

**This is an electronic reprint of the original article.  
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

**Author(s):** Teittinen, Henri; Auvinen, Tommi

**Title:** Kontrollin käsite muutoksessa: käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta

**Year:** 2014

**Version:**

**Please cite the original version:**

Teittinen, H., & Auvinen, T. (2014). Kontrollin käsite muutoksessa: käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 19(2), 17-26. [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol19\\_no2\\_pages\\_17-26.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol19_no2_pages_17-26.pdf)

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

# Kontrollin käsite muutoksessa: Käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta

Henri Teittinen  
Tommi Auvinen

## Abstract

Change of control concept: From strict external commanding to actor-control of experts

Management control is a prerequisite for a coordinated and efficient organization having - as a multilayered conception – utterly ambiguous meanings. Control has no sole, coherent definition and the translation between Finnish and English brings about even more confusion. Alongside industrialization, strict control in organizations was adopted. Later, the advances in education and technology have changed the idea of worker as an organizational actor and mechanistic human conception has fractured. However, the mainstream in management literature still treats control as an essential yet excessive managerialist way: Control is a top-down activity which belongs to the management. In this article, we aspire to structure and analyze the conception on management control. We have applied conceptual analysis on the management control literature. We ask, does present day worker still need authoritative direction and strict external control systems – or should s/he be seen as an expert, active actor, who aspires to process and make sense of her/his operational environment. As a result, we propose redefined conception to management control, actor-control, which considers the appropriate domain of expertise.

**Keywords:** management control, control in contemporary society, managerialism

## Johdanto

Yli 100 vuotta vanhan tieteellisen liikkeenjohtoteorian mukaan esimies oli se, joka teki ajatustyön ja pyrki pitämään alaisensa tiukassa kontrollissa, antamalla ”vähemmän intelligenteille työmiehille” täsmällisiä ja suoraviivaisia käskyjä niin tekemisen tapaan, sisältöön kuin taukojen pitämiseen (ks. Taylor 1911). Vuosisadan alkupuolen auto- ja myöhemmin sotateollisuuden vaatimien massatuotantoprosessien kautta tapahtunut muutos nyky-yhteiskunnan kuluttajien tarpeita palvelevaksi teollisuudeksi ja tietoa korostavaksi toiminnaksi on muuttanut työn luonnetta ja siten kontrollin merkitystä huomattavasti. Tainion ym. (1987) mukaan kehitys on tarkoittanut sitä, että kun pienyrityksistä kasvoi tehdasyrityksiä, omistus eriytyi sisäisestä johtamistyöstä ja liikkeenjohto taloudellisena voimana laajentui yksityisyrittäjän persoonasta liikkeenjohtokollektiiviksi. 2000-lukua kohden tultaessa teollinen tuotanto on muuttunut nopeasti korostaa yhä suuremmissa määrin tietoa ja yksilön osaamista, mitä kirjallisuuden valtavirta ei kontrollin käsitteessä tunnista.

Työn sosiologiselta kannalta muutos yhteiskunnassa ja työn tekemisessä näkyy esimerkiksi siten, että mekanistisen liukuhihnatuotannon yksinkertaisiin suoritteisiin pirstaloima työ on tietoyhteiskunnassa muuttunut osaamista ja toimijan itsensä aktiivista kehittämistä painottavaksi asiantuntijuudeksi (Edgell 2012; Blauner 1964; Strömmer 1999). Länsimaissa on lisäksi tapahtunut voimakas individualisaatio, jossa yksilöt haluavat rakentaa identiteettiään ja ympäristöään mieltemystensä kautta (Hall 1999). Tietotyössä pirstaloiminen ja vahva, hierarkkinen ylhäältä alaspäin suuntautuva kontrolli saattaa jopa heikentää organisaation tehokkuutta, sillä asiantuntija ei motivoitu ylhäältä alaspäin tulevien määräysten kautta (ks. esim. Laine

& Vaara 2011). Lisäksi globaali toimintaympäristö on monimutkaistanut organisaatioiden toimintaa entisestään eikä johdolla ole täydellistä informaatiota toiminnan ohjaamiseksi. Paras tietämys voi toisinaan olla asiakasrajapinnassa toimivalla asiantuntijalla. (Denning 2010; Eisenberg 1984.)

Yhtä kaikki, vaikka perinteinen johdon kontrollikäsite on saatettu uuteen valoon yhteiskuntarakenteiden ja ihmiskäsityksen muututtua (esim. Foucault 1975; Hall 1999; Tainio ym. 1987), managerialistinen käsitys on yhä vallalla (ks. Klikauer 2013, Grint 2011). Johdon kontrolli on saanut pikemmin uuden retorisen ulkoasun, mutta suuntautuu yhä ylhäältä alaspäin.

Kontrolli – kuten esimerkiksi strategia – on luonteeltaan monitulkintainen ja epämääräinen. Tämän kaltaisilla käsitteillä ei yleensä ole yhtä yleistä määritelmää ja merkityssisällöt vaihtelevat käyttöyhteyden ja käyttäjän mukaan. Macintoshin ja Quattronen (2010) mukaan kontrolli on yksi aikamme kiistanalaisimmista käsitteistä. Käsitteen ristiriitaisuutta he kuvaavat toteamalla, että osa meistä pitää kontrollia rajoittavana ja ahdistavana, ja että protestoimme sen vähentämisen puolesta; kun taas osa meistä katsoo, että yhteiskuntamme on hyvin pitkälle kontrolloimatonta ja että kontrollin määrää tulee lisätä.” Käsitteiden häilyvän käytön onkin todettu olevan tavanomaista niin käytännön toimijoiden kuin tutkijoiden parissa. (esim. Suominen 2011.)

Tarkoituksemme ei tässä tutkimuksessa ole kyseenalaistaa kontrollin perimmäistä tarkoitusta saada organisaation jäsenet työskentelemään organisaation asettamien päämäärien saavuttamiseksi (ks. esim. Emmanuel et al. 1985; Machintosh ja Quattrone 2010; ja Merchant 1982). Sen sijaan, tavoitteemme tässä tutkimuksessa on jäsentää johdon kontrollin käsitettä nyky-yhteiskunnassa ja erityisesti suomalaisessa kieliympäristössä.

Teoreettinen viitekehiksemme puretuu johdon kontrollin käsitteeseen, sen luonteeseen ja muutokseen keskiajalta 2000-luvulle. Tarkastelun kaksi keskeistä ulottuvuutta ovat 1) johdon kontrollin

työn tekemiseen, jopa vieraantuneisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvä inhimillinen ulottuvuus, ja 2) yhteiskunnassamme tapahtunut teknologinen ja organisatorinen muutos. Muutosten taustalla on työn luoteen muutos teollisesta liukuhinnatyöstä muutamassa vuosikymmenessä aivotyöläisten tietotyöksi. Nojautumme erityisesti laskentatoimen ja johtamisen kirjallisuuteen, sillä laskentatoimen oppiala perustuu kontrollin käsitteen soveltamiselle ja johtamisen alan kirjallisuus teoretisoi kontrollin toteuttamista erilaisissa johtamisympäristöissä eri aikakausina.

Artikkelin rakenne on seuraava: Avaamme aluksi kontrollin etymologiaa ja merkityksiä ja käymme läpi johdon kontrollin ulottuvuuksia liiketaloustieteissä. Toiseksi, liitämme keskeiset yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset kontrollikäsitteen muutokseen. Lopuksi esitämme synteessin, ehdotuksemme johdon kontrollin käsitteen nykyaikaistamiseksi. Kutsumme synteesiä toimijakontrolliksi, jonka tarkoitus on kritisoida vallalla olevaa johdon kontrollin ylhäältä alaspäin suuntautuvaa mekanistista tehokkuusajattelua sekä nykyaikaistaa kontrollin käsitettä (esim. Berry ym. 2005; De Bono 1981; Ouchi & Maguire 1975; Adler & Borys 1996; Delbridge & Ezzamel 2005).

## Metodologia

Käsitteet ovat tieteellisen ajattelun ja vuorovaikutuksen keskiössä. Vaihtoehtoisilla lähestymistavoilla ja uusilla käsitteellisillä esityksillä on vaikutusta uusien ja tutkimattomien ilmiöiden esille tuomisessa (ks. esim. Baxter & Chua 2003). Tässä tutkimuksessa tarkastelemme kriittisesti kirjallisuudessa vallalla olevaa johdon kontrollin käsitettä. Nostamme esiin valtavirralle vaihtoehtoisia ulottuvuuksia, jotka auttavat hahmottamaan kontrollin rakentumista nyky-yhteiskunnassa.

Tämän artikkelin tutkimusote pohjautuu käsiteanalyysiin (Näsi 1980). Näsi (emt.) määrittää käsiteanalyysin eli käsitteiden systemaattisen tarkastelun neljään vaiheeseen: Ensiksi tulee muodostaa tietopohja, jossa selvitetään käsitettä koskevat erilaiset näkemykset. Toisessa vaiheessa, ulkoisessa analyysissä, erotetaan tutkittava käsite sen lähikäsitteistä. Sisäinen analyysi tarkoittaa tarkasteluun otetun tai otettujen käsitteiden purkamista osiin sekä niitä koskevien erilaisten esitettyjen näkemysten erittelyä ja pohdintaa. Lopuksi pyritään hahmottelemaan päätelmien muodostamisen kautta ratkaisua käsiteongelmaan. Lopputuloksena voi olla kokonaan uusi käsite, jonkinasteinen muutos entisistä käsitteistä tai kokonaisen uuden käsitejärjestelmän määrittäminen tai pohdinta.

Liikkeenjohdon ohjauksesta, valvonnasta ja kontrollista on kirjoitettu lukuisia teoksia ja artikkeleita niin suomeksi kuin englanniksi. Tässä tutkimuksessa muodostamme aluksi kontrollin suomalaisen käsitteen tietopohjan syventymällä kontrollin etymologiaan. Ulkoisessa analyysissä käymme läpi englanninkielisen johdon kontrollin käsitteen (management control) ulottuvuuksia ja muotoja erityisesti liiketaloustieteen kirjallisuudessa ja hyödynämme erityisesti johdon kontrollia käsittelevää tieteellistä aikakauslehteä, *Accounting, Organization & Society* -julkaisua (AOS). Ulkoisen analyysin suhteen rajasimme AOS-aineiston koskemaan vuosien 1977-2007 välisiä julkaisuja, jotka olivat saatavilla sähköisesti (EBSCO-portaali), ja joissa oli erityisesti tarkasteltu johdon kontrollia (yhteensä 50 artikkelia).

Sisäisessä analyysissä tarkensimme lisäksi johdon kontrollin käsitettä valitussa näkökulmassamme, eli inhimillisen ulottuvuuden sekä yhteiskunnassamme tapahtuneen teknologisen ja organisatorisen muutoksen näkökulmista (Denning 2010; Klikauer 2013; Laine & Vaara 2011). Analyysimme kulminoi-

tuu esitykseemme johdon kontrollin käsitteen muutoksesta ja uudelleenmäärittäyksestä (nykyaikaistamisesta), jota kutsumme toimijakontrolliksi.

## Johdon kontrollin rakentuminen

### Kontrollin etymologiasta

Terminä kontrolli pohjautuu latinankielen käsitteeseen "contra", joka tarkoittaa vastakohtaa; yhdistettynä pyörimisliikettä tai paperikääröä tarkoittavaan rotulukseen. Paperirulla oli rekisteri, johon asioita merkittiin muistiin ja saatettiin vertailla myöhemmin. Paperirulla, dokumentti, toimi siten kontrollin, asioiden vertailun lähtökohtana. Liikettä vastustavana toimintona kontrolli puolestaan liitettiin valvontaan ja ohjaukseen, jolloin tarkoitus on pystyä hallitsemaan ja rajoittamaan liian vapaasti etenevää toimintaa. Kontrolli, alun perin *contrarotulus* (latinaa; englanniksi *counter-roll* ja ranskaksi *contrerolle*), tarkoittaa siis joko asioista ylläpidettävän dokumentin tai paperirullan muotoa tai toiminnallisesti etenevän liikkeen (kehityksen) vastustamista. (Oxford English Dictionary 1989, ks. myös Macintosh & Quattrone 2010.)

Suomen kielessä kontrollin käsite liitetään hallintaan (ja hallinnassa olemiseen), johtamiseen, määräysvaltaan, valvontaan, tarkastustoimintaan ja kurissa pitämiseen. (Suomisanakirja, MOT Collins English Dictionary 2.0). Kontrolli suomentuu myös sensuuriksi, mikä on varsin lähellä merkitysten rakentamista ja todellisuuskäsityksiin vaikuttamista. Suomennos avaa monimutkaista käsitteiden verkostoa, jossa yhdistyvät sekä fyysinen että abstrakti ulottuvuus.

Englannin kielessä kontrolli saa jopa suomea laajemman tulkinnan ja käyttökontekstin. Tästä esimerkkinä on Rathen tutkimus (1960), jossa on länsimaisen teollistumisen aikakauden valtakaudella tunnistettu 57 erilaista kontrollin käsitteen konnotaatiota. Englannin kielessä kontrollin käsite liitetään johtamiseen, sääntöjen antamiseen, tarkastamiseen, rajoittamiseen, säännöstelyyn, estämiseen, toimintojen ohjaamiseen, tarkistamiseen ja vahvistamiseen – mutta lisäksi oikeaksi toteamiseen, toteen näyttämiseen, taloudelliseen säännöstelyyn ja liiketapahtumien tarkistamiseen. Kontrollin käsite kietoutuu myös valtaan ja päätöksentekoon<sup>1</sup> ohjata ja määrittää, menetelmään ohjata ja säännöstellä, vertailun kohteena tai kontrolloitavissa olemiseen (*controllable*), kykyyn kontrolloida (*controllability*) tai kykenemättömyyteen kontrolloida (*controllableness*), sekä kontrolloitavuuteen (*controllability*) (MOT Collins English Dictionary 2.0).

Kontrolli voidaan siis määritellä asiaksi, jota kontrolloidaan, tai toiminnaksi, jota valvotaan ja ohjataan. Kontrolli on yhtäältä asioiden tarkistamista ja vahvistamista, johon liittyy myös virheettömyyden varmistaminen. Toisaalta kontrolli on ihmisten toiminnan ja toiminnan seurausten/toteutumisen valvontaa. (Oxford English Dictionary 1989 sekä tutkimusaineistomme julkaisut *Accounting, Organization and Society*-lehdessä.) Kontrollille avautuu myös positiivisia merkityksiä. Esimerkiksi Adler ja Borys (1996) ehdottavat kontrollille mahdollistavaa (*enabling*) merkitystä: vaikka kontrolli pakottaa tekemään asioita määrättyllä tavalla, se samalla mahdollistaa tavoitteiden toteuttamisen.

<sup>1</sup> Kontrollin lähikäsite, valta, on myös erityisen haasteellinen suomentaa. Englanninkielinen valta (*power*) on suomen valtaa huomattavasti laajempi käsite (ks. esim. Ylikoski 1999). Valtaa ei voi kuitenkaan käyttää synonyymina (johdon) kontrollille, sillä käsitteiden välillä vallitsee hienoiset merkityserot (Wrong 1979). Verbinä englannin kielen kontrolliin sisällytetään toiminnan synonyymeinä lähinnä hallita ja johtaa, määrätä ja käskä (MOT Collins Compact Thesaurus 1999), mutta tässäkin mielessä kontrolli eroaa vallasta, jolla ei englannin kielessä ole verbimuotoa (Wrong 1979). Päätöksenteon ja kontrollin jäsentymisestä ovat kirjoittaneet mm. Malmi & Brown (2008).

Voidaan todeta, että käsitehistoriallisesti kontrollissa korostuu lähtökohtaisesti vapaan toiminnan rajoittaminen ja ohjaaminen – mikä puolestaan edellyttää hallintaa, kuten määräys- ja käskyvaltaa johonkin toimijaan/toimintaan sekä toiminnan seurauksiin. Tämänkaltaisen jokseenkin managerialismilta kalskahtava ja eettisesti jopa alistava ja sortava lähestymistapa jättää kuitenkin varjoonsa tarkoituksellisen (mielekään) ja tehokkaan toiminnan perusedellytyksen: kontrollia tarvitaan – mahdollistamaan asioita ja välttämään hallitsemattomuutta ja kaaosta.

#### Johdon kontrollin lähtökohdista

Varhaiset määritelmät kuvaavat johdon kontrollin hyvin mekaanisena ja funktionaalisenä. Burns & Stalkerin (1961) tunnetun määritelmän mukaan johdon kontrolli liittyy keskitettyyn ja autoritaariseen liikkeenjohtoon, jossa työ on hyvin erikoistunutta ja standardisoitunutta, kommunikointi on muodollista ja vertikaalista ja päätökset, palkkiot ja rangaistukset välittyvät organisaatiossa ylhäältä alaspäin. Etzioni (1961) puolestaan kuvasi organisaatiot normatiivisiksi, utilitaarisiksi ja pakonomaisiksi (coersive) ja korosti erityisesti valtaa, mikä pakottaa toimijat toimimaan organisaation asettamien sääntöjen mukaisesti.

Anthony (1965) määritteli johdon kontrollin prosessiksi, jossa johtajat varmistavat, että resurssit hankitaan ja hyödynnetään tehokkaasti organisaation asettamat tavoitteet saavuttamiseksi. Perinteisessä näkökulmassa (ml. Anthony emt.) kontrolliin liittyy olennaisena osana tavoite. Tavoite asetetaan ja erityisesti tavoitteen saavuttamista kontrolloidaan. Tavoitteen näkökulma voi liittyä niin organisaation, yksilön kuin yksilöistä koostuvan ryhmän tavoitteisiin (esim. Anthony & Govindarajan 1989; Merchant 1985a). Anthony & Govindarajan (emt.) mukaan johdon kontrolli on siten prosessi, joka varmistaa ylimmän johdon määrittämän strategisen tavoitteen toteutumisen suoritettavien työtehtävien kautta.

Eräs viimeaikaisempi tapa esittää johdon kontrollin rakentumista on jaottelu taloudellisiin ja ei-taloudellisiin (ks. esim. Abernethy & Stoelwinder 1995; Chenhall & Euske 2007; Chow ym. 1999) tai muodollisiin ja epämuodollisiin ulottuvuuksiin (ks. esim. Bisbe & Otley 2004; Gerdin 2005; Alvesson & Kärreman 2004; Chenhall 2003). Taloudellinen näkökulma korostaa tulostavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamisen valvontaa ja ohjausta, kun taas ei-taloudellinen näkökulma korostaa myös laadullisia ja sosiaalisia tekijöitä. Esimerkkinä taloudellisesta johdon kontrollin muodosta on perinteinen budjetointi.

Muodollisella johdon kontrollilla tarkoitetaan virallisia ohjeistuksia ja sääntöjä (ks. esim. Cools ym. 2008; Chenhall & Euske 2007; Chow ym. 1999). Ohjeistukset, säännöt ja politiikat nähdään liittyvän keskeisesti johdon kontrollin toiminnalliseen organisointiin. Muodolliset johdon kontrollin muodot kuvaavat hyvin vallalla olevaa johdon kontrollin byrokraattista luonnetta. Epämuodolliseen johdon kontrolliin puolestaan liitetään mm. välitön esimiehen antama ohjaus työn suorittamisessa tai kasvokkain tapahtuva kommunikointi. Epämuodolliseen johdon kontrolliin liitetään myös huomattavan usein arvot (esim. Ahrens & Mollona 2007; Efferin & Hopper 2007; Widener 2004; Alvesson & Kärreman 2004; Bhimani 1999). Johdon kontrolli kohdistuu useimmiten joko lyhyeen tai pitkään aikaväliin (ks. esim. Kamminga & Van der Meer-Kooistra 2007; Chenhall & Euske 2007; Whitley 1999).

Hopwood (1974) toi jo kolme vuosikymmentä sitten esille kontrollin sosiaalisen ulottuvuuden eli erilaisten sosiaalisten toimintamallien vaikutuksia kontrolliin. Tätä näkökulmaa tukee myös Merchantin (1985b) esitys sosiaalisesta kontrollista tai käyttäytymiseen perustuvasta kontrollista, jolloin kontrollin

nähdään kohdistuvan pitkälti organisaation toimijoiden kontrolloimiseen. Merchantin esittämä henkilöstönäkökulma korostaa rekrytointia, koulutusta, töiden suunnittelua sekä normien ja arvojen jalkauttamista pyrkien saamaan aikaan itsekontrollia (selfcontrol) organisaatiossa (ks. myös Efferin & Hopper 2007; Davila 2005; Johanson ym. 2001; Langfield-Smith 1997; Abernethy & Stoelwinder 1995).

Sosiaalista ja organisaatiokontekstissa tapahtuvaa kontrollin ymmärtämistä voidaankin pitää vaihtoehtoisena johdon kontrollin tarkastelunäkökulmana. Sosiaalinen johdon kontrolli (social control) on kontrollin muoto, jossa yhteisöllä on olemassa yksimielisyys lopputuloksesta ilman, että on olemassa erityistä uskomusjärjestelmää (esim. Langfield-Smith 1997; Mouritsen & Thrane 2006; Hopwood 1974; ks. myös Abernethy & Brownell 1997; Langfield-Smith 1997; Alvesson & Kärreman 2004). Sosiaalisen johdon kontrollin lisäksi sosiaalista ulottuvuutta edustaa ns. osallistuva johdon kontrolli. Tällä tarkoitetaan, että myös työntekijät, ei vain johto, osallistuu esimerkiksi budjetoitiprosessiin, suorituksen mittaukseen ja kulttuurien rakentumiseen. (esim. Hofstede 1968; Cools ym. 2008)

Vaihtoehtoista näkökulmaa edustaa myös kulttuurien kautta tapahtuva tarkastelu (esim. Efferin & Hopper 2007). Kontrolli nähdään osana kulttuuria, jossa se on osallisena. Viimeaikaisena muotona voidaan vielä lisäksi mainita johdon kontrolliin liittyvä etäisyyden ulottuvuus. Käytännössä tällä tarkoitetaan nykyaikaisten teknologioiden mahdollistamaa johdon ohjauksen suorittamista ajasta ja paikasta riippumatta. Etäisyyden ulottuvuuteen liitetään usein myös ns. näkyvyyden (visibility) parantaminen toiminnoissa. (esim. Dechow & Mouritsen 2005; Quattrone & Hopper 2005; Hyvönen ym. 2008; Huhtinen & Mantere 2011.)

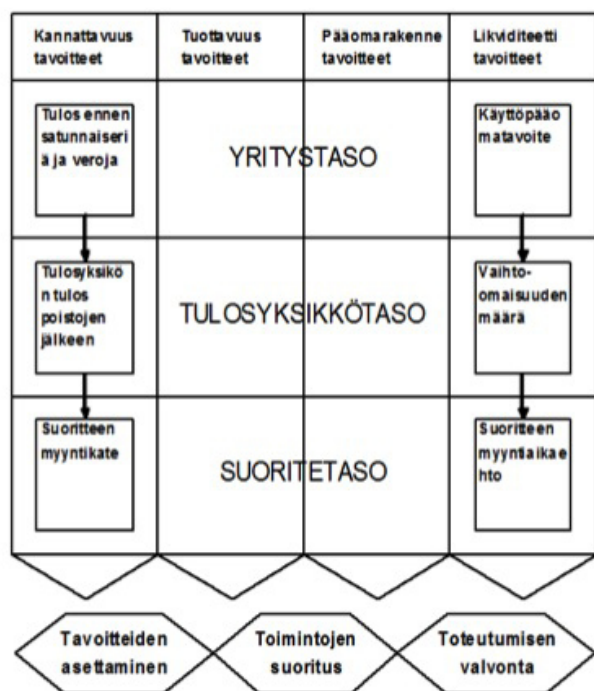
Yhtä kaikki, johdon kontrolli tarkoittaa perinteisessä mielessä liikkeenjohdon määrittelemää, ylhäältä alaspäin suuntautuvaa ja vaiheittaisiin toimintoihin jakautuvaa toimintaa. De Bono (1981) kuvaa liikkeenjohdollisessa teoksessaan teollisuusyrityksen ohjausmallia ylhäältä alaspäin rakentuvaksi, jossa organisaation johto antaa ohjeet siitä, kuinka tehtävät on suoritettava ja kaikki muut ohjausmallit nähdään sekavina ja vain epäjärjestyttä luovina. Kuvio 1 (s. 20) (Neilimo & Uusi-Rauva 1997) havainnollistaa vastaavasti yksipuolista suomalaisessa liiketaloustieteellisessä keskustelussa usein käytettyä johdon kontrollia. Liikkeenjohto ensimmäisessä vaiheessa asettaa tavoitteet, jalkauttaa ne yritystasolta tulosyksikkötasolle ja edelleen suoritustasolle, seuraa toimintojen suorittamista ja valvoo asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Huolimatta erilaisista kontrollin viitekehyksistä, perimmäinen merkitys kontrollin luonteesta kumpuaa edellä esitetyistä näkökulmista esiin yhä vahvasti. Aikaisempi teoria johdon kontrollista määrittää kontrollia erilaisina muotoina, sääntöinä ja ohjeina; taloudellisina ja ei-taloudellisina, formaaleina ja epäformaaleina tapoina; mutta tavoite on sama: tarkoitus on pystyä hallitsemaan ja rajoittamaan liian vapaasti etenevää toimintaa.

Yhä 2000-luvulla johtajuus pohjautuu keskeiseltä osin kontrolliin, mutta erityisesti johtajan fyysinen kontrolliympäristö ja -koneisto ovat muuttuneet. Johdon kontrolliin liittyy entistä enemmän myös sosiaalisia ja eettisiä ulottuvuuksia, jossa inhimillisen toimijan rooli korostuu. Monimutkaisen inhimillisen toimijan rooli on kuitenkin jäänyt liikkeenjohdon näkökulman varjoon – mikä ei tosin ole yllättävää, sillä vallitsehan taloustieteissä yhä rationaalisen toimijan myytti (vrt. Pihlanto 2002).

#### Johdon kontrollin inhimillisuus: näkökulmana organisatorinen konteksti

Arkikielessä ihmisen kontrolloinnilla on pikemmin negatiivinen



Kuvio 1. Johdon kontrollin rakentuminen (Neilimo & Uusi-Rauva 1997).

merkitys, kun taas liiketaloustieteissä kontrolli nähdään useammin positiivisessa mielessä (kts. esim. Macintosh & Quattrone 2010). Kontrolli voidaan kuitenkin nähdä myös esimerkiksi muutoksen käynnistävänä voimana (Boswell 1972) tai yrittäjyydessä työnantajan kontrollista vapautumisena (Auvinen ym. 2010). Liikkeenjohtotieteissä kontrollin on nähty kuuluvan niin johtajan primaarisiin tehtäviin (Fayol 1924, 1990) kuin toimivan organisatoristen toimijoiden ajattelun kahleina (vrt. esim. Morgan 1997).

Varhaisessa liikkeenjohtolisessa ajattelussa oli yleistä, että työntekijää uskottiin olevan hyödyllistä kontrolloida tiukasti ja että raha ja rangaistukset ohjaavat toimintaa kaikkia hyödyttävästi. Ilman tiukkaa esimiehen kontrollia (tässä yhteydessä valvontaa) sekä palkkakontrollia (suoritepalkka) ihmisellä on taipumus laiskuuteen – josta seuraa tehottomuutta (Taylor 1911). Henry Ford (1927) uskoi rahan ja vaurauden toimivan keskeisenä nykyaikaisen ihmisen toiminnan ohjaajana. Noin 1920–30-luvulta lähtien ihmissuhteiden koulukunta on kuitenkin herättänyt kiinnostusta yksilön sosiaaliin, emotionaaliin ja myös älyllisiin tarpeisiin. (vrt. esim. Takala 1999.) Käsitys tiukasta yksilön kontrollista on muuttunut sadan vuoden takaisesta – ainakin puheessa. Perinteisestä tayloristisesta kontrollista on tullut lähes ”kirosana”. Ihmisten koulutustaso, sivistystaso, itsetietoisuus ja muu individualistinen (vrt. esim. Hall 1999) ajattelu on noussut keskiöön. Organisaatioissa tapahtuva oppiminen, erityisesti innovatiivisuus onkin eräänlainen retorinen vastavoima perinteiselle managerialistiselle kontrolliajattelulle.

Taylor (1911) korosti, ettei ole olemassa huonoja työntekijöitä, vaan huonosti sopivia työtehtäviä. Esimerkiksi tilitoimistossa valmiiksi tarkka kirjanpitäjä voi vähentää ja vastaavasti huolimaton lisätä johdon kontrollin tarvetta. Voidaankin yhtäältä kysyä, missä ja milloin johdon kontrollia tarvitaan, ja toisaalta missä määrin työntekijän motivaatiota ja motivoitumista ohjaamalla voidaan vaikuttaa kontrollin tarpeeseen? Taylor, vaikkakin edusti voimakasta kontrolliajattelua, on nostanut esille kontrolliympäristön merkityksen jo varsin varhain.

Vesa (2011) esittää laajemmasta näkökulmasta esimerkin kontrolliympäristön muutoksesta kuvatessaan perinteisen ja

virtuaalisen organisaation välisiä eroja. Siinä missä perinteinen organisaatio nähdään fyysiseen henkilöön ja vertikaaliseen organisaatorakenteeseen, selkeisiin ohjauksellisiin työskentelysääntöihin sekä muodolliseen tavoitteen asetantaan liittyvinä – nyky-yhteiskuntaan liittyvä virtuaalinen organisaatio nähdään useisiin sosiaaliin verkostoihin liittyvänä jäsenyytenä, hajautettuina ja horisontaalisina, sääntöjen rakentumisena sosiaalisen hyväksymisen kautta. Tavoitteen saavuttaminen viestinnän ja ymmärryksen kautta kohdistaa huomion myös yksilön tulkintaprosessiin.

Carol Ray esittää erilaisten johdon kontrollin muotojen tunnistamista historian kautta (ks. Huczynski & Buchanan 2007). Hänen mukaansa siirtyminen on tapahtunut byrokraattisesta kohti humanistista kontrollia. Byrokraattinen kontrolli tarkoittaa, että kontrolli kohdistuu työntekijöihin ulkoisesti, sääntöjen, valvonnan ja palkitsemisen kautta. Esimerkiksi Taylor, Weber, Ford ja Fayol suosittelivat rationalistista lähestymistapaa työntekijöiden käyttäytymisen ohjaamiseksi. Humanistinen johdon kontrolli pyrkii puolestaan tyydyttämään työntekijöiden tarpeita työtyytyväisen ja työilmapiirin kautta, tarkoituksena on tukea sisäistä kontrollia.

Elton Mayo (1949) oletti yksilön tukevan organisaation tavoitteita, mikäli ne kohtaavat tämän yksilölliset tavoitteet. Huczynski & Buchanan (2007) nostavat esille organisaatiokulttuurin kautta tapahtuvan johdon kontrollin, jossa yhteisten symbolien arvostaminen ja kollektiivinen yhteenkuuluvuuden tunne ohjaa organisaatiokäyttäytymistä. Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä tehokkaana kontrollin työkaluna, jolloin kulttuurin kautta voidaan vaikuttaa työntekijöiden ajatuksiin, uskomuksiin ja arvoihin. Valtapelin asemasta johtajan tulisikin vaikuttaa työntekijöihin organisaatiokulttuurin kautta.

Mary Parker Follet (ks. Takala 1999) esitti jo liki 100 vuotta sitten, että johdon kontrollin tulee perustua yksilöiden ja ryhmien itseohjautuvuuteen ja -määräämiseen. Yksilöillä on kyky ymmärtää yhteisten intressien merkitys ja kontrolloida itse tehtäviään saavuttaakseen päämääränsä. Johtajan tehtävänä ei siten tulisi olla yksilöiden tiivis ulkoinen kontrollointi, vaan pikemmin pyrkimys monimutkaisten riippuvuussuhteiden ohjaukseen, jotka vallitsevat yksilöiden välillä. Henkilöiden kontrolloinnin sijaan keskeistä on pyrkiä vaikuttamaan yhteistyötilanteisiin. Monet tilanteet ovat kuitenkin monimutkaisia ja tarvitsevat eri puolille organisaatiota hajautettua valvontaa ja kontrollia tuekseen. Valvonta täydellistyy, kun eri valvontapisteistä saadut tiedot koordinoidaan yhteen. Organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta voidaankin ajatella, että itseohjautuva ja arvostuksen tunnetta nauttiva yksilö toimii siis paitsi tehokkaammin, myös vähentää johdon kontrollitarvetta perinteisessä mielessä.

Tämä johtaa ajatukseen myös johtajan omaksumasta ihmiskäsityksestä, jolla on vaikutusta kontrolliin. Tunnetun McGregorin teorian mukaan X-tyypin johtaja uskoo ihmisen tarvitsevan tiukkaa ulkoista kontrollia, kun taas Y-tyyppi luottaa ihmisen itseohjautuvuuteen ja sisäiseen kontrolliin. Tottuessaan X-tyypin mukaiseen johtamiskäytäntöön ja ulkoiseen kontrolliin useimmat työntekijät alkavatkin lopulta pitää työtä välttämättömänä pahana eivätkä koe sitä persoonalliseksi haasteeksi ja tyydytyksen lähteeksi. (esim. Tyson & Jackson 1992; Takala 1999.)

Palm & Voutilainen (1970) ennakoivat jo 1970-luvulla itseohjautuvaa pyrkimystä pois Tayloristisesta ja Fayolilaisesta autoritaaris-byrokraattisesta tavasta organisoida. He arvioivat valtaa siirtyvän työnantajilta työntekijöille – jonka seurauksena työntekijä pääsee osallistumaan oman toimintatilansa rakentamiseen – ja uskoivat uuden johtamisfilosofian aikaansaavan yritysten toimintojen uudelleenjärjestelyn. Muutos tehtäväjoh-

tamisesta tavoite- ja tulosjohtamiseen onkin käynnistynyt jo 1970-luvulla ja linkittyy McGregorin teoria X ja Y -ilmiöihin. Tämä on osaltaan ohjannut kontrollin siirtymistä kehityskusteluihin - ja esimieheltä vastuuhenkilölle itselleen.

Edellä esitetyn perusteella kontrolli voidaan nähdä yhteiskunnallisten ja kulttuurillisten tekijöiden valossa, esimerkiksi juuri eri aikakausina ihmiskäsitykseen ja individualisaatioon liittyvän muutoksen kautta (vrt. Hall 1999). Myös rationaalisuuskäsityksen muutokset liittyvät läheisesti kontrollikäsitteeseen. Ihmisen on nähty perinteisesti toimivan organisaatiossa kuin koneen, jonka käyttäytymistä on ollut mahdollista (ja tarpeellista) mitata ja ennakoita. Tätä näkökulmaa kuitenkin kritisoidaan yhä useammin (esim. Schipper 2009), sillä organisaatioita pidetään yhä liian rationaalisisina. Lisää huomiota pitäisi antaa pehmeämmälle puolelle, kuten tunteille. Ihminen tulee nähdä kompleksina toimijana, jolla on tietoisuus, tunteet ja kyky ajatella. On eri asia kontrolloida mekanistista toimijaa, robottia tai marionettia, kuin orgaanista, sosiaalista toimijaa.

Kontrollin tarkastelua ihmiskeskeisistä lähtökohdista tukee myös identiteettinäkökulma (ks. myös esim. Alvesson et al. 2008). Individualisaatiota tukee myös esimerkiksi Juutin (2001) ehdotus oman todellisuuden valinnasta. Postmodernin aikakauden ihminen voi valita mieleisensä useista todellisuuksista ja hän voi kantaa lukemattomia identiteettejä. Globaali toimintaympäristö on muuttunut kompleksiseksi, jossa rationaaliset ennustusmallit ovat epätarkkoja (ks. Denning 2010). Tietoyhteiskunnan työvoima ei ohjaudu kepillä ja porkkanalla, sillä nykyaikaisen johtajuuden ytimessä on kyky vaikuttaa ihmisten todellisuuskäsityksiin merkitysten kautta.

Vallan näkökulmasta fyysinen pakkovoima on muuttunut diskursiiviseksi vaikuttamiseksi eli henkistynyt (vrt. Foucault 1975), ja konkreettinen kontrolli virtuaaliseksi (ks. esim. Teittinen 2008). Postmodernin idea ei vain rahallisilla insentiiveillä optimoitavasta ihmisestä onkin managerialistin painajainen (Klikauer 2013). Fyysinen kontrolli on suomalaiselle työntekijälle usein suorastaan vastenmielinen ajatus, mutta myös henkistä kontrollia kaihdetaan. Halu korostaa vapautta ja riippumattomuutta on vahvassa asemassa ja itsensä toteuttaminen helpottuu, kun tarjolla on lukematon määrä ideologisia (reaalisia ja virtuaalisia) organisaatioita jopa globaalisti. Tämä asettaa oman haasteensa johdon kontrollille.

Kontrollin käsitteen rakentumista onkin relevanttia pohtia myös siltä kannalta, mitä nykyisin oletetaan olevan mahdollista kontrolloida. Tietoa tarvitsee niin ylin johto yrityksen kokonaisvaltaiseen johtamiseen, talousjohto kannattavuustavoitteiden saavuttamiseen, henkilöstöjohto voidakseen huolehtia henkilöstön rekrytoinnista, kehittämisestä ja hyvinvoinnista, kuin tuotannon johto laadun ja määrien hallintaan. Globalisaation aikakaudella organisaatioiden johto tarvitsee jopa enemmän kuin koskaan ymmärrystä kontrollin mahdollisuuksista ja rajoitteista, sillä yritysten funktiot ovat pirstoutuneet ja yksiköt jakautuneet eri maanosiin. Monikuluttuuruus ja virtuaaliorganisaatiot ovat lisääntyneissä määrin osa arkipäivää (vrt. myös Hyvönen ym. 2008; Vesa 2011).

Tämän artikkelin tarkoitus ei ole pyrkiä rakentamaan johdon kontrollityökälypakkaa (ks. esim. Tessier & Otley 2012; Malmi & Brown 2008), jolla modernin liiketalousopin hengessä pyritään valjastamaan organisaatiot harmoniseen optimointiin. Kriittisestä sävystä huolimatta tavoitteemme ei ole myöskään painottaa emansipatorisia intressejä pyrkien paljastamaan ja kaatamaan yksilöä kontrolloivia rakenteita (ks. esim. Burrell & Morgan 1979). Teemme kuitenkin näkyväksi näitä elementtejä, jotka vaikuttavat yksilön aseman ja roolin rakentamiseen johdon kontrollissa (ks. esim. Pihlanto 2003).

Ylhäältä-alas suuntautuva ja McGregorin X-tyyppin mukainen ihmiskäsitys ovat yhä kontrollikäsitteemme taustalla ja esimerkkejä siitä, kuinka managerialismi ja yksilön alistaminen ovat yhä voimissaan. Tämä osaltaan selittää, miksi kontrolli arkikielessä koetaan negatiivisena. Viimeaikainen esimerkki nykyteknologioita hyödyntävästä ja äärimmilleen viedystä johdon kontrollista ovat liiketoiminnan tehokkuutta maksimoivat call centerit (ks. Paavola 2010): Jokaisesta puhelusta tallentuu pienintä yksityiskohtaa myöten kaikki tieto. Työntekijät noudattavat orjallisesti jopa sanatarkkoja repliikkejä – aivan kuten Taylorin vähemmän intelligentti työmies. Esimerkki kuvaa hyvin sitä, mitä seuraavassa esittämämme toimijakontrolli ei ole.

## Kohti toimijakeskeistä asiantuntijakontrollia

Valta kiteytyy symboliikassa ja diskursseissa, ei johtajan abstruutisessa kontrollissa tai suvereenissa vallassa (vrt. esim. Foucault 1975, 2000; Takala 1999; Hall 1999; Sintonen & Auvinen 2009). Perinteisen näkökulman kyseenalaistamiseksi onkin syytä pohtia, mitä kontrolli on ja miten se käytännössä rakentuu.

Foucaultin esittämät valvontatekniikat ja -instituutiot synnyttävät kurinalaistetussa jokapäiväisessä toiminnassa yksilötasolle rakentuvan tietoisuuden tarkkailusta (1975, 2000). Esimerkiksi organisaation tarkka virtuaalinen laskentajärjestelmä kykenee osoittamaan numeerisesti jopa yksilötasolla ”normaalista” poikkeavan toiminnan. Näin aikaansaadaan tieto, miten ja mistä syystä yksilö on ollut kuriton ja kuinka yksilöä on oikaistava taas ”kuuliaisiksi ja hyödylliseksi” (vrt. Foucault 1975, 2000). Kun kuri kiinnittää huomiota poikkeavuuteen, se ei luo ”yksilöä” ihanteena vaan normaaliutena, ei poikkeavuutena (1975, 2000). Mitä laskentatoimen kontrolleri tekee, ellei valvo numeerisesti organisaation suoriutumista; prosessin vaiheita suuresta mittakaavasta aina yksilön tasolle - ja kiinnittää huomiota ennen kaikkea poikkeavuuksiin, ei ”normaaleihin” lukuihin? Poikkeamista raportoidaan johdolle, ylintä valtaa käyttävälle kontrolliorganisaatiolle, joka päättää poikkeavista toimenpiteistä asioiden (tai yksilöiden) saattamiseksi ”normaaliin” uomiinsa.

Tämän päivän toimintaympäristö on kuitenkin toisenlainen kuin se, missä johdon kontrollin käsitteet ja määritykset on luotu (vrt. esim. Rathe 1960). Organisaatioiden toimintaympäristö ja erityisesti yksilön työtehtävät ovat muuttuneet radikaalisti. Yksilö on kokenut tämän muutoksen erityisesti työtehtävien muuttumisen kautta. Eräs muutoksen vauhdittajista on ollut teknologian kehitys. Käsitteellisydestä on siirrytty massa- ja sarjatuotantoympäristöjen kautta tietoteknologian aikakauteen jolloin käsitteellisydestä on tullut tietoteknologinen osaaja. Tämän aikakauden kontrolliympäristö ei korosta yksilöä ajattelemattomana toimijana ja annettujen ohjeiden kurinalaisena noudattajana, vaan tietoa ja osaamista painotetaan (esim. Juuti & Luoma 2013). Työn lopputulos määräytyy yksilön osaamisesta jolloin johdon kontrollia ei voida määrittää vain yksiselitteisenä ylhäältä alaspäin johdettuna asiana (vrt. Neilimo & Uusi-Rauva 1997). Johdon kontrollin käsitteen ymmärtämisessä tulee huomioida yksilön tai yksilöiden muodostamien kollektiivien (erilaisten organisaatioiden tai yhteiskuntien) kautta rakentuva vuorovaikutteinen kokonaisuus.

Perinteisesti organisaation juridinen rakenne on määrittänyt kontrollin rajaa, jolloin kontrolli kohdistuu pikemmin organisaation sisäiseen toimintaan. Tämäkin on muuttumassa, sillä organisaatiot eivät ole enää itsenäisiä toimijoita globaalissa taloudessa. Yhä useammin organisaatiot tarjoavat tuotteitaan ja palveluita erilaisten arvoketjujen, alihankintaketjujen ja verkostojen muodossa - mikä asettaa uusia haasteita myös johdon

kontrollille.

Ei myöskään ole yhdentekevää, kuinka organisaation jäsenille osoitetaan heitä kontrolloitavan. Tämä korostaa kontrollin muotoa. Vankila on esimerkki fyysisestä (materialisoituneesta) tilaratkaisuihin perustuvasta kontrollista. Henkinen kontrolli puolestaan näyttyy esimerkiksi auktoriteetteina, kuten esmiesten puheina ja ohjeina, tai pelkkänä tiedostettuna taustajatuksena. Organisoinnin ja yksilön sitoutumisen kannalta onkin relevanttia, kuinka kontrollin perusteiden nähdään rakentuvan: Kontrolloidaanko yksilöä mekanistisesti ja autoritaarisesti esimerkiksi yksinomaan tulostittareilla vai annetaanko yksilölle tilaa ajatella ja tulkita omista lähtökohdistaan asioita; rakentaa omaa kontrolliympäristönsä.

Valvontapainotteisen johtamisen sijaan johdon olisikin luotava sellainen ympäristö, jossa henkilöstö voisi käyttää voimavarojaan suurimmalla mahdollisella tavalla, ja josta seuraisi toiminnan tehokkuuden parantuminen henkilöstön vaikutusvallan ja itseohjautuvuuden lisäämisen kautta (esim. Edgell 2012; Juuti & Luoma 2013). Myös Rayn (ks. Huczynski & Buchanan 2007) esittämä humanistinen ja kulttuurinen kontrolli tukevat näkemystä johdon kontrollin rakentumisesta kohdistuen yksilöön, ja pyrkien luomaan yksilölle mahdollisimman tuottavan ja tehokkaan organisaation työympäristön.

Vaikka kontrolli voi tarkoittaa myös suunnittelua ja ohjausta (ja tähän liittyvää päätöksentekoa), kontrollia ei tulisi nähdä vain johtajan kontrolliarsenaalina vaan myös kontrolloitavan näkökulmasta: Mitä tarkoittaa olla kontrolloitu? Kyse on lähestymistavasta, erityisesti siitä, kuinka yksilö näkee ja kokee kontrollin (ks. myös Adler & Borys 1996). Tämä näkökulma korostaa yksilön, inhimillisen toimijan roolia 2000-luvun yhteiskunnassa.

Kontrollin kohteena ovat sekä yksilöt (mikrotasolla), organisaatiot (mesotasolla) että yhteiskunnat (makrotasolla). Yksilö on kaikkien toimijatasojen keskiössä, yhtä aikaa sekä kontrolloitavana että kontrolloijana. Kontrolloitavalle on voitu asettaa rajoja, mutta samaan aikaan kontrolloitava kontrolloi itseään suhteessa asetettuihin rajoihin (esim. ovatko rajat toimijan näkökulmasta oikeudenmukaiset tai arvojen mukaiset). Käytännössä yksilö tarkkailee jatkuvasti ympäristöään tietystä kontrollin viitekehityksessään. Toimijan rooli ja kontrolli tuleekin nähdä myös aikahorisontissa (kontekstisidonnaisena), joka on erilainen kontrollin eri tasoilla. Kontrolli saattaa kohdistua joko nykyhetkeen, tulevaisuuteen tai se voi olla luonteeltaan jatkuvaa. Yksilötasolla kontrollin aikajänne on lyhyempi, kun taas organisaatioiden ja yhteiskunnan pidempi.

Tarkastelu osoittaa, että kontrolli on aina kontekstisidonnaista ja että toimijat ovat toisiinsa nähden vuorovaikutuksessa. Yhtäältä työntekijä on johdon kontrollin alainen, mutta toisaalta vaikuttaa samalla toisten toimijoiden kontrollikäsitteisiin. Olennaista on ymmärtää, että siinä missä esimerkiksi strategia, kontrollikaan ei tule olemassa olevaksi ilman yksilön tulkintaa. Vaikka johto pyrkii määrittämään organisaation toimintaa, merkitykset välittyvät puheessa ja toiminnassa eri tavoin. Tulkinat siis ohjaavat ihmisten toimintaa, olivatpa ne linjassa tai ristiriitaisia johdon käsitteisiin. Tämä nostaa työntekijät johdon rinnalle liiketoiminnan tilanteen määrittelijöinä (vrt. dialoginen strategiatyö Laine & Vaara 2011). Näin henkilöstö on niin strategiatyön kuin kontrollin määrittämisen, tulkinnan ja toteuttamisen ytimessä. Tässä näkemyksessä jako suunniteltuun ja toteuttamiseen ei ole enää keskeinen ongelma. Kontrollin toteutumiseen (olipa se henkistä tai fyysistä) tarvitaan aina toimija, joka joko tulkitsee kontrollia tai on kontrollin kohteena (subjektina). Kontrollia ei siten tarvitse nähdä vain negatiivisena ilmiönä ja kaikilla alueilla absoluuttisessa mielessä pakotta-

vana ja alistavana.

Johdon kontrollia ei siten tule nähdä vain annettuina ohjeisäntöinä ja niiden valvonnan toteuttamisena, vaan myös yksilöstä lähtevänä toimintana ja arvovalintoina. Länsimaisessa 2000-luvun yhteiskunnassa yksilöllä on sekä vapaus että "aivo-työläisenä" tarve vaikuttaa omaan kontrolliympäristönsä. Tämä nostaa hyvin esille uudet ammattiryhmät kuten ohjelmistosuunnittelijat ja kontrollerit. Myös perinteisissä ammateissa, esimerkiksi metsurit ja sorvarit, työn sisältö edellyttää nykyisin huipputeknologian osaamista. Näin käsityöosaaminen ja ihmisen fyysinen työsuoritus ovat täydentyneet tieto-osaamisella. Johdon kontrolli ei tällöin rakennu vain autoritaarisena prosessimallina - fyysisen suoritteen mekaanisena ohjaamisena - vaan informaation pohjautuvana vuorovaikutusprosessina toimijoiden (johdon ja työntekijän) välillä. Tätä johdon kontrollin rakentumista johdon ja työntekijän muodostamassa kokonaisuudessa nimitämme toimijakontrolliksi.

Yhteenvedona voimme todeta, että johdon kontrollikäsitteen muuttumisen taustalla voidaan nähdä olevan sekä toimintaympäristön että ihmiskäsityksen muutokset. Tämä on johtanut tarkasteluun siitä, kuinka erilaisissa toimijan näkökulmissa sekä erilaisissa toimintaympäristöissä ja muodoissa kontrolli voi näyttäytyä. Jotta kontrollin roolia ja merkitystä voidaan ymmärtää, tulee johdon ja organisatorisen kontrollin merkitystä pohtia yhtä aikaa sekä toimijatasoilla (mikro, meso, makro), vallitsevassa aikaperspektiivissä että kontrollin rakentumisen fyysisen tai diskursiivisen muodon kautta. Keskeinen ero aikaisempaan johdon kontrollin käsitteeseen on, että yksilöä ja holistista näkemystä painotetaan johdon kontrollin rakentumisessa. Esitämme kontrollin käsitteen rakentumisen näkökulmia 1900-luvulta 2000-luvulle taulukossa 1 (s. 23).

## Diskussio ja yhteenvedo

Suomalaisessa liiketaloustieteellisessä keskustelussa johdon kontrollin (engl. management control) käsite on haasteellinen. Se ei ole suomenkielinen käsite, eikä sille ole kehittynyt itsestään selvää sisältöä ja yleisesti hyväksytyä koherenttia merkitystä. Johdon kontrollin käsitteen voidaan nähdä sisältävän useita erilaisia tehtäviä ja sille löytyy myös useita erilaisia suomenkielisiä vastineita kuten suunnittelu, valvonta, ohjaus, tarkkailu ja silmäilläpito (vrt. esim. Suomisanakirja.fi tai Järvenpää ym. 2010; Virtanen 2006; Pellinen 2005; Rautiainen 2000). Tutkimustehävämme onkin ollut yhtäältä jäsentää ja toisaalta nykyaikaistaa suomenkielistä johdon kontrollin käsitettä.

Johdon kontrollin käsite on huomattavasti suomalaisen liiketaloustieteellisen kirjallisuuden valtavirran (vrt. esim. Neilimo & Uusi-Rauva 1997; Laine & Vaara 2011) antamaa kuvaa laajempi ja moniulotteisempi. Perinteinen kontrollin suunta on ollut ylhäältä alaspäin. Johtaja määrittää mitä kontrolloidaan, eli hän valvoo, tekee johtopäätöksiä ja tarvittaessa ohjaa kontrollin onnistumista. Perinteinen managerialistinen määrittäminen johdon kontrollista (tiukasta mekanistisesta valvonnasta ja ohjeistuksesta) ja johdon alaisuudessa toimivasta työntekijästä (jonka omaa ajattelua ei korosteta) on riittämätön nykyisessä tietoyhteiskunnassa. Järvenpää ym. (2003) painottavat itseohjautuvuuden merkitystä asiantuntijan oppimisessa, mutta lisäksi johdon merkitys toimijuuden mahdollistamiseksi tulisi nostaa esiin: Aineistomme mukaan aito toimintatilan kasvu edellyttää toimijan itsetietoisuuden ja refleksiivisyyden lisäksi johdon tukeaa uudenlaisen kontrollitilan rakentumiseksi.

Olemmekin nostaneet esiin yksilön johdon kontrollin kokonaisvaltaisen rakentumisprosessin keskeisenä toimijana. Kontrollia ei itse asiassa määritä yksin liikkeenjohto (hierarkisena

Taulukko 1 Kontrollin käsitteen rakentumisen näkökulmat

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

\* Taulukko 1 esittää johdon kontrollin rakentumisen ääripäätilanteita. Tilanne käytännössä on kuitenkin harvoin näin yksioikoinen. Emme väitä, ettei perinteiselle johdon kontrollille ole tarvetta tai että yksilölähtöisen kontrollin tulisi korvata kaikki kontrollin muodot. On myös hyvin epätodennäköistä, että äärimuodoissaan johdon kontrolli toteutuisi missään. Taulukon 1 dikotomiolla ja edellä kuvaamillamme esimerkeillä haluamme kuitenkin korostaa sitä, että 1) johdon kontrollin kontekstisidonnaisuutta sekä rakentumisen erilaisia tasoja ja ulottuvuuksia; 2) painottaa, että johdon kontrollin määrittämisessä tulee huomioida työn luonteen muuttuminen; ja 3) kritisoida sitä, että perinteisen johdon kontrollin käsitettä ei voida hyväksyä itsestäänselvyytenä 2000-luvun tietoyhteiskunnassa.

ja objektiivisena toimijana) vaan kaikki yksilöt (inhimillisinä organisaatioiden toimijoina). Yksilö, olipa kyseessä johtaja tai alainen, ei ole vain kontrollille alistettu toimija, sillä länsimaisessa 2000-luvun yhteiskunnassa yksilön rooli on usein toimia itse kontrollinsa määrittäjänä (ks. esim. Edgell 2012; Klikauer 2013). Yksilöllä tulee siis olla riittävä (johdon oikeuttama) toimintatila määrittää kontrollin rakentumista - niin työntekijänä, liikkeenjohtajana, omistajana kuin poliitikkona (vrt. esim. Efferin & Hopper 2007; Johanson ym. 2001; Abernethy & Stoelwinder 1995).

Yksilö ei näin ollen ole vain kontrolloitava, vaan keskeinen johdon kontrollin rakentaja. Nykyisin yksilö määrittää ja ohjaa itsenäisesti tehtäviensä suorittamista, jolloin kontrolloijan ja kontrolloitavan suhteesta muodostuu vuorovaikutteinen. Organisaatioiden jäsenillä on "oikeus tulkita" ja tehdä valintoja - tietotyöläisellä on valmiuksia ja kykyä ottaa vastuuta omasta intellektuellista kapasiteetistaan. Valtaa käyttävät tässä mielessä kaikki organisaatiossa ajatustyötä tekevät yksilöt, ei enää vain johtaja, joka perinteisessä johdon kontrollin näkökulmassa tekee ajatustyötä organisaationsa puolesta.

Kontrollin käsite ei liiketaloustieteissä ole kaikilta osin kehittynyt tieteenalan mukaisesti. Esimerkiksi laskentatoimessa tieteenalan kehittyminen näkyy käytännössä näkyy siinä, että käytäntöön on myös lanseerattu englanninkielisiä ammattinimikkeitä, jotka liittyvät enemmän tai vähemmän suoraan johdon kontrolliin (esim. controller). Uusien osa-alueiden syntyminen luokin haasteita tutkijoille sekä käytännön toimijoille niin käsitteiden kuin käytännön toiminnan osalta.

Tässä tutkimuksessa tarkoituksemme on ollut korostaa sitä, kuinka kontrolli ilmaistaan; ei sitä, kuinka kontrolli ja ohjaus

lopulta toteutetaan. Yhteenvetona voimme todeta, että johdon kontrollia tulee tarkastella erilaisista lähtökohdista, sillä perinteinen näkemys korostaa yksipuolista, yhteen suuntaan ja kaikkialla samalla tavoin toimivaa johdon kontrollin käsitettä. Olemme pyrkinetkin avaamaan tätä itsestäänselvyttä sekä länsimaisessa yhteiskunnassa tapahtuneen ihmiskäsityksen muutoksen kautta että erilaisten toisiinsa nähden vuorovaikutuksessa olevien kontrollitasojen kautta. Olemme nostaneet esiin dikotomioina johdon kontrollin ääripäätilanteita (Taulukko 1). Tutkimustehtävän puitteissa olemme (1) kritisoineet vallitsevaa yksipuolista käsitteen sisältöä; (2) täydentäneet olemassa olevan käsitteen ulottuvuuksia; ja (3) tuoneet esiin holistisempaa näkemystä johdon kontrollin käsitteen rakentumisesta, erityisesti suomalaisessa kieliympäristössä. Korostamme, että kyse on monitahoisesta ja vuorovaikutteisesta prosessista, jossa johdon kontrolli rakentuu. Johdon kontrollin käsite onkin pikemmin dynaaminen kuin stabiili.

Johdon kontrollin rooli on muuttunut ja samalla se on muuttanut myös käsitystämme johdon kontrollin käsitteestä: mitä kontrolloidaan, kuka kontrolloi, ja miten kontrolli kokonaisuudessaan rakentuu. Käsitteellistä selkeyttä ei vielä ole saavutettu ja lisää tutkimuksia tarvitaan. Olemme esittäneet havaintoja ja tulkintoja johdon kontrollista siirtyessämme 1900-luvun alun teollistumisen alkuasteleista 2000-luvun tietoyhteiskuntaan, mutta aiheeseen on perusteltua syventyä yksityiskohtaisemmin. Seuraavia vaiheita johdon kontrollin käsitteen ja sen rakentumisen tarkastelussa voisivat luonnollisesti olla yksityiskohtaisempi syventyminen tässä tutkimuspaperissa esitettyihin teemoihin, erityisesti ihmillisen toimijan näkökulmasta. Esittämämme teoreettisesti rakennettua dikotomia-asetelmaa (ks. taulukko



1) johdon kontrollista olisi myös syytä täsmentää empiirisellä aineistolla. Johdon kontrolliin liittyvistä lähikäsitteistä ei tämän tutkimuksen puitteissa ole ollut mahdollista tehdä syvällistä tarkastelua. Näitä lähikäsitteitä ovat mm. tieto ja valta. Myös

johdon kontrollin käsitteen rakentuminen ja institutionalisointuminen olisivat mielenkiintoisia täydennyksiä nyt tehdyille käsitteoreettiselle avauksellemme.

## Lähteet

- Abernethy, M. & Brownell, Peter (1997). Management control systems in research and development organizations: The role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 233-248
- Abernethy, Margaret & Stoelwinder, Johannes (1995). The role of professional control in the management of complex organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 20(1), 1-17
- Adler, Paul & Borys, Bryan (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly* 41(1), 61-89
- Ahonen, Ari (2001). Organisaatio, johtaminen ja edistykseen puhekäytännöt: Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Turun Kauppakorkeakoulu.
- Ahrens, Thomas & Mollona, Massimiliano (2007). Organisational control as cultural practice—A shop floor ethnography of a Sheffield steel mill. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4-5), 305-331
- Alvesson, Mats & Ashcraft, Karen & Thomas, Robyn (2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, 15(1), 5-28
- Alvesson, Mats & Kärreman, Dan (2004). Interfaces of control. Technocratic and socioideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 423-444
- Anthony, Robert N. (1965). *Planning and Control Systems: Framework for Analysis*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University
- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay (1989). *Management Control Systems*, New York: McGraw-Hill.
- Auvinen, Tommi & Niittykangas, Hannu & Kuhmonen, Tuomas. Yrittäjän subjektiivinen rationaalisuus mekanististen selitysmallien maailmassa. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan laitossarja julkaisuja 366/2010.
- Baxter, Jane & Chua, Wai Fong (2003). Alternative management accounting research—whence and whither. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 97-126
- Berry, Anthony & Broadbent, Jane & Otley, David (2005). *Management control: theories, issues, and performance*, Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Bhimani, Alnoor (1999). Mapping methodological frontiers in cross-national management control research. *Accounting, Organizations and Society*, 24(5-6), 413-440
- Bisbe, Josep & Otley, David (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737
- Blauner, Robert (1964). *Alienation and freedom: the factory worker and his industry*. Chicago: university of Chicago press.
- Boswell, John (1972). *The Rise and Decline of Small Firms*. Great Britain: George Allen & Unwin Ltd.
- Burns, Tom & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*, Tavistock Publication.
- Burrell, Gibson & Morgan, Gareth (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Great Britain: Heinemann Educational Books.
- Chenhall, Robert & Euske, K. (2007). The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 601-637
- Chenhall, Robert (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168
- Chow, Chee & Shields Michael & Wu, Anne. (1999). The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multi-national operations. *Accounting, Organizations and Society*, 24(5-6), 441-461
- Cools, Martine & Emmanuel, Clive & Jorissen, Ann (2008). Management control in the transfer pricing tax compliant multinational enterprise. *Accounting, Organizations and Society*, 33(6), 603-628
- Davila, Tony (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 223-248
- De Bono, Edward (1981). *Atlas of management thinking*, Great-Britain: Maurice Temple Smith Ltd.
- Dechow, Nils & Mouritsen, Jan (2005). Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), 691-733
- Delbridge, Rick & Ezzamel, Mahmoud (2005). The Strength of Difference: Contemporary Conceptions of Control. *Organization*, 12(5), 603-618
- Denning, Stephen (2010). *The leader's guide to radical management*. San Francisco: Jossey-Bass
- Edgell, Stephen. 2012. *The sociology of work*. Lontoo: Sage
- Efferin, Sujoko & Hopper Trevor (2007). Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations and Society*, 32(3), 223-262
- Eisenberg, Eric (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication monographs* 51, 227-242
- Etzioni, Amitai. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations on Power, Involvement, and Their Correlates*. New York: Free Press.
- Fayol, Henri. (1924). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. University of Chicago Press
- Fayol, Henri. (1990). *Johtamisen perusteet*. Jyväskylä: Rastor-Julkaisut, Gummerus Kirjapaino.
- Ford, Henry (1927). *Tänään ja huomenna*. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Foucault, Michael (2000) *Tarkkailla ja rangaista [ranskankielinen alkuteos Surveiller et punir 1975]*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Gerdin, Jonas (2005). Management accounting system design in manufacturing departments: an empirical investigation using a multiple contingencies approach. *Accounting, Organizations and Society*, 30(2), 99-126
- Grint, Keith (2011). A history of leadership. Teoksessa Bryman, Adam & Collinson, David & Grint, Keith & Jackson, Brad & Uhl-Bien, Mary (Eds.), *The SAGE Handbook of leadership* (s. 3-14). London: SAGE Publications Ltd.
- Hales, Colin (1993). *Managing Through Organisation*. London: Routledge.

- Hall, Stuart (1999). *Identiteetti*. Tampere: Vastapaino.
- Hofstede, Geert (1968). *The Game of Budget Control*. London: Tavistock.
- Hopwood, Anthony (1974). Human resource accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 1(2-3), 131-132
- Huczynski, Antzej A. & Buchanan, David (2007). *Organizational behavior* (6th edition). Englanti: Pearson Education Limited.
- Huhtinen, Aki-Mauri & Mantere, Saku (2011). "Ken kuritta kasvaa..." Mitä siviilit voivat oppia sotilasorganisaatioista? Teoksessa Mantere Saku & Suominen Kimmo & Vaara Eero (Toim.). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta* (115-126). Helsinki: WSOYPro Oy.
- Hyvönen, Timo & Järvinen, Janne & Pellinen, Jukka (2008). A virtual integration—The management control system in a multinational enterprise. *Management Accounting Research*, 19(1), 45-61
- Johanson, Ulf & Mårtensson, Maria & Skoog, Matti (2001). Mobilizing change through the management control of intangibles. *Accounting, Organizations and Society*, 26(7-8), 715-733
- Juuti, Pauli (2001). *Johtamispuhe*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, Pauli (2007). *Inspiraation, tunteiden, luovuuden ja oikeassa rytmissä olemisen aika – organisaatioiden ja johtamisen muuttuminen*. Työn Tuuli, 2
- Juuti, Pauli & Luoma, Mikko (2013). *Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus*. Tampere: Management Institute of Finland MIF.
- Järvenpää, Marko & Partanen, Vesa & Tuomela, Tero-Seppo (2003). *Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki: Edita Prima.
- Järvenpää, Marko & Lämsiluoto, Aapo & Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka (2010). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: WSOYpro Oy
- Kamminga, Pieter & Van der Meer-Kooistra, Jeltje. (2007). Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1-2), 131-154
- Klikauer, Thomas (2013). *Managerialism, A Critique of an Ideology*. Hampshire: Houndmills, Macmillan Publishers Limited.
- Laine Pikka-Maaria & Vaara, Eero (2011). *Strategia kuuluu henkilöstölle*. Teoksessa Mantere Saku & Suominen Kimmo & Vaara Eero (toim.). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta* (29-42). Helsinki: WSOYPro Oy.
- Langfield-Smith, Kim (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232
- Malmi Teemu & Brown David (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300
- Merchant, Kenneth (1985a). *Control in Business Organizations*. Boston: Pitman.
- Merchant, Kenneth (1985b). *Organizational Controls and Discretionary Program Decision Making: A Field Study*. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 67-85.
- Mills, Wright C. (1990). *Sosiologinen mielikuvitus (alkuteos The Sociological Imagination, 1959)*. Suom. Antti Karisto, Esa Konttinen, Pentti Takala ja Hannu Uusitalo. 2. painos. Helsinki: Yliopistopaino
- Morgan, Garreth (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- MOT Collins English Dictionary 2.0 (vuosi). HarperCollins, "Collins English Dictionary" 8th Edition first published in 2006 ©, 1.11.2012
- MOT Collins Compact Thesaurus. 1999. Collins Compact Thesaurus in A-Z Form" 2nd Edition first published in 1999 © HarperCollins Publishers 1993, 1999 <http://mot.kielikone.fi/mot/jyu/netmot.exe>, 1.5.2009
- Mouritsen Jan & Thrane S. (2006). *Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations*. *Accounting, Organizations and Society*, 31(3), 241-275
- Neilimo Kari & Uusi-Rauva Erkki (1997). *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Näsi, Juha (1980). *Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteissä*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 11. Tampereen yliopisto.
- Macintosh Norman & Quattrone Paolone (2010). *Management Accounting and Control Systems, An Organizational and Sociological Approach*. Great Britain: John Wiley & Sons Ltd.
- Mayo, Elton (1949). *The social problems of an industrial organization*. USA: Routledge
- Ouchi, William G. & Maguire, Mary A. (1975). *Organizational Control: Two Functions*. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 559-569
- Oxford English Dictionary (1989), 2nd edition, <http://www.oed.com/>, 1.5.2009
- Paavola, Vesa. (2010). *Työpaikan ikuiset myytit*. Juva: PS-Kustannus.
- Palm, Aarno & Voutilainen, Eero (1970). *Henkilöstöhallinto*. Jyväskylä: Gummerus.
- Pellinen, Jukka (2005). *Talusojohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Pihlanto, Pekka (2002). *Rationaalisen toimijan myytti taloustieteissä, yritysmailmassa ja yhteiskuntapolitiikassa*. *niin&näin, Filosofinen aikakauslehti* 2, 74–77.
- Pihlanto, Pekka (2003). *The role of the individual actor in different accounting research perspectives. The holistic individual image as a tool for analysis*. *Scandinavian Journal of Management*, 19(2), 153-172
- Quattrone, Paolo & Hopper, Trevor (2005). *A 'time-space odyssey': management control systems in two multinational organizations*. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), 735-764
- Rautiainen, Antti (2000). *Sisäinen valvonta ja tarkastus osana johtamista yliopistoympäristössä*. Teoksessa Näsi Salme & Latvanen Jaana (toim.), *Arkiajatuksia yliopistojen tulosoikeudesta ja ulkopuolisesta rahoituksesta* (s. 101-135). Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja, nr. 120/2000.
- Rathe, A. W. (1960). *Management Controls in Business*. Teoksessa Malcom D. G. & Rowe A. J., *Management Control Systems*. New York: Wiley.
- Schipper, Frits (2009). *Excess of Rationality?: about Rationality, Emotion and Creativity. A Contribution to the Philosophy of Management and Organization*. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, 7(4), 160-175.
- Sintonen, Teppo & Auvinen, Tommi (2009). *Who is leading, leader or story?* *Tamara journal*, 8(2), 95-109
- Strömmer, Riitta (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Suominen, Kimmo (2011). *Strategiaoppi työpaikkojen arjessa*. Teoksessa Mantere Saku & Suominen Kimmo & Vaara Eero (toim.). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta* (17-28). Helsinki: WSOYPro Oy.
- Suomisanakirja.fi, saatavissa <http://www.suomisanakirja.fi/kontrolli>
- Tainio, Risto & Räsänen, Keijo & Santalainen, Timo (1987). *Suuryritykset ja niiden johtaminen Suomessa: liiketoiminnan johtamisesta yhtiön strategiseen johtamiseen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Takala, Tuomo (1999). *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Jyväskylä: Ateena.
- Taylor, Frederick W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Teittinen, Henri (2008). *Näkymätön ERP: taloudellisen toiminnanohjauksen rakentuminen*. Jyväskylän yliopisto
- Tessier, Sophie & Otley, David (2012). *A conceptual development of Simons' Levers of Control framework*, *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185

- Tyson, Shaun & Jackson, Tony (1992). The essence of organizational behavior. UK: Prentice Hall International Ltd.
- Virtanen, Tuija (2006). Johdon ohjaujärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä, Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis. Sarja A. Helsingin kauppakorkeakoulu
- Vesa, Mikko (2011). Strategia ja virtuaalisuus. Strategiatyön tulevaisuus teknologisessä murroksessa. Teoksessa Mantere Saku & Suominen Kimmo & Vaara Eero (toim.). Toisinajattelua strategisesta johtamisesta (152-165). Helsinki: WSOYPro Oy.
- Whitley R. (1999). Firms, institutions and management control: the comparative analysis of coordination and control systems. Accounting, Organizations and Society, 24(5-6), 507-524
- Widener, Sally (2004). An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. Accounting, Organizations and Society, 29(3-4), 377-399
- Wrong, Dennis (1979). (Neljäs painos 2004) Power: its forms, bases and uses. USA: Transaction publishers.
- Ylikoski, Petri (1999). Onko valta dispositiokäsite? <http://www.helsinki.fi/~pylikosk/opetus/valta/valtadispo.html>, 1.10.2008

---

## Authors

### Henri Teittinen

Oppiarvo: KTT

Ammatti: tutkijatohtori

Työpaikka: Jyväskylän yliopisto, Kauppakorkeakoulu

Postiosoite: PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto

Sähköposti: [henri.v.teittinen@jyu.fi](mailto:henri.v.teittinen@jyu.fi)

Puhelinnumero: 0400-647660

### Tommi Auvinen

Oppiarvo: KTT

Ammatti: yliopistonopettaja

Työpaikka: Jyväskylän yliopisto, Kauppakorkeakoulu

Postiosoite: PL 35, 40014 Jyväskylän yliopisto

Sähköposti: [tommi.p.auvinen@jyu.fi](mailto:tommi.p.auvinen@jyu.fi)

Puhelinnumero: 040-5767798