

ILLUUSIO VAPAUESTA?
Foucault'laisen vallan ja hallinnoimisen näkökulma
1990-luvun liikkeenjohtojattelussa

Katri Lyijynen
Pro gradu –tutkielma
Valtio-oppi
Yhteiskuntatieteiden ja
filosofian laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2007

TIIVISTELMÄ

ILLUUSIO VAPAUESTA?

Foucault'laisen vallan ja hallinnoimisen näkökulma 1990-luvun liikkeenjohtajattelussa.

Katri Lyijynen

Valtio-oppi: pro gradu –tutkielma

Kevät 2007

Ohjaaja: Marja Keränen

Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

68 sivua + 1 liite

Pro gradu –tutkielma käsittelee 1990-luvun liikkeenjohtajattelua ja foucault'laista valtakäsitystä sekä hallinnoimisen teemaa. Tutkielman aineisto koostuu Yritystalouselhden artikkeleista vuosilta 1990–1999. Lopulliseen aineistoanalyysiin on valikoitunut 20 henkilöstöjohtamisen aluetta käsittelevää artikkelia. Tutkimus on tekstianalyysia. Tarkastelun kohteena on se, mistä tutkimusaineistossa puhutaan ja minkälaiseksi liikkeenjohtamisen tehtävät ja kohteet aineistossa käsitetään. Diskurssianalyttisestä näkökulmasta pyrkimyksenä on tarkastella ja analysoida ajattelujärjestelmiä sekä tehdä henkilöstöjohtamisen käytännöt ja valtavaikutukset näkyviksi.

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu Michel Foucault'n valtakäsityksen ja Foucault'a peräisin olevan hallinnoimisen teeman hahmottamisesta. Tutkielman tarkoituksena on tuoda foucault'lainen vallan ja hallinnoinnin näkökulma liikkeenjohtajatteluun. Keskeistä on erityisen lähestymistavan muodostaminen Foucault'n teoksia analysoivan kirjallisuuden avulla. Liikkeenjohtamisen ymmärtämisessä ja aineiston analysoinnissa tärkeäksi nousee Foucault'n valtakäsitys: ajatus vallan tuottavasta luonteesta, käsitys tiedon ja vallan suhteesta, vaihtoehtoinen tapa ymmärtää subjekti sekä biovallan ja hallintamentaliteetin käsitteet ja problematiikka.

Tutkielman aineistoanalyysissä liikkeenjohtamisideologioista oli löydettävissä käytäntöjä tai tekniikoita, joiden valtavaikutukset avautuvat nimenomaan foucault'laisen valtakäsityksen näkökulmasta tarkasteltuna. Keskeisenä tutkielman päätelmänä on hallinnoinnin intensifioitumisen korostuminen 1990-luvun liikkeenjohtajattelussa.

Avainsanat: Michel Foucault, liikkeenjohtajattelu, valta, hallinto, tekstianalyysi

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	5
2. KATSAUS LIIKKEENJOHTAMISEN HISTORIAAN JA HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEHITYKSEEN	8
3. TEOREETTINEN TAUSTA	15
3.1. Foucault’lainen valtakäsitys ja repressiivisen hypoteesin kritiikki	15
3.2. Genealogia – tiedon ja vallan suhteesta	18
3.3. Hallintamentaliteetti	21
3.4. Foucault’lainen analyysi ja diskurssianalyysi	25
4. IHMISEEN JA ELÄMÄÄN PANOSTAVA JOHTAMINEN – johtamisen strategioita	29
4.1. Tutkimusaineisto ja sen käsittely	29
4.2. Liikkeenjohtamisen muutosvaatimukset 1990-luvulla	31
4.3. Tieto, valta ja yksilö	36
4.3.1. Valmennusta	36
4.3.2. Suoritusarviointia	40
4.4. Valta ja identiteetti – itsearviointia	45
4.5. Elämään investoiva valta – tiimityöskentelyä	48
4.6. Hallinnoiminen ja kysymys vapaudesta	53
4.6.1. Mielekästä työtä ja yrityskulttuuria	53
4.6.2. Osallistumista ja sitoutumista	56

5. LOPUKSI	62
LÄHTEET	65
LIITE 1	

1. JOHDANTO

Kaikenlainen keskustelu työntekijöiden valtuuttamisesta, itsejohtoisuudesta ja uusista työn organisoinnin muodoista näytti olleen koko 1990-luvun ilmiö. Liikkeenjohtamisen alueella puheena ovat olleet toimivaltaa vapauttavat ja matalat organisaatiot, osallistava johtaminen ja tiimityöskentely. Päämääränä näyttäisivät olevan hierarkkisesti matalat organisaatiot ja niiden myötä pyrkimys eroon hierarkkisesta johtamisesta. Leimallista näiden erityisesti 1990-luvun työelämän ja liikkeenjohtoajattelun eräänlaisten muoti-ilmiöiden ymmärtämiselle vaikuttaisi olevan myönteinen perusnäkemys. Työntekijöille annetaan vapautta ja heitä motivoidaan uusien työn organisoinnin muotojen avulla.

Työ on yhä useammin nyky-yhteiskunnassa immateriaalista ja henkilökohtaista pikemmin kuin kurinalaista työtä perinteisen tehdastyön mielessä. Ainakin, jos puhutaan lähinnä länsimaisista yhteiskunnista, työ suljettuna tai keskitettynä tilana on menettänyt merkitystään. Esimerkiksi raja työ- ja yksityiselämän välillä on muuttunut häilyvämmäksi eikä työ enää ole välttämättä sidottu aikaan ja paikkaan. Sama kehitys on näkyvissä myös yhteiskunnan muilla alueilla. Esimerkiksi koulutussektorilla organisoidaan etäopetusta ja vannotaan elinikäisen ja jatkuvan oppimisen nimeen. Vankeusrangaistusta puolestaan voi jo suorittaa kotona elektroninen valvontalaitte ranteessa. Työ varsinkin nk. tietointensiivisillä aloilla on yhä autonomisempaa ja henkilöstöjohtamisideologiat puhuvat vastuun jakamisesta, haasteellisuudesta, motivoinnista ja työtyytyväisyyden lisäämisestä. Kiinnostavaa onkin se, kuinka kaikesta tästä myönteisyydestä ja johtamiskulttuurin humanisuudesta tai ainakin sen korostamisesta huolimatta, ihmiset ovat uupuneita, kaipaavat lisää aikaa yksityiselämälle tai haaveilevat varhaiseläkkeestä. Vai onko kysymys juuri siitä, että johtamisesta on tullut (tai on pitänyt tulla) koko ajan humanimpaa niin, että se lopulta on kompastunut omaan humaaniuteensa? Eli kun yksilö on vapautettu byrokraattisesta kontrollista, jäykistä rakenteista ja irrotettu hierarkioista, työstä on tullut niin omatoimisuutta ja henkilökohtaista panosta vaativaa, että yksilön koko persoona, ei vain fyysinen panos, laitetaan likoon ja vaaditaan organisaation käyttöön. Vaikka juuri

esimerkiksi tietointensiivisissä työympäristöissä, kuten konsultointi- tai ohjelmointialalla, organisaatiot ovat varmasti pikemminkin orgaanisia kuin mekanistisia ja niiden tuottavuus tai luovuus on riippuvaista nimenomaan hierarkkisen kontrollin ja perinteisen kurivallan puuttumisesta, eivät vallan ja kontrollin elementit kuitenkaan ole mihinkään kadonneet. Kiinnostavaksi tulee liikkeenjohtaminen ihmisen olemiseen ja tekemiseen vaikuttavana alana ja se, millaisia johtamisen käytäntöjä tai vallan tekniikoita on nähtävissä. Pyrkimys ei tässä yhteydessä kuitenkaan suinkaan ole löytää vastauksia työuupumukseen. Todelliset vastaukset siihen löytyvät muualta. Ilmiö vain tarjoaa eräänlaisen kimmokkeen ja kiinnostavan ristiriidan suhteessa liikkeenjohtamisessa vallalla olleisiin trendeihin.

Lienee ainakin jossain määrin perusteltua todeta, että valta ja politiikka eivät ole olleet liikkeenjohtoajattelulle mieliaiheita. Voidaan katsoa, että nämä kaksi elementtiä ikään kuin sotivat liiketaloustieteen tekniikoita, rationaalisuutta ja tehokuutta korostavaa ajattelutapaa vastaan. Käytännössä varsinkin nk. uusilla hittialoilla kuten korkean teknologian saralla organisaatioiden hyödyntämät uudenlaiset työnorganisoinnin muodot, esimerkiksi erilaiset työntekijöiden valtuuttamisohjelmat, ovat merkinneet entistä hienovaraisempien hallinnon muotojen syntymistä perinteisempien hallinnon muotojen rinnalle. Näiden uusien kontrollin muotojen ymmärtämisessä tulevat välttämättömiksi muut kuin perinteiset kysymykset siitä, kenellä valtaa on ja mihin nähden tai miksi, milloin ja kuinka valtaa käytetään. Ja mitä enemmän näiden nk. tietointensiivisten alojen osuus työvoiman käytöstä kasvaa sitä tärkeämmäksi kasvaa myös erilaisten näkökulmien löytäminen. Tähän tarpeeseen Foucault'n ajatukset disiplinäärisestä vallasta ja kontrollin sosiaalisista tekniikoista ovat kyenneet vastaamaan. Foucault'lainen valtakäsitys onkin löytänyt tiensä myös organisaatio- ja johtamistutkimuksen alueelle, vaikka Foucault ei itse sinänsä ole liikkeenjohtamisesta sanonut periaatteessa mitään. Tutkimuksessani haluankin tuoda liikkeenjohtamiseen yhteiskunnallista tai poliittisyhteiskunnallista näkemystä.

Pulkkinen (1998, 207, 240) määrittelee postmodernin politiikan teorian tehtäväksi ehdottaa erilaisia ja uusia kysymyksenasetteluja. Postmoderni ei erottele poliittista omaksi alueekseen, vaan politisoi minkä tahansa käsiteltävän aiheen. Pyrkimyksenäni on kysyä, mitä erilaiset tavat johtaa organisaatioita itse asiassa tulevat tehneeksi niille,

joita johdetaan? Kuinka liikkeenjohtoajattelu toimii? Tutkimuksen kohteeksi tulee siten se, kuinka valta toimii ja millaisin seurauksin. Keskityn liikkeenjohtamisen alueella nimenomaan henkilöstöjohtamiseen sen sijaan, että tarkastelisin koko liikkeenjohtamisen laajaa kenttää, kaikkien organisaation toimintojen ja asioiden johtamista. Tarkastelen sitä, minkälaiseksi henkilöstöjohtamisen tehtävät ja kohteet määritellään tai käsitetään, mitä sanotaan, mistä tutkimusaineistossa puhutaan. Tutkimuksen tarkoituksena on 1990-luvun henkilöstöjohtamista käsitteleviä tekstejä lukemalla tarkastella millaisia johtamistekniikoita tai –strategioita on löydettävissä ja millaisia ne ovat valtavaikutuksiltaan. Kuinka liikkeenjohtamistieto tai henkilöstöjohtaminen on sitoutunut valtaan?

Tutkimus on tekstianalyysia ja käytän aineiston analyysissa foucault’laisia ajatuksia. Michel Foucault’n lukemisen ja käyttämisen ideana on paitsi hänen valtakonseptionsa ja hallinnallisuusteeman tarjoamat mahdollisuudet, myös nimenomaan erityisen lähestymistavan muodostaminen ja ymmärtäminen. Ei siis aina niinkään tiukasti siinä, mistä Foucault tarkalleen ottaen on kirjoittanut. Kysymys ei ole esimerkiksi niinkään siitä, että Foucault kirjoitti rikollisuuden tai seksuaalisuuden historiaa vaan siitä, että Foucault’n kirjoitukset koskivat sitä, kuinka nämä koskaan tulivat itsestäänselvyyksiksi, tietyllä tavalla puhutuksi ja määritellyksi. On tosin sanottava, että myöskään foucault’laisen metodin tai edes jonkinlaisen foucault’laisen lähestymistavan hyödyntäminen ja hahmottaminen ei omintakeisuudessaan ole yksioikoinen tehtävä. Foucault’n töistä ei ole rakennettavissa systemaattista teoriaa, vaan niitä pikemminkin leimaa näkökulmien ja käsitteiden muuttaminen ja uudelleensuuntaaminen. Lähestymistavan ja tutkimusmetodin rakentumisessa tärkeänä karttana ovat toimineet Foucault’n töitä analysoivat teokset.

Foucault’a voidaan nimittää poststrukturalistiksi ja hänet tunnetaan modernien itsestäänselvyyksien kyseenalaistajana. Koska tutkimukseni on tekstianalyysia, se keskittyy lähinnä siihen, mitä johtamisesta on aineistossa sanottu. Ei niinkään siihen, mitä on tehty. Foucault’n näkemyksen mukaan puhetapa ei kuitenkaan kätke valtasuhdetta sisäänsä eivätkä valta(suhteet) ole kielelle sisäisiä. Vallan mekanismit ovat toisaalla, toisessa ulottuvuudessa. Yksinkertaisesti sanottuna siellä, missä se mitä pitää tai voidaan sanoa ja se, mitä pitää tai voidaan tehdä tulevat ’yhdeksi’. Tutkimuksen

viitekehys tai taustateoria muodostuu Foucault'n valtakäsityksen ja siihen sitoutuvan ajattelun hahmottamisesta. Tutkimuksen metodologinen tai tulkintateoreettinen pohja, mikä puolestaan ohjaa tapaani lukea itse aineistoa, rakentuu foucault'laisen analyysin ja diskurssianalyysin hahmottamisesta.

Tutkimus jäsenyy siten, että seuraavaksi, pääluvussa kaksi, luon tutkimusaiheelleni ja aineistolleni historiallista kontekstia esittelemällä liikkeenjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen kehittymisen historiaa. Tekstien ymmärtämiselle on keskeistä niiden historiallisen kontekstin kehkeytymisen hahmottaminen. Tarkoituksena on kuitenkin luoda vain yleiskatsaus sen enempää problematisoimatta historiallisia prosesseja. Pääluvussa kolme rakennetaan tutkimuksen viitekehystä tarkastelemalla foucault'laista ajattelua ja Foucault'n valtakäsitystä sekä kuvataan tutkimuksen metodologista pohjaa. Teoriaosuuden jälkeen, pääluvussa neljä, käydään ensin läpi tutkimuksen aineistoa ja sen käsittelyä, ja tämän jälkeen esitetään varsinaiset tekstianalyysit. Lopuksi pohdin, pääluvussa viisi, tutkimuksen tuloksia ja sovitan teoriaa eli esitettyä viitekehystä ja aineistoa eli tekstianalyyseja yhteen.

2. KATSAUS LIIKKEENJOHTAMISEN HISTORIAAN JA HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEHITYKSEEN

Liikkeenjohtaminen koskettaa tänä päivänä niin monia niin monella tavalla, että voidaan Virtasen (1997b, 1) tavoin sanoa liikkeenjohtamisen nousseen selkeästi yhdeksi keskeiseksi ihmisten olemista ja tekemistä organisoivaksi käytännöksi 1900-luvulla. Liikkeenjohtamisen rajat ovat myös tänä aikana selvästi venyneet. Johtaminen toimintana on ikivanha, mutta kuten Daniel Wren (1987, 4) toteaa, varsinainen johtamistieto tieteenä tai tutkimuksena on suhteellisen uusi asia. Ennen teollistumista organisaatioita ja samalla paikkoja, joista on löydettävissä ensimmäiset pyrkimykset johtaa, olivat lähinnä heimot, kirkot, kotitaloudet, armeijat ja hallitukset (ibid., 13). On ehkä hyvä muistaa tai muistuttaa puhuttaessa johtamisesta organisaatioissa ja ihmisistä niissä, että ihmiset luovat organisaatioita tyydyttääkseen erilaisia poliittisia, sosiaalisia

ja taloudellisia tarpeitaan. Johtamistoiminnoilla pyritään takaamaan puolestaan yhteisten päämäärien saavuttaminen. Jos ja kun organisaatiot ja johtaminen määritellään näin, on väistämätöntä päätyä tarkastelemaan ihmisiä ja heidän käyttäytymistään organisaatioissa tai ihmisten johtamista niissä. Tämä näkökulma tai painotus johtamiseen ei kuitenkaan historiassa ole ollut mitenkään itsestään selvä.

Teollinen vallankumous ja markkinatalous synnyttivät tarpeen rationaaliselle ja systemaattiselle tiedolle siitä, kuinka johtaa. Uusi aikakausi toi ongelmia johtamisen alueelle: yritysten kasvaessa omistajayrittäjän kyky ja mahdollisuudet johtaa työntekijöitään vaikeutuivat. Syntyi tarve keskitason johtajille. Nämä johtajat olivat yleensä meriittiensä vuoksi ylennettyjä rivityöntekijöitä, joiden oli itse luotava johtamistapansa, sillä mitään yleistä koodia johtajan käyttäytymiselle ei ollut. Menestymisen tai vastaavasti epäonnistumisen katsottiin olevan kiinni johtajan kyvystä ja karismasta. Myöskään työntekijöiden rekrytoiminen ihmisten joukosta, jotka eivät hallinneet teollisen työn vaatimia taitoja, ei ollut helppoa. Ja kun väkeä saatiin hankittua, heidän koulutuksensa ja kurissa pitämisenä tuottivat päänvaivaa. Maatalousväki ei ollut tottunut kurinalaiseen ja säännölliseen tehdastyöhön, jossa vaadittiin täsmällisyyttä, läsnäoloa ja uudenlaisen valvonnan hyväksymistä. Työntekijöiden motivoimiseksi tarjottiin sekä porkkanaa että keppiä ja lisäksi pyrittiin luomaan uusi nk. tehdaseetos. Tarkoituksena oli käyttää uskonnollista moraalista ja uskonnollisia arvoja luomaan oikeanlaisia teollisia työtapoja ja asennetta työhön. Porkkanaksi tarjottiin jo tuolloin mahdollisuutta tienata enemmän tulokseen tai suoritukseen sidotun palkan kautta. Sanktioina käytettiin useimmiten jonkinlaisia sakkoja ja erilaisia rangaistuksia. (Wren 1987, 38–44)

Liikkeenjohtamisajattelun varsinaiset pioneerit vaikuttivat ensimmäisissä suurissa tehtaissa ajanjaksolla 1700-luvun loppupuolelta 1800-luvun puoliväliin asti. Englantilainen menestyvä tehtaanjohtaja Robert Owen puhui tuolloin ns. työvoiman parantamisesta. Hän arvosteli muita tehtaanjohtajia kulujen leikkaamisesta ja siitä, että investoitiin laitteisiin, mutta ei oltu valmiita satsaamaan aikaa ja rahaa henkilöstöresursseihin. Owenin mukaan työntekijöihin sijoitettu raha tulisi moninkertaisena takaisin. Lopulta Owen haikaili teollisen vallankumouksen kynsisissä entisten maatalousyhteisöjen perään, joissa asioita vielä jaettiin. Hän tuli kylväneeksi

ensimmäiset siemenet inhimillisen elementin huomioimiseksi organisaatioissa ja johtamisessa. Owenin maanmies Charles Babbage puolestaan loi tieteellisen näkökulman liikkeenjohtamiseen ja teki sen jo kauan ennen varsinaista tieteellisen johtamisen aikakautta Amerikassa ja F. W. Tayloria. Babbage oli kiinnostunut työn jaosta ja hänen pyrkimyksensä osoittaa työntekijöiden ja omistajan väliset yhteiset intressit oli jotakuinkin samoin muotoiltu kuin 75 vuotta myöhemmin Taylorilla. (Wren 1987, 55, 57–58, 60–61)

Frederick Winslow Taylor (1856–1915), yksi liikkeenjohtamisen alueen tunnetuimpia ellei tunnetuin henkilö, on kuitenkin se, jota kutsutaan tieteellisen johtamisen isäksi. Taylor perusti kivijalan aikakaudelle, jota karakterisoi tehokkuuden ja liikkeenjohtamisen systematisoinnin tavoittelemisen (Wren 1987, 102). Charles Babbagen varhaisista havainnoista ja teksteistä poiketen Taylor puhui nimenomaan johtamisesta itsestään, kun Babbage keskittyi ikään kuin olosuhteiden pakosta lähinnä tekniikoihin. Taylorin pääteokset *Shop Management* (1903) ja *Principles of Scientific Management* (1911) tulivat siihen johtamistiedon tarpeeseen, jonka Amerikan teollinen kasvu oli luonut siirryttäessä yrittäjävetoisista yrityksistä suurempiin organisaatioihin. Taylor havaitsi rivityömiehenä ja myöhemmin johtoportaan vaikuttaessaan, etteivät työntekijät tehneet työtään lähellekään niin tehokkaasti kuin se olisi ollut mahdollista, eivätkä myöskään perinteiset motivointitekniikat ja käytännöt tuoneet mitään todellista tulosta. Todellinen alku tieteelliselle johtamiselle oli Taylorin päätös ryhtyä tieteellisesti määrittämään mitä ja kuinka paljon työntekijöiden pitäisi pystyä tekemään materiaaleillaan ja työvälineillään. Oikean ja kaikkien kannalta kohtuullisen standardin määrittämiseksi kunkin työlle otettiin käyttöön tieteellinen metodi. Kukin työ paloiteltiin, jaettiin eri työvaiheiksi ja valittiin parhaat tavat suorittaa jokainen työvaihe. Koe suoritettiin empiirisesti, otettiin aikaa ja kirjattiin aika ylös. Työntekijöiden tieteellisellä valinnalla, jolla varmistetaan kullekin sopivin työ, koulutuksella ja kehittämisellä sekä läheisellä ja ystävällismielisellä yhteistyöllä johdon ja alaisten välillä taataan Taylorin mukaan suurin mahdollinen hyöty työnantajalle ja samalla työntekijälle. Liikkeenjohtamisen filosofian tulee perustua nimenomaan yhteisiin intresseihin. (ibid., 105–108, 125)

Tätä tehokkuuden ideaa Taylorin jalanjäljillä levittivät tieteellisen johtamisen aikakaudella useat ajattelijat. Heistä Lillian Gilbreth oli se, joka huomioi inhimillisen elementin. Hänen teoksensa *The Psychology of Management* on yksi ensimmäisistä teoksista, joka käsittelee inhimillisen tekijän ymmärtämistä teollisissa organisaatioissa. Gilbreth ja hänen miehensä kehittivät yhdessä Taylorin tutkimuksia eteenpäin pyrkien tehokkuuden maksimointiin turhia toimintoja minimoimalla. Tuomalla inhimillisen elementin tieteelliseen johtamiseen Gilbreth vastasi kriitikoiden väitteisiin siitä, että tieteellinen johtaminen merkitsisi työntekijöiden riistämistä ja koneistamista. Hän pyrki osoittamaan, että tieteellinen johtaminen hyödyttää myös yksilöä, sillä kehittämällä jokaista yksilöä huippusuoritukseensa hyötyvät molemmat, sekä työntekijä että työnantaja. (Wren 1987, 141, 147–148, 155) Henry Fayolin työ johtamisteorian synnyttämisen parissa puolestaan jäi hänen omana elinaikanaan aikalaisensa Taylorin saavutusten varjoon. Miesten ajatukset nähtiin kilpailevina, vaikka Fayol itse katsoi, että he molemmat pyrkivät liikkeenjohtamisen parantamiseen, tosin eri teitä. Fayolin ajatukset ovat tärkeitä liikkeenjohtoajattelulle, koska hän näki, että johtamisteoria voisi olla jotain, mitä voitaisiin erillisenä opettaa ja opiskella sekä käyttää. Fayol erotti johtamiskyvyn teknisestä osaamisesta ja katsoi, että hyvä hallinnoitsija, mutta teknisiltä taidoiltaan huonompi johtaja, on yleensä hyödyllisempi yritykselle kuin päinvastoin. (ibid., 180–181, 192)

Tehtaat olivat perinteisesti paternalistisia organisaatioita, joiden puitteissa omistaja tarjosi erilaisia palveluja työntekijöille. Tehtaiden kasvaessa tulivat ensimmäiset nk. sosiaalisihiteerit tai hyvinvointivastaavat, joiden tehtävänä oli parantaa työntekijöiden elämää työssä ja sen ulkopuolella. Henkilöstöjohtamisella on kuitenkin Wrenin mukaan kaksitahoinen perintö. Se kasvoi paitsi tällaisten hyvinvointivastaavien kautta, myös tieteellisen johtamisen perinnöstä. Myös Taylor huomioi henkilöstövastaavan tarpeen ja kuvasi monia henkilöstötoimen työtehtäviä luoden siten tietä erilliselle henkilöstötoimelle. Vaikka tieteellisen johtamisen aikakausi muistetaan useimmiten tehokkuuden etsimisestä, huomioitiin tuolloin myös inhimillinen puoli. Tieteellisestä johtamisesta psykologit ja sosiaalitieteilijät saivat inspiraationsa ottaa osaa työntekijöiden valinnan ja ohjauksen systemaattisempaan tutkimukseen. Vaikka jo hyvinvointityö painotti ihmisten arvoa organisaatiolle, siitä puuttui ammattimaisuus, joka oli välttämätöntä modernien organisaation kasvulle. Tätä ammattimaisuutta

tieteellinen johtaminen toi mukanaan. Käsite hyvinvointityö alkoikin hävitä 1910-luvulla ja sen korvasi työvoiman johtaminen. (Wren 1987, 157–159, 176–177)

Tuskin mitkään muut kokeet johtamistutkimuksen historiassa ovat saaneet osakseen niin paljon mielenkiintoa, olleet niin laajasti ylistettyjä tai läpeensä kritisoituja kuin kokeet, jotka tehtiin Western Electricin Hawthornen yksikössä. Ensimmäiset kokeet Hawthornessa alkoivat vuonna 1924 varsin vaatimattomalla tavoitteella: haluttiin tutkia työtilan valaistuksen ja työntekijöiden suorituksen välistä suhdetta. Valaistuksen tasoa vaihdeltiin ja tutkimustulokseksi saatiin, että tuottavuuden taso vaihteli ilman mitään suoraa yhteyttä valaistukseen. Lähdettiin selvittämään mistä oli kyse. Lopulta kokeet laajenivat sarjaksi useampana vuonna tehtyjä tutkimuksia, joilla pyrittiin selvittämään tutkimuskohteeksi eristetyn työntekijäryhmän saavuttamaa parantunutta työpanosta, jolla ei enää ollutkaan mitään tekemistä työtilan valaistuksen kanssa. (Wren 1987, 236, 254) Parantunut tulos ei johtunut lepotaunoista tai virvokkeista, vaan oli yhteydessä johtamistapaan ja tulospalkkausohjelmaan, joka tutkimuskohteena olleelle työntekijäryhmälle oli luotu. Parantunutta tulosta selitettiin huomiolla, jota tutkimuksissa olleille annettiin. Työntekijät sijoitettiin erillisiin testihuoneisiin ja tutkijoista tuli ikään kuin heidän esimiehiään. Luotiin uusi sosiaalinen tilanne, jossa työntekijöitä tiedotettiin muutoksista, heidän näkökantojaan kuunneltiin ja heidän terveydestään huolehdittiin. Hawthornen tutkimusten tuloksena oli lopulta uudenlaisten johtamistaitojen tarpeen tunnistaminen. Nämä taidot olivat niitä, jotka ovat keskeisiä inhimillisten tilanteiden hallitsemisessa: inhimillisen käyttäytymisen ymmärtäminen ja motivoinnin sekä kommunikoinnin taidot. (ibid., 246–247, 254)

Etsiessään vastauksia hämmentäviin tutkimustuloksiin Hawthornen tutkijat pyysivät konsultaatiota Harvardin professorilta George Elton Mayoilta. Mayo lanseerasi tutkimuksiin mm. avoimen haastattelun. Tämä haastatteluteknikka loi haastateltaville tunteen avoimesta ilmapiiristä ja he kokivat voivansa puhua avoimemmin. Itse Hawthornen data tai tulokset eivät olleet Mayon, mutta ilman hänen tulkintojaan, kokeista nousseita uusia kysymyksiä ja hypoteeseja ei olisi tehty. Selityksissään Mayo lainasi Emile Durkheimin käsitettä anomalia, 'ilman normeja'. Traditionaalisissa yhteiskunnissa vallitsi solidaarisuus ja ihmiset tiesivät paikkansa ja tulevaisuutensa. Nopea teollinen vallankumous mursi nämä perinteiset rakenteet työnjaolla,

liikkuvuudella ja suurien organisaatioiden myötä. Solidaarisuus vaihtui ei-henkilökohtaisiksi suhteiksi, juurettomuudeksi ja hyödyttömyyden tunteeseen. Vastaus anomaliaan oli Mayon mukaan ihmissuhdejohtaminen, joka säilyttää tasapainon tehokkuuden logiikan ja työntekijöiden tunteiden välillä. Mayonismi tavoitteli siten lopulta samaa päämäärää, mutta vain eri tavalla, kuin taylorismikin: yhteistyötä. Kehittämällä sosiohumanaalisia taitoja Mayon ihmissuhdejohtaja kykenisi täyttämään sekä ihmisten sosiaaliset että organisaation taloudelliset tarpeet. (Wren 1987, 239–241, 248–249, 251–252, 254)

Vielä 1920-luvulla tieteellinen johtaminen oli dominoiva teema, mutta sosiologit ja sosiaalipsykologit olivat tuomassa käyttäytymistieteiden ideoita liikkeenjohtamisen saralle jo ennen Hawthornen kokeiden alkua. Eittämättä vasta Hawthornen kokeet kuitenkin toivat ihmissuhdekoulukunnan ja ns. 'ihmistekijän' ('human factor') todella etualalle ja johtivat sosiaalisen ihmisen teemaan liikkeenjohtajatteluissa. Hawthornen kokeet toivat muutoksen painotuksiin: kiinnostus ihmisiin kasvoi tuotannon sijaan, taloudelliset kannustimet nähtiin vain yhtenä osana motivaatiotekijöitä ja huomio kohdistettiin enenevässä määrin epäloogisiin tunteisiin loogisen tehokkuuden sijaan. Varsinaisesti ihmissuhdetutkimukset ja koulutus näkivät kasvukautensa 1930–1940 – luvuilla. (Wren 1987, 339) Toisen maailmansodan jälkeen organisaatiot vastasivat talouden kukoistukseen kasvattamalla kokoaan ja monimuotoistumalla. Organisaatioihin tuli yhä enemmän spesialisteja ja päätöksentekoprosesseista tuli yhä monimutkaisempia. Kaivattiin integroidumpaa tietoa organisaation johtamisesta ja moninaisista toiminnoista. 1960-luvulta eteenpäin käyttäytymistieteilijöillä on ollut todellista vaikutusta yleiseen johtamisteoriaan. He ovat vihkiytyneet etsimään harmoniaa ihmisten ja organisaatioiden välillä. Puhuessaan ihmissuhteista (human relations) Keith Davis tarkoitti ihmisen integroitumiseen työtilanteeseen ja olosuhteisiin tavalla, joka motivoi häntä työskentelemään yhdessä muiden kanssa tuottavasti ja niin, että ihminen saa työstä taloudellista, henkistä ja sosiaalista tyydytystä. Tämä Davisin määritelmä merkitsi modernin näkökulman syntymistä ihmissuhteisiin: pyrkimystä ymmärtää organisaatiokäyttäytymistä ja ymmärtää laajemmin ihmisten käyttäytymistä kompleksisissa sosiaalisissa verkostoissa. (ibid., 369, 371–372)

Motivaatio on ollut kautta aikojen keskeinen kysymys paitsi liikkeenjohtamisen alueella myös kaikessa ihmisen toiminnoissa. Kun protestanttinen etiikka ja tarve saavutuksiin dominoivat tieteellisen johtamisen aikakautta, piti sosiaalisen ihmisen aikakausi Hawthornen tutkimuksista alkaen työtä keinona tarpeiden tyydytykseen ja keskittyi ihmisten välisiin suhteisiin. Modernilla aikakaudella työstä itsestään tuli ihmisen itsensä toteuttamisen väline. Motivaatiota on tosin samaan aikaan myös haettu toista kautta, esimerkiksi johtajuuden tai organisaatiomallien avulla. (Wren 1987, 377) Kiinnostus inhimilliseen kanssakäymiseen ja johdon sosiaalisiin taitoihin nousivat Western Electricin kokeiden jälkeen. Ensimmäiset tutkimukset rakensivat johtamistyylien jatkumon autoritäärisestä johtajasta demokraattiseen johtajaan. Tällä käyttäytymismallien jatkumolla autoritäärinen johtaja käyttää formaalia auktoriteettia, on tuotantoon suuntautunut ja tekee päätökset itsenäisesti. Demokraattinen tai osallistava johtaja sen sijaan turvautuu muodolliseen auktoriteettiin säästeliäämmin, on työntekijäkeskeinen ja ottaa alaiset mukaan päätöksentekoon. Demokraattisen johtajan malli viittasi osallistavaan johtamiseen, jonka näkyvin kehittelijä oli Rensis Likert. Osallistava johtaminen antoi työntekijöille enemmän valtaa tavoitteiden asettamisessa, päätöksenteossa ja autonomiaa työssään. Tämän kaiken piti tulla takaisin tuottavuutena sekä moraalin ja sitoutumisen lisääntymisenä. Käytäntö kuitenkin osoitti, ettei näin aina välttämättä tapahtunut. Kokemukset johtivat pyrkimykseen välttää ääripäitä, joko/tai -ajattelua johtamistyyliissä. Syntyi ajatus siitä, ettei ole olemassa yhtä parasta tapaa johtaa, vaan johtaminenkin on suhteutettava kuhunkin ympäristöön ja tilanteeseen, ja siihen vaikuttavat useat eri tekijät. (ibid., 382–385)

Järjestyksen etsiminen ja kaipuu on ollut liikkeenjohtamiselle keskeinen teema läpi historian. Tämä näkyy pyrkimyksenä rationalisoida, systematisoida ja kontrolloida organisaation toimia sekä ihmisiä niissä. Keskeinen asia näissä pyrkimyksissä modernin ajan alusta eteenpäin on ollut valtava kehitys tietotekniikan alueella ja kvantitatiivisissa metodeissa. Johdon päätöksenteon ja toiminnan avuksi on tarjolla aina vain hienostuneempaa tietoa ja dataa ja kaikkea tätä yhä enemmän. Henkilöstötoimen funktiona on ottaa selville tietoa yksilöistä rationaalisen päätöksenteon tueksi. Jotta työntekijän työpanos saadaan organisaation hyötykäyttöön, tarvitaan systeemejä yksilöiden työn laadun ja keskinäisen vertailemisen tutkimiseen. Johdettavista pyritään keräämään tietoa erilaisin tekniikoin. Mutta mitä tämä pyrkimys tietää ja tuntee yksilö

merkitsee? Mitä tämä kertoo meistä ja liikkeenjohtamisesta? Näihin kysymyksiin yritetään päästä käsiksi hahmottamalla seuraavaksi foucault'laista vallan ja hallinnoinnin näkökulmaa.

3. TEOREETTINEN TAUSTA

3.1. Foucault'lainen valtakäsitys ja repressiivisen hypoteesin kritiikki

Valta on usean tieteenalan keskeinen käsite ja samalla erittäin kiistelty. Valta on yleisnimi, joka saa erilaisia merkityksiä. Kiistanaiheena on ollut se, mitä valta on ja miten sitä pitäisi tutkia. Hänninen (1986, 175, 183) muistuttaa, että valta on läsnä kaikkialla ja siksi tutkija helposti turhautuu huomattessaan, että tutkimuskohde, valta, levittäytyy kokonaisyhteiskunnaksi. Kun vallankäyttöä alettiin yleisesti nähdä kaikkialla ja kaikessa, sitä ei enää kyetty paikantamaan mihinkään erityiseen. Vaihtoehdoksi Hännisen (ibid., 176) mukaan jää helposti siten kaksi vaihtoehtoa: tutkimuksen hylkääminen tai niin rajatun valtakonseption luominen, että tutkija tulee eristäneeksi kohteensa, vallan, yhteiskunnallisista yhteyksistään ja siten ajautuu tyhjän käsite-erittelyyn.

Hänninen katsoo myös, että vallankäyttöä on entistä vaikeampi perustellusti lähestyä yhdestä näkökulmasta. "Moderni vallankäyttö tapahtuu ikään kuin moniliepeisessä avaruudessa, jossa kaikenlaiset taieet ja laskokset luovat toisilleen näkymättömiä tarkkailualustoja." Kaikenlaiset vallankäytön luokittelu- ja jaottelutavat saattavat jopa ehkäistä asioiden yhteyksien oivaltamista (Hänninen 1986, 176). Kolmanneksi vaihtoehdoksi on avattava mahdollisuus valita mahdollisimman laaja ja yleinen vallan määritelmä, niin, että sitä voidaan täsmentää tarvittaessa kulloinkin vaadittavaan suuntaan (Varis 1989, 3). Mikään vallan määritelmästä ei ole ainut oikea, vaan kaikki eri määritelmät ja vallalle annetut merkitykset ovat jatkuvasti politisoinnin ja erimielisyyksien kohteena ja siten yhä uudelleen tulkittavissa. Tässä vaihtoehdossa taas

voidaan kysyä, tekeekö laaja valtakäsitys sen käytön yhteiskuntatieteellisen analyysin välineenä itse asiassa käyttökelvottomaksi. Voiko käydä niin, ettei kovin laaja ja yleinen valtakäsitys enää selitäkään mitään tai sitten selittää kaikesta vähän jotain eikä lopulta enää mitään? Jonkunlainen käsitteellinen kehys käytettävyyden nimissä on siis kuitenkin luotava.

Martin Kusch (1993) käyttää Foucault'n valtateoriaa käsitellessään erottelua vallan käsitteen ja valtaa koskevan käsityksen välillä. Tässä erottelussa vallan käsitteellä tarkoitetaan niitä näkemyksiä, jotka yhdistävät ylipäänsä kaikkea puhetta vallasta. Vallan käsityksellä puolestaan tarkoitetaan niitä erilaisia teoreettisia näkemyksiä, jotka on luotu kehittämällä ja jalostamalla valtakäsitetä. Kusch argumentoi sen puolesta, että Foucault nojaa lopulta muiden tunnettujen valtatutkimusten kanssa jokseenkin samaan valtakäsitteeseen. Sen sijaan Foucault'n valtakäsitys on Kuschin mukaan se, joka eroaa tavanomaisista angloamerikkalaisista näkemyksistä. Pulkkinen (1998, 97–102) kuitenkin argumentoi tätä Kuschin esitystä vastaan. Hän katsoo, että myös Foucault'n vallan käsitteellistämässä on eroa perinteisen angloamerikkalaisen valtakäsityksen kanssa. Tässä tutkimuksessa puhutaan foucault'laisesta valtakäsityksestä erottamatta tarkemmin ajatusta käsitteestä ja käsityksestä. Tärkeintä tälle tutkimukselle on hahmottaa foucault'lainen lähestymistapa valtaan. Voiko liikkeenjohtamiseen sisältyä vallankäyttöä, joka avautuu nimenomaan foucault'laisen valtakäsityksen avulla?

Foucault on sanoutunut irti jonkin eksaktin formuloidun valtateorian luomisesta. Hänen mukaansa valtaa on mahdoton määritellä kontekstistaan irrallisena, objektiivisesti tai tarkasti. Foucault'n valtakäsitys tarjoaa mahdollisuuden ylittää perinteisten valtateorioiden teoreettismetodologinen kahtiajako. Tämän se tekee ottamalla huomioon sekä sosiaalista todellisuutta hahmottavan ja muokkaavan subjektin että yhteiskunnalliset rakenteet ja niiden vaikutukset subjettiin (Varis 1989, 0, 629). Kuten McKinlay ja Starkey (1998, 5) huomauttavat, tämä halu pysyä poissa totalisoivista teorioista on myös yksi Foucault'n lähestymistavan hyödyntämisen hankaluuksista. Jokainen teoreettinen positio on ikään kuin enemmän matkan varrella kuin päätepysäkki.

Foucault'n esitysten punaisena lankana kulkee kritiikki ns. repressiivistä hypoteesia kohtaan, jonka hän katsoo hallinneen länsimaista yhteiskuntatieteellistä traditiota jo vuosisatojen ajan. Repressiivinen hypoteesi näkee vallan negatiivisena totuuden kieltämisenä, tiedon muodostumisen rajoittamisena, mikä puolestaan edellyttää vallan haltijan olemassaoloa. (Varis 1989, 50, 53–54) Foucault'n kritiikki ei kuitenkaan välttämättä nähdäkseni tarkoita sitä, että hän yksinomaan vastusti tätä näkemystä vallasta, vaan enemmänkin, että hän halusi laajentaa olemassa olevaa valtakäsitystä. Angloamerikkalaisessa teoriassa valtaa tarkastellaan suhteena, jolloin yksinkertaisimmillaan valta on suhde kahden henkilön välillä. Lisäksi liberaalissa poliittisessa teoriassa valta on kykyä estää vapaa liike ja valta käsitetään omistuksena. (Pulkinen 1998, 88–89) Foucault hylkää tällaisen valtakäsityksen, jonka mukaan valta on ominaisuus tai resurssi, jolla toimija on varustettu tai jotakin, mitä hankitaan, omistetaan tai jaetaan. Perusoletuksena on, että valtaa ei omisteta vaan harjoitetaan. Foucault ei ole kiinnostunut hallitsijan vallasta suhteessa alamaisiin vaan vallasta, jota me kaikki harjoitamme jokapäiväisissä vuorovaikutustilanteissa.

”...valtaa ei käsitetä ominaisuudeksi vaan strategiaksi ja, että sen alistuskeinojen ei katsota olevan >>anastamista>>, vaan eräänlaista valmiutta, tiettyä taktiikkaa tai tekniikkaa, toimintaa. On tajuttava, että kyseessä on pikemminkin aina jännittynyt, aina toimiva suhdeverkko kuin etuoikeus, josta voisi pitää kiinni; sen mallina on mieluummin pidettävä jatkuvaa taistelua kuin jonkinlaista luovutussopimusta tai tietyn alueen valtausta. On siis lähdettävä siitä, että kyseessä on pikemminkin vallan käyttö kuin sen omistaminen...” (Foucault 1980, 34).

Kun valta katsotaan ominaisuudeksi, se myös paikallistuu johonkin tiettyyn instituutioon, yksilöön tai ryhmään. Vallalla olisi siis jokin keskiö tai keskus. Foucault sanoutuu irti tällaisista vallan lähteiden tai alkuperien etsimisestä. (Townley 1998, 193) Foucault'ista ei siten ole kiinnostavaa se, kenellä valtaa on ja mihin nähden tai se, mihin ominaisuuteen valta mahdollisesti liittyy, vaan valta on sisäänrakennettu kaikkiin inhimillisiin suhteisiin. Valta on aina läsnä ja se tuotetaan jokaisessa yhteiskunnan pisteessä ja suhteessa. Valta on kaikenkattava verkosto. Foucault tarkastelee valtaa prosesseissa, joissa se tunkeutuu jokapäiväiseen elämään. Hän ei kysy ”mitä valta on”

tai ”kenellä valtaa on”. Keskittymällä vallan harjoittamiseen huomio kohdistuu pois näistä kysymyksistä ja valtasuhteen jäsenistä. Näiden sijaan Foucault on kiinnostunut valtasuhteesta itsestään ja kysyykin ”miten valta toimii”. (Varis 1989, 68–69, 74) Foucault korostaa vallan toiminnallisia ulottuvuuksia. Vallan olemus ei siten ole hierarkkinen tai pysyvä rakenne, vaan valta on olemassa käytettäessä ja toimittaessa. Valta ei ole staattinen järjestys vaan dynaaminen voimakenttä. Se on luonteeltaan strategista. (Helén 1995, 276–277) Tästä syystä Foucault luopuu myös perinteisistä valtatutkimuksen käsitteistä kehittäessään uudenlaista vallan analyysia. Foucault puhuu vallasta teknologiana koneiston käsittein sekä vallasta taktiikkana tai strategiana sotilaallisin termein. Käsitteiden käyttö ei ole mitenkään yksiselitteistä, vaan niitä käytetään jokseenkin sekaisin ja rinnakkain. (Varis 1989, 80–84)

Foucault on siis keskittynyt siihen, mitä valtasuhteet tai vallan mekanismit meistä ihmisistä tekevät, eikä siihen, miksi ihmiset pakottavat tai manipuloivat toinen toisiaan. Foucault puhuu vallan mikrofysiikasta. Mikrofysiikka asettaa suhteet ja rakenteet objektien edelle ja tutkii vaikutuksia. Yksilöä ei voida ymmärtää ilman häntä muovaavia valtasuhteita, koska valtasuhteet tekevät yksilöstä sen, mitä hän on ja muovaavat häntä. (Kusch 1993, 111–112) Argumentoidessaan Kuschin näkemystä vastaan Foucault’n valtakäsityksen samankaltaisuudesta tavanomaisen angloamerikkalaisen valtakäsityksen kanssa Pulkkinen (1998, 99) nimenomaan katsoo, että olennaisin ero Foucault’n valtakäsityksessä on, ettei hän oleta yksilöitä valtaa edeltäviksi. Siten valtaa ei voida määritellä suhteena pysyvien yksilöiden välillä, vaan Foucault on kiinnostunut siitä, kuinka valta jatkuvasti rakentaa yksilöitä.

3.2. Genealogia -tiedon ja vallan suhteesta

Foucault’n tuotanto jaetaan yleensä kahteen pääkauteen, (tiedon)arkeologiseen ja genealogiseen, vaikka näissä onkin viittauksia ja täydennyksiä toinen toisiinsa. Genealogiansa Foucault muotoili myöhemmissä teoksissaan, joissa hän keskittyi aikaisempia arkeologisia töitään korostetummin tieteellisen tiedon ja sosiaalisen vallan suhteisiin. Foucault’n genealogian keskeiset piirteet ovat vallan tuottavuus ja vallan ja

tiedon suhde. Kuten todettu, perusoletus Foucault'lla on, että vallan harjoittamisella on muitakin kuin pelkkiä rajoittavia vaikutuksia, myös siis tuottavia ns. positiivisia vaikutuksia. Pulkkinen (1998, 87, 101–102) korostaa genealogian poliittisen merkityksen olevan nimenomaan siinä, että se eroaa perinteisistä valtakäsityksistä. Käsittämällä vallan todellisuutta tuottavana genealogisella lähestymistavalla on politisoiva merkitys. Se lisää vallan ulottuvuuden asioihin, joita ei välttämättä muuten ole käsitetty poliittisesti.

”Foucault’lle konkreettiseen pureutuvat genealogiat olivat vastaisku aikamme yleisille yhteiskuntateorioille” (Ojakangas 1998, 16). Niiden tarkoituksena on paljastaa, etteivät nämä teoriat tosiasiaassa paljasta mitään olennaista yhteiskunnasta, vaan päinvastoin peittävät kaiken mielenkiintoisen ja tärkeän. Foucault’n tutkimus vallasta on vallitsevien valta-asetelmien ja -muotojen polveilevan muovautumisen jäljitystä. Genealogia tutkii historiallisesti modernia länsimaista yhteiskunnallista ja poliittista maailmassa olemista. (Helén 1995, 273) Genealogia ei ole Foucault’lle mikään uusi historian tapa tarkastella menneisyyttä, joka paljastaisi aiemmin kätkössä olleita asioita ja antaisi näille identiteetin. Genealogia vastustaa universaalisuuden ja alkuperäisyyden ajatusta tai vaatimusta. Siten genealogiassa on kyse alla operoivien väkivaltaisten voimien esille asettamisesta, identiteettien vähittäisestä murentamisesta. Mikäli historia nähdään kehitysprosessina, asettuu Foucault’n genealoginen ajattelutapa konservatiiviseksi. Ojakangas (1998, 19–20) katsoo, että filosofia on jo pitkään asettanut ajan tilan edelle. Foucault’n genealogia taas etenee tilallisin termein ajallisten käsitteiden sijaan. Tilallistaminen mahdollistaa taistelukentän kartoittamisen niin, että saadaan näkymä niihin vallan strategisiin tapahtumapaikkoihin, jotka muodostavat olemassa olevien asioiden pohjan.

Foucault tarkasteli tiedon ja vallan monimutkaisia sidoksia. Valta ja tieto ovat Foucault’lla saman sosiaalisen suhteen eri puolia, eikä niitä voida siksi ymmärtää erillisinä, vaan tiiviisti vuorovaikutteisina. Foucault’n genealogisille tutkimuksille keskeistä on käsitys tiedon kertymisestä. Valta, totuus ja tiedon tuottaminen liittyvät kaikki yhteen. Valta on tuottavaa eli vallan käyttö luo tietoa ja totuutta ja tieto aiheuttaa puolestaan vallan vaikutuksia (Varis 1989, 61–62). Valtaa tarkasteltaessa voidaan kysyä, mitä tietoa se tuottaa, käyttää ja kantaa mukanaan. Valta/tieto –konstruktion

avulla huomio kiinnittyy tiedon tärkeään rooliin jonkin ajateltavaksi tekemisessä ja sitä kautta siksi, jota kohtaan voidaan toimia. Prosessi, joka tekee jonkin tiedetyksi tai näkyväksi, tekee tästä myös potentiaalisen hallittavan. (Townley 1993, 224) Valta on halua tietää ja se, että tietää jotakin, merkitsee uuden valtasuhteen luomista. Jonkin kohteen onnistunut kontrolli edellyttää sen reaktioiden, voimien, heikkouksien ja vahvuuksien jonkinlaista ymmärtämistä. Mitä enemmän jostain kohteesta taas tiedetään, sitä kontrolloitavimmassa se on.

Foucault'ille tiedon muodostamisen ja lisäämisen tekniikat eivät ole luonnollisia instrumentteja "todellisuuden" esittämiseksi. Hän haluaa kyseenalaistaa tieteen ja instituutiot, jotka tiedettä tuottavat. Foucault pyrkii näyttämään, kuinka asiat yleensä ovat tulleet itsestään selviksi. Tiedon objektit eivät ole luonnollisia, vaan ovat diskurssin rakentamia ja ohjaamia. Esimerkiksi tutkimus ja erilaiset taulukot ja luokittelut toimivat tiedon toimenpiteinä ja vallan tekniikoina tekemällä jokin alue tunnetuksi tietyllä tavalla. Jonkin kohteen tunnetuksi tekeminen puolestaan merkitsee sen luovuttamista toiminnan ja intervention kohteeksi eli vallan käytön kohteeksi. (Townley 1994, 2, 6–7)

Miller ja Rose (1997, 120–121) analysoivat asiantuntijatiedon roolia moderneissa hallintatavoissa. He toteavat asiantuntijatiedon rakentavan erityisen suhteen tiedon ja hallinnan välille. Hallintaohjelmat ottavat käyttöön asiantuntijatietaa muotoilleessaan ja määritellessään erilaisia toimia. Asiantuntijatiedolla on tärkeä osuus problematisoinneissa, jotka muodostavat hallinnon kohteita, hallintaohjelmien muotoilussa sekä niitä vastaavien teknologioiden kehittämisessä. Lisäksi Miller ja Rose katsovat, että asiantuntijatiedolla on kyky vaikuttaa yksilöiden elämänhallintaan. Objektiivisen tieteellisen asiantuntijatiedon avulla yksilöitä voidaan rohkaista tai velvoittaa vapaasti valitsemaan se, mikä on kiistämätöntä.

Foucault'n valta-analyysissä keskeinen teema on modernin yksilöitymisen ja yksilöllisyyden muotojen synty ja muovautuminen. Valta/tieto –suhteissa tuotetaan moderni subjekti. Helénin (1995, 282) mukaan Foucault'n yksi keskeinen kontribuutio, hänen käsityksensä vallan tuottavuudesta, kiteytyy kysymykseen yksilöstä, pyrkimyksestä tuottaa yksilösubjekti, joka hallitsee, normalisoi itse itsensä. Foucault'n valtakäsitys sisältää siis myös vaihtoehdoisen tavan ymmärtää yksilö, subjekti.

Keskiössä on objektivoinnin prosessi, joka muuttaa ihmiset subjekteiksi eli se, kuinka ihmiset kohtelevat toisiaan objekteina ja näkevät puolestaan itsensä subjekteina (Townley 1994, 12). Tämä ajattelu tarjoaa relationaalisen ja dynaamisen subjektimallin: yksilö muodostetaan jatkuvasti. Lähtökohtana on ajatus siitä, että valtasuhteet tekevät ihmisestä sen, mitä hän on eli muovaavat häntä. Yksilö ei siis ole annettu. Kysymys ei ole ainoastaan manipuloinnista ja pakottamisesta. Valta/tieto –punoksissa oleellista on nimenomaan normien ja kriteerien asettaminen eikä vallan kohteen alistaminen jonkin mallin mukaiseksi. Normaali on Foucault’lla keskeinen käsite, johon sisältyy normaalin ja epänormaalin välisen rajan määrittäminen. Epänormaalin määrittelyyn sisältyy epänormaalien ilmiöiden rajaaminen ja marginalisoiminen ja sitä kautta niiden hallitseminen sekä toisaalta normalisoinnin keinot, joilla ilmiöitä pyritään ohjaamaan normaaleiksi. Yksilöistä tehdään tiedon ja vallan objekteja ja puolestaan se, millaisena yksilöä pidetään, vaikuttaa hänen käsitykseensä itsestään (Townley 1994, 12). Valta ei Foucault’lle ole siksi läheskään aina rajoittavaa ja negatiivista, vaan valta tuottaa tietoa, taitoa, asenteita ja uskomuksia.

3.3. Hallintamentaliteetti

Genealogisessa historiassa valta ja tieto ovat identiteettien muodostumisen taustalla. Foucault’n genealogioiden lähtökohta on päinvastainen verrattuna perinteiseen poliittisen teoriaan, jossa lähdetään liikkeelle vapaista yksilöistä ja tahtovista subjekteista ja edetään tasavaltaan tai valtioon. Foucault’n lähtökohtana ovat sen sijaan konkreettiset alistamisen tavat, jotka muodostavat tahtovan subjektin ja vapaan yksilön. Hän pyrkii löytämään perinteisen poliittisen teorian ”puhtaan” yksilön alta sen synnyttäjänä toimivat voimat. (Ojakangas 1998, 21) Genealogioissaan Foucault puhuu kahdesta vallan muodosta: kurivallasta ja väestön biopolitiikasta.

Seksuaalisuuden historiassa (1998, 97–99) Foucault käsittelee ’oikeudesta päättää kuolemasta ja vallasta hallita elämää’ –teemaa klassisen ajan jälkeisissä länsimaisissa yhteiskunnissa. Hänen mukaansa länsimaissa on koettu erittäin syvä muutos näissä valtamekanismeissa.

”Mahtava kuolemanvalta (...) esiintyy nyt sellaisen vallan kääntöpuolena, jota käytetään elämän kannalta myönteisesti: tuolla vallalla pyritään ohjaamaan elämää, lisäämään sitä, moninkertaistamaan sitä, valvomaan sitä tarkasti ja laatimaan sille kaikenkattavia säännöksiä. Sotia ei käydä enää puolustettavan suvereenin vaan kaikkien ihmisten olemassaolon nimissä. Kokonaisia väestöjä pannaan tappamaan toinen toisiaan sillä verukkeella, että se on heidän elämänsä kannalta välttämätöntä.”
(Foucault 1998, 97)

Vallan tehtäväksi on tullut ”tuottaa voimia, kasvattaa niitä suuremmiksi ja komentaa niitä eikä suinkaan estää niitä, panna ne polvilleen tai tuhota ne” (ibid., 97). Valta määrätä elämästä kehittyi Foucault’n mukaan kahdessa perusmuodossa, jotka eivät olleet toisilleen vastakkaisia, vaan kaksi kehityksen ääripäätä, jotka liittyvät toisiinsa. Toinen näistä ääripäistä on ruumiin kurinalaistaminen, jonka analyysi teos Tarkkailla ja rangaista on. Kurivallassa keskeisinä ovat ihmisruumiiseen kohdistuvat vallan muodot, jotka konkretisoituivat esimerkiksi vankilan ja sairaalan käytännöissä. Kurivallan päämääränä on monimuotoisuuden järjestäminen yhteiskunnassa. Kuri on erityinen valtasuhde, jossa tavoitteena on vallan kohteen tottelevaisuus, mutta samalla myös hyödyllisyys. Järjestyksenpidon keskeinen toiminto on jatkuva tarkkailu ja tarkkailun kohteena olevien luokittelu ja yksilöinti.

Teoksessaan Tarkkailla ja rangaista (1980) Foucault käyttää Jeremy Benthamin vankilan arkkitehtonista suunnitelmaa Panopticonia modernin vallan toimintamallina. Panopticonissa vankisellit ovat vankilatornin ympärillä olevassa pyöreässä rakennuksessa. Vangit ovat jatkuvasti näkyvissä ja tarkkailtavissa, mutta he eivät näe vartijaa. Vangin on siksi toimittava niin kuin häntä koko ajan tarkkailtaisiin. Päämääränä on valvonnan toimiminen omalla painollaan tarkkailtavien oman käyttäytymisen kautta. Tämä panoptinen järjestelmä oli Foucault’lle yksi keskeinen modernin vallan diagrammi. Panoptiikassa pyrkimys on jakaa ja järjestää näkyvää tilaa ja se on kiinnostuneempi elämän järjestämisestä kuin auktoriteetin juhlinnasta (Koivusalo 1998, 269). Tämä arkkitehtuuri alkaakin koskettaa läheisesti väestön ongelmaa, väestön sääntelyä, joka on Foucault’n mukaan toinen elämästä määräävän vallan kehityksen ääripäistä. Väestön sääntely keskittyi lajiruumiiseen, ruumiiseen, joka

toimii perustana biologisille prosesseille, kuten lisääntymiselle tai kuolemalle. Ruumiin kurinalaistamisen ja väestön sääntelyn ympärille asettui elämään kohdistuva valta, jonka tehtävä ei olekaan enää tappaa vaan panostaa elämään. (Foucault 1998, 99)

Foucault'n käsitettä biovalta voi yleisesti kuvata elämän hallinnoimisena. Biopolitiikka merkitsee itse elämän ja väestön terveyden asettamista poliittiseksi kysymykseksi. Valta päättää elämästä ja kuolemasta liukenee suvereenilta yhteiskunnallisen toiminnan sisään. Biovallan pyrkimyksenä on maksimoida väestön hyvinvointi ja tuottavuus. Se pyrkii pitämään samalla kertaa sekä yksilön että väestön terveenä ja tuottavana, samalla halliten molempia. Pelkän kuuliaisuuden sijaan tarvitaan hallittujen kykyjen edistämistä ja kehittämistä, investointia elämään. Poliittinen kontrolli ei enää ole juridista vaan normalisoivaa. Foucault'n mukaan normalisoiva yhteiskunta on seurausta elämään keskittyvästä vallasta. Biovalta perustuu normien tuottamiseen, sen määrittämiseen, mikä on normaalia. Valta, jonka tehtävänä on ottaa vastatakseen elämästä, tarvitsee jatkuvia sääntelyn ja oikomisien menetelmiä. Tämän vallan on siksi mitattava ja arvioitava. Tiedon tuottaminen ja tiede määrittelee normaaliuden kriteerit ja antaa siten kyvyn muokata elämän käytäntöjä. Poliittinen kontrolli ei kohdistu yksilöön, vaan hänen olemassaolonsa ehtoihin, elämän tilaan. (Foucault 1998, 102–103; Koivusalo 1998, 268–270; Vuori 2001, 50; Vähämäki 1998, 128)

Hallinta Foucault'lla tarkoittaa problematiikkaa, joka tavoittaa muutakin kuin ihmisten tai ihmisryhmien yksisuuntaisen hallitsemisen, kontrollin ja subjektiuden rajoittamisen. Hallinnointi viittaa toimiin, joiden tarkoituksena on muovata, ohjata ja vaikuttaa käyttäytymiseen. Hallinnallisuudessa on Foucault'lla kyse modernin yhteiskunnan muotoutumisesta, jossa keskeistä on kehittää keinoja puuttua ihmisten tekemisiin ilman väkivaltaa, suoranaisia kieltoja ja pakottamista määrittämällä sen sijaan, mikä on tavoiteltavaa ja normaalia. Eli on kysymys siitä, miten vapaita yksilöitä voidaan hallita niin, että he käyttävät vapauttaan halutulla tavalla. Hallinnallisuudessa oleellista on löytää ja muokata kohteita ohjaavia, ei heitä pakottavia tekniikoita. (Vuori 2001, 49) Valta kannustaa, suostuttelee, houkuttelee, tekee helpommaksi tai vaikeammaksi.

Foucault käsittelee itsen ja muiden hallintaa, eli ongelmanasettelu ei viittaa ainoastaan minätekniikoihin. Hallintamentaliteetti määrittäykin kosketuspinnaksi muiden

hallitsemisen käytäntöjen ja minätekniikoiden välillä. (ks. Hänninen & Karjalainen 1997, 8–11) Hallintamentaliteetin käsite liittyy kiinteästi myös subjektiuden kysymyksiin. Vuori (2001, 50) toteaa, että ”subjektiuden hallinnasta on tullut keskeinen modernien organisaatioiden tehtävä”. Varis (1989, 76–78) puolestaan määrittelee hallinnan analyysin niiden muotojen tutkimiseksi, joilla ihmisistä tehdään subjekteja. Biopolitiikka on Foucault’lla yhteiskunnan hallinnoinnin muoto, erityinen modernille ominainen subjektiivisuuden tuottamisen muoto. Tällöin hallinta ei voi olla enää yksilölle ulkoista, vaan sen on muuntauduttava subjektin tuottamisen tekniikaksi. (Vähämäki 1998, 129, 135) Subjektin tietoisuus itsestä ja maailmasta syntyy Foucault’lla itse subjektin määrittämisen prosessissa. Itsen ja muiden hallinnoinnin yhteys ei perustu yksilön ja jonkin totaalisen instituution välisiin alistussuhteisiin, vaan hallinta sisältää yksilöiden vapauden ja halun muokata itseään asetettujen normien suhteen. Hallinta on yksilön sisäistämää ja hyväksymää. Auktoriteetit vaikuttavat epäsuorasti yksilön valintoihin, arvoihin ja käyttäytymiseen. Hallitsijan ja hallitun välinen suhde siirtyy subjektin sisäiseksi suhteeksi, kuten Vähämäki (ibid., 135) toteaa. Hallinta ilmenee erilaisina minätekniikoina, joiden avulla pyritään itsetuntemukseen ja onnellisuuteen. Minätekniologioiden merkitys on niiden perustumisessa vapauteen ja yksilön omaan aktiiviseen rooliin hallinnassa. Pakotetuksi tulemisen ja tottelemisen sijasta yksilö ottaa vastuun itsestään. Kun kurivallassa yksilö ohjataan ulkoapäin hallinnan piiriin, minätekniologioissa yksilö nimeää itse itsensä ja tekee näin itsensä hallinnalle näkyväksi. Helén (1998, 495–496) kiteyttää hallinnallisuuden problematiikan kysymykseksi siitä, miten ”yksilösubjektien järkevän itsehallinnan teema ja valtiokoneiston järkevän hallinnan kysymys punoutuvat yhteen”.

Hallintamentaliteetti sisältää sekä hallinnan käytännöt, mikrovallan ja erilaiset rationaliteetit että minätekniikat. Karjalainen ja Hänninen (1997, 11–13) tuovat esiin Foucault’n kiinnostuksen nykyiseen poliittisen järjenkäytön keskeiseen ristiriitaan siitä, kuinka huolenpito elämästä liittyy totalisaatioon. Huoli kohdistuu nimenomaan väestön hallinnoimiseen, biovaltaan, missä pyrkimyksenä on samalla kertaa hallinnoida kutakin erikseen ja samalla kaikkea ja kaikkia yhdessä. Modernissa yhteiskunnassa hallinnan ongelma muotoutuu uudelleen. Ns. vapaan yksilön hallinta edellyttää hänen koko elämänsä haltuun ottamista. Tämä tapahtuu ottamalla haltuun tila, jossa yksilöllistyminen tapahtuu. Työskentelyn kohteeksi tulee ihmisten oman elämän

jäsentämiseen, valintojen punnitsemiseen ja ongelmien ratkomiseen liittyvät kysymykset. (Vähämäki 1998, 144–145; Vuori 2001, 50) Biovallassa on kysymys nimenomaan elämään keskittyvästä vallan teknologiasta.

3.4. Foucault’lainen analyysi ja diskurssianalyysi

Tutkimusmenetelmillä, niitä kuvatessani, tarkoitan tässä kaikkia niitä ajatuksellisia käytäntöjä ja toimintoja, joiden avulla tietoa on tarkasteltavasta kohteesta tuotettu. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kompleksisuus, monitasoisuus ja ilmaisullinen rikkaus. Alasuutarin (1994, 30) mukaan laadullinen tutkimus on jaettavissa kahteen osaan: havaintojen pelkistämiseen ja tulosten tulkitsemiseen, vaikkakin käytännössä nämä osat kietoutuvat yhteen. Tutkimuksessa tarvitaan tutkimusmetodi, jotta aineistosta pystytään erottamaan havainnot tutkimuksen tuloksista. Teoreettinen viitekehys määrää sen, mitä tutkimusmenetelmää olisi asianmukaista tai hedelmällistä käyttää, ja toisaalta millainen aineisto kannattaa kerätä. Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys on jo sellaisenaan itsessään osa tutkimusmenetelmää. Aineisto voi myös asettaa käytettäville metodeille sekä teoreettiselle viitekehykselle rajoja. Havaintoja aineistosta tutkija tuottaa tutkimusmenetelmän sisältämien käytäntöjen ja sääntöjen avulla. Sääntöjen avulla havaintoja edelleen muokataan ja tulkitaan ja niiden merkitystä arvioidaan. (Alasuutari 1995, 72, 74)

Diskurssianalyysi on lähinnä kattotermi erilaisille suuntauksille. Husa (1995, 4) toteaaakin, että diskurssianalyysi on suhteessa siihen, mitä normaalisti tarkoitetaan metodilla, vakiintumattomampi ja väljempi lähestymistapa. Diskurssianalyysia voisi jopa pikemminkin luonnehtia teoreettiseksi viitekehykseksi, joka sallii erilaisia tarkastelun painopisteitä ja menetelmällisiä sovelluksia kuin selkeärajaiseksi tutkimusmenetelmäksi (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 17). Husan (1995, 2-3) mukaan diskurssit ovat yhteiskunnallisia käytäntöjä, jotka muokkaavat kyseessä olevan asian lisäksi puhujia ja kuulijoita. Diskurssiin sisältyy kirjallisen tuotoksen lisäksi kyseiselle diskurssille kuuluvat institutionalisoituneet tavat tai säännöt, joiden mukaan tulee edetä. Vuori (2001, 81) muotoilee asian niin, että diskurssit tuottavat sitä, mitä

voidaan sanoa ja mistä ei puhuta. Näin ollen diskurssi painottaa Vuoren mukaan kielen ja sen käytön historiallisesti kiteytyneiden tapojen yhteyttä ei-tekstuaalisiin käytäntöihin ja instituutioihin. Jokinen ym. (1993, 27–28) katsovat, että diskurssin käsite sopii tutkimuksiin, joissa tarkastelun kohteena ovat institutionaaliset käytännöt, historiallisuus tai valtasuhteiden analyysi, eikä niinkään tutkimuksiin, joissa tarkastellaan yksityiskohtaisesti arkisen kielen käytön vaihtelevuutta. Tälle tutkimukselle diskurssianalyttinen lähestymistapa on siten käyttökelpoinen eniten siksi, että se on tutkimussuuntaus, joka pyrkii tutkimaan yhteiskuntaa tekstien kautta ja tekstejä yhteiskunnallisesti. Tarkoituksena ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa ole varsinaisesti pyrkiä löytämään aineistosta diskursseja niin, että ne sinällään olisivat tutkimustuloksia, enkä myöskään nimeä etukäteen joitakin diskursseja, joita sitten tutkimuksella täsmennetään, puretaan ja uudelleen rakennetaan.

Kokoavasti diskurssianalyysistä voisi sanoa, että siinä on kysymys kielen ymmärtämisestä sosiaalisen konstruktivismin näkökulmasta. Diskurssit rakentuvat ja niillä rakennetaan sosiaalista todellisuutta. Jokisen ym. (1999, 18) mukaan käytännön tutkimusteossa tutkija ei pyri nimeämään syitä teoille ja ilmiöille, vaan ne tavat, joilla toimijat kuvaavat ilmiöitä ja nimeävät niille syitä, otetaan tutkimuskohteeksi sellaisenaan. Sosiaalisen todellisuuden rakentumista pyritään sitten selittämään vasta tämän mutkan kautta. Foucault määrittelee diskurssin niin, että se rakentaa puheena olevaa kohdetta ja muovaa sosiaalisia käytäntöjä. Foucault siis painottaa samalla sekä diskurssin objektia rakentavaa luonnetta että sen yhteyttä instituutioiden ja yhteiskunnan sosiaalisiin käytäntöihin.

Aiemmin esitetty foucault’lainen valtateoria johtaa jo kysymyksiin ja päätelmiin siitä, kuinka valtaa voidaan tutkia. Tutkimuksen tai analyysin tapaa koskeva vihje tulee annetuksi itse asiassa myös jo tämän tutkimuksen kysymyksenasettelussa, joka jo viittaa kysymykseen vallan harjoittamisesta tai siitä, miten valta toimii, erotuksena kysymyksestä mitä valta on. Käyttämäni foucault’laisen analyysin metodologiset ideat tai vaatimukset ovat siis jo pitkälti tulleet esille edellä hahmottaessani teoreettista viitekehystä. Näitä foucault’laisen analyysin ”ehtoja” ovat keskittyminen valtamekanismeihin ja vallan harjoittamiseen; ihmisruumiin kouluttamisen tarkkaileminen; tapojen tutkiminen, joilla valtasuhteet ja –mekanismit muovaavat sekä

pakottajaa että pakotettua; sosiaalisen vallan ja tieteellisen tiedon välisten suhteiden tarkkailu ja poissuljetun eli alistetun tiedon esiin nostaminen (Kusch 1993, 135).

Pulkkinen (1998, 256) painottaa Foucault'n olevan poliittinen nimenomaan siksi, että hän kääntää huomion totuuden kysymyksistä vallan kysymyksiin. Ajatus sisältyy jo Foucault'n genealogian käsitteeseen. Siinä kiinnostuksen kohteena ei ole alkuperä vaan se, miten tutkittava kohde on muodostunut sellaiseksi kuin sen nyt tunnemme. Foucault'n genealogisen tutkimushankkeen keskeisiä teemoja ovat Kuschin (1993, 136–138) määrittelyä noudattaen epäluuloinen asenne, perspektivismi ja nykyisyyden kontingenttisuus. Genealogin tulee paljastaa ironisella asenteellaan, kuinka humaaneiksi väitetyt motiivit ja neutraalina pidetty tieto juontavatkin juurensa alhaisista päätelmistä ja intohimoista. Foucault vastustaa yhteen selityserustaan rajoittuvia selityksiä, jolloin tehtäväksi tulee nykyisyyden kontingentin luonteen paljastaminen: nykytilanne on vain tulosta satunnaisista tapahtumista, ei mistään menneisyyden tuomista välttämättömyyksistä. Foucault'n lähestymistavassa genealogi on aina sidottu omaan perspektiiviinsä: ”totuus” on sidottu tiettyyn ajallis-paikalliseen tilanteeseen eikä mitään lopullista ”totuutta” voida paljastaa. Genealogin tehtäväksi jää siten kyseenalaistaminen ja toisinajattelamisen mahdollistaminen. Genealoginen tulkinta laittaa uusia naamioita jo aiemmin paljastettujen naamioiden päälle, kuten Husa (1995, 6) asian ilmaisee.

Foucault'lainen (diskurssi)analyysi ottaa vastaan asettumisen position. Tarkoitus on tehdä valtasuhteet näkyviksi, kyseenalaistaa itsestäänselvyiksi ja raivata tilaa vaihtoehtoisille tiedoille. Keskeistä on avoimen kriittinen näkökulma, pyrkimys vallitsevien totuuksien horjuttamiseen sekä tekstin tarkasteleminen diskurssina, jolloin huomion keskiössä on yksittäisten tekstien tai kirjoittajien sijaan se, mitä tekstissä sanotaan ja mitä se ilmaisee fyysisen olemassaolonsa ylittävässä kontekstissa (Husa 1995, 7–8). Lisäksi foucault'laista analyysia ei voi aloittaa jostakin ideaalisesta mallista ja edetä vasta sitä kautta käytäntöihin. Päinvastoin, juuri käytäntöjen tutkimisesta aloitetaan ja katsotaan, kuinka ne tulevat kehityiksi, käytetyiksi ja millaisin vaikutuksin. Foucault'laiselle analyysille ei ole hedelmällistä kysyä kenellä valtaa on ja millä aikomuksin, vaan valtaa lähestytään olemassa olevista käytännöistä käsin. Eli valtaa tutkitaan kysymällä ’mitä tapahtuu’ niissä jatkuvissa prosesseissa, jotka säätelevät toimintaamme (Varis 1989, 101–102). Tarkoitus ei myöskään ole etsiä

jotakin sanotun todellista tai salattua merkitystä, vaan pikemminkin foucault'laisen diskurssianalyysin hengessä sanotun olemassaolon muotoa ja sitä, mitä niiden olemassaolo, esiintyminen tietyssä paikassa sekä jälkien jättäminen ja säilyminen merkitsee. Foucault'n ajattelun mukaan maailma näyttäytyy sellaisena kuin se on eikä kätke mitään todempaa todellisuutta taakseen, joka sitten tulisi paljastaa. (ks. Varis 1989, 13, 30–31)

Vaikka tutkimuksen aineistona ovat artikkelit eli kielelliset tuotokset, ei tarkoituksena ole tutkia kielenkäyttöä yksityiskohtaisesti tai käyttää järjestelmällisesti jotain kielentutkimuksen välineitä. Sen sijaan pyrin tarkastelemaan ajattelujärjestelmiä, tunnistamaan ja purkamaan niitä ja sitä kautta tekemään ne muutettaviksi. Husan (1995, 4–5) mukaan diskurssianalyysinkin tehtävänä on kyseenalaistaa ja tehdä näkyväksi sosiaalisessa todellisuudessa tapahtunut rakennusprosessi: osoittaa vakiintuneiden diskurssien konstruktivisuus. Tarkoitus on tutkia tekstien tapaa hahmottaa maailmaa, sitä mistä puhutaan, miten ja missä yhteydessä. Tekstejä analysoidessani tarkastelen sitä, millaisia valintoja on tehty ja mitä valintoja taas mahdollisesti jätetty tekemättä, missä kontekstissa ja mitä intressejä palvelemaan. Lisäksi on hyödyllistä pohtia mitä näiden vaihtoehtojen käytöllä saavutetaan. Vuoren (2001, 207) mukaan performatiivisuuden idea huomioi tämän tekstien seurausulottuvuuden. Tekstit eivät ainoastaan kuvaa ja arvioi asiantiloja, vaan myös tuottavat niitä. Teksteillä on seurauksensa. Myös diskurssianalyysin perusajatuksena on, ettei teksti heijasta sosiaalista todellisuutta neutraalisti, vaan on samalla sekä sosiaalisen todellisuuden tuote että tuottaja, kuten Husa (1995, 4) määrittelee. Siksi analyysseissäni en ole niinkään kiinnostunut siitä, mitä teksteillä on haluttu sanoa ja saada aikaan kuin siitä, mitä niillä itse asiassa tullaan tehneeksi. Kaiken kaikkiaan tutkimukseni voidaan sanoa olevan aineistolähtöistä vuoropuhelua tutkimuksen teorian kanssa.

4. IHMISEEN JA ELÄMÄÄN PANOSTAVA JOHTAMINEN – johtamisen strategioita

4.1. Tutkimusaineisto ja sen käsittely

Tutkimukseni aineisto koostuu Yritystalous-lehden artikkeleista vuosilta 1990–1999. Yritystalous on julkaisu, joka koostuu pääasiassa eri kansainvälisistä liikkeenjohdon aikakauslehdissä alun perin ilmestyneistä ja lehteen suomennetuista artikkeleista. Pääsääntöisesti artikkelit eivät siis ole alkuperäisjulkaisuja. Lehdestä ilmestyy kuusi numeroa vuodessa. Yritystalous-lehti profiloituu ennen kaikkea yritysmaailman ja yritysjohton asiantuntijalehdeksi. Artikkeleita tarjotaan avuksi, oppaaksi sekä tieto- ja idealähteiksi yritysten johdon käyttöön. Lisäksi julkaisu sisältää erilaisia testejä yritysten vapaaseen käyttöön ja tarjoaa myös alan julkaisuja ja teoksia tilattavaksi lukijakunnalleen. Tässä mielessä Yritystalous-lehti näyttäytyy jokseenkin populaarina julkaisuna ja tietysti myös kaupallisena, vaikkakin se toisaalta sisältää myös tieteellisistä aikakauslehdistä, kuten Harvard Business Review'stä, suomennettuja artikkeleita. Populaarisuuden ei kuitenkaan tarvitse olla tieteelliselle tutkimukselle este tai edes ongelma. Valitsemani Yritystalous-lehden kohdallakaan jako populaariin ja tieteellisen välillä ei ole mitenkään selvä. Kuten Vuori (2001, 171) toteaa, popularisointi nähdään osaksi tieteellisten auktoriteettien työtä ja kysymys tieteellisen ja populaarin keskinäisestä arvoasetelmasta tai paremmuudesta ja syvällisyydestä pysyy lopulta avoinna. Tässä kohtaa valitsemani julkaisun popularisoivakin ote on antoisa tutkimusaiheelleni ainakin siinä mielessä, että se kokoaa yhteen eri julkaisuista artikkeleita ja tarjoaa siten ehkä kattavampaa yleiskuvaa, joskin omanlaistaan sellaista, siitä, mitä henkilöstöjohtamisen alueesta kirjoitetaan ja mitä asioita kyseisenä ajanjaksona käsitellään.

Aineisto on rakennettu Yritystalous-lehden artikkeleista juuri tätä tutkimusta varten eikä se myöskään siksi pyrikään antamaan kattavaa kuvaa 1990-luvun liikkeenjohto- tai henkilöstöajattelusta. Yritystalous-lehti tarkastelee liikkeenjohtamisen aluetta

kokonaisuudessaan ja artikkelit käsittelevät laajasti yritysten johtamista, yritysmaailmaa yleensä, yritystoimintaympäristöä sekä talouselämää. Lehden kustakin numerosta on valittu nimenomaan ne artikkelit, jotka käsittelevät henkilöstöjohtamista, koska tutkimuksen kysymyksenasettelu rajautuu koskemaan nimenomaan henkilöstöjohtamisen aluetta. Osa näistä valituista artikkeleista käsittelee eksplisiittisesti keskeisenä teemanaan henkilöstöjohtamista joko yleisemmin tai jotakin tiettyä sen aluetta, mutta toisissa henkilöstöjohtamisen kysymykset tulevat esille enemmän välillisesti liiketoiminnan johtamista muuten käsiteltäessä.

Henkilöstöjohtamisen alueeseen lukeutuviksi artikkeleiksi vuosien 1990–1999 väliseltä ajalta Yritystalous-lehdestä tuli valituksi kaikkiaan 78 artikkelia. Artikkelien sisällön kokonaiskuvan hahmottamiseksi voidaan tehdä seuraavanlaista jakoa tai luokittelua. Valikoituneesta 78 artikkelista tiimi- tai ryhmätyöskentelyä, madallettua organisaatiomallia tai alaisten valtuuttamista käsitteleviä artikkeleita on 28 artikkelia. Sisällöllisesti nämä aihealueet lomittuvat ja liittyvät toisiinsa. Suoritus-, alais-, vertais-, tai esimiesarviointia ja palkitsemisjärjestelmiä käsitteleviä artikkeleita on yhteensä 16 artikkelia. Usein arviointijärjestelmiä on käsitelty myös tiimityöskentelymallia käsittelevissä artikkeleissa. Yksi ryhmä voidaan rakentaa niistä artikkeleista, jotka käsittelevät liikkeenjohtamisen muutosta tai muutosarvetta. Näitä artikkeleita oli kaikkiaan 14. Tähän ryhmään on laskettu kuuluvaksi sellaiset artikkelit, jotka jotenkin pääasiassa yleisemmällä tasolla käsittelevät henkilöstöjohtamiseen kohdistuvia vaatimuksia suhteessa kirjoittajan käsittämään muuttuvaan ympäristöön, yhteiskuntaan ja ihmiseen. Näissä artikkeleissa käsiteltyihin muutospaineluihin liittyy olennaisena osana tietysti myös kaikki muut tehdyn luokittelun mukaiset aihealueet, erityisesti artikkelit tiimityöskentelystä ja madalletuista organisaatiomalleista. Lopuista 20 artikkelista ei rakentunut mitään näin selkeää ryhmää. Ne käsittelevät erilaisia hajanaisempia aihealueita, kuten ihmissuhteita organisaatiossa ja alaisten motivointia tai puhuvat henkilöstötilinpäätöksestä ja organisaation henkisestä pääomasta. Tämä luokittelu antaa kuvaa siitä, mistä Yritystalous-lehden artikkelit 1990-luvulla ovat henkilöstöjohtamisen alueella käsitelleet.

Lopulliseksi tutkimusaineistoksi on valittu koko 78 artikkelin joukosta 20 artikkelia yksityiskohtaisempaan lähilukuun. Näitä artikkeleita on pilkottu palasiksi analyysia

varten. Aineisto on rakennettu eli artikkelivalinnat tehty suhteessa tutkimuksen kysymyksenasetteluun. Tehdyt valinnat tuovat aina väistämättä omia painotuksiaan tutkimusaineistoon. Tarkkoja perusteluja kunkin tekstin valinnalle on vaikea, ellei mahdoton esittää. Merkittävimmin aineistovalintoja on kuitenkin ohjannut teoreettisesta viitekehystä nousevat teemat ja kysymykset. Eri teksteistä on valittu katkelmia ja rinnastettu niitä toisiinsa ja sitä kautta huomioitu tekstien yhdistäviä tekijöitä ja niiden yhteistä tapaa hahmottaa maailmaa. Intertekstuaalisuuden teoria perustuukin juuri ajatukselle siitä, että eri tekstit ovat itse asiassa monin tavoin sidoksissa toisiinsa (Vuori 2001, 91). Tekstit kommunikoivat toistensa kanssa: ne viittaavat toisiin teksteihin ja ottavat toisistaan vaikutuksia. Aineiston analysoinnin ja tulkinnan edellytyksenä on ollut aineiston lukeminen moneen kertaan ja sitä on ohjannut aineiston ja teorian välinen vuoropuhelu.

4.2. Liikkeenjohtamisen muutosvaatimukset 1990-luvulla

Yhtenä selvänä teemana aineistosta nousee esiin vaatimus muutoksille yritysten tai organisaatioiden johtamisessa muuttuvassa toimintaympäristössä. Näiden muutosvaatimusten voi tulkita olevan läsnä jollain tavalla eräänlaisena yleisotsikkona tai taustateemana kaikissa aineiston artikkeleissa. Siksi on syytä valottaa näitä tarkoittamiani muutosvaatimuksia tai muutosvaatimusten teemaa muun aineistoanalyysin taustaksi. Tarkoittamissani muutosvaatimuksissa näkyy siirtyminen luonteeltaan hierarkioita ja auktoriteettia korostavasta puhunnasta tasa-arvoista vuorovaikutussuhdetta korostavaan ja kasvatukselliseen puhuntaan.

”On kuitenkin käynyt selväksi, että tämän opin mukainen organisaatiomalli – nykyinen hierarkkinen rakenne, jota tukevat mutkikkaat johtamisjärjestelmät – ei enää tuota kilpailukykyisiä tuloksia. Hierarkian huipulta johtaja katselee alaspäin järjestystä, symmetriaa ja yhdenmukaisuutta – somaa, portaittain alenevaa yrityksen tehtävien ja vastuiden sommitelmaa. Alhaalta esimiehet katsovat ylöspäin valvojen joukkoa, jonka vaatimukset imevät suurimman osan heidän ajastaan ja

energiastaan. Tuloksena on organisaatio, joka kumartaa kohti pääjohtajaa ja pyllistää kohti asiakasta (...)" (Bartlett & Ghoshal 1995, 41)

"Uuden vuosikymmenen liike-elämän haasteisiin vastaaminen edellyttää uutta johtamisen ja organisaation tehokkuuden mallia. Tarvitaan kovanpehmeää johtajaa, henkilöä, joka yhdistää traditionaaliset "miehen" roolit ja arvot traditionaalisiin "naisen" arvoihin."
(Sargent & Stupak 1990, 50)

"Dinosaurius – eli vanha paternalistinen määräys- ja valvontajärjestelmä – on kuolemassa sukupuuttoon. Yritykset korostavat kaikkialla tiimejä, arvoja, työntekijöiden vastuuta ja asiakkaan tarpeisiin kohdistuvia prosesseja." (Moravec 1996, 40)

Katsotaan, ettei hierarkkisella organisaatorakenteella enää saavuteta yritykselle tarvittavaa tuottoa. Ylhäältä tulevien käskyjen täytyy korvautua madalletuissa organisaatiomalleissa, joissa johtoportaita on vähennetty tasa-arvoisemmalla vuorovaikutussuhteella johdon ja alaisten välillä. Tässä tasa-arvoa korostavassa puhunnassa ajatuksena on, että osapuolet voisivat suhtautua toisiinsa ikään kuin he olisivat tasavertaisia. Kasvatuksellisessa puhunnassa taas korostuu tasa-arvoisen vuorovaikutusasetelman lisäksi työntekijän tai alaisen itsesäätelyn lisääminen. Kasvatuksellisen puhunnan voi tulkita näkyvän mm. seuraavassa artikkelissa.

"1990-luvulla menestyäkseen on esimiesten kehitettävä ihmisten johtamiseen perustuva johtamistyyli. Mitä tällaiseen leadership-tyyliin kuuluu? Ensiksikin esimiehen ensisijaisena tehtävänä on ihmisten kouluttaminen ja kehittäminen. Toiseksi esimiesten tulee antaa alaisilleen runsaasti liikkumavaraa, jotta nämä johtaisivat itse itseään."

(...)

"Niinpä tulevaisuuden esimiesten on kehitettävä ihmisistä sellaisia, että he kykenevät suoriutumaan tehtävistä ilman tiukkaa valvontaa ja oppivat suhtautumaan vähentyneeseen valvontaan myönteisesti."

(Robinson 1990, 119–120)

Kasvatuksellisessa puhunnassa työntekijä nähdään nimenomaan resurssina, johon tulee investoida ja toisaalta lähtökohtaisesti ajattelevana ja tavoitteellisena toimijana, joka kykenee ja on halukas omaksumaan uudenlaisia tapoja toimia. Muutosvaatimukset kohdistuvat yhtä lailla taylorismin eli tieteellisen liikkeenjohtamisen keskeisten periaatteiden hylkäämiseen.

”Yhdysvalloissakin yritykset tekivät kauan sitten eron ajatuksen ja toiminnan välillä: johtajien tehtävänä oli ajatella, ja työntekijät toteuttivat heidän ideansa. Viime aikoina organisaatioissa on kuitenkin vihdoin alettu huomata, että Taylorin visio ikään kuin koostuu tuhansista erillisistä kuvista, eikä sen vuoksi anna sijaa yhdistetylle voimainponnistukselle, joka on jatkuvan kehityksen ydin.”

(...)

”Jos eilispäivän ratkaisu on nykypäivän ongelma, on nykypäivän ratkaisuna kääntää taylorismi pääläelleen. Sen sijaan, että työ pilkottaisiin osiksi, tuloksellisuuteen pyrkivät johtajat ovat nyt yhdistämässä työprosesseja uudelleen kokonaisuuksiksi. He delegoivat monia omia perinteisiä tehtäviään pienille eturivin työntekijöistä muodostetuille ryhmille, joita kutsutaan vaihtotelevasti joko itseään johtaviksi ryhmiksi, korkean suorituskyvyn ryhmiksi, työtiimeiksi tai pelkästään ryhmiksi.”

(Hurson, Musselwhite, Perrin & Zenger 1992, 10)

”(...) ryhmätyöliike on samantapainen mullistus kuin se, jonka tieteellinen liikkeenjohtaminen aiheutti elinkeinoelämässä vuosisadan vaihteessa. Vasta tämä vallankumous on räjäyttämässä joitakin tieteellisen liikkeenjohtamisen alkuunpanijan Frederick Taylorin periaatteita.”

(Lee 1991, 38)

Frederick Winslow Taylorin luoma käsite tieteellinen liikkeenjohtaminen oli se 1900-luvun alun mullistava keksintö, joka johti massatuotannon menestystarinaaan. Tieteellisen liikkeenjohtamisen keksintönä oli työprosessien pilkkominen yksinkertaisiksi toistuviksi tehtäviksi, jolloin työ näyttäytyi lähinnä erilaisten irrallisten

tehtävien sarjana. Oheisissa artikkeleissa puhutaan ”taylorismin kääntämisestä päälaelleen” ja ”Taylorin periaatteiden räjäyttämistä”. Muutos tai muutostarve nähdään enemmän tai vähemmän vallankumouksellisena. Townley (1994, 87–88, 91–92, 1998, 195) käsittelee yleistä ajatusta kahtiajaosta taylorismin ja ihmissuhdekoulukunnan välillä. Hän argumentoi sen puolesta, ettei kysymyksessä itse asiassa ole mikään paradigman muutos. Townley katsoo, että foucault’lainen henkilöstöjohtamisen lukeminen merkitsee kahtiajaon hylkäämistä taylorismin ja ihmissuhdekoulukunnan välillä.

Liikkeenjohtoajattelu löysi ja valtasi toisen maailmansodan jälkeen uutta toiminta-alaa inhimillisen käyttäytymisen ja ihmissuhteiden alueelta, joihin ei kyetty enää vastaamaan kognitiivisilla tai fyysisillä tekijöillä eikä sen enempää pelkillä palkkahoukuttimilla. Ihmissuhdekoulukunta huomasi ihmistekijän (’human factor’) merkityksen. Huomattiin, että tuottavuutta ja voittoja kyettäisiin lisäämään kiinnittämällä huomiota tunteisiin ja asenteisiin. Tieteellisen johtamisen tarkoituksena oli optimoida tehokkuus, mikä edellytti tiedon keräämistä sekä standardien ja normin luomista. Tässä mielessä sekä taylorismissa että ihmishuhdekoulukunnan ajatuksissa on itse asiassa kyse samasta päämäärästä eli halusta ja pyrkimyksestä tietää ja tuntea yksilö, ja sitä kautta saattaa hyödylliseksi ja tehokkaaksi. Asenteet, tunteet, käyttäytyminen ja ihmishuhteet ovat vain uusi ulottuvuus yksilöstä, joka tuli tunnistaa ja tuntea. Ihmistekijä auttoi yhdistämään ulkoisen ympäristön yksilön sisäiseen maailmaan, mikä merkitsi johtamiselle uutta aluetta. Sen sijaan, että muutos tieteellisen liikkeenjohtamisen työn teknisiä näkökohtia ja psykofysiologista työntekijämallia korostavasta sosiaaliset näkökohdat huomioon ottavaan ja sosioemotionaaliseen ihmishuhdekoukemykseen nähtäisiin radikaalina siirtymänä, voidaankin puhua lähinnä prosessin syvenemisestä.

Lee (1991) ja Hurson ym. (1992) eivät sinänsä puhu varsinaisesti kuilusta taylorismin ja ihmishuhdekoulukunnan välillä. Sen sijaan puhutaan tarpeesta yhdistää erilliset tehtävät yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi. Muutoksella tarkoitetaan siirtymistä ryhmätyömalleihin tai tiimiorganisaatioon. Siirtyminen pois tieteellisen liikkeenjohtamisen mukaisesta työprosessien pilkkomisesta merkitsee sitä, että työntekijöistä muodostetut tiimit tai työryhmät huolehtivat myös tehtävistä, jotka aikaisemmin ovat kuuluneet heidän johtajilleen (Hurson ym. 1992, 10). Mitä tiimityöorganisaatio tai ryhmätyömalli sitten

itse asiassa merkitsevät? Kuten todettu, tämän tutkimuksen aineistossa tiimityömalli tai siihen läheisesti liittyvät artikkelit näyttäytyvät yhtenä suurena selkeänä ryhmänä. Millainen johtamiskäytäntö tiimityöhön liittyy ja miten se on sitoutunut valtaan? Millaisia yksilöitä nämä käytännöt muovaavat? Onko kysymys lopulta jostain radikaalista muutoksesta vai juuri Townleyn puhumasta prosessin syvenemisestä?

”Valvonta ja käskyjen antaminen ovat perinteisen johtamiskulttuurin johtavia periaatteita. Sen vastakohta on uusi johtamiskulttuuri, jossa toiminnan pontimena on vallan ja vastuun jakaminen ja jossa esimiehen tehtävänä on toimia eräänlaisena valmentajana. Valmentaminen on johtamismenetelmä, joka perustuu esimiehen ja alaisen uudenlaiseen suhteeseen.” (Evered & Selman 1991, 42)

”Mitä edellytyksiä on esimiesten täytettävä menestyäkseen tällaisessa dynaamisessa ja muuttuvassa ympäristössä? Ratkaisevinta on ”liiketoiminnan johtamisesta” (management) erkaantuminen ja siirtyminen kohti ”ihmisten johtamista” (leadership).” (Robinson 1990, 118)

”Yritykset ovat kymmenen vuoden ajan tehneet kovia päätöksiä. Nyt niiden on aika etsiä liiketoimintansa sydäntä, ja ne löytävät sen työntekijöistään. Yritykset vastaavat ohjelmilla, joiden tarkoitus on lievittää paineita, jotka työntekijät kohtaavat henkilökohtaisessa elämässään sekä toimintaperiaatteilla, jotka antavat heille suuremman itsenäisyyden työssään.” (Dutton 1998, 20)

”Uutta tässä menetelmässä on se, että se korostaa rationaalisen ja objektiivisen johtamistyön aineksen asemesta inhimillisiä näkökohtia.” (Field & Seters 1990, 10)

Näissä neljässä artikkelissa tulee esille muutosvaatimus, joka viittaa ihmiseen, johtamisen kohteeseen. Puhutaan esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta, siirtymisestä kohti ihmisten johtamista, liiketoiminnan sydämen etsimisestä, joksi nähdään työntekijät ja inhimillisten näkökohtien korostaminen. Virtanen (1997a, 2; 1998, 2)

päätyy ajatukseen, että johtamisen sisältö on itse asiassa ihmiset, ne, joita johdetaan. Koko johtamisen perusta ja järki kumpuaa nimenomaan niistä, joita johdetaan ja heidän luoteensa havainnoimisesta. Näin pääsemme takaisin kahtiajaon teemaan tieteellisen liikkeenjohtamisen ja ihmissuhdekoulukunnan välillä. Kun muutosvaatimukset kietoutuvat hierarkkisen organisaatio- ja johtamismallin hylkäämiseen, tiimityöorganisaatioin, tasa-arvoisemman esimiehen ja alaisen välisen suhteen ja inhimillisyyden korostamisen ympärille, niin eikö foucault’laisen valta- ja ruumiskäsityksen ja hallinnoimisen teeman näkökulmista ole enemmän kyse johtamisen prosessin syvenemisestä kuin jostain radikaalimmasta murroksesta? Mitä itse asiassa merkitsee tiimityöskentelyn ja madallettujen organisaatiomallien pyrkimys ja tavoite rikkoa tieteelliselle liikkeenjohtamiselle tyypillinen kahtiajako ajattelun ja tekemisen välillä? Mitä siitä seuraa ja miten valta ja hallinnoiminen ovat sitoutuneet tällaiseen johtamisnäkemykseen?

4.3. Tieto, valta ja yksilö

4.3.1. Valmennusta

Vallan seuraamuksia on Foucault’n (1980, 219) mukaan lakattava kuvaamasta pelkästään negatiivisin termein, kuten että valta sulkee pois, tukahduttaa ja kätkee. Sen sijaan valta tuottaa Foucault’n mukaan tosiasioita ja kohdealueita. Valta näyttäytyy foucault’laisesta perspektiivistä positiivisessa mielessä aktiivisesti ruumiiseen suuntautuneena. Townleyn (1993, 224) mukaan nimenomaan tämä Foucault’n näkemys vallasta tuottavana on johtamisen ymmärtämisessä keskeistä. Valta/tieto –konstruktion ymmärtäminen tuo mahdollisuuden kyseenalaistaa henkilöstöjohtamisen itsestään selviä oletuksia. Ovatko esimerkiksi työntekijöiden rekrytointi, kehittäminen ja arviointi vain henkilöstöjohtamisen tavallisia käytäntöjä vai voiko niissä nähdä vallankäyttöä? Foucault’n ajattelussa tieto ei ole itsenäinen erillinen alue, vaan sisään rakennettu hallintaan. Siten informaatiojärjestelmät ovat johtamisen sisäisiä ja aktiivisia komponentteja. Townley (1994, 13; 1998, 194) kuvaa työsuhdetta kuiluksi odotuksien

ja itse suoritusten välillä. Henkilöstötoimi on tällöin se väline, jonka avulla tätä työsuhteen epämääräisyyttä voidaan organisoida. Henkilöstöjohtaminen luo erilaisten teknologioiden avulla keinot, joiden kautta toiminnot, yksilöt ja heidän käyttäytymisensä tulevat tunnetuiksi ja ennustettavaksi ja siten samalla hallittavaksi. Siten henkilöstötoimi auttaa kuroma kiinni kuilua odotusten ja suoritusten välillä. Tarkastelun keskiöön nousee se, kuinka johtamisen käytännöt operoivat tiedon ja järjestyksen luomiseksi ja sitä kautta tuottavat vallan teknologioita (Townley 1994, 16).

Evered ja Selman (1991) puhuvat artikkelissaan *Esimies valmentajana* johtamismenetelmästä, jota he kutsuvat valmentamiseksi. He argumentoivat tarkoittamansa valmentamisen vaativan uudenlaisen johtamiskulttuurin luomista. ”Määräys- ja valvontavaltaan perustuvan johtamiskulttuurin vastakohta on sellainen järjestelmä, jossa esimiehen tehtävänä on kannustaa alaisiaan ja ruokkia heidän luovuuttaan ja jota tästä syystä voisi kutsua kannustukseen ja luovuuteen perustuvaksi ihmissuhdejärjestelmäksi”(ibid., 44). Artikkelissa valmentamiseen liitetään sellaisia määreitä kuin luottamuksellinen suhde esimiehen ja alaisten välillä, vallan ja vastuun jakaminen ja keskinäinen avunanto. Artikkelista voi tulkita esiin jo aiemmin puheena olleet teemat tasa-arvoa korostavasta ja kasvatuksellisesta puhunnasta. Luottamuksellisuudesta, läheisistä suhteista ja alaisten osallistamisesta puhumisella halutaan korostaa näkemystä ikään kuin tasa-arvoisesta suhteesta. Kasvatuksellinen puhunta taas näkyy puheena kannustamisesta ja taidosta saada ihmiset toimimaan, mikä viittaa pyrkimykseen lisätä työntekijän omaa itsesäätelyä. Mutta millaisena tämä Everedin ja Selmanin lanseeraama valmentaminen näyttäytyy foucault’laisen tieto/valta –konstruktion näkökulmasta?

”Määräys- ja valvontavaltaan perustuvassa kulttuurissa(...) Ihmisiä kutsutaan työvoimaksi, työntekijöiksi tai työväeksi ja heidän työpanostaan mitataan rahana tai ihmistyövuosina. He ovat toisin sanoen pelkkiä objekteja (...)”

”Valmennuksessa ihminen ei ole pelkkä objekti, vaan häntä kutsutaan esimerkiksi pelaajaksi, näyttelijäksi, esiintyjäksi, laulajaksi, taiteilijaksi, joukkueenjohtajaksi tai kapteeniksi. Kaikki nämä nimitykset kuvaavat

toimintaan, rohkaisuun, luottamukseen ja inhimilliseen kasvuun perustuvaa käsitystä ihmissuhteista.”

(...)

”Valmentajan tehtävänä on kartoittaa valmennettavan puutteet ja heikkoudet ja pyrkiä kaikin keinoin parantamaan tämän suorituksia ja tulostasoa.”

(...)

”Valmentajan tehtävänä on saada valmennettava näkemään suorituksissaan jotain sellaista, mitä hän ei omin keinoin pysty näkemään ja mikä on ratkaisevaa toiminnan lopputuloksen kannalta. Ilman valmentajan apua valmennettava jää entiselle tasolle tai pystyy korkeintaan hieman parantamaan tuloksiaan.”

(...)

”Valmennettavan ja hänen ainutlaatuisuutensa perinpohjainen tunteminen on paljon olennaisempaa kuin pelkän tiedon jakaminen.”

(Evered & Selman 1991, 46–47)

Johtamisen käytännöt keskittyvät yksilöön. Organisaatiot rekrytoivat, kouluttavat ja arvioivat työntekijöitä. Yksilö näyttäytyy näissä prosesseissa annettuna kokonaisuutena. Tästä näkökulmasta johtamisen funktio on ottaa selville tai paljastaa jotain keskeistä tietoa yksilöstä rationaalisen päätöksenteon tueksi osoittamalla kenet kannattaa rekrytoida ja miten häntä pitäisi kouluttaa ja arvioida. Foucault’lainen valta- ja subjektikäsitelmä vastustaa tällaista näkökulmaa. Yksilö ei ole mikään annettu kokonaisuus, vaan aktiivisesti tuotettu. Foucault’n mukaan on syytä tutkia subjektin muodostumista pikemminkin kuin vain hyväksyä jo ennalta määrätty subjekti, jonka voi sitten ottaa haltuunsa (Kusch 1993, 148). Evered ja Selman argumentoivat, että lanseeraamassaan valmennuksessa ihmistä ei enää nähdä pelkkänä objektina. He tekevät eron oman ajattelunsa ja toisenlaisen määräys- ja valontavaltaan perustuvaksi yrityskulttuuriksi nimittämänsä ajattelun välillä tässä suhteessa. Ajatuksena argumentoinnissa näyttäisi olevan, että valmennuksessa ihminen ei ole vain työntekijä, johon kohdistetaan toimintoja ja jonka työpanosta arvioidaan, vaan kysymyksessä olisi ratkaisevasti toisenlainen, toiminnallisempi ja vuorovaikutteisempi käsitys ihmisestä organisaatiossa ja johtamisessa.

Kuitenkin valmennettavasta puhutaan jonakin, jolla on puutteita ja heikkouksia ja oma ainutlaatuisuutensa. Siten taustalla on ajatus yksilöstä jonakin tiettyinä perimmäisenä persoonallisuutena. Yksilö on annettu kokonaisuus, jonka olemus ei ole kontekstisidonnainen. Johtamisen tehtäväksi tulee tämän ainutlaatuisen, perimmäisen yksilön, hänen eri ulottuvuuksiensa, kykyjensä ja ominaisuuksiensa löytäminen. Valmentaja on joku, joka kartoittaa valmennettavan eri puolia ja opettelee tuntemaan valmennettavan perinpohjaisesti. Olennaista on tieto yksilöstä. Johtaminen on riippuvainen tiedosta: kohteensa tuntemisesta, analysoimisesta, arvioinnista sekä sen ongelmien tunnistamisesta ja ratkaisujen löytämisestä niihin (Virtanen 1997a, 2). Kun valta ja tieto nähdään foucault'laisesta näkökulmasta tiiviisti vuorovaikutteisina, voidaan valmentaminen nähdä itse asiassa tekniikkana tiedon syventämiselle yksilöstä. Valmentaminen on yksi käytäntö, jonka avulla luodaan sisäänpääsy yhä syvemmälle yksilöön. Kun jokin uusi ulottuvuus yksilöstä on identifioitu, myös se tulee johtamisen kohteeksi. Juuri tätä näkökulmaa Townley (1994, 87–88, 91–92; 1998, 195) tarkoittaa käsitellessään aiemmin mainittua kahtiajaon asetelmaa taylorismin ja ihmissuhdekoulukunnan välillä. Kysymys on tiedon ja vallan intensifioitumisesta. Valmentaminen näyttäytyy tekniikkana lisätä tietoa yksilöstä, yksilön sisäisestä elämästä. Tällaiset johtamisen käytännöt saattavat yksilön tiedon objektiksi ja samalla potentiaalisiksi hallittaviksi, vallan kohteiksi. Mitä enemmän tietoa yksilöstä on, sitä kontrolloitavammassa hän on. Kun lisäksi yksilöä ei oleteta annetuksi ja joksikin valtaa edeltäväksi, voidaan kysyä mitä tieto/valta –suhteet yksilöistä tekevät. Foucault'lla valta rakentaa jatkuvasti yksilöitä. Valtasuhteet tekevät yksilöstä sen, mitä hän on. Millainen yksilö Everedin ja Selmanin artikkelissa muodostetaan?

”Valmentaja on henkilö, jolla on läheinen ja luottamuksellinen suhde valmennettaviinsa ja kyky kannustaa heitä jatkuvasti entistä parempiin suorituksiin.” (Evered & Selman 1991, 45)

Kuten todettu, Evered ja Selman katsovat valmennuksesta puhuessaan käsittelevänsä ihmistä eri tavalla kuin perinteinen johtamiskulttuuri on yleensä tehnyt. He katsovat, että perinteisesti ihmiset nähdään työvoimaksi ja heidän panostaan mitataan lähinnä rahana. Kysymys on siis toimista, joilla ihmisistä tehdään hyödyllisiä. Jos valmennuksen päämääränä on kannustaa valmennettavia entistä parempiin suorituksiin,

niin eikö lopulta ole edelleen kyse samasta päämäärästä: hyödyllisyydestä? Valta on foucault'laisesta näkökulmasta jotain, joka on aktiivisesti suuntautunut ruumiiseen ja sen mahdollisuuksiin muokkaamalla sen sekä hyödylliseksi että tottelevaiseksi (Burell 1998, 20). ”Läheinen ja luottamuksellinen suhde” näyttäytyykin johtamisen keinona lisätä ja syventää tietoa yksilöstä ja samalla saattaa hänet yhä syvemmälle johtamisen käsiin. Kysymys on tiedon ja vallan strategiasta.

4.3.2. Suoritusarviointia

1990-luvun Yritystalous-lehden artikkeleista yhdeksi kokonaisuudeksi muodostuivat artikkelit, jotka käsittelivät erilaisia suoritusarviointijärjestelmiä ja niihin liittyviä kannuste- tai palkitsemisjärjestelmiä. Suoritusarviointia käsitellään myös tiimi- tai ryhmätyöskentelyn ja madallettujen organisaatiomallien käsittelyn yhteydessä. Jotta työntekijä kyettäisiin valjastamaan organisaation käyttöön, vaaditaan systeemejä yksilöiden ja heidän työnsä laadun tutkimiseen ja vertailemiseen. Suoritusarviointijärjestelmillä tarkoitetaan organisaation tulosten ja henkilöstön aikaansaannosten arviointia erilaisilla mittareilla ja tekniikoilla. Tarkoituksena on arvioida saavutettua tulosta ja kehitystä ja verrata niitä asetettuihin tavoitteisiin. Vaaditaan tietyn yksilön tuntemista ja toisaalta suhteuttamista muihin yksilöihin nähden. Arviointijärjestelmille pääsy informaatioon ja sen kontrolli on keskeistä (Townley 1993, 231). Suoritusarviointi näyttäytyy esimerkkinä tiedon suhteiden ja valtasuhteiden yhteen sulautumisesta. Yksilöiden tarkasteluprosessit toimivat foucault'laisesta näkökulmasta sekä tiedon että vallan systeeminä: yksilö avataan intiimille ja intensiiviselle tarkkailulle ja samalla interventiolle. Tietoa suorituksista ei kerätä vain tiedon vuoksi, vaan jonkin tarkoituksen vuoksi. Kysymyksessä ei siten ole ainoastaan tiedon keräämisen prosessi, vaan tieto tarjoaa mahdollisuuden interventiolle. Suoritusarviointi näyttäytyy valvontamuotona, joka tekee mahdolliseksi määrityksen ja luokituksen ja samalla luo yksilöiden ylle näkyvyyden, jonka avulla heitä voidaan erotella ja palkita tai rangaista (Foucault 1980, 208).

”Alaisen suorituksia tulee arvioida myönteisessä hengessä. Arvion tarkoituksen on tarkastella alaisen työtuloksia ja tehdä uusia suunnitelmia. Valitettavan usein arvion tekeminen muuttuu kuitenkin väittelyksi, jossa esimies ja alainen ovat toistensa vastustajia. Tästä syystä on tärkeää huolehtia, että kumpikin osapuoli kokee arvion tekemisen mielekkääksi ja tuntee hyötyvänsä siitä.” (Field & Van Seters 1990, 15)

”Mutta nykyisin laihoilla organisaatioilla ei ole varaa töistään huonosti suoriutuviin, eikä työntekijällä on varaa huonoihin suoritustenarviointikatsauksiin. Työntekijät tarvitsevat ja odottavat hyödyllistä palautetta enemmän kuin koskaan. Sekä esimiesten että alaisten on tarpeen kommunikoida luontevasti ja selvästi arvioinnin aikana.”

(...)

”Kun esimiehet esittävät ehdotuksia suoritusten parantamiseksi, heidän ei pidä odottaa alaisten hyväksyvän ideat sellaisinaan. Esimiehen täytyy tutkiskella mahdollisuuksia yhdessä alaisen kanssa, jotta tämä sitten ottaisi ratkaisun omakseen.” (Mavis 1997, 80,84)

”Nykyisin sen nimi on kyllä suoritusten hallinta, joka antaa mielikuvan laajemmasta, systemaattisemmasta ja pidemmälle viedystä toiminnasta. Silti on ihmeteltävä, miksi se niin usein vaikuttaa samanlaiselta kuin koulutodistukset numeroineen(...)ja miksi ”inhimillisyyteen” pyrkimisestä huolimatta siitä lähtee edelleen tuomion ja rankaisemisen tuoksu, jota sekä työntekijät että esimiehet inhoavat; ja miksi se ei onnistu tukemaan oppimista, tiimityötä, johtajuutta tai kilpailukykyä markkinoilla.” (Moravec 1996, 40)

Näissä artikkeleissa kuvastuu se, kuinka suoritusarviointiin liitetään myönteisiä mielikuvia. Puhutaan tarpeesta muuttaa suoritusarviointia tai –palautetta niin, että se saisi myönteisiä konnotaatioita. Tämä ilmenee puheena siitä, että ”työntekijät odottavat hyödyllistä palautetta”, ”esimiehen täytyy tutkiskella mahdollisuuksia yhdessä alaisen kanssa” tai puheena ”suoritusten hallinnasta” suoritusarvioinnin sijaan sekä puheena

oppimisesta ja inhimillisyydestä. Puhutaan houkuttelemisen tai suostuttelun kielellä pakottamisen, rankaisemisen tai arvostelun sijaan. Lienee kuitenkin mahdotonta, että työntekijä kykenisi suhtautumaan suoritusten arviointiprosesseihin ainoastaan myönteisessä mielessä jonkinlaisina avustavina ja konsultoivina tapahtumina. Kuten Findlay ja Newton (1998, 215) huomauttavat, sen sijaan, että arviointiprosesseissa tarkkailtaisiin ainoastaan työsuorituksia, lienee pyrkimyksenä itse asiassa samalla ottaa selville, miksi työntekijä ei työskentele maksimiteholla. Pyritään selvittämään yksilön ajatuksia työstä, työtovereista, johtajista tai kotielämästä. Kysymys on pyrkimyksestä hankkia tietoa. Jos organisaatiolla ei ole ”varaa työstään huonosti suoriutuviin” ja mikäli tavoitteena on suoritusarviointijärjestelmä, joka ”tukee oppimista, tiimityötä, johtajuutta ja kilpailukykyä markkinoilla”, niin eikö voida ajatella, että on tarve ja halu lopulta paljastaa miksi yksilön suoritus ei ole paras mahdollinen.

Townley (1993, 232–233) argumentoi, että suoritusarviointi operoi panopticonin muodossa. Foucault’lla valta ei ole episodista eikä valta ja hallinnointi perustu yksittäisiin silloin tällöin ilmeneviin alistustoimiin, vaan pikemminkin jatkuvuuteen, seurantaan ja rutiiniin. Panopticon on kone, jossa kehärakennukseen suljetut ovat jatkuvasti täysin näkyvissä, mutteivät itse näe. Keskustornin valvoja puolestaan näkee kaiken, mutta ei itse tule nähdyksi. Foucault’lla kurinpitovalta toimii nimenomaan tekemällä itsensä näkymättömäksi ja vaatien samalla näkyvyyttä kohteeltaan. Juuri kuriin alistetun näkeminen pitää hänet alistussuhteessa, ilmentää vallan otetta hänestä. (Foucault 1980, 211–212) Suoritusarviointien päämääränä on paljastaa ja kerätä tietoa, joka muuten jäisi piiloon. Tieto merkitsee näkyvyyttä ja näkyvyys tekee kohteensa hallittavaksi. Panopticon luo tietoisien jatkuvan näkyvyyden tilan, joka takaa automaattisesti vallan toiminnan. Vaikka valvonta olisikin käytännössä katkonaista, silloin tällöin tapahtuvaa, vaikutukseltaan se on jatkuvaa. Suoritusarvioinnin tai itse arviointiprosessien ei tarvitse todellisuudessa olla jatkuvaa, sillä yksilö ei koskaan voi tietää milloin todellinen seuranta tapahtuu ja siksi pyrkii toimimaan koko ajan parhaalla mahdollisella tavalla ikään kuin kaiken varalta. Paitsi automatisoi, panopticon tekee myös vallan epäyksilölliseksi: on merkityksetöntä kuka valtaa käyttää, merkitystä on itse koneistolla. (ibid., 227–228) Burrell (1998, 20) huomauttaa, että foucault’laisesta perspektiivistä organisaatioissa johtoportaat eivät ole niitä, jotka luovat kuria. Päinvastoin, he ovat yhtäläillä kurin kohteena. Samoin foucault’laisen disiplinäärisen

vallan ei voida nähdä tulevan jostain organisaation ulkopuolelta, vaan se on sisäänrakennettu organisaation prosesseihin. Valta toimii koneen tavoin: se ei ole omistuksen kohteena eikä sitä siirretä kuten omaisuutta. Vaikka organisaatio määräisi päällikön, valtaa tuottaa silti koko koneisto. (Foucault 1980, 200) Panopticonin automatisoitu valta merkitsee sitä, ettei ole tarvetta turvautua pakkokeinoihin, vaan näkyvyyskentässä oleva yksilö on tilanteesta tietoinen, omaksuu vallan pakotteet ja piirtää tämän valtasuhteen itseensä. Yksilö joutuu valtatilanteeseen, joka on hänessä itsessään. (ibid., 1980, 227, 229)

”Aikaisemmin me kaikki odotimme, että esimiehet laativat alaiensa kehittämissuunnitelmat.

(...)

”Itsensä kehittäjät voivat myös laatia ponnistustensa tulosten mittareita.”
(Summers 1996, 12)

”Tiimityön ja asiakastietoisuuden aikakautena muidenkin kuin esimiesten on arvioitava suorituksia.”

(...)

”Tarkempi näkemys saadaan, jos työntekijä ja esimies hankkivat palautetta eri lähteistä: itseltään, asiakkailta, työtovereilta ja muilta henkilöiltä yrityksen sisä- ja ulkopuolelta.”

(...)

”Joissakin organisaatioissa tiimin jäsenet arvioivat ajoittain toistensa suorituksia, minkä jälkeen arviot yhdistetään ja palautetaan kullekin henkilölle ilman arvioijien nimiä.”

(...)

”Kaikki organisaatiot pyrkivät siihen, että työntekijät tunsivat suoritusten hallinnan menetelmät omikseen. Mutta omistajuutta ei synny, jos asiat vain kerrotaan työntekijöille. Se syntyy vain aktiivisesta projektissa mukanaolosta ja työstä.” (Moravec 1996, 41–42)

”Mittausjärjestelmän tärkeimpänä tehtävänä on auttaa tiimiä – eikä ylintä johtoa – seuraamaan omaa edistymistään.”

(...)

”Kun tiimi on saanut lisää valtaa ja valtuuksia, sen on itse aktiivisesti ryhdyttävä suunnittelemaan omaa mittausjärjestelmäänsä.”

(Meyer 1994, 30)

Selvimmän näissä artikkeleissa, joissa suoritusarviointia käsitellään, nousee esille ajatus siitä, että työntekijät itse ovat keskeisessä asemassa omien ja vertaistensa arviointiperusteiden ja mittausjärjestelmien luomisessa. Tämä näyttäisi itse asiassa olevan lähtökohta ja juuri se ajatus, jonka puolesta artikkeleissa argumentoidaan. Kokonaisuutena ajatus sitoutuu tiimityöskentelymalliin, jossa keskeistä on ollut rikkoa kahtiajako 'ajattelun' ja 'tekemisen' välillä asettamalla työntekijät vastuullisiksi sekä työtehtävien suunnittelusta että toimeenpanosta. Kun valta nähdään jonakin, jota on mahdotonta ajatella ilman tietoa jostakin tietystä ryhmästä ja yksilöstä, näyttävät tällaiset arviointiprosessit tekniikoina avata yksilö intiimille tarkkailulle. Kun työntekijät arvioivat itseään ja toinen toisiaan ja luovat omia arviointiperusteitaan, kyetään paljastamaan asioita, jotka muuten jäisivät piiloon. Pyrkimyksenä ei ole enää ainoastaan työntekijän fyysisen läsnäolon rekisteröiminen, vaan myös hänen henkisen sitoutumisen asteen huomioiminen. Luodaan sosiaalisen kontrollin muoto, johon ei liity suoraa vastakkainasettelun tilannetta johdon ja työntekijöiden välille. Keskitytään tarkkailemaan ja uudelleen muotoilemaan asenteita. (McKinley & Taylor 1998, 180) Tiimi- vertais- ja itsearviointit langettavat seurannan ja kontrollin työntekijöille itselleen. Ne merkitsevät työntekijöiden keskinäistä kontrollia. Panopticoninkin tehokkuus on riippuvainen jatkuvan tarkkailun tunteesta. Tiimi- ja arviointipalaverit ja varsinkin vertaisarviointi nostattavat tietoisuuden jatkuvan seurannan mahdollisuudesta, mikä sinällään lienee riittävää tuottamaan tottelevaisuutta. Tällaiset arviointimenetelmät lisäävät yksilöiden itsearviointia ja vertailua muihin, mikä puolestaan johtaa itsekontrolliin. Puhe ”suoritusten hallinnan menetelmien omistajuudesta” ja ”mittausjärjestelmän tehtävästä auttaa tiimiä seuraamaan omaa edistymistään” merkitsevät itse asiassa sitä, että yksilöt tarkkailevat ja kontrolloivat nimenomaan itse omaa käyttäytymistään. Panopticonin automatisoitu valta tarkoittaa, että yksilöstä itsestä tulee itseensä kohdistuvan vallankäytön keskeinen väline.

Foucault'n metafora panopticonista voi johtaa myös ehkä turhankin euforisiin tulkintoihin henkilöstöjohtamisesta ja esimerkiksi suoritusarvioinneista. On kuitenkin muistettava, ettei liikkeenjohtamisessa ja työympäristössä ole puhe suljetusta laitoksesta, mielisairaalasta tai vankilasta. Hänninen (1986, 185) muistuttaa, ettei pidä automaattisesti hyväksyä teesiä siitä, että eristettyihin kohdistuva kurinpitovalta jollakin automaattisella tavalla leviäisi kaiken kattavaksi kurinpitoyhteiskunnaksi. Hänninen tekee jaottelun yksilöihin kohdistuvan modernin kontrollivallan muotojen välillä yhteiskunnasta eristävään kurinpitoon, lainrikkajien tarkkailuun ja yhteiskuntaan integroivaan lainkuuliaisten valvontaan. Esimerkiksi juuri tiimityöskentelymalli jättää sosiaalisen tilan yksilön autonomialle ja säätelemättömälle kollektiivisuudelle, koska edellytyksenä on ylläpitää jonkinlainen ei-johdettu tila, jotta saavutettaisiin tarkoitettu innovatiivisuus ja joustavuus (McKinlay & Taylor 1998, 175). On syytä myös Rosen (1999, 243–244) tavoin varoa olettamasta, että vaikkakin työpaikoilla tänä päivänä on periaatteessa käytössä sellaista teknologiaa, joka mahdollistaa jatkuvan tarkkailun, se automaattisesti tarkoittaisi sitä, että tätä potentiaalia käytettäisiin. Tämän päivän hallinnon strategiat eivät voi käsitellä yksilöä jonakin, jonka panos tulee optimoida tarkkailun ja rangaistuksen kautta. Sen sijaan tuottavaa subjektia on hallinnoitava yksilönä, joka hakee merkitystä työstään ja identiteettiä työn kautta ja, jonka omat halut on kanavoitava organisaation päämäärien tueksi.

4.4. Valta ja identiteetti – itsearviointia

”Alainen ottaa esimiehen viestin vastaan ja tarkistaa omia käsityksiään itsestään siten, että ne vastaavat esimiehen käsityksiä hänestä. Alaisen uusi käsitys omista kyvyistään motivoi hänet toteuttamaan syntyneet odotukset ja toimimaan siten kuin esimies on toivonut.”

(Field & Van Seters 1990, 11)

Foucault'lla yksilö ei ole mikään passiivinen osallinen identiteetin rakentumisessa – ainoastaan tiedon objekti. Identiteetin rakentumiseen vaikuttaa myös se, kuinka yksilö näkee itsensä eli muodostaa itsensä subjektina. Tarkastelun kohteeksi tulee se, kuinka

yksilöt muodostavat tietynlaisen käsityksen itsestään ja identiteetistään. Kysymys ei ole enää ainoastaan siitä, että erilaisten käytäntöjen avulla luodaan sisäänpääsy yksilöön, vaan yksilö myös opetetaan tutkimaan itseään ja luodaan mahdollisuus muuttaa ja uudelleen rakentaa yksilö. Johtamisen käytännöillä yksilöitä ei pelkästään tulla pelkistetyksi mitattaviksi fyysisiksi ja emotionaaliseksi ulottuvuuksiksi – tiedon ja vallan objekteiksi – vaan johtamisen tekniikoilla yksilöt muodostetaan myös subjekteina. Suoritusarviointia ja erityisesti itsearviointia, joka aineiston artikkeleista nousee keskeisesti esiin, voidaan pohtia paitsi Foucault’laisen tiedon ja vallan suhteiden näkökulmasta, mutta myös tarkastelemalla käytäntöjä, joiden kautta subjekti ja yksilöiden itseidentiteetti rakentuu. Foucault’n valtakäsityksen mukaan valtasuhteet tekevät yksilöstä sen mitä hän on ja muovaavat häntä yksilönä. Siten tulee tarkastella mitä nämä valtasuhteet ovat. Minkälaiset käytännöt ja tekniikat muovaavat subjektia ja minkälaisia ne ovat valtavaikutuksiltaan?

”Työssä avoimen käytöksen puuttuminen tekee suoritusten arviointitilaisuuksista tehottomia ja muodollisia.”

(Sargent & Stupak 1990, 54)

”Ensimmäinen työtiimin johtajalta edellytettävä taito on kyky kehittää itse itseään motivoivia ihmisiä, jotka asettavat itselleen omat, kunnianhimoiset tavoitteensa ja arvioivat itse omat suorituksensa.” (Hurson ym. 1992, 11)

”(…) kouluttajilla voi olla tärkeä rooli siinä, että he auttavat työntekijöitä löytämään työn mielekkyyden. Tämä onnistuu, kun he auttavat työntekijöitä huomaamaan lahjakkuutensa ja taitonsa, tunnistamaan työhön ja elämään liittyvät arvonsa ja arvioimaan, minkälaiset ympäristöt ja tehtävät ovat sopuosinnussa heidän arvojensa kanssa ja mahdollistavat heidän kykyjensä hyödyntämisen.” (Caudron 1998, 65)

”Tiimin jäsenet kokevat voivansa pelotta esittää mielipiteensä, ajatuksensa ja tuntemuksensa. Kuuntelemista pidetään yhtä tärkeänä kuin puhumista. (...) Rehellisen ja lämminsydämisen palautteen ansioista jäsenet ovat tietoisia vahvoista ja heikoista puolistaan tiimin jäseninä. Vallitsee luottamuksen ja hyväksynnän ilmapiiri ja yhteenkuuluvuuden tunne.”
(Blanchard, Carew & Parisi-Carew 1997, 57)

Johtamisen tavoitteena on yksilön sisäisten tarpeiden ja asenteiden huomioiminen. Näitä on hallittava tehokkaan työnorganisoinnin saavuttamiseksi. Ajatuksena on, että on olemassa yksilö, jonka potentiaali on piilossa ja odottaa löytymistään. Tämä ajatus kuvastuu lopulta kaikista näistä neljästä aineiston artikkelista; parhaiten Caudronin (1998) argumentoinnista kouluttajista, jotka voivat auttaa työntekijöitä löytämään lahjakkuutensa, taitonsa ja arvonsa. Nämä kyvyt ja ominaisuudet ovat siis lähtökohtaisesti olemassa. Yksilön tulee vain löytää ja tunnistaa ne. Koska työympäristöä ei voi nähdä sellaisena, jossa tottelevien ruumiiden luominen pelkästään kurinpidollisin tekniikoin olisi riittävä strategia, on tukeuduttava tasapainottaviin tekniikoihin. Pyrkimyksenä on korostaa yksilön itsenäisyyttä ja järkiperaistä itsekontrollia. (vrt. Stenson 1997, 172) Tällainen tekniikka, jolla yksilön tietoisuus itsestä voidaan vahvistaa, on yksilöllinen tunnustaminen. Kuten todettu suoritusarviointeja käsiteltäessä aineiston artikkeleissa korostuu näkökulma, jossa työntekijät itse ovat keskeisessä asemassa suoritusarviointijärjestelmien ja omien arviointiperusteidensa luomisessa. Hurson ym. (1992) käsittelevät artikkelissaan tiimiorganisaation johtamista. He argumentoivat itsearviointia puolesta. Tunnustamisella yksilö vedetään itseilmaisun kautta mukaan aktiiviseen yhteistyöhön vallan kanssa. Tietoisuus itsestä ja identiteetin vahvistuminen rakentuu puhumisen kautta. Itsearviointi näyttäytyy johtamisen käytäntönä, jossa tunnustuksen tekniikka on läsnä. Arvioimalla itseään yksilö paljastaa tietoa itsestään, sisäisestä maailmastaan, ajatuksistaan ja valinnoistaan.

Aineiston artikkelien puhunnassa näkyy, että suoritusarvioinnissa, itsearviointia ja yleensä kehittämisessä tärkeänä pidetään avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä sekä vastapuolen asettumista ohjaavaan, ei tuomitsevaan rooliin. Suoritusten arviointitilaisuudet nähdään tehokkaiksi vain, jos vallitsee ”avoin käytös” ja yksilöiden

edellytetään voivan ilmaista ”pelotta mielipiteensä, ajatuksensa ja tuntemuksensa”, samoin kouluttajan roolin argumentoidaan olevan nimenomaan ”työntekijöitä auttava”. Ajatuksena on, että yksilö uskaltautuu tällöin paljastamaan itsestään oletetun kätketyn ”totuuden”, kuten Townley (1994, 117) huomauttaa. Tunnustuksen avulla yksilö tuottaa informaatiota, josta tulee osa yksilön itsetietoisuutta. Nämä tekniikat eivät ainoastaan luo sisäänpääsyä yksilöön, vaan myös opettavat yksilön tutkimaan itseään. (ibid., 118) Siten kuri on siirtymistä kohti vallankäytön hienovaraisempaa muotoa, itsesääätelyä (Stenson 1997, 172). Arviointitilanteiden arvo on liikkeenjohtamiselle tietysti paitsi siinä, että saadaan tarvittavaa informaatiota, mutta epäilemättä myös siinä, että tämän informaation toivotaan johtavan parannuksiin. Tunnustuksen tehtävänä on tällöin tiedon paljastamisen lisäksi myös muuttaa, uudelleen rakentaa yksilö tai jokin ominaisuus niin, että yksilöstä tulisi tehokkaampi.

4.5. Elämään investoiva valta – tiimityöskentelyä

Suoritusarvioinnin voidaan siis nähdä operoivan panopticonin muodossa. Johtamisen pyrkimyksenä on tehdä näkyväksi ja luoda järjestystä ja ennakoitavuutta. Olennaista panoptiikassa on, ettei se niinkään enää juhli auktoriteettia, vaan kohdistuu elämän vaalimiseen ja potentiaalın maksimointiin. Aineiston suoritusarviointia käsittelevissä artikkeleissa tämä näkyy puheena kehittämisestä, auttamisesta, tukemisesta ja mahdollisuuksista. Dean (1999, 202) määrittelee foucault’laisen biopolitiikan joukoksi sellaisia käytäntöjä ja väliintuloja, joiden perusteena on jokaisen yksilön ja koko väestön elämän optimoiminen. Biovallan pyrkimyksenä on vaalia elämää samalla yksilöä ja koko väestöä halliten. Biopolitiikan aikakaudella vallan ja hallinnon on löydettävä sellaisia perusteluja ja käytäntöjä, jotka eivät nojaa ainoastaan alistaviin mekanismeihin. Hyvinvoinnin ja tuottavuuden maksimoimisen tavoitteeseen ei päästä enää pelkän kuuliaisuuden kautta, vaan tarvitaan kykyjen edistämistä.

Yritystalouselhden 1990-luvun artikkeleissa ison joukon muodostavat tiimityöskentelyä tai laajemmin yleensä ryhmätyöskentelyä ja matalia toimivaltaa vapauttavia organisaatioita. Näillä tarkoitetaan organisaatioita tai työn organisoimisen muotoja, joissa

työntekijät tai työntekijäryhmät ottavat vastuuta tai vastuun koko tuotantoprosessista hallinnolliset toiminnot mukaan lukien. McKinlayn ja Taylorin (1998, 173) mukaan tiimityöskentelyn kanssa käsi kädessä on kulkenut uudenlainen puhetapa. Tässä puhetavassa työsuhteesta on tullut jäsenyys, kontrolli on uudelleenmääritelty sitoutumiseksi ja johtaminen (management) johtajuudeksi (leadership). Juuri tällainen puhetapa näkyy aineiston artikkeleissa esimerkiksi Carrin (1992, 19) pohdinnassa: ”Miten sitten nimitämme ihmisiä, jotka työskentelevät valtuuksia vapauttavassa organisaatiossa? Harvoista vartenotettavista vaihtoehdoista paras nimitys lienee joukkueen jäsen.” McKinlay ja Taylor (1998, 173) toteavat tiimityöskentelyn kaltaisten työn organisoinnin muotojen olevan enemmänkin väyliä globaaleilla markkinoilla tarvittavaan joustavuuteen, innovatiivisuuteen ja tehokkuuteen kuin alun perin tavoitteena olleeseen työelämän laadun parantamiseen. Kuinka tiimityöskentely ja McKinlayn ja Taylorin esiin tuoma johtamisen puhetapa sitoutuvat elämään investoivan vallan teemaan?

”Tiimityö menestyy osittain siksi, että sen painopiste on ihmisissä.”

(Buzzotta & Montebello 1994, 53)

”Leader-tyyppisen esimiehen ensisijaisena tehtävänä on ihmisten kouluttaminen ja kehittäminen.”

(...)

”Tulevaisuuden leader-tyyppiset johtajat tietävät, että tämänhetkisillä markkinoilla heidän kilpailuvalttinaan ovat heidän työntekijänsä. Perinteisessä mallissa ihmiset nähdään kuluina, joita on minimoitava ja valvottava. Uudessa ihmistenjohtamismallissa ihmisiä pidetään varoina, jotka vaativat investointeja.” (Robinson 1990, 119)

Jos johtaminen (management) on uudelleen määritelty johtajuudeksi tai ihmisten johtamiseksi (leadership) niin mitä tämä merkitsee? Tässä puhunnassa korostuu ihmisten asettaminen käytäntöjen kohteeksi. Robinson puhuu ”leader-tyyppisistä johtajista” artikkelissaan, jossa hän painottaa tarvetta siirtyä 1990-luvulla ihmisten johtamiseen perustuvaan johtamistyyliin. Tämä tarkoittaa Robinsonin mukaan kiteytetysti sitä, että ihmisten katsotaan olevan organisaation ”varoja, joihin on

investoitava”. Virtanen (1997a, 2–3) toteaa, että liikkeenjohto eroaa machiavellismistä siinä, ettei sen pyrkimyksenä ole lujittaa johtajan (ruhtinaan) valtaa suhteessa alaisiinsa (alamaisiinsa), vaan lujittaa itse johtamisen kohdetta. Kun valta on Foucault’lla biovallan aikakaudella ottanut tehtäväkseen hallinnoida elämää kuolemalla uhkaamisen sijaan, ei riitä enää alamaisten kuuliaisuuden varmistaminen auktoriteetille, vaan tarvitaan nimenomaan heidän kykyjensä edistämistä. Foucault’lle yksi modernin yhteiskunnan olennainen ehto, sen konstituoiva edellytys, on suvereenin puute. Tämä ei kuitenkaan tarkoita järjestyksen puutetta, vaan sen uutta perustaa, vallan modernia logiikkaa. Tämä valta – biovalta – ei perustu kieltoon, vaan se päinvastoin investoi elämään ja luo uusia elämän mahdollisuuksia. (Ojakangas 1998, 30–31) Kuten jo aiemmin on todettu, koko tiimityöskentelyn logiikka edellyttää jonkinlaisen autonomisen tilan takaamista ja ylläpitämistä työntekijöille, jotta voitaisiin saavuttaa tavoiteltu innovatiivisuus ja joustavuus. Kun johtamisen strategiat ovat ottaneet tehtäväkseen lisätä ihmisten läsnäoloa ja panosta organisaatiolle, itse vallankäytön logiikka ja oikeutus – eikä niinkään mikään vilpittömän ihmisten hyvinvoinnin edistäminen – on tehnyt suoraviivaisen tarkkailun ja alistamisen käytön yhä vaikeammaksi. Valta ei voi rajoittaa, alistaa ja nujertaa yksilöiden toimintakykyä, kun sen päätehtävänä on taata organisaatiolle elävän yksilön potentiaali ja lisätä sitä. Tämä, koska kilpailukykyyn takaaminen markkinoilla edellyttää ihmisten panoksen aktualisoitumista ja innovatiivisia, joustavia yksilöitä.

”Hyvä johtaja tietää, että tehokkuus ei synny valvonnasta ja ohjailusta vaan organisaation valmiuksien jatkuvasta aktivoimisesta ja kehittämisestä. Tehokas johtaminen on pitkälti taidetta. Se on taito saada ihmiset toimimaan.”

(...)

”Määräys- ja valvontavaltaan perustuvan johtamiskulttuurin vastakohta on sellainen järjestelmä, jossa esimiehen tehtävänä on kannustaa alaisiaan ja ruokkia heidän luovuuttaan(...)” (Evered & Selman 1991, 43–44)

”Työntekijöiden ja työryhmien päätöksenteon avustaminen sen sijaan, että tehtäisiin päätöksiä niiden puolesta.” (Carr 1992, 22)

”Yksilöt ja tiimi saavat toistuvasti tunnustusta tiiminjohtajalta ja tiimiin jäseniltä, jotka julistavat virstanpylväitä ja saavutuksia.”

(...)

”Viivyttämättä suoritettu vilpitiön ja yksityiskohtainen tunnustuksen antaminen on toistuvasti osoittautunut yhdeksi parhaimmista keinoista vahvistaa haluttuja käyttäytymis- ja toimintamuotoja.”

(Blanchard ym. 1997, 57–58)

”Uudentyyllisen johtajan on kyettävä muodostamaan tiimejä, jotka suoriutuvat yhä itsenäisemmin omasta päivittäisestä työstään.”

(Hurson ym. 1992, 12)

Artikkelien puhunnassa korostuu mahdollistamisen näkökulma. Johtamisen tarkoituksena ei ole käskää, vaan mahdollistaa: puhutaan alaisten kannustamisesta ja heidän luovuutensa ruokkimisesta ja tiimien päätöksenteon avustamisesta. Tunnustuksen antaminen saavutuksista haluttujen käyttäytymismallien vahvistamiseksi viittaa pyrkimykseen luoda nimenomaan sellainen ympäristö, jossa yksilöiden potentiaali pääsee esille. Samoin elämään investoivan vallan voimavarana ei ole niinkään velvollisuus vaan vapaus. Hyväksi johtamiseksi määritetään kyky luoda ympäristö, jossa ihmiset saadaan toimimaan. Kuten todettu, tiimityöskentelyn logiikkaan sisäänrakennettuna on jo ajatus itsenäisesti toimivista yksilöistä ja työryhmistä.

”Organisaation on samoin viisainta ryhtyä sisäistämään sellaisia käsitteitä kuin työntekijöiden osallisuus ja sisäisen voiman kasvattaminen (empowerment).” (Lee 1991, 39)

”Yksilöt haluavat ymmärtää, mikä on organisaation olemassaolon tarkoitus ja miten he voivat edistää sen saavuttamista, mutta ylimmän johdon on päästettävä työntekijöiden kyvyt valloilleen”

(Simons 1995, 66)

”Yhdysvaltalaiset ja muunmaalaiset edistykselliset yritykset ovat madaltaneet organisaatioitaan, rohkaisseet työntekijöitä osallistumaan sekä kiinnittäneet enemmän huomiota työntekijöiden tunteisiin ja henkilökohtaisiin tarpeisiin. Ne tunnustavat, että työntekijät suoriutuvat paremmin, jos heillä on omistamisen tunne työssään ja organisaatiossaan. Työntekijät työskentelevät myös paremmin, kun he uskovat, että organisaatio arvostaa heidän henkilökohtaista hyvinvointiaan.”
(Sargent & Stupak 1990, 53–54)

McKinlayn ja Taylorin näkemys puhetavasta, jossa työsuhteesta on tullut jäsenyys, näyttäytyy tässä puheena osallisuudesta, sitoutumisesta ja omistamisen tunteesta. Jäsenyys on ikään kuin jotain enemmän kuin pelkkä työsuhde. Jäsenyys on osallisuutta organisaatiossa ja sitä kautta halua hyödyttää organisaatiota ja panostaa sen menestykseen. Jäsenyys on jotain, joka ei kuitenkaan synny nujertamisen ja alistamisen kautta, vaan lisäämällä yksilön läsnäoloa organisaatiossa: ”on päästettävä työntekijöiden kyvyt valloilleen”. Johtamisen tärkeimpänä kohteena ei ole organisaatio ja sen ylläpitäminen, vaan elävä yksilö ja hänen potentiaalinsa maksimoiminen. Pyrkimyksenä on muovata yksilön elämän elementtejä sellaisiksi, että ne vahvistavat paitsi yksilöä itseään myös organisaatiota. (Virtanen 1997a, 3) Puhutaan muustakin kuin vain jostain työhön liittyvästä kouluttamisesta ja kehittämisestä. Puheena ovat nimenomaan yksilön ominaisuudet, kyvyt ja henkilökohtainen hyvinvointi ja niihin satsaaminen. Valta on ottanut päätehtäväkseen lisätä ihmisten läsnäoloa ja panosta. Hallitseminen merkitsee sitä, että hallittujen toimintapotentiaalia ei huomioida tai se pyritään nujertamaan. Hallinnoimisessa on Foucault’lla kysymys sen sijaan siitä, että tämä toimintakyky huomioidaan, siihen investoidaan ja sitä ohjataan haluttuun suuntaan. Biovallan aikakaudella kontrolli ei ole Foucault’n mukaan enää juridista vaan normalisoivaa. Oleellista on normien ja kriteerien asettaminen. Elämään keskittyvä valta tarvitsee jatkuvia sääntelyn menetelmiä. Johtaminen tarvitsee tiimityöskentelyn ja matalien organisaatioiden aikakaudella arvioinnin ja oikomisen käytäntöjä, mikä näyttäytyy oivasti seuraavassa Buzzottan ja Motebellon (1994, 58) artikkelin puhunnassa:

”Kehittämisen tullee olla jatkuvaa. Todellinen tiimityö on määriteltävä selvin toimintamallein, ja tiimin on jatkuvasti analysoitava, kritikoitava ja arvioitava omia vahvuuksiaan ja paikattava heikkoja kohtiaan.”

4.6. Hallinnoiminen ja kysymys vapaudesta

4.6.1. Mielekästä työtä ja yrityskulttuuria

Hallinnoimisessa Foucault’lla ei ole kysymys pelkästään jommastakummasta, hallitsemisesta tai vapaudesta. Hallinnoiminen ei myöskään määrity ainoastaan muiden hallinnan ja muokkaamisen kautta, vaan se viittaa samalla tapoihin, joilla yksilö kontrolloi ja hallitsee itseään. Hallintamentaliteetissa on kysymys problematiikasta, joka käsittää muutakin kuin kilpailevien voimien ja toimijoiden välisen vallankäytön, kontrollin ja rajoittamisen tarkastelun. Hallinnoimisessa on kyse toimista, joiden tarkoituksena on muokata, ohjata ja vaikuttaa valintoihin, käyttäytymiseen ja elämäntapoihin. Samalla se viittaa tapoihin, joilla yksilö on opetettu ja häntä rohkaistaan kontrolloimaan omia halujaan, hallitsemaan itseään (Rose 1999, 3). Hallinnointi tulee riippuvaiseksi tietynlaisen subjektiivisuuden tuottamisesta.

”Seuraavassa kuvataan, kuinka tyydyttävä työ voi tehdä työntekijöistä tuottavampia ja onnellisempia ja ehkä myös kohentaa yrityksen tulosta.”

(...)

”on oppitunti muille yrityksille, jotka kamppailevat alistettujen, huonosti motivoituneiden työntekijöiden kanssa. Kun henkilöstöä autetaan löytämään mielekkyys työstään, sytytetään liekki, joka ei todennäköisesti sammuu.” (Caudron 1998, 63, 67)

”(...)oli korvattava pakkoalistumisen ja valvonnan ympäristö sisäistetyimmällä käyttäytymismallilla. AT&T:n ylin johto karsi rakenteellisia yleiskuluja, mutta keskittyi myös valtavaan tehtävään luoda voimakas kurinalaisuuden normi ja rakentaa tukea antava ja kannustava ympäristö.”

(...)

”Allen johtotiimeineen pani usean vuoden aikana alulle lukemattomia hankkeita kääntääkseen yrityksen kulttuurin sisältyneen alistumiskäytännön itsekuriin rohkaisevaksi.”

(Bartlett & Ghoshal, 1997a, 49)

”Näiden rakenteellisten muutosten edellyttämän eheyttävän käyttäytymismallin tueksi AT&T teki suurponnistuksen juurruttaakseen yhteiset arvot organisaation kokoavaksi yhdyssiteeksi ja iskostaakseen mieliin yhteisen vision(...)” (Bartlett & Ghoshal 1997b, 38)

Kun johtamisen tavoitteeksi on tullut elävän yksilön läsnäolon maksimoiminen, hänelle tarjotaan mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja omien pyrkimysten ja ajatusten edistämiseen. Puhutaan mielekkään ja tyydyttävän työn tarjoamisesta yksilölle sekä tukea antavasta ja kannustavasta ympäristöstä. Ihmiselle tarjotaan siten hiukan enemmän ja täydempää elämää ja samalla organisaatiolle lisää voimaa ja kilpailukykyä. Yksilö, joka kokee työnsä mielekkääksi, on todennäköisesti motivoituneempi ja tuottavampi. Hallinnasta tulee yksilön sisäinen suhde. Mielekkyys ja onnellisuus ovat kuitenkin jotain hyvin yksilön sisältä kumpuavia asioita. Biovallan, elämään investoivan vallan, aikakaudella hallinnan on huomioitava yksilön toimintakapasiteetti, ja tällaisen vapaan yksilön hallinta alkaakin edellyttää yksilön elämän perustavien elementtien kehittämistä haluttuun suuntaan. Kuten Virtanen (1996, 242) summaa, johtaminen koostuu lukuisista asioista ja puuttuu myös sellaisiin asioihin kuin yksilön moraalit, luonne, pyrkimykset, rehellisyys ja onnellisuus. Tämän kaiken se tekee taatakseen käyttöönsä aktiivisen ihmisen ja hyödyttääkseen samalla organisaatiota. Johtamisen käytännöt ottavat työskentelyn kohteeksi ihmisen oman elämän jäsentämiseen, valintojen punnitsemiseen ja ongelmien ratkomiseen liittyvät kysymykset. Itse elämästä tulee johtamisen kohde. Kun puheena ovat sellaiset asiat kuten kulttuuri ja arvot,

käsitellään edelleen ihmiseen syvälle meneviä asioita. Yritys- tai organisaatiokulttuurin käsitteelle on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Yleisesti voidaan määrittää organisaatiokulttuuri joksikin, joka suuntaa toimintaa yhteiseen suuntaan. Kysymyksessä on arvojen, normien ja uskomusten järjestelmä. Organisaatiokulttuuri ilmentää sitä, miten organisaatiossa toimitaan ja on totuttu toimimaan. Kun pyrkimys on pois alistamisesta ja itse hallinnan logiikka edellyttää yksilöiden korkeaa autonomisuuden ja itsemääräämisen astetta, on suurimman osan kontrollista oltava normatiivista. Vahva organisaatiokulttuuri ja yhteiset arvot tuottavat kontrollia. Rose (1999, 250) huomauttaa, että yhteisö ei ole pelkästään alue, jonka sisällä väärinkäytöksiä on kontrolloitava, vaan se on jo itsessään hallinnon väline. Yhteisö yhdistää ja sen voimia on siksi ruokittava sen toivossa, että se takaa jokaisen ja kaikkien hyvinvoinnin.

Jos johtamisen pyrkimyksenä on taata mielekästä työtä sekä alistamisen sijaan luoda sisäistetyn käyttäytymismalli ja itsekuriin rohkaiseva kulttuuri, niin miten selittyy - Foucault'laisittain ilmaistuna – kurin ja halun suhde? Miksi yksilö on halukas osallistumaan näihin hallinnon systeemeihin, joiden kuitenkin voidaan ajatella sysäävän yksilön yhä syvemmälle vallan ja johtamisen kynsiin ja toimivan hänen omien intressiensä vastaisesti? McKinlay ja Starkey (1998, 236–237) huomauttavat, että pääsuunta Foucault'n lukemisessa johtamisen ja organisaation kontekstissa on keskittynyt disiplinaaristen käytäntöjen negatiivisiin puoliin. Tällöin jää huomioimatta, että yksilöiden voidaankin ehkä ajatella olevan halukkaita rajoittamaan joitakin elämäntilanteita ja toiveitaan sellaisten pitkäikäisten tulosten puolesta, jotka tyydyttävät heidän muita syvempiä halujaan. Siten Foucault haastaakin ajattelemaan kuria hintana, joka on maksettava halun ymmärtämiseksi. Paradoksaalista on, että samalla, kun yksilöt kadottavat itsensä näissä käytännöissä, he myös tulevat luoduksi subjekteina näiden samojen käytäntöjen kautta – näissä samoissa valtasysteemeissä (ibid., 230) Hallinnoimisessa on kysymys tekniikoista, joilla ihmisistä tehdään subjekteja.

4.6.2. Osallistumista ja sitoutumista

”Nykyjohtajilla on pohdittavaan ongelma, kuinka pystyä valvomaan organisaatioita, joissa tarvitaan joustavuutta, uudistushenkisyyttä ja luovuutta.”

(...)

”Kuinka ylin johto voi suojella yritystä valvonnan puutteesta johtuvilta epäonnistumisilta, kun henkilöstölle on siirretty valtuuksia ja vastuuta niin, että he saavat itse määrittää työnsä sisällön?”

(...)

”Tajusivatpa johtajat tai eivät, valtuuksia ja vastuuta saaneiden työntekijöiden suoritustavoitteisiin liittyy omat vaaransa.”

(Simons 1995, 64–65)

”Varsinkin itseohjautuvissa työryhmissä toimivat itsejohtoiset työntekijät ovat paljolti vauhtiin päässeiden hyrrien kaltaisia: järjestelmä antaa heille toimivaltuudet ja määrää suunnan, jonka jälkeen he toimivat omin neuvoin.”

(...)

”Tehtävässä onnistuneet yritykset ovatkin toimivaltaa jatkuvasti vapauttavia organisaatioita. Niissä on oivallettu, että valtuuksien lisääminen on etenevä prosessi, joka edellyttää itsejohtoisuuden ylläpitämistä ja edistämistä elämäntapana. Se ei ole ohimenevä tapahtuma vaan päivittäin jatkuvaa ponnistelua, joka ruokkii työntekijöiden kykyä johtaa itse itseään ja tuntee jatkuvasti omakseen osuutensa kokonaisuudesta.” (Carr 1992, 18)

Kun foucault’lainen hallintamentaliteetti ei määrity pelkästään joko pakoksi tai vapaudeksi, kiinnostavaksi tulee vallan ja vapauden välisten suhteiden tarkasteleminen. Rose (1999, 46, 61) toteaa, että viime vuosikymmeninä nimenomaan vapaus on noussut monien poliittisten unelmien ja projektien keskeisimmäksi periaatteeksi. Keskeistä nyky-yhteiskunnassa onkin hänen mukaansa hallinnoinnin analyysi vapauden

kysymysten kautta ja tähän liittyvä problematiikka. Samalla tavalla vapauden periaate ja toisaalta vapauden problematiikka näkyy esimerkiksi näiden Simonsin ja Carrin artikkelien puhunnassa. Vapauden periaate liittyy kiinteästi koko 1990-luvun liikkeenjohtamisideologioihin: tiimityöskentelyyn, työntekijöiden osallistamiseen ja valtuuttamiseen sekä toimivaltaa vapauttaviin organisaatioihin. Simonsin artikkelissa työntekijöiden vapaus asettuu haasteeksi johtamiselle. Sinänsä työntekijöiden valtuuttamisen tai osallistamisen ajatuksille leimallista koko tämänkin tutkielman aineistossa näyttää olevan myönteinen perusnäkemys. Valtuuttamisohjelmat näkevät ihmisen jonakin, jolla on lähtökohtaisesti potentiaalia olla itsenäinen toimija. Kysymys Simonsin ja Carrinkin argumentoinnissa on siitä, kuinka yksilö saadaan käyttämään tätä oletettua toimintapotentiaaliaan ja käyttämään sitä nimenomaan halutulla tavalla. Foucault'ltä perinnöksi jääneessä hallinnallisuudessa onkin kysymys sellaisesta hallinnoinnista, joka tapahtuu hallituille annettujen ja taattujen vapauksien kautta. Kun tavoitteena tai lähtökohtana on ”organisaatio, jossa tarvitaan joustavuutta, uudistushenkisyyttä ja luovuutta”, on hallittujen aktiivisesta toimijuudesta tullut välttämätön osa niissä tavoissa, joilla hallitaan ja tullaan hallituiksi. Valta on tullut riippuvaiseksi itseohjautuvista yksilöistä ja ryhmistä. Tämä vapaan toimijan edellytys ei kuitenkaan tarkoita valtasuhteista pakenemista, ettei valta olisi läsnä. Koska ”valtaa ja vastuuta saaneiden työntekijöiden suoritustavoitteisiin liittyy vaaroja” ja ”valtuuksien lisääminen on prosessi, joka edellyttää ponnistelua”, ei ole kyse siirtymisestä mihinkään täydellisen vapauden valtakuntaan, vaan yksilöistä tehdään ”vapaita” nimenomaan erityisellä tavalla, mietittyjen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Toimiakseen hallinnointi tarvitsee tietynlaisen subjektiuden luomista – sellaisen subjektiuden, jonka kautta se voi toimia. (ks. Dean 1999, 46–47, 71)

Rose (1999, 62) huomauttaa, että koko ajatus hallituksi tulemisesta vapauden kautta kuulostaa paradoksaaliselta. Vapaus ja jo sen määritelmä sinänsä tuntuu hallitsemisen tai hallinnoimisen vastakohtalta. Vapaushan määrittyy ja ymmärretään valtana tehdä niin kuin itse haluaa. Kun valta on tyypillisesti määritelty joksikin, joka rajoittaa yksilön toimintakykyä, näyttää johtamisideologioiden jatkuvana pyrkimyksenä olevan vapauttaa yksilö. Kuitenkin tämä vapauttaminen puolestaan vaatii yhä enemmän ja intiimimpää tietoa yksilöstä. Kuten todettu, elämään investoivan vallan on otettava työskentelyn kohteeksi yksilön elämän perustavat elementit. Eli pyrkiessään vapauttamaan

johtaminen itse asiassa sitoo yksilön yhä tiukemmin valta/tieto –suhteiden verkkoon. (Virtanen 1997a, 4) Simonsin artikkelin kysymys siitä, ”kuinka ylin johto voi suojella yritystä valvonnan puutteesta johtuvilta epäonnistumisilta, kun henkilöstölle on siirretty valtuuksia ja vastuuta” kiteyttää liikkeenjohtamisideologioiden tarpeen yksilöstä, joka on autonominen, mutta samalla hallittavissa eli avoin interventioille.

”(...)ei ole sijaa toimivaltaa vapauttavissa organisaatioissa, joissa jokainen on vastuussa työstä, tunnustaa omakseen osuutensa siitä ja johtaa itse itseään.”

(...)

”Valta ei katoa vapaan toimivallan organisaatiostakaan, mutta siitä tulee erittäin hajautettua. Vielä tärkeämpää on, että liiketoiminnan perustana olleet valta ja riippuvuus korvautuvat vaikuttamisella ja keskinäisellä riippuvuudella. Jos valta on kykyä saada toiset tekemään tahtosi mukaan vastoin tahtoaankin, vaikuttaminen on kykyä saada muut toimimaan mielesi mukaan omasta halustaan.” (Carr 1992, 19, 20)

”(...)johtaminen ilman johtajia perustuu siihen olettamukseen, että työntekijät ovat luotettavia aikuisia.” (Lee 1991, 43)

Johtaminen on riippuvainen sellaisen yksilösubjektin tuottamisesta, joka hallitsee ja normalisoi itse itseään. On kysymys siitä, miten vapaita yksilöitä voidaan hallita niin, että he käyttävät tätä vapauttaan halutulla tavalla. Foucault’lla hallinnointi viittaa nimenomaan toimiin, joissa keskeistä on pakon sijaan ohjata ja vaikuttaa käyttäytymiseen. Vapaan yksilön hallinta ei voi enää olla yksilölle ulkoista, vaan sen on oltava yksilön sisäistämää ja hyväksymää. Pakotetuksi tulemisen sijaan yksilöllä onkin vapaus ja halu muokata itseään. Se, että ”työntekijät ovat luotettavia aikuisia” viittaa vastuullisen vapauden ajatukseen ja puolestaan se, että ”saa muut toimimaan mielensä mukaan omasta halustaan” viittaa nimenomaan kysymykseen subjektista, joka normalisoi itse itseään. Ajatus ihmisten vapauttamisesta näyttääkin vaativan erilaisten uusien tekniikoiden luomista. Paitsi että yksilöistä tarvitaan yhä uutta ja syvempää tietoa, voidaan myös tarkastella sitä, miten johtamisen käytännöt tulevat tukeneeksi sitä, mitä pidämme vapautena.

”Onneksi luovuuden ja valvonnan välisen ristiriidan ratkaisemiseksi tarvittavat työkalut ovat jo olemassa.”

(...)

”Arvojärjestelmät antavat yksilöille valtuuksia ja vastuuta ja rohkaisevat heitä etsimään uusia tilaisuuksia. Ne viestivät ydinarvoja ja kannustavat kaikkia sitoutumaan organisaation päämäärään.” (Simons 1995, 64)

”(...)kyky antaa työntekijöille henkilökohtainen tyydytyksen tunne sitomalla heidän yksilöpanoksensa suoraan koko yrityksen suunnitelmiin.”

(...)

”Vaikka kunnianhimo voikin olla erittäin suuri energianlähde, tarvittava henkilökohtainen sitoutuminen todennäköisesti kestää vain, jos organisaation tavoitteet kytkeytyvät yksilön perususkomuksiin. Tällainen yksilötason sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin ja sen aikaansaaminen vaatii syvään juurtuneita yhdistäviä arvoja.”

(Bartlett & Ghoshal 1997b, 39)

”Ylimmän johdon päämääränä tulee olla, että muodollisiin valvontajärjestelmiin turvaudutaan vähemmän ja luotetaan sen sijaan itsekkuriin.”

(...)

”Yrityksen johtajien on luotava yhteenkuuluvuuden tunne ja autettava työntekijöitä samastumaan koko organisaatioon, niin että he pitävät sitä tärkeämpänä kuin henkilökohtaisia etujaan ja yksittäisiä tehtäviään.”

(Bartlett & Ghoshal 1995, 45–46)

”Vapaaehtoiset ovat sitoutuneita, koska heillä on yritykseen tunneside; he ovat vähemmän kiinnostuneita taloudellisesta palkkiosta kuin työnsä mielekkyydestä.” (Ulrich 1998, 24)

”Vapaan toimivallan organisaatiossa työjohtoroolin ottaa suureksi osaksi (joskaan ei täysin) hoitaakseen kukin joukkueen jäsen itse. Hän tuntee työn omakseen ja haluaa sen tulevan kunnolla tehdyksi. Tätä tunnetta vahvistaa kaksin verroin se, mikäli työntekijä tai työryhmä on itse vastuussa tietyistä asiakkaista tai toimii omana tulostavasti yksikkönään.” (Carr 1992, 19–20)

Vapaus määrittänyt tänä päivänä Rosen (1999, 84) mukaan mm. autonomiana, kykyä ymmärtää, mitä elämässään haluaa ja mahdollisuutena päättää oman olemassaolonsa suunnasta valintojen kautta. Samantyyppisesti vapaus näyttäisi myös määrittävän aineiston puhunnassa. Jälleen artikkeleissa puhutaan organisaation arvoista ja organisaatiokulttuuriin sisältyvistä asioista. Artikkelien puhunnassa painotetaan arvojen ja tavoitteiden kytkeä yksilöiden henkilökohtaiseen ajatusmaailmaan. Kulttuurinen ja normatiivinen kontrolli nähdään tehokkaana silloin, kun yksilöt sisäistävät normit ja ne uudelleentuotetaan päivittäisissä toiminnoissa. Voidaan ajatella, että kun puhutaan ”arvojärjestelmien antavan valtuuksia ja vastuuta yksilölle” ja ”turvautumisesta vähemmän muodollisiin valvontajärjestelmiin”, tuotetaan ajatus tai tunne vapaudesta suoran kontrollin vähenemisen seurauksena. Ehkä kysymys ei kuitenkaan ole niinkään hallinnoimisen häviämisestä, vaan pikemminkin toiminnan ohjaamisesta uusilla tavoilla. Vapautta ehdollistavat uudenlaiset itsetarkkailun menetelmät.

Suoran kontrollin muodot käyttävät hyväkseen pelkoa, kun taas aineiston liikkeenjohtamisen puhunta sitoutumisen teemaa. Puhutaan työntekijöiden sitoutumisesta. Sitoutumisella viitataan siihen, kuinka tärkeää on saada henkilöstö sitoutumaan organisaatioon ja sen edustamaan kulttuuriin ja arvoihin. Deetz (1998, 174) toteaa, että työntekijöiden osallistamis- ja tiimityöskentelyprosessit ovat menestyksekkäitä siinä määrin, että ne asettavat lisääntyviä psykologisia paineita etsiä henkilökohtaista tyydytystä organisaation päämääriin samastumisen kautta. Ajatuksena näyttää olevan, että yksilöt kannattavat organisaation arvoja ja tukevat sen tavoitteita pikemminkin oman onnellisuutensa vuoksi kuin velvollisuudesta tai pakosta. Tämä näkyy selvästi puheena siitä, että yksilö ”tuntee työn omakseen ja haluaa sen tulevan kunnolla tehdyksi” tai että ”työntekijät pitävät organisaatiota tärkeämpänä kuin henkilökohtaisia etujaan” ja puheena ”tunnesiteestä yritykseen”. Ajatuksena on, että

organisaatioonsa sitoutunut työntekijä suhtautuu sen menestykseen tai kriisiin lojaalisuudella. Kun työntekijälle tarjotaan autonomiaa ja mahdollisuutta osallistua organisaation päämäärien asettamiseen ja tavoitteluun, organisaation päämääristä tuleeekin samalla myös yksilön omia. Henkilökohtaisen tyydytyksen tavoittelu ja organisaation tavoitteet kietoutuvat toisiinsa. Yksilö haluaa sitä, mitä itse systeemi tarvitsee toimiakseen hyvin.

Dean (1999, 206) käsittelee riskien yksilöllistymisen teemaa. Uudenlaiset vapaudet ja vallanjako alaspäin pienemmille yksiköille merkitsevät myös riskien siirtämistä yksilöille. Saman ajatuksen riskien yksilöllistämistä voi hyvin lukea Carrin artikkelin puheessa vapaan toimivallan organisaatiosta. Osallistamis- ja tiimityöskentelymallit asettavat yksilöt vastuullisiksi työtehtävien suunnittelusta ja toimeenpanosta, tai ainakin osasta näitä toimintoja, siirtämällä valtaa ja vastuuta organisaatiossa alaspäin. Samalla tavalla voidaan ajatella riskien yksilöllistämistä myös sitoutumisesta ja sitouttamisesta puhuttaessa: Mikäli sitoutunut työntekijä kokee omat ja organisaation päämäärät samoiksi, tulee myös organisaation riskeistä eli näiden päämäärien saavuttamisen uhkatekijöistä hänen omiaan.

Sitoutumisella, osallistumisella, tiimityöskentelyllä ja arvojärjestelmillä on yksilöllistävä ja subjekteja muovaava vaikutus. Ajatuksena on saada yksilöt identifioimaan itsensä tuottavina ja olemaan kiinnostuneita organisaation kokonaisuuden tuloksista. Tämä ei onnistu puheella tiukemmasta alaiskontrollista. Kysymys on siitä, että yksilöt muuttavat itse itseään ja tapaansa ajatella ja toimia. Deetz (1998, 170) toteaa, että yksilölle jää valittavakseen joko lojaalisuus organisaatiota kohtaan tai organisaation hylkääminen, uloslähtö. Valitsemalla lojaliteetin yksilö voittaa jäsenyyden, statuksen ja identiteetin, mutta samalla myös valtasuhteet, jotka tämä vaihtoehto välttämättä myös sisältää.

5. LOPUKSI

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu liikkeenjohtamista ja tarkemmin henkilöstöjohtamisen kenttää foucault'laisen valtakäsityksen ja Foucault'ta perinnöksi jääneen hallinnoimisen teeman valossa. Aineistona ovat Yritystalous-lehden artikkelit vuosilta 1990–1999. Tekstianalyysin kautta on pohdittu, millainen maailma liikkeenjohtamisideologioiden puhunnasta aukeaa foucault'laisen vallan ja hallinnon näkökulmasta tarkasteltuna. Voidaan todeta Vuoren (2001, 121) tavoin, että tehty analyysi ja tulkinnat ovat lopulta riippuvaisia kontekstistaan ja niistä olettamuksista, joita lukijalla on tekstiä tulkitessaan – niin tässäkin tapauksessa. Nämä oletukset näkyvät väkisinikin jo itse varsinaisen aineiston muodostamisessa eli siinä, mitkä artikkelit varsinaiseen analyysiin on valittu. Tekstianalyysin ensisijaiseksi, ja ehkä sinänsä jo kunnianhimoiseksi, tarkoitukseksi voi siten jäädä lukijoiden herättäminen omiin tulkintoihin ja merkityksien politisoiminen (ibid.).

Keskeistä tämän tutkielman lähtökohdalle on ollut hahmottaa foucault'lainen näkökulma ja lähestymistapa valtaan. Kun vallan ei nähdä sijaitsevan henkilöissä vaan sen sijaan toiminnoissa ja käytännöissä, voidaan tarkastella sitä, miten valta toimii ja tässä tutkielmassa: millaisista johtamisen käytännöistä on puhe ja millaisia niiden valtavaikutukset ovat. Foucault'lla nämä valtavaikutukset keskittyvät pitkälti kysymykseen subjektista. Tarkastelun kohteena on se, mitä vallan mekanismit yksilöistä tekevät. Valta on tuottavaa, ei vain rajoittavaa. Se luo tietoa ja totuutta ja puolestaan se, että jokin on tiedetty tai tunnettu, merkitsee tämän alueen saattamista valtasuhteisiin. Henkilöstöjohtamisen käytännöillä luodaan järjestystä ja tietoa. Aineistosta on löydettävissä tekniikoita tiedon syventämiseksi yksilöstä. Tällaisena käytäntönä voidaan nähdä suoritusarvioinnit. Keskeisenä esiin nousee nimenomaan puhe siitä, että yksilöt itse ovat keskeisessä asemassa itsensä ja vertaistensa arvioinnissa. Tämän ajatuksen puolesta artikkeleissa selkeästi argumentoidaan. Vertais- ja itsearviointi voidaan foucault'laisesta tiedon ja vallan suhteiden näkökulmasta nähdä käytäntönä saada uutta ja syvempää tietoa yksilöstä. Paitsi sisäänpääsyn yksilöön, itsearviointi tarjoaa myös käytännön yksilön uudelleen rakentamiseksi, kun tuotetusta tiedosta muodostuu osa

yksilön omaa identiteettiä. Aineistossa puheena olevien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen voidaan nähdä lisäävän hallinnointia muodostamalla yksilön, joka on hallittavampi tai johdettavampi ja tehokkaampi toimija. Ei kuitenkaan ole syytä olettaa, että aineistossa olisi tuotettu totaalisen totteleva subjekti. Juuri ajatus käytäntöjen tuottavasta luonteesta on se, miksi yksilöiden voidaan olettaa aktiivisesti ja vapaaehtoisesti ottavan osaa näihin prosesseihin. Käytännöillä, joilla yksilö muodostetaan, on sellaisia seurauksia yksilön itsetuntemukselle, joiden ei suinkaan voida ajatella olevan pelkästään negatiivisia, vaan ehkä pikemminkin tuottavan positiivisia kokemuksia itsestä. Kuitenkin siinä, missä identiteetti rakentuu näissä tieto/valta –käytännöissä, se myös tulee hallituksi ja haavoittuvaksi.

Deetz (1998, 151) toteaa, että työpaikat ovat muuttuneet tai ovat muuttumassa johtuen uudesta teknologiasta, markkinatilanteiden muutoksista sekä uudenlaisesta käsityksestä työnantajan ja työntekijän välisestä suhteesta. Kehityksen mukana on noussut ongelmakohtia tai pohdintaa kontrollista organisaatioissa ja samalla kasvavaa kiinnostusta Foucault'n työn kontribuutioon työn kontrollin ymmärtämisessä. Kun talouden johtoasema on keskittymässä sellaisille aloille ja alueille, joissa tietotyön tuottavuuden kehittäminen on nostettu suorittavan työn tuottavuuden kehittämisen edelle, tulee yritysten toiminnalle tärkeiksi yritykselle menestystä tuottava tietopääoma eli työntekijät. Aineiston artikkeleista nousee esille tämä puhe toiminta- ja kilpailuympäristön muutoksista 1990-luvulla. Tietotyövoiman kehittäminen vaatii muuta kuin suoraviivaista tarkkailua tai alistamista. Kun tavoitteena on innovatiivisuus ja joustavuus, tarvitaan kontrollin sijaan vapautta. Hallinnoinnissa onkin kysymys nimenomaan siitä, että yksilön toimintakapasiteetti huomioidaan ja siihen satsataan. Foucault'laisen biovallan ajatuksia käyttäen aineistosta nousee esiin puhunta, jossa johtaminen on ottanut tehtäväkseen maksimoida tämä toimintakapasiteetti, yksilön läsnäolo. Hallinnoimisessa ei ole kysymys pakottamisesta, vaan siitä, että houkutellaan tekemään jotakin. Foucault'n näkemyksen mukaan vallan mekanismit ovat nykymaailmassa sellaisia, että ne panevat ihmisen toimimaan tietyllä tavalla ilman, että vallankäytön kohteen tarvitsee liikkeitään edes harkita (Kusch 1993, 148). Aineistossa näkyy yksilön itsenäisyyden ja vastuun korostaminen. Koska hallinnoinnissa on kysymys pyrkimyksestä toimia yksilöiden vapauksien kautta, ongelmaksi tulee näiden itseidentiteettinsä muodostavien yksilöiden ja ryhmien toiveiden ja intohimojen

hallinnoitavuus. Johtamisen tehtäväksi määrittyy siten tämän sisäisen halun ja kiinnostuksen herättäminen, ylläpitäminen ja ohjaaminen. Sitoutumisen kieltä puhuva liikkeenjohtamisen diskurssi sanoo tekevänsä työstä itsestä alueen, jossa yksilöt voivat tyydyttää sosiaalisia ja henkilökohtaisia tarpeitaan. Biovalta – huolenpito elämästä – on siten ristiriitaisessa ja jännitteisessä suhteessa totalisaation kanssa. Ajatus ihmisten vapauttamisen tarpeesta edellyttää käytäntöjä tämän vapauden takaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Vapaan yksilön hallinta, mistä elämään investoiva valta on tullut riippuvaiseksi, edellyttääkin yhä syvemälle yksilön sisäiseen elämään puuttuvien käytäntöjen lanseeraamista. Foucault'laisen valtakäsityksen ja hallinnoinnin näkökulmasta aineiston 1990-luvun liikkeenjohtamisideologioiden ja puhunnan motivaationa ei näyttäydy niinkään siirtyminen taloudellisesta tuottavuuden korostamisesta inhimillisyyteen, vaan pikemminkin pyrkimys muuttaa ihmisten suhdetta työhön. Työ- tai palkkatyö määrittyy alueeksi, jossa yksilön persoonalliset kyvyt otetaan hyötykäyttöön.

Tämän tutkielman ja tekstianalyysin lähtökohtana on näkemys siitä, että teksteillä on vaikutuksensa. Teksti, joka kuvaa muutossuuntia, tuottaa myös niitä. Todellisuus ei synny ainoastaan jossain tekstien ulkopuolella, vaan tekstit rakentavat sitä. Toisaalta ei myöskään ole syytä olettaa, että todellisuus rakentuisi jotenkin suoraan juuri sellaiseksi kuin tämän tutkielman aineisto ja siitä tehdyt analyysit ja johtopäätökset antavat ymmärtää. Tässä tutkielmassa on pyritty tarkastelemaan ensisijaisesti sitä, mistä valitussa aineistossa puhutaan, minkälaisena liikkeenjohtaminen näyttäytyy ja minkälaisia vaikutuksia sillä sellaisenaan voidaan ajatella olevan. Liikkeenjohtamisideologioiden ajatukset tai intentiot eivät käytännössä toki välttämättä johda niiden haluamiin tai tarkoittamiin tuloksiin.

LÄHTEET

Burrell, Gibson (1998): Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: The Contribution of Michel Foucault. Teoksessa Foucault, Management and Organization Theory. From Panopticon to Technologies of Self. Eds. McKinlay, Alan & Starkey, Ken. Sage. London. s. 14–28.

Dean, Mitchell (1999): Governmentality: Power and Rule in Modern Society. Sage. London.

Deetz, Stanley (1998): Discursive Formations, Strategized Subordination and Self-surveillance. Teoksessa Foucault, Management and Organization Theory. From Panopticon to Technologies of Self. Eds. McKinlay, Alan & Starkey, Ken. Sage. London. s. 151–172.

Findlay, Patricia & Newton, Tim (1998): Re-framing Foucault: The case of Performance Appraisal. Teoksessa Foucault, Management and Organization Theory. From Panopticon to Technologies of Self. Eds. McKinlay, Alan & Starkey, Ken. Sage. London. s. 211–229.

Foucault, Michel (1998): Seksuaalisuuden historia. Gaudeamus. Tampere.

Foucault, Michel (1980): Tarkkailla ja rangaista. Otava. Keuruu.

Helén, Ilpo (1998): Elämä seksuaalisuudessa. Jälkisanat. Teoksessa Foucault, Michel: Seksuaalisuuden historia. Gaudeamus. Tampere. s. 495–512.

Helén, Ilpo (1995): Michel Foucault'n valta-analytiikka. Teoksessa Sosiologisen teorian nykysuuntauksia. Toim. Heiskala, Risto. Gaudeamus. Tampere. s. 270–315.

Husa, Sari (1995): ”Foucault’lainen metodi”. Filosofinen aikakauslehti [verkkolehti]. Nro 3. [viitattu 29.8.2005]. Saatavissa: http://www.netn.fi/395/netn_395_husa.html.

Hänninen Sakari (1986): Valtiosta valtaan. Tutkijaliiton julkaisusarja 39. Jyväskylä.

Hänninen, Sakari & Karjalainen, Jouko (1997): Johdanto: Foucault ja hallinnoimisen ongelma. Teoksessa Biovallan kysymyksiä. Kirjoituksia köyhyyden ja sosiaalisten uhkien hallinnoimisesta. Toim. Hänninen, Sakari & Karjalainen, Jouko. Gaudeamus. Tampere. s. 7-27.

Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero (1993): Diskurssianalyysin aakkoset. Vastapaino. Tampere.

Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero (1999): Diskurssianalyysi liikkeessä. Gummerus. Jyväskylä.

Koivusalo, Markku (1998): Elämän politiikasta eli katsaus biovallan teemaan. Teoksessa Elämänpolitiikka. Toim. Hoikkala, Tommi & Roos, J.P. Gaudeamus. Tampere. s. 265–291.

Kusch Martin (1993): Tiedon kentät ja kerrostumat – Michel Foucault'n tieteen tutkimuksen lähtökohdat. Kustannus Pohjoinen. Oulu.

McKinlay, Alan & Starkey, Ken (1998): Afterword: Deconstructing organization – Discipline and Desire. Teoksessa Foucault, Management and Organization Theory. From Panopticon to Technologies of Self. Eds. McKinlay, Alan & Starkey, Ken. Sage. London. s. 230-241.

McKinlay, Alan & Taylor, Phil (1998): Trough the Looking Glass: Foucault and the Politics of Production. Teoksessa Foucault, Management and Organization Theory. From Panopticon to Technologies of Self. Eds. McKinlay, Alan & Starkey, Ken. Sage. London. s. 173–190.

Miller, Peter & Rose, Nikolas (1997): Köyhiä ohjelmoimassa: köyhyyslaskelma ja asiantuntijatieto. Teoksessa Biovallan kysymyksiä. Kirjoituksia köyhyyden ja sosiaalisten uhkien hallinnoimisesta. Toim. Hänninen, Sakari & Karjalainen, Jouko. Gaudeamus. Tampere. s. 111–149.

Ojakangas, Mika (1998): Esipuhe. Michel Foucault, yksinkertaisesti nietzscheläinen. Teoksessa Foucault/Nietzsche. Tutkijaliiton julkaisu 89. Helsinki. s. 9-38.

Pulkkinen, Tuija (1998): Michel Foucault – homojen ja hullujen pyhimys? Teoksessa Elämänpolitiikka. Toim. Hoikkala, Tommi & Roos, J.P. Gaudeamus. Tampere. s. 252–264.

Pulkkinen, Tuija (1998): Postmoderni politiikan filosofia. Gaudeamus. Tampere.

Rose, Nikolas (1999): Powers of Freedom. Reframing Political Thought. University Press. Cambridge.

Räsänen, Iisa (1997): ”Lastuna virrassa vai omaa purtta ohjaten”. Itsenäisyyteen liittyvät valtamerkit EU:n vastaisina argumentteina suomalaisessa integraatiokeskustelussa. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos/Valtio-oppi. Julkaisuja no: 71. Jyväskylä.

Stenson, Kevin (1997): Sosiaalityön haastattelu ja hallinnointi, suullisen ja kirjallisen muodon dialektiikka. Teoksessa Biovallan kysymyksiä. Kirjoituksia köyhyyden ja sosiaalisten uhkien hallinnoimisesta. Toim. Hänninen, Sakari & Karjalainen, Jouko. Gaudeamus. Tampere. s. 168-196.

Townley, Barbara (1998): Beyond Good and Evil: Depth and Division in the Management of Human Resources. Teoksessa Foucault, Management and Organization Theory. From Panopticon to Technologies of Self. Eds. McKinlay, Alan & Starkey, Ken. Sage. London. s. 191-210.

Townley, Barbara (1993): Performance Appraisal and the Emergence of Management. Journal of Management Studies. Vol. 30/2. s. 221-238.

Townley, Barbara (1994): Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work. Sage. London.

Varis, Tuula (1989): Vallan genealogia. Tutkimus Michel Foucault'n valtakäsityksistä. Tampereen yliopiston politiikan tutkimuslaitos. Rauhan- ja kehitystutkimisen yksikön tiedotteita no:36. Tampere.

Virtanen, Akseli (1997a): Genealogy of Management. Why? And how? Paper for the "Modes of Organizing: Power/Knowledge Shifts" Conference. University of Warwick, 3-4. April 1997.

Virtanen, Akseli (1996): The Light is Bright, it makes Me Blind. Teoksessa Bright Ideas? Eds. Kivisaari, Sirkku & Lovio, Raimo. Helsinki. s. 235–244.

Virtanen, Akseli (1997b): Liikkeenjohtamisen taloudesta. Talouden fysiikasta. Miksi? Ja miten? Tutkimussuunnitelma 20.11.1997. Helsinki.

Virtanen, Akseli (1998): What is an Abstract Machine? And some Speculation on Managementality as a Geometry of Power. Some Words and two Things in Frankfurt 23.5.1998.

Vuori, Jaana (2001): Äidit, isät ja ammattilaiset. Sukupuoli, toisto ja muunnelmat asiantuntijoiden kirjoituksissa. University Press. Tampere.

Vähämäki, Jussi (1998): Elämänpolitiikka ja biopolitiikka. Teoksessa Elämänpolitiikka. Toim. Hoikkala, Tommi & Roos, J.P. Gaudeamus. Tampere. s. 128-151.

Wren, Daniel (1987): The Evolution of Management Thought. Third edition. Wiley. New York.

Liite 1

Aineistokorpus

Bartlett, Chirstopher A. & Ghoshal, Sumantra (1995): Johdon uudet vaatimukset. Osa 2. : Ei rakenteita, vaan prosesseja. Yritystalous 3/95. s. 40–50.

Bartlett, Chirstopher A. & Ghoshal, Sumantra (1997a): Menestyksellisen muutoksen avaintekijä: Henkilöstön asenteiden ja käyttäytymisen muuttaminen. Osa 1. Yritystalous 2/97. s. 45–50.

Bartlett, Chirstopher A. & Ghoshal, Sumantra (1997b): Menestyksellisen muutoksen avaintekijä: Henkilöstön asenteiden ja käyttäytymisen muuttaminen. Osa 2. Yritystalous 3/97. s. 38–46.

Blanchard, Ken, Carew, Don & Parisi-Carew Eunice (1997): Miten saat ryhmästäsi tehokkaan tiimin. Yritystalous 3/97. s. 56–58.

Buzzotta, Victor R. & Montebello, Anthony R. (1994): Toimivat tiimit. Yritystalous 94/1. s. 52–58.

Carr, Clay (1992): Alaiset johtavat itse itseään. Mikä on esimiehen rooli? Yritystalous 3/92. s. 18–26.

Caudron, Shari (1998): Työn mielekkyyttä etsimässä. Yritystalous 2/98. s. 63–67.

Dutton, Gail (1998): Kylmä sydän yrityksissä on taas heltymässä. Yritystalous 1/98. s. 20–23.

Evered, Roger & Selman, James C. (1991): Esimies valmentajana. Yritystalous 3/91. s. 42–51.

Field, Richard H.G. & Van Seters, David A. (1990): Odotuksiin perustuva johtaminen. Yritystalous 2/1990. s. 10–16.

Hurson, Kathleen, Musselwhite, Ed, Perrin, Craig & Zenger, John H. (1992): Tiimiorganisaation johtaminen. Yritystalous 5/95. s. 9-14.

Lee, Chirs (1991): Ryhmätyötä parhaimmillaan. Yritystalous 5/91. s. 38–43.

Mavis, Mary (1997): Suruttomia suoritusten arviointeja. Yritystalous 1/97. s. 80–84.

Meyer, Christopher (1994): Horisontaalisen tiimin työnmittausjärjestelmällä on annettava lisää valtaa tiimille eikä ylimmälle johdolle. Yritystalous 94/5. s. 30–37.

Moravec, Milan (1996): Suoritusarvioinneissa vihdoin nykyaikaan. Yritystalous 6/96. s. 40–43.

Robinson, Dana Gaines (1990): 1990-luku: Liiketoiminnan johtamisesta ihmisten johtamiseen. Yritystalous 1/90. S. 118–120.

Sargent Alice G. & Stupak, Ronald J. (1990): Johtaminen 1990-luvulla: Kovanpehmeä johtaja. Yritystalous 5/90. s. 50–56.

Simons, Robert (1995): Valvonta empowermentin aikana. Kuinka johtajat pystyvät edistämään yrityksen uudistushenkisyyttä – ilman epämiellyttäviä yllätyksiä? Yritystalous 95/6. s. 63–70.

Summers, Lynn (1996): Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Yritystalous 96/3. s. 10–16.

Ulrich, Dave (1998): Henkinen pääoma = pätevyys x sitoutuminen. Yritystalous 98/3. s. 23–28.

