

# KONTROLLIN MUODOT SUURESSA SUOMALAISSA PANKKIORGANISAATIOSSA

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2017

Tekijä: Leila Kola  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Tommi Auvinen



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Leila Kola	
Työn nimi Kontrollin muodot suuressa suomalaisessa pankkiorganisaatiossa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) Kesäkuu 2017	Sivumäärä 71
Tiivistelmä - Abstract <p>Perinteisesti kontrollin käsite on ymmärretty johdon kontrollin mukaisesti, mikä tarkoittaa kontrollin olevan organisaation johdon omaisuutta. Johdon kontrolli on kuitenkin määritelty hyvin eri aikana kuin mitä nyt elämme ja se ei enää täysin riitä selittämään kontrollin ilmenemistä nykyisessä työelämän kontekstissa. Yksi viimeaikainen kontrollin määritelmä on toimijakontrolli, joka korostaa työhön liittyvää asiantuntijuutta, kahdensuuntaista vuorovaikutusta organisaatiotasojen välillä ja yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä kontrolliympäristöön.</p> <p>Tällä laadullisella tutkimuksella tarkastellaan kontrollin muotoja kohdeorganisaatiosta Keski-Suomen Osuuspankista. Lisäksi tarkastellaan kohdeorganisaation eri tasoilla ilmeneviä merkityksiä, joita liittyy havaittuihin kontrollin muotoihin. Lopuksi tarkastellaan eri tasojen välisiä eroja kontrollin muotojen saamissa merkityksissä. Aineistona on 15 haastattelua vuodelta 2014, ja analyysimenetelmänä on teemoittelu.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena kohdeorganisaatiossa ilmeni selkeästi johdon kontrolli. Sen muotoina aineistossa ilmeni määrällisten tavoitteiden kautta johtaminen, palkitseminen, strategian luominen ja jalkautus sekä ilmapiirin ja arvojen kautta toiminnan ohjaaminen. Aineistosta ilmeni myös joitakin toimijakontrollin muotoja, joita olivat toimihenkilöillä itsensä johtaminen ja omiin tavoitteisiin vaikuttaminen, keskijohdolla bottom-up -viestintä ja paikallisjohdolla esimiehen rooli ja arvot. Ulkoinen kontrolli oli kolmas ilmennyt teema kontrollin muodoilla, joka ilmeni pankkialan säätelynä ja ryhmän vaikutuksena.</p> <p>Johdon kontrollin muotojen saamat merkitykset vaihtelivat tarkasteltujen organisaatiotasojen välillä etenkin kokemuksissa tavoitteista ja palkitsemisesta, mutta toimijakontrollin ja ulkoisen kontrollin osalta suurta vaihtelua merkityksissä ei ilmennyt.</p>	
Asiasanat Kontrolli, johdon kontrolli, valta	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Astley ja Zajac (1991) malli organisaation valtarakenteista.....	15
TAULUKKO 2 Valtasuhteet organisaatiossa.....	20
TAULUKKO 3 Kontrollin käsitteen rakentumisen näkökulmat (Teittinen & Auvinen 2014, 23).....	30
TAULUKKO 4 Johdon kontrollin mukainen kontrollijärjestelmän muodostuminen (mukaillen Bedford & Malmi 2015) .....	33
TAULUKKO 5 Tutkimuksen haastatteluaineiston kuvailu.....	34
TAULUKKO 6 Johdon kontrollin havaittuja muotoja aineistossa .....	46
TAULUKKO 7 Havaitut toimijakontrollin muodot eri organisaatiotasolla .....	49
TAULUKKO 8 Havaitut ulkoisen kontrollin muodot.....	51
TAULUKKO 9 Havaittujen johdon kontrollin muotojen saamat merkitykset ...	59
TAULUKKO 10 Havaittujen toimijakontrollin muotojen saamat merkitykset ..	62
TAULUKKO 11 Kontrollin muotojen saamien merkityksien vaihtelu eri organisaatiotasolla .....	65
TAULUKKO 12 Havaittujen kontrollin muotojen yhteys vallankäytön muotoihin.....	68

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimuksen tausta .....	5
1.2	Tutkimuskysymys.....	6
1.3	Kohdeorganisaation ja SALP-projektin kuvaus .....	7
1.4	Tutkimusaineisto ja -menetelmä .....	7
2	TEOREETTINEN JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS .....	9
2.1	Valta .....	9
2.1.1	Valta organisaatioissa .....	11
2.1.2	Valta yksilöiden välisissä suhteissa .....	16
2.1.3	Yhteenvedo vallasta .....	19
2.2	Kontrolli.....	20
2.2.1	Kontrollin käsitteen alkuperästä ja etymologiasta .....	22
2.2.2	Kontrollin käsitteen kehityksestä.....	24
2.2.3	Johdon kontrolli .....	28
2.2.4	Organisaatioiden muuttunut toimintaympäristö ja toimijakontrolli.....	29
2.2.5	Kontrolli pankkiorganisaation toimintaympäristössä .....	31
2.2.6	Yhteenvedo kontrollista.....	32
3	AINEISTO JA MENETELMÄ .....	34
3.1	Tutkimusaineisto.....	34
3.2	Tutkimuksen menetelmä ja rajoitteet.....	35
3.3	Tutkielman luotettavuuden arvioinnista.....	37
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	40
4.1	Tunnistetut kontrollin muodot .....	40
4.1.1	Johdon kontrollin muotojen vahva ilmeneminen.....	40
4.1.2	Joitakin toimijakontrollin havaittuja muotoja .....	46
4.1.3	Ulkoinen kontrolli .....	49
4.2	Kontrollin muotojen saamat merkitykset.....	52
4.2.1	Johdon kontrollin muodoille ilmenneet merkitykset.....	52
4.2.2	Toimijakontrollin muotojen saamat merkitykset.....	60
4.2.3	Ulkoisen kontrollin saamat merkitykset .....	62
4.3	Havaittu vaihtelu eri organisaatiotasojen välillä.....	64
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI .....	67
5.1	Kontrollin muodot kohdeorganisaatiossa .....	67
5.2	Tuloksien yhteys valtaan .....	68
5.3	Mahdolliset jatkotutkimusaiheet .....	69
	LÄHTEET .....	71

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Viimeaikainen muutos yhteiskunnassa on haastanut perinteisen johtajuuden ja kyseenalaistanut vanhat johtamismallit. Eräs suuri muutos on digitalisaatio, joka yhtäältä on nähty mahdollistavan itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista, mutta toisaalta sen on nähty lisäävän managerialistista johtamisotetta ja kontrollia (ks. Collin ja kump. 2017). Yhteiskunnan muutos on vaikuttanut paljon myös työelämään, ja esimerkiksi tietotyö ja tietointensiivisyyden kasvu kiinnostavat tutkijoita enenevässä määrin (ks. Mamia & Melin 2007). Digitalisaation voidaan jopa sanoa avanneen uusia mahdollisuuksia tayloristiseen kontrolliin. Tästä on tuore esimerkki maailman suurin vähittäiskauppaketju Wal Mart, missä tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksia on yhdistetty moderniin ICT-tekнологiaan (Paavola 2010).

Mitä tämä tarkoittaa organisaatioissa? Teittinen ja Auvinen (2009; 2014) ovat tarkastelleet aiempaa kontrollitutkimusta ja todenneet niissä vallalla olevan perinteisen ja hierarkkisen kontrollikäsitteen sopivan huonosti vallitsevaan organisaatioiden toimintaympäristöön. Tämä käsitys on heidän mukaansa olemassa olevassa empiirisessä tutkimuksessa suurelta osin valtaa pitävä näkökulma. Johtamisen alalla kontrollin tutkimus muuttuneessa kontekstissa on vielä tuore, ja Suomessa etenkin pankkisektorin organisaatioissa melko vähän empiirisesti tutkittu aihe. Tätä aukkoa pyrin omalla tutkimuksellani täyttämään.

Sosiologi Dean (1991, 34) on esittänyt ajatuksen kontrollin luonteesta ”control is more than sticks and carrots”. Toimintaympäristönsä muutoksen vuoksi organisaatioiden johto tarvitsee uudenlaista ymmärrystä kontrollin mahdollisuuksista ja rajoitteista. Kyseenalaistaessa perinteistä näkemystä kontrollista on pohtimisen arvoista kysyä ”mitä kontrolli on ja miten se käytännössä rakentuu” (Teittinen & Auvinen 2014, 21).

Valta on kontrollin läheinen käsite, ja vallan tutkimus on määritellyt vallan lähteitä ja valtasuhteita monesta eri näkökulmasta, minkä takia se on kontrollin lähikäsitteenä mukana tässä tutkimuksessa.

Kontrolli on, kuten lähikäsitteensä valta, moniulotteinen ilmiö ja tästä syystä on tärkeää tehdä joitakin rajauksia. Alkuperäinen tarkoitukseni oli tarkastella sekä vallan että kontrollin saamia merkityksiä aineistossa, mutta pian huomasin, että kahden näin laajan käsitteen tarkastelu pro gradu -työssä ei ole järkevää. Olen siis rajannut tutkimuskohteekseni kontrollin, vaikka käsittelen tutkimuksen teoreettisessa taustassa myös vallan käsitettä, sillä se lisää ymmärrystä pääkäsitteestäni eli kontrollista.

Kontrolli tutkimuksen aiheena on haastava, sillä haastattelu kysyen ”miten sinua kontrolloidaan?” tuskin tuottaisi haluttua tulosta. Edellä mainitusta syystä kontrollin tutkimukseen on otettava epäsuora lähestymistapa, mistä johtuen on erittäin tärkeää pohtia aihetta tutkiessa, saadaanko tutkimuksella sellaista tietoa, mitä sillä halutaan saada. Tämänkin tutkimuksen osalta jälkikäteen on helpompi nähdä, miten tutkimus onnistui, kuin voi ennalta hyvänkään suunnitelman perusteella arvata.

## 1.2 Tutkimuskysymys

Tämä pro gradu-tutkielma tutkii kontrollia kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella, jonka avulla pyrin tunnistamaan ja jäsentämään kontrollin muotoja kohdeorganisaatiossa.

Päätutkimuskysymykseni on

Millaisia kontrollin muotoja kohdeorganisaatiosta on tunnistettavissa?

Päätutkimuskysymys on muotoiltu laajaksi, jotta analyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti. Päätutkimuskysymyksen avulla on kuitenkin vaikea muodostaa kovin syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, mistä syystä tähän tavoitteeseen pääsemiseksi olen muotoillut ilmiötä tarkemmin rajaavia alakysymyksiä. Niiden avulla etsin aineistosta tämän tutkimuksen tavoitteiden mukaista tietoa.

Alatutkimuskysymykset ovat

1 Millaisia kontrollin muotoja kohdeorganisaatiossa on tunnistettavissa paikallispankin sisältä?

2 Minkälaisia merkityksiä kontrollin muodoille annetaan paikallispankin sisällä?

3 Miten paikallispankin sisällä ilmenevät eri tasojen käsitykset kontrollista vastaavat toisiaan?

Alatutkimuskysymyksiensä avulla pyrin tarkastelemaan lähemmin sitä, millaisia kontrollin muotoja kohdeorganisaation sisältä on tunnistettavissa (alatutkimuskysymys 1) ja millaisia merkityksiä nämä tunnistetut muodot saavat (alatutkimuskysymys 2). Koska tarkastelun kohteena on yksi suuren organisaation toimipiste, kansallisesti toimivan pankkikonsernin paikalliskonttori, huomionarvoinen seikka on, että organisaation ylin johto voi vaikuttaa koettuun kontrol-

liin. Ylimmästä johdosta puhuttaessa on siis sekä konsernin että paikallispankin ylin johto, mutta ensin mainitun toiminnan vaikutusta kohdeorganisaatiossa tarkastellaan kontrollin kohteen näkökulmasta.

Lisäksi, tarkastelen myös paikallispankin sisältä tutkittujen organisaatio-  
tasojen välisiä eroja koetuista kontrollin muodoista (alatutkimuskysymys 3).  
Kohdassa 3.3 kerron lisää tutkimusaineistosta ja myös alatutkimuskysymyksen  
osalta keskenään vertailluista ryhmistä.

### 1.3 Kohdeorganisaation ja SALP-projektin kuvaus

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Keski-Suomen Osuuspankki, joka kuuluu OP ryhmään. Keski-Suomen Osuuspankki (KSOP) on aineiston hankinnan aikaan ollut kymmenen suurimman OP ryhmään kuuluvan osuuspankin joukossa ja sen henkilöstöön on kuulunut noin 270 henkeä.

OP Ryhmä on Suomen suurin finanssialan ryhmittymä, joka koostuu 180 itsenäisestä osuuspankista sekä niiden omistamasta keskusyhteisöstä OP Osuuskunnasta ja sen tytär- ja lähiyhteisöistä. Tärkeänä sidosryhmänä taustalla on itsenäisten osuuspankkien 1,4 miljoona asiakasomistajaa, sillä yritysmuodoltaan OP Ryhmän osuuspankit ovat osuuskuntia. Ryhmän liiketoiminta on jaettu pankkitoiminnan, vahinkovakuutuksien ja varallisuudenhoidon liiketoiminta-alueeseen tarjoten asiakkailleen pankki- sijoitus- ja vakuutuspalveluita. OP ryhmän asiakkaat koostuvat kotitalouksien lisäksi pk-yritysasiakkaista, maa- ja metsätalousasiakkaista sekä julkisesta sektorista. OP ryhmä nimeää strategiakseen ”muuttua asteittain puhtaasta finanssitoimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi, jolla on vahva finanssiosaaminen”. (OP Ryhmän verkkosivut.)

Tutkimuksen aineisto on kerätty osana Strategy, Accounting and Leadership as Practise (SALP) -projektia, joka on toteutettu Jyväskylän yliopiston ja OP Ryhmän yhteistyönä. Nimensä mukaisesti projektin tarkoituksena on tutkia johtamisen, laskentatoimen ja strategian toteutumista yhdistäen organisaation johtamisen ja liiketoiminnan päätöksenteon näkökulmia. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakouluun on perustettu työryhmä, joka vastaa projektin toteutuksesta. Projektin tutkimusryhmän löydöksistä on julkaistu artikkeleita useissa akateemisissa julkaisuissa. (SALP-projektin kotisivut.)

SALP-projektiin liittyen on kerätty haastatteluaineistoa, joka sisältää niin organisaation korkeimman johdon kuin työntekijöidenkin haastatteluita ja koostuu yhteensä noin 100 haastattelusta. Haastateltavat ovat OP Ryhmän ja siihen kuuluvien pankkien henkilöstöä.

### 1.4 Tutkimusaineisto ja -menetelmä

Tutkimuksen tarkoitus on antaa kohdeorganisaatiolle kuva siitä, millaisia kontrollin muotoja organisaatiossa koetaan olevan. Näin organisaatiolle tarjoutuu

mahdollisuus tarkastella, millaisena johdon tavoittelemat kontrollin muodot näyttäytyvät organisaatiossa ja koetaan henkilöstön keskuudessa.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisella tutkimusotteella. Tutkimusta varten kohdeorganisaation Keski-Suomen Osuuspankin henkilöstöstä on muodostettu organisaation läpileikkaavan otos. Lopulliseen analyysiin on valittu 15 haastattelua, joista 6 haastateltua ovat paikallisen johtoryhmän jäseniä, 3 haastateltua kuuluvat kohdeorganisaation keskijohtoon ja 6 haastateltua ovat pankin toimihenkilöitä.

Edellä on esitelty lyhyesti tämän tutkielman viitekehys ja metodologiaa. Seuraavassa luvussa 2 esittelen tarkemmin tutkimuksen teoreettista taustaa olennaisia käsitteitä avaamalla. Jatkan luvussa 3 esittelemällä tarkemmin tutkielman aineistoa ja metodologiaa. Luku 4 käsittelee aineiston analyysiä ja tutkimuksen tuloksia, joiden jälkeen esittelen tuloksien perusteella tehdyt johtopäätökset ja pohdintoja tutkimuksesta luvussa 5.



## 2 TEOREETTINEN JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

Tämä luku esittelee tutkimuksen viitekehystä. Aloitan esittelemällä vallasta tehtyä tutkimusta, jonka tarkoituksena on pohjustaa kontrollin monimuotoisuuden käsittelyä. Luvun loppuosassa luon kuvaa kontrollin käsitteestä ja tutkimuksesta sekä teen yhteenvedon luvun pääkohdista.

### 2.1 Valta

Valta on ilmiönä ja tutkimuksen kohteena vanha. Jäljitettäessä varhaisimpia olemassa olevia pohdintoja vallan olemuksesta ja ilmentymistä, jäljet johtavat 2500 vuotta ajassa taaksepäin antiikin aikaan (Ylikoski 1999, 1). Ensimmäisten kirjoitettujen lakikokoelmien puolestaan voidaan sanoa syntyneen jo huomattavasti tätä aiemmin, jopa 3000 vuotta eaa. (Castrén 2011, 14). Valtaa on tutkittu myös monen tieteenalan näkökulmasta, kuten esimerkiksi sosiologian, yhteiskuntatieteiden, filosofian ja taloustieteiden aloilla. Tämä ei kuitenkaan ole johtanut yhden yleisesti hyväksytyyn määritelmän hyväksymiseen (ks. Ylikoski 1999). Itse asiassa asia lienee juuri päinvastoin: mitä enemmän valtaa on tutkittu ja pyritty määrittelemään, sitä moninaisempia tulkintoja ja muotoja se on saanut.

Valta on siis mittavasta tutkimushistoriastansa huolimatta edelleen käsite, jolle ei ole löydetty tyhjentävää ja kaiken kattavaa määritelmää. Monia toistuvasti käytettyjä määritelmiä on runsaasti, mutta kuten Lukes (1974, 1) huomauttaa klassikkoteoksensa johdannossa, valtaa tulisi käsittää laajana ja moniulotteisena ilmiönä ennemmin kuin päinvastoin, sillä olennaista olisi hänen mukaansa tutkia juuri niitä vallan piirteitä, jotka ovat vaikeimmin nähtävissä. Hän perustelee tätä sillä, että tehokkaimmillaan valta on juuri silloin, kun sitä on vaikeinta havaita (Lukes 1974, 1).

”Knowledge in itself is power”, ”tieto on valtaa”, totesi Francis Bacon jo yli 500 vuotta sitten (Castrén 2001, 24). Tätä Baconin lausahdusta on tarkasteltu paljon ja yritetty sen avulla määritellä valtaa (Quinton 1980). Termejä tieto ja

valta yhdistää se, että niitä ei ole pitkän tutkimushistoriansa jälkeenkään pysytty määrittelemään kaikkia eri tieteenaloja tyydyttävällä tarkkuudella (mm. Quinton 1980; Ylikoski 1999). Tämä Baconin ajatus on erityisen mielenkiintoisen juuri viimeaikaisen tietoyhteiskunnan muotoutumisen näkökulmasta.

Valtaa on kaikkialla ja sen merkitys arkielämässä on tuttu kaikille. Kaikissa ihmissuhteissa, jopa niissä kaikista intiimimmeissäkin, on valtarakenteita. Vaikka vallan olemuksesta on lähes jokaisella jokin arkikäsite, se ei juuri kuitenkaan tarjoa välineitä ilmiön tutkimiseen. Nykyinen vallan tutkimus pohjautuu suurelta osin sosiologian alalla tehtyyn tutkimukseen, mutta organisaatioiden toiminnan tarkastelu on tuonut vallan myös organisaatio- ja taloustieteelliseen tutkimukseen. (Natunen ja Takala 2006, 2.) Voidaan siis todeta, että missä on ihmisiä ja ihmisten välistä vuorovaikutusta, siellä on myös valtaa. Huolimatta edellä esitetystä, valta on yhteiskunnassamme jossain määrin tabu. Pfeffer (1992, 32) havaitsi tämän jo 25 vuotta sitten Yhdysvalloissa. Näkisin, että tilanne ei ole juurikaan muuttunut vuosien aikana, sillä vallasta harvoin kuulee puhuttavan suoraan vieläkään.

Weberin määritelmä vallalle on suosittu, mikä perustunee useisiin tekijöihin. Weberin konfliktiteoriaksi kutsuttu määritelmä kuvaa vallan seuraavasti:

Valta tarkoittaa kaikkia mahdollisuuksia saada oma tahto läpi sosiaalisen suhteen sisällä myös vastarinnankin edessä, samantekevää mihin tämä mahdollisuus perustuu. (Weber 1989 artikkelissa Ylikoski 1999, 3)

Tähän Weberin määritelmä sisältyy olennaisesti ajatus ristiriidasta vallankäyttäjän ja vallankäytön kohteen tavoitteiden välillä. Ylikoski huomauttaa kuitenkin, että tämä ristiriita eli konflikti ja vastarinta eivät ole sama asia. Hänen mukaansa vastarinnan ilmaiseminen ei tarkoita, että samaan tilanteeseen välttämättä liittyisi vallankäyttöä. On mahdollista vastustaa jotakin ilman, että tilanteeseen liittyy kenenkään osalta vallankäyttöä. Tämän perusteella voidaan sanoa, että vallankäyttö ja vastarinta eivät ole välttämättä kytköksissä toisiinsa. Kuitenkin, vallankäytön tilanteessa siihen kohdistuvasta vastarinnasta Ylikoski sanoo, että silloin vallankäyttäjän olisi voitava varmistaa tahtonsa toteutuminen vastarinnasta huolimatta. (Ylikoski 1999, 3.)

Weberin oheiseen määritelmään liittyen Ylikoski huomauttaa lisäksi, että se ei ota kantaa siihen, miten vallankäyttäjä saa tahtonsa läpi. (Ylikoski 1999, 3.) Natunen ja Takala (2006, 7) ovat nähneet Weberin määritelmässä tämän saman puutteen ja esittävät vastikkeena sille Weberin ajatuksen hallitsemisen ja vallan yhteydestä. Hallitseminen merkitsee Weberin mukaan sitä, että tietyssä kontekstissa yksittäisen toimijan käskyjä toteutetaan, sillä niitä on normin mukaista totella. Näin tapahtuu esimerkiksi hallitsijan ja alaismaisten välisessä suhteessa, joka voi perustua tapaan, tunteisiin tai materialistisille tekijöille. Mikäli nämä keinot eivät riitä, voi hallitsija tukeutua lakiin. (Weber 1979 viitattu Natunen & Takala 2006, 7.)

Englannin kielisessä valtatutkimuksessa yleisesti tunnetut vallan konseptit ovat *power to* ja *power over*. *Power to* -konsepti viittaa vallan ymmärtämiseen siten, että ajatellaan henkilöllä olevan valtaa tehdä jotakin (*power to do*) (Dowding 1996, 4). Valta ei nähdä ominaisuutena, vaan kykynä saada jotain aikaan. Myös Ylikoski (1999, 1) tuo esiin, että tällä vallan konseptilla viitataan

yksilön kykyihin saada aikaan jotakin. Poliittisessa kontekstissa relevantimpi määritelmä vallalle on power over, joka tarkoittaa henkilön A käyttävän valtaa henkilöön B siten, että henkilö A voi saada henkilön B tekemään asian x (Dowding 1996, 4). Tämä vallan konsepti liittyy siis suhteeseen, jossa toteutuu tietynlainen vallankäyttö, kuten Ylikoski (1999, 1) sen määrittelee. Näiden kahden konseptin power to ja power over välillä on se olennainen ero, että ensin mainittu voi viitata millaiseen vain yksilöolioon, kun taas jälkimmäinen liittyy vain ihmisen kaltaiseen oloon (Ylikoski 1999, 1).

Kirjassaan *Power A Radical View* sosiologi ja valtatutkija Stephen Lukes käsittelee valtaa sosiaalisesta ja poliittisesta näkökulmasta. Hänen mukaansa vallan sosiaalisen luonteen vuoksi on olemassa suora yhteys vallan havaitsemisen ja sen, miten ja millaisena vallan ymmärtää, välillä (Lukes 1974, 12). Samassa yhteydessä Lukes (1974, 12) esittää, että tämän takia erimielisyydet vallan luonteesta ovat tärkeitä ja niitä ei pitäisi jättää huomioimatta. Moniulotteisen näkökulman valitsemista valtaan kannattaa myös Dowding (1996, 1-2) tuoda esille, että vääränlainen käsitys vallasta voi johtaa sen pohjalta muodostettuihin puutteellisiin näkemyksiin tarkastellusta ilmiöstä, Dowdingin oman näkemyksensä pohjautuessa yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen ja sosiaaliseen kontekstiin.

On siis perusteltua katsoa valtaa laajasta näkökulmasta etenkin silloin, kuin tehdään empiiristä tutkimusta valtaan liittyen. Mitä monimuotoisemmin vallan ymmärtää, sitä enemmän ja erilaisissa konteksteissa sitä näkee. Kuten maalarikin kykenee maalaamaan sitä värikkäämmän kuvan, mitä enemmän eri värejä hänellä on käytössään, voi tutkija muodostaa sitä syvemmän näkemyksen aiheesta, mitä enemmän hänellä on ymmärrystä ilmiöstä ja sen moniulotteisista sävyistä.

Kuten edellä on mainittu, Lukes (1974) on sanonut valtaa tutkittaessa olevan tärkeää huomioida sen moniulotteisuus ennemmin kuin valita kapea näkökulman käsitteeseen (1974, 1).

### 2.1.1 Valta organisaatioissa

Vallan käsitteen määrittelyn lisäksi sen tutkimuksessa on keskitytty paljon tarkastelemaan sen käyttöä. Erityisesti taloustieteiden alalla valta organisaatioissa on ollut kiinnostuksen kohteena. Esittelen seuraavaksi joitakin käsityksiä vallasta organisaatioissa, joiden avulla ilmiötä voi hahmottaa, ja siirryn kohdassa 2.1.3 tarkastelemaan valtaa yksilöiden välisissä suhteissa.

Pfeffer on tunnettu tutkimuksistaan vallasta organisaatioissa. Hän vertaakin organisaatiota hallitukseen siinä, että ne ovat molemmat poliittisia yhteisöjä. Ymmärtääkseen organisaatioiden toimintaa on siis kyettävä ymmärtämään myös niiden sisäistä politiikkaa, joka varsinkin organisaatioiden kohdalla liittyy väistämättä innovatiivisuuteen ja muutoksiin (Pfeffer 1992, 32). Pfefferin mukaan tämän ajan yleinen yksilöä korostava ajatusmaailma näkyy myös organisaatioissa, ja sen juuret ovat osaltaan työelämän muutoksessa, missä työsuhteet eivät ole enää pitkäaikaisia kuten ennen. Muuttuneessa työelämässä yksilön on tarpeellisempi luottaa itseensä kuin organisaatioihin ja siksi yksilö pyrkiikin paremmin hallitsemaan osaamistaan ja kykyjään (Pfeffer 1992, 30).

Pfefferin (1992, 33) mukaan vallan ja organisatorisen politiikan käsitteet liittyvät toisiinsa, ja hän määrittelee organisatorisen politiikan vallan käyttämiseksi tai toteuttamiseksi ja vallan potentiaaliseksi voimaksi (potential force). Hänen mukaansa johtamista organisaatioissa voidaan ymmärtää vallan käsitteen avulla ja siihen tulisikin suhtautua sellaisena kuin se on: sosiaalinen prosessi, joka on organisaatioissa tärkeä asioiden aikaansaamisen väline (Pfeffer 1992, 35). Myös Takala ja Natunen (2006, 4) toteavat olevan ”kiistatta selvää, että johtaja käyttää valtaa”.

Pfefferin mukaan organisaatioiden toiminnassa vaikeus ei ole päätösten teko vaan niiden seurauksien hallitseminen. Ongelmana voi olla, että toimintaan ei ryhdytä, sillä asioiden implementointi ei ole helppoa ja se ei usein onnistu. Ongelman juuret voidaan johtaa valtaan ja sen käyttöön. Pfeffer on tarkastellut tutkimuksissaan valtaa ja vaikuttamista organisaatioissa ja esittääkin ratkaisuksi edellä mainittuun ongelmaan kolme tapaa saada asioita tehdyksi organisaatioissa: 1. hierarkkinen auktoriteetti, 2. vahvan organisaatiokulttuurin tai yhteisen vision luominen sekä 3. vallan ja vaikuttamisen prosessit. Hän tuo myös esiin niihin mahdollisesti liittyviä ongelmia. (Pfeffer 1992, 40-44.) Käyn seuraavaksi läpi nämä Pfefferin kolme ratkaisua asioiden aikaansaamiseksi organisaatioissa sekä hänen niihin liittämäänsä ongelmia.

Ensimmäinen (1) asioiden aikaansaamisen keino on Pfefferin mukaan hierarkkinen auktoriteetti, joka on enemmän kuin virallinen asema. Siihen kuuluvat oikeudet päättää kenet organisaatio työllistää, suorituksen mittaaminen ja niistä palkitseminen sekä omalta osaltaan myös organisaation toiminnan suunnan määrittäminen. Hierarkkinen auktoriteetti nähdään usein kuuluvan itsestään selvänä ominaisuutena organisaatioiden toiminnassa. (Pfeffer 1992, 40.)

Hierarkiaan liittyy Pfefferin mukaan kuitenkin kolme ongelmaa. Ensimmäkin hierarkian voi nähdä jääneen kehityksestä jälkeen, kuten Pfeffer totesi jo vuosikymmeniä sitten. Tämä perustuu hänen mukaansa siihen, että koulutustason noustessa ja demokraattisen päätöksenteon yleistyessä käskemisen ja määräyksien käyttö ei toimi kuten ennen. (Pfeffer 1992, 41.) Päätöksien taustalla olevat perustelut halutaan ymmärtää.

Toiseksi, hierarkia on ristiriidassa työelämässä sisäänrakennettuna olevan yhteistyön oletuksen kanssa. Kaikki asiat eivät ole oman toimivaltamme piirissä ja tarvitsemme muita tehdäksemme oman työmme. Tämä pätee jopa organisaatioiden johdon kohdalla, sillä yritysten toimintaympäristöstä esimerkiksi valtion instituutiot ovat heidän toimivaltansa ulottumattomissa. Monikaan ei saisi omia tehtäviään tehdyksi, jos mahdollisuus yhteistyöhön muiden kanssa estyisi. (Pfeffer 1992, 41.)

Kolmas hierarkiaan liittyvä ongelma on siihen liitetty luottamus ylempiin henkilöihin organisaatioissa. Pfeffer kyseenalaistaakin hierarkian ajatukseellaan, että mitä jos organisaation korkeimman tason tieto ei pitäisikään paikaansa. Auktoriteettien kyseenalaistaminen ei ole hierarkiaan kuuluva ominaisuus, mutta on vakava ongelma, jos korkeimmalla tasolla organisaatioissa ei ole oikeaa tietoa, johon perustuu koko organisaation toiminta. Ongelma on myös se, jos johdon toiminta rakoilee. (Pfeffer 1992, 41.)

Toisena (2) keinona asioiden aikaansaamiseksi Pfeffer on nimennyt vahvan organisaatiokulttuurin tai yhteisen vision luomisen. Kun on luotu yhteiset

tavoitteet, jaettu näkemys toiminnan tarkoituksesta sekä yhteinen kieli ja sanasto, vähenee tarve valvoa toimintaa. Tällöin yhteistyö ei perustu vain toimintaprosessien johtamiselle, vaan toimintaa ohjaa eteenpäin yhteinen visio. (Pfeffer 1992, 42.)

Vision ja kulttuurin avulla asioiden aikaansaaminen ei kuitenkaan ole ongelmaton. Ensinnäkin, vahvan ja organisaation läpäisevän kulttuurin luominen vaatii aikaa ja panostusta, ja organisaation kohdatessa kriisitilanteita sen täytyy laittaa resurssit niistä selviytymiseen. Pfeffer mainitsee esimerkkinä armeijan, joka käyttää yhteishengen ja lojaaliuden kasvattamisen lisäksi hierarkiaa keinona päästä organisaation tavoitteeseen. Toiseksi, uusien innovaatioiden ja ideoiden hyödyntäminen voi jäädä vahvan organisaatiokulttuurin jalkoihin, kun organisaatiossa vallitsee vahva jaettu käsitys oikeista tavoista tehdä asioita ja ratkaista ongelmia. Visio tarkoittaa huomion keskittämistä, kuten Pfeffer huomauttaa, mutta tämä rajaa aina jotakin huomion ulkopuolelle. (Pfeffer 1992, 42.)

Kolmantena (3) prosessina saada asioita aikaiseksi organisaatioissa Pfeffer nimeää vallan ja vaikuttamisen (power and influence). Hänen mukaansa voi olla mahdollista saada asioita aikaan ja päästä toiminnan tavoitteisiin ilman virallista organisaatorakenteisiin kytkettyä hierarkiaa, kun huomio on toimintatavoissa organisaation rakenteen sijaan. Valta ja vaikuttaminen tulisi itsessään nähdä tapana saada asioita aikaan, mitkä eivät ole sama asia kuin organisaatorakenne. (Pfeffer 1992, 44.)

Organisaatioiden on muuttuneessa ympäristössä vaikeampi saavuttaa haluttuja tavoitteita ja tähän on Pfefferin (1992, 44) mukaan eriteltävissä kaksi syytä. Ensinnäkin, perinteinen ja virallinen auktoriteetti on tarpeeton organisaatioissa, joissa sosiaaliset normit ovat muuttuneet ja joiden osien välillä on entistä enemmän keskinäistä riippuvuutta ja vuorovaikutusta. Toiseksi, vahvan ja läpi organisaation jaetun vision rakentaminen on vaikeampaa, sillä organisaatioiden sisäinen diversiteetti kasvaa koko ajan. Työntekijöiden joukko on koko ajan heterogeenisempi minkä tahansa ominaisuuden perusteella tarkasteltuna. Organisaatioiden johdossa ja kaikilla sen tasoilla ei kuitenkaan ole aina tarvittavaa osaamista vallankäyttöön, eikä vastahakoinen suhtautuminen valtaan edistä muutosta hierarkkisesta ja virallisesta auktoriteetista epävirallisiin vallan ja vaikuttamisen prosesseihin. (Pfeffer 1992, 44.)

Foucault on yksi merkittävimpiä institutionaalisten vallan lähteiden tutkijoita ja hänen ajatuksistaan erityisen tunnetuksi on tullut panopticon. Se on rakennelma, joka synnyttää valvottavissaan itsekontrollia. Alkuperäinen malli panopticonista muodostuu ympyrän muotoisesta rakennuksesta, jossa valvottavat ovat yksittäin huoneissa. Huoneet ovat rakennuksen läpäiseviä ja niiden rakennuksen ulko- ja sisäseinillä ovat ikkunat, jolloin valo kulkee huoneen läpi. Rakennelman keskellä on vartiotorni, josta on mahdollista seurata valvottavia niin, että he eivät näe vahtejaan. Valvottavat eivät myöskään näe toisiaan. (Natunen & Takala 2006, 13.)

Kuten Natunen ja Takala (2006, 13) huomauttavat, panopticonissa torni edustaa valvojaa koko ajan, vaikka valvonta ei tosiasiallisesti jatkuvaa. Rakennelma luo tilanteen, jossa vallankäyttö valvojan taholta on lähes tarpeeton, sillä valvottavat ovat tilanteessa, jossa he tekevät sen periaatteessa itse.

He tietävät, että rikkeisiin voitaisiin puuttua välittömästi ja tästä syystä ajatus heidän toimintansa vahtimisesta riittää pitämään heidät kurissa. Fyysinen ympäristö saa siis aikaan koetun vallankäytön.

Panopticon on sovellettavissa erilaisiin tilanteisiin. Bentham (viitattu Natunen & Takala 2006, 13) mukaan panopticonin periaatteen toimimiseksi on riittävää, että ihmiset erotellaan toisistaan ja toimitilat rakennetaan sijoittaen mm. ovet ja ikkunat oikealla tavalla. Panopticon voidaankin nähdä juuri kurinpidon välineenä vallankäytössä, ja Foucault onkin tutkinut kurin merkitystä vallankäytön välineenä (Naturanen & Takala 2006, 12). Käsite "panoptinen kone" tarkoittaa siis vallan siirtämistä yksilöistä osaksi organisaatioiden ja yhteiskunnan toimintaa ja ulkoapäin hallitsemisesta itseohjautuvaksi (Naturanen & Takala 2006, 13-14).

Astley ja Zajac (1991) ovat organisaatiotutkimuksen kentällä tutkineet organisaatorakenteen ja organisaation sisäisen vallan yhteyttä toisiinsa. He ovat esittäneet mallin adaptiivisesti rationaalisesta organisaatiosta, jossa yhdistyy koalitionaalinen ja rationaalinen organisaatio, ja valta ilmenee prosessivaltana. Organisaatorakenteen ja organisaation sisäisen vallan yhteys syntyy siitä, että riippuvuus on olennainen käsite kummankin kannalta. Esittelen seuraavaksi tarkemmin heidän malliaan.

Koalitionallisessa organisaatiossa rakennetta on kuvattu löyhäksi kytkennäksi (loose coupling), jossa organisaation osien väliset suhteet perustuvat niiden keskinäiseen resurssien vaihdantaan. Organisaatio muodostuu siis koalitiosta, puoliautonominien osien välisistä liittoumista, joiden kautta organisaation rakenne on jotain perinteisen organisaation mallin ja markkinoiden väliltä. (Astley & Zajac 1991, 400-401.)

Koalitionaaliseen rakenteeseen yhdistyy resurssivalta, jossa valta perustuu kahdenväiseen vaihdantaan: toisaalta tarpeeseen eli mitä resursseja tarvitaan muilta organisaation osilta ja toisaalta kykyyn tuottaa resursseja eli mitä resursseja annetaan muiden käyttöön. Marchiin ja Simoniin viitaten (1958 viitattu Astley & Zajac 1991, 401) organisaatiossa syntyy koalitioita, kun resursseja vaihdetaan tavoitteena vaikuttaa ja olla osallisena organisaation toiminnassa. Koalitionallisessa organisaatiossa sen osia voidaan pitää omavaraisina, sillä niiden käytössä on kaikki niiden tarvitsemat resurssit, joko itse tuotettuina tai toisen organisaation osan kautta käytettävissä. (Astley & Zajac 1991, 401-402.)

Kun organisaation sisäisten osien valta syntyy niiden tuottamiin resursseihin ja riippuvuus muista on vallan kääntöpuolena, organisaatio toimii vallan jakautuessa eri osien kesken. Yksittäisen organisaation osaston pyrkimys autonomisuuteen voikin olla tällaisessa organisaatiossa uhka koko organisaation yhtenäisyydelle, kun tämä osasto yrittää ratkaista itsenäisesti autonomisuuden ja riippuvuuden ristiriitaisuuden synnyttämän jännitteen. Toisaalta, organisaation osien itsenäisyys auttaa niitä mukautumaan joustavasti muutoksiin. (Astley & Zajac 1991, 402.)

Rationaalisessa organisaatiossa organisaation osat ovat tiukassa yhteistyössä, ja hyvänä esimerkkinä kuvaamaan rationaalista organisaatiota voidaan käyttää konetta. Jokainen koneen osa hoitaa omaa tehtävänsä, ja koneen toiminta pyrkii saavuttamaan koko organisaation kollektiivisesti jaetun tavoit-

teen. Mikäli organisaation osilla on omia tavoitteita, ne nähdään välitavoitteina yhteisen päätavoitteen saavuttamisessa. (Astley & Zajac 1991, 402-403.)

Rationaalisessa organisaatiossa valtaa on olla korvaamaton organisaation toiminnalle. Malli ei huomioi osien välistä politiikkaa, vaan olettaa osien pyrkivän samaan tavoitteeseen. Tällaisen organisaation etu on sen tehokkuus ilman päällekkäisiä toimintoja, mutta samalla tämä piirre on sen heikkous, sillä muutosten teko on monimutkaista. (Astley & Zajac 1991, 404-405.)

Adaptiivisesti rationaalisessa mallissa organisaation itsenäisten osien riippuvuussuhteet ovat jatkuvassa muutoksessa, sillä toimintaa sopeutetaan joustuen muuttuvan tilanteen mukaan. Osa suunnittelusta korvataan ad hoc - päätöksenteolla, ja organisaatiomalli on samalla malli vuorovaikutukselle ja kommunikaatiolle. Virheistä pyritään oppimaan nopeasti. (Astley & Zajac 1991, 405-407.)

Tällaisessa organisaatiossa valta on dynaamista, ja sen suhteen huomio on päätöksenteon prosesseissa. Prosessivaltaa tulisi tämän organisaatiomallin kohdalla analysoida muiden vallan lähteiden kanssa, sillä resursseja kontrolloidaan juuri päätöksenteon prosesseissa. (Astley & Zajac 1991, 408.)

TAULUKKO 1 Astley ja Zajac (1991) malli organisaation valtarakenteista

	Riippuvuussuhde yksikköjen välillä (rakenne)	Vallan laatu
<b>Koalitionaalinen malli</b>	Löyhä	Resurssivalta
<b>Rationaalinen malli</b>	Tiukka	Systeeminen valta
<b>Adaptiivisesti rationaalinen malli</b>	Joustava	Prosessivalta

Astleyn ja Zajacin (1991) esittämät mallit organisaation osien välisistä valtasuhteista tuovat vallan käsitteen organisaatioon ja valtasuhteet organisaatioiden sisällä näkyvämmiksi. He myös yhdistävät vallan ja organisaation resurssit, jotka ovat toiminnan kannalta avainasemassa.

Yksilön ja organisaation välillä on sopimus, joka määrittelee yksilön tehtävät kokonaisuuden kannalta, ja organisaation näkökulmasta taas sen koko toiminta ja kaikki tähän kuuluvat yksilöt on organisoitu jonkinlaisen rakenteen avulla. Huolimatta organisaatioiden rakenteesta ja yksilöille määritellyistä työnkuvista, jää paljon aina myös määrittelemättä. Uudelle työntekijälle esitellään usein johdon näkemyksen mukainen kuva organisaatiosta, mutta sen ja todellisuuden välillä voi olla eroja. Organisaatiossa voi olla paljon informaalia vuorovaikutusta, joka ei ole näkyvää organisaation johdolle. Tämä on erityisesti organisaatiokäyttämisen tutkimuksen mielenkiinnon kohde, ja sen rooli organisaatioissa on toki huomattava, sillä ilman organisaatiossa tapahtuvaa informaalia vuorovaikutusta voidaan koko sen toiminnan mahdollistuminen kyseenalaistaa. (Williams & Huber 1986, 151.)

Organisaatiossa on formaalin rakenteen lisäksi informaaleja ryhmittymiä, joiden toiminnalla voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia kokonaisuuteen. Positiivisia puolia ovat informaalin ryhmän mahdollistama yksilöl-

lisyden ilmaisu, jonka kautta voi saada mm. motivaation kannalta tärkeää tunnustusta. Se saattaa myös vapauttaa rutiineista, mikä voi parhaimmillaan luoda työhön tai tuotteeseen liittyvän innovaation. Negatiivisena vaikutuksena voidaan nähdä tapaus, jossa informaali ryhmä eriytyy muusta organisaatiosta ja emo-organisaatiosta tulee tälle ryhmälle jopa vihollinen. Näin informaali ryhmien itsenäisyys voi kääntyä organisaatiota sisältä päin tuhoavaksi elementiksi. (Williams & Huber 1986, 151.)

Organisaatioon liittyvän kontrollin kannalta nämä informaalit ryhmät ovat olennaista siksi, että niihin liittyy oma sisäinen kontrolli, joka on osa kaikkia kulttuureita. Mitä pienimmille ryhmille voi kehkeytyä oma kulttuurinsa ja omat sääntönsä, joita ryhmän jäsenten oletetaan noudattavan. Näitä odotuksia ja ryhmän sisäisiä sääntöjä voidaan ilmaista monin tavoin, esimerkiksi uskonnollisten aatteiden, etiketin, eettisten periaatteiden, lain ja normien avulla. (Williams & Huber 1986, 157.)

### 2.1.2 Valta yksilöiden välisissä suhteissa

Kuten on sanottu (mm. Ylikoski 1999, 4), valta on hyvin monitahoinen ilmiö ja keskenään erilaisia asioita kutsutaan vallaksi. Tällä perusteella voitaisiin todeta valtaa olevan useaa lajia. Organisaatioissa on myös yksilöiden välisiä valtasuhteita, joihin vaikuttaa organisatorisen aseman lisäksi mm. henkilökohtaiset ominaisuudet.

Nyky-yhteiskunnassa johtajuutta ja siihen liittyvää vallankäyttöä rajoittaa yleisen hyväksyttävyyden konsepti, mikä tarkoittaa sitä, että johtajien vallankäyttöön vaikuttavat oikeuslaitoksen lisäksi myös esimerkiksi media ja kansalaisjärjestöt. Vallankäytön tarkastelussa on lisäksi hyvä huomioda, että johtajuus on ansaitaan ja johdettavilla on oltava halu tulla johdetuiksi (Kasanen 2001, 11). Tämä jälkimmäinen huomio on olennaista tarkastellessa yksilöiden välisiä suhteita organisaatiossa.

Natunen ja Takala tuovat esiin Weberin muotoileman kolmiosaisen luokittelun johtajien ja heidän seuraajiensa välisille suhteille. Tämä luokittelun osat ovat rationaalinen, traditionaalinen ja karismaattinen valtasuhde. Rationaalinen pohja johtajien ja heidän seuraajiensa välille perustuu uskomukseen sääntöjen, hallinnan ja hallitsijoiden laillisuuteen. Traditionaalinen suhde taas käsittää vanhat uskomukset ja perinteet, joiden kautta syntyy hallitsijan oikeus hallita. Karismaattinen pohja valtasuhteelle taas viittaa yksilön karismaan, hänen sankarillisuuteensa, luonteeseensa tai jopa pyhyyteensä, ja hänen määräämiinsä sääntöihin tai toiminnan järjestykseen. Weberin mukaan johtajien ja heidän seuraajiensa väliset vaikutusvaltasuhteet voivat pohjautua mihin vain näistä luokitelluista suhteista, yhdessä tai erikseen. (Weber 1979, 215 viitattu Natunen & Takala 2006, 7-8.)

Tämän Weberin muotoileman johtajien ja alaisten välisten valtasuhteiden pohjan voi helposti asettaa organisaatioiden kontekstiin. Esimerkiksi hyvin hierarkkisessa organisaatiossa rationaalinen pohja valtasuhteen syntymiselle johtajan ja alaisensa välille voi olla vahva. Vastaavasti pienessä tiimissä karismaattinen persoona voi johtajana luoda alaisensa kanssa valtasuhteen, joka perustuu hänen luonteeseensa.



Wrong (artikkelissa Ylikoski 1999) on jaotellut vallan muotoja sen mukaan, mihin perustuu vallankäytön kohteen vallankäyttäjää totteleva käytös, eli mikä on hänen motiivinsa toimia vallankäyttäjän tahdon mukaisesti. Wrong on määritellyt 8 vallan muotoa ja ne ovat voimankäyttö, manipulointi, pakottaminen, palkitseminen, legitiimi auktoriteetti, kompetentti auktoriteetti, henkilökohtainen auktoriteetti ja rationaalinen argumentaatio tai vakuuttaminen. Käyn läpi nämä Wrongin määrittelemät vallan muodot lyhyesti, sillä ne käsittelevät kattavasti vallan eri muotojen lisäksi myös vallankäyttäjän ja vallankäytön kohteen suhdetta, joka ei aina ole sidottu esimerkiksi titteliin tai muuhun selkeään tekijään.

Ensimmäinen Wrongin määrittelemistä vallan muodoista on voimankäyttö. Voimankäyttö merkitsee Wrongin (viitattu Ylikoski 1999, 4) mukaan vallan muotona vallankäytön kohteen fyysisten toimintamahdollisuuksien rajoittamista. Voimankäyttö voidaan nähdä olevan väkivaltaa, mutta laajemmasta näkökulmasta tarkasteluna kaikki fyysisten toimintamahdollisuuksien rajoittaminen on voimankäyttöä, kuten esimerkiksi vangitseminen, eristäminen tai kommunikaatiomahdollisuuksien rajaaminen. Ylikoski huomauttaa, että voimankäyttöä voi olla niin fyysisten liikuntamahdollisuuksien rajaaminen kuin niiden lisääminenkin, joista jälkimmäinen joskus jätetään vallan muotoja tarkastellessa mainitsematta, sillä sitä ei välttämättä pidetä varsinaisena vallan muotona. Tämä on kuitenkin laajin Ylikosken esittelemä näkökulma voimankäytölle. Voimankäytölle on ominaista, että vallankäytön kohde on passiivisessa roolissa ja vallankäyttäjä ei kommunikoi tahtoaan. Vallankäytön kohde ei itse aktiivisesti toimi, mutta hänen toimintamahdollisuuksiinsa vaikutetaan. (Ylikoski 1999, 4.)

Toinen Wrongin vallan muodoista on manipulaatio, joka tarkoittaa vallankäyttäjän toimivan niin, että hän kätkee vallankäytön kohteelta varsinaisen tarkoituksensa ja jopa tarkoituksensa vaikuttaa vallankäytön kohteeseen tai ainakin sen vaikutuksen, jonka haluaa kohteessa tai tämän toiminnassa aiheuttaa (Wrong 1979 viitattu Ylikoski 1999, 5). Ylikoski mainitsee erilaisina manipulaation muotoina aivopesun, propagandan, mainonnan ja hinnoittelun. Manipulaatio voi olla sekä kognitiivista että emotionaalista, kohdistuen vallankäytön kohteen ajatusmaailman pohjalla oleviin uskomuksiin. Kun vallankäyttäjä ei kommunikoi tarkoitustaan, vaan pelkästään kommunikaatiollaan pyrkii vaikuttamaan vallankäytön kohteeseen, ei kohde voi tehdä valintaa, toimiiko hän vallankäyttäjän tarkoituksen mukaan vai ei. (Ylikoski 1999, 5.)

Kolmas vallan muoto, pakottaminen on Wrongin määrittelemänä käsitteellisesti lähellä voimankäyttöä, mutta eroaa voimankäytöstä siinä, että siihen yleensä liittyy Ylikosken (1999, 4) mukaan voimankäytön uhkaus. Olennaista on vallankäyttäjän onnistunut vallankäytön kohteen vakuuttaminen siitä, että hän toteuttaa uhkauksensa, mikäli vallankäytön kohde ei alistu vallankäyttäjän tahtoon. Epäolennaista on se, onko vallankäyttäjällä todella kyky toteuttaa uhkauksensa. (Ylikoski 1999, 5.)

Neljäntenä vallan muotona on palkitseminen. Wrongin määritelmän mukaista palkitsemista voidaan verrata pakottamiseen siinä mielessä, että missä pakottaminen perustuu uhkaukselle, palkitseminen perustuu lupaukselle. Vallankäyttäjän tulee uskottavasti vakuuttaa vallankäytön kohde sekä kyvys-

tään että halukkuudesta palkita vallankäytön kohde lupauksensa mukaisesti. (Ylikoski 1999, 5.)

Wrongin määrittelemiin vallan muotoihin kuuluu legitiimi auktoriteetti, joka on viides Wrongin määrittelemä vallankäytön muoto. Legitiimillä auktoriteetilla viitataan auktoriteettiin, joka on statuksen omainen ja jolla on siis oikeus antaa käskyjä ja muiden on velvollisuus totella. (Ylikoski 1999, 5.)

Kuudes vallankäytön muoto on kompetentti auktoriteetti, missä vallankäyttö perustuu vallankäytön kohteen tottelevaisuuteen. Tottelevaisuus syntyy vallankäytön kohteen uskomuksesta vallankäyttäjällä olevasta kyvystä tai tiedosta parhaaksi toimintatavaksi. Vallankäytön kohde uskoo siis vallankäyttäjän olevan asiantuntija ja uskoo siksi tätä siinä, miten hänen tulee toimia. (Ylikoski 1999, 5-6.) Myös Pfeffer (1992, 32) on tunnistanut tämän auktoriteetin olemassaolon organisaatioissa ja nimeää siihen liittyen passiivisuuden vallankäyttöön liittyväksi ongelmaksi, sillä se aiheutuu hierarkiasta ja organisaation alempien tasojen uskomuksesta ylemmillä johtohahmoilla olevan parempaa tietoa. Näin ollen he eivät edes kyseenalaista päätöksiä, jotka on tehty organisaation ylemmillä tasoilla.

Seitsemäs Wrongin määrittelemä vallan muoto on henkilökohtainen auktoriteetti. Se perustuu vallankäyttäjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja vallankäytön kohteen haluun miellyttää tai palvella tätä. Ylikoski käyttää esimerkkinä rakastetun valtaa rakastajaansa ja vastaavia valtasuhteita ovat myös ystävyys, kunnioitus ja alistuminen. (Ylikoski 1999, 6.)

Viimeinen, kahdeksas Wrongin määrittelemistä vallan muodoista on rationaalinen argumentaatio tai vakuuttaminen. Monesti argumentaatiota ja vakuuttamista ei nähdä vallankäytön muotona ollenkaan, mutta Wrong on esittänyt sen olevan yksi keino saada toisen henkilön toiminnassa aikaan haluttuja vaikutuksia ja suuntaavaan toimintaa tiettyyn suuntaan. Hänen mukaansa myös argumentaatio on resurssien osalta sellainen, ettei kahdella henkilöllä ole samoja kykyjä argumentoida ja näin he ovat epätasa-arvoisessa asemassa toisiinsa nähden, kuten on aiemminkin esiteltyjen vallankäytön muotojen kohdalla. (Ylikoski 1999, 6.)

Ylikoski esittää näistä muodoista kaksi tärkeää piirrettä. Niistä ensimmäinen on, että muodot voidaan jakaa kahteen ryhmään sen perusteella, mikä merkitys vallankäyttäjän tahdon kommunikoinnilla on vallankäytön tilanteissa. On eri asia voimankäytön avulla pakottaa toinen henkilö poistumaan huoneesta, kuin saada hänet tekemään se piiloviestin (manipulaation) tai palkinnon tai sen lupauksen avulla. Mainitut esimerkit eri tapojen soveltamisesta henkilön siirtämiseksi huoneesta lienevät tuttuja vaikkapa taaperoiden kanssa toimiville. Muiden muotojen kohdalla tahdon viestimisellä Ylikoski ei näe olevan merkitystä, paitsi pakottamisessa, palkitsemisessa ja eri auktoriteettien osalta, joissa tahdon viestintä on olennainen tekijä sille, että vallankäytön kohde muuttaa toimintaansa. Lisäksi, kun tahto viestitään, antaa tämä vallankäytön kohteelle mahdollisuuden joko toimia viestityn tahdon mukaisesti tai vastaisesti.

Toinen vallankäytön muotoihin liittyvä tärkeä piirre on Ylikosken mukaan eri muotojen kytkeytyminen toisiinsa. Nämä esiteltyt vallan muodot voivat ilmetä sekaisin erilaisina yhdistelminä. Hän tuo esiin myös tärkeät kytkökset pakottamisen ja palkitsemisen yhteydestä siihen, että vallankäytön kohde

uskoo voimankäytön mahdollisuuden olemassaoloon. Lisäksi, auktoriteetteihin liittyvät tiukasti muut vallan muodot, ja Ylikoski tuokin esiin, että auktoriteetit ovat herkkiä vallan muotoja, sillä jos vallankäytön kohde ei tunnusta auktoriteetin olemassaoloa, tekee tämä sen olemattomaksi.

### 2.1.3 Yhteenvedo vallasta

Organisaatioissa valtaa ilmenee hyvin monessa muodossa. Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on hahmotella vallan moninaisuutta jaotellen edellä läpikäytyä lyhyttä katsausta valtaan suhteessa tämän tutkimuksen näkökulmaan. Tekemäni jaottelun ei ole tarkoitus olla kattava, vaan tuoda esiin joitakin esimerkkejä, jotka auttavat hahmottamaan monimutkaista organisaation sisäistä vallankäytön ja valtasuhteiden verkostoa.

Olen jakanut esittelemäni vallan teoriat ja määritelmät kolmeen kategoriaan, minkä perusteena on ollut vallan ilmenemisen erilaiset muodot organisaatiossa. Ensimmäisen jaottelemani valtasuhteiden kategoria sisältää vallan suhteessa organisaatorakenteeseen ja sen osien välillä (ks. Astley & Zajac 1991; Pfeffer 1992; Foucault viitattu Natunen & Takala 2006). Valta voidaan nähdä ilmenevän suhteessa organisaation rakenteeseen ja toimintaan.

Toiseksi, valta ja vallankäyttö ilmenevät organisaatiossa sen tasojen välillä, jolloin vallankäytön tutkimisen kohteena on esimies-alaisuus. Tämä kategoria vallan ilmenemiselle organisaatiossa liittyy hierarkiasuhteeseen ja tarkemmin sanottuna vielä siihen, mihin perustuu esimiehen ja johdon käskyjen noudattaminen. Näitä valtasuhteita voidaan ymmärtää esimerkiksi Weberin määrittelemien hallitsijan vallan lähteiden ja kolmen hallitsijan ja alamaisen valtasuhteen tyyppin avulla (ks. Natunen & Takala 2006, 7-8). Lisäksi, Wrongin määrittelemät vallan muodot ja erityisesti hänen määrittelemänsä erilaiset auktoriteetit jäsentävät johtajan ja seuraajan välistä suhdetta ja siihen liittyvää vallankäyttöä.

Näiden kahden ensimmäisen kategorian ero on tässä jaottelussa se, että ensimmäinen ryhmä liittyy toiminnan järjestämiseen ja sitä kautta organisaatorakenteeseen, kun alaisen ja johtajan välillä ilmenevä valtasuhde liittyy henkilöiden väliseen kommunikaatioon ja erityisesti siihen, miksi alainen seuraa johtajan ohjeita ja toteuttaa johtajan tekemiä päätöksiä toiminnassaan. Nämä suhteet liittyvät toisiinsa ja eivät ole täysin erotettavissa.

Kolmantena kategoriana näen valtasuhteet kahden yksilöiden välillä henkilökohtaisissa suhteissa. Yksilöiden välillä vaikuttavat Wrongin erittelemät vallan käytön muodot. Nämä suhteet voivat olla niin organisaation formaaliin rakenteeseen nähden horisontaalisia kuin millä muullakin tavalla organisaatiota läpileikkaavia. Mielestäni tämä valtasuhderyhmä on tärkeä, koska kaikki työelämäään liittyvä vuorovaikutus ei tapahdu suoraan hierarkian mukaisissa suhteissa. On siis relevanttia pitää mukana näkökulma yksilöiden välisistä valtasuhteista. Lisäksi, koska ihmissuhteissa on monta tasoa ja esimerkiksi juuri esimies-alaisuudessa on olemassa myös formaalien roolien ulkopuolinen taso, haluan eritellä nämä valtasuhteet omaksi ryhmäkseen. Vaikka omassa tutkimuksessani tarkastelun kohteena ovat eri organisaatiotasot, on mielestäni tär-

keä silti tiedostaa, että myös organisaatiotasolla on keskinäistä vuorovaikutusta ja siten tuon esiin horisontaaliset valtasuhteet tällä tavalla.

TAULUKKO 2 Valtasuhteet organisaatiossa

Vallan ilmeneminen	Valtateoria
Organisaatorakenteessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Astley &amp; Zajac: valta organisaation yksiköiden välillä</li> <li>- Pfeffer: asioiden aikaansaamisen keinoina hierarkkia, vahva visio/organisaatiokulttuuri ja valta ja vaikuttaminen</li> <li>- Foucault: panopticon</li> </ul>
Alaisen ja johtajan välillä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weber: hallitseminen ja rationaalinen, traditionaalinen ja karismaattinen valtasuhde hallitsijan ja alamaisen välillä</li> <li>- Wrong: vallan muodot ja erityisesti legitiimi, kompetentti ja henkilökohtainen auktoriteetti</li> </ul>
Yksilöiden välillä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wrong ja vallan muodot</li> <li>- Weber: konfliktiteoria</li> </ul>

Ilmiönä valta on moniulotteinen ja sitä voidaan käyttää asioiden aikaansaamiseksi (ks. Pfeffer 1992). Vallan ja vallankäytön rooli organisaatioissa johdattelee kontrollin käsitteeseen, jota esittelen seuraavaksi.

## 2.2 Kontrolli

Kontrollia on tutkittu useiden eri tieteenalojen näkökulmasta. Sosiaalipolitiikan professori Dean (1991) on tutkinut yhteiskuntaa, hyvinvointia, köyhyyttä, hyvinvointiin liittyviä oikeuksia ja sosiaalista kontrollia. Hän on kirjoittanut jo edellisen vuosituhanen puolella siitä, että kapitalismin myötä yhteiskunta on kehittynyt massatuotannon ajasta informaatioteknologian aikaan, jonka aikana markkinat ovat jakautuneet ja palvelusektori kasvanut. Dean esittää ajatuksen, että entinen yhteiskunta vakituisine työsopimuksineen ja työväenluokkineen on jäämässä taa. Tilalle on tullut kahtia jakautunut työvoima, jonka muodostavat etuoikeutettu ydinosaajien joukko ja huonoarvoisemmat, toisarvoiset työntekijät. Jälkimmäisestä joukosta löytyy myös alityöllistettyjä ja työttömiä. Dean esittää, että tällaisessa yhteiskunnassa sosiaalisella tukiverkostolla ja tukijärjestelmällä on tärkeä, mutta myös kontrolloiva, rooli. (Dean, 1991.) Tämä on looginen ajatus, sillä yhteiskunnasta ja sen tukijärjestelmistä, varsinkin taloudellisesti, riippuvaiset yhteiskunnan jäsenet ovat yhteiskunnassa valtaa käyttävien kontrolloitavissa.

Perinteinen näkemys kontrollista on hyvin pitkälle muodostunut johdon kontrollin mukaisesti. Johdon kontrollilla tarkoitetaan organisaatioiden johdon määräämää, ylhäältä alaspäin organisaatiossa suuntautuvaa kontrollia ja toiminnan jakautumista vaiheisiin. Tämä määritelmä juontaa Teittisen ja Auvisen (2014, 19) esittelemiin varhaisimpiin kontrollien määritelmiin, jotka ovat juuri-kin johdon kontrollin määritelmiä. Organisaatioissa johdolla on perinteisesti

ollut kaikki kontrolli, mikä näkyy myös käsitteen määritelmässä ja ilmiötä koskevien tutkimusten näkökulmia. (Teittinen & Auvinen 2014, 19.)

Vapaudella ja kontrollin rajoittavalla olemuksella nykyisessä yhteiskunnassa voidaan nähdä olevan ristiriitainen suhde, sillä usein työntekijän osaksi mielletään perinteisen kontrollinäkemys mukaisesti käskytettävän rooli. Ristiriitaisuus syntyy siitä, että länsimaisessa nyky-yhteiskunnassa elämme individualismin aikaa, joka luo vaikutelman yksilön mahdollisuuksista vaikuttaa ympäristöönsä suuresti. Teittinen ja Auvinen (2009; 2014) tuovat esiin tämän ristiriidan, ja voidaankin kysyä, mitkä ovat yksilön todelliset mahdollisuudet yhteiskunnassa omaan ympäristöönsä vaikuttamiseen. Toinen asia on se, miten hyvin tiedostamme meihin kohdistuvan ohjailun ja kontrollin. Tietoisuus kontrollista on eri asia kuin se, mikä vaikutus ulkoisilla kontrollijärjestelmillä on meihin. (Auvinen & Teittinen 2009, 16.)

Deanin (1991) ajatuksen eriarvoistuneesta työvoimasta voidaan nähdä toteutuvan ympäröivässä yhteiskunnassamme, sillä ns. suorittavat työt nähdään toisinaan toisarvoisina. Mikä onkaan pohjoismaisessa hyvinvointivaltiossa yhteiskunnan tukiverkoston alkuperäinen tarkoitus, ellei toisaalta tukea heikommin selviäviä jäseniään ja toisaalta saada koko kansa väestörekisteriin? Tämän ajatuksen soveltaminen organisaatioon on myös mahdollista, sillä työntekijöiden halutaan ennen kaikkea toteuttavan organisaation tarkoitusta ja tämän valvominen vaatii erilaisia valvonnan elementtejä. Lainsäädäntö ja muut mekanismit pyrkivät osaltaan rajoittamaan organisaatioiden valtaa jäseniinsä.

Yhteiskunnan muutoksen myötä (mm. Dean 1991) myös organisaatiot kehittyvät mukautumalla vallitseviin ajattelutapoihin ja Dean onkin nähnyt alkaneen muutoksen, jonka suunta oli kohti informaatioyhteiskuntaa. Kaksikymmentä vuotta Deanin kirjan julkaisusta on selvää, että elämme hyvin pitkällä hänen kuvailemassaan muutoksessa informaatioyhteiskunnaksi. Teittisen ja Auvisen (2014, 17) mukaan tämä viimeaikainen muutos yhteiskunnassa ja työn tekemisessä, joka korostaa tietoa ja yksilön osaamista, on sosiologisesta näkökulmasta muuttanut myös työn tekemisen luonnetta kohti asiantuntijuutta. Siinä korostuu yksilön osaaminen ja yksilön itsensä jatkuva kehittäminen. Lähes kaikkeen työhön liittyy nykyisessä yhteiskunnassa asiantuntijuuden elementti mm. tietojärjestelmien käytön kautta.

Teittinen ja Auvinen (2014, 21) esittävät huomion pakkovaltaan liittyen viitaten Foucaultiin ja tuovat esiin kontrollin olemuksen muuttuneen metatasolla, sillä pakkovalta on heidän mukaansa ”muuttunut diskursiiviseksi vaikuttamiseksi eli henkistynyt”. Tämä on seurausta viimeaikaisesta yhteiskunnallisesta muutoksesta, jossa fyysinen kontrolli on työn luonteen muutoksen myötä muuttunut virtuaaliseksi.

Kontrollin tarkastelulle on mahdollista nähdä useita tasoja. Tarkasteltaessa kontrollia suljetussa systeemissä on hyvä kiinnittää huomiota tämän systeemin ja sen eri tasojen rajaukseen. Voimme kiinnittää huomiomme yksilöihin, ryhmään, organisaatioon tai koko yhteiskuntaan kohdistuvaan kontrolliin. Myös kontrolloivaan toimijaan tulisi kiinnittää huomiota, sillä se voi olla yksilö tai organisaatio, kuten valtion instituutio. Lisäksi, niin yksilöt kuin organisaatiot voivat harjoittaa myös itsekontrollia erilaisten kontrollimekanismien avulla. (Berry at al. 2005, 4.)

Myös Teittinen ja Auvinen ovat nostaneet tämän huomion kontrollin tarkastelun tasoista esiin ja esittävät kontrollin kohteiksi kolmea tasoa. Nämä ovat mikrotaso, mesotasoa ja makrotaso. Mikrotasolla huomio kohdistuu yksilöihin, mesotasolla organisaatioihin ja makrotasolla yhteiskuntiin. He esittävät edelliseen kappaleen sisältöön verrattuna eriävän huomion kontrolloivasta toimijasta siinä, että heidän mukaansa kaikilla tasoilla yksilö on sekä kontrolloitava että kontrolloija. Vaikka kontrolloitavalle olisi asetettu rajoja, hän itse toiminnassaan kontrolloi itseään suhteessa niihin ja arvioi kontrollin asettamia rajoja. (Teittinen & Auvinen 2014, 22.)

Kontrollin suhteen on olennaista huomioida kolme seikkaa. Ensinnäkin, kontrolli on kontekstistaan riippuvainen. Olennaista on myös tarkastelun näkökulma ja sen huomioima konteksti. Toiseksi, toimijat ovat toisiinsa nähden vuorovaikutuksessa ja toimijat vaikuttavat toistensa kontrollikäsitteisiin. Kolmanneksi, yksilön tulkinnalla on rooli kontrollin toteutumisessa. Teittinen ja Auvinen korostavat, että yksilön tulkinnalla on kontrollin osalta yhtä tärkeä rooli kuin strategialle: tulkinnalla voidaan kyseenalaistaa kontrollin olemassaolo kokonaan, jos kontrollia ei koeta olevan. (Teittinen & Auvinen 2014, 22.)

On mahdollista nähdä kontrollin muodostuvan myös prosessina, jossa pyritään vähentämään tarkoitettua ja toteutuneen tuloksen välistä vaihtelua mahdollisimman paljon. Tätä näkökulmaa kontrolliin nimitetään kyberneettiseksi kontrolliksi, ja sitä ovat mallintaneet Otley ja Berry. Tällainen kontrolli keskittyy negatiiviseen palautteeseen, jonka pohjalta toimintaa kehitetään. Tämän näkemyksen mukaan kontrollin ilmenemiselle on neljä vaatimusta. Ensinnäkin, on oltava tavoite ja toiseksi, on oltava keinot mitata toiminnan tuloksia suhteessa tähän tavoitteeseen. Kolmanneksi, on oltava kyky ennustaa mahdollisia kontrollitoimia ja niiden vaikutusta. Neljäntenä vaatimuksena kontrollin olemassaololle on kyky vähentää halutun lopputuloksen ja toteutuneen tuloksen väliä. Tähän kontrollin konseptiin liittyy se ongelma, että sitä on vaikea soveltaa organisatoriseen kontrolliin. Se tuo kuitenkin esille tärkeän ominaisuuden kontrollista. Tavoitteiden saavuttamista voidaan osittain hahmottaa virheiden välttämisen kautta. (Otley & Berry viitattu Berry et al. 2005, 9-10.)

Siirryn seuraavaksi esittelemään kontrollin etymologiaa ja etenen kertomaan kontrollin tutkimuksen kehityksestä ja edelleen lyhyeen kohdeorganisaation ulkoisen toimiympäristön esittelyyn. Päätän luvun teoriaviitekehityksen esittelystä viimeaikaiseen tutkimukseen ja toimijakontrollin käsitteen esittelyyn.

### **2.2.1 Kontrollin käsitteen alkuperästä ja etymologiasta**

Sana kontrolli on lähtöisin latinan kielen sanasta *contrarotulus*, joka muodostuu sanoista *contra* (vastakohta) ja *rotulus* (rulla) ja viittaa antiikin aikoina asioiden dokumentointiin käytettyihin paperirulliin. Sama alkuperä on ranskan kielen sanalla *contreroller*, jonka merkitys viittaa säännöstelyyn ja rajoittavaan hallintaan (MOT Collins English Dictionary 2009; Oxford English Dictionary - verkkosivu). Tämän ranskan kielen sanan merkitys on liittynyt tilien kirjanpitoon, jossa käytettiin tilien oikeellisuuden tarkistamiseksi kahdenkertaista kirjanpitoa ja siihen aiemmin mainittuja paperirullia. (Oxford English Dictionary - verkkosivu.)

Laskentoimen ammattinimike kontrolleri (eng. controller) juontaa juurensa ranskan kieleen ja edelleen ensin mainittuun latinan kieleen, mitä kautta sanalla kontrolli on yhteys asioiden muistiinmerkitsemiseen ja vertailuun sekä liikettä vastustavaan voimaan paperirullan pyörimisliikkeen kautta. (Oxford English Dictionary -verkkosivu.)

Muista kielistä kontrollin ilmiön tutkimuksessa ja siitä käytetyistä avainsanoista sekä näiden etymologiasta on syytä tarkastella etenkin englanninkielistä tutkimusta. Taloustieteellisessä tutkimuksessa, mihin oma tutkielmanikin kuuluu, tieteenalan tutkimuksellinen perusta on luotu juuri englannin kielellä. Kuten sanan alkuperäkin toi esiin, sen juuret ovat laskentatoimen alalla.

Englannin kielessä sanaa control käytetään käyttäytymisen tai toiminnan ohjaamiseen, vaikutuksen tai auktoriteetin säilyttämiseen, kulkuneuvon hallintaan, toiminnan tai ilmiön rajoittamiseen, oman toiminnan tai tunteiden hillintään, jonkin säännöstelyyn, järjestelmän tai systeemin ohjaamiseen, tai jonkin tietyn asian tarkistamiseen. Sanalla on merkityksensä erityisesti tutkimuksessa, jossa sitä käytetään vertailukohtana tutkimuskohteelle. Englanninkielinen verbi control alkuperäisessä käyttötarkoituksessaan viittaa tilien tarkistamiseen ja valvomiseen, ja tässä tarkoituksessa erityisesti tuplakirjanpidon pitämiseen (Oxford English Dictionary -verkkosivu.)

Ilmiön tutkimuksessa avainsana ”kontrollin” (*control*) lisäksi käytetään usein käsitettä ”*managerial control*”, missä ”*managerial*” viittaa organisaation johtoon. Tämä yhdistyy suoraan termiin johdon kontrolli, mikä voidaan nähdä suorana yhteytenä sille, miten käsitteen muodostuminen on rajannut tutkimuksen näkökulmaa. Tämä huomataan, kun myöhemmin käsitteen avaamisen yhteydessä tuon esiin, miten määritelmä johdon kontrollille käsittää nykyisellään kontrollin ilmiötä suurelta osin. Johdon kontrollin määritelmä viittaa kontrolliin, joka suuntautuu organisaatiossa ylhäältä alaspäin ja on tietyn organisaation osan omaisuutta.

Koska johdon kontrollin käsite suomen kielessä toimii lähinnä suorana suomennoksena englanninkieliselle käsitteelle, on ymmärrettävää, ettei sille ole täysin yhtenäistä määritelmää. Kuten Teittinen ja Auvinen (2014, 22) tuovat esiin, johdon kontrollin voidaan sanoa tarkoittavan useita eri johdon harjoittamia toimintoja kuten esimerkiksi suunnittelua, valvontaa tai tarkkailua.

Sosiaalinen kontrolli tuo määritelmänä hyvin esiin kontrollin roolin merkityksen sosiaalisessa ympäristössä:

Sosiaalisella kontrollilla tarkoitetaan mekanismeja, jotka ohjaavat yhteisön jäsenen toimimaan normien mukaisesti. Sosiaalisen kontrollin avulla pyritään takaamaan jatkuvuuden kannalta riittävän yhdenmukainen toiminta. (Tieteen termipankki: Oikeustiede: sosiaalinen kontrolli.)

Kuten kontrolleri etsii luvuista poikkeamia, sosiaalinen kontrolli kohdistuu poikkeavaan käytökseen. Sosiaalinen kontrolli perustuu sosiaalisten normien sisäistämiseen ja ulkoiseen pakkoon. Yhteiskunnassa toteutetaan ulkoisen pakon keinoina sekä oikeusmuotoista (kuten poliisin suorittama valvonta) että ei-oikeusmuotoista (kuten paheksunta ja yhteisön ulkopuolelle sulkeminen) sosiaalista kontrollia. Kaikkea poikkeavuutta ei kuitenkaan pyritä kontrolloimaan, vaan esimerkiksi mielipiteiden muodostamisen ja ilmaisun vapaus on pyritty

länsimaisessa yhteiskunnassa toteuttamaan. (Tieteen termipankki: Oikeustiede: sosiaalinen kontrolli.)

### 2.2.2 Kontrollin käsitteen kehityksestä

Kuten termin kontrolli etymologian tarkastelu toi esiin, voidaan se määritellä ”asiaksi, jota kontrolloidaan, tai toiminnaksi, jota valvotaan ja ohjataan” (Teittinen & Auvinen 2014, 18). Kontrollilla on myös mahdollistava ominaisuus, sillä asioiden hallitsemattomuuden ja kaaoksen välttämiseksi sekä toiminnan yhtenäistämiseksi tarvitaan kontrollia, jota voidaan sanoa olevan tehokkaan toiminnan perusedellytys (Teittinen & Auvinen 2014, 19).

Kontrollin tutkimuksessa on käytetty erilaisia määritelmiä kontrollille. Kontrollia on luonnehdittu prosessiksi, missä liiketoimintaa ohjaa johtajat ja sen tavoite saavutetaan hyödyntäen resurssit mahdollisimman tehokkaasti (Anthony, 1965 viitattu Teittinen ja Auvinen 2014, 19).

Kontrollin käsitteen kehittymistä on Barleyn ja Kundan (1992) tutkimuksessa lähestytty siitä näkökulmasta, että johdon kontrollin määrittelyssä on ollut vuorotellen vallassa normatiivinen ja rationaalinen ajattelu 1800-luvun lopusta 1990-luvulle, jolloin heidän kirjoittamansa artikkeli on julkaistu. He näkevät näiden kahden ideologisen aallon olevan vastavuoroisia ja esittävätkin, että johdon kontrollin käsite ei ole kehittynyt lineaarisesti, vaan ennemminkin vaiheittain vuorotellen vaihdelleen näkemyksellisen kehityksen kautta, missä ovat vuorotelleet normatiivinen ja rationaalinen ajattelu. Normatiivinen ajattelu korostaa moraalialia, kollektiivisuutta ja pehmeitä arvoja, ja häivyttää työn ja vapaa-ajan suhdetta sekä tiukkoja hierarkiatasojen välisiä rajoja. Rationaalinen kontrolliajattelu keskittyy toiminnan tehostamiseen sen jakamisella tarkoin määriteltyihin systeemeihin, jotka koostuvat selkeistä yksittäisistä tehtävistä. (Barley & Kunda 1992, 384.)

Barley ja Kunda näkevät johdon kontrollin kehityksen alkaneen 1870-luvulla teollisen kehityksen myötä, jolloin normatiivinen ajattelu tarkoitti työväen henkisen kehityksen mahdollistamista. Tällaisen ajattelun tuominen organisaatioiden johtamiseen katsotaan olleen lähtöisin Washington Gladdenin ajatuksista, jotka kumpusivat hänen uskonnollisesta ajatusmaailmastaan, ja sitä kutsuttiin ”hyvinvointikapitalismiksi”. (Barley & Kunda 1992, 363-365.)

Teollisen kehittymisen ajan normatiivista ajattelua kritisoiin siitä, että työväen hyväksi tehtävät toimet eivät olleet moraalisesti niin hyveellisiä kuin annettiin ymmärtää. Tieteellisen liikkeenjohdon synnyn voidaan katsoa muuttaneen 1900-luvun vaihteessa vallitsevan ajattelun linjan normatiivisesta rationaaliseksi. Silloin organisaatioiden johtamiseen omaksuttiin systemaattinen ajattelutapa, joka oli lähtöisin kehittyvän teollisuuden ja tuotantolaitoksissa toimivien insinöörien ajatusmaailmasta, jonka tavoitteena oli mahdollisimman tehokas tuotannon koneisto. Merkittävin aikakauden henkilö johdon kontrollin kannalta oli Frederick Taylor. (Barley & Kunda 1992, 369.)

Ensimmäisen maailmansodan jälkeen vuodesta 1925 alkaen alkoi johdon kontrollin kehittymisessä seuraava, jälleen normatiivinen vaihe. Tämän tieteellistä liikkeenjohtoa seurannut vaihe palautti huomion inhimillisiin tekijöihin työssä, sillä yhteiskunnalliseen keskusteluun tuotiin työntekijöiden oikeudet ja



tarve työolojen parantamiselle. Tältä jaksolta merkittäviä johtamisen ja myös kontrollin käsitteen kehitykselle panoksensa antaneita henkilöitä olivat esimerkiksi Mary Parker Follett ja Elton Mayo. (Barley & Kunda 1992, 372-373.)

Systeemiteoreettinen ajattelu palautti valtaan rationaalisen lähestymisen organisaatioiden johtamiseen 1950-luvun puolivälissä. Tämän vaiheen aikana organisaatioiden päätöksentekoon otettiin osaksi kvantitatiivinen tiedonkäsitteily ja ideoita johdon toimintaan haettiin jälleen insinööreiltä ja tieteestä. Tällä aikakaudella tietokoneet lanseerattiin osaksi liikkeenjohdollista päätöksentekoa. (Barley & Kunda 1992, 376-379.)

1980-luvun alussa organisaatiokulttuurin vaikutusta korostettiin, minkä Barley ja Kunda (1992, 381) katsovat edustaneen normatiivista näkökulmaa johdon kontrollista. Organisaatiokulttuurin näkökulma johtamiseen korosti organisaatiota sosiaalisesti rakentuvana kokonaisuutena ja sen laadullisia elementtejä, kuten ilmapiiriä ja arvoja. Tärkeä tekijä ajattelun painopisteen siirtymiselle oli japanilaisten yritysten liiketaloudellinen menestys, jonka katsottiin kumpuavan organisaatiokulttuurista ja läpi organisaation jaetuista arvoista. (Barley & Kunda 1992, 381-383.)

Kuten edellä esitetty johdon kontrollin kehityksen kuvailu tuo esiin, on johdon kontrolli nähty eri aikoina hyvin eri näkökulmasta. Tehokkaan ja tuotavan toiminnan lähteenä on vuoroin nähty rationaalisen ajattelun perusteella selkeä rakenne ja tuotannon teknologia, kun normatiivisen näkemyksen mukaisesti suhteet työntekijöihin ja pehmeitä arvoja mukaileva johtaminen on nähty tärkeinä. (Barley & Kunda 1992, 389.) Voidaan sanoa Barleyn ja Kundan (1992) artikkelin perusteella myös, että yhteiskunnan tasolla käytävä keskustelu vaikuttaa käsitykseen kontrollista ja edelleen johtamiseen organisaatioissa.

On sanottu, että yksilöillä on tavoitteita, organisaatioilla ei (Cyert & March 1963 lainattu Berry et al. 2005, 5). Tähän toteamukseen liittyy olennaisesti aikajänne, johon sitä verrataan. Joskus on tehtävissä ero sen välillä, minkä voidaan sanoa olevan organisaation sisällä yhteisesti jaettu tavoite ja mikä on sen sisällä olevan osajoukon oma tavoite. Berry ja kumppanit (2005, 5-7) tarjoavat yhdeksi vastaukseksi tähän ongelmaan Thompsonin mallia vuodelta 1967, jossa vastaus saadaan kolmen teeman tarkoitus (purpose), vaikuttavuus (effectiveness) ja tehokkuus (efficiency) avulla.

Tarkoitus viittaa koko organisaation toiminnan taustalla olevaan ongelmaan, jonka mukaan organisaation eri toiminnot ja resurssien käyttö toteutetaan. Tarkoituksia voi olla useita ja ne voivat muuttua ajassa, ja ne eivät ole välttämättä täysin organisaation hallittavissa. (Berry et al. 2005, 5.)

Vaikuttavuus viittaa tässä siihen, että organisaation toiminnan suuntautuvan niihin asioihin, joihin sen on tarkoituskin. Sen voidaan ajatella mittaavan organisaation päämäärän ja olemassaolon tarkoituksen saavuttamista siten, että vaikuttavuus on suuri, kun huomattavan osa organisaation toiminnasta suuntautuu sen tarkoituksen täyttämiseen millä tahansa ajanjaksolla. Pieni vaikuttavuus vastaavasti tarkoittaa ison osan resursseja suuntautuvan asioihin, jotka eivät toteuta organisaation päämäärää. Vaikuttavuus voi olla lyhyellä ajanjaksolla pieni ja pitkällä suuri, tai toisinpäin. Vaikuttavuuteen liittyy organisaation tehokkuus, joka perustuu resurssien ja tuloksen suhteeseen. Tulos paranee, kun joko tuotetun yksikön tuotto kasvaa tai yksikkökustannus pienenee. Organisaatio

tiossa määritetään tarkemmin ne mittarit, joiden avulla tehokkuus näytetään toteutuvan. (Berry et al. 2005, 5-6.)

Berry ja kumppanit (2005, 6) huomauttavat lainaten Thompsonia, että tehokkuutta ja organisaation vaikuttavuutta voidaan mitata tarkasti vain suljetussa järjestelmässä, mutta kumpaakin omilla erillisillä mittareillaan. He tuovat esiin myös, että suljetut järjestelmät jättävät suurelta osin huomioimatta organisaation tarkoituksen. Organisaation sisäisen kontrollin olemukseen liittyy olennaisesti sen toiminnan mittaamisen, tehokkuuden ja tarkoituksen yhdistäminen. Juuri tarkoitusten syntyminen prosesseja ja tehokkuuden saavuttamisen prosesseja kontrolloiva toiminta on Berryn ja kumppaneiden mielestä mielenkiintoinen ilmiö kaikessa monimutkaisuudessaan ja he esittävät, että kontrollin tutkimus on siirtymässä kohti kontrollin olemuksen tutkimusta ja siinä erityisesti tavoitteiden saavuttamisen tutkimusta. (Berry et al. 2005, 6-7.)

Kontrollijärjestelmät organisaatioissa voidaan jakaa koviin ja pehmeisiin järjestelmiin sen perusteella, miten ne ovat havaittavissa ja mitattavissa. Kovat kontrollijärjestelmät viittaavat jollain tavalla fyysisiin järjestelmiin. Niihin liittyy määriteltävissä oleva ja rationaalinen päätöksentekoprosessi ja melko selkeät tavoitteet, joita voidaan mitata kvantitatiivisesti. Pehmeät kontrollijärjestelmät taas viittaavat järjestelmiin, joihin liittyy olennaisesti humanistinen ihmiskuva. Niiden tavoitteet ovat ympäripyöreitä ja monimerkityksellisiä. Pehmeisiin kontrollijärjestelmiin liittyvä päätöksenteko on vaikeasti nähtävissä ja määriteltävissä, ja mikäli sille on asetettu tavoitteita, niiden toteutumista voidaan seurata vain laadullisen arvioinnin avulla. (Berry et al. 2005, 13.)

Vastaavia kontrollin rakentumisen jaotteluita voidaan nähdä olevan useampia. Teittinen ja Auvinen (2014, 19) tuovat niistä esiin jaottelut taloudelliseen ja ei-taloudelliseen sekä muodolliseen ja epämuodolliseen kontrolliin. Taloudellinen ulottuvuus kontrollille viittaa juurikin määrällisesti mitattaviin tulostavoitteisiin ja niihin keskittymistä. Toimintaa seurataan ja ohjataan näiden tavoitteiden avulla. Tämän rinnalla ei-taloudellisenä ulottuvuutena voidaan nähdä edellä kuvatun pehmeän kontrollijärjestelmän mukainen tavoitteenasenta, joka seuraa mm. sosiaalisia tekijöitä organisaatiossa. (Teittinen & Auvinen 2014, 19.)

Organisaatiossa kontrolli toteutuu kontrollijärjestelmänä. Teittinen kuvailee väitöskirjassaan (2008, 11) ERP-järjestelmiä ”keskeisinä toiminnan ja talouden ohjausjärjestelminä”. Hän määrittelee niiden olevan tiedon keräämistä, varastointia, käsittelyä ja välittämistä eri organisaation toimijoista sen johdolle, jotta johdolla on tukea päätöksenteolle liittyen toiminnan suunnitteluun, valvontaan ja ohjaukseen. Teknologia on mahdollistanut sen, että organisaatioissa on mahdollista kerätä niin laitteista kuin ihmisistäkin numeerista tietoa, ja tätä kerättyä tietoa voidaan laskentatoimen tietojärjestelmien avulla välittää ja käyttää toiminnan päätöksenteon tukena organisaation sisäisesti. (Teittinen 2008, 13.)

Organisaatiossa tiedon keräämiselle on perusteita, jotka perustuvat osittain organisaatiolle laissa asetettuihin velvoitteisiin, ja toisaalta se on täysin organisaation oman päätöksenteon vallassa, mitä tietoa kerätään (ks. Teittinen 2008, 15). Sisäisen laskentatoimen kontrolli pohjautuu kirjanpitoon, jota määrittävät tekijät taas pohjautuvat organisaation yritysmuodosta riippuen lakiin.

Kuten edellä toin esiin (ks. Teittinen 2008), organisaatio voi myös itse kerätä ja käyttää toimintansa pohjana tietoa laajemmin kuin mitä laki velvoittaa.

Kenties yleisesti tunnetuin tulosten mittaamiseen käytetty väline organisaatioissa on tulokortti, joka voidaan nähdä tulosjohtamisen (management by objectives) välineenä (Ihanalainen-Rokio 2014, 74). Tulokortin tarkoitus voidaan liittää päätöksentekoon, sillä organisaatioiden johto kaipaa siihen tueksi työvälineitä. Tulokortti tarjoaa tietoa organisaation toiminnasta, minkä tuloksen muodostuminen voidaan jäljittää yksilötasolle asti. Ihanalainen-Rokio tuo esiin johdon laskentatoimen järjestelmistä, jonka välineenä tulokortti toimii, miten näitä järjestelmiä usein kuvaillaan merkityksellisiksi. Kuitenkin, niille ja niiden tuottamalle tiedolle annetaan merkitys organisaation johdossa, kun tulokortin avulla kerätyn tiedon ja johdon laskentatoimen raporttien kautta kuvaillaan organisaation toimintaa ja viestitään sitä organisaation sisäisesti. (Ihanalainen-Rokio 2014, 76.)

Bedford ja Malmi (2015) ovat selvittäneet kontrollimekanismien ilmene- mistä organisaatioissa empiirisellä tutkimuksellaan, joka on kvantitatiivinen ja perustuu laskentatoimen näkökulmaan. He ovat nimenneet tavoitteekseen selvittää reaali maailmassa ilmeneviä erilaisia kontrollimekanismien yhdistelmiä ja niiden toimintaympäristön piirteitä. Heidän mukaansa aiempi tutkimus määrittää kontrollijärjestelmien ilmenemisen paljolti organisaation muotojen mukaan eikä se ole pystynyt tuottamaan teoreettista tuloksia, jotka vastaisivat todellisten organisaatioiden kontrollijärjestelmien ja niiden toimintaympäristöjen moninaisuutta tarpeeksi tarkasti. Tutkimuksensa pohjaksi he ovat tiivistäneet olemassa olevasta kirjallisuudesta kontrollijärjestelmien ideaalityyppejä, jotka perustuvat erilaisiin organisaatiomalleihin.

Organisaation käsitettä ja erilaisia organisaatiomalleja on määritelty historian saatossa johtamistyylien kehityksen mukaan. Mintzberg määritteli 1970-80-luvuilla organisaatiomalleja. Hänen työnsä on perustunut Burns ja Stalkerin aiempiin malleihin, jotka ovat olleet alallaan varhaisinta ollessaan peräisin 1960-luvulta. Burns ja Stalkerin mallit organisaatioille käsittävät organisaation rakenteen ja ympäristön siltä osin, miten suureen määrään epävarmuutta organisaatio kykenee toiminnassaan vastaamaan. Mintzberg huomioi lisäksi myös organisaation iän ja koon sekä teknologian tason mallissaan. (Bedford & Malmi 2015, 4.)

Burns ja Stalker ovat luoneet mekanistinen mallin organisaatiolle, jossa sen rakenne on hierarkkinen ja päätösvalta on keskittynyttä. Yksilöt organisaatiossa ovat tiukan valvonnan ja kontrollin kohteita, ja heille kuuluu vastuu raportoida tehtävistään ylemmille tasoille organisaation määrittelemien tapojen mukaisesti. Organisaatiossa on luotu prosessit sen toiminnalle ja myös kommunikaatiolle on määritelty viralliset vertikaaliset kaavat. Tällainen organisaatiomalli toimii Burns ja Stalkerin mukaan vakailta ja ennustettavilla toimialoilla. (Bedford & Malmi 2015, 5.)

Tätä mallia vastaa Mintzbergin määrittelemä mekaaninen byrokraatia, minkä mukaisessa organisaatiossa työnjako on viety pitkälle ja päätösvalta keskitetty. Toimintaa ohjaa suuri määrä sääntöjä ja ohjeita, ja viestinnän kanavat on määritelty selkeästi, niitä odotetaan noudatettavan ja ne noudattavat muodollista hierarkiaa. Lisäyksenä Burns ja Stalkerin mekanistiseen malliin Mintzberg

on esittänyt, että tällainen organisaatio on tyypillisesti vanha ja suuri organisaatio, joka toimii melko stabiileilla markkinoilla, eikä toimintaympäristö ole kovin monimutkainen. Teknologian taso organisaation toiminnassa on vähäinen. (Bedford & Malmi 2015, 5.)

Burns ja Stalker määrittivät mekanistisen organisaation lisäksi orgaanisen mallin organisaatiolle, jossa rakenne on joustava, päätösvalta on hajautettu ja hierarkia on vähäistä ja matalaa. Tällainen organisaatio toimii dynaamisessa ja muuttuvassa ympäristössä. Kommunikaatio rakentuu kehkeytyvästi eikä sille ole määritelty tiukkoja tapoja ja kanavia. (Bedford & Malmi 2015, 5.)

Näiden kahden, alun perin Burns ja Stalkerin määrittelemien organisaatiomallien avulla pyrin omassa tutkimuksessani havainnollistamaan kahta erilaista mallia organisaation toiminnan järjestämiselle, jotka auttavat hahmottamaan myös kontrollin erilaista ilmenemistä eri tilanteissa.

### 2.2.3 Johdon kontrolli

Bedford ja Malmi (2015) ovat määritelleet johdon kontrollin kuuden mekanismikategorian avulla. Niistä jokainen koostuu useammasta piirteestä. Kategoriat ovat strateginen suunnittelun, mittaamisen, palkitsemisen, rakenteen, ohjeiden ja toimintojen sekä sosio-ideologiset mekanismit. Näiden avulla voidaan määritellä kaikki ne mekanismit, joista koostuu organisaation kontrollijärjestelmä.

Strategisen suunnittelun kategoria koostuu pitkän aikavälin tavoitteiden määrittelystä, odotuksista toiminnalle ja toimenpiteiden suunnittelusta. Tämän kategorian käsittämien mekanismien piiriin kuuluu myös virallinen tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien keinojen ja muun olennaisen tiedon, kuten aikataulun, viestintä läpi koko organisaation. (Bedford & Malmi 2015, 7.)

Mittaamisella viitataan numeeriseen tietoon, jota organisaation johto käyttää organisaation ja etenkin sen alempien tasojen ohjaamisen perusteena. Tämän kategorian piiriin kuuluu huomioida se, mitä mitataan ja miten kerättyä informaatiota käytetään toiminnan ohjaamisessa. Budjetointi on tämän kategorian piiriin kuuluva perinteinen kontrollin keino. Mittaamisella voidaan nähdä olevan kaksi roolia. Ensimmäinen on taaksepäin suuntautuva näkökulma siihen, miten suoriuduttiin suhteessa tavoitteisiin. Toiseksi, mittaamisen voidaan nähdä ohjaavan toimintaa, sillä yksilöt keskittyvät tekemään niitä asioita, joita mitataan. (Bedford & Malmi 2015, 7-8.)

Palkitseminen muotoutuu johdon kontrollin mekanismina kahdesta osasta. Se ilmenee sekä ennen suoritusta palkinnon odottamisena, uskona palkinnon saamisesta tavoitteiden täytyessä, että varsinaisesta tuloksen saavuttamisesta ja sen tuomasta palkinnosta. Palkitsemisen muodot vaihtelevat ja osana kontrollijärjestelmää ne ovat usein aineellisia ja taloudellisia. Palkinnoiksi voidaan kokea myös yksilöllisesti jotain muuta. (Bedford & Malmi 2015, 8.)

Rakenne kontrollin mekanismina viittaa hierarkiaan ja sen määrittelemiin rooleihin organisaatiossa. Päätösvalan keskittäminen tai hajauttaminen määrittelee kriisitilanteiden sattuessa sen, kuka ne ratkaisee. Organisaatiorakenne vaikuttaa myös siihen, kuinka yhdenmukaisesti saman tason yksilöiden odotetaan käyttäytyvän ja viestivän, ja millainen käyttäytymisen normisto or-

ganisaatiossa vallitsee. Käyttäytymisen osalta tarkoitetaan erityisesti sitä, miten johdettavien on sopivaa käyttäytyä esimiehiään kohtaan. (Bedford & Malmi 2015, 8.)

Ohjeet ja toimintamallit määrittelevät yksilön vapautta toteuttaa rooliaan. Vakaassa ympäristössä tehtävillä voi olla hyvinkin tarkat ohjeet ja näin kontrolli ilmenee tarkasti toimintaa säätelevänä ja tiukasti luotuja sääntöjä noudattavana. Vaihtoehtoisesti yksilöiden toiminnalle voidaan asettaa rajat, joiden sisällä heidän odotetaan toimivan tai periaatteet, joita heidän tulee toiminnassaan seuraavan. Vaihtoehtoisesti toiminnalle voidaan luoda toimien hyväksyttämisen toimintamalli, jonka avulla kontrolli toteutuu yksilöiden toimintaa ohjaamalla ja rajaamalla. (Bedford & Malmi 2015, 8.)

Sosio-ideologiset mekanismit tarkoittavat sosiaalistumista, jota pyritään luomaan ja jonka tarkoituksena on saada henkilöt omaksuma tiettyjä arvoja, normeja ja ajatuksia siitä, mikä on oikein, hyvää ja tärkeää työhön ja organisaation toimintaan liittyen (viitattu Alvesson & Kärreman 2004, 4). Sosio-ideologisen kontrollin mekanismeina voidaan nähdä valinta, sosiaalistaminen ja virallinen organisaation arvojen viestintä, ja se liittyy yhteen Scheinin esittelemän sosiaalisen kontrollin käsitteeseen. Esimiehillä voidaan nähdä olevan muita suurempi rooli näiden mekanismien toteuttajina. Sosio-ideologiset mekanismit voivat tarjota hyvin vahvan kontrollin lähteen etenkin uusien jäsenien kohdalla, jos organisaatiossa on suuri yhdenmukaisuus yhteisistä arvoista. (Bedford & Malmi 2015, 8-9.)

Bedfordin ja Malmin (2015) perimmäinen tarkoitus on ollut tarkastella kontrollimekanismien samanaikaista ilmenemistä, sillä ne voivat ilmetä erilaisina yhdistelminä eri organisaatioissa. Kontrollimekanismien yhdistelminä voidaan nähdä Bedfordin ja Malminkin esiintuomat mallit mekanistiselle ja orgaaniselle organisaatiolle. Kuten mm. Mintzberg (viitattu Bedford on esittänyt,

## 2.2.4 Organisaatioiden muuttunut toimintaympäristö ja toimijakontrolli

Teittinen ja Auvinen (2014) ovat tutkineet kontrollia suhteessa muuttuneeseen työelämään ja koonnet aiempaa kirjallisuutta esittäen tutkimuksensa johtopäätöksenä kontrollille uuden käsitteen toimijakontrolli, joka vastaa muuttuneen työelämän kontekstiin. He esittävät ajatuksen siitä, mitä on ylipäättään tässä mahdollista kontrolloida organisaatioissa globalisaation aikakauden tietoyhteiskunnassa, ja käyttävät esimerkkinä maantieteellisesti laajalle jakautuneita yrityksiä. (Teittinen & Auvinen 2014, 21.)

Toimijakontrollin määritelmän olennainen tekijä on yksilön mahdollisuus vaikuttaa ympäristöönsä. Määritelmän mukaisesti yksilön osaaminen ja hänellä oleva tieto ovat tärkeässä roolissa, ja yksilön panoksella on tärkeä rooli lopputuloksen saavuttamiseksi. Paras tieto työn suorittamisesta ei nähdä olevan organisaation johdolla, vaan se on työtä tekevällä yksilöllä. Näin organisaatiossa johdon kontrollin vaikutuksen merkitys lopputulokseen ei ole yhtä tärkeässä roolissa kuin se on johdon kontrollin määritelmässä. (Teittinen & Auvinen 2014, 21.)

Sen lisäksi, että yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan kontrolliympäristöönsä, toimijakontrollin olemukselle olennaista on, että hän myös kokee

siihen tarvetta. Verrattuna johdon kontrolliin korostaa toimijakontrolli yksilön ja organisaation ylempien tasojen välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutus on tärkeää, sillä työtä tekevän yksilö tuntee työn tekemisen parhaat tavat ja omaa suuren määrään työn tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavaa tietoa. Tämä johdattaa siihen, että työn johtaminen on prosessina muuttunut konkreettisten työtehtävien johtamisesta toimijoiden välisen informaation viestintään tasojen välillä. Toimijat organisaatiossa muodostavat myös verkostoja, joiden välinen tiedon vaihtaminen on myös tärkeää organisaation toiminnalle. Tämä vuorovaikutusprosessi johdon ja työntekijöiden välillä sekä organisaation osien muodostaman verkoston kesken on Teittisen ja Auvisen määrittelemän toimijakontrollin olemuksen keskeinen tekijä. (Teittinen & Auvinen 2014, 22.)

TAULUKKO 3 Kontrollin käsitteen rakentumisen näkökulmat (Teittinen & Auvinen 2014, 23)

Näkökulmia kontrolliin	Perinteinen johdon kontrolli, 1900-luku	Toimijakontrolli, 2000-luku
Keskeinen toimija	Johto (hierarkkinen, objektiivinen)	Yksilö (subjektiivinen)
Toimijan asema organisaatiossa	Formaali, asemaan perustuva	Sosiaalisten verkostojen jäsenyys
Ihmiskäsitys	Mekanistinen ja autoritaarinen, yksilö irrallisena ja irrotettuna objektina	Holistinen näkemys toimijasta, yksilökeskeinen kokonaisuus
Kontrollin määrittäminen	Yksilön ulkopuolelta, hierarkkinen, esimies-alainen -suhde (johtajakeskeinen); fyysinen/konkreettinen, pakottava, alistava, kahlitseva	Yksilölähtöinen, kollegiaalinen, osaamiseen perustuva suhde (johto-toimija-työyhteisö); henkinen ja sosiaalinen, diskursiivinen vaikuttaminen yksilön todellisuuskäsitysten kautta
Johtamisote	Yksilön tehtävänä annettujen ohjeiden kurinalainen noudattaminen	Itseohjautuvuus; tulkintaa, tietoa, taitoa ja osaamista painottava; kokonaisuusien ja riippuvuussuhteiden sisäistäminen ja ymmärtäminen
Kontrollin rajat ja -ympäristö	Juridinen rakenne, fyysinen, vertikaalinen, hallintomallin mukainen	Yksilö toimijana organisaatioissa ja verkostoissa (ml. virtuaalinen ja tiimit), yksilö määrittää (rajojen hyväksymisen) omien arvojen ja tarkoituksenmukaisuuden perusteella
Kontrollintoteutuminen, aikaulottuvuus ja seuraukset	Prosessimalli, ylhäältä alaspäin; stabiili; välitön vaikuttaminen; reaaliaikainen valvonta; konkreettiset seuraukset	Vuorovaikutusmalli, alhaalta ylöspäin ja horisontaalisesti (ml. Verkostot); jatkuva muutos/kehkeytyvä; kontekstisidonnaisuus, välillinen vaikuttaminen, pitkä aikajänne, henkiset (sosiaaliset) seuraukset
Kontrollin hyväksymisen peruste (motivaatio)	Taloudellinen palkkio	Itsensä kehittäminen, henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen

Kontrollikäsitteen muuttuminen on mainitusti yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuneen muutoksen seurausta. Siihen on tämän toimintaympäristön muutoksen lisäksi vaikuttanut myös ihmiskäsityksen muutos. (Teittinen & Auvinen 2014, 22.) Johdon kontrollin ja toimijakontrollin määritelmien eroja on mahdollista tarkastella siis myös ihmiskuvan kautta, sillä toimijakontrolli näkee yksilön ajattelevana ja päätöksiin kykenevänä toimijana. Johdon kontrolli taas näkee yksilön rationaalisen mekaanisen koneiston osana, joka suorittaa työnjaon mukaisia tehtäviään (ks. Bedford & Malmi 2015; Barley & Kunda 1992).

### 2.2.5 Kontrolli pankkiorganisaation toimintaympäristössä

Ulkoisen toimintaympäristön kontrolli ja sen merkitys pankkiorganisaatiolle on merkittävä, minkä vuoksi koen tarpeelliseksi esitellä sitä lyhyesti. Vaikka oma tutkimukseni keskittyy pääosin tarkastelemaan kohdeorganisaation sisäistä kontrollia, koen tärkeäksi tuoda esiin pankkialalla vallitsevia organisaatioihin ulkoa päin vaikuttavia kontrollijärjestelmiä, sillä ne säätelevät alan toimijoiden toimintaan tiukastikin ja näin myös osaltaan vaikuttavat organisaatioiden sisäiseen toimintaan.

Finanssivalvonta on Suomessa finanssialan toimijoita valvova valtion instituutio, jonka toiminnan periaate ja instituution tarkoitus on omilla verkkosivuillaan muotoiltu seuraavasti.

Valvontamme haasteena on tunnistaa markkinoiden ja valvottavien ongelmat mahdollisimman aikaisin, jotta niihin voitaisiin reagoida ja ryhtyä tarvittaviin toimiin nopeasti ja uskottavasti. Viranomaisvalvonta täydentää valvottavan itsensä ja markkinoiden harjoittamaa valvontaa.

Valvottavalla on aina ensisijainen vastuu omasta toiminnastaan. Viranomaisvalvonnan tavoitteena on osaltaan varmistaa, että valvottavaa johdetaan ammattitaitoisesti ja että valvottavalla on riittävät riskienhallintajärjestelmät sekä eettiset ja ammatillisesti tasokkaat liiketoimintaperiaatteet ja -käytännöt.

Valvontaamme ohjaavat Finanssivalvontaa koskeva lainsäädäntö, valvontastrategia sekä valvottavista ja niiden toimintaympäristöstä kerättävä tieto.

Finanssivalvonnan toimittaman viranomaisvalvonnan tehtävänä on varmistaa, että sen valvonnan piirissä olevilla toimijoilla, kuten vakuutuslaitoksilla ja päivittäisiä pankkipalveluita tarjoavilla toimijoilla, on riittävät riskienhallintajärjestelmät ja sen liiketoimintaperiaatteet. Finanssivalvonta pyrkii proaktiiviseen toimintatapaan. Vaikka finanssialaa valvotaan, ensisijainen vastuu alalla on valvottavilla. (Finanssivalvonnan verkkosivut.) Finanssivalvonta toimii osana Euroopan unionin alaista pankkivalvontaorganisaatiota Single Supervisory Mechanism (SSM), joka yhdistää kansalliset alan valvontaviranomaiset (Euroopan keskuspankin verkkosivut).

Finanssialan luonteeseen liittyy olennaisesti riskinotto, ja koko alan toiminta mahdollistuu vain yleisen alaa kohtaan vallitsevan luottamuksen ja markkinoiden vakauden myötä. On tärkeää, että alan organisaatioiden toiminta synnyttää enemmän luottamusta kuin epävarmuutta, mikä toteutuu riskienoton ollessa hallittua. Tätä finanssivalvonta valvoo arvioimalla valvottaviensa

vakavaraisuutta ja riskinkantokykyä mm. niiden vakavaraisuuden hallintaa, likviditeettiä ja pääomien riittävyyttä tarkkailemalla. (Finanssivalvonnan nettisivut, vakavaraisuusvalvonta.)

Pankkialan toimijoihin on viime aikoina vaikuttanut suuresti erityisesti Basel III -vakavaraisuussäännösten voimaantulo vuonna 2013, tosin pitkin siirtymäajoin. Basel III koskee luottolaitoksia ja vaatimukset kohdistuvat niiden omien varojen määrään ja laatuun asettaen maksuvalmiudelle kriteerejä ja vähimmäisvaatimuksia. Säännösten laadinnan taustalla on vuoden 2008 finanssikriisi. (Bank for International Settlements -verkkosivut.)

## 2.2.6 Yhteenveto kontrollista

Suuri osa kontrollin käsitteen olemassa olevaa tutkimusta käsittelee johdon kontrollin mukaista näkökulmaa kontrolliin. Johdon kontrolli määrittelee kontrollin johdon omaisuutena ja organisaation ylimmiltä tasoilta alaspäin kulkeutuvana (ks. Bedford & Malmi 2015).

Bedford ja Malmi (2015) ovat määritelleet johdon kontrollin kuuden kategorian avulla, jotka on kuvattu taulukossa 4. He esittävät johdon kontrollin mukaisen organisaation kontrollijärjestelmän muotoutuvan kuudesta kontrollimekanismista, jotka ovat strateginen suunnittelu, mittaaminen, palkitseminen, rakenne, ohjeet ja toimintamallit sekä sosio-ideologiset mekanismit. Organisaation kontrollijärjestelmä muodostuu heidän mukaansa jonkinlaisesta yhdistelmästä näitä mekanismeja.

Kuten Barley ja Kunda (1992, 389) ovat tuoneet esiin johdon kontrollin käsitteestä sekä sen kehityksestä normatiivisen ja rationaalisen ajatusmallien vaihtelun kautta, tarjoavat nämä kaksi hyvin erilaista näkemystä organisaation toiminnan järjestämisestä. Sekä normatiivinen että rationaalinen käsitys kontrollista esittää lupauksen toiminnan tehokkuuden parantamisesta, mutta hyvin eri keinoin.

Johdon kontrollille vaihtoehtoinen näkökulman on toimijakontrolli, joka korostaa yksilön ominaisuuksia, kuten asiantuntijuutta ja halua vaikuttaa omaan kontrolli- ja työympäristönsä. Toimijakontrollin ja johdon kontrollin keskeinen ero on siinä, miten yksilö nähdään organisaation osana ja millaiset mahdollisuudet yksilöillä on vaikuttaa omaan työhönsä ja omalta osaltaan organisaatioon. (ks. Teittinen ja Auvinen 2014.)

Kontrollin ja vallan ilmenemisen yhteys voidaan nähdä liittyvän vallankäyttöön, sillä organisaatiossa valitut kontrollikeinot kuten järjestelmät, valvottavat luvut tai fyysiset elementit ovat vallankäyttöä – ne ohjaavat sitä, mihin huomiota kiinnitetään ja myös mihin ei.

Seuraavalla sivulla on vielä kootusti johdon kontrollin mekanismit Malmi ja Bedfordin (2015) jaottelua mukailen (taulukko 4). Seuraavaksi siirryn teoreettisesta viitekehystä esittelemään tutkimuksen aineistoa ja menetelmää.



TAULUKKO 4 Johdon kontrollin mukainen kontrollijärjestelmän muodostuminen (mukailen Bedford & Malmi 2015)

Kontrollimekanismi	Mekanismin ilmeneminen
Strateginen suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (pitkän aikavälin) strategisten tavoitteiden suunnittelu</li> <li>- suunniteltujen tavoitteiden saavuttamisen keinojen ja toteutumisen mittareiden suunnittelu</li> <li>- strategisten tavoitteiden viestintä muulle organisaatiolle yhdenmukaisesti</li> </ul>
Mittaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toiminnasta kerättävä kvantitatiivinen tieto johdon päätöksenteon tueksi</li> <li>- organisaation suorituksen arviointi</li> <li>- mittarit ja niiden ohjaava rooli organisaation toiminnalle</li> </ul>
Palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tavoitteiden saavuttamisella ansaittujen palkintojen määrittely</li> <li>- motivointi mahdollisella ansaita palkinto hyvin suoriutumalla</li> </ul>
Rakenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisaatiotasojen erilaiset roolit (hierarkian taso)</li> <li>- päätösvallan hajauttaminen/keskittäminen</li> <li>- (esimiehiin kohdistuvan) käytöksen normit ja yhdenmukaisuus</li> </ul>
Ohjeet ja toimintamallit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ohjeistukset eri tehtävien suorittamiselle</li> <li>- yksilön toimintaympäristön rajaaminen</li> <li>- toimien hyväksyttämisen toimintamallit</li> </ul>
Sosio-ideologiset mekanismit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sosiaalistaminen</li> <li>- virallinen organisaation arvojen viestintä</li> <li>- valinta</li> <li>- yhtenäinen käsitys organisaation arvoista</li> </ul>

## 3 AINEISTO JA MENETELMÄ

### 3.1 Tutkimusaineisto

Tutkimukseen valikoitiin SAPL-projektin aineistosta harkinnanvarainen otos, joka käsittää 15 haastattelua vuodelta 2014. Koska yhdessä haastatteluista on ollut kaksi haastateltavaa, on haastateltu yhteensä 16 henkilöä.

Otoksessa on valikoitu paikallisen johdon, keskijohdon ja toimihenkilöiden haastatteluita on siten, että toimihenkilötasolta on tehty 6 haastattelua yhteensä 7 toimihenkilölle, 3 keskijohdon edustajan haastattelua ja 6 paikallisjohdon haastattelua. Taulukkoon 5 (alla) on eritelty haastateltavat organisaatiotasoon mukaan.

TAULUKKO 5 Tutkimuksen haastatteluaineiston kuvailu

Organisaatiotaso	Haastateltavat
Toimihenkilö	H1-H7
Paikallispankin johtoryhmä	H8-H13
Keskijohto	H14-H16

Kohdeorganisaation organisaatio on yksinkertaistettu kolmeen tasoon. Paikallispankin johtoryhmä on paikallisen organisaation korkein taso, jota seuraava taso tässä tutkimuksessa on keskijohto. Siihen luetaan kuuluvaksi kaikki, kenellä on johdettavia. Kolmanteen toimihenkilöiden ryhmään luetaan ne haastateltavat, kenellä ei ole johdettavia.

Metsämuuronen (2008, 39) pitää haastattelua tarkkailun perusmenetelmänä, jonka käyttöä hän pitää mielekkäänä aina sen ansiosta, että se soveltuu monenlaisiin tilanteisiin. Metsämuuronen on myös viitannut Hirsjärven ja Hurmeen (1985 viitattu Metsämuuronen 2008, 39) listaamiin haastattelun ominaisuuksiin ja tilanteisiin, joihin se metodina erityisen hyvin sopii. Koska tässä tutkimuksessa pyritään kartoittamaan valittujen käsitteiden esiintymistä ja niiden saamia merkityksiä tutkimalla yksilöiden sisäisiä kokemuksia, jotka voivat olla hyvin henkilökohtaisiakin ja joskus jopa emotionaalisia, haastattelun käy-

tölle metodina on Hirsjärven ja Hurmeen mukaan perusteltua (1985 viitattu Metsämuuronen 2008, 39). Myös Metsämuuronen (2008, 41) esittää teemahaastattelun olevan sopiva metodi tutkittaessa asioita, jotka tiedostetaan heikosti.

Haastattelut on toteutettu kasvokkain teemahaastatteluina pääosin yksittäisille henkilöille. Tästä on poikettu yhden haastattelun kohdalla, jossa kahta henkilöä haastateltiin samaan aikaan. Haastatteluissa on ollut läsnä yksi tai kaksi haastattelijaa tutkimusryhmästä. Itse en ollut mukana haastattelutilanteissa.

Haastatteluiden tukena on käytetty puolistrukturoitua lomaketta. Lomakkeella olleet teemat olivat haastateltavan taustat ja asema organisaatiossa, organisaation strategiaproessi, numeerinen informaatio, strategia ja merkitysten rakentuminen, etiikka sekä piilovaikuttaminen, kontrolli ja ohjailu. Edellä esitellyistä haastattelulomakkeen teemoista viimeisenä mainitut ovat tämän tutkielman osalta olennaisimpia.

Aineisto on käyty läpi etsien viittauksia valtaan ja kontrolliin. Nämä kohdat on poimittu Atlas.ti-ohjelman avulla aineistosta, millä saatiin yhteensä noin 100 sivua katkelmia varsinaisen analyysin kohteeksi. Kerron seuraavassa kappaleessa lisää tutkimuksen toteuttamisesta.

### 3.2 Tutkimuksen menetelmä ja rajoitteet

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen, millä pyritään tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ennemmin kuin yleistettävissä olevan tiedon tuottamiseen. Tällainen näkökulma sopii erityisesti ihmisten ja heidän kokemustensa tutkimiseen. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 22-24.) Laadullinen tutkimus tavoittelee aineistosta löytyvien merkityksien ymmärrettäväksi tekemiseen ja siksi tehtyjä tulkintoja seuraa johtopäätösten teko, jossa tarkoitus on nostaa esiin niitä eroja, joita haastateltujen käsityksien väliltä on löydetty (Syrjälä ja kump. 1994, 126).

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran sanoin (2005, 152-155) laadullisella otteella pyritään luomaan tutkittavasta ilmiöstä tulkinta, joka kuvaa todellisuutta ja kuitenkin huomioi sen, että todellisuus on moniulotteista ja jokaiseen erilliseen tapaukseen liittyy aina tietty omaleimaisuus ja ainutlaatuisuus.

Tutkimusmetodina käytän teemoittelua. Aineistosta pyrin löytämään ja erottelemaan eri kontrollin määritelmien mukaiset kohdat omaksi teemakseen.

Teemoittelu ei kuitenkaan tarkoita sitaattikokoelman keräämistä, vaan valitut kohdat tulisi järjestää teemoittain ja nämä ryhmän liittävät tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Vaikka sitaatit voivat olla kiinnostavia, itsessään ja edes ryhmiteltynä ilman yhteyttä teoriaviitekehykseen ne eivät tuota kovin syvällistä analyysiä eikä täten uutta tietoa. Empiria tulisikin pyrkiä liittämään teoriaan ja tuloksien raportoinnissa näiden kahden elementin tulisi käydä keskustelua keskenään tutkimusongelman rajaamassa kehyksessä. (Eskola & Suoranta 2008, 174-175.)

Eskola ja Suoranta (2008, 175) lainaavat Savolaista, joka esittää neljä tapaa käyttää aineistoa teemoittelussa. Ensimmäinen näistä on tekstin osan käyt-

tämistä perusteluna tutkijan tekemälle tulkinnalle. Toisena mainitaan sitaattit, joita voidaan käyttää esimerkkinä kuvaamaan aineistoa. Kolmantena tuodaan esiin lainaukset, joiden avulla tekstin elävöittäminen on helppoa. Viimeisenä, neljäntenä Savolainen on esittänyt mahdollisuuden tiivistää aineistoa kertomuksiksi.

Eskola ja Suoranta (2008, 178) esittävät teemoittelua sopivaksi tavaksi käsitellä aineistoa, kun sieltä saadaan poimittua tutkittavan ilmiön kannalta olennaisia kohtia. On turha käyttää analyyseissa kokonaisia haastatteluita, jos vain osa tekstistä tarjoaa tutkimuskysymyksen kannalta olennaista tietoa. Samoin Syrjälä ja kumppanit (1994, 144-145) esittävät, että tulkinnoissa tulisi keskittyä tarkastelemaan teoreettisen viitekehyksen sisälle ja tutkimuskysymyksen kannalta olennaiseen osaan aineistoa. Edellä mainitun perusteella on siis ollut perusteltua käyttää atlas.ti-ohjelmistoa apuvälineenä haastatteluaineiston läpikäymisessä ja poimien sieltä olennaisia kohtia tarkempaan analyysiin.

Käytän teemoittelun lisäksi tyypittelyä jatkamaan teemojen avulla löydettyjen merkityskategorioiden tarkastelua. Jäsentelen teemojen alle kuuluvia aineiston katkelmia osaryhmiksi tunnistetun kontrollin muodon mukaan.

Tyypittelyssä aineistoa ryhmitellään samankaltaisuuksien perusteella ja etsien samankaltaisia tarinoita. Tyypittelyssä aineistoa tiivistetään etsien yksittäisistä vastauksista aineistoa kuvaavia tyyppejä. Tyypittelyä voidaan käyttää juurikin teemoittelun jatkona pidemmälle menevän analyysin tekemiseksi. Tyypittely on hyvä keino nimenomaan poikkeaviin seikkoihin, jolloin muusta ja alkuperäisestä ajatuksesta poikkeavat vastaukset voidaan kiinnostuksen kohteina ja tutkimuksen löydöksenä lisätietoa tuottavana seikkana. (Eskola & Suoranta 2008, 181.)

Tässä tutkimuksessa myötäillään fenomenografista tutkimusmetodologiaa, jossa ihmiskäsitys olettaa ihmisen olevan ympäristöstään riippumaton, itsenäinen toimija. Nimitys fenomenografia tulee sanoista "ilmiö" ja "kuvata", ja fenomenografinen näkemys ajattelee eri ihmisillä olevien käsityksien, kehittyvien tietorakenteiden, olevan sisällöltään (laadullisesti) erilaisia keskenään, sillä niiden viitetaustat vaihtelevat (Syrjälä ja kump. 1994, 114). Fenomenografinen tutkimus pohjautuu fenomenologiseen filosofiaan, missä tarkastellaan erilaisia tapoja ymmärtää elämysmaailmaa, todellisuutta, ilman sen määrittämistä, onko taustalla objektiivista todellisuutta (Syrjälä ja kump. 1994, 116). Tässä tutkimuksessa ei myöskään keskitytä selvittämään kontrollin todellista luonnetta, vaan keskitytään tulkitsemaan aineistoa ja siellä esiintyviä käsityksiä ja merkityksiä.

Fenomenografisessa tutkimuksessa ihmisen ajatellaan pyrkivän tietoisesti rakentamaan itselleen käsityksen ympäröivästä maailmasta ja suhteuttamaan kokemuksensa toisiinsa, ja tekevän päätöksiä toiminnassaan perustuen aiempaan tietoonsa ja ennakkokäsityksiinsä. Fenomenografisessa tutkimuksessa ihmisen ajattelun ja toiminnan ajatellaan olevan "kokonaisvaltaista, monisäkeistä ja subjektin tietoisuuteen kytkeytyvää". Näin ollen, tieteellisen tutkimuksen osalta tämä tarkoittaa myös tutkijan oman ajattelun vaikuttavan tutkimukseen, mistä johtuen tutkijalta odotetaan itsetuntemusta ja oman toimintansa arviointia. (Syrjälä ja kump. 1994, 121-122.)

Tämän tutkielman osalta fenomenografia näyttäytyy edellä esitellyn maailmankuvan ja ihmiskäsityksen myötäilyinä. Ajatellaan siis, että ihmiset ovat itsenäisiä ja tarkoituksellisia päätöksiä tekeviä toimijoita. Fenomenografinen tutkimus myös lähestyy tutkittavaa ilmiötä empiirisen aineiston kautta, mikä on myös tämän tutkimuksen tapa.

### 3.3 Tutkielman luotettavuuden arvioinnista

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu suurimmilta osin tutkijan valintojen ja toiminnan arviointiin, jolloin suuressa roolissa on tutkielmaan sisältämä oma pohdinta ja tutkijan äänen kuuluminen tutkimuksen eri vaiheiden esittelyn ohessa (Eskola ja Suoranta 2008, 208-211). Laadullisessa ja etenkin fenomenografisessa tutkimuksessa tiedon olemukseen liittyy aina subjektiivisuus ja näin ollen myös tutkijan tulisi se huomioida toiminnassaan. Tutkijan subjektiivisuudesta voidaan käyttää kuvausta "hallittu subjektiivisuus", kun tutkija tiedostaa aiemman tietonsa ja odotuksiensa muodostamat lähtökohdat tutkimukselleen ja arvioi niiden vaikutusta toiminnalleen (Syrjälä ja kump. 1994, 122.)

Omalta osaltani tunnista minulla olleen tiettyjä ennakkokäsityksiä aineistosta. Pankkiorganisaation ja sen toimialaa koskevasta säännöstelystä johtuen odotin ennen analyysin aloittamista monien prosessien olevan hyvinkin hierarkkisia, ja siten yksittäisten työntekijöiden organisaation ylimmilläkin tasoilla voivan vaikuttaa omaan työympäristöönsä tietyin rajoituksin. Organisaation kulttuurista minulla ei ollut vahvoja ennakko-oletuksia, mutta pankin asiakkaana olen kokenut työntekijöiden käyttäytyvän hyvin yhdenmukaisesti. Kontrollin osalta odotin löytäväni sekä etenkin johdon kontrollin piirteitä, että viitteitä toimijakontrollista. Toimijakontrollin oletin ennen tutkimuksen analyysivaihetta ilmenevän organisaation ylemmillä tasoilla.

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin välillä on eroja, joka johtuu erilaisista tavoitteista ja keinoista tuottaa uutta tietoa. Määrällinen tutkimus pyrkii yleistettävissä olevan tiedon löytämiseen, kun taas laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään (mm. Eskola & Suoranta 2008, Metsämuuronen 2008, Syrjälä ja kump. 1994). Näin ollen niiden luotettavuudenkin arvioiminen eroaa toisistaan, vaikka yhtäläisyyksiäkin on. Yksi määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimisen keino on sen toistettavuus eli voidaanko tutkimus toistaa päästen samoihin tuloksiin. Laadullista tutkimusta ei voida tarkastella sen toistettavuutta arvioimalla, sillä tutkija ja hänen ajattelunsa ovat laadullisessa tutkimuksessa olennaisessa roolissa, ja kahdella tutkijalla ei voi olla täysin samaa osaamista ja ymmärrystä tutkimuskohteesta (Syrjälä ja kump. 1994, 130).

Määrällistä tutkimusta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin perusteella, jossa numeerisia tuloksia arvioidaan myös numeerisin mittarein, jotka testaavat suoritettun analyysin mittausrvirhettä. Usein määrällisellä tutkimuksella etsitään kausaalisia yhteyksiä eri tekijöiden väliltä. Laadullinen tutkimus on Syrjälän ja kumppaneiden (1994, 122) mukaan selittävää, ei syitä etsivää, ja tästä

tutkimuksen luotettavuuden arviointikin on luonteeltaan erilaista määrälliseen tutkimukseen verrattuna, vaikka myös laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia voidaan arvioida.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulisi kiinnittää huomio sekä aineistoon että siitä tehtyyn tulkintaan arvioiden etenkin aineistosta tehtyjä tulkintoja ja niiden avulla löydettyjä merkityksiä. Syrjälä ja kumppanit (1994) esittelevät kaksi laadullisen tutkimuksen arviointikriteeriä: aitouden ja relevanssin.

Ensimmäiseksi, aineistoa tulisi tarkastella arvioiden sen aitoutta. Tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä siihen, puhuvatko haastatellut siitä, mistä tutkija oletti heidän puhuvan, eli onko haastatteluissa vallinnut yhteisymmärrys. Aitouden toinen puoli on arvioida tutkimuksen tuloksina ja johtopäätelminä esiteltyjen tulkintojen ja merkityskategorioiden validiteettia eli sitä, vastaavatko ne aineistoa. Ovatko nämä tulkinnat todella sitä, mitä haastatellut ovat tarkoittaneet? Esimerkiksi ylitulkinta voi olla tutkijan toimintaan liittyvä riski validiteetille. (Syrjälä ja kump. 1994, 129-130.)

Toiseksi, tutkimuksen relevanssia arvioidessa kiinnitetään huomio aineiston osalta siihen, onko se sopivaa eli relevanttia tutkittavaan ilmiöön nähden. Sopiiiko se teoreettisen viitekehyksen kanssa yhteen? Relevanssin arviointiin tutkijan esittämien merkityskategorioiden osalta kuuluu tarkastella tehtyjen tulkintojen ja teoreettisen viitekehyksen yhteensopivuutta. Toisin sanoen, tuloksissa ja johtopäätöksissä esitellyt kategoriat ovat relevantteja esiteltyyn teoriaan nähden. (Syrjälä ja kump. 1994, 129-130.)

Aineiston määrän perusteella tutkimuksen lukija saattaa arvioida sen luotettavuutta. Aineiston koon voidaan ajatella olevan riittävä, kun siellä ilmenee saturaatiota eli tulokset toistuvat ja suurempi määrä aineistoa ei toisi esille merkittävää uutta tietoa. Saturaatioon liittyen on sanottu, että sopiva määrä aineistoa tuo esille ilmiön luonteen. (Eskola & Suoranta 2008, 60-63.)

Syrjälä ja kumppanit ovat esittäneet tästä hiukan eriävän ajatuksen. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa ja erityisesti fenomenografisessa tutkimuksessa löydöksiä arvioidessa niiden ilmenemisen lukumäärä tai edustavuus jossakin joukossa ei ole olennainen tekijä, vaan tutkimuksessa pyritään ennemmin löytämään mahdollisimman useita ja relevantteja merkitysten kategorioita. Yksittäinenkin kokemus voi paljastaa tutkittavasta ilmiöstä jotain olennaista. (Syrjälä ja kump. 1994, 127.) He tuovat esiin kuitenkin eron yksittäisen lausahduksen ja merkityksen välisestä erosta, sillä yksittäinen tokaisu ja sanavalinta ei muodosta käsitystä, vaan merkitys syntyy sanojen taustalla olevasta ajatuksesta (Syrjälä ja kump. 1994, 145).

Tutkimuksen luotettavuuden ja esitettyjen väitteiden todenmukaisuuden arvioimiseksi laadulliseen tutkimukseen ja erityisesti sen tuloksien raportointiin liittyy tapa nostaa tutkimusaineistosta katkelmia tutkijan tulkintojen tueksi. Niiden avulla lukija voi arvioida tutkijan toimintaa ja hänen tekemiensä tulkintojen todenperäisyyttä sekä näin koko tutkimuksen luotettavuutta (Eskola ja Suoranta 2008, 212-217). Myös Syrjälä ja kumppanit toteavat, että lukija voi arvioida tutkimuksen ja sen esittelemien tuloksien luotettavuutta vain niiden riittävän yksityiskohtaisen esittelyn myötä. Erityisesti merkityksien osalta tässä

tutkijan tulisi käyttää tekemiensä tulkintojen erittelyn apuna esimerkkejä (Syrjälä ja kump. 1994, 131).

Koska en ole itse ollut osallisena haastatteluissa, keskittyy tekemäni analyysi siihen, mitä on sanottu. Näkökulmani aineistoon on siis tältä osin ennakkoluuloton. Todettakoon kuitenkin, että ymmärrän täydellisen objektiivisuuden olevan mahdotonta ja jokin määrä subjektiivisuutta liittyy varmasti tekemiini tulkintoihin.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Luvun rakenne noudattaa sisällöllisesti tutkimuskysymyksiä, ja esittelen ensin havaitut kontrollin muodot, joista siirryn kuvailemaan niille ilmenneitä merkityksiä. Luvun lopussa tuon esiin havaittua vaihtelevuutta eri organisaatiotasojen välillä.

### 4.1 Tunnistetut kontrollin muodot

Haastatteluaineistosta on teemoittelun avulla tunnistettu johdon kontrollin ja myös joitakin toimijakontrollin muotoja. Näiden kontrollin määritelmien keskeinen ero on siinä, mikä on yksilön mahdollisuus vaikuttaa omaan ympäristöönsä. Lisäksi aineistosta nousi esiin ulkoisen kontrollin vaikutus, jonka olen ottanut kolmanneksi teemaksi tuloksiin.

Tulokset esitellään seuraavaksi eritellen omissa alaluvuissaan kontrollin ilmenemisen muodot, joita esittelen organisaatiotasoa kerrallaan. Jokaisen tulososion loppuun olen koonnut taulukon yhteenvedoksi.

#### 4.1.1 Johdon kontrollin muotojen vahva ilmeneminen

Johdon kontrollin määritelmän mukaisesti päätösvalta on organisaation ylimmän tason omaisuutta, ja organisaatiossa alaspäin mennessä päätösvalta vähenee jokaisen tason myötä. Aineistosta ilmenee selkeästi johdon kontrollin piirteitä.

Päätösvalta on kohdeorganisaatiossa keskittynyt melko lailla ylimmälle johdolle, mikä ilmenee puheissa liiketoiminnan strategiaa koskevista päätöksistä. Kohdeorganisaatiossa strategia tuotetaan kohdeorganisaation ylimmillä tasoilla ja jalkautetaan sieltä muuhun organisaatioon. Tämä kuvastaa johdon kontrollia, sillä yksittäisillä työntekijöillä muualla organisaatiossa ei ole mahdollisuutta juurikaan vaikuttaa strategiaan, mitä kuvailee seuraavassa katkelmassa paikallispankin johdon edustaja.



H9: No tota, oon ollu varmaan jonkun 5 kertaa siinä strategiantekoprosessissa ja tosi pitkään hierottiin isolla porukalla. Joskus jopa, aikanaan kun tää oli paljon pienempi paketti, niin melkein koko henkilökunta oli työryhmien kautta ainakin mukana siinä ja pyöriteltiin sitä. No se huomattiin hyvin nopeasti, että se ei synny sieltä. Sit me pyöriteltiin muutama prosessi esimieskunnan kanssa, mutta sielläkään ei oo kuin muutama strategikko, keltä syntyy tätä hommaa. Nyt me kyllä todettiin edellinen strategiakerros, onks se nyt kolmisen vuotta sitten, niin me ruvettiin sitä ihan oikeesti johtoryhmällä tekemään vaan. Ja sitten pyydettiin asiantuntijoita tietysti joitakin, joita tiedettiin, että hei, kommentoi tätä. --- Johtoryhmä työstää, käydään hallituksen kanssa muutamaaan kertaan ja hallitus sitten klousaa sen kuvion. ---

Edellä katkelmassa paikallisjohdon edustaja kuvailee, miten johtoryhmä valmistelee kohdeorganisaation strategian ja hallitus päättää lopullisen muodon strategialle. Tähän malliin strategian luonnista on päädytty, sillä suuressa organisaatiossa kaikkien osallistaminen ei ole johtanut siihen, että kaikki aidosti osallistuvat strategian tuottamiseen, vaan joukossa on muutamat henkilöt, kenen ajatuksista sen sisältö syntyy.

Sama johdon kontrollin muoto johdon roolista strategian laatijana ilmenee seuraavasta katkelmasta, joka on poimittu erään toimihenkilön haastattelusta. Lisäksi hän tuo esiin, että strategian jalkautuksessa pankinjohtajalla on tärkeä rooli sen viestinnässä.

T1: Voit sä kuvailla lyhyesti sitä strategiaprosessia KSOP:ssa?

T2: Miten se tehdään ja ketä siellä on mukana?

H1: No johtoryhmä, mun mielestä, mä en oo nyt sit ihan varma, onks siinä muita. Mun mielestä se on johtoryhmä ihan yksistään, joka siellä suunnittelee sen, ja se tehdään muutamaks vuodeks eteenpäin sitten aina. Ja nyt sit henkilöstöpäivillä kerrotaan, ja nyt just eilen kuuntelin sen viimeisimmän podcastin toimitusjohtajalta, miten strategiaa on sitten 2016 asti, mitä tavoitellaan.

Keskijohdon haastatteluissa korostui strategiaan jalkautukseen liittyen operatiivisuus. Seuraavassa katkelmassa keskijohdon edustaja puhuu strategian jalkautuksesta.

H14: No on [puhetta strategiasta ja viimeaikaisesta toiminnasta], on meillä useampiakin tapoja. Meillä on säännöllisesti tämmösiä Lyncejä, eli tuolta videoneuvottelun kautta Keijo kertoo, mitä meille kuuluu. Sen lisäksi johto kiertää 2 kertaa vuodessa yleensä kaikki yksiköt, kaikki tiimit, henkilöstöjohtaja ja [pankinjohtaja] ollut mukana. Nää on ehkä ne. Sit toki yleensä kerran vuodessa henkilöstöpäivä, niin kuin meillä on nyt lokakuussa, niin siellä myöskin on käsitelty tai sivuttu milloin mitään asioita, mutta kyllä ne aina on kuitenkin strategiasta lähtöisin tavalla tai toisella ne asiat, mitä on painotettu.

Strategian käydään läpikäynti pankinjohtajan konttorikerroksella, mikä tarkoittaa hänen kiertävän koko konttorin sen osa kerrallaan puolivuotiskauden aikana. Lisäksi on Lync-podcasteja vaihtuvin väliajoin ja henkilöstöpäivät kerran vuodessa, missä käsitellään strategiaa ja siihen liittyviä asioita. Nämä ovat käytännön tason strategian jalkautuksen toimia, jotka nousivat esiin keskijohdon haastatteluiden lisäksi esiin muillakin organisaation tasoilla.

Strategian jalkautusta paikallispankin johdon haastatteluissa kuvattiin seuraavassa katkelmassa.

H13: Sen [strategiapodcasting-esityksen] jälkeen keskustellaan, joo, ja sitten meidän esimieskokouksessahan käydään myös läpi sitä. Eli tuskahan tulee siitä, että osataanko antaa tarpeeksi eväitä esimiehille, jotta he käyvät sitä keskustelua, koska se loppuu siihen se jalkauttaminen.

Paikallispankin johdon edustaja tuo katkelmassa esiin sen, että kaikille koko kohdeorganisaatiossa on valmisteltu ja heidän oletetaan katsovan podcastesitys strategiasta, mutta virallinen strategian jalkautus päättyy esimiestasolle. Siitä edelleen se on esimiehien itsensä varassa.

Strategia siis tehdään kohdeorganisaation johdossa, josta se jalkautetaan muuhun organisaatioon. Kaikilla tarkastelluilla organisaatiotasoilla strategian suunnittelu ja jalkautus nousevat johdon kontrollin muotona esiin aineistosta. Olen yhdistänyt strategian muodostamisen ja jalkautuksen yhdeksi johdon kontrollin muodoksi omissa tutkimustuloksissani.

Toisena johdon kontrollin muotona aineistossa nousivat esiin tavoitteet, jotka ilmenivät myös kaikilla tarkastelun tasoilla. Strategisena toiminnan päämääränä organisaatiolle nähtiin tavoitetila, jota kutsutaan parhaaksi pankiksi. Tavoite on jaettu kaikilla organisaation tasoilla, ja tavoitteen ilmaisee tiiviisti seuraavassa katkelmassa toimihenkilön haastattelusta.

H1: Me halutaan olla paras pankki asiakkaille ja henkilökunnalle, paras työnantaja.

Toimihenkilö kuvaa tavoitetilaa – parasta pankkia – kahdesta näkökulmasta, jotka ovat paras pankki asiakkaille ja myös organisaation henkilökunnalle. Tämä käsitys toistuu muissakin toimihenkilöiden haastatteluissa. Samoin keski-johdon edustaja kuvailee, että organisaation strategisena tavoitteena on olla paras pankki, joka käy ilmi seuraavasta katkelmasta.

H16: Kahdella sanalla tähän varmaan kuuluu vastata, että paras pankki. Se kai se virallinen [KSOP:n strategia] yksinkertaisuudessaan on. Mutta niin, kyllähän se, siitähän se lähtee, että kaiketi siellä on nää kaksi puolta, että paras pankki asiakkaille ja paras pankki meille itselle. Tietysti se meille itsellekin jakautuu ehkä sillä tavalla, että ilmapiirin kautta ja työntekijöille se paras pankki, ja sitten myöskin näitten lukujen valossa ja liiketoiminnan valossa, millä ehkä on suurempi merkitys sitten johdolle.

Tavoitetilana paras pankki on jaoteltu kahteen osaan parhaaksi pankiksi asiakkaille ja työpaikaksi omalle henkilöstölle. Nämä tavoitteen kaksi puolta on edelleen jaettu osatavoitteisiin, joihin kuuluvat niin liiketoiminnan määrällisiä tavoitteita kuin asiakaskokemuksen ja työntekijöiden kokemuksen mittaaminen ilmapiirin kautta. Näitä kaikkia mitataan omilla asteikoillaan, ja näin parhaan pankin saavuttamiselle on asetettu mittarit, joilla tavoitetilan saavuttamisen astetta todennetaan.

Myös keskijohto ja johtoryhmä nostivat parhaan pankin käsitteen esiin organisaation tavoitetilana keskittyen tarkemmin sen mittareihin. Seuraavassa katkelmassa paikallisjohdon edustaja tuo tiivistetysti esiin tärkeimmät koko kohdeorganisaation suoriutumisen strategiset mittarit.

H8: Meillä on selkeitä mittareita sitten taas, strategiassa asetetaan mittareita kannattavuudelle, kasvulle, 4 mittaria. No, tehokkuus, kannattavuus, vakavaraisuus, kasvu.

Kohdeorganisaation strategisesti tärkeimmät mittarit ovat johdon edustajan mukaan tehokkuus, kannattavuus, vakavaraisuus ja kasvu.

Parhaan pankin ilmeneminen jaettiin kahteen osaan myös paikallispankin johdossa, ja seuraavassa katkelmassa paikallisjohdon edustaja kuvailee asiakaskokemuksen roolia osana tavoitetilaa.

H9: Se on, se tulee sieltä kautta [mitä asiakkaat meistä ajattelee]. Ja nyt tulee tämmönen asiakassuhdekysely sitten syksyllä, ---, ja siinä kysytään sitten vielä syvemmin asiakkailta tästä asiakkuudenhoidosta ym. Se on yleensä joka toinen vuosi, tämmönen laajempi kysely.

Asiakkaiden tyytyväisyyttä selvitetään kyselyllä, joka selvittää asiakkaiden kokemusta asioinnista ja siitä, miten hyvin heidän asioitaan hoidetaan. Asiakkaiden kokemusta mitataan laajemmin vuosittaisen asiakaskokemuskyselyn avulla.

Parhaan pankin toinen puoli koostuu sisäisestä mittaamisesta eli työntekijöiden kokemuksen mittaamisesta ilmapiirin selvittämiseksi. Paikallisjohdon jäsen kuvailee seuraavassa katkelmassa ilmapiirin mittaamista.

H9: Siinä [sisäisen ilmapiirin mittaamisessa] on tämmönen pulssi, eli 3 kuukauden välein tulee tämmönen pulssi, missä kysytään 5-6 asiaa, ja siinä on palautteenannosta ym. ja tästä yleisilmapiiristä. Ja sit on joka toinen vuosi laajempi henkilöstötutkimus, missä kysytään vielä laajemmin erilaisia asioita. --- eli esimies saa, myynnin valmentaja saa alaisiltaan palautteen siitä, miten hän on pystynyt tukemaan sitä myyntiä ja asiakkuudenhoitoa. Kyllä niitä aika paljon niitä mittareita on. ---

Paikallisjohdon edustajan haastattelussa kuvataan ilmapiirin mittaamista, jota tehdään sekä kvartaaleittain että muutaman vuoden välein laajemman kyselyn avulla. Näin pyritään selvittämään, miten ilmapiiri on kehittynyt ja missä mennään parhaan pankin tavoitetilan saavuttamisessa. Tätä yhteyttä ilmapiirin mittaamisen ja parhaan pankin välillä kuvataan vielä seuraavassa katkelmassa saman johdon henkilön haastattelussa.

H9: Joo, se, että me pystytään parhaalla ilmapiirillä tuottamaan parasta asiakaskokemusta ja me saavutetaan muutenkin tavoitteemme, niin sieltä syntyy paras pankki. --- jos jossakin yksikössä on ollu haasteita taikka henkilölle, jonka ovat kohdanneet tunnin puolitoista, että siinä on ollu joku haaste siinä vuorovaikutuksessa, kyllä se sieltä äkkiä tulee. Eli se ilmapiirikin kyllä välittyy täältä selkeesti ja me pystytään näitäkin mittaamaan näillä mittareilla.

Ilmapiirin mittaamisella on rooli strategian toteutumisessa siten, että sen avulla selvitetään parhaan pankin kokemuksen rakentumista. Paikallisjohdon edustaja kuvasi yllä sitä, miten sisäinen ilmapiiri näkyy myös asiakkaille ja mittaamalla sekä asiakaskokemusta että sisäistä ilmapiiriä saadaan kattava kuva siitä, miten lähellä ollaan parhaan pankin tavoitetilan saavuttamista.

Myös selkeä johdon kontrollin muoto, joka nousi aineistosta ovat erilaiset tietojärjestelmät ja raportointi. Näihin liittyi iso joukko erilaisia määrällisiä tavoitteita, joilla toimintaa mitataan. Työtehtävät on jaoteltu hyvinkin tarkkoihin tavoitteisiin. Tavoitteiden toteutumista seurataan tavoitteesta riippuen viikoittain, kuukausitasolla tai puolivuotiskausittain. Seuraava katkelma eräästä toimihenkilön haastattelusta kuvaa näitä tavoitteiden seurannan syklejä ja tavoitteiden kirjaamista.

H7: Kyllähän mä nään sen [missä menen tavoitteiden suhteen] ihan periaatteessa päivän tarkkuudella.

T: Tuottaaks sen tiedon joku järjestelmä, vai onko se nyt tyyliin taas semmonen, mikä sä ite kirjaat vai?

H7: Joo se on mitä mä ite kirjaan. Eli järjestelmä antaa päivä-, viikko- ja kuukausitasolla antaa, mitä mä oon tehny sopimuksia, tai mitä ne myynnit ja muut sopimukset on. Ja sen perusteella mä kirjaan sitten ne Exceliin, mikä laskee, siellä Excelissä voi sitten katkoa, että paljon puuttuu, mitä se tarkoittaa kuukausitasolla, mitä se tarkoittaa viikkotasolla, mitä pitäis tehdä lisää.

Tavoitteet ovat jaettavissa tarkoituksi luvuiksi eri aikajaksoille kunkin henkilön toimenkuvan mukaan, esimerkiksi myynnin määrä kuukaudessa. Tavoitteita seurataan järjestelmien kautta. Seuraavassa katkelmassa toimihenkilö kuvailee tavoitteiden laskemista ja purkamista viikkotasolle, mikä muodostavat bonuksen saamisen rajan.

T2: Siinä on ilmeisesti joku laskentakaava, joka purkaa sen esimerkiksi viikkotavoitteiksi suoraan?

H6: Joo, täällä on esimerkiksi, laskee, että jos 45 sopimusta [puolivuotis]kaudessa, no se on sitten 6:lla, niin se on suurin piirtein 8, jakaa sitten, ne tulee siitä. Ja se on laskettu tuo, että jos tämäkin esimerkiksi 2 sopimusta tai 2 viikossa, niin sillä päästään tuohon tavoitteeseen. Ja tuossa näkyy sitten, tässä rivillä näkyy se. Ja tuossa näkyy se painoarvo, eli esimerkiksi toimitusmaksut on 0,2 ja noista tulee se 1. Eli jos jokaisessa pääset näissä noihin tavoitteisiin, niin oot ansainnu sen [bonuksen].

Toimihenkilö tuo esiin sen, miten tavoitteet ovat tarkasti mietittyjä ja tavoitteilla on erilaisia painoarvoja, ja miten tavoitteet käytännössä jakautuvat viikkotasolle työnteon tavoitteiksi. Tavoitteet ohjaavat toimintaa, sillä niiden kautta on mahdollista tulla palkituksi.

Tavoitteita ja niiden saavuttamisen astetta seuraa tiimien esimies ja niitä käydään läpi tiimien kesken eri aikajäniteillä. Esimerkin tavoitteiden seurannasta on antanut eräs toimihenkilö ja se ilmenee seuraavassa katkelmassa.

H7: Myyntikeskustelut käydään kerran kuukaudessa ja sitten yleinen myynti käydään kerran viikossa läpi. Se henkilökohtainen, mitä mä käyn lähiesimiehen kanssa, niin se on kerran kuukaudessa. Ja sitten palaverissa, siellä on, henkilö x tekee aina sen palaverirungon, jossa me käydään sitten kerran viikossa läpi. Jos siellä tulee myyntiin liittyviä nostoja, niin ne tulee sitten sitä kautta, tulee viikkopalaveri meille.

Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista seurataan kuukausitasolla, ja seuranta tekee esimies ja toimihenkilö itse. Konttoritason eli koko organisaation tavoitteiden seuranta tapahtuu johdossa, jonka edustaja on edellisen katkelman henkilö x. Johto siis seuraa ylätasolta tavoitteiden saavuttamista ja viestii alaspäin, mikäli jotakin huomautettavaa tai esille nostettavan arvoista on.

Tavoitteisiin liittyy olennaisesti palkitseminen, joka on kolmas niimeämäni johdon kontrollin muoto ja ilmenee myös kaikilla eri tarkastelun tasoilla.

Palkitseminen on monitasoista. Tämä tavoitteiden ja palkitsemisen suhde kuvataan hyvin seuraavassa katkelmassa, joka on toimihenkilön haastattelusta.

H5: Joo, eli mhs-kausittain eli puolivuositain meille kaikille asetetaan tiimikohtaiset tavoitteet ja sitten henkilökohtaiset tavoitteet. Ja nyt ollaan siinä tilassa, että edellisen kauden tavoitteet on kuitattu, eli ne on joko saavutettu tai ei saavutettu ja niistä saadaan sitten tietty kannuste. Tai sit ei saada. Ja sitten nythän uusi kausi on jo alkanu kesäkuusta eteenpäin, niin meillä pitäis olla uudet tavoitteet jo.

Toimihenkilötasolla tavoitteet ovat jakautuneet henkilökohtaisiin ja tiimin tavoitteisiin, joita seurataan eri tavalla ja esimerkiksi eri aikasykleillä tiimistä riippuen. Yhteistä tavoitteiden asettamiselle on kuitenkin tavoitteiden jako koko konttorin sekä tiimin ja henkilön omiin tavoitteisiin.

Myös paikallisjohdon haastatteluissa nousi esiin tavoitteiden ja kannusteiden eri tasot, jotka kuvataan seuraavassa johdon edustajan haastattelussa.

H13: No, tää [palkitseminen] on se asia, mistä tällä hetkellä keskustellaan. Meillähän on puolivuositaiset henkilökohtaiset ja tiimikannusteet. Eli liittyen tähän puolivuositaiseen suunnitteluun ja tavoitteisiin. Ja sitten meillä on aika ajoin joitakin muita palkitsemisen muotoja, että on ollu ulkoilupukua ja takkia ja mitäs kaikkea niitä on ollu, siis tämmösiä pienimuotoisia, että jostain tietystä asiasta on sit palkittu erikseen.

Johdon edustaja tuo esiin tavoitteiden ja palkitsemisen välisen yhteyden, ja miten nämä on liitetty puolivuotiskausiin. Sekä yksilöillä että tiimeillä on omat tavoitteensa, joiden täyttämällä voi saada tietyn kannusteen, minkä lisäksi on palkittu satunnaisesti esimerkiksi tuulipuvulla.

Esimiehille on asetettu tiimensä jäsenistä erilliset tavoitteet, jotka liittyvät tiimin suoritukseen. Esimerkiksi myyntiluvut voivat olla osa esimiehen tavoitteissa, mutta myös toimihenkilöiden arvioita esimiehestään seurataan. Esimiehen roolia ja hänen toimintansa tavoitteita kuvaa eräs toimihenkilö seuraavassa katkelmassa.

H2: Joo, meillähän [tiimin jäsenillä] on jokaisella ne omat tavoitteet, esimiehillä on tavoitteet sitten, että se oma tiimi pärjää ja esimies saa omat bonukset siitä, kun se oma tiimi on pärjännyt loistavasti, eli ihan katotaan myyntejä konkreettisesti, mutta sitten säännöllisesti meillä tulee ihan tämmönen kysely järjestelmään, missä me arvioidaan, miten meidän tiimin ilmapiiri, olenko mä innostunut omasta työstä ja sitten arvioidaan myös esimiestä. ---

Esimiesten tavoitteisiin vaikuttaa johtamansa tiimin tulos ja myös tiimin jäsenien antama arvio esimiehestä. Tavoitteiden saavuttaminen ja siitä palkitseminen nostettiin esille erityisesti toimihenkilötasolla.

Myös koko organisaatiolla ja paikallispankin johdon henkilöllä on omat tavoitteet, joiden saavuttamista seurataan. Johdon edustaja kuvailee seuraavassa katkelmassa näitä tavoitteita sekä niihin liittyviä kannusteita.

H10: Mun toimintaa arvioi käytännössä [pankinjohtaja], ja sitten mä oon, johtoryhmä on, lyhyen aikavälin kannusteet tulee sieltä hallituksen päättämänä. Ja ne tulee myöskin sillä tavalla, että ryhmä antaa ne mittarit ja sitten pankin hallitus päättää niiden mittareiden tavoitetasot.

Pankin hallitus päättää johtoryhmän tavoitteiden tason, mutta mittarit tulevat ryhmältä.

Neljäntenä johdon kontrollin muotona aineistosta on nostettavissa omaksi ryhmäkseen ilmapiiri ja arvot. Ilmapiiri oli merkitty yhdeksi tärkeäksi

osaksi tavoitteita, minkä lisäksi sillä on osansa myös johtamisessa. Ilmapiirillä halutaan ohjata työskentelyä. Toimihenkilö kuvaa ilmapiiriä seuraavassa katkelmassa.

H6: Niin kyllä meillä on hyvä ilmapiiri täällä näin. Avointa keskustelua, annetaan palautetta, saadaan palautetta, tehdään yhdessä, kun meillä on kumminkin jokaisella henkilökohtaiset tavoitteet, mutta myös koko tiimillä omat tavoitteet, niin tehdään sitten yhdessä töitä tavoitteiden eteen.

Toimihenkilö kuvaa sitä, miten ilmapiiri itsessään ohjaa toimintaa. Hän mainitsee tavoitteet, mutta ilmapiiri tuodaan esiin erillisenä asiana.

TAULUKKO 6 Johdon kontrollin havaittuja muotoja aineistossa

Organisaatiotaso	Havaittu johdon kontrollin muoto
Toimihenkilöt	Järjestelmät ja määrälliset tavoitteet
	Palkitseminen
	Strategian jalkautus
	Ilmapiiri ja arvot
Keskijohto	Järjestelmät ja määrälliset tavoitteet
	Strategian jalkautus
	Palkitseminen
Paikallispankin johtoryhmä	Määrälliset tavoitteet
	Strategian jalkautus
	Palkitseminen
	Ilmapiiri ja arvot

Edellä taulukossa 6 on eritelty havaitut johdon kontrollin muodot organisaatiotasoin.

#### 4.1.2 Joitakin toimijakontrollin havaittuja muotoja

Aineistosta löytyi selkeiden johdon kontrollin piirteiden lisäksi myös joitakin toimijakontrollia ilmentäviä tekijöitä.

Toimihenkilötasolla ilmeni joissakin haastatteluissa toimijakontrollin piirteitä, kuten oman työn järjestämisen vapaus ja työhön liittyvä osaaminen. Erityisesti esille nousi mahdollisuus vaikuttaa oman työn järjestämiseen. Vaikka organisaatiossa seurataan useita tavoitteita numeerisesti, omaan työntekoon liitettiin myös vapaus työnjohdosta. Seuraava katkelma toimihenkilön haastattelusta kuvaa toimijakontrollin ilmenemistä esimiesten ja toimihenkilöiden välisessä suhteessa.

T1: Onks teillä paljon omaa toimintatilaa, toiminnan vapauden aste, saatteks te aika, esimerkiksi tiimin sisällä toimia niin kuin parhaaks näätte vai?

H1: No kyllä aika lailla silleen vapaata on. Kyllä hyvin itsenäisesti kaikki hoitaa omat tonttinsa ja hommansa.

T1: Ette koe, että liikaa hönkii vaikka esimies siinä?

H1: No ei, ei oo sitä.

Yhtenä tärkeänä omaan työhön liittyvänä toimijakontrollin muotona aineistossa nousi esiin myös osaaminen ja mahdollisuus sen kehittämiseen. Toimihenkilö nostaa esiin esimerkin osaamisen kehittämiseen liittyvästä tapahtumasta seuraavassa katkelmassa, minkä hän mainitsee suurena panostuksena ryhmältä. Sanamuodoista on havaittavissa, että vastaavaa ei ole aina tehty.

H5: --- Ja ryhmähän tekee myöskin paljon sen eteen töitä, että nythän ihan järjestetään tämmöset OP-Pohjola-ryhmän sisäiset valtakunnalliset digimessut ensi viikolla, joka on siis kaikille avoin ja mahdollisuus omaa osaamista ja tietämystä kasvattaa siten tästä muutoksesta, mikä meitä siis väistämättä kohtaa.

Kohdeorganisaation sisällä on huomattavissa itsensä johtamisesta puhuminen, joka nousi aineistossa selkeästi esille toimihenkilötasolla. Itsensä johtamista määriteltiin laajan ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kautta, mutta myös oman kalenterin, ajankäytön ja resurssien järjestämisen suhteessa tavoitteisiin. Vastuu omasta tekemisestä korostui toimihenkilöiden vastauksissa. Itsensä johtaminen määriteltiin hyvin kokonaisvaltaiseksi oman toiminnan tarkasteluksi, kuten seuraavassa katkelmassa.

H6: Semmonen, että, mitä täällä pankissa on käyty Minä Oy Ab, vähän semmonen, että sä oot ite oma yritys vähän niinku siinä. Eli hallitset vähän sitä omaa, mietit vähän sitä omaa tekemistä. Eli, no siinä tietysti on, mitä aikaisemmin lähetettiin, niin lähetettiin ihan siitä, että mistä kaikki koostuu, on psyykkinen, fyysinen, sosiaalinen ja muu hyvinvointi, kaikki muu tämmönen. Mutta oikeestaan se itsensä johtaminen siinä, että sä oot ite vastuussa omasta tekemisestä, ite vastaat kaikesta oikeestaan ja muuta, että alettais vähän enemmän miettimään sitä omaa tekemistä eikä vaan tehdä rutiininomaisesti liukuhihnatyötä, vaan aletaan ehkä miettimään vähä, että miks mä teen jotakin asiaa ---

Toimijakontrollin ilmeneminen näkyy viestinnässä, joka on vertikaalisesti kahdensuuntaista ja horisontaalista. Näistä vertikaaliseen viestintään aineistosta ilmeni kanavia, joita kuvailee keskijohdon haastattelusta.

H14: On [väyliä kertoa viestiä ylimpään johtoon], kyllä meillä sikäli, että sä voit käydä kertomassa, ja sit meillä on myös semmonen järjestelmä, jota kautta voi lähettää vinkkiä ja ideoita ja palautetta.

Organisaatiossa kuka vain voi lähestyä johtoryhmää lähettämällä järjestelmän kautta kommentteja, ideoita ja palautetta. Keskijohdon edustaja myös koki, että voi käydä keskustelemassa johdon kanssa näistä asioista.

Myös esimiehen rooli nousi toimihenkilöiden vastauksissa esiin toimijakontrollin määritelmää tukevassa muodossa. Esimiehen rooli nähtiin kannustavana ja toimintaa kyseenalaistavana, eikä niinkään käskyttäjänä. Nimenomaan itsensä johtamisen yhteydessä erimiesten rooli tuli esille. Esimiehen rooli toimihenkilöiden osallistamisessa oman toimintansa kehittämisessä on kuvailtu seuraavassa toimihenkilön haastattelun katkelmassa.

H6: No se [esimiesten rooli johtamisessa] on ehkä semmonen, että ne vähän potkii persuksille meitä ja haastaa meitä miettimään. Tietysti monessa on, että mennään vähän epämurkuvuusalueelle, kun joudutaankin yhtäkkiä ruveta pohtimaan ja miettimään tekemistä syvällisemmin, vähän analysoida sitä omaa hommaa. Niitten tehtävänä on haastaa meitä ja kyseenalaistaa ehkä jotakin.

Johdon puheissa esimiehen rooli näyttäytyi myös tärkeänä toiminnan kannalta. Ajatusmaailmallisesti tärkeä seikka on esimiehen kutsuminen valmentajaksi, joka esiintyy seuraavassa johdon edustajan haastattelussa.

H9: On, kyllä, sieltä ne [tavoitteet] tulee. Ja sitten kuukausittain se keskustelu sen oman valmentajan, jossa puretaan, mikäähän, hei sulla on 3,80, mites sä ite nyt funtsit tämän, että mistä tää on kiinni, että tää ei nyt oo siellä 4,25. Ja sitten valmentaja, voinks mä tulla havainnoimaan sua asiakaskohtaamiseen, jos mä huomaan sieltä juttun, mä voin auttaa sua, että saadaan tää homma.

Johdon edustajan puheessa tulee esiin se, että esimiehen roolia ei nähdä käskytäjänä, vaan valmentajana. Hän käyttää juurikin sanaa valmentaja, mutta kuvailusta käy ilmi myös reaktio saavuttamattomien tavoitteiden läpikäynnistä, missä käytännön toimijaa autetaan itse etsimään ratkaisua, eikä häntä käskytetä muuttamaan toimintaansa. Eroa entiseen maailmaan ja tiukan ylhäältä annettujen ohjeiden noudattamiseen on, mitä kuvailee paikallisjohdon edustaja seuraavassa katkelmassa.

H9: On siinä semmonenkin pointti verrattuna siihen vanhaan maailmaan, kun pidettiin palavereja ja muuta, mutta nyt kun meillä on nää valmennuskeskustelut. --- Meidän konttorinjohtaja ei ota tänä päivänä yhtään asiakasta vastaan. Hän on valmentaja, hän sparraa sitä porukkaa tuottamaan parasta asiakaskokemusta ja parasta ilmapiiriä.

Pankinjohtajan työnkuvaa kuvaillaan edellisessä katkelmassa valmentajaksi. Valmentajana pankinjohtajan tehtävä keskittyy välillisesti liiketoimintaan, sillä se kohdistuu edellä esitetyn kuvailun perusteella henkilöstöön ja henkilöstön valmentamiseen ja sitä kautta asiakaskokemuksen ja edelleen liiketoiminnan kehittämiseen. Myös esimiehen ja toimihenkilöiden välisiä keskusteluita kuvailaan valmennuskeskusteluiksi.

Yhdessä paikallisjohdon haastattelussa nousi esiin tsempparitoiminta, joka liittyy kohdeorganisaatiossa itsensä johtamiseen. Jokaisessa paikallispankin yksikössä on oma tsemppari, joka toimii ikään kuin itsensä johtamisen lähettiläänä ja kannustaa jokaista yksilönä miettimään, millä keinoin voisi itse saada aikaan muutoksia, jotka johtaisivat lopputulemana parempaan elämään. Tsempparitoimintaa itsensä johtamisen synnyttäjänä kuvailee paikallispankin johtoryhmän jäsen seuraavassa katkelmassa.

H13: Meillähän on siihen itsensä johtamiseen liittyen tällainen tsempparitoiminta, mutta siinä on monta eri näkökulmaa. Meidän tsempparitoiminta liittyy nimenomaan tähän itsensä johtamiseen. Eli meidän talosta on 2 vuoden välein valittu jokaiseen yksikköön tsemppari, joka omalta osaltaan vie tätä itsensä johtamisen kulttuuria eteenpäin. Eli ei ole sellainen henkilö, joka järjestää kaiken maailman pippaloita ja muita tai vetää jumppahetkiä, vaan ihan oikeesti vaikuttaa tänne pääkoppaan ja siihen, miten minä voin itse saada itselleni sen paremman elämän.

Yksi toimijakontrollin ilmenemisen muoto on Teittisen ja Auvinsen (2014) mukaan kahdensuuntainen vuorovaikutus organisaatiossa sen eri tasojen välillä. Seuraavassa paikallisjohdon edustajan haastattelussa kuvaillaan sitä, miten arvot ovat väline keskustelun herättämiselle.



T: Nääks sä, että ne arvot, kun ilmeisesti sitä on jo jonkin verran pidetty tätä arvoasi-aa framilla, niin ohjaako ne sitä ihmisten käytännön tekemistä ja toimintaa tässä organisaatiossa?

H9: Kyl osa menee kyllä tiukasti, mutta en oo ihan varma, onko koko henkilöstö, kylä siellä osa menee tosi tiukasti. Ja ne nostetaan useasti esille palautteissa ja muussa, että hei.

T: Niin eli tavallaan niitä käytetään myöskin, miten mä sanoisin, tietyllä tapaa kyseenalaistamisen välineenä?

H9: Juuri näin.

Organisaatiossa ylhäällä tehtyjä päätöksiä on alemmilla tasoilla arvioitu arvoihin verraten ja päätöksistä on annettu palautetta, joka on kyseenalaistanut päätöksentekoa. Arvot ovat siis johtaneet vuorovaikutukseen tehtyjen päätösten perusteista ja voidaan siten nähdä organisaation sisäisen vuorovaikutuksen välineenä. Siten arvot ilmenevät toimijakontrollin muotona ja määrittelen ne liittymään juuri organisaation johdon tasoon, sillä myös johto hyväksyy arvoihin perustuvan päätösten kyseenalaistamisen ja sitä seuraavan keskustelun osana organisaation toimintaa ja sisäistä vuorovaikutusta.

TAULUKKO 7 Havaitut toimijakontrollin muodot eri organisaatiotasolla

Organisaatiotaso	Havaittu toimijakontrollin muoto
Toimihenkilöt	Itsensä johtaminen ja oman työn järjestäminen Omiin tavoitteisiin vaikuttaminen
Keskijohto	Bottom-up -viestintä
Paikallispankin johtoryhmä	Esimiesten rooli Arvot

Taulukkoon 7 on koottu aineistossa ilmenneitä toimijakontrollin muotoja organisaatiotasoin. Keskijohdon puheissa ei tullut esiin toimijakontrollin muotoja.

#### 4.1.3 Ulkoinen kontrolli

Aineistosta nousi esille myös ulkoinen kontrolli, joka vaikuttaa kohdeorganisaation KSOP:n toimintaan sen ulkopuolelta. Ensisijainen tarkoitukseni on tutkia organisaation sisäistä kontrollia ja sen ilmenemisen muotoja, ja ulkoinen kontrolli on mukana nimenomaan siitä näkökulmasta, miten se ilmenee kohdeorganisaation sisällä.

Olen aineiston analysoinnin perusteella jakanut ulkoisen kontrollin kahteen tyyppiin - pankkialan yleiseen sääntelyyn ja konsernin asettamiin liiketoiminnan ehtoihin. Nämä molemmat tulevat esille seuraavasta paikallispankin johtoryhmän edustajan haastattelun katkelmasta, jossa on keskusteltu KSOP:n strategian ja OP-Pohjola -ryhmän strategian ja tavoitteiden yhteydestä.

H11: Siihen voi varmaan, vähän joutui vastausta jakamaan, niin ensimmäisenä on tää paras asiakaskokemus ja ilmapiiri, ryhmä myöskin painottaa niitä kovasti, niin se on meidän tämmönen hyvin keskeinen valinta, ja niitten eteen oikeesti tehdään paljon

töitä ja on tehtykin. Toinen on varmaan tää erittäin voimakkaasti muuttunu säännöstö vakavaraisuuden ja riskienhallinnan suhteen, käytännössä se Basel III -säännöstö, joka paloittain tulee voimaan ja joka muuttaa meidän toimintaa riskienhallinnallisesti paljon. ---

Yhtenä ulkoisen kontrollin piirteenä aineistosta nousi esiin konsernin vaikutus kohdeorganisaation strategiaan. Paikallispankin johdon puheessa ulkoinen kontrolli tulee strategian osalta ilmi seuraavassa katkelmassa.

H10: Niin, että mikä sieltä sopii tähän [KSOP:n strategiaan], mikä ei niin hyvin. Ihan me ei voida poissulkea mitään asiaa, mutta niitä painotuksia voidaan kattoa, että tämä sopii tänne ja tätä viedään ja tää on meille sillä tavalla haaste. ---

Ryhmän strategiasta on siis koettu olevan järkevää muotoilla paikallispankille oma strategia niin, että sieltä poimitaan ne asiat, joita pystytään ja kannattaa toteuttaa paikallisesti.

Vaikka konsernin ja paikallispankin suhteesta strategian osalta puhuttiin suurimmaksi osaksi paikallispankin johdon haastatteluissa, myös muutamat toimihenkilöt tunnistivat konsernin strategian vaikutuksen paikallisesti. Tämä tulee esiin seuraavasta toimihenkilön haastattelun katkelmasta.

H7: Mun mielikuva on siitä asiasta [KSOP:n strategian tekemisestä], että kyllä se tulee sieltä osuuskunnalta, tulee aika pitkälle. Ja sitten tietenkin oma johtoryhmä muokkaa siitä oman näköisen, mikä just tässä KSOP:ssa on se painopistealue.

T: Eli se paras pankki on nimenomaan KSOP:n oma muotoilu?

H7: No äkkiseltään, kun miettis, niin se olis se, niin.

Vaikka KSOP:n strategia muotoillaan paikallispankin johdossa, myös toimihenkilötasolla tunnistettiin sen yhteys ryhmän strategiaan ja miten tavoitetilana paras pankki on KSOP:n oma muotoilu ryhmän strategiasta. Tiiviimminkin vielä saman asian ryhmän vaikutuksesta ilmaisi eräs toinen toimihenkilö seuraavassa katkelmassa.

H3: Niin no kuitenkin, vaikka miten sanotaan, että ollaan itsenäinen, niin kyllä me kuitenkin ryhmänä toimitaan, ja ei me voida täällä ihan hirveesti kuitenkaan tehdä asioita omin päin.

Vaikka osuuspankit ovat itsenäisiä pankkeja, toimivat ne kuitenkin osana ryhmää ja ovat siten sidottuja ryhmän toimintaan, mikä ohjaa päätöksentekoa.

Yksi konkreettinen esimerkki ryhmän vaikutuksesta paikallispankissa on palkitseminen, joka tuli esiin paikallisjohdon edustajan haastattelussa. Paikallisen johtoryhmän jäsen nosti esiin ryhmän vaikutuksen johtoryhmän tavoitteisiin ja palkitsemiseen, joka kuvaillaan seuraavassa katkelmassa.

H10: --- Nekin [johtoryhmän kannusteet] tulee tosiaan sillä tavalla, että ne, mitkä valitaan, ne on ryhmän määrittämät, ja sitten pankin hallitus päättää ne eurot ja numerot. Ryhmä haluaa ohjata ja tulee tietysti tämmöset palkitsemiset ja muut, niin tietysti finanssivalvontakin on niistä kiinnostunut, ettei sitten OP:issa, että se tulee sen ryhmän ohjauksen kautta, ettei ihan tehdä mitä sattuu tavoitteita. Eikä liian pliiisujakaan.

Johtoryhmän edustaja kertoo johtoryhmän palkitsemisen tulevan ryhmältä, vaikka yksityiskohdat päätetäänkin osuuspankin hallituksessa. Ryhmä siis ohjaa sitä, että tavoitteet kohdistuvat haluttuihin asioihin ja ovat sopivalla ja riittävällä tasolla. Samassa katkelmassa johtoryhmän jäsen tuo esiin sen, että myös finanssivalvonta seuraa johdon palkitsemista.

OP ryhmän vaikutus näkyy organisaation päivittäisessä työssä myös järjestelmien kautta, mitä seuraavassa katkelmassa kuvaa toimihenkilö.

H4: --- Sitten se, ettei me varmaan KSOP:na kuitenkaan ihan hirveesti sitten niitä järjestelmiä kehitetä, niin siinä mielessä me ollaan kyllä ihan totta kai ryhmän armoilla siinä.

Toimihenkilö tuo esiin sen, miten järjestelmien kehitys on asia, jossa paikallisesti ollaan ryhmän armoilla. Järjestelmien kehitys tapahtuu ryhmän toimesta.

Ulkoinen kontrolli muodostuu paljolti pankkialaa koskevasta sääntelystä, joka asettaa alan toimijoille ja harjoittamalleen liiketoiminnalle rajat. Paikallispankin johdon edustajan haastattelussa nousee seuraavassa katkelmassa esille, että vakavaraisuus on tällä hetkellä yksi tärkeä huomion kohde, mikä perustuu pankin toimintaympäristöön ja sen asettamiin vaatimuksiin toiminnalle.

H13: No vakavaraisuushan on tällä hetkellä se [päällimmäinen strateginen tavoite], koska meitä haastaa tää lainsäädäntö. Sitähän seurataan hyvin tiukasti nyt.

T: Viittaat sä Basel II ja III:een?

H13: Joo.

Paikallispankin johdon edustajan haastattelukatkelmasta nousee esille, että lainsäädäntö vaikuttaa organisaation toiminnan tavoitteiden asettamiseen. Sanaalinnoista käy myös ilmi, että toimintaympäristöön ei koeta aina olevan helppo sopeutua.

Vakavaraisuus nimettiin yhtenä strategisena mittarina kohdeorganisaatiossa, mikä juontaa Basel III -säännösten asettamiin vaatimuksiin. Ulkoisen ympäristön vaikutus näkyy siis myös strategiassa.

#### TAULUKKO 8 Havaitut ulkoisen kontrollin muodot

Organisaatiotaso	Havaittu ulkoisen kontrollin muoto
Toimihenkilöt	Pankkialaa koskeva sääntely
	OP ryhmän asettamat ehdot liiketoiminnalle
Keskijohto	Pankkialaa koskeva sääntely
	OP ryhmän asettamat ehdot liiketoiminnalle
Paikallispankin johtoryhmä	Pankkialaa koskeva sääntely
	OP ryhmän asettamat ehdot liiketoiminnalle

Yhteenvedona voidaan esittää ulkoisesta kontrollin ilmenevän yhtenäisellä tavalla kohdeorganisaatiossa sen eri tasoilla. Kaikilla tasoilla vaikuttaa sekä yleinen pankkialaa koskeva sääntely että OP ryhmän vaatimukset liiketoiminnalle. Pankkialaa koskeva sääntely on hyvin tiukasti organisaatiota kontrolloivaa. OP

ryhmän ohjaava vaikutus näkyy esimerkiksi paikallispankin strategiassa ja sitä kautta koko kohdeorganisaation toiminnassa.

## 4.2 Kontrollin muotojen saamat merkitykset

### 4.2.1 Johdon kontrollin muodoille ilmenneet merkitykset

Kohdeorganisaation johdon tasolla strategian ja sen mukaisesti luotujen tavoitteiden osalta nousi esiin, että yksilöllisten tavoitteiden yhteys koko organisaation strategiaan ei välttämättä ole aina täysin selvää. Paikallispankin johdon edustaja kuvailee seuraavassa katkelmassa strategiaa ja siihen liittyviä tavoitteita.

H13: Joo. Se on nyt selkeästi semmonen, mistä [toimitusjohtaja] paljon puhuu ja viestii sitä meidän porukalle. Sitten kun meillä on nää ryhmätasoiset mittarit, joista me on sit valittu esimerkiks joku riskiluokkamaailma, niin sehän on taas sellainen, mikä ei avaudu, jos miettii strategiaa tai strategian jalkauttamista, niin se ei avaudu, jos ei sitä käydä hyvin tarkasti läpi, että millä tekemisellä siellä asiakasrajapinnassa vaikutetaan tähän riskiluokkaan. Asiakassuhdetutkimuksen tavoite tuloksen suhteen, samaten henkilöstötutkimuksen tavoite, niin ne on aika yksinkertaisia, jokainen ymmärtää, että se tulos tulee sieltä tutkimuksen kautta. Ja henkilöstötutkimuksen, mun oma vastaaminen vaikuttaa paljon siihen, eli taas tullaan siihen vastuullisuusarvoon, että haluanko vaikuttaa vai en. Mut semmoset, mitkä tulee, et ne ei ihan oo sitä meidän jokapäiväistä pohdiskelua vaan se on enemmän johtoryhmän ja liiketoimintajohdon asiaa, niin ne ei kyllä avaudu näissä tavoitteissa ihan suoraan tonne asiakas-pinnassa työskenteleville.

Johdon edustajan haastattelussa hän kuvaa sitä, miten asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden ei ole aina helppo itsenäisesti ymmärtää, miten strategiaa pitäisi toteuttaa, vaan he kaipaisivat liiketoiminnan tavoitteiden läpikäyntiä yhdessä, jonka avulla ne voisi ymmärtää strategiaa tavoitteita ja liittää oman tekemisen osaksi koko organisaation toimintaa.

Tavoitteet herättivät kahdenlaista reaktiota toimihenkilötasolla – ne koettiin sekä negatiivisesti että positiivisesti. Etenkin henkilökohtaiset tavoitteet toimihenkilöt kokivat useimmiten olevan haastava saavuttaa. Useammassa haastattelussa on noussut esille, että tavoitteet on asetettu melko korkealle, mikä tarkoittaa niiden olevan kovan työn takana. Tavoitteiden vaikea saavutettavuus kuvaillaan seuraavassa toimihenkilön haastattelun katkelmassa hyvin.

H7: Se [määrällisten tavoitteiden realistisuus] on ihan, kyllä ne ehkä siihen, että jos mietitään normaalia työpäivän kestoja, niin kyllä se ei riitä, jos meinaat tavallisella tekemisellä päästä siihen. Pitää käydä hyvä tuuri, pitää saada jostain joku pari isoa kauppaa vähän niin kuin annettuna. Mutta jos sä ihan sitä lähdet tyhjästä hakemaan, niin ei, työpäivän mitta ei riitä siihen, tai se normaali työaika ei riitä siihen. --- Siinä mielessä ne on vähän, ei niin kauheen motivoivat.

Toimihenkilö kuvailee tavoitteiden olevan työpäivän pituuteen suhteutettuna haastavat tavoittaa, sillä hänen mukaansa normaalilla tekemisellä niihin ei yllä. Näin ollen tavoitteita ei koeta kovin motivoivina.

Myös erään toisen toimihenkilön haastattelussa on noussut esiin, että tavoitteiden saavuttaminen on työlästä, ja hän kuvailee tätä käyttäen esimerkkinä uusien asiakkaiden hankintaa. Seuraava katkelma kuvailee tavoitteiden haastavuutta.

H2: Mutta se, että kun meidän keskittäjäasiakasmäärä ei ole ollenkaan siinä vauhdissa, mitä pitäis olla, eli pitää tulla uusia asiakkaita, pitää saada uusia keskittäjiä. Ja sitten kilpailu esimerkiksi lainapuolella on kiristynyt, että me emme saa hävitä. Eli nää on nää [tällä hetkellä tärkeät tavoitteet]. Mut sitten toisaalta tänä päivänä uuden asiakkaan hankinta, se on tosi hienoa, että asiakkaat tulee ja valitsee meidät, mutta siis käytännössä se tarkoittaa helvetisti töitä. Eli just kaikki pankinsiirtovaltakirjat, uudet tilit, palvelut, verkkotunnukset, kortit, lainat, säästösopimukset, jos on vielä lapsia, ja sitten meidän pitää seurata, että tuleeko ne tulot, onko ne nyt siitynyt meille ja voiko siellä toisessa pankissa lopettaa. Se vaatii oikeesti viikkoja, viikkoja, ja joskus kuu-kausiseurantaa, että siihen tuntuu, ettei ole oikein resursseja, mutta uusia asiakkaita pitäis tulla ja pitäis hankkia. Nää on vähän ristiriidassa.

Edellä toimihenkilö on kuvannut uusien asiakkaiden hankkimisen tavoitetta ja miksi se on haastavaa ja työlästä. Tämä on selkeä ristiriita tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi vaaditun työn välillä.

Tavoitteisiin liittyen tuo vielä kolmas toimihenkilö esiin asian, että tavoitteissa ei välttämättä edes huomioida sitä, kuinka paljon toimihenkilöillä on todellisuudessa ollut toteutunutta työaikaan niiden vaatiman työn suorittamiselle. Haastattelun katkelmassa toimihenkilö tuo esiin, kuinka tavoitteita pitäisi enemmän tarkastella saavutettavuuden näkökulmasta.

H1: No kyllä ne on aika kovat tavoitteet, kyllä se on monella kovat tavoitteet. Ja sit kun välttämättä huomioidaanko, että jos joku on puolet kaudesta vaikka sairaslomalla, niin sitä ei huomioida siinä tavoitteessa, niin kyllä ne aika koviks koetaan.

T2: Joku voi jopa kattoo, että on epäoikeudenmukaisia?

H2: Kyllä. Ja sitten justinsa, että mikä konttori on kyseessä, sekin pitäis huomioida enemmän, ettei kaikille konttoreille sama.

Haastattelun katkelmassa nousee esiin, kuinka toimihenkilö kokee tavoitteiden olevan joustamattomia yksittäisten poikkeustilanteiden suhteen, ja lisäksi hänellä on käsitys, että kaikilla konttoreilla on samat tavoitteet, mikä ei hänen mielestään ole hyvä. Kaiken kaikkiaan toimihenkilön haastattelun katkelmasta ilmenee koettu tavoitteiden epäoikeudenmukaisuus.

Toimihenkilötasolla tavoitteet on koettu myös ohjaavan toimintaa, ja seuraavassa katkelmassa tämä nousee selkeästi esiin.

H7: Kesäkuun loppuun mennessä [tavoitteet pitää saavuttaa], että totta kai siinä sitten rupeaa, mitä lähemmäs mennään, että kesäkuun viimeinen päivä on se ekan kauden viimeinen päivä, ja sitten tietenkin vuoden viimeinen päivä on toisen kauden, niin totta kai mitä lähemmäs sitä deadlinea mennään, niin asiat mitä puuttuu tavoitteista, niin niitä sitten rummutetaan sieltä ihan viikkotasollakin, että nyt tätä puuttuu, tätä pitää saada lisää.

Tavoitteet ohjaavat toimintaa siten, että puolivuotiskauden lähestyessä loppua tavoitteet määrittävät, mihin työn osa-alueeseen keskitytään. Tavoitteet pyritään täyttämään, minkä takia puolivuotiskauden loppupuolella keskitytään nii-

hin osa-alueisiin, joissa tulokset ovat kauimpina tavoitteista. Tavoitteet ohjaavat siis toimintaa.

Tavoitteet koettiin erityisesti yhden toimihenkilön tason edustajan haastattelussa positiivisesti. Hän on nähnyt tavoitteiden toimintaa ohjaavan roolin olevan tärkeä, jotta työllä on päämäärä, ja tavoitteiden saavuttamisen itsessään olevan myös palkitsevaa. Seuraava katkelma on kyseisen toimihenkilön haastattelusta ja siinä hän kuvaa näitä asioita.

H6: No mun mielestä on hyvä, että on tavoitteet. Jos tehdään ilman minkäänlaisia tavoitteita, niin vaikea olis esimerkiks verrata kausia keskenään. Ja kyllä mä ite kumminkin, urheilutausta ja semmonen kilpailuhenkisyys on, niin hyvä se on aina olla joku päämäärä, mihin pyrkiä. Ja kumminkin sit aina, kun pääsee sinne tavoitteisiin, niin tietää, että on tehny hyvän työn ja onnistunu.

Toimihenkilö tuo esiin tärkeän tekijän tavoitteiden osalta, sillä ne ohjaavat toimintaa. Tavoitteiden kautta voidaan myös vertailla kausia keskenään. Toimihenkilö myös kokee, että tavoitteet kannustavat tekemään työtä kohti jotakin päämäärää ja tavoitteiden saavuttaminen antaa kokemuksen onnistumisesta.

Saman toimihenkilön haastattelussa on noussut esiin kokemus eri tavoitetasoista, ja hän on kokenut ne hyvinä. Seuraava katkelma kuvaa tätä kokemusta tavoitteiden tasoista ja myös tavoitteiden haastavuuden tasosta.

H6: No se on tietysti, mille tasolle ne saadaan, mille tasolle ne tehdään, että onko ne jo sit, melkein näkee jo ennen kauden alkua, että nyt on vedetty niin utopistiset tavoitteet, ettei oo mitään saumaa päästä. Et semmoset realistiset. Ja ne nyt on kumminkin tietysti, kun tässä nyt on muokattu nämä, --, tuliks se nyt 1,5-2 vuotta takaperin, niin alkuun tietysti oli vähän sitten, mitenkä haettiin, mutta tuntuu, että nyt viime aikoina on löytyny se ihan hyvä taso, mitä tässä haetaan ja mihinkä ne tavoitetasot määritellään. Kyllä mä ite sen koen kumminkin, että hyvä, että on tasoja. Jotkut puhuu, että pitäiskö olla pelkästään yks tiimin taso, et kaikki tehdään yhteiseen pusiin, ja kaikki, mut hyvä minusta olla kumminkin sit jollain tavalla, mitata sitä henkilökohtaista tekemistä myös, et sillä omalla työllä.

Toimihenkilö kuvailee kokemustaan tavoitteista, että hänestä ne ovat hyvä asia ja on myös hyvä, että tiimin tavoitteiden lisäksi on omat henkilökohtaiset tavoitteet. Niiden kautta hän saa kokemuksen, että omalla työllä voi saavuttaa työn päämäärän ja tämän hän kokee palkitsevana.

Palkitseminen on toimihenkilöiden tasolla koettu olevan ristiriidassa arvojen kanssa, sillä tiukka henkilökohtaisten tavoitteiden seuranta sotii yhdessä menestymisen arvoa vastaan. Seuraavassa katkelmassa toimihenkilö kuvaa kokemustaan henkilökohtaisten tavoitteiden ristiriidasta suhteessa yhdessä tekemisen arvoon.

H1: Toi yhdessä menestyminen, musta tuntuu, että kun sekin on yks arvo, että enemmän painotetaan sitä, että kyllä se menee, ei se oo yhdessä menestymistä, kun koko ajan pitää kattoa, että minä saan myytyä paljon, minä ja minä, silleen että jokainen saa omaa täppää tehtyä, niin ei siinä paljon kaveria ajatella, että se ei pohjaa semmoseen yhdessä tekemiseen.

Myös tavoitteista ja niiden saavuttamisesta koettiin epäoikeudenmukaisuutta. Palkitsemisesta oli hyvin negatiivisia kokemuksia, kuten leikkureiden vaikutuksesta, jos jokin osa-alueen tavoitteet eivät ole täyttyneet. Toimihenkilö ku-

vailee yhden puutteellisen osa-alueen vaikuttavan leikkaamalla koko bonuksen. Leikkureiden vaikutuksesta kertoo kokemuksensa toimihenkilö seuraavassa katkelmassa.

H7: [omat henkilökohtaiset tavoitteeni], ei ne oo ihan järjelliset siihen nähden, että mitä siitä sitten saa sen tavoitteen täyttymisestä. --- Siinä mättää se ehkä niiden laajuus, että kun kaikkea pitää tehdä paljon. Sit siellä on erilaisia leikkureita, että jos et onnistu vähintään puolta tietyn osa-alueen tavoitteista, niin vaikka muuten olis kaikki kunnossa, niin se leikkaa kaiken pois.

Tavoitteista sanotaan myös suoraan, että ne eivät ole kannustavia. Bonusta ja palkkatason jäädyttämistä kuvaillaan seuraavassa toimihenkilön haastattelun katkelmassa epäkannustavaksi.

H3: Eihän se oo kannustava bonus [alle kuukauden palkka puolivuotiskaudella]. --- Toisaalta ei tuu palkanalennustakaan. --- Palkkataso voidaan jäädyttää, että se on melkein sama asia.

Paikallisjohdon puheissa mitaamiselle annetaan arvoa, sillä mitaamisella saatuun tietoon perustuvia päätöksiä pidetään parempana kuin arkikäsitteiden perusteella päätöksien tekemistä. Paikallisjohdon edustaja kuvailee seuraavassa katkelmassa mitaamisen tärkeyttä.

H11: --- Tää mitaaminen liittyy tohon strategiaan, että se vanha sääntö on, että jos voit mitata, niin mittaa, niin meillä on kyllä hyvin mitauspainotteinen, että mä uskon siihen vatsanpohjatunteeseen, mutta jos pystyy mittaamaan, niin parempi on mitata ja tutkia, vaikka noi yrityskuvat.

Johdon puheissa tuli esiin myös ymmärrys siitä, että muilla organisaation ta- soilla kokemus tavoitteiden tarkasta seuraamisesta voi vaihdella, mitä kuvailee paikallisjohdon edustaja seuraavassa katkelmassa.

H10: No se tietysti on henkilökohtainen kokemus ja vaihtelee [miten tavoitteiden mitaaminen koetaan]. Kyllähän osa kokee varmasti sen sillä tavalla, että jaaha, tulee tätä kytäystä ja mikään ei riitä -ajattelua. Mutta toisaalta sellaset, jotka oikeesti haluaa, tekee sitä itsereflektointia, ja jotka oikeesti haluaa parantaa omaa suoritusta, niin kyllähän ne haluaa ilman muuta, että käydään [läpi tavoitteita], ja ymmärtää sen, että me eletään niistä asiakkaista.

Paikallisjohdolla ilmenee kokemus siitä, että tavoitteet voidaan kokea raskaiksi, mutta tavoitteiden seuranta on kehittymisen kannalta välttämätöntä ja henkilöstökin varmasti osittain ainakin tämän myös ymmärtää.

Tavoitteisiin liittyen myös palkitseminen nousi vahvasti esiin aineistosta johdon kontrollin muotona. Paikallisjohdon edustaja kuvailee seuraavassa kokemustaan palkitsemisesta sekä siitä, että hänen mielestään henkilökohtaisia bonuksia ei ole menetetty koko organisaation tavoitteista jäämisen takia.

H13: Joo, siellä on vielä erikseen se, miten pankin liikevoittotavoite siellä mukana menee, että jos ei päästä tavoitteeseen, niin tuleeko jotain leikkureita, niin se on ole- massa erikseen.

T: Voiko jopa menettää siis henkilökohtaisen ansaitsemansa bonuksen, jos tiimi tai täytä taikka sitten pankki tavoitteita?

H13: Pahimmassa tapauksessa kyllä, mutta en muista, että niin olis hirveesti tapahtunut.

Johdon edustaja ei kokenut, että bonukset jäisivät saamatta keneltäkään, jos ne on työllä ansaittu.

Strategiaan liittyvät kokemukset ovat toimihenkilötasolla melko vastavia kaikkien haastateltujen kesken. Strategian jalkautus koetaan hiukan epäonnistuneena, ja strategia jäänyt etäiseksi ja oman työn osalta vaikeaksi hahmottaa. Seuraavassa keskustelun katkelmassa toimihenkilö kuvaa kokemuksiaan strategiasta ja sen jalkautuksesta.

T: Mikä sun oma ajatus siitä on, että onko nää tämmöset palaverit ja Lyncit ym. tehneet siitä strategiasta jotenkin käsinkosketeltavampaa?

H7: Ei.

T: Kaipaisit sä jotain siihen lisää?

H7: Kaipaisin, joo. Kyllä se kuitenkin se strategia on sen verran tärkeä asia, niin kyllä se on jäänyt, on siitä tullu tietoa, mutta on se jäänyt kyllä silleen tavallaan pimentoonkin, että se vaan käydään läpi, näytetään kuva, kerrotaan tämä ja tämä, mutta just se konkretia, niin se on mun mielestä vähän ollu, et siihen vois kiinnittää enemmän huomioo.

Strategia koetaan tärkeänä toimihenkilön puheen perusteella, mutta sen toteuttaminen on jäänyt vaikeaksi hahmottaa. Käytetyt keinot strategian jalkautukseen on toimihenkilön kertoman perusteella olleet epäonnistuneita antamaan tarpeeksi tietoa strategiasta sen toteuttamiseksi omassa työssä. Sama kokemus toistuu hiukan erilaisena toisen toimihenkilön haastattelussa, jota hän kuvailee seuraavassa katkelmassa.

H2: --- Joskus me katotaan jotain tämmösiä Lyncejä yhteisesti, joo. Ja ne on kuitenkin vähän tämmösellä yleisellä tasolla, että ne ei kauheesti saa aikaan semmosta innostusta ja motivaation tunnetta, että istutaan siellä selkä suorana kuuntelemassa, monesti meillä, en tiedä miten hyvin te tunnette meidän tilat, mutta alakerrassa on semmonen vanha saunatila, missä järjestetään usein niitä yhteisiä palavereja ja tämmösiä Lync-palavereja, sit siellä on niitä isoja pylviäitä, että jos satut istumaan siellä pylvään takana, sä et nää, mitä siellä tapahtuu. No sit sä kuulet vaan jotain puhetta ja näin. Ja tänä päivänä, kun on paljon just niitä Lync-koulutuksia, palavereja, sitten nää tekniikka ja äänentoistot ja ylipäänsä tää äänen kuuluvuus ja koneiden kanssa sählääminen, että puolet ajasta menee siihenkin, että porukka jo kyllästyy, että taas tätä, ja sit siellä sähisee. Ja sitten on jollakin mikrofonit auki ja sit pyydetään sulkemaan. Nää on tämmöset, että siitä ei jää kauheesti semmosta konkreettista tietoa ja innostuksen tunnetta, mitä pitäis olla.

Myös tässä katkelmassa edellä nousee esiin se, miten strategia ei ole kovin konkreettisia asioita antanut omaan työhön, vaan Lync-podcastit ovat käsitelleet strategiaa melko yleisellä tasolla. Myös strategiaa käsitelleiden palaverien fyysistä ympäristö pidetään huonona, sillä äänentoisto ja muu tekniikka ei ole ilmeisesti aina toiminut saumattomasti. Tämä on koettu latistavana, ja kokonaisuutena nämä strategian jalkautustilaisuudet eivät ole kyseisen toimihenkilön mukaan luomaan innostusta ja motivoitunutta asennetta ja ilmapiiriä tai antamaan konkreettisesti mitään omaan työhön.



Myös toisessa toimihenkilön haastattelussa kuvataan kokemusta strategian jalkautuksen keinoista. Järjestetyt keskustelutilaisuudet on koettu väkimmäiseksi. Toimihenkilö tuo esille kokemuksensa strategian jalkautuksesta seuraavassa katkelmassa.

H5: No mä koen, että niissä ei oikeastaan [synny keskustelua ja ihmiset kommentoi]. Tai ainakin niissä tilaisuuksissa, missä mä oon ollut, niin se ei välttämättä oo ihan semmonen, missä sitten kauheesti viriää semmonen keskustelu. Yksittäisiä kommentteja joo tulee ja saadaan kysyä ja näin, mutta kyllä mä ajattelen niin, että ainakin meillä sitten se kaikkein yksityiskohtaisempi ja semmonen rohkeampi keskustelu tapahtuu sitten meidän omassa yksikössä ja meidän oman esimiehen kanssa, joka sitten pystyy suodatetusti viemään isompia asioita eteenpäin. Mut että ainakin se, mikä siinä on hyvää, niin semmonen, että kyllä ne korvat on siellä auki ja meitä kuunnellaan ja meillä on se oikeus ja vapaus kertoa asioita, että siitä ei ainakaan oo kyse. ---

Toimihenkilö kuvaa yllä sitä, kuinka strategiaan liittyvät yhteiset tapaamiset, joissa pankinjohtaja on paikalla, eivät luo aitoa keskustelua. Keskustelua on, mutta se on enemmän yksittäisiä kommentteja kuin oikeasti asioita eteenpäin vieviä avauksia tai rehellisiä mielipiteitä. Toimihenkilö kertookin, että kokee todellisen asioita läpikäyvän keskustelun tapahtuvan tiimin kesken palavereissa, joissa hän myös kokee tulevansa kuulluksi. Esimiehelle siirtyy vastuu olenneiden ajatusten ja kokemusten viemisestä eteenpäin organisaatiossa.

Sama toimihenkilö kertoo seuraavassa katkelmassa näistä strategiaan liittyvistä yleisistä ja suuren joukon yhteisistä palavereista, ja kuvailee myös ilmapiiriä niissä.

H5: --- ainakin meillä se nyt on toiminu ja meillä se kulttuuri on kyllä muuttunu ja näin, mutta ei siellä jotenkin siellä sitten, meilläkin tukitiimit on aina siinä, niin ei se jotenkin, sit kun se on niin aikasin aamulla, kaikki on vähän nukuksissa ja en mä ainakaan koe, että siellä mitenkään kauheen hedelmällistä keskustelua oltais koskaan käyty. Me ollaan jotenkin tiiminä niihin vähän valmistuduttukin ja näin, mutta sit kun se, sit se keskustelu on jo silloin käyty ja sit se pitäis siirtää sinne uuteen tilaisuuteen seuraavana päivänä tai viikon päästä, niin sit se ei vaan jotenkin. En ehkä ihan nyt liputa niitten tilaisuuksien puolesta, mutta noin pääsääntöisesti mun mielestä se on tämä kaikki keskustelu tämän arvojen ympärillä on virittäny kuitenkin sitä tunnelmaa avoimemmaksi.

Toimihenkilö nostaa esiin sen, miten kulttuuri ja ilmapiiri on avoimempaa, kuin aiemmin on ollut, ja tämä on suuresti arvojen ja niistä puhumisen mukanaan tuoma muutos. Tiimin kesken puhutaan asioista ja keskustelu käydään hänen kokemuksensa mukaan siellä, ja yhteisissä tapaamisissa, joissa on myös johtoa paikalla, on vaikea toistaa näitä asioita.

Keskijohdon haastattelussa strategiasta puhutaan myös sen jääneen etäiseksi. Keskijohdon edustaja tuo esiin, että hän ei ole itse panostanut strategiaan, mutta mainitsee arvojen toteutuvan organisaation päivittäisessä toiminnassa. Seuraava katkelma tuo esiin tämän keskijohdon kokemuksen strategian jalkautuksesta.

H15: --- Tavallaan sanotaan näin, että vaikka ne on ehkä tietyllä tavalla yksittäisinä sanoina vähän etäisiä, ehkä tää strategiaprosessikin siinä mielessä tietyllä tavalla ainakin mulle vähän semmonen etäinen, ettei siihen oo tullu hirveesti panostettua, mutta sit ihan päivittäisessä toiminnassa mun mielestä ne arvot tulee tosi hyvin esiin,

että kun kuuleekaiken näköisiä tarinoita erilaisista taloista, miten siellä on hoidettu ja näin. ---

Toimihenkilön haastattelussa nousee esiin arvot toiminnan ohjaajina sen taustalla, mitä hän kuvailee seuraavassa katkelmassa.

H6: --- Mutta ehkä niitä ei aina tuu ajateltua ite niin tarkasti, että nyt teen arvojen mukaista tekemistä, vaan se on ehkä enempi, jotenkin tuntuu, että se on semmonen vähän niin kuin itsestäänselvyys, että tehdään tällä tavalla.

Johdon edustajan haastattelussa nousee strategian jalkauttamiseen liittyen esille huoli siitä, miten strategia todellisuudessa jalkautuu organisaation läpi kaikille sen tasoille ja hän kuvailee seuraavassa katkelmassa tätä.

H13: En tiedä tällä hetkellä [miten strategisia tavoitteita konkretisoidaan henkilöstölle]. Kun mä luulen, että kaikki esimiehekään ei hallitse sitä. Me saadaan infoa niiltä henkilöiltä, kenen alueeseen se [aiemmin esimerkkinä mainittu riskiluokkamaailma] kuuluu ja me se faktatieto sitten, kun jotain on tapahtunut, niin laskelmat kyllä tulee. Mutta muistan sellaisia esimieskokouksia, missä joku esimies on sanonu, että tarvittais käytännön esimerkkejä siihen meidän jokapäiväiseen elämään, että miten kukin voi siihen vaikuttaa. Sitä meillä varmaan tarvitaan lisää, jos mieltii jalkauttamista.

Johdon edustaja kertoo, miten strategian jalkautuksessa kaivataan keskijohdon työvälineeksi käytännön esimerkkejä. Niiden avulla jalkautusta voisi viedä pidemmälle käytännön työhön.

Strategian jalkautuksesta eräällä toisella johtoryhmän jäsenellä on kokemus, että strategian jalkautus on haastavaa. Strategia sanotaan johdon edustajan puheessa seuraavassa katkelmassa toteutuvan vain, jos käytännön toimijat sitä toteuttavat.

H13: No semmonen varmaan ikuisuushaaste on se, että miten se strategia näkyy käytännössä, koska se lopputulos tulee siitä, niistä ihmisistä, jotka siellä asiakaspinnassa toimii, toteuttaako ne sitä strategiaa vai ei. Onko heillä tarpeeksi ymmärrystä, tietoa, osaamista siihen, että tehdään niitä asioita, mitä siihen strategiaan on kirjattu. Vai tehdäänkö sellaista, mikä tuntuu mukavalta tehdä.

Johdon edustaja on huolissaan siitä, tehdäänkö organisaatiossa strategian mukaisia asioita, vaikka ne ymmärrettäisiinkin, jos ne tuntuvat hankalilta.

TAULUKKO 9 Havaittujen johdon kontrollin muotojen saamat merkitykset

Organisaatiotaso	Havaittu johdon kontrollin muoto	Ilmenneet merkitykset
Toimihenkilöt	Tuloskortti ja määrälliset tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liian korkeat tavoitteet eivät motivoi</li> <li>- Tavoitteiden epäoikeudenmukaisuus</li> <li>- Hyvä, että toiminnalla päämäärä</li> </ul>
	Palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei koeta kannustavana</li> <li>- Puhutaan leikkureista, jos tavoitteet eivät täyty yhdelläkin osaluueella</li> </ul>
	Strategian jalkautus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategia on jäänyt etäiseksi</li> <li>- Strategian jalkautuksen keinot eivät riitä tai ovat epäsoivia</li> <li>- Strategian toteutumisen mittarit eivät ole selkeitä</li> <li>- Aito keskustelu strategiasta puuttuu</li> </ul>
	Ilmapiiri ja arvot	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvä ilmapiiri, asioita voi nostaa esiin ja tullaan kuulluiksi</li> <li>- Arvot ja toiminta ristiriidassa, sillä yhdessä tekeminen arvo ja tavoitteet ohjaavat keskittymään omaan tekemiseen</li> </ul>
Keskijohto	Tuloskortti ja määrälliset tavoitteet	
	Strategian jalkautus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategia koetaan etäiseksi</li> <li>- Kaivattiin esimerkkejä</li> </ul>
	Palkitseminen	
Paikallispankin johtoryhmä	Strategian jalkautus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jalkautus esimiesten vastuulla, mutta onko strategia heilläkään hallussa</li> <li>- Tarve käytännön esimerkeille strategiasta asiakasrajapintaan tunnistettiin</li> <li>- Strategian jalkautus haasteellista</li> </ul>
	Ilmapiiri ja arvot	
	Palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonuksien leikkaantumista ei juurikaan tapahdu</li> </ul>
	Määrälliset tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koetaan tärkeänä mitata asioita, jotta päätöksenteon tukena on tietoa toiminnasta</li> <li>- Henkilöstön keskuudessa tavoitteiden seuranta voidaan kokea eri tavoin</li> </ul>

#### 4.2.2 Toimijakontrollin muotojen saamat merkitykset

Toimijakontrollin ilmeneminen voidaan nähdä itsensä johtamisessa. Itsensä johtaminen koettiin aineistossa sekä positiivisesti että negatiivisesti. Seuraavassa katkelmassa toimihenkilö kuvaa negatiivista kokemusta itsensä johtamisesta.

H5: Sit just se, että ihminen ei pääse levähtämään, että työssäkin pitää koko ajan uudistua ja koko ajan kehittää itseään, ja jollekin se voi tuntua sille, että ei kerta kaikkiaan jaksaa, että antakaa mun vaan nyt tehdä tätä työtä, että antakaa mun vaan tehdä sen, minkä mä osaan. ---

Toimihenkilö tuo esiin sen, miten jatkuva kehittäminen voi olla raskasta, ja sen lomassa voi kadota ote työntekoon, kun koko ajan on muutoksia ja pitää muun- tautua uuteen.

Oman työn järjestely sai toimihenkilön haastattelussa positiivisen merki- tyksen, mitä hän kuvailee seuraavassa katkelmassa.

H7: No, hyvin [toimii oman työn järjestely]. Mä tykkään itsenäisestä työskentelystä. Mä teen mieluummin silleen niin kuin mulle itelle sopii, kuin se, että mulle sanottais, että tähän kellonaikaan teet tätä ja sitten tunnin päästä teet tätä. Paljon joustavampi.

Työn järjestelyyn liittyvä joustavuus koettiin erittäin positiivisena. Myös seu- raavassa katkelmassa toimihenkilö kuvaa kokemustaan itsensä johtamisesta.

H7: Tietenkin silloin kun sitä [itsensä johtamista] käytiin läpi, niin siellä kerrottiin, et- tä mitä tää itsensä johtaminen on, millä tavoin sitä voi tehdä ja muuta, mutta mä sen koin aika lailla, mä en tykänny siitä kauheesti, koska siinä sitten työnantaja sanoo, millä tavoin mun pitäis myös mun henkilökohtaisessa elämässä toimia, --- en tykän- nyt ideasta siinä.

Yhtenä toimijakontrollin muotona nähtiin esimiehen rooli enemmän kannus- tavana ja toimihenkilöiden toimintaa kohti itsensä johtamista ohjaavana kuin toimintaa kontrolloivana. Eräs toimihenkilöistä ilmaisi huolensa siitä, että miten esimiehen kapasiteetti riittää kaikkien tiiminsä jäsenien valmentamiseen, mikä tulee esiin seuraavassa katkelmassa.

H1: No siinä mielessä just, kun on näin erityyppiset tehtävät, niin se esimiehen tuki kaikille, se on vähän haastavaa, miten hän pystyy sit valmentaan.

Vaikka tavoitteet olen tulkinnut kontrollin muotona osaksi johdon kontrollin ilmenemistä, koettiin ne erään toimihenkilön osalta myös toimijakontrollin käsi- teen mukaisesti sellaisina, että niihin on mahdollisuus vaikuttaa. Tämä toimija- kontrollin ominaisuus nousi esille seuraavassa katkelmassa toimihenkilön haas- tattelusta.

H6: No ainakin toistaiseksi on ihan toiminu [että tavoitteet asetettu ylemmillä tasoil- la]. Tietysti kun niitä omalla työllä sitten aika hyvin päässy sinne, niin ihan tyytyväi- nen ollu siihen. Mut tottakai, kun puhutaan ennen kauden alkua, no tietysti jollain tavalla ollaankin päästy vaikuttamaan, että on ollu puhetta esimerkiks viime kaudel- la, että toimitusmaksuja, katotaanko euromääräisesti vai prosentteja lainasta, niin sit- ten päästiin ehkä sillä puolella vaikuttaa vähän, että on kumminkin se euromääräi- nen kannattavampi. Kyllä niistä keskustellaan. Aina, otetaanko niistä meidän toiveis-

ta ja muista, viekö ne mihinkään, niin se nyt on toinen juttu aina, mutta kumminkin, että jollain tasolla saadaan ainakin mielipiteitä esittämään niistä.

T2: Tietyllä tapaa koet tullessi kuulluksi?

H6: Kyllä. --- On, ollaan tietysti nyt päästy vaikuttamaan sit.

Vaikka toimihenkilöt eivät itse aseta tai ole mukana asettamassa tavoitteitaan, edellisessä katkelmassa toimihenkilö tuo selkeästi esiin, että on kokenut voitavansa kertoa mielipiteensä tavoitteista ja on myös vähän päässeet toimihenkilötasolla esimiehen kanssa keskustellen vaikuttamaan tavoitteisiin.

Koetun keskusteluyhteyden lisäksi myös järjestelmän kautta kerättiin tietoa johdolle. Johdon edustaja kuvailee seuraavassa katkelmassa sitä, miten kerätty tieto haluttaisiin paremmin käyttöön, mutta ongelma on sen suuri määrä.

H13: --- siinäkin puuttuu vielä se, miten me hyödynnetään kaikki se tieto, mitä me saadaan, koska sitä tulee valtavasti.

Keskijohdon edustaja tuo esiin kokemuksen siitä, miten organisaation toiminnan tasolla ja asiakasrajapinnassa työskentelevät voivat vaikuttaa ilmapiiriin ja asiakastytyväisyyteen, ja viestiä näistä asioista organisaation johdolle. Seuraavassa katkelmassa keskijohdon edustaja kuvailee mahdollisuuksia vaikuttaa.

H14: Meidän on hirveen vaikea tältä tasolta vaikuttaa kauheen paljon siihen, minkälaisia päätöksiä tehdään organisatorisissa asioissa, ei meillä oo täällä alemmalla tasolla sellasiin mahdollista osallistua. Mutta tähän ilmapiiriin ja asiakastytyväisyyteen, siihen me voidaan vaikuttaa. --- Sä voit käydä kertomassa, ja sit meillä on myös semmonen järjestelmä, jota kautta voi lähettää vinkkiä ja ideoita ja palautetta [johdolle].

Arvot luovat kohdeorganisaatiossa pohjaa keskustelulle ja ilmapiiri toimihenkilön kokemuksen mukaan muuttunut avoimemmaksi keskustelulle. Toimihenkilö kuvaa kokemustaan ilmapiiristä ja arvoista keskustelun mahdollistajina seuraavassa katkelmassa.

H5: No kyllä mä ainakin [koen arvojen vaikuttavan arjessa], jos meidän tiimissä pysyn sanomaan asian, niin että ainakin sellanen kynnys ottaa asioita puheeksi on kyllä madaltunu, --- nyt on jotenkin semmonen sallivampi ilmapiiri, että nyt puhutaan arvoista, niin sit on mahdollisuus ottaa niitä asioita puheeksi ja ihmiset on virittäytyne siihen tunnelmaan, että nyt näistä asioista keskustellaan. --- Kyllä mä koen, että voisin mennä johdollekin keskustelemaan. --- Kyllä mä koen, että ihan kelle tahansa [voisi mennä juttelemaan], ja myöskin voi luottaa siihen, että jos mä sanon esimiehelle, niin ne asiat menee eteenpäin. Kyllä semmonen avoimuus ja puhumisen kulttuuri on täällä mun mielestä kyllä ainakin heränny henkiin tän arvokeskustelun myötä.

Toimihenkilö kuvaa ilmapiiriin lisäksi luottamuksesta itsensä ja oman esimiehensä välillä, mutta myös johdon ja muiden tasojen välillä. Hän kokee voitavansa mennä keskustelemaan myös pankinjohtajalle.

Toimijakontrollin saamat merkitykset on koottu seuraavalle sivulle (taulukko 10).

TAULUKKO 10 Havaittujen toimijakontrollin muotojen saamat merkitykset

Organisaatiotaso	Havaittu toimijakontrollin muoto	Ilmeennet merkitykset
Toimihenkilöt	Itsensä johtaminen ja oman työn järjestäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jatkuva kehittyminen raskasta</li> <li>- Oman työn järjestämisen mahdollisuus motivoi</li> <li>- Ei pidetä oman elämän ohjailusta</li> </ul>
	Omiin tavoitteisiin vaikuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mahdollisuus tuoda esiin mielipide tavoitteista ja keskustella esimiehen kanssa niistä</li> </ul>
Keskijohto	Bottom-up -viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- On mahdollisuus laittaa viestiä kaikilta organisaation tasoilta johdolle</li> </ul>
Paikallispankin johtoryhmä	Esimiestyö	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puhuminen esimiehistä valmentajina</li> <li>- Tsempparit ja itsensä johtamiseen kannustus</li> </ul>
	Arvot	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvojen avulla käydään vuorovaikutteista keskustelua</li> </ul>

#### 4.2.3 Ulkoisen kontrollin saamat merkitykset

Ulkoisen kontrollin saamat merkitykset paikallispankissa on nähtävissä kaikilla sen tasoilla.

Ryhmän strategia on koettu toimintaa ohjaavana, mutta ei selkeästi positiivisessa tai negatiivisessa mielessä, vaan ennemmin kuuliaisuudesta. KSOP:n rooli ryhmässä on iso ja siksi KSOP:n johdossa on koettu, että myös paikallisesti täytyy noudattaa ryhmän strategiaa. Seuraavassa katkelmassa paikallisjohdon edustajan haastattelusta tulee hyvin esiin juuri se, miten koetaan ryhmän strategian vaikutus paikalliseen strategiaan.

H10: No kyllä me aika lailla mennään sen ryhmän [strategian] mallin mukaan. Koska jos ajatellaan, että Suomi on kumminkin jaettu tällaisiin aluepankkeihin, joista me ollaan --- jos vaikka taseella mittaa, niin ollaanko me 7. vai 8., niin --- eihän meillä hirveesti oo mahdollisuuksia aisan yli sillä tavalla potkia, kun ollaan iso toimija ryhmässä. Kyllä se iso raami, mihin ollaan menossa, niin kyllä se ikään kuin lyö ne rajat sitten. Mutta lähinnä se minun mielestä, näin mä itse sen miellän, että meidän pitää mietti sitten, että miten me sen täällä sen ryhmän tahtotilan, miten me täällä paikallisesti se toteutetaan. Ehkä enemmän me mietitään sitä tekemistä ja toteuttamista kuin sitten se, että jos ajatellaan tällaisia, mitä meidänkin toimialalla on tää digitalisoituminen ja mihin suuntaan, niin mehän ollaan täysin riippuvaisia ryhmän tuotekehityksestä ja muusta. Meilläähän ei ole sillä tavalla mahdollisuuksia lähteä viemään, että me nyt ajatellaan, että tää meneekin tähän suuntaan ja ruvetaan virittelemään jotain omaa. Sehän rajaa. Ja tuote- ja palvelukehitys kaikki, kun ne tulee ryhmältä. ---

Yllä esitetystä katkelmassa nousee esiin myös kokemus siitä, että paikallispankin olisi vaikea toteuttaa ryhmän strategiasta poikkeavaa omaa strategiaa siitä-

kin syystä, että tuotevalikoima ja -kehitys tuotetaan ryhmän taholta. Mahdollisuudet kehittyä koetaan ryhmän strategian sanelemina. Täysin se ei siis estä mitään, mutta suuresti siitä ei koeta paikallisesti olevan mahdollisuuksia poiketakaan.

Ulkoisen kontrollista koko pankkialaa koskevan säätelyn koettiin paikallispankissa johdon osalta toiminnan ja erityisesti innovatiivisuuden kannalta rajaavana. Tämä tulee ilmi seuraavasta haastattelun katkelmasta.

H13: No valitettavasti se [innovatiivisuus] tällä alalla on [rajattua]. Meillä on liian paljon ohjeita ja lakeja ja sääntöjä, jotka rajaa meidän tekemistä, että meillä on tietyt rajat, joitten sisällä voi innovoida ja pitäis innovoida, mutta kun se innovatiivisuus kaatuu monesti siihen, että ne rajat tulee liian nopeasti vastaan. Tää on niin säädelty ala kuitenkin.

Myös toimihenkilötasolla tunnistettiin ulkoisen kontrollin ja nimenomaan koko alaa koskevan säätelyn vaikutus. Lainsäädäntö, EU ja finanssivalvonta tunnistettiin toimintaa rajaaviksi, mitä kuvailtiin kahden piirteen avulla. Ne on kuvattu seuraavassa toimihenkilön haastattelun katkelmassa.

H6: No kyllä [vaikuttaa omaan työhön ja koko KSOP:hen], no koko ajan tietysti tuo kaikki, mikä tulee lainsäädännön ja tulee finanssivalvonnan ja EU:n ja muun suunnalta tulee tietysti kaikenlaista määräyksiä ja ohjeistusta ja tietynlaisia vaatimuksia ja muuta, niin osaltaahan tietysti aina kaikki vähän kiristää toimintaa, vaaditaan enemmän esimerkiksi dokumentaatioo ja se rahoitusprosessi ja muuta ehkä tiukkenee, mut se on taas sit semmonen, mikä ei tietysti nehkä ulospäin, että se on sisäistä tekemistä ja muuta. Mut tietysti ne tietynlaiset vaatimustasot kasvaa, että asiakkaille ehkä näkyy se, että ihan niin helposti aina rahaa ei tule, mitä joskus joitakin vuosia aikaisemmin on sit tullu, että vakuuksia ja muita tarvitaan ja muuta. Mutta rahoitusta ihan yhtä lailla myönnetään kuin ennen, mutta ehkä ehdot ja muut on vähän kiristyny. ---

Toimihenkilötasolla tunnistettiin kaksi piirrettä, jotka koettiin rajaavan toimintaa organisaation sisällä sen ulkopuolelta käsin. Ensimmäinen näistä on se, että organisaation sisällä ulkoinen kontrolli näkyy toiminnan tarkkana dokumentointina, ja toisena ulkoisen kontrollin vaikutus koettiin näkyvän asiakkaalle heikosti, ja mahdollisesti vain rahoituksen saamisen vaikeutumisenä sen ehtojen tiukentumisen kautta.

Se, miten ulkoisen kontrollin vaikutus on paikallispankissa koettu, voisi tiivistää siten, että se on asia, johon ei voida vaikuttaa ja siksi se hyväksytään. Seuraava kommentti eräältä haastatellulta toimihenkilöltä tuo esiin positiivisen näkemyksensä tulevaisuudesta, ja lisäksi hän tiivistää aineistossa ilmenneen asenteen ulkoista kontrollia kohtaan hyvin. Tämä seuraava katkelma on jatkoa edelliseen esitettyyn katkelmaan.

H6: --- Kyllä tossa ihan töitä riittää kyllä ainakin. Sinänsä näkee ihan oman tämän tilanteen, että työrintama, ja pankin tilanteessa ja muussa, että kyllä ihan positiivisena näen tuon tulevaisuuden, että mihinkä nyt ikinä tulee muuttumaan korot ja muut sit just säätelee paljon pankkia, että pysyykö ne nyt matalalla vai nouseeko vai muuta, ja mitkä tilanteet on, niin ne on tietysti semmosia, mihin ei voi ite vaikuttaa, että ne tulee aika lailla sitten eteen jossain vaiheessa.

Pankkimaailman muutos tiedostetaan organisaatiossa, ja siihen suhtaudutaan hyväksyvästi.

### 4.3 Havaittu vaihtelu eri organisaatiotasojen välillä

Edellä on esitelty aineistossa ilmenneitä kontrollin muotoja ja niiden saamia merkityksiä kohdeorganisaatiossa. Tässä luvussa vertaillaan näitä merkityksiä toisiinsa ja esitellään merkittävimmät havainnot aineistossa ilmenneestä merkitysten vaihtelusta kontrollin eri muodoille.

Johdon kontrollin muodoista tavoitteet koettiin toimihenkilöiden osalta toisaalta työtä ohjaavina ja motivoivina, toisaalta liian haastavina saavuttaa. Paikallisjohdossa toiminnan mittaamisesta määrällisten tavoitteiden avulla koettiin olevan hyötyä päätöksenteolle. Merkityksissä näkyy näkökulmaero.

Strategian jalkautuksen saamat merkitykset olivat toisiaan vastaavia, vaikka joitakin erojakin löytyi. Strategia koettiin toimihenkilötasolla jääneen etäiseksi ja sen tuominen omaan työhön ei ollut onnistunut. Keskijohdossa oli havaittavissa, että strategia oli ymmärretty paremmin kuin toimihenkilötasolla, mutta sen jalkauttaminen käytäntöön koettiin haastavaksi ilman käytännön esimerkkejä. Voidaan myös esittää kysymys, onko strategiaa ymmärretty, jos sitä ei osata soveltaa. Paikallisjohdossa strategia oli selkeää, sillä se oli tehty johdon toimesta. Epäselvää strategian osalta johdolle oli sen jalkauttamisen aste ja lisäksi tunnistettiin sen kaipaavan käytännön esimerkkejä tuekseen. Siitä ei ollut selkeyttä, kuka tekee nämä esimerkit.

Palkitsemisen toimihenkilöt kokivat kannustavan huonosti ja bonuksen saamisen olevan suuren työmäärän takana. Johdon käsitys palkitsemisesta erosi toimihenkilötason kokemuksesta, sillä paikallisjohdon haastatteluissa ei nousut palkitsemiseen liittyen kokemuksia juurikaan muuten, kuin että leikkaamista ei juurikaan tapahdu.

Erot palkitsemisen saamien merkityksissä toimihenkilöiden ja paikallisjohdon välillä voidaan liittää kokemukseen tavoitteista, sillä myös kokemukset tavoitteista erosivat näiden kahden tason välillä. Toimihenkilöt kokivat tavoitteet osittain haastavina ja epäoikeudenmukaisina, mikä ymmärrettiin johdossa. Johdon edustaja toi asian esiin kuitenkin liittyen haluun kehittyä, ja haastavaksi koetut tavoitteet näin ollen ajatellaan tämän tutkimuksen tuloksien valossa paikallisjohdossa tavoitteiden seuraamisen vastustamisena.

Toimijakontrollin osalta muotojen saamien merkityksien vaihtelu ei ollut niin suurta, kuin se oli johdon kontrollin muotojen saamisessa merkityksissä. Tiivistäen voidaan sanoa, että työhön liittyvä itsensä johtaminen koettiin positiivisena kaikilla tasoilla, joista tämä kokemus nousi selkeästi esiin puheissa toimihenkilöillä ja johdon edustajilla. Eräs toimihenkilö toi kuitenkin esiin tästä poikkeavan kokemuksen, sillä hän ei pitänyt työnantajan vapaa-aikaan kohdistuvaa ohjailua, vaikka kyseessä oli elämän järjestämisen kautta hyvinvointia parantava tavoite. Toimijakontrollin muotona arvot ja niiden synnyttämä keskustelu koettiin arvokkaana saavutuksena johdon edustajan haastattelussa.



Ulkoisen kontrollin osalta kokemukset eivät juurikaan vaihdelleet eri tasojen välillä. Johdon puheissa nousi esiin toimintaa ja erityisesti tuoteinnovaatioita rajoittava vaikutus. Myös lainsäädäntö ja sen tuomat velvoitteet toiminnalle koettiin vaikuttavan sisäisesti vahvasti, minkä toimihenkilö toi esiin toiminnan tarkkana dokumentointina.

TAULUKKO 11 Kontrollin muotojen saamien merkityksien vaihtelu eri organisaatiotasolla

Kontrollin muoto	Organisaatiotaso			
	Paikallisjohto	Keskijohto	Toimihenkilöt	
Johdon kontrolli	Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koetaan tärkeänä mitata asioita, jotta päätöksenteon tukena on tietoa toiminnasta</li> <li>- Tavoitteet voidaan kokea organisaatiossa eri tavoin</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liian korkeat tavoitteet eivät motivoi</li> <li>- Tavoitteiden epäoikeudenmukaisuus</li> </ul>
	Strategian jalkautus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jalkautus esimiesten vastuulla, mutta onko strategia heilläkään hallussa</li> <li>- Tarve käytännön esimerkeille strategiasta asiakasrajapintaan tunnistettiin</li> <li>- Strategian jalkautus haasteellista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategia koetaan etäiseksi</li> <li>- Kaivattiin käytännön esimerkkejä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategia on jäänyt etäiseksi</li> <li>- Strategian jalkautuksen keinot eivät riitä tai ovat epäsoivia</li> <li>- Strategian toteutumisen mittarit eivät ole selkeitä</li> <li>- Aito keskustelu strategiasta puuttuu</li> </ul>
	Palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonusten leikkauksista ei juurikaan tapahdu</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei koeta kannustavana</li> <li>- Puhetta leikkureista, jos tavoitteet eivät täyty yhdelläkin osalla</li> </ul>
Toimijakontrolli	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiehet valmentajia</li> <li>- Tsempparit ja itsensä johtamiseen kannustaminen</li> <li>- Arvojen avulla käydään vuorovaikutuksellista keskustelua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikilta organisaation tasoilta voi viestiä johdolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jatkuva kehittyminen raskasta</li> <li>- Omaan työhön vaikuttaminen motivoi</li> <li>- Ei pidetä henkilökohtaisen elämän ohjailusta</li> </ul>	
Ulkoisen kontrolli	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rajaa innovatiivisuutta</li> <li>- ryhmän linjasta ei voida suuresti poiketa</li> <li>- voidaan valita ryhmän strategiasta asiat, joita korostetaan</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- näkyy organisaation sisällä toiminnan tarkkana dokumentointina</li> <li>- asiakkaat voi kokea rahoituksen saamisen olevan vaikeaa</li> </ul>	

Ryhmän vaikutus paikallisesti koettiin toimintaa ohjaavana, ja puheissa ilmeni ryhmäkurin piirteitä, sillä vaikka ryhmän vaikutusta ehkä kyseenalaistettiin, siitä ei kuitenkaan koettu voivan irtautua. Kaiken kaikkiaan aineistossa ulkoinen kontrolli oli aika itsestään selvä asia eikä sitä juurikaan vahvasti kritisoitu.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

### 5.1 Kontrollin muodot kohdeorganisaatiossa

Tämän tutkimuksen aineiston analyysin perusteella kohdeorganisaatiossa oli etenkin johdon kontrollin muotoja, mutta myös toimijakontrollin muotoja havaittavissa. Aineistossa ilmeni muutoksia, joita organisaatiossa oli ollut, sekä puhetta muutoksesta, joka siellä elää koko ajan. Tämä myötäilee yhteiskunnan tasolla käytävää keskustelua, sillä on ilmeistä esimerkiksi teknologian jatkuvan kehityksen myötä, että harva asia pysyy pitkään samana. Voidaan siis nähdä, että kohdeorganisaatiossa ollaan omaksumassa ympäröivästä yhteiskunnasta tämä ajatus muutoksesta.

Vahva johdon kontrollin mukainen kontrolli ilmeni aineistosta ja tämä on toimialan luonteen vuoksi ymmärrettävää. Verraten Bedfordin ja Malmin (2015) kontrollimekanismien jaotteluun, johdon kontrollin osalta tämän tutkimuksen tuloksien voidaan sanoa olevan linjassa aiemman tutkimuksen kanssa.

Tämän tutkimuksen aineistossa oli nähtävissä myös toimijakontrollin piirteitä. Jotta voidaan sanoa toimijakontrollin ilmenevän, tulisi yksilöiden voida vaikuttaa omaan kontrolliympäristöönsä, esimerkiksi tavoitteisiinsa. Lisäksi toimijakontrollin ilmenemiselle tärkeä piirre on organisaation sisäinen tiedonkulkua, jota tapahtuu sekä vertikaalisesti kahteen suuntaan että horisontaalisesti läpi organisaation. Kohdeorganisaatiossa on vielä matkaa tähän tilanteeseen, sillä horisontaalista tiedon jakamista ei ilmennyt. Aineistossa ei myöskään ilmene merkkejä siitä, että toimija voisi itse määrittää esimerkiksi niitä mittareita, joilla hänen tekemistään arvioidaan.

Kuitenkin, erityisesti johdon puheissa pystyi havaitsemaan ajatuksia, jotka ovat suuntautuneet toimijakontrollin luomiseen. Aineiston ja erityisesti eri kontrollin muotojen saamisen merkityksien perusteella voidaan ajatella, että etenkin organisaation alemmilla tasoilla ei ole vielä syntynyt tulkintaa, että omaan kontrolliympäristöön voidaan vaikuttaa. Johdolla on kohdeorganisaatiossa jo näkemys siitä, että kaikki organisaatiossa toimesta riippumatta voisivat vaikuttaa omaan työhönsä ja sen ympäristöön ilman, että se vaarantaisi organisaation toimintaa tai tavoitteiden saavuttamista.

Vielä kuitenkin johdon kontrolli on kohdeorganisaatiossa merkittävämässä roolissa kuin toimijakontrolli, mikä johtuu osittain toimialaa koskevasta ja organisaatioon vaikuttavasta ulkoisesta kontrollista ja alaa koskevan säätelyn pitkästä historiasta. Tavoitteet erityisesti ohjaavat toimintaa paljon, joten seuraava askel kohti toimijakontrollia voisi olla toimijoiden mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin ja sisäisen vuorovaikutuksen lisääminen etenkin horisontaalisesti.

Tämän tutkimuksenkin perusteella kontrolli ei organisaatiokulttuurin tavoin muutu herkästi, sillä se liittyy muihin moniulotteisiin ilmiöihin, kuten organisaation arvot. Arvot ovat tehokas väline organisaation ohjaamiselle (ks. Bedford & Malmi 2015), mutta haastava muuttaa. Kontrollin muotoina toimijakontrolli ja johdon kontrolli voidaan nähdä toistensa vastakohtina olevan hyvin kaukana toisistaan.

Kuitenkin, tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että havaittujen kontrollin muotojen on mahdollista ilmetä samanaikaisesti. Kuten Malmi ja Bedford (2015) ovat todenneet, organisaation kontrollijärjestelmä koostuu erilaisista mekanismeista ja näin on mahdollista, että samanaikaisesti ilmenee sekä johdon kontrollin että toimijakontrollin mekanismeja.

Kontrollin ja sen ilmenemisen muotojen muutos kytkeytyy koko organisaation toiminnan ja päätöksenteon taustalla olevan ajattelutavan ja kulttuurin muutokseen. Kyse on siis hyvin isosta ja kokonaisvaltaisesta muutoksesta, joka ei tapahdu hetkessä. Tämä muutos tarjoaa myös potentiaalisia jatkotutkimusaiheita.

## 5.2 Tuloksien yhteys valtaan

Tutkimuksella havaittuja kontrollin muotoja voidaan yhdistää vallankäyttöön.

TAULUKKO 12 Havaittujen kontrollin muotojen yhteys vallankäytön muotoihin

Teema	Kontrollin muoto	Vallankäytön muoto
Johdon kontrolli	Määrälliset tavoitteet	- Wrong: pakottaminen
	Strategian jalkautus	- Pfeffer (1992): vahvan yhteisen vision luominen - Wrong: kompetentti auktoriteetti
	Palkitseminen	- Wrong: palkitseminen
	Ilmapiiri ja arvot	- Pfeffer (1992): arvot ja visio toiminnan ohjaajina
Toimijakontrolli	Itsensä johtaminen	- Pfeffer (1992): asioiden aikaansaamisen keinot
	Esimiehen rooli	

Määrällisten tavoitteiden kautta johtaminen voidaan nähdä liittyvän Wrongin (ks. Ylikoski 1999) määrittelemään pakottamiseen vallankäytön muotona. Pakottaminen liittyy voimankäytön uhkaan, ja voidaan ajatella, että jos tavoitteita ei saavuteta ja työntekijä ei suoriudu odotusten mukaisesti, siihen liittyy uhka

esimerkiksi irtisanomisesta. Irtisanominen voidaan Ylikosken (1999) mukaan laskea kuuluvaksi voimankäytön piiriin sen laajassa määritelmässä. Pakottamisen määritelmään Ylikoski (1999, 4) taas sanoo olevan olennaisempaa vallankäytön kohteen vakuuttaminen mahdollisesta voimankäytöstä, ei niinkään todellinen kyky tai halu toimia uhkauksen mukaisesti.

Wrong (ks. Ylikoski 1999, 5) on määritellyt myös palkitsemista. Voimankäytön keinona palkitseminen perustuu lupaukselle tavoitteiden saavuttamisen tuomasta palkinnosta. Olennaista on vallankäytön kohteen uskomus palkintoon, eikä niinkään todellinen palkinnon saaminen. Palkitsemisen käyttö toiminnan ohjaamisena voidaan nähdä olevan käytössä tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, mutta sen toimiminen rakoilee, sillä etenkin toimihenkilötasolla palkitsemisen ei koettu olevan itsestään selvää ja näin vallankäytön keinona se ei ole tehokas.

Pfefferin ajatusten (1992, 42) mukaisesti vahva visio ja jaetut arvot toimivat hyvänä pohjana itsekontrollille ja siten toimijakontrollille, sillä organisaatiossa jaettu visio ja selkeä yhteinen tavoite vähentävät hierarkian, johtamisen ja tiukan kontrollin tarvetta. Jaettujen arvojen ja vahvan vision kautta syntyy itsekontrollia. Tämä suunta kontrollin kehitykselle voidaan nähdä alkaneen tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Arvot on omaksuttu toimintaa ohjaaviksi ja niiden avulla annettiin toimille, kuten konttoreiden lopettamiselle, merkityksiä ja kyseenalaistettiin toimintaa. Niiden kautta voi olla mahdollista luoda vahvaa jaettua visiota, jota voidaan käyttää toiminnan ohjaamiseen ja siirtää vastuuta toiminnasta yksilöille organisaatioissa ja vähentää hierarkiaa.

### 5.3 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus on ollut toimijakontrollin käsitteen osalta harvoja empiirisiä pankkialan tutkimuksia Suomessa. Kontrollin ja etenkin toimijakontrollin empiirinen tutkimus kaipaakaan edelleen lisätutkimusta. Myös toimijakontrollin käsitteen tarkempi määrittely voi olla tarpeen, kun Teittisen ja Auvisen (2014) käsitteoreettinen artikkeli on saanut tuekseen empiiristä tutkimusta.

Näkisin omaan tutkimukseeni verrattuna erinomaisena tutkia organisaatiota, joka toimii erilaisella toimialalla kuin tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiot voisivat osoittautua kiinnostaviksi, sillä ennakko-oletukseni niiden tutkimisesta olisi, että asiantuntijat ovat suuressa roolissa rakentamassa oman työnsä kontrolliympäristöä. Heillä voisi olla olennainen rooli koko organisaation ja esimerkiksi sen ilmapiirin rakentamisessa.

Omassa tutkimuksessani erityistä mielenkiintoa herätti kontrollin, arvojen ja ilmapiirin yhteys. Kohdeorganisaatiossa arvot oli omaksuttu kaikilla organisaatiotasolla osaksi toimintaa ja niiden avulla käytiin myös tasojen välillä vuoropuhelua, joka usein lähti toiminnan kyseenalaistamisesta arvoihin nähden. Näkisin siis Pfefferin (1992) esittämän ajatuksen arvojen, vahvan vision ja kulttuurin toimintaa ohjaavasta vaikutuksesta ilmenevän toimijakontrollin kanssa, sillä nämä Pfefferin esittämät tekijät vähentävät johtamisen tarvetta. Olisikin

mielenkiintoista tutkia organisaatioita, joissa on erittäin vahva kulttuuri tai arvoihin perustuva toiminta, ja miten tällaisessa organisaatiossa kontrolli ilmenee. Mieleeni tulee esimerkkinä Vincit, missä on kokonaan luovuttu esimiehistä. Se oletettavasti on hyvin pitkälti toimijakontrollin ääripää, mutta vastaavan organisaation tutkiminen voisi tuottaa syvällistä tietoa toimijakontrollin ilmenemisestä.

Koska kontrollin muutos on hyvin monimutkainen ja aikaa vievä prosessi, voisi pitkittäistutkimus aiheesta osoittautua arvokkaaksi tiedonlähteeksi kontrolliin ja sen muotojen muutokseen tosiasiallisesti vaikuttavista toimenpiteistä. Kontrollin muutosta voisi olla mielenkiintoista yhdistää johonkin suureen muutokseen, joka koskettaa pitkään vakaassa ympäristössä toiminutta organisaatiota, joka on kuitenkin viime aikaisen toimintaympäristössään alkaneen muutoksen myötä muuttamassa strategiaansa selkeästi uuteen suuntaan.

## LÄHTEET

- Astley, W.G. & Zajac, E.J. 1991. Intraorganizational power and organizational design: Reconciling rational and coalitions models of organization. *Organization Science*, 2 (4), 399-411.
- Auvinen, T. & Teittinen, H. 2009. Näkökulmia johdon kontrolliin: Ulkoista valvontaa ja subjektiivista tulkintaa. WORKING PAPER N:o 360. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.
- Bank for International Settlements -verkkosivu, Basel Committee on Banking Supervision, Basel III. < URL <http://www.bis.org/bcbs/basel3.htm?m=3%7C14%7C572>> [Viitattu 27.5.2017]
- Barley, S.R. & Kunda, G. 1992. Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies in Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37, 363-399.
- Berry, A., Broadent, J. & Otley, D. 2005. Management control : theories, issues, and performance. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Bedford, D.S. & Malmi, T. 2015. Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research* 27, 2-26.
- Castrén, P. 2001. Huipulla on aina tuullut. Teoksessa Viisas valta - johtamisen paradoksit. (toim.) Porvoo: WS Bookwell Oy, 12-66.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtamattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Dean, H. 1991. Social security and social control. Great Britain: Biddles Ltd.
- Dowding, K. 1996. Power. Bristol: J.W. Arrowsmith Limited.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan keskuspankin verkkosivut, Single Supervisory Mechanism. <URL <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/thessm/html/index.en.html>> [Viitattu 17.4.2017]
- Finanssivalvonnan verkkosivut, valvonta-osio. <URL <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Pages/Default.aspx>> [Viitattu 17.4.2017]
- Finanssivalvonnan verkkosivut, vakavaraisuusvalvonta. < URL <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Vakavaraisuusvalvonta/Pages/Default.aspx> > [Viitattu 17.4.2017]
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ihanainen-Rokio, O. 2014. Value of the Balanced Scorecard for Organizational Communication in Knowledge-Intensive Firms. Jyväskylän yliopisto. Viestinnän väitöskirja.

- Laki finanssivalvonnasta 19.12.2008/878. Saavilla Finlex-verkkosivuilla [www-muodossa:](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080878#L1P1) <URL <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2008/20080878#L1P1>> [Viitattu 17.4.2017]
- Lukes, S. 1974. *Power A Radical View*. Wales: Creative Print & Design.
- Mamia, T. & Melin, H. 2007. *Tietoyhteiskunta ja yöorganisaatioiden muutos*. (toim.)
- Natunen, J. & Takala, T. 2006. *Huomioita vallasta, johtajuudesta ja karismasta*. WORKING PAPER N:o 317. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.
- Metsämuuronen, J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: International Methelp.
- MOT Collins English Dictionary (2009). HarperCollins Publishers. "Collins English Dictionary - 30<sup>th</sup> Anniversary Edition" 10<sup>th</sup> Edition 2009 © HarperCollins Publishers 1991, 1994, 1998, 2000, 2003, 2005, 2006, 2007, 2009 <https://mot-kielikone-fi.ezproxy.jyu.fi/mot/jyu/netmot.exe>, 6.5.2017
- OP ryhmän verkkosivut. < URL <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/strategia?id=80100&srcpl=6>> [Viitattu 10.6.2017]
- Oxford English Dictionary -verkkosivu. < URL <https://en.oxforddictionaries.com/definition/control>> [Viitattu 18.4.2017]
- Paavola, V. 2010. *Työpaikan ikuiset myytit*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pfeffer, J. 1992. *Understanding power in organizations*. *California Management Review*, 34 (2), 29-50.
- Quinton, A. 1980. *Francois Bacon*. Oxford University Press. Oxford, England, United Kingdom.
- SALP-projetin kotisivut < URL <https://www.jyu.fi/jsbe/en/research/groups/salp>> [10.6.2017]
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Rauma: Kirjapaino West-Point Oy.
- Teittinen, H. 2008. *Näkymätön ERP: taloudellisen toiminnanohjauksen rakentuminen*. Jyväskylän yliopisto. Laskentatoimen väitöskirja.
- Teittinen, H. & Auvinen, T. 2014. *Kontrollin käsite muutoksessa: Käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta*. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 19 (2), 17-26.
- Tieteen termipankki: Oikeustiede: sosiaalinen kontrolli (verkkosivu). < URL [http://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:sosiaalinen\\_kontrolli](http://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:sosiaalinen_kontrolli)> [Viitattu 24.4.2017]
- Toffler, A. 1990. *Suuri käänne*. Suomentaja Heikki Eskelinen. Kirjaan viitattu artikkelissa: Castrén, P. 2001. *Huipulla on aina tuullut teoksessa Viisas valta - johtamisen paradoksit*. (toim.) Porvoo: WS Bookwell Oy, 12-66.
- Williams, J.C. & Huber, G.P. 1986. *Human Behavior in Organizations*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- Ylikoski P. 1999. *Onko valta dispositiokäsite?* Helsinki.