*. Stockholm: Prisma, 28-38.
- Volpert, W. 1990. Welche Arbeit ist gut für den Menschen? Notizen zum Thema Menschenbild und Arbeitsgestaltung. Teoksessa F. Frei & I. Udris (Herausgeber) *Das Bild der Arbeit*. Bern: Verlag Hans Huber, 23-39.
- Wainwright, D. 1997. Can Sociological Research Be Qualitative, Critical and Valid? *The Qualitative Report* 3(2). Saatavilla www.nova.edu/ssss/QR3-2/wain.html
- Watson, T. J. 1980. *Sociology, work and industry*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Wettersgren, Å. 2001. Att äta kakan och ha den kvar – en kritik av talet om tillit i ledningssammanhang. Teoksessa G. Aronsson & J. Ch. Karlsson (red.) *Tillitens ansikten*. Lund: Studentlitteratur, 197-214.
- Wicks, A. C. & Freeman, R. E. 1998. Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Anti-positivism, and the Search for Ethics. *Organization Science* 9(2), 123-140.
- Wiio, O. & Nordenstreng, K. (toim.). 2003/2001. *Suomen mediamaisema*. Helsinki: WSOY.
- Wiio, O. & Nordenstreng, K. 2003. Viestintäjärjestelmä. Teoksessa O. Wiio & K. Nordenstreng (toim.) *Suomen mediamaisema*. Helsinki: WSOY, 9-21.
- Willmott, H. 1993. Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organisations. *Journal of Management Studies* 30(4), 515-552.
- Willmott, H. 1990. Beyond paradigmatic closure in organizational enquiry. Teoksessa J. Hassard & D. Pym (ed.) *The Theory and Philosophy of Organizations*. London: Routledge, 44-60.
- Willmott, H. 1997. Rethinking Management and managerial Work. Capitalism, Control and Subjectivity. Working Paper No: 9073. Manchester: Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology.
- Willmott, H. 2003. Organization Theory as a Critical Science? Forms of Analysis and 'New Organizational Forms'. Teoksessa H. Tsoukas & C. Knudsen (ed.) *The Oxford Handbook of Organization Theory*. London: Oxford University Press, 88-112.
- Yrjölä, E. 2005. Lepää rauhassa crossmedia. *Talouselämä* 3/2005, 3.
- Zohar, D. 1997. *ReWiring the Corporate Brain*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.

Zucker, L. 1986. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. Teoksessa B. M. Staw & L. L. Cummings (ed.) Research in Organizational Behaviour. Greenwich: Jai Press Inc., 53-111.

MUUT LÄHTEET

Kalevan esitemateriaalia (mediatietoja, ilmoitushinnastoja, myyntiesitteitä jne.)

Kaleva katsaus, Kaleva Kustannus Oy:n henkilöstölehdet 1996-2004.

Kaleva Kustannus Oy:n toimintakertomukset 1998-2003.

Kehilö, Kustannus Oy Aamulehden henkilöstölehdet 1996-2004.

HENKILÖKOHTAISET KESKUSTELUT

Karake, T. Keskon varapääjohtaja (eläkkeellä). Tampere 18.4. 2001.

Kettunen, P. Professori (emeritus). Jyväskylä 18.5. 2004.

KENTTÄTYÖN MATERIAALI

Kaksi havainnointipäiväkirjaa. Tutkijan hallussa.

Kuudentoista teemahaastattelun nauhoitukset ja niiden kirjoitetut raaka- ja täytesanoista puhdistetut versiot. Tutkijan hallussa.