

Keskijohdon kaksoissidokset tietotyön organisoinnissa

Abstrakti

Artikkelimme käsittelee keskijohdon asemaa tietotyön, tässä tapauksessa yliopistotyön, organisoinnissa. Tutkimuksen empiria perustuu haastatteluaineistoon, joka on osa laajempaa etnografista aineistoa. Kuvaamme haastatteluaineiston kautta erästä työyhteisöä tapaus esimerkkinä käyttäen millaisia positioita, puhe- tapoja ja artikulaatiota keskijohdon kaksoisasema organisaatiossa heille tuottaa sekä oman että alaisten työn johtamisessa. Kysymme erityisesti: 1) Miten keskijohdon edustajat hahmottavat epävarmuuden osana organisaation toimintaa, omaa työtään ja alaisten työn organisointia? 2) Miten epävarmuuteen keskijohdon positioista suhtaudutaan ja millaisia mahdollisia ristiriitatilanteita tämä tuottaa koko organisaation toimintaan? Analyysissä hyödynnämme erityisesti kaksoisroolin ja kaksoissidoksen käsitteitä. Tuloksena kuvaamme, miten keskijohdon kaksoisasemasta seuraa työn organisointiin epäselvyyttä, joka ilmenee keskijohdon puheessa kaksoissidoksina. Tutkimuksemme on tapausesimerkki siitä, millaisena keskijohdon asema näyttäytyy nykyisissä johtamisen tavoissa. Tulosten yhteys tietotyön sekä erityisesti yliopistoissa viimeisen vuosikymmen aikana tapahtuneisiin organisaatio- ja johtamistapojen muutoksiin vaatii lisätutkimusta.

Johdanto

Suomalainen yliopistotyö on kokenut dramaattisia muutoksia viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Johtamisen näkökulmasta suurin muutos on ollut vuoden 2010 alusta voimaan astunut yliopistolaitoksen ja yliopistolain (558/2009) uudistaminen, jonka myötä yliopistoista tuli itsenäisiä oikeushenkilöitä ja ne pääomitettiin. Tämä on johtanut managerialististen toimintatapojen omaksumiseen sekä tehokkuuden ja kilpailun korostamiseen yliopisto-organisaatiossa (Kallio, Kallio, Tienari & Hyvönen 2016; Niinikoski, Lunabba, Rairio, Lehti & Pessala 2012; Välimaa 2012). Vai-

kutukset ovat tuntuneet yliopistotyöntekijöiden arjessa. Muutokset työn organisoinnissa ovat heijastuneet voimakkaasti yliopistotyöntekijöiden kokemaan työn stressaavuuteen sekä aiheuttaneet luottamuspulaa ja vallankäytön etäännyttämistä. (Puhakka & Rautopuro 2016; 2012; Rinne, Jauhiainen, Simola, Lehto, Jauhiainen, & Laiho 2012.)

Yliopistoa voidaan pitää paradigmaattisena esimerkkinä nykyisestä tietotyön organisoinnista. Sitä heijastavat piirteet, kuten jatkuva muutos, jännitteisyys sekä vaatimus joustavuudesta (Raunig 2013). Viimeaikaiset uudistukset yliopistossa ovat muuttaneet keskijohdon roolia ja ylipäätään yliopiston

johtamisjärjestelmää johtajakeskeisemmäksi. Yliopistojen taloudellinen vastuu taas on korostanut strategisen johtamisen merkitystä. Yliopisto on työympäristönä perinteisesti perustunut kollegiaaliselle kulttuurille, joka on kuitenkin muutosten myötä muuttunut managerialistiseen suuntaan. (ks. esim. Deem 1998; Deem & Brehony 2005; Välimaa 2018.) Muutos on ollut massiivinen ja vaikuttanut laajasti johtamisen eri osa-alueisiin. Yliopistoorganisaatiossa muutos on vaikuttanut talousjohtamisen lisäksi myös ja etenkin johtajien ja alaisten suhteisiin. (esim. Karhapää 2016; Nevgi & Korhonen 2016.)

Tässä artikkelissa tarkastelemme työn organisoinnin kysymystä yliopistotyössä työyhteisön sisältäpäin. Analysoimme sitä, miten työelämän ehdot näyttäytyvät yliopiston keskijohdon puheessa oman ja alaistensa työn organisoinnista. Emme tutkimuksessamme ota varsinaisesti kantaa sellaisiin taustamuuttujiin kuin työsuhteiden yleiseen epävarmuuteen, sillä näiden yhteyksien selvittäminen vaatisi toisenlaisia aineistoja tuekseen. Epäilemättä ulkoisilla ja sisäisillä työelämän muutoksilla on keskinäisiä kytköksiä, jotka jäävät tämän artikkelin ulkopuolelle. Työelämää käsittelevässä tutkimuksessa risteää monta näkökulmaa, joiden väliset suhteet ovat kaikkea muuta kuin selkeitä ja ennustettavia (Soininen 2015). Esimerkiksi tilastoja ja selvityksiä määräaikaista työsuhteista tarkastelemalla työelämä ei välttämättä näytä muuttuneen merkittävästi epävarmemmaksi (Sutela & Lehto 2014). Toisaalta työn muutos saattaakin olla luonteeltaan laadullista, jolloin muutokseen on vaikea päästä käsiksi pelkästään määrällisin menetelmin. On esimerkiksi mahdollista, että myös tilastojen valossa turvallisilta näyttävät pitkäkestoiset työsuhteet ovat muuttuneet uudella tavalla psyykkisesti kuormittavammiksi ja juuri työntekijän kokemus omasta työstään on muuttunut. Tämä näkyy tuoreen kyselyn mukaan erityisesti yliopistotyössä (Puhakka & Rautopuro 2016). Juuri tähän vaikeasti lähestyttävään näkökulmaan pyrimme pääsemään käsiksi omalla aineistollamme.

Analysoimme tässä artikkelissa haastatelluaineiston kautta keskijohdon asemaa tietotyön organisoinnissa yliopistotyön kontekstissa. Keskijohdolla tarkoitamme yliopistojen laitostason johtoa, kuten laitosjohtajia, varajohtajia sekä pedagogisia- ja tutkimusjohtajia. Kuvaamme erästä työyhteisöä tapausmerkkinä käyttäen millaisia positioita, puhetapoja ja artikulaatiota keskijohdon kaksoisasema organisaatiossa heille tuottaa sekä oman että alaisten työn johtamisessa. Erityiseksi teemaksi nostamme keskijohdon kaksoisasemasta kumpuavan työhön ja sen johtamiseen kytkeytyvän *epävarmuuden*. Epävarmuudella emme viittaa artikkelissa niinkään makrotason ilmiöihin, kuten työurien epävarmistumiseen ja työtehtävien pirstaloitumiseen, vaan pikemminkin työyhteisön sisälle syntyviin hahmottomuuden muotoihin, joita työorganisaation johtamiseen liittyviin puhetapoihin muodostuu. Analysoimme tätä hahmottomuuden kautta syntyvää epävarmuutta ja kysymme:

- 1) Miten keskijohdon edustajat hahmottavat epävarmuuden osana organisaation toimintaa, omaa työtään ja alaisten työn organisointia?
- 2) Miten epävarmuuteen keskijohdon positioista suhtaudutaan ja millaisia mahdollisia ristiriitatilanteita tämä tuottaa koko organisaation toimintaan?

Kaksoisrooli ja -sidokset työn organisoinnin analyysissa

Käsitteelliseltä kehykseltään artikkelimme paikantuu työ- ja organisaatiopsykologian kentälle. Analysoidessamme keskijohdon asemaa ja toimintaa tietotyön organisoinnissa hyödynnämme erityisesti kaksoisroolin ja kaksoissidoksen käsitteitä. Käytämme käsitteitä toisiaan täydentäen. Tuomme myös käsitteiden perinteiseen käyttöön uusia merkityksiä, jotka heijastavat nähdäksemme paremmin nykyisen työelämän haasteita. Kaksoisroolin ja kaksoissidoksen

käsitteiden kautta tarkastelemme, kuinka ne 1) määrittävät keskijohdon tapaa puhua niin omasta kuin alaistensa työstä sekä 2) kuvaavat keskijohdon tapaa hahmottaa organisaation toimintaa omasta roolistaan käsin.

Organisaatiopsykologisissa tutkimuksissa on keskijohdon asemaa työyhteisöissä kuvattu kaksoisroolin käsitteen kautta (ks. esim. Alvesson 1996; Kuusela 2010). Kaksoisroolilla viitataan tässä yhteydessä siihen, että keski-johto joutuu ainakin periaatteessa toimimaan työssään eräänlaisessa ristipaineessa: he ovat toisaalta alaistensa esimiehiä, mutta yhtäältä esimiestensä alaisia. Näin he joutuvat työssään täyttämään molemmat näistä kahteen eri suuntaan liikkuvista odotuksista. Alvesson (1996, 125) onkin todennut, että nämä odotukset näkyvät selvästi keskijohdon työssä: esimiesten roolit vaihtuvat työn suorittamisesta sen johtamiseen ja saattavat olla osin päällekkäisiä.

Kaksoissidos-käsitteen alkuperä puolestaan palautuu tunnettuun Gregory Batesonin, Don Jacksonin, Jay Haley'n ja John Weaklandin vuonna 1956 julkaistuun artikkeliin *"Toward a Theory of Schizophrenia"*. Kuten artikkelin nimestä voi olettaa, kirjoittajien tarkoitus on kuvata sitä, millainen vaikutus keskenään ristiriitaisilla viestinnän malleilla on skitsofrenian syntyyn. Kirjoittajien mukaan skitsofrenia syntyy kun lapsi joutuu vastaanottamaan jommaltakummalta tai molemmilta vanhemmiltaan keskenään ristiriitaisia, paradoksaalisia viestejä. Kuvaava esimerkki tällaisesta on tilanne, jossa äiti osoittaa lapselleen inhoa hänen ystäviään kohtaan, samalla arvostellen lapsen kuitenkin olevan epäsosiaalinen. (Danziger 1976, 141.)

Myöhemmin Batesonin ja kumppaneiden teoriaa on niin kritisoitu kuin kehitetty eteenpäin. Organisaatio- ja työpsykologisen tutkimuksen näkökulmasta mielenkiintoinen tulokinta on Watzlawickin, Beavin ja Jacksonin määritelmä kaksoissidoksesta laajempaan kuin ainoastaan patologisena viestinnällisenä muotona. Heidän määritelmässään korostuu erityisesti kaksoissidoksen yleinen vies-

tinnällinen paradoksaalisuus, jota kuvaa seuraava malli: a) viesti väittää jotakin, b) se väittää jotain omasta väittämästään, c) nämä kaksi ovat keskenään toisensa poissulkevia. Esimerkkeinä tällaisesta kaksoissidoksen mallista voidaan nostaa esille lausumat kuten "saat sen mistä luovut", "ole spontaani oma itsesi" tai "älä ole niin tottelevainen". (Danziger 1976, 141–143; ks. myös Vähämäki 2015.)

Tässä artikkelissa käytämme kaksoissidoksen käsitettä kuvataksemme sitä, kuinka tietotyön organisointiin syntyy rakenteita ja niitä mukailevia puhetapoja, jotka noudattavat kaksoissidoksille tyypillistä logiikkaa – tuottaen näin kenties ristiriitaisia ja hämmennystä aiheuttavia tilanteita työyhteisöön (ks. Onnismaa 2007; Saari 2016). Kaksoissidosten sekä keskijohdon työhön sisältyvän kaksoisaseman – mikäli ne mielletään laajempina työn organisointia kehystävinä malleina – voidaan nähdä myös määrittävän sisäiseltä logiikaltaan nykyisen tietotyön organisoinnin luonnetta. Usein tämä näkyy eräänlaisena autonomian ja itsen vastuullistamisen ristiriitana. Esimerkiksi Saari (2016) on osoittanut, kuinka erilaiset psykotekniikat ovat viime vuosina levinneet nopeasti työelämän valmennukseen ja koulutukseen tuottaen kaksoissidoksille tyypillistä logiikkaa opettajien työhön. Saaren analyysissä merkittävimäksi kaksoissidokseksi muodostuu kysymys siitä, vähentääkö tietoisuustaitojen käyttö opetustyössä lopulta kuitenkin opettajien kykyä kehittää ja hallita omaa työtään. Toisin sanoen, kaksoissidoksille tyypillinen logiikka näyttää tuottavan paitsi emansipatorista puhetta työhön liittyvästä itsetoteutuksesta myös toisaalta mahdollista kykenemättömyyttä tarkastella omaa työtään kriittisesti. (emt.)

Nykyiset, etenkin tietotyössä tarvittavat osaamisvaatimukset näyttävät usein tuottavan toimijoita, joiden odotetaan pystyvän hallitsemaan itseään aktiivisesti, mutta kuitenkin samalla toimimaan yhteisön tai organisaatioiden toiveiden mukaisesti (ks. esim. Miller & Rose 2010; Julkunen 2008; Vähämäki 2009). Onkin esitetty, että kaksoissidoksille tyypilli-

nen logiikka on levinnyt yhä useammille työn ja elämän osa-alueille. Esimerkiksi työntutkija Jussi Vähämäen (2015, 39) mukaan tämän myötä on syntymässä uudenlainen ihmisenä toimimisen malli, jonka oletetaan sopeutuvan elämään paradoksaalisen tilanteen luomassa jatkuvassa jännitteessä. Näin kyse ei ole niinkään kaiken työelämän (ulkoisesta) epävarmistumisesta, vaan pikemminkin eräänlaisesta työhön liittyvästä eetoksellisesta ja asenteellisesta muutoksesta. Dardot & Laval (2013, 75) ovat esittäneet, että tämän tyylinen eetokellinen logiikka vaatii ihmiseltä kykyä kohdentaa voimavarojaan jatkuvan muutoksen ja sopeutumisen välisessä maastossa. Kaksoissidoksille tyypillinen logiikka työelämässä ei siis välttämättä tarkoita ainoastaan esimerkiksi työurien pirstaloitumista tai tilastollista epävarmistumista, vaan ennen kaikkea työn sisäisen luonteen muuttumista. Tässä artikkelissa käytämme kaksoissidoksen käsitettä sekä siihen sisältyvää epävarmuutta ja työtehtävien hahmottomuutta juuri tässä merkityksessä.

Aineiston analysointi

Artikkelin aineisto on osa laajempaa etnografista organisaation toimintakulttuurin syvävirtauksista kerättyä havainnointi- ja haastatteluaineistoa. Tässä artikkelissa analysoimme tarkemmin kolmea keskijohdon edustajien teemaastattelua (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48). Yksi haastatteluista on neljän henkilön ryhmähaastattelu työn kehittämisprosessin organisointiin liittyen. Kaksi haastatteluista on keskijohdon edustajien yksilöhaastatteluja heidän kehittämistyöhönsä ja sen organisointiin liittyen. Nauhoitettu haastatteluaineisto on kerätty yhdestä työyhteisöstä syksyllä 2013 ja sen kerääminen perustui toisen tutkijan aiemmin tekemään etnografiseen havainnointiin työyhteisössä. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti, ja heidät esittelään aineistossa ainoastaan kirjainkoodeina ilman tarkempia yksilöllisiä tunnisteita (kuten ammatti-

nimike tai sukupuoli) tai organisaation määrittelyä. Tulokset on annettu haastateltavien luettavaksi ja kommentoitavaksi ennen tutkimustulosten julkaisua. Tämä on tehty erityisesti anonymiteetin varmistamiseksi.

Laajempaa etnografista aineistoa analysoitiin ensimmäisessä vaiheessa aineistolähtöisesti, minkä perusteella tämän artikkelin osatutkimuksen analyysi perustuu kaksoisroolin ja kaksoissidoksen käsitteisiin. Olemme valinneet tarkemman analyysin kohteeksi varsin rajatun osan laajempaa aineistoa. Rajallisuudesta huolimatta se kuitenkin laajemman tutkimusaineiston kokonaisuudessa nostaa tarkastelun kohteeksi keskeisellä tavalla ja tarkkarajaisesti juuri keskijohdon aseman muuttuneessa yliopistokontekstissa. Emme pyri yleistämään artikkelissa kuvattua ilmiötä, vaan pikemmin nostamaan esille erityisen, yksittäisen osa-alueen – keskijohdon kaksoisroolin ja kaksoissidokset –, jolla on keskeinen merkitys työn organisoinnissa nykyisessä yliopiston johtamismallissa. Esimerkkitapauksen avulla nostamme keskusteluun niitä henkilökohtaisesti motivoituneen ja organisatorisen toiminnan rajapinnassa vaikuttavia, usein piiloon jääviä elementtejä ja toimintatapoja, joilla saattaa olla ratkaiseva merkitys sille, mihin suuntaan johtaminen ihmisten kokemuksina kehittyy. Tällainen lähestymistapa voi tarjota uudenlaisen näkökulman lähestyä työyhteisön sisällä syntyviä epävarmuuden kokemuksia.

Kuvaamme artikkelissa haastatteluaineiston kautta sitä, kuinka keskijohdon kaksoisrooli ja niihin kytkeytyvät kaksoissidokset määrittävät työyhteisössä ja työtä kuvaavissa puhetoissa. Analysoimme ensin keskijohdon tapaa puhua työstään, organisaatiostaan ja työn kehittämisestä yleisellä tasolla. Seuraavaksi kuvaamme, kuinka nämä puhuvat ja niihin liittyvä järjestyminen ”valuu” organisaatiossa alaspäin eli keskijohdon tapaa puhua alaisensa työstä ja sen organisointiin liittyvistä kysymyksistä. Lopuksi tarkastelemme, millaisia valtasuhteita ja jännitteitä edellä kuvatut puhumisen tavat organisaatioon luovat.

Hahmoton epävarmuus ja sen arvostaminen

Keskijohdon kaksoisrooli työyhteisössä näkyy erityisesti heidän tavoissaan puhua työnsä luonteesta. Työn kuvausta määrittää vahvasti työssä koetun epävarmuuden ympärille kietoutuva puhetapa. Haastatteluissa keskijohto liittyy epävarmuuden kokemisen itsestään selvänä asiana työn todellisuuteen. Keskijohdon puhettavassa työ hahmotetaan työn sisäisen epävarmuuden kautta ja sen kokeminen näyttäytyy työssä hyvin kokonaisvaltaisesti:

"Siis tää on yhtä pelkkää epävarmuutta. Ja siis se epävarmuus on se varmaan, joka ahistaa, koska sitä ei pysty kontrolloimaan. Sä et pysty antaa sille nimeä, sä et pysty antaa sille kasvoja, et käsitteitä, mut silti tää on jotain, mikä pitää tehdä ja kannattaa tehdä." D

Epävarmuus näkyy paitsi yleisissä työn luonnetta koskevissa tulkinnoissa, myös keskijohtoa edustavien henkilökohtaisina kokemuksina. Keskijohto kuvaa epävarmuuden kokemuksiaan, erityisesti työn kehittämiseen liittyviä, muun muassa seuraavasti:

"Kyllä ainakin mulla on semmonen olo palaverissa, että mä oon ihan pihalla. Et mä en tiää, mitä me ollaan tekemässä." B

Keskijohdon puhettavassa myös organisaatio näyttäytyy epäselvänä ja sen tapahtumat vaikuttavat vaikeasti ennustettavilta. Tässä mielessä voidaan sanoa, ettei keskijohdon tilanne välttämättä juurikaan eroa työyhteisön muiden palkollisten – eli johdettaviensa – tilanteesta. Keskijohdolla ei näytä esimerkiksi lopulta olevan juurikaan enempää vaikutusvaltaa työssä tapahtuviin uudistuksiin kuin muillakaan. Heidän on kuitenkin johdettava ja organisoitava työtä siitäkin huolimatta, etteivät he itse usein kykene määrittelemään, minne ollaan menossa:

"[- -] just toi, mitä [C] sano tässä tohon, että niinku huonosti johdettu, niin se on varmaan, just kertoo älyttömän hyvin tästä työn luon-

teesta ja siitä, ei meillä oo sen parempaa mielikuvaa, kun kellään muullakaan, et mikä se lopputulos on." D

Keskijohdon tapaan puhua työstä, sen organisoinnista ja kehittämistä kytkeytyy siis kahdenlaista epävarmuutta. Tämä näkyy niin laajempina työn sisältöä ja ominaisuuksia kuvaavina tulkintoina kuin henkilökohtaisina epävarmuuden kokemuksina. Tällainen epävarmuuden kytkeytyvä kaksoisrooli näyttää tuottavan myös viestinnällisiä kaksoissidoksia keskijohdon puhetapoihin. Puheen tasolla tilanne tuottaa sisäisesti ristiriitaista puhetta sekä omasta asemasta muiden työntekijöiden "kaitsijana" että toisaalta itsekin epävarmuuden kanssa jatkuvasti kamppailevana yksilönä:

"Mut mä nään sen semmosena nyt jälkikäteen positiivisena ehdistuksena, koska tää ei oo niinku, tää ei oo kontrolloitava, tää ei oo sellanen, et tää voi olla tavoitteellinen ja aikataulutettu [- -] mä oon yrittänyt mieltä, et mikä se on mikä mua tässä ahdistaa ja mä en keksi mitään muuta, kun et se on vaan se epävarmuus. Ja silti mä en tarkota, et se on negatiivista pelkästään." D

Keskijohdon edustajat kertovat myös omasta motivaatiostaan tehdä käytännön kokeiluja ja heittäytyä ennakkoluulottomasti epävarmoihin tilanteisiin:

"[- -] mua kiinnostaa tehdä semmosia jotenkin epätavanomaisia kokeiluja, ja ehkä me sitte ehkä [A]:n kanssa on tehty niitä. Jossa on jotain epätavanomaisia muotoja tai muuta, ehkä. Mutta emmä oikeen tiedä, että miten systemaattista se on, että siinä on ehkä joku sellainen ajatus uudistaa jotain, mä en aina ittekään tiedä, että mikä siinä sitte on, se on ehkä semmonen, ehkä semmosessa hetkessä oleva [- -]" C

Olennaista epävarmuuden kokemisessa on, että puheessa epävarmuudesta ei juuri hahmoteta eri tasoja, vaan se jää keskijohdon puheissa hahmottomaksi, lähtökohtaisesti myön- teiseksi ja samalla kaikessa epämääräisyydes-

sään tarpeelliseksi osaksi organisaatiota. Epävarmuuden koetaan olevan eräänlainen organisaation toimintaa käynnissä pitävä moottori.

Keskijohdon kokemuksena epävarmuuteen heittäytymisestä muodostuu kuitenkin myös kehitys- tai jopa menestyskertomus, jossa prosessi epävarmuudesta hyviin fiiliksiin ja myös saavutuksiin työssä on keskeinen:

”Ja ainakin ite, nyt puhun täysin omasta näkökulmasta, niin mulla on itellä sellanen kokemus, että mitä enemmän on pystynyt luopumaan jostain siitä mitä sillon oli, kun tuli tänne töihin, sitä enemmän on saanut tilalle. Sellasta aineista ja sellasta uutta, mistä voi niin kun ite puhua että on niinku kehittänyt opetusta. Eli jos niinku tällaisen lausahduksen sanois, että mitä enemmän on pystynyt luopumaan, sitä enemmän on saanut tilalle sellasta järkevää. [- -] Musta tuntuu, että sen jälkeen on tullu tilalle jotain paljon mielekkäämpää, ja sellasta, mitä itse vois nimittää kehittämiseksi ja opetuksen kehittämiseksi.” A

Oleellista keskijohdon puheessa epävarmuudesta on myös usko toimintaan, jonka avulla epävarmuus voitetaan. Tärkeintä on tehdä jotakin ja saada myös johdettavat vakuuttumaan toiminnan tarpeellisuudesta. Edellä kuvattu lähtökohtaisesti ristiriitainen tilanne tuottaa keskijohdon keskuudessa erilaisen toimintamallin kuin alaisten keskuudessa (ks. Nikkola & Harni 2015). Siinä missä työntekijät kokivat epävarmuudesta johtuneita syrjässä olemisen ja toivottomuuden tunteita, keskijohto näyttää pikemminkin luovan tämän sijaan myönteisesti sävytynyttä toivepuhetta ja uskoa omiin kykyihinsä epävarmuuden kanssa toimiessaan:

”Et kyllä mä mietin esimerkiks, et tänään tuli hirveen monta ajatusta mieleen, et jos me saadaan tää homma pelittää, niin tästähän poikii vaikka mitä.” D

Toiveikas puhe rakentuu erityisesti työn sisäisen epävarmuuden merkityksellisyyden ympärille. Tarinat oman epävarmuuden kautta kehittämisestä ovat olennainen osa epävarmuuden

hyödyllisyyden perustelua. Keskijohdon puhe-
tavassa näkyy taipumus vakuutella itselleen, että kaikessa epävarmuudessa on lopulta jotakin mieltä, ja mahdollisesti juuri käänteentekevä merkitys:

”[- -] vaikka se [suunnittelutyön organisointi] näyttäytyy monelle tosi kaoottisena. Mun mielestä tässä on harvinaisen kirkas logiikka ja se on jotenki pysynyt kasassa.” C

Epävarmuuden ympärille rakentuu keskijohdon puheissa eräänlainen selviytymis- ja kasvutarina. Tämä on kaksoissidoksen logiikalle tyypillinen tilanne. Tällainen tarina on lähtökohtaisesti henkilökohtainen tarina yksilön kyvykkyydestä heittäytyä epävarmuuteen, luopua itselle tärkeästä ja saada jotain vielä parempaa. Se, mitä epävarmuuteen heittäytymällä saavutetaan tai edes konkreettisesti tavoitellaan, jää kuitenkin keskijohdon puheissa tarkemmin määrittelemättä. Se jää mielikuvaksi siitä, että jotakin oleellista ja uutta on oivallettu, siirrytty ”matkalla eteenpäin”, jonka seurauksena toiveiden paremmasta tulevaisuudesta odotetaan jollakin aikavälillä epävarmuuteen hyppäämisen loogisena seurauksena organisaatioissa toteutuvan. Miten tämän on tarkoitus tapahtua, jää kuitenkin täsmentymättä ja pitkälti johdettavien odotetun aktiivisuuden ja muuttumisen varaan. Keskijohto mieltää olevansa epävarmuuden kokemisen etujoukko, joka tuntee velvollisuudekseen saada seuraavaksi johdettavansa ymmärtämään saman prosessin läpikäymisen välttämättömyys.

Epävarmuuden levittäminen vastuullistamalla

Epävarmuuden kokemisen aikaansaama toiminta organisaatioissa näyttää keskijohdon haastattelujen perusteella suuntautuvan alaisen houkuttelemiseen samaan epävarmuuden kokemisen prosessiin. Suorasanaisesti keskijohdon oman tehtävän koetaan olevan muiden vastuullistaminen:

"Ja jotenki se, et missä se vastuu on. Ehkä siinä se semmonen isoin vastuu minusta on siinä, et miten se vastuullistetaan ulos." C

Epävarmuuteen suostumisen ja prosessiin heittäytymisen ajatellaan kuitenkin lähes väistämättä johtavan jonkinlaiseen oivallukseen ja täten parempaan toimintaan organisaatiossa. Oleellista on herättää johdettavien oma halu lähteä mukaan epävarmuuden kokemisen ja sitä kautta uudistumisen prosessiin. Koska ainakaan kaikki alaiset eivät ole tähän omaehtoisesti valmiita, keskijohdo kokee olennaiseksi tehtäväkseen heidän aktivoimisensa ymmärtämään epävarmuuteen heittäytymisen mahdollisuudet:

"Ja siinäkään ei kukaan patistanu, eikä silleen, et nyt jonkun täytyy ruveta. Vaan sitten porukat tajus, että hei tässähan vaan täytyy ruveta tekemään." A

Parempi tulevaisuus näyttää siis toteutuvan ensisijaisesti epävarmuuden delegoimisena alaspäin. Delegoiminen tapahtuu paitsi puheena ja ohjeistuksina alaisille, myös tekemättä jättämisinä, joka pakottaa alaiset aktiivisiksi epävarmuudesta huolimatta. Keskijohdon omassa piirissä elävät vakuuttelut siitä, miten epävarmuuteen suostuminen muuttaa jotakin. Parempi tulevaisuus ei kuitenkaan saa puheessa konkreettisia sisältöjä, vaan epävarmuuden delegoimisesta seuraa metaforista, epämääräiseksi jäävää toiveikasta ilmaisua:

"Mut mitä sitten tulevaisuus tuo tullessaan, niin se on sitten toinen kysymys. Mut me ollaan hypätty matkalle." D

Organisoinnissa koetaan tärkeäksi metodiksi itse esimiehen asemassa vetäytyä operatiivisesta vastuusta ja siirtää se organisaatiossa seuraavalle tasolle. Tämä puhe alaisen vastuullistamisen menetelmistä saa keskijohdon keskuudessa paljon konkreettisempia muotoja kuin toiminnan tavoitteena olevat sisällöt. Keskijohdon edustajat puhuvat käytännöllistä vastuullistamisen tavoista ja kertaavat kes-

kenään hyväksi koettuja toimintatapoja saada alaiset omatoimisiksi ja vastuullisiksi johtajien tarpeellisina pitämien asioiden suhteen:

"Sit vielä semmonen episodi, et siinä isossa kokouksessa päätin, et pidetään nyt sit kokous koko [opintokokonaisuuden] opetussuunnitelman kehittämistä. Ja mä menin vetämään sitä ja [C] mulle siit sano lähtiäisiks, et muista, ettet ota itelles vetovastuuta siitä. Mikä oli älyttömän hyvä muistutus kyllä." B

Alaisten reaktiot aktivoimisyrityksiin puolestaan herättävät vastareaktioita ja tunteita keskijohdossa. Vastuullistamisen onnistuminen herättää tyytyväisyyttä ja onnistumisen tunnetta:

"Ja niille ihmisille on tullu halu ja usko siihen, et nyt kannattaa ehkä yrittää muuttaa jotain." D

Toisaalta pettymystä alaisten passiivisuuteen ilmaistaan haastatteluisa runsaasti. Se, etteivät alaiset halua lähteä epävarmuuteen mukaan, herättää pettymystä ja ehkä jopa jonkinlaista paheksuntaa. Kuten haastateltava A toteaa, heittäytyminen on *"kankeissa kantimissa"*. Keskijohdossa kuuluva haastateltava kertoo, miten alaiset eivät ole aloitteellisia, vaan ainoastaan odottelevat passiivisina, mitä keskijohdo organisaatioon kehrittelee. Tällöin myös alaisen tyytyväisyys alkaa näyttytyä keskijohdon pyrkimysten näkökulmasta epätoivottuna ja kehittymistä estävänä ilmiönä, koska se estää ihmisiä hyppäämästä epävarmuuteen. Kuten haastateltava C kuvailee, *"porukka on jotenkin tyytyväinen"*.

Epävarmuuteen suostumiseen kuuluu siis olennaisena osana tyytymättömyyden ja keskeneräisyyden tunne, jonka puuttuminen alaisista koetaan ongelmaksi. Tämä muodostaa kaksoissidoksen logiikalle ominaisen tilanteen, jossa keskijohdo toivoo alaisensa olevan tyytymättömiä, jotta he olisivat valmiimpia heittäytymään epävarmuuteen ja sitä kautta tavoittelemaan jotakin parempaa. Parempi tulevaisuus työyhteisössä muotoutuu siis riippu-

vaiseksi nykyhetken riittämättömyyden tunteesta ja tyytymättömyydestä, joka täytyy sen puuttuessa vaikka luoda alaisten keskuuteen.

Keskijohdon edustajien henkilökohtainen epävarmuus ei myöskään täydellisesti häviä alaisten vastuullistamisen myötä. Organisoimisessa keskijohdon oma epävarmuus tulee ilmi siinä, että alaiset eivät välttämättä ymmärrä käyttä heille tarjottua mahdollisuutta heittäytyä epävarmuuteen ja sitä kautta tavoitella jotakin parempaa. Mikäli näin käy, myös esimies kokee epäonnistuneensa:

"Kyl mulla on semmonen olo, et jos täs nyt kääntyy sillä tavalla, et tää kaatuu tää homma, kyl on aika vaikee tulla töihin seuraavana aamuna. Et kyl oikeesti hävettää. Ja työkaveireitten silmissä. Sit mä oon pettäny, ja jättänyt käyttämättä jonkun mahollisuuden, mikä on niinku tarjottu. Että tässä kumminki niin iso toive ihmisillä, et nyt pitää tulla muutos. Ja jotenkin tuntuu nyt, et jos muutos joskus tapahtuu, tapahtuu nyt. Et tässä hetkessä on joku semmonen jännä. Ja jos tän jättää käyttämättä, niin se on kyllä iso moka." B

Kaksoissidokset, valta ja jännitteet organisaatiossa

Keskijohdon työhön – sekä oman työn kuvaamiseen että sen alaisten työn organisointiin – sisältyvät kaksoisasema-positiot sekä kaksoissidoksille tyypillinen logiikka tuottavat työn organisointiin valta-asemia ja jännitteitä. Perinteisesti ajatellen keskijohto elää ristipaineissa ollessaan erilaisissa positioissa vallankäyttäjänä ja vallankäytön kohteina (Alvesson 1996; ks. myös Nevgi & Korhonen 2016, 430). Vallankäyttö näyttäytyykin keskijohdon puheessa vaikeasti määriteltävänä ja lähestyttävänä asiana. Esimerkiksi alaisten työn johtaminen näyttäytyi haastatteluiissamme lähinnä toiveina siitä, että alaiset itse tarttuisivat toimeen, suostuisivat epävarmuuteen ja näin vastuullistaisivat itse itsensä.

Vallankäytön näkökulmasta tässä prosessissa syntyy mielenkiintoinen kaksoissidos:

esimiehen on johdettava, siis käytettävä valtaa, mutta samalla ulkoistettava se itsestään. Tällaisissa tilanteissa vallankäyttö paitsi hämärtyy, myös muuttaa muotoaan. Tällaiset kaksoissidokset näyttävät toisaalta tuottavan autonomian kokemuksia, mutta toisaalta myös entistä hienovaraisempaa ja yksityiskohtaisempaa työn hallintaa. Tällainen hallinta ei kuitenkaan yksioikoisesti kohdistu ainoastaan alaisiin, vaan määrittää myös keskijohdon asemaa, hajaantuen näin koko organisaation toimintaan:

"Ja sit meillä oli proffakokous, jossa sitte vähän jaettiin hommia, niin mulle ja [D]:lle sitte nakitettiin tämä. Ja ei pelkästään nakitettu, vaan mä aattelin, et tää on semmonen, mitä mä haluan tehdä." B

Lainaus kuvaa kuinka keskijohto itse omaa samankaltaisen kaksoissidoksen, jota se näyttää kohdistavan myös alaisiinsa. Työn organisointi ja vastuun jakaminen keskijohdolle ei näytä siis perustuvan selkeään työnjakoon vaan mekanismiin, jossa keskijohto tuntee olevansa sekä "nakittamisen" kohde että toisaalta autonominen ja halukas ottamaan tehtävän vastaan. Dardot ja Laval (2013) ovat kutsuneet tällaista kaksoissidokseen perustuvaa organisoinnin tapaa, kenties hieman provosoiden, "lacanilaiseksi hallinnaksi", joka ikään kuin jakaa työntekijän kahtia: haluat sellaista, mitä sinun halutaan haluavan, ja näin raja-aita työntekijän subjektiviteetin sekä ulkoisten odotusten välillä hämärtyy entisestään.

Vallankäytön hämärtyminen ja sen liukeneminen näkyy myös eksplisiittisemmin haastatteluisissa vaikeutena puhua omasta vallankäytöstä. Kysyessämme keskijohdolta tarkempia valtaan ja vastuuseen liittyviä kysymyksiä, näyttäytyvät heidän vastauksensa puheena jostakin muusta:

"Et vaikka me epäonnistuttais, niin mä ajattelisin, että me ollaan tietyllä tavalla onnistuttu, koska me on yritetty tehdä jotain yhdessä, ehkä." D

"[- -] oikeastaan me ei voida epäonnistua." C

Tämän tyyppiset lausumat vastauksina valtaa koskeviin kysymyksiin kertovat paitsi keskijohdon omasta – heidän itsensä mukaansa läh- tökohtaisesti positiivisesta – työhön liittyvästä epävarmuudesta, myös johtamisesta kaksoissi- dosten avulla. Kaksoissidokset näyttävät tässä kohdin muodostuvan tarinaksi eräänlaisesta kaitselmuksesta, jossa epävarmuus ja -tietoi- suus siitä, mitä ollaan tekemässä, johtaa väis- tämättä parempaan lopputulokseen. Tällaisen tarinan näyttää keskijohdolle legitimoivan pu- hetapa, jossa mikä tahansa asia, jopa epäonnis- tuminen, tulkitaan onnistumiseksi. Keskijohto on kuitenkin tietoinen siitä, etteivät alaiset vält- tämättä ymmärrä, miten tämä kaitselmus toi- mii, eivätkä siten osaa arvostaa keskijohdon pyrkimyksiä. Keskijohdon edustajat kuitenkin uskovat lopulta toimivansa myös alaisten etu- jen mukaisesti:

"Että natinaa tulee ihan varmasti." A

"Ja vähän kaaostaki. Aivan takuulla." D

Aineiston perusteella epävarmuus näyttäytyy paitsi itsestään selvänä osana työtä, myös kes- keisenä työn organisoinnin metodina. Keski- johdon henkilökohtaisellakin tasolla organisaatiossa kokema epävarmuus muuttuu alaisten työn organisoinnissa toiminnaksi, jolloin oma- na kokemuksena ainakin jossakin määrin kiu- sallisesta tunteesta tuleeekin "hyve" ja "oman toiminnan moottori". Keskijohdon näkökulmas- ta suhtautuminen epävarmuuteen siis näyttää muuttuvan riippuen siitä, kehen se kohdis- tuu. Oleellista tässä prosessissa on, että epä- varmuutta ei koeta omana tunteena vaan siitä johdetaan toimintaa ohittaen henkilökohtainen tunne. Bion (1979) olettaa, että ihmisten ryh- mäkäyttäytymisessä on olemassa protomen- taalinen järjestelmä, jossa fyysinen ja psyyk- kinen ovat eriytymättömiä ja joka sijaitsee sen alueen ulkopuolella, jonka psykologinen tutkimus yleensä katsotaan kannattavaksi. Yksilölliset tarpeet tuodaan ryhmään, ja niistä muodostuu ryhmään yhteinen analysoimaton ja tiedostamaton tarve, jonka tyydyttämiseksi sitä tiedostamatta pyritään toimimaan. (Bion

1979, 112–119, 143–144.) Keskijohdon ase- massa keskeiseksi toiminnaksi näyttää muo- dostuvan puhe, joka kohdistuu alaisten muo- tosprosessiin ja sen ohjaamiseen. Kun epävar- muuden kokeminen delegoidaan hierarkiassa alaspäin, oma epävarmuuden tunne samalla haihtuu tai ainakin lievittyy ja muuttuu puhees- sa varmuudeksi siitä, että asiat ovat menossa parempaan suuntaan.

Ratkaisut epävarmuuteen näyttäytyvät kes- kijohdon puheessa pitkälti yksilöllisinä, "eliit- tijoukon" ja yksilöiden kekseliäisyyden varas- sa tapahtuvina toimenpiteinä, vaikka samaan aikaan myös yhteisöllisyyttä korostetaan:

"Et jos me tavotellaan jonkunnäkönen kult- tuurin muuttaminen, niin kyl mä edelleenki ajattelen, et pitää olla semmonen progressii- vinen etujoukko, joka vie sitä eteenpäin." B

Mielenkiintoinen yksityiskohta on, että keski- johto kertoo keskinäisestäkin haluttomuudes- taan organisoitua, ja kokee käyttävänsä valtaa kollektiivisesti:

"Mut ei täs silleen, et ei voi sanoo, et kukaan meistä on pomo. [- -] joku vaan saa jotakin aina sitten yllättäen aikaseksi." B

Organisoitumista ja kysymystä vallankäytöstä ei siis keskijohdon keskenkään määritellä tar- kemmin, vaan asioiden kerrotaan tapahtuvan yllättäen ilman tarkkaa tietoa siitä, kuka toteu- tuksesta on vastuussa. Tämä kertoo jännittei- sestä suhteesta vallankäyttöön.

Toivo ratkaisuihin lepää taitavien yksilöi- den varassa, mutta vallankäyttö organisaatios- sa hahmotetaan kollektiivisena. Alaisten akti- voitumisesta kerrotaan nimenomaan johta- jan onnistumisena. Kaksoissidosten muodos- tuminen vaikuttaa keskijohdon kertomuksissa erityisesti tunnelatautuneelta tilanteelta, jota myös koetetaan ratkaista kehittämällä – suu- relta osin sitä itse tiedostamatta – keskijohdon piirissä emotionaalisesti väritynyttä ryhmä- henkeä (ks. Bion 1979, 112–119). Prosessiin tuntuu kuuluvan myös ajatus siitä, että hiljal- leen alaisten olisi ymmärrettävä keskijohdon "suuri suunnitelma" heidän aktivoitumisyritys-

tensä takana. Ei siis riitä, että alaiset saadaan tahdottomasti toimimaan halutulla tavalla, vaan sen lisäksi – ainakin aikaa myöten – heidän toivotaan vielä ymmärtävän ideat keskijohdon toimien taustalla. Valmiuksia arvioida omaa toimintaa voidaankin pitää yhtenä vastuullistamisen keskeisenä keinona (Dardot & Laval 2013, 297).

Epävarmuuden aiheuttamien kielteisten tuntemusten kokemisen sijaan keskijohto näyttää omassa viiteryhmässään muodostavan jossakin määrin defensiivisen tavan reagoida tilanteeseen. Toisaalta epävarmuutta yritetään siirtää organisaatiossa alaspäin, toisaalta taas pyritään luomaan epämääräiseksi jäävän toivepuheen keinoin positiivista mielialaa ylläpitävä emotionaalinen tila omaan vertaisryhmään. Nämä keskijohtoa henkilökohtaisesti suojaavat tavoitteet eivät liene kovin vahvasti tiedostettuja, tai ainakaan niistä ei puhuta siten. (ks. Bion 1979, 115–116.) Argyriksen (1994, 81) mukaan organisaatioilla onkin taipumus muodostaa defensiivisiä rutiineja, jotka koostuvat kaikista käytännöistä, tavoista ja toimista, joiden ansiosta ihmisten ei tarvitse kohdata häpeää tai uhkaa, mutta jotka samaan aikaan estävät heitä tutkimasta uhan luonnetta ja syytä.

Epävarmuuden käyttäminen työn organisoinnin välineenä saakin todennäköisesti käyttövoimansa yksilöllisestä – tässä tapauksessa keskijohdon – tarpeesta selviytyä organisaatiossa siinä hankalassa asemassa, josta he omaa työtään tekevät. Kaksoissidokset työssä muodostuvat henkilökohtaisten motiivien ja pyrkimysten tukemana ja ne kehittyvät keskijohdon vertaisryhmässä. Epävarmuus työn organisoinnin menetelmänä lepää yksilön ja yhteisön keskinäisen dynamiikan varassa siten, että johtamisen menetelmän toimeenpaneminen vaatii yhteisön tasolla aktivoituakseen keskijohdon edustajien henkilökohtaisesti kokemia sisäisen epävarmuuden tunteita. Dynamiikan seurauksena syntyy kaksoissidostilanne, joka ei luultavasti ole tarkoituksellista, mutta palvelee joidenkin ihmisten intressejä.

Sisäisen ja yhteisöllisen dynamiikan rajapinnassa syntyvä kaksoissidosviestintä näyttää toimivan siten, että keskijohdon sisäisestä kokemuksesta tehdään alaisia ohjaamalla koko yhteisöä koskeva toimintatapa. Kaksoissidosviestinnän ongelma kuitenkin on, että sen kohteella ei ole mahdollisuutta toimia oikein, koska esitetyt odotukset ovat sisäisesti ristiriitaisia. Kaksoissidos on lähtökohtaisesti luonteeltaan paradoksaalinen. Aineiston perusteella kaksoissidoksiin nojaava johtaminen ei varsinaisesti tarjoa sisällöllisiä ratkaisumahdollisuuksia, vaan ainoastaan näyttää laventavan keskijohdon kokemat sisäiset ristiriidat koko organisaation ongelmaksi.

Pohdinta

On muodostunut jo itsestäänselvyydeksi todeta työelämää sekä työelämään valmistavia instituutioita kuten koulutusjärjestelmää pitkään määrittäneen vakauden menettäneen merkitystään. Tämä näkyy työelämässä ja sen tutkimuksessa useina, sekä myönteisesti että kielteisesti sävyttyneinä puheenvuoroina. Yksilöiden tasolla epävarmuus näkyy niin työurien pirstaloitumisena kuin useampien eri uravaihtoehtojen lisääntymisenä. Toisaalta on taas peräänkuulutettu uudenlaisia käsitteitä ja käsitteellistämisen tapoja, jotta uudenlaista, epävarmuuden leimaamaa työelämän regiimiä voitaisiin ylipäänsä ymmärtää (Jakonen, Peltokoski & Virtanen 2006). Positiivissävytteisimmissä puheenvuoroissa epävarmuuden on nähty vapauttavan byrokraattisesta raskaasta johtamisesta, joka puolestaan vapauttaa yksilöllistä potentiaalia, sekä tuottavan entistä innovatiivisempia tapoja toimia ja tuottaa taloudellista arvoa (ks. esim. Opetusministeriö 2009).

Työyhteisöjen sisäisestä epävarmuudesta voidaan sanoa tulleen eräänlainen mantra. Epävarmuutta pidetään nykyisessä yliopistotyössä tavalla tai toisella itsestään selvänä ja välttämättömänä. Työelämään liittyvää ja siinä koettua epävarmuutta on hyödyllistä

jäsentää tarkemmin; on syytä kysyä, milloin koettu epävarmuus on uutta luovaa ja tarkoituksenmukaista, milloin taas kuormittavaa ja hajottavaa. Tämän artikkelin aineistossa epävarmuuden kokemukset ja niihin liittyvät keskijohdon puhettavat näyttävät jäävän, jos ei hajottavaksi, niin vähintään hahmottomaksi. Kaksoissidosten tuottamaa puhetapaa voi pitää luonteeltaan sellaisena, että se aiheuttaa epäselvyyttä viestinnässä ja luo sitä kautta epätarkoituksenmukaista epävarmuutta organisaatioon. Laajemmin tarkasteltuna keskijohto on tilanteessa, jossa sille jää oman neuvottomuutensa jalostaminen johtamisen metodiksi. Hahmottomuus syntyy siitä, että yhteisön toimintatapa muodostuu yksilöllisen suojautumisen pohjalle.

Kun rationaalisen yhteisöllisyyden mahdollisuus organisaatiossa on heikentynyt, keskijohdon käsitys omasta asemastaan näyttää olevan epärationalisen, ”hengen luomiseen” perustuvan yhteisyyden ylläpitäminen olosuhteista huolimatta. Keskijohdolle muodostuu tällöin ikään kuin pimeässä laumaansa opastavan paimenen rooli. Tämä puolestaan näyttää tuottavan kaksoissidoksille tyyppillistä logiikkaa niin keskijohdon tapaan puhua omasta työstään kuin heidän tavassaan organisoida alaistensa työtä. Tutkimuksemme nostaa tarkasteluun kysymyksen työyhteisössä

koetun epävarmuuden ja sen laajempien yhteyksien verkostoista, joita olisi jatkossa hyödyllistä tutkia edelleen, etenkin etsien työntekijöiden ja johtajien kokemusten sekä työelämän laajempien rakenteiden välisiä suhteita ja riippuvuuksia.

Olemme pyrkineet tässä artikkelissa käyttämäämme tapausesimerkkiä hyödyntäen luomaan uudenlaisen tai vähintään vähemmän käytetyn tavan tarkastella organisaation sisäistä epävarmuutta ja hahmottomuutta. Analyysimme valossa epävarmuus työelämässä ei yksiselitteisesti ole ulkoapäin analysoitavissa tai esimerkiksi selvästi laskettavaa, vaan muodostaa myös työyhteisön sisään artikulaatio- ja puhetapoja, jotka pahimmillaan voivat luoda epäjohtonmukaisia ja epävarmuutta tuottavia tilanteita koko työyhteisöön. Kokemusten ja puhetapojen tutkiminen työyhteisössä tuottaakin uudenlaisia valotuksia ja näkökulmia laajempaan työelämän epävarmistumista ja prekarisaatiota koskevaan keskusteluun (ks. esim. Pyöriä & Ojala 2016; Jakonen 2014; Julkunen 2008). Tällaisen näkökulman kautta voidaan nähdäksemme myös ymmärtää paremmin niitä haasteita, joita uudenlaiset työn organisoinnin muodot voivat työyhteisöön tuottaa, esimerkiksi juuri kaksoissidoksille tyyppillisen viestinnän ja johtamisen muodossa.

Kirjallisuus

- Alvesson, M. (1996) *Communication, Power and Organization*. Berlin/New York: de Gruyter.
- Argyris, C. (1994) Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review* 72 (4), 77–85.
- Bion, W. R. (1979) Kokemuksia ryhmistä. Ryhmädynamiiikka psykoanalyysin näkökulmasta. Espoo: Weilin+Göös.
- Danziger, K. (1976) *Interpersonal Communication*. New York: Pergamon Press.
- Dardot, P. & Laval, C. (2013) *The New Way of the World: On Neoliberal Society*. New York: Verso.
- Deem, R. (1998) 'New managerialism' and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education* 8 (1), 47–70.
- Deem, R. & Brehony, K. J. (2005) Management as ideology: the case of 'new managerialism' in higher education. *Oxford Review of Education* 31 (2), 217–235.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Jakonen, M. (2014) Uusi työ ja prekarisaatio: työn muutosten vaikutukset suomalaisen hyvinvointivaltioon ja poliittisen järjestäytymiseen. *Tiede & Edistys* 39 (4), 287–320.

- Jakonen, M., Peltokoski, J. & Virtanen, A. (toim.) (2006) *Uuden työn sanakirja*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Julkunen, R. (2008) *Uuden työn paradoksit*. Tampere: Vastapaino.
- Kallio, K-M., Kallio, T. J., Tienari, J. & Hyvönen, T. (2016) Ethos at stake: Performance management and academic work in universities. *Human relations* 69 (3), 685–709.
- Karhapää, S-J. (2016) Management change and trust development process in the transformation of a university organisation – a critical discourse analysis. *Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in social sciences and business studies*, no 122. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.
- Kuusela, S. (2010) *Valta ja vuorovaikutus johtamisessa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Miller, P. & Rose, N. (2010) *Miten meitä hallitaan*. Tampere: Vastapaino.
- Nevgi, A. & Korhonen, V. (2016) Pedagoginen johtaminen yliopiston keskijohdon johtamistyössä. *Kasvatus* 47 (5), 419–433.
- Niinikoski, M-L., Lunabba, J., Raivio, T., Lehti, R. & Pessala, P. (2012) *Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:21*.
- Nikkola, T. & Harni, E. (2015) Sisäistyneet ristiriidat, tunnetyö ja tietotyöläissubjektiviteetin rakentuminen. *Aikuiskasvatus* 35 (4), 244–253.
- Onnismaa, J. (2007) Työelämän kaksoisdokset ja niiden vastamyrryt. *Aikuiskasvatus* 27 (2), 103–113.
- Opetusministeriö (2009) *Yrittäjäyyskasvatuksen suuntaviivat*. [online] <URL:http://minedu.fi/OPM/Julkaisut/2009/Yrittäjäyyskasvatuksen-suuntaviivat.html?print=true>. Luettu 4.2.2017.
- Puhakka, A. & Rautopuro, J. (2016) *Kauas urat karakaavat. Tieteentekijöiden liiton jäsenkysely 2016*. Helsinki: Tieteentekijöiden liitto.
- Puhakka, A. & Rautopuro, J. (2012) *Yliopistotyöstressin muutokset*. Teoksessa M. V. Volanen (toim.) *Toiseksi paras? Tieteentekijät ja uusi yliopisto*. Helsinki: Tieteentekijöiden liitto, 28–43.
- Pyöriä, P. & Ojala, S. (2016) Prekaarin palkkatyön yleisyys: liioitellaanko työelämän epävarmuutta? *Sosiologia* 53 (1), 45–63.
- Raunig, G. (2013) *Factories of Knowledge, Industries of Creativity*. New York: Semiotexte / Intervention Series.
- Rinne, R., Jauhiainen, A., Simola, H., Lehto, R., Jauhiainen, A. & Laiho, A. (2012) *Valta, uusi yliopistopolitiikka ja yliopistotyö Suomessa*. Managerialistinen hallintapolitiikka yliopistolaisten kokemana. Jyväskylä: Suomen kasvatustieteellinen seura.
- Saari, A. (2016) *Tietoisuustaitojen ristiriidat opetustyössä*. Teoksessa J. Parviainen, T. Kinnunen & I. Kortelainen (toim.) *Ruumiillisuus ja työelämä. Työruumis jälkiteollisessa taloudessa*. Tampere: Vastapaino, 199–214.
- Soininen, T. (2015) *Työn vakaus suomalaisessa työelämän tutkimuksessa*. Työelämän tutkimus 13 (3), 231–238.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. (2014) *Työolojen muutokset 1977–2013*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Vähämäki, J. (2009) *Itsen alistus*. Helsinki: Like.
- Vähämäki, J. (2015) *Sielujen muovaamisen uusi ympäristö*. Teoksessa E. Harni (toim.) *Kontrollikoulu. Näkökulmia koulutukselliseen hallintaan ja toisiin oppimiseen*. Jyväskylä: Kampus kustannus, 37–62.
- Välimaa, J. (2012) *The Corporatization of National Universities in Finland*. Teoksessa B. Pusser, K., Kempner, S. Marginson, & I. Ordorika (toim.) *Universities and the Public Sphere. Knowledge Creation and State Building in the Era of Globalization*. New York & London: Routledge, 101–120.
- Välimaa, J. (2018) *Opinteillä oppineita. Suomalainen korkeakoulutus keskiajalta 2000-luvulle*. Kuopio: University Press of Eastern Finland UPEF. *Yliopistolaki 2009/558*. Annettu Naantalissa 24.7.2009. [online]. <URL:https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090558>. Luettu 5.3.2017.