

# AJAN JA TILAN TIIVISTYMINEN YRITYSJOHTAJIEN KOKEMA GLOKALISAATIO TYÖN ELÄMISMAAILMASSA

*M i k a H e l a n d e r*

## ABSTRAKTI

Artikkelissa tarkastellaan glocalisaation ilmenemistä suomalais-ruotsalaisten suuryritysten johtajien työnkuvassa ja työn ymmärtämisessä eli työhön liittyvässä elämismaailmassa. Globalisaatioon liittyvät paikallistuvat prosessit muuttavat yritysjohtajien työtä. Muutosten seurauksena yritysjohtajilta vaaditaan työssään uudenlaisia tiedollisia valmiuksia, kansainvälisen ja monikulttuurisen vuorovaikutuksen edellyttämiä taitoja, enemmän matkustamista sekä valmiutta pärjätä osakekurssien lisääntyneiden heilahteluiden seurauksena syntyvissä kriiseissä. Artikkelin aineiston muodostavat 17 vuosina 2001–2004 tehtyä yritysjohtajien haastattelua. Haastatellut henkilöt työskentelivät viidessä eri ylikansallisessa yrityksessä, joiden alkuperä on suomalais-ruotsalaisessa yritysmaailmassa. Yritysjohtajia pyydettiin muistelemaan kymmentä viimeisintä työvuottaan. Lisäksi aineistona ovat Svenska Handelshögskolanin historiateoksen yhteydessä vuosina 2008–2009 tehdyt kymmenen yritysjohtajan ja talouselämän koulutustoimijan haastattelua. Näissä haastatteluissa käsitellään yritysjohtamiseen ja kaupalliseen koulutukseen liittyviä uusia haasteita. Haastatteluaineistoja analysoidaan kvalitatiivisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen metodologisenä lähestymistapana on fenomenologinen elämismaailman analyysi. Artikkelin osoittaa, että glocalisaatio johtaa työn elämismaailman murrokseen, jossa asiakokonaisuuksien hallinta muodostuu aiempaa haastavammaksi ja yritysjohtajat kokevat usein epävarmuutta omien taitojen riittävydestä uusissa olosuhteissa. Glocalisaatio merkitsee maantieteellisesti etäisten rakenteellisten olosuhteiden imeytymistä yritysjohtajien arkiseen toimintaan tavalla, joka luo uusia vaatimuksia yritysjohtajien elämään ja työskentelyyn.

Avainsanat: elämismaailma, yritysjohtajat, monikansalliset yritykset, työtavat, sisällönanalyysi

## JOHDANTO

Globalisaation seurauksena taloudellinen toiminta ja sen seuranta tapahtuvat yhä useammin samanaikaisesti. Kun suuryrityksiä ohjataan osakekurssien ja kvartaaliraportoinnin valossa, niiden toiminta muuttuu lyhytjänteiseksi. Yritystoiminnan luonteen muutoksesta kumpuava tiivistäisyys luonnehtii yritysjohtamisen arkipäivää ja yritysjohtajien työnkuvaa. Muita merkittäviä muutoksia yritysjohtamisen globalisaatiossa ovat taloushallinnon järjestelmien kuten kansain-

välisen tilinpäätösstandardien (International Accounting Standards, IAS), kansainvälinen harmonisointi, poikkikansallisten matriisiorganisaatioiden muodostaminen yrityksiin, tuotteiden ja palvelusten kansainvälinen räätälöinti eriytyneesti kansallisia markkinoita varten sekä pääoman hankinnan ja yritysten omistajuuden globalisoituminen. Nämä prosessit muuttavat yritysjohtamistyön luonnetta ajan, paikan ja tiedollisten sekä taidollisten välineiden hallinnan osalta. Analysoin tätä muutosta yritysjohtajien haastatteluista koos-

tuvan empiirisen aineiston analyysin avulla. Aloitan määrittelemällä globalisaation käsitteen ja johdattelemalla sosiologiseen keskusteluun globalisaatiosta.

Sosiologinen makrotason globalisaatiokeskustelu konkretisoitiin rakenteellisista ilmiöistä arkipäiväisiin ja paikallisiin seurauksiin etupäässä globalisaatiokäsitteen kautta. Globalisaatiota koskevan keskustelun käynnistänyt Roland Robertson havainnollisti käsitteen avulla muun muassa, kuinka paikallinen ja maailmanlaajuinen ovat yhteydessä toisiinsa ja myös tuottavat toisensa (Robertson 1995, 25–44). Muita merkittäviä pyrkimyksiä globalisaatiokäsitteen konkretisoimiseen ja paikallistamiseen erityisesti talouden ja liike-elämän alalla ovat olleet muun muassa Arjun Appadurain (1990) kehittänyt ajatus kuvitteellisista maisemista (*scapes*), joita hän on eritellyt etno-, talous-, teknologia- ja mediamaisemiksi (*ethnoscapes*, *financescapes*, *technoscapes*, *mediascapes*) (mt., 295–310). Globalisaatiota taloudessa ja liike-elämässä havainnollistavat ja paikallistavat myös transnationalismi-käsitteen erilaiset sovellukset, joista maininnan arvoisia ovat erityisesti Leslie Sklairin ylikansalliset yritykset (Transnational Corporations, TNC) ja ylikansallinen kapitalistinen luokka (Transnational Capitalist Class) (Sklair 1991; 2001). Myös Peter Hallin ja David Soskicen (2001) edustama *kapitalismin muunnokset* -koulukunta, jossa makrotason analyysillä selitetään kilpailuetuja globaalissa taloudessa maiden institutionaalisen puitteen avulla, on tuonut lisävalaistusta yritysten strategioihin globaalitaloudessa. Lisäksi maailmanyhteiskuntateorian (World Polity Theory) pohjalta kehitetyt ideat transnationaalisten mallien kotiuttamisesta (domestikaatiosta) kansallisella sosiaalisella kentällä tapahtuvan käännoistyön avulla on hyödyllinen lähestymistapa paikallistuvan globalisaation ymmärtämisessä (Alasuutari 2011; Alasuutari 2012). Nämä lähestymistavat ovat keskenään ristiriitaisia ja painottavat erilaisia kehityskulkuja, mutta ne valaisevat kukin omalla tavallaan globalisaatioprosessin paikallisten seurausten monimuotoisuutta. Tarkoitukseni on tässä artikkelissa soveltaa erityisesti globalisaatioteoriaa yritysjohtajien

elämismaailman analyysiin ja kuvata muutoksia, joita ylikansallisissa yrityksissä toimivat yritysjohtajat ovat työssään kokeneet globalisaation seurauksena.

Globalisaatio-käsite on osoittautunut monessa mielessä hedelmälliseksi lähtökohdaksi ymmärtää etenkin rakenteen ja toimijan välistä suhdetta, toisin sanoen makroprosessien ja mikroilmiöiden vuoropuhelua (ks. Ritzer 2010). Globalisaatio merkitsee alkuperäisessä japanilaisessa liiketalouden terminologiasa toimijan strategiaa muovata toimintansa globaaleille markkinoille räätälöimällä tarjottu tuote paikallisiin vaatimuksiin sopivaksi, jolloin luodaan lukemattomia muunnelmia määrätystä tuotteesta. Globalisaatio viittaa myös siihen, miten paikallisuus luodaan ja muodostetaan globaalisti niin, että universaali ja partikulaari edellyttävät ja tuottavat toisensa (Robertson 1995). Robertsonin esimerkkinä on standardisoidun maailmanlaajuisen ajan kehittäminen, jonka yhteydessä kehitettiin myös paikalliset ajat aikavyöhykkeiden muodossa. Sosiaalifilosofisesti tämä globaalin ja lokaalin keskinäinen luomisprosessi viittaa tilanteeseen, jossa ilmiö saa luonteensa suhteesta toiseen ilmiöön. Globalisaatio on toisin sanoen dialektinen ja relationaalinen prosessi.

Globalisaatiokäsitteen avulla on kyetty paikantamaan se välittävä taso, jolla globalisaation seuraukset ilmenevät yksittäiselle toimijalle (Tomlinson 1999, 195–196). Globalisaatioanalyysin on syytä liikkua jatkuvasti globaalin ja paikallisen tason välillä, analysoiden molempia. Globalisaatiossa globalisaation rakenteelliset makroprosessit muuntuvat paikalliseksi tapahtumiksi, jotka joko avoimesti osoittavat globaalin alkuperänsä tai piilottavat sen paikalliseen asuun. Merkittävää prosessissa on tietty ylhäältä alas suuntautuva liike, jossa yleisemmät rakenteelliset olosuhteet imeytyvät paikalliseen ympäristöön ja muokkaavat sitä. Kyseessä voivat myös olla sellaiset paikalliset tapahtumat, jotka esiintyvät maailmanlaajuisessa mediajulkisuudessa<sup>1</sup>. Globalisaatiossa on kuitenkin usein kyse maailmanlaajuisen rakenteellisten seikkojen imeytymisestä paikalliseen olemassaoloon, jolloin globaalit ilmiöt tai tapahtumat vaikuttavat paikallisiin olosuhteisiin<sup>2</sup>. Globalisaatio-käsitteen avulla kyetään

lähestymään globalisaatiokeskustelun suurta kysymystä siitä, onko globalisaation seurauksena yhdenmukaistuminen vai eriytyminen. Esimerkiksi Manuel Castells (2001; 2000) on katsonut, että paikallisten kulttuurien ylläpitäminen on muodostunut lähestulkoon mahdottomaksi globaalien informaatioverkon paineessa. Useimmat tutkijat arvioivat, että globalisaatio tuottaa sekä yhdenmukaisuutta että eriytymistä ja paikallisuutta<sup>3</sup>.

Robertson (1995) on käsitteellistänyt globalisaation hedelmällisellä tavalla: ”[g]lobalisaatio on liiketaloudellisessa mielessä läheisessä suhteessa siihen, mitä joissakin yhteyksissä erityisesti taloudellisessa mielessä, kutsutaan mikromarkkinoinniksi. Tämä tarkoittaa tuotteiden ja palvelusten lisääntyvää räätälöintiä ja maailmanlaajuisella tai lähes globaalilla pohjalla tapahtuvaa eriytettyä mainontaa paikallisilla ja eriytyvillä markkinoilla”<sup>4</sup> (Robertson 1995, 28). Hän ottaa kuitenkin etäisyyttä globalisaatiokäsitteen tyhjentävään määrittelyyn talouden termein ja palauttaakin määritelmän Oxfordin nykysanakirjan muotoiluun, jonka mukaan globalisaatio merkitsee jotakin, joka on luotu ”yhdistämällä globaali ja paikallinen sekoituksen muodostamiseksi” (Robertson 1995, 28). Tässä artikkelissa analysoidaan yritysjohtajien toiminnan sellaisia muotoja, joissa kyseinen yhdistelyprosessi tapahtuu, sekä tämän yhdistelyn seurauksia.

Työelämässä globalisaatio tapahtuu erityisesti globalisaatioprosessin paikallistumisen muodossa. Prosessi on intensiivinen yksityisellä sektorilla, erityisesti liike-elämän ja talouden ylikansallisilla sosiaalisilla kentillä. Liike-elämää ilmentää muualta tuotujen uutuuksien sisällyttäminen toimintaan ja niiden tarjoaminen aivan toisessa mittakaavassa kuin julkisella sektorilla, jossa toiminta pääosin perustuu kansalliseen lainsäädäntöön ja tapahtuu kansallisesti rajautuvien instituutioiden puitteissa.<sup>5</sup>

Tämän artikkelin tarkoituksena on analysoida ja kuvata sellaisia globalisaation eri muotoja, joita esiintyy yritysjohtajien elämismaailmassa, henkilökohtaisia kohtaamisia globalisaation kanssa. Elämismaailma eli yksilön oma henkilökohtainen maailma muodostaa

sen elämänpöytäkirjan, jossa globalisaatioprosessi näyttäytyy yritysjohtajille. Tutkimus perustuu ylikansallisissa yrityksissä toimivien, ylimpään johtoon kuuluvien yritysjohtajien haastattelusta koostuvaan aineistoon. Haastateltavien työpaikkoja voidaan luonnehtia *ylikansallisiksi* yrityksiksi (Trans National Corporations, TNC). Sklairin (1991, 2001) mukaan ylikansalliset yritykset ovat monikansallisista yrityksistä poiketen sellaisia suuryrityksiä, jotka toimivat useassa maassa ilman, että mikään maa olisi selkeästi yrityksen kotimaa (Sklair 1991, 269).

Haastatellut yritysjohtajat toimivat ylikansallisissa yrityksissä, ja heidän tehtävänä on liike-elämän prosessien ohjaaminen euroopalaisessa ja globaalissa ympäristössä. Globalisaatiosta käytävän keskustelun perusteella globaalissa liiketoimintaympäristössä toimivilla yritysjohtajilla voisi olettaa olevan sellaisia kosmopoliittisuuden piirteitä, joita muodostuu tiiviissä ja pitkäaikaisessa vuorovaikutuksessa maantieteellisesti etäisten ihmisten ja paikkojen kanssa. Tutkimuskirjallisuudessa kosmopoliittisuutta kuvataan maailmankansalaisuutena, abstraktina orientaationa, jossa maailman tapahtumat kiinnostavat suurella määrällä. Kosmopoliittisuuteen liittyy halu ja kiinnostus olla tekemässä toiseuden kanssa sekä halu omaksua tästä toiseudesta asioita omaan elämään. Tällöin saatetaan kyseenalaistaa toiseus ja olla haluttomia ankuroitumaan ainoastaan yhteen määrättyyn kulttuuripiiriin (Beck 2000; Hannerz 1996; Helander 2004; Tomlinson 1999). Väitöskirjani osoittaa kuitenkin yritysjohtajien olevan tukevasti ankuroituneita kansalliseen yhteisöön ja kosmopoliittisuuden olevan heidän kohdallaan vielä rajallista (Helander 2004). Globalisaatioprosessi on kuitenkin vahvasti läsnä yritysjohtajien työssä ja elämismaailmassa, mutta kosmopoliittisuuden kuvaaminen olisi vielä tässä historiallisessa vaiheessa ennen aikaista.

Artikkeli on rakennettu siten, että yleisemmistä globalisaation muodoista siirrytään asteittain kohti yhä henkilökohtaisempia globalisaation ilmenemismuotoja, jolloin myös globaalien prosessien asteittaisen käänös- ja kyllästysprosessin välittyminen henkilökohtaiseen elämään ilmenee artikkelin juonukulussa. Valinta on samanaikaisesti sekä juo-

nenkulullinen strategia että pyrkimys luoda vuoropuhelua analyttisesti laajempien rakenteellisten olosuhteiden sekä henkilökohtaisesti koettujen muutosten välillä artikkelin kokonaisuudessa. Globalisaatioanalyysin liike globaalin ja paikallisen tason välillä toteutuu tässä artikkelissa pääosin siirtymisessä klassisen globalisaation rakenneanalyysistä kohti elämismaailman henkilökohtaisia globalisaatiokokemuksia.

## TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

### – ELÄMISMAAILMALLINEN LÄHESTYMISTAPA

Artikkelin teoreettisena viitekehyksenä on Alfred Schütz'n kehittämä elämismaailman käsite, joka edustaa fenomenologista näkökulmaa. Schütz ([1932]2007) kuvaa elämismaailman käsitteellä ihmisen henkilökohtaista, kokemukselle perustuvaa maailmaa, jonka toimija kokee tavanomaisena mutta samanaikaisesti myös todellisuuden korkeimpana muotona. Schütz'n ja Helmut Wagne-  
rin (1970, 320) teoksessa *elämismaailma* tai *jokapäiväisen elämän maailma* on ”[y]ksilön kokemusten kokonaisuus, jota rajaa esineet, henkilöt ja tapahtumat, joita kohdataan elämän käytännöllisten tavoitteiden kulsussa. Se on ’maailma’, jossa henkilö on ’täysin hereillä’ ja joka tuo itsensä esille hänen elämänsä korkeimpana todellisuutena.” Elämismaailma koostuu henkilön arkisista toimista ja tavoista hahmottaa maailmaa sekä tämän elämänpöyristä. Elämismaailma on henkilökohtaisuutensa vuoksi täynnä itsestänselvyyksiä ja jokapäiväisiä tekoja. Tämä merkitsee normaalien olosuhteiden vallitessa sitä, että asiat ”otetaan annettuna” ja itsestään selvinä, eikä niitä juuri tarvitse pohtia tai kyseenalaistaa (Schütz & Luckmann 1973, 8). Maailma on ollut olemassa ennen yksilön syntymää ja siihen on asteittain kasvettu sisään. Siinä voidaan olettaa muiden ihmisten ja esineiden olemassaolo luonnollisiksi, ne ovat henkilön elämän aikana olleet aina olemassa. Toimiessani ihmisenä elämismaailmassani minusta ”näyttää silkalta itsestänselvyydeltä, että toimin kuten toimin” (Schütz 2007, 51). Elämismaailma määrittää ja ohjaa henkilön elämää ja olemista, mutta hän voi myös muokata ja muuttaa elämismaailmaansa. Elämismaailma on kui-

tenkin myös altis yhteiskunnassa tapahtuville muutoksille. Yhteiskunnalliset ilmiöt vaikuttavat yksilön arjen ja oman olemassaolon muotoutumiseen. Yhteiskunnalliset ilmiöt suodattuvat ihmisen elämismaailmaan yksilön oman tulkitsevan prosessin kautta, missä rakenteelliset seikat eivät ole seurauksiltaan yhdenmukaiset, vaan saavat seurauksissaan yksilöllisen vivahteen. Kuitenkin seurauksissa esiintyy säännön mukaisuuksia, jotka merkitsevät ryhmille tyypillisiä tapoja käsitellä yhteiskunnallisia ilmiöitä.

Elämismaailma on ikään kuin seismografi, jota tarkastelemalla yhteiskunnalliset muutokset, kuten globalisaatio, näkyvät. Ajanhallinta, liikkuminen, arkipäiväiset tulkinnat tapahtumista ja asenteet ovat elämismaailman elementtejä, joihin ulkoiset yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat. Maalaisen muuttaessa suurkaupunkiin muuttuu hänen elämismaailmansa mahdollisesti kiireisemmäksi, liikkuvaisemmaksi ja hänen sosiaaliset suhteensa anonyymeimmiksi. Tämä näkyy elämismaillmallisina seikkoina ja yksilöllisinä kokemuksina elämän muuttumisesta. Henkilö kertoo itsestänselvyyksistä kertoessaan elämismailmastaan, mutta pohtii muutostilanteissa myös niitä seikkoja, jotka tekevät itsestään selvästä, luonnollisesta asenteesta ongelmallisen yhteiskunnallisten muutosten johdosta. Samoin ihmisen ikääntyminen sisältää elämismaailman muutoksia, ja elämänrytmi vaihtelee elinkaarren aikana. Usein elämänmuutokset ja kriisit näyttäytyvät elämismaillmallisten seikkojen pohdintana, jossa pyritään ymmärtämään uudelleen aiemmin itsestään selviä asioita. Vastaavalla tavalla yritysjohtaja, joka toimii globalisoituvassa talousmaisemassa edustaen ylikansallista yritystä, hahmottaa työnsä ja toimintansa toisin kuin yritysjohtaja, jonka työn konteksti on kansallinen. Eri maista olevien yritysten fuusioituminen on tapahtuma, joka muuttaa yritysjohtajan elämismaailmaa verrattuna aikaisempaan kansalliseen yritysorganisaatioon. Fuusion yhteydessä monet aiemmin itsestään selvät kulttuuriset seikat, kuten yrityksen sisällä käytetty kieli, muuttavat muotoaan ja edellyttävät pohdintaa.

Yritysjohtajat toimivat organisaatioissa vaikutusvaltaisissa asemissa, joissa he voivat päät-

tää jopa koko organisaation tulevaisuudesta. Suuri osa tästä työstä tapahtuu ennemminkin organisatorisen logiikan pohjalta kuin elämismaailmallisen logiikan pohjalta. Organisaation ja toimintaympäristön esille tuomat haasteet ohjaavat toimenpiteitä enemmän kuin yritysjohtajien oma elämismaailmallinen logiikka. Yritysjohtajilla on mahdollisesti perhe ja kesämökki, joiden parissa vietettävä aika kesällä askarruttaa heitä myös työtä tehdessä, mutta se ei ohjaa heidän toimenpiteitään työssä. Silti suuri osa tiedoista ja asenteista muodostuu elämismaailman puitteissa pikemmin kuin organisatorisen logiikan puitteissa. Näin ollen yritysjohtajien globaalissa työssä muodostuu myös merkitykselliseksi se, miten he viettävät vapaa-aikaansa, tapahtuuko se esimerkiksi kesämökillä maalla vai suurkaupungeissa maailmalla. Lisäksi globaalit rakenteelliset tekijät vaikuttavat dialektisen vastavuoroisuuden mukaisesti kokonaisvaltaisesti myös yritysjohtajien elämismaailmaan siten, että työtahti sekä työn muut vaatimukset heijastuvat henkilöiden kokemaan stressiin. Elämismaailman tutkimus on osana ymmärtävän sosiologian perinnettä suuntautunut rikkaan laadullisen ja kerronnallisen aineiston analyysiin. Haastatteluaineistot tarjoavat näin hyvän väylän elämismaailman tutkimiseen.

#### HAASTATTELUAINEISTO ELÄMISMAAILMAN TUTKIMUKSESSA

Artikkelin aineisto muodostuu kahdesta haastatteluaineistosta. Käytän ensinnäkin 17 väitöskirjatyötäni varten vuosina 2001–2004 tekemääni haastattelua. Haastatellut yritysjohtajat työskentelivät viidessä eri alun perin suomalais-ruotsalaisessa yrityksessä. Haastateltavien toiminimikkeitä olivat muun muassa toimitusjohtaja (Chief Executive Officer, CEO), talousjohtaja (Chief Financial Officer, CFO), varatoimitusjohtaja (Corporate Vice President), sisäänostopäällikkö, markkinointijohtaja ja tuotantojohtaja. Yritysjohtajia pyydettiin haastattelussa muistelemaan vapaamuotoisesti kymmentä viimeistä työvuottaan. Keskusteluun nostettiin joitakin löyhästi määriteltyjä aiheita siten, että haastattelu sai elää tilanteen ja haastateltavan vastausten mukaan. Toiseksi käytän Svenska Handelshög-

skolania käsittelevän historiateoksen kirjoittamisen yhteydessä vuosina 2008–2009 tehtyä kymmentä yritysjohtajan ja talouselämän koulutustoimijan haastattelua. Haastatteluissa käsiteltiin yritysjohtamiseen ja kaupalliseen täydennyskoulutukseen liittyviä uusia haasteita.

Haastatteluaineistot on analysoitu pääasiallisesti kvalitatiivisen sisällönanalyysin keinoin. Huomio on suunnattu puheen sisältöön eli haastateltavien käsittelemiin aiheisiin ja asioihin. Analyysi kohdentuu arkipäivän ja työn muutoksiin. Kvalitatiivisen sisällönanalyysin metodologisena lähestymistapana on fenomenologisen sosiologian elämismaailman analyysi (Schütz & Wagner 1970). Elämismaailman analyysissä otetaan huomioon se kokonaisvaltainen ja arkinen tietovaranto ja aikaisempi kokemus, joka ihmisellä on henkilöhistoriansa aikana kertynyt, sekä ryhmän kokemus, joka on koeteltu ja jota ei yksilöiden tarvitse kyseenalaistaa (Schütz & Luckmann 1973, 7–8). Elämismaailmassa esiintyvät tulkinnat tulevaisuudesta tai tämän hetkisistä haasteista peilautuvat aina aiempiin kokemuksiin ja tämänhetkiseen tapaan hahmottaa maailmaa (Bourdieu 2000). Analyysissä on kiinnitetty erityisesti huomiota sellaisiin kuvauksiin, joissa kerrotaan muutoksista aiempaan verrattuna. Haastateltavilta kerättiin myös taustatietoja kyselykaavakkeella. Niiden avulla on ollut mahdollista muodostaa haastateltavista kokonaisvaltaisempi henkilökuva ja -historia.

Haastateltavia pyydettiin puhumaan vapaasti. Haastattelumenetelmän oli strukturoimaton haastattelu, jossa joitakin löyhästi määriteltyjä aiheita nostettiin keskusteluun, ja haastattelu eli tilanteen ja haastateltavan vastausten mukaan. Fenomenologisessa analyysissä laadullisesta ja vapaasti muotoutuneesta tutkimusaineistosta nostetaan esiin määrättyjä aiheita, jossa aineisto itsessään johtaa aiheiden tematisoitumiseen. Tavanomaiset ja arkipäiväiset ennako-oletukset sulkeistetaan fenomenologisessa tutkimuksessa, ja asiat ilmenevät niiden oman tilannesidonnan olemuksensa valossa. Olemukset ovat puolestaan ”kuin kalastajan verkko, joka nostaa syvyydestä pintaan ennennäkemättömiä olioita – ei vain

sellaisia, joita kalastaja tavoitteli, vaan myös sellaisia, joita hän ei osannut kuvitella” (Heinämaa 2000, 167).

Yritysjohtajat eivät juuri problematisoi puheessaan käsittelemäänsä asioita, vaan suhtautuvat kertomaansa pääosin ”luonnollisina” asioina, joiden he olettavat edustavan samaa minulle tutkijana ja kanssaihmisinä kuin heille itselleen. Tästä johtuen aineisto soveltuu hyvin elämismaailman analyysiin, jossa pohditaan itsestäänselvyksiä ja jaettua, intersubjektivistista todellisuutta.

### KLASSINEN GLOKALISAATIO – TUOTTEIDEN JA PALVELUSTEN RÄÄTÄLÖIMINEN ORGANISAATIOSSA

Glokalisatio merkitsee liike-elämän terminologiassa globaaliin levitykseen tarkoitettujen tuotteiden ja palvelusten sopeuttamista ja räätälöimistä paikallisten vaatimusten mukaisiksi. Kyseessä on yrityksen organisatorinen strategia, jolla ei ole välttämättä suoranaisia elämismaailmallisia ilmenemismuotoja yksittäisten toimijoiden osalta. Tällä organisatorisella strategialla on kuitenkin usein elämismaailmallisia seurauksia työnkuvan muuttumisen muodossa, jonka vuoksi sitä on perusteltua käsitellä myös tässä artikkelissa. Globalisaatio merkitsee yleisessä Going Global -muodossa tuotteiden laajamittaista standardointia ja niiden levittämistä laajoille ylikansallisille markkinoille (Sklair 1991). Useat yritykset pyrkivät kansainvälisille markkinoille myös fuusioiden kautta, jolloin isommat maantieteelliset alueet muodostuvat kotimarkkinoiksi. Näillä uusilla, laajennetuilla kotimarkkinoilla tarjotaan samoja tuotteita, joiden tuotantoa pyritään tehostamaan kasvattamalla toimintaa laajamittaiseksi ja enemmän massatuotannon suuntaan. Yritysjohtajat kertovat kuitenkin useissa haastatteluissa, kuinka yrityksen toiminnot on järjestetty niin, että tuotteiden ja palvelusten räätälöinti eriytyneille kansallisille markkinoille on mahdollista ja toivottavaa. Klassinen globalisaatio on näin ollen globalisaation muoto, joka on vaihtoehtoinen standardoinnille, yhdenmukaistamiselle, massatuotannolle ja synergiaedulle. Globalisaatio merkitsee tässä

kehityksessä toimintaympäristön maantieteellisen ulottuvuuden laajenemista, vaikkei seurauksena ole maailmanlaajuisen standardin luominen. Klassisessa globalisaatiossa eriliset kansalliset markkinat luovat tilaisuuden tuotekehitykselle ja tuotteiden eriytymiselle ja mahdollistavat siten paremmat tuotot. Seuraavassa haastatteluotteesta liiketoimintajohtaja kuvaa, kuinka julkiselle sektorille tarjottavissa tuotteissa tapahtuu räätälöintiä paikallisten säädösten johdosta:

Liiketoimintajohtaja (Business Area Director, BAD): Ne [metsäyhtiöt] ovat hyvin samanlaisia eri Pohjoismaissa, mutta voidaan sanoa, että siinä meillä on julkisella sektorilla itse asiassa kaksi etenemistapaa. Nämä oikein isot jättiläiset, kuten Tukholman kaupunki, nehan ovat suuria vaikka vertaat mihin teollisuusyritykseen tahansa, eikä vain. Ja niissä on kumppanuus valtavan oleellinen asia, mutta sitten siinä on kaikki, iso määrä pieniä kuntia, joissa on enemmän kyse volyyymistä, ja niitä käsittelemme sitten horisontaalien toimintojen, yläpito ja tuki, joka on selvästi horisontaalinen toiminto, siis se menee meidän kaikkien vertikaalien läpi mukaan lukien julkisen sektorin, ja myös yleiset sovellutukset, palkka, henkilöstöhallinto, talous ja liiketoimintajärjestelmät. Ne ovat ehkä ne raskaat sitten, eikä vain. Sittehen meillä on myös tietokantajärjestelmät, asiakirjakäsittely ja sellaisia asioita, joita tarkastelemme enemmän horisontaalisesti, ja niissä toimitamme enemmän tai vähemmän standardisoituja ratkaisuja kunnille. Niissä tapahtuu vain hyvin rajoitettua asiakasopeutusta, ja me toimimme sitten sellaisessa muodossa, ja monet näistä kunnista käyttävät kaikkia meidän sovellutuksia.<sup>6</sup>

Haastateltava kertoo, että hänen edustamansa yrityksen strategian muodostavat räätälöidyt ratkaisut valtiolliselle keskushallinnolle. Vaikka maiden välillä esiintyy laajaa hallinnollista yhteistyötä ja ideoita toimintatavoista vaihdetaan, poikkeavat järjestelmät kuitenkin maittain. Tämä merkitsee tuotteiden muuntelua paikallisiin olosuhteisiin sopiviksi. Keskustelu organisatorisista strategioista on luontevaa yritysjohtajille, ja mielipiteet ankkuroidaan vakiintuneeseen ja järjestelmälliseen aiheiden käsittelyyn organisaation puitteissa. Kyseessä eivät ole sattumanvaraiset mielipiteet, vaan perusteellisesti työstetyt näkökannat, joiden

mukaisesti organisaatiota johdetaan. Tällainen ajattelu noudattaa Schützin ja Lukmanin (1973, 14–15) teoreettisen ajattelun määritelmää, jossa teoreettinen ajattelu poikkeaa jokapäiväisestä pragmaattisesta ajattelusta. Tästä aiheesta keskustelu siirtyy luontevasti käsittelemään järjestelmän seurauksia eli etuja ja haittoja maiden juridisessa sääntelyssä ja kansallisesti eroavassa lainsäädännössä. Globalisoituvan liiketoiminnan yhtenä haasteena on, että juridinen sääntely on kansallista ja vaihtelee maittain. Euroopan Unionin tasolla tehdään työtä, jonka tavoitteena on rajoittaa ja selkiyttää säännöksiä. Juridista variaatiota eri maiden välillä ei pidetä ainoastaan kielteisenä ilmiönä:

BAD: Jos olen oikein rehellinen, niin on kai ehkä niin, että tuo ei ole kokonaan kielteisistä meille, koska se merkitsee itse asiassa, että meidän pitää tehdä enemmän joka maassa, eikö vain?

Haastateltava kuvaa klassista globalisaatiota. Elämismaailmallisena seurauksena tuotteiden räätälöinnillä on paikallisten johtajien aseman vahvistuminen. Paikallisia johtajia tarvitaan usein räätälöinnissä sopeuttamaan konsernin toimintatapoja paikallisiin olosuhteisiin, ja johtajat voivat räätälöinnin seurauksena vahvistaa omaa sekä tuotantotiimiänsä tai -yksikkönsä asemaa konsernirakenteessa. Paikalliset toimijat eivät muutu yhtä helposti vaihdettaviksi tai korvattaviksi kuin sellaisissa tilanteissa, joissa globaalit standardit muuttuvat vallitsevaksi toimintatavaksi. Tämä puolestaan lisää yritysjohtajien turvallisuuden tunnetta muutoin erittäin epävarmassa ympäristössä. Klassinen globalisaatio muodostaa toisin sanoen esteen sellaisille yksilöille valtasuhteille, jotka Andrew Jones (2008) olettaa artikkelissaan globaalien työn kehityksestä. Jonesin edustamassa hyperglobalistisessa tutkimusperinteessä johtaminen ja omistus paikannetaan maailmanlaajuiselle tasolle (konsernijohtamisen tasolle) ja työntekijöiden ohjauksen oletetaan tapahtuvan keskitetyllä tasolla (emt., 16). Klassisessa globalisaatiossa sitä vastoin lokaalien toimijoiden räätälöintityö voimaannuttaa heitä muutoin globalisoituneessa yrittäjäyhteisössä.

Klassinen globalisaatio luo uusia markkinoita silloin, kun kansallinen sääntely luo erilaisia vaatimuksia tuotteille ja palveluksille eri maissa. Elämismaailmallisena seurauksena poliittisen filosofian näkökulmasta tarkasteltuna voi todeta, että uusliberaali sääntelyn purku, ja sille monin tavoin vastakkainen (sosialistinen) ihmisen rajallisen joustokyvyn huomioonottaminen uusien asioiden omaksumisessa yhdistyvät silloin, kun luodaan esimerkiksi eurooppalaisia standardeja kilpailutuksen, tuotemerkintöjen ja muiden vastaavien osalta. Tavoitteena uusliberalismissa on siis markkinoiden laajentaminen ja sosialismissa usein selkeitten toimintatapojen luominen, joissa noudatetaan yhtenäisiä ja helpommin omaksettavia sääntöjä. Seuraus on kuitenkin usein paradoksaalinen molempien ideologioiden kannalta tarkasteltuna. Uusliberaalista näkökulmasta markkinat supistuvat niiden muuttuessa harmonisoiduimmiksi ja yksilöiteisemmiksi. Aiemmin useat paikallisesti ja kansallisesti jäsentyneet markkinat muuttuvat yksiksi. Sosialistisen poliittisen ideologian näkökulmasta ihmisen omaksumiskyvyn ja yhtenäisyyden puolustaminen johtaa sen vastakohtaan eli järjestelmään, joka on mitattuvalta ja jonka ohjaaminen tai johon vaikuttaminen, esimerkiksi maantieteellisen etäisyyden vuoksi, on hyvin vaikeaa. Globalisaatio saattaa siis olla kapitalistisen markkinatalouden polttoainetta sen luodessa räätälöinnin kautta uusia markkinoita, mutta se voi yhtä hyvin olla kapitalismin globalisaation este sen asettaessa hidasteita globaalien kapitalismin leviämiseksi. Elinkeinoelämän ja talouden globalisaatiossa tapahtuu jatkuvaa kamppailua standardisoivien ja paikallistavien prosessien kesken. Sellaisissa tilanteissa, joissa globalisaatio merkitsee muiden alueiden olosuhteisiin perehtymistä, tulevat mukaan myös elämismaailmalliset seikat. Seuraavaksi keskityn pohtimaan näitä henkilökohtaisia kokemuksia globalisaatiosta työtapojen globalisaation, globaalien vaatimusten tuonnin sekä aikapulan, kiireen ja hektisten työmatkojen muodossa.

## TYÖTAPOJEN GLOKALISOINTI

Paikalliset työtavat muuttuvat globalisaatiossa ulkoa tulevien työskentelytapojen seurauksena. Tällaisessa globalisaation yleisimmässä muodossa kyse on palkkatyön maailmanlaajuisesta leviämisestä. Tämän artikkelin kannalta ei kyseinen prosessi ole ajankohtainen, sillä yritysjohtaminen on kaikkialla palkkatyösuhteeseen tai omistajuuteen liittyvä ilmiö. Tässä artikkelissa keskityn määrättyjen toimintatapojen leviämiseen yritysjohtamisessa erityisesti yritysten konsernirakenteen sisällä kansallisten rajojen yli. Prosessissa luodaan usein globaaleja standardeja. Tällöin ei pyritä sopeuttamaan globaaleja toimintatapoja paikallisiin olosuhteisiin klassisen globalisaation mukaisesti, vaan tavoitteena on yhdenmuikaisten työskentelymenetelmien luominen maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Eräs tällainen menetelmä on kansainvälisten tilinpäätösstandardien (International Accounting Standards, IAS) luominen ja omaksuminen. Kyseessä on globaalien olosuhteiden tunkeutuminen paikallisiin työyhteisöihin, Robertsonin esittämän edellä mainitun laajemman globalisaation määritelmän mukaisesti. Myös muodikkailla johtamisopeilla, joita kehitetään kansainvälisissä kauppatieteellisissä ja johtamisen korkeakouluissa, on taipumus globalisoitua paikallisen yritysjohtamisen ohjenuoriksi. Yhteiskuntahistoriassa tämän kaltainen standardisoiva globalisaatio on ollut yleistä uskonnollisessa lähetystyössä, jossa paikallisiin yhteisöihin on viety maailmanlaajuisen uskonnon sanomaa. Tällöin tapahtuu globaalien ja lokaalien välistä vuoropuhelua, joka muovaa ihmisten arkipäiväistä elämää ja toimintaa. Seuraavassa haastattelulainauksessa yrityksen sisäänostopäällikkö kuvaa tällaista taloudellisen toiminnan lähetystyötä Puolassa sijaitsevan tuotantoyksikön suuntaan.

Sisäänostopäällikkö: Ja sitten minulla on myös, sanotaanko vastuu Puolan sisäänostosta myös niin, että Puolan sisäänostopäällikkö, paikallinen sisäänostopäällikkö, raportoi viisikymmentä prosenttia minulle. Joten minä olen siellä säännöllisesti ja yritän viedä sisään meidän ajattelutapaamme ja meidän tapaamme niin kuin tehdä työtä, ja niin edespäin yhä enemmän.

Erityisen mittavia elämismaailman murrokset globalisaation seurauksena ovat olleet itäisen Euroopan transitiotalouksissa, joissa aiemmin vallitsi reaaliosialistinen teollisuus- ja maatalousyhteiskunta. Näissä maissa, kuten Puolassa, globaalien markkinatalouden tuomat uudet vaatimukset ovat laajasti muuttaneet ihmisten työelämää ja arkipäivää.

Globalisaatio merkitsee maantieteellisesti etäisten rakenteellisten olosuhteiden kietoutumista yritysjohtajien arkiseen toimintaan tavalla, joka luo uusia vaatimuksia yritysjohtajien elämään ja työskentelyyn. Yllä olevassa esimerkissä konsernin sisäinen universalismi ja tuotantoyksikön sisäinen partikularismi kohtaavat ja muokkaavat toisiaan, sopeuttaen paikallisia toimintatapoja globaaleihin standardeihin. Globalisaatioon liittyvässä yritysjohtajien arjen muutoksessa on usein kyse innovaatioiden syntymisestä ja leviämisestä, kun tuotteet tai toimintamallit siirtyvät maasta toiseen ja sekoittuessaan paikallisiin olosuhteisiin luovat uusia toimintatapoja tai muunneltuja tuotteita (Helander 1999). Kyse on eräänlaisesta postmodernista sekoittumisesta, joka on ollut erityisen ilmeistä arkkitehtuurissa ja kulttuurituotannossa, kuten elokuvataiteessa (Löfgren, Molander, & Arvidsson 1986; Heiskala 1995; Andersen & Kaspersen 1999). Postmoderni sekoittuminen ja globaalien kulutus- ja makutottumusten leviäminen, oleskelu tietynlaisissa standardoiduissa ympäristöissä, kuten lentokentillä, kahviloissa ja ostoskeskuksissa, ja yhä enenevässä määrin työnteko sähköpostin ja internetin avulla ovat elämismaailmallisen globalisaation ulottuvuuksia. Globalisaatio on tuonut mukanaan murroksen Pohjoismaisissa, aiemmin suojattomissa ja rauhallisemmissa yritysjohtamisen työtavoissa. Murros on kuitenkin ollut erityisen merkittävä itäisen Euroopan jälkiosialistisissa talouksissa, joissa on täytynyt oppia kauttaaltaan uusia työtapoja pärjätäkseen globaalissa kilpailussa.

## GLOBAALIT VAATIMUKSET LÄSNÄ TYÖN ARJESSA

Globalisaatio johtaa työhön liittyvän elämismaailman murrokseen: asiakokonaisuuk-

sien hallinta muodostuu haastavammaksi, ja yritysjohtajat saattavat kokea epävarmuutta omien taitojen riittävydestä uusissa olosuhteissa. Globaali toimintaympäristö on jatkuvassa muutostilassa. Toimintaympäristössä on hyvin vähän pysyvää tai vakaata, sillä markkinat ovat muuttuneet laajoiksi maantieteelliseksi kokonaisuuksiksi ja organisaatio muokataan usein eri projektien myötä jatkuvasti muuttuvaan transnationaaliin matriisirakenteeseen, ja huomioon otettavien seikkojen ja olosuhteiden määrä on suuri, alati vaihtuva ja monimutkainen. Organisaatiot pyrkivät luomaan uusia toimintatapoja ja lisäämään joustavuuttaan uusiin olosuhteisiin reagoimisessa. Pörssiyrityksissä toiminta on riippuvaisista globaaleista pääomavirroista ja sijoitusten nopealiikkeisistä virtauksista. Ylikansallinen standardisointi, joka tapahtuu sekä viranomaistaholta että erilaisten järjestöjen toimesta, on eräs globalisaatioprosessin yleisimmistä ja merkittävimmistä muodoista. Vaatimukset, jotka tulevat ylikansalliselta toimintatasolta, kuten EU:sta, edellyttävät jatkuvaa uuden oppimista. Uusien vaatimusten kuvaaminen on yksi haastateltavien tapa käsitellä globalisaatiota. Tämä on keskeinen ulottuvuus elämismailman globalisaatiossa, jossa yksilön oma maailma, hänen omat tietonsa ja taitonsa muuttuvat. Elämismailman elementteinä olevat tiedot ja taidot, joilla yritysjohtaminen aiemmin on luonnistunut, eivät enää riitä, vaan on pystyttävä sopeutumaan uusiin vaatimuksiin hankkimalla uusia älyllisiä ja tiedollisia välineitä. Kyse on elinikäisen oppimisen välttämättömyydestä, joka on kuitenkin usein hyvin stressaavaa yritysjohtajille, sillä he työskentelevät kovan aikapaineen alaisina. Uuden opiskelun muodostuu raskaaksi taakaksi vaatiin joustavaa mieltä ja venyviä aikatauluja.

MH: Tää on tämmönen voimakkaasti dynaaminen ala [joka] varmaan vaatii aika paljon opiskelua.

Chief Financial Officer (CFO): Ja verotushan on sitten ihan oma luku sinänsä. Se se vasta kelju onkin, tää normisto, joka yhtiön täytyy ottaa huomioon, ku se on maakohtainen. Nyt EU:n myötä on tullu harmonisointipaineita, jotka osaltaan tietysti varmaan tekee meikäläisenkin elämää helpommaks, tai sitten ei. Laskentakäytännön puolella just nää *International*

*Accounting Standards* (IAS), se on nyt tulossa, ja siihen valmistautuminen meilläkin on jo aloitettu. Mut niitten kanssa on vuosikaudet joutunu painiskelemaan, mut ei nyt voi olettaa, että suomalaisperäinen ihminen sitte hallitsee kaikki mahdolliset kirjanpitovero ynnä muut jutut mitä eri maissa on, mut täytyy löytää tavat luoda ne verkostot meidän konsernin sisällä ja myöskin ulkopuolisten neuvonantajien kanssa, jolla kyetään varmistumaan siitä, että kaikki menee asianmukaisesti eri toimipisteissä, kun kuitenkin koko ajan emoyhtiö on ollut suomalainen, niin viime kädessä täytyy noudattaa suomalaista osakeyhtiölainsäädäntöä, ja näin niin ne sitte kuitenkin asettaa sen raamin. [–] Jos jotain verotukseen tai johonkin liittyen tulee muutoksia, niin ne on pakko käydä läpi ja ottaa selvää, tietysti neuvonantajan kans mut, et neuvonantajankaan kanssa kykene keskusteleen niin täytyyhän siinä ite jotain jo tietää.

Haastateltava korostaa, kuinka kansainvälinen standardointi luo uusia vaatimuksia, joihin voidaan vastata vain konsulttien avulla. Haastattelu viestii muutoksesta ja johtamisen monimutkaistumisesta, jolloin tiedolliset vaatimukset ja tarve kyetä toimimaan moniammatillisissa verkostoissa lisääntyvät. Tarvitaan yhä enemmän taitoa osata käyttää asiantuntijaverkostoja, ja itsekin on tiedettävä esillä olevasta asiasta jotain. Haastatteluissa ilmeni, että yritysjohtajilta vaadittava tiedollinen taso määritellään eurooppalaisen tason mukaan, johon pyritään arvioinnein ja kursein. Omia tietoja ja taitoja kehitetään koulutuksin, joita yritykset ostavat henkilöstölleen täydennyskoulutusorganisaatioilta. Koulutukset ovat usein kalliita kokonaisuuksia, jotka suunnataan joko yksittäisille työntekijöille tai kurssikokonaisuuksina koko organisaatiolle ”in house” -koulutuksena, jolloin kouluttaja tulee ”talon sisään” kouluttamaan henkilöstöä (Helander 2009). Tyypillisimmin uusiin tietoihin ja kykyihin liittyvä globalisaatio merkitsee kielitaitovaatimusten tuloa yritysjohtajan elämään, toiminnan laajetessa moniin eri maissa sijaitseviin tuotantolaitoksiin. Kieleen liittyvä toinen tyypillinen globalisaation piirre on englanninkielisen liiketoimintaslänkin ja erilaisten sanontojen käyttö elinkeinoelämässä ja taloudessa, esimerkiksi tämän artikkelin haastattelukatkelmissa näkyvät erilaiset

idiomit, kuten bisnes, road show, going global ja in house.

Tällaisessa globalisaation muodossa tapahtuu myös kulttuurisia käänösprosesseja, joissa globaalit eriluonteiset taloudelliset ilmiöt sopeutuvat paikallisiin olosuhteisiin työn vaatimusten ja toimintatapojen muutoksena. Esimerkiksi pörssikurssien heilahtelut, jotka saattavat johtua yleisestä kansainvälisestä taloustilanteesta tai jonkun kansallisvaltion taloudellisesta kriisistä, johtavat usein yritysjohtamisen nopeampaisuuteen ja aggressiivisuuteen. On oltava valmius nopeisiin ja radikaaleihin rakenteellisiin uudistuksiin, kuten yritysostoihin, myynteihin ja fuusioihin sekä riskinottoon. Haastateltu yritysjohtaja kuvaa alla pörssikurssien vaihtelun imeytymisen arkiseen työhön. Rahoituksen kanssa työskentelevillä laskentajohtajilla pörssikurssien vaihtelut merkitsevät intensiivisempää työskentelyrytmiä ja talousraportointia:

CFO: Ja nyt entistä enemmän ainakin meidän toimialalla tullu nyt viimeisen parin vuoden aikana painetta mennä vielä tiuhempaan raportointiin tonne markkinoille päin, siis paine siihen, et niinku kvartaalien keskelläkin kerrotaan miten meillä menee. [--] Ja mä uskon, että jollain aikavälillä me joudutaan siihen, että meil on kuukausiraportointi ääriesimerkkinä jatkossa, niin [yrityksen] kotisivuilla raksuttaa koko ajan laskin, et sä voit koska tahansa käydä meidän kotisivuilla kattoon, et paljon niil on ny niinku plakkarissa, tulosta. Kassaa. Ja sit joku tilauskanta raksaa siinä rinnalla, että kuinka se tilauskanta kehittyä ja sekin niinku real time koko ajan.

Talousraportointi on työteliästä ja tarkkaa toimintaa, jossa tehdään työtä jatkuvan aikapulan paineessa. Liike-elämässä toimivat kertovat yleisesti, kuinka nykyinen kvartaaliraportointi merkitsee työskentelyn ja julkisen huomion tiivistymistä raportointikausien päättyessä ja heti raporttien julkaisemisen jälkeen. Paine kohti vielä kvartaaliakin tiheämpää raportointia koetaan lisääntyvänä työtaakkana ja vielä nopeampitempempänä työskentelynä, johon myös liittyvät road show -kiertueet kansainvälisiin finanssikeskuksiin rahoittajien vakuuttamiseksi yritykseen investoimisen kannattavuudesta.

## AIKAPULA, KIIRE JA HEKTISET TYÖMATKAT

Kansainvälisten yritysten johto työskentelee tavallisesti kovan aikapaineen alaisena. Yritykset ovat lähes poikkeuksetta pörssiyrityksiä, joissa osakemarkkinoiden kiivas tahti ja kvartaalitalous sekä siitä seuraava raportointi jäsentävät ajan kulkua. Tällaisessa globalisaatiossa on kyse globaalin kapitalismin ja markkinatalouden tunkeutumisesta arkipäiväiseen työhön. Kyse on Jürgen Habermasin sanoin ”elämismaailman kolonialisatiosta”, jossa järjestelmä tunkeutuu ihmisen henkilökohtaiseen elämään (Habermas 1987; 1984). Päivittäinen työ on muuttunut hektiseksi, ja strateginen kokonaisuuksia tai pitkäjänteistä toimintaa käsittelevä pohdinta tapahtuu usein arkisen työpaikalla tehtävän työn ulkopuolella, mikä hämärtää rajaa työn ja vapaa-ajan välillä.

Markkinointijohtaja: Markkinointihan on työnä sellaista, että voit tehdä kuinka paljon tahansa, ja usein on hektistä aikataulujen kanssa ja siten, että luulen, että jo aika aikaisin tottui siihen, että teki paljon töitä kun piti tehdä töitä, ja sitten oli tilanteita, joissa saattoi ottaa vähän rauhallisemmin [--] että täällä työskennellään tietysti paljon enemmän kuin tavallisena työpäivänä, että emme me puhu mistään kahdeksan tunnin, että tulee paljon, paljon, paljon työntekoa kotona myös, jossa istuu tietokoneen kanssa ja käy läpi asioita ja valmistelee ja miettii, koska useimmiten hoidat täällä yhä enemmän juoksevia asioita, eikä sinulla ole kovin paljoa aikaa täällä miettiä strategisia kysymyksiä ja sellaista, jota teet muualla.

Yritysjohtajien elämismaailma muuttuu hyvin työpainotteiseksi: töitä tehdään työpaikalla ja kotona, eikä selkeää rajausta työn ja vapaa-ajan välillä usein voida eikä haluta tehdä. Koko elämä myydään työn palvelukseen. Ajan hahmottaminen ja toiminnan organisoiminen on tällaisessa ympäristössä muuttunut historian ja kokemuksen painottamisesta sekä suunnitelmallisesta tulevaisuuteen suuntautumisesta yhä enemmän nykyhetkeä korostavaksi. Lisäksi yritysjohtajat joutuvat matkustamaan paljon johtaessaan toimintoja eri maissa ja paikkakunnilla sijaitsevilla yksiköissä. Jonesin (2008, 16) mukaan työmatkustamisen lisääntyminen erityisesti liike-elämän piirissä on yksi todiste työn luonteen muu-

toksesta globaalin työn suuntaan. Ekonomien ammattijärjestö SEFE listaa yhdeksi edunvalvontatavoitteekseen, että "[t]yöhön kuuluvien matkojen matkustusaika on korvattava" (SEFE, 8). SEFE toteaa työtahdin muuttuneen vuoden 2005 jälkeen entistä kiivastahtisemmaksi (emt., 3). Myös haastateltavat kertovat työtahdin kiristyneen erityisesti matkustamisen yhteydessä. Jopa WC:ssä käynnille on vaikea löytää aikaa kansainvälisten road show -kiertueiden aikana, jollaisilla kansainvälisille sijoittajille esitellään yhtiötä. Kyse on osittain retorisesta strategiasta suhteessa yhdessä työympäristössä työskenteleviin lokaaleihin. Tavoitteena on tuoda esiin, ettei ulkomaanmatkoissa ole mitään kadehdittavaa vaikka matkustaminen on usein merkki ylellisyydestä ja arjesta irtautumisesta. Haastateltavat kertovat työmatkojen tahdin kiristyneen ja niiden ohjelmien muodostuneen pelkästään työpainotteisiksi.

CEO: (...) täs on nyt yks iso ero nyt tän kun noita kulttuurieroja tossa etsiskelit niin, niin [konsernijohtajan] johtamistyylillä se on niin hektinen, et se ei tota ollaan silloin kun on työnteon aika, niin silloin ei tehdä kyllä varmasti mitään muuta, että se normaali rutiini on sellanen, että ku lentokone laskeutuu niin suoraan kokoukseen ja suoraan kokouksesta lentokoneelle ja taas eteenpäin. Et jos sul siis garanteeraan, et oot kusessa jos sukat unohdu kotiin, kun ei oo kerta kaikkiaan aikaa ostaa sukkaa. Et sill on niinku tällänen, et sill on niinku sen helkutin kova se rytmi, ja tota meillä oli aikanaan niin mullakin itse asiassa tapana, et katottiin vähän niitä lentoreittejä sillain, että siihen saatto jäädä vaikka muutama tunti aikaa vaikka käydä hotellista jotain kaupunkia kattomassa, kävellä vaikka pääkatua tai käydä shoppailemassa tai joskus jopa pelata golfia kierros jossakin Singaporessa tai Dallasissa. Nyt ei oo mitään mahiksia, se on ihan älyttömän, et vapaa-aika pitää viettää sitten kotona.

Haastatteluohteessa kiteytyy myös se, miksi yritysjohtajien kosmopoliittisuus ei ehdi kehittyä tiivistä matkustamisesta huolimatta. Yritysjohtajat liikkuvat matkoillaan pääosin standardisoituissa ympäristöissä, kuten tuotantolaitoksissa, hotelleissa ja lentokentillä, eikä paikallisiin olosuhteisiin keskittymiseen jää aikaa. Ulf Hannertz (1996) on kuvannut tätä vertaamalla antropologin ja ulkomaan-

kirjeenvaihtajan ankkuroitumista paikallisiin yhteisöihin. Antropologit oleskelevat jossakin paikassa rauhallisten olojen vallitessa pitkiä aikoja tutustuen paikallisiin ihmisiin. He työstävät toiseutta ja kehittävät itsessään kosmopoliittisuutta. Jos syttyy kriisi, antropologit lähtevät. Kirjeenvaihtajat puolestaan hakeutuvat nopeatahtisten tapahtumien keskipisteeseen ja saapuvat nimenomaan kriisioloissa. He ovat usein enemmän kanssakäymisessä muiden kirjeenvaihtajien kanssa kuin poikkeusoloissa elävän paikallisväestön kanssa. Toiseuden katoamiselle ei juuri ole edellytyksiä tällaisissa olosuhteissa (mt. 1996). Yritysjohtajien matkustaminen muistuttaa enemmän kirjeenvaihtajien kuin antropologien tilannetta. He eivät ehdi oleskella niissä ympäristöissä tai asettua niihin yhteisöihin, joissa he vierailevat työmatkoillaan. Yritysjohtajat ovat usein globalisaation ruumiillistumia ja vievät oman toimintansa kautta globaaleja olosuhteita paikallisyhteisöihin, globalisoiden maailman eri kolkissa.

Yrityksissä aikapaineet ja kiire usein lisääntyvät, kun niihin palkataan uutta, globaalia yritysjohtamista edustavia johtajia. Erityisesti saneeraamisen tehtäväkseen saaneet konsernijohtajat tuovat mukanaan toimintamalleja, joissa kovempi työtahti perustellaan globaalin kilpailun pakolla. Muutoksia perustellaan sillä, että kriisitilanteissa on pelastettava organisaation terveet osat, vähennettävä henkilöstöä ja saatava irti enemmän tulosta jäljelle jäävästä henkilöstöstä (esim. Hochschild 2000, 239). Tuottavuuden lisäämiseen pyritään useammin yrittämällä tuottaa yhtä paljon pienemmällä panostuksella kuin yrittämällä kasvattaa nykyresurssien tuottamaa tulosta. Yritysjohtajien toimintaympäristö on vaativa, ja se luo johtajille kovia psyykkisiä paineita, jolloin loppuun palamisen vaara on alati läsnä.

Markkinointijohtaja: Voin kyllä sanoa, että olen viihtynyt vaikka se on välillä ollut helvetin raskasta ja vaikeaa. Sitä se on kyllä ollut, enkä halua lakaista sitä maton alle mitenkään. Mutta kaiken kaikkiaan olen aina löytänyt enemmän myönteisestä vaakakupista kuin kielteisestä vaakakupista.

Hektinen työ sekä siihen liittyvät paineet vaikuttavat myös elämän intiimeimpiin asioihin,

kuten nukkumiseen. Lukeminen illalla ennen nukkumaanmenoa on tapa irrottautua työpaineista ja mieltä askarruttavista asioista:

Henkilöstöjohtaja: Niin minä teen, koska se on ainoa tapa nukahtaa illalla ja jos ei ole, jos vain heittäytyy sänkyyn ja odottaa että uni tulisi, niin silloin nämä asiat, että se on kyllä niin stressaavaa kaikesta huolimatta. Siis ei stressaavaa millään muulla tavoin, mutta se on tämä order back-log, siis tämä työ, tekemätön työ, joka kasautuu ja siinä on niin isosta määrästä kyse, että istuu koko ajan ja niin kuin miettii miten siitä selviää, ja jollei ota kirjaa käteen ja lue kunnes tilitteä niin (nauraa) niin makaa siinä ja pureskelee näitä asioita, joka on aivan turhaa.

Globalisaatio tiivistää ajan ja paikan siten, että maailman etäiset kolkat ja tapahtumat vaikuttavat elämään tässä ja nyt. Yritysjohtajien työhön tämä tiivistyminen näkyy kiireenä, jatkuvana aikapulana ja tiheänä matkustamisena. Yritysjohtajan työ on tiivistähtistä, ja se vaatii suurta joustavuutta ja sopeutumiskykyä.

### **MATKAPÄIVÄT ARJEN HÄIRIÖTEKIJÖINÄ**

Yritysjohtajien työhön liittyvä jatkuva matkustaminen vaikuttaa heidän elämäänsä monilla tavoin. Työ jaksottuu ja jäsentyy matkustamisen mukaisesti tietynlaiseen intervalliseen aikamuotoon. Välillä matkustetaan tiiviiseen tahtiin ympäri maailmaa ja välillä hoidetaan rutiinitehtäviä kotitoimistossa tai vietetään rentoa ja hidastahtista vapaa-aikaa kesämökillä. Usein on kuitenkin kova kiire ja liikutaan eri paikkakuntien välillä. Tätä havainnollistaa hyvin se, että kaksi haastattelua tehtiin Helsinki-Vantaan lentoasemalla ja yksi puhelimitse Lontoossa, vaikka haastattelija oli matkustanut Lontooseen haastattelun vuoksi. Yritysjohtajien tiheällä matkustusrytmillä on vaikutuksia myös koti- ja perhe-elämään, joten sopivasta ja liiallisesta matkustamisesta on syntynyt ”nyrkkisääntöjä”.

Markkinointijohtaja: No me kyllä matkustamme paljon työssä. Ei mitenkään katastrofaalisen paljon ollenkaan, että niin kuin minä olen katsonut, että sata on paljon, yli sata matkapäivää. Sataviisikymmentä on pirun paljon, kaksisataa on liian paljon, ja minä matkustan ehkä kuusikymmentä. Niin minä matkustan kuusi-

kymmentä-seitsemänkymmentä, riippuen vähän, se kulkee vähän näin, että sinulla on jaksot jolloin et matkusta paljoa, ja välillä, se oli yhtenä syksynä, niin matkustin varmaan, olin puoli [vuotta] Ruotsissa.

Joillekin matkustamiseen voi muodostua tietynlainen rytmi, jolloin asutaan ajanjaksoja eri puolilla maailmaa ja elämä muuntuu eräänlaiseksi vaeltamiseksi, nomadismiksi. Usein transnationaaleissa yrityksissä nopeasti läpiviedyillä organisaatiomuutoksilla on seurauksia erityisesti matkustamiseen, ja muutosprosessien aikana, kuten yritysostoissa ja fuusioissa, matkustetaan paljon.

Markkinointijohtaja: Yhden kuukauden aikana he muuttivat koko rakenteen niin, että ei enää ollut maittaisia toimitusjohtajia. Kaikki, jotka sanottiin irti saivat uuden työn, ja tällä hetkellä [naapurilla] on jonkinlainen esikuntatehtävä niin, että hän on yhden viikon Tanskassa, yhden Norjassa, yhden Ruotsissa ja yhden Suomessa. Ja kaikki asiat hoidetaan keskitetyksi Ruotsista käsin, jossa pääkonttori [sijaitsee].

Haastateltu esittää kuvauksen organisaatiomuutoksen tuomista seurauksista kertoen hieman huolestuneesti niistä vaatimuksista, joita hänen ammatissaan esiintyy. Johtaja kertoo naapuristaan, joka on joutunut yrityksen uudelleenorganisoinnin johdosta tietynlaiseen nomadielämään kuukauden varoitusajalla. 38-vuotiaalle haastateltavalle, jolla on perhe ja pieniä lapsia, tällainen muutos edustaa uhkakuva, jonka hän haluaisi välttää. Tosin hän ymmärtää, että olosuhteet saattavat johtaa vastaavaan tilanteeseen myös hänen tapauksessaan. Myös matkustelu loman aikana on joskus vastenmielistä jos työssä joutuu matkustamaan paljon.

MH: Matkusteletko loma-aikana olleenkaan vai?

CFO: melkein mieluusti en, et mul ei oo mitään niinku hinkuu. Et sillan tällön käydään jossain (...) mä on vaan ihan mielelläni ihan vaikka kotona, tai kesälläkin saatan esimerkiks pari lomaviikkoo et mä oon yhen viikon [urheilutapahtumassa] ja toisen viikon mä on kotona ja pesen ikkunoita tai käyn kylässä vanhojen tätieni luona tai, tai tota laitan kukkapenkkejä, et ei mul oo mitään hinkuu matkustaa kyllä, että kyl siit saa ihan tarpeekseen

ku tuol, mähän joudun näit sijoittajakeikko- ja tekeen, niin niit sijoittajasuhdekeikkoja niin paljon, et siit tulee se mun enin, tietysti tää Helsingin Tukholman väli, sitä mä en kauheesti edes pidä enää minään matkustamisen, mut sit just niitten sijoittajasuhteiden hoitamisessa niin Euroopassa näis finanssikeskuksissa joudun käymään ihan säännöllisesti ja ne on aika tiukkoit matkoi, aina sitku yhden matkan aikana yrittää kattaa niinku jotain että, Milano, Geneve, Zürich, Frankfurt tyyliin ja kahdesa päivässä tyyliin tai jotain kolmessa päivässä, ku sit kauheen tiukoilla aikatauluilla menee tuolla paikasta toiseen ja yrittää ehtii ajoissa joka paikkaan, aina on lennot myöhässä tai jotain muuta hankaluutta tulee [--] et monesti ne keikat on semmost ku siel ei ehdi edes syödä, ei siel saa syömistä missään, ei saa es kahvia välillä, ja tosiaan ei ehdi niinku vessasakaan käydä ku pitää juosta paikasta toiseen vaan kauheesti ja sitte yöunet jää jotain niinku viis tuntii just, et se on intensiivistä.

Haastattelute ei heijasta vakiintuneita, ihan- noivia tapoja puhua matkustamisesta. Yleensä matkustamiseen Suomessa ja Ruotsissa liitetään tietty vapaa-ajan ja virikkeellisuuden leima, jossa päästään avartamaan maailmankuvaa ja nauttimaan eksoottisista paikoista. Haastateltava kertoi myös tähdentäneensä työkaverilleen, että matkat Euroopan suurkaupunkeihin ovat tiukkaa työntekeä, eiväthuvimatkoja, joita olisi syytä kadehtia. Haastateltava korostaa myös, ettei välttämättä halua matkustaa vapaa-ajallaan. Viesti on selkeästi se, että vakiintunut tapa ymmärtää matkustaminen tietynlaisena ylellisyytenä ei päde yritysjohtajien kohdalla, vaan se on välttämätön paha tiukan työnteon ja kireiden aikataulujen johdosta.

### JOHTOPÄÄTÖKSET

Olen analysoinut yritysjohtajien työn globalisaatiota viidellä eri ulottuvuudella. Aluksi tarkastelin organisaation strategioita eli niin sanottua klassista globalisaatiota, jolla tarkoitetaan tuotteiden ja palvelusten räätälöintiä. Sen jälkeen tarkastelin monikansallisen yrityksen toimintatavasta johtuvia, yritysjohtajien henkilökohtaisella tasolla tapahtuvia ja heidän elämisaailmassaan näyttäytyviä seurauksia, jollaisina artikkelissa tunnistettiin työtapojen

globalisointi, globaalien vaatimusten läsnäolo työn arjessa, aikapula, kiire ja hektiset työmatkat sekä matkapäivät arjen häiriötekijöinä.

Nämä eri ulottuvuudet havainnollistavat olosuhteita, joissa globaalit yritysjohtajat tänä päivänä elävät ja toimivat. Organisatorisena toimintastrategiana klassinen globalisaatio tarjoaa uusia mahdollisuuksia laajempiin markkinoihin ja ”enempään tekemiseen”. Mutta klassinen globalisaatio merkitsee myös lisääntyviä globaaleja vaatimuksia työn arjessa ja työtapojen globalisaatiota, kun globaaleja toimintatapoja muokataan paikallisiin ympäristöihin sopiviksi. Käytännössä tämä merkitsee lisääntyvää kiirettä ja aikapulaa työnteossa. Siinä missä aikaisemmin oli tunnettava yhden maan lainsäädäntö ja järjestelmät, on globaalissa toimintaympäristössä tärkeää hallita usean maan lainsäädäntö sekä paikalliset järjestelmät. Myös matkustaminen lisääntyy globalisaation seurauksena. Työmatkoista tulee hektisiä, pelkääntään työhön keskittyviä matkoja, ja niiden suuri määrä vaikeuttaa arkea.

Yritysjohtamista ei enää luonnehdi fordistinen tasatahtisuus, vaan rykäyksittäinen intervallisuus, joka korostaa nykyhetkeä ihmisen aikakäsityksessä. Globalisaatio johtaa yritysjohtajien työhön liittyvän elämisaailman murrokseen, jossa asiakokonaisuuksien hallinta muodostuu aiempaa haastavammaksi, ja yritysjohtajat kokevat epävarmuutta omien taitojen riittävydestä uusissa olosuhteissa. Tämä koetaan usein uuvuttavana. Työn globalisaatiolla on myös merkitystä ihmisen työn ulkopuoliselle elämälle. Globalisaatio merkitsee maantieteellisesti kaukaisten rakenteellisten olosuhteiden imeytymistä yritysjohtajien arkiseen toimintaan tavalla, joka luo uusia vaatimuksia yritysjohtajien elämään ja työskentelyyn. Tämän muutoksen seurauksena on ajan ja paikan tiivistyminen sekä globaalimultaanisuuden syntyminen, jossa elämään tässä ja nyt vaikuttavat samanaikaiset olosuhteet toisaalla.

### VIITTEET

- 1 Tällaisista globalisaation ilmentymistä esimerkkinä käyvät suosittu kilpailu, kuten Olympialaiset ja Idols. Olympialaiset on tietysti maan-

- tieteellisessä paikassa tapahtuva globaali tapahtuma, jonka maailmaa yhdistävästä annista nautitaan sadoissa miljoonissa eri paikoissa ympäri maailmaa. Olympialaiset muodostuvat omalla, medioitten kautta välittyneellä tavallaan kyseisten paikkojen paikalliseksi kulttuuritarjonnaksi (vrt. sporttibaarit paikallisen ravintolakulttuurin monipuolistajina). Kansallisesti järjestetyt Idols-kisat sitä vastoin ovat aina paikallinen tapahtuma, jossa globaali viihdeformaatti kotiutetaan paikallisesti muunnellen, ja jossa se esittäytyy katsojille paikallisena (kansallisena).
- <sup>2</sup> Esimerkkinä tällaisesta globalisaatiosta voi mainita ilmaston lämpenemisen vaikutukset paikallisiin lajistoihin tai ilmaansaasteiden vaikutukset hengityselinsairauksien esiintymiseen.
  - <sup>3</sup> Tällaisten makrotason johtopäätösten tekeminen on kuitenkin tämän artikkelin tehtävänasettelun ulkopuolella.
  - <sup>4</sup> Olen itse kääntänyt artikkelin englanninkieliset lainaukset suomen kielelle.
  - <sup>5</sup> Olisi kuitenkin yksinkertaistus väittää ettei globalisaatiota tapahdu näissä yhteyksissä. Pertti Alasuutarin (2012; 2011) tutkimus osoittaa, kuinka domestikaatioprosessissa kansainvälisten järjestöjen suositukset tulevat osaksi kansallista poliittista kamppailua ja käännetään kansalliseksi lainsäädännöksi. Uusliberalismi on toteutettu länsimaissa suuressa määrin tällaisen prosessin kautta.
  - <sup>6</sup> Olen kääntänyt kaikki ruotsinkieliset haastattelut suomen kielelle tätä artikkelia varten.

### KIRJALLISUUS

- Alasuutari, Pertti (2011) *The Domestication of Worldwide Policy Models*. *Ethnologia Europaea* 39:1, 66–71.
- Alasuutari, Pertti (2012) *The Domestication of Transnational Models*. Käsikirjoitus.
- Andersen, Heine & Kaspersen, Lars Bo (1999) *Klassisk och modern samhällsteori*. Studentlitteratur, Lund.
- Appadurai, Arjun (1990) *Disjuncture & difference in the global cultural economy*. Teoksessa Featherstone, Mike (toim.) *Global Culture: Nationalism, Globalization & Modernity*. A Theory, Culture & Society Special Issue. Sage in association with Theory, Culture & Society, London, 295–310.
- Beck, Ulrich (2000) *The Cosmopolitan Perspective*. *Sociology of the Second Age of Modernity*. *British Journal of Sociology* 51:1, 79.
- Bourdieu, Pierre (2000) *Pascalian Meditations*. Polity Press, Cambridge.
- Castells, Manuel (2000) *Informationsåldern*. Ekonomi, samhälle och kultur. Bd 2, Identitetens makt. Daidalos, Göteborg.
- Castells, Manuel (2001) *Informationsåldern: Ekonomi, samhälle och kultur*. Bd 1, Nätverks-samhällets framväxt (2., rev. och utvidgade uppl. ed.). Daidalos, Göteborg.
- Habermas, Jürgen (1984) *The Theory Of Communicative Action*. Heinemann Education, London.
- Habermas, Jürgen (1987) *The Theory Of Communicative Action A Critique Of Functionalist Reason* (3rd corrected ed.). Beacon, Boston.
- Hall, Peter & Soskice, David (toim.) (2001) *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press, Oxford.
- Hannerz, Ulf (1996) *Transnational Connections. Culture, People, Places*. Routledge, London.
- Heinämaa, Sara (2000) *Mitä on fenomenologia? Johdatus Phénoménologie de la perception – teoksen esipuheeseen*. *Tiede & Edistys* 25:3, 166–168.
- Heiskala, Risto (1995) *Moderni, jälkimoderni ja jälkitraditionaalinen yhteiskunta*. Sosiologinen reaktio postmodernisuuskusteluun. *Tiede & Edistys* 20:3, 203–215.
- Helander, Mika (1999) “...men ändå är Sverige där”. *Tvåspråkiga individer som diffusionsagenter i innovationsspridningen mellan Finland och Sverige*. Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet, Helsingfors.
- Helander, Mika (2004) *Fenomenologisk globalisering*. Vardaglig nationalism bland transnationellt aktiva svenska och finländska företagsledare som globala epokens ofullbord. Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet, Helsingfors.
- Helander, Mika (2009) *Fortbildningen*. Ett svar på efterfrågan. Teoksessa Fellman, Susanna & Forsén, Anette (toim.) *Hundra år av utbildning och forskning*. Svenska handelshögskolan 1909–2009. Svenska handelshögskolan, Helsingfors, 292–313.
- Hochschild, Arlie Russell (2000[1997]) *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. An Owl Book. Henry Holt Company, New York.
- Jones, Andrew (2008) *The rise of global work*. *Transactions of the Institute of British Geog-*

- raphers 33:1, 12–26.
- Löfgren, Mikael, Molander, Anders & Arvidsson, Mats (1986) *Postmoderna tider?* Norstedt, Stockholm.
- Ritzer, George (2010) *Sociological Theory*. 8th ed. McGraw-Hill, Boston.
- Robertson, Roland (1995) *Glocalization. Time-Space & Homogeneity-Heterogeneity*. Teoksessa Featherstone, Mike, Lash, Scott & Robertson, Roland (toim.) *Global Modernities*. Sage, Thousand Oaks, 25–44.
- Schütz, Alfred (2007[1932]) *Sosiaalisen maailman merkityksenkäs rakentuminen. Johdatus ymmärtävään sosiologiaan*. Vastapaino, Tampere.
- Schütz, Alfred & Luckmann, Thomas (1973) *The Structures of The Life-World*. Northwestern university studies in phenomenology & existential philosophy. Northwestern University Press, Evanston.
- Schütz, Alfred & Wagner, Helmut R (1970) *On Phenomenology & Social Relations. Selected Writings*. University of Chicago Press, Chicago.
- SEFE (2008) *Työelämän edunvalvonnan suunta-  
viivat*. Suomen ekonomiliitto SEFE ry, Helsinki. [http://www.sefe.fi/files/attachments/www.sefe.fi/vaikuttaminenjaedunvalvonta/tyoelaman\\_suuntaviivat\\_nettiin.pdf](http://www.sefe.fi/files/attachments/www.sefe.fi/vaikuttaminenjaedunvalvonta/tyoelaman_suuntaviivat_nettiin.pdf) (Luettu 9.5.2012).
- Sklair, Leslie (1991) *Sociology of the Global System. Social Change in Global Perspectives*. Harvester Wheatsheaf, London.
- Sklair, Leslie (2001) *The Transnational Capitalist Class*. Blackwell, Oxford.
- Tomlinson, John (1999) *Globalization & Culture*. Polity Press, Cambridge.