

HESBURGER - MIKROPOLIITTINEN VASTARINTA PIKARUOKARAVINTOLOISSA

Liisa Hakulinen
Maisterintutkielma
Yhteiskuntapolitiikka
Yhteiskuntatieteiden ja filo-
sofian laitos
Jyväskylän yliopisto
Syksy 2023

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos
Tekijä Liisa Hakulinen	
Työn nimi HESBURGER – MIKROPOLIITINEN VASTARINTA PIKARUOKRAVINTOILOISSA	
Oppiaine Yhteiskuntapolitiikka	Työn laji Maisterintutkielma
Aika 30.10.2023	Sivumäärä 54
Ohjaaja Nathan Lillie	
Tiivistelmä Pro gradu -tutkielmassani tutkin Hesburgerin työolosuhteita ja mikropoliittista vastarintaa keskittyen elokuussa 2021 alkaneeseen kohuun. Työolosuhteita käsittelevässä kohussa Hesburgerin työntekijät kritisivat työpaikkaansa Jodel-sovelluksessa. Työpaikalla ei päässyt tauoille, työkuorma oli liian suuri ja uuvuttava sekä johtajuus ongelmallista. Kysynkin työssäni, millaista mikropoliittista vastarintaa käytettiin huonoiksi koettujen työolosuhteiden vastustamiseksi. Toisekseen tutkin sitä, vaikuttiko juuri taylorismi työntekijöiden kokemaan uupumukseen. Teoreettisina käsitteinä työssäni ovat mikropoliittinen vastarinta, taylorismi ja vieraantuminen. Pro gradu -tutkielmassani esittelen teoriaa liittyen ravintola-alaan. Kerron työolosuhteista, johtamisesta, työhyvinvoinnista ja työuupumuksesta keskittyen erityisesti pikaruokaravintoloihin. Tutkimus on toteutettu Jodel-keskustelua analysoimalla teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tuloksena aineiston pohjalta muodostin neljä mikropoliittisen vastarinnan luokkaa. Tutkimuksessa myös todettiin, että Hesburger-pikaruokaravintoloissa taylorismi aiheutti työuupumusta.	
Asiasanat Hesburger, työolosuhteet, työuupumus, johtaminen, mikropoliittinen vastarinta, taylorismi, vieraantuminen, Jodel	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TAYLORISMI JA MIKROPOLIITTINEN VASTARINTA	4
	2.1 Taylorismi	4
	2.1.1 Taylorismi asiakaspalvelutyössä.....	7
	2.1.2 Työprosessitieto	10
	2.1.3 Työprosessi Hesburgerissa	11
	2.2 Vieraantuminen.....	12
	2.2.1 Vieraantumisen neljä ulottuvuutta Marxin mukaan.....	14
	2.3 Mikropoliittisen vastarinnan käsite.....	16
	2.3.1 Mikropoliittinen vastarinta työpaikoilla.....	18
3	TYÖELÄMÄ RAVINTOLA-ALALLA	20
	3.1 Työolosuhteet ravintola-alalla.....	20
	3.2 Johtaminen ravintola-alalla	22
	3.3 Työhyvinvointi	25
	3.4 Työuupumus	28
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	33
	4.1 Tutkimusaineisto.....	34
	4.2 Menetelmät	38
	4.3 Tutkimuksen eettisyys.....	41
5	TUTKIMUSTULOKSET	44
	5.1 Mikropoliittinen vastarinta Hesburgerissa: <i>"kiire on vain tunne"</i>	44
	5.1.1 Työtehtävien tekemättä jättäminen	45
	5.1.2 Ohjeistusten vastustaminen.....	47
	5.1.3 Vastarinta työpaikan ulkopuolella	48
	5.1.4 Irtisanoutuminen.....	49
	5.2 Taylorismi ja työuupumus: <i>"Hesen johto näkee työntekijänsä vain ja ainoastaan koneina jotka tekee rahaa."</i>	50
6	YHTEENVETO	53
	LÄHTEET.....	55

LITTEET

1 JOHDANTO

Graduni aiheena on suomalaisen pikaruokaravintolaketju Hesburgerin työolosuhteet ja niistä elokuussa 2021 syntynyt kohu. Keskeisenä teemana gradussani toimiikin koha herättänyt keskustelu Hesburgerin työntekijöiden huonosta kohtelusta. Elokuussa 2021 Hesburger-ravintolaketjun työntekijät kertoivat Jodel-palvelussa, kuinka heidän työolosuhteensa olivat ajoittain epäinhimilliset: työntekijöitä oli liian vähän työmäärään nähden, taukoja ei ehditty pitämään ja liikkeiden siivoaminen ja sulkeminen jouduttiin tekemään työajan ulkopuolella. Työntekijät myös kokivat, ettei heidän avunpyyntöjään kuultu ja yritys tavoitteli taloudellista voittoa työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella. (Jodel-keskustelu.)

Jodel-palvelusta työntekijöiden kohu levisi kaikkiin suomalaisiin valtamedioihin. Tämän jälkeen myös muiden pikaruokaketjujen, kuten McDonald'sin, Subwayn ja Burger Kingin työntekijät kertoivat vastaavia kokemuksia omista työolosuhteistaan. Vastauksena työntekijöiden kertomuksiin esimerkiksi Hesburgerin toimitusjohtaja kumosi väitteet täysin ja kertoi kaikkien työntekijöiden olevan tyytyväisiä (Tahkokorpi 2021). Lopulta työolosuhteita alettiin kuitenkin selvittämään kolmannen osapuolen toimesta. Työolosuhteiden selvittämistä vauhditti mitä luultavimmin näkyvän yhteiskunnallisen kohun aiheuttamat haitat yrityksen liiketoiminnalle. Työolosuhde kohu levisi siis laajaksi yhteiskunnalliseksi keskusteluksi työelämästä ja sen laadusta ravintola-alalla. Tämän vuoksi työolosuhdekohun tutkiminen on yhteiskuntapoliittisesti merkittävää.

On huomiota herättävää, kuinka kaikissa suurimmissa pikaruokaravintoloissa on työntekijöiden mukaan puutteita työolosuhteissa. Puutteet työolosuhteissa taas ovat useissa tapauksissa johtaneet uupumiseen ja työntekijöiden hyvinvoinnin laiminlyönteihin. On siis mahdollista, että työolosuhteissa on parantamisen varaa pikaruokaravintoloissa laajemmalla yhteiskunnallisella tasolla. Aiheen tutkiminen on tärkeää, sillä se on ajankohtainen, suurien pikaruokaketjujen huonot työolot koskettavat hyvin monia työssäkäyviä nuoria ja aikuisia sekä siksi, että työntekijöillä olisi mahdollisuus ja tietoisuus toimia oikeudenmukaisissa työolosuhteissa tulevaisuudessa. Aihe on myös yhteiskuntapoliittinen, sillä se käsittelee oleellisesti työelämää, työelämän muutosta ja sen ongelmakohtia. Matkailu- ja ravintola-ala työllistikin Suomessa vuonna 2020 yhteensä 78 700 henkilöä (Ma-Ra 2021). Hesburgerissa henkilöstöä taas kerrotaan olleen vuonna 2021 yhteensä 2590 työntekijän verran (Lukuja heseläisistä).

Tutkimukseni tavoitteena on tutkia sitä, millaista mikropoliittista vastarintaa Hesburgerin työntekijät käyttivät huonoiksi kokemiaan työolosuhteita vastustaakseen. Tutkin myös sitä, johtuuko työntekijöiden kokema työuupumus taylorismista. Tutkimus ei siis ota kantaa siihen, ovatko työolosuhteet ravintola-alalla objektiivisesti huonot vai eivät. Tutkimus pyrkii vaan tuomaan esiin työntekijöiden keinoja vastarinnasta ja kokemuksia ravintola-alalta. Perehdyn tutkimuksessani ensin teoriaan ja sitten tutkimuksen perusteella niihin työelämän osa-alueisiin, jotka liittyvät oleellisesti teemaan ja aineistoon: työhyvinvointiin, työuupumukseen, johtamiseen ja työolosuhteisiin erityisesti ravintola-alalla. Teoriapohjana työssäni toimivat taylorismi sekä mikropoliittinen vastarinta. Tayloristinen tuotanto kuvaa työprosessia hyvin myös Hesburgerin kontekstissa. Hesburger toimiikin esimerkkinä modernista tehtaasta. (Järvensivu 2007.)

Työolosuhdekohussa työntekijät kertoivat huonoista olosuhteistaan, mutta myös siitä, kuinka olosuhteita vastustettiin. Mikropoliittisen vastarinnan avulla tutkinkin, millaista vastarintaa työntekijät käyttivät Hesburgerissa. Mikropoliittinen vastarinta toimii pienien arkisten tekojen kautta vallitsevien olosuhteiden vastustamiseen. (Kouri

2022.) Haasteena teoriassa on laajojen yläkäsitteiden tuominen aineiston ja tutkimustulosten tasolle, missä tutkimuksen toinen pyrkimys, taylorismin ja työuupumuksen yhteys, tulee avuksi. Menetelmänä työssäni toimii teoriaohjaava sisällönanalyysi. Sen avulla on mahdollista tutkia aineistoa tehden siitä vapaita tulkintoja mikropoliittinen vastarinta taustalla.

Tuloksissa taylorismi ja mikropoliittinen vastarinta näyttäytyivät merkittävänä tekijöinä Hesburgerin työntekijöiden arjessa. Taylorismi ohjasikin työprosesseja ja työtehtäviä: tehtävät olivat tarkkaan jaettuina ja määriteltyjä, tehokkuutta ja tuottavuutta korostettiin ja työtä ja sen tehokkuutta valvottiin. Mikropoliittista vastarintaa käytettiin monipuolisesti vastustamaan taylorismin yksipuoliseksi muovaamia työtehtäviä. Pienin ja arkisin teoin työntekijät tekivät tilaa inhimillisemmälle työroolille. Aina pienet teot eivät riittäneet, vaan osa työntekijöistä turvautui viimesijaisen vastarinnan muotona irtisanoutumaan töistä. Taylorismin rooli työntekijöiden kokemaan uupumukseen pystyttiin myös todentamaan. Työntekijät kuvasivat kommentteissa taylorismin ilmenemismuotoja työpaikallaan, ja kertoivat suoraan esimerkiksi liian tehokkuuden vaatimisen johtaneen vieraantumiseen. Useat työntekijät kuvasivat vieraantumisen johtaneen aina työuupumukseen saakka.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista mikropoliittista vastarintaa työntekijät käyttivät huonoiksi koettujen työolosuhteiden vastustamiseksi?
 - a. Aiheuttiko juuri taylorismi työntekijöille työuupumusta?

2 TAYLORISMI JA MIKROPOLIITTINEN VASTARINTA

Työni teoreettisena viitekehyksenä toimii yleiseltä tasolta työelämän rakenteita kuvaava taylorismi. Teoria tarkentuu ja kohdentuu kohti Hesburgeria mikropoliittisen vastarinnan käsitteen avulla. Kerron aluksi taylorismista ja siitä, miten se auttaa käsittämään Hesburgerissa vallallaan olevia olosuhteita ja työn kontrollia. Pyrin tuomaan myös konkreettisesti esiin sen, miten taylorismi näyttäytyy Hesburgerin arjessa. Taylorismiin liittyy olennaisesti myös vieraantuminen. Kerron vieraantumisen käsitteestä ja siitä, miten se vaikuttaa taylorismin kautta työntekijöihin, aiheuttaen esimerkiksi työuupumusta. Tämän jälkeen siirryn kertomaan mikropoliittisen vastarinnan käsitteestä. Mikropoliittinen vastarinta auttaa ymmärtämään, kuinka Hesburgerin työntekijät pystyivät pienin arkisin teoin tekemään työolosuhteistaan siedettävämpiä. Molemmat käsitteet ovat työni kannalta avainasemassa: päätehtävänä on tutkia pika-ruokaravintoloissa ilmenevää mikropoliittista vastarintaa, ja toisekseen taylorismin ja työuupumuksen yhteyttä, eli syitä mikropoliittisen vastarinnan käytölle.

2.1 Taylorismi

Taylorismilla tarkoitetaan Frederick Winslow Taylorin kehittämää tieteellistä tapaa järjestää työ. Kyseessä ei sinällään ollut uusi keksintö edes omana aikanaan, sillä taylorismin kerrotaan olleen lähinnä suurteollisuudessa jo kauan havaittavissa olevien tehostamispyrkimysten tietoista ja johdonmukaista toteamista (Kettunen 1994, s.

104). Perusajatuksena taylorismissa on se, että työ tehdään tieteellisen tutkimuksen perusteella mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti kasvattaen samalla työn tuottavuutta (Taylor 1914, s. 7). Taylor (1914, s. 9–13) lähtee liikkeelle siitä, kuinka vanhaan tapaan järjestetty työ oli hyödykkeiden ja inhimillisen työvoiman tuhlausta tehottomien työjärjestelyiden vuoksi. Uudessa, tayloristisessa järjestelmässä työtä pyrittiinkin tehostamaan niin työnantajan kuin työntekijänkin hyödyttämiseksi. Paras tulos työstä saadaan tuhlaamalla mahdollisimman vähän ihmistyövoimaa, raaka-aineita ja kustannuksia. Tavoite taylorismissa oli kaikkea muuta, kuin vaatimaton: taloudellisen voiton ja parempien palkkojen ohella pyrittiin työn suorittamisessa korkeimpaan täydellisyyteen. Taylor pyrki järjestelmällään parantamaan siis niin työntekijän kuin työnantajan asemaa. Hän korostaakin, ettei työntekijän ja työnantajan asema ole vastakkainen. Taylor kirjoittaa paljon motivaation merkittävydestä työn tehostamisessa. Kerrotaankin, että töissä vätytely ja viivyttely tulisi saada loppumaan. Motivaatiota voitiin taylorismin mukaan lisätä vuorovaikutuksella työnantajaan, tarkat työn menetelmät luomalla sekä sillä, että työntekijät ymmärtäisivät vitkuttelun haitat. Taylorismin lähtökohdissa oleellista on myös se, että työntekijät olivat koulutettuja ja osaavia tehtävissään. Useiden metodien ja summittaisuuden sijaan korostettiin oikeanlaisia, tarkkoja ja opittuja toimintatapoja. (Taylor 1914, s. 14–39.)

Tayloristinen liikkeenhoidossa oleellista on, että työtehtävät ovat tarkkaan rajattuja ja jaoteltuja tehokkuuden edistämiseksi. Tämä koskee työnjakoa horisontaalisesti työntekijöiden kesken, mutta myös vertikaalisesti työntekijöiden ja työnjohdon kesken. (Taylor 1914, s. 40–132.) Työnjako sopivimmille työntekijöille voitiin toisaalta yhteiskunnassa nähdä uhaksi, sillä ankara karsinta saattoi johtaa vanhojen ja heikkojen työntekijöiden syrjään sysäämiseen (Kettunen 1994, s. 106). Työnjohdon tuli taylorismissa ottaa vastuulleen työn tieteen rakentaminen. Tällä tarkoitettiin sitä, että järjestettiin työhön liittyvät tiedot ja tehtiin niistä sääntöjä ja kaavoja jokapäiväistä työtä määrittämään. Aiemmin työntekijät olivat itse määrittäneet sen, millä tavalla työnsä hoitivat käytännössä. Työn tiede oli hyvin tarkka tutkimus siitä, minkä verran aikaa työn mihinkin osuuteen meni, ja millä keinoilla työ tehtiin. Tieteellä määritettiin

tarkasti jopa se, kuinka monta ja millaisia käsiotteita työn tekemiseen kuului. Tarkalla tieteellä pyrittiin löytämään tehokkain tapa suorittaa työtehtävä. Tieteellä korvattiin jatkossa työpaikoilla yksittäisten työntekijöiden tavat tehdä työtä. Olihan tieteellisesti todistettu, että tietty työtapa oli muita tehokkaampi. Työnjako myös toisaalta lisäsi työnjohdon tehtävien määrään. Taylor ajattelikin, että johdon tulisi tehdä ne tehtävät, jotka se parhaiten taitaa ja työntekijöiden loput. (Taylor 1914, s. 40–132.) Tieteen rakentaminen saattoi olla hyvinkin pitkä prosessi. Tiede tuli kuitenkin muodostaa työpaikkakohtaisesti, sillä samat ulkoiset keinot eivät toimi joka paikassa. Taylor korostaakin, että paras lopputulema saavutettiin työn filosofia ja ulkoiset keinot yhdistämällä. (Taylor 1914, s. 133–148.) Kettunen (1994, s. 101–104) kuvaa tieteen rakentamista kertomalla, kuinka kullekin työsuoritukselle pyrittiin löytämään ”one best way”.

Taylorin käsitys työntekijöiden älykkyydestä oli melko alhainen, sillä hän uskoi, ettei yksikään työntekijä voinut todella ymmärtää tiedettä työn takana. Ajatustyö tulikin jättää viisaammalle johdolle, ja käytännön työ yksinkertaisemmille työntekijöille. Työntekijällä oli kuitenkin merkitys siinä, että työ voitaisiin suorittaa mahdollisimman tehokkaasti. Taylorin mukaan työntekijöillä oli henkilökohtaisia taipumuksia, jotka tulisi ottaa huomioon työntekijää valitessa. Paras tulos työstä saadaankin, kun valitaan oikea työmies, jolle koulutetaan hyvin tieteellisesti valittu metodi. Taylorismissa työntekijöiden tuli tehdä läheistä yhteistyötä johdon kanssa. Tieteellisen metodin koulutus ja oppiminen vaatikin sitä, että molemmilla osapuolilla oli halukkuus yhteistyöhön. Jo aiemmin mainitsemaani motivaatiota parannettiin palkkausta tehostamalla. Aiemmin käytössä olleesta aikapalkasta luovuttiin ja siirryttiin kappalepalkkaan. Tällöin työntekijää motivoitiin tekemään suurempi työmäärä oikeilla tavoilla, jotta tämä saisi myös suuremman palkkion. Taylor korostaa kuitenkin, että työmäärä laskettiin tieteellisesti sen mukaan, mikä työntekijän oli mahdollista realistisesti suorittaa. Terveyttä vahingoittavaa työmäärää pyrittiinkin välttämään. (Taylor 1914, s. 40–132.) Taylorin mukaan yksilö hyötyi tieteellisestä liikkeenhoidosta, eikä suinkaan muuttunut koneeksi. Koulutuksella työntekijä sai tietoa, välineillä ja tiedoilla pystyi

tekemään työtä yksilöllisesti ja älykkäästi, työntekijälle tarjottiin mahdollisuus kehittyä ja nousta korkeampaan yhteiskunnalliseen asemaan. (Taylor 1914, s. 133–148.) Kettunen (1994, s. 104–111) kertoo kuitenkin taylorismin sosialistisesta kritiikistä, jonka mukaan taylorismi alensi työntekijän kesytettävän eläimen asemaan, lisäsi työn kuluttavuutta ja kasvatti työttömyyttä.

Taylor tiivistää uuden järjestelmänsä lopuksi tärkeimpiin ominaisuuksiin. Tayloristinen työ tuli järjestää tieteen, ei nyrkkisääntöjen perusteella. Nyrkkisääntöjä ja ns. mututuntumaa käyttämällä tuhlaantui aikaa ja resursseja. Tiede taas oli tarkkaa ja sitä noudattamalla työ nopeaa ja tehokasta. Toisekseen työssä tuli tehdä tiivistä yhteistyötä työntekijöiden ja johdon välillä. Yhteistyötä tekemällä varmistettiin tieteen tarkka toteutuminen työmaalla. Yhteistyöllä Taylor tarkoittaa myös individualistisen yksilöllisyyden unohtamista työssä. Työntekijöiden omilla mielipiteillä tai suoritustavoilla ei nimittäin ollut merkitystä työtä tehdessä. Yhteistyö tarkoittaa taylorismin kontekstissa myös työn valvontaa. Johdon tehtävä olikin läheistä yhteistyötä tehdessä valvoa samalla, että työ suoritettiin oikein. Kolmanneksen Taylor painottaa tuotannon maksimalisointia. Tieteen ja tehostetun työn avulla tuotanto kasvasi. Taylorismi syntyikin massatuotannon synnyn aikoihin, minkä vuoksi tuotteiden kysyntä oli suurta. Lopulta Taylor korostaa yksilöiden kouluttamista ja kehittämistä. Keskittymällä koulutukseen ja tieteen perehdyttämiseen jokainen työntekijä saatiin mahdollisimman tuottavaksi. (Taylor 1914, s. 149–168.)

2.1.1 Taylorismi asiakaspalvelutyössä

Edgell (2012) on kirjoittanut fordismista palvelutyössä. Fordistinen työtapa on läheisesti yhteydessä taylorismiin, sillä niissä molemmissa huipentuivat pyrkimykset lujittaa liikkeenjohdon kontrollia. Kontrolli ulottui molemmissa työn järjestämisen aikaan ja tilaan, suorituksen ja palkan suhteeseen sekä ammattitaitoon ja työläisten muodostamaan vastavoimaan (Anttila 2023). Fordismin ja taylorismin läheisen suhteen vuoksi Edgellin (2012) teksti fordismista palvelualoilla kertoo oleellisesti myös taylorismista palvelualoilla. Interaktiivisella palvelutyöllä tarkoitetaan työtä, jossa asiakas

kohdataan kasvotusten tai äänellisesti, esimerkiksi puhelimessa. Työhön liittyy myös tunne-elementti. Tämä tarkoittaa sitä, että manuaalisen työn lisäksi työtehtäviin kuuluu tietty tunne ja sen hallinta. Interaktiivisessa työssä työntekoon vaikuttaa manuaalisen työn ja tunnetyön lisäksi vielä asiakas. (Edgell 2012, s. 120–121.) Hesburgerissa työ on interaktiivista palvelutyötä: asiakkaat kohdataan kasvotusten, työntekijöiltä oletetaan iloista palveluasennetta ja asiakkaat miellyttäminen oli tärkeä osa työtä (Jodel 2021). Taylorismin yleistyminen teollisuudessa tarkoitti sitä, että ilmiö yleistyi myös palvelualoilla (Edgell 2012, s. 121–127).

Palvelualoilla taylorismin aiheuttama deskilling, eli työn yksinkertaistuminen näkyi siinä, ettei työntekijöillä enää tarvinnut olla asiantuntemusta tuotteista. Monet kaupat ja ravintolat muuttuivatkin itsepalveluun perustuviksi, eikä työntekijöiltä vaadittu enää muuta, kuin yksinkertaista hyllyjen täyttöä. Tuotetiedon osaamisen vastuu siirtyi itsepalvelun myötä asiakkaalle. Myös teknologian kehittyminen esimerkiksi kasvojen muodossa yksinkertaisti työtä. Taylorismin, yksinkertaistumisen ja tehostamisen seurauksena kokoaikaisten työntekijöiden palkkaus väheni. Palvelualoilla yleistyikin halvan ja osaamattoman työvoiman palkkaaminen. Usein tämä tarkoitti nuoria naistyöntekijöitä, jotka olivat lyhytaikaisissa työsuhteissa. Pienen palkan, koulutuksen ja etenemismahdollisuuksien puutteen vuoksi vaihtuvuus palvelualojen töissä kasvoi. Deskilling ei koskenut pelkästään rivityöntekijöitä, mutta myös esihenkilöitä. Esihenkilöillä ei taylorismin myötä ollut enää kontrollia tuotteisiin, hinnoitteluun, järjestykseen, tarjouksiin tai työvoimaan. Taylorismin myötä palvelualojen työ muuttui yksinkertaisemmaksi, työsuhteet lyhenivät ja esihenkilöidenkin autonomia pieneni. (Edgell 2012, s. 121–128).

Esimerkkinä palvelualojen taylorismista, tarkemmin ottaen fordismista toimii McDonald's pikaruokaravintola. Taylorismi on interaktiivisessa asiakaspalvelutyössä haastava ilmiö, sillä toisin kuin tehdaskonteksteissa, työstä kuuluu asiakkaiden ja emotionaalisen työn luomat haasteet. Interaktiivisessa asiakaspalvelutyössä taylorismi ei vaikuta pelkästään manuaaliseen työntekoon, mutta myös kulttuurilliseen

ympäristöön. McDonald'sin, eli mäkkärin menestys perustuu teollisen massatuotannon periaatteiden käyttöönottoon. Pikaruokaravintolassa haluttiin tuottaa mahdollisimman nopeasti ja edullisesti paljon tuotteita. Työ järjestettiin siten taylorismin oppien mukaisesti: tehtävät olivat yksinkertaisia ja tarkasti jaoteltuja, koneet olivat tehty yhtä käyttötarkoitusta varten ja tuotteet olivat standardoituja. Työntekijöiden tehtävät olivat hyvin yksinkertaistettuja, kuten myyntiä, paistamista tai siivoamista. Taylorisoitujen työtehtävien lisäksi ajatus tehokkuudesta levisi myös muuhun kontrolliin. Työn tekemistä ja laatua alettiinkin valvomaan tarkemmin työpaikoilla ja asiakaspalautteiden perusteella. Palvelualoilla vallitsee ns. työntekijä-työnantaja-asiakas -kolminaisuus. Työntekijää valvoo siis työnantajan lisäksi asiakas, sillä asiakas odottaa hampurilaistaan nopeasti ja tämä haluaa sen olevan tiettyjen standardien mukainen. Työntekijälle jääkin tässä kolminaisuudessa hyvin vähän vaikutusmahdollisuuksia. Taylorismin vaikutus palvelutyössä koskee myös interaktiivista ulottuvuutta, eli asiakkaiden kohtaamista, emotionaalista työtä ja esteettistä työtä. Mäkkärissä luotiinkin tietty tapa tervehtiä asiakkaita, työntekijöiltä odotettiin iloisuutta ja työtä tehtiin yhtenäisissä uniformuissa. (Edgell 2012, s. 121–128.)

Taylorismin myötä työ pikaruokaravintoloissa muuttui vieraannuttavaksi. Edgell (2012, s. 121–128) kertoo, kuinka työ mäkkärissä koettiin sekä vieraannuttavaksi, että tyydyttäväksi. Vieraantumista lisäsi epähumaani työympäristö yksinkertaistettuine töineen. Tyydyttävyyttä työssä taas lisäsi tuttujen ja miellyttävien rutiinien olemassaolo. Pikaruokaravintoloista liikkeelle lähtenytä tehostamisilmiötä kuvataan termillä McJobs. McJobs tarkoittaa matalataitoista, matalapalkkaista, toistavaa umpikujatyötä. Taylorismin myötä työ on yksinkertaistunut ja muuttanut interaktiivisen asiakaspalvelutyön epähumaaniksi. Massatuotanto ja tehostaminen eivät kuitenkaan ole mustavalkoisesti pahoja ilmiöitä. Yhteiskunnallisesti massatuotanto on parantanut elintasoja, matalataitoisillekin työntekijöille on tarjolla säännöllistä työtä ja työnantajat ovat parantaneet tuottavuutta sekä voittoja. Kuluttajille massatuotanto on taas tarjonnut halpoja tuotteita ja nopeaa palvelua. Haittoina massatuotannon yleistymisessä nähdään yhteiskunnallisesti ympäristölle ja terveydelle aiheutuvat haitat, mutta myös

kulttuurien yhdenmukaistuminen. Esimerkiksi McDonald's löytyy jo lähes jokaisesta maasta sulattaen maisten välisiä eroja ruokakulttuureissa. Työntekijöille massatuotanto aiheuttaa haittaa matalataitoisen, matalapalkkaisen ja vieraannuttavan työn muodossa. Työnantajien riesana taas ovat työntekijöiden poissaolot ja suuri vaihtuvuus. Massatuotannon myötä kuluttajia on helpompi hyväksikäyttää, ja laadukkaita tuotteita vaikeampi löytää. (Edgell 2012, s. 121–128.) Lopulta voidaan siis todeta, että taylorismi ja fordismi kukoistavat pikaruokaravintoloissa (Edgell 2012, s. 141–143.)

2.1.2 Työprosessitieto

Esittelen seuraavaksi tarkemmin, mitä tarkoitetaan työprosessitiedon käsitteellä. Taylorin (1914) ajatuksena oli luoda työprosesseista tieteellistä tietoa, jonka pohjalta työtä tehostettiin. Taylor (1914) kuitenkin ajatteli, että jopa yksinkertaisinkin työprosessi on rivityöntekijälle liian haastava ymmärtää. Tämän vuoksi tarvittiin työnjohtoa ja koulutettuja insinöörejä luomaan tarkasti suunnitellut työprosessit. Nykyään työprosessitiedolla tarkoitetaan sitä monimutkaista tietoa, jota työntekijöiden oletetaan ymmärtävän moderneissa organisaatioissa. Työprosessitieto ei ole pelkästään opinnoissa opittua akateemista tietoa, mutta myös käytännön tasolla opittua tietoa. Työprosessitieto onkin yhdistelmä ammatillista kompetenssia, työssä oppimista sekä yksilöllistä ja kollektiivista tietoa. Ilman työprosessitietoa työntekijän ei olisi mahdollista työskennellä nykyorganisaatioissa näiden joustavien rakenteiden ja uuden teknologian vuoksi. Toisin kuin Taylor (1914) ajatteli, nykyään työntekijöiden tietoa ja potentiaalia pidetään ajureina kohti taloudellista menestystä. Työntekijöiden työprosessitieto tarjoaakin valtavan potentiaalin, jota organisaatioissa tulisi hyödyntää. (Fischer & Boreham 2004, s. 3–23.)

Anu Järvensivu (2007) kuvaa artikkelissaan työprosessitiedon merkitystä yrityksessä, jossa siirrytään taylorismista monitaitoisuuteen. Työprosessitietoa tarvitaan, jotta jäykistä, tayloristisista prosesseista voitaisiin siirtyä joustaviin organisaatioihin. Joustavissa organisaatioissa työntekijöillä on laajempi työnkuva ja työ perustuu monitaitoisuuteen. Työprosessitieto luo työntekijöille mahdollisuuksia. Työprosessitiedon

avulla työntekijä voi nimittäin ymmärtää laajemmin työpaikan prosesseja myös oman työnkuvan ulkopuolella. Laajempi ymmärrys prosesseista mahdollistaa työpaikan joustavuuden. Kuten myös Fischer ja Boreham (2004) kuvasivat, on työprosessitieto laaja käsite. Teoreettisen tiedon lisäksi tulee työntekijän oppia myös proseduraalinen, kokemuksellinen ja hiljainen tieto. Tiedon kuvataan olevan yhteisöllistä, sillä sitä syntyy myös itse työprosessissa työntekijöiden välisen jaetun ymmärryksen kehittyessä. Työprosessitietoa ei voidakaan sen moniulotteisuuden vuoksi opettaa luennoin tai koulutuksin kiireessä, sillä tieto syntyy ajan kanssa sekä konkretiassa. Tayloristisessa, jäykässä ja jaetussa organisaatioissa työntekijät eivät tarvitse siis työprosessitietoa, sillä ajateltiin, että työntekijälle riittää, kun tämä ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen. Joustavissa, monitaitoisissa organisaatioissa työntekijöiden on oleellista ymmärtää laajemmin organisaation toimintaa saadakseen selkeän kuvan kokonaisuudesta. Monitaitoisuuteen perustuvissa organisaatioissa työskentelevät työntekijät tarvitsevat, käyttävät ja jopa luovat työprosessitietoa huomattavasti enemmän, kun tayloristisissa organisaatioissa. (Järvensivu 2007.)

2.1.3 Työprosessi Hesburgerissa

Taylorismin toteutuminen Hesburger-pikaruokaravintoloissa tapahtuu tarkkojen työprosessien kautta. Hesburgerissa työprosessit koskevat monia tehtäviä: hampurilaisten ja aterioiden kokoamista, asiakaspalvelua ja siivoamista. Nämä työprosessit ovat vain esimerkkejä taylorismin toteutumisesta, joita aineistosta oli mahdollista havaita. Hampurilaisten ja aterioiden kokoaminen on ohjeiden mukaan määritetty, tarkka prosessi: pihvit ja sämpylät paistetaan tietyllä tavalla, sen jälkeen täytteet lisätään aina samassa järjestyksessä ja samassa määrin. Tämän jälkeen hampurilainen vielä pakataan sille kuuluvaan laatikkoon. Työprosessille on myös määritetty tavoiteaika, jotta työ sujuisi mahdollisimman nopeasti. Sama koskee koko aterian kokoamista: hampurilaisen kokoamisen ohella juoma lasketaan hanasta ja ranskalaiset paistetaan. (Jodel-keskustelu.)

Toinen esimerkki työprosessista Hesburgerissa on asiakaspalvelu. Asiakaspalvelutilanteessa asiakkaan ostaessa esimerkiksi hampurilaisateriaa työntekijän tulee toimia tietyllä tapaa. Työntekijän tulee olla ystävällinen ja auttavainen ja kysyä tarvittavat kysymykset ruokaan ja ruokailuun liittyen. Pikaruokaravintolassa käydessä voikin huomata, että jokainen asiakaspalvelutilanne on lähes identtinen riippumatta työntekijästä. Asiakaspalveluun on tuotu työprosessit, jotta asiakkaat saisivat tasavertaista, ystävällistä ja tehokasta palvelua. Kolmantena esimerkkinä toimii ravintolan siivoaminen. Työntekijöiden pitkään tehtävälisään sisältyy siis myös ravintolan sisätilojen siivoaminen. Myös siivoamiseen on luotu omat ohjeet ja sille on oma aikansa. Ravintolaa toki siivotaan pitkin päivää, mutta lattioiden pesu ja muu tarkempi siivoaminen painottuu ravintolan sulkemishetkeen. Työntekijät kuvasivatkin, että tiettyjen siivoustehtävien tulisi olla tehty hyvin nopeassa ajassa. (Jodel-keskustelu.)

2.2 Vieraantuminen

Vieraantuminen on käsite, jonka Marx (1970) esitteli kuvatakseen kapitalistisen tuotannon negatiivisia seuraamuksia yksilölle. Vieraantuminen tarkoittaa käsitteellisesti tyytymättömäksi vieraaksi tulemistä. Tämä viittaa siihen, että lähtökohtaisesti työn tulisi olla nautinnollinen kokemus (Edgell 2012, s. 33). Käsitteen ajatusmaailma lähtee liikkeelle siitä, että kapitalistit riistävät teollisuudessa työn tuotteen työhön alistetulta työläiseltä. Marx (1970, s. 65) kirjoittaaakin, kuinka työläinen tulee sitä köyhemmäksi, mitä enemmän tämä tuottaa rikkautta. Vieraantuminen on taloudellinen, luokkakan-
tainen ja historiallinen käsite (Marx 1970, s. 5–6). Marxin mukaan kapitalistinen työ oli haitallista niin mielelle kuin ruumillekin, sillä työnjako pakotti ihmisen koneeksi. Yksipuolinen ja konemainen työ alisti ihmisen sekä henkisesti että ruumiillisesti epäinhimilliseksi. Kapitalistisessa työssä ihminen oli riippuvainen markkinahintojen heilahtelusta, pääomien käytöstä ja rikkaiden kapitalistien oikeuksista. Tällöin työläinen tulee riippuvaiseksi kapitalistista, mikä työntää työntekijän entistä kovempaan kilpailuun, pakottaa liikatuotannon myötä uupumukseen, jota seuraa lamautuminen. (Marx 1970, s. 14–29.) Työläinen menettää kapitalistiselle työlle ihmisyytensä, mutta

kapitalistia se hyödyttää. Ihmisyyden kuvataankin olevan haitallista työlle. (Marx 1970, s. 82–92.) Kysymys onkin, missä määrin työläinen lopulta tekee työtä koneiden avulla ja missä itse koneena? (Marx 1970, s. 14–29.)

Marxin (1970) lisäksi vieraantumista ovat määritelleet myös muut. Edgell (2012) esittelee teoksessaan Robert Blaunerin (1964) vieraantumis-teesin. Blauner ajatteli Marxin käsitteen mukaisesti, että moderni tehdasteollisuus on voimakkaasti vieraannuttavaa. Blaunerin mukaan vieraantuminen ei kuitenkaan ole väistämätöntä kapitalistisessa teollisuudessa. Vieraantumisen aste vaihtelee teollisuuden alojen ja työn muotojen välillä. Blaunerin mukaan vieraantumisen astetta määrittää erityisesti työssä käytetty teknologia. Teknologia vaikuttaa oleellisesti työn luonteeseen esimerkiksi siinä, kuinka fyysisesti vaativaa työ on. Blauner tekikin empiiristä tutkimusta siitä, millainen teollisuus vieraannuttaa eniten. Vieraantumisen käsitteen määritelmä eroaa kuitenkin hieman Marxin määritelmästä, josta kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Blauner jakaa vieraantumisen neljään osioon: ensimmäiseksi voimattomuuteen tai vapauden ja kontrollin puutteeseen, toiseksi merkityksen tunteen ja ymmärryksen puutteeseen, kolmanneksi sosiaaliseen isolaatioon eli kuulumisen puuttumiseen ja neljänneksi itsestä vieraantumiseen tai osallistumisen ja täyttymisen puutteeseen. (Edgell 2012, s. 34–40; Blauner 1964.)

Blauner on muodostanut vieraantumisen muodoille vastaparit: ensimmäisen muodon vastaparina toimivat vapaus ja kontrolli, toisen ymmärrys ja merkitys, kolmannen kuuluminen ja identifioituminen ja neljännen osallistuminen ja itseilmaisus. Blaunerin muodostamat vieraantumisen vastaparit voidaankin ajatella eräänlaiseksi lääkkeiksi vieraantumista vastaan. Ratkaisuna vieraantumiseen Blauner kertoo olevan vapaaajan määrän ja laadun. Tämä mahdollistaa työntekijän itsensä toteuttamisen ja palautumisen. Toisaalta työtehtävien yksinkertaistamista vastaan voidaan taistella työn laajentamisella ja työnkierrolla. Blauner myös korostaa, kuinka vieraantumista voidaan estää luomalla työpaikalle vapautta ja arvokkuutta korostava ilmapiiri. Toisaalta kapitalistisen teollisuuden vieraantumista voitaisiin hillitä valtioiden ja liittojen

toimesta. (Edgell 2012, s. 34–40; Blauner 1964.) Vieraantumisen ansiokkaasta empiirisestä tutkimisesta huolimatta Blaunerin käsitteellistäminen on saanut osakseen kritiikkiä. Kerrotaan, että käsitteellistäminen riitelee Marxin (1970) alkuperäistä ideaa vastaan. (Edgell 2012, s. 51–54; Blauner 1964.)

2.2.1 Vieraantumisen neljä ulottuvuutta Marxin mukaan

Marx (1970) on määritellyt vieraantumisen käsitteelle neljä ulottuvuutta: vieraantumisen työn tuloksista, vieraantumisen itsestä, vieraantumisen inhimillisesti tärkeästä lajiolemuksesta ja vieraantumisen muista ihmisistä. Vieraantumisella työn tuloksista tarkoitetaan sitä, että työläinen vieraantuu kapitalistisessa tuotannossa tekemästään tuotteesta. Inhimillisesti ihmiselle on normaalia kiintyä ja muodostaa suhde tekemäänsä tuotteeseen. Mitä enemmän työläinen luo tavaraa, sitä halvempi tavara tästä itsestä tulee. Tämä johtuu siitä, että tavaroiden maailman arvon lisääntyessä ihmisen maailman arvo vähenee. Ihmisen vieraantuminen tuotteestaan, tai esineellistyminen ilmenee esineen menettämisenä ja orjuutena. Ihminen vieraantuu ja luovuttaa, kun tämän tuottama esine riistetään kapitalistin toimista. Kun työläinen vieraantuu työn tuloksista, tämä suhtautuu työnsä tuotteeseen kuin vieraaseen esineeseen. Mitä enemmän tämä vielä tuottaa, sitä köyhemmäksi hän tulee ja sitä vähemmän kuuluu hänelle itselleen. Työläinen vieraantuu esineestä, työnsä tuloksesta, koska panee koko elämänsä esineeseen. Elämä ei kuitenkaan enää kuulu työläiselle, vaan esineelle ja sitä myötä kapitalistille. (Marx 1970, s. 65–68.)

Vieraantumisella itsestä tarkoitetaan sitä, että työntekijä vieraantuu kapitalistisen työn myötä omasta itsestään ja ihmisarvostaan. Aiemmin kuvattu työn tuloksesta vieraantuminen on vieraantumista toiminnan tiivistelmästä, eli lopputulemasta. Vieraantumista tapahtuu kuitenkin jo aiemmin, ennen esineen valmistumista, sillä tuotannossa ihminen vieraantuu itsestään. Työn kuvataan olevan työläiselle ulkonaista, eikä työ tämän vuoksi kuulu ihmisen olemukseen. Vieraannuttavassa kapitalistisessa työssä työläinen on onneton, ei kehity fyysisesti tai henkisesti sekä räökkää ruumistaan ja mieltään. Vasta työn ulkopuolella ihminen voi siis olla oma itsensä, toteuttaen

omaa persoonaansa. Työ onkin kapitalistisessa yhteiskunnassa pakkotyötä, ei työläiselle kuuluvaa. Työssä tulee käydä, jotta saisi välttävän elannon itselleen ja perheelleen. Tuotteen lisäksi kapitalisti omistaa siis myös työn prosessit. (Marx 1970, s. 69–71.) Työtä vältetään kuin ruttoa, sillä se on pakollista, eikä kehitä työntekijän luovaa potentiaalia. Tällainen työ vieraannuttaa ihmisen itsestään. (Edgell 2012, s. 33.)

Kolmas ulottuvuus, eli vieraantuminen inhimillisesti tärkeästä lajiolemuksesta tarkoittaa ihmisen muuttumista epäinhimilliseksi koneeksi. Edgell (2012, s. 33) kuvailee, kuinka vieraannuttava työ irrottaa työläisen siitä inhimillisestä tekijästä, joka tekee työläisestä ihmisen. Ihminen elää epäorgaanisesta luonnosta universaalina ja vapaan olentona. Vieraannuttava työ kuitenkin vieroittaa ihmisen lajinelämästä. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisen päämääräksi tulee yksilöllinen elämä lajinelämän sijaan. Marx kirjoittaa, kuinka tietoinen elämäntoiminta erottaa ihmisen välittömästi eläimellisestä elämäntoiminnasta. Vieraantunut työ kääntää kuitenkin suhteen juuri päinvas- taiseksi. Tällöin ihminen tietoisena olentona tekee oman elämäntoimintansa, eli oman olemuksensa ainoastaan olemassaolonsa ylläpitämisen välineeksi. Tuotanto on ihmi- selle lajinelämää ja työn kohde lajinelämän esineellistymä. Vieraantuneessa työssä ih- miseltä riistetään tuotannon esine, jolloin riistetään myös lajinelämä. Vieraantunut työ tekeekin lajinolemuksen yksilöllisen olemassaolon välineeksi. (Marx 1970, s. 71–74.)

Neljäs ulottuvuus, vieraantuminen muista ihmisistä kuvaa vieraantumisen sosiaalista ulottuvuutta. Työläiselle merkityksellistä on suhde toiseen ihmiseen, toisen ihmisen työhön ja toisen ihmisen tuotteeseen. Ihminen onkin sosiaalinen olento, joka etsii mer- kityksellisyyttä sosiaalisista suhteista. Vieraantuneessa työssä työläinen tarkastelee toisia ihmisiä sen mittapuun ja suhteen mukaan, millainen hän itse työntekijänä on. Sosiaalisia suhteita määrittää tällöin kapitalistisen työn luomat puitteet, eikä ihmisen luonnolliset suhteet muihin. (Marx 1970, s. 74–76.) Vieraantuminen muista ihmisistä työn vuoksi johtuu siitä, että ihminen on jo vieraantunut tuotteestaan, itsestään ja la- jistaan. Seurauksena kaikesta muusta vieraantumisesta ihminen vieraantuu myös muista ihmisistä. (Edgell 2012, s. 33–34.) Vieraantumisen ulottuvuuksia ei voidakaan

irrottaa erillisiksi, vaan ne vaikuttavat aktiivisesti toinen toisiinsa. Vieraantuminen toisista ihmisistä ei siis tapahdu tyhjiössä, sillä siihen vaikuttavat vieraantumisen muut ulottuvuudet.

2.3 Mikropoliittisen vastarinnan käsite

Mikropoliittisen vastarinnan taustalla on työntekijöiden pyrkimys vallitsevien olosuhteiden muokkaamiseen ja oman asemansa löytämiseen. Esittelen seuraavaksi mikropoliittisen vastarinnan syntymistä, käsitettä ja vaikutuksia. Vastarintaa stimuloivat ristiriidat, heikkoudet ja aukot vaihtoehtoisten subjektiasemien välillä (Thomas & Davies 2005). Sue Mulhallin (2013) mukaan mikropoliittinen vastarinta nousee ristiriidasta minuuden ja työpaikan vallitsevan diskurssin välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että työpaikalla vallitsevat ajatukset työntekijyydestä eivät kohtaa ihmisen subjektiviteetin kanssa. Mikropoliittinen vastarinta voidaankin ymmärtää hallitsevien diskurssien jatkuvana sopeuttamisena, kumoamisena ja uudelleen kirjoittamisena (Thomas & Davies 2005). Hallitsevaa diskurssia murtamalla työntekijä voi saada tilaa omalle subjektiviteetilleen. Oman subjektiviteetin vahvistamiseen työpaikalla mikropoliittisen vastarinnan kautta liittyy myös toiseuden tunne. Kouri (2022) kirjoittaakin, kuinka mikropoliittinen vastarinta syntyy toiseuden tunteesta, siitä kuinka oma identiteetti on ristiriidassa työpaikan tarjoaman identiteetin kanssa. Sukupuoli voidaan myös nähdä vastarintaan vaikuttavana tekijänä, esimerkiksi vastarinnan muodoissa ja työntekijöiden välisissä suhteissa (Crocker 2019). Sukupuoli voi näkyä mikropoliittisessa vastarinnassa myös siinä, että vastustetaan työpaikan totuttuja maskuliinisia (/feminiinisiä) toimintatapoja (Davies & Thomas 2004). Mikropoliittista vastarintaa on kuitenkin kaikkialla, missä on valtaa (Kouri 2022).

Aiempi vastarintatutkimus on keskittynyt kollektiiviseen, tietoiseen ja organisoituun vastarintaan. Erityisesti on tutkittu mies-työntekijöiden vastarintaa teollisuuden aloilla. Perinteinen vastarinta nähdään homogeeniseksi vastarinnaksi, joka rajoittuu työntekijä – johto -dualismiin. (Thomas & Davies 2005.) Perinteisessä vastarinnassa

toiminta on näkyvää ja suurieleistä, kuten lakkoilua. Mikropoliittisen vastarinnan käsite on kuitenkin perinteistä moniulotteisempi ja hienovaraisempi. Kouri (2022) kuvaa mikropoliittista vastarintaa hienovaraiseksi, yksilölliseksi ja vapaamuotoiseksi toiminnaksi, joka usein tapahtuu salassa. Tällainen vastarinta voikin olla käytännön tasolla pieniä, arkisia tekoja. Perinteisessä vastarinnassa esimerkiksi lakot ovat virallista, organisoitua toimintaa. Mikropoliittinen vastarinta on kuitenkin usein hyvin epävirallista ja salamyhkäistä. Mikropoliittista vastarintaa voidaanakin määritellä yksilöteoksi, joilla koitetaan heikentää johtajien kontrollia ja auktoriteettia. (Crocker 2019.)

Vastarinnan käsite on siis laajempi mikropoliittista vastarintaa tutkittaessa. Myös Thomas & Davies (2005) korostavat, kuinka vastarinta voi olla täysin rutinoitunutta, informaalia ja ei-tietoista toimintaa. Tällöin puhutaan ns. pienen tason väärinkäytöksistä. Mikropoliittisessa vastarinnassa ei siis tarvita suunnitelmallista, kollektiivista ja näyttävää toimintaa. Crocker (2019) kuvaakin, kuinka mikropoliittinen vastarinta on vähemmän dramaattista. Haasteen edessä työntekijät voivat kuitenkin vastata siihen odottamattomilla ja innovatiivisilla tavoilla, eli mikropoliittista vastarintaa käyttäen (Davie & Thomas 2004). Tärkeää mikropoliittisen vastarinnan tutkimuksessa on aikomus ja tunnistaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminnassa tulee olla tekijän määrittämä aikomus vastarintaan. Tunnistaminen taas tarkoittaa, että vastarintatoiminta tulee tunnistaa joko kohteen tai kolmannen osapuolen toimesta. (Crocker 2019.) Ero perinteiseen vastarintaan on myös negatiivisen paradigman unohtaminen. Mikropoliittista vastarintaa ei siis arvoteta lähtökohtaisesti negatiiviseksi toiminnaksi, vaan näkökulma on positiivinen (Thomas & Davies 2005; Kouri 2022).

Vaikka mikropoliittinen vastarinta on hienovaraista, yksilöllistä ja piilotettua, se on todellista poliittista toimintaa, joka voi johtaa suurempiinkin muutoksiin (Kouri 2022). Myös Crocker (2019) korostaa spontaanin mikropoliittisen vastarinnan roolia siinä, miten työpaikka koetaan ja miten se muuttuu. Innovatiivinen ja odottamaton mikropoliittinen vastarinta voikin todella tuottaa ja vahvistaa sosiaalista muutosta (Davies & Thomas 2004). Käytännössä mikropoliittinen vastarinta on matalan tason häirintää.

Tällainen toiminta voi johtaa vallitsevien diskurssien epävakautumiseen, heikkene-
miseen ja epäjohdonmukaistumiseen. Tämä luo tilaa ihmisten vallitsevista diskurs-
seista poikkeaville subjektiviteeteille. Tällöin työntekijöillä on mahdollisuus rakentaa
vaihtoehtoisia identiteettejä ja merkityksiä vallitsevien diskurssien oheen. (Thomas &
Davies 2005.) Myös Mulhall (2013) kertoo mikropoliittisen vastarinnan mahdollista-
van vallitsevien diskurssien järkkymisen ja sen myötä vaihtoehtoisten identiteettien
ja merkityksien rakentamisen. Identiteetin rakentamisen lisäksi mikropoliittinen vas-
tarinta voi auttaa työntekijää kestämaan haastavia ja alistavia työolosuhteita (Crocker
2019). Mikropoliittinen vastarinta keskittyy siis pienen mittakaavan muutoksiin,
mutta se voi todella avata tilaa haasteille ja muutoksille (Davies & Thomas 2004).

2.3.1 Mikropoliittinen vastarinta työpaikoilla

Esittelen seuraavassa kappaleessa esimerkkejä mikropoliittisesta vastarinnasta oi-
keilla työpaikoilla. Kerron aluksi esimerkkejä julkisen puolen palvelualoilta, puolus-
tusvoimista ja hoitoalalta artikkelien pohjalta. Davies & Thomas (2004) kertovat Katen,
henkilöstöpäällikön, mikropoliittisesta vastarinnasta. Katen työssä poliisilaitoksella
vallitseva diskurssi on työskennellä pitkiä päiviä kovalla tahdilla, jotta voisi todistaa
olevansa hyvä työntekijä ja sitoutunut poliisin työhön. Perheen myötä Katen identi-
teetti kuitenkin muuttui, sillä enää hän ei halunnut olla pelkästään esimerkillinen
työntekijä, vaan myös äiti. Vallitseva diskurssi verrattain maskuliinisesta, sitoutu-
neesta työntekijästä kilpaili siis Katen uuden, äitiyden identiteetin kanssa. Kate vas-
tusti toiminnallaan maskuliinista ihanneidentiteettiä. Käytännössä Katen mikropoliit-
tinen vastarinta näkyi esimerkiksi työtuntien lyhentämisenä, sillä tämä ei enää suos-
tunut iltapäiväkokouksiin ja pitkäksi venyviin työpäiviin. Näin Kate pystyi tekemään
tilaa myös muille, kuin työidentiteeteilleen: Kate oli myös äiti, nainen ja kansalainen.
(Davies & Thomas 2004, s. 112–115.)

Kourin (2022) artikkeli taas käsitteli suomalaisten upseerien kollektiivisen armei-
jaidentiteetin haastamista. Upseerien vastarinnassa havaittiin kolme kilpailevaa dis-
kurssia: upseerin työ ajateltiin vain työnä eikä kutsumuksena, perhe laitettiin uran

edelle ja pyrittiin olemaan oma itsensä. Perinteinen, vallitseva diskurssi puolustusvoimissa on työskennellä pitkiä tunteja osoittaakseen, kuinka hyvä työntekijä on, kuinka sitoutunut on ja kuinka hyvin työstään suoriutuu. Hyvä upseeri on ollut maskuliininen ja kannattanut sotaan liittyviä ideaaleja. Puolustusvoimissa identiteetti rakentuu vallitsevassa diskurssissa ammatillisuuden varaan, eikä persoonalliselle identiteetille jää tilaa. Mikropoliittisen vastarinnan kautta upseerit kuitenkin tekivät tilaa erilaisille identiteeteille. Käytännössä mikropoliittista vastarintaa tehtiin kritisoimalla (sota)historian legitimitettä identiteetin rakennuksessa, priorisoimalla perheika työajan edelle ja tuomalla esiin persoonallisia identiteetin piirteitä. (Kouri 2022.)

Crocker (2019) taas toi esiin mikropoliittista vastarintaa matalapalkkaisessa, naisvaltaisessa hoitotyössä. Vastarintaa ja toimijuutta hoitoalalla muovasivat erityisesti asiakkaiden turvallisuus ja työkavereiden vastavuoroisuus. Arkipäiväistä vastarintaa tehtiin niin, ettei noudatettu tarkasti työnantajan ohjeita. Tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että vietettiin aikaa asiakkaiden kanssa ohjeita enemmän tai oioittiin työtehtävissä. Työntekijöiden näkökulmasta tällainen vastarinta mahdollisti asiakkaiden paremman hyvinvoinnin ja suuremman työmäärän suorittamisen. Vastarinta saattoi myös olla töiden välttelyä, jolloin omasta yksiköstä poistuttiin kokonaan tai työajalla hoidettiin henkilökohtaisia asioita. Välillä vastarinta oli myös suurempaa, kuten käskyistä kieltäytymistä. Näiden keinojen avulla työntekijät pyrkivät sietämään haastavia työolosuhteita ja mahdollistamaan paremman hoidon tai itselleen rennomman työpäivän vallitsevaa diskurssia haastamalla. Työntekijöiden vastavuoroisuus mahdollisti vastarinnan, sillä esimerkiksi työkavereiden pidemmistä tauoista ei kerrottu johtajille oman aseman turvaamiseksi. Vastarintaa hoitotyössä rajoitti asiakkaiden turvallisuus, sillä heidän hyvinvointiaan ei haluttu laiminlyödä. Vastavuoroisuuskaan ei ulottunut asiakkaiden hyvinvoinnin laiminlyönteihin, sillä niistä työkaverit raportoivat eteenpäin. (Crocker 2019.)

3 TYÖELÄMÄ RAVINTOLA-ALALLA

Työtä pohjustava kirjallisuus käsittelee Hesburger-kohulle oleellisia työelämän teemoja eli työhyvinvointia, työuupumusta, johtajuutta ja työolosuhteista ravintola-alalla. Nämä aiheet sopivat kirjallisuuskatsaukseen myös siksi, että käsitteet valottavat oleellisesti työelämää suomalaisessa yhteiskunnassa sekä siellä ilmeneviä ongelmia tutkimukseni kontekstissa. Työelämän osa-alueet vaikuttavat yhdessä siihen, millaisena työolosuhteet työpaikalla koetaan. Koska tutkielman olettaus on, että työntekijät kokivat työolosuhteet huonoiksi Hesburgerissa, täytyy työolosuhteita ja työn osa-alueita eritellä tarkemmin. Seuraavaksi käsiteltävät termit nousivat esiin aineiston kautta ja valaisevat siten tarkemmin työelämää ja sen ongelmia juuri Hesburgerissa.

3.1 Työolosuhteet ravintola-alalla

Työolosuhteet ravintola-alalla vaikuttavat siihen, kuinka pitkiä ja tyydyttäviä työsuhteet ovat. Esittelen seuraavaksi käsitteen työntekijöiden vaihtuvuus, joka kuvaa sitä, kuinka työolojen ongelmallisuus voi karkottaa työntekijöitä alalta. Pikaruokaravintola-alaa vaivaa suuri työntekijöiden vaihtuvuus. Tämä aiheuttaa kustannuksia niin alalle kuin myös työntekijöiden emotionaaliseen jaksamiseen (DiPietro & Pizam 2008, s. 22). Yhdysvalloissa pikaruokaravintoloiden vuosittainen työntekijöiden vaihtuvuus voi olla jopa 200 % (Coleman 2018, s. 2). Myös Hesburgerissa työntekijöiden vaihtuvuutta tapahtuu, sillä työntekijöiden työsuhteen keskimääräinen pituus oli vuonna

2021 vain vuosi ja neljä kuukautta (Lukuja heseläisistä). Vaihtuvuus pikaruokaravintoloissa tarkoittaa sitä, että henkilöstö on jatkuvassa muutoksessa.

Pikaruokaravintoloiden työolosuhteet eivät siis välttämättä kannusta jäämään alalle töihin. Coleman (2018, s. 2–18) kirjoittaa, kuinka alalta pois työntävät erityisesti kunnioituksen puute työntekijöitä kohtaan, stressin aiheuttama uupumus sekä tyytymättömyys työhön yleisesti. Vaihtuvuutta lisäsivät myös työn kausiluonteisuus, fyysisyys, huonot työajat, etenemismahdollisuuksien puute sekä matala palkka (DiPietro & Pizam 2008, s. 22). Kunnioituksen puute työntekijöitä kohtaan kertoi erityisesti johdantamiseen liittyvistä ongelmista. Huonosti kulkeva informaatio, johdonmukaisuuden puute esihenkilöiden välillä sekä epäreilut aikataulut tuntuivat työntekijöistä epäkunnioittavilta. Toisaalta koettiin, että pikaruokaravintoloiden työntekijät olivat helposti korvattavissa, eikä heidän työpanoksensa siten ollut yritykselle merkityksellinen. Tämä aiheutti tyytymättömyyttä työtä kohtaan. (Coleman 2018, s. 85–90.) Vaihtuvuuteen pikaruoka-alalla vaikuttivat myös työntekijöiden uupumus sekä työnantajien passiivisuus vaihtuvuuteen liittyen (Lappin 2020). Huomattiin siis, että työnantajien rooli työntekijöiden pysyvyydessä ja viihtymisessä oli merkittävä työolosuhteiden lisäksi.

Pikaruoka-alalla on huomattu, että työstä vieraantuminen (work alienation) aiheuttaa työntekijöiden vaihtuvuutta. Kerron seuraavaksi tarkemmin, miten työ vieraannuttaa juuri pikaruokaravintoloiden kontekstissa. Työstä vieraantumiseen voi johtaa työtä yksinkertaistava teknologia, formaalit organisatoriset rakenteet, tiukka työn kontrolli, monotoninen ja yksinkertainen työ, jäykät säännöt sekä kaupalliset johtamistyyli. Tylsä, yksinkertainen työ, johon ei voi itse vaikuttaa tai käyttää mielikuvitustaan on siis herkästi vieraannuttavaa työtä. (DiPietro & Pizam 2008.) Hesburgerissa ja muissa pikaruokaravintoloissa työ onkin usein yksinkertaista ja vaiheisiin jaettua. Työ on jopa sarjatuotantomaista; tuotteiden tulee olla nopeasti valmiita ja samanlaatuisia. Työn laadun lisäksi vieraantumiseen vaikuttavat myös sosiodemografiset piirteet. Työntekijöiden ikä, koulutusaste, sukupuoli sekä etnisyys vaikuttivat vieraantumisen asteeseen. Huomattiin, että erityisesti nuoret, korkeammin koulutetut miehet olivat

alttiimpia vieraantumaan työstää. (DiPietro & Pizam 2008.) Hesburgerissa työntekijöiden keski-ikä vuonna 2020 oli 23,4 vuotta (Lukuja heseläisistä). Myös Hesburgerissa työntekijöiden vaihtuvuutta ja huonoa viihtyvyyttä voi siis selittää työstä vieraantuminen.

Tutkimuksissa kerrottiin myös niistä ominaisuuksista, jotka saivat työntekijät pysymään ja viihtymään pikaruoka-alalla. Esiin nostettiin useimmiten mukavat työkaverit, tuntipalkkaus ja joustavat työtunnit (DiPietro & Pizam 2008, s. 29–32). Usein haastavissa ja kiireisissä työolosuhteissa ajateltiin, että empaattiset työkaverit ja humaani kohtelu toivat jaksamista ja iloa työpäiviin (DiPietro & Milman 2004). Coleman (2018, s. 85–90) mainitsee myös asiakkaiden olevan mahdollinen syy pitäytyä alalla. Miellyttävät asiakaskohtaukset saattoivat rikkoa muuten hyvin yksitoikkoisen työpäivän kaavaa. Työolosuhteita ja pysyvyyttä paransivat myös hyvät työedut, positiivinen ja stressitön työympäristö, kunnioitus ja kehitysmahdollisuudet sekä hyvä johtaminen. Huomiota herättävää oli kuitenkin palkan pieni rooli työntekijöiden viihtyvyydessä, sillä pelkästään palkkaa parantamalla työntekijöitä ei olisi saanut houkuteltua jäämään. (Coleman 2018.) Työntekijöiden viihtyvyyteen vaikutti myös organisaatiokulttuuri: inspiroiva ja laadukkaaseen palveluun keskittyvä kulttuuri kasvatti työn arvoa (Stallworth 2020, s. 30).

3.2 Johtaminen ravintola-alalla

Tutkielman aineistossa Hesburgerin työntekijät mainitsivat useaan otteeseen, kuinka huonoihin työolosuhteisiin vaikutti osaltaan myös johtaminen. Kritiikkiä saivat niin yksittäisten liikkeiden esimiehet, eli vuoropäälliköt ja ravintolapäälliköt, sekä alueelliset kenttäjohtajat ja Hesburgerin yleinen tyyli johtaa. Kommentteja huonosta johtajuudesta tuli myös esimiehiltä itseltään: myönnettiin, että kiireen takia perehdytys, tauotus ja omien töiden tekeminen hoidettiin huonosti. (Jodel-ketju.) Johtajuuteen ravintola-alalla liittyy kuitenkin monia osa-alueita eikä se siksi ole helppo tehtävä. Esihenkilön tulee ravintolaa johtaessaan ottaa huomioon niin taloudellinen, asiakas-

prosessi- kuin myös henkilöstönäkökulma (Laurent & Sinivuori 2006, s. 18–19). Seuraavaksi esittelen kirjallisuutta, jossa johtajuutta ravintola-alalla käsitellään niin huonojen esimerkkien kuin myös parantavien keinojen kautta. Pikaruokakulttuuri, eli kaikki nopeasti, halvalla ja helposti, on levinnyt myös johtajuuteen ja synnyttänyt niin kutsutun pikaruokajohtajuuden (Ng & Kellof 2013). Johtajuutta voidaan siis verrata pikaruokaan, kun halutaan nopeita, halpoja ratkaisuja, jotka piilottavat syvemmät ongelmat vain väliaikaisesti.

Ng & Kellof (2013, s. 37) kuvaavat pikaruokajohtajuutta kolmella ominaisuudella: välittömällä palkkion hakemisella, pinnallisella visiolla sekä epärealistisilla odotuksilla. Välittömällä palkkion hakemisella tarkoitetaan sitä, että johtaja ratkaisee esiin nousevia ongelmia pinnallisesti, reaktiivisesti ja ilman pitkän tähtäimen suunnitelmaa. Johtaja myös siirtää vastuun pois itseltään väittäen, että hän on jo ratkaissut ongelman. Nopeiden ja suunnittelemattomien ratkaisujen vuoksi syvemmät ongelmat nousevat aina uudestaan esiin. Myös Ulla Eräsalo (2008 s. 22) nosti esiin suunnitelmallisuuden tärkeyden yrityksen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Pinnallisessa visiossa taas nähdään vain lopputuloksen merkitys. Tällöin johtaja ei edes välitä syvempien ongelmien juurisyistä, vaan on vain tyytyväinen ratkaistuaan ongelman nopeasti. Huomataan, että pinnallinen visio juontaa juurensa välittömän palkkion hakemiseen. Kolmannekseen pikaruokajohtajuudelle ominaista ovat epärealistiset odotukset. Tällöin johtaja ei ymmärrä kuinka nopeasti jotain työtä voi tehdä, miten paljon se maksaa ja millaisia seurauksia syntyy. Tiedot eivät siis perustu dataan, vaan johtajalla on pelkkään optimaaliseen lopputulokseen tähtääviä epärealistisia odotuksia. Työntekijöille tämä on haastavaa ja aiheuttaa motivaation laskua ja työn laadun heikentymistä. (Ng & Kellof 2013, s. 39–41.) Pikaruokaravintoloissa tällainen johtajuus vaikuttaa siis oleellisesti ongelmien syntymiseen työolosuhteissa.

Pikaruokajohtajuudesta voi kuitenkin oppia pois. Ensinnäkin tulisi määrän sijaan keskittyä laatuun. Tällöin johtaja tiedostaa pelkän lopputuleman lisäksi myös onnistuneen prosessin merkityksen. Toisaalta huomataan myös, ettei ongelmiin usein löydy nopeita ja pinnallisia ratkaisuja, vaan ongelmat ovat yksittäisiä tilanteita syvempiä.

Toisekseen pikaruokajohtajuudesta eroon pääseminen vaatii sitoutumista muutokseen. Pikaruokajohtajuuden kuvataan olevan tarttuva tapa, mutta se ei saisi olla teko-syy huonoon johtamiseen. Vaaditaankin toimiva suunnitelma ja strategia, jota seuraamalla myös stressaavien ja vaikeiden aikojen yli päästään ilman pinnallista johtamista. Toisaalta sitoutuminen muutokseen vaatii johtajalta itsereflektiota ja halua oppia. Olisi tärkeää pyrkiä huomaamaan omat virheet ja kehityskohdat, eikä pyrkiä syyttämään muita ongelmien ilmetessä. Kolmanneksena parannuskeinona esitettiin kestävyteen investoimista. Tämä tarkoittaa toimivien metodien ja johtajuuden siirtämistä myös seuraaville johtajasukupolville. Pikaruokajohtajuudessa olikin ongelmana usein juuri se, että uudet hyvää tarkoittavat johtajat ottivat mallia muista johtajista ja siten siirsivät eteenpäin epäterveitä johtajuusmalleja. Pikaruokajohtajuudesta pois pääseminen edellyttää siis laadukkuuden ja prosessin huomioon ottamista, sitoutumista ja kestävyttä. (Ng & Kellof 2013, s. 42–44.)

Pikaruokaravintoloiden yleinen ongelma on työntekijöiden suuri vaihtuvuus (Coleman 2018). Johtamisstrategioilla on kuitenkin mahdollista vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen pysyä alalla. Hope Stallworth (2020) löysi tutkimuksessaan kolme johtamisstrategiaa, joita noudattamalla työnantajat vähensivät työntekijöiden vaihtuvuutta pikaruoka-alalla. Ensimmäinen strategia oli kommunikaatio (Stallworth 2020, s. 75–83). Kommunikaatiota hyväksi käyttämällä työntekijät pystyivät antamaan työntekijöilleen positiivista palautetta, jakamaan tietoa ja olemaan avoimia kommunikation suhteen. Koettiin, että palautteen avulla voitiin vahvistaa työntekijöiden hyviä ominaisuuksia. Toisaalta avoin kommunikaatio lisäsi luottamusta ja tiedonkulkua työpaikoilla. Toisena strategiana esitettiin positiivinen vahvistaminen (Stallworth 2020, s. 84–88). Positiivisen vahvisteen avulla työntekijöitä palkittiin ansiokkaasta työstä, mikä lisäsi työntekijöiden itsevarmuutta, tehokkuutta ja sitoutumista työpaikkaan. Eräsalo (2008, s. 126) korosti erityisesti epäsuoran taloudellisen palkitsemisen sekä ei-taloudellisen palkitsemisen arvoa motivoivana palkintona. Kolmantena työntekijöiden vaihtuvuutta vähentävänä johtamisstrategiana nähtiin koulutus (Stallworth 2020, s. 89–94). Työntekijöiden rohkaiseminen, palautteen antaminen ja tiedon

sekä taitojen lisääminen antoi työntekijöille enemmän motivaatiota. Sopivien taitojen avulla työ oli myös tehokkaampaa ja työntekijät olivat tyytyväisempiä, kun tiesivät, miten työtä tehdään. (Stallworth 2020).

Työntekijöiden vaihtuvuutta voidaan vähentää myös palvelevan johtamisen keinoin pikaruokaravintoiloissa (Jang & Kandampully 2018). Palvelevalla johtamisella tarkoitetaan hierarkkisesta ja autoritäärisestä, perinteisestä johtamisesta luopumista. Palvelevan johtajan tehtävänä on toimia työntekijöidensä ja oman porukkansa menestyksen takaamiseksi. Keinoina palvelevassa johtamisessa toimivat erityisesti kuunteleminen, voimaannuttaminen ja kunnioittaminen. Tämän johtamisstrategian hyötyinä on nähty luottamuksen, luovuuden, omistautumisen ja työn imun lisääntyminen. (Sarkkinen 2016). Jangin ja Kandampullyn (2018, s. 125–128) tutkimuksessa ajatuksena oli, että työntekijöiden hyvä kohtelu velvoittaa työntekijät sitoutumaan vahvemmin organisaatioon. Hyvän kohtelun, eli palvelevan johtamisen keinoin voitaisiin siis sitouttaa työntekijöitä ja näin vähentää vaihtuvuutta. Todistettiin, että palveleva johtajuus lisäsi organisaatiositoutumista, joka puolestaan vähensi työntekijöiden vaihtuvuutta. (Jang & Kandampully 2018, s. 132–137).

3.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi vaikuttaa ihmisen terveyteen ja tuottavuuteen työpaikalla. Lyhyesti työhyvinvoinnin voidaan määrittellä tarkoittavan sitä osaa työntekijän yleisestä hyvinvoinnista, joka määrittyy työssä ja johon työpaikan interventioilla voidaan vaikuttaa (Juniper 2011). Työhyvinvointi on kuitenkin laaja käsite. Tarkastelen sitä seuraavaksi voimavaralähtöisen mallin avulla, missä työhyvinvointiin liittyy inhimillinen pääoma, organisaation kulttuuri sekä sen toimintatavat. Voimavaralähtöisessä mallissa työhyvinvointiin sisältyy viisi osa-aluetta: minä itse, organisaatio, johtaminen, työyhteisö ja työn hallinta. (Manka & Manka 2016, s. 76). Minä itse -osa-alueessa työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijän oma terveys ja fyysinen kunto sekä psykologinen pääoma. Hyvä fyysinen kunto auttaa jaksamaan työn tuottamaa rasitusta ja parantaa palautumista.

Toisaalta fyysiseen kuntoon vaikuttavat ihmisen yleinen terveydentila, ravitsemuksen laatu ja määrä sekä riittävä unen määrä. (Docendum.) Psykologisella pääomalla taas tarkoitetaan työntekijän voimavaroja, joilla tämä kohtaa haastavat tilanteet. Psykologiseen pääomaan kuuluu toivo, optimismi, itseluottamus ja sitkeys. (Luthans, Vogelgesang & Lester 2006, s. 25–44.) Psykologinen pääoma auttaa siis työntekijää kestämään työn henkisiä haasteita, kun taas fyysinen terveys mahdollistaa palautumisen työn fyysistä tekijöistä.

Organisaatio -osa-alueessa työhyvinvointiin ajatellaan vaikuttavan organisaation tavoitteellisuus, juostavuus, kehittyminen ja toimiva työympäristö. Nämä organisaation ominaisuudet muodostavat yhdessä rakenne-pääoman. (Manka & Manka 2016, s. 76.) Tavoitteellisessa organisaatiossa arvot sekä tulevaisuudet visiot ja strategiat ovat selkeitä. Näin myös jokainen työntekijä tietää, mitä tältä odotetaan organisaation toiminnan kehityksen saralla. (Docendum.) Toisaalta tavoitteellisuus ja tavoitteiden luomiseen osallistuminen lisää työntekijöiden kiinnostusta organisaatiossa toimimiseen (Manka & Manka 2016, s. 80). Joustavuus taas tarkoittaa sitä, että työympäristöjen muutoksiin voidaan vastata luottamukseen ja osaamiseen perustuvassa toimintakulttuurissa. Liika jäykkyys organisaation rakenteissa haittaa toimintaa muuttuvassa yhteiskunnassa. Kehittymisellä organisaatioissa taas tarkoitetaan sitä, että osaaminen nähdään tärkeimpänä kilpailutekijänä. Osaamiseen panostavassa organisaatiossa työyhteisöllä on mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen. Toimiva työympäristö vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Tämän vuoksi työtilojen ja työvälineiden tulee olla toimivia. Fyysisen ergonomian lisäksi toimivassa työympäristössä huomiota kiinnitetään myös kognitiiviseen, affektiiviseen ja informaatioergonomiaan. (Docendum.)

Johtamisen osa-alueessa korostuu kannustava, dynaaminen ja osallistava johtaminen, mikä luo työpaikalla sosiaalista pääomaa. Sosiaalista pääomaa, eli yhteisöllisyyttä luottamuksen, vastavuoroisuuden ja verkostoitumisen kautta lisäämällä voidaan myös kehittää työhyvinvointia. (Manka & Manka 2016, s. 76.) Esihenkilöllä on suuri

vaikutus työhyvinvointiin esimerkiksi vuorovaikutuksen, tunnejohtamisen ja innovatiivisuuden keinoin (Docendum). Manka & Manka (2016, s. 135) kertovat tästä modernista johtamisesta, jonka tavoitteena on saada työntekijät tuntemaan itsensä tärkeiksi ja hyödyllisiksi. Autonomian lisääminen ja esihenkilön avoimuus lisäävät työhyvinvointia. Esihenkilön tärkeimmäksi tehtäväksi voidaankin ajatella työntekijöiden motivoiminen yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi perinteisten tehtävien lisäksi (Manka & Manka 2016, s. 136).

Työyhteisön merkitys työhyvinvointiin korostuu erityisesti avoimen vuorovaikutuksen ja työyhteisön toimivuuden kautta (Docendum). Yhteisöllisyys edellyttää vastavuoroisuutta ja työyhteisötaitoja. Työyhteisötaidon käsite auttaa kuvaamaan niitä ominaisuuksia ja asioita, joilla työyhteisössä toimiminen onnistuu. Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan toisten auttamista, tunnollisuutta, reiluuutta ja sovinnollisuutta työpaikalla. Työyhteisössä onkin tärkeää pyrkiä yhteistyöhön ja rakentamaan, myönteiseen ilmapiiriin. Positiivisessa ja toimivassa työyhteisössä myös työhyvinvointi voi kukoistaa. (Manka & Manka 2016, s. 138.) Hyvän ryhmähengen ja työyhteisön takana on myös muiden arvostaminen ja luottamus kollegoja sekä esihenkilöitä kohtaan (Docendum).

Viidennessä työhyvinvoinnin osa-alueessa, työn hallinnassa vaikuttajina nähdään vaikuttamismahdollisuudet työhön sekä oppiminen ja työn monipuolisuus (Manka & Manka 2016, s. 76). Hyvässä työssä työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään koskeviin tavoitteisiin ja sääntöihin. Tämä luo autonomian tunteen ja ajatuksen siitä, että asema työympäristössä on merkityksellinen. (Docendum). Työn mielekkyyttä lisää myös se, että ihminen pääsee käyttämään osaamistaan, työ on merkityksellistä ja siitä on mahdollista saada positiivista palautetta (Manka & Manka 2016, s. 106).

Ravintola-alalla työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät. Covid 19 -pandemian aikana ravintola-alan työntekijöiden henkinen kuormitus, huumeiden ja

alkoholin käyttö sekä alan vaihtaminen yleistyivät (Bufquin, Park, Back, Meira & Hight 2021, s. 1) Toisin sanoen työhyvinvointi ravintola-alan työntekijöiden keskuudessa heikentyi. Covid-19 pandemia vaikutti ravintola-alaan vakavasti, sillä rajoitukset koskivat esimerkiksi ruokailemista ravintoloissa ja turvavälien pitämistä. Tämä aiheutti sen, että ravintoloita jouduttiin sulkemaan, työntekijöitä lomautettiin ja uusia toiminnan muotoja, kuten noutoruokaa lisättiin. Toisaalta kehotukset turvaväleihin ja maskien käyttöön vaikuttivat ravintolasalien toimintaan vielä silloin, kun ravintoloita taas avattiin. Ravintoloiden myyntiin vaikuttivat myös matkailun ja turistien vähentyminen. Suuret muutokset ja kasvanut stressi ravintola-alalla vaikuttivat ymmärrettävästi työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kannalta ravintola-ala on yksi huonoimmista aloista työskennellä yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan: mielenterveysongelmien uhka oli suuri, alalla käytetään verrattain paljon huumeita ja alkoholia, mikä taas on johtanut suureen työntekijöiden vaihtuvuuteen (Bufquin ym. 2021, s. 2). Suomessa ravintola-alaa kuvastaa työvoimapula, jota on lähdetty korjaamaan työhyvinvointia parantamalla (Kleemola 2021).

3.4 Työuupumus

Työuupumuksen käsitteellä kuvataan työelämässä ilmeneviä jaksamisongelmia. Usein työuupumus alkaa siitä, että ympäristön vaatimukset sekä yksilön voimavarat ja odotukset eivät kohtaa toisiaan. Työuupumus on tunneperäinen reaktio työn tuottamiin stressitekijöihin. Työntekijöiden voimavarojen loppuessa työnvaatimusten ollessa liian suuria lisääntyvät ahdistus, jännittyneisyys, väsymys ja uupumus. Työuupumus voi lopulta tuoda muutoksia jopa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Kinnunen & Häätinen 2015, s. 33–40.) Työuupumus on siis ilmiö, jossa ihminen ajautuu vakavaan ja elämään merkittävästi vaikuttavaan henkisen ja fyysisen väsymyksen tilaan. Työuupumus voi aiheuttaa myös syyllisyyden tunteita, sillä hyvän työntekijän ajatellaan jaksavan mitä vaan (Koivisto 2001, s. 191).

Työuupumus voidaan perinteisesti jakaa kolmeen elementtiin: emotionaaliseen uupumukseen, depersonalisaatioon sekä tehottomuuteen työelämässä (Stoykova, Harizanova & Stoyanov 2014, s. 3). Leiterin ja Maslachin prosessimalliksiin kutsutussa kolmivaiheisessa työuupumuksen etenemisessä emotionaalinen uupumus ilmenee ensin. Tämän jälkeen työntekijä suojautuu uupumukselta muuttamalla suhtautumistaan asiakkaisiin, eli depersonaatiolla. Näiden ohella myös tehokkuuden tunne työssä häviää. (Kinnunen & Häätinen 2015, s. 37.) Työuupumus vaikuttaa myös muihin ihmisiin työympäristössä, eli kollegoihin ja asiakkaisiin. Uupumus voi johtaa työntekijän käytöksen epäammattimaisuuteen ja tehottomuuteen, kun ahdistus, ärtymys, kärsimättömyys, kyynisyys ja empatian puute nousevat esiin (Cloninger 2014).

Pikaruokaravintoloissa työntekijöiden uupumukseen vaikuttivat erityisesti ylirasittuminen sekä matala palkka. Ylirasittumiseen työpaikalla johtivat ensinnäkin haitalliset suhteet työtovereihin ja esihenkilöihin. Haitalliset suhteet aiheuttivat huonoa organisaatiositoutumista sekä emotionaalista uupumusta. Toisekseen ylirasittumista aiheuttivat kasvavat työvaatimukset alalla. Korkea stressi, kiireinen työ alan eturintamalla ja muutokset työelämässä saivat työntekijät uupumaan. Emotionaalinen uupumus näkyi työntekijöiden väsymyksenä ja vihana työtä kohtaan. Myös vaikeudet työn ja vapaa-ajan tasapainottamisessa sekä yleisen innostuksen laskeminen kertoivat työuupumuksesta. Matalan palkan taas ei ajateltu vastaavan työkuorman määrää pikaruokaravintoloissa. Usein palkka oli työntekijöillä niin matala, että elannon takaamiseksi jouduttiin hakemaan myös valtiollisia tukia, mikä saattoi osaltaan edistää uupumusta. Edellisten lisäksi uupumusta lisäävinä tekijöinä mainittiin myös aikaiset työnaloitusajankohdat sekä työn nopeatempoisuus. (Lappin 2020.)

Kaikki eivät kuitenkaan uuvu työelämässä. Uupumukseen vaikuttaa niin henkilön persoonallisuus kuin myös psykososiaalinen ympäristö työpaikalla (Stoyanov, Tilov & Tornyova 2014, s. 7). Ulla Kinnunen ja Marja Häätinen (2015, s. 33) kuvaavat samaa asiaa kertomalla ympäristön ja yksilön suhteesta. Työuupumuksen ilmetessä työympäristön vaatimukset ja yksilön voimavarat ovat ristiriidassa (Kinnunen & Häätinen

2015, s. 33). Uupumukselle voi altistaa myös työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ikä. Erityisessä riskissä uupua ovat ikääntyneet työntekijät sekä nuoret, vasta työelämään siirtyneet työntekijät. Tietynlaiset luonteenpiirteet, kuten tunnollisuus ja ahkeruus ovat myös yhteydessä uupumukseen. Tunnollinen työntekijä vaatii itseltään paljon, muttei ehkä osaa sanoa "ei", kun hyvinvointi sitä vaatisi. Toisaalta myös empaattisuus altistaa uupumiselle, sillä nämä samaistuvat vahvasti muiden työntekijöiden tuntemuksiin ja pyrkivät olemaan avuksi. (Koivisto 2001, s. 168.)

Moderneissa ja vastuullisissa valtioissa työympäristöjen sosiaaliseen kehitykseen vaikuttaviin psykologisiin tekijöihin kiinnitetään yhä enemmän huomiota, sillä työuupumus on kasvava ja yleistyvä ongelma. Onkin huomattu, että positiivinen työympäristö voi estää tehokkaasti työuupumusta. Työympäristön positiivisuuden vaikuttajiksi löydettiin neljä kategoriaa. Ensinnäkin johtamistyyllillä on merkitystä. Esihenkilön tuoma tuki ja luottamus, sekä johtamishierarkia vaikuttavat työympäristöön. Toisekseen merkitystä oli ryhmäkäyttäytymisellä ja -suhteilla. Luottamus, hyvät suhteet ja tuki kollegoilta sekä ryhmän yleinen koheesio ja toiminnan koordinaatio pystyivät vaikuttamaan työympäristön positiivisuuteen. Kolmanneksen merkittävää oli kommunikaation laatu esimerkiksi tiedonkulussa ja konfliktien ratkaisussa työpaikalla. Viimeisenä nähtiin, että työympäristön positiivisuuteen vaikutti ammattielämän rakenne. Rakenteella tarkoitetaan esimerkiksi palkkaa, työolosuhteita, työaikaa ja työturvallisuutta. (Stoyanov ym. 2014, s. 15–18.)

Työympäristö voi tuottaa työntekijälle niin vaatimuksia kuin myös voimavaroja. Työn vaatimukset ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2015, s. 49). Nämä piirteet vertautuvat hyvin edellä esitettyihin neljään kategoriaan, joissa määriteltiin positiivisen työympäristön piirteitä. Esimerkiksi sosiaalisuuden piirre sisältyy toiseen kategoriaan, jossa ryhmäkäyttäytyminen ja sosiaaliset suhteet vaikuttivat työympäristöön (Stoyanov ym. 2014, s. 17). Työn tuottamia voimavaratekijöitä taas ovat samat fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja organisatoriset piirteet, mutta positiivisesta näkökulmasta voimavaroja

tuottavina (Mäkikangas ym. 2015, s. 49). Erona vaatimuksilla ja voimavaroilla on se, että vaatimuksena sosiaalinen piirre voi olla esimerkiksi ongelmia työyhteisön koheesiossa, mutta voimavarana sosiaalisuus voi olla työstäviltä saatu tuki. Työn vaatimukset voivat aiheuttaa työuupumusta ja yleistä pahoinvointia. Työhyvinvointia lisäämällä voitaisiin kuitenkin vähentää työympäristön vaatimuksia ja siten ehkäistä uupumusta (Mäkikangas ym. 2015, s. 61). Laadullisen ja määrällisen kuormituksen lisäksi työympäristössä koettu aikapaine voi myös selittää uupumusta (Koivisto 2001, s. 155).

Työuupumusta voidaan kuitenkin ehkäistä, vähentää ja hoitaa. Yritysten taloudellistenkin intressien kannalta uupumuksen hoitaminen on tärkeää, sillä uupunut työntekijä on tehoton ja aiheuttaa yritykselleen suoria ja epäsuoria kustannuksia esimerkiksi sairauslomien kautta (Turnovska, Dimova, Tilov, Bakova & Harizanova 2014, s. 161). Toisaalta yrityksen tuloksellisuus kulkee käsikädessä työntekijöiden hyvinvoinnin kanssa, sillä hyvinvoiva työntekijä jaksaa ja saa aikaan (Elo & Feldt 2015, s. 257). Keskeisiä keinoja uupumuksen ehkäisyssä ovat sosiaalinen tuki sekä stressinhallinta. Yksilö voi myös opetella uupumusta ehkäiseviä taitoja, jotka auttavat selviämään vaikeilla työkentillä. Yksilö voi opetella sosiaalisia- ja kommunikaatiotaitoja, itsesäätelyä sekä rakentavia selviytymiskeinoja. (Turnovska ym. 2014, s. 161–163.) Elo & Feldt (2015, s. 255–269) taas esittelevät uupumuksen ehkäisemiseksi keinona hyvän työympäristön. Hyvässä työympäristössä ihmisellä on esimerkiksi mahdollisuuksia saada apua, joustaa ja vaikuttaa työhönsä. Myös Elo & Feldt (2015) mainitsevat stressitekijöiden minimoimisen tärkeyden: työ ei saisi ylittää ihmisen kapasiteettia. Myös johtajuudella voidaan ehkäistä uupumusta. Hyvä johtaminen nimittäin optimoi työkuormitusta, ehkäisee stressiä ja kehittää työyhteisöä (Elo & Feldt 2015).

Työuupumusdiagnoosin jälkeen seuraa oireiden ja tilanteen hoitaminen. Monesti ensimmäinen askel on työterveyspalveluihin hakeutuminen. Työterveyden kautta henkilö voi saada sairaslomaa, lääkitystä, keskusteluapua, kuntoutusta ja työkokeiluja. Näiden hoitomuotojen tarkoituksena on saada uupumus katkaistua ja löytää keinoja

työelämään palautumiseen. Toisekseen on tärkeää keskustella esihenkilön kanssa korjaavista toimenpiteistä, jotta ihmisen palatessa työelämään uutta uupumustilaa ei enää syntyisi. Esihenkilö voikin määrätä tukitoimenpiteitä, jotka koskeva työtehtäviä, menetelmiä tai työvälineitä. Myös työympäristöä, sosiaalista tukea, osaamista ja työyhteisöä voidaan kehittää uupumusta ehkäiseviksi. (Rantala 2015, s. 272–278.) Koiviston (2001, s. 160) mukaan avoin ja keskusteleva ilmapiiri työpaikalla voisi auttaa tunnistamaan uupumuksen oireita ja siten vähentämään sitä. Uupumuksesta toipuvan henkilön henkilökohtaiset resurssit palautuvat, ammatillinen toiminta tulee taas merkitykselliseksi ja itseluottamus työelämässä palautuu (Turnovska ym. 2014, s. 163).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Pro gradu -tutkielmani toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineistona toimi Jodel-sovelluksessa käyty anonyymi keskustelu Hesburgerin työolosuhteista. Analysoin keskustelua teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Teoriaohjaava sisällönanalyysi antoi mahdollisuuden tulkita Jodel-keskustelua mikropoliittisen vastarinnan kehyksestä. Aineiston ja pro gradu -tutkielmani tavoitteen kannalta teoriaohjaava sisällönanalyysi oli siis sopiva valinta. Tässä luvussa esittelen aluksi lyhyesti tutkielmani tieteenfilosofisia lähtökohtia sekä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Seuraavaksi kerron tutkimuskysymyksen ja tarkemmin siitä, mitä tutkimuksessani pyritään saavuttamaan. Tämän jälkeen esittelen tutkimusainestoa, sen valintoja ja koostamista. Kerron myös tarkemmin teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä ja sen käytöstä tässä tutkimuksessa. Perustelen myös sitä, miksi juuri teoriaohjaava sisällönanalyysi sopii tutkielmani tavoitteisiin, teoriaan ja aineistoon. Lopuksi kerron tutkimuksen eettisyydestä.

Tutkimuksen tieteenfilosofiset suuntaukset toimivat sekä tutkimusstrategian, aineistonhankinnan että analyysin taustoina. Tieteenfilosofisesti pro gradu -tutkielmassani kyse on empiirisestä tutkimuksesta. Kuten monet muutkin laadulliset tutkimukset, tämäkin tutkimus nojaa interpretivistiseen taustaan, joka korostaa tulkinnallisuutta ja tulkintojen tekemistä tiedon tuottamisessa. Tutkimuksessani tehdään siis empiiristen havaintojen kautta tulkintoja tietoa tuottaessa. Toisin sanoen tutkimuksessa pätee

tulkinnallisuuden paradigma. Ontologisesti tutkimus perustuu ajatukseen siitä, että ulkoinen todellisuus on olemassa vain havaintojen kautta. Analysoidessa mikropoliittista vastarintaa Jodel-keskustelusta, toisen tutkijan luoma todellisuus voisi siis olla hyvinkin erilaista. Epistemologisesti taas laadullinen tutkimus nojaa idealismiin, ajatukseen siitä, että tieto on relativistista, kontekstisidonnaista ja arvottunutta. (Koppa 2015.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on kuitenkin haastavaa juuri tulosten tulkinnallisuuden vuoksi. Tutkimuksen reliabiliteettia arvioidaan analyysin johdonmukaisuuden ja mittaustulosten toistettavuuden perusteella. Tutkimuksen validiteettia taas arvioidaan analyysimenetelmien sopivuuden ja pätevyyden perusteella. (Koppa 2021.)

Tavoitteenani pro gradu -tutkielmassa on perehtyä keskusteluaineiston kautta siihen, millaista mikropoliittista vastarintaa työntekijät käyttivät Hesburger-pikaruokaravintoloissa. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin pyrin löytämään erilaisia mikropoliittisen vastarinnan muotoja. Vastarintaa analysoimalla voidaan pureutua siihen, millä tavoin työntekijät toimivat haastavissa työolosuhteissa ja miten näitä työolosuhteita pyrittiin muovaamaan siedettävämmiksi. Toisekseen keskityn siihen, millaisina työolosuhteet pikaruokaravintoloissa näyttäytyivät työntekijöiden kertoman mukaan. Näiden kysymysten avulla voidaan tarkemmin tutkia sitä, millaiset työolosuhteet Hesburger-pikaruokaravintoloissa oli työntekijöiden mukaan ja miten työntekijöiden toiminta vaikutti olosuhteisiin.

4.1 Tutkimusaineisto

Pro gradu -tutkielmani aineistona toimii alkuperäinen Hesburgerin työntekijöiden aloittama Jodel-ketju. Tästä Jodel-ketjusta kohu työolosuhteista levisi myös laajemman yleisön tietoon ja kansallisiin medioihin (Yle, Iltasanomat, Iltalehti sekä Helsingin Sanomat). Jodel-ketjussa eri liikkeiden työntekijät kertoivat anonyymisti työpaikkojensa epäkohdista ja johtamiseen liittyvistä ongelmista. Jodel-ketjuun osallistui myös henkilöitä, jotka kuvasivat itseään vain Hesburgerin asiakkaiksi tai muiksi

henkilöiksi, jotka eivät olleet työskennelleet Hesburgerissa. Keskustelu lähti liikkeelle kommentista, jossa kritisoitiin Hesburgerin mainoskampanjaa. Mainoskampanjassa korostettiin Hesburgerin olevan ”vastuullinen työpaikka” nuorille ihmisille, minkä koettiin olevan ristiriidassa työntekijöiden omien kokemusten kanssa. Joidenkin ketjuun osallistuneiden mielestä ongelma taas oli työkavereissa, esimiehissä ja asiakkaissa, ei niinkään Hesburgerissa. Yleinen mielipide kuitenkin oli, että työnantajat eivät välitä työntekijöidensä työhyvinvoinnista: työvuoron aikana ei ehditty syömään tai vessaan, työntekijöiltä vaadittiin liikaa ja korona-aikana työkuorma vaan lisääntyi noutoruuan yleistyttyä. Monet väsyivät työssä ja jopa pitkään alalla olleet olivat irtisanoutuneet huonojen työolosuhteiden tai työuupumuksen vuoksi. Yksittäisenä epäkohtana esiin nousi myös erään kenttäjohtajan tekemä seksuaalinen häirintä, johon ei ilmoituksista huolimatta puututtu. Aineisto on etsitty kirjoittamalla Google-hakupalveluun lauseke: ”jodel hesburger”. Jodel-keskustelu on ensimmäinen hakutulos ja keskustelu aukeaa Jodel-viestintäpalvelun selainversioon.

” Mä lopetin 8 vuoden uran hesellä nyt koronan takia koska joka vuoro ollu niin kauheeta. Itkin aina pukkarissa 8-10h vuorojen jälkeen kun ei ollu kerennyt syödä eikä käydä vessassa ja halusin aina et ttt ehtii syömään ni ite juoksin sit viimeistä päivää. Kyllä ennen koronaa olot oli musta siedettävöät ja viihdyin hyvin, koska työkaverit on kivoja, nyt valitettavasti kivat työkaverit ei vaan enää riitä. Sain toisen työpaikan jossa viihdyn 100 kertaa paremmin vaikka palkka on hitusen huonompi kuin mulla oli vp:nä hesellä. Toisaalta teen töitä kotoota, ja saan pitää kunnon tauot ❤️” (Jodel-ketju, kommentoija nro. 36).

” Ex-ryp täälläkin, ei koskaan enää takaisin. Tein joka päivä ilmaista työtä, hoidin tilaukset aamulla ennen vuoroa, metsästin sijaisia vapaapäivinä kotoa ja palkaksi sain vaan huudot siitä jos olin pyytänyt lounasvuorolaista jäämään hetkeksi pidempään että pitkän vuoron tekijät pääsi tauolle. Tehoja piti kiristää aina vaan, kaikesta muusta voitiin tinkiä. Onneksi pääsin pois ennen kuin hajosin.” (Jodel-ketju, kommentoija nro. 46).

” ’ Jos ei oo koskaan itkenyt työvuoron aikana, nii onko oikeesti ollu edes hesellä töissä’ vois olla uus hesen motto. Ainakin siihen vois samaistua 😊” (Jodel-ketju, kommentoija nro. 89).

vp = vuoropäällikkö

rp = ravintolapäällikkö

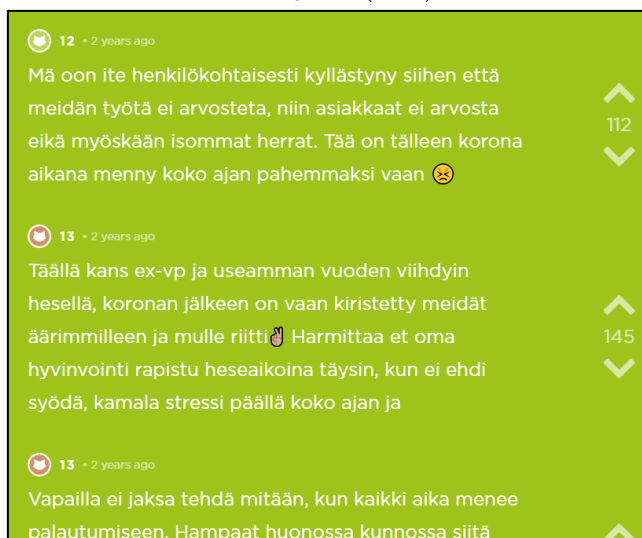
tt = työntekijä

kenttis = kenttäjohtaja

Aineiston luotettavuutta on tärkeää pohtia, kun kyseessä on anonymisti luotu keskusteluaineisto. Nimettömästi kommentoineiden henkilöiden lausunnot yleisellä ja kaikkien käytössä olevalla sivustolla voisivat periaatteessa olla myös muiden, kuin Hesburgerin työntekijöiden. Tällöin oletus siitä, että työolot Hesburgerissa ovat olleet kehnot, kumoutuisi. Jodel-ketjussa oli kuitenkin satojen eri kommentoijien kommentteja, jolloin voidaan olettaa, etteivät he kaikki ainakaan ole huijareita. Toisaalta kommentoijien suuri määrä kertoo siitä, että samanlaisia kokemuksia kehuista työoloista on ollut todella monella henkilöllä. Kolmanneksen kommentoijien tekstissä oli ravintola-alalle tyypillistä ja yhtenevää slangisanastoa, esimerkiksi esimiehiin ja ravintoloiden toimintoihin liittyen.

Jodel-ketjua voidaan myös pitää luotettavana siksi, että väitteet satojen eri kommentoijien välillä olivat yhteneväisiä. Kommenteissa koetut olosuhteet, ravintoloiden käytännöt ja työntekijöiden toimintatavat vastasivat toisiaan. Aineiston legitimitettä lisää myös se, että myöhemmin julkaistuissa lehtiartikkeleissa entisiä työntekijöitä on haastateltu heidän omilla nimillään. Vaikka nimimerkin taakse on helppo piilottaa todellinen henkilöllisyys, ei kukaan varmastikaan valehtelisi työsuhteestaan omalla nimellään kansallisissa medioissa. Yleisesti ottaen aineistoa voidaan pitää luotettavana ja hedelmällisenä alustana mikropoliittisen vastarinnan tutkimukseen. Aineistoa analysoidessa on kuitenkin tärkeää muistaa aineiston rajoitteet kommentoijien aseman suhteen. Tuleekin tiedostaa, ettei jokainen kommentoija välttämättä ole työntekijä ja kirjoita kommenttiaan rehellisestä asemasta.

Jodel (2021).



Aineisto on rajattu vain kyseiseen kohun aloittaneeseen Jodel-keskusteluun sen laajuuden vuoksi. Jodel-keskustelussa on yhteensä 497 erillistä kommentoijaa. Yksittäinen kommentoija on kuitenkin voinut tehdä useita eri kommentteja. Tämän vuoksi keskustelu kattaa yhteensä noin 500–600 kommenttia. Jodel-keskustelussa kommentit tunnistetaan kommentoijan järjestyksen mukaan. Järjestysluvultaan 46. kommentoijan tunnistaa siis siitä, että tämän kommenttien yllä on aina luku 46. Jodel-keskustelu on kattava aineisto mikropoliittisen vastarinnan tutkimusta varten jo yksistään. Aineiston laajentaminen muita alustoja ja keskusteluja kattamaan tekisi aineistosta liian suuren tutkimusta varten. Toisaalta esimerkiksi lehtiartikkelien tai haastatteluiden lisääminen muuttaisi aineiston luonteen hyvin erilaiseksi. Nimettömässä ja johdattelemattomassa Jodel-keskustelussa työntekijät ja muut henkilöt ovat voineet vapaasti kertoa kokemuksistaan ja toimintatavoistaan. Haastatteluissa tällainen vapaus ei välttämättä toteutuisi ja mikropoliittinen vastarinta voisi jäädä piiloon. Jouduin rajamaan aineistoa myös Jodel-keskustelun sisällä, sillä ajallisesti keskustelu oli aktiivinen yli vuoden ajan. Tämän vuoksi keskustelun loppupuolella kommentointi reflektoi jo aiempia kokemuksia ja kertasi sitä, millaisia muutoksia työssä oli kohun jälkeen tapahtunut. Rajaan aineiston kattamaan ajallisesti kuusi kuukautta kohun alusta. Tämä on se aika, kun keskustelu oli aktiivisimmillaan, mutta pysyi kuitenkin yhä aiheessa ajankohtaisesti.

4.2 Menetelmät

Pro gradu -tutkielmani menetelmänä toimii teoriaohjaava sisällönanalyysi. Kerron seuraavaksi yleisesti sisällönanalyysistä, menetelmän vahvuuksista ja heikkouksista sekä tarkemmin teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä. Tämän jälkeen kerron menetelmän toteutuksesta tässä tutkimuksessa. Sisällönanalyysi on kvalitatiivisen tutkimuksen perustyökalu ja luonteva tapa lähestyä tutkimusaineistoa. Laadukkaan ja tutkimuksellisesti luotettavan sisällönanalyysin tuottaminen edellyttää kuitenkin systemaattista perehtymistä analyysitapoihin. (Silvasti 2014, s. 33.) Sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, jolla voidaan analysoida aineistoja systemaattisesti ja objektiivisesti. Soveltuvat aineistot voivat olla hyvin monenlaisia. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Toisin sanoen, sisällönanalyysi auttaa keräämään aineiston järjestetyksi kokonaisuuksiksi analyysia varten. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, s. 103.)

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla. Yleisesti sisällönanalyysi voidaan suorittaa joko aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkija analysoi aineistoa ilman erityisiä teoreettisia ennako-oletuksia. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analyysi taas lähtee liikkeelle jostakin valmiista koodistosta, joka on johdettu tietystä teoriasta. Toisin sanoen, tutkija etsii aineistosta tiettyjä, teorian määrittäviä luokitteluita. Teoriaohjaava sisällönanalyysi taas yhdistelee aineistolähtöistä ja teorialähtöistä menettelytapaa. Lähtökohtana on siis, että analyysiä ohjaa vapaasti tutkijan tieto, teorian, mutta myös aineisto. (Silvasti 2014, s. 40–43.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 107–108) kirjoittavat myös jaottelusta induktiiviseen ja deduktiiviseen sisällönanalyysiin. Kaksijakoinen lähestymistapa sisällönanalyysiin on kuitenkin hieman ahdas ja rajoittava tutkimuksen tekemisessä, ainakin oman työni puitteissa.

Sisällönanalyysin vahvuudeksi voidaan nähdä sen monipuolisuus. Menetelmää voidaan käyttää monenlaisten tutkimusten toteuttamiseen ja erilaisten aineistojen

analysointiin (Tuomi ja Sarajärvi 2009, s. 91). Myös Silvasti (2014, s. 36) kertoo, kuinka sisällönanalyysi mahdollistaa muodoltaan hyvin erilaisten aineistojen hyödyntämisen. Sisällönanalyysi myös mahdollistaa käsitteellisiä liikkumavapauksia (Tuomi ja Sarajärvi 2009, s. 107). Sisällönanalyysillä on myös heikkoutensa. Sisällönanalyysi voi aineiston luokittelun seurauksena jäädä keskeneräisen oloiseksi. Vaikka analyysin vaiheet olisikin kuvattu tarkasti, on omien johtopäätösten tekeminen voinut jäädä vajaan. Toisaalta tulkintojen säännöt ja objektiivisuus voivat tulla ongelmaksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, s. 102–103.) Myös Silvasti (2014, s. 45) korostaa, kuinka tutkijan ennako-oletukset ja valmiiksi asetetut teemat saattavat joskus valua tutkimustuloksiin.

Tutkimukseni menetelmä, teoriaohjaava sisällönanalyysi on usein hyödynnetty tapa lähestyä sisällönanalyysiä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla, liittäen saadut tulokset tutkimuksessa käytettyyn teoriaan. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet ovat siis valmiiksi tiedettyjä. Teorialähtöiseen sisällönanalyysiin verrattuna teoriaohjaava sisällönanalyysi antaa tutkijalle enemmän vapautta tehdä tulkintoja aineiston perusteella pitäen kuitenkin teoreettisen viitekehyksen mielessä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, s. 117.) Analyysia ja koodausta voi siis vapaasti ohjata tutkijan tieto, teoreettiset luokittelut ja aineisto. Siten teoria ei rajoita tutkijan mahdollisuutta tulkita aineistossa esiin tulevaa moniäänisyyttä. (Silvasti 2014, s. 43–44.) Analyysissa on teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, vaikka analyysi tehdään aineistoon pohjautuen. Kyse on siis abduktiivisesta päättelystä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, s. 96–97.) Valitsin tutkimukseni menetelmäksi juuri teoriaohjaavan sisällönanalyysin, sillä se sopii mielestäni parhaiten mikropoliittisen vastarinnan tutkimukseen Jodel-keskusteluaineistosta. Halusin tehdä aineistosta vapaita tulkintoja ilman liian rajoittavaa, ennalta päätettyä koodistoa. Kuitenkin analyysiä ohjasi juuri mikropoliittisen vastarinnan teoria, joka myös suuntasi tutkimustuloksia tiettyyn suuntaan. Tein siis tulkintoja aineistolähtöisesti, mutta mikropoliittinen vastarinta taustalla ohjaten. Täten parhaaksi analyysimenetelmäksi valikoitui teoriaohjaava sisällönanalyysi.

Käytännössä sisällönanalyysin prosessi on polveileva ja sen kuluessa aineistoa jäsennetään, järjestetään, koodataan ja luokitellaan. Sisällönanalyysissa olennaista onkin aineiston koodaaminen, eli se, kuinka aineisto jäsennellään ja luokitellaan. Aineisto toisin sanoen puretaan osiin. Koodi on yleinen avainsana, yhteinen nimittäjä tai käsite, jonka tutkija valitsee olennaiseksi. (Silvasti 2014, s. 37–29.) Teoriaohjaavan sisällönanalyysin prosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, redusointiin, klusterointiin ja abstrahointiin. Redusoinnissa aineisto pelkistetään. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistosta karsitaan pois tutkimukselle epäolennainen osuus. Pelkistäminen voi käytännössä olla aineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Aineison redusointia ohjaa tutkimustehtävä, jonka perusteella tutkija luokittelee aineiston olennaiset ja epäolennaiset piirteet. Tässä vaiheessa tapahtuu myös koodausta. Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä tutkija käy läpi aineistosta koodatut ilmaukset ja ryhmittelee niitä kokonaisuuksiksi. Kokonaisuudet muodostetaan koodien yhdenmukaisuuksien tai erojen perusteella. Tällä tavoin koodeista syntyy alaluokkia ja alustava kuva tutkittavasta ilmiöstä. Lopulta aineisto abstrahoidaan. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistosta muodostetut alaluokat yhdistetään pääluokiksi. Tutkija etenee alkuperäinformaation käyttämistä ilmaisuihin teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, s. 108–111.)

Etenin omassa tutkimuksessani kolmivaiheista analyysitapaa mukailen. Kuvaan seuraavaksi, miten toteutin työssäni kolmivaiheista analyysitapaa. Aloitin analyysin ensimmäisen vaiheen lukemalla Jodel-keskustelua läpi. Pelkkään keskustelun alustavaan lukemiseen meni huomattavasti aikaa aineiston laajuuden vuoksi. Alustavan luennan jälkeen aloin lukea kommentteja miettien samalla, ilmaistaanko kommentteissa jollakin tavoin työntekijöiden käyttämää mikropoliittista vastarintaa. Kolmannella luentakerralla kopion Word-tiedostoon ne kommentit, joissa mielestäni kerrottiin mikropoliittisesta vastarinnasta. Vastarinnasta kertoi kommentteissa esimerkiksi ohjeiden vastustaminen, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen asiakaspalvelun sijaan ja irtisanoutumisista kertominen.

Kun olin kerännyt aineistosta ylös kaikki ne kommentit, jotka jotenkin ilmaisivat mikropoliittista vastarintaa, aloitin analyysin toisen vaiheen. Toisessa vaiheessa pyrin erottelemaan ilmaisuja kategorioihin siten, että samankaltaisesta vastarinnasta kertovat kommentit tulivat yhden kategorian alle. Samankaltaisuudesta kertoi se, millaisia tekoja ja sanavalintoja kommentissa oli käytetty. Analyysin kolmas vaihe oli varsinaisten tutkimustulosten muodostaminen, eli alakategorioiden yhdistäminen laajemmiksi kategorioiksi. Yhdistelin alakategorioita ja muodostin luokkia, jotka kertoivat mikropoliittisen vastarinnan käytöstä pikaruokaravintoloissa. Samalla, kun analysoin tekstistä mikropoliittisen vastarinnan muotoja, pyrin löytämään syitä mikropoliittisen vastarinnan syntymiseen. Toisin sanoen, pyrin löytämään vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen, eli aiheuttiko juuri taylorismi työuupumusta. Etsin tekstistä siis yhteyksiä työuupumuksen ja taylorismin, sekä myös vieraantumisen välillä.

4.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusta tehdessäni olen noudattanut hyvän tavan mukaisia eettisiä tutkimuskäytäntöjä. Pyrin kunnioittamaan tutkimusta tehdessäni niin jokaista anonyymisti kommentoinutta henkilöä, kuin myös Hesburgeria yrityksenä. Tutkimuksen tavoitteena ei ollutkaan mustamaalata yhtä yritystä, vaan tuoda esiin työntekijöiden keinoja käyttää mikropoliittista vastarintaa. Kunnioittavaa kohtelua tuli pohtia myös tutkimustulosten esittelyssä. Tuloksilla saattaisi nimittäin olla vaikutusta työntekijöiden ja Hesburgerin asemaan ja maineeseen. Aineistona toiminut Jodel-keskustelu aloittikin suuren kansallisen keskustelun pikaruokaravintoloiden työolosuhteista. Kohuksi yltyneessä keskustelussa osansa sai myös Hesburgerin perustaja Heikki Salmela. Työntekijöille kohu saattoi aiheuttaa hankaluuksia työpaikalla ja huonontaa ryhmähenkeä. Yritys taas joutui julkisen paineen alla tekemään toimenpiteitä ja lupauksia siitä, että työolosuhteita pyritään parantamaan. Tutkimukseni tavoitteena ei siis ole synnyttää uutta kohua. Tämän vuoksi tuloksissa tulee korostaa puolueettomuutta ja pyrkiä pysymään mahdollisimman objektiivisena. Tutkimuksessa tuleekin noudattaa

ihmisarvon kunnioittamisen periaatetta, eli pyrkiä välttämään vahingon aiheuttamista henkilöille (Eskola ja Suoranta 1998, s. 42; Kuula 2015).

Tutkimusaineiston ollessa anonyymi, ei aineistoa varten tarvinnut hakea erillistä tutkimuslupaa tai eettistä ennakoarviointia. Tutkittavien henkilöllisyydet olivat jo valmiiksi suojattu, eikä kommentoijia voi tunnistaa toisistaan muuten, kuin järjestysnumeron perusteella. Kommentoijista ei paljastu myöskään heidän sijaintiaan, tai missä pikaruokaravintolassa nämä ovat mahdollisesti työskennelleet. Tutkimuksen anonyymiteetti ja luottamuksellisuus siis toteutuvat aineistossa jo valmiiksi, sillä henkilöllisyyden paljastuminen on tehty mahdollisimman vaikeaksi (Eskola ja Suoranta 1998, s. 42–43; Kuula 2015). Jodel-keskusteluun kommentoineilla henkilöillä ei kuitenkaan ole ollut tietoa siitä, että kommentteja tullaan käyttämään tutkimuksen tekemiseen. Koska kyseessä on kuitenkin julkinen aineisto, ei kommenttien käyttäminen ole sen vuoksi eettisesti epäilyttävää. Onkin jokaisen kommentoijan omalla vastuulla pohtia, millaisia kommentteja on valmis kirjoittamaan julkisille alustoille. Aineistoa voidaan pitää siis eettisesti kerättynä ja käsiteltynä.

Tutkijan on hyvä pohtia omaa objektiivisuuttaan myös muissa vaiheissa, kuin tuloksia esitellessä. Onkin eettisesti merkittävää, että tutkija tiedostaa oman asemansa suhteessa tutkimuksen aineistoon ja aiheeseen. Tutkijana niinkin tunnetun yrityksen, kuin Hesburgerin tutkiminen voi olla haastavaa ennakkokäsitysten vuoksi. Lähes jokainen suomalainen on nimittäin ollut joskus kyseisen yrityksen asiakas. Erilaiset asiakaskokemukset voivat siis vaikuttaa siihen, miten yritykseen suhtautuu. Toisaalta ennakkokäsityksiä on voinut syntyä työolosuhdekohun vuoksi. Voi olla helppoa tuntea empatiaa työntekijöitä kohtaan ja olettaa yrityksen olevan suuri ”pahis”. Onkin tärkeää pyrkiä puolueettomuuteen työntekijöiden ja Hesburgerin välillä. Pyrin toimimaan objektiivisesti siinä, etten automaattisesti ota kummankaan osapuolen puolta työolosuhdekohussa. Toisaalta ei edes ole tutkimuksen tavoitteiden kannalta oleellista tehdä päätöstä sen suhteen, ovatko työolosuhteet todellisuudessa olleet huonot vai eivät. Todellisuutta on se, että työntekijät ovat käyttäneet mikropoliittista

vastarintaa. Vastarintaa voidaan käyttää, vaikka työolosuhteissa ei olisi mitään valittamista. Objektivisuus tukee tutkimuksen luotettavuutta sen lisäksi, että se on eettisesti tärkeää. Tutkijan aseman huomioiminen tutkimusta tehdessä on tärkeää myös siinä, että ratkaisuista kerrotaan avoimesti tutkimuksen lukijalle (Eskola ja Suoranta 1998, s. 17; Kuula 2015).

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kerron analyysin perusteella luoduista tutkimustuloksista. Käsittelen ensin päätutkimuskysymystä: millaista mikropoliittista vastarintaa työntekijät käyttivät huonoiksi koettujen työolosuhteiden vastustamiseksi? Hypoteesina tutkimuksessa oli siis, että työntekijät käyttivät mikropoliittista vastarintaa monin tavoin. Käyn läpi niitä mikropoliittisen vastarinnan muotoja, joita teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin pystyi aineistosta muodostamaan. Toisekseen vastaan toiseen tutkimuskysymykseen: Aiheuttiko taylorismi työntekijöille työuupumusta? Tämän tutkimuskysymyksen tavoitteena on valaista sitä, miksi työntekijät kokivat tarvitsevansa mikropoliittista vastarintaa. Tuloksissa käy ilmi se, miten taylorismin yhteys työuupumukseen ilmeni aineistossa.

5.1 Mikropoliittinen vastarinta Hesburgerissa: *"kiire on vain tunne"*

Ihanteellinen työntekijä Hesburgerissa on pikaruokaketjun omien nettisivujen mukaan positiivisella asenteella ja tiimihengellä varustettu. Työntekijä on myös halukas oppimaan, valmis palvelemaan asiakkaita aina iloisesti ja ystävällisesti sekä tekemään vuorotyötä kaikkina kellonaikoina (Hesburger 2023). Jodel-keskustelun (2021) perusteella työntekijöiltä odotettiin lisäksi joustavuutta työvuorojen suhteen. Työntekijöille myös hoettiin lausetta *"kiire on vain tunne"*, joka kuvasti vaatimusta stressin- ja paineensietokyvystä. Ideaali työntekijä on siis positiivinen, joustava ja jaksava.

Mikropoliittinen vastarinta kuvastaa niitä tekoja, jolla yksilö vastustaa työpaikalla vallitsevaa diskurssia ihanteellisesta työntekijästä (Mulhall 2013). Vallitseva diskurssi voi siis olla sellainen, joka asettaa työntekijän haastavaan asemaan ja altistaa esimerkiksi työuupumukselle. Hesburgerissa työntekijät turvautuivat mikropoliittiseen vastarintaan tilanteissa, joissa näiden hyvinvointi, jaksaminen ja vapaa-aika olivat uhatuna vallitsevan diskurssin vuoksi. Toisin sanoen, työntekijät pyrkivät vastustamaan työuupumusta. Työntekijät myös kokivat, ettei epäkohtiin puututtu suoran palautteen perusteella, vaan siitä enemmänkin rangaistiin. Työntekijöitä saatettiin negatiivisen palautteen seurauksena laittaa tekemään epämieluisia siivoustehtäviä, heille jaettiin vain huonoja työvuoroja ja jopa uhkailtiin työsopimuksen irtisanomisella. Toisaalta nuoret työntekijät kertoivat, ettei heillä välttämättä ollut edes tietoa omista oikeuksistaan tai siitä, miten valittaa epäkohdista eteenpäin. (Jodel 2021.) Suorien vastarinnan keinojen puuttumisen vuoksi työntekijöille jäi vaihtoehdoksi mikropoliittinen vastarinta, sillä se voi auttaa työntekijää kestävästi haastavia ja alistavia työolosuhteita (Crocker 2019).

5.1.1 Työtehtävien tekemättä jättäminen

Mikropoliittisen vastarinnan muotona käytettiin Hesburgerissa ensinnäkin työtehtävien tekemättä jättämistä tai tekemisen viivyttämistä. Tähän mikropoliittisen vastarinnan muotoon liittyy oleellisesti matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palvelualojen työehtosopimus ja sen luomat vallitsevat käytännöt työpaikoilla. MARA-työehtosopimuksen mukaan yli neljän tunnin työvuoroihin kuuluu vähintään yksi kahvitauko. Mainitaan kuitenkin, että mikäli varsinaista taukoa ei töiden järjestelyihin liittyvistä syistä voida antaa, tulee työntekijällä olla mahdollisuus nauttia virvokkeita työn lomassa. (MaRa ry.) Jodelissa Hesburgerin työntekijät kertoivat, että he saattoivat tehdä jopa 10 h työpäiviä ilman taukoja. Tauoille ei päästy kiireen vuoksi, sillä asiakkaiden tyytyväisyys oli johdon ohjeesta etusijalla. Työehtosopimus mahdollisti tällaisen toiminnan, sillä työntekijöille tarjottiin Hesburgerissa kahvia, kaakaota ja vettä taukojen sijaan. (Jodel 2021.)

Useat työntekijät kertoivat kuitenkin, kuinka pitivät taukoja ja kävivät vessassa, vaikka asiakas joutuisikin odottamaan. *”Joo onhan tää touhu menny koronan jälkeen huonompaan suuntaan. Emmä silti jätä taukojani pitämättä ja jos on vessahätä ni asiakas voi odottaa sen parin minuuttia”*, (Jodel 2021. 121. kommentoija). Tauon pitäminen ja jopa vessassa käyminen nähdään siis mikropoliittisena vastarintana. Ideaalityöntekijä palvelisi asiakasta viimeiseen asti ja toimisi pikaruokaravintolan ja työehtosopimuksen ohjeistusten mukaisesti. Oman hyvinvoinnin vuoksi työt kuitenkin jätettiin kesken, jotta päästiin edes pienellä tauolle. Myös taylorismia vastustettiin tällaisella työtehtävästä luistamisella: asiakaspalvelutyössä ilmenevässä taylorismissa asiakkaan palveleminen ja asiakkaan arvio työntekijästä määrittää työtehtäviä ja työstä suoriutumista (Edgell 2012). Jättämällä asiakkaan odottamaan tauon ajaksi työntekijä vastusti interaktiivisen asiakaspalvelutyön odotuksia.

Töiden tekemättä jättämiseen lukeutui tauoille menemisen lisäksi myös ravintolan sulkutoimenpiteiden tekemättömyys. Tähän oli usein syynä ajan puute. Jodelissa työntekijät kertoivat, kuinka liikkeen sulkemiselle oli ravintolan sulkemisen jälkeen varattu puoli tuntia aikaa. Puoleen tuntiin työntekijän pitäisi siis siivota koko liike ja tilittää kassa. Kerrottiinkin, kuinka tehtävämäärä oli mahdotonta suorittaa puolessa tunnissa. Monet työntekijät olivatkin siivonneet liikettä työajan jälkeen ilman palkkaa, koska he pelkäsivät esihenkilöiden reaktioita sotkuiseen ravintolaan tai liikaan työaikaan. (Jodel 2021.) Hesburgerissa ajateltiin Taylorin oppien mukaisesti, että työtehtävä tulisi suorittaa tietyssä määritetyssä ajassa (Taylor 1914, s. 40–132.) Ravintolan siivoamiseen liittyy kahdenlaista mikropoliittista vastarintaa. Ensimmäinen osa työntekijöistä jätti ravintolan siivoamatta ja lähti kotiin suunnitellun työvuoron mukaisesti: *”iltaisina prioriteettinä on päästä ajoissa kotiin, vaikka se tarkoittais sitä että lattia jää pesemättä”*, (Jodel 2021, 60. kommentoija). Toinen tapa toteuttaa vastarintaa oli ylitöiden tekeminen, jotta ravintola ehdittiin sulkea ja siivota ohjeiden mukaisesti. Ylitöitä ei olisi kuitenkaan saanut ohjeiden mukaan tehdä: *”ja tostaki tulee valitusta kun menee ylijajalle mutta missä välissä siivoot kun tilauksia on kokoajan yli 10 samaan aikaan koko illan”*, (Jodel 2021, 3. kommentoija).

5.1.2 Ohjeistusten vastustaminen

Toinen mikropoliittisen vastarinnan muoto oli ohjeistusten noudattamatta jättäminen. Työntekijöille oli töiden tekemisen tehostamiseksi useita melko tiukkoja sääntöjä, kuten juttelun kieltäminen. ”Meillä alettiin myös vahdata, ettei yhtään hukata työaika esim. puhumalla työkavereiden kanssa vuorossa ... ilmeisesti en ollut enää tuottava sielu kun jopa nauroin työn lomissa”, (Jodel 2021, 187. kommentoija). Kielloista huolimatta työntekijät jatkoivat juttelua ja kokivatkin, että hyvät työkaverit auttoivat haastavien olosuhteiden kestämisen. Toinen esille noussut ohjeistus, jota vastustettiin, oli iloisuuden vaatimus. Työntekijöitä kehoitettiin mm. hymyilemään enemmän tai olemaan iloisempia asiakkaille kassalla työskennellessä. Työntekijät kertoivat Jodelissa, kuinka kokivat tällaiset vaatimukset ahdistaviksi ja halusivat mieluummin olla vain asiallisia ja kohteliaita. Haastavissa olosuhteissa työskennellessä iloisuus ja hymyileminen myös tuntuivat haastaville. Vastustamalla siis ohjeistusta pienin teoin, kuten juttelemalla ja hymyilemällä vähemmän, työntekijät vastustivat työnantajan asettamia ohjeistuksia. Myös näissä esiin tulleissa ohjeistuksissa käy hyvin ilmi se, miten taylorismi näkyy Hesburgerin arjessa: ohjeistukset olivat tiukkoja ja koskivat jopa työntekijät ulkoista olemusta ja käyttäytymistä (Edgell 2012; Taylor 1914, s. 149–168; Jodel-keskustelu.)

Kolmas oleellisesti ohjeistukseen liittyvä vastarinnan muoto oli liiallisen joustavuuden vastustaminen. Joustavuuteen ja työvuoroista sopimiseen oli ohjeistettu työnantajan puolesta suostumaan. Sairaustapausten tai kiireen yllättäessä työntekijöitä soitettiin usein vapaapäiviltä töistä kotiin. Tämä koettiin hyvin kuormittavana, kun vapaapäivinäkin töistä ei päässyt irtautumaan yhteydenottojen vuoksi. Jodelissa kehoitettiin laittamaan puhelin kiinni ja nukkumaan päiväunet, sen sijaan, että vastaisi työnantajan soittoon. Joustavuutta vastustettiin myös työajalla, sillä kiireen laantuessa työntekijöitä pyydettiin lähtemään kesken työvuoron ja palkatta kotiin, jottei ravintolassa olisi hiljaisena hetkenä liikaa työntekijöitä. Tässä joustavuutta vastustettiin jäämällä töihin. Työntekijät perustelivat vastarintaa sillä, että tarvitsivat koko päivän palkan tai työmatka saattoi olla kovin pitkä, minkä vuoksi kotiin ei kannattanut lähteä kesken vuoron. Työntekijät myös kokivat, että vaikka käytännössä joustavuuden

vaatimuksiin olisikin voinut suostua, ei työnantajalle haluttu joka kerta antaa periksi. Toisaalta korostettiin sitä, että joustavuuteen ei kannattanut suostua sen yksipuolisuuden vuoksi vaikka niin ohjeistettiin, sillä myös työnantajan tulisi olla valmis joustamaan. (Jodel 2021.)

5.1.3 Vastarinta työpaikan ulkopuolella

Vastarintaa tehtiin myös työpaikan ulkopuolella ja asiakkaiden toimesta. Itse Jodel-keskustelu ja siellä kommentointi anonyyminä voidaan nähdä vastarintana työnantajaan kohtaan. Sosiaalisessa mediassa kommentointi on kielletty työntekijöiltä, jolloin Jodel-keskusteluun osallistuminen voidaan nähdä vastustuksena. *”Meille on sanottu, että omaan someen ei saa laittaa kuvia työvaatteissa, eikä _saa_ kommentoida Hesburgeria koskeviin uutisiin tai keskusteluihin mitenkään edes anonyymina tai siitä on sEuRaUkSiA”*, (Jodel 2021, 224. kommentoija). Sosiaalisessa mediassa kommentointi on yksittäiselle työntekijälle helppo ja vaaraton vaikuttamisen keino: kuka tahansa voi osallistua nimettömänä julkiseen keskusteluun, ilman, että seurauksia tarvitsee pelätä. Keskustelu työolosuhteista ei jäänyt pelkästään Jodelin sisäiseksi, vaan työntekijät kertoivat tehneensä juttuvinkkejä Ylelle, Ylen Mot-ohjelmaan, Iltasanomille sekä muille medioille. Juttuvinkkien lisäksi työntekijät antoivat haastatteluita nimellisesti ja nimettömästi. Haastattelun antaminen omalla nimellä on vastarintana riskialtis muoto, sillä siinä työntekijä paljastaa kasvonsa ja nimensä koko yhteiskunnalle ja työnantajalle. Tämä voikin johtaa seurauksiin työpaikalla. (Jodel-keskustelu.)

Niin Hesburgerin työntekijöitä kuin asiakkaitakin kannustettiin laittamaan palautetta Hesburgerin omiin palautekanaviin. Tämän ajateltiin olevan tehokas keino saada epäkohtia tietoisuuteen. Erityisesti korostettiin asiakkaiden laittaman palautteen merkitystä, sillä työntekijät kokivat, että asiakkaiden miellyttäminen meni työnjohdossa kaiken muun edelle. Muita myös kannustettiin olla vastaanottamatta työpaikkoja Hesburgerista. Kuvailtiin, kuinka pikaruoka-alalla vallitseva työntekijäpula on oikeastaan työnantajien itse luoma ongelma. Lopulta Jodel-keskustelun seurauksena

monet asiakkaat kertoivat boikotoivansa Hesburgerin toimintaa jatkossa. (Jodel 2021.) Pienilläkin teoilla voidaan nimittäin heikentää johdon auktoriteettia (Crocker 2019.)

5.1.4 Irtisanoutuminen

Yleisimmäksi, mutta myös radikaaleimmaksi vastarinnan muodoksi Jodel-keskustelusta kävi ilmi töistä irtisanoutuminen. Monet nykyiset ja entiset työntekijät kertoivat, kuinka huonojen työolojen vuoksi muuta vaihtoehtoa ei enää ollut. Työntekijät kertoivat irtisanoutumisten syiksi mm. työhyvinvoinnin huonontumisen, liiat vaatimukset työpaikalla, huonon työilmapiirin, koronapandemian aiheuttaman lisäkiireen sekä haastavat asiakaskohtaukset. ”*Syy miksi lopetin hesellä oli just tää et työntekijöiltä vaaditaan ihan helvetisti, ilman että mitään saa takasi. Sun pitää yksin kassalla hoitaa niin saatanan iso työmaa*”, (Jodel 2021, 9. kommentoija). Kuten edellisestä kommentista käy ilmi, työntekijä on kokenut, että tältä vaaditaan aivan liian suurta työmäärää ilman kelvollista vastinetta. Tällainen ylikuormitus ajoi 9. kommentoijan, mutta myös monet muut irtisanoutumaan. (Jodel-keskustelu.)

Irtisanoutuminen on radikaali ja lopullinen vastarinnan muoto. Se mahdollistaa työntekijälle kuitenkin nopean ulospääsyn haastavista olosuhteista. Työnantajalle irtisanoutuminen tuottaa myös haasteita, sillä se aiheuttaa tarvetta uusille rekrytoinneille ja sen myötä uusien työntekijöiden koulutuksille. Työntekijä voi siis irtisanoutumalla yhtä aikaa helpottaa omaa elämäänsä ja vaikeuttaa työnantajan toimintaa. Kaikille työntekijöille irtisanoutuminen ei huonoista työolosuhteista huolimatta ollut mahdollista, sillä työllä esimerkiksi elätettiin perhettä. Työntekijät kuvasivatkin, että poistui-
vat työpaikalta lopulta ”ilosta hyppien”. Nähdään siis, että tällainen yksilön suorittama, yhteiskunnallisesti pienimuotoinen teko voi olla työntekijälle tärkeä ja viimeisijainen keino vastustaa työnantajaa. (Jodel 2021.)

5.2 Taylorismi ja työuupumus: *”Hesen johto näkee työntekijänsä vain ja ainoastaan koneina jotka tekee rahaa.”*

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli löytää yhteyksiä taylorismin ja työntekijöiden kokemuksen työuupumuksen välillä. Kuten tutkielmassa aiemmin todettiin, työprosessit on Hesburgerissa järjestetty taylorismin oppien mukaisesti. Aineistoa analysoidessa kävi myös ilmi, kuinka työntekijät kokivat olevansa uupuneita työssään. Työuupumusta määritellään tässä tutkielmassa emotionaalisen uupumuksen, depersonalisaation ja tehottomuuden näkökulmasta (Stoykova, Harizanova & Stoyanov 2014, s. 3). Työntekijöiden tarve vastarintaan kumpuaakin juuri heidän kokemastaan työuupumuksesta. Seuravaksi käsitellään sitä, johtuuko työuupumus taylorismista ja miten työuupumus syntyy vieraantumisen kautta.

”Täällä kans hesellä burn outannu 🤔 Työskentelin opintojen aikaan, joka ikinen vapaapäivä (=koulupäivä) soiteltiin et tuu pliis töihin, aamulla herää kenttisen soittoon et sua tarvitaan nyt eli töitä ei päässy ikinä pakoon, Taukoja ei ollut, päälliköt sai johdolta jatkuvasti kuraa niskaan huonoista tehoista ja oli siks tosi stressaantuneita ja purki sen työntekijöihin, asiakkaatkin vähätteli, haukkui, hoputti, kritisoi vaikka yksin kassalla hoiti viiden eri Tilauskanavan tilauksia, siisteyttä ei ehtinyt todellakaan ylläpitää ja omaan työn jälkeensä oli jatkuvasti pettynyt vaikka se johtui täysin ajan ja resurssien puutteesta. Mikään tuossa firmassa ei tuonut onnistumisen tunnetta ja pitänyt Motivaatiota yllä, jatkuvasti olin töiden jälkeenkin aivan ylivierittyneessä tilassa kaikesta siitä juoksemisesta, metelistä ja jopa solvaamisesta. Niskat meni itsellä paskaksi, uniongelmat ilmestyi ja 3kk saikulta en enää palannut töihin.” (Jodelketju, kommentoija nro. 35).

Yllä oleva kommentti on hyvä esimerkki aineistossa ilmenneestä taylorismin ja työuupumuksen yhteydestä. Kommentoija kuvailee sitä, että tehokkuutta korostettiin niin paljon, että se ilmeni työntekijöihin purkautuvana stressinä, työtä piti tehdä taukojenkin kustannuksella ja tuottavuutta painotettiin. Kommentoija kuvaa kommenttinsa loppupuolella, kuinka kaikki tämä johti niin fyysisiin kuin psyykkisiin

ongelmiin, sairauslomaan ja lopulta irtisanoutumiseen. Sama kertomus voitaisiin tuoda ilmi myös niin, että tayloristinen tehokkuuden korostaminen johti työstä vieraantumiseen, siitä johtuvaan työuupumukseen ja lopulta työsuhteen päättymiseen. (Marx 1970, s. 14–29.) Vastaavanlaisia kommentteja oli keskustelussa useita.

Taylorismin vaikutus työuupumukseen näkyi aineistossa myös interaktiivisen asiakaspalvelutyön toteutumisena ja seurauksina. Interaktiivisella palvelutyöllä tarkoitetaan työtä, jossa asiakas kohdataan kasvojen tai esimerkiksi puhelimesta. Työhön liittyy myös tunne-elementti. Tämä tarkoittaa sitä, että manuaalisen työn lisäksi työtehtäviin kuuluu tietty tunne ja sen hallinta asiakkaan edessä. Interaktiivisessa työssä työntekoon vaikuttaa manuaalisen työn ja tunnetyön lisäksi siis vielä asiakas. (Edgell 2012, s. 120–121.) Työntekijät kertoivat esimerkiksi siitä, kuinka ikävät asiakaspalvelukohtaukset ja asiakkaiden vaatimukset vaikeuttivat työtä ja aiheuttivat tai pahensivat uupumusta. *”Olin yhden kesän hesellä ja se oli myös mun eka työpaikka. Joka vuoron jälkeen oli aivan loppuun palanut ja kerran murruin itkuun kassalla, kun kaaoksen keskellä joku rouva tuli huutaen haukkumaan minut. Sit kun ilmoitin että aion lopettaa työt, vp koitti manipuloida mua jäämään ja paasasi siitä miten teen virheen ja heselle pääseminen oli hänelle oikea onnenpotku. Juupa juu”*, (Jodel-ketju, kommentoija nro. 39). Asiakkaille ei myöskään saanut olla rehellinen tai kertoa esimerkiksi ruuhkatilanteesta, mikä olisi voinut lisätä asiakkaan ymmärrystä ja kärsivällisyyttä. Pelättiin, että ruuhkasta kertominen voisi pelottaa asiakkaita pois.

Oman työn merkityksellisyys saattoi hävitä tehokkuuden aiheuttaman kiireen ja stressin vuoksi. Toisin sanoen, työntekijät kokivat ennen varsinaista työuupumusta vieraantumista työstään. Työhyvinvoinnista ja omista oikeuksista luopumista pidettiin tarpeettomana, sillä työssä palveltiin erään kommentoijan sanoin *”darrasafkan haki-joita”*. Työn merkityksellisyyttä verrattiinkin hoitajan työhön: hoitaja tekee merkityksellistä työtä sairaiden ihmisten parissa eikä tauoista ym. oikeuksista luopumista pidetty niin turhana. Hesburgerissa omista oikeuksista luopuminen oli siis turhaa, koska sillä ei saavutettu mitään merkittävää. Vieraantuminen aiheuttaakin

työntekijässä tunteen, että tämä itse, tämän työ ja työn tulos on tälle vieras ja etäinen. (Marx 1970.) Voidaan siis huomata, että Hesburgerissa työntekijöiden kertoman mukaan todella koettiin taylorismin aiheuttamaa vieraantumista ja sitä myötä myös työuupumusta.

6 YHTEENVETO

Pro gradu -tutkielmassani olen tutkinut mikropoliittista vastarintaa ja taylorismin vaikutuksia työuupumukseen Hesburger-pikaruokaravintoloissa. Tutkielman tarkoituksena oli tutkia syitä vuonna 2021 puhjenneen työolosuhdekohun taustalla. Työntekijät kertoivat julkisesti siitä, miten he kokevat työolosuhteet huonoiksi ja uuvuttaviksi Hesburger-pikaruokaravintoloissa. Koska pikaruokaravintoloissa työskentely koskee Suomessa tuhansia nuoria ja aikuisia, on aiheen tutkiminen yhteiskunnallisesti mielekästä. Toisaalta työolosuhdekohu on yhä ajankohtainen ja tärkeä aihe, kun mietitään suomalaista työelämää myös laajemmin.

Tutkimuksen taustalla teoriana on taylorismi ja mikropoliittinen vastarinta. Kerroin taylorismista Taylorin (1914) alkuperäisteoksen avulla. Taylorismin ideana on luoda työlle tarkka tiede, työprosessi, jota noudattamalla työ sujuisi mahdollisimman tehokkaasti ja voitokkaasti. Taylorismi kuvastaakin työelämää myös Hesburgerissa, sillä työtehtävien voitiin todeta olleen taylorismin oppien mukaisesti järjestetty (Jodel-keskustelu). Mikropoliittinen vastarinta taas kertoo pienistä ja arkisista teoista, joita työntekijät voivat työpaikalla käyttää vastustaakseen huonoiksi kokemiaan työolosuhteita (Thomas & Davies 2005). Hesburgerissa vastarintaa voitiin havaita olleen työntekijöiden aineistossa kertomien kommenttien perusteella.

Tutkielman tavoitteena oli vastata kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Millaista mikropoliittista vastarintaa työntekijät käyttivät huonoiksi koettujen työolosuhteiden vastustamiseksi?
 - a. Aiheuttiko juuri taylorismi työntekijöille työuupumusta?

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin voitiin Jodel-keskusteluaineistosta todeta, että työntekijät käyttivät mikropoliittista vastarintaa monipuolisesti. Vastarinnan muotoja olivat työtehtävien tekemättä jättäminen, ohjeistuksen vastustaminen, vastarinta työpaikan ulkopuolella sekä irtisanoutuminen. Taylorismi ja sen tuomat negatiiviset piirteet työhön näkyivät erityisesti kahdessa ensimmäisessä vastarinnan muodossa: taylorismin luoma aikapaine, tiukat ohjeistukset ja interaktiivisen asiakaspalvelutyön luomat odotukset saivat aikaan vastustusta. (Taylor 1914; Edgell 2012; Jodel-keskustelu.) Toiseen tutkimuskysymykseen vastaus on kyllä, taylorismi aiheutti työntekijöille työuupumusta. Jodel-keskustelussa voitiin useissa kommentteissa nähdä suora yhteys taylorismin mukaan järjestetyn työn vieraannuttavia vaikutuksia. Työntekijät kertoivat muun muassa siitä, kuinka tehokkuuden vaatimuksen ja työn valvonnan myötä työ muuttui uuvuttavaksi. (Jodel-keskustelu; Marx 1970.)

Työolosuhdekohu levisi laajalle yhteiskuntaan, mutta varsinaisia vaikutuksia sillä ei kuitenkaan ollut Hesburgeriin tai siellä työskentelyyn. Kohun aallonharjalla yritys ja sen maine toki ryvettyivät, mutta 2 vuotta kohun jälkeen ei työolosuhteista enää keskustella julkisesti. Myös myynti on pysynyt hyvänä, vuonna 2022 verollinen myynti Suomessa oli 264 miljoonaa euroa (Organisaatio ja tunnusluvut, Hesburger). Myös Jodel-keskustelussa todettiin jo noin vuosi kohun alkamisen jälkeen, ettei tilanne ole konkreettisesti muuttunut. Työntekijät kertoivat, että aluksi työpaikoilla kyllä keskusteltiin työolosuhteista ja työuupumusta aiheuttaviin kuormittaviin tilanteisiin luvattiin muutosta. Jodel-keskustelussa todettiin kuitenkin, ettei muutoksia lopulta tapahtunut. Toisaalta kohun aikaan lisäkuormitusta tuonut Covid 19-pandemia rauhoittui myös kohun kanssa yhtä aikaa. Pandemian aiheuttamat lisäkuormitukset ovatkin vähentyneet, mikä on voinut vaikuttaa työntekijöiden kokemaan kuormitukseen. (Jodel-keskustelu.)

LÄHTEET

Anttila, T. (2023). *Työmarkkinat ja -prosessit*. Luentosarja. Jyväskylän yliopisto.

Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom: the factory worker and his industry*. Chicago: University of Chicago Press.

Bufquin, D., Park, J-Y., Back, R. M., Meira, J. & Hight, S. K. (2021). *Employee work status, mental health, substance use, and career turnover intentions: An examination of restaurant employees during COVID-19*. International Journal of Hospitality Management. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102764>

Coleman Jr, J. W. (2018). *Employee Turnover in Fast Food Restaurants: An Exploration of Employee Retention Practices*. (Doctoral dissertation, Capella University).

Cloninger, C. R. (2014). *Foreword*. Teoksessa Drozdstoj St. Stoyanov (toim.) *New model of burn out syndrome: towards early diagnosis and prevention*. (2014). River Publishers.

Crocker, J. (2019). *"We Will Handle It Ourselves": The Micropolitics of Resistance in Low-Wage Care Work*. Sociological Perspectives, 62(1), 42–58. <https://doi.org/10.1177/0731121418796220>

Davies, A., & Thomas, R. (2004). *Gendered Identities and Micro-Political Resistance in Public Service Organizations*. Teoksessa R. Thomas, A. Mills & J. Helms Mills (toim.) *Identity Politics at Work. Resisting Gender, Gendering Resistance*, 86–101. London & New York: Routledge

DiPietro, R. B. & Milman, A. (2004) *Hourly Employee Retention Factors in the Quick Service Restaurant Industry*. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 5:4, 31–51, DOI: 10.1300/J149v05n04_02

DiPietro, R. B., & Pizam, A. (2008). *Employee alienation in the quick service restaurant industry*. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 22–39.

Docendum. *Työhyvinvoinnin tekijät*. Haettu osoitteesta: <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

Edgell, S. (2012). *The sociology of work: Continuity and change in paid and unpaid work*. (2nd ed.). SAGE Publications.

Elo, A-L. & Feldt, T. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena*. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. (2015). PS-kustannus.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Eräsalo, U. (2008). *Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla*. Restamark.

Fischer, M. & Boreham, N. (2004). *Work process knowledge: origins of the concept and current developments*. Teoksessa: *European perspectives on learning at work: the acquisition of work process knowledge*. Cedefop Reference Series; 56 Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Hesburger. *Lukuja heseläisistä*. Haettu osoitteesta (9.3.2022): <https://www.hesburger.fi/vastuullisuus/henkilosto/lukuja-heselaisista>

Jang, J. & Kandampully, J. (2018) *Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment*. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19:2, 125–141, DOI: 10.1080/15256480.2017.1305310

Juniper, B. (2011). *Defining employee wellbeing*. *Occupational Health*, 63(10), 25. Haettu osoitteesta: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/defining-employee-wellbeing/docview/901519086/se-2?accountid=11774>

Järvensivu, A. (2007). *Työprosessitiedon ja organisaatiopolitiikan merkitys: tapaustutkimus siirtymisestä taylorismista monitaitoisuuteen perustuvaan työn organisointiin*. Työelämän tutkimus 1/2007, 5. vsk.

Kettunen, P. (1994). *Suojelu, suoritus, subjekti: Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa*. Suomen historiallinen seura.

Kinnunen, U. & Hätinä, M. (2015). *Työuupumus ja jaksaminen työelämässä*. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. (2015). PS-kustannus.

Kleemola, J. (2021). *Työhyvinvoinnin palapeliä ravintola-alalla*. Kespro. Haettu osoitteesta: <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/tyohyvinvoinnin-palapelia-ravintola-alalla>

Koivisto, K. (2001). *Tunnista ja torju työuupumus*. Yrityskirjat.

Koppa (2015). *Tieteenfilosofiset suuntauks*. Haettu osoitteesta: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntauks>

Koppa (2021). *Tutkimuksen toteuttaminen*. Haettu osoitteesta: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus>

Kouri, S. (2022). *Finnish Military Officer Identities and Micro-Political Resistance*. *Armed Forces and Society*, 49(1), 160-178. <https://doi.org/10.1177/0095327x211054116>

Kuula, A. (2015). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino

Laurent, B. & Sinivuori, E. (2006). *Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla*. WSOY Oppimateriaalit.

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). *Developing the Psychological Capital of Resiliency*. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>

- Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.
- MaRa ry. *Työehtosopimus*. Haettu osoitteesta: https://www.mara.fi/media/jasennille/marava-tyontekijat-tes-2020_2022-nettiin.pdf
- Marx, K. (1970). *Taloudellis-filosofiset käsikirjoitukset 1844*. Moskova.
- Mulhall, S. (2013). *Silent stories of resistance to doing employment*. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 8(2), 181-200. doi:<https://doi.org/10.1108/QROM-10-2012-1105>
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2015). *Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin*. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. (2015). PS-kustannus.
- Ng, E., & Kelloff, A. (2013). *Fast food leadership: Valuing what is easy over what is best*. *Organization Development Journal*, 31(4), 37-45. Haettu osoitteesta: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/fast-food-leadership-valuing-what-is-easy-over/docview/1467438421/se-2?accountid=11774>
- Organisaatio ja tunnusluvut, Hesburger. Haettu osoitteesta: <https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/liiketoiminta/organisaatio-ja-tunnusluvut>
- Rantala, A. (2015). *Työterveyshuolto ja työntekijän jaksamisen tuki uupumistilanteessa*. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. (2015). PS-kustannus.
- Sarkkinen, M. (2016). *Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin*. Työpiste, Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>
- Silvasti, T. (2014). *Sisällönanalyysi*. Teoksessa Massa, I. (Toim.) (2014). *Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen*.
- Stallworth, H. J. (2020). *Leadership strategies for improving employee retention in the fast food industry*. Walden University. Haettu osoitteesta: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=9856&context=dissertations>

Stoyanov, D., Tilov, B. & Tornyova, B. (2014). *Theoretical model of vulnerability to burn out: personality and psychological climate in the context of BOS*. Teoksessa Drozdstoj St. Stoyanov (toim.) *New model of burn out syndrome: towards early diagnosis and prevention*. (2014). River Publishers.

Stoykova, M., Harizanova, S. & Stoyanov, D. (2014). *Introduction and background of the studies in the field of burn out syndrome*. Teoksessa Drozdstoj St. Stoyanov (toim.) *New model of burn out syndrome: towards early diagnosis and prevention*. (2014). River Publishers.

Sundell, P. (2019). *Mikä ihmeen Jodel? Tämä anonyymista somekanavasta pitäisi tietää*. MTV uutiset. Haettu osoitteesta: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/mika-ihmeen-jodel-tama-anonyymista-somekanavasta-pitaisi-tietaa/7234524#gs.x8d1gn>

Suoranta, A., Leinikki, S. & Aaltonen, J. (2018). *Rapautuvan palkkatyön yhteiskunta: Mikä on työn ja toimeentulon tulevaisuus?* Vastapaino.

Taylor, F. W. (1914). *Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet*. Suom. Kekkonen, J. Karisto.

Thomas, R., & Davies, A. (2005). *Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services*. *Organization studies*, 26(5), 683-706

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turnovska, T., Dimova, R., Tilov, B., Bakova, D. & Harizanova, S. (2014). *Coping strategies and burnout syndrome prevention*. Teoksessa Drozdstoj St. Stoyanov (toim.) *New model of burn out syndrome: towards early diagnosis and prevention*. (2014). River Publishers.

LIITTEET

LIITE 1 - AINEISTO

Jodel-keskustelu, haettu osoitteesta: https://share.jodel.com/post?postId=611d13657bb416ab3d4edae3&_branch_match_id=849623985610479938