



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	20.04.2020
Tekijä	Maiju Juujärvi	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	97 s. + liitteet
Otsikko	Pehmeät kontrollimekanismit osana asiantuntijaorganisaatioiden kontrollijärjestelmää		
Ohjaaja	Professori Tomi J. Kallio		

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa laadullisen tutkimuksen keinoin uutta ymmärrystä pehmeistä kontrollimekanismeista ja niiden ilmentymisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Pehmeät kontrollimekanismit ovat keinoja ohjata työntekijää organisaation tavoitteiden mukaisesti esimerkiksi arvojen ja normien, organisaatiokulttuurin, eettisen toiminnan ja itsekontrollin avulla. Pehmeät kontrollimekanismit kuuluvat organisaation epämuodolliseen kontrollijärjestelmään. Tässä tutkimuksessa tunnistetaan pehmeitä kontrollimekanismeja asiantuntijaorganisaatioissa ja tarkastellaan epämuodollisen kontrollijärjestelmän roolia kohdeorganisaatioiden toiminnassa.

Tutkimus perustuu vuoden 2019 keväällä ja syksyllä toteutettuihin puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin, joissa haastateltiin yhteensä kahdeksan eri organisaation johtotehtävissä työskentelevää henkilöä. Haastateltavista kaksi toimii yksityisellä sektorilla ja kuusi julkisella sektorilla. Haastateltavat työskentelevät eri kokoisissa organisaatioissa ja useimmat eri toimialoilla. Jokaisessa kohdeorganisaatioissa tehdään asiantuntijatyötä. Yhteensä kohdeorganisaatioita on tässä tutkimuksessa kahdeksan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu tieteellisestä kirjallisuuskatsauksesta liittyen tutkittavaan ilmiöön erityisesti liiketaloustieteen ja sosiologian tieteellisiin artikkeleihin ja muuhun kirjallisuuteen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että jokaisessa kohdeorganisaatiossa ilmenee pehmeille kontrollimekanismeille tyypillisiä piirteitä. Pehmeitä kontrollimekanismeja ilmenee kuitenkin enemmän toisissa kohdeorganisaatioissa kuin toisissa. Tutkimuksessa havaittiin, että haastateltavat kuvaavat organisaation toimintaa sitä myönteisemmin, mitä enemmän niiden toiminnassa tunnistettiin pehmeitä kontrollimekanismeja. Haastateltavat kokivat organisaation toiminnan suorituskeskeiseksi erityisesti niissä kohdeorganisaatioissa, joissa pehmeitä kontrollimekanismeja tunnistettiin vähemmän. Tutkimustulosten perusteella muodollisella kontrollijärjestelmällä on vahva rooli kohdeorganisaatioissa. Haastateltavat nostivat esille tarpeen kehittää kohdeorganisaatioiden kontrollijärjestelmää ottamalla sosiaalisia tekijöitä paremmin huomioon. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että parhaimmillaan epämuodollinen kontrollijärjestelmä tuki kohdeorganisaation muodollista kontrollijärjestelmää pehmeiden kontrollimekanismien avulla. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että vahvasta muodollisesta kontrollijärjestelmästä huolimatta kontrollijärjestelmä kokonaisuutena voi ilmetä pehmeänä, jolloin erityisesti sosiaaliset kontrollimekanismit korostuvat.

Asiasanat	organisaation kontrollijärjestelmä, pehmeät kontrollimekanismit, johdon kontrolli
Muita tietoja	





**TURUN
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

PEHMEÄT KONTROLLIMEKANISMIT OSANA ASiantuntijaorganisaatioiden kont- rollijärjestelmää

Pro gradu -tutkielma
Johtaminen ja organisointi
Liiketaloustiede

Laatija:
Maiju Juujärvi

Ohjaaja:
Professori Tomi J. Kallio

20.04.2020

Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	9
1.1	Tutkimuksen tausta	9
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
2	TEOREETTINEN JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS.....	12
2.1	Kontrolli-käsitteen alkuperä.....	12
2.1.1	Johdon kontrollin käsite	13
2.1.2	Perinteisiä kontrollimekanismeja.....	15
2.2	Organisaation kontrollijärjestelmät	17
2.2.1	Muodollinen kontrollijärjestelmä.....	19
2.2.2	Epämuodollinen kontrollijärjestelmä.....	20
2.2.3	Kontrollijärjestelmän rakentaminen.....	22
2.3	Pehmeät kontrollimekanismit.....	24
2.3.1	Kulttuurikontrolli	26
2.3.2	Organisaation eettinen toiminta kontrollimekanismina	29
2.3.3	Johtamisfilosofia kontrollimekanismina.....	30
2.3.4	Klaanikontrolli	32
2.3.5	Itsekontrolli	35
3	TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄ.....	37
3.1	Tutkimusmetodi	37
3.2	Kohdeorganisaatioiden kuvailu.....	38
3.3	Tutkimusaineiston hankinta	40
3.4	Aineiston analyysi.....	41
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	46
4.1	Pehmeiden kontrollimekanismien ilmeneminen kohdeorganisaatioiden toiminnassa.....	46
4.1.1	Johtamisfilosofia ja esimiehen käyttäytyminen	48
4.1.2	Organisaatiokulttuuri ja työyhteisön ilmapiiri	53
4.1.3	Klaanikontrolli ja sosiaalinen toiminta	58
4.1.4	Itsekontrolli ja työn merkityksellisyys.....	62
4.1.5	Eettinen toiminta ja eettiset ohjeet.....	70
4.2	Kontrollijärjestelmien rooli kohdeorganisaatioissa.....	74
4.2.1	Muodollisen kontrollijärjestelmän rooli kohdeorganisaatioissa	74
4.2.2	Epämuodollisen kontrollijärjestelmän rooli kohdeorganisaatioissa	78

5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	83
5.1	Johtopäätökset.....	83
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	89
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	91
	LÄHTEET	92
	LIITTEET	98
LIITE 1	HAASTATTELURUNKO	98
LIITE 2	SAATEKIRJE HAASTATELTAVILLE	100
LIITE 3	ALKUKOODAUSJÄRJESTELMÄ KOKONAISUUDESSAAN	101

Taulukkoluetelo

Taulukko 1	Tutkimuksen haastatteluaineiston ja kohdeorganisaatioiden kuvailu	39
Taulukko 2	Esimerkki teemojen muodostamisesta	44
Taulukko 3	Aineistosta muodostetut ydinteemat.....	45
Taulukko 4	Havaittujen pehmeiden kontrollimekanismien muodot kohdeorganisaatioissa	46
Taulukko 5	Pehmeiden kontrollimekanismien ilmeneminen haastatteluista.....	47

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Viime vuosikymmenten aikana yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset, kuten globalisaatio ja teknologian nopea kehittyminen, ovat johtaneet työelämän muutoksiin (Warren 2016, 66) ja erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden yleistymiseen. Nykyisessä globaalissa yhteiskunnassa korostetaan yksilön vapautta, riippumattomuutta ja itsensä toteuttamista (Teittinen & Auvinen 2014, 21). Työn luonne on entistä enemmän tietotyötä, milloin yksilön osaaminen ja henkilökohtaiset kyvyt ja taidot korostuvat (Mitchell & Meacheam 2011, 151). Organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten myötä organisaation toimintaa ohjaavien kontrollimekanismien tulisi kehittyä vastatakseen tapahtuneisiin muutoksiin. Perinteistä 1900-luvun rationaalista ja managerialistista näkemystä kontrollimekanismeista pidetään nykyään usein riittämättömänä (Teittinen & Auvinen 2014, 22). Tämä on aiheuttanut keskustelua perinteisten kontrollimekanismien soveltuvuudesta, sillä hierakkiset, ylhäältä alaspäin suuntautuvat kontrollimekanismit saattavat jopa heikentää tehokkuutta tietotyössä (Teittinen & Auvinen 2014, 17) ja luovuutta vaativissa työtehtävissä (Kacerauskas 2016, 336).

Kuinka ohjata ja johtaa nykypäivän organisaatioita on ajankohtainen ja monimutkainen kysymys, johon ei löydy yksiselitteistä vastausta. Tänä päivänä kontrollimekanismit voivat pitää sisällään muutakin kuin sääntöjä ja ohjeita sekä niiden toteutumisen valvontaa. Kontrollimekanismit tulisikin nähdä laajemmin yksilöstä lähtevänä toimintana ja arvovalintoina (Teittinen & Auvinen 2014, 22). Erityisesti tietointensiivisessä työssä ja asiantuntijaorganisaatioiden toiminnassa korostuu epämuodollisen kontrollijärjestelmän rooli, jonka avulla vaikutetaan työntekijöiden käyttäytymiseen pehmeiden kontrollimekanismien avulla (Alvesson 2004). Asiantuntijaorganisaatioissa byrokratian rooli vähenee ja niiden toiminnassa suositaan enemmän joustavia ja sosiaalisia kontrollimekanismeja, kuten kulttuurikontrollia ja klaanikontrollia (Kärreman & Alvesson 2004). Myös annettuja sääntöjä ja ohjeita tarvitaan, mutta kontrollijärjestelmän rakentamisessa tulisi huomioida paremmin yksilön inhimillinen rooli ja käyttäytymiseen vaikuttavat asenteet (ks. esim. Teittinen & Auvinen 2009).

Pehmeissä kontrollimekanismeissa on kyse organisaation kulttuurista ja organisaation toimijoiden käyttäytymisestä ja niiden vaikutuksesta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Combee, Dijkman, Ockles, Verzijlbergen, Vries, Wijk & Wortel 2015, 4). Pehmeät kontrollimekanismit liittyvät organisaatiokulttuurin lisäksi organisaation johtamisfilosofiaan, eettiseen käyttäytymiseen ja ilmapiiriin sekä organisaation sosiaaliseen ympäristöön (Kirsch, Ko & Haney 2010; Chtioui & Thiéry-Dubuisson 2011; Combee ym. 2015). Pehmeissä kontrollimekanismeissa korostuu luottamus organisaation toimijoiden

välillä, arvojen mukainen toiminta, sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus sekä organisaation johtamistapa (Buhariwalla 2006, 81).

Pehmeissä kontrollimekanismeissa korostuvat sosiaaliset, kulttuuriset ja yksilöiden käyttäytymiseen liittyvät näkökulmat ovat usein jääneet vähemmälle huomiolle organisaation kontrollijärjestelmän muodostamisessa (Combee ym. 2015, 4). Tämä voi johtua vahvasta perinteisestä kontrollikäsituksesta, joka ilmenee hierarkkisenä ylhäältä alaspäin suuntautuvana toimintamallina (Teittinen & Auvinen 2014). Myös asiantuntijaorganisaatioissa voi ilmetä suhteellisen vahvoja hierarkkisia ja byrokraattisia rakenteita ja toimintamalleja, mutta siitä huolimatta kontrollijärjestelmä voi osoittautua pehmeäksi (ks. esim. Kärreman & Alvesson 2004).

Tällä laadullisella tutkimuksella pyritään tunnistamaan asiantuntijaorganisaatioissa ilmeneviä pehmeitä kontrollimekanismeja ja tarkastellaan epämuodollisen kontrollijärjestelmän roolia kohdeorganisaatioiden toiminnassa. Tutkimusta pehmeiden kontrollimekanismien suhteesta organisaation toimintaan ei ole vielä toistaiseksi tehty kovinkaan paljon (Heeren-Bogers 2018, 24), minkä vuoksi tutkimukselle on tilausta. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon, että tässä tutkimuksessa ilmenevät kontrollimekanismit ovat aina tutkittavasta kohdeorganisaatiosta riippuvaisia (Otley 2003; Ströbele & Wentges 2018). Samanlaiset kontrollijärjestelmät, jotka toimivat erilaisissa toiminta- ja kulttuuriympäristöissä voivat tuottaa toisistaan poikkeavia tuloksia (Otley 2003, 323). Se, mitkä kontrollimekanismit sopivat mihinkin organisaatioon riippuu monesta eri tekijästä, kuten organisaation luonteesta, ympäristöstä ja siellä työskentelevistä henkilöistä (Ströbele & Wentges 2018). Kontrollijärjestelmän rakentamisessa tuleekin ottaa huomioon organisaation omakohtaiset piirteet, tavoitteet, tarkoitus, kulttuuri ja siellä toimivat ihmiset. Erilaisten kontrollijärjestelmien rakentaminen on näin ollen aina kontekstisidonnaista, mutta niissä näyttää olevan myös muutamia suhteellisen yleisiä piirteitä (Otley 2003, 325). Tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat näkökulmia yleisesti asiantuntijaorganisaatioiden kontrollijärjestelmien rakentamiseen, sillä kaikki tutkimukseen valitut kohdeorganisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella asiantuntijaorganisaatioissa ilmeneviä pehmeitä kontrollimekanismeja ja epämuodollisen kontrollijärjestelmän roolia. Tutkimuksessa pehmeitä kontrollimekanismeja tutkitaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisen sisällönanalyysin avulla tunnistetaan kohdeorganisaatioissa ilmeneviä pehmeitä kontrollimekanismeja haastatteleamalla eri organisaatioiden johtohenkilöitä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimukseen valituista organisaatioista kaksi on yksityiseltä sektorilta ja kuusi julkiselta sektorilta. Kohdeorganisaatiot valittiin

tutkimukseen lumipallotekniikkaa hyödyntämällä. Tutkimukseen valittuja kohdeorganisaatioita kuvataan tarkemmin luvussa 3.2.

Tutkimuksen tavoitteeseen vastataan tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuksessa on kaksi päättämiskysymystä, jotka ovat seuraavat:

- Millaisia pehmeitä kontrollimekanismeja kohdeorganisaatioiden toiminnassa on tunnistettavissa?
- Millainen rooli epämuodollisella kontrollijärjestelmällä on kohdeorganisaatioiden toiminnassa?

Näiden tutkimuskysymysten avulla on tarkoitus muodostaa käsitys siitä, millaisia kontrollimekanismeja kohdeorganisaatioiden toiminnasta on tunnistettavissa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla syvennyttään erityisesti aineistosta ilmeneviin pehmeisiin kontrollimekanismeihin. Toisen tutkimuskysymyksen avulla tuetaan ensimmäistä tutkimuskysymystä ja tarkastellaan epämuodollisen kontrollijärjestelmän roolia kohdeorganisaatioiden toiminnassa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta, joista ensimmäisessä johdatellaan lukija tutkimuksen aihepiiriin ja tarkoitukseen. Tutkimuksen toisessa pääluvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen ja käsitteellinen viitekehys, joka rakentuu tutkimusilmiöön liittyvän tieteellisen kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Kirjallisuuskatsaus koostuu aiheeseen liittyvistä tieteellisistä artikkeleista ja muista tutkittavan ilmiön kannalta merkittävistä aikaisemmista tutkimuksista. Pääluvussa kaksi käsitellään kontrolli-käsitteen alkuperää, perinteisiä kontrollimekanismeja sekä organisaation kontrollijärjestelmiin liittyvää aikaisempaa tieteellistä tutkimusta. Luvussa käsitellään myös keskeisimpiä pehmeitä kontrollimekanismeja, joita ovat kulttuurikontrolli, eettinen toiminta kontrollimekanismina, johtamisfilosofia kontrollimekanismina sekä klaanikontrolli ja itsekontrolli.

Tutkimuksen kolmannessa pääluvussa esitellään tarkemmin tutkimusaineiston hankinta, kohdeorganisaatioiden kuvailu ja valittu tutkimusmenetelmä. Kolmannessa pääluvussa esitellään myös, kuinka aineiston analyysi on toteutettu. Neljännessä pääluvussa esitetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tutkimuksen tulosten jälkeen viidennessä pääluvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä pääluvussa esitetään myös tutkimusilmiön kannalta relevantit jatkotutkimusaiheet.

2 TEOREETTINEN JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

2.1 Kontrolli-käsitteen alkuperä

Organisaatioissa ilmeneviä kontrollimekanismeja on tutkittu eri tieteenalojen, kuten esimerkiksi liiketaloustieteen, sosiologian ja psykologian, näkökulmista jo vuosikymmenten ajan (ks. esim. Ouchi 1977; Simos 1995; Falkenberg & Herremans 1995; Merchant & Van der Steden 2012; Wang & Dyball 2019). Viime vuosikymmen ajan kontrollimekanismeihin liittyvässä keskustelussa on puhuttu erityisesti hyvän hallinnon viitekehystä (*engl. corporate governance*), organisaation sisäisistä kontrollimekanismeista (Arwinge 2013) sekä organisaation eettisestä ja vastuullisesta toiminnasta (Huhtala, Kangas, Lämsä & Fedlt 2013). Perinteisesti kontrolli on käsitteenä liitetty erityisesti taloustieteen ja laskentatoimen tutkimuskirjallisuuteen (Otley 1994; Berry, Coad, Harris, Otley & Stringer 2009; Teittinen & Auvinen 2014) ja usein erilaisia kontrollimekanismeja tarkastellaan osana johdon ohjausjärjestelmää (ks. esim. Simos 1995; Malmi & Brown 2008; Merchant & Van der Steden 2012).

Arwingen (2013, 7) mukaan kontrollin määrittelemisen yksiselitteisesti on haastavaa ellei mahdotonta, sillä käsitteeseen liittyy useita erilaisia määritelmiä ja merkitysvaiheita. Kontrolli-käsitettä pidetäänkin usein monitulkintaisena ja epämääräisenä (Teittinen & Auvinen 2014, 17). Suomenkielinen käsite kontrolli tulee englanninkielisestä sanasta *control*, jolla tarkoitetaan valtaa vaikuttaa tai ohjata ihmisten käyttäytymistä tai tapahtumien kulkua (Cambridge Dictionary -verkkosivu). Englannin kielessä kontrolli-käsite on laaja, sillä se liitetään johtamiseen, toimintojen ohjaamiseen, rajoittamiseen, tarkastamiseen, valvontaan ja sääntöjen antamiseen sekä myös valtaan ja päätöksentekoon (MOT -sanakirjasto). Suomen kielessä kontrolli-käsite liitetään englannin kielen tavoin johtamiseen, hallintaan, valvontaan, tarkkailuun ja määräysvaltaan (Auvinen & Teittinen 2009, 6; Teittinen & Auvinen 2014, 18).

Otley ja Berry (1980, 231–233) määrittelevät organisaatioissa ilmenevät kontrollimekanismit prosesseiksi. Prosessien avulla varmistetaan, että organisaatio sopeutuu sen toimintaympäristöön ja että se toimii organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Otleyn ja Berryn (1980) mukaan kontrolli-käsitteeseen liittyy tietyn henkilön tai henkilöiden määräävä asema, jossa yhdellä henkilöllä tai ryhmällä on ylivalta toiseen vallan käytön kautta. Tällöin kontrollimekanismiin sisältyy myös ajatus vallan käytöstä, toiminnan sääntelystä ja valvonnasta. Teittisen ja Auvisen (2014, 18) mukaan kontrollimekanismi voidaan nähdä kahdesta eri näkökulmasta joko asiana, jota kontrolloidaan tai toimintana, jota ohjataan ja valvotaan.

Ouchi (1977) määrittelee kontrollimekanismit arviointiprosessiksi, joka perustuu organisaation toiminnan valvontaan sekä käyttäytymisen ja tulosten arviointiin. Hän jakaa

kontrollimekanismit kahteen pääkategoriaan 1) käyttäytymiseen vaikuttaviin kontrollikeinoihin ja 2) toiminnan tulokseen vaikuttaviin kontrollikeinoihin. Toiminnan tulokseen vaikuttavia kontrollimekanismeja (*engl. output control*) pidetään yleensä tehokkaampina kuin käyttäytymiseen liittyviä kontrollimekanismeja (*engl. behavioral control*). Toisaalta tulokseen vaikuttavia kontrollimekanismeja pidetään vähemmän joustavimpina ja niitä on usein hankalampi mukauttaa muihin organisaation kontrollitarpeisiin. (Ouchi 1977, 95–99; Ouchi 1979, 833.) Toiminnan tulokseen vaikuttavia perinteisiä kontrollimekanismeja ovat esimerkiksi tuloskontrolli, budjetointi ja toiminnan suunnittelu (Berry & Otley 1980).

Edellä mainituista määritelmistä on huomattavissa, että käsitteellisesti kontrollimekanismeissa korostuu erityisesti toiminnan rajoittaminen, vallan käyttö, ohjaaminen ja valvonta. Tämä jättää varjoonsa kontrollimekanismien toisen puolen, kuten niiden luoman turvallisuuden, hallinnan ja yhdenmukaisuuden. Kontrollimekanismeja tarvitaan asioiden organisoimiseksi ja kaaoksen välttämiseksi organisaatiossa. (Teittinen & Auvinen 2014, 19.) Kontrollimekanismeilla voi olla keskeinen rooli myös organisaation maineen suojelemisessa, eettisen toiminnan toteutumisessa ja työntekijöiden käyttäytymisessä (Weibel, Den Hartog, Gillespie, Searle, Six & Skinner 2015, 450). Weibelin ym. (2015, 438) mukaan on organisaatioissa tulisi huomioida, että erilaisten kontrollimekanismien tarkoitus on suojella työntekijää, vähentää riskejä ja organisaation haavoittuvuutta sekä myös herättää työntekijöiden ja sidosryhmien luottamusta organisaatioon. Seuraavassa luvussa 2.1.1 tarkastellaan perinteistä johdon kontrollin käsitettä ja siinä tapahtuneita viimeaikaisia muutoksia.

2.1.1 Johdon kontrollin käsite

Perinteisesti organisaatioiden kontrollimekanismeihin liitetään johdon kontrollin käsite (*engl. management control*). Johdon kontrollin määrittelyssä on edelleen havaittavissa liiketaloustieteiden lähtökohdat 1900-luvun alusta. Johdon kontrollilla tarkoitetaan perinteisen liikkeenjohdon määritelmää eli hierarkkisia, ylhäältä alaspäin suuntautuvia ja vaiheittaisiin toimintoihin liittyviä kontrolli- ja valvontakeinoja. (Auvinen & Teittinen 2009, 9–10; Teittinen & Auvinen 2014, 19.) Johdon kontrollimekanismeja pidetään usein muodollisina, tietopohjaisina rutiineina ja menettelytapoina, joita johtajat käyttävät organisaation toimintojen ylläpitämiseen tai niiden muuttamiseen (Simons 1995, 5). Johdon kontrollin tarkoituksena on varmistaa, että organisaation toimijat, johto ja työntekijät toimivat organisaation parhaaksi ja organisaation tavoitteiden mukaisesti (Otley 2003, 313). Lisäksi johdon kontrollilla tarkoitetaan usein taloudellisten tavoitteiden muotoilua, niiden asettamista ja seurantaan (Heeren-Bogers 2018, 22). Pohjimmiltaan johdon kontrolli on organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen tukemista (Nixon & Burns 2005,

263), jonka kulmakivenä toimivat suorituksen arviointi ja vastuiden jakaminen (Otley 1994, 296).

Teittinen ja Auvinen (2014) jakavat johdon kontrollin rakentumisen taloudellisiin ja ei-taloudellisiin sekä muodollisiin ja epämuodollisiin ulottuvuuksiin. Taloudellinen ulottuvuus mukaillee perinteisen johdon kontrollin käsitettä, jolloin korostuvat organisaation tulostavoitteiden asettaminen, niiden saavuttaminen, valvonta ja ohjaus. Ei-taloudellinen ulottuvuus korostaa laadullisia ja myös sosiaalisia tekijöitä. Muodollisella kontrollin ulottuvuudella tarkoitetaan organisaation virallisia ohjeita ja sääntöjä, jotka kuvaavat kontrollimekanismien byrokraattista luonnetta (ks. esim. Ouchi 1977). Epämuodolliseen ulottuvuuteen liitetään organisaation arvot, esimiehen antama ohjaus ja vuorovaikutus. Muodollista ja taloudellista kontrollin ulottuvuutta pidetään perinteisinä näkökulmina kontrollimekanismeihin liittyen ja se kumpuaa edelleen vahvasti kontrollimekanismien perimmäisessä merkityksessä. (Auvinen & Teittinen 2009, 10; Teittinen & Auvinen 2014, 19.) Ei-taloudellista ja epämuodollista ulottuvuutta pidetään tuoreempana näkökulmana kontrollimekanismeihin liittyen ja ne katsotaan korostuvan erityisesti 2000-luvun organisaatioissa (Nixon & Burns 2005; Merchant & Van der Steden 2012).

Organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset edellyttävät johdon kontrollissa tapahtuvaa muutosta vastaamaan nykyistä työelämää ja työtehtäviä. Perinteisessä johdon kontrollissa käytetyt mallit, kieli ja oletukset siirtyvät yhä kauemmas tämän päivän ongelmista ja monien organisaatioiden kohtaamista haasteista (Otley 1994, 290). Esimerkiksi Teittinen ja Auvinen (2014) ovat muodostaneet käsitteen toimijakontrolli, jonka tarkoitus on toimia johdon kontrollin nykyaikaisena versiona. Toimijakontrollin tarkoitus on kritisoida hierarkkista ylhäältä alaspäin suuntautuvaa mekanistista tehokkuusajattelua korostavaa kontrollikäsitystä. Keskeinen ero toimijakontrollilla ja perinteisellä johdon kontrollilla on se, että toimijakontrollin mukaan yksilöä ja holistista näkemystä painotetaan entistä enemmän kontrollimekanismien rakentumisessa. (Auvinen & Teittinen 2009, 10; Teittinen & Auvinen 2014, 17–18, 22.) Holistisella näkemyksellä tarkoitetaan ihmiskäsitystä, jossa ihmisen olemassaolon nähdään muodostuvan tajunnallisuuden, situationaalisuuden ja kehollisuuden kokonaisuudesta (Rauhala 1983, 24–25). Teittisen ja Auvisen (2014, 20) mukaan organisaatioissa toimiva yksilö tulee nähdä inhimillisenä toimijana, jolla on tunteet, tietoisuus ja kyky ajatella. Toimijakontrollin inhimillinen rooli korostuu erityisesti perinteisen johdon kontrollin sosiaalisissa ja eettisissä ulottuvuuksissa (Auvinen & Teittinen 2009, 10).

Hyvä ja onnistunut johdon kontrolli on organisaation toiminnan kannalta luonnollisesti tärkeää, jotta organisaatio suoriutuu tehtävissään mahdollisimman hyvin. Johdon kontrollin tärkein tehtävä on saada työntekijät toimimaan organisaation kannalta toivotulla tavalla, sillä muuten organisaatio voi ajautua taloudellisiin ongelmiin, maineriskeihin ja pahimmillaan koko organisaation tuhoon (Merchant & Van der Steden 2012, 3, 9). 2000-luvun organisaatioissa korostuu yhä enemmän tieto ja yksilön henkilökohtainen

osaaminen, mihin suuntaan myös johdon kontrollin tulisi kehittyä (Auvinen & Teittinen 2009, 10). Tästä johtuen yksilöä ei pitäisi nähdä ainoastaan kontrolloitavana, vaan myös keskeisenä toimijana kontrollimekanismien rakentamisessa (Teittinen & Auvinen 2014, 23). Myös varsinainen kontrollimekanismi tulisi nähdä kontrolloitavan näkökulmasta, jolloin on syytä pohtia sitä, kuinka yksilö näkee ja kokee häneen kohdistuvan kontrollimekanismin (Auvinen & Teittinen 2009, 14). Johdon kontrollin toimintakenttä onkin viime vuosikymmenten aikana laajentunut ja siirtynyt enemmän tuotantopuolesta strategia-alueelle, jossa painottuu erityisesti arvon luominen, osallistava johtaminen ja oppiminen myös muilta kilpailukykyisiltä organisaatioilta (Barros & Ferreira 2019, 348). Seuraavassa luvussa 2.1.2 esitellään muutamia perinteisiä kontrollimekanismeja, joita tavallisesti ilmenee organisaatioiden toiminnasta.

2.1.2 Perinteisiä kontrollimekanismeja

Organisaatiot ovat sosiaalisia järjestelmiä, jossa yksilöt sovittavat omia tarpeitaan organisaation tavoitteisiin nähden ja tasapainoilevat näiden kahden välillä (Simons 1995, 13). Ouchi (1979) näkee organisaatioiden ongelmana yhteisen suunnan löytämisen yksilön ja organisaation tavoitteiden välillä erityisesti silloin, kun ne jakavat vain osittain yhdenmukaisia tavoitteita. Näitä yksilöiden ja organisaation välisiä tavoiteristiriitoja pyritään ratkaisemaan erilaisten kontrollimekanismien avulla. Ouchi (1979) esittelee kolme erilaista kontrollimekanismia, joiden avulla organisaatiot voivat yrittää ratkaista tavoitteiden ristiriitaongelmaa. Nämä kolme kontrollimekanismia ovat 1) markkinakontrolli, 2) byrokraatiakontrolli ja 3) klanikontrolli (Ouchi 1979, 833).

Markkinakontrollin tarkoitus on, että yksilön kykyjä mitataan täsmällisesti ja palkitaan panoksen tai osallistumisen perusteella (Ouchi 1979). Markkinakontrollin avulla pyritään ohjaamaan työntekijää keskittymään juuri siihen tehtävään mistä häntä lopulta palkitaan. Tämä voi johtaa siihen ettei työntekijä kiinnitä huomiota muihin työtehtäviin kuin mihin mitatut ja palkitut linjaukset ohjaavat. (Alvesson 2004, 132.) Markkinakontrolli kuuluu organisaation muodolliseen kontrollijärjestelmään (Norris & O'Dwyer 2004, 178). Markkinakontrollin tapaan myös Ouchin (1979) määrittelemä toinen kontrollimekanismi, byrokraatiakontrolli, kuuluu organisaation muodolliseen kontrollijärjestelmään. Byrokraatiakontrollin avulla on tarkoitus muodostaa keino, jonka avulla valvotaan työntekijöiden käyttäytymistä ja arvioidaan heidän suoriutumista työstään (Ströbele & Wentges 2018, 187). Toisin sanoen byrokraattisella kontrollimekanismilla kohdistetaan kontrollitoimi työntekijään sääntöjen, valvonnan ja palkitsemisen kautta (Teittinen & Auvinen 2014, 20).

Kolmas Ouchin (1979) määrittämä kontrollimekanismi on klanikontrolli, jota kutsutaan myös organisaation sosiaaliseksi kontrolliksi (Wang & Dyball 2019). Klanikontrolli

liittyy organisaation sosiaaliseen ympäristöön, vuorovaikutukseen, ryhmän jäsenenä olemiseen ja ryhmäpaineeseen (Ouchi 1979, 833). Alvessonin (2004) mukaan klaanikontrollin avulla on mahdollista hallita sellaista toimintaa, joissa perinteiset kontrollitoimet eivät toimi. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioiden ohjaamisessa on korostettu joustavampaa lähestymistapaa, joka korostaa klaanikontrollin tarvetta, ei niinkään byrokraattisia tulospainotteisia kontrollimekanismeja (Alvesson 2004, 132). Norris ja O'Dreyw (2004) luokittelevat klaanikontrollin organisaation epämuodolliseksi sosiaali- ja itsekontrolliksi (*engl. self-control*). Itsekontrolli liitetään yksilön omiin henkilökohtaisiin arvoihin ja tavoitteisiin. Mitchellin ja Meacheamin (2011) mukaan itsekontrolli muodostuu yksilön ammatillisen kulttuurin sisäistämisestä, johon liittyvät ammattiin kuuluvat perusarvot ja odotukset. Itsekontrolli ja klaanikontrolli kuuluvat molemmat organisaation epämuodolliseen kontrollijärjestelmään (Norris & O'Dreywn 2004, 178–179) ja niitä käsitellään tarkemmin omissa luvuissaan 2.3.4 ja 2.3.5.

Yhtenä perinteisenä kontrollimekanismina voidaan pitää tuloskontrollia (*engl. result control*). Tuloskontrollina voidaan pitää toiminnanohjausta, jossa suorituksesta hyvästä työstä ja tuloksesta maksetaan palkkiota. Palkkio on yleensä rahallinen korvaus, jota pidetään usein tehokkaana motivaatiokkeinona. Tämänkaltainen kontrollimekanismi on hyvin yleinen monissa organisaatioissa ja sen avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon tehdä töitä enemmän tai paremmalla laadulla. Kriittinen tekijä tämänkaltaisessa kontrollimekanismissa on se, miten hyvin suoritettu työ ja tulos määritellään. Parhaimmillaan tuloskontrolli vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon, antaa selkeän suunnan ja kannustaa työntekijää kehittymään. Kaikissa tapauksissa tuloskontrollia ei kuitenkaan voida toteuttaa tehokkaasti. (Merchant & Van der Steden 2012, 29, 32.) Esimerkiksi tiimityöskentelyyn perustuvassa työsuorituksessa voi olla haastavaa hyödyntää tuloskontrollia perinteisessä muodossaan. Haasteena voi olla haluttujen yksilöllisten tavoitteiden riittävän tarkka määrittäminen sekä vaikeudet arvioida ja mitata henkilökohtaista panosta tiimin tuloksista (Kirsch ym. 2010, 469). Parhaiten tuloskontrolli toimii silloin, kun organisaatio voi määrittää selkeästi, millaisia tuloksia yksilöltä halutaan. Tällöin työntekijällä tulee olla mahdollisuudet vaikuttaa halutun tuloksen saavuttamiseen ja organisaatiolla tulee olla oikeudenmukaiset keinot mitata suoriutumista tehokkaasti (Merchant & Van der Steden 2012, 36).

Tuloskontrollin lisäksi yhtenä perinteisenä kontrollimekanismina voidaan pitää kulttuurikontrollia (*engl. cultural control*) (Malmi & Brown 2008; Merchant & Van der Steden 2012; Teittinen & Auvinen 2014). Malmin ja Brownin (2008, 294) mukaan organisaatiokulttuuri kuuluu kontrollijärjestelmään silloin, kun sitä käytetään työntekijöiden käyttäytymisen säätelyyn. Organisaatiokulttuuria kontrollimekanismina voidaan hyödyntää esimerkiksi kannustamalla työntekijöitä yhteistyöhön, sillä voimakas ryhmäpaine vaikuttaa niihin henkilöihin, jotka poikkeavat ryhmän yhteisistä säännöistä ja arvoista (Merchant & Van der Steden 2012, 36). Kulttuurikontrolli liitetään klaani- ja

itsekontrollin tavoin organisaation epämuodolliseen kontrollijärjestelmään (Otley 2003). Organisaatiokulttuuria kontrollimekanismina käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.1.

Merchantin ja Van der Stedenin (2012, 12) mukaan täydellinen kontrollimekanismi on olemassa vain tavallisissa ja rutiininomaisissa tilanteissa. Se, mitkä kontrollimekanismit sopivat mihinkin organisaatioon, riippuu monesta eri tekijästä, kuten organisaation luonteesta, toimintaympäristöstä, johdosta ja työntekijöistä (Ströbele & Wentges 2018; Auvinen & Teittinen 2009, 20). Myös organisaatorakenne vaikuttaa kontrollimekanismeihin (Ouchi 1977, 95). Esimerkiksi suurissa ja monikulttuurisissa organisaatioissa on yleensä useampia hierarkiatasoja ja erilaisia yksiköitä, minkä vuoksi niissä tulisi ilmetä enemmän erilaisia kontrollimekanismeja (Ouchi 1977, 109). Tyypillisesti tietointenviisissä organisaatioissa suositetaan sosiaalisia kontrollimekanismeja enemmän kuin perinteisiä byrokrattisia kontrollimekanismeja (Kärreman & Alvesson 2004). Seuraavassa luvussa 2.2 tarkastellaan, mitä organisaation kontrollijärjestelmillä yleensä tarkoitetaan ja minkälaisista seikoista organisaation kontrollijärjestelmät tyypillisesti koostuvat.

2.2 Organisaation kontrollijärjestelmät

Organisaation kontrollijärjestelmillä tarkoitetaan johdon ohjaus-, valvonta-, ja seuranta-järjestelmiä, joiden avulla pyritään ohjaamaan organisaation toimintaa sen tavoitteiden saavuttamiseksi ja ei-toivotun toiminnan ehkäisemiseksi (Otley 2003). Malmin ja Brownin (2008) mukaan organisaation kontrollijärjestelmästä ei ole olemassa yhtä ainoaa ja selkeää määritelmää ja useat tutkijat ovat määritelleet sen eri tavalla (Malmi & Brown 2008; Otley 2003; Ouchi 1979; Chenhall 2003). Yleisesti organisaation kontrollijärjestelmässä ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia kontrollimekanismeja johto tai esimiehet käyttävät saadakseen organisaation työn tehdyksi tavoitteiden mukaisesti (Ouchi 1979, 834). Anthonyn ja Govindarajan (2007, 98) mukaan keskeinen kontrollijärjestelmien tehtävä on varmistaa, että organisaation ja sen toimijoiden tavoitteet ovat yhdenmukaisia. Organisaation kontrollijärjestelmät ovat myös keskeinen keino vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen (Otley 2003, 325) ja heidän luottamukseensa organisaatiota kohtaan (Weibel ym. 2015).

Chenhallin, Kallunkin ja Silvolan (2011, 99) mukaan organisaation kontrollijärjestelmällä tarkoitetaan kontrollipakettia, joka koostuu sosiaalisista verkostoista, innovatiivisesta kulttuurista ja muodollisista kontrollimekanismeista. Chenhall ym. (2011) tavoin myös Malmi ja Brown (2008) tarkastelevat organisaation kontrollijärjestelmää kontrollipakettina. Heidän mukaansa kontrollijärjestelmä voidaan nähdä työkalupakkina, joka koostuu muodollisista ja epämuodollisista kontrollimekanismeista (Malmi & Brown 2008). Useimmiten organisaation kontrollijärjestelmän ajatellaankin koostuvan kahdesta erilaisesta ulottuvuudesta: 1) muodollisesta ja 2) epämuodollisesta kontrollijärjestelmästä

(Ferreira & Otley 2009, 264). Näitä kahta kontrollijärjestelmän ulottuvuutta tarkastellaan tarkemmalla tasolla seuraavissa luvuissa 2.2.1 ja 2.2.2.

Perinteisesti erilaisilla ohjaus- ja kontrollijärjestelmillä on tarkoitettu organisaation taloudellisten tavoitteiden muotoilua ja valvontaa eli sitä, kuinka ja missä määrin taloudelliset tavoitteet on saavutettu. Lisäksi perinteiset kontrollijärjestelmät perustuvat voimakkaasti tarkkaan toiminnan etukäteissuunnitteluun, mikä edellyttää hyviä tulevaisuuden ennustemalleja. (Otley 2003, 321.) Tänä päivänä liiketoimintaympäristö muuttuu kuitenkin hyvin nopeasti, mikä tekee tulevaisuuden ennustamisesta haastavaa. Lisäksi organisaation toiminnan monimutkaistuminen (Nickell & Roberts 2013, 219), tavoitteiden luonne ja tiedon lisääntyminen ovat laajentaneet kontrollijärjestelmien tarkoitusta. Tästä johtuen perinteinen käsitys organisaation kontrollijärjestelmistä ei ole enää riittävän kattava organisaatioissa (Heeren-Bogers 2018, 22–23; Otley 1994, 292).

2000-luvun näkökulma kontrollijärjestelmiin liittyen keskittyy enemmän johdon käytäntöihin ja toimenpiteisiin (Heeren-Bogers 2018, 23) sekä organisaation sosiaaliseen ympäristöön (Norris & O'Dwyer 2004, 176). Tämä näkökulma pitää sisällään niin sanotun pehmeän alueen, joka varmistaa sen, että organisaation toiminnot ovat organisaatiossa yleisesti hyväksyttäviä (Heeren-Bogers 2018, 23). Kontrollijärjestelmä muodostaa olennaisen osan työntekijöiden sosiaalisesta ympäristöstä (Norris & O'Dwyer 2004, 176), jonka vuoksi siinä tulisi huomioida vahvemmin organisaatiossa ilmenevät rituaalit ja perinteet sekä sosiaaliset tapahtumat (Ouchi 1977, 99). Tämänkaltaisessa lähestymistavassa otetaan huomioon organisaation tavoitteet myös sosiaalisesta näkökulmasta taloudellisten tavoitteiden lisäksi (Heeren-Bogers 2018, 23).

Parhaimmillaan organisaation kontrollijärjestelmät mahdollistavat organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuuden sekä parantavat organisaation kyvykkyyttä ja mainetta. Oikeudenmukaisten menettelytapojen myötä myös yksilöiden luottamus organisaatiota kohtaan kasvaa. Kontrollijärjestelmät voivat nostaa työntekijöiden odotuksia laadusta ja säännöllisestä palautteen saamisesta, mutta jos nämä eivät toteudu johdonmukaisesti, voi se lopulta heikentää työntekijän luottamusta organisaatiota kohtaan. Kontrollijärjestelmän toimivuuden kannalta on olennaista tasapaino ja kultaisen keskitien löytäminen kontrollimekanismien toteuttamisessa. (Weibel ym. 2015, 441–444, 451–452.)

Kontrollijärjestelmät eivät ole staattisia, vaan ne ovat dynaamisia ja itseohjautuvia järjestelmiä, mikä aiheuttaa haasteita kontrollijärjestelmän suunnittelulle (Otley 2003, 323). Ströbele ja Wentges (2018) näkevät organisaation kontrollijärjestelmien kannalta kolme seuraavaa ongelmaa: 1) kontrollijärjestelmä on epäselvä, jolloin työntekijät eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan, 2) motivaatio-ongelmat, jolloin organisaation tavoitteet eivät vastaa työntekijöiden tavoitteita ja 3) toimijoiden henkilökohtaiset rajoitteet, jotka ilmenevät osaamisen puutteina. Organisaatioiden kontrollijärjestelmissä tulisi huomioida nämä Stöbelin ja Wentgesin mainitsemat haasteet ja rakentaa kontrollijärjestelmästä sellainen, että kyseiset ongelmat voidaan välttää.

2.2.1 *Muodollinen kontrollijärjestelmä*

Muodollisella kontrollijärjestelmällä (*engl. formal control system*) tarkoitetaan organisaation näkyvää kontrollijärjestelmää, jonka tarkoituksena on hallita työntekijöiden käyttäytymistä selkeiden ja näkyvien toimenpiteiden avulla (Falkenberg & Herremans 1995, 134). Muodollinen kontrollijärjestelmä sisältää organisaation tavoitteet, budjetit, palkitsemisjärjestelmät ja yksilön työsuorituksen arviointistandardit (Norris & O'Dwyer 2004, 177). Tyypillisesti muodollisella kontrollijärjestelmällä pyritään mittaamaan joko tuloksia tai käyttäytymistä (O'Reilly 1989, 11), mistä tavanomainen esimerkki on organisaation tuloskorttijärjestelmä.

Muodollisen kontrollijärjestelmän avulla vaikutetaan suoraan organisaation toimijoiden käyttäytymiseen (Falkenberg & Herremans 1995, 134) esimerkiksi erilaisten sääntöjen ja ohjeiden avulla. Muodolliset kontrollijärjestelmät ovat tehokkaimpia silloin, kun organisaation toimintaympäristö on vakaa, työ on rutiininomaista, työstä suoriutumista on helppo valvoa sekä työntekijöiden tuloksia ja suoriutumista on helppo mitata (Ouchi 1977). Tehokkaat muodolliset kontrollijärjestelmät usein vähentävät johdon epävarmuutta, sillä niiden avulla voidaan ennustaa suhteellisen tarkasti työntekijöiden käyttäytymistä (Falkenberg & Herremans 1995, 134). Käyttäytymisen hallitseminen kirjallisten sääntöjen avulla voikin osoittautua tehokkaaksi erityisesti rutiininomaisissa ja helposti ennustettavissa tilanteissa (Chtioui & Thiéry-Dubuisson 2011, 295).

Asiantuntijaorganisaatioiden toiminnasta puuttuu usein työn rutiininomaisuus ja toistettavuus, mikä ilmenee tyypillisesti teollisuuden alalla esimerkiksi tehdastyössä. Useimmiten asiantuntijaorganisaatioissa lähes koko toiminta perustuu ihmisten osaamisen ja tiedon väliseen vuorovaikutukseen (Salmela 2008, 7). Toisin kuin perinteisissä johtamisteorioissa, organisaation menestymisen kannalta kriittiset resurssit sijaitsevat työntekijöissä, heidän osaamisessaan, kyvyissään ja taidoissaan. Nämä resurssit ovat osa työntekijän inhimillistä aineetonta pääomaa, jotka ovat pääosin hiljaista tietoa. (Mitchell & Meacheam 2011, 151–152.) Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevä henkilöstö on oman alansa asiantuntijoita, jotka eivät yleensä tyydy suorittavan objektin rooliin (Kolari 2010, 174). Tämä voi aiheuttaa organisaation johdolle haasteita, mikäli toiminnan ohjaamisessa hyödynnetään pääosin muodollista kontrollijärjestelmää ja epämuodollisen kontrollijärjestelmän roolia ei tunnisteta. Asiantuntijaorganisaatioiden työn luonne vähentää muodollisen kontrollijärjestelmän roolia, sillä siihen liittyvät byrokraattiset kontrollimekanismit eivät useimmiten toimi sellaisinaan toiminnan tai käyttäytymisen ohjaamisessa (Kärreman & Alvesson 2004).

Vaikka muodollisen kontrollijärjestelmän roolia ei pidetä niin vahvana asiantuntijaorganisaatioiden toiminnan ohjaamisessa, on sillä oma tehtävänsä ja roolinsa. Muodollinen kontrollijärjestelmä takaa organisaatiolle tietyn vakauden (Ditillo 2004, 252). Joillakin asiantuntijaorganisaatioilla voi olla myös vahvoja hierarkkisia ja byrokraattisia piirteitä

(Kärreman & Alvesson 2004). Byrokraattisesta järjestelmästä huolimatta kontrollijärjestelmä voi ilmetä pehmeänä, jolloin siinä ilmenee sekoitus perinteisiä ja sosiaalisia kontrollimekanismeja (Kärreman & Alvesson 2004, 164). Alvessonin (2004) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa ilmenevä hierarkkisuus ja byrokraattisuus voivat liittyä osittain myös organisaation kokoon. Hänen mukaansa tiiviit kollegiaaliset suhteet ovat yleisempiä niissä organisaatioissa, joissa hierarkiaa on tyypillisesti vähemmän kuin organisaatioissa, joissa ylin johto on selvästi muiden jäsenten yläpuolella (Alvesson 2004, 129).

Muodolliseen kontrollijärjestelmään liittyy myös haasteita. Esimerkiksi liian muodollinen kontrollijärjestelmä voi jättää vähän tilaa uusille aloitteille ja vuorovaikutukselle, joita ilman organisaation kehittyminen ja edistyminen vaikeutuvat (Chtioui & Thiéry-Dubuisson 2011, 295). Myös liian tiukka henkilöstön käyttäytymisen seuraaminen ja valvonta voi herkästi ylittää sopivuuden rajat, jolloin kontrollimekanismin vaikutus kääntyy negatiiviseksi (Weibel ym. 2015, 451). Ratkaisevan tärkeää on, että organisaation johto ymmärtää, miten kontrollimekanismit ja luottamus toimijoiden välillä liittyvät toisiinsa ja kuinka kontrollitoimen mahdolliset negatiiviset vaikutukset voidaan välttää (Weibel ym. 2015, 452).

Muodollisen kontrollijärjestelmän tarkoitus ei ole toimia ainoastaan toimintaa rajoittavana tai valvovana. Hyvin rakennetut ja toteutetut muodolliset kontrollimekanismit myös asiantuntijaorganisaatioissa lisäävät parhaimmillaan luottamusta organisaatiota kohtaan (Weibel ym. 2015, 443), luovat oikeudenmukaisuutta ja turvallisuutta (Teittinen & Auvinen 2014, 19) ja lisäävät organisaation tehokkuutta (Falkenberg & Herremans 1995, 138). Yleensä muodollinen kontrollijärjestelmä kuitenkin tarvitsee epämuodollisen kontrollijärjestelmän parikseen toimiakseen parhaiten ja tehokkaimmin organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Norris & O'Dwyer 2004, 180). Arvaamattomiin, joustaviin ja innovatiivisiin tilanteisiin tarvitaan epämuodollista kontrollijärjestelmää (O'Reilly 1989, 12), jota käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa 2.2.2.

2.2.2 Epämuodollinen kontrollijärjestelmä

Epämuodollinen kontrollijärjestelmä (*engl. informal control system*) koostuu organisaation yhteisistä arvoista, uskomuksista ja perinteistä, jotka ohjaavat jäsenten käyttäytymistä organisaatiossa (Falkenberg & Herremans 1995, 134). Epämuodollinen kontrollijärjestelmä perustuu organisaation sosiaaliseen toimintaan (Norris & O'Dwyer 2004, 178), sillä se muodostuu organisaatiokulttuurista, työntekijöiden asenteista ja heidän yhteistoiminnastaan sekä organisaation eettisestä ilmapiiristä. Toisin kuin muodollinen kontrollijärjestelmä, epämuodollinen kontrollijärjestelmä ei hallitse tai pyri ohjaamaan työntekijöiden käyttäytymistä selkeiden ja näkyvien toimenpiteiden kautta (Falkenberg & Herremans 1995, 134; Norris & O'Dwyer 2004, 177).

Falkenbergin ja Herremansin (1995, 134) mukaan epämuodollisen kontrollijärjestelmän voima organisaatiossa ilmenee pääasiassa epäselvissä ja odottamattomissa tilanteissa. Epämuodollinen kontrollijärjestelmä ei tarvitse tarkasti määriteltyjä ohjeita ja sääntöjä ohjatakseen työntekijöiden käyttäytymistä (Falkenberg & Herremans 1995, 134), vaan käyttäytymistä ohjaa sosiaalinen paine, organisaatiokulttuuri ja muiden toimijoiden käyttäytyminen. Työntekijät muodostavat käsityksen organisaation toimintavoista, perinteistä sekä arvoista ja normeista esimiesten ja työntekijöiden antamien signaalien kautta (Norris & O'Dwyer 2004, 177). Sosiaalista painetta yksilölle lisäävät muiden työntekijöiden käyttäytyminen, kritiikki, syyllisyyden tunne ja häpeä sääntöjen rikkomisesta (Falkenberg & Herremans 1995).

Epämuodollinen kontrollijärjestelmä parhaimmillaan täydentää muodollista kontrollijärjestelmää erityisesti silloin, kun määritettyjä ohjeita ja sääntöjä ei ole, työtehtävät ovat uusia tai ne on epäselvästi määritelty (Kirsch ym. 2010, 472). Tämän vuoksi organisaatioissa on tärkeää huomioida myös epämuodollinen kontrollijärjestelmä, jonka avulla työntekijöiden käyttäytymistä voidaan hallita myös odottamattomissa tai epäselvissä tilanteissa. Epämuodollinen kontrollijärjestelmä koostuu niin sanotusti sanattomista säännöistä, jotka luovat organisaatiokulttuuria ja organisaation yleisestä ilmapiiriä. Näin työntekijät muodostavat tietoisuuden siitä, kuinka organisaatio toimii ja mitä se olettaa yksilöltä. (Falkenberg & Herremans 1995, 134, 138.) Organisaatioon tulee luoda luottamuksellinen ilmapiiri toimijoiden välille, jotta epämuodollinen kontrollijärjestelmä toimii tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti (Chtioui & Thiéry-Dubuisson 2011, 295).

Kontrollijärjestelmien kannalta oleellista on, että muodollinen ja epämuodollinen kontrollijärjestelmä kulkevat käsi kädessä ja organisaation toiminta ja tavoitteet kulkevat samaan suuntaan (Chtioui & Thiéry-Dubuisson 2011, 295). Myös kontrollimekanismit toimivat parhaiten silloin, kun kontrollijärjestelmät ovat yhdenmukaisia (Falkenberg & Herremans 1995, 135). Norris ja O'Dwyer (2004, 179) huomauttavat, että organisaatioissa on usein vaikea erottaa muodollisen ja epämuodollisen kontrollijärjestelmän todellinen vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen. Näiden kahden kontrollijärjestelmän välinen yhteys ja vuorovaikutus voivat sekoittaa kunkin järjestelmän tehtävät. Lisäksi kontrollijärjestelmät myös toimivat osin päällekkäisinä, joka haastaa tunnistamista edelleen.

Organisaatiossa tietoinen keskustelu muodollisesta ja epämuodollisesta kontrollijärjestelmästä on tärkeää, jotta kontrollijärjestelmästä kokonaisuudessaan tulee toimiva ja tehokas. Ihanteellinen tilanne on, kun epämuodollinen kontrollijärjestelmä vahvistaa muodollista järjestelmää luomalla luottamuksellista ilmapiiriä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa. Kontrollijärjestelmien yhdenmukaisuus todennäköisesti lisää organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta. (Chtioui & Thiéry-Dubuisson 2011, 295–296.)

Alvessonin (2004) mukaan asiantuntijaorganisaatioiden kontrollijärjestelmien osalta entistä tärkeämmäksi tulee organisaation sosiaaliseen toimintaan liittyvät kysymykset,

minkä vuoksi epämuodollisen kontrollijärjestelmän rooli korostuu. Asiantuntijaorganisaatioissa työn luonne vaatii usein joustavuutta, kuten esimerkiksi ammatillista harkintavaltaa, jolloin työntekijää ohjaa muodostuneet käsitykset organisaation toiminnasta. Entistä tärkeämmäksi asiantuntijaorganisaatioissa tulee työnantajakuva, työntekijöiden rekrytointi, motivointikeinot, sitouttaminen sekä osaamisen kehittäminen. Lisäksi yhteisen tarkoituksen luominen ja yhteisöllisyyden tunteen muodostaminen organisaation identiteetin ympärille painottuu. Epämuodollisen kontrollijärjestelmän avulla tulisi pyrkiä vahvistaa organisaation yhteisiä uskomuksia ja arvoja sekä kehittää organisaatiokulttuuria ja yhteisöllisyyden tunnetta. (Alvesson 2004, 129.) Seuraavassa luvussa 2.2.3 tarkastellaan, mitä kontrollijärjestelmän rakentamisessa tulisi ottaa huomioon.

2.2.3 *Kontrollijärjestelmän rakentaminen*

Kontrollijärjestelmien kannalta tärkeää on ensisijaisesti se, että organisaatiot kehittävät ja parantavat kontrollimekanismejaan proaktiivisesti eivätkä vasta ongelmien ilmettyä (Tessier 2009, 155). Kontrollijärjestelmän suunnittelu voidaan aloittaa työprosessien tunnistamisen ja havainnoinnin kautta. Johdon tehtävänä on kerätä informaatiota siitä, kuinka työntekijät suorittavat työnsä ja millaisista toiminnoista työn tekeminen koostuu. Tässä vaiheessa johdon on tärkeää tunnistaa ja tiedostaa työntekijöiden erilaisia käyttäytymistapoja organisaatiossa. (Ouchi 1979, 833–834.) Oleellista on myös selvittää, kuinka erilaisilla järjestelmillä, käytännöillä, säännöillä, arvoilla ja muilla toiminnan hallitsemisen keinoilla vaikutetaan työntekijöiden käyttäytymiseen ja millaisia tuloksia käyttäytymiseltä toivotaan (Malmi & Brown 2008, 290).

Kontrollijärjestelmän suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa tulisi huomioida seuraavat seikat: 1) kontrollimekanismien tulisi olla avoimia ja johdonmukaisia, 2) kontrollijärjestelmän vaikutus tulisi olla positiivinen, eli kannustaa luotettavuuteen ja toivottuun käyttäytymiseen sekä 3) kontrollimekanismeille tulisi löytyä selkeät perusteet, kuten esimerkiksi palvelujen ja tuotteiden laadun sekä turvallisuuden varmistaminen (Weibel 2015, 452). Hyvin toteutettu kontrollijärjestelmä mahdollistaa luottamuksen rakentamisen organisaatiossa (Chtioui & Thiéry-Dubuisson 2011, 295). Kontrollimekanismit, kuten suorituskyvyn arviointi, palkitsemis- ja palautejärjestelmät voivat parhaimmillaan parantaa työntekijöiden kohtelua ja arvioinnin oikeudenmukaisuutta sekä myös johdonmukaisuutta palkitsemisessa (Weibel ym. 2015).

Globaalissa toimintaympäristössä organisaatioiden johto tarvitsee entistä enemmän ymmärrystä erilaisten kontrollimekanismien mahdollisuuksista ja niihin liittyvistä rajoituksista (Teittinen & Auvinen 2014, 21). Kontrollijärjestelmän kehityksen tulisi olla jatkuvaa ja osa organisaation normaaleja toimintoja, jotta sitä voidaan parantaa ja kehittää aina tilanteen niin vaatiessa (Tessier 2009, 155). Yksilön organisaatioon sitoutumisen

näkökulmasta oleellista on se, kuinka kontrollimekanismit rakentuvat ja annetaanko yksilölle mahdollisuuksia osallistua oman kontrolliympäristön rakentamiseen vai ohjataan yksilöä mekanistisesti suoritusperusteisen mittauksen pohjalta (Auvinen & Teittinen 2009, 19).

Asiantuntijaorganisaatioiden toiminnan ohjaamiseen voidaan käyttää vaihtelevasti byrokraattisia ja hierarkkisia kontrollimekanismeja, kuten seurantaa ja palkitsemista mutta myös pehmeitä kontrollimekanismeja, kuten tunnustusten antamista ja houkuttelevien työtehtävien tarjoamista (Alvesson 2004, 132). Oleellista on, että muodollinen kontrollijärjestelmä ja epämuodollinen kontrollijärjestelmä toimivat toisiaan tukien. Ditillon (2004) mukaan vain yhdistämällä kovia ja pehmeitä kontrollimekanismeja organisaatio pystyy edistämään tiedon ja osaamisen tehokasta virtaamista eri tiimeistä ja niiden välillä.

Dietzin ja Snyderin (2011, 35) mukaan kontrollimekanismien kehittäminen ja parantaminen voivat parantaa minkä tahansa organisaation toimintoja. Kontrollimekanismit voivat helpottaa avointa viestintää ja rehellistä palautteenantoa sekä mahdollistaa työntekijöiden huolien ilmaisemisen organisaatiossa (Weibel 2015, 450). Yhden kontrollimekanismin parantaminen voi parhaimmillaan aiheuttaa lumipalloefektin, joka johtaa myös muiden kontrollimekanismien positiiviseen kehittymiseen (Tessier 2009). Uudet kontrollimekanismit sen sijaan harvoin korvaavat vanhoja kontrollimekanismeja, vaan pikemminkin ne täydentävät perinteisiä ja jo olemassa olevia kontrollimekanismeja (Kärreman & Alvesson 2004, 151).

Kontrollijärjestelmät voivat parantaa myös organisaation luotettavuutta tukemalla ja suojelemalla työntekijöitä osoittamalla arvostusta ja huolenpitoa (Weibel 2015). Organisaatioissa tulisi myös huomioida vanhentuneet kontrollimekanismit, kuten säännöt ja ohjeet, jotka eivät ole enää ajan tasalla muokkaamalla tai poistamalla niitä (Tessier 2009). Usein kontrollijärjestelmiin liittyvä negatiivinen käsitys koskee pääasiassa työsuoritusten arviointia ja palkitsemisjärjestelmiä, joita sovelletaan epäjohdonmukaisesti ennakoasenteiden tai ajanpuutteen perusteella tai jotka ovat ristiriidassa organisaation arvojen kanssa (Weibel 2015, 450–451). Lisäksi asiantuntijaorganisaatioissa erityistä osaamista omaava henkilöstö saattaa puolestaan vastustaa kaikkea ylhäältä alas tulevaa muodollista ohjausta ja valvontaa (Kacerauskas 2016).

Hyvä ja onnistunut organisaation kontrollijärjestelmä mahdollistaa sen, että johto voi olla kohtuullisen varma siitä, ettei organisaation toiminnassa tapahdu suuria ongelmia (Merchant & Van der Steden 2012, 12). Tärkeää kontrollijärjestelmien rakentamisessa on pohtia mitä halutaan ja on tarkoituksenmukaista mitata, seurata ja valvoa (Teittinen & Auvinen 2014). Asiat, joita lopulta halutaan mitata, ovat aina sidoksissa työntekijöiden käyttäytymiseen, mikä tulisi huomioida suunniteltaessa sopivia kontrollimekanismeja. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa tulisi ottaa tarkoin huomioon, miten työstä suoriutumista arvioidaan ja kuinka sitä mitataan. Asiantuntijaorganisaatioissa työntekijöiden

yksityiskohtainen seuranta ja valvominen on usein vähemmän tärkeää kuin monissa muissa organisaatioissa (Alvesson 2004; Kirsch ym. 2010).

Asiantuntijaorganisaatioiden kontrollijärjestelmän rakentamisessa on tärkeää ottaa huomioon työn luonne. Tietointensiivisessä työssä erityisesti työn tarkoitus ja luonne ovat tunnistettu arvokkaimmaksi asiantuntijoiden motivointikeinoiksi. Työn mielekästä sisältöä pidetään asiantuntijaorganisaatioissa tehokkaana sitouttamisen keinona. Työtehtävien tulisi olla sopivassa määrin haastavia ja niissä tulisi ilmetä myös kasvu- ja oppimismahdollisuuksia. Myös etenemismahdollisuuksien tarjoamisella on tunnistettu olevan mahdollisuus vaikuttaa asiantuntijoiden motivaatioon. Tämä edellyttää jatkuvia kykyjen kehittämismahdollisuuksien tarjoamista tavanomaisten koulutusten lisäksi. (Mitchell & Meacham 2011, 155–156.) Seuraavassa luvussa 2.3 esitellään tyypillisiä pehmeitä kontrollimekanismeja, jotka ilmenevät organisaation epämuodollisesta kontrollijärjestelmästä.

2.3 Pehmeät kontrollimekanismit

Organisaation pehmeä kontrollimekanismi (*engl. soft control*) on suhteellisen uusi käsite eikä sille ole yleistä määritelmää (Chitioui & Thiéry-Dubuisson 2011, 293). Pehmeillä kontrollimekanismilla tarkoitetaan intensiivistä kontrollimuotoa, jonka avulla vaikutetaan erityisesti yksittäisen työntekijän käyttäytymiseen ja työstä suoriutumiseen (Kirsch ym. 2010, 471). Usein kun tarkastellaan pehmeitä kontrollimekanismeja, puhutaan organisaation epämuodollisesta kontrollijärjestelmästä ja käyttäytymiseen vaikuttavista kontrollimekanismeista (*engl. behavioral control*) (Chitioui & Thiéry-Dubuisson 2011). Pehmeät kontrollimekanismit ilmenevät työntekijöiden toimintaa ohjaavina kirjoittamattomina, epävirallisina arvoina, normeina ja jaettuina uskomuksina (Kirsch ym. 2010, 471). Pehmeät kontrollimekanismit eroavat muodollisista kontrollimekanismeista siinä, että ne rakentuvat organisaation uskomuksista ja arvojärjestelmistä, kun taas muodolliset kontrollimekanismit rakentuvat dokumentoiduista säännöistä ja menettelytavoista.

Ilmiönä pehmeitä kontrollimekanismeja on tunnistettu jo vuosikymmenten ajan. Niitä on tunnistettu esimerkiksi johtamisfilosofian, eettisten arvojen, organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden kouluttamisen kautta. Juuret pehmeillä kontrollimekanismeilla on 1900-luvun alussa, kun organisaatiotutkimuksessa alettiin huomioida organisaation sosiaalisia, koulutuksellisia ja inhimillisiä puolia. Yksi merkittävimpiä klassikoita on ihmissuhdekoulukunnan synty, jonka isänä pidetään Elton Mayoa. Ihmissuhdekoulukunta korosti erityisesti kommunikaatiota, työntekijöiden sosiaalisia tarpeita, osallistumista ja johtamisen merkitystä työntekijöiden suoriutumisessa. Ihmissuhdekoulukunnan tutkimusten kautta organisaatioissa havaittiin olevan muodollinen ja epämuodollinen järjestelmä. Organisaation toiminnan ymmärtäminen näistä kahdesta järjestelmästä muodostuvana

kokonaisjärjestelmänä mahdollistaa johdon puuttumisen järjestelmien välillä ilmeneviin ristiriitoihin. Kokonaisuuden hahmottaminen ja ymmärtäminen vaatii Mayon mukaan erilaisia johtamistaitoja kuin mihin 1900-luvun alussa oltiin totuttu. (Takala 1994, 83, 88.) Myöhemmin organisaatioissa ilmeneviä pehmeitä kontrollimekanismeja on tuotu esille muun muassa Simonsin (1995) johdon ohjausjärjestelmän uskomusjärjestelmässä ja Scheinin (1987) organisaatiokulttuuritutkimuksessa, jossa hän tutki organisaatiokulttuurin vaikutusta yksittäisen työntekijän toimintaan. Lisäksi Ouchin (1979) esittämä klaanikontrolli kuvaa organisaation sosiaalisen ympäristön merkitystä yksilön toimintaan ja käyttäytymiseen työyhteisössä.

Pääosin pehmeissä kontrollimekanismeissa on kyse organisaation kulttuurista ja organisaation toimijoiden käyttäytymisestä (Chtioui & Thiéry-Dubuisson 2011, 293; Combee ym. 2015, 5). Pehmeiden kontrollimekanismien avulla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon, uskollisuuteen, rehellisyyteen, inspiraatioon ja arvoihin (Combee ym. 2015, 6.). Luonnollisesti nämä tekijät vaikuttavat epäsuorasti työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin organisaatioissa. Lisäksi pehmeät kontrollimekanismit tarjoavat yksilölle tyypillisesti voimaantumisen, itsenäisyyden ja sosiaalisen kuulumisen tunteita (Goebel & Weißenberger 2017, 510; Hall 2008).

Kulttuuriset ja toimijoiden käyttäytymiseen liittyvät näkökulmat ovat usein jääneet liian vähälle huomiolle organisaation kontrollijärjestelmän rakentamisessa (Teittinen & Auvinen 2009; 2014). Tämä voi johtua siitä, että kulttuuria pidetään vaikeana ja moninaisena ilmiönä, kulttuurin vaikuttamiseen ei ole suoria menettelytapoja ja sen tutkimista pidetään haastavana (Schein 1987). Lisäksi se voi johtua muodollisen kontrollijärjestelmän vahvasta ja perinteisestä roolista organisaatioissa (Teittinen & Auvinen 2014). Epämuodollisten sosiaalisten ja vuorovaikutteisten kontrollimekanismien katsotaan kuitenkin olevan entistä tärkeämpiä 2000-luvun organisaatioissa (Nixon & Burns 2005, 264; Merchant & Van der Steden 2012) ja myös tietointensiivisissä asiantuntijaorganisaatioissa (Kärreman & Alvesson 2004; Salmela 2008), minkä vuoksi pehmeisiin kontrollimekanismeihin ja niiden toimivuuteen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Tänä päivänä esimerkiksi eettistä toimintaa ja johtajan eettistä käyttäytymistä pidetään merkittävänä osana toimivia ja laadukkaita organisaation kontrollimekanismeja (ks. esim. Merchant & Van der Steden 2012; Teittinen & Auvinen 2014).

Heeren-Boger (2018) on tutkinut pehmeitä kontrollimekanismeja Kapteinin (2010) luoman organisaation eettisten hyveiden mallin (Corporate Ethical Virues, CEV) pohjalta. Kapteinin (2010) CEV-mallin mukaan yrityksen hyveellisyys voidaan määrittää sen mukaan missä määrin organisaatiokulttuuri kannustaa työntekijöitä toimimaan eettisesti ja estää toimimaan epäeettisellä tavalla. Hänen mallissaan esitetään seitsemän hyvettä, jotka myötävaikuttavat työntekijöiden eettiseen käyttäytymiseen. Nämä seitsemän hyvettä ovat selkeys, johdonmukaisuus, toteutettavuus, organisaation tuki, läpinäkyvyys, keskusteluyhteys ja sanktiot. (Kaptein 2010, 602; Heeren-Bogers 2018, 48–49.) Mitä

paremmin ja selkeämmin hyveet näkyvät organisaation toiminnassa, sitä eettisemmin organisaatio ja sen toimijat toimivat. Tässä tutkimuksessa Kapteinen CEV-mallin hyveitä ei tarkastella erikseen kohdeorganisaatioiden toiminnassa, mutta niitä on havaittavissa myös tässä tutkimuksessa tarkasteltavissa pehmeissä kontrollimekanismeissa. Tässä tutkimuksessa pehmeistä kontrollimekanismeista tarkastellaan tarkemmin kulttuurikontrollia, johtamisfilosofiaa kontrollimekanismina, itsekontrollia, eettistä toimintaa kontrollimekanismina sekä klaanikontrollia. Nämä pehmeät kontrollimekanismit nousevat toistuvasti esille alan kirjallisuudessa, jonka vuoksi niitä pidetään tärkeinä kontrollimekanismeina myös tässä tutkimuksessa. Nämä pehmeät kontrollimekanismit esitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

2.3.1 *Kulttuurikontrolli*

Organisaatiokulttuuria (*engl. cultural control*) voidaan pitää osana organisaation epämuodollista kontrollijärjestelmää, kun sitä käytetään toimijoiden käyttäytymisen säätelymiseen (Malmi & Brown 2008, 294). Kulttuuriset normit ilmentyvät kirjoitettuina ja ei-kirjoitettuina sääntöinä ja toimintatapoina, jotka lopulta ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä organisaatiossa (Merchant & Van der Steden 2012, 90). O'Reillyn (1989, 12) mukaan organisaatiokulttuuria voidaan pitää sosiaalisena kontrollimekanismina, kun sen jäsenillä on yhteinen käsitys ja sopimus siitä, mikä on hyväksyttävää käyttäytymistä ja asennetta organisaatiossa. Kulttuurikontrollin perustana toimivat siten vahvat normit, jotka ovat sosiaalisesti luotuja standardeja hyväksyttävästä käyttäytymisestä. Nämä auttavat ryhmän jäseniä tulkitsemaan ja arvioimaan sosiaalisia tapahtumia organisaatiossa. Kulttuurikontrollin tehokkuus organisaation toiminnassa voi ilmetä siten, että se voi toimia paljon laajemmin kuin useimmat muodolliset kontrollijärjestelmät.

Organisaatiokulttuuri muodostuu perinteistä, ihmisten välisestä kanssakäymisestä, ryhmissä kehittyvistä normeista, hallitsevista arvoista, uskomuksista, asenteista, toimintaa ohjaavasta perusfilosofiasta, yhteisistä pelisäännöistä sekä tunnelmasta ja ilmapiiristä, joka välittyy ryhmän jäsenten vuorovaikutuksessa (Schein 1987, 23–24). Kulttuurikontrolli keskittyy erilaisiin tapoihin välittää organisaation perusarvoja (Goebel & Weißberger 2017, 509), joista on tullut Merchantin ja Van der Stedenin (2012, 96) mukaan entistä tärkeämpiä organisaatioissa.

Aikaisempien tutkimusten mukaan kulttuurikontrolli on todettu olevan positiivisesti yhteydessä organisaation innovointikykyyn, luovuuteen ja joustavuuteen. Parhaimmillaan kulttuurikontrolli edistää kollektiivista toimintaa organisaatiossa ja kannustaa toimijoiden väliseen yhteistyöhön. (Barros & Ferreira 2019, 351, 356.) Organisaatiokulttuuri voi joissain tapauksissa olla jopa niin vahva, että se korvaa muodolliset kontrollimekanismit, kuten organisaation viralliset säännöt ja ohjeistukset. Tällöin kulttuurilla voi olla

myös negatiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Vahva kulttuurikontrolli voi siis toimia joissain tapauksissa myös organisaation kontrollijärjestelmän hallitsevana kontrollimekanismina joko positiivisella tai negatiivisella tavalla. (Merchant & Van der Steden 2012, 95.)

Kulttuurikontrollin etuna pidetään sitä, että se on suhteellisen huomaamaton. Työntekijät eivät usein koe organisaatiokulttuuria osana organisaation kontrollijärjestelmää (Merchant & Van der Steden 2012), mihin usein liitetään negatiivisia tuntemuksia kontrollimekanismien perinteisen luonteen vuoksi (Seeck & Kantola 2009, 241; Auvinen & Teittinen 2009, 10). Kulttuurikontrollin etuna pidetään myös sitä, että se on käyttökelpoinen jossain määrin kaikissa toimintaympäristöissä. Merchantin ja Van der Stedenin mukaan (2012, 95) myös kulttuurikontrollin kustannuksia voidaan pitää pienempinä verrattuna useisiin muodollisiin kontrollimekanismeihin. Muodollisten kontrollimekanismien rakentaminen, ylläpitäminen ja arviointi vievät yleensä runsaasti organisaation resursseja. Toki myös kulttuurikontrollin edistämiseen ja ylläpitämiseen vaaditaan joissain tapauksissa resursseja, mutta yleensä ne ovat pienempiä.

Merchantin ja Van der Stedenin (2012) mukaan organisaatiot usein muokkaavat kulttuuriaan eettisten ohjeiden ja periaatteiden, tehtäväkuvausten, vision ja mission sekä johtamisfilosofian avulla. Näiden muodollisten, kirjoitettujen ohjeiden ja dokumenttien avulla työntekijät ymmärtävät millaista käyttäytymistä heiltä odotetaan. Jotta nämä kirjoitetut dokumentit ja ohjeet toimisivat tehokkaasti, tulisi niitä vahvistaa esimerkiksi koulutusten, epävirallisten keskustelujen tai esimerkiksi esimiehen ja työntekijän välisen mentoroinnin avulla. Myös ryhmän yhteisiin saavutuksiin perustuvat palkkiot ja kannustimet vahvistavat kulttuurikontrollia. Ryhmäpohjaiset kannustus- ja palkkiot luovat parhaimmillaan omistus- ja sitoutumiskulttuuria, kannustavat tiimityöskentelyyn ja luovat ryhmäpainetta suoriutua hyvin. (Merchant & Van der Steden 2012, 91–92). Ferreira ja Otley (2009, 273) huomauttavat, että ryhmäpohjaisiin kannustumiin liittyy monia haasteita, joita ovat esimerkiksi mahdolliset vapaamatkustajat ja puutteet tasapuolisessa kohtelussa. Käytettäessä ryhmäpohjaisia kannustumia organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota siihen, kuinka ryhmäpohjaisiin kannustumiin liittyvät haasteet ratkotaan.

Scheinin (1987, 92) mukaan organisaation tärkeimpiä kulttuuripiirteitä ovatkin organisaatiossa tarkoin määritetyt palkinnot ja sanktiot sekä tapa, joilla niitä jaetaan. Tämän vuoksi organisaatiokulttuurin tarkasteluun liittyy olennaisesti myös sen palkitsemisjärjestelmä (O'Reilly 1989; Wilkins 1983). Organisaation palkitsemisjärjestelmästä on suhteellisen nopeasti tunnistettavissa kyseisen kulttuurin merkittävät säännöt ja toiminnan pohjana olevat oletukset (Schein 1987, 93). Organisaation palkitsemisjärjestelmä ilmaisee siis sitä, millainen käyttäytyminen organisaatiossa on toivottua ja minkälainen käyttäytyminen ei-toivottua. Kun toivotut ja ei-toivotut käyttäytymismallit on tunnistettu organisaatiosta, voidaan pohtia sitä, millaisia uskomuksia ja oletuksia näiden käyttäytymismallien takana on havaittavissa (Schein 1987, 92–93).

Organisaatiokulttuuria voidaan myös muokata ja vahvistaa palkitsemisjärjestelmän avulla. Tällöin keskiössä on organisaation palkitsemisjärjestelmä, joka keskittyy muihin kuin rahallisiin palkkioihin, kuten tunnustusten antamiseen ja hyväksyntään. Tämänkaltaiset palkkiot keskittyvät työn sisäisiin piirteisiin ja kuulumisen tunteen vahvistamiseen, joita pidetään usein myös rahallisia palkkioita tehokkaampina keinoina vaikuttaa käyttäytymiseen. (O'Reilly 1989, 22.) Myös Heeren-Bogers (2018, 130) huomauttaa tutkimuksessaan, kuinka positiivisella palautteella voi olla merkittävä vaikutus yksilön sisäiseen motivaatioon ja työstä suoriutumiseen.

Palkitsemisjärjestelmän lisäksi kulttuurikontrollin hyödyntämiseen liittyy työntekijöiden osallistaminen. Organisaatiolla tulisi olla järjestelmä, joka kannustaa henkilöstöä osallistumaan ja lähettää yksilölle signaaleja siitä, että häntä arvostetaan. Lisäksi kulttuurikontrollin kannalta tärkeää on johdon selkeät ja näkyvät toimet. Yleensä organisaation jäsenet haluavat tietää, mikä on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää. Tätä tulkitaan erityisesti johdon antamien signaalien kautta. Kun ylin johto ei vain sano, että jokin on tärkeää, vaan myös käyttäytyy johdonmukaisesti viestiä tukevilla tavoilla, alkavat myös muut organisaation jäsenet uskoa sanottuun. Johtajien on oltava herkkiä oman toiminnan näyttämiseksi ja tarjottava tulkintoja organisaation kohtaamista tilanteista sen jäsenille. Ilman jaettua merkitystä ei voi myöskään syntyä luottamusta ja yhteistä ymmärrystä. (O'Reilly 1989, 20–21.)

Scheinin (1987) mukaan yksi johtajien tärkeimmistä tehtävistä on luoda ja johtaa organisaatiokulttuuria, mutta silti kulttuurisiin piirteisiin kiinnitetään usein liian vähän huomiota. Hän nostaa esille esimerkiksi fuusiot ja yritysostotilanteet, joissa harvoin tarkastellaan organisaatiokulttuurin piiriin luokiteltavia asioita, kuten yrityksen ilmapiiriä, toimintatapoja, perusoletuksia ja uskomuksia. Tämän seurauksena voi syntyä ristiriitaa yhdistyvien kulttuurien välille, mikä voi olla yritykselle yhtä merkittävä riski kuin taloudellisista ongelmista aiheutuvat haasteet. (Schein 1987, 20, 51.)

Kulttuuri on kokonaisuus jonkin ryhmän yhteisistä kokemuksista ja siksi se on määriteltävissä vain sellaisissa ryhmissä, joilla on yhteinen historia (Schein 1987; Heeren-Bogers 2018). Organisaation historian tulkitseminen, tarinoiden kertominen, hyvien esimerkkien nostaminen esille ja yhdessä tekeminen ovat mahdollisia keinoja muokata ja vahvistaa organisaatiokulttuuria (O'Reilly 1989, 21). On syytä myös huomioida, että organisaatiokulttuuri voi osoittautua haasteeksi erityisesti organisaation kohtaamisissa muutostilanteissa (Merchant & Van der Steden 2012, 95).

Organisaatiossa kulttuuri on aina olemassa, mutta sen syvälinen tunnistaminen ja kuvaaminen vaativat suurta kärsivällisyyttä ja vaivannäköä (Schein 1987, 148). Erilaisissa kulttuuriympäristöissä toimivat samanlaiset kontrollijärjestelmät tuottavat todennäköisesti hyvin erilaisia tuloksia, minkä vuoksi kulttuurin vaikutusta organisaation ja yksilön suorituskykyyn on tutkittu melko vähän (Otley 2003, 323). Organisaatiossa kulttuuriset säännöt ovat usein selkeitä ja sääntöjen noudattamatta jättäminen johtaa tiettyihin

seuraamuksiin (Simons 1995, 57). Mikäli työntekijät eivät tiedä omaa asemaansa organisaatiossa, ovat epävarmoja tai eivät tunne organisaation sääntöjä, he eivät pysty ennakoimaan ja ymmärtämään tapahtumia, joita organisaatio kohtaa (Schein 1987, 97). Organisaation kulttuurikontrolli on tärkeä mekanismi myös organisaation eettisen toiminnan muodostumisen kannalta, mitä käsitellään seuraavassa luvussa 2.3.2.

2.3.2 *Organisaation eettinen toiminta kontrollimekanismina*

Liiketoimintaympäristön lisääntynyt monimuotoisuus on vaikuttanut kasvavaan tarpeeseen käsitellä eettisiä ongelmia organisaatioissa. Vaikka eettiset ongelmat liiketoimintaympäristössä ovat moninaisempia kuin aikaisemmin (Falkenberg & Herremans 1995, 135), etiikan rooli on organisaatioissa pitkälti sama. Eettisyys organisaatiossa tarkoittaa käsitystä oikeasta ja väärästä, jonka pohjalta suojellaan organisaatiota haitalliselta ja laittomalta toiminnalta ja käyttäytymiseltä (Bishop 2013, 637). Organisaation kollektiiviset eettiset näkökulmat vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, jonka odotetaan heijastuvan myös organisaation tulokseen (Goebel & Weißenberger 2017, 511). Etiikan tarkoitus on ohjata yksilön ajattelua ja estää sellaista toimintaa, jolla voi olla peruuttamattomia seurauksia organisaation toiminnan kannalta (Bishop 2013).

Eettisten normien ja arvojen vastainen käyttäytyminen, eli epäeettinen käyttäytyminen, voi vaikuttaa kielteisesti organisaation toimintaan. Toimijoiden lisääntyneen tietoisuuden eettisistä kysymyksistä odotetaan edistävän kriittistä pohdintaa työntekijöiden omasta käytöksestä sekä kollegoiden käyttäytymisestä. Kriittinen pohdinta todennäköisesti lisää eettisen käyttäytymisen todennäköisyyttä ja parantaa myös organisaation mainetta rehellisenä ja luotettavana kumppanina. Eettisyys on tärkeä epämuodollinen kontrollimekanismi, koska sen avulla ohjataan organisaation toimijoita käyttäytymään vastuullisella ja hyväksyttävällä tavalla. Esimerkiksi kulttuurikontrollin ja itsekontrollin avulla voidaan edistää yksilön ja ryhmän eettistä käyttäytymistä. (Goebel & Weißenberger 2017, 509–512, 519.)

Goebel ja Weißenberger (2017) määrittelevät eettisen käyttäytymisen päätökseksi, joka on ensinnäkin laillinen ja myös hyväksyttävä käyttäytymismalli koko organisaatiossa. Eettisen käyttäytymisen mahdollistaa se, että työntekijät ovat tietoisia mahdollisista eettisistä ongelmista organisaatiossa. Eettinen työilmapiiri osoittaa sen, että eettistä käyttäytymistä koskevat perusnormit ja arvot tunnetaan hyvin. Tietoisuutta eettisistä kysymyksistä on hallittava ja edistettävä määrätietoisesti. (Goebel & Weißenberger 2017, 507–508.)

Organisaation epämuodollinen kontrollijärjestelmä on tärkeässä asemassa eettisiä kysymyksiä ratkaistaessa, koska se vaikuttaa suuresti työntekijöiden käyttäytymiseen. Siitä huolimatta myös muodollisilla ohjeilla ja käytännöillä on tärkeä rooli työntekijöiden

käyttäytymisen ohjaamisessa. Useissa organisaatiossa onkin kirjattu eettiset ohjeet, vastuullisuusohjelma tai jokin muu muodollinen toimintapolitiikka eettisistä asioista. Organisaatiota pidetään usein haavoittuvaisempana epäeettiselle käyttäytymiselle, jos sillä ei ole muodollista dokumenttia tai ohjetta eettisiin kysymyksiin liittyen. Organisaation tavoite on rakentaa muodollisten ohjeiden avulla eettistä organisaatiokulttuuria. Vahvin vaikutus eettisen organisaatiokulttuurin rakentumiseen on sillä, kun muodollinen ja epämuodollinen kontrollijärjestelmä toimivat yhteen. (Falkenberg & Herremans 1995, 135, 140–141.) Eettisillä säännöillä ja ohjeilla tulee olla tarkoituksenmukainen tehtävä ja niiden tulee näkyä tosiasiallisesti organisaation toiminnassa muutenkin kuin vain muodollisesti roikkumalla yrityksen seinällä (Bishop 2013, 637). Pelkkien eettisten ohjeiden olemassaolo ei siis tarkoita sitä, että organisaation työntekijät käyttäytyvät eettisesti. Tämän vuoksi muodolliset eettiset ohjeet tarvitsevat eettisen organisaatiokulttuurin muodostamiseksi epämuodollista kontrollijärjestelmää.

Organisaatioissa on tärkeää tunnistaa ero pelkkien eettisten ohjeiden ja eettisen organisaatiokulttuurin välillä. Organisaatioiden erilaisia vastuullisuusohjelmia tai eettisiä ohjeita pidetään osana organisaation muodollista kontrollijärjestelmää. Näihin kuuluvat muun muassa organisaation eettiset ohjeet, eettinen toimikunta, eettisyyskoulutukset, anonyymi eettinen kanava, politiikat väärinkäytöksille, eettisyystarkastukset ja myös työllistymistä edeltävät kokeet ja seulonnat. Eettistä organisaatiokulttuuria pidetään osana pehmeitä kontrollimekanismeja, mihin organisaatioiden tulisi pyrkiä edellä mainittujen käytäntöjen avulla. (Kaptein 2010, 608.) Eettinen organisaatiokulttuuri voi ilmetä myös ilman muodollisia eettisiä ohjeita. Useissa organisaatiossa muodolliset ohjeet ja dokumentit toimivat kuitenkin tärkeinä tukipilareina, kun ratkotaan eettisiä kysymyksiä.

Organisaation eettistä toimintaa voidaan kehittää esimerkiksi vahvistamalla eettisiä arvoja tarjoamalla harjoitustehtäviä eettistä ajattelua vaativien tehtävien ratkaisemiseen. Lisäksi tärkeää on johdon selkeä kommunikointi siitä, millainen käyttäytyminen organisaatiossa on hyväksyttävää. Kun kaikki toimijat tietävät, mitä heiltä odotetaan, eettisiä toimia voidaan tukea myös palkitsemisen avulla. Hyvin suunnitellun ja toteutetun palkitsemisen avulla vahvistetaan organisaation eettistä kulttuuria. (Huhtala ym. 2013, 251, 266.) Eettisen toimintakulttuurin kannalta pidetään tärkeänä johdon esimerkillistä vastuullista toimintaa sekä johtajan kykyä havaita eettisiä tilanteita organisaatiossa (Merchant & Van der Steden 2012, 657). Seuraavassa luvussa 2.3.3 kuvataan tarkemmin organisaation johtamisfilosofiaa kontrollimekanismina.

2.3.3 Johtamisfilosofia kontrollimekanismina

Yleensä organisaation pehmeät kontrollimekanismit liitetään vahvasti organisaation johtamisfilosofiaan ja johdon käyttäytymiseen (Heeren-Bogers 2018, 48). Johdon

käyttäytyminen ja johtamistapa vaikuttavat epäsuorasti yksilöiden käyttäytymiseen ja laajasti koko organisaation toimintaan sekä kulttuurin rakentumiseen (Wilkins 1983; O'Leary 2003; Rae ym. 2008; Chtioui & Thiéry-Dubuisson 2011). Tämän vuoksi johtamisfilosofiaa voidaan pitää yhtenä merkittävimpänä pehmeänä kontrollimekanismina (Buhariwalla 2006; Widener 2009). Johtamisfilosofialla tarkoitetaan tapaa, jolla johtaja ohjaa työntekijöitä ja saa heidät vapaaehtoisesti sitoutumaan organisaation toimintaan ja seuraamaan organisaation ohjeistusta (Heeren-Bogers 2018).

Olennaisena osana hyvää johtamista pidetään organisaation kontrollimekanismien rakentamista, kehittämistä ja niiden parantamista (Dietz & Snyder 2011, 35; Kruis, Spekle & Widener 2016, 30). Johtajalla on merkittävä rooli siinä, kuinka organisaation kontrollimekanismit suunnitellaan ja toteutetaan sekä kuinka niitä arvioidaan ja seurataan (Kärreman & Alvesson 2004, 152). Parhaimmillaan organisaation johtamistapa vaikuttaa positiivisesti organisaation ja työntekijöiden luovuuteen ja organisaation kontrollijärjestelmän rakentumiseen (Widener 2014). Cunhan (2002) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa johtajan tehtävä on tarjota kontrollitoimet mutta myös mahdollistaa asiantuntijoiden autonomia työssään. Hänen mukaansa johtajan tehtävä on ennen kaikkea koordinoita toimintaa kuin hallita sitä perinteisten kontrollimekanismien avulla. Kolarin (2010, 174) mukaan johtajan käyttäytyminen ja johtamistapa heijastuu asiantuntijaorganisaation toimintakulttuuriin, ilmapiiriin, kehittämishalukkuuteen sekä vaikuttaa myös henkilöstön työhön motivoitumiseen ja heidän valitsemiin toimintastrategioihin suoriutua tehtävistään.

Usein sanotaan, että johdon toiminta vastaa hyväksyttävää käyttäytymismallia organisaatiossa (ks. esim. Falkenberg & Herremans 1995; Rae ym. 2008; Merchant & Van der Steden 2012). Tämä voi tarkoittaa johtajan esimerkillistä käyttäytymistä suhteessa esimerkiksi työaikaan, rehellisyyteen ja työmotivaatioon (Combee ym. 2015, 8). Henkilöstö saa johdon käyttäytymisestä suuntaa sille, mikä organisaatiossa on hyväksyttävänä pidettävää käyttäytymistä (Huhtala ym. 2013, 252). Heeren-Bogers (2018, 127) huomauttaa, että työntekijät voivat toimia vastuullisesti vain silloin, kun he tietävät, mikä organisaatiossa on hyväksyttävää ja vastuullista käyttäytymistä.

Huhtala ym. (2013) korostaa eettisen johtamisen positiivista vaikutusta työntekijöiden eettiseen päätöksentekoon, sosiaaliseen käyttäytymiseen, tyytyväisyyteen, motivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen. Eettinen johtaminen liittyy negatiivisesti haitallisiin käyttäytymismalleihin ja lisää yksilön luottamusta johtoa ja organisaatiota kohtaan. Eettisen johtamisen kautta voidaan kehittää myös eettistä organisaatiokulttuuria kiinnittämällä huomiota tuloksen lisäksi siihen, kuinka tulos on saavutettu, käyttäytymällä luottamuksellisesti, tukemalla avointa keskustelua arvoista, palkitsemalla eettisestä toiminnasta ja luomalla eettisiä koodeja ja normeja. Eettinen johtaminen kannustaa usein myös läpinäkyvään käyttäytymiseen ja kulttuuriin. (Huhtala ym. 2013, 252–253, 263–264.)

Avoin keskustelu ja vuorovaikutus ovat tärkeitä organisaatiokulttuurin eettisyyden kannalta (Heeren-Bogers 2018, 127).

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa johtamisen inhimillinen rooli korostuu, sillä asiantuntijat eivät usein tyydy suorittavan objektin rooliin (Kolari 2010, 20). Kolarin (2010) mukaan asiantuntijat ovat tietoisia omasta osaamisestaan ja odottavat organisaatiolta ihmiskeskeisempää johtamista. Johtajilta odotetaan sosiaalista tietoisuutta, kuten empatiakykyä, yhteistyötaitoja, kannustavuutta, läsnäoloa ja myös erilaisuuden ymmärtämistä. Asiantuntijaorganisaatioissa johtajan yksi tärkein tehtävä on edesauttaa muutosta osapuolten toimintatavoissa, asenteissa, arvoissa ja osaamisessa. (Kolari 2010, 174.)

Asiantuntijaorganisaatioiden johtamista pidetään kompleksisena eikä perinteiset johtamismallit usein toimi asiantuntijoiden johtamisessa (Alvesson 2004; Kolari 2010). Asiantuntijat eivät välttämättä halua tulla johdetuksi eikä heitä pystytä motivoimaan perinteisten johtamismallien avulla. Tyypillisesti asiantuntijaorganisaation johtamisen kohteena pidetään inhimillisen pääoman johtamista ja asiantuntijuuden kehittämistä. (Kolari 2010, 20, 174.) Esimerkiksi Cunhan (2002, 490) tutkimuksessa havaittiin, että asiantuntijaorganisaatiossa johdon rooli oli pääasiassa alaisten tukemisessa, työn koordinoimisessa, mahdollisuuksien tarjoamisessa ja työympäristön turvallisuuden luomisessa.

Mitchellin ja Meacheamin (2011) mukaan asiantuntijaorganisaatioiden johtajat voivat motivoida työntekijöitä kiinnittämällä organisaation tavoitteita yleisesti arvostettuihin asioihin, kuten esimerkiksi vastuullisuuteen, arvoihin, eettiseen toimintaan ja tasa-arvoon. Lisäksi asiantuntijoiden motivoimisen kannalta on havaittu tärkeäksi kehitys- ja kasvumahdollisuuksien tarjoaminen, joka vaikuttaa erityisesti itsekontrollin rakentumiseen organisaatiossa. Mitchellin ja Meacheamin (2011, 157) mukaan oleellista on, että johtajilla on riittävästi tukea ja resursseja, jotta he pystyvät luomaan asiantuntijaorganisaatioille sopivan ja toimivan ympäristön. Seuraavassa luvussa 2.3.4 tarkastellaan klaanikontrollille tyypillisiä piirteitä, mitä pidetään tärkeänä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa (Ströbele & Wentges 2018).

2.3.4 Klaanikontrolli

Ouchin (1979, 6) määrittelemistä kontrollimekanismeista klaanikontrolli (*engl. clan control*) perustuu organisaation sosiaaliseen toimintaan. Klaanikontrolli toimii silloin, kun yksilön käyttäytymistä motivoivat yhteisön jaetut arvot ja normit sekä yhteinen visio. Tällöin organisaation jäsenet haluavat kuulua tiettyyn ryhmään käyttäytymällä tavalla, joka on sopusuhteissa ryhmässä vallitsevan halutun käyttäytymismallin kanssa. Klaanikontrolli vaatii ryhmän jäsenten välistä syvää yhteisymmärrystä siitä, mikä on asianmukaista ja hyväksyttävää käyttäytymistä ja myös jäsenten vahvaa sitoutumista sosiaalisesti määrättyihin käytöstapoihin. (Kirsch ym. 2010, 470.)

Ströbelen ja Wentgesin (2018) mukaan dynaamisissa ja muuttuvissa toimintaympäristöissä tehokas klaanikontrolli on tärkeä organisaatioille. Organisaatiot luottavat yhä enemmän ryhmä- ja tiimipohjaisiin organisaatorakenteisiin, kun työ muuttuu monimutkaisemmaksi, tietointensiiviseksi ja pois rutiininomaisuudesta. Ryhmät ja tiimit, jotka koostuvat erilaisia taitoja ja asiantuntemusta omaavista henkilöistä, suoriutuvat tämän kaltaisesta työstä parhaiten. Kun tiimityöskentely yleistyy, organisaatiot joutuvat soveltamaan erilaisia tapoja hallitakseen toimintaa. Klaanikontrollin avulla työhön liittyvää käyttäytymistä ohjaavat ja motivoivat tiimin yhteiset normit ja arvot sekä ryhmän yhteinen visio. (Kirsch ym. 2010, 469.) Jotta klaanikontrolli toteutuu vaaditaan klaanin jäsenten kesken tiivistä vuorovaikutusta ja viestintää (McHugh 2011). Alvessonin (2004) mukaan klaanikontrollin muodostamisen kannalta tärkeiksi toiminnoiksi nousee rekrytointi, perehdyttämisprosessit sekä kouluttamistilaisuudet. Se, miten edellä mainitut toiminnot rakennetaan, millaisella sisällöllä ne täytetään sekä miten organisaation tarinaa kerrotaan on merkitystä klaanikontrollin muodostumisen kannalta (Alvesson 2004, 133).

Klaanikontrolli liittyy erityisesti tietointensiivisissä asiantuntijaorganisaatioissa erityisesti asiantuntijoiden ammatillisuuteen. Se perustuu implisiittisten tavoitteiden yhdenmukaisuuteen kollegoiden välillä ja motivaatioon noudattaa asiantuntijoiden välistä riippuvuutta, yhteisiä tavoitteita ja etuja. (Mitchell & Meacheam 2011, 155.) Klaanikontrollin avulla on mahdollista luoda hallintaa sellaisiin tilanteisiin, joissa perinteiset kontrollimekanismit eivät toimi. Sen tarkoitus on rohkaista henkilöstöä sitoutumaan ja luoda positiivista ilmapiiriä. Tämän vuoksi klaanikontrollia pidetäänkin positiivisempina kontrollimekanismeina kuin perinteisiä byrokraattisia kontrollimekanismeja. Klaanikontrollin muodostamista pidetään kuitenkin haastavana, sillä sen muodostaminen vaatii useimmiten vakautta työympäristössä, jotta klaanin yhteisöllisyyden ylläpitäminen on mahdollista. Nykyinen työympäristö vaatii usein työvoiman monimuotoisuutta ja myös vaihtuvuutta, mikä tuo omat haasteensa klaanien muodostamiselle. (Alvesson 2004, 132–133.)

Kirsch ym. (2010) korostavat johtajan roolia klaanikontrollin muodostamisessa, sillä johtajat valitsevat organisaatioon henkilöitä, joilla on tietynlaiset arvot ja normit. Johtajien tulee myös omalta osaltaan edistää ja helpottaa ryhmän käyttäytymistä yhteisten arvojen ja normien mukaisesti. Klaanikontrollia hyödynnettäessä tulisi varmistua siitä, että palkattavilla henkilöillä on organisaation mukaiset arvot ja vakaumukset, ja varmistaa, että henkilöt käyttäytyvät yhdenmukaisesti klaanin arvojen, normien ja tavoitteiden mukaisesti. (Kirsch ym. 2010, 469, 472–473.)

Vahvistaakseen klaanikontrollia johtaja voi tarjota tiimin jäsenille mahdollisuuksia ja resursseja vaihtaa kokemuksia, edistää tiedonvaihtoa ja kehittää kollegiaalisia suhteita ja yhteistä käsitystä tehtävistä ja tavoitteista. Tämä kehittää ja vahvistaa yhteisiä arvoja ja normeja ja ymmärrystä hyväksytyistä käyttäytymistavoista ja yhteisestä visiosta. Näin vahvistuu motivaatio käyttäytyä klaanin tavoin. Tämä puolestaan auttaa varmistamaan,

että tiimi saavuttaa organisaation tavoitteet. (Kirsch ym. 2010, 485.) Jotta klaanikontrollista saadaan tehokas, edellyttää se hyvää suunnitelmaa sen rakentamiseksi.

Ströbele ja Wentges (2018) puhuvat klaanikontrollistrategiasta, jossa kiinnitetään huomiota erityisesti työntekijöiden valintaprosesseihin ja keinoihin, millä organisaatio kouluttaa ja järjestää henkilöstölle sosiaalisia tapahtumia. Klaanikontrollistrategia vaatiikin usein kustannuksia työntekijöiden kouluttamiseen ja sosiaalisiin tapahtumiin liittyen. Toimivan klaanikontrollin rakentamiseen saattaa kulua pitkä aika, eikä sen toimivuudesta ole koskaan takeita etukäteen. Toisaalta myös liian voimakas klaanikontrolli voi olla organisaatiolle haitaksi, sillä se voi aiheuttaa ryhmässä kapeakatseisuutta, ahdasmielisyyttä ja pahimmillaan organisaatiolle haitallista sisäänpäin kääntynyttä negatiivista ryhmäajattelua. (Ströbele & Wentges 2018, 190–191.) Klaanikontrollin kielteisiä vaikutuksia voi ilmetä silloin, kun organisaatio kohtaa muutostilanteita. Tällöin organisaation johdolla voi olla haasteita vaikuttaa klaanin toimintaan ja toteuttaa muutosjohtamisen prosessejaan (vrt. Merchant & Van der Steden 2012).

Parhaimmillaan klaanikontrolli toteutuu silloin, kun tiimin jäsenet ja johtajat kannustavat käyttäytymiseen, joka heijastaa organisaation yhteisiä arvoja ja normeja. Silloin työhön liittyvää käyttäytymistä ohjaavat ja motivoivat tiimin yhteiset normit ja arvot sekä visio, jossa yksilöt yrittävät olla ryhmän hyväksytyjä jäseniä. (Ouchi 1979; Kirsch ym. 2010; Ströbele & Wentges 2018.) Klaanikontrolli voidaan saada toteutumaan silloin, kun organisaatio onnistuu yhteistyön rakentamisessa työntekijävalinnoilla ja sosiaalistamalla työntekijöitä siten, että yksilöiden tavoitteet ovat samansuuntaiset organisaation tavoitteiden kanssa (Norris & O'Dwyer 2004, 178).

Pelkkä yhteisten normien ja arvojen olemassaolo ei osoita klaanikontrollin toimivuutta. Klaanikontrollin toteutumisessa on tärkeää avoin keskustelu ja tiedonvaihto, jotka vahvistavat yhteisiä arvoja ja normeja sekä visiota. Tämän lisäksi avoin keskustelu ja tiedonvaihto auttavat yksilöitä ymmärtämään ja arvostamaan yhteistyön roolia yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Käyttäytymistä, johon vaikuttavat yhteiset normit, arvot ja yhteinen visio ja joka heijastaa yhteistyötä, kollegiaalisuutta ja ryhmän yhteisiä odotuksia, voidaan pitää todisteena toimivasta klaanikontrollista. (Kirsch ym. 2010, 471, 483.)

Klaanikontrolli liittyy vahvasti organisaatiokulttuuriin ja kulttuurikontrollin rakentamiseen ja sitä pidetään organisaation sosiaalisena kontrollimekanismina (Ouchi 1979). Sosiaalinen kontrollimekanismi keskittyy organisaation sosiaalisiin järjestelmiin, kuten kulttuuriin, viestintään, sosiaalisiin suhteisiin ja verkostoihin sekä itsesäätelyyn organisaatiossa (Wang & Dyball 2019, 1838). Sosiaalisella verkostoitumisella tarkoitetaan tapaa, jolla organisaation sisäistä tiedonvaihtoa johdetaan korostamalla henkilökohtaisia ja sosiaalisia yhteyksiä, jotka perustuvat pitkäaikaisiin suhteisiin ja luottamukseen (Chenhall ym. 2011, 100). Sosiaalisten kontrollimekanismien hyödyntäminen mahdollistaa yhteisen ymmärryksen menettelytavoista, säännöistä ja olemassa olevista politiikoista, jotka on luotu muodollisilla kontrollimekanismeilla (Wang & Dyball 2019, 1836–1838).

Organisaation sosiaalinen kontrollimekanismi korostaa rekrytointia, koulutusta, töiden suunnittelua sekä normien ja arvojen jalkauttamista (Merchant & Van der Steden 2012). Näiden avulla ja vaikutuksesta pyritään muodostamaan toimijoiden itsekontrolli (Auvinen & Teittinen 2009, 8), jota käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa 2.3.5

2.3.5 *Itsekontrolli*

Itsekontrolli (*engl. self-control*) liittyy yksilön omiin arvoihin ja tavoitteisiin ja se kuuluu osaksi organisaation epämuodollista kontrollijärjestelmää (Norris & O'Dwyer 2004, 179). Yksilöillä on yleensä itsensä luomia henkilökohtaisia tavoitteita omalle toimialle, he toteuttavat itsearviointiprosesseja ja hallinnoivat itselleen tarkoitettuja palkkioita ja sanktioita päivittäisen toimintansa johtamisessa (Manz 1986). Itsekontrolliin liittyvät siis yksilön halut, tavoitteet, motivaatio, taidot ja kyvyt sekä myös käyttäytymistä rajoittavat ympäristötekijät (Kotabe & Hofmann 2015, 619–620). Myös sosiaalinen kontrollimekanismi liittyy itsekontrollin muodostumiseen esimerkiksi organisaatiokulttuurin kautta (Norris & O'Dwyer 2004, 179). Itsekontrollin muodostumisen kannalta on tärkeää, kuinka sitoutunut yksilö on tavoitteiden saavuttamiseen (Kotabe & Hofmann 2015, 623). Sitoutumisen näkökulmasta on oleellista onko kontrollimekanismien rakentamisessa yksilölle annettu mahdollisuus rakentaa omaa kontrolliympäristöään (Auvinen & Teittinen 2009, 19).

Kacerauskasin (2016) mukaan itsekontrolli näkyy erityisesti luovuutta vaativissa työtehtävissä. Organisaatiot, joissa on liian vahva määräysvalta ja jäykkä hierarkia, eivät usein jätä työntekijälle mahdollisuutta rakentaa itsekontrollia ja itsehallintaa, jolloin myöskään luovuudelle ei jää tilaa. Luovaa työtä tekevät todennäköisesti vastustavat kaikenlaista työhön kuuluvaa muodollista hallintaa ja johtamista, kuten työtuntien valvontaa ja kontrollointia, fyysisesti toimistolla työskentelyä sekä muita organisaation vahvoja ehtoja ja kontrollimuotoja. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että luovaa työtä tekevät eivät tarvitse minkäänlaista kontrollia ja hallintaa, vaan huomiota tulisi kiinnittää entistä enemmän pehmeisiin kontrollimekanismeihin työntekijöiden ohjaamisessa. (Kacerauskas 2016, 336.)

Itsekontrollilla on vaikutus muihin pehmeisiin kontrollimekanismeihin, sillä sen heikentyminen voi johtaa esimerkiksi epäeettiseen käyttäytymiseen (West, Budde & Hu 2019, 3), yksilön motivaation heikkenemiseen, heikompaan sitoutumiseen ja suorituskykyyn (Kotabe & Hofmann 2015; Kacerauskas 2016). Muut pehmeät kontrollimekanismit, kuten sosiaalinen kontrolli, kulttuurikontrolli ja johtajan antamat mahdollisuudet vaikuttavat yksilön itsekontrollin rakentumiseen (vrt. Auvinen & Teittinen 2009; Merchant & Van der Steden 2012). Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa itsekontrollin

muodostuminen nähdään tärkeänä, sillä asiantuntijat usein odottavat työltään merkityksellisyyttä, mahdollisuutta kehittyä ja kasvaa ammatillisesti (Mitchell & Meacheam 2011, 155).

Merchant ja Van der Steden (2012) puhuvat yksilöön liittyvästä kontrollimekanismista (*engl. personnel control*), joka rakentuu keinoista, joita yksilö käyttää luonnostaan motiivoidakseen itseään suoriutumaan työstään hyvin. Tämän kontrollimekanismin rakentamiseen voidaan vaikuttaa työntekijän valinnan, perehdyttämisen ja kouluttamisen sekä työn suunnittelun avulla. Oleellista on oikean henkilön löytäminen työtehtävään, onnistunut työsuunnittelu, hyvän työympäristön ja välttämättömien työvälineiden tarjoaminen. Yksilöön liittyvän kontrollimekanismin avulla pyritään työntekijöiden onnistuneeseen itsenäiseen suoriutumiseen työtehtävissään. Tämä saavutetaan, kun työntekijöitä pidetään rehellisinä ja ahkerina ja he kokevat tyytyväisyyttä suoriutuessaan työstään hyvin. Yksilöön liittyvä kontrollimekanismi muodostuu yksilön luonnollisten motivaatiokeinojen ympärille. Tämän kontrollimekanismin avulla voidaan selkeyttää yksilöön kohdistuvia odotuksia, varmistaa työntekijän tekemän hyvää työtä ja lisätä yksilön itsevalvontaa. Itsevalvonnalla tarkoitetaan luontaista voimaa, joka ajaa useimpien työntekijöiden halua tehdä hyvää työtä. Itsevalvontaa pidetään tehokkaana kontrollimekanismina, sillä usein ihmisten omatunto ohjaa yksilöä tekemään oikein ja suoriutumaan työstään hyvin, mikä taas johtaa tyytyväisyyden tuntemuksiin. (Merchant & Van der Steden 2012, 81, 88.)

Käyttäytyminen, jota motivoivat yksilön itse asettamat tavoitteet, itsevalvonta ja itsensä palkitseminen, on osoitus siitä, että itsekontrolli toimii (Kirsch ym. 2010, 471). Merchantin ja Van der Stedenin (2012) mukaan kaikki organisaatiot luottavat tietyssä määrin työntekijöiden omaan kykyyn ohjata ja motivoida itseään. Itsekontrollin avulla kiinnitetään kuitenkin systemaattisesti huomiota kontrollimekanismin kannalta tärkeisiin toimintoihin, kuten henkilöstöpolitiikkaan, yksilön osaamisen ja itseohjautuvuuden kehittämiseen. Joidenkin organisaatioiden kontrollijärjestelmää voi myös hallita itsekontrolli. Näitä ovat erityisesti sellaiset organisaatiot, joissa työskentely on pääosin itsenäistä työskentelyä eikä välttämättä vaadi fyysistä työympäristöä ja joissa työntekijät ovat vahvasti motivoituneita ja sitoutuneita tavoitteiden saavuttamiseen.

3 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄ

3.1 Tutkimusmetodi

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tutkitaan pehmeiden kontrollimekanismien ilmenemistä asiantuntijaorganisaatioissa ja tarkastellaan epämuodollisen kontrollijärjestelmän roolia kohdeorganisaatioissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on tutkittavan ilmiön mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaaminen, joka perustuu tutkimushenkilöiden todellisen elämän kuvaamiseen (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2010, 161). Laadullinen tutkimus on luonteeltaan ymmärtävää tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28), jossa toteutetaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa (Hirsjärvi ym. 2010, 164). Laadullisissa tutkimuksissa oleellista onkin kerätty tutkimusaineisto, sillä se määrää, mikä kyseisessä tutkimuksessa on tärkeää (Hirsjärvi & Hurme 2008).

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tarkoitus on kuvata tutkimusilmiötä kerätyn tutkimusaineiston avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan tiettyä tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisen tulkinnan tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61). Tämän tutkimuksen menetelmäksi se sopii hyvin, sillä tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja kuvailla tutkittavaa ilmiötä kohdeorganisaatioissa työskentelevien henkilöiden kokemusten kautta.

Kvalitatiivinen ote kontrollimekanismeihin liittyvässä tutkimuksessa ei ole perinteinen. Useimmat aikaisemmat tutkimukset on tehty kvantitatiivisesti ja monissa näissä on esitetty laadullisen tutkimuksen puute organisaatioiden kontrollijärjestelmiin ja kontrollimekanismeihin liittyen (ks. esim. Falkenberg & Herremans 1995; Rae ym. 2008). Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä tutkimusmenetelmän avulla on mahdollista lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, eli pehmeistä kontrollimekanismeista ja epämuodollisesta kontrollijärjestelmästä asiantuntijaorganisaatioissa. Samalla tutkimus vastaa aikaisemmissa tutkimuksissa esitettyyn tarpeeseen laadullisesta tutkimuksesta ilmiöön liittyen (ks. esim. Heeren-Bogers 2018).

Laadullinen tutkimus on aina sidoksissa tutkijan teoreettisiin ja metodologisiin valintoihin, ja siksi ne pyritään esittämään mahdollisimman läpinäkyvästi koko tutkimusprosessin ajan. Aineisto on kerätty tätä tutkimusta varten, ja sitä analysoidaan asetettujen tutkimuskysymysten kautta. Empiirisen tutkimuksen lähtökohtien tarkastelu on tärkeää, jotta siitä saadaan kokonaisvaltainen käsitys. (Metsämuuronen 2006, 420–421.) Tutkimuksen lähtökohdat, kuten kohdeorganisaatioiden kuvailu, tutkimusaineiston hankinta ja aineiston analyysin toteuttaminen on avattu seuraavissa kappaleissa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan luvussa 5.2.

3.2 Kohdeorganisaatioiden kuvailu

Tutkimuksen tutkimusjoukko koostuu yhteensä kahdeksan eri organisaation johtohenkilöiden haastatteluista. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi rajattiin yleisesti asiantuntijaorganisaatiot. Asiantuntijaorganisaation määritelmä on kirjallisuudessa monivivahteinen ja se voidaan ymmärtää eri tavoin. Tässä tutkimuksessa asiantuntijaorganisaatioilla tarkoitetaan organisaatioita, joissa tehdään tietointensiivistä työtä ja henkilöstö koostuu asiantuntijoista, joiden tehtävä on sidottu kunkin erityisosaamiseen tai työtehtävän erityisvaatimukseen (ks. esim. Ditillo 2004). Kohdeorganisaatioita pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, kuitenkin niin, ettei kohdeorganisaatioiden anonymiteetti vaarannu. Kohdeorganisaatioiden kuvailu auttaa lukijaa tulkitsemaan tutkimuksen kontekstia ja tutkimukseen valittujen organisaatioiden toimintaympäristöä.

Tutkimuksessa ei tehty rajoituksia sen suhteen, onko kohdeorganisaatio julkiselta vai yksityiseltä toimikentältä. Tästä johtuen tutkimusjoukosta löytyy molempia sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioita. Kohdeorganisaatioista kaksi toimii yksityisellä sektorilla. Toinen näistä kohdeorganisaatioista toimii tilintarkastus- ja konsultointialalla, joka tarjoaa asiakkailleen laajasti erilaisia asiantuntijapalveluita. Haastateltava tästä kohdeorganisaatiosta työskentelee organisaation ylimmässä johdossa. Toinen yksityisen sektorin kohdeorganisaatioista on asuntorakennuttaja. Haastateltava tästä kohdeorganisaatiosta työskentelee tiiviissä yhteistyössä organisaation ylimmän johdon kanssa ja toimii erään yksikön esimiehenä. Molemmissa yksityisen sektorin kohdeorganisaatioissa henkilöstö koostuu oman alansa asiantuntijoista.

Kohdeorganisaatioista loput kuusi toimii julkisella sektorilla. Kaksi näistä julkisen sektorin kohdeorganisaatioista toimii tutkimus- ja kehitystyössä. Toinen näistä haastateltavista työskentelee osana kohdeorganisaation ylintä johtoa ja toinen tiiviissä yhteistyössä ylimmän johdon kanssa. Molemmat näistä kohdeorganisaatioista tarjoaa asiakkailleen monialaisia asiantuntijapalveluita, joissa henkilöstö koostuu oman alansa asiantuntijoista. Kaksi muuta julkisen sektorin kohdeorganisaatioista ovat kuntaorganisaatioita ja yksi kohdeorganisaatioista on kaupunkiorganisaatio. Nämä kaikki kolme kohdeorganisaatiota koostuvat erilaisista asiantuntijaryhmistä, kuten esimerkiksi opetustoimesta, terveydenhuollosta, taloushallinnosta ja muista hallinnollisista yksiköistä. On selvää, että näissä erilaisissa asiantuntijaryhmissä ilmenee erilaisia kontrollimekanismeja työn luonteen vuoksi. Kunta- ja kaupunkiorganisaatioissa työskentelevät haastateltavat työskentelevät johto- tai esimiestehtävissä hallinnollisissa yksiköissä. Heidän kanssaan keskustelussa olivat pääosin kontrollimekanismit yleisesti kunta- ja kaupunkiorganisaatioissa ja heidän työskentelemissään yksiköissään. Viimeisin julkisen sektorin kohdeorganisaatioista on valtion virasto. Henkilöstö koostuu tässä kohdeorganisaatioissa pääosin asiantuntijoista, jotka tuottavat virastolle kuuluvia asiantuntijapalveluita sen asiakkailleen. Haastateltava

tästä kohdeorganisaatiosta työskentelee osana sen ylintä johtoa. Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa ei ole yhtään kolmannen sektorin organisaatiota.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimukseen valikoituneet haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä ja heillä on omakohtaista kokemusta siitä. Tästä johtuen haastateltavien valinta pitää olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin organisaation johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä, sillä he toimivat avainasemassa organisaation kontrollijärjestelmien rakentamisessa (Ouchi 1979). Haastateltavien valintaa ohjasivat tutkijan omat sekä muualta saadut kontaktit. Haastateltavien valinnassa hyödynnettiin lumipallotekniikkaa, jota voidaan käyttää erityisesti laadullisissa tutkimuksissa. Lumipallotekniikassa tutkija hyödyntää jo olemassa olevia kontaktejaan. Tällöin tutkijalla on tiedossa avainhenkilö, joka johdattaa tutkijan seuraavien soveltuvien haastateltavien pariin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86). Lopulta tutkimukseen valikoitui kahdeksan haastateltavaa eri organisaatioista, jotka toimivat osin myös eri toimialoilla.

Puolet haastateltavista on sukupuoleltaan naisia ja puolet miehiä. Kaikki haastateltavat työskentelevät eri tasoissa organisaation johtotehtävissä. Alla olevassa taulukossa 1 on eritelty haastateltavat sektorin, organisaation koon, toimialan ja haastattelun toteutusmuodon mukaan.

Taulukko 1 Tutkimuksen haastatteluaineiston ja kohdeorganisaatioiden kuvailu

Sektori	Organisaation koko (hlö)	Toimiala	Haastattelun toteutus
Yksityinen	Alle 500	Asuntorakennuttaminen	Haastateltavan työpaikka
Yksityinen	Alle 500	Konsultointi	Haastateltavan työpaikka
Julkinen	500–1000	Valtion virasto	Skype
Julkinen	Alle 500	Tutkimuslaitos	Haastateltavan työpaikka
Julkinen	Yli 1000	Tutkimuslaitos	Haastateltavan työpaikka
Julkinen	Yli 1000	Kunta	Skype
Julkinen	500–1000	Kunta	Skype
Julkinen	Yli 1000	Kaupunki	Haastateltavan työpaikka

Tutkimuksessa kohdeorganisaatioiden koot määriteltiin kolmeen eri luokkaan: alle 500 henkilön organisaatioihin, 500–1000 henkilön organisaatioihin ja yli 1000 henkilön organisaatioihin. Kokoluokittelu tehtiin, jotta kohdeorganisaatioiden koot olisivat helpommin hahmotettavissa. Lisäksi kokoluokittelulla suojellaan kohdeorganisaatioiden anonymiteettiä. Haastateltavista kolme työskentelee alle 500 henkilön organisaatiossa, kaksi 500–1000 henkilön organisaatiossa ja kolme yli 1000 henkilön organisaatiossa.

3.3 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksessa tapaa hankkia tutkimusaineisto määrittävät tutkimuksen tavoite, lähestymisnäkökulma ja se, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan (Latomaa 2005, 51). Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastattelu kohdennetaan etukäteen valmiiksi määriteltyihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelun teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta tutkimuskysymykset ja kysymysten muoto voivat haastattelutilanteesta riippuen vaihdella (Eskola & Suoranta 1998, 87). Tämänkaltaisen haastattelumuoto antaa tutkijalle varaa joustaa haastattelutilanteessa keskustelun mukaisesti ja samalla antaa mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä tarpeen mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Haastatteluja varten haastattelukysymykset laadittiin teemoittain, jotka perustuivat luettuun kirjallisuuteen. Tästä johtuen tutkimus on teorialähtöinen, sillä muodostetut haastattelukysymykset ohjaavat keskustelua kirjallisuuden perusteella. Haastatteluteemoilla varmistetaan, että haastattelun aikainen keskustelu kohdistuu tutkimusongelman kannalta oikeisiin ja keskeisiin asioihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 103). Haastattelurunkoon syntyi kokonaisuudessaan kuusi eri teemaa taustatietokysymysten lisäksi (ks. liite 1, haastattelurunko). Nämä teemat olivat seuraavat:

- 1) Organisaation kontrollijärjestelmä
- 2) Organisaatiokulttuuri
- 3) Käyttäytyminen ja asenteet
- 4) Johtamistyyli
- 5) Organisaation arvot ja normit
- 6) Organisaation eettinen ilmapiiri.

Ennen varsinaisia haastatteluja haastattelurunkoa testattiin koehaastateltavalle. Koehaastattelun avulla on tarkoitus testata haastattelukysymysten selkeyttä ja tarkoituksenmukaisuutta sekä arvioida myös haastattelun kestoa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 72). Edellä mainitusta johtuen myös koehaastattelu nauhoitettiin. Muutamaa kohtaa haastattelukysymyksistä muokattiin koehaastattelusta saatujen kommenttien perusteella, mutta suurempia muokkaustarpeita ei koehaastattelun pohjalta havaittu.

Tutkimuksen haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina, joka on tavallisin haastattelumuoto (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61). Tutkimuksen ensimmäinen haastattelu toteutettiin huhtikuussa vuonna 2019 ja viimeinen syyskuussa vuonna 2019. Jokaista tutkimushaastateltavaa lähestyttiin sähköpostitse (ks. liite 2, saatekirje). Jokaiselle heistä lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen, jotta he pystyivät tutustumaan haastattelukysymyksiin halutessaan. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä, minkä vuoksi on perusteltua antaa haastattelukysymykset etukäteen haastateltaville tutustuttavaksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Suurin osa haastateltavista oli vilkaissut etukäteen lähetettyjä haastattelukysymyksiä ennen varsinaista haastattelutilannetta.

Haastattelut toteutettiin kullekin haastateltavalle sopivalla tavalla. Haastatteluista viisi toteutettiin paikan päällä haastateltavan työpaikalla ja kolme Microsoftin puhelin- ja viestintäsovellus Skypen välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen sanelinsovellusta hyödyntäen, minkä jokainen haastateltava hyväksyi. Kestoltaan haastattelut olivat keskimäärin 60 minuuttia lyhyimmän ollessa 35 minuuttia ja pisimmän 70 minuuttia. Tallennettua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 8 tuntia.

Haastattelujen toteutuksen jälkeen aloitettiin aineiston purkaminen puhtaaksi kirjoittamalla eli litteroimalla haastatteluaineisto kokonaisuudessaan tekstinkäsittelyohjelma Microsoft Wordin avulla. Litterointi tehtiin mahdollisimman pian varsinaisen haastattelutilanteen jälkeen, jolloin haastattelutilanne oli vielä tuoreessa muistissa ja auttoi näin myös puhtaaksikirjoitusta. Litteroinnissa kirjoitettiin tekstiksi ainoastaan haastateltavan puhuttu ääni sana sanalta, mutta otettiin myös huomioon haastateltavan puheessa ilmenneet selkeät pidemmät tauot ja äänensävyyn muutokset. Nämä korostuneet havainnot vuorovaikutuksessa voivat olla aineiston perusteellisemmassa tulkinnassa tärkeitä oivalluksen paikkoja (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 427–428), minkä vuoksi ne otettiin huomioon litteroinnissa. Lopulta litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 60 sivua rivivälillä 1.0 ja fontilla Calibri (fonttikoko 12). Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi tutkimushaastateltaville annettiin satunnaisessa järjestyksessä yksilöidyt ja numeroidut koodit H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7 ja H8, joita käytetään aineiston analyysi- ja raportointivaiheessa.

3.4 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston käsittelyyn kuuluu useita eri vaiheita, kuten aineiston kokonaisuuden muodostaminen, aineiston erittely ja luokittelu sekä tutkittavan ilmiön esittäminen aineiston pohjalta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143–144). Aineiston analyysin tarkoituksena on luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108) ja tuottaa ilmiöön liittyvää uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 138). Analyysin tarkoituksena ei

ole ainoastaan kertoa tutkimusaineistosta, vaan pyrkiä myös rakentamaan siitä teoreettisesti kestäviä tulkintoja (Eskola & Suoranta 1998, 62).

Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä hyödynnettiin laadullista sisällönanalyysia, joka on jatkuvaa tutkijan ja aineiston välistä vuorovaikutusta (Graneheim & Lundman 2003, 111). Laadullinen sisällönanalyysimenetelmä käsittelee sekä ilmeisiä että piileviä merkityksiä aineistosta. Aineiston ilmeinen sisältö, esitetään usein analyysin muodostamisissa luokissa. Aineistosta muodostettuja teemoja pidetään sen sijaan aineiston piilevinä ilmentyminä. Laadullista sisällönanalyysia hyödynnettäessä on oleellista päättää, keskitytäänkö analyysissa aineiston näkyviin ja ilmeisiin seikkoihin vai piileviin asioihin. (Graneheim & Lundman 2003, 106; Hirsjärvi & Hurme 2008, 111.) Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti aineiston piileviin ilmentymiin muodostettujen teemojen kautta.

Laadullinen sisällönanalyysi perustuu tutkijan tulkintaan ja päättelyyn (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112). Tutkimusta tarkasteltaessa tulee huomioida, että todellisuutta voidaan tulkita eri tavoilla ja ymmärrys siitä riippuu lukijan tai tutkimuksen tekijän subjektiivisesta tulkinnasta (Graneheim & Lundman 2003, 106). Tutkija voi käyttää päättelyssä induktiivista päättelyä, jossa keskeistä on aineistolähtöisyys, tai deduktiivista päättelyä, jossa tutkijalla on valmiina joitakin teoreettisia ajatuksia, joita hän pyrkii todentamaan aineistoistaan. Abduktiivisessa päättelyssä on usein kyse teoriaohjaavasta analyysin päätelyn logiikasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97), jota käytetään myös tässä tutkimuksessa. Tällöin ajatteluprosessia ohjaavat vaihdellen teoreettiset mallit ja aineistolähtöisyys. Abduktiivisen päättelyn mukaisesti teoriaa ja aineistoa yhdistellään toisiinsa ja yhdistelyn tuloksena voi syntyä jotain uutta tutkimusilmiöön liittyen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.) Analyysin raportoinnin tueksi tutkimustuloksissa hyödynnetään lainauksia alkuperäisistä haastatteluista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 22), joiden tarkoituksena on elävöittää tekstiä, lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja antaa esimerkkejä suoraan haastatteluaineistosta.

Laadullisen sisällönanalyysin aluksi on tavallista määritellä aineiston analyysiyksiköt (Graneheim & Lundman 2003, 106). Haastatteluaineistoa on usein helpompi hallita, kun se on jaettu analyysiyksiköihin. Tässä tutkimuksessa jokainen analyysiyksikkö käytiin ensin yksittäin läpi, minkä jälkeen jokaisesta analyysiyksiköstä nostetut havainnot koodattiin. Graneheim ja Lundman (2003) suosittelevat sopivimmiksi analyysiyksiköiksi kokonaisia haastatteluja, jotka ovat tarpeeksi suuria kokonaisuutena, mutta myös riittävän pieniä säilyttääkseen merkitysyhteyden kontekstiin analyysin aikana. Tässä tutkimuksessa analyysiyksikköinä toimivat Graneheimin ja Lundmanin (2003) suosituksen mukaisesti tutkimusta varten toteutetut haastattelut, joissa haastateltavat kertovat omin sanoin organisaatioissa ilmenevistä kontrollimekanismeista. Näin ollen tässä tutkimuksessa aineiston analyysiyksiköitä on yhteensä kahdeksan.

Aineiston litteroinnin jälkeen analyysi jatkuu aineiston toistuvalla lukemisella, jotta siitä saadaan muodostettua kokonaisuus. Kun aineisto on litteroitu ja siitä on muodostettu kokonaisuus, voidaan aineistosta muodostaa koodeja korostamalla aineistosta ensin

sanoja ja lauseita, jotka ovat tärkeimpiä tutkimusilmiön ja tutkimusongelman kannalta. Tämän jälkeen aineistosta tehdään muistiinpanoja ensimmäisistä vaikutelmista ja ajatuksista ja tehdään alustava analyysi aineistosta. Prosessin myötä tunnistetuista koodeista ilmenevät ne ilmaisut, jotka heijastavat useampaa kuin yhtä keskeisestä ajatusta. Nämä ilmaisut tulevat usein suoraan tekstistä ja ne muodostavat aineiston alkukoodausjärjestelmän. Ilmenneet koodit lajitellaan seuraavassa analyysivaiheessa luokkiin sen mukaan, miten koodit liittyvät ilmiöön. (Hsieh & Shannon 2005, 1279.)

Tutkimuksen aineisto koodattiin NVivo -ohjelmiston avulla, joka on laadullisen analyysin ohjelmisto (Luoma, Karjalainen & Reinikainen 2006). Koodauksen avulla tutkimusaineistosta poistetaan epärelevantit ilmaukset ja nostetaan tutkimusongelman kannalta relevantit ilmaisut jatkotyöstöön. Tätä aineiston analyysivaihetta kutsutaan aineiston redusoimiseksi (Perttula 1995, 73). Aineiston koodausta, luokittelua ja teemoittelua pidetään eräänä laadullisen tutkimuksen tärkeimmistä vaiheista, sillä näiden avulla aineisto pilkotaan ja ryhmitellään tutkimusilmiön kannalta merkittävien aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93).

Alkukoodauksen tuloksena syntyi yhteensä 50 erilaista koodia. Aineiston ensimmäiset koodaukset eivät välttämättä ole lopullisia (Kiviniemi 2015, 79), ja niitä jatkotyöstettiin tarkemmalle tasolle myös tässä tutkimuksessa. Koodausjärjestelmä ja teema-alueet asetuvat lopulliseen muotoonsa vasta useiden analysointivaiheiden jälkeen (Kiviniemi 2015, 83). Alkukoodausjärjestelmän koodit ovat löydettävissä tutkimuksen liitteistä (ks. liite 3, alkukoodausjärjestelmä kokonaisuudessaan).

Aineiston koodauksen jälkeen analyysissa siirrytään aineiston luokitteluun. Luokittelu on olennainen osa aineiston analyysia (Graneheim & Lundman 2003, 107), minkä pääkriteerinä on tutkimuksen lähtökohdaksi asetetut tutkimuskysymykset (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147–148). Luokkana pidetään haastatteluaineiston toisiinsa liittyviä sisältöjä (Graneheim & Lundman 2003, 107). Luokittelun pohjana voidaan käyttää apuna teemahaastattelun teemoja, jotka ovat jo valmiiksi karkeita alustavia luokkia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149). Lopulta luokittelun avulla aineistosta muodostetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset ydinteemat, joiden muodostumista ohjaavat myös tutkimuskysymykset. Aineiston luokittelussa ei pitäydytty kiinni tutkimushaastatteluun etukäteen muodostetuissa teemoista, vaan ne antoivat suuntaa tutkimuskysymysten kannalta relevanteista ilmauksista.

Luokittelun pohjalta muodostettu ydinteema koostuu sille relevanteista koodeista. Koodi voidaan liittää esimerkiksi erillisiin kohteisiin, tapahtumiin ja ilmiöihin ja se tulisi ymmärtää suhteessa kontekstiin (Graneheim & Lundman 2003, 107). Alla olevassa taulukossa 2 on esitetty, kuinka teemat on muodostettu ensin alkuperäisistä ilmauksista koodiksi ja edelleen yhdistäviksi teemoiksi.

Taulukko 2 Esimerkki teemojen muodostamisesta

Alkuperäinen ilmaisu	Koodi	Teema
”Hyvin hierarkkinen se organisaatiokulttuuri” (H2) ”...tosi matala hierarkkinen ja positiivinen vire” (H8)	Hierarkkisuus organisaatiossa	Organisatiokulttuuri
”...liiketoimintojen välillä eli ei välttämättä keskustella poikkitieteellisesti...” (H1) ”...meille tulee ihmisiä sen kulttuurin ulkopuolelta niin voi olla niin ikään kuin vaikeeta sitte tulee sitten sitä tavallaan kulttuurien kohtaamista” (H5)	Kulttuurien kohtaamiset	
”Kulttuurissa yks tärkeä tekijä, jota mä pidän hyvin tärkeänä, että korostetaan sitä että mitä varten me täällä tehdään, mitä me tehdään ja kuka oikeestaan hyötyy siitä mitä me tehdään täällä” (H2)	Työn merkityksellisuuden korostaminen	Työn merkityksellisyys ja yksilön motivaatio
”...henkilöstö ei välttämättä nauti keskustelusta, heimoista, vapaudesta ja etätöistä ja itsensä kehittämistä ja vastuullisesta itsensä kehittamisestä ja tän tyyppisistä asioista, vaan se näkyy siellä ehkä jopa semmoisena ahdistavana asiana, tän tyyppiset asiat kuten vapaus.” (H4)	Haasteet yksilön motivaatiossa	

Lopulta aineiston luokittelun pohjalta syntyi seitsemän tutkimuskysymysten kannalta merkittävää ydinteemaa. Ydinteemojen muodostamista kutsutaan aineiston abstrahoinniksi, jossa tutkimuksen kannalta olennainen tieto muodostetaan teoreettisiksi käsitteiksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111). Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet muodostetaan luetun kirjallisuuden pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117), mikä ilmenee myös muodostetuista ydinteemoista. Aineistosta ilmenneet ydinteemat on esitetty seuraavassa taulukossa 3.

Taulukko 3 Aineistosta muodostetut ydinteemat

Ydinteeman nimi
Johtamistapa ja johdon sitoutuminen
Organisaatiokulttuuri
Organisaation eettisyys
Sosiaalinen toiminta ja yhteistyö
Työn merkityksellisyys ja yksilön motivaatio
Muodollinen kontrollijärjestelmä
Kontrollijärjestelmien muutos ja kehitys

Ydinteemoista viisi ensimmäistä liittyy erityisesti kohdeorganisaatioissa ilmeneviin pehmeisiin kontrollimekanismeihin ja organisaation epämuodolliseen kontrollijärjestelmään. Kaksi viimeistä ydinteemaa liittyy erityisesti kohdeorganisaatioiden muodollisen kontrollijärjestelmään ja kontrollijärjestelmiin liittyvään muutokseen. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, millaisia pehmeitä kontrollimekanismeja asiantuntijaorganisaatioiden toiminnassa ilmenee, minkä vuoksi erityisesti viisi ensimmäistä ydinteemaa ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä. Kaksi viimeistä ydinteemaa korostuivat jokaisessa haastattelussa, minkä vuoksi niitä pidetään myös tärkeinä analyysin tuloksina. Analyysin tuloksena muodostettuja ydinteemoja esitellään tarkemmin tutkimuksen tuloksissa seuraavassa luvussa 4.

Tutkimuksen tulokset on laadittu empiiristen havaintojen ja olemassa olevan tiedon välisen dialogin kautta. Dialogin avulla muodostetaan pelkästään empiirisen aineiston raportointia laajempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Perttula 2000, 440.) Dialogi muodostetaan tutkimuskysymysten kautta empiirisen aineiston ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen välille. Näiden kahden osa-alueen reflektoinnin avulla vastataan tutkimuskysymyksiin. Luvussa 4 tarkastellaan empiirisen aineiston analyysin ja kirjallisuuden pohjalta sitä, millaisia pehmeitä kontrollimekanismeja kohdeorganisaatioissa ilmenee tutkimushaastattelujen perusteella. Lisäksi luvussa tarkastellaan epämuodollisen kontrollijärjestelmän roolia kohdeorganisaatioiden toiminnassa haastateltavien kokemuksiin pohjautuen.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Pehmeiden kontrollimekanismien ilmeneminen kohdeorganisaatioiden toiminnassa

Aineiston analyysin perusteella kohdeorganisaatioissa ilmenee taulukossa 4 esitettyjä pehmeitä kontrollimekanismeja. Taulukossa on myös avattu, kuinka kyseinen kontrollimekanismi ilmenee organisaatioiden toiminnassa. Taulukkoa 4 tarkasteltaessa on huomattava, että taulukossa esitetyt pehmeät kontrollimekanismit eivät ole selkeästi rajattavissa toisistaan ja todellisuudessa ne ilmenevät limittäin ja osaksi myös päällekkäin. Tämä voidaan havaita erityisesti kulttuurikontrollin, klaanikontrollin ja itsekontrollin välisissä suhteissa.

Taulukko 4 Havaittujen pehmeiden kontrollimekanismien muodot kohdeorganisaatioissa

Pehmeä kontrollimekanismi	Pehmeän kontrollimekanismin ilmentyminen
Johtamisfilosofia kontrollimekanismina	Johdon ja esimiesten käyttäytyminen
	Osallistaminen, avoimuus ja kommunikaatio
	Johdon sitoutuminen pehmeisiin kontrollimuotoihin
	Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten huomioiminen
	Selkeä ja johdonmukainen toiminta
Kulttuurikontrolli	Esimiehen ja vertaisten antama palaute
	Työyhteisön ilmapiiri
	Vuorovaikutus ja yhteistyö
	Arvot ja normit
Klaanikontrolli	Sosiaalinen paine ja ammatillinen toiminta
	Klaanin arvot ja normit
	Yhteistyön korostaminen
	Toimijoiden keskinäinen palautteenanto
Itsekontrolli	Työn merkityksellisyys ja motivaatio
	Itseohjautuvuus ja vapaus oman työn järjestämiseen
	Osaamisen kehittäminen ja sitoutuminen
	Tavoitteet, mittarit ja palkitsemisjärjestelmä
Eettinen toiminta kontrollimekanismina	Eettiset ohjeet ja ammatillinen toiminta
	Organisaation ilmapiiri ja palaute
	Johdon sitoutuminen ja esimerkillinen käyttäytyminen

Taulukossa 4 esitettyjen pehmeiden kontrollimekanismien ilmentyminen kohdeorganisaatioiden toiminnassa avataan tarkemmin seuraavissa luvuissa. Jokainen tutkimuksen haastateltavista kuvaili pehmeille kontrollimekanismeille tyypillisiä piirteitä edustamansa organisaation toiminnassa. Kuitenkin osa haastateltavista kuvaili pehmeille kontrollimekanismeille tyypillisiä piirteitä enemmän kuin toiset. Mitä enemmän haastateltavat tunnistivat pehmeille kontrollimekanismeille tyypillisiä piirteitä edustamassaan organisaatiossaan, sitä myönteisemmin haastateltavat kuvailivat organisaationsa toimintaa. Seuraavassa taulukossa 5 havainnollistetaan sitä, kuinka paljon haastateltavat tunnistivat pehmeitä kontrollimekanismeja organisaatioiden toiminnassa.

Taulukko 5 Pehmeiden kontrollimekanismien ilmeneminen haastatteluista

Pehmeä kontrollimekanismi	Haastateltavat	Määrä (kpl)
Johtamisfilosofia kontrollimekanismina	H8, H6, H5, H4, H3, H2, H1	7
Kulttuurikontrolli	H8, H7, H5, H4, H1	5
Klaanikontrolli	H8, H5, H4, H1	4
Itsekontrolli	H8, H7, H6, H5, H4, H3	6
Eettinen toiminta kontrollimekanismina	H8, H7, H5, H4, H1	5

Pehmeiden kontrollimekanismien rooli voi olla organisaatiossa eritasoista riippuen esimerkiksi sen tavoitteista, rakenteesta ja kypsyydestä (Combee ym. 2015, 10), mikä on syytä huomioida tarkasteltaessa taulukkoa 5. Simonsin (1995, 34) mukaan organisaation yhteisen tavoitteen määrittäminen ja vuorovaikutuksen rooli tulevat yhä tärkeämmiksi, mutta niiden toteuttaminen tulee haastavammaksi organisaation kasvaessa ja kypsyessä. Taulukkoa 5 tulee tarkastella kriittisesti, sillä se perustuu tutkijan tulkintaan haastateltavien puheesta. Taulukkoihin 4 ja 5 nostettiin esille aineistosta ja teoreettisesta viitekehystä ilmenneet pehmeät kontrollimekanismit, minkä jälkeen jokaisesta analyysiyksiköstä tulkittiin, ilmenikö kyseistä pehmeää kontrollimuotoa haastateltavien puheesta ja kuinka sitä kuvailtiin.

Taulukosta 5 voidaan havaita, että haastateltavat pitivät johtamisfilosofiaa tyypillisimpinä pehmeänä kontrollimekanismina kohdeorganisaatioissa. Johtamisfilosofia koettiin erityisesti muiden pehmeiden kontrollimekanismien mahdollistajaksi, sillä ilman johdon sitoutumista ei onnistuttu pehmeiden kontrollimekanismien hyödyntämisessä. Haastateltavat toivat esille, kuinka työn merkitykselliseksi kokeminen toimi yhtenä merkittävimpänä tekijänä, joka vaikutti työntekijöiden motivaatioon, käyttäytymiseen ja organisaatiokulttuurin rakentumiseen. Lisäksi haastateltavat pitivät tärkeänä henkilöstön osaamisen kehittämistä, toimivaa rekrytointiprosessia ja uusien työntekijöiden perehdyttämistä,

minkä avulla voitiin vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen. Nämä haastateltavien mainitsemat toiminnot liitetään yleisesti organisaatioissa erityisesti klaanikontrollin ja itsekontrollin rakentumiseen (Alvesson 2004; Goebel & Weißenberger 2017).

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri tunnistettiin yhdeksi merkittävimmäksi pehmeäksi kontrollimekanismiksi, mutta se ei toiminut tehokkaana kontrollimekanismina kaikissa kohdeorganisaatioissa. Osa haastateltavista koki, ettei kulttuuri vahvistanut organisaation tavoitteita, toimijoiden välisessä yhteistyössä koettiin puutteita ja useissa organisaatioissa oli meneillään kulttuurin muutos- ja kehitystyötä. Kohdeorganisaatioissa, joissa organisaatiokulttuuria hyödynnettiin pehmeänä kontrollimekanismina, korostettiin erityisesti arvojen merkitystä, avoimuutta, matalaa hierarkiaa, sosiaalista painetta sekä eettistä ajattelua toiminnan ohjaamisessa. Haastateltavista neljä kuvaili klaanikontrollille tyypillisiä piirteitä edustamansa kohdeorganisaation toiminnassa, mitä käsitellään tarkemmin luvussa 4.1.3. Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin jokaista aineistosta ilmenevää pehmeää kontrollimekanismia, jotka esitettiin edellä taulukossa 4 ja taulukossa 5.

4.1.1 Johtamisfilosofia ja esimiehen käyttäytyminen

Kohdeorganisaatioissa johtamisfilosofia toimi merkittävimpanä pehmeänä kontrollimekanismina, sillä johdon koettiin olevan avainasemassa muiden pehmeiden kontrollimekanismien mahdollistamisessa. Lähes jokainen haastateltavista koki, että johdolla ja johtamistavalla oli suuri merkitys siinä, millaiseksi kohdeorganisaation kontrollijärjestelmä rakentui. Näin ollen johto toimi merkittävässä asemassa myös pehmeiden kontrollimekanismien rakentamisessa kohdeorganisaatioihin. Tämä mukailee myös Dietzin ja Snyderin (2011) havaintoa siitä, että organisaation johto vastaa kontrollijärjestelmän rakentamisesta, sen kehittamisestä ja myös kontrollimekanismien parantamisesta. Useampi haastateltavista koki, että erityisesti johdon sitoutumisella pehmeisiin kontrollimekanismeihin oli suuri vaikutus muiden pehmeiden kontrollimekanismien tehokkuuteen. Eräs haastateltavista kuvaili johtamisen merkitystä seuraavasti:

Kyllä siihen tarvitaan hyvää johtamista ja osallistamista – että tavoitteet muuttuvat oikeasti teoiksi ja teot tapahtuu. Hyvät ja selkeät tavoitteet ja hyvä johtaminen ja hyvä kommunikaatio siihen päälle, että kyllä se varmaan on se keskeinen. (H6)

Haastateltava kuvaili, kuinka kohdeorganisaatioissa tarvittiin osallistavaa johtamista, joka tarjoaa henkilöstölle hyvät ja selkeät tavoitteet sekä kannustaa vuorovaikutukseen ja

kommunikaatioon. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on nostettu esille, kuinka asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa korostuu johtajien sosiaalinen tietoisuus, kannustavuus ja yhteistyötaidot (ks. esim. Kolari 2010; Heeren-Bogers 2018). Cunhan (2002) mukaan johtajan roolissa asiantuntijaorganisaatiossa korostuu yhä enemmän turvallisuuden luonti, valmentaminen sekä työtehtävien koordinointi, minkä myös osa tämän tutkimuksen haastateltavista nostivat esille. Lisäksi haastatteluista nousi esille työntekijöiden sitouttamisen tärkeys ja johtajan vastuullinen toiminta. Heeren-Bogers (2018, 31) korostaa johtajan tehtävää olla kannustava ja johtaa kohti tavoitteiden saavuttamista, mikä ilmeni myös seuraavan haastateltavan puheesta:

Ehkä tärkeimmät on tietenkin kannustamalla [vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen]. Ihan tällainen palautteenanto, siitä on keskusteltu. Meillä on tällaisia johtamisen periaatteita nostettu ja tänä vuonnakin meillä on erityisesti otettu esille toimintasuunnitelmaan ja toimintaan sitä, että kiinnitetään huomiota näihin johtamisperiaatteisiin. Johtaminen ei tarkoita pelkästään esimies-alaisen välistä, vaan johtamista on myöskin henkilöstön välillä. (H8)

Haastateltavan puheesta tuli esille, kuinka hänen edustamassaan organisaatiossa oli kiinnitetty huomiota johtamisperiaatteisiin ja myös niissä tapahtuviin muutoksiin. Haastateltava kertoi, että vuosittain organisaatiossa nostettiin esille tiettyjä johtamisperiaatteita, jotka huomioitiin seuraavan toimintasuunnitelman aikana. Myös muiden haastateltavien puheesta ilmeni, kuinka heidän edustamissaan organisaatioissaan oli huomioitu johtamistapojen ja liiketoimintaympäristön muuttuminen osallistavampaan ja matala hierarkkisempaan suuntaan viime vuosien aikana. Esimerkiksi eräs haastateltava kuvaili edustamansa organisaation toiminnan muuttumista seuraavasti:

Ehkä nyt alkaa sellainen tietynlainen yritteliäämpi ja sellainen erilaisten toimintatapojen hakeminen ja miettiminen ja etsitään niitä parhaimpia toimintatapoja toimia. Että ehkä se on ottanut vähän tuulta alleen. (H1)

Warrenin (2016) mukaan jatkuvasti muuttuvien liiketoimintaympäristöjen takia johtajien on tärkeää löytää uusia ja tarkoituksenmukaisia kontrollimekanismeja, jotka johtavat lopulta kilpailuetuun. Johtamisessa ja toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin kohdeorganisaatioissa pyrittiin vastaamaan muun muassa esimiesten kouluttamisen avulla. Esimiehille järjestettävien koulutusten tarkoituksena oli vaikuttaa organisaation johtamisfilosofian rakentumiseen, kuten seuraava haastateltava kuvasi:

[...] kouluttamista siihen myös on lähdetty tekemään, että mimmosta se asiantuntija johtaminen tänä päivänä on, että se on vähän erilaista kuin se on ollut aikanaan. (H7)

Useampi haastateltavista toi esille, ettei byrokraattinen, ylhäältä alaspäin suuntautuva johtamistapa toimi asiantuntijaorganisaatioissa. Tätä on painotettu myös lukuisissa aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Teittinen & Auvinen 2009; 2014; Warren 2016; Heeren-Bogers 2018). Esimerkiksi Malmi ja Brown (2008, 296) esittävät, kuinka organisaatioissa korostuu tarve yhteistyöhön ja toiminnan koordinointiin perinteisten hierarkkisten kontrollimekanismien sijaan. Haastateltavien mukaan byrokraattinen ylhäältä alaspäin suuntautuva johtamistapa vaikutti usein negatiivisesti organisaation toimintaan, kuten seuraava haastateltava esitti:

[...] jos he kokevat että heitä ei arvosteta tai pikemminkin mollataan ja haukutaan niin kyllä se työteho laskee siitä, että sitten siitä häviää kaikki. Sitten myöskin uuden asian tuominen. Jos sulla on johtamistapa sellainen, että sä vaan käskytät niin kyllähän se tekee, ehkä, mutta kyllä se saattaa olla vähän heikko ja saattaa löytyä sata syytä sille, että miksi jokin asia ei tullut tehtyä. (H8)

Edellä esitetyssä haastattelukatkelmassa informantti kuvaili, kuinka käskyttämiseen perustuva johtamistapa ei enää toimi. Otley (1994, 297) korostaa, että organisaatioissa olisi tärkeää siirtyä ylhäältä alas -lähestymistavasta kohti sellaisia kontrollimekanismeja, joiden avulla on mahdollisuus rakentaa itsehallintaa, innovoitua ja myös kokea voimaantumista työssä. Näin myös itsekontrollin rakentuminen mahdollistuu (Merchant & Van der Steden 2012). Haastateltavat korostivat puheessaan erityisesti yhteistyön, läpinäkyvyyden, avoimuuden ja vuorovaikutuksen tärkeyttä edustamiensa organisaatioiden toiminnassa. Osa haastateltavista koki kuitenkin myös puutteita näissä omassa organisaatiossaan.

Useampi haastateltavista piti tärkeänä osallistavaa johtamista, eettistä käyttäytymistä, johdon empatiakykyä ja sitä, että johto aidosti sitoutui pehmeiden kontrollimekanismien edistämiseen ja mahdollisuuksien tarjoamiseen henkilöstölle. Näitä pidettiin tärkeänä, koska niillä koettiin olevan suora yhteys henkilöstön hyvinvointiin, toiminnan ohjautumiseen ja osaamisen kehittymiseen sekä yhteistyön lisääntymiseen toimijoiden välillä. Aikaisemmassa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa on esitetty samankaltaisia tapoja ohjata asiantuntijaorganisaatioiden toimintaa kuin mitä haastateltavat esittivät (ks. esim. Cunha 2002; Kolari 2010; Heeren-Bogers 2018). Vaikuttaa siis siltä, että kohdeorganisaatioissa pyrittiin tunnistamaan, kuinka liiketoimintaympäristön muutokset vaikuttavat johtamistapaan ja mihin suuntaan. Johtamistavoissa tapahtuviin muutoksiin oli kiinnitetty

huomiota ja niitä pyrittiin kehittämään esimerkiksi esimiehille järjestettävien koulutusten avulla. Harva haastateltavista kuitenkaan mainitsi konkreettisia keinoja, kuinka esimerkiksi henkilöstöä osallistettiin ja millaisia mahdollisuuksia henkilöstölle tarjottiin tai kuinka tehokkaasti nämä toiminnot olivat toimineet käytännössä.

Aikaisempien tutkimusten mukaan johtajan tai esimiehen toiminta usein vastaa hyväksyttävää käyttäytymismallia organisaatiossa (Wilkins 1983; Rae ym. 2008; Chtioui & Thiéry-Dubuisson 2011; Combee ym. 2015). Myös tämän tutkimuksen haastateltavat kokivat johtajan tai esimiehen toimivan tärkeänä esimerkkinä alaisilleen. Monet haastateltavista totesivat hyvänä roolimallina toimimisen riippuvan kuitenkin täysin yksittäisestä esimiehestä ja hänen persoonastaan. Kohdeorganisaatioissa pyrittiin siihen, että esimies toimisi hyvänä roolimallina alaisilleen. Käytännössä oli kuitenkin haastavaa määrittellä, kuka toimi hyvänä roolimallina ja kuka puolestaan ei. Useampi haastateltavista kertoi, että esimiehen toimintaa roolimallina ei ole nostettu korostetusti esille, kuten seuraava haastateltava kuvaili:

Toivottavasti hyvissä tapauksissa. Mutta onhan meillä hyviä ja vähemmän hyviä esimiehiä. Ei me varmaan olla sitä nostettu korostetusti esille, että esimies toimii roolimallina. Se lähtee itse kunkin filosofiasta ja toimintatavoista enemmän liikkeelle. (H6)

Haastateltavat, jotka työskentelivät kooltaan suurimmissa kohdeorganisaatioissa, toivat esille, että ylimmän johdon käyttäytyminen esimerkkinä ei välttämättä näkynyt kovinkaan selkeästi työntekijätasolle. He korostivat enemmän lähiesimiesten toimintaa roolimalleina ja työyhteisön merkitystä työntekijän käyttäytymisen ohjaamisessa. Tämä muokkaa myös Falkenbergin ja Herremansin (1995) tutkimusta, jossa todettiin, ettei ylin johto välttämättä toimi kaikkein merkittävimpänä roolimallina työntekijöille. Heidän tutkimuksessaan havaittiin, että erityisesti suurissa organisaatioissa merkittävimpänä roolimallina toimii yksilön oma esimies, mikä ilmeni myös tässä tutkimuksessa haastateltavien kokemuksista.

Teittisen ja Auvisen (2009) mukaan organisaation kontrollimekanismeja ei tulisi määrittää ainoastaan johto, vaan myös yksilö inhimillisenä toimijana. Heidän mukaansa yksilön tulisi toimia keskeisenä kontrollin rakentajana, koska hän pitkälti itsenäisesti määrittää ja ohjaa tehtäviensä suorittamista tietotyössä. Yksilön osallistaminen kontrollimekanismien rakentamiseen voi lisätä myös molemminpuolista luottamusta johdon ja henkilöstön välillä (Weibel 2015). Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että organisaation johdolla oli merkittävä rooli siinä, kuinka kontrollimekanismit rakentuvat ja paljonko yksilöillä oli lopulta itsellään mahdollisuutta vaikuttaa oman kontrolliympäristönsä rakentamiseen. Haastateltavat eivät tuoneet ilmi, että työntekijöillä olisi mahdollisuus vaikuttaa juurikaan kontrollijärjestelmän rakentamiseen. Toisaalta useampi haastateltavista

kuitenkin ilmaisi yksilöiden työn olevan melko itsenäistä, jolloin työntekijät pitkälti itse suunnittelivat työnsä toteuttamisen. Näyttää siis siltä, että yksilöillä oli mahdollisuus jossain määrin vaikuttaa omaan kontrolliympäristöönsä työn toteuttamiseen liittyvän autonomian kautta, mutta varsinaisten kontrollijärjestelmien rakentamisessa yksilöiden rooli ei noussut esille.

Haastateltavat kokivat yhtenä suurimpana haasteena pehmeiden kontrollimekanismien hyödyntämisessä organisaation johdon sitoutumisen puutteen. Falkenberg ja Herremans (1995) havaitsivat tutkimuksessaan, että epäyhdenmukaisuus organisaation muodollisen ja epämuodollisen kontrollijärjestelmän välillä voi kehittyä erityisesti silloin, kun organisaation johto ei tunnista epämuodollisen järjestelmän roolia. Epämuodolliseen kontrollijärjestelmään kuuluvat nimenomaan pehmeät kontrollimekanismit. Osa tämän tutkimuksen haastateltavista toi ilmi, että organisaation johto ei välttämättä tunnistanut epämuodollisen kontrollijärjestelmän roolia organisaatioiden toiminnassa tai pitänyt pehmeitä kontrollimekanismeja kovinkaan tärkeinä. Tämä koettiin johtuvan pitkälti siitä, että johdolla ei ollut tarpeeksi tietoa tai välineitä pehmeiden kontrollimekanismien hyödyntämiseen.

Haastateltavat kokivat, että pehmeiden kontrollimekanismien jalkauttaminen osaksi organisaation toimintaa vaatii aikaa ja siihen panostamista. Tämä taas vaati johdolta resursseja ja sitoutumista sekä uskoa pehmeisiin kontrollimekanismeihin. Erityisesti johdon sitoutumisen pehmeiden kontrollimekanismien kehittämiseen ja niiden edistämiseen organisaatiossa katsottiinkin olevan avainasemassa, kuten haastateltava kuvaili:

Nään, että pehmeiden kontrollien jalkauttaminen ja läpisaaminen organisaatioon vaatii enemmän aikaa kuin jonkin yhden ohjepatteriston tuottaminen, että tää on eri tyyppistä, kun tää vaatii keskustelua ja prosessointia ja ehkä johtokaan ei välttämättä ymmärrä, että se on tärkeätä ja toisaalta, että se tuottaa ehkä nopeestikin edistystä, mutta se aika on jossain välissä uhrattava. (H2)

Edellä haastateltavan puheesta ilmenee, ettei organisaation johto välttämättä nähnyt pehmeiden kontrollimekanismien hyötyjä, eikä siksi käyttänyt niiden rakentamiseen myöskään aikaa ja resursseja. Tämä on yleinen havainto myös aikaisemmissa tutkimuksissa, sillä pehmeiden kontrollimekanismien vaikutusta organisaation toimintaan ei nähdä usein kovin nopeasti. Lisäksi pehmeiden kontrollimekanismien todellista vaikutusta organisaation toimintaan on haastavaa arvioida ja mitata (ks. esim. Merchant & Van der Steden 2012; Ströbele & Wentges 2018), joka voi heikentää johdon sitoutumista pehmeisiin kontrollimekanismeihin. Merchant ja Van der Steden (2012) kuitenkin huomauttavat, että pehmeät kontrollimekanismit, kuten esimerkiksi itsekontrollin ja kulttuurikontrollin

rakentaminen, aiheuttavat organisaatioille usein todellisuudessa vähemmän kustannuksia kuin perinteiset suorituspohjaiset kontrollimekanismit.

4.1.2 *Organisaatiokulttuuri ja työyhteisön ilmapiiri*

Haastateltavista viisi koki, että kulttuuri toimi pehmeänä kontrollimekanismina heidän edustamissaan organisaatioissa. Yleisesti organisaatiokulttuuria voidaan pitää osana organisaation kontrollijärjestelmää, kun sitä hyödynnetään toimijoiden käyttäytymisen ohjaamisessa (Malmi & Brown 2008, 294) ja yksilön käyttäytyminen myötävaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Chtioui & Thiéry-Dubuisson 2011, 294; Combee ym. 2015, 7). Jokainen haastateltavista koki, että organisaatiokulttuuri ja työyhteisön ilmapiiri toimivat merkittävimpiä tekijänä, joka ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä kohdeorganisaatioissa. Tämä on havaittu lukuisissa aikaisemmissa tutkimuksissa, joissa on todettu organisaatiokulttuurin olevan yksi merkittävimmistä työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä (ks. esim. Schein 1987; Merchant & Van der Steden 2012). Pehmeänä kontrollimekanismina kulttuurikontrolli kuitenkin ilmeni tutkimusaineiston perusteella niissä kohdeorganisaatioissa, joissa organisaatiokulttuuri vahvisti organisaation tavoitteita ja vaikutti positiivisesti yksilöiden käyttäytymiseen.

Kohdeorganisaatioissa kulttuurikontrollilla luotiin organisaation sisäisiä yhteisiä arvoja, normeja ja uskomuksia sekä sosiaalisesti hyväksytyjä käyttäytymismalleja, jotka Goebelin ja Weißenbergerin (2017) mukaan vaikuttavat huomattavasti myös henkilöstön eettiseen ajattelukykyyn. Seuraavasta haastattelukatkelmasta on huomattavissa, kuinka haastateltava kuvaili yksilön käyttäytymiseen vaikuttavan organisaation ilmapiirin, kulttuurin ja saamansa palautteen:

Loppujen lopuksi jos ajattelee ihmisen tekemisen tapaa niin kyllähän se on se miltä se tuntuu. Toki ne säännöt aiheuttaa, mutta sähän saat ikävää palautetta jos alkaa toimia kauheesti johonki muuhun suuntaa kun mihin yritys haluaa, eli loppujen lopuksi se on kuitenkin se. Siinä mielessä tuo kulttuuri asia on oleellinen kyllä koska se on just yksi asia joka ohjaa. (H8)

Haastateltava kuvaili, kuinka normien rikkominen johtaa ikävään palautteeseen, jota organisaation toimijat pyrkivät luonnollisesti yleensä välttämään toiminnassaan (Merchant & Van der Steden 2012). Haastattelukatkelmasta käy ilmi, että työntekijän käyttäytymisen ohjaamiseen vaikuttavat loppujen lopuksi yksilön kokemat tunteet ja organisaation ilmapiiri. Haastateltavat, jotka mainitsivat organisaatiokulttuurin vahvistavan organisaation tavoitteita, kuvailivat edustamansa organisaation kulttuuria avoimeksi ja ihmis-keskeiseksi. Näissä kohdeorganisaatioissa korostettiin työn merkityksellisyyttä, johdon

sitoutumista sekä yhdessä tekemistä ja osaamisen kehittämiseen panostamista. Lisäksi näissä kohdeorganisaatioissa, joissa kulttuurikontrolli koettiin toimivan, korostui positiivinen ja innostava ilmapiiri sekä matala hierarkkisuus, kuten seuraavasta haastattelukatkelmasta käy ilmi:

Meidän organisaatiokulttuuri on lähtökohtaisesti positiivinen ja ideoiva ja tavoitteellinen ja ehkä kolikon toisella puolella myös vähän kärsimätön ja hieman sekava [naurua]. Mutta kyllä sanoisin, että tosi matala hierarkkinen ja positiivinen vire kuitenkin. Sellainen innostuneisuus on aika vahvasti läsnä. (H5)

Kohdeorganisaatioissa, joissa kulttuurikontrolli toimi, nousi esille myös klaanikontrollille ja itsekontrollille tyypillisiä piirteitä. Näitä ovat esimerkiksi työntekijöille annetut mahdollisuudet vaikuttaa omaan työskentelyyn, itseohjautuvuus, matala hierarkkisuus ja sosiaalinen toiminta. Aikaisempien tutkimusten mukaan kulttuuri- ja klaanikontrollin nähdään liittyvän läheisesti toisiinsa, sillä ne molemmat rakentavat organisaation sosiaalista kontrollijärjestelmää, jossa ryhmän jäsenillä on yhteinen käsitys hyväksyttävästä käyttäytymisestä (Ouchi 1979; O'Reilly 1989). Myös tässä tutkimuksessa kulttuuri- ja klaanikontrollilla nähtiin selvä yhteys. Molemmat näistä kontrollimekanismeista rakensivat kohdeorganisaatioiden sosiaalista toimintaympäristöä, vahvistivat ryhmään kuulumisen tunnetta ja sosiaalisesti hyväksytyä käyttäytymismallia. Lähes kaikissa kohdeorganisaatioissa, joissa kuvailtiin kulttuurikontrollille tyypillisiä piirteitä, nostettiin esille myös klaanikontrollille ominaisia merkkejä. Ainoastaan yhden haastateltavan kokemuksista ei ilmennyt selkeästi klaanikontrollille tyypillisiä piirteitä vaikka kulttuurikontrollin koettiin toimivan kohdeorganisaation toiminnassa. Tämä voi johtua siitä, että työskentely kyseisessä kohdeorganisaatiossa oli hyvin itsenäistä ja toimijoiden välinen yhteistyö ei ilmennyt kovinkaan tiiviinä tai vahvana.

Organisaation arvoilla on havaittu aikaisemmissa tutkimuksissa olevan merkittävä rooli kulttuurikontrollin ja klaanikontrollin toimivuuden kannalta (ks. esim. Goebel & Weißenberger 2017). Arvojen rooli ja merkitys kohdeorganisaatioiden toiminnassa ilmeni eri tavoin. Chtiouin ja Thiéry-Dubuissonin (2011) mukaan kulttuurikontrollin toimivuuden ja tehokkuuden kannalta pääasiana on, että organisaation arvot ovat linjassa organisaatiokulttuurin ja sen yleisen ilmapiirin kanssa. Kahdella kohdeorganisaatioista ei ollut määriteltyjä tai kirjattuja arvoja ja kolme muuta haastateltavaa totesi, etteivät organisaation arvot juurikaan näkyneet organisaation toiminnassa. Eräs haastateltavista koki kirjoitettujen arvojen ohjaavan liikaa suorituskeskeisyyteen ja mahdollisesti myös väärään suuntaan. Lähes puolet haastateltavista koki, että arvot heidän edustamissaan organisaatioissaan olivat ikään kuin piilossa, eivätkä ne toimineet organisaatiokulttuuria vahvistavana tekijänä, kuten seuraava haastateltava kuvaili:

No ehkä ei aina niin hyvin kun pitäis ja ne on ollut ikään kuin piilossa ja niitä nyt koitetaan kirkastaa tässä strategiatyön ympärillä, että saatais ne paremmin näkyviin ja kuuluviin ja siihen jokapäiväiseen työhön peilattua sitä tekemistä. Ei ole riittävän hyviä, ne on ollut vähän piilossa. (H7)

Kahdessa kohdeorganisaatiossa arvoja ei oltu määritelty erikseen, mutta ne tulivat esille organisaation strategiasta. Toisessa näistä kohdeorganisaatioista strategiassa ilmevät arvot oli tuotu esille tarinan muodossa. Scheinin (1987) mukaan tarinat ovatkin yksi tehokas keino tuoda esille organisaation ideologiaa ja myös puhututtaa henkilöstöä ja muita sidosryhmiä. Tarinoilla on tunnistettu olevan merkittävä vaikutus organisaatioiden toiminnassa, sillä niiden avulla organisaatio pystyy viestimään ideologiaansa ja perusoletuksiaan työntekijöille (Schein 1987, 96).

Monilla kohdeorganisaatiosta oli meneillään arvoihin liittyvää kehitystyötä, jonka kautta arvoja oli tarkoitus tuoda näkyväksi ja konkreettisemmaksi. Tähän pyrittiin kohdeorganisaatioissa pääosin viestinnän avulla, mutta myös erilaisia arvoihin liittyviä haasteita ja perehdytysohjelmia toteutettiin:

Meidän yrityskulttuurijutut ja arjen sankariteot liittyvät myös vahvasti siihen miten ihmiset toteuttaa meidän arvoja. Meillä on tiettyjä haasteita kun tsemptataan tietyn arvon suhteen ja kaikkea tämmöisiä juttuja, jotka tulee arjessa vastaan. Toki myös perehdytyksessä ja viestinnässä tietenkin. (H5)

Kuten edellä esitetyn haastatteluotteen haastateltava, myös muut haastateltavat, joiden mukaan arvot näkyivät heidän organisaationsa toiminnassa, toivat esille erilaisia keinoja, joilla arvoja jalkautetaan osaksi organisaation toimintaa. Haastateltavat näistä organisaatioista kuvailivat organisaationsa arvopohjaa luotettavana, kuuntelevana ja yhteistyötä korostavana ja niissä korostui hyvä työnantajakuva. Barroksen (2019) mukaan kulttuurikontrolli edistää parhaimmillaan kollektiivista toimintaa ja kannustaa yhteistyöhön. Yhteistyö toimijoiden välillä koettiin toimivaksi niissä kohdeorganisaatioissa, joissa kulttuurikontrolli vaikutti toimivan. Goebel ja Weißenberger (2017, 519) havaitsivat omassa tutkimuksessaan, kuinka itsekontrolli ja kulttuurikontrolli edistävät keskeisten normien ja arvojen leviämistä organisaatiossa. Nämä molemmat epämuodolliset kontrollimekanismit, eli kulttuurikontrolli ja itsekontrolli, määrittelevät siten tehokkaasti odotettua käyttäytymismallia asianmukaisesta käyttäytymisestä hiljaisten signaalien avulla.

Haastateltavat nostivat esille hierarkkisen organisaatorakenteen, tuottavuus- ja suorituskeskeiset toimintatavat sekä lainsäädännön periaatteet ja viranomaisen määräykset erityisesti niissä kohdeorganisaatioissa, joissa kulttuurikontrolli ei vahvistanut organisaation tavoitteita. Näissä kohdeorganisaatioissa korostettiin erityisesti perinteisiä

kontrollimekanismeja, jotka olivat pitkälti tulos- ja suorituspainotteisia (Otley 1994, 293). Lisäksi useimmissa näissä kohdeorganisaatioissa oli meneillään arvoihin, kulttuuriin tai organisaation toimintatapoihin liittyviä muutosprosesseja, kuten seuraava haastatteluote kuvaa:

Se kulttuurin muutos on hidasta koska meillä on nyt niin, että täällä korostetaan tuottavuutta, tehokkuutta ja aikaansaamista ja ne ehkä lyö ns. poskille pehmeitä kontrollin muotoja mutta ne ei tietenkään ole lähtökohdaisesti välttämättä ehkä ihan samassa hetkessä puhuttavia asioita ja ehkä se, että kun tämmöisen uudenlaisen toimintakulttuurin ja toimintatavan läpivieminen vaatii myös resursseja, eli siis aikaa ja aikaa käyttää tähän ja aikaa ymmärtää ja aikaa keskustella. (H2)

Haastateltava koki ristiriitaa edustamansa organisaation perinteisten tavoitteiden ja uuden toimintakulttuurin ja toimintaympäristön välillä. Haasteena nähtiin erityisesti resursien niukkuus ja se, annettiinko uuden toimintakulttuurin valmisteluun ja rakentamiseen tarpeeksi aikaa.

Haastateltavat, jotka työskentelivät kohdeorganisaatioissa, joissa kulttuurikontrolli ei toiminut, korostivat eniten organisaation toimijoiden välistä vuorovaikutuksen ja yhteistyön puutetta. Haastateltavien mukaan kyseisissä kohdeorganisaatioissa kulttuuria pyrittiin aktiivisesti kehittämään erilaisilla toiminnoilla. Organisaatiokulttuuria pyrittiin vahvistamaan esimerkiksi organisaation toiminnan läpinäkyvyyttä lisäämällä, erilaisten keskustelufoorumien avulla tai tilajärjestelyillä. Myös esimiesten kouluttamisella pyrittiin vaikuttamaan kohdeorganisaation johtamisfilosofian rakentumiseen ja sen kautta lopulta kulttuurin vahvistamiseen. Eräs haastateltavista kuvasi organisaatiokulttuurin vaikutusta organisaation tavoitteisiin seuraavasti:

Ei vahvista. Jotta organisaation tavoitteita voidaan toteuttaa ja jotta organisaatiokulttuuri vahvistaisi niitä, tarvitaan yhteistyötä. Eli se yhteistyön merkitys, esim. tämän kaltaisessa näkökulmasta, on todella tärkeä asia. Oikeastaan voi sanoa, että se ratkaisee kaiken mitä tavoitteelliseen toimintaan tulee. Voidaan yhteistyössä asettaa tavoitteet ja yhteistyössä toteuttaa ja vielä yksissä tuumin katsottais, että missä tuli mentyä vikaan ja missä tulis vielä parantaa. (H3)

Edellä haastateltava kuvaili, kuinka hänen edustamassaan organisaatiossa tarvittaisiin lisää yhteistyötä toimijoiden välillä, jotta kulttuuri vahvistaisi organisaation tavoitteita. Haastateltava koki, ettei kulttuuri vahvistanut organisaation tavoitteita yhteistyössä ilmevien puutteiden vuoksi. Scheinin (1987) mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu

työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa, jonka kautta muodostetaan yhteisiä pelisääntöjä, yleistä ilmapiiriä ja tunnelmaa sekä hyväksyttäviä käyttäytymismalleja. Osa tämän tutkimuksen haastateltavista koki ettei kulttuurikontrolli välttämättä toiminut siten, kuten sen olisi toivottu. Suurimpana haasteena koettiin nimenomaan liian vähäinen yhteistyö ja vuorovaikutuksen puute toimijoiden välillä, mikä aiheutti kulttuurikontrollin toimivuutta. Tämän lisäksi byrokraattiset organisaatorakenteet ja perinteiset kontrollimekanismit nähtiin tuovan omat haasteensa organisaatiokulttuurin rakentamiseen.

Monessa kohdeorganisaatioissa, joissa kulttuurikontrolli koettiin toteutuvan, oli määritetyt arvot ja eettiset ohjeet sekä työskenneltiin paljon erilaisissa tiimeissä. Lisäksi kulttuurikontrolli ilmeni erityisesti työn merkityksellisyyden kokemisena, hyvänä työnantajakuvana ja työnantajan sitoutumisena sekä itsekontrollin toteutumisenä. Haastateltavat kuvasivat organisaatiokulttuuria myönteisesti ja toivat esille arvojen ja eettisen toiminnan tärkeyden erityisesti niissä kohdeorganisaatioissa, joissa kulttuurikontrolli koettiin toimivaksi. Lisäksi näiden haastateltavien puheesta ilmeni, että työntekijöiden yhdessä tekeminen, vuorovaikutus ja organisaation matala hierarkia edesauttoivat pehmeiden kontrollimekanismien tehokkuutta ja vahvistivat myös organisaation kulttuurikontrollia. On kuitenkin hyvä huomioida, että kulttuurikontrolli voi toimia esimerkiksi hierarkkisesta organisaatorakenteesta huolimatta, kunhan organisaatioiden toimijoilla on yhteinen käsitys siitä, mikä on hyväksyttävää käyttäytymistä organisaatiossa (ks. esim. Kärreman & Alvesson 2004). Eräs haastateltavista mainitsi, kuinka heidän organisaatiossaan yhdessä tekemistä, kollegoihin tutustumista ja kulttuurin vahvistamista toteutettiin muun muassa työympäristön fyysisillä järjestelyillä:

Tottakai asenteeseen liittyy vahvasti yhdessä työskentely, meillä on täällä flexi-pisteet eikä oo sellaista ryhmittymistä ja koitetaan saada sitä, että ihmiset voivat liikkua ja istua missä vaan ja jutella kenelle vaan, että kulttuuri on avoin ja pystytään kahvikoneella jutteleen kenelle tahansa. Sellainen varmasti auttaa sitä ymmärrystä ja oikeanlaista asennetta tekemiseen, että nähdään myös se minkä takia asiat täytyy tehdä tietyllä tavalla.
(H5)

Merchantin ja Van der Stedenin (2012, 93) mukaan fyysisten tilaratkaisujen ja järjestelyjen avulla voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuurin rakentamiseen ja myös sen muokkaamiseen. Esimerkiksi avoimilla toimistoilla ja organisaatiolle ominaisella pukeutumiskoodilla voidaan välittää viestejä työntekijöiden tasa-arvoisesta kohtelusta ja innovaatioiden tärkeydestä (Merchant & Van der Steden 2012).

Moni haastateltavista koki kulttuurin kehittämisen ja vahvistamisen vaativan vielä jonkin verran töitä heidän edustamissaan organisaatioissa. Myös niissä kohdeorganisaatioissa, joissa kulttuuri koettiin toimivaksi ja sen katsottiin edistävän organisaation

tavoitteita, koettiin tarvetta kulttuurin kehittämiseksi. Aikaisemmissa tutkimuksissa onkin tuotu esille, että organisaation kulttuurin ylläpitäminen vaatii jatkuvaa panostamista ja kehittämistä (O'Reilly 1989). Lähes jokainen haastateltavista näki organisaatiokulttuurin jatkuvasti kehittyvänä ja muuttavana, jonka eteen tulisi tehdä töitä ja nähdä vaivaa. Haastateltavat kokivat, että kohdeorganisaatioissa tarvittiin enemmän yhdessä tekemistä, toisten auttamista, kommunikointia, avoimuutta, johdon sitoutumista pehmeisiin kontrollimekanismeihin, eettisyyden korostamista ja poikkitieteellistä ajattelua. Näiden toimien avulla kohdeorganisaatioissa pyrittiin rakentamaan ja vahvistamaan organisaatiokulttuuria organisaation tavoitteita vahvistavalla tavalla.

Aikaisempien tutkimusten mukaan kulttuurikontrollin toimivuuden kannalta organisaatioilla olisi hyvä olla järjestelmä, joka kannustaa henkilöstöä osallistumaan ja tekemään yhteistyötä (ks. esim. Malmi & Brown 2008; Merchant & Van der Steden 2012). Organisaatiokulttuurin vahvistamisen kannalta keskiössä on organisaation palkitsemisjärjestelmä, joka keskittyy muihin kuin rahallisiin palkkioihin (O'Reilly 1989). Aikaisempien tutkimusten mukaan organisaatiokulttuurin vahvistamisen kannalta tärkeiksi palkkioiksi nousee esimerkiksi tunnustusten antaminen, positiivinen palaute ja sosiaalinen hyväksyntä (O'Reilly 1989; Heeren-Bogers 2018). Kohdeorganisaatioiden kasvavaan yhteistyön tarpeeseen voidaan puolestaan vastata esimerkiksi tiimityöskentelyä lisäämällä, ryhmäkannustimien avulla, palkitsemisjärjestelmän kehittämällä, arvojen mukaiseen toimintaan kannustamalla ja koulutusten tai vapaaehtoisten aktiviteettien järjestämisen kautta (Schein 1987; O'Reilly 1989; Cunha 2002; Kirsch ym. 2010; Merchant & Van der Steden 2012; Heeren-Bogers 2018). Näiden edellä mainittujen toimintojen avulla on mahdollista rakentaa myös klaanikontrollia, jota käsitellään seuraavassa luvussa 4.1.3.

4.1.3 *Klaanikontrolli ja sosiaalinen toiminta*

Epämuodollisista kontrollimekanismeista klaanikontrollille tyypillisiä piirteitä ilmeni neljän haastateltavan puheesta. Klaanikontrolli ei kuitenkaan tullut useinkaan kovin selkeästi ilmi haastateltavien puheesta. Tämä voi johtua ensinnäkin siitä, että klaanikontrolli usein tunnistetaan huonosti sen melko abstraktin luonteen vuoksi (Stöbele & Wentges 2018). Toiseksi se, että klaanikontrolli ei ilmennyt selkeästi haastatteluista, voi johtua siitä, että klaanikontrolli liitetään vahvasti organisaatiokulttuuriin ja itsekontrolliin ja eroavaisuuksia näiden kontrollimekanismien välillä pidetään jokseenkin häilyvinä (Chenhall 2003). Kolmanneksi klaanikontrollin niukka ilmeneminen haastatteluaineistosta voi johtua siitä, että useampikin haastateltavista korosti byrokraattisten kontrollimekanismien roolia kohdeorganisaatioiden toiminnassa, jolla puolestaan voi olla negatiivinen vaikutus klaanikontrollin rakentumiseen (Ströbele & Wentges 2018).

Haastateltavat, jotka kuvailivat klanikontrollin ilmenemistä, korostivat erityisesti kohdeorganisaatioiden sosiaalista toimintaa, joka ilmeni muun muassa toimijoiden yhdessä tekemisenä, keskinäisenä palautteenantona ja sosiaalisena paineena. Klanikontrolli ilmeni erään haastateltavan puheesta seuraavasti:

Kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa nii mä luulen, että se on loppujen lopuksi se kaikkein tärkein tekijä, jotka ohjaa ihmistä. Eli sieltä kautta tulee parhaat onnistumisen tunteet ja toisin päin. Jos saa ikävää palautetta tai tuntee ikävästi niin luulen, että se riipasee paljon enemmän kuin se jos jokin laite hajoaa. (H8)

Haastateltava nosti esille toimijoiden välisen kanssakäynnin ja yhteistyön, jotka ohjaavat lopulta eniten yksilöiden tekemistä organisaatiossa. Vertaispalautteella ja kollegoiden antamalla signaaleilla koettiin olevan merkitys yksilön käyttäytymisen ohjautumisessa, kuten myös aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu (ks. esim. Norris & O'Dwyer 2004). Klanikontrollille on tyypillistä, että ryhmään kuuluva jäsen haluaa olla osa tiettyä ryhmää. Tämän vuoksi jäsen käyttäytyy tavalla, joka on sopusoinnussa ryhmässä vallitsevan käyttäytymismallin kanssa (Kirsch ym. 2010). Edellä esitettyssä haastattelukatkelmassa haastateltava ilmaisi, kuinka ryhmästä poikkeavasta käyttäytymisestä seurasi sanktio, joka tässä tapauksessa ilmeni ikävänä palautteena. Ikävän palautteen saaminen ja voimakas ryhmäpaine kannustaa yksilöä toimimaan ryhmän normien ja sääntöjen mukaisesti, joka vahvistaa klanikontrollia.

Klanikontrollin sanotaan perustuvan organisaation sosiaaliseen ympäristöön, sosiaaliseen paineeseen toimijoiden välillä, luottamukseen, vuorovaikutukseen ja yhdessä tekemiseen (Ströbele & Wentges 2018). Seuraavasta haastattelukatkelmasta käy ilmi, kuinka klanikontrolli ilmeni eräässä kohdeorganisaatioista:

Lähtökohtaisesti tämä johtaminen käsitteenä, että se ei olis pelkästään sitä esimies-alaisten välistä vaan se olis myös työntekijöiden kesken. Se on tärkeää monella tavalla, se tärkeää henkilöstön hyvinvoinnin kannalta, se on tärkeää toiminnan ohjaamisen kannalta ja kaiken lisäksi sen substanssi-osaamisen kehittymisen kannalta. Että se on tärkeää, että ihmiset pallottelevat asioita, että ne ei ole yksin niiden asioiden kanssa. (H8)

Haastateltava korosti toimijoiden välistä vuorovaikutusta, luottamusta ja yhdessä tekemistä. Näiden toimintojen avulla kohdeorganisaatiossa pyrittiin henkilöstön hyvinvointiin sekä myös yksilön osaamisen kehittämiseen. Kirsch ym. (2010) mukaan organisaation jäsenten mahdollisuus vaihtaa omakohtaisia kokemuksia edistää tiedonvaihtoa ja kehittää kollegiaalisia suhteita. Lisäksi kokemuksen vaihtamisen on havaittu vahvistavan

ryhmän yhteisiä arvoja ja ymmärrystä hyväksytyistä käyttäytymistavoista (Kirsch ym. 2010). Nämä puolestaan vahvistavat klaanikontrollia ja sen tehokkuutta organisaatiossa.

Falkenbergin ja Herremansin (1995, 133) tutkimuksessa havaittiin, että epämuodollisen kontrollijärjestelmän aiheuttamat sosiaaliset paineet usein vaikuttavat myös yksilön kykyyn ratkaista eettisiä kysymyksiä. Sosiaalisten paineiden vaikutus yksilön käyttäytymisen ohjautumiseen ilmeni myös seuraavan haastateltavan puheesta:

[...] meillä ei ole sellaista kulttuuria, että kukaan lähtis tuollaisilla [lahjuksilla] kerskumaan, että se ei ole sellainen ihailtava suoritus eikä minkäänlainen syrjiminen muutenkaan, että varmaan jos joku haluaa harjoittaa minkäänlaista epäreilua syrjintää niin ei varmasti hyvällä katota. Että kaikki tietää mikä on oikein ja mikä ei ja sen mukaan toimitaan, ehkä se on sellainen sosiaalinen painekin, että tehdään asioita oikein. (H5)

Haastatteluotteessa informantti kuvaili sekä organisaatiokulttuurin vaikutusta eettisten kysymysten ratkaisemisessa että sosiaalisen paineen vaikutusta yksilöiden käyttäytymisen ohjaamisessa. Edellä esitetystä haastattelukatkelmassa voidaan havaita, kuinka sosiaalinen paine sekä ryhmän käsitys hyväksyttävästä käyttäytymisestä vaikutti yksilön käyttäytymiseen. Ryhmän jäsenten välillä ilmeni yhteisymmärrys siitä, mikä on hyväksyttävää käyttäytymistä sekä myös yksilöiden halu sitoutua sosiaalisesti määritettyihin käytöstapoihin. Edellä esitetystä haastattelukatkelmasta on myös havaittavissa, kuinka organisaation sosiaalinen kontrollimekanismi vaikutti positiivisesti toimijoiden oikeudenmukaiseen kohteluun syrjintää vähentämällä. Tämä mukailee myös Wangin ja Dyballin (2019) tutkimusta, jossa havaittiin, että organisaation sosiaalisella kontrollimekanismilla voi olla positiivisia vaikutuksia organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen ja myös tiedon jakamiseen.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että organisaation sosiaalisen kontrollimekanismin ja klaanikontrollin rakentamisessa korostuu huolellinen henkilöstövalinta (Norris & O'Dwyer 2004; Kirsch ym. 2010; Ströbele & Wentges 2018). Huolellisen henkilöstövalinnan tarkoitus on auttaa arvioimaan yksilön henkilökohtaisten arvojen sopivuutta organisaation arvioihin. Useampi haastateltavista toi ilmi, että kohdeorganisaatioissa uusien työntekijöiden valintaa ja siihen liittyvien prosessien tarkoituksenmukaisuutta pidetään erityisen tärkeänä, jotta uudet työntekijät sopivat kulttuuriin ja organisaation toimintatapoihin. Esimerkiksi eräs haastateltavista kuvaili työntekijöiden valintaa seuraavasti:

Ensinäkin meidän tulee löytää sellaisia ihmisiä, jotka on sen tyyppisiä, että ne viihtyy siinä meidän ympäristössä. Me pystyttäis tunnistamaan ne jotka on sellaisia, et [...] mukavuusalue ei saa olla kovin suppee, vaan

pitää aika laajasti pystyä liikkumaan ja olemaan mukavuusalueen rajoilla tai ulkopuolella ja laajentaa sitä. Sit se keskinäinen kommunikointi niin koitetaan erilaisia tapoja, että se kommunikointi lisääntyy. (H7)

Haastateltava piti tärkeänä sopivien henkilöiden rekrytointia, joka helpottaa organisaatiokulttuuriin sopeutumista, arvoihin mukautumista ja toimintatapojen oppimista. Lisäksi haastateltava korosti toimijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen vahvistamista, mihin kohdeorganisaatiossa oli kiinnitetty huomiota viimeaikoina.

Vuorovaikutus ja yhteistyö on havaittu olevan klaanikontrollin ja myös kulttuurikontrollin kannalta tärkeitä (ks. esim. Ouchi 1979; Kirsch ym. 2010; Ströbele & Wentges 2018; Barros & Ferreira 2019). Aineiston perusteella monissa kohdeorganisaatioista pyrittiin vahvistamaan organisaation sosiaalista toimintaa. Sosiaalista toimintaa kohdeorganisaatioissa pyrittiin lisäämään esimerkiksi luomalla yhteistyötä mahdollistavia tilanteita ja fyysisiä tiloja. Eräässä kohdeorganisaatiossa oli perustettu esimerkiksi erilaisia keskustelufoorumeja, joiden tarkoituksena oli tutustuttaa ihmisiä toisiinsa sekä lisätä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Ströbelin ja Wentgesin (2018, 188) mukaan klaanikontrollin toimivuuden kannalta kriittinen kysymys onkin, kuinka organisaation johto suunnittelee toimivan klaanikontrollistrategian. Esimerkiksi Cunhan (2002) tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ilmeni vahvaa yhteisöllisyyttä, jota vahvistettiin erilaisten tiimien järjestämien lisäaktiiviteettien avulla, kuten vapaaehtoisilla valokuvauskursseilla tai karting-tuntien järjestämisellä. Lukuun ottamatta paria haastateltavaa, tutkimuksen informantit eivät maininneet vapaamuotoisia aktiiviteetteja, joiden avulla voidaan luoda ja vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä. Ne haastateltavat, jotka mainitsivat kohdeorganisaation vapaamuotoiset aktiiviteetit eivät niinkään korostaneet yhteisöllisyyden vahvistamista, vaan kertoivat näiden vaikuttavan esimerkiksi työnantajakuvaan.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on korostettu klaanikontrollin tärkeyttä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa (Kirsch ym. 2010; Mitchell & Meacheam 2011; Ströbele & Wentges 2018). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa työn varsinainen toteuttaminen oli pitkälti itsenäistä työskentelyä, johon kuitenkin kuului myös erilaisissa tiimeissä työskentelyä. Haastateltavien mukaan tiimityöskentelyn lisääminen koettiin yhdeksi keinoksi vahvistaa kohdeorganisaation sosiaalista toimintaa. Tiimien avulla pyrittiin jakamaan työntekijöiden osaamista ja lisäämään yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä, kuten seuraavasta haastattelukatkelmasta voidaan havaita:

Työ on asiantuntijatyötä ja kaikki ovat oman asian äärellä. Aika paljon yksin tekemistä mutta kyllä meillä on pyritty entistä enemmän siihen jakamiseen. On muodostettu tiimit, jossa voi jakaa osaamista, keskustella työstä ja suunnittelusta ja kaikesta. Siihen suuntaan ollaan menossa ja kehitetään, että olisi enemmän yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä. Se

lähtökohta on varmaan yksilötyö ja kyllä tämä varmaan aina tulee olemaan joskin sitä. Kehitetään muotoja, jotta joltain osin voidaan tehdä yhdessä ja hyötyä toinen toistemme työstä. (H4)

Aikaisempien tutkimusten mukaan klaanikontrollia voidaan vahvistaa tarjoamalla tiimin jäsenille mahdollisuuksia vaihtaa kokemuksia ja kehittää kollegiaalisia suhteita (Kirsch ym. 2010), kuten myös edellä haastateltava kuvaili. Klaanikontrolli toimiikin tärkeänä keinona esimerkiksi asiantuntijoiden osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmasta (vrt. Kirsch ym. 2010; Mitchell & Meacheam 2011). Ditillo (2004) kuitenkin huomauttaa, että hiljaisen tiedon välittämisen lisäksi tulisi kiinnittää huomiota tiedon koordinointiin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiedon koordinointia voidaan hänen mukaansa saavuttaa organisaatiorutiineilla sekä muodollisten sääntöjen ja menettelyjen avulla.

Klaanikontrollia pidetään usein positiivisena kontrollimekanismina, jonka tarkoitus on sitouttaa henkilöstöä ja luoda positiivista ilmapiiriä (Alvesson 2004). Erityisesti klaanikontrollin positiiviset puolet ilmenivät tämän tutkimuksen haastateltavien puheesta, mutta myös siihen liittyviä haasteita tuli jonkin verran esille. Klaanikontrollin haitalliset puolet ilmeni erityisesti haasteina joillekin johdon tavoittelemille toimintamuutoksille, kuten seuraavasta haastattelukatkelmasta on havaittavissa:

Että mennään sellaisesta tutusta ja turvallisesta maailmasta pois. Niin tavallaan toimintatapoja tätä suuntaa tukemaan yritetään muuttaa pikkuhiljaa mutta se on pitkä tie. Ei se tapahdu täällä kovin nopeasti koska ajatellaan paljon sen substanssin kautta ja muu ajattelu on joltakin tapaa vierasta. (H1)

Haastatteluotteessa informantti kuvaili, kuinka toimintatapojen ja asenteiden muuttaminen koettiin ottavan aikaa. Asiantuntijoiden ammatillinen identiteetti koettiin vahvaksi ja sen muuttaminen koettiin erityisesti toimintatapojen muuttuessa haasteelliseksi. Yksilön ammatillisen kulttuurin sisäistämiseen liittyvät ammattiin kuuluvat perusarvot ja odotukset, joiden pohjalta muodostuu myös yksilön itsekontrolli (Mitchell & Meacheam 2011). Itsekontrollin ilmenemistä kohdeorganisaatioiden toiminnassa käsitellään seuraavassa luvussa 4.1.4.

4.1.4 Itsekontrolli ja työn merkityksellisyys

Itsekontrolli ilmeni kohdeorganisaatioissa erityisesti työn merkityksellisyytenä, yksilön motivaationa, itseohjautuvuutena, osaamisen ja ammattitaidon kehittämisenä sekä

yksilön sitoutumisena organisaation toimintaan. Myös asetetut tavoitteet, mittarit ja pal-kitsemisjärjestelmät ohjasivat työntekijöiden toimintaa ja itsekontrollin rakentumista kohdeorganisaatioissa. Useampi haastateltavista toi esille, kuinka yksilöstä itsestään läh-tevä motivaatio on eräs vahvimmista työntekijän käyttäytymistä ohjaavista tekijöistä. Ko-taben ja Hofmannin (2015) mukaan itsekontrolliin liittyy nimenomaan yksilön halu, ta-voitteet ja motivaatio. Hall (2008) puhuu psykologisesta voimaantumisesta, joka viittaa yksilön lisääntyneeseen sisäiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio ilmenee muun mu-assa työn merkityksellisyyden kokemisena, pätevyyden tuntemuksina, yksilön mahdolli-suutena vaikuttaa omaan työhönsä ja tämän uskon työstä suoriutumiseen (Hall 2008). Seuraavassa haastattelukatkelmassa on huomattavissa, kuinka yksilön työskentelyyn ja käyttäytymisen ohjautumiseen vaikuttavat yksilön motivaatio, työn merkityksellisyys ja toisaalta myös ryhmän vaikutus:

Jos ei ole motivoituneita tekemään töitä niin ei ne paljon sitten mitään tee. Meilläkin näkyy se, että yks tärkein on se, että ihmisillä täytyy olla motiivi tehdä sitä työtä. Eli motivaatio vaikuttaa hyvin vahvasti ja tietenkin heillä on jonkinlainen visio siitä mitä varten he tekevät tätä työtä, mutta toinen sitten mikä vaikuttaa on se, että millä lailla he kokevat sen olemisensa siinä. (H8)

Hallin (2008) mukaan yksilöllä on yleensä sitä korkeampi motivaatio suoriutua tehtä-vistään, mitä korkeampi työn merkityksellisyyden kokemus, pätevyyden tuntemukset ja mahdollisuudet vaikuttaa ovat. Haastateltavat pitivätkin tärkeänä, että työtehtävät nähtiin mielekkäänä ja niihin pystyttiin itse vaikuttamaan omien kiinnostusten perusteella. Tällä koettiin olevan suuri vaikutus yksilön käyttäytymisen ohjautumiseen, motivaatioon ja yk-silön sitoutumiseen, jotka vaikuttivat lopulta myös itsekontrollin rakentumiseen (ks. esim. Merchant & Van der Steden 2012; Kotabe & Hofmann 2015). Seuraavasta haastattelu-katkelmasta voidaan havaita, kuinka henkilöstön sitoutuminen ja työn merkitykselliseksi kokeminen liittyivät toisiinsa:

Kyllä meidän henkilöstö yleisesti on hyvin sitoutunutta. Tuntuu, että tänne hakee ihmisiä, jotka kokevat että he tekevät merkityksellistä työtä, koska tämä työ tehdään toisten hyväksi. Se koetaan tärkeäksi. He pyrkivät teke-mään parhaansa ja yleensä vähän enemmänkin. (H4)

Haastateltavan puheesta ilmeni, kuinka työn merkityksellisyys koetaan organisaa-tiossa. Työntekijän kokemus työn merkityksellisyydestä vaikutti sitoutumiseen ja moti-vaatioon suoriutua työstä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Mitchellin ja Meacheamin (2011) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa työntekijät usein odottavatkin työltään

merkityksellisyyttä, mahdollisuutta kehittyä ja kasvaa ammatillisesti. Haastateltavat, jotka eivät tuoneet juurikaan esille työn merkityksellisyyttä haastatteluissa, toivat esille henkilöstön suuren vaihtuvuuden. Tämä ilmenee esimerkiksi erään haastateltavan puheesta:

[...] täällä on tosi paljon tehtävää, aika paljon henkilöstövaihtuvuutta, koko ajan uusia ihmisiä ja sitten kuitenkin kovat tavoitteet niiden työtävien suorittamisesta eli siinä on varmaan semmoista, ei niitä varmaan voi sanoa ristiriidaksi, mutta kaksi niinku huomioitavaa asiaa, jotka saattaa syödä resursseja toinen toiseltaan. Kyllä sillä on vaikutusta [organisaatiokulttuuriin], silloin henkilöstön hyvinvointi on koetuksella. Tullaan aika lähelle myös vastuullisuutta ja eettistä näkökulmaa. (H2)

Haastattelukatkelmasta voidaan huomata, kuinka henkilöstön vaihtuvuus ja kova paine saavuttaa asetetut tavoitteet voivat vaikuttaa toisiinsa. Yksilölle asetetut tavoitteet vaikuttivat olennaisesti työhön suhtautumiseen ja sitoutumiseen. Niiden vaikutus oli negatiivinen erityisesti silloin, kun tavoitteet tulivat annettuina eikä yksilö voinut vaikuttaa omien tavoitteiden asettamiseen. Tämä aiheuttaa haasteita itsekontrollin rakentumiselle (Manz 1986; Kotabe & Hofmann 2015). Lisäksi henkilöstön vaihtuvuuden ja asetettujen tavoitteiden ristiriidalla koettiin haastateltavan mukaan olevan haitallinen vaikutus myös organisaatiokulttuuriin ja henkilöstön hyvinvointiin.

Itsekontrollin rakentumisen kannalta oleellisesta on, että yksilö voi itse vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa ja palkitsemiseen (Manz 1986; Kotabe & Hofmann 2015). Haastateltavien mukaan näin ei ollut kaikissa kohdeorganisaatioissa. Toisissa kohdeorganisaatioissa työntekijät pystyivät vaikuttamaan omiin tavoitteisiin paremmin kuin toisissa. Pääosin tavoitteet kuitenkin annettiin ylhäältä alaspäin eikä yksilöllä ollut juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa niiden asettamiseen muuten kuin työn toteuttamisen tasolla. Haastatteluista ei myöskään käynyt ilmi, että yksilöt voisivat itse juurikaan vaikuttaa palkitsemisjärjestelmän rakentumiseen.

Suurin osa haastateltavista kuvaili työnteon olevan pääosin itsenäistä työskentelyä, johon yksilö pystyi itse vaikuttaa hyvinkin paljon. Yksilöllä oli mahdollisuus suunnitella, kuinka suorittaa työnsä tiettyjen rajojen puitteissa, mikä puolestaan mahdollisti yksilön itseohjautuvuuden. Merchantin ja Van der Stedenin (2012) mukaan itsekontrollin rakentamiseksi organisaatioiden tulee varmistaa, että työ on suunniteltu siten, että työntekijät motivoituvat siitä ja pystyvät menestymään työtehtävissään. Esimerkiksi seuraavassa katkelmassa haastateltava kuvaa, kuinka hyvinvoivalla työympäristöllä, mielekkäillä työtehtävillä ja mahdollisuuksien tarjoamisen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin:

Mutta kyllä sellaisen mukavan työympäristön ja hyvinvoinnin kautta, se on se keino vaikuttaa niihin asenteisiin. Rahalla täällä ei voi ketään ostaa eikä tyytyväisyyttä pidemmän päälle, mutta se on se mielekkyyden ja ehkä työntekijöiden kannalta, mahdollisuus tehdä laaja-alaista sen alan työtä, ja suuntautua eri alueilla mieltymyksen mukaan. (H1)

Teittisen ja Auvisen (2014, 20) mukaan itseohjautuva ja arvostuksen tunnetta kokeva työntekijä useimmiten toimii tehokkaammin ja myös perinteisten kontrollimekanismien tarve työntekijän ohjaamisessa vähenee. Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijöihin kohdistuva kunnioitus ja arvostaminen olivat tärkeitä sosiaalisen toimintaympäristön ja työntekijän tyytyväisyyden kannalta:

Vaikka meillä on aika hierarkkinen organisaatorakenne niin se ei ole este yhdessä tekemiselle tai henkilöstön osallistamiselle vaan se toimintatapa ja tapa, miten ihmisiä kohdellaan – kun heitä kohdellaan tasapuolisesti ja arvostavasti. (H6)

Haastateltava kuvaili, kuinka hierarkkista organisaatorakennetta ei tulisi nähdä esteenä yhdessä tekemiselle ja osallistamiselle. Haastateltava korosti työntekijöiden tasa-puolista ja arvostavaa kohtelua, joka lähtee organisaatiokulttuurista ja johtamistavasta. Liian jäykän ja hierarkkisen johtamistavan ja organisaatorakenteen on nähty myös aikaisemmassa tutkimuksessa vaikuttavan todennäköisemmin negatiivisesti asiantuntijaorganisaatioiden toimintaan (Kärreman & Alvesson 2004), sen toimijoiden luovuuteen ja itsekontrollin rakentumiseen (Kacerauskas 2016). Tästä johtuen on tärkeää kiinnittää huomiota organisaatiokulttuuriin ja johtamistapaan, joiden avulla voidaan vähentää hierarkkisen organisaatorakenteen negatiivista vaikutusta itsekontrollin rakentumiseen. Hierarkkinen organisaatiokulttuuri nähtiin osassa kohdeorganisaatioita itsekontrollin rakentumisen esteenä, kuten seuraavasta haastattelukatkelmasta käy ilmi:

Ja toisaalta hyvin hierarkkinen se organisaatiokulttuuri, joka sitten taas juontuu siitä perinteisestä valtiohallinnon tavasta toimia. Toimitaan jälleen kerran niiden ohjeiden mukaan ja miten ylempi virkamies tai esimies sanoo. Eihän tällä luovuutta sinällään kovinkaan paljon ole. (H1)

Haastateltavan puheesta on havaittavissa perinteisen johdon kontrollin rooli, joka ilmenee valvontana ja ohjeistuksena sekä esimiehen alaisuudessa toimivasta työntekijästä (Teittinen & Auvinen 2014, 22). Teittisen ja Auvisen (2014) mukaan perinteinen johdon kontrolli on riittämätön nykyisessä tietoyhteiskunnassa, minkä myös tämän tutkimuksen haastateltavat tunnustivat. Osa haastateltavista koki organisaatorakenteet, jossa vanhoilla

perinteillä ja periaatteilla oli vahvat juuret, liian byrokraattisina. Hierarkkinen organisaatiokulttuuri toi mukanaan haasteita, jotka vaikuttivat itsekontrollin rakentumiseen negatiivisesti. Näitä haasteita olivat esimerkiksi edellä olevasta haastattelukatkelmasta ilmevät tiukkojen ohjeiden mukainen toiminta sekä ylhäältä alaspäin kohdistuvien sääntöjen noudattaminen.

Kohdeorganisaatioissa työntekijöiden kouluttamista ja osaamisen kehittämistä pidettiin tärkeänä ja niiden avulla rakennettiin toimijoiden itsekontrollia. Koulutukset, erilaiset työpajat ja tilaisuudet nähtiin tapana vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen, osaamisen kehittämiseen ja verkostoitumiseen. Aikaisempien tutkimusten mukaan näiden haastateltavien mainitsemien toimintojen avulla on mahdollista lisätä yksilön motivaatiota ja sitoutumista työtehtävien suorittamiseen (ks. esim. Merchant & Van der Steden 2012). Eräs haastateltavista kuvaili osaamisen kehittämistä seuraavasti:

Henkilöstön osalta tietysti se, että me hommataan ammattitaitoista henkilöstöä ja jatkuvasti pidetään huoli heidän osaamisestaan. Jokainen pitää yllään omaa ammattitaitoaan ja kehittää sitä jatkuvasti. Se on tietysti tärkeää, osaamisen kehittäminen ja oman osaamisen jakaminen. Ne on pehmeitä kontroleja, kuten esim. sitoutuminen siihen ammattitaitoon ja se jatkuva osaamisen kehittäminen. (H4)

Haastateltavan mukaan onnistuneet henkilöstövalinnat, henkilöstön osaamisen kehittäminen, ammattitaidon ylläpitäminen ja oman osaamisen jakaminen ovat toimintoja, jotka liittyivät pehmeisiin kontrollimekanismeihin. Näin on todettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Merchant & Van der Steden 2012; Ströbele & Wentges 2018; Wang & Dyball 2019). Teittisen ja Auvisen (2014) mukaan organisaatioissa tapahtuvaa oppimista ja innovatiivisuutta pidetään vastakohtana managerialistiselle perinteiselle kontrolliajattelulle. Huomioitavaa on, että henkilöstölle tarjotaan tilanteita ja keinoja kehittää ammattitaitoa ja omaa osaamista sekä jakaa osaamista ja oppia myös muilta. Osa haastateltavista koki yksilön osaamisen kehittämisen ja verkostoitumisen koko organisaation osaamisen kannalta merkittävänä, kuten eräs haastateltava kuvasi:

[...] vielä tärkeämpää ulkoinen verkostoituminen eli toisten asiantuntijoiden kanssa tekeminen antaa ihan erilaisen tilaisuuden kehittää toisella tapaa omaa osaamista ja sit samalla myös koko organisaation osaamista. (H8)

Useampi haastateltavista toi ilmi, että henkilöstön osaamisen kehittäminen, perehdytysohjelmien laatiminen ja työntekijöiden koulutustilaisuuksien järjestäminen kuuluivat suurimmaksi osaksi heidän edustamiensa organisaatioiden henkilöstöhallinnon tehtäviin.

Osaamisen kehittämiseen liittyvät toiminnot liitetään usein itsekontrollin rakentumiseen (Goebel & Weißenberger 2017), ja koska niihin liittyvät toimet olivat useimmissa kohdeorganisaatioissa asetettu osaksi henkilöstöhallinnon tehtäviä, voidaan todeta henkilöstöhallinnolla olevan myös rooli pehmeiden kontrollimekanismien rakentamisessa. Usein henkilöstöhallinnon tehtävät oli kohdeorganisaatioissa nimetty henkilöstöstrategiassa yhteistyössä johdon ja henkilöstöhallinnon kanssa. Haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet kertoa henkilöstöhallinnon tehtävistä sen tarkemmin, sillä kukaan haastateltavista ei työskennellyt organisaationsa henkilöstöhallinnossa. Tämän vuoksi henkilöstöhallinnon vaikutusta kontrollijärjestelmien rakentamiseen ei käsitellä tässä tutkimuksessa enempää. On kuitenkin tärkeä huomioida, että myös organisaation henkilöstöhallinnolla voi olla tärkeä rooli pehmeiden kontrollimuotojen rakentamisessa ja hyödyntämisessä.

Vaikka haastateltavat nostivat esille henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja kouluttamiseen liittyvät toimet, osa heistä toi esille, ettei heidän edustamiensa organisaatioiden henkilöstö ollut välttämättä innostunutta kehittämään omaa osaamista työssään. Osa haastateltavista koki, että hierakkinen organisaatorakenne sekä tuottavuus- ja suorituskeskeinen ajattelu voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen sekä halukkuuteen kehittää omaa osaamista. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että hierarkkinen organisaatiokulttuuri ja ylhäältä alaspäin suuntautuva johtamistapa saattavat vaikuttaa itsekontrollin tehokkuuteen negatiivisesti (ks. esim. Teittinen & Auvinen 2014; Kacerauskas 2016). Lisäksi aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että itsekontrollin heikentyminen voi johtaa yksilön motivaation ja sitoutumisen heikentymiseen (Kotabe & Hoffmann 2015). Seuraavasta haastattelukatkelmasta ilmenee, kuinka työntekijöiden motivaatiossa ja itsensä kehittämisessä nähtiin haasteita:

[...] pitää luoda henkilöstölle se halu osallistua ja aina sitä ei välttämättä ole ja se vaatii rohkeutta tulla mukaan ja halua tulla kuulluksi. Että meillä on ehkä ollut sitä haastetta, että kaikki eivät halua tulla, tai haluavat keskittyä vaan siihen omaan tehtäväkenttäänsä ja siihen nykyiseen tehtäväkenttäänsä. (H6)

Merchantin ja Van der Stedenin (2012) mukaan henkilöstön asenteet ovat tärkeitä, sillä niitä voidaan pitää työntekijöiden hyvinvoinnin indikaattoreina. Lisäksi asenteilla voi olla myös yhteys ei-toivottuihin käyttäytymismalleihin, kuten lisääntyviin poissaoloihin ja motivaation puuttumiseen. Näillä tekijöillä voi taas olla lopulta negatiivinen vaikutus koko organisaation tehokkuuteen.

Merchantin ja Van der Stedenin (2012) mukaan henkilöstön negatiivisten asenteiden syyt ovat usein monimutkaisia ja johtuvat monesta eri tekijästä, kuten organisaation taloudellisesta tilanteesta, organisaatorakenteesta, ilmapiiristä ja hallinnollisista prosesseista. Nämä tekijät vaikuttavat eri tavalla työntekijän käyttäytymiseen yksilöstä riippuen.

(Merchant & Van der Steden 2012, 193.) Aineiston perusteella on haastavaa, ellei mahdollonta, tehdä päätelmiä siitä, mistä muutaman haastateltavan esiin nostamat henkilöstöön liittyvät haasteet johtuvat. On kuitenkin tärkeää, että ei-toivottuun käyttäytymiseen kiinnitetään huomiota ja tunnistetaan, millaisia uskomuksia ja oletuksia käyttäytymismallin takana on havaittavissa (Schein 1987). Tunnistamisen avulla voidaan tehdä huomioita siitä, ovatko kontrollijärjestelmät ristiriitaisia, edistävätkö organisaation toimintatavat tavoitteita ja ovatko organisaation kontrollimekanismit tarkoituksenmukaisia. Berry ym. (2009) esimerkiksi huomauttavat, kuinka organisaatiossa toteutettavat kontrollitoimet niin sanotusti hallitsevat organisaatiokulttuuria. Toisin sanoen, toteutettavat kontrollitoimet rakentavat organisaatiokulttuuria ja vaikuttavat yksilöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Aikaisempien tutkimusten mukaan yksilöihin liittyviä rajoitteita voidaan pyrkiä vähentämään myös itsekontrollia vahvistamalla esimerkiksi kouluttamalla ja tarjoamalla työntekijälle mahdollisuudet ja tarvittavat resurssit parhaaseen mahdolliseen työskentelyyn (Merchant & Van der Steden 2012, 94–95).

Osa haastateltavista mainitsi hierarkkisen organisaatorakenteen lisäksi palkitsemisjärjestelmiin liittyvien haasteiden vaikuttavan mahdollisuuksien tarjoamiseen työntekijöille, joka saattoi vaikuttaa myös henkilöstön asenteisiin. Jokaisessa kohdeorganisaatiossa oli käytössä jonkinlainen palkitsemisjärjestelmä. Usein palkitsemisen keinona nostettiin esille rahalliset palkkiot, mutta myös aineettomia palkitsemistapoja, kuten tunnustusten antaminen, merkkipäivien muistaminen ja positiivinen palaute, tuotiin esille. Useampi haastateltavista toi ilmi kohdeorganisaatioissa käytössä olevien palkitsemisjärjestelmien puutteita. Puutteet liittyivät siihen, että palkitsemisjärjestelmät eivät täysin vastaa nykyisen työelämän vaatimuksia tai huomioi tarpeeksi sosiaaliseen toimintaan liittyviä työsuorituksia. Seuraavasta haastattelukatkelmasta voidaan huomata palkitsemisjärjestelmään liittyvää problematiikkaa eräässä kohdeorganisaatioista:

Kyllä se täällä on vähän ollut vielä siten, että sitä saat mitä mittaat. Mä nään sen vähän vaikeena, että meillä ei ehkä oo semmosia kannustumia ei palkitsemisen kannustumia, eikä oikein mitään muutakaan kannustumia. Se on enemmänkin tämmöinen keppipuoli, kuin porkkanapuoli. On siinä vielä kehitystä tehtävänä. Me mitataan suoritteiden määrää ja tietenkin – läpimenoaika ja toimeksiantojen määrää ja tietenkin sitten asiakaspalautetta. Ne ei oo laadun mittareita vaan ne on määrän mittareita. (H2)

Haastateltava kertoi, kuinka mittarit perustuvat lähinnä tuottavuuteen, kuten läpimenoaikoihin sekä suoritteiden ja toimeksiantojen määrään. Lähes kaikissa kohdeorganisaatiossa mittarit perustuivat lähinnä suorituksen mittaamiseen toiminnan tehokkuuden, tuloksen tai kannattavuuden kautta. Eräs haastateltavista kertoi, että joskus toiminnan laatu ajautuu määrän jalkoihin. Samankaltaisia tuloksia ilmeni myös Norris ja O'Dwyerin

(2004) tutkimuksesta. Heidän tutkimuksessaan palkitseminen toteutettiin taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen perusteella. Täten myös mittarit tulivat organisaation taloudellisesta ja kilpailullisesta näkökulmasta. Mittarit, joista tämän tutkimuksen haastateltavat mainitsivat perustuivat myös pääosin määrälliseen suoritukseen, jotka perustuivat organisaation taloudellisiin tavoitteisiin.

Kohdeorganisaatioissa rahallista palkitsemista toteutettiin tehtäväkohtaisen palkanlisan tai tulospalkkiojärjestelmän kautta. Osassa kohdeorganisaatioissa oli käytössä myös erilaisia pikapalkitsemisen keinoja esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta voitiin tarjota ravintolaillallinen tai antaa muutama vapaapäivä. Kannustinjärjestelmät koettiin kuitenkin melko rajatuiksi ja monissa organisaatioissa etsittiin keinoja kehittää olemassa olevaa järjestelmää. Eräs haastateltavista koki työntekijöiden kuitenkin myös haluavan suorituksen arviointiin selkeitä mittareita, jotka perustuivat täsmällisiin lukuihin. Selkeiden mittareiden avulla työntekijä pystyi kohdentamaan tekemistään siihen suuntaan, josta häntä lopulta todennäköisesti palkittiin. Haastateltava kyseisestä kohdeorganisaatiosta kuitenkin koki, ettei suorat mittarit ottanut huomioon työn kokonaisuutta ja sen sosiaalisia tavoitteita ja siksi selkeitä tulokseen perustuvia mittareita pidettiin ongelmallisina:

Purkamalla niitä suoria mittareita on ollut se oma tavoite, et päästään eroon niistä. Että se keskustelu ei ole siinä mikä mun budjetti ja oonko päässyt siihen, vaan enemminkin että miten oot suoriutunut ylipäättään niistä hommista. Yksi osa siinä on tulos tottakai, ja sitä pitää tulla. (H7)

Norris ja O'Dwyer (2004) havaitsivat tutkimuksessaan, että organisaation sosiaaliset tavoitteet voivat kaatua organisaation taloudellisiin tavoitteisiin. Heidän mukaansa sosiaalisten tulosten mittaamisen puuttuminen tarkoittaa, että muodollisen kontrollijärjestelmän painottunut rooli taloudellisten tavoitteiden kautta voi olla ristiriidassa organisaation epämuodollisen kontrollijärjestelmän kanssa (Norris & O'Dwyer 2004, 190). Ristiriitoja taloudellisten ja sosiaalisten tavoitteiden välillä ilmeni myös edellä esitetyssä haastattelukatkelmassa ja siksi kyseisessä kohdeorganisaatiossa tavoitteena oli purkaa suoria taloudellisia mittareita. Haastateltava toi myös ilmi, kuinka yksilölähtöiset toiminnan tulokseen perustuvat mittarit saattoivat olla jopa yhteistyön esteenä ja ohjata työntekijää oman edun tavoitteluun:

[...] niin se [yhteistyö] olis tavallaan se avain siihen ja ne vanhat toimintamallit on osaltaan siinä esteenä. Se on aika monella muulla organisaatiolla sama haaste, kun mittaristo on usein luotu sille vanhalle perustalle ja sit kun ne mittarit kuitenkin ohjaa sitä ihmisen käyttäytymistä, niin ne mittarit tavallaan pitäis saada sellaisiksi ettei ohjata sitä toimintaa

väärään suuntaan niinkö luomaan sellaisia tavoitteita ja mittareita, jotka on ristiriidassa yhdessä tekemiseen. (H7)

Yleisesti haastatteluista oli havaittavissa, ettei kohdeorganisaatioissa oltu onnistuttu rakentamaan sellaisia mittareita tai kannustimia, jotka kannustaisivat työntekijöitä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Suorituksenmittareille, jotka ottaisivat huomioon organisaation sosiaalisia tavoitteita koettiin olevan yhä enemmän tarvetta. Otley'n (2003) mukaan ongelma mittaamisessa on usein siinä, että siihen, mitä ei mitata kiinnitetään vähemmän huomiota. Ja koska tiettyjä asioita, kuten esimerkiksi epämuodollisen kontrollijärjestelmän osa-alueita, on vaikeampi mitata kuin esimerkiksi taloudellisia tuloksia, vaarana on, että nämä painottuvat myös organisaation toiminnassa vähemmän.

4.1.5 Eettinen toiminta ja eettiset ohjeet

Eettiseen toimintaan kohdeorganisaatioissa pyritään erityisesti erilaisten eettisten toimintaohjelmien, kuten esimerkiksi eettisten ohjeiden avulla. Eettisiä ohjeita oli suurimmalla osalla kohdeorganisaatioista. Eettisten ohjeiden voidaan luokitella kuuluvan osaksi muodollista kontrollijärjestelmää, sillä ne ovat osa organisaation muodollisia ohjeistuksia (Falkenberg & Herremans 1995; Huhtala ym. 2013). Lainsäädännön ja sidosryhmien painostus tehokkaan eettisen toimintaohjelman toteuttamiselle on lisääntynyt (Kaptein 2010, 613), ja myös kohdeorganisaatioiden eettiset toimintaperiaatteet tulevat useissa tapauksissa suoraan toimialojen eettisistä ohjeistuksista. Neljällä kohdeorganisaatiolla eettiset periaatteet tulivat suoraan, tai ainakin suurimmaksi osaksi, toimialan standardeista ja suosituksista tai lainsäädännön määräyksistä. Usein eettinen toiminta kohdeorganisaatioissa liitettiin ammattietikkaan ja ammatilliseen toimintaan, kuten seuraava haastateltava kuvasi eettisyyttä organisaation toiminnassa:

Eettisyys on että toimimme meidän eettisten ohjeiden mukaisesti ja ammattistandardien mukaisesti ja ollaan johtoa ja organisaatiota varten. Toimitetaan suunnitelmia. Toimitaan ammatillisesti. Mun mielestä eettisyyttä on se ammatillinen toiminta. (H4)

Aikaisempien tutkimusten mukaan eettistä käyttäytymistä ilmenee silloin, kun organisaation epämuodollinen kontrollijärjestelmä tukee eettisiä normeja, jotka ilmenevät muodollisista ohjeista (Falkenberg & Herremans 1995, 136). Tämä ilmenee edellä esitetystä haastattelukatkelmasta. Haastattelukatkelmassa informantti kuvaa, kuinka eettisyys kohdeorganisaatioissa ilmeni ammatillisena toimintana. Kyseisessä kohdeorganisaatioissa ammatillisen toiminnan perustana olivat muodolliset eettiset ohjeet ja ammattistandardit,

jotka ohjasivat työntekijöiden toimintaa. Aikaisempien tutkimusten mukaan tietoisuus eettisistä kysymyksistä rakentaa eettistä organisaatiokulttuuria, johon organisaatioiden tulisi yleisesti pyrkiä (Bishop 2013; Goebel & Weißenberger 2017). Asiantuntijaorganisaatioissa ammatillinen toiminta liitetään usein myös klaani- ja itsekontrollin rakentumiseen (Mitchell & Meacheam 2011). Klaanikontrollille ja itsekontrollille tyypillisiä piirteitä ilmeni myös edellä esitetyn haastatteluotteen informantin edustaman organisaation toiminnasta.

Eettisten ohjeiden olemassaolo ei tarkoita suoraan sitä, että organisaatioissa käyttyään ja toimitaan eettisesti. Osa haastateltavista ei osannut kertoa, olivatko eettiset normit selkeitä tai näkyviä heidän edustamansa organisaation toimijoille ja kuinka niitä noudatettiin käytännössä. Kaksi haastateltavista mainitsi, etteivät eettisten ohjeiden periaatteet näkyneet juurikaan organisaation arjessa, vaikka ne tulivatkin esille muodollisissa ohjeissa. Bishop (2013, 637) korostaa, että eettisillä säännöillä ja ohjeilla tulee olla organisaatioissa tarkoituksenmukainen tehtävä ja niiden tulee näkyä tosiasiallisesti organisaation toiminnassa. Ilman eettistä ilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria sekä selkeitä käyttäytymismalleja eettiset ohjeet toimivat yhtenä ohjepatteristona muiden joukossa. Tällöin niiden tosiasiallinen vaikutus voi jäädä hyvin ohueksi. Osa haastateltavista ilmaisi suoraan eettisten ohjeiden toimimattomuuden organisaatioiden toiminnassa. Nämä haastateltavat toivat esille, ettei ohjeiden noudattaminen näkynyt organisaation arjessa, niitä ei ollut olemassa, tai ne olivat olleet niin sanotusti pois käytöstä jo muutaman vuoden ajan.

Tessierin (2014) mukaan yksi ongelma muodollisten kontrollimekanismien jalkauttamisessa on usein myös ajan puute, minkä myös haastateltavat toivat esille. Aikapaine voi aiheuttaa sen, etteivät toimijat ehdi kerätä kontrollimekanismista (kuten eettiset periaatteet) tarpeeksi tietoa, osallistaa tarvittavia henkilöitä eivätkä järjestää tarvittavaa koulutusta muutoksiin liittyen (Tessier 2014, 154). Eräs haastateltava kuvaa eettisten ohjeiden toimimattomuutta organisaation toiminnassa seuraavasti:

Aluksi oli kun ohjeet hyväksyttiin ja kun niitä jaettiin – tehtiin vihkonen ja niin edelleen, silloin tuli näitä ongelmia ja otettiin asioita esille mutta nyt se innostus on laantunut. Ei ole kuitenkaan osoittanut että kovinkaan tehokkaasti tällaiset ohjeet toimii käytännössä. (H3)

Haastateltavan kuvaus mukailee myös Falkenbergin ja Herremansin (1995, 140) tutkimuksen tuloksia, joissa todettiin muodollisilla ohjeistuksilla olevan tosiasiallisesti pieni vaikutus käyttäytymisen ohjaamiseen organisaatioissa. Chtiouin ja Thiéry-Dubuissonin (2011, 295) mukaan epämuodollinen järjestelmä ohjaa eniten yksilön tekemiä valintoja ja käyttäytymistä. Parhaiten muodolliset ohjeistukset toimivat siis silloin, kun epämuodollinen kontrollijärjestelmä tukee muodollisia kontrollimekanismeja esimerkiksi organisaatiokulttuurin ja arvojen avulla. Tällöin muodollisista ohjeistuksista, kuten tässä

tapauksessa eettisistä ohjeista, voi muodostua osa organisaatiokulttuuria ja näin vahvistaa myös organisaation eettistä ilmapiiriä. Vahvin vaikutus eettisen ilmapiirin rakentumiseen onkin silloin, kun muodolliset ohjeistukset ja organisaatiokulttuuri, arvot ja normit toimivat yhteen (Falkenberg & Herremans 1995). Eräs haastateltavista kuvasi eettisen toimintakulttuurin muodostumista seuraavasti:

*Jos eettisyydestä halutaan osa toimintakulttuuria, jotta se ei jää periaate-
tasolle, sen eteen täytyy nähdä vähän enemmän työtä. Tärkeää on miten
johto sitoutuu siihen, että se ei oo vaan niin, että periaatteet on olemassa.
Periaatteet täytyy olla myös selkeitä mutta sitten ne täytyy viedä myös käy-
täntöön. Se on oma asiansa ja iso kysymys. Sitten kun ne viedään käytän-
töön, pitäisi myös seurata miten ne toteutuu. Tehdään näkyväksi se että
miten ne toteutuu. Myös palkita siitä – samoin myös jotain sanktioita voi
olla siitä jos ei noudateta. (H4)*

Haastateltavan kuvauksessa korostetaan johdon sitoutumista ja esimerkiksi, eettisten periaatteiden näkyväksi tekemistä ja niiden seurantaa sekä palkitsemista ja sanktioita. Aikaisemmissa tutkimuksissa on esitetty vastaavia asioita eettisen ilmapiirin muodostamiseksi (vrt. Falkenberg & Herrenmans 1995). Osa haastateltavista ilmaisi kuitenkin huolen johdon sitoutumisesta eettisen toimintakulttuurin rakentamiseen kohdeorganisaation toiminnassa:

*En pysty näyttämään johdolle aikataulua sille, koska tämä [eettisten asi-
oiden huomioiminen] tuottaa jotain. Näen, että tämä on iso johdon kes-
kustelun paikka ja lähellä myös työantajakuvaa, että minkä takia nämä
asiat ovat tärkeitä ja minkä takia niihin tulee panostaa. Mutta johtajakol-
legani ei ehkä vielä tunnista tällaisen kokonaisuuden hyötyjä, että siinä on
tosi pitkä työ kuljettavana. (H2)*

Edellä haastateltava kuvaa johdon sitoutumisen puutetta. Osa haastateltavista koki, ettei heidän edustamansa organisaation johto ja esimiehet pitäneet esimerkiksi eettisiä ohjeita kovinkaan merkittävinä organisaation tosiasiallisessa toiminnassa, mikä saattoi edelleen vaikuttaa myös työntekijöiden suhtautumiseen. Haastateltavat näkivät, ettei kaikkea toimintaa voitu ohjeistaa yksityiskohtaisilla ohjeilla eikä niin ollut tarkoituskaan. Silti haastateltavat pitivät kirjallisia eettisiä periaatteita tärkeinä, jotta niihin voitiin tilanteen niin vaatiessa tukeutua:

Kaikkea ei voi yksityiskohtaisilla ohjeilla ohjeistaa. Tietyt eettiset periaatteet voi olla siksi hyvät – ne toimivat yleisellä tasolla ohjenuorana ja niihin voi tukeutua myös silloin kun ei ole välttämättä muuta. (H4)

Bishopin (2013) mukaan eettisten sääntöjen, ohjeiden tai periaatteiden päätarkoitus onkin ohjata organisaatioiden toimijoiden ajattelua, eikä niinkään toimia yksityiskohtaisina ohjeina, kuten edellä mainittu haastateltava kuvaa. Organisaation eettiset ohjeet auttavat työntekijöitä ymmärtämään minkälaista käyttäytymistä heiltä työssään odotetaan. Eettisen käyttäytymisen ja toiminnan kannalta tärkeää on, että organisaation johto rakentaa hyvää eettistä ilmapiiriä, sillä heikko eettinen ilmapiiri voi pahimmillaan johtaa epäeettiseen käyttäytymiseen sekä tuhota yksilön ja organisaation maineen. Kun vahinkoa on tapahtunut ja organisaation maine saanut kolauksen, on sitä haastavaa rakentaa uudestaan (Merchant & Van der Steden 2012). Useampi haastateltavista toi esille eettisyyden vaikuttavan organisaation maineeseen ja työnantajakuvaan. Eräs haastateltavista kuvaili tätä seuraavasti:

Ja tiedän, että työntekijämarkkinoilla erityisesti 1980- ja 1990-luvulla syntyneillä tällainen arvonäkökulma korostuu aika paljonkin ja uskon, että jos halutaan olla kilpailukykyinen työnantajamarkkinoilla ja saada meille uutta henkilöstöä niin meidän pitää pystyä myös raportoimaan sitä minkälainen meidän organisaation ”eettinen tilanne” on tällä hetkellä. (H2)

Haastateltava kertoi, kuinka milleniaalit, eli 1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välillä syntyneet, odottavat organisaatioilta eettistä toimintaa, jossa korostuu arvonäkökulma. Nykyisessä yhteiskunnassa korostetaan entistä enemmän yksilön vapautta ja riippumattomuutta, joiden ansiosta yksilö voi omien arvojensa mukaisesti valita työpaikkansa (Auvinen & Teittinen 2009). Ympäristön lisääntynyt monimuotoisuus on vaikuttanut kasvavaan tarpeeseen käsitellä eettisiä näkökulmia organisaatioissa, sillä sen on nähty estävän myös haitallisten käyttäytymismallien muodostumista ja lisäävän luottamusta johtoa ja organisaatiota kohtaan (Huhtala ym. 2013).

Eettisen tietoisuuden ja ilmapiirin muodostamiseksi selkeät käyttäytymismallit sekä itsekontrollille ja kulttuurikontrollille tyypilliset toimet ovat tärkeitä. Nämä edistävät parempaa tuntemusta eettisyydestä ja vahvistavat eettistä käyttäytymistä. Erityisesti johdon rooli on usein keskeinen, sillä heidän on omaksuttava vastuu eettisinä roolimalleina ja rohkaistava vuoropuheluun eettisen käyttäytymisen keskeisestä merkityksestä organisaation yleisen hyvinvoinnin kannalta. Johdon tulisi luoda organisaatioon ympäristö, jossa työntekijöitä rohkaistaan ja sitoutetaan tunnistamaan eettisiä kysymyksiä ja jossa eettistä käyttäytymistä arvostetaan yleisesti. (Goebel & Weißenberger 2017.)

Goebelin ja Weißenbergerin mukaan organisaatioissa voidaan vaikuttaa työntekijöiden eettiseen tietoisuuteen, mitä kuitenkin osa tämän tutkimuksen haastateltavista ei tunnistanut. Osa haastateltavista koki, etteivät työnantajat yleensä pysty juurikaan vaikuttamaan työntekijöiden eettiseen ajatteluun, kuten seuraavassa haastattelukatkelmasta ilmenee:

*Niinkö sanottu moraal ja etiikka tulee ihmisestä itsestään ja se on sisäsyn-
tyinen asia ja paljon opitaan omilta vanhemmilta. Siihen ei voi työnantaja
vaikuttaa tai jos voi niin kuulisin siitä kyllä mielelläni. (H3)*

Haastateltavan puheesta voidaan havaita, että organisaatioissa tarvitaan yleisestikin enemmän tietoa erilaisista kontrollimekanismeista ja niiden vaikutuksesta työntekijöiden käyttäytymiseen. Myös Auvinen ja Teittinen (2009) ovat tuoneet esille organisaatioiden johdon tarvitsevan enemmän tietoa ja ymmärrystä kontrollimekanismeista, kuin koskaan aiemmin globalisaation, organisaatioiden monimuotoisuuden ja kehittyneen teknologian aiheuttamien muutosten vuoksi. Goebelin ja Weißenbergerin (2017) mukaan epämuodolliset kontrollimekanismit, jotka liittyvät ensisijaisesti organisaation sisäiseen sosiaaliseen toimintaan ja organisaatiokulttuuriin, ovat tehokkaita keinoja työntekijöiden eettisen tietoisuuden edistämiseksi. Lisäksi Falkenberg ja Herremans (1995) toteavat, että epämuodollisen kontrollijärjestelmän aiheuttamalla sosiaalisilla paineilla voidaan vaikuttaa yksilön tapaan ratkaista eettisiä kysymyksiä.

4.2 Kontrollijärjestelmien rooli kohdeorganisaatioissa

4.2.1 Muodollisen kontrollijärjestelmän rooli kohdeorganisaatioissa

Jokainen haastateltavista toi esille muodollisen kontrollijärjestelmän merkittävän roolin edustamansa organisaation toiminnassa. Muodollisella kontrollijärjestelmällä tarkoitetaan organisaation näkyvää kontrollijärjestelmää, jonka avulla ohjataan työntekijöitä esimerkiksi selkeiden toimintaohjeiden avulla (Falkenberg & Herremans 1995). Muodolliseen kontrollijärjestelmään liittyvät kovat kontrollimekanismit ovatkin siis usein helposti havaittavissa organisaation toiminnasta (Warren 2016). Tästä johtuen kovia kontrollimekanismeja on usein helppo tunnistaa kysyttäessä organisaation kontrollijärjestelmästä ja kontrollimekanismeista. Tämä voi osin vaikuttaa siihen, että kovia kontrollimekanismeja tuotiin haastatteluissa eniten esille.

Haastateltavat tunnistivat edustamansa organisaation toiminnan ensisijaisina kontrollimekanismeina lainsäädännön, erilaiset määräykset ja ohjeistukset viranomaisilta sekä

ammatti- ja laatustandardit. Lisäksi tyypillisinä kontrollimekanismeina haastateltavat nostivat esille kohdeorganisaatioiden prosesseihin liittyvät kontrollitoimet, kuten taloushallintoon, laadunvalvontaan tai IT-järjestelmiin liittyvät niin sanotut kontrollipisteet. Myös talousarviota, organisaation strategiaa, toimivaltuuksia ja tehtäväkuvauksia pidettiin tärkeinä kontrollimekanismeina. Haastateltavat pitivät muodollista kontrollijärjestelmää tärkeänä riskienhallinnan keinona, jonka avulla oli mahdollista ehkäistä ja välttää organisaatiossa ilmeneviä ongelmia. Lisäksi jokainen haastateltavista piti muodollista kontrollijärjestelmää tärkeänä, sillä sen avulla organisaation toimijoille tehtiin näkyväksi, kuinka organisaatiossa toimitaan ja mihin suuntaan. Eräs haastateltavista kuvasi edustamansa organisaation kontrollijärjestelmää seuraavasti:

Se on tietysti erittäin tärkeää, että meillä on kontrollit siihen [sisäisiin prosesseihin] ja tarkistuspisteet määriteltä, kyllähän se on meidän toiminnan perustaa. Tottakai ne täytyy olla lähtökohta. Mut ne ei ehkä sillain... ne on aika perinteisiä ja toisaalta ei tuota sinällään mitään lisäarvoa vaan on enemmänkin – en sano, että pakollinen paha mutta pakollinen olemassa oleva asia. (H2)

Haastateltava kuvaili, kuinka tärkeitä muodolliset kontrollimekanismit ovat toiminnan perustan kannalta mutta samalla koki, etteivät ne tuoneet juurikaan lisäarvoa organisaation toiminnalle. Perinteisten kontrollimekanismien vakiintumiseen kohdeorganisaatioiden toiminnassa näyttävät myös muiden haastateltavien kokemusten perusteella vaikuttavan kovien kontrollimekanismien vahvat juuret. Toimivaltuudet, säännöt, ohjeet ja rajoitukset ovat asioita, joihin kohdeorganisaatioiden toiminnassa oli totuttu. Muodollinen kontrollijärjestelmä nähtiin takaavan organisaatiolle tietyn vakauden ja vähentävän myös organisaation haavoittuvaisuutta, kuten myös Ditillo (2004) havaitsi omassa tutkimuksessaan.

Tutkimuksen haastateltavat toivat esille erityisesti lainsäädännöstä, viranomaisten määräyksistä tai ammattikunnan standardeista tulevat ohjeistukset ja suositukset organisaatioiden toiminnan ohjaamiseen. Lainsäädännössä ja erilaisissa kirjallisissa määräyksissä kuvatut kontrollimekanismit toimivat usein sellaisenaan osana kohdeorganisaatioiden kontrollijärjestelmää. Näitä kirjallisia sääntöjä ja menettelytapoja on toki pidettävä välttämättöminä kontrollimekanismeina organisaatioissa laillisen toiminnan varmistamisen kannalta (Heeren-Bogers 2018, 52). Erityisesti julkisen sektorin kohdeorganisaatioissa muodollisten määräysten ja ohjeiden vaikutus kontrollijärjestelmän rakentumiseen tuotiin esille, mutta myös yksityisellä sektorilla toimivat kohdeorganisaatiot nostivat esille lainsäädännön ja ammattikunnan standardien vaikutukset. Seuraavassa haastattelukatkelmassa haastateltava kuvailee, kuinka kontrollijärjestelmä pitkälti muodostuu annettujen muodollisten ohjeiden pohjalta:

Kontrollijärjestelmä pitkälti, niinkö monessa muussakin virastossa, pohjautuu määräyksiin, ohjeisiin ja niissä annettuihin toimintatapoihin, vastuihin ja velvollisuuksiin ja niiden mukaan mennään. Hyvin pitkälti pohjautuu tällaisiin formaaleihin ohjeistuksiin. (H1)

Kuten edellä haastateltava kuvailee, kontrollijärjestelmä perustui erityisesti muodollisiin ohjeistuksiin, jotka tulivat ulkopuoliselta taholta. Kontrollijärjestelmän muodollisuuden koettiin useimmissa tapauksissa liittyvän myös hierarkkiseen organisaatorakenteeseen. Lainsäädännön, viranomaisten määräysten ja ohjeistusten lisäksi myös muita muodollisia kontrollimekanismeja pidetään usein välttämättöminä organisaation toiminnassa, sillä niiden tarkoitus on ohjata organisaation toimintaa ja prosesseja oikeaan suuntaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Heeren-Bogers 2018). Tämä ilmeni myös erään haastateltavan puheesta:

[...] pyritään siihen että saatais tehtyä meidän toimintaa ylipäättänsä ja vältettäis turhia virheitä ja ongelmia. Sitten tietenkin se, että pystyttäis tehokkaasti puuttumaan niihin [ongelmiin] mitä on. Kaikkiin tavoitteisiin nähden, taloudelliset, laatu, asiakastytyväisyys ja kannattavuus, että ne [kontrollimekanismit] tukis sitä kokonaisvaltaisesti eli kaikkia tavoitteita ja niihin pääsemistä. (H5)

Haastateltava kuvaa, kuinka hänen edustamansa organisaation kontrollijärjestelmän perimmäisenä tarkoituksena on ohjata organisaation toimintaa sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kontrollijärjestelmän tehtävänä oli ottaa huomioon organisaation toiminta kokonaisvaltaisesti, jolloin myös sosiaaliset tavoitteet otettiin huomioon. Aikaisempien tutkimusten mukaan muodolliset kontrollimekanismit toimivat tehokkaasti ainoastaan pehmeiden kontrollimuotojen avulla, mikä vahvistaa käsitystä kontrollimuotojen suhteesta toisiinsa (ks. esim. Falkenberg & Herremans 1995; Chtioui & Thiéry-Dubuisson 2011; Heeren-Bogers 2018). Kovien ja pehmeiden kontrollimekanismien vuorovaikutteinen suhde on ymmärrettävä, sillä muodolliset säännöt ja menettelyt ovat välttämättömiä, mutta niiden soveltamis- ja noudattamistapa määrittelevät lopulta kovien kontrollimekanismien tehokkuuden (Heeren-Bogers 2018, 180). Vaikka muodollisilla kontrollimekanismeilla on organisaatioissa edelleen vahva tarve (Auvinen & Teittinen 2009), osa haastateltavista koki, että niille annetaan liikaa painoarvoa:

Asiantuntijaorganisaationäkökulma on hyvä ja erityisen tärkeä [kontrollijärjestelmiin liittyen]. Ennen ja ehkä myös vieläkin kuvitellaan ehkä

vähän liikaakin niistä kovista [kontrollimekanismeista]. Varsinkin organisaation toiminnan kannalta ne luovat vain kehikon. (H8)

Edellä haastateltava kuvaili, kuinka kovat kontrollimekanismit ainoastaan muodostavat kehikon organisaation toiminnalle. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu asiantuntijaorganisaatioiden työn luonteen vähentävän muodollisen kontrollijärjestelmän roolia ja byrokraattisten kontrollimekanismien tarvetta (Kärreman & Alvesson 2004). Tätä myös informantti nosti esille edellä esitettyssä haastattelukatkelmassa. Myös Heegen-Bogers (2018) korostaa, että muodolliset kontrollimekanismit muodostavat ainoastaan perustan organisaation kontrollijärjestelmälle. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, kuinka epämuodollinen kontrollijärjestelmä tukee kovien kontrollimekanismien toimivuutta (Chtioui & Thiéry-Dubuisson 2011).

Tutkimuksen haastateltavien kuvaukset hierarkkisista organisaatorakenteista ja muodollisista kontrollimekanismeista kuulostavat hyvin samankaltaisilta kuin mitä Kärreman ja Alvesson (2004) havaitsivat tutkimuksessaan. Kärreman ja Alvesson (2004) tarkastelivat tapaustutkimuksessaan erään konsulttiyrityksen kontrollimekanismien välisiä suhteita. Heidän tutkimuksen kohdeorganisaation kontrollijärjestelmä oli monelta osin hyvin muodollinen, missä ilmeni paljon erilaisia byrokraattisia kontrollimekanismeja, kuten työnjakoa, urapolkuja, hierarkkisuutta, määriteltyjä työprosesseja ja erilaisten laatustandardien noudattamista. Näitä samoja byrokraattisia kontrollimekanismeja ilmeni myös tämän tutkimuksen haastateltavien puheesta.

Kärremanin ja Alvessonin (2004) tutkimuksessa byrokraattisista tavoista huolimatta organisaation kontrollijärjestelmä koettiin kuitenkin pehmeänä, missä ilmeni sekoitus byrokraattisia ja joustavia kontrollimekanismeja. Heidän tutkimuksessaan muodollinen kontrollijärjestelmä tarjosi tukea ja ohjeita, joita konsultit pystyivät soveltaa käytännön työssään omaa harkintaansa käyttäen. Tämän tutkimuksen haastateltavien puheesta voidaan havaita, että kohdeorganisaatioissa ilmenee vahvasti perinteisiä byrokraattisia kontrollimekanismeja, mutta suositaan myös erilaisia sosiaalisia kontrollimekanismeja, kuten kulttuurikontrollia. Osan kohdeorganisaation kontrollijärjestelmistä ilmeni hierarkkisesta ja byrokraattisesta organisaatorakenteesta huolimatta myös tässä tutkimuksessa pehmeänä haastateltavien kuvauksien perusteella.

Useassa kohdeorganisaatiossa kaivattiin lisää toimijoiden välistä yhteistyötä, avoimuutta ja vuorovaikutusta. Tavoite voi olla ristiriitainen, jos johto kehottaa yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen tarjoten sille myös paikkoja ja tiloja, mutta kontrollijärjestelmän muodollisuus estää yhteistyön ja aloitteellisuuden. Haasteena ilmenee tällöin ristiriitaisuus vahvan muodollisen kontrollijärjestelmän ja halutun käyttäytymismallin välillä. Chenhall ym. (2011) kuitenkin huomauttavat, että muodollisilla kontrollimekanismeilla voidaan myös auttaa esimerkiksi innovaatioiden luomista johdonmukaisten ja selkeiden menettelytapojen avulla. Heidän mukaansa muodolliset kontrollimekanismit voivat

parhailaan tarjota työntekijöille myös motivaatiotekijöitä, jos innovointi on liitetty osaksi organisaation palkitsemisjärjestelmää. Oleellista on, että muodollinen ja epämuodollinen kontrollijärjestelmä toimisivat yhdessä toisiaan tukien (Falkenberg & Herremans 1995; Chtioui & Thiéry-Dubuisson 2011).

Muodollinen kontrollijärjestelmä ja kohdeorganisaatioiden toiminnassa ilmenevät kovat kontrollimekanismit eivät olleet tämän tutkimuksen kohteena. Tehdystä rajauksesta huolimatta haastateltavat kokivat muodollisella kontrollijärjestelmällä olevan merkittävä rooli organisaation toiminnan ohjaamisessa ja he nostivat muodolliseen kontrollijärjestelmään liittyviä piirteitä esille. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että muodollinen kontrollijärjestelmä nähdään muodostavan perustan organisaation toiminnalle (vrt. Heeren-Bogers 2018) ja siitä ilmenevät kontrollimekanismit ovat usein välttämättömiä. Muodollisen kontrollijärjestelmän roolia pidetään tässä tutkimuksessa merkittävänä analyysin tuloksena ja sen vuoksi sitä avattiin myös tässä tutkimuksessa. Analyysin tulos vahvistaa myös kontrollijärjestelmien välisen vuorovaikutuksen merkityksestä (ks. esim. Falkenberg & Herremans 1995; Kärreman & Alvesson 2004; Norris & O'Dwyer 2004). Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että monen kohdeorganisaation kontrollijärjestelmä oli monelta osin muodollinen, mutta myös epämuodolliselle kontrollijärjestelmälle tyyppisiä piirteitä tuotiin esille. Seuraavassa luvussa 4.2.2 esitetään, kuinka epämuodollinen kontrollijärjestelmä ilmeni haastateltavien kokemuksista heidän edustamiensa organisaatioiden toiminnasta.

4.2.2 Epämuodollisen kontrollijärjestelmän rooli kohdeorganisaatioissa

Epämuodollisen kontrollijärjestelmän rooli ilmenee osassa kohdeorganisaatioista vahvempana kuin toisissa. Kohdeorganisaatioissa, joissa epämuodollinen kontrollijärjestelmä ilmenee haastateltavien puheesta selkeästi, tuodaan esille organisaation sosiaalinen toiminta, kulttuuri, arvot ja normit, yksilöiden kunnioitus ja arvostaminen, eettinen toiminta ja myös yksilön osaamisen kehittäminen ja vapaus järjestää oma työ. Näissä organisaatioissa epämuodollinen kontrollijärjestelmä keskittyy ylläpitämään ja vahvistamaan organisaatiokulttuuria sekä tukemaan sosiaalisia toimintoja, kuten yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Tämä mukailee Norrisin ja O'Dwyerin (2004) tutkimuksen tuloksia, joissa havaittiin myös epämuodollisen kontrollijärjestelmän keskittyvän erityisesti sosiaalisen toiminnan ylläpitämiseen ja tukemiseen. Esimerkiksi osa tämän tutkimuksen haastateltavista toi ilmi, kuinka ryhmän sosiaalinen paine ja yksilön halu kuulua ryhmään ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä. Näissä kohdeorganisaatioissa ilmenee erityisesti kulttuurikontrollille ja klaanikontrollille tyyppisiä piirteitä.

Osa haastateltavista ei välttämättä tunnistanut epämuodollisen kontrollijärjestelmän roolia edustamansa kohdeorganisaation toiminnassa. He kuvailivat organisaationsa

kontrollijärjestelmää lähinnä muodollisena lainsäädännön, erilaisten ohjeiden ja määräysten, sääntöjen ja toimivaltuuksien noudattamisena. Näiden lisäksi merkittävimminä kontrollimekanismeina nähtiin organisaation eri prosesseihin liittyvät kontrollit, kuten esimerkiksi taloushallintoon ja tietoturvaan liittyvät varmistukset ja tarkastukset. Useimmiten näissä kohdeorganisaatioissa korostettiin kontrollimekanismien tarkoitusta toimia ennaltaehkäisevänä tai paljastavana riskienhallintakeinona. Eräs haastateltavista kuvailee kontrollimekanismien tarkoitusta seuraavasti:

Ylipäättänsä kontrollit on sitä varten – ne ovat riskien hallintaa, ne ovat riskien hallinnan välineitä, ei sen kummempaa. Ne voi olla suoraa menettelyä, joilla varmistetaan asetetuista tavoitteista ja että asiat toimii niin kun niiden pitäisi toimia. Ja sitten ne on semmoisia, että varmistetaan, että menettelyt ovat olemassa. Sitä varten kontrollit on. (H4)

Haastateltavan puheesta nousee esille kontrollimekanismien tarkoitus toimia riskienhallintakeinoina, joilla varmistetaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. On hyvä huomioida, että myös pehmeillä kontrollimekanismeilla pyritään erityisesti ihmisiin liittyvään riskienhallintaan organisaatioissa (Buhariwalla 2006). Epämuodollinen kontrollijärjestelmä on aina olemassa organisaatioissa, vaikka sitä ei varsinaisesti tunnistettaisi osaksi organisaation kontrollijärjestelmää. Sen avulla levitetään sanattomia sääntöjä, jotka luovat organisaatiokulttuuria ja ilmapiiriä, jotka lopulta ohjaavat työntekijän käyttäytymistä (Falkenberg & Herremans 1995).

Yleisesti epämuodollinen kontrollijärjestelmä koettiin tärkeäksi, mikä ilmenee esimerkiksi siitä, että suurin osa haastateltavista koki kohdeorganisaatioissa tarvittavan pehmeämpää otetta yhä enemmän. Osa haastateltavista esitti myös huolen liittyen perinteisiin ohjaustoimiin, jotka eivät vastanneet nykyaikaista työelämää. Tämä havainto mukailee myös aikaisempia tutkimuksia, joissa on todettu organisaatioiden tarvitsevan entistä enemmän pehmeitä kontrollimekanismeja liiketoimintaympäristön muuttuessa (ks. esim. Otley 1999; Teittinen & Auvinen 2014). Haastateltavat tiedostivat edustamansa organisaation tarpeen kehittää erilaisia pehmeitä kontrollimekanismeja. Myös niiden hyöty ja tarpeellisuus tunnistettiin, mutta silti niiden tehokkuuteen ei kuitenkaan välttämättä uskottu. Tämä ilmeni esimerkiksi erään haastateltavan puheesta seuraavasti:

Meillä uskotaan koviin kontrolleihin, vaarallisten työyhdistelmien purkamiseen ja sen tyyppisiin käyttövaltuus, rajoitustyyppisiin asioihin. Tälle maailmalle tällaiset pehmeät kontrollikeinot ovat vielä hyvin uutta. (H2)

Edellä esitetystä haastattelukatkelmasta voidaan huomata muodollisten kontrollimekanismien hallitseva rooli kohdeorganisaation toiminnassa. Samasta katkelmasta ilmenee,

että kohdeorganisaatiossa pehmeät kontrollimekanismit koettiin vielä vieraaksi. Useamman haastateltavan mukaan kontrollimekanismien tarkoitus heidän edustamissaan organisaatioissa on pääsääntöisesti riskien välttäminen, toiminnan valvonta, sääntöjen mukainen toiminta ja toimivaltuuksien rajoissa pysyminen. Myös Weibel ym. (2015) korostavat kontrollijärjestelmän merkitystä nimenomaan organisaation riskien ja haavoittuvuuden vähentämisessä, mutta myös työntekijöiden tasavertaisessa kohtelussa ja suojelemisessa, luottamuksen vahvistamisessa, organisaation kyvykkyyden, päätöksenteon ja maineen parantamisessa sekä johdonmukaisuuden ja luotettavuuden toteutumisen vahvistamisessa. Haastateltavat, jotka tunnistivat pehmeitä kontrollimekanismeja ja kuvailivat niitä myös edustamansa organisaation toiminnassa, korostivat Weibelin ym. (2015) tavoin kontrollimekanismien tarkoitusta toiminnan turvallisuuden lisäämisessä, organisaation toimijoiden vuorovaikutuksessa ja toisiinsa tutustumisessa. Kontrollijärjestelmän tarkoitusta eräässä kohdeorganisaatiossa haastateltava kuvasi seuraavasti:

Ensiksi, että meillä on turvallista toimia, ei pelkästään fyysisesti vaan myös henkisesti, että meillä olis turvallinen ja tuttu olotila, koska se ihmisten oleminen on tärkeitä. Toinen on se, että meillä on toiminta joka ei oo niin haavoittuvainen. Jos on vain jonkin tietyn henkilön osaamista, silloin jos tää tyyppi sattuu jäämään pois, on kipee tai muuta, niin silloin ne asiat joita hän on hoitanut niin itseasiassa kukaan ei voi pysty hoitamaan tai pystyy hoitamaan huonosti. Mitä paremmin me tunnetaan toisemme, toimitaan samojen tapojen mukaan, sen vahvempi tää organisaatio on kun pystytään hanksaamaan tällaiset tilanteet. (H8)

Haastateltavan puheesta on huomattavissa epämuodolliselle kontrollijärjestelmälle tyypillisiä piirteitä, jotka keskittyvät erityisesti luomaan turvallista ja tuttua ilmapiiriä, lisäämään osaamisen jakamista ja tukemaan organisaation sosiaalista toimintaa. Edellä esitetyssä haastattelukatkelmassa on huomattavissa myös kontrollijärjestelmien vuorovaikutteinen rooli muodollisen ja epämuodollisen kontrollijärjestelmän välillä. Tämä ilmenee siten, että muodollinen järjestelmä luo turvallisuutta ja vakautta organisaation toimintaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, joita epämuodollinen järjestelmä tukee organisaation sosiaalisen toiminnan kautta. Haastattelukatkelmasta voidaan havaita, kuinka epämuodollinen kontrollimekanismi vahvistaa muodollista kontrollimekanismia luomalla luottamuksellista ja tuttua ilmapiiriä sekä turvallisuutta (vrt. Chitioui & Thiéry-Dubuisson 2011). Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että hyvin rakennetut ja toteutetut muodolliset kontrollimekanismit parhaimmillaan lisäävät luottamusta organisaation toimijoiden välillä, luovat turvallisuutta ja oikeudenmukaisuutta ja lisäävät tehokkuutta (ks. esim. Falkenberg & Herremans 1995; Teittinen & Auvinen 2014; Weibel ym.

2015). Tämä ilmeni myös edellä esitetyn haastateltavan kokemuksista hänen edustamassaan organisaatiossa.

Myös muut haastateltavat, jotka toivat esille epämuodollisen kontrollijärjestelmän, nostivat esille erilaisia pehmeitä kontrollimekanismeja. Nämä liittyivät haastateltavien mukaan työsuhteisiin ja työsuojeluun, työnantajan maineeseen, organisaation sosiaaliseen toimintaan, yhteisten pelisääntöjen rakentamiseen ja niihin sitoutumiseen sekä myös toimijoiden tasapuoliseen kohteluun, arvostukseen ja kunnioittamiseen. Haastateltavien mukaan lähes jokaisessa kohdeorganisaatiossa pyrittiin korostamaan enemmän yhteistyön tärkeyttä, millä edistettiin muun muassa yksiköiden monimuotoisuutta ja vahvistettiin organisaatiokulttuuria. Eräs haastateltavista kuvasi edustamansa organisaation kontrollijärjestelmän kehittämistä seuraavasti:

[...] joka osalta sitä [kontrollijärjestelmää] pitää koko ajan kehittää, muovata ja muokata ja just niinkö sanoin, ettei se ohjaa väärään tekemiseen et se tavallaan – arviointi on enemmän kokonaisvaltaista ja ottaa huomioon näitä eettisiä ja pehmeämpiä ja tämän tyyppisiä asioita huomioon paremmin muiden auttamista ja yhteistyötä ja sitä oikeastaan. On siinä hyvin paljon tekemistä ja taloushallinnon mittaristohan siihen ei kovin helposti taivu, että se on oikeastaan varmaan aika globaalikin ongelma, että sellaista mittaristoa, joka mittais näitä ei käytännössä ole.
(H7)

Kontrollijärjestelmien kehittäminen on jatkuvasti kehittyvä prosessi (Otley 2003), kuten myös haastateltava toteaa edellä esitetystä haastattelukatkelmassa. Aikaisempien tutkimusten mukaan erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa tulisikin ottaa tarkoin huomioon, miten työstä suoriutumista arvioidaan ja kuinka sitä mitataan (Alvesson 2004; Kirsch ym. 2010). Edellä esitetystä haastattelukatkelmasta voidaan havaita, kuinka kyseisessä kohdeorganisaatiossa arviointia pyrittiin toteuttamaan kokonaisvaltaisesti, joka ottaisi huomioon myös organisaation sosiaalisia tavoitteita. Arvioinnin ja sopivien mittareiden rakentamisessa havaittiin kuitenkin haasteita, joka ilmeni myös muiden haastateltavien puheesta.

Heeren-Bogersin (2018, 52) mukaan avoimen ilmapiirin luomisella, keskusteluyhteyden muodostamisella sekä asianmukaisella palkitsemisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen positiivisella tavalla. Avoimuus keskustella työyhteisössä lähtee usein johtajien kommunikaatiotavasta (Heeren-Bogers 2018, 129), minkä vuoksi johtajilla on avainrooli avoimen ja vuorovaikutteisen organisaatiokulttuurin rakentumisessa (Huhtala ym. 2013, 264). Myös haastateltavat kokivat edustamiensa organisaatioiden ylimmän johdon ja heidän sitoutumisensa olevan avainasemassa epämuodollisen kontrollijärjestelmän hyödyntämisessä ja pehmeiden kontrollimekanismien rakentamisessa.

Haastateltavien mukaan yksilön käyttäytymistä lopulta ohjaavat epämuodollisen kontrollijärjestelmän pohjalta muodostuneet käsitykset, arvot sekä periaatteet. Tämä ilmeni erään haastateltavan puheesta seuraavasti:

Itse nään niin, että ymmärrät minkä takia jotkin asiat tehdään ja ymmärrät hyveet niiden takana ja ymmärrät arvot ja periaatteet ja tällaiset pehmeät kontrollit niin teet helpommin intuitiivisesti oikeita ratkaisuja kokonaisuuden kannalta, kuin se, että seuraisit koko ajan sitä ohjetta ja määräyksiä, joita ei koskaan saada aukottomaksi. (H2)

Haastattelukatkelmasta ilmenee, kuinka yksilön käyttäytymistä lopulta ohjasi epämuodollisen kontrollijärjestelmän pohjalta muodostuneet käsitykset, arvot sekä periaatteet. Organisaatioiden tavoitteet ovat jatkuvasti muuttuvia, mutta ne saavutetaan aina ihmisten toiminnan kautta johtamisella, sitoutumisella, osaamisella ja eettisillä arvoilla (Buhariwalla 2006).

Osa haastateltavista totesi, ettei heidän edustamissaan organisaatiossa olla vielä löydetty keinoja pehmeiden kontrollimekanismien rakentamiseksi tai niiden käyttöön ottamiseksi. Haasteet ilmenivät muun muassa siinä, ettei pehmeitä kontrollimuotoja tunnistettu, organisaation johto ei sitoutunut pehmeiden kontrollimekanismien käyttöön, pehmeitä kontrollimekanismeja ei ymmärretty, ne veivät liikaa resursseja perustyön tekemiseltä eikä niiden kehittämiseksi oltu varattu tarpeeksi aikaa tai taloudellisia resursseja. Myös oikeanlaisen palkitsemisjärjestelmän ja mittariston kehittäminen aiheutti haasteita ja lisäksi osa haastateltavista koki, että heidän organisaatioidensa vahvat perinteet ja hierarkkiset organisaatorakenteet aiheuttivat haasteita toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin reagoimisessa. Haastateltavien esille nostamat haasteet ovat tavanomaisia pehmeiden kontrollimekanismien ja epämuodollisen kontrollijärjestelmän liittyen (ks. esim. Schein 1987; Merchant & Van der Steden 2012; Teittinen & Auvinen 2014). Pehmeät kontrollimekanismit ovat intensiivisiä kontrollimekanismeja, jotka rakentuvat organisaation uskomuksista ja arvojärjestelmästä. Näitä pidetään vaikeina ja moninaisina ilmiöinä eikä niiden vaikuttamiseen ole suoraa menettelytapoja (Schein 1987). Jokaisessa kohdeorganisaatiossa epämuodolliselle kontrollijärjestelmälle tyypillisiä sosiaalisia kontrollimekanismeja pidettiin yhä tärkeämpinä.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa, millaisia pehmeitä kontrollimekanismeja asiantuntijaorganisaatioiden toiminnassa ilmenee ja tarkastella epämuodollisen kontrollijärjestelmän roolia kohdeorganisaatioiden toiminnassa. Tutkimuksen tuloksista on huomattavissa, että haastateltavat kokevat edustamissaan organisaatioissa ilmenevän tässä tutkimuksessa tarkasteltuja pehmeitä kontrollimekanismeja ja niille tyypillisiä piirteitä. Osassa kohdeorganisaatioista pehmeitä kontrollimekanismeja ilmenee enemmän kuin toisissa, mutta kuitenkin kaikissa organisaatioissa niitä ilmenee jonkin verran. Kohdeorganisaatioissa, joissa tunnistettiin pehmeitä kontrollimekanismeja, myös epämuodollisen kontrollijärjestelmän rooli on vahvempi. Tämä ilmenee esimerkiksi organisaation sosiaalisen toiminnan tärkeyden korostamisena, arvojen ja normien noudattamisena, yksilöiden kunnioittamisena ja eettisenä toimintana. Lisäksi tuloksista voidaan havaita haastateltavien esille nostama tarve kehittää kohdeorganisaatioiden toimintaa niin sanotusti pehmeämpään suuntaan. Tämä tarve johtuu toimintaympäristössä ja yhteiskunnassa tapahtuneista työn muutoksista. Toiminnan kehittämisessä tunnistetaan kuitenkin haasteita, jotka johtuvat suurimmaksi osaksi muodollisen kontrollijärjestelmän vahvasta roolista, perinteisistä hierarkkisista organisaatorakenteista, suorituskeskeisistä tavoitteista ja mittareista sekä sitoutumisen puutteesta.

Tutkimustuloksista ilmenee, että haastateltavat kokevat kohdeorganisaatioiden kontrollijärjestelmien painottuvan muodollisiin kontrollijärjestelmiin, jotka perustuvat erilaisiin byrokraattisiin kontrollimekanismeihin. Nämä kontrollimekanismit pitävät sisällään erilaisia kirjallisia ohjeita, sääntöjä, määräyksiä, taloudellisia raportteja sekä erilaisia seuranta- ja mittausjärjestelmiä, kuten tuloksen seuranta ja siitä palkitsemista. Työtä johdetaan useissa kohdeorganisaatioissa ylhäältä alaspäin strategian, talousarvion, työsuunnitelman tai muun vastaavan kautta. Tämänkaltainen kontrollijärjestelmä mukailee Simonin (1995) johdon ohjausjärjestelmän logiikkaa, jonka mukaan kontrollimekanismeja tarkastellaan erityisesti organisaation strategian ja tavoitteiden kautta. Haastateltavien kuvauksista voidaan havaita perinteisen johdon kontrollin mukaista toimintaa kohdeorganisaatioissa, mikä ilmenee hierarkkisena, ylhäältä alaspäin suuntautuvina kontrolli- ja valvontatoimintoina. Aineistosta ilmenee, että kohdeorganisaatioissa kontrollijärjestelmien rakentaminen nähdään pääosin ylimmän johdon tehtävänä, mihin yksittäinen työntekijä ei pysty juurikaan vaikuttamaan.

Kohdeorganisaatioissa muodollisen kontrollijärjestelmän painottumisesta huolimatta tutkimustulokset vahvistavat Teittisen ja Auvisen (2009) ajatusta perinteisen ja yksiselitteisen johdon kontrollin toimimattomuudesta nykyisessä tietoyhteiskunnassa. Tätä

havaintoa vahvistaa haastateltavien kokemukset siitä, ettei byrokraattinen, ylhäältä alaspäin suuntautuva johdon kontrolli toimi tehokkaasti asiantuntijaorganisaatioissa. Muodollinen kontrollijärjestelmä ilmeni kuitenkin hyvin tärkeänä kohdeorganisaatioiden toiminnassa, sillä sen avulla luotiin turvallisuutta, luotettavuutta ja tehtiin näkyväksi mihin suuntaan organisaatio haluaa edetä. Tutkimuksen haastateltavat korostivat muodollisen kontrollijärjestelmän roolia toimia organisaation toiminnan perustana, mutta kokivat sen tarvitsevan yhä enemmän pehmeämpiä lähestymistapoja. Tämä puolestaan korostaa epämuodollisen kontrollijärjestelmän roolia kohdeorganisaatioiden toiminnassa.

Tutkimustuloksista ilmenee, että haastateltavat tunnistavat muodollisen kontrollijärjestelmän puutteita ja kokevat, ettei se riitä yksin vastaamaan toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin. Tästä johtuen kohdeorganisaatioissa kaivataan yhä enemmän pehmeämpiä lähestymistapoja, jotka lisäävät vuorovaikutusta, yhteistyötä ja avoimuutta organisaation toimijoiden välillä. Vuorovaikutuksen, yhteistyön ja avoimuuden tavoite ilmenee osassa kohdeorganisaatioissa ristiriitaisena, sillä kontrollijärjestelmän muodollisuus estää yhteistyön ja aloitteellisuuden. Esimerkiksi organisaatioiden perinteiset toimintatavat ja palkitsemisjärjestelmät saattavat kannustaa sellaiseen käyttäytymiseen, joka ei vastaa organisaation sosiaalisia tavoitteita, kuten yhteistyön vaatimusta. Tämä havainto mukaillee Norrisin ja O'Dwyerin (2004) tutkimusta, jossa todettiin jännitteitä muodollisen ja epämuodollisen kontrollijärjestelmän välillä. Heidän tutkimuksessaan organisaation sosiaaliset tavoitteet useimmiten jäivät organisaation taloudellisten tavoitteiden jalkoihin, kuten voitiin havaita myös tämän tutkimuksen tuloksista. Kontrollijärjestelmien ristiriitainen suhde ilmenee tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation perinteisten toimintatapojen ja uuden toimintakulttuurin väillä, mikä voi aiheuttaa osassa kohdeorganisaatioista myös henkilöstön vaihtuvuutta ja vaikuttaa haitallisesti organisaatiokulttuurin rakentumiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Resurssien niukkuus sekä perinteiset ja hierarkkiset organisaatorakenteet toimivat esteenä kohdeorganisaatioissa toimintatapojen muutokselle, joka vastaisi nykyisen toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin.

Tutkimuksessa havaittiin, että epämuodollisen kontrollijärjestelmän rooli ilmenee toisissa kohdeorganisaatioissa vahvempana kuin toisissa. Tulosten perusteella kohdeorganisaatioissa epämuodollinen kontrollijärjestelmä keskittyy ylläpitämään sosiaalista painetta ja tukemaan organisaation sosiaalisia vaatimuksia, kuten yhteistyötä, vuorovaikutusta ja yhteisen toimintatavan mukaisesti toimimista. Toisaalta aineistosta ilmenee, että vaikka epämuodollisen kontrollijärjestelmän rooli tunnistetaan, johto ei välttämättä pidä sitä tärkeänä tai sitoudu pehmeisiin kontrollimekanismeihin. Tällöin epämuodollinen kontrollijärjestelmä ei toimi tehokkaasti, sillä johdon sitoutuminen, johdon esimerkillinen käyttäytyminen ja johtamistapa vaikuttavat epämuodollisen kontrollijärjestelmän rakentumiseen ja sen tehokkuuteen (Kärreman & Alvesson 2004; Dietz & Snyder 2011; Kruis ym. 2016). Tutkimuksessa havaittiin, että monessa kohdeorganisaatiossa kaivattiin lisää tietoa

erilaisista pehmeistä kontrollimekanismeista ja niiden vaikutuksesta toimijoiden käyttäytymiseen. Tähän tarpeeseen pyritään vastaamaan myös tämän tutkimuksen kautta.

Tässä tutkimuksessa tarkastellut pehmeät kontrollimekanismit ovat aikaisemmissa tutkimuksissa tunnistettu merkityksellisiksi asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa ja ohjaamisessa (ks. esim. Ouchi 1979; Simon 1995; Cunha 2002; Mitchell & Meacham 2011; Merchant & Van der Steden 2012; Heeren-Bogers 2018). Nämä pehmeät kontrollimekanismit ovat kulttuurikontrolli, itsekontrolli, klaanikontrolli, johtamisfilosofia kontrollimekanismina sekä organisaation eettinen toiminta kontrollimekanismina. Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että kulttuurikontrolli toimi erityisesti niissä kohdeorganisaatioissa, joissa korostettiin yhteistyön merkitystä, vuorovaikutusta ja avoimuutta sekä prosessien läpinäkyvyyttä. Näiden kohdeorganisaatioiden haastateltavat kuvailivat kulttuuria myönteisemmin positiiviseksi, avoimeksi, matalahierarkkiseksi ja ihmiskeskiseksi. Kohdeorganisaatioissa, joissa kulttuurikontrolli koettiin toimivaksi, nousi esille myös klaanikontrollille ja itsekontrollille tyypillisiä piirteitä. Lisäksi eettinen toiminta sekä osallistava ja kannustava johtamistapa tuotiin esille niiden haastateltavien puheessa, jotka kokivat kulttuurikontrollin vaikuttavan positiivisesti toimijoiden käyttäytymiseen.

Haastateltavat kohdeorganisaatioista, joissa kulttuuri ei koettu vahvistavan organisaation tavoitteita eikä kulttuurikontrolli toiminut tehokkaasti, korostivat muodollisen kontrollijärjestelmän roolia nostamalla esille hierarkkista organisaatorakennetta sekä tuottavuus- ja suorituskeskeistä ajattelumallia. Kohdeorganisaatioiden haastateltavat, joissa kulttuurikontrolli ei toiminut, kuvailivat edustamansa organisaation kulttuuria perinteiseksi, hierarkkiseksi ja virastomaiseksi sekä korostivat eniten myös organisaation toimijoiden välistä vuorovaikutuksen ja yhteistyön puutetta. Puutteet kohdeorganisaation sosiaalisessa toiminnassa havaittiin aiheuttavan haasteita kulttuuri- ja klaanikontrollin muodostamiselle.

Klaanikontrolli ilmenee tutkimuksen tuloksissa erityisesti organisaation sosiaalisena toimintana, joka muodostuu työyhteisön ilmapiiristä, yhteistyöstä ja johdon sekä henkilöstön keskinäisestä palautteenannosta. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan havaita, että klaanikontrolli ilmeni pääosin niissä kohdeorganisaatioissa, joissa myös kulttuurikontrolli toteutui. On kuitenkin hyvä huomioida, että näin ei välttämättä tarvitse olla, sillä klaanikontrolli voi ilmetä, vaikka kulttuurikontrolli ei ilmenisi organisaation toiminnasta. Tällöin klaanikontrolli voi esimerkiksi ilmetä vain tietyn ryhmän keskuudessa, jolloin se voi toimia jopa ryhmän hallitsevana kontrollimekanismina (Ströbele & Wentges 2018). Yhteistyötä pidetään klaanikontrollin ydinasiana (Kirsch ym. 2010), ja osassa kohdeorganisaatioista muodollinen kontrollijärjestelmä toimi yhteistyön esteenä. Tutkimusaineistoista ilmenee, että monilla kohdeorganisaatioista oli pyrkimys mahdollistaa klaanikontrollin rakentuminen yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämisen kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että myös perinteisiä organisaatorakenteita ja tavoitteita pitäisi pystyä purkamaan osan kohdeorganisaation kohdalla.

Tutkimuksen tuloksissa itsekontrolli ilmenee osaamisen ja ammattitaidon kehittämisenä, yksilön motivaationa, työn merkityksellisyyden kokemuksina, työhön sitoutumisenä sekä vapautena suunnitella oma työskentely. Pehmeistä kontrollimekanismeista itsekontrollille tyypillisiä piirteitä ilmeni lähes jokaisesta kohdeorganisaatioissa. Kuten muutkin pehmeät kontrollimekanismit, myös itsekontrolli ilmeni osassa kohdeorganisaatioissa selvemmin kuin toisissa. Vaikka työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun ja toteuttamiseen nostettiin esille, tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että kohdeorganisaation johdolla on hallitseva rooli siinä, kuinka kontrollimekanismit rakentuvat ja kuinka paljon yksilöllä itsellään on lopulta mahdollisuuksia vaikuttaa oman kontrolliympäristönsä rakentumiseen. Aikaisempien tutkimusten mukaan itsekontrollin toteutumisen kannalta oleellista on, että yksilöt pystyisivät itse vaikuttamaan omaan kontrolliympäristöönsä (Merchant & Van der Steden 2012; Teittinen & Auvinen 2014; Kotabe & Hofmann 2015). Tämän tutkimuksen tuloksista ei kuitenkaan ilmene, että kohdeorganisaatioiden työntekijät voisivat vaikuttaa oman kontrolliympäristönsä rakentamiseen esimerkiksi tavoitteiden tai mittareiden asettamisen kautta.

Tämän tutkimuksen aineistossa organisaatioiden eettinen toiminta tuotiin esille pääosin muodollisten ohjeiden kautta. Osassa kohdeorganisaatiosta eettiset ohjeet nähtiin toimivina ja niiden koettiin myös vahvistavan eettistä toimintakulttuuria. Tällöin epämuodollinen kontrollijärjestelmä, kuten organisaatiokulttuuri, vahvistaa muodollisen järjestelmän tehokkuutta eli tässä tapauksessa eettisten ohjeiden toimivuutta. Tutkimustulos vahvistaa Falkenbergin ja Herremansin (1995) tutkimusta, jossa todettiin eettisen toimintakulttuurin syntyvän silloin, kun muodollinen ja epämuodollinen kontrollijärjestelmä ovat yhteneväisiä ja tukevat toisiaan.

Tutkimuksen tulosten perusteella pehmeät kontrollimekanismit liittyvät tiiviisti toisiinsa, ja niillä voidaan havaita olevan positiivinen vaikutus myös muodollisiin kontrollimekanismeihin. Lisäksi tuloksista voidaan havaita, että hyvin toteutetuilla muodollisilla kontrollimekanismeilla on positiivinen vaikutus pehmeisiin kontrollimekanismeihin ja epämuodolliseen kontrollijärjestelmään. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa on tuotu esille, että muodolliset kontrollimekanismit parhaimmillaan lisäävät luottamusta toimijoiden välillä, luovat turvallisuutta ja vakautta (vrt. Falkenberg & Herremans 1995; Weibel ym. 2015), mikä ilmeni myös tämän tutkimuksen tuloksista joidenkin kohdeorganisaatioiden osalta. Tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että kokoisuutena kontrollijärjestelmä toimii silloin, kun epämuodollinen kontrollijärjestelmä vahvistaa muodollisen kontrollijärjestelmän tehokkuutta pehmeiden kontrollimekanismien avulla esimerkiksi luomalla tuttua ja luotettavaa ilmapiiriä kohdeorganisaatioissa. Tuloksista on havaittavissa viitteitä siitä, että tehokas pehmeä kontrollimekanismi parantaa kovien kontrollimekanismien tehokkuutta, kuten myös Stöbele ja Wentges (2018) ovat esittäneet tutkimuksessaan. Tulokset mukailevat myös Heeren-Bogersin (2018) näkemystä pehmeiden

ja kovien kontrollimekanismien välisestä vuorovaikutuksesta organisaatioiden toiminnassa.

Tutkimustuloksia tarkastellessa tulee huomioida kohdeorganisaatioiden toimiala tai toimintakenttä. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu yleisesti asiantuntijaorganisaatioissa ilmeneviä kontrollimekanismeja, joten on ymmärrettävää, mikäli tutkimuksessa ilmenneet pehmeät kontrollimekanismit eivät esiinny sellaisinaan jossain toisessa toimintaympäristössä. Lisäksi esimerkiksi organisaatioiden koko yleensä vaikuttaa vahvasti kontrollijärjestelmien muodostumiseen. Kokoluokaltaan suurissa asiantuntijaorganisaatioissa on luonnollisesti enemmän tarvetta muodollisille kontrollimekanismeille (Ouchi 1977), kun puolestaan kooltaan pienissä organisaatioissa epämuodollisen kontrollijärjestelmän rooli voi korostua. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiot ovat kokoluokaltaan suuria verrattuna esimerkiksi pieniin asiantuntijaorganisaatioihin, joissa saattaa työskennellä vajaa kymmenen henkilöä. Kontrollimekanismeja tarkastellessa onkin aina kiinnitettävä huomiota organisaation toimintaympäristöön ja työn luonteeseen. On myös selvää, että kontrollijärjestelmät sellaisinaan eivät ole kopioitavissa organisaatiosta toiseen, vaan ne tulee rakentaa jokaiselle organisaatiolle erikseen kohdistettuina. Organisaation kokoluokasta huolimatta tulisi kontrollijärjestelmä nähdä kokonaisuutena, joka koostuu muodollisesta ja epämuodollisesta kontrollijärjestelmästä (Chitioui & Thiéry-Dubuisson 2011).

Tämän tutkimuksen tuloksia tarkastellessa tulee myös huomioida, että näkökulma yksittäisen kohdeorganisaation kontrollijärjestelmään liittyen perustuu yhden informantin kokemuksiin ja havaintoihin. Syvällisempää kontrollijärjestelmiin liittyvää tutkimusta voitaisiin tehdä jokaisen kohdeorganisaation kohdalla erikseen, jolloin informantteja olisi useampi yksittäisestä organisaatiosta. Tämän lisäksi jokaiseen yksittäiseen pehmeään kontrollimekanismiin liittyen voitaisiin tehdä erikseen tutkimusta, jolloin tuloksena voisi saada kattavan kuvan kyseisen kontrollimekanismin erityispiirteistä. Pitkäaikainen empiirinen tapaustutkimus voisi tuottaa ilmiön kannalta mielenkiintoisia tuloksia.

Aihe on sensitiivinen, sillä useampi haastateltavista kertoi näiden asioiden olevan monimutkaisia ja niihin liittyvän useita eri henkilöitä. Erityisen haastavana tilanne ilmenee silloin, kun organisaation johto ei sitoudu pehmeiden kontrollimekanismien edistämiseen. Vaikka organisaation johto antaa siunauksensa pehmeiden kontrollimekanismien kehittämiseksi, täytyy heidän myös itse sitoutua niihin. Yksi tutkimuksen merkittävimpiä tuloksia on johdon ja organisaation esimiesten rooli pehmeiden kontrollimuotojen edistäjinä. Johdon sitoutuminen pehmeisiin kontrollimuotoihin koettiin olevan avainasemassa epämuodollisen kontrollijärjestelmän tehokkuudessa. Tämä tutkimustulos vahvistaa lukuisimpia aikaisempia tutkimuksista (ks. esim. Dietz & Snyder 2011; Kruis ym. 2016), mutta eroaa jokseenkin esimerkiksi Cunhan (2002) tutkimuksen tuloksista. Cunhan (2002) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa johdon perinteinen rooli vähenee ja johdon tehtävä on entistä enemmän toimia työn koordinoijan roolissa. Tässä tutkimuksessa

kohdeorganisaatiot olivat kuitenkin kokoluokaltaan suhteellisen suuria, joka todennäköisesti vaikutti siihen, että johto pääosin vastasi kontrollijärjestelmän rakentamisesta.

Monet tämän tutkimuksen havainnot vahvistivat ilmiöön liittyvää aikaisempaa tutkimusta ja kirjallisuutta. Tutkimuksen tulokset vahvistavat erityisesti kontrollimekanismien välisen suhteen merkitystä asiantuntijaorganisaatioiden kontekstissa (vrt. Cunha 2002; Kärreman & Alvesson 2004). Sen lisäksi, että kontrollimekanismit ovat itsenäisiä elementtejä, ne tukevat toisiaan, joka vahvistaa niiden välistä suhdetta. Esimerkiksi hierarkkinen organisaatorakenne ei välttämättä ole este sille, että kontrollijärjestelmässä voisi ilmetä myös pehmeitä piirteitä (ks. esim. Kärreman & Alvesson 2004). Hierarkkisesta ja byrokraattisesta organisaatorakenteesta huolimatta myös osa tämän tutkimuksen kohdeorganisaation kontrollijärjestelmä ilmeni kokonaisuutena pehmeänä haastateltavien kuvauksien perusteella. Muodollisen kontrollijärjestelmän positiiviset ja niin sanotut tuottavat puolet olisikin hyvä nostaa esille yleensäkin organisaatioissa (ks. esim. Kärreman & Alvesson 2004; Seeck & Kantola 2009)

Aikaisemmassa tutkimuksessa ei ole nostettu kovinkaan runsaasti esille sitä, että pehmeät kontrollimekanismit edistäisivät toistensa ilmenemistä. Tosin esimerkiksi Tessier (2009) on tuonut esille, kuinka yhden kontrollimekanismin parantaminen voi parhaimmillaan aiheuttaa lumipalloeftin, joka johtaa myös muiden kontrollimekanismien positiiviseen kehittymiseen. Tämän tutkimuksen tuloksista ilmenee melko selvä yhteys eri pehmeiden kontrollimekanismien välillä. Yhteys pehmeiden kontrollimekanismien välillä ilmenee siten, että lähes jokaisessa organisaatioissa, jossa havaittiin esimerkiksi kulttuurikontrollille tyypillisiä piirteitä, ilmeni myös klaanikontrollille ja itsekontrollille ominaisia piirteitä. Näin yksi pehmeä kontrollimekanismi todennäköisesti vaikutti positiivisesti toisen muodostumiseen koska niillä ilmeni vahva yhteys toisiinsa. Tämä yhteys lieene erityisesti pehmeiden kontrollimekanismien sosiaalisessa luonteessa. Esimerkiksi kulttuurikontrolli ja klaanikontrolli molemmat rakentavat organisaation sosiaalista kontrollijärjestelmää, jossa ryhmän jäsenillä on yhteinen käsitys hyväksyttävästä käyttäytymisestä (Ouchi 1979; O'Reilly 1989). Pehmeiden kontrollimekanismien yhteydellä toisiinsa voi olla myös negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi silloin jos kulttuurikontrolli tai klaanikontrolli ilmenee erityisen dominoivana. Tällöin pehmeä kontrollimekanismi voi aiheuttaa haasteita erityisesti muutostilanteissa. Johdolla voi olla haasteita toteuttaa muutostarpeita mikäli organisaatiokulttuuri ja klaanin jäsenet eivät tue muutosta.

Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ollut päätyä yleistettävään tietoon vaan lisätä ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tutkimus tarjoaa näkökulmia pehmeiden kontrollimekanismien ilmenemisestä ja epämuodollisen kontrollijärjestelmä roolista kohdeorganisaatioissa haastateltavien kokemusten kautta. Lisäksi tutkimus tuo esille, millaisia haasteita kontrollijärjestelmien parissa tällä hetkellä koetaan. Haasteet vaikuttavat olevan pitkälti saman tyyppisiä kuin esimerkiksi Kärreman ja Alvesson (2004) havaitsivat tutkimuksessaan. Suurimmat haasteet liittyvät tämän tutkimuksen perusteella

kohdeorganisaatioiden byrokraattisiin organisaatiorakenteisiin ja perinteisiin suoritusmittareihin, jotka eivät vastanneet nykyistä työelämää tai ottanut tarpeeksi huomioon organisaation sosiaalisia tavoitteita. Haasteena nähdään joustavien lähestymistapojen kehittäminen suorituskyvyn mittausjärjestelmiin liittyen, kuten myös Barros ja Ferreira (2019) ovat havainneet tutkimuksessaan. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa korostettiin sosiaalisen toiminnan tärkeyttä, mihin oltiin kiinnitetty erityisesti viime aikoina huomiota. Tämä havainto korostaa erityisesti epämuodollisen kontrollijärjestelmän roolia kohdeorganisaatioiden toiminnassa, jota pyrittiin monelta osin vahvistamaan esimerkiksi yhteistyötä lisäämällä ja perinteisiä organisaatiorakenteita purkamalla.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa uskottavuuden, luotettavuuden ja siirrettävyyden käsitteitä on käytetty kuvaamaan tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin eri näkökulmia. Tutkimuksen uskottavuus liittyy tutkimuksen tarkoitukseen ja siihen, miten hyvin aineisto ja analyysitapa vastaavat tutkimuksen tavoitteeseen. Ensimmäinen kysymys uskottavuudesta syntyy, kun tehdään päätös tutkimuksen painopisteestä, kontekstin valinnasta, tutkimushaastateltavista ja aineiston keräämisestä. (Graneheim & Lundman 2003, 109.) Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin pehmeitä kontrollimekanismeja ja epämuodollisen kontrollijärjestelmän roolia asiantuntijaorganisaatioissa. Aiheeseen liittyen ei ole tehty juurikaan aikaisempaa tutkimusta etenkin suomalaisessa kontekstissa. Empiirinen tutkimus, erityisesti pehmeisiin kontrollimekanismeihin liittyen, on todettu tärkeäksi tutkimusnäkökulmaksi kontrollijärjestelmiä koskevassa aikaisemmassa tutkimuksessa. Tällä tutkimuksella halutaan vastata aikaisemmassa tutkimuksessa esitettyyn tarpeeseen tehdä empiiristä tarkastelua pehmeisiin kontrollimekanismeihin liittyen.

Suomenkielistä kontrollimekanismeihin liittyvää tutkimusta on tehty niukasti, mistä johtuen tutkimusprosessin aikana koettiin haasteita erityisesti ilmiöön liittyvien pääosin englanninkielisten termien ja käsitteiden kääntämisessä suomen kielelle. Myös Teittinen ja Auvinen (2009; 2014) ovat havainneet kontrollimekanismeihin liittyvien käsitteiden kääntämisen vaikeuden. Tästä johtuen on hyvä huomioida, että tässä tutkimuksessa esitetyistä kontrollimekanismeista voidaan käyttää myös muita suomenkielisiä termejä. Termeihin liittyvää luotettavuutta on vahvistettu sillä, että suomenkielisten termien yhteydessä on esitetty aina termille myös englanninkielinen vastine.

Tärkeää tutkimuksen uskottavuuden luomisessa on sopivan aineistonkeruumenetelmän valinta sekä aineiston koko (Graneheim & Lundman 2003, 110). Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa, millaisia pehmeitä kontrollimekanismeja kohdeorganisaatioissa ilmeni ja tarkastella epämuodollisen kontrollijärjestelmän roolia niiden toiminnassa. Kyseessä on tutkittavaa ilmiötä kuvaava ja ymmärrystä lisäävä tutkimus, minkä vuoksi

laadullinen tutkimusmenetelmä on tähän tutkimukseen perusteltu valinta. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla, jotka muodostavat kokonaisuudessaan tutkimuksen empiirisen aineiston. Aineiston on oltava sellainen, että sen pohjalta voidaan tehdä luotettavia tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66). Tämän vuoksi aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaatioiden johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä, jotka osasivat vastata organisaation kontrollijärjestelmään liittyviin kysymyksiin. Aineisto kerättiin lumipallotekniikkaa hyödyntäen. Tutkijalla oli tutkimuksen alussa tiedossa avainhenkilö, joka johdatti tutkijaa haastateltavien pariin ja nämä haastateltavat johtivat tutkijan edelleen uusien tiedonantajien pariin.

Tutkimuksen luvussa 3.2 on pyritty kuvailemaan kohdeorganisaatioita mahdollisimman tarkasti kuitenkin niin ettei kohdeorganisaatioiden ja haastateltavien anonymitteetti vaarannu. Kohdeorganisaatioiden kuvailun avulla on tarkoitus auttaa lukijaa tulkitsemaan tutkimuksen kontekstia ja tutkimukseen valittujen kohdeorganisaatioiden toimintaympäristöä. Tämä auttaa lukijaa arvioimaan myös tutkimustulosten siirrettävyyttä. Tuloksia arvioidessa tulisi myös huomioida, että havainnot kohdeorganisaatioiden pehmeistä kontrollimekanismeista ja epämuodollisen kontrollijärjestelmän roolista perustuvat yhden informantin kokemuksiin jokaisen kohdeorganisaation kohdalla. Kaikki tutkimukseen valitut haastateltavat työskentelevät kuitenkin läheisesti edustamiensa organisaatioiden kontrollijärjestelmien parissa, jonka vuoksi heidän kokemusten ja näkemysten kuuleminen on tässä tutkimuksessa perusteltu valinta. Tutkittavaan ilmiöön liittyen olisi kuitenkin tärkeää saada enemmän syvällisempää tapaustutkimusta, joka perustuu laajaan empiiriseen tietoon, joka kerätään useiden informanttien kautta (ks. esim. Cunha 2002; Barros & Ferreira 2019).

Tutkimustulosten uskottavuus ilmenee siinä, miten hyvin muodostetut luokat ja teemat kattavat tutkimusaineiston siten, ettei tutkimuksen kannalta relevantteja tietoja ole vahingossa tai tahallisesti jätetty pois. Oleellista on, että tutkimustuloksista on jätetty pois tutkimuksen kannalta ei-relevantit tiedot. Lisäksi tutkimustulosten uskottavuutta ja luotettavuutta lisäävät havainnollistavat esimerkit. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on kysymys siitä, miten muodostettujen luokkien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia arvioidaan. Yksi keino vastata tähän on esittää analyysivaiheessa luokkaa edustavia lainauksia suoraan aineistoista. (Graneheim & Lundman 2003, 110.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta on vahvistettu sekä aineiston analyysin läpinäkyvällä käsitteilyllä että nostamalla analyysivaiheessa ja tutkimuksen tuloksia esittäessä suoria lainauksia aineistosta. Tutkimuksen kulku, käytetyt tutkimusmenetelmät ja päättelyn logiikka on esitetty siten, että lukijalla on mahdollisuus seurata tutkijan tekemiä ratkaisuja tutkimusprosessin edetessä (Varto 1992, 112).

Tutkimuksen luotettavuus sisältää myös kysymyksen tutkimuksen siirrettävyydestä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa esimerkiksi sitä, ovatko tutkimuksen tulokset vertailtavissa yleisesti myös muihin organisaatioihin. Siirrettävyyden

helpottamiseksi on tärkeää antaa selkeä kuvaus kontekstista, tehdyistä valinnoista tiedon keräämisessä ja analysoinnissa sekä tutkimukseen valittujen haastateltavien ominaispiirteistä. (Graneheim & Lundman 2003, 110.) Tässä tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota tutkimuksen läpinäkyvyyteen koko tutkimusprosessin ajan, mikä auttaa siirrettävyyden arvioinnissa. Tutkimuksessa on tuotu selkeästi ilmi, että tutkimustulosten tulkinnassa ja siirrettävyyden arvioinnissa tulee huomioida tutkimusilmiön luonne. Kontrollimekanismit eivät ole välttämättä sellaisenaan toimivia, vaan ne ovat aina kontekstisidonnaisia. Kontrollijärjestelmiä rakennettaessa tulee luonnollisesti huomioida organisaation tavoitteet, tarkoitus, kulttuuri ja rakenne sekä siellä toimivat ihmiset. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ollut päätyä yleistettävään tietoon vaan lisätä ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön liittyen. Tutkimus tarjoaa näkökulmia yleisesti asiantuntijaorganisaatioiden kontrollijärjestelmien rakentamiseen sekä myös havaintoja siitä, millaisia haasteita kontrollijärjestelmien parissa ilmenee haastateltavien kokemusten perusteella.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin pehmeitä kontrollimekanismeja ja arvioitiin epämuodollisen kontrollijärjestelmän roolia asiantuntijaorganisaatioiden toiminnassa. Aikaisempi organisaation kontrollijärjestelmiin liittyvä tutkimus, kuten myös tämä tutkimus, on keskittynyt pitkälti johdon kokemuksiin ja työntekijöiden näkökulma on jäänyt vähemmälle huomiolle. Jatkotutkimusta olisi hyvä tehdä työntekijöiden näkökulmasta, sillä he ovat merkittävässä asemassa kontrollijärjestelmiin liittyen.

Laadullista tutkimusta tutkimusilmiöön liittyen tarvitaan edelleen. Erityisesti pitkätaistutkimus tai tapaustutkimus voisi tuoda rikkaamman näkökulman pehmeisiin kontrollimekanismeihin liittyen. Tapaustutkimuksen avulla voitaisiin saavuttaa yksityiskohtaisempaa näkemystä kontrollimekanismien ilmenemisestä, jolloin informanteja olisi useampi yksittäisestä organisaatiosta.

Työelämässä tapahtuvien jatkuvien muutosten vuoksi olisi tärkeää tutkia työntekijöiden näkökulmasta sitä, kuinka organisaatiokulttuuri ja eettiset toimintatavat vaikuttavat työntekijöiden halukkuuteen noudattaa erilaisia organisaation kontrollimekanismeja ja sitoutua niihin. Myös itsekontrollin rakentamiseen liittyvää tutkimusta olisi tärkeää tehdä tulevaisuudessa, sillä itsekontrollin rooli ja tärkeys asiantuntijaorganisaatioissa todettiin sekä tässä tutkimuksessa että aikaisemmissa tutkimuksissa. Organisaatioiden liiketoimintaympäristössä tapahtuvien jatkuvien muutosten vuoksi itsekontrollin rooli tulee jatkossa todennäköisesti vain kasvamaan. Itsekontrollia voidaan tarkastella esimerkiksi tutkimalla, miten yksilöt rakentavat itseensä kohdistuvan kontrolliympäristön ja millaisia kontrollimekanismeja he itse pitävät tehokkaimpina omien tavoitteidensa saavuttamiseksi.

LÄHTEET

- Alvesson, M. (2004) *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. University Press, Oxford.
- Anthony, R. N. – Govindarajan, V. (2007) *Management control systems*. 12., uud. p. McGraw-Hill, Boston.
- Arwinge, O. (2013) *Internal control: A study of concept and themes*. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Auvinen, T. – Teittinen, H. (2009) *Näkökulmia johdon kontrolliin: Ulkoista valvontaa ja subjektiivista tulkintaa*. Työpaperi nro 360. Taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylän yliopisto.
- Barros, R. – Ferreira, A. (2019) Bridging management control systems and innovation. *Qualitative Research in Accounting and Management*, Vol. 16 (3), 342–372.
- Berry, A. – Coad, A. – Harris, E. – Otley, D. – Stringer, C. (2009) Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, Vol. 41 (1), 2–20.
- Bishop, W. H. (2013) The role of ethics in 21st century organizations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 118 (3), 635–637.
- Buhariwalla, A. (2006) The softer side of controls: a people-focused approach to controls doesn't mean the organization is going easy on risks. *The Internal Auditor*, Vol. 63 (5), 81–85.
- Cambridge University Press (2019) Cambridge Dictionary. <<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/control>>, haettu 30.3.2019.
- Chenhall, R. H. (2003) Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, Vol. 28 (2–3), 127–168.
- Chenhall, R. H. – Kallunki, J-P. – Silvola, H. (2011) Exploring the relationships between strategy, innovation, and management control systems: The roles of social networking, organic innovative culture, and formal controls. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 23 (1), 99–128.
- Chtioui, T. – Thiéry-Dubuisson, S. (2011) Hard and soft controls: Mind the gap! *International Journal of Business*, Vol. 16 (3), 289–302.

- Combee, J. – Dijkman, M. – Ockles, G. – Verzijlbergen, T. – Vries, B., de – Wijk, H., van der – Wortel, R. (2015) *Soft Controls – What are the starting points for the internal auditor?* Discussion paper, The Institute of Internal Auditors Netherlands. <https://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/IIA_Bro%20A4%20Soft%20Controls%20Engels%2002.pdf>, haettu 9.2.2019.
- Cunha, M. (2002) “The best place to be”: Managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 38 (4), 481–495.
- Dietz, D. – Snyder, H. (2011) Assessing internal controls: Do management and staff agree? *Management Accounting Quarterly*, Vol. 12 (2), 35–40.
- Ditillo, A. (2004) Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: The role of management control systems as knowledge integration mechanisms. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29 (3), 401–421.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Falkenberg, L. – Herremans, I. (1995) Ethical behaviors in organizations: Directed by the formal. *Journal of Business Ethics*, Vol. 14 (2), 133–143.
- Ferreira, A. – Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, Vol. 20 (4), 263–282.
- Goebel, S. – Weißenberger, B. E. (2017) The relationship between informal controls, ethical work climates, and organizational performance. *Journal of business ethics*, Vol. 141 (3), 505–528.
- Graneheim, U. H. – Lundman, B. (2004) Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, Vol. 24 (2), 105–112.
- Hall, M. (2008) The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 (2), 141–163.
- Heeren-Bogers, J. (2018) *Control with care: The value of soft controls in the management control system of the Dutch Defence organization*. Erasmus University, Rotterdam.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2010) *Tutki ja kirjoita*. 15.–16., uud. p. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Hsieh, H. F. – Shannon, S. E. (2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, Vol. 15 (9), 1277–1288.
- Huhtala, M. – Kangas, M. – Lämsä, A. M. – Feldt, T. (2013) Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 (3), 250–270.
- Kacerauskas, T. (2016) Creativity management: Towards soft control. *Economics & Sociology*, Vol. 9 (4), 336–343.
- Kaptein, M. (2010) The ethics of organizations: A longitudinal study of the US working population. *Journal of Business Ethics*, Vol. 92 (4), 601–618.
- Kirsch, L. J. – Ko, D. G. – Haney, M. H. (2010) Investigating the antecedents of team-based clan control: Adding social capital as a predictor. *Organization Science*, Vol. 21 (2), 469–489.
- Kiviniemi, K. (2015) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, toim. Valli, R. – Aaltola, J., 74–88. Bookwell Oy, Juva.
- Kolari, P. (2010) *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Kotabe, H. P. – Hofmann, W. (2015) On integrating the components of self-control. *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 10 (5), 618–638.
- Kruis, A. M. – Speklé, R. F. – Widener, S. K. (2016) The levers of control framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, Vol. 32, 27–44.
- Kärreman, D. – Alvesson, M. (2004) Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, Vol. 11 (1), 149–175.
- Latomaa, T. (2005) Ymmärtävä psykologia: psykologia rekonstruktivisena tieteenä. Teoksessa: *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*, toim. Perttula, J. – Latomaa, T., 17–85. Dialogia, Helsinki.
- Luoma, P. – Karjalainen, T. – Reinikainen, K. (2006) Johdatus tietokoneavusteiseen laadulliseen tutkimukseen – esimerkkinä NVivo 7. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. toim. Metsämuuronen, J., 415–479. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

- Malmi, T. – Brown, D. A. (2008) Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19 (4), 287–300.
- Manz, C. C. (1986) Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 11 (3), 585–600.
- Mchugh, O. (2011) *A study of clan control in agile software development teams*. National University of Ireland, Galway.
- Merchant, K. A., – Steden, W. A., van der (2012) *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education, Harlow.
- Mitchell, R. – Meacheam, D. (2011) Knowledge worker control: understanding via principal and agency theory. *The Learning Organization*, Vol 18 (2), 149–160.
- MOT-sanakirja (2019) Versio 8.6 Professional. <<https://mot-kielikone-fi.ezproxy.utu.fi/mot/turkuyo/netmot.exe>>, haettu 30.3.2019.
- Nickell, E. B. – Roberts, R. W. (2014) Organizational legitimacy, conflict, and hypocrisy: An alternative view of the role of internal auditing. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 25 (3), 217–221.
- Nixon, W. A. – Burns. J. (2005) Management control in the 21st century. *Management Accounting Research*, Vol. 16 (3), 260–268.
- Norris, G. – O'Dwyer, B. (2004) Motivating socially responsive decision making: The operation of management controls in a socially responsive organization. *The British Accounting Review*, Vol. 36 (2), 173–196.
- O'Reilly, C. (1989) Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, Vol. 31 (4), 9–25.
- Otley, D. – Berry, A. (1980) Control, organisation and accounting. *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 5 (2), 231–244.
- Otley, D. (1994) Management control in contemporary organizations: Towards a wider framework. *Management accounting research*, Vol. 5 (3-4), 289–299.
- Otley, D. (1999) Performance management: A framework for management control systems research. *Management accounting research*, Vol. 10 (4), 363–382.
- Otley, D. (2003) Management control and performance management: Whence and whither? *The British Accounting Review*, Vol. 35 (4), 309–326.

- Ouchi, W. G. (1977) The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22 (1), 95–113.
- Ouchi, W. G. (1979) A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, Vol. 25 (9), 833–848.
- Perttula, J. (1995) *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena: Johdatus fenomenologiseen psykologiaan*. Suomen fenomenologinen instituutti, Tampere.
- Perttula, J. (2000) Kokemuksesta tiedoksi: Fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakausikirja*, Vol. 31 (5), 428–441.
- Rae, K. – Subramaniam, N. – Sands, J. (2008) Risk management and ethical environment: Effects on internal audit and accounting control procedures. *Journal of Applied Management Accounting Research*, Vol. 6 (1), 11–30.
- Rauhala, L. (1983) *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Gaudeamus, Helsinki.
- Ruusuvuori, J. – Nikander, P. – Hyvärinen, M. (2010) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.
- Salmela, P. (2008) Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. *Informaatiotutkimus*, Vol. 27 (2), 48–54.
- Schein, E. (1987) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. (alkuteos Organizational culture and leadership 1985, käännös Liljamo, R. – Miettinen, A.) Weilin+Göös, Espoo.
- Seeck, H. – Kantola, A. (2009) Organizational control: Restrictive or productive? *Journal of Management & Organization*, Vol. 15 (2), 241–257.
- Simons, R. (1995) *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press, Boston.
- Ströbele, A. – Wentges, P. (2018) The role of organizational social capital in the design of management control systems. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 30 (2), 187–205.
- Takala, T. (1994) *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Teittinen, H. – Auvinen, T. (2014) Kontrollin käsite muutoksessa: käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 19 (2), 17–26.

- Tessier, S. (2014) Managing management controls. Teoksessa: *Management Control and Uncertainty*, toim. Otley, D. – Soin, K., 149–161. Palgrave Macmillan Limited, London.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6., uud. p. Liivonia Print, Latvia.
- Varto, J. (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Wang, A. – Dyball, M. C. (2019) Management controls and their links with fairness and performance in inter-organisational relationships. *Accounting & Finance*, Vol. 59 (3), 1835–1868.
- Warren, J. S. (2016) The case for trust as a soft or behavioral control for organizational effectiveness (OB). *Academy of Business Research Journal*, Vol. 2, 59–73.
- Weibel, A. – Hartog, D. N., den – Gillespie, N. – Searle, R. – Six, F. – Skinner, D. (2015) How do controls impact employee trust in the employer? *Human Resource Management*, Vol. 55 (3), 437–462.
- West, R. – Budde, E. – Hu, Q. (2019) Neural correlates of decision making related to information security: Self-control and moral potency. *PLoS ONE*, Vol. 14 (9), 1–21.
- Widener, S. (2014) Researching the human side of management control: Using survey-based methods. Teoksessa: *Management Control and Uncertainty*, toim. Otley, D. & Soin, K., 69–82. Palgrave Macmillan Limited, London.
- Wilkins, A. L. (1983) The culture audit: A tool for understanding organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 12 (2), 24–38.

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO



TURUN YLIOPISTO

Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma, Johtaminen ja organisointi

Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Haastattelukysymykset

- Haastattelut nauhoitetaan myöhempää aineiston käsittelyä varten.
- Haastattelu nauhoitetaan puhelimen sanelusovellusta hyödyntäen.
- Haastatteluun osallistuminen täysin vapaaehtoista (haastattelusta voi vetäytyä milloin vain).
- Käsittelen haastattelut luonnollisesti luottamuksellisesti eikä haastateltavaa ole mahdollista tunnistaa tutkimuksen tuloksista.

Taustatiedot

- Organisaation toimiala
- Organisaation koko
- Tehtävänimike / Ammattiasema
- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työssäsi?

Organisaation kontrollijärjestelmät

1. Kuvaile organisaationne kontrollijärjestelmää?
2. Minkälaisiin toimintoihin asettamanne kontrollit liittyvät?
3. Mikä on asetettujen kontrollimekanismien tavoite? Mihin niillä pyritään?

Organisaatiokulttuuri

4. Kuvaile organisaationne kulttuuria.
5. Onko organisaatiokulttuuri mielestäsi vahva ja yhtenäinen?

6. Vahvistaako organisaatiokulttuuri organisaation tavoitteita?

Käyttäytyminen ja asenteet

7. Millaisin keinoin pyritte ohjaamaan työntekijöidenne työskentelyä?
8. Millaisin keinoin pyritte vaikuttamaan työntekijöiden käyttäytymiseen?
9. Miten pyritte vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin?
10. Mikä on mielestänne vahvin tekijä, joka ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä työssä?

Johtamistyyli

11. Toimiiko esimies roolimallina työntekijöille?
12. Millaisena esimerkkinä esimies näkyy työntekijöille?

Organisaation arvot ja normit

13. Mitä ovat organisaationne arvot?
14. Kuinka arvot näkyvät jokapäiväisessä toiminnassanne?
15. Toimiiko organisaation toimijat sen arvojen ja normien mukaisesti?

Organisaation eettinen ilmapiiri

16. Mitä on eettinen käyttäytyminen teidän organisaatiossanne?
17. Onko organisaatiossanne eettisiä ohjeita ja kuinka ne toteutuvat ja näkyvät käytännön työssä?
18. Mikä rooli eettisyydellä (eettisillä ohjeilla) on käyttäytymisen ohjaamisessa?
19. Mikä kannustaa eettiseen käyttäytymiseen organisaatiossa?
20. Mitkä tekijät johtavat organisaatiossa epäeettiseen käyttäytymiseen?
21. Kuinka organisaatiossa puututaan tilanteisiin, jos havaitaan epäeettistä käyttäytymistä?
22. Tulisiko organisaationne kontrollijärjestelmää mielestäsi kehittää? Jos kyllä, miten?

LIITE 2 SAATEKIRJE HAASTATELTAVILLE

Hei XX,

sain yhteystietosi XX kautta.

Opiskelen Turun kauppakorkeakoulussa ja olen trainee BDO:n sisäisessä tarkastuksessa. Teen myös pro gradu -tutkielmaa, jossa **tutkin pehmeitä kontrollin muotoja organisaatioissa**. *(Pehmeillä kontroleilla tarkoitetaan kontrollimuotoja, joiden avulla vaikutetaan työntekijöiden motivaatioon, uskollisuuteen, rehellisyyteen, eettiseen käyttäytymiseen ja arvoihin. Pehmeitä kontrollimuotoja tutkittaessa tarkastellaan organisaatiokulttuuria, organisaatiossa ilmeneviä asenteita, johtamistapaa ja työyhteisön psykologista ja eettistä ilmapiiiriä. (Combee ym. 2015.))*

Tutkielmani kannalta olisi merkittävä kuulla juuri Sinun kokemuksiasi pehmeistä kontrollimekanismeista ja siitä millaisia pehmeitä kontrollin muotoja organisaatioissa ilmenee.

Pyydän sinulta aikaa haastatteluun tutkielmaani varten (vajaan tunnin) tänä keväänä huhtitai toukokuun aikana? Haastattelut teen viikoilla 17-20.

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, jota varten haastattelen noin 8-10 henkilöä tänä keväänä. Nauhoitan haastattelut ja käsittelen ne luonnollisesti luottamuksellisesti. Annetut vastaukset eivät ole tunnistettavissa tutkimuksesta. Tarkoitukseni on saada tutkielma valmiiksi viimeistään tämän vuoden loppuun mennessä.

Toivoisin sinulta pikaista vastausta mahdollisesta osallistumisestasi haastatteluun, jonka jälkeen voimme sopia tarkemmasta haastatteluajankohdasta ja -paikasta.

Kiitos mielenkiinnostasi ja mukavaa loppuviikkoa!

Ystävällisin terveisin,

Maiju Juujärvi

LIITE 3 ALKUKOODAUSJÄRJESTELMÄ KOKONAISUUDES- SAAN

Koodin nimi	
1. Pehmeät kontrollimekanismit	26. Sosiaalinen toiminta ja sosiaalinen ympäristö
2. Kontrollin tarkoitus	27. Prosessikontrolli
3. Eettisyys ja vastuullinen toiminta	28. Viestintä
4. Organisaatiokulttuuri	29. Kovat kontrollimekanismit
5. Asenteisiin vaikuttaminen	30. Osallistaminen
6. Mittarit	31. Sitouttaminen
7. Käyttäytymisen ohjaaminen	32. Hierarkkisuus organisaatiossa
8. Arvot	33. Työn merkityksellisyyden korostaminen
9. Alan standardit	34. Tuottavuus ja taloudelliset näkökulmat
10. Vastuu kontrollimekanismeista	35. Riskienhallinta
11. Eettiset ohjeet	36. Laadunvalvonta
12. Palkitsemisjärjestelmä	37. Motivaatio
13. Epäeettinen käyttäytyminen	38. Eettinen johtaminen
14. Kulttuurien kohtaamiset	39. Ristiriidat
15. Kontrollijärjestelmä	40. Yhteinen toimintamalli
16. Muutos	41. Arvostus ja kunnioitus
17. Henkilöstön osaaminen	42. Keinot reagoida
18. Esimiehen käyttäytyminen esimerkkinä	43. Asiantuntemus ja luovuus
19. Haasteet yksilön motivaatiossa	44. Rekrytointi ja uusien henkilöiden valinta
20. Kontrollijärjestelmän kehittäminen	45. Taloudelliset mittarit
21. Tavoitteiden saavuttaminen	46. Tehtävälisat
22. Johtamistapa	47. Perehdyttäminen
23. Palaute	48. Sosiaalinen paine ja yhteistyö
24. Ohjeet ja määräykset	49. Johtamisen muutos
25. Organisaation maine	50. Vuorovaikutuksen ja kommunikaation tukeminen