

DISSERTATIONS IN
**SOCIAL SCIENCES
AND BUSINESS
STUDIES**

ESA HILTUNEN

Työn taju

*Etnografinen tutkimus työstä, sitoutumisesta ja
joustoista hypermarket Jusalassa*

PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND
Dissertations in Social Sciences and Business Studies



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

*Työn taju:
Etnografinen tutkimus työstä, si-
toutumisesta ja joustoista hyper-
market Jusalassa*

ESA HILTUNEN

Työn taju

*Etnografinen tutkimus työstä, sitoutumisesta ja
joustoista hypermarket Jusalassa*

Publications of the University of Eastern Finland
Dissertations in Social Sciences and Business Studies
No 51

Itä-Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta
Kuopio
2013

Kopijyvä Oy

Kuopio, 2013

Sarjan vastaava toimittaja: Prof. Kimmo Katajala

Sarjan toimittaja: Eija Fabritius

Myynti: Itä-Suomen yliopiston kirjasto

ISBN: 978-952-61-1018-9 (nid)

ISSN: 1798-5749 (nid)

ISSNL: 1798-5749

ISBN: 978-952-61-1019-6 (PDF)

ISSN: 1798-5757 (PDF)

Hiltunen Esa

The Sense of Work: An Ethnographic Study about Work, Involvement and Flexibility in Hypermarket Jusala, 233 p.

University of Eastern Finland

Faculty of Social Sciences and Business Studies, 2013

Publications of the University of Eastern Finland,

Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 51

ISBN: 978-952-61-1018-9 (print)

ISSN: 1798-5749 (print)

ISSNL: 1798-5749

ISBN: 978-952-61-1019-6 (PDF)

ISSN: 1798-5757 (PDF)

Dissertation

ABSTRACT

The study examines the work practices of department managers in a large Finnish grocery retail unit, Hypermarket Jusala. It seeks to examine how work involvement and flexibility relate to managerial work. Bourdieu's theory of practice provides the study's theoretical approach.

Previous studies of work involvement are based on quantitative research. However, the approach of this study is based on critical ethnography. Departmental managers have dual roles as managers and salesmen. The study therefore examines both sales and managerial work.

Applying Bourdieu's theory of practice to the work of middle managers, the study led to the formulation of the "sense of work" concept. This concept implies that work involvement and flexibility were taken for granted (as doxa). The work involvement of retail department managers mainly focused on implementing received goals. Personal flexibility was chiefly concerned with coordinating efforts to achieve various goals, such as efficiency and good customer service. Personal flexibility forms a crucial part of a retail department managers' work involvement.

The Bourdieusian field analysis revealed that the sense of work is the result of long-term work involvement. A personal sense of power is part of the sense of work within the field of a hypermarket department. Long-term work involvement generates cultural and social capital, which are required for the acquisition of financial capital in the Finnish retail trade.

Keywords: Sense of work, work involvement, flexibility, practice, grocery store, ethnography, autoethnography, Pierre Bourdieu

Hiltunen, Esa

Työn taju: Etnografinen tutkimus työstä, sitoutumisesta ja joustoista hypermarket Jusalassa, 233 s.

Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, 2013

Publications of the University of Eastern Finland,

Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 51

ISBN: 978-952-61-1018-9 (nid)

ISSN: 1798-5749 (nid)

ISSNL: 1798-5749

ISBN: 978-952-61-1019-6 (PDF)

ISSN: 1798-5757 (PDF)

Väitöskirja

ABSTRAKTI

Tutkimuksessa tarkastellaan keskijohdossa toimivien osastopäälliköiden työkäytäntöjä päivittäistavarakaupan suuryksikössä, hypermarket Jusalassa. Tavoitteena on tutkia, miten työhön sitoutuminen ja joustot merkityksellistyvät osastopäälliköiden työssä ja johtamisessa. Tutkimuksen teoreettisena lähestymistapana on käytetty Bourdieun käytäntöteoriaa.

Aikaisempi tutkimus työhön sitoutumisesta on perustunut määrälliseen tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa lähestymistapana oli kriittinen etnografia. Osastopäälliköiden työtä ja johtamista analysoitiin monipuolisesti ottaen huomioon osastopäälliköiden kaksoisrooli vähittäiskaupan myyjinä ja esimiehinä. Työn tiheä kuvaus avaa yksityiskohtaisesti sekä kaupan keskijohdon työtä että aiemmin vähän tarkasteltua myyjän työtä.

Tutkimuksen tuloksena luotiin suomalaisen päivittäistavarakaupan keskijohdon habitusta, pääomia ja toimintataipumuksia kuvaava käsite ”työn taju”. Työn tajussa itseäänselvyydeksi muodostunut työhön sitoutuminen tarkoitti annettujen työtavoitteiden saavuttamista. Myös itseäänselvyyksinä pidetyt yksilötason joustot tarkoittivat puolestaan keskenään erityyppisten tavoitteiden kuten tehokkuuden ja hyvän asiakaspalvelun sujuvaa yhteensovittamista. Joustot merkityksellistyivät osaksi työhön sitoutumista.

Johtamisen tutkimuksessa vähän hyödynnetty bourdieulainen kenttäanalyysi kertoi päivittäistavarakaupan keskijohdolle kehittyneen työn tajun olevan tulosta pitkäaikaisesta työhön sitoutumisesta, johon liittyi myös oman valta-aseman hahmottaminen osastokentällä. Työhön sitoutuminen tuotti päälliköille myös kulttuurista ja sosiaalista pääomaa, jotka olivat edellytyksiä taloudellisen pääoman hankkimiselle suomalaisen päivittäistavarakaupan osastokentällä.

Avainsanat: Työn taju, työhön sitoutuminen, joustot, käytäntö, päivittäistavarakauppa, etnografia, autoetnografia, Pierre Bourdieu

Esipuhe

Maailma on pullollaan tekstejä ja tutkimuksia. Lisää tulee koko ajan. Olisiko menetetty jotain, jos tämä tutkimus oli jätetty tekemättä? Vastaukseni on kyllä. Kontribuutioiden lisäksi olisi menetetty yhteistyön rakentumista. Kiitän aluksi hienoja naisia, tutkimukseni ohjaajia professori Päivi Erikssonia (KTT) ja yliopistonlehtori Saija Katilaa (KTT). Kiitos tutkimusmatkaseurasta; ajasta, asiantunteemuksesta ja kannustuksesta. Jouduitte vääntämään asioita välillä rautalangasta opetellessani laadullista tutkimusta. Matka on ollut teillekin pitkä.

Kiitän tutkimukseni esitarkastajia professori, tutkimusjohtajaa Pauli Juutia (KTT) ja dosentti, apulaisprofessori Niina Koivusta (KTT) syvällisestä paneutumisesta tutkimukseeni ja rakentavista kommentteista viimeistelyvaiheessa. Kiitän INNON teema-alueen henkilöstöä, mutta myös koko kauppatieteiden laitoksen Kuopion kampuksen henkilökuntaa kiinnostuksesta tutkimustani kohtaan. Teihin on ollut ilo tutustua.

Tätä tutkimusta ei olisi ilman siihen osallistunutta hypermarket Jusalan henkilöstöä eikä etenkin hypermarketin rohkeita ja ennakkoluulottomia yrittäjiä. Lämpimät kiitokset kaveruudesta, avusta, myös arjen kokemusten jakamisesta. Vaikka kirjoittajana on vain minun nimeni ja vastaan tekemisistäni ratkaisuisista, uskallan sanoa tutkimukseni olevan yhteistyön tulos. Kiitos myös kaikille teille, joiden nimiä ei mainita tässä, mutta olette edistäneet pärjäämistäni ja tutkimustyötäni.

Kiitän taloudellisesta tuesta Suomen Kulttuurirahastoa ja sen Pohjois-Savon rahastoa (J.E. Tuovisen rahastoa ja Maakuntaliiton juhlarahastoa), Työsuojelurahastoa, Liikesivistysrahastoa ja Vähittäiskaupan ammattikasvatussäätiötä. Tutkimus on osa Itä-Suomen yliopiston sisäistä rahoitusta saanutta Innovation Practice-hanketta.

Tutkimustyön opettelu on ollut täynnä oivalluksia. Kun tutkimusmatka on tältä osin ohi, on se ollut vaativa, mutta antoisa. Jokaisen kaihon alla virtaa aina myös iloa. Omistan väitöskirjani pojalleni Juusolle ja muille rakkaille läheisille.

Kuopion Petosella 05.01.2013

Esa Hiltunen

Sisällys

| | |
|---|-----------|
| OSA I: ALOITUS..... | 11 |
| 1 TYÖHÖN SITOUTUMISTA JA JOUSTOJA KAUPAN PELIKEN- TÄLLÄ..... | 11 |
| 1.1 Reunatyövoimaan ja joustojen ytimeen..... | 11 |
| 1.2 Tutkimuksen lähtökohdat..... | 22 |
| 1.3 Tutkimuskysymykset- ja tavoitteet..... | 27 |
| 1.4 Tutkimuksen kulku..... | 28 |
| 2 BOURDIEULAINEN NÄKÖKULMA..... | 30 |
| 2.1 Bourdieu ja talouden kenttä..... | 30 |
| 2.2 Bourdieun käytäntöteoria..... | 32 |
| 2.3 Tutkimukseni tulkintatapoja..... | 48 |
| OSA II: AIKAISEMPI EMPIIRINEN TUTKIMUS..... | 51 |
| 3 MYYJÄN TYÖYMPÄRISTÖN MUUTOS..... | 51 |
| 3.1 Päivittäistavarakaupan muutos..... | 51 |
| 3.2 Tehokkuuden ja hyvän asiakaspalvelun ristiveto..... | 54 |
| 3.3 Kaupan tuottavuus ja työntekijän asema..... | 59 |
| 4 TYÖHÖN SITOUTUMINEN JA JOUSTOT..... | 63 |
| 4.1 Työhön sitoutuminen kaupan kilpailuetuna..... | 63 |
| 4.2 Työhön sitoutumisen määrittely ja merkitys..... | 64 |
| 4.3 Työvoiman joustot kilpailuetuna..... | 70 |
| 4.4 Joustojen kriittinen tarkastelu..... | 75 |
| OSA III: ETNOGRAFIA JA TARINAT..... | 81 |
| 5 TUTKIMUSMENETELMÄSTÄ KENTTÄANALYYSIIN..... | 81 |
| 5.1 Kriittinen etnografia ja autoetnografia..... | 81 |
| 5.2 Tutkimusaineisto ja tarinoiden kirjoittaminen..... | 84 |
| 5.3 Tarinoiden luotettavuuden tarkastelu..... | 94 |
| 5.4 Tehtäväanalyysistä kenttäanalyysiin..... | 96 |

| | |
|---|------------|
| 6 TARINOITA ITSEOHJAUTUVILTA KAMPPAILUKENTILTÄ..... | 103 |
| 6.1 Hypermarket Jusala tutkimusympäristönä..... | 103 |
| 6.2 Meidän äiti..... | 109 |
| 6.3 Temperamenttisen tehokas valtakunta..... | 125 |
| 6.4 Alistumista annettuihin tekijöihin..... | 142 |
| 6.5 Uudistaja ristipaineessa..... | 154 |
| | |
| OSA IV: TYÖN TAJU JA JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 176 |
| | |
| 7 TYÖN TAJU..... | 176 |
| 7.1 Työn taju analyysi..... | 176 |
| 7.2 Yrittäjävetoinen hypermarket Jusala päivittäistavarakaupan kentällä..... | 177 |
| 7.3 Hypermarket Jusalan osastokenttä ja sen valtdynamiikka..... | 178 |
| 7.4 Osastopäälliköiden työtehtävät, pääomat ja habitus..... | 179 |
| 7.5 Työhön sitoutuminen ja joustot doksina..... | 189 |
| | |
| 8 TYÖHÖN SITOUTUMINEN JA JOUSTOT – UUSI NÄKÖKULMA .. | 197 |
| | 197 |
| 8.1 Työn taju – yhteenveto ja loppupäätelmät..... | 197 |
| 8.2 Tutkimuksen käytännön merkitys..... | 205 |
| 8.3 Jatkotutkimusehdotuksia..... | 211 |
| | |
| 9 JÄLKINÄYTÖS..... | 215 |
| | |
| LÄHTEET..... | 216 |
| LIITE..... | 232 |

TAULUKKO

| | |
|--|----|
| Taulukko 1 Tärkeimmät pääasiallisesti käytetyn pt-myymlän valintaperusteet, % (2-3 tärkeintä) ACNielsen Finland Oy:n kuluttajaneelin mu- kaan (PTY 2010, 7)..... | 64 |
|--|----|

KUVAT

| | | |
|--------|---|-----|
| Kuva 1 | Osastopäällikön työkäytäntö..... | 49 |
| Kuva 2 | Pohjapiirros hypermarket Jusalasta..... | 108 |

LIITE

| | | |
|---------|----------------------------|-----|
| Liite 1 | Teemahaastattelurunko..... | 232 |
|---------|----------------------------|-----|

Osa I: Aloitus

1 Työhön sitoutumista ja joustoja kaupan pelikentällä

1.1 REUNATYÖVOIMAAN JA JOUSTOJEN YTIMEEN

Kun hypermarket Jusalan yrittäjänä toimiva Tiina kysyi minulta, tulisinko heille töihin alkavana kesänä, kysymys yllätti minut aivan täysin erään yliopistokursusin kahvitauolla. Kun muut innokkaana odottivat tulevaa kesälomaa, ennen Tiinan kysymystä olin valitellut, ettei tulevana kesänä ollut oikeastaan ”juuri mitään tekemistä”.

Kun vastasin Tiinalle olevani valmis tulemaan töihin, jos hypermarketissa olisi vain tarvetta, hän kysyi kuin hieman hämmästellen, olinko aivan varma asiasta. Kerroin hänelle, että minulla oli melko paljon työkokemusta kaupan alalta ja asiakaspalvelutehtävistä.

Hän katsoi kummastellen ja kysyi, miksen ollut kysynyt häneltä aikaisemmin asiasta? Tiina korosti kahvipöydässä, että hän otti mielellään yritykseensä töihin sellaisen työntekijän, josta hänellä oli ”jotain käsitystä”. Ajattelin, että Tiinan ja Hannun kaupassa olisi varmasti mukava työskennellä, sillä olin saanut sen käsityksen, että he olivat hyviä tyyppejä.

Epäröin aluksi vastata mitään Tiinalle, sillä mietin, miten lyhyt työsuhde tulisi olemaan. Toisaalta ymmärsin samalla, etten ollut osannut hyödyntää paremmin hyväksi tuttaviani, hienosti sanottuna sosiaalista verkostoa, työllistymisessä. Niinhän olivat monet tuttavani tehneet, työllistyttiin suhteiden perusteella. Oli ollut tuskallista seurata vierestä, kun he työllistyivät sillä tavalla.

Minusta tuntui, ettei minulla oikeastaan ollut kovin kummoista suhdeverkostoa, sillä olin tullut kaupunkiin pienestä maaseutukunnasta. Ei ollut helppoa tunnustaa, että olin kamppailut jo useita kuukausia saadakseni edes jonkinlaisen työpaikan paikkakunnalta. Muutamaa vuotta aiemmin olin hyppinyt riemullisesti ”lattiaasta kattoon” saatuaani käteeni paperit yliopistosta. Olin panostanut paljon aikaa ja muita resursseja opiskeluihin.

En kehdannut myöntää, että olin valmistumisen jälkeen hakenut monia koulutusta vastaavia työpaikkoja, mutta minua ei ollut onnistanut. Kävin muutamassa työpaikkahaastattelussa, mutta työpaikan saaminen olisi vaatinut muuttoa paikkakunnalta. Perheellisenä en ollut siihen valmis. En tiennyt, mitä minun olisi pitänyt tehdä. Kun näin opiskelijakavereiden työllistyvän myös muille paikkakunnille, vähitellen luja usko työpaikan löytymiseen hiipui ja vaihtoehdot tuntuivat olevan vähissä.

Mietin olohuoneen seiniä katsellessa, että olinko liian vaativa; tavoittelinko liian suuria asioita ja olinko jopa suuruudenhullu. Halusin vakituisemman työn, sillä työhistoriani muotoutui jo kaikenlaisista pätkistä. Työvoimatoimistosta minulle oli tarjottu töitä ravintolasta, puutarhalta ja jopa torikauppiaana. En tiennyt, miten minun olisi pitänyt toimia työvoimatoimistosta tarjottujen työpaikkojen kanssa: "Olet vähän aikaa ja lähdet sitten pois", minua neuvottiin ja että "tärkeintä on päästä kiinni johonkin työhön". Minusta taas tuntui, että heille oli tärkeintä saada raivattua minut pois työttömyystilastoista. Vaikka takana oli varmasti myös hyvää tahtoa, aloin vähitellen epäillä heidänkin tarkoituksperiään.

En ollut valmis tarttumaan työvoimatoimiston tarjoamiin työtilaisuuksiin, vaikka niitä tarjottiin avuliaasti. Epäröin ja varmasti ärsyitin näin virkailijaa, kun en heti tarttunut tarjottuihin työpaikkatarjouksiin. "Ei kai sitä ihminen ole koskaan täysin valmis töihin", korostettiin. Kävimme virkailijan kanssa läpi erilaisia työpaikkoja moneen otteeseen, mutta lopulta työvoimatoimistosta kehoitettiin ottamaan yhteyttä suoraan yrityksiin. Sanottiin, ettei työpaikkoja tullut paljokaan heidän sivustoilleen. Virkailija kertoi, etteivät paikkakunnan yritykset uskaltaneet ilmoittaa työpaikkojaan yleisessä haussa; tällä melko korkean työttömyyden alueella usein oli käynyt niin, että hakemuksia tuli niin paljon, usein sa-toja, ettei niiden käsittelyyn ollut aikaa missään yrityksessä.

Taloudellinen tilanteeni vaati työpaikkaa, mutta työttömyyden pitkittyessä myös sosiaalinen paine työpaikan saamiseksi kasvoi huomattavan kovaksi. Kun tutustuin uusiin ihmisiin tai tapasin vanhoja tuttuja, minulta usein kysyttiin, mitä teen työkseni ja minusta oltiin kiinnostuneita työpaikan kautta. Työpaikkaa minulla ei ollut. Tuli paineita ja painostusta. Panikoin, koin epätoivoa ja ahdistusta. Tuttavien puolelta moneen otteeseen painotettiin, että "kyllä sitä töitä tekevälle löytyy, jos haluaa vain tehdä".

Töissä käyvät tuttavani tuntuivat luovan minulle sellaista kuvaa, että kunnan kansalainen kävi töissä, oli aktiivinen, hankki itselleen työpaikan nopeasti eikä asioinut "missään sossun luukulla". Vanhempi väki tuntui painottavan erityisesti vanhoja hyviä aikoja eli sitä, että "ei meillä kyllä ennen vanhaan ollut yhtään vaikeaa löytää työpaikkaa". Ennen oli sitä ja tätä; ajat vaikuttivat olevan nyt monella tapaa toisenlaiset, vaikkei muutosta näyttänyt esiintyvän kaikkien puheissa. Työllistyminen ei näyttäytynyt minulle yksinkertaisena, ennen vanhaan kaikki asiat tuntuivat olevan paremmin.

Mutta työtä ei vain tuntunut olevan tarjolla. Pieni kipinä paloi sitä varten, että olisin löytänyt jonkin uuden työn, suuntautuisin uudelle työuralle. Vaikken

sanonut sitä ääneen, halusin kokeilla jotain uutta. Aikaisempina kesinä olin ollut töissä erilaisissa kaupoissa myyjänä ja viimeksi paikallisessa LuottoPlus-pankissa erilaisissa asiakaspalvelutehtävissä. Yliopistosta valmistumisen jälkeen ajattelin erityisesti myyjän työn olleen jo taakse jäänyttä elämää. Olin ajatellut, ettei myyjän hommaan enää kannattanut ainakaan mennä, eikä työn houkuttelevuutta lisännyt yhtään se, että mielestäni siinä ammatissa yhdistyivät saumattoman varmasti työn vähäinen arvostus sekä pieni palkka.

Kun hain töitä pankista, LuottoPlussan pankinjohtaja näytti sormillaan, miten paksu pino hänen pöydällään oli halukkaita työntekijöitä tulossa tekemään töitä; osa työharjoittelijoina, jolloin heille ei tarvinnut maksaa palkkaa. Olin käynyt siellä jo aikanaan neljän kuukauden ilmaisessa työharjoittelussa, mutta tehnyt samaa työmäärää kuin muutkin työntekijät. Pankin työntekijä Pirjo sanoi, ettei ole mitään järkeä "että ihminen harjoittelee koko ikänsä työntekoa ilmaiseksi". Minä tarvitsin palkallisen työn.

Olin kuullut puhuttavan uhkaavasta työvoimapulasta jo kymmenen vuotta, mutta sitä ei vain näkynyt tulevan. Odottavan aika on pitkä, sanotaan. Toivoa oli tulevaisuudessa, kun vain jaksoi odottaa. Pankinjohtaja-Heka kertoi minulle, että työntekijöiden eläköitymisen takia heillekin tarvittiin uusia työntekijöitä vakituisiin työpaikkoihin, mutta uusien työpaikkojen aika ei ollut vielä. Nyt työntekijöiden virta oli vielä pankkiseinien sisältä ulospäin. Lehdestä sai lukea LuottoPlussan uusista yhteistoimintaneuvotteluista, vaikka tulosta oli tehty myyntityöllä. LuottoPlussassa korttien parissa työskentelevän Liisan mukaan he olivat onnistuneet myymään asiakkaille nettipankkitunnuksia ja pankkikortteja sen verran tehokkaasti, ettei heitä enää tarvittu kovin montaa tiskin takana. Korttipisteessä työskentelevä Anneli naureskeli, että he olivat myyneet pois oman työpaikkansa. Liisan mukaan loppuilla työntekijöillä oli paineita myyntityöhön niin paljon, että "tarvittaessa asiakkaalle pitää myydä vaikka pikkuhousut jalasta". Valuuttakassana toimiva Henri neuvoi, että pankkisektorin sijasta minun kannattaisi etsiä paikkakunnalta "jotain muuta työtä". Pankkikorteista vastannut Liisa toivotti ystävällisesti onnea uuden työpaikan saamiseksi.

Jotain muuta

Oli kulunut kuukausi kahvipöytäkeskustelusta. Kännykkä soi. Hypermarket Jusalan Tiina soitti, että hedelmä- ja vihannesosastolla eli "hevissä" kesätöissä oleva Martti oli lähtemässä kauppiaksi Mäntykoskelle, jolloin Tiinan sanojen mukaan "hedelmä- ja vihannesosastolle tarvittiin miestä". En ollut osannut odottaa puhelua näin nopeasti. Muistin, että Tiina oli aiemmin kertonut, että tarve uudelle työntekijälle saattoi tulla pikaisestikin.

Miksi osastolle tarvittiin juuri miestä? Tiinan mukaan miestä tarvittiin hypermarketin hedelmä- ja vihannesosastolle varsinaisten työntekijöiden lomien ajaksi, miestä tarvittiin ajamaan trukkia, nostelemaan painavia tavaroita ja tasapainottamaan työpaikan naisvaltaista työntekijäjoukkoa. Tiina mielestä oli tärkeää, että työntekijä oli mies. Puhelimessa hän kertoi minulle pikaisesti osaston työn-

tekijöistä, ketä hevi-osastolla työskenteli. ”Ne työntekijät siellä hevissä ovat ihan mukavia”, Tiina valisti lyhyesti.

Sovin Tiinan kanssa, että aloittaisin työt jo viikon kuluttua. Sovittiin, että menisin töihin kauppaan määrä- ja osa-aikaisella työsopimuksella. Töitä oli tarjolla noin kolmeksi kuukaudeksi. Kun kävin jo seuraavana päivänä kirjoittamassa nimen alle työsopimukseen, toimistopäällikkö Hanna kertoi, että työsopimuksessa sovittu 25 viikkotuntia tulisi varmasti ylittymään; ”se on vain vähimmäistuntimäärä, minkä alle tuntimäärä ei viikossa pitäisi mennä”.

Hannan tarjoama työsopimus sopi minulle erinomaisen hyvin. Koska olin elänyt melko pitkään taloudellisessa epävarmuudessa, katsoin, että työpaikan pienikin tuntimäärä ja pienet tulot olivat huomattava parannus entiseen tilanteeseen. Opiskelijakaverini Heikki totesi uudesta työpaikastani, että oli hyvä, että pääsee kiinni tuollaisen ison ketjun hypermarkettiin, sillä Jusalassa olisi tarjolla varmasti erilaisia työ- ja etenemismahdollisuuksia. Toinen opiskelijakaverini Risto ilmaisi minulle sarkastisesti, että ”voihan sitä mennä vaikka myyjäksi, jos siitä hommasta kerta niin tykkää”.

Nielin kiukkuni hyvien tapojen mukaan, olinhan jo tottunut työttömänä kaikenlaisiin sanomisiin. Sain heti tuntumaa taas siitä, ettei myyjän työ vaikuttanut olevan kovinkaan suuressa arvossa tuttavapiirissäni. Tykkäsin työstä tai ei, siihen ei tuntunut olevan vaihtoehtoja. Mutta viimeinkin työllistymisestä oli tulossa totta. Minä olin onnellinen pelkästään työpaikasta, vaikka töiden jatkuvuudesta ei ollut mitään tietoa. En osannut ajatella työtulevaisuuttani sen pidemmälle.

Hevi-osaston reunalle

Kesä oli parhaimmillaan. Vaikka olin ollut aikaisemminkin töissä erilaisissa kaupoissa, en ollut koskaan ollut päivittäistavarakaupan ja erityisesti elintarviketuolien osastoilla töissä. Kaikki ei ollut aivan uutta; yrittäjä oli puolitetty ja olin tutustunut kauppaan pintapuolisesti monet kerrat. Olin nähnyt myös kaupan työntekijöitä, joihin en ollut koskaan, suoraan sanottuna, tutustunut tarkemmin, enkä ollut kiinnittänyt heihin mitään huomiota. Asiakkaana en hakenut kaupasta mitään elämyksiä, kävin aina kaupassa mahdollisimman nopeasti, enkä kysellyt myyjiltä mitään.

Työvaatteiden vaihtamisen jälkeen menin osastolle. Kiersin osaston läpi nopeasti oppaanani Niina, jota Tiina oli esittelyssä kutsunut ”osastonhoitajaksi”. Vaikutti siltä, että muut työntekijät ottivat minut vastaan kohteliaan välinpitämättömästi; hedelmä- ja vihannesosaston työntekijä Tuula pakkasi varastovälikössä vesimeloneja vakuumikoneen ääressä, vilkaisi minua ohimennen ja jatkoi työtään samalla tavalla kuin ennenkin. Uusi työntekijä vain tuli osastolle. Niina sanoi, että oli tiennyt minun tulosta edellisellä viikolla.

Osastopäällikkö Niina kertoi heti aluksi, että tulisin useimmiten aamukuudeksi töihin. Työajat vaihtelisivat, mutta yleensä kestäisivät 4-9 tuntia. Varsinaista iltatyötä ”hevissä” ei ollut. Niina opasti, että tietäisin työvuorot aina kah-

deksi viikoksi eteenpäin, mutta alustavia hahmotelmia työvuoroista oli myös siitä eteenpäin.

Niina kysyi Martilta, voisiko hän opastaa minua työntekoon. Martti oli innostunut ja avulias. Hänen naamansa suoraan loisti innokkuudesta eikä vaikuttanut yhtään siltä, että perehdyttämisestä olisi ollut hänelle suurta vaivaa. Martti oli ollut vasta vähän aikaa marketissa töissä. Hän tuntui olevan optimistinen ja odotti innolla omaa kauppaansa Mäntykoskella. Minä tulisin töihin hänen tilalleen.

Hedelmämassoja läpikäydessämme Martti kertoi minulle sopivina annoksina yrityksestä, ketjusta ja sen toiminnasta. Sen lisäksi, että hän kertoi, miten työtä hypermarketissa tehtiin, hän puhui työn ohessa toimintatavoista, joilla tuli toimeen osaston erilaisten työntekijöiden kanssa. Martti kertoi, millaisia muut työntekijät olivat. Kun ensimmäisinä päivinä lastasimme banaaneja ”massapalkalle”, hän kertoi hyvin hiljaisella äänellä, millaisista asioista ei kannattanut tietyn ihmisen kanssa puhua tai mitä ei kannattanut tehdä, ettei joutuisi konflikteihin osastolla. Konfliktit syntyivät esimerkiksi siitä, että työntekijä lähti hetkeksikin käymään osastolta muualle, eikä kertonut mitään muille osaston työntekijöille tai siitä, että puhui työaikana matkapuhelimeen. Oli tärkeää, että kallista työaikaa ei saanut mennä minuuttiakaan hukkaan.

Kun menin hevi-osastolle, ajattelin, että pyrin olemaan työntekijänä hyvin nöyrä. Olin jo etukäteen varautunut tekemään kovasti töitä. Martti sanoi, että pärjätäkseen hevi-osastolla oli noudatettava osastopäällikön määrittelemiä tapoja tehdä työtä, kannatti antaa käsien ja jalkojen liikkua vikkellästi eikä käyttää liikaa työn ajattelemiseen. Ryhdyin opettelemaan heti rutiineja, opin jo ensimmäisten päivien aikana, että esimerkiksi hedelmälaatikko laitettiin lattialle tavaramassan oikealle, ei vasemmalle puolelle, ei pitkittäin vain poikittain. Niinan mukaan ”mitä siitä nyt tulis, jos jokainen tekisi sillä tavalla miten huvittaa”.

Työn ”oikein tekemisen” oppimiseen meni aikaa. Tein virheitä; en aina osannut tehdä ”oikein” ja yritin ottaa opiksi. Huomasin pian, että osaston työt hoituvat kuitenkin varmalla otteella, osastolla oli vuosien myötä kehittynyt omat työtapansa tehdä asioita. Vaikka ajattelin, että asioita voisi tehdä toisellakin tavoin, en halunnut esittää omia ideoitani ja ruveta viisastelemaan. Oli tärkeää oppia osaston tavat, tehdä asioita oikein, osastopäällikön määrittelemällä tavalla, ”ettei toisen tarvinnut tehdä työtä heti uudelleen”. Pyrin noudattamaan näitä työtapoja uskollisesti, olemaan hyvä ja ahkera työntekijä.

Kun kaikki tuntui niin uudelta, työympäristö vaikutti monipuoliselta, kiinnostavalta ja haastavalta. Tartuin annettuihin työtehtäviin innolla, halusin tehdä hyvän vaikutuksen työkaveriini ja yrittäjiin. Tosin alkuvikkojen lyhyinä työpäivinä vaikutti siltä, että kävin yrityksessä vain kääntymässä. Olisin ollut valmis tekemään paljon pidempiä päiviä. Tuntui, että ajoin aamulla marketille ja lähdin kohta pois. Joskus lyhyetkin työvuorot lyhenivät niin, että saimme tavarat esille hyvin nopeasti ja lähdin aikaisemmin kotiin. Jos sovitut työvuorot entisestään lyhenivät, kirjasin uskollisesti työvuoroihin lähteneeni aikaisemmin, jot-

ta osastolle tuli säästöjä. Tuula varmisti vielä seuraavan päivänä, että ”muistathan nyt varmasti laittaa siihen työvuorolistaan, että olet lähtenyt aikaisemmin”.

Totta kai tein niin. Kun eräänä päivänä valittelin työtuntien vähyyttä sivulauseessa, myymäläpäällikkö Hanna kannusti toiveikkaasti, että ”kyllä työtunteja saattaa tulla myös muille osastoille”. Kun kerroin työpäivän lyhennyksistä, myymäläpäällikkö Hanna kertoi, ettei hän edes tiennyt tuollaisista käytännöistä ja niinhän ei saisi edes tehdä. Osastoilla oli omanlaisensa säännöt ja toimintatansa. Ymmärsin, miten paljon osastoilla oltiin valmiita tekemään omatoimisesti ja venymään osaston tehokkuuden vuoksi, jopa ylittämään kaikki tehokkuusodotukset.

Myyjän työ katkolla ja asiakaspalvelun haasteet

Muutama kuukausi meni nopeasti työtä opetellessa. Kesä teki loppuaan. Työn jatkuminen ja työhön sitoutuminen ei tuntunut olevan millään tavalla omissa käsissäni. Koska syksy oli taloudellisesti epävarma, yritin tehdä työtä ahkerasti ja tunnollisesti, jotta minulle saatettaisiin tarjota työtä myös syksyllä tarvittaessa. Olin pyrkinyt tekemään työni hyvin, sitoutumaan työhön ja tähän sitoutumiseen liittyvät monenlaiset venymiset, vähän joka suuntaan.

Hevi-osaston Niina sanoi, että syksyllä kaupankäynnin hiljentyessä sain olla melko varma siitä, ettei kesän jälkeen töitä ollut enää tarjolla tässä marketissa. Pian loput vakituiset tulivat lomalta. Töiden loppuminen kerrottiin suoraan ja kiertelemättä. Niina kertoi, että kaupankäynnin hiljenemiseen syynä syksyllä olivat kesälomalaisten lähtö paikkakunnalta ja että ”kaikilla on syksyisin kaikkee itellään, perunoita ja omenia ja muuta pilvin pimein, niin hiljenee”. Niin oli käynyt aina, sellainen oli sesonkirytmi. Hän tiesi tämän pitkän työkokemuksensa kautta.

Niina sanoi, että seuraavan kerran minua ehkä tarvittaisiin vasta jouluna, kolmen kuukauden kuluttua. Joulukuukauden kireistä sesonkiaikaa. Työvoiman tarve meni sesonkien mukaan. Mutta ”minä en mene lupaamaan mitään,” joten työntekijätarpeesta ei ollut varmuutta. Tulevaisuudesta ei tiedetty. Tiesin, että jouluun ja seuraaviin palkkatuloihin olisi vielä pitkän aikaa. Mietin paljon sitä, mitä tekisin, mutta muita töitä ei ollut näkyvissä.

Tiesin jo kesän aikana, että ainoastaan kovalla työnteolla minulla olisi ehkä mahdollista pelata korttini niin, että työntekijänä pääsisin osastopäälliköiden ”suosioon”, sillä he tekivät työvuorolistat itsenäisesti ja määrittivät pitkälti sitä, kuka työskenteli osastolla. Sovin yrittäjän ja muutaman osastopäällikön kanssa siitä, että soiteltaisiin tarvittaessa. Kun Niina kysyi, voisinko tehdä työtä missä tahansa tämän kaupan osastoilla jatkossa, vastasin, että tekisin mieluiten töitä ”hevissä”, mutta ”en ehkä haluaisi mennä töihin tuohon palvelupisteseen”. Niina sanoi, ettei hänkään voisi kuvitella palvelevansa jatkuvasti asiakkaita henkilökohtaisesti, ei sopisi palvelutiskityöhön. Niina oli oikeassa; töitä ei ollut ja koko syksyn olin poissa marketilta.

Marraskuussa hypermarket Jusalan yrittäjä soitti minulle, että oli joutunut irtisanomaan palvelupisteen Auliksen, sanojensa mukaan joutunut tekemään "paskanakin". Tiinan mukaan irtisanominen ei ollut helppoa, mutta hypermarketin tulevaisuuden kannalta se oli paras ratkaisu. Tiina kyseli ystävällisesti, olisiko minulla kiinnostusta tulla töihin palvelupisteeseen joulusesongiksi.

Olin edellisenä kesänä saanut käsityksen, että Aulis oli huumorintajuinen persoonana hyvin pidetty työntekijä. Hän oli ottanut minutkin hyvin vastaan aloittaessani työt hypermarketissa, vaikken työskennellyt palvelupisteessä. Irtisanominen oli yllätys. Olin irtisanomisesta suorastaan järkyttynyt, enkä ollut aluksi uskoa sitä. En heti tiennyt, miten siihen, että irtisanominen tarjosi minulle työtunteja, olisi pitänyt suhtautua.

Eräänä marraskuisena tiistai-iltana kävin tutustumassa palvelutiskiin. Opetus kävi nopeasti; kävin Johannan kanssa nopeasti läpi asioita palvelutiskissä, mitä työssä piti tehdä, mutta etenkin sitä, mihin astioihin palvelutiskin tavarat illalla purettiin. Jokaisen tuotteen kohdalla oli hintalappu, joka sisälsi tuotteen nimen ja koodin, joka näppäiltiin vaa'alle. Koska olin ollut aikaisemmin töissä jo marketissa, ymmärsin palvelutiskityön koostuvan erityisesti henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta. En ollut huolissani, vaikken saanut kovinkaan syvällistä perehdytystä "tiskin" toimintaan.

Sovittiin, että aloittaisin työt varsinaisesti viikon päästä, mutta muutaman päivän päästä Tiina soitti uudelleen. Hän pyysi, että menisin kuitenkin jo sovittua ajankohtaa aikaisemmin töihin palvelutiskiin, sillä eräs palvelutiskin työntekijöistä oli sairastunut. Kukaan vakituisemmasta henkilökunnasta ei halunnut tai voinut tehdä kyseistä työvuoroa. Vakituisemmat työntekijät tekivät mielellään vain päivävuoroja, eivät halunneet olla iltavuoroissa.

Kun aloitin työn palvelutiskissä, en osannut varautua siihen, että muutamat asiakkaat, jotka olivat nähtävästi kuuluneet Auliksen asiakasverkostoon, kyselivät heti hänestä, minne hän oli mennyt, minne hän oli lähtenyt palvelutiskistä. Tiinan mukaan Auliksella oli asiakkaina paljon hyviä tuttuja, sillä Aulis oli ehtinyt olla pitkään töissä marketissa.

Minusta tuntui, että jotkut asiakkaat jopa ajattelivat, että olin jotenkin vaikuttanut Auliksen poislähtöön. Jalosteen osastopäällikkö Matti sanoi, ettei Auliksen lähtöä tarvinnut kommentoida asiakkaille, jos joku kyseli siitä. Palvelutiski oli henkilöitynyt Aulikseen niin syvästi, että eräs asiakkaista luuli, että Auliksen lähdön myötä koko palvelutiskiä oltiin lopettamassa. Kun sanoin, ettei palvelutiski missään nimessä loppunut, asiakas vaikutti suorastaan pettyneeltä. Palvelutiski jatkoi olemassaoloaan ilman Aulista.

Tuntui, että kotiuduin vähitellen palvelutiskiin. Kun joulukuu, kiireinen sesonkiaika, sitten saapui, jouduin opettelemaan työtä nopeasti. Sain tehdä ja opetella työtä monipuolisesti. Palvelutiskistä tuli minulle vakituisempi työpaikka, sillä siinä oli töitä tarjolla myös joulun jälkeen. Joulun jälkeen otin mielelläni kaikki tunnit, jotka onnistuivat saamaan työvuorolistoilta. Sainkin työtunteja, tein pääasiassa ilta- ja lauantaivuoroja. Osasin iloita jokaisesta työtunnista.

Pidin työstä palvelutiskissä, sillä silloin pääsin toteuttamaan asiakaspalvelua. Tein omasta mielestäni työtä pitkälti maalaisjärjellä. Joistakin taidoista oli odotamatonta hyötyä. Työtä helpotti esimerkiksi se, että olin harrastanut kalastusta, joten tunsin kalat helposti ja olin laittanut niistä myös ruokaa, vaikken juuri ihmeellinen kokki ollutkaan.

Palvelutiskin tuotevalikoima ja -lajitelma oli jo silloin hyvin laaja, joten siinä oli paljon opittavaa. Ymmärsin, että uusi työntekijä kohtasi heti kysymyksiä, hänen olisi pitänyt tietää tarkasti myytävät tuotteet; olisi pitänyt heti tietää, mikä liha sopi mihinkin ruokaan ja miten joku kala kannatti valmistaa. Jos ei tiennyt, oli kysyttävä muilta työntekijöiltä neuvoa. Kun usein palvelutiskissä oli kuitenkin töissä yksin ja muita työntekijöitä ei ollut paikalla, minun oli kerrottava, etten ollut asiasta täysin varma, mutta aioin ottaa asiasta selvää.

Palvelutiskin pieni lihatiski toi enemmän haasteita. Erilaisista lihoista tiesin vähemmän, mutta kyselin asioita tarvittaessa lihaosaston työntekijöiltä. Opin leikkaamaan lihoja palvelutiskissä, kyselemällä ja työtä tekemällä. Kun tein ilta- vuoroja ja asiakasmäärät painottuivat iltaan, ongelmatilanteissa lihaosaston päällikkö Lauri ei ollut enää paikalla. Olin usein pulassa tietämättömyyteni vuoksi. Jotta pääsin jatkuvasta epävarmuudesta, päätin hankkia tietoa tuotteista omatoimisesti vapaa-ajalla, työpäivän jälkeen, jolloin selasin kotona läpi liha-alan lehtiä ja erityisesti luin Internetistä lihatiedotuksen kattavia kotisivuja. Etsin käsiini aktiivisesti erilaisia ruokaohjeita, joita monet asiakkaat tiskissä kyselivät. Varsinainen, maksettu työaika, kului tavaroiden paketointiin asiakkaille.

Vaikka tiesin, että monet vakioasiakkaat suhtautuivat uuteen työntekijään hyvin ja hienovaraisen uteliaasti, sain kuulla erään asiakkaan puhuvan ohimennen ”tiskin helvetin harjoittelijoista, jotka eivät osaa ottaa edes kaloja tiskistä oikealla tavalla”. Monet asiakkaat vaikuttivat kyllästyneen tiskissä jatkuvasti vaihtuviin iltatyöntekijöihin. Toiset asiakkaat halusivat, että esimerkiksi muikut otettiin kala-astiasta kauhalla, toiset halusivat, että ne täytyy poimia käsin astiasta. Johanna sanoi, että ”se on hirveetä, miten jotkut asiakkaat kohtelevat uusia työntekijöitä...niin kuin että en halua, että sinä palvelet minua”.

Keskustelin usein työkavereideni kanssa palvelutiskityöskentelyn palkitsevuudesta, kun sai hyvällä palvelulla ylitettyä asiakkaan odotukset ja asiakas antoi suoraa palautetta hyvästä palvelusta. Tyytyväisestä asiakkaasta sai aina itselleenkin jotain ja työtuloksen näki paikan päällä, välittömästi. Tällaisia positiivisia kokemuksia jaettiin yhdessä. Myöhemmin huomasin, että kokemusten jakamisessa keskityttiin huonompiin palvelukokemuksiin, tilanteisiin, joissa palvelutilanne ei ollut sujunut aiotulla tavalla. Huomasin, kuinka erityisesti muutama haastavat asiakkaat olivat jääneet työkavereiden mieleen ja tätä tietoa jaettiin muille työntekijöille.

Esimerkkinä tästä Harri kertoi, miten eräs rouva palvelutiskiinkin tullessaan halusi tuoreuden varmistamiseksi painella sormillaan fileitä ja sitten myyjänkin piti kalapiikillä ja veitsellä jatkaa fileen painelua. Lisäksi tuoreuden varmistamiseksi asiakas halusi haistella fileitä filee kerrallaan. Harri näytti minulle rouvan käy-

dessä marketissa, että osasin varautua tulevaan. Harri totesi takahuoneessa, että "hyi heleveti, kuka niitä fileitä kehtaa enää ostaa, jos joku paskasine sormineen niitä kaloja painellut".

Vaikka tiskissä kävi paljon tuttuja vakioasiakkaita, joihin tiskin työntekijät olivat tutustuneet hyvin vuosien varrella, Johannan mielestä, "jotkut asiakkaat kohtelevat meitä, kun me oltais jotain eläimiä". Siitä huolimatta kaikkia asiakkaita pyrittiin palvelemaan hyvin, mutta palvelutilanne ei aina onnistunut, jos asiakas ei tullut tilanteessa olleenkaan vastaan; ei antanut omalla käyttäytymisellään edes mahdollisuuksia palvelutilanteen onnistumiselle.

Kahvihuoneessa tai takahuoneessa kävimme yhdessä läpi hankalaksi kokemiamme asiakaskohtaamisia, joista ei koskaan puhuttu myymälän puolella. Koska Johanna oli ollut myös ravintolassa töissä, hän vertasi myyjän asiakaspalvelutyötä ravintolatyöhön, asiakaspalveluammatteja kun olivat molemmat.

Johanna kertoi, että hänen mielestään kaupan ala eroaa ravintola-alasta huomattavasti, vaikka kummassakin työ kohdistui asiakaspalveluun, mutta

"ravintoloissa on ihan erilainen tunnelma ja se on ihan toisenlaista. Ravintolaan ihmiset tulevat viihtymään ja pitämään hauskaa, eikä kukaan tule vaatimaan kuten täällä kaupassa. Kaupassa käyminen on pakko, joka on pakko tehdä ja tunnelma on sen mukainen. Ei tänne tulla viihtymään."

Asiakaspalvelun ja rutiinihommien ristivetoa

Kun muillakin osastoilla oli välillä lisätyövoiman tarvetta, kävin töissä esimerkiksi teollisen osastolla. Samalla tutustuin muiden osastojen, myös erilaisissa työsuhteissa oleviin, työntekijöihin. Kun keskustelin hypermarketissa muiden osa-aikaisten, etenkin uusimpien työntekijöiden, kanssa myyjän työstä, pohdimme joskus, mitä myyjien työssä hypermarketissa vaadittiin ja millainen kaupan alan ihannetyöntekijän tulisi olla tänä päivänä.

Teollisella osastolla töissä olleen Elinan mukaan

"kaupan alan työntekijän tulee olla ystävällinen, että ottaa asiakkaat huomioon ja palvelualtis, mutta tässä on niinku kuorman purku ja tämä muu puoli, jossa pitäis olla niinku ahkera, että se on vähän niiku pitäis olla kaks ihannetyyppiä, pitää olla kaksi eri tyyppiä, että asiakaspalvelu ja kuormanpurku, et voi olla että joku on tosi nopee ja ketterä kuormanpurussa ja saa painavia kuormia vedettyä nopeesti tai muuta, mutta toinen voi olla parempi asiakaspalvelussa ja sitten pitäis olla molempia...väkisinikin toinen on aina vahvempi".

Osastopäälliköiden tuli huolehtia, että erinäiset vaatimukset tulivat täytetyiksi, vaikkei tähän olisi koskaan pystyttykään. Jotta työn pystyi tekemään hyvin ja sitoutua siihen, olisi pitänyt joustavasti ja empimättä yrittää täyttää muiden ja työntekijän itselleen asettamat vaatimukset; oli venyttävä kuin kuminauha jokaiseen suuntaan. Mutta jakautuminen tavaroiden esillelaittoon ja hyvään henkilö-

kohtaiseen asiakaspalveluun ei onnistunut, vaikka olisi kuinka yrittänyt. Toisaalta huomasi, miten asiakkaatkin usein pyytelivät anteeksi häiriötään, jos joutuivat kysymään minulta jotain hyllyjen välissä. Mieleeni hiipi ajatus, että myös asiakkaat olivat omaksuneet tehokkuusvaatimukset. Jos he eivät pystyneet palvelemaan itseään, he kokivat häiritsevän myyjää.

Keskustelimme työkavereiden kanssa yhdessä, että arjessa väkisinkin mieleen hiipi tunne, ettei tee työtään koskaan tarpeeksi hyvin, kun aina jäi jotain tekemättä. Työ jäi puolitiehen ja mikään ei riittänyt. Jotkut työntekijät valittivat jatkuvaa kiirettä; työssä oli aina oltava tarkka ja huolellinen, ja aina vain nopeampi. Jatkuva vertailu työntekijöiden, osastojen ja kauppojen välillä näytti väsyttävän erityisesti kaupassa töissä pidempään olleita työntekijöitä ja kyseenalaistavan työn tekemisen ja työhön sitoutumisen järkevyyttä. Aina piti olla toinen toistaan tehokkaampi ja parempi.

Kun ihmettelin tehokkuutta teollisen osastopäällikkö Marille, miksi työssä täytyi koko ajan löytää enemmän tehoja, olla nopeampi ja tehokkaampi, Mari sanoi, että ”hyi hyi sinua, ei niin saa ajatella”. Erilaisten vaatimusten ristivedossa oli yritettävä tottua asiakkaiden valituksiin esimerkiksi siitä, etteivät myyjät keskittyneet heidän palvelemiseen ja työkavereiden moittimiseen siitä, ettei keskittynyt tarpeeksi rutiineihin, laittanut tavaroita tarpeeksi nopeasti esille tai oli jättänyt työtä tekemättä tai tehnyt sen väärällä tavalla. Asiakaspalvelutehtävässä myyjän työ ei koskaan tullut valmiiksi. Kuulin eräältä osastopäälliköltä, ettei työssä venymisiin ollut kaupassa vaihtoehtoja, sillä ”joustamatonta työntekijää ei pitkään katota” hypermarketissa.

Työvoiman reunalta sen ytimeen

Kun sain olla kaupassa töissä pidemmän aikaa, opin ymmärtämään erilaisia arjen kamppailuja. Näin myös osastojen työntekijöiden välistä yhteishenkeä; yhteistyötä, keskustelua henkilökohtaisista asioista ja toisten vilpittömiä tukemista.

Omasta näkökulmastani myyjän työ vaikutti usein kovin yksinäiseltä, kun työvuorot vaihtuvat niin, että toinen työntekijä lähti töistä pois, kun toinen tuli töihin. Joskus tunsin yksinäisenä iltatyöntekijänä, että minulle työyhteisö oli ”minä ja asiakkaat”, enkä minä työkavereideni kanssa. Vaikka koin epätoivonkin hetkiä asiakkaiden parissa, onnistuin saamaan paljon myös positiivista palautetta asiakkailta, niin suoraan henkilökohtaisesti kuin yrittäjien kautta. Asiakkaat lähettivät palauteviestejä suoraan yrittäjälle yrityksen verkkosivujen kautta.

Joidenkin työntekijöiden lähteminen tai joutuminen yrityksestä pois tiesi minulle matkaa vakituiseen työasemaan ja tiesin, että työtunteja riittäisi minulle hyvin, niin paljon kuin jaksaisin tehdä. Kun kävin töissä monilla osastoilla, hyvin pitkään minusta tuntui, etten oikeasti ollut minkään osaston ydintyövoimaa; olin hyvin irrallinen, mutta melko tärkeä osa hypermarketin rattaistoa.

Muutaman epävarman työvuoden jälkeen tunsin vähitellen olevani hypermarket Jusalan vakituista henkilöstöä. Olin käyttänyt aikaa ja ihmissuhdetaitoja

sen osoittamiseen, etten ollut uutena työntekijänä minkäänlainen uhka, vaan enemmänkin joustava mahdollisuus. Vaikka koin syviäkin epätoivon ja toivotonmuuden hetkiä, ymmärsin vähitellen, että oman asemani vakiintuessa työ tuntui koko ajan helpommalta eikä siitä tarvinnut olla koko ajan huolissaan.

Varmuus ei tullut pelkästään saamastani vakituisesta työsopimuksesta, vaan siitä, että tunsin yrityksen ja osastojen työtavat läpikotaisin. Tunsin, että pidin myyjän työstä ja koin olevani hyvä siinä, vaikkei työstä tykkääminen ollutkaan kovin sopiva puheenaihe työpaikalla. Olin työskennellyt kaikilla osastoilla ja tunsin hallitsevani tämän työn erinomaisen hyvin. Hypermarket tuntui kuin se olisi ollut jonkinlainen koti, jossa kävi vain paljon vieraita eli asiakkaita. Työmotivaatiotani lisäsi se, että tiesin, että aiemmin hankkimani koulutus saattaisi tarjota muutakin työtä tarvittaessa.

Kun sain työtunteja eri osastoilta, osastovaihtojen avulla pidemmätkin työpäivät tuntuivat menevän nopeasti. Pidin siitä, että vaihdoin osastoa välillä. Se toi mukavaa vaihtelua. Sain uusia taitoja, näin muiden osastojen työtapoja ja käytäntöjä; työ vaikutti olevan varsinaista seikkailua osastojen välillä. Ymmärsin, kuinka minun oli osattava muuttaa toimintatapojani tilanteen ja osaston mukaan. Puhuin muidenkin kiertävien osa-aikaisten työntekijöiden kanssa siitä, millaisina muut näkivät osastojen vaihdon kesken päivän. Maito-osaston Hannen mukaan ”tutustuu hyvin sillä tavalla eri paikkoihin ja osaa neuvoa sitten asiakastaki”.

Kun keskustelimme työn negatiivisista puolista, yleensä marketin työntekijöiden puhetapana oli päättää valittaminen siihen, että ”eihän täällä tietysti ole pakko olla töissä”. Kun kysyin Paulalta, leipäosaston myyjältä, näkivätkö työntekijät tosiasiaa muita vaihtoehtoja työhönsä. Paula totesi, etteivät työntekijät juuri nähneet vaihtoehtoisia mahdollisuuksia: ”Ei ole muita vaihtoehtoja, mutta ajatus siitä, ettei täällä ole pakko olla helpottaa ahdistusta, se on kuin enemmänkin sellainen ajatusleikki.” Tunsin itsekin, että periaatteessa oli oma valinta, että olin töissä tässä marketissa. Viihdyin töissä alkukankeuksista huolimatta. Jäin kuitenkin miettimään, kuinka moni jaksaa kamppailla epävarmassa työsuhteessa vuosikausia.

Uskoin vähitellen, että olin vakiinnuttanut paikkani työyhteisössä. Tunsin, että minut otettiin vähitellen yrityksen, Jusalan ”sisäpiiriin”, työvoiman reunalta enemmän sen ytimeen. Ajattelin, että marketista oli vaikea lähteä pois, kun oman aseman vakiinnuttaminen muiden työntekijöiden keskuuteen (arkirutiineja opettelemalla) oli vaatinut paljon työtä. Lähtemisen kautta tämä työ, kamppailu, olisi valunut hukkaan. Kun koin, että olin vakiinnuttanut paikkani työntekijänä hypermarket Jusalassa, puhe tuttavapiirissä oli siirtynyt vähitellen yhä enemmän huolestuneisiin kysymyksiin siitä, miksi olen jäänyt myyjän työhön pidemmäksi aikaa, etten kai vain missään nimessä aikonut jäädä kaupan alalle.

Kun lähdin töistä pois työpäivän jälkeen, tuntui, että olin sitoutunut työhöni myös vapaa-ajalla, vaikkei töitä sinänsä, etenkin tavaroiden hyllytyistä, voinut mukaan ottaakaan. Koin, että myyjän työn kannalta oli mielenkiintoista käydä

katsomassa muita kauppoja, aistimassa tunnelmia ja tarkastella tavaroiden esil-lelaittoja ja tuotteiden hintoja, vaikkei minulla mitään esimiesasemaa ollutkaan. Ymmärsin pohtiessani omaa käyttäytymistäni myyjänä ja keskustellessani mui-den myyjien kanssa, että työhön sitoutuminen oli hyvin kokonaisvaltaista, eikä se rajoittunut aina kaupan seinien sisäpuolelle, vaikka myymälässä kysymys oli päällisin puolin kysymys melko rutiiniluontoisista työtehtävistä.

Eräs myyjän työn mielenkiintoa ylläpitävistä voimista oli, että myyjän työssä opin tuntemaan suuren määrän paikkakunnan ihmisiä. Kun puhuin myyjätyö-kavereideni kanssa kaupan arjesta, moni halusi tuoda esille, miten monet asiak-kaat tunnistivat heidät vapaa-ajalla ja myymälässäkin, vaikkei edes ollut työ-vaatteissa. ”En tiedä, miten moni tunnistaa, kun joku joltakin tulee sellainen kat-se, että pitäisikö minun tuntea hänet, pitäisikö jotakin tervehtiä vai ei”, totesi teollisen osaston Katariina. Neuvontapisteessä työskentelevä Kaisa kertoi, että hänellä oli käynyt poimimassa marjoja erään asiakkaan marjapensaista, kun tut-tu kanta-asiakas oli sitä häneltä pyytännyt. Joistakin asiakassuhteista oli vuosien varrella kehittynyt aitoja ihmissuhteita. Oli syntynyt molemminpuolista kiinty-mystä eikä suhteiden hoitaminen jäänyt vain työajalle. Joskus vähän aikaa mar-ketista poissa ollessani sain usein kuulla kysymyksen, että ”missä oot ollut?” tai ”minä luulin, että oot lähtenyt täältä pois!”. Eräs Jusalan vakioasiakkaista sanoi miettineensä, että jos mukavat myyjät vielä vaihtuisivat, hän menisi asiakkaaksi kilpailevaan ketjuun.

Jos olen ollut paikkakunnan jossakin vieraassa kaupassa asioimassa, niin jos-kus kassajonossa yksittäisen kerran jotkut asiakkaat ovat sanoneet ja ihmetelleet, että ”minkä takia sinä olet nyt tässä kaupassa?” tai ”oletkos sinä eksynyt kau-pasta?” Vaikka aina ei olisi jaksanut hymyillä, ymmärsin, että minut oli leimattu hypermarket Jusalan myyjäksi ja asiakaspalvelijaksi. Koin edustavani kauppa-ketjua ja Jusalaa myös vapaa-ajallani. Pyrin olemaan ystävällinen ja koin, että myyjän ystävällisyysnormin tulee ulottua osin myös työajan ulkopuolelle. Pal-velutiskin Harrin mukaan ”ei asiakkaille voi haistella vapaa-ajallakaan”, vaik-kei hän muutenkaan olisi niin tehnyt tai sille olisi ollut tarvettakaan. Jonkinlaista asiakassuhteiden ylläpitämistä ja etätyötä tämäkin, vaikkei sitä kauppoissa sellai-seksi tunnistettu saati annettu tunnustusta. Myyjän työn on ajateltu olevan pit-kälti vain tylsää ja mekaanista työtä, jossa kiintymykselle ei ole varaa ja jossa hymyilyä tapahtuu vain eurojen perässä. Mutta niin ei ehkä ole.

1.2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Tarinani johdatteli siihen, että olen tehnyt tätä etnografista tutkimusta omasta työympäristöstäni, suuresta elintarvikekaupasta ja työntekijän, tavallisen myy-jän, asemasta. Pidän edellistä tarinaa löyhästi jonkin tapaisena sosioanalyysinä, jolla ranskalainen sosiologi Pierre Bourdieu tarkoittaa henkilön oman aseman ja

kontekstin analysoimista, eräänlaista habituksen ja sen syiden reflektointia. Sen kautta voi nähdä olosuhteita, jotka ovat johtaneet tutkijan valintoihin.

Omakuva voi tarjota välineitä itsetutkiskelulle, mutta avoimuudessaan ja kaunokirjallisten elementtien kautta kirjoittaja voi saavuttaa mahdollisuuksia päästä dialogiin lukijan kanssa (Bourdieu & Wacquant 1995, 15). Tavoitteena on, että lukija voisi tuntea, edes ohikiitävän hetken, ettei olisi pelkkä passiivinen tarkkailija, etäällä kirjoittajasta, vaan pääsisi mukaan tutkimusmatkalle. Näin siitäkin huolimatta, että tutkimusraportin muissa osioissa vilisee runsaasti hankaliakin käsitteitä.

Myyjän työn tarkastelu on siinä mielessä kiitollinen, että vaikka lukija itse ei olisikaan työskennellyt hypermarketin myyjänä, on meidän (lähes) kaikkien käytävä marketeissa ruokaostoksilla, eli näin tarinoiden tapahtumapaikat eivät ole täysin tuntemattomia. Toisin kuin tehtaissa, myymälöissä asiakas on usein läsnä, osana toimintaa; vähittäiskaupan toiminta on osaksi julkinen näytöstä (Benson 1986, 80). Myyjien työtulokset kulminoituvat jokaisessa asiakkaan kaupassa käyntikerrassa.

Toimiessani akateemisella tutkimuskentällä myyjän työn lisäksi olen tutustunut työelämä tutkimuksiin. Niissä epätyypillisiä työsuhteita sisältäviä, pienipalkkaisia, raskaita ja uuvuttaviakin töitä kutsutaan toisinaan "huonoiksi töiksi". Esimerkiksi Julkunen (2008, 200) kirjoittaa kirjassaan *"Uuden työn paradoksit"* että

"huono tai roskatyö sijoitetaan nykykeskustelussa palvelutyöhön, siivoukseen, marketteihin, pikaruokapaikkoihin, puhelinmyyntiin, vartiointiin, provisiopalkkaiseen myyntityöhön, kotiapulais- ja hoivatöihin ja muihin henkilökohtaisiin palveluihin, siis uuden työväenluokkaisen palvelijaluokan, servant class, syntyyn".

En ole koskaan ajatellut itseäni roskatyöläisenä, jos en ole pitänyt myyjän työtä kunnianarvoisena kutsumustyönäkään. Hentilä (1999), joka on väitöskirjassaan tarkastellut kaupan alan työntekijöitä ja heidän työn kehittymistä vuosikymmenien kuluessa, on todennut, että vuosikymmenien saatossa vallasväkeen kuuluvien miesten kunnianarvoisesta kutsumustyöstä on kehittynyt naisvaltainen, matalapalkkainen ala, jossa tehokkuus on arvo ylitse muiden (Hentilä 1999).

Olen kokenut, ettei huonon työn leima nosta myyjän työlle kuuluvaa arvostusta, työtä, jota on jonkun tehtävä, eikä näitä töitä ole, ainakaan vielä, voitu korvattu koneilla ja laitteilla. Myyjien ja heidän esimiestensä työ ei ole välttämättä aivan niin yksinkertaista kuin moni olettaa sen olevan. Jos työhön sitoutuminen määritellään siksi, että henkilö, joka on työhönsä sitoutunut, kokee työn olevan tärkeä osa identiteettiään ja tärkeä osa omaa olemustaan ja työntekijä tekee ns. huonoksi ja roskaksi leimattua työtä, olisiko työntekijän parempi olla sitoutumatta? Onko keskusteluni työstä ajan hukkaa, turhaa puhetta, suorastaan järjetöntä?

Työn tutkimisessa minua kiinnostavat työhön sitoutuminen ja joustot. Guest (1987; 1989) on painottanut, että joustavuus ja sitoutuminen ovat henkilöstöjohtamiskäytäntöjen keskiössä. Teoreettisissa tarkasteluissa työhön sitoutumista ja joustoja yhdistää ajatus, että työhön sitoutuminen ja joustot liittyvät työntekijöiden toivottuun käyttäytymiseen yrityksissä, sillä kukapa ei haluaisi yritykseensä työhönsä sitoutuneita ja joustavia työntekijöitä. Työelämän tutkimuksissa työhön sitoutumista on yleisellä tasolla pidetty tärkeänä osana yritysten menestymiseen (kuten Brown, Cron & Leigh 1993; Brown 1996).

Työhön sitoutumista on tutkittu runsaasti määrällisellä tutkimusotteella erilaisilla kysymyslomakepatteristoilla. Samoja työhön sitoutumispatteristoja, kuten Lodahlin ja Kejnerin (1965) luomaa kysymyspatteristoa, on testattu eri aloilla, oli kysymys teollisuudesta tai asiakaspalveluammateista. Lomaketutkimuksilla on pyritty saamaan selville, ovatko työntekijät työhönsä sitoutuneita tai työhönsä sitoutumattomia, mutta ei sitä, miten työhön sitoutuminen näkyy käytännön tasolla, toimijoiden arjessa.

Joustojen tarkastelu on kohdistunut organisaatiotasolle ja työmarkkinajoustoihin. Joustoista ja työhön sitoutumisesta tehtyjä lomaketutkimuksia selaillessa, mutta erityisesti työssä myyjänä kaupan hyllyjen välissä olen vahvasti kokenut, ettei työelämän joustokeskustelu ole ulottunut omiin ja työkalvereideni kokemuksiin. Tunnen tosin, ettei näistä kokemuksista ole kovin moni ollut koskaan kiinnostunut. Työntekijöiden moninaiset työhön sitoutumis- ja joustokokemukset ovat jääneet vahvasti julkisen keskustelun ulottumattomiin.

On selvää, että myös joustoja pidetään tärkeinä ja usein tarpeellisina yrityksen menestyksen kannalta (esim. Atkinson 1987). Työhön sitoutumisen ja joustojen ansiokkaasta tutkimuksesta huolimatta tutkijat eivät ole jalkautuneet työntekijöiden keskelle keskustelemaan, mitä työhön sitoutuminen ja joustot ovat tänä päivänä työntekijöiden, kuten myyjien ja heidän esimiestensä, mielestä. On jäänyt kysymättä, miten työntekijät näitä käsitteitä määrittelevät ja miten ne näyttäytyvät työn arjessa. Joustoja ei ole juurikaan tarkasteltu työhön liittyvinä joustoina yksilötasolla. Jouston vaatimus kuitenkin kaikuu suomalaisessa työelämässä ja työntekijöiden arjessa tänään voimakkaammin kuin koskaan hyvinvointivaltion kaudella (ks. Suoranta & Anttila 2007, 228).

Sanotaan, ettei tiettyyn organisaatioon tai työhön sitoutuminen enää toimi tänä päivänä samalla tavalla kuin aiemmin vakaammissa ja jatkuvuuteen perustuvissa olosuhteissa, joten huomiota olisi kiinnitettävä joustavuuden moniin merkityksiin (Iles, Forster & Tinline 1996, 21). Samoin työhön sitoutumisen yksilölliset tarkastelutavat ovat unohtaneet työhön sitoutumisen moniulotteisuuden, työhön sitoutumisen yksinkertaiset mallit on hyväksytty liian helposti, kriittikittävästi (Iles, Mabey & Robertson 1990).

SOK:n ja Kaupan liiton hallituksen puheenjohtaja Niemelä (2011) on todennut, että ”kaupan alan työlle ominaista on jousto ja nopeasyklisyys”. Joustojen on arveltu vaikuttavan työhön sitoutumiseen, toisinaan negatiivisella tavalla, jopa rapauttavan työhön sitoutumista joustojen tuoman epävarmuuden kautta.

Sennett (2002) on väittänyt, että teollisuuteen perustuva, ammattitaitoa ja sitoutumista arvostava työkuulttuuri on historiaa ja tilalle on tullut joustavuus, muutoshakaisuus ja vapaus. Työ suodattuu joustojen myötä lähinnä vain epävarmuuden kautta, työhön sitoutumiseen liittyy joustavuuden hallinta (tai hallitsemattomuus) ja epävarmuuden sietäminen. Vähämäen (2007) mukaan työssä menestymisen edellytys ei ole enää niinkään sitoutuminen määrättyyn työhön kuin kyky sopeutua, omaksua uutta ja luovia sosiaalisissa verkoissa. On oltava kiinnostunut kaikesta kiinnittymättä mihinkään.

Joustot ovat näyttäneen saaneen kaupan alalla negatiivisen leiman erityisesti työmarkkinajoustojen myötä; keskustelu joustoista kaupan alalla on keskittynyt joustavien työmarkkinoiden tarkasteluun osa-aikaistumiskehityksen vuoksi. Myyjänä olen kokenut, että kaupan alan joustokeskustelu on mennyt Suomessa pitkään saman taktiikan kautta; kaupan työnantajapuoli korostaa määrällisten joustojen välttämättömyyttä ja työntekijäpuoli vastustaa näitä. Olen kokenut kaupan työvoiman joustoista käydyin keskustelun polkevan paikallaan, työnantaja- ja työntekijäpuolen edustajien ollessa omissa poteroissaan; välillä on käytetty ammuksia, useimmiten ollaan oltu puolustusasemissa.

Kun työnantaja- ja työntekijäpuolen edustajat ovat väentäneet kättä työmarkkinajoustojen tarpeellisuudesta, on vaikuttanut siltä, että jousto- ja työhön sitoutumistarkasteluista kaupan alalla on selvästi tullut herkkä aihealue, joten niitä ei ole ollut helppoa lähteä tarkastelemaan lattiatasolle. On puuttunut uskallusta ja rohkeutta. On ehkä pelätty häiriköksi ja häiriöksi, rikaksi rattaissa, leimautumisista.

Joustot, etenkin suorittavaan työhön liittyvät joustot, ovat jääneet taka-alalle. Arjen yksilötason joustot ja työhön sitoutuminen myyjän työssä ovat jääneet joustoretoriikan alle. Tosin myös työmarkkinajoustot kohdistuvat yksilöihin, merkityksellistyvät yksilöiden kautta. Myyjien ja heidän esimiestensä ääni työhön sitoutumiseen itsepalvelumarkettien valtakaudella on jäänyt tehokkuuskeskustelujen alle. Myyjänä olen tuntenut, että minulta on aina vaadittu vahvaa työhön sitoutumista. Erilaisten joustojen keskellä olen myös hyötynyt joustoista, saanut etenkin moninaista työkokemusta ja taitoja, mutta jatkuva venyminen on usein saanut kysymään, miten paljon ihminen voi venyä, kun ratkeamiseen ei ole varaa? Sosiologi Bourdieun mukaan joustavuus on näyttänyt ottavan suorastaan "niskalengin" sitoutumisesta, niin sitoutumisesta työhön kuin yrityksiin (vrt. Bourdieu 1998a), mutta jos näin on, ehkä on myös toivoa siitä, että painopistettä voidaan myös kääntää tai ainakin suuntausta tasapainotukseen.

Myyjän työ...ketä kiinnostaa? Koen vahvaa yhteyttä Bourdieuhun, jolla oli aikanaan vahva halu ja tavoite antaa ääntä yksilöille, ryhmille ja sosiaalisille liikkeille, joita valtamedia ei vaikuttanut kuulevan ja joista se on ollut harvoin kiinnostunut. Vaikka myyjien työ ei ole herättänyt myöskään tutkijoiden parissa kovin paljon kiinnostusta, näen, että myyjän työhön sitoutumisen ja erilaisten joustojen tutkiminen ole vain tutkimuksesta innostuneen elintarvikemyyjän omaa huvittelua. Tarkasteluille on todellista tarvetta, koska kaupan alan, kuten

muunkin palvelusektorin, on arvioitu kasvavan voimakkaasti ja samalla työvoiman eläköitymisen vuoksi uhkana on työvoimapula (Työministeriö 2007).

Mistä löytyvät kaupan alan tulevaisuuden työntekijät? Koska kaupan ala on merkittävä työllistäjä, kaupan alan tulisi tarjota houkuttelevia työpaikkoja, jotta alalle hakeuduttaisiin joutumisen sijaan ja jotta kaupan ala saisi haluamiaan työhönsä sitoutuneita, ammattitaitoisia ja motivoituneita asiakaspalvelijoita. On todettu, että tämän päivän nuoret arvostavat työssään esimerkiksi työstään nauttimista, odottavat työnantajaltaan oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvotekijöiden huomioimista. He toivovat kauppojen työnantajien tarjoavan heille ura-, koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, mutta huomio kiinnittyy myös palkka- ja työsuhdeturvaan (Broadbridge, Maxwell & Ogden 2007). Kun halutaan päästä toteuttamaan itseään, pelkkä rutiiniluontoinen tuotteiden hyllyttäminen ei ehkä enää riitä.

Jos enää ei kelpuuteta mitä tahansa työtä, ei myöskään kelpuuteta minkäläistä johtamista ja esimiestyötä tahansa. Antilan (2006, 36) mukaan on mahdollista, että nuoret ovat vanhempia työntekijöitä kriittisempiä ja vaativat työltä, ehkä myös muulta elämltä, enemmän. Jos työvoimapula pääsee demografisista syistä pahenemaan, silloin työpaikkojen toimintaedellytykset ovat riippuvaisia työpaikkojen vetovoimaisuudesta. Tällaisessa tilanteessa työpaikkojen johtamiskäytännöt ovat nykyistä paljon suuremmassa roolissa. Esimiehiltä vaaditaan yhä enemmän kykyä taloudellisten tarpeiden lisäksi ymmärtää elämän muita, inhimillisiä, tarpeita. Ne työpaikat, jotka ovat tässä suhteessa valppaita ja valmiita toimimaan "ajan hengen" mukaisesti, ovat tulevaisuudessa vahvoilla (Antila 2006, 36; vrt. Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005).

Lassk, Marshall, Cravens ja Moncrief (2001, 338) ovat todenneet, että samaan aikaan kun kaupat pyrkivät luomaan pitkän aikavälin suhteita asiakkaisiin, kehityssuuntana on, että työntekijät ovat vähemmän uskollisia yrityksille ja yritykset vähemmän uskollisia työntekijöilleen. Tällaiset muutokset työn ympäristössä edellyttävät kriittistä tutkimusta siitä, mitä merkitsee olla työhönsä sitoutunut myyjä (ks. Lassk ym. 2001, 338). On tärkeää tutkia, kuvata ja tuoda näkyväksi sitä, miten palvelualojen työntekijät, kuten myyjät ja heidän esimiehensä, jotka kohtaavat joka päivä asiakkaita ostoksilla ja ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa, pärjäävät joustojen ja työhön sitoutumisen keskellä ja yleisemminkin työelämässä.

Myyjän työhön sitoutumisessa on kyse yksittäisistä ihmisistä, mutta laajemmin myös kansantaloudesta. Jo pelkästään suuren kokonsa vuoksi kauppa vaikuttaa merkittävästi myös kansakuntamme elintasoon ja hyvinvointiin, sillä kauppa on kansantaloutemme tällä hetkellä kolmanneksi suurin toimiala (edellään teollisuus- ja rakennusala) sekä tuotannolla että työllisyydellä mitaten (Pohjola 2007, 319).

1.3 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -TAVOITTEET

Kuvasin tarinassani, kuinka etenin reuna- ja sesonkityöntekijästä kohti vakituisempaa työsuhdetta työyhteisössä, hypermarket Jusalassa (peitenimi). Vaikka koin myös ristiriitoja, vähitellen kehittynyt pelisilmä auttoi pärjäämään ja toimimaan sosiaalisesti oikein ja kohteliaasti konkreettisissa ja arkipäiväisissä työtilanteissa. Sitouduin ja joustin työssä. Opin kaupan työkäytäntöjä. Bourdieu (1990a, 66) on verrannut toimintaa erilaisilla sosiaalisilla kentillä karkeasti pelamiseen. Pelimetaforalla ilmaistuna sujuva kulkeminen sosiaalisissa tilanteissa edellyttää 'pelisilmää', käytännön tajuua, taitoa hahmottaa pelin tuleva kulku nykytilanteesta käsin. Se on kykyä löytää kentälle sopivat peliliikkeet, kykyä valita tai noudattaa itselleen sopivaa pelistrategiaa.

Tarinassani oli kysymys määrä- ja osa-aikaisesta myyjästä, ei varsinaisesta vastuuasemasta. Vaikken vähättelisi oman työni merkitystä, koen, että työhön sitoutumista ja joustoja on tärkeää tutkia osastopäälliköiden, esimiestyössä olevien työntekijöiden kautta, sillä he ovat linkki ylemmän johdon ja muiden työntekijöiden välillä. Jo lähtökohtaisesti heidän toimintansa kahden muun toimijaryhmän välillä vaatii esimiestoiminnassa pärjäämiseltä joustavuutta.

Osastopäälliköt pelaavat keskikentällä. Ylemmällä johdolla sekä alaisilla voi olla hyvinkin erilaisia näkökantoja ja ristiriitaisia odotuksia esimiehen johtamiskäytännöille (Gabel 2002). Keskijohdon on todettu olevan johtoportaan visioiden ja käytännön todellisuuden välisten ristiriitojen ratkaisija (Nonaka & Takeuchi 1995). Työhön sitoutumista ja joustoja on tärkeää tutkia keskijohdon kautta myös siksi, että on todettu, että se, miten keskijohto toimii, vaikuttaa osaltaan positiivisesti tai negatiivisesti siihen, miten muut työntekijät sitoutuvat työhönsä (Purcell & Hutchinson 2007).

Hypermarketissa osastopäälliköillä on lisäksi kaksoisrooli – he ovat sekä rutiinitöitä tekeviä myyjiä että esimiestehtävissä toimivia johtajia. Työni tutkimuskysymykset ovat:

Millaista on päivittäistavarakaupan osastopäälliköiden työ?

Miten sitoutuminen ja joustot näkyvät osastopäälliköiden työssä?

Tutkimukset työkäytännöistä, mitä työssä todella tapahtuu, eivät ole kovin tavallisia (Orr 1996, 8). Johtamisen sanotaan olevan eräs keskeisimmistä töistä tai ammateista nyky-yhteiskunnassa, mutta empiirisiä tutkimuksia, joissa käsiteltäisiin etenkin kaupan alan keskijohdon työtä työhön sitoutumisen ja joustojen kautta, ei ole.

Monet johdon tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan johtajien ominaisuuksia ja taitoja, toimintoja, käyttäytymistä ja rooleja, valtaa ja vaikutusvaltaa (ks. Yukl 2010). On tutkimuksia, joissa on pyritty selvittämään johdon työtä ja käyt-

täytymistä, mitä johtajat todella tekevät työssään (ks. Kotter 1982; 1999; Mintzberg 1971; 1973; Stewart 1967), mutta ne ovat useimmiten kohdistuneet ylempään johtoon suurissa yrityksissä. Keskijohto on niissäkin tutkimuksissa jäänyt vähemmälle huomiolle. Tutkimuskirjallisuus ei vielä kerro, millaiset teemat hallitsevat kaupan keskijohdon työkäytäntöjä. Ylipäänsä siitä, miten johto yrityksissä työtään tekee ja vaikuttaa asioiden kulkuun, tiedetään yllättävän vähän (vrt. Tainio 2007, 15-16).

Kuinka toimintaa ja esimiestyötä voidaan kehittää menestyksellisesti, jos sitä ei tunneta? Vastaus on kieltävä, vaikka tämä ei ole ollut esteenä kehittämisyrityksille (ks. Barley 1996). Tuntemalla työtä, myös kehittämistyöllä on mahdollisuuksia onnistua. Työni eräs keskeinen tavoite on esittää elävää ja monitasoista kuvausta päivittäistavarakaupan arjesta. Keskityn kuvaamaan työtä, työhön sitoutumista ja joustoja hypermarket Jusalan (peitenimi) neljän osastopäällikön tarinan kautta. Pysin kuvaamaan työtä tarkasti, jolloin lukijalle välittyisi kuva siitä, mitä työ on, mitä joustot ovat ja mihin työssä on mahdollista sitoutua, jolloin huomioidaan myös esimiestyön monimutkaista, ehkäpä ristiriitaistakin, luonnetta.

1.4 TUTKIMUKSEN KULKU

Olen jakanut tutkimukseni neljään osaan ja yhdeksään lukuun. Edellä esitellyn oman tarinani, jousto- ja työhön sitoutumisretoriikan, tutkimuskysymysten ja -tavoitteiden jälkeen tutkimukseni jatkuu Bourdieun käytäntöteorialla luvussa kaksi. Pysin tarkastelemaan käytäntöteoriaa talouden kentän kautta, vaikka Bourdieu ei itse ollut erityisen innostunut talouden, etenkin yritysten, kentästä. Esitän, miten Bourdieun teoreettinen viitekehys habituksen, pääomien ja kentän käsitteen kautta voivat tarjota perinteisistä poikkeavaa tarkastelunäkökulmaa organisaatio- ja johtamistutkimukselle. Esitän myös, millaisia ”sokeita pisteitä” Bourdieun kenttä-/käytäntöteoriassa on nähty olevan. Luvun lopussa käyn läpi, miten käytän Bourdieun teoreettisia näkemyksiä ”työkalupakkina” vastatakseni tutkimuskysymyksiini.

Osa kaksi alkaa kaupan alan ja myyjän työympäristön muutosten pohdinnalla (luku 3) ja käyn läpi myyjän työhön liittyviä vaatimuksia. Koska hypermarketoitumisessa korostuu toiminnan tehostaminen, pohdin luvussa myös asiakaspalvelun roolia tehokkuus/tehostamispuheen keskellä. Samalla kun tehostetaan, yritykset vannovat vahvasti hyvän asiakaspalvelun nimeen. Luvussa neljä etenen työhön sitoutumisen ja joustojen käsitteelliseen määrittelyyn, malleihin kuin tarkastelemaan aikaisempaa empiiristä tutkimusta. Luvun neljä päättää joustojen kriittinen keskustelu.

Osassa kolme ja sen luvussa viisi tarkastelu siirtyy tutkimusmenetelmiin, etnografiaan ja autoetnografiaan. Käsittelen myös sitä, miten tutkimukseni liittyy kriittiseen etnografiaan. Tähän lukuun sisältyy tutkimukseni luotettavuuden

pohtiminen. Luvussa käyn läpi ja perustelen analyysimenetelmiä. Olen tehnyt tutkimuksessani teema-analyysia, joka oli taustatyötä bourdieulaiselle kenttä-analyysille. Kenttäanalyysi tarjoaa välineitä moniulotteiseen analyysiin, kun käytän sitä vapaasti työkaluna osastopäälliköiden työn tajun tarkasteluun. Kenttäanalyysivaiheiden ja sen, miten käytän kenttäanalyysia tutkimuksessani päättää viidennen luvun.

Olen antanut tutkimuksessani paljon tilaa osastopäälliköiden tarinoille. Luvun kuusi alussa esitän lyhyesti tutkimusympäristöä, jonka jälkeen etenen osastopäälliköiden työhön sitoutumiseen ja joustoihin liittyviin tarinoin, jotka on kirjoitettu haastattelujen, monipuolisten keskustelujen ja havainnoinnin perusteella. Neljä tarinaa sisältää erityisesti työskentelyn tiheää, mutta myös työskentelyyn liittyvien olosuhteiden kuvausta. Käytännöt muodostuvat erilaisista sanomisista ja tekemisistä ja ne eivät ole olosuhteista irrallisia. Bourdieulaisittain tutkijan tulisi myös tietää, miten tutkittavan habitus on kehittynyt työuran aikana ja millaiset osastokentän arvostukset ovat. Käyn läpi jokaisessa tarinassa tarinoiden päähenkilöiden lähtökohtia, miten he ovat tulleet kaupan alalle ja millaiset aikomukset ja intressit heillä on jatkaa osastopäällikkönä työskentelyä.

Neljännän osan alussa ja luvussa seitsemän siirryn kenttäanalyysiin. Lähden työn tajun analyysissa liikkeelle laajasta päivittäistavarakauppakentästä edeten pääomien ja habitusten kautta työhön sitoutumisen ja joustojen yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Analyysi perustuu tiiviisti tarinoin. Analyysiluvussa esitän bourdieulaisittain, miten käytäntökenttä on aina myös vallan kenttä.

Luvussa kahdeksan siirryn keskeisiin tutkimustuloksiin, niin teoreettisiin kuin käytännön kontribuutioihin. Otan myös kantaa Bourdieun teoreettisten näkemysten sopivuudesta johtamiskäytäntöjen ja asiakaspalvelutyön kehittämiseen. Esitän tutkimukseni käytännön merkitystä niin yrittäjille, osastopäälliköille, myyjille kuin asiakkaillekin. Luku päättyy jatkotutkimusehdotuksiin. Koska tutkimukseni kolmas luku lähtee liikkeelle teatteri-metaforasta, tutkimuksen viimeisessä, yhdeksännessä luvussa, on tarjolla lyhyt, mutta vapaamuotoinen jälkinäytös.

2 Bourdieulainen näkökulma

2.1 BOURDIEU JA TALouden KENTTÄ

Lukuisat tutkijat ovat tarkastelleet ranskalaisen sosiologi Bourdieun (1930-2002) teorioita omien tutkimusintressien ja kiinnostuksen kohteidensa kannalta, erilaisista näkökulmista. Bourdieu on tänä päivänä laajan tuotantonsa myötä eräs aikamme tunnetuimmista ja viitatuimmista sosiologeista.

Bourdieuin kenttäteoriaa ei ole käytetty erityisesti paljon talouden kentillä ja muutenkin talouden näkökulma on usein jäänyt varjoon Bourdieu-tarkasteluissa (ks. Swedberg 2011). Bourdieu sanoi, ettei ollut kovin kiinnostunut talouden kentästä, sillä talouden ja erityisesti yritysten kentällä taloudellinen pääoma, kuten raha, näyttäytyy ilmiselvänä ja julkisena tavoitteena (ks. Bourdieu 1987, 67). Talouden kentän sijasta hän näyttää olleen kiinnostuneempi esimerkiksi korkean kulttuurin kuten kirjallisuuden tai taiteen kentistä, vaikka näissäkin tutkimuksissa on havaittavissa selviä yhteyksiä talouden kenttään. Bourdieuin ajatuksia on hyödynnetty paljon kasvatus- ja koulutussosiologiassa, kulttuurin tutkimuksessa kuin luokkatutkimuksissa (ks. Houtsonen 2003, 31). Kuten Sulkunen (2006, 137) on todennut Bourdieuhun (1997, 52) viitaten, hän ei ikinä liittännyt pääoman käsitettä teollisen tuotannon omistussuhteisiin. Myös taloudellisella pääomalla Bourdieu tarkoitti resursseja kulutuksessa tai statuskilpailussa. Kirjoituksissaan markkinoista, yrityksistä tai tuotannosta hän kuvaa pääomalla suhteellisia kilpailuetuja kuten asemaa rahoitusmarkkinoilla sekä kulttuurista, oikeudellista, teknologista tai hallinnollista valtaa (Bourdieu 1997, 52; Sulkunen 2006, 137).

Bourdieuin käsitys siitä, mitä "talous" on, on hyvin laaja ja tarkastelunäkökulmassa sekoittuvat niin kulttuurilliset, sosiaaliset, poliittiset kuin taloudelliset seikat (Swedberg 2011). Algeriassa ollessaan, palvellessaan Ranskan armeijassa, Bourdieu kehitteli käytäntöteoriaansa ja käsitteli tutkimuksissaan esimerkiksi työtä ja työttömyyttä (1963), talouden rakennetta ja maan taloudellisia näkemyksiä. Myöhemmin talouteen liittyviä tarkasteluja ovat olleet niin kulutukseen vaikuttavat seikat (1984) kuin tarkastelut asuntomarkkinoista (2005a), työssä, jossa tarkastellaan yksityistä asuntorakentamista "sosiaalisten rakenteiden" näkökulmasta.

Talouteen liittyvät kysymykset ovat erityisen vahvasti esillä hänen (2005a) myöhemmässä teoksessaan *"The Social Structures of Economy"*, vaikka tässäkin teoksessa kohteena on enemmän kulutus kuin tuotanto. Tässä tutkimuksessa (2005a, 20-21) hän kuvaa mielenkiintoisesti asunnon ostamiseen liittyen, miten talon hankinnassa on kysymys enemmän kuin rahoituksesta; ihmiset sijoittavat

paitsi rahaa, mutta myös aikaa, työtä ja tunteita taloonsa. Talo on paikka, jossa perhe asuu, mutta talon omistaminen on täynnä syviä yhteiskunnallisia, kulttuurisia ja symbolisia merkityksiä (Bourdieu 2005a). Tarkastellessaan asunomarkkinoita, hän toteaa, että hinnoittelu ei määräydy kilpailulla yksittäisten toimijoiden välillä, kuten taloustieteilijät väittävät, vaan kentän kautta: "Ei ole hintoja, jotka määräävät kaikkea, mutta kaikki määrittelee hintoja" (Bourdieu 2005a, 197). Hänen (2005a, 200) mukaan hinnoittelu on taloudellisen kentällä keskeisessä asemassa, suorastaan "brutaali objektiivisuus ja universaalisuus".

Bourdieu on ohimennen sivunnut myyjien työtä ranskalaisten asunnon hankintaproblematiikassa. Bourdieun (2005a, 171) mukaan asunomyyjät tietävät, että useimmat ostajat haaveilevat talosta, joka on hyvin kaukana siitä, mitä heillä todellisuudessa on varaa. Jos ostajat päätyvät asunnon hankinnassa taloon ollenkaan, heidän tarvitsee valita jotain, joka on aivan erilainen kuin heidän alkuperäinen visionsa. Myyjien on vakuutettava ostajia tyytymään vähempään ja myyjien työhön liittyy tämä asunnon hankkijan surun kohtaaminen. Myyjät toimivat jonkinlaisena välittäjäryhmänä asuntorakentajien ja ostajien välissä ja myyjät ovat sidoksissa kumpaankin osapuoleen (Bourdieu 2005a, 171).

Bourdieu puhuu teoksessaan *"The Social Structures of Economy"* (2005a) myös yritysten välisestä kilpailusta ja määrittelee markkinoiden logiikkaa. Hänen (2005a, 200) mukaan vapaus toimia talouden alalla on korostuneempi kuin muilla aloilla. Hän toteaa, että yritykset, jotka toimivat talouden alalla, kamppailevat kaikki toisiaan vastaan. Kamppailu tai taistelu ei ole aina suoraa, on olemassa myös epäsuoraa taistelua. Jotkut yritykset ovat hallitsevassa asemassa ja päättävät, miten asioita pitäisi tehdä. Yrityksillä, joilla on vähän valtaa, on pakko mennä mukana. Suuret yritykset ovat yleensä tehokkaita ja pienet yritykset etsivät erityisiä markkinarakoja. Keskikokoiset yritykset sen sijaan usein tekevät, mitä vallalla olevat yritykset päättävät. Bourdieu (2005a) toteaa, kuinka muutokset markkinoilla (kuten väestön rakenne tai uusi teknologia) voivat auttaa määrittelemään uudelleen kentän rajoja ja tarjota yrityksille mahdollisuuteen aseman muutokseen.

Bourdieun myöhemmässä tuotannossa (kuten 1998a; 2003) korostuu voimakkaasti kriittinen näkökulma kaupallisia arvoja ja voiton tavoittelun logiikkaa kohtaan. Hänen mielestään tämä logiikka rajoittaa luovuutta ja rapauttaa yhteisöllisyyttä; kulttuuriset ja sosiaaliset arvot peittyvät taloudellisen pääoman tavoittelun alle. Bourdieun näkemyksissä voidaan nähdä yhtymäkohtia kriittiseen johtamistutkimukseen, jonka parissa kiinnitetään huomiota muun muassa voiton tavoittelun logiikkaan yksiraiteisena tavoitteena, millaisia seurauksia tällä voi olla yhteiskunnalle kuin yksilöillekin (ks. Alvesson & Willmott 1992) esimerkiksi hyvinvoinnin ja sosiaalisten suhteiden kustannuksella.

Suurin osa Bourdieun taloutta koskevia kirjoituksista on talousteorian kritiikkiä, ei taloudellisten instituutioiden tai toiminnan analyysia (Sulkunen 2006, 137). Vaikka en mene tarkemmin Bourdieun myöhempään tuotantoon, jossa on painottunut vahvasti esimerkiksi uusliberalismin kritiikki, totean, että Bourdieu

(1998a; 2003) arvosteli vahvasti talouden globalisaatiota, jossa on poistunut lähes kaikki rajat pääoman liikkumiselta ja antanut siten sijoittajille ja osakkeenomistajille kaikki aseet toiminnan määrittelyyn. Yritysten johtajat ja muut ammattilaiset ovat periaatteessa omistajien voitontavoittelun armoilla. Sääntönä on absoluuttinen joustavuus, lyhyet työsuhteet ja yksikköjen kilpailuttaminen aina yksilötasolle saakka yrityksen sisälläkin. Tässä tulee esille työhön sitoutumisen mahdollisuus joustojen ja epävarmuuden ristipaineessa. Kiihkeä voitontavoittelu tarkoittaa yksilökohtaista tavoitteenasettelua ja palkkausta, joka tähtää kaikkien kilpailuun kaikkien kanssa. Tätä kauhukabinettia pitää kasassa lähinnä toimijoiden pelko työttömyydestä (ks. Bourdieu 1998a).

Bourdieun (1998a) mukaan uusliberalismi tukee vaurauden maksimointia ja talouskasvua ja tämän retoriikan mukaan rikkaus valuu alas ja hyödyttää kaikkia. Johto ja työntekijät toimivat kaikkien parhaaksi, ovat "samassa veneessä" ja heillä on yhteisiä etuja. Kriittisten teoreetikkojen mukaan on olemassa kuitenkin heikommassa asemassa olevia, vaikka he yrittävät ponnistella "yhteisiä" etuja kohti. Bourdieulaisittain käytännöissä on aina huomioitava, että käytäntökenttä on aina myös vallan kenttä (Bourdieu & Wacquant 1992; Swartz 1997). Kuten Bourdieu, kriittiset tutkijat eivät vastusta johtamista sinänsä, mutta kriittisen tutkimuksen kautta voidaan pohtia mahdollisuuksia eri osapuolten etujen tasapainoon ja vaikutusmahdollisuuksiin organisaatioiden käytännöissä (ks. Alvesson & Willmott 1992).

2.2 BOURDIEUN KÄYTÄNTÖTEORIA

Bourdieun käytäntöteoria: [habitus (pääoma)] + kenttä = käytäntö

Bourdieun mukaan käytäntö on jotain, jossa toimitaan eri logiikalla kuin tieteesessä, se on enemmän tai vähemmän yhtenäinen, johdonmukainen kokonaisuus ja se jakautuu jonkin toiminnan ympärille. Bourdieun *praktik* on koordinoitu, tunnustettava ja institutionaalisesti tunnustettu käytäntö. Bourdieu (1984, 175, 208, 223) puhuu käytäntöalueista ja nimeää muutamia näistä, kuten viihde ja pelit (1984, 173), urheilukäytännöt (1984, 218) tai tennis (1984, 212). Bourdieu (1984) on esittänyt, että habitus tuottaa luokiteltuja ja tilanteisiin tarkoituksenmukaisia käytäntöjä.

Bourdieun ja Wacquantin (1995, 151) mukaan käytännön tuntee siitä, että sen logiikka on käytännöllistä eikä periaatteellista; käytännön "vaatimattomimpia muotoja" ovat esimerkiksi rituaalit tai arkipäivään kuuluva tavallinen taloudenhoidon pito. Bourdieu (1998c, 4) mukaan esimerkiksi jalkapallon tai golfin pelaaminen on myös käytäntö. Käytäntö voi olla myös kuluttamista (kuten syöminen) (Bourdieu 1998c, 4).

Bourdieun lempimetafora oli pelin kielikuva ja hän vertaisi toimijoita usein pelaajiin. Jotta voimme ymmärtää jonkun "pelaamista", täytyy pohtia pelaajan taipumuksia, kyvykkyyttä, sääntöjen sisäistämistä (habitus), hänen resurssiaan

ja tavoittelemaansa pääomaa (pääomat), tiettyä pelipaikkaa tai asemaa (kenttä). Kentällä arvostettu pääoma määrittää "pelaajan" asemaa. Toisin kuin ehkä golfkentällä, erilaisissa sosiaalisissa tiloissa "pelataan" monia "pelejä", joiden kautta pelaajat tavoittelevat arvokkaaksi kokemiaan pääomia.

Bourdieuin käytäntöteoria, prakseologia, jäsentyy kolmen keskeisen käsitteen ympärille, joita ovat habitus, kenttä ja pääoma. Niiden ensisijainen funktio on ollut toimia käsitteellisenä työkalupakkina analysoitaessa konkreettisia empiriisiä ilmiöitä (tutkimusteorian taso) (ks. Bourdieu & Wacquant 1995, 31; Purhonen, Rahkonen & Roos 2006, 17). Bourdieu (1984, 101) esittää tunnetuimmassa teoksessa "*Distinction*", yhtälön siitä, mitä käytäntö on eli

[habitus (pääoma)] + kenttä = käytäntö,

mikä tarkoittaa sitä, että habituksen ja pääomien yhteistyö kentällä synnyttää käytännön, eivät nämä osat erikseen. Käytännön esittämistä yhtälönä ja matemaattisessa muodossa on paljon kritisoitu epäselvyydestä käsitteiden välisistä suhteista (ks. Crossley 2001; Warde 2004), mutta yhtälössä käytäntö näyttäytyy jonkinlaisena yläkäsitteenä.

Kuten Sulkunen (2006, 139) on todennut, Bourdieu puhuu mieluiten käytännöistä, ei käyttäytymisestä, toiminnasta tai rakenteista. Bourdieu (1977) mukaan habitus on käytännön lähtökohta, jossa yhdistyy siis yksilön biologinen olemus kuin yhteiskunnan rakenne. Havainnointimme tapahtuu habituksen kautta ja sen avulla. Habitus tuottaa toimintoja, joita on hankittu objektiivisissa olosuhteissa, jotka määrittävät tiettyjen käytäntöjen olemassaoloa ja luo toimintoja, joita toistetaan ja jäljitellään. Käytännöissä liikkeet, toiminta ja kehon käyttö jokapäiväisessä elämässä ovat aluksi hyvin tietoisia. Vähitellen niistä muodostuu "toinen luonto" ja ne eivät ole seurausta tietoisesta ymmärryksestä. Päivittäisiä käytäntöjä toteutetaan suureksi osaksi alitajunnan kautta (Bourdieu 1977).

Bourdieu (1990a) puhuu käytännön logiikasta, jossa hän kiinnittää huomiota käytäntöjen säännönmukaisuuksiin arjen toimivuudessa. On (myös kulttuurisia) sääntöjä ja tottumuksia, joiden vaikuttavat käytäntöjen toteuttamiseen (esim. sukupuoliroolit kotitalouskäytännöissä). Bourdieu on puhunut paljon käytännön järjestä. Käytännön järki tarkoittaa lähinnä merkityksiä, joita sosiaaliset agentit kantavat mukanaan. Toimiessaan sosiaalisilla kentillä toimijat merkityksellistävät omaa, mutta myös muiden käyttäytymistä. Käytännön järki tarkoittaa sisäistettyjä toimintatapoja. Se on osa sosiaalista välttämättömyyttä, johon liittyy luonnollisuus ja automaattisuus (ks. Bourdieu 1990a).

Habitus muuttuu ja on muutettavissa. Sen muodostavilla rakenteilla, taipumusten järjestelmällä, olemisen, toimimisen, ajattelemisen ja havaitsemisen tavoilla ja kategorioilla pysyväisluonteinen ytimensä, joka tekee toimijasta toisista erottuvan subjektin ja persoonan (ks. Bourdieu 1990a, 12-13; 2005b; vrt. Siisiäinen 2010). Bourdieulaisittain käytäntö tuottaa, muuttaa ja uusintaa habitusta. Habitus rakentuu dynaamisilla kentillä. Se on historian tuotetta ja esimerkiksi

uudet kokemukset, koulutus, toisten toimijoiden vaikutus ja yhteistoiminta voivat muuttaa habitusta (ks. Bourdieu 2005b, 45-47).

Vaikka habitus on osin strukturoitu, Bourdieun käsitys habituksesta on myös toimijakeskeinen; osallistumista, valintoja ja strategioita on tarkasteltava toimijan käytäntöjen ja kokemusten kautta syntyneen habituksen ohjaamina ja siten subjektin näkökulmasta. Kentillä on aina ristiriitoja ja habitus muotoutuu aina vuorovaikutusten alaisuudessa (ks. Bourdieu 2005b; vrt. Siisiäinen 2010, 17). Kun sanotaan, että habitus syntyy rakenteiden sisäistämisenä erilaisilla kentillä, kuten työelämän kentillä, ei se sanele periaatteessa minkäänlaisia konkreettisia raameja tai rajoja habituksen sisällölle. Habitus "neuvotellaan", vaikkakaan ei vapaasti valituissa olosuhteissa (vrt. Bourdieu 2005b; Siisiäinen 2010, 17).

Habituksen roolissa käytäntöjen määrittelyssä on tärkeää huomioida Kaufmannin (2001) ja Roosin ja Rotkirchin (2003) esittämät arviot Bourdieun habituskäsitteestä. Varhaisimmissa teoksissaan Bourdieulla (1980a) korostuu erityisesti yleinen habitus, habitus I, jolloin habitus toimii käytäntöjä tuottavana toimijana. Habitus näyttäytyy tällöin itsenäisenä ja autonomisena ja lähentelee itsenäistä oliota (Roos & Rotkirch 2003, 34). Toinen on erityinen habitusteoria, habitus II, joka koostuu monista, kerrostuneista habituksista. Tällöin jokaiselle kentälle tai käytännölle on oma habituksensa. Habitus ei tässä generoi käytäntöjä habitus I:n tavoin, vaan pikemminkin kenttä määrittelee habituksia. Tällöin habituksia voi olla hyvin erilaisia. Habitusta koskevat yleiset skeemat vaihtelevat ja näin saattaa syntyä ristiriita yleisen ja erityisen habituksen välillä (Roos & Rotkirch 2003, 34-35).

Roos ja Rotkirch (2003, 35) ovat selventäneet, että olennainen ero näiden kahden määritelmän välillä on, että yleisessä habitusteoriassa habitus jäsentää struktuureja, jotka jäsentävät käytäntöjä, kun taas erityisessä habitusteoriassa habitus on itse struktuurien jäsentämä. Jokaisen ihmisen myötäsytynäinen habitus tarkoittaisi silloin ihmisen toimintaa suuntaavia, suhteellisen pysyviä periaatteita. Siihen kuuluu kykymme aistia, tuntea, liikkua, oppia ja ajatella tietyillä tavoilla. Roos ja Rotkirch (2003) ovat tiivistäneet yleisen ja erityisen habituksen yhdistymisen niin, ettei ole olemassa inhimillistä toimintaa ilman yleisen habituksen toimintavalmiuksia. Mikään inhimillinen toiminta ei myöskään selity kokonaan myötäsytynäisillä taipumuksilla. Yhteiskunnalliset rakenteet synnyttävät ja muokkaavat erityistä habitusta, vuorovaikutuksessa yleisen habituksen kanssa (Roos & Rotkirch 2003; ks. Kaufmann 2001).

Habitus on käsitteenä moniulotteinen, se voi olla ammattiin liittyvien pääomien ja uskomusten kokonaisuus. Se on taipumusta antaa merkityksiä tietyille asioille (Bourdieu 1987, 106). Habitukseensa omaksuttujen asenteiden ja suhtautumistapojen kautta toimija kykenee ennakoimaan kentän tapahtumia eli toimijallaan on habituksessaan käytännön järkeä (*sens de pratique*). Tätä käytännön järkeä tai käytännön tajua voidaan kutsua myös pelisilmäksi (Bourdieu 1998b, 129-148), jolloin toimijoilla on habituksessaan sisäistettyä toimintalogiikkaa (Bourdieu 1990a). Kuten pelaaja, toimija ennakoi, liikkuu pelin edellä; hän on sisäistä-

nyt pelin. Bourdieun ja Wacquantin (1992, 126) mukaan ihmisillä on kestäviä tiedollisia rakenteita ja toiminnan skeemoja, jotka ohjaavat tilanteen näkemistä.

Bourdieu on todennut, että esittämällä habitus-käsitteen hän on pyrkinyt tekemään pesäeroa erityisesti rationaalisen toiminnan teoriaan. Habituksen käsite tarkoittaa kannanottoa siihen, miten käytäntö ja sen erityinen logiikka tulee konstituoida ja ymmärtää (ks. Bourdieu & Wacquant 1995, 148). Vaikka habitus edustaa toimintavalmiutta, bourdieulaisittain habitus syntyy ilman tietoista laskelmointia. Toimijat voivat ovat järkeviä olematta laskelmoivia ja he osaavat lukea sitä tulevaisuutta, joka sopii heille. Habitus toimii ohjaajana toiminnassa kentän odotusten mukaisesti ilman tietoista harkintaa tai ohjausta, asettamatta itselleen selviä päämääriä (Bourdieu & Wacquant 1995, 159-160; Bourdieu 1998b, 135-136). Ihmiset voivat toimia odotusten mukaisesti ja sanovat sen, minkä he katsovat, että "täytyy sanoa" ja tekevät sen, "mitä täytyy tehdä", mutta eivät ole niin harhaan johdettuja ja hölmöjä, miltä ensi näkemältä voisi luulla (Bourdieu & Wacquant 1995, 161). Silti yksittäisellä pelaajalla ei ole kovinkaan paljon valtaa vaikuttaa tekemisiinsä, sillä Bourdieun (2004, 59) mukaan kentän rakenne määrää henkilön strategian, tälle mahdolliset saavutettavat asemat ja menestymisen mahdollisuudet sillä perusteella, mikä henkilön asema kentällä on.

Vaikka ihmiset eivät olisi koko ajan rationaalisesti laskelmoivia, Bourdieuun mukaan ihmiset toimivat sosiaalisessa maailmassa tarkoituksenaan kerätä pääomia ja maksimoida voittoja. Kentällä tulee olla toimijoiden arvokkaana pitämiä ja tavoittelemlia pääomia, joiden hallinnasta kamppailua käydään (ks. Bourdieu 1985; Bourdieu & Wacquant 1995, 122-144). Bourdieun (1984) esittämiä keskeisimpiä pääomien lajeja ovat kulttuurinen, sosiaalinen, taloudellinen ja symbolinen. Nämä pääomalajit ovat yleispäteviä, kaikilla kentillä arvokkaita pääomia, mutta eri kentillä on erilainen logiikka arvostaa pääomia. Kohteena ei ole aina välttämättä pelkkä taloudellista pääomaa, se voi olla symbolista pääomaa; "voitto" voi olla myös mainetta ja kunniaa, arvostusta.

Kulttuurinen pääoma saa Bourdieun (1986) mukaan monia muotoja. *Ruumiillistunut* kulttuurinen pääoma merkitsee aikaa ja investointeja vaativaa, habitukseen tallentunutta kulttuurisesti legitimiin käytöksen oppimista, jota ei voi ostaa, vaihtaa tai lahjoittaa vaan joka on erottamattomasti yhteydessä ihmisen biologiseen olemukseen. *Objektifioitu* kulttuurinen pääoma taas viittaa kulttuurin piiriin kuuluvien esineiden omistamiseen tai niiden käytön hallitsemiseen. Se voi osoittaa esimerkiksi monimutkaisten koneiden käyttöä. Se vaatii aina ruumiillistunutta kulttuurista pääomaa, sillä siinä missä esimerkiksi taiteen omistaminen merkitsee pelkkää objektifioitua pääomaa, objektifioitun pääoman legitimi kuluttaminen tai ymmärtäminen vaatii ruumiillistunutta kulttuurista pääomaa. *Institutionalisoitu* kulttuurinen pääoma puolestaan viittaa titteleihin ja arvoasemiin tai muihin institutionalisoituihin legitimiisyyden tunnustuksiin. Toisin kuin ruumiillistunut kulttuurinen pääoma, se pyrkii ylittämään henkilön biologisuuden rajat ja takaamaan yksilön kulttuurisen pääoman tason objektiivisemmin viittaamalla yleisesti tunnustettuihin ilmiöihin (Bourdieu 1986).

Kielellinen pääoma on eräs kulttuurisen pääoman alalaji. Bourdieun (1982, 64) mukaan ihmisten arkinen kielellinen vuorovaikutus muistuttaa taloudellista vaihtoa, jossa eri määrillä kielellistä pääomaa varustettujen puhujien välille syntyy kaupankäynnin kaltainen vaihtosuhde, joka on samalla hierarkkinen valta-asetelma. Kaikkia kulttuurisen pääoman muotoja säätelee Bourdieun mukaan kollektiivinen legitimointi, mikä katsotaan sallituksi ja kielletyksi (Bourdieu 1982, 64).

Sosiaalinen pääoma tarkoittaa ”niiden aktuaalisten ja potentiaalisten resursien summaa, joka yksilöllä (tai ryhmällä) on sen perusteella, että hänellä (sillä) on luja verkosto enemmän tai vähemmän institutionalisoituneita keskinäisiä tuttavuus- ja arvostussuhteita” (Bourdieu & Wacquant 1995). Sosiaalista pääomaa saattaa synnyttää esimerkiksi ammatillisten ryhmittymien, vapaaehtoisjärjestöjen tai työpaikkaryhmien jäsenyys. Muiden pääomien tavoin sosiaalinen pääoma on Bourdieulle eräs kamppailun resurssi.

Vaikka Bourdieu (1986) näkeekin taloudellisen pääoman kaikkien muiden pääomamuotojen perustana, kulttuurinen ja sosiaalinen pääoma, erityisesti kulttuurinen pääoma, saa Bourdieun kenttä-/käytäntöteoriassa taloudellista pääomaa suuremman huomion. Hän ei ollut kiinnostunut taloudellisesta pääomasta ja hän on todennut, että ”taloudellisen pääoman jätän muille, se ei ole minun tehtäväni” (Bourdieu 1987, 67).

Yritysmailmaan tiiviisti liittyvä taloudellinen pääoma jää Bourdieun teorioissa vähäiselle tarkastelulle. Bourdieu tyytyi operationalisoimaan taloudellisen pääoman Ranskan tilastokeskuksen tietojen perusteella (Bourdieu 1985, 65; 1986, 243), jolloin taloudellinen pääoma tarkoittaa rahallisia voimavaroja, kuten omaisuus ja tulot.

Bourdieu (1986, 47) huomauttaa, että pääoman lajit ovat usein toisiinsa kietoutuneita. Kulttuurista pääomaa on osaaminen; tiedoilla ja taidoilla voidaan hankkia taloudellista pääomaa, tuloja. Esimerkiksi taloudellinen pääoma voi lisätä myös sosiaalista pääomaa tuottamalla esimerkiksi varakkuuteen perustuva arvostusta. Taloudellinen pääoma voidaan vaihtaa välittömästi rahaksi, mutta liittyy esimerkiksi kulttuuriseen pääomaan, joka voi olla esimerkiksi institutionalisoitunutta kulttuurista pääomaa kuten tekijänoikeuksia tai koulutuksen avulla saatua pätevyyttä. Ne voivat oikeuttaa kuulumiseen tiettyyn sosiaaliseen ryhmään, sosiaaliseen pääomaan. Sosiaalinen pääoma voi oikeuttaa hankkimaan taloudellista pääomaa (ks. Bourdieu 1986, 46-55). Sosiaalisen pääoman hallintatavat saattavat selittää, miksi sama määrä taloudellista tai kulttuurista pääomaa tuottaa eri toimijoille erilaisen vaikutusvallan. Sosiaalista pääomaa synnyttävät ryhmäjäsenyydet voivat moninkertaistaa muiden pääomalajien vaikutuksen (Bourdieu 1986, 248-252).

Sosiaalinen pääoma on olemassa ainoastaan ”toisten silmissä”. Se on perusluonteeltaan enemmän symbolista pääomaa kuin muut pääoman muodot. Bourdieu (1986) käytti symbolisen pääoman käsitettä kuvaamaan sellaista ominaisuutta tai pääomaa, joka muuttuu symbolisesti tehokkaaksi, kun ihmiset tunnis-

tavat sen ja antavat sille arvoa. Symbolinen pääoma voi olla erityisesti sosiaalista tai kulttuurista. Kenttä ja kenttien hierarkia vaikuttavat siihen, kuinka näiden arvostus määritellään. Keskeistä on, että toimijat tuntevat ja tunnistavat sen sekä antavat sille arvoa (Bourdieu 1998b, 99). Symbolinen pääoma ei automaattisesti tuo oikeutta osallistua peliin. Kentän rajat määrittävät, millaisilla ehdoilla peliin pääsee mukaan.

Tutkijauransa ensimmäisinä vuosikymmeninä Bourdieu keskittyi habituskäsitteeseen ja näissä teoksissa, kuten *“Outline Theory of Practice”* ei esiinny kuin muutamia viittauksia kentän käsitteeseen. Myöhemmin, uransa loppupuolella hän lisäsi kentän käsitteen käytäntöteoreettiseen sanastoonsa (ks. Bourdieu 1984; 1992; 1993b, 2005c; Bourdieu ja Wacquant 1992; Reed-Danahay 2005; Swartz 1997) ja korosti kentän merkitystä käytännöissä. Hänen mukaan käytännöt syntyvät kentän ja habituksen yhteisvaikutuksen tuloksena. Kentät ovat erikoistuneita käytäntöaloja (esim. taide, valokuvaus, sosiologia), joilla kaikilla on oma ”logiikka” arvostaa niin taloudellista, kulttuurista, sosiaalista kuin symbolistakin pääomaa. Habituksen voidaan kuitenkin todeta pysyneen koko ajan Bourdieun näkemyksissä käytäntöjen lähtökohtana (ks. esim. Swartz 1997).

Bourdieu-laisittain käytännöt tapahtuvat kamppailun areenoilla, joita Bourdieu kutsuu kentiksi. Kenttä metaforana viittaa sosiaalisten valtasuhteiden muodostamaan tilaan. Käytäntökenttä on aina myös vallan kenttä ja kentät ovat omia toiminnan alueitaan, joilla ihmiset vaikuttavat sekä fyysisinä olentoina että kulttuurisina merkityksenantajina. Sosiaalisena tilana voidaan pitää laajasti esimerkiksi tieteeseen, urheiluun, talouteen tai kulttuuriin liittyviä kenttiä (ks. Crossley 2001, 101).

Bourdieu ja Wacquantin (1995, 132) mukaan kentän käsitettä voidaan käyttää eri ”aggregaattitasoilla”. Toisin kun koneessa, kentillä ei ole samanlaisia osia, komponentteja. Sen sijaan on olemassa alakenttiä ja jokaisella kentällä on oma logiikkansa, omat sääntönsä ja säännönmukaisuutensa. On olemassa esimerkiksi asuntorakentajien muodostama markkinoiden taso ja yksittäisen rakennusfirman taso, alakenttä (ks. Bourdieu & Wacquant 1995, 132; Bourdieu 2005).

Hypermarketin osastoa voidaan pitää bourdieulaisittain laajemman päivittäistavarakaupan alakenttänä, päivittäistavarakauppaan liittyvänä sosiaalisena tilana; kenttään liittyy toimijoina esimerkiksi työntekijät, asiakkaat, kaupan yrittäjät, ketjun edustajat kuin tavarantoimittajatkin. Bourdieun kentän käsitettä voidaan pitää käyttöyhteyksiltään joustavana, sillä kenttänä voidaan pitää sosiaalista ryhmää kuin instituutiotakin. Kenttä ei ole jäykkä rakenne, vaan se on jatkuvassa muutoksessa oleva ”pelitila”, joka on olemassa sen vuoksi, että toimijoilla on yhteisiä intressejä.

Vaikka kaupan osasto voidaan yrittää rajata myös fyysisenä tilana, bourdieulaisittain tarkasteltuna pelkkä fyysinen tila ei ole kenttä. Kenttää ei voi rajata samalla tavoin kuin esimerkiksi jalkapallokenttää tai tenniskenttää, joilla on selvät rajat. Kun jalkapallokentällä ylitetään kentän raja, vastapuolelle voi tulla sivura-

jaheitto, tenniskentällä rajan ylittämisestä vastapuoli saattaa saada pisteen. Kenttä on monimutkaisempi käsite, kun kentällä on myös kysymys erilaisista toimijoiden voimasuhteista.

Kenttä on siis sosiaalisen toiminnan tila, sosiaalisten valtasuhteiden kenttä. Sosiaalisen kentän rakenne on toimijoiden voimasuhteiden tila, mutta tutkimatta kenttää ei voida esittää suoraan yleisiä lainalaisuuksia kentän voimasuhteista; taistelun lainalaisuudet on löydettävä jokaiselta kentältä erikseen (Bourdieu 1998b, 43-44). Kenttäanalyysiin liittyen Bourdieu ja Wacquant (1995, 135-136) ovat antaneet viitteitä siitä, miten kenttää voisi lähteä tutkimaan. Kenttäanalyysivaiheita käyn läpi erityisesti luvussa 5.

Talouden kenttä ja työntekijän habitus

Kun syvennyttään vielä hetkeksi tarkemmin talouden kenttään, voidaan todeta, että vaikka Bourdieun teoriat sisältävät paljon taloustieteestä lainattuja käsitteitä, kuten pääoma, voitto, intressi tai investointi, oli hänellä näille käsitteille talousteoreetikoita poikkeavat määritelmät. Bourdieun mukaan hän ei lainannut taloustieteellisestä lähestymistavasta muuta kuin joitakin ulkoisesti yhdennäköisiä piirteitä (Bourdieu & Wacquant 1995, 150). Esimerkiksi investointi on pelin ja sen panosten arvon ymmärtämistä ja se on perusteena sekä halulle että kyvyille pelata peliä (Bourdieu & Wacquant 1995, 147-148). Sulkunen (2006, 137) on todennut, että Bourdieun taloudelliset metaforat olivat provokatiivisia, eikä hän yhdistänyt niitä vallalla olevaan teoreettiseen puhetapaan. Kielenkäyttö oli tarkoituksellisesti tyrmistyttävää (Sulkunen 2006, 137).

Vaikka Bourdieu puhuu teorioissaan paljon erilaisista peleistä, on huomattava, ettei peli ole aina välttämättä kovin hyvä vertauskuva käytäntöjä kuvatessa. Bourdieu (1986, 469) on todennut, että esimerkiksi toisin kuin ruletin pelaamisessa, jossa jokainen pyöräytys on erillinen, pelistä saatavat palkinnot perustuvat sattumaan. Pelissä, kuten ruletissa, voi rikastua yht'äkkiä tai menettää voitot yhtä nopeasti. Pelaajan asema pelissä voi muuttua, nousta tai laskea, hyvinkin nopeasti.

Bourdieu (1990a) kiinnittää huomiota arjen toimivuuteen käytäntöjen säännönmukaisuuksissa, vaikka käytännöt ovat huomattavan monimutkaisia. Käytännöt eivät perustu pelkästään yhden pääoman hallintaan, kuten taloudelliseen pääomaan, taloudenkin kentällä tarvitaan taloudellista pääomaa kerätessä sosiaalista ja kulttuurista pääomaa. Tarvitaan myös osaamista (kulttuurista pääomaa), mutta myös sosiaalisia suhteita (sosiaalista pääomaa). Vaikka yrityksissä painottuisi taloudellinen pääoma (Bourdieu 2005a), Bourdieun mukaan yksilöt tai sosiaaliset agentit, eivät huomioi koko ajan sitä, mikä on aina järkevää tai esimerkiksi toiminnan taloudellisia perusteita. Karakayali (2004, 362) on todennut, että ihmiset eivät myöskään noudata sokeasti yhteiskunnan tai organisaatioiden luokitteluja tai sääntöjä kirjaimellisesti; on väärin luulla, että ihmiset organisaatioissa noudattavat ja seuraavat sääntöjä sokeasti. Tällainen yksinkertaistava ajattelu johtaa toimijoiden käytännön tajun huomioimatta jättämiseen, laimin-

lyödään ne tavat, miten ”rakenteet” neuvotellaan organisaatioissa (Karakayali 2004, 362).

Bourdieu ja Wacquantin (1995, 149) mukaan käytännöt muodostavat rakenteen, joka voidaan määritellä viittaamalla laajaan joukkoon toimintoja ja tarkoituksia ja joka noudattaa taloudellista järkeä laajempaa, immanenttia, järkeä. Kapea ekonomistinen näkemys käytäntöjen rationaalisuudesta ei ota lainkaan huomioon toimijan yksilöllistä ja kollektiivista historiaa, joita ”toimijan sisäiset preferenssirakenteet konstituoi” (Bourdieu & Wacquant 1995, 154). Vaikka Bourdieu vertaa toimintaa peleihin, hänen mukaan ne eivät ole välttämättä seurausta toimijoiden tietoisesta harkinnasta ja pelistrategiasta, ei laskelmoivaa voitontavoittelua kuin joissakin erityistapauksissa.

Bourdieu (2005a, 214) esittää, että taloudelliset, järkevät, toimijat kehittävät kohtuullisia odotuksia. He tekevät tämän hyödyntämällä habitustaan, mikä auttaa heitä hallitsemaan käytännön tilanteita, joissa on myös epävarmuutta. Kuten aina, toimijoissa sekoittuu aina rajoitteet ja spontaanisuus. Bourdieu (2005a, 215) mukaan toimijat eivät kohtaa todellisuutta läpeensä järkevästi laskelmoituna kuten taloustieteilijät uskovat. Bourdieulle on tärkeää, että käytäntöteoria huomioi tietoisuuden rajoittuneisuuden, sen, mitä koetaan ja tunnustetaan, mutta yhtä tärkeää kiinnittää huomiota niihin taitoihin, joita on, usein ei-diskursiivisesti, käytännöissä (Calhoun 1999, 145-146).

Bourdieu (2005a, 244-255) mukaan vapaus pelata pelejä talouden kentällä on suurempi kuin muilla kentillä, sillä tämän kentän toiminnan keinot, päämäärät ja strategiat ovat yksiselitteisiä ja julkisia. Talouden kentälle ominaista on taloudellisen pääoman korostuminen ja taloudellinen pääoma määrittelee talouden kentän toimijoiden säännöt (Bourdieu & Wacquant 1995). Mitä enemmän kentän toimija onnistuu haalimaan kentällä arvostettavaa pääomaa ja sen mukana arvovaltaa, sitä todennäköisemmin hän on myös korkeammassa asemassa kyseisellä kentällä. Ja mitä paremmassa asemassa kyseinen yksilö on, sitä suurempi valta ja painoarvo hänen mielipiteillään ja näkökulmallaan on.

Bourdieu mukaan yritysten ja talouden kentillä ei niiden logiikan mukaan ole tilaa ystävyys- tai rakkaussuhteille (Bourdieu & Wacquant 1995), vaikka kysymys on myös dynaamisesta suhteiden kentästä (Bourdieu 2005a). Hän (1986, 47) on kuitenkin todennut, että monia asioita on hyvin vaikeaa määritellä rahassa. Myös niillä asioilla, joilla ei ole suoraan hintaa, on ”hintansa”. Taloudellisesakin toiminnassa tulisi huomioda, että sosiaalinen, kulttuurinen kuin taloudellinen pääoma voidaan vaihtaa toisiinsa, mutta käytännöistä, joita ei voida mitata rahassa, ei ehkä sovi talouden kentällä juuri keskustella (vrt. Bourdieu 1986, 47).

Bourdieuilaisittain voin todeta, että myyjänkin työ on monimuotoinen kudelma erilaisia pääomia. Ymmärrän oman työkokemukseni perusteella, että myyjän työssä on kysymys materiaalisesta pääomasta, kuten myytävistä tuotteista (yrityksen taloudellista pääomasta), kosketeltavista elementeistä, jotka voi tiputtaa vaikka varpaille, mutta myyjän työssä tähän yhdistyy myös henkilökohtainen asiakaspalvelu, jota ei voi koskettaa samalla tavalla kuin myytäviä tuotteita (tar-

vitaan sosiaalisia taitoja/ kulttuurista pääomaa). Tarvitaan erityispääomana esimerkiksi ”kokemuspääomaa”. Vaikka yrityksissä olisi tavoitteena maksimoida taloudellinen pääoma, talouden käynnissä pitäminen vaatii kulttuurillista pääomaa (tietoa ja oppimista, osaamista) (vrt. Bourdieu 1986, 47).

Myös instituutioihin, kuten yrityksiin, objektifioitunutta historiaa voidaan pitää myös yrityksen pääomana ja resurssina, kun se ilmenee esimerkiksi yrityksen toimintamalleissa ja menettelytavoissa tai työntekijöiden asenteissa, tiedoissa ja taidoissa (Houtsonen 2003, 45). Tämä on organisoitunutta pääomaa. Kun ajatellaan päivittäistavarakauppakenttää, tämä pääoma voi olla esimerkiksi työntekijöiden arvostusta yritystä ja kauppaketjua kohtaan, ylpeyttä siitä, että edustaa juuri tätä kauppaa ja kauppaketjua.

Vaikka liiketoiminnassa, mutta myös muualla, taloudellinen pääoma on osaltaan kaikkien muiden pääomien taustalla, merkitystä on myös muilla pääomien lajeilla (vrt. Bourdieu 1986). Voisi ajatella, että mitä enemmän henkilöllä on sosiaalisia suhteita ja verkostoja, esimerkiksi suhteita työkavereihin tai asiakaisiin, mutta myös niihin, jotka päättävät työsuhteista, sitä vahvempi asema on. Häntä kuunnellaan ja tuetaan monelta taholta. Tarvitaan myös kulttuurista pääomaa, taitoa käyttää verkostoja hyväksi, sillä sosiaalinen pääoma voi jopa tuplata muiden pääomien vaikutuksen, symboliset ja materiaaliset voitot (vrt. Bourdieu 1986, 51). Tarvitaan kuitenkin oikeutuksia, oikeita lähestymistapoja, tapaa pelata peliä oikealla tavalla, ymmärrystä kentän säännöistä, rajojen tunnistamista, ettei tapahtuisi pelistä pois sulkemista (Bourdieu & Wacquant 1995). Esimerkiksi esimiestyössä olevan myyjän tai tavallisenkin myyjän tapauksessa se voi tarkoittaa esimerkiksi irtisanomista, mutta se voi myös olla jonkinlaista syrjäytymistä kentällä arvostetusta toiminnasta ja pääoman hakemisesta.

Taloudellisen pääoman vaihtaminen sosiaalisiksi suhteiksi vie aikaa, ihmismuhteita on vaikeaa ostaa rahalla. Sosiaalinen pääoma vaatii aikaa ja huolenpitoa (Bourdieu 1986, 55). Toki taloudellinen pääoma voi yhdistää ihmisiä, he voivat kokea yhtenäisyyttä sitä kautta, että jokin yhdistää heitä. Se voi olla symbolista pääomaa, toisten samassa taloudellisessa olevien arvostusta ja keskinäistä luotamusta (ks. Bourdieu 1986, 53).

Kulttuuriseen pääomaan liittyen työntekijöitä voidaan esimerkiksi kouluttaa. Kun yrityksessä arvostetaan työntekijän panosta, voidaan investoida koulutukseen, joka on ruumiillistunutta kulttuurista pääomaa. Tästä huolimatta; vaikka investointi tapahtuisi, ei yritys omista täysin yksilön osaamista. Ihmiskauppa on kiellettyä, työntekijän osaamista voidaan kehittää ja ”ostaa”, mutta ei ihmistä fyysisenä olentona (Bourdieu 1986). Toki esimerkiksi kaupan kentällä työntekijällä, kuten myyjällä tai osastopäälliköllä on oikeus päättää mahdollisuuksien mukaan, miten ja missä siirtää yrityksen koulutusinvestointia taloudelliseksi pääomaksi. Mutta ruumiillistunutta kulttuurista pääomaa on myös osata käyttäytyä sivistyneesti, ettei ylitä sovittuja rajoja kentällä.

Habitus toimii kaikkia käytäntöjä kuten myynnin esimiestyötä ohjaavana ja motivoivana tekijänä. Se syntyy ympäristön taloudellisten, sosiaalisten ja kult-

tuuristen rakenteiden sisäistämisen kautta. Habitus on taitoa hallita käytäntö ja taitoa löytää uutta (Bourdieu & Wacquant 1995, 152). Toimintaälykyys, valita sopiva toiminta, on yhdenmukaista käytännön logiikan, käytännön tajun, kanssa. Habitus määrittelee sopivia toimintoja, mitä tehdä ja mitä jättää tekemättä, mitä sanoa, mitä jättää sanomatta ja hahmottaa haluttua tulevaisuutta (Bourdieu 1977, 142; 1990a, 267).

Bourdieu (1977) mukaan habitus liittyy kulttuuriin, jossa ihmiset kasvavat, miten kulttuurin mukaan tulee toimia, mitä sanoa, omaksutaan asenteita ja toimintatapoja. Jokainen tulee töihin päivittäistavarakauppakentälle ja osarakenteisiin, kuten kaupan osastolle omista lähtökohdistaan ja työntekijällä on luonteensa ja toimintatapansa. Habitus on tapoja, joita elämän varrella on omaksuttu. Minun taustani on erilainen kuin sinulla ja olemme kasvaneet erilaisissa perheissä ja kulttuurissa, joissa myös voidaan arvottaa asioita eri tavoin. Näin voidaan ajatella myös myyjien ja heidän esimiestensä työssä, on tiettyjä tapoja ja käsitteitä, mitä työ asiakaspalvelua tarjoavassa yrityksessä, kuten kaupassa, tulee toimia. Toimijoilla on taitoa sopeuttaa olemustaan erilaisiin tilanteisiin (Bourdieu 1977), kuten kaupan kentälle. Myyjien habitukseen liittyy kulttuurillisia käsitteitä ja kokemuksia esimiestoiminnasta, millaisen asiakaspalvelijan, kuten myyjän (huono/ hyvä) tai myyjän työssä olevan esimiehen (huono/hyvä) tulisi olla kaupan alalla.

Pelissäännöt ja mahdollisuus muutokseen

Bourdieuun näkemykset voivat auttaa näkemään organisaation suhteiden kenttänä, valtasuhteita. Käytäntökenttä on aina myös vallan kenttä. Bourdieuun teoria voi auttaa näkemään sitä, miten symboliset merkitykset, mitä arvostetaan, millä ja kenellä on merkitystä ”merkitykselliseen välttämättömyyteen”.

Vaikka suomalaisessa työelämässä korostettaisiin yhteistyötä ja tasa-arvoa, bourdieulaisittain on myös niitä, joilla ei arvostettuun symboliseen todellisuuden ole niin suurta merkitystä, toisin sanoen, ”merkityksellinen välttämättömyys” on liian kaukana. Tämä näkemys perustuu pitkälti Bourdieuun teorioiden kilpailujen ja kamppailujen painotukseen, sillä yhteistyö ei kuulunut Bourdieuun avainkäsitteisiin.

Roosin (2011) mukaan pääomien ja habituksen perusteella toimijat voidaan luokitella kolmeen pääkategoriaan; niihin, jotka voivat muuttaa (sosiaalista) todellisuutta, niihin jotka voivat hyödyntää annettua todellisuutta ja niihin, joilla ei ole todellisuuden vaikutusta, eivätkä he hyödy siitä. Teoriassa voimme olla tasa-arvoisia, mutta käytännössä asia on toisin (Kauppi 2006, 165). Sosiaalinen maailma toteutuu vain kuvitelmissa tasavertaisina saatavilla olevina vaihtoehtoina ja mahdollisuuksina kaikille subjekteille (Bourdieu 1990a, 64). Pääomien eri lajit ovat Bourdieu (1986) esittämän ”korttilogiikan” mukaan jakautuneet epätasaisesti kentillä toimivien kesken. Tehokkaan pääomalajin hallinta varmistaa haltijalleen vaikutusvaltaa ja aseman jatkuvuuden.

Bourdieu ja Wacquantin (1995) itsestänselvyyden aluetta, käytäntöjen tunnistuskäyttämistä, jota ei yleensä kyseenalaisteta, voidaan kutsua doksaksi. Habitus sanelee kentän toimijoiden suuntautumisen tulevaisuuteen sellaisten käytännöllisten odotusten kautta, jotka saavat heidät tekemään ja sanomaan, mitä "täytyy" tehdä ja sanoa tässä ja nyt. Habituksen ansiosta ihminen on niin kotonaan omalla kentällään, että hän on sokea siellä ilmeneville merkityksille ja intresseille. Ihmiset osallistuvat kentän peliin siksi, että uskovat doksan olevan pelin arvoinen ja käyvät taistelua vallasta määrätä doksaa. Taistelu syntyy siksi, että osapuolilla on eri käsitykset doksasta (Bourdieu & Wacquant 1995, 160-168). Kun olemme esimerkiksi pitkään samassa työpaikassa organisoimassa toimintoja ja totunnaisten tapojen keskellä, emme välttämättä kovinkaan helposti enää kyseenalaista työhömmme liittyviä asioita. Monet asiat vaikuttavat ja tuntuvat itsestänselvyyksiltä (tai enemmän ne eivät edes tunnu, kun niitä ei edes ajatella).

Hallitsevat voivat perustella doksaa sillä, ettei toimintaan ole olemassa muita vaihtoehtoja, eivätkä doksan tilassa toimijat reflektoi toimintaansa ja vallitseva järjestys ei siten tule kyseenalaistetuksi. Vallitsevaa järjestystä pidetään itsestään selvänä, se hyväksytään ja sisäistetään kyselemättä (Bourdieu ja Wacquant 1995, 98). Doksan alueella toimijoiden mielihalut vastaavat objektiivisia olosuhteita. Järjestyksen oikeutuksen tunnustaminen tapahtuu sisäistettyjen, tiedostamattomien rakenteiden kautta, mikä selittää helppouden, jolla hallitsevat ryhmät voivat pakottaa muut alistumaan järjestelmän rakenteisiin. Doksia esiintyy universaalina, koska se määrää itsensä universaaliksi. Doksan tilassa olevalta kentältä puuttuu riittävän voimakas kritiikki, jonka avulla kentän järjestys voitaisiin kyseenalaistaa (Bourdieu 1977, 170). Mitä objektiivisempia rakenteet ovat ja mitä täydellisemmin ne tuottavat itseään, sitä suurempi on doksan alueen laajuus. Doksia voi päästä diskurssin alueelle, heterodoksiaan ja ortodoksiaan, ainoastaan kritiikin kautta (Bourdieu 1977, 164-170).

Doksan ylläpitämisen mekanismia Bourdieu nimittää symboliseksi väkivalaksi. Se on luonteeltaan näkymätöntä ja hienovaraista väkivaltaa, jota ei tunnista väkivallaksi. Koska kenttä on jatkuvan kamppailun tila, kentän toimijoiden hallussa pitämät pelipaikat kentällä antavat heille mahdollisuuden ja oikeuden monopolisoida symbolisen väkivallan käyttämistä (Swartz 1997, 124). Kentällä tehdyt määritelmät ja luokittelut ovat sosiaalisen todellisuuden luokittelua ja tässä mielessä käytäntöihin osallistujat harjoittavat symbolista väkivaltaa. Bourdieulle (1977) symbolinen väkivalta käsittää kaikki ne huomaamattomat alistamisen muodot, joilla alistetut ryhmät saadaan pysymään sorron tilassa, ilman, että he ymmärtävät asemansa todellista luonnetta. Se, mitä alistetuilta ryhmiltä tässä tilanteessa puuttuu, on riittävä määrä pääomaa, jonka avulla ne voisivat tulla tietoisiksi doksan epäjohdonmukaisuuksista ja alistavuudesta ja pyrkiä haastamaan vallitsevan järjestyksen (Bourdieu 1977, 192).

Bourdieu (1987, 184) mukaan symbolisen vallan logiikkaan sisältyy juuri tämä ratkaisematon ristiriita. Vastarinta voi olla vieraannuttavaa ja alistuminen voi olla vapauttavaa. Hän kutsuu tätä hallittujen paradoksiksi, josta ei ole ulos-

pääsyä. Näin käytännöllä voi olla kaksinainen, vääristynyt luonne (Bourdieu & Wacquant 1995, 44). Tällaisia paradokseja olisi hyvä tuoda esille.

Kuvaamalla toimintaa on mahdollista tuoda näkyväksi doksia, itsestäänselvyyksien alueita. Tällöin toimijoilla on mahdollisuus pohtia toiminnan suuntaa ja ehkä tarvittaessa muuttaa sitä. Bourdieun (2001, 39-40) mukaan on virheellistä uskoa, että symbolista väkivaltaa voidaan torjua ainoastaan tietoisuuden tai tahdon aseina, sillä sen vaikutukset perustuvat syvällisiin taipumuksiin, dispositioihin. Tiedämme, miten ilmaista tunteitamme, yritämme välttää häpeää, nöyryytystä ja vihan tunteita. Tiedämme, milloin pitää osoittaa ihailua tai kiintymystä.

Siisiäinen (2010, 18) on todennut, että toimijat tekevät historiansa itse, mutta eivät itse valitsemisessaan olosuhteissa/edellytyksillä (Marx), eivätkä itse valitsemisensa ajattelun ja havaitsemisen kategorioiden välityksellä (Wacquant 1996, xvii), mikä tekee mahdolliseksi myös symbolisen väkivallan. Sosiaalisen toiminnan säännöt on koverrettu meidän habituksiimme syvällisesti, mikä on sallittua ja mikä paheksuttua; emme ole näistä asioista tietoisia, ne toimivat alitajuisesti (Bourdieu 2001, 39-40).

Voidaan tietysti kysyä, että mikä mahdollisuus on kehittyä ja muuttaa toimintaa, jos kaikki toiminta on pääosin aiemmin muovautuneen habituksen reflektiota? Habitus on myös taitoa löytää jotain uutta. Bourdieulaisittain doksia voidaan kyseenalaistaa, mutta kyseenalaistaminen liittyy siihen, että habitus altistaa tähän. Jos taipumuksena on, ettei asioita kyseenalaisteta, niin ei tapahdu. Näin voidaan ajatella, että esimerkiksi kaupan alana arvostukset ja vaatimukset muovaavat myyjien habitusta, tulee tottumuksia, joita ei kyseenalaisteta ja työssä toimitaan taipumusten mukaan.

Miksi bourdieulainen käytäntönäkökulma on merkittävä?

Bourdieun viimeiseksi laajaksi tutkimukseksi jäi teos *“La Misère du Monde”* (1993b) tavallisten ranskalaisten työläisten arkea käsitellyt suurtyö elämän kurjuudesta. On todettava, että vaikka Bourdieu puhuu painokkaasti myös yhteiskunnalliselta asemaltaan heikompien puolesta, hänen tuotannossaan kuvataan kuitenkin enemmän hallitsevia luokkia kuin niitä, jotka ovat vallankäytön kohteena. Bourdieu oli merkittävä yhteiskunnallinen keskustelija, mutta erityisesti teoreetikko, joka tarjoaa teorioidensa kautta tutkijoille uusia näkökulmia.

Wacquant (1995a, 19) on todennut, että Bourdieu vastusti jyrkästi intellektuaaliseen puhdasoppisuuteen tähtäävää dogmatisointia. Kutsu ajatella Bourdieun mukana on kutsu ajatella hänen yli ja häntä vastaan, milloin tahansa se on välttämätöntä. Bourdieun ajatuksia voi käyttää työvälineinä omien analyysien tekemiseen; tulisi olla rohkea, käyttää ja muokata, panna Bourdieun ajatukset valittamaan ja protestoimaan, niin kuin Foucault (1980, 53-54) kehotti tekemään Nietzscheen ajatuksille (Wacquant 1995a, 19). Tyydyn kuitenkin tässä tutkimuksessa soveltamaan Bourdieun teoreettisia näkökulmia, enemmän kuin kritisoi-maan hänen ajatuksiaan. Täydennän Bourdieun käytäntötarkastelua Schatzkin (1996; 2001) kritiikin avulla, jota esitän seuraavassa alaluvussa. Bourdieun käy-

täntöteoriassa on huomattu olevan joitakin puutteita, vaikka hänen asema eräänä käytäntöteorian kehittäjänä tunnustettaisiin korkealle (ks. Schatzki 1996).

Bourdieuin teoriat ovat kiinnostaneet lukuisia tutkijoita, mutta kun teorioita on lähdetty soveltamaan, Purhosen, Rahkosen ja Roosin (2006) toteamuksen mukaan ”jokaisella Bourdieuin harrastajalla on oma Bourdieunsa”. Ei ole vain yhtä oikeaa tapaa soveltaa Bourdieuin teorioita, vaikka puhuttaisiin vapaamuotoisesti bourdieulaisuudesta.

Bourdieu on saanut tunnustusta habitus-käsitteestä, jossa hän yhdisti yhteiskunnan objektiiviset rakenteet ja subjektiivisen toimijan yhdeksi kokonaisuudeksi. Erityisesti viime vuosikymmeninä hän on saanut tunnustusta erityisesti kentän käsitteestä, jota on pidetty luovana ja merkittävänä. Esimerkiksi Swartz (1997, 291) on todennut, että kentän käsite on vähän ymmärretty, mutta tarjoaa sosiologisiin töihin (the most promising conceptual edifice) paljon lupauksia (ks. myös Warde 2004).

Özbilgin ja Tatli (2005, 864) ovat esittäneet Bourdieuin avainkäsitteitä ja hänen tuotantaan läpikäydessään, että jos esimerkiksi organisaatiokulttuuria pyrittäisiin huomioimaan habituksen kautta, tutkijalla voi olla mahdollisuuksia välttää staattisia ja yksiulotteisia näkökulmia. Bourdieuin habitus-käsite voi tarjota mahdollisuuden kiinnittää huomiota organisaatiokulttuurin dynaamiseen luonteeseen, joka on seurausta jatkuvasta kamppailusta/peleistä eri agenttien taholta. Toisaalta Bourdieu huomioi myös habituksen historiallisen ulottuvuuden. Organisationaalinen habitus voi sisältää kokemuksia, joita ei tavallisesti välttämättä tuoda esille, jotka ovat näkymättömiä rakenteita. Tällaisen habituksen tiedostaminen voi ohjata johtajuus- ja organisaatiotutkijoita näkyvien rakenteiden lisäksi tutkimaan pinnan alla olevia näkymättömiä mekanismeja ja rakenteita.

Bourdieuin tutkijakollegan Wacquantin (Wacquant 1995a, 14) mukaan Bourdieuin tuotannon kestävä merkitys ei piile kuitenkaan yksittäisissä käsitteissä, huomattavissa teorioissa, metodologisissa ohjeissa tai empiirisissä havainnoissa, vaan siinä tavassa, jolla hän niitä tuotti, käytti ja yhdisti. Özbilgin ja Tatli (2005, 864) ovat korostaneet, että organisaation hahmottaminen sosiaalisten suhteiden kenttänä, joissa eri tasoilla on olemassa valtasuhteita, jotka ylittävät näkyvän tason, voi auttaa tarkastelemaan toimijoiden suhteita työpaikoilla. Bourdieuin teoria käytännöistä voi tarjota analyttistä näkökulmaa tutkia rakenteita unohtamatta yksilöiden tahdon vapautta (habitusta).

Työntekijät ovat pääomien ”kantajia”, jotka muuntavat ja toisintavat organisaation tapoja tietoisesti ja tiedostamattomasti. Esimerkiksi pääoman hallinta näyttäytyy kyvykkyytenä ja taitoina, mutta näiden pääomien arvo määräytyy aina vallitsevan kentän normeina ja sääntöinä (Özbilgin & Tatli 2005, 864). Kun Bourdieuin kenttäteoriassa korostuu kamppailujen painotus ja kamppailujen näkökulmasta tarkasteluna voidaan nähdä, että käytäntöjen määrittelystä käydään arjessa kamppailuja, kenellä on oikeus määrittellä sopivia työikäntöjä ja kenellä tätä oikeutta ei ole.

Vaikka Bourdieu analysoi esimerkiksi laajoja taiteen tai tieteen kenttiä, Bourdieu kannusti analysoimaan myös pienempiä alakenttiä; hän ehdotti, että ”joku voisi analysoida kirjoittajien ja taiteilijoiden tai taiteilijoiden ja julkaisijoiden/gallerioiden johtajien suhteita” (vrt. Bourdieu 1993a, 35-36). Bourdieun teoreettisia näkökulmia on organisaatio- ja johtamistutkimuksissa hyödynnetty hyvin vähän (ks. Ötzbilgin & Tatli 2005, 855).

Bourdieun sokeita pisteitä

Tutkijat valitsevat erilaisia ”tikkaita” nähdäkseen ympärillä olevia asioita. Kriittistä organisaatiotutkimusta tekevät tutkijat ovat käyttäneet tutkimuksissa usein kriittisten teoreetikoiden, kuten Habermasin, Derridan, Lyotardin ja Foucaultin näkemyksiä (Everett 2002, 56). Nämä teoreetikot ovat auttaneet tutkijoita keskittymään syrjään jääneisiin toimijoihin ja heidän ääniinsä, joita ei ole laajemmin kuultu (Alvesson & Willmott 1992).

Vaikka Bourdieulla voisi olla annettavaa niin organisaatio- kuin johtamistutkijoille, Everett (2002, 56) on esittänyt syitä, miksi Bourdieu usein puuttuu kriittisten tutkijoiden listoista. Ensimmäinen Bourdieun teorioiden käyttöä rajoittava tekijä on ollut, että hänen tuotantonsa on yksinkertaisesti vaikeasti ymmärrettävää. Bourdieu julkaisi paljon eri aloja koskevia tutkimuksia, mutta hänen kirjoitustyyliinsä ei ole tunnettu selkeydestään (Everett 2002). Bourdieun teoreettisia näkemyksiä on nautittava pieninä palasina, eikä kokonaisuuden hahmottaminen ole helppoa.

Toisena syynä Everett (2002) katsoo, että Bourdieulla on tapana sanoa, miten asiat ”oikeasti” ovat. Bourdieu on pysynyt vahvasti näkemystensä takana, mikä on osaltaan rajannut hänen teorioiden hyödynnettävyyttä. Vaikka Bourdieun on todettu olleen avoin kritiikille (Wacquant 1995a), Kivinen (2006, 233) on todennut, että Wacquantin ja Bourdieun (1995) yhdessä julkaisemasta teoksesta ”*Refleksiiviseen sosiologiaan*” käy ilmi Bourdieun loputon halu puolustella sosiologiaansa, torjua ja mieluiten tyrmätä kaikki siihen kohdistuvat kritiikit. Bourdieun tutkijakollega Wacquant yrittää tulkita ja selittää, mitä Bourdieu tarkoittaa, mikä aiheuttaa hämmennystä lukijoissa (Kivinen 2006, 233-234).

Eräs Bourdieun laajan tuotannon erityispiirre on ollut se, ettei hän kunnioittanut tieteiden välisiä raja-aitoja. Hän tutki niin maalaisväestöä, taidetta, työttömyyttä, koulutusta, lakia, tiedettä kuin kirjallisuuttakin. Hän analysoi niin sukulaisuutta, luokkia, uskontoa, politiikkaa, urheilua, kieltä, asumista, intellektuelleja kuin valtiota (Wacquant 1995b, 21). Bourdieun tuotannon on todettu olevan hämmentävää, siinä on ristiriitoja, katkoksia, jännitteitä ja ratkaisemattomia kysymyksiä (Wacquant 1995a, 19; 1995b, 21). Tuotannossa on muutoksia, käännteitä ja murtumia (Wacquant 1995b, 25). Silti hänen laaja tuotantonsa on yllättävän johdonmukaista, jota pitävät kasassa erityisesti hänen avainkäsitteensä; habitus, pääoma ja kenttä kilpailun ja kamppailun painotuksineen.

Bourdieun kenttäteorian soveltaminen ei ole yksinkertaista ja ongelmatonta. Koska Bourdieun teorit perustuivat näkemyksiin kilpailuista ja kamppailuista,

ei toimijoiden yhteisapelillä näytä olevan Bourdieun näkemyksissä kovin suurta merkitystä. On todettu, että Bourdieun teoria kamppailuista ja pelin analogia on siinä mielessä ongelmallinen, etteivät yksilöiden toiminta suinkaan aina perustu kilpailuun. Kaikki eivät toimi voittaakseen muita ja jättääkseen muita taakseen työelämänsä kentällä (Warde 2004).

Roos (2011) on nimittänyt Bourdieun ”sokeaksi pisteeksi” sitä, että pääomat, varsinkin sosiaalinen ja kulttuurinen pääoma, eivät ole ainoastaan kilpailun ja verisen taistelun, vaan myös yhteistyön ja keskinäisen auttamisen tuotetta. Bourdieuta on kritisoitu myös siitä, että toisaalta kun hän antaa ymmärtää toimijoiden pelaavan aktiivisesti pelejä kentällä, toisaalta hän näkee yksilöt melko voimattomina, alistujina (Gauntlett 2007, 63-70).

Bourdieu-kritiikki on kohdistunut usein vain tiettyyn käsitteeseen tai tiettyyn alaan, joten kritiikki ei ole ongelmatonta (Houtsonen 2003, 35). Bourdieuta kohditaan on esitetty paljon kritiikkiä käsitteellisloogisia ongelmia koskien. Esimerkiksi Swartzin (1997, 290) mukaan habituksen käsitettä on vaikeaa määrittellä empiirisesti. Jenkins (1992, 93) on todennut, ettei Bourdieu kerro selvästi, mitä habitus tarkoittaa. Warde (2004, 16) on todennut, että Bourdieu ei laajassa tuotannossaan tarkasti määrittele, mikä käytäntö on, kuten esimerkiksi käytäntöteoreetikko Schatzki (1996) tekee tämän jakamalla käytännöt hajaantuneisiin ja yhdistyneisiin käytäntöihin. On kritisoitu, että Bourdieun kenttä- ja käytäntökäsitteet menevät myös sekaisin ja ovat hänen tuotannossaan (kuten 1984) osin päällekkäisiä. On todettu, että Bourdieu korvasi käytäntökäsitteen myöhemmin osin kenttäkäsitteellä (Swartz 1997; Warde 2004), minkä vuoksi puhun tutkimuksessani Bourdieun kenttä-/käytäntöteoriasta, vaikka usein kenttä- ja käytäntöteorioista puhutaan erikseen.

Koska kritiikki on kohdistunut erityisesti Bourdieun avainkäsitteiden epäselvyyteen, tämä osaltaan puolustaa käsitteiden vapaamuotoisempaa käyttöä (ks. Wacquant 1995b, 44). Wacquantin (1995a, 44) mukaan Bourdieu voisi vastata käsitteiden epäselvyyteen Wittgensteinin (1980, 653) tapaan, että käsitteissä täytyy olla jotain määrittelemätöntä, jos ”käsite on malli elämästä”. Todellisuus on epätäsmällistä, sumeaa ja epämääräistä, joten käsitteidenkin täytyy olla monimuotoisia, joustavia ja sopeutuvia (Wacquant 1995b, 44), jotta niitä voidaan käyttää työkalupakkina ongelmia asetettaessa ja ratkaistaessa (vrt. Wacquant 1995a, 16).

Vaikka Bourdieun käytäntöteoria on tunnettu, on hänen teorioiden kritiikki kohdistunut sovellettavuuteen ranskalaisen yhteiskunnan ulkopuolelle. Näen, että Bourdieun käytäntöteorian soveltaminen suoraan suomalaiseen yhteiskuntaan ja sen osiin, kuten yrityksiin, ei ole ongelmatonta luokkapainostusten takia. Bourdieu (ks. Schatzki 1996) lähtee liikkeelle, että käytäntöjen takana (esim. makutottumukset) ovat toimijoiden luokkahabitukset (alaluokka, keskiluokka tai yläluokka) ja tämä luokka-asema määrittelee esimerkiksi toimijan kulutus- ja makutottumuksia.

Bourdieuille (1977; 1990a) käytännöt ovat strukturoitu vastakohtaisuuksien varaan (kuuma/kylmä, ylhäällä/alhaalla, mies/nainen). Schatzki (1996, 134) kriti-

soi, ettei Bourdieu konkretisoi sitä, miten objektiiviset olosuhteet voivat olla tällä tavoin niin rakentuneita. Vaikka pääomat voivat vaihtua toisiksi, Bourdieun teoriassa pääomien ulottuvuus on eniten strukturoitu vastakohtaisuuksien varaan (ks. Schatzki 1996, 143-144). Schatzki (1996, 142) epäilee, ovatko käytännöt tai käytäntöulottuvuudet rakentuneet vastakohtaisuuksien, "tilastollisten säännönmukaisuuksien" varaan. Bourdieu ei tarjoa tähän vastausta (Schatzki 1996, 144).

Schatzkin (1996, 301) mukaan Bourdieu painottaa liian voimakkaasti toimintojen hallintaa ja ohjausta, osaamista ja tunnetta, käytännön järkeä siitä, miten toimia ja hän "yliilyllistää" kehon tapoja toimia. Toimijat eivät välttämättä hallitse itseään näin hyvin, eivätkä menettelytavat ole aina sopuisuudessa olosuhteiden kanssa, sillä ihmisten toiminta voi huonosti soveltua olosuhteisiin (Schatzki 1996). Bourdieu ja Wacquant (1995) ovat kuitenkin todenneet, että "aika voi ajaa toimijan ohii", kun kentän olosuhteet, kuten arvostukset pääomien suhteen muuttuvat.

Schatzkin (1996) mukaan Bourdieulta puuttui riittävän vahvan ja olennaisen eron tekeminen käytännön ja käytäntösarjojen välillä. Käytännöt, kuten kokouskäytäntö muodostuu erilaisista tehtävistä, jotka ovat hierarkkisia, joitakin työvaiheita tehdään ennen siirtymistä seuraavaan. Bourdieun käytäntöteoriasta puuttui koordinoitun kokonaisuuden tarkastelu, mutta myös sen huomioiminen, että monella aloilla, kentillä, esiintyy samanlaisia käytäntöjä. Käytännöt liittyvät toisiinsa, ne leviävät, niitä kopioidaan ja lainataan muilta (Schatzki 1996).

Schatzki (1996) on tuonut selvästi esille, kuinka käytännöt ovat sarjoja tekemisiä ja sanomisia, niitä hyväksytään vaihtelevassa määrin ja ne merkitsevät eri asioita eri toimijoille. Myös Warde (2005) on todennut, että toimijat voivat sitoutua käytäntöön hyvinkin eri tavoin. Ymmärtäminen on tärkeä lähtökohta sen tietämiselle, miten tehdä jotain, miten toimia. Liiketoimintakäytännöissä voi olla tavoitteena esimerkiksi voittojen maksimoiminen, mutta näiden käytäntöjen ymmärtäminen avaa erilaisia tapoja hyväksyä näitä käytäntöjä ja vastata niihin (Schatzki 1996).

Schatzkin (1996) mukaan käytäntöihin liittyvät erilaiset sanomiset ja tekemiset, mutta myös teleoaffektiiviset rakenteet; kun esimerkiksi kokouskäytännöissä ei ole varsinaisesti määritelty sopivia tunteita, esimerkiksi lasten kasvatuskäytännöissä on luontaisia tunteita, kuten kiintymisen, rakkauden tai vihan osoittaminen (Schatzki 1996). Näin voidaan ajatella olevan myös asiakaspalvelutyössä, millaisia tunnetiloja myyjiltä odotetaan. Teleoaffektiiviset rakenteet integroiduissa käytännöissä viittaavat tiettyyn järjestykseen elinolosuhteissa, kuten uskomuksia, toimintoja, tunteita ja tunnetiloja. Nämä rakenteet pitävät sisällään myös tarkoituksia, projekteja ja tehtäviä (Schatzki 1996).

Säännöt ohjaavat, mitä pitäisi tehdä ja mitä voidaan tehdä. Kun joku sanoo noudattavansa määräyksiä, hänen on pitänyt oppia ensiksi, miten tietyt toiminnot näyttäytyvät alalla (Schatzki 1996). Tietyt tekemiset ja sanomiset tunnustetaan osaksi järjestystä, tiettyinä aikana ja paikassa, tietyin sanoin ja elein (Schatz-

ki 1996, 133). Toiminnoilla on tietty tavoite, vaikkei toimintojärjestyksiä aina tarkasti noudetakaan ja lopputulosta tarkasti tiedetä etukäteen (Schatzki 1996, 134).

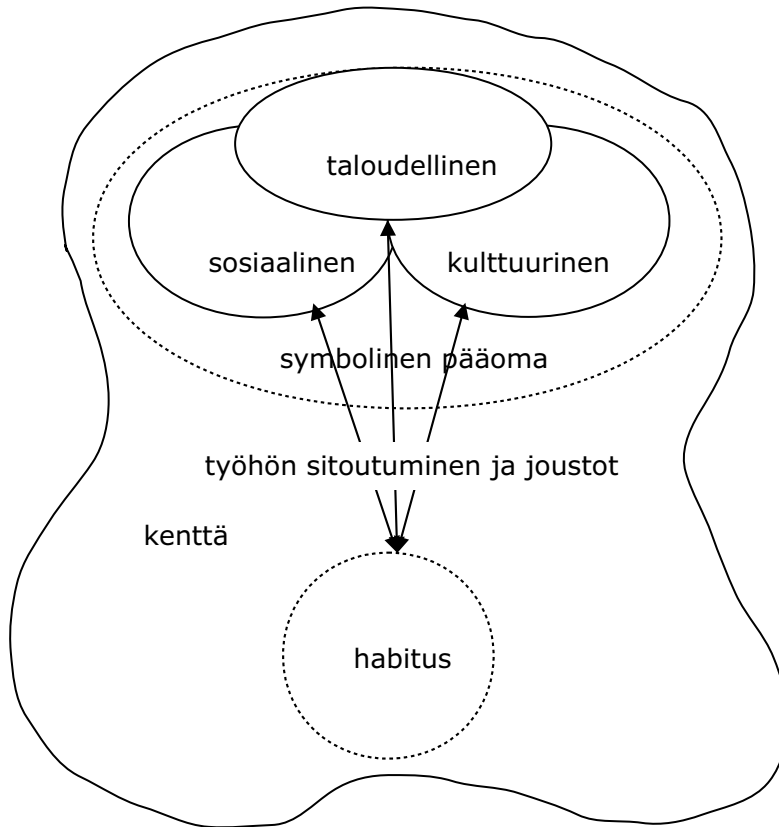
2.3 TUTKIMUKSENI TULKINTATAPOJA

Bourdieuun avainkäsitteitä ei ole helppoa lähteä tutkimaan empiirisesti, joten käytän niitä melko vapaamuotoisesti työkalupakkina vastatakseni tutkimuskysymyksiini ja -tavoitteisiin. Mielestäni Bourdieun käytäntöteoria voi tarjota käsitteellisen työkalupakin; habituksen, pääomien ja kentän käsitteiden avulla monipuolista näkökulmaa kentän toimijoiden, ”sosiaalisten agenttien”, toiminnan tarkasteluun työelämän sosiaalisissa tiloissa, kuten päivittäistavarakauppakentällä ja sen alakentillä, osastoilla. Bourdieulaisittain asioita pitää tarkastella monipuolisesti, muttei se tarkoita sitä, että ”anything goes”, kaikki käy.

Koen Bourdieun näkemyksen yhteiskunnasta mielenkiintoisena, sillä bourdieulaisittain ei ole olemassa yhteiskuntaa perinteisessä mielessä, on olemassa kenttiä. Toimijan tai paremminkin ”sosiaalisen agentin” habituksessa yhdistyy sekä yhteiskunta että yksilö, toiminta että rakenne. Bourdieulla olikin pyrkimys välttää vastinpareja subjektivismi ja objektivismi, toiminta ja rakenne, teoria ja käytäntö tai järki ja tunne. Näiden suhteen Bourdieulla oli johdonmukaisesti kanta ”sekä että” eikä ”joko tai”. Häntä on huomattavan hankala asemoida jonkin yhden filosofisen tai epistemologisen suuntauksen alle (Purhonen ym. 2006, 27).

Bourdieuun mukaan yhteisöelämää säätelevät monenlaiset kulttuurin säännöt ja toimintamallit, joita noudatetaan rituaalisesti. Rakenne voi perustua esimerkiksi valtasuhteisiin hallitsevan ja hallitun välillä ja eri jaot toistavat näitä kulttuurisesti ja yhteiskunnallisesti määräytyneitä valtasuhteita (Roos & Rotkirch 2003). Bourdieun mukaan toimijat muokkaavat sosiaalista maailmaa rakenteiden sallimissa rajoissa, sillä rakenteiden lisäksi ihmiset pyrkivät muuttavat sääntöjä omien intressiensä mukaisesti. Näin tutkijan tulisi tuntea yhteisön sosiaaliset säännöt, mutta sen lisäksi hänen täytyisi tuntea toimijoiden käytännöt.

Kiinnitän tutkimukseni strukturalistiseen konstruktivismiin (ks. Bourdieu & Wacquant 1995). Lähden siitä, että habitus jäsentää struktuureja, jotka jäsentävät käytäntöjä. Toisaalta myös habitus on itse struktuurien jäsentämä. Ei olemassa inhimillistä toimintaa ilman yleisen habituksen toimintavalmiuksia (dispositiota), mutta mikään inhimillinen toiminta ei selity kokonaan myötäsyttyisillä taipumuksilla. Rakenteet synnyttävät ja muokkaavat erityistä habitusta, vuorovaikutuksessa yleisen habituksen kanssa (Roos & Rotkirch 2003; ks. Kaufmann 2001). Kuvassa 1 esitän osastopäällikön työkäytäntöä.



Kuva 1. Osastopäällikön työkäytäntö

Kuten jo aiemmin esitin, Bourdieun (1984, 101) mukaan käytäntö on

[habitus (pääoma)] + kenttä = käytäntö,

mikä tarkoittaa sitä, että habituksen ja pääomien yhteistyö kentällä synnyttää käytännön, eivät nämä osat erikseen. Lähden tutkimuksessa liikkeelle näkemyksestä, että pääomat ovat limittäisiä. Pääomat muuttuvat symboliksi, kun niille annetaan arvoa. Pääomat muokkaavat habitusta ja habitus muokkaa pääomia. Kysymys kentän rajoista on monimutkainen ja tästä syystä rajat on piirretty epä-määräisesti. Sitoutuminen ja joustot ovat kentällä toimivien "sosiaalisten agenttien" elementtejä, joita lähden selvittämään tutkimuksessa. Tämän vuoksi pääomat ovat sitoutumisesta ja joustoista irrallisia.

Tutkittaessa joustoja ja työhön sitoutumista tulkintani perustuvat ajatukselle, että yksilöt, kuten osastopäälliköt, konstruoivat ympärillä olevan kenttiä, mutta on olemassa myös rakenteita, välttämättömyyksiä, jotka luovat raameja heidän työskentelylleen, mahdollisuuksia muokata identiteettiään ja toimintatyyliään. Habituksessa on kyse kognitiivisesta konstruktiosta, jolloin habitus edesauttaa

kentän rakentumista merkitykselliseksi maailmaksi. Alapuro (2006, 60) on todennut, että Bourdieun näkemysten käyttö tekee mahdolliseksi korostaa kulttuuria hylkäämättä rakennetta. Sosiaalinen maailma määrää habitusta ja habitus määrää sitä, miten maailmaa käsitetään. Yksilötoimijat ja heidän suhteensa rakenteellisiin pakkoihin ja rajoituksiin on jäänyt marginaaliseksi suomalaisessa sosiologiassa (Alapuro 2006, 64).

Bourdieulaisittain ihmiset eivät rakenna itse havainnoitiin liittyviä perusteita, periaatteita. Bourdieun (1989, 47) mukaan toimijat eivät ole konstruoineet kategorioita, joita he käyttävät todellisuuden konstruktioyössä. Sen kysyminen, mitä työhön sitoutuminen ja joustot tarkoittavat työntekijöiden mielestä, ei sulje pois Bourdieun teorioiden käyttöä. Täytyy huomioida, että kyse on kulttuurillisista käsityksistä työhön sitoutumisesta ja joustoista. Esimerkiksi samaa laajempaa käytäntöä, kuten esimiestyötä, voidaan toteuttaa eri tavoin kuin korttipe-laajat samoilla korteilla eri tavoin taidoistaan riippuen. Toimijat eivät ole yksinkertaisia toiminta-automaatteja, vaan käytäntöjen ”taiteellisia tulkkeja” (Bourdieu 1990a).

Bourdieu on todennut kollegansa Wacquantin haastattelussa, että toimija ei ole pelkkä subjekti tai tajunta, eikä pelkkä roolin suorittaja, rakenteen osa tai funktion suorittaja (Bourdieu & Wacquant 1995, 159). Bourdieu (1990a, 80) painottaa vahvasti, että käytäntöjen näkeminen vain mekaanisina luo kuvaa käytännöistä negatiivisina unohtaen ajattelun ja diskurssit, vaikka ”luokkahabitus” määrittäisi osin ajattelua ja diskursseja. Tutkimuksessani voidaan puhua jonkinlaisesta osastopäälliköiden ”luokkahabituksesta”.

Käsitteet olivat Bourdieulle työkaluja, jotka auttavat ongelmien ratkaisuisissa ja hänen suhtautuminen käsitteisiin oli hyvin pragmaattinen, hän ei pitänyt käsitteiden metateorisoinneista. Bourdieu nimitti ”halvaksi teorisoinniksi” sitä, jos tutkimus on tehty pelkästään teorian itsensä vuoksi, irrotettu empiirisen työn rajoitteita ja realiteeteista (Bourdieu & Wacquant 1995, 52). Kun tarkastelen tutkimuksessani, mitä joustot tarkoittavat myyjän työssä ja miten joustoja määritellään, en ole lähtenyt rajaamaan tiukasti tarkasteltavia joustoja. Joustoista puhuttaessa ja joustomalleissa (kuten Atkinson 1987) sekoittuvat yleensä joustavan työn ja joustavien työmarkkinoiden käsitteet, mitä on toisinaan pidetty ongelmallisena (ks. Uhmavaara ym. 2005, 10). Huomioin joustoja laajasti, yksilöiden näkemysten kautta. Tämä on mielestäni joustojen monipuolisen kuvaamisen ehto. Tarkastelen työhön sitoutumista erityisesti yleisen työsitoutuneisuuden (work involvement) kautta, mutta tilaa annetaan erityisesti osastopäälliköiden esittämille työhön sitoutumismääritelmille.

Pyrin täydentämään Bourdieun kenttä-/käytäntöteorian puutteita esittämällä tutkimustarinoissa tiheää kuvausta osastopäälliköiden työstä. Näin tulee esille Schatzkin (1996) painottamia työvaiheita, joiden korostaminen puuttuu Bourdieun käytäntöteoriasta. Tällä tavoin päästään kiinni lattiatason operatiiviseen, suoritettavaan, toimintaan yksityiskohtaisemmin.

Osa II: Aikaisempi empiirinen tutkimus

3 Myyjän työympäristön muutos

3.1 PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN MUUTOS

”Kun suomalainen kuluttaja menee ruokakauppaan, hän menee katsomaan teatteriesitystä, jonka kaupparyhmien johto on käsikirjoittanut ja lavastanut, ja jossa näyttelijöinä esiintyvät ammattilaisiksi sanotut henkilöt. Taloudellisesti ajatellen tällainen keskusjohtoinen toimintatapa vaikuttaa kustannustehokkaalta teatterin pitäjän kannalta, varsinkin kun sama teatteriesitys samanlaisine lavasteineen on kopioitu koko valtakuntaan” (Uimonen 2009, 80).

Tutkimuksessani liikutaan yritysten maailmassa, laajasti ottaen päivittäistavara-kauppakentässä, josta tarkastelu tarkentuu myöhemmässä vaiheessa kaupan yksittäiselle osastolle ja yksittäisen toimijan, osastopäällikön, asemaan ja toimintaan.

Edellä olevassa sitaatissa Uimonen (2009, 80) kuvaa ruokakaupan toimintaa metaforisesti teatterina; kauppaketjujen johtajat ovat teatterin lavastajia ja työntekijät teatterin näyttelijöitä. Enemmän kuin pelkkää teatteria on se, että yhä useampi kuluttaja tekee ruokaostoksensa kustannustehokkaissa kaupan suuryksiköissä. Päivittäistavara-kaupan muutos viime vuosikymmeninä on ollut kohti suurempia kauppayksiköitä ja kauppaeskuksia, jolloin voidaan puhua hypermarketoitumisesta.

Päivittäistavara-kauppa on pysynyt koko ajan merkittävänä työllistäjänä Suomessa. Päivittäistavara-kaupparyityksistä K- ja S-ryhmä ovat Suomen suurimpia yksityisiä työllistäjiä. Päivittäistavara-kaupoista Kesko ja sen ketjujen kauppiasyrittäjät työllistivät yhteensä noin 45 000 henkilöä kahdeksassa eri maassa (Kesko 2011). Vuonna 2010 kaikkiaan S-ryhmässä työskenteli noin 39 500 työnteki-

jää, joista asiakaspalvelu- ja myyntihenkilöstöä oli 81 % ja heidän keski-ikänsä oli 35 vuotta (SOK-yhtymä 2011).

Työelämän ja kaupan kentällä muutoksen pyörteet koskettavat sekä työnantajat että työntekijöitä. Voidaankin todeta, että päivittäistavarakauppa on ollut vuosikymmenet muutoksessa, viimeaikaisia muutoksia ovat olleet muun muassa kaupan aukiolojen vapautuminen uuden liikeaikalain myötä, joka salli joulukuussa 2009 vähittäiskaupoille mahdollisuuden sunnuntaiukioloon ympäri vuoden. Kaupat ovat sunnuntaisin auki ympäri vuoden ja pienemmät vähittäiskaupat saavat olla auki pidempään. Myymälöissä on siirrytty yhä enemmän säännöllisestä päivätyöstä vaihtelevaan aamu- ja iltavuoroja sisältävään työaikaan. Nykyään myymälöissä jo kaksi kolmesta tekee epäsäännöllistä työaikaa, pienemmissä kaupoissa tehdään lisäksi myös yötyötä (Kandolin, Lindström, Nykyri, Tilev & Vartia 2009, 14).

Sen sijaan pidemmän aikavälin rakennemuutokseen ovat vaikuttaneet väestön muutto kasvukeskuksiin, autoistuminen sekä kysynnän muutoksiin reagoiva valikoimien kasvu ja sen hallinnan mahdollistava tietotekninen kehitys. Rakennemuutokseen liittyen tyypillistä on ollut kauppamyymäläkoon kasvu, itsepalvelun lisääntyminen, valikoimien ja lajitelmien monipuolistuminen sekä kaupan yhä etenevä ketjuuntuminen ja keskittyminen. Vaikka valittavana on edelleen myös erilaisia pienmyymälöitä, pääosa päivittäistavarasta myydään supermarkettien ja hypermarkettien kautta (Koistinen 2009, 11). Kahden kauppaketjun, S-ryhmän ja K-ryhmän, markkinaosuus päivittäistavarakaupassa oli vuonna 2010 lähes 80 % (AcNielsen 2011).

Pienten kylä- ja kulmakauppojen määrän kukoistuksen aikaan päivittäistavaramyymälöiden määrä oli Suomessa suurimmillaan vuonna 1964, jolloin toiminnassa oli 22 565 myymälää mukaan lukien kauppahallit ja erikoismyymälät (Kotitalo 2000, 29). Eräs keskeinen muutos on ollut päivittäistavaramyymälöiden määrän raju väheneminen, sillä myymälöiden lukumäärä on vähentynyt jo 1960-luvulta lähtien, jolloin pieniä myymälöitä alettiin lakkauttaa (Koistinen & Vesala 2006, 73). Kansainvälisesti kehitys on ollut samanlaista monissa Euroopan maissa; lähikulmakaupoista on siirrytty suurempiin marketteihin. Muutosvauhti ja keskittyminen on ollut hyvin nopeaa, suorastaan dramaattista (Freathy & Sparks 2000, 85). Rakennemuutoksen myötä uudet, perustettavat myymälät ovat olleet Suomessa kooltaan suuria. Esimerkiksi markettyyppisten myymälöiden lukumäärä on laskenut vuoden 1978 kokonaismäärästä 9 398:sta miltei kolmasosaan, vuoden 2009 kokonaismäärään 3 351:een (PTY 2010, 28). Esimerkiksi ruokaa myyviä K-kauppoja on nyt 2000 vähemmän kuin 20 vuotta sitten (Peltonen 2009, 41), vaikka viime vuosina myymäläverkon supistuminen on ollut edellisvuosia hitaampaa (Santasalo & Koskela 2008, 52).

AcNielsenin myymälärekisterin (2011) mukaan Suomen päivittäistavaramarkkinalle on tyypillistä isojen myymälöiden vahva rooli. Hypermarkettien ja suurten supermarkettien markkinaosuus on ollut 2000-luvulla ollut koko ajan kasvussa (Santasalo ja Koskela 2008, 50). Myyntipinta-alaltaan yli 1000 neliöis-

ten myymälöiden markkinaosuus on tällä hetkellä 64,5 % ja itse asiassa myymälät, jotka muodostavat 10 % myymälöiden lukumäärästä, vastaavat 50 %:sta päivittäistavaramyynnin arvosta (AcNielsen 2011). Päivittäistavaramyynniltään suurin myymälätyyppi on isot supermarketit, joiden osuus myynnistä on reilu kolmannes (34,0 %). Isot supermarketit ovat myymälöitä, joiden myyntipinta-ala on 1000 neliötä tai enemmän ja joissa päivittäistavarojen osuus myynnistä on yli 2/3. Myynniltään toiseksi suurin myymälätyyppi on hypermarketit, jotka 141 myymälän voimin vastaavat reilusta neljänneksestä (26,7 %) koko päivittäistavaramyynnistä.

Suomessa ensimmäinen varsinainen hypermarket perustettiin vuonna 1970. Pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva hypermarket, mikä on päivittäistavara-kaupan myymälätyypeistä suurin, on vähittäismyymälä, jonka myyntipinta-ala on yli 2500 m² ja pääpaino on päivittäistavaroissa ja elintarvikkeiden osuus on vähemmän kuin puolet pinta-alasta (PTY 2010, 31). Citymarketteja oli vuoden 2010 lopussa yhteensä 69 kappaletta. Prismoja oli lähes saman verran eli 60. Sekä Citymarkettien että Prismojen määrä on edelleen kasvussa; uusia avataan, aikaisempia laajennetaan ja uudistetaan. Euromarketteja oli vuonna 2008 vielä 26, mutta määrä on koko ajan vähentynyt ja vuoden 2010 lopussa jäljellä oli enää 6 Euromarkettia, joista Suomen Lähikauppa luopuu vähitellen nimensä mukaisesti keskittyessä lähikauppoihin. Hypermarkettien osuus ruokakaupasta on Suomessa kuitenkin alempi kuin EU:ssa keskimäärin (AcNielsen 2008).

Kaupan keskittyminen ja suurmyymälöityminen ei koske pelkästään Suomea, vaan tilanne on samankaltainen kansainvälisesti, myös muissa Pohjoismaissa. Suomessa kaupan keskittymistä selitetään sillä erikoispiirteellä, että ilman suureksi koottuja volyymeja ei laajassa ja harvaan asutussa maassa päästä riittävään tehokkuuteen. Heikompi kustannustehokkuus merkitsisi asiakkaille korkeampia hintoja, pienempiä valikoimia sekä huonompaa palvelua ja saavutettavuutta (PTY 2010, 17).

Lähtökohtaisesti päivittäistavarakaupan keskeisenä kilpailukeinona pidetään tehokkuutta ja myymälöiden koon kasvua voidaan selittää koko ajan kasvavilla valikoimilla sekä kannattavuudella rakentaa suurempia myymälöitä, jolloin siellä työskentely on tehokkaampaa ja säästää kustannuksia (Freathy & Sparks 2000, 86; Heinimäki 2006). Lisäksi suuremmat myymälät ovat vetovoimaisempia ja kykenevät vastaamaan paremmin valikoimiltaan ja palvelutasoltaan kuluttajien ostopaikalle asettamiin vaatimuksiin (Heinimäki 2006). Myös kuntien kaavoittajat ovat suhtautuneet suotuisasti suurmyymälöiden tulemiseen (Freathy & Sparks 2000, 86). Suurmyymälöitä perustellaan usein sekä tehokkuudella että paremmalla palvelulla, mutta esimerkiksi Lynch (2001, 323) on sarkastisesti kuvailut vähittäiskauppojen halua parantaa palvelun laatua ja samalla minimoida jatkuvasti kustannuksia suorastaan "skitsofreeniseksi" yhtälöksi. Kaupan jatkuva kustannusten minimointi ei välttämättä toimi palvelun parantajana.

3.2 TEHOKKUUDEN JA HYVÄN ASIAKASPALVELUN RISTI-VETO

Kuten jo johdannossa totesin, Hentilä (1999), joka on väitöskirjassaan tarkastellut kaupan alan työntekijöitä ja heidän työn kehittymistä vuosikymmenien kuluessa, on todennut, että vuosikymmenien saatossa vallasväkeen kuuluvien miesten kunnianarvoisesta kutsumustyöstä on kehittynyt naisvaltainen, matalapalkkainen ala, jossa tehokkuus on arvo ylitse muiden (Hentilä 1999).

Tehokkuuden puristuksissa usein edelleen korostetaan, erityisesti markkinoinnin parissa (esim. Cook 2008; Spector & McCarthy 2005), etteivät tämän päivän yritykset menesty ilman erinomaista asiakaspalvelua, joten sen tärkeyttä ei saa koskaan aliarvioida. Asiakkaat ovat tänä päivänä yhä paremmin koulutettuja, itsevarmoja ja tietoisia, mitä he haluavat, heillä on korkeat odotukset ja he vaativat korkeatasoista asiakaspalvelua ja valinnanvaraa (Cook 2008, 3). Erinomainen asiakaspalvelu on yrityksen tehokkain ja halvin tapa markkinoida omaa liiketoimintaa kohti menestystä. Sanotaan, että yritykselle lojaalit ja tyytyväiset asiakkaat ovat sellaista varallisuutta, joka täytyy hankkia, suhdetta pitää ylläpitää ja kehittää (Anderson, Fornell & Lehmann 1994, 63).

Bourdieu (2005a) on todennut, että yrityksen asema ja sen voima talouden kentällä riippuu sillä olevista erilaisista menestystekijöistä, joilla se voi saavuttaa voittoja taloudellisessa kilpailussa. Kun haetaan tehokkaampaa toimintaa, samalla asiakaspalvelu koetaan edelleen kauppaketjuissa hyvin tärkeäksi; asiakaspalvelu- ja myyntiosaaminen tunnistetaan kaupan keskeiseksi kilpailueduksi. Korostetaan, kuinka aktiivinen, asiakaslähtöinen ja kokonaisratkaisuihin tähtäävä asiakaspalvelu mahdollistaa kaupan menestymisen kaikissa kilpailutilanteissa. Esimerkiksi Keskon vuosikertomuksesta (Kesko 2011) on luettavissa panostuksesta yhä parempaan asiakaspalveluun; ”erinomainen palvelu ja asiakkaiden tarpeiden tunteminen ovat K-ryhmän kilpailuetu”, vaikei suoranaista henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta puhutakaan. Myös SOK-ryhmän vuoden 2010 vuosikertomuksessa todetaan, että ”hyvä ja osaava asiakaspalvelu on ratkaisevan tärkeä menestystekijä” (SOK-yhtymä 2011, 21).

Kyse on halusta pitää yllä hyvää asiakaspalvelua, mutta olla myös taloudellisesti tuottava kovassa kilpailutilanteessa. Vaikkei asiakaspalvelupainotuksissa olisi kysymys pelkästä imagonrakennuksesta, Burt ja Carralero-Encinas (2000) ovat osoittaneet, että vähittäiskauppojen imagoista on tehty vuosikymmenien varrella kansainvälisesti melko paljon tutkimusta ja imagon rakennus vuosikymmenien varrella on sisältänyt samantyyppisiä elementtejä ja eräänä tärkeänä osana imagon rakennusta ollut palveluhenkinen henkilöstö (Burt & Carralero-Encinas 2000).

Niin aineellisten kuin aineettomien elementtien sekoittuminen asiakkaiden arvostuksissa on pitkään tunnustettu. Lisäarvoa luomisessa on vedottu lujasti asiakkaiden tarpeisiin ja arvoihin, jotka voivat sisältää sekä aineellisia ja toiminnallisia että aineettomia ja symbolisia elementtejä. Konkreettisia ulottuvuuksia

ovat myymälän fyysiset puitteet (kuten siisteys, sisustus). Aineettomia elementtejä ovat asiakkaiden kokemukset ja heidän mielikuvansa myymälästä, mutta myös kokemukset henkilökunnan avuliaisuudesta, ystävällisyydestä ja luottamuksesta jne. (Burt & Carralero-Encinas 2000). Eri tekijöiden sekoittuminen ei tee imagon rakentamisesta helppoa (Sewell 1974). Aina se, mitä johdossa halutaan, ei vastaa asiakkaiden näkemyksiä yrityksestä lattiatasolla. Useissa tutkimuksissa (kuten McClure & Ryan 1968; Samli & Lincoln 1989) on huomattu kiulu imagonäkemyksissä yrityksen johdon ja asiakkaiden näkemysten välillä.

Palvelualan yritykset pyrkivät saamaan oikeilla tavoilla palvelevan henkilökunnan, jota toisinaan pidetään yllä kontrolloimalla asiakaspalvelua. Jos kontrolli on vahvaa marketeissa, kontrolli kohdistuu vahvasti niihin, jotka ovat enää jäljellä itsepalvelumyymälöissä. Korczynski (2002, 58-83) nimittää asiakaspalvelijan kohdistuvaa kontrollia, jolla valvotaan tehokkaita työrutiineita ja toisaalta asiakaslähtöistä palvelua ”asiakassuuntautuneeksi byrokraatiaksi”. Itsepalvelumyymälöissä halutaan sekä laadukasta, osaavaa ja asiakaslähtöistä asiakaspalvelua että lisääntyvää taloudellista tehokkuutta.

Asiakaspalvelutyön vaatimuksista

Asiakaspalvelutyötä eivät määrittele niinkään ajoituksen, menetelmien ja prosessien sääntely vaan pikemminkin asiakkaiden ja muiden asiakaspalvelutyössä työskentelevien työtovereiden vaatimukset. Työtehtävien tekninen ja tiedollinen hallitseminen ei asiakastyössä riitä, vaan lisäksi tarvitaan sosiaalisia taitoja, psykologista silmää ja joustavuutta (Lehto & Sutela 2008, 82). Vaikka palvelun laadutasoa korostetaan kovin paljon yritysten menestymiselle, on suorastaan paradoksaalista, että esimerkiksi Kasvion (1994) mukaan suurinta osaa yhteiskunnan palvelutöistä luonnehditaan yksinkertaisiksi ja rutiininomaisiksi toiminnoiksi. Rutiininomaiselle ja huonosti palkatulle palvelutyölle on ominaista sen alhainen arvostus. Keskeinen palvelutyön määrittäjä on palvelutyöntekijän ja asiakkaiden välinen suhde. Kasvio (1994) toteaa, että naisille asiakaspalvelutyö on sosiaalisesti merkityksellisempää kuin miehille.

Seppälän (1989, 129) mukaan palvelutyö on valtaosalle työntekijöistä myönteinen asia, vaikka suomalaisten mielipiteet työstään palvelualalla ovat varsin vaihtelevat. Kandolinin ym. (2009) mukaan valtaosa kaupan työntekijöistä tuntee vähintään viikoittain, että työ on vetovoimaista ja tuntuu niin hyvältä, että sille omistautuu mielellään ja siihen oikein uppoutuu. Työntekijät saavat palautetta työstään asiakkailta ja työnantajilta. Työtä pidetään vastuullisena, vaativalta ja itsenäisenä. Palvelutyön arvostus kohoaa, mitä enemmän ammattiin kohdistuu urakehitysmahdollisuuksia. Kylä-Setälän, Lindströmin, Kandolinin ja Ketolan (2000) työhyvinvointitutkimuksen mukaan työntekijät kokevat saavansa työstään myös positiivisia kokemuksia, kuten hyviä asiakaskohtaamisia, kun asiakkaat luottavat heihin ja asiakkaita voi auttaa, saadaan kokemuksia hyvistä työkavereista ja työn itsenäisyydestä (Kylä-Setälä ym. 2000). Ammattitaitovaatimuksia lisäävät asiakkaiden nousseet odotukset myyjien palvelutaidosta ja tuo-

tetuntemuksesta. Monissa kaupan alan tehtävissä tarvitaan kielitaitoa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010).

Myyjien ja kassatyöntekijöiden tehtäviin kuuluu kassamyymintä ja asiakkaiden neuvontaa ja he työskentelevät tarpeen mukaan eri tehtävissä, joihin kuuluu esimerkiksi tavaroiden hyllyttämistä, hinnoittelua, tilausten hoitamista, toimitusten tarkistamista ja tuotteiden menekien seuraamista. Somistaminen ja varasto- tehtävät voivat kuulua myös tehtäviin. Tehtävät vaihtelevat työtilanteen mukaan. Myyjän työ edellyttää eri tuoteryhmien ja tuotteiden tuntemusta. Työssä korostuvat asiakaspalvelu- ja yhteistyötaidot. Kielitaidosta on etua asiakaspalvelutyössä. Yleismyyjän työhön kuuluu paljon tavarankäsittelyä, kuten nostelua ja kantamista, mikä edellyttää normaaleja fyysisiä voimia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010).

Palvelutyössä on myös paineita, kuten asiakkaiden jatkuva kaupallisen miellyttämisen vaatimus (Kasvio 1994, 54-56). Työn puitteet, olosuhteet ja työajat nähdään palvelutyön kielteisinä ominaisuuksina (Seppälä 1989, 128-129). Seppälän (1989) mukaan asiakaspalvelutyön rasittavuus ja työolosuhteiden miellyttävyyden ovat menneet kehityksen myötä huonompaan suuntaan. Muutosvauhti on yhä nopeampaa ja työntekijöiltä vaaditaan aikaisempaa enemmän.

Kylä-Setälän ym. (2000) mukaan kiireen tunne, työpaineet ja lisääntynyt työ- määrä kuormittavat kaupan työntekijöitä; tyytymättömyyttä luo etenkin kiireen kokemukset, hankalat työasennot, väkivallan uhka, osa-aikaisuus ja huono palkka. Työssä jaksamisen ongelmat eivät koske vain ikääntyneitä. Tutkimusten mukaan lisääntyvät tehokkuuden vaatimukset voivat uuvuttaa nuoriakin työntekijöitä (Kylä-Setälä ym. 2000). Kandolinin ym. (2009) tutkimuksen mukaan työtah- ti on kiristynyt yleisesti myös kaupan alalla, jossa joka toinen työntekijä kertoo kiirehtivänsä työssään usein tai aina. Ajoittainen kiire ei ole kaupan alallakaan haitallista, jos työ on muuten vaihtelevaa ja mielekästä, "mutta pysyvistä kiireestä aiheutuu pikku hiljaa stressiä, joka näkyy asiakaspalvelun sujuvuudessa ja lopulta työn tuottavuudessa" (Suurnäkki-Vuorinen 2009, 22).

Näytelmää vai ei; onko myyjistä tullut tehdastyöläisiä?

Myyjän työn määrittely itsepalvelumyymälässä riippuu siitä, nähdäänkö esimerkiksi hypermarket palvelulaitoksena vai tehtaan vai näiden yhdistelmänä. Vähittäiskauppaa on määritelty liikkeenjohdon ja markkinoinnin parissa "joukoksi liiketoimintoja tavoitteena myydä tuotteita ja palveluja kuluttajille" (Levy & Weitz 1992, 6). Kaupan työntekijöiden työ liittyy siis tuotteisiin ja palveluihin, jossa palvelu on tärkeässä osassa.

Braverman (1974, 371) aikanaan esitti, että lisääntyneet työprosessien kontrollointi ja keskittäminen ovat johtaneet siihen, että vähittäiskaupan työntekijöistä on tullut enemmän tehdastyöläisiä. Bravermanin (1974, 360) mukaan pääoman ja johdon yhä tiukentuvaan kontrolli työprosesseihin ja sen seurauksena tapahtunut inhimillisen tai elävän työn alentumista, jolloin myös vähittäiskau- pasta on tullut työvoiman kuluttamista, toisin sanoen työvoimasta on tullut

hyödyke. Du Gay (1996, 109) yhtyy Bravermanin näkemyksiin ja toteaa, että esimerkiksi myymälöiden esimiehet ovat kokeneet jatkuvasti itsenäisyyden vähenemistä, kun valvontaa on keskitetty pääkonttoreihin ja heille on jäänyt taloudellisen tuloksen tekeminen. Tällaisia samantapaisia näkemyksiä on esitetty monissa muissakin tutkimuksissa kansainvälisesti (Bailey & Bernhardt 1997; Christopherson 1996; Freathy & Sparks 1997).

Bravermanin (1974) hengessä on todettu, että teknologian kehittyminen olisi vienyt esimerkiksi kassamyymiä lähemmäksi tehdastyöläisiä kuin palveluammattilaisia. Uusliberalismia arvostellessaan Bourdieu (2003) puhuu esimerkkinä:

“Esimerkkinä uuden talouden ammattitaidottomien työntekijän prototyypistä on supermarketin kassatyöstä, jonka viivakoodaaminen ja tietokoneistaminen ovat muuntaneet aidoksi kokoonpanolinjan työntekijäksi, jonka työtahtia ajoitetaan ja aikataulu muuttuu asiakkaiden kulun mukaan; hänellä ei ole tehdastyöläisen elämää eikä elämäntapa, mutta hänellä on vastaava asema uudessa rakenteessa.”

Vaikka Bourdieu puhuu ammattitaidottomasta kassatyöntekijästä ja hän tuskin lienee koskaan kokeillut itse marketin kassamyymjän työtä ja kokenut vaatimustasoa, sitaatissa hänen ajatuksenaan lienee ollut, että työ on yhä enemmän mekanisoitunut ja (tieto)tekniikan vallassa myös palveluammateissa.

Sen sijaan Penn (1995) on esittänyt, että teknologiset muutokset aikojen kuluessa ovat kasvattaneet esimerkiksi ruokakauppojen työntekijöiden taitotasoa. Toki Bravermanin (1974), Pennin (1995) ja Bourdieun (2003) toteamusten välillä on muutama vuosikymmen kuin erilaiset lähestymistavat. Taitotason kehittymisestä ja merkityksestä on siis monia näkemyksiä. On myös todettu, että kun marketit ovat siirtyneet yhä enemmän itsepalvelutoimintoihin alentamalla työntekijäkustannuksia, tämä on johtanut siihen, että asiakkaiden on oltava itse entistä taitavampia kaupoissa asioidessaan ja tämä on tehnyt työntekijöistä vähemmän taitavia (du Gay 1996, 105).

Useat tutkijat (kuten Heskett, Sasser & Schlesinger 1997; Zeithaml & Bitner 1996) ovat painottaneet sitä, että asiakkaat haluavat nykyisin lisääntyvässä määrin laatua palvelutilanteissa. Arlie Hochschild (1983) on puhunut ”emotionaalisesta” työstä, että asiakaspalvelutyössä on hallittava tunteensa, kun tehdastyössä korostuu fyysinen kuormittavuus. Palvelutyössä hymy otetaan kaupalliseen käyttöön (Hochschild 1983) ja teollisuustyöstä poiketen palvelutyössä palvelua kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti. Kun teollisuustuotannossa tai tehdastyössä työntekijän persoonallisuus on jätettävä tehtaan ulkopuolelle, palvelutyössä koko olemus on olennainen osa palvelua. Palvelutyö hyödyntää teollisuustyötä enemmän työntekijän luonnetta, tunteita, ulkomuotoa, fyysisiä ja henkisiä kykyjä (Veijola & Jokinen 2008, 168) ja tunteiden hallinta tunnustetaan laajalti tärkeäksi osaksi laadukasta asiakaspalvelua (Bolton 2005; Taylor 1998; Tölich 1993).

Jos palvelualan työntekijät nähdään teatterin näyttelijöitä, Hochschild (1983) jakaa tunnetyön pintanäyttelemiseen ja syvänäyttelemiseen, jolloin näyttelemistä voidaan tehdä monella tasolla ja hän puhuu tunnetyön vieraannuttavuudesta. Ulkoa ohjatussa ja näytellyssä tunnetyössä vaarana on työroolin ja henkilökohtaisen persoonan välillä tapahtuva vieraantumisen. Työntekijä saattaa nähdä työnsä vain esityksenä ja kokea työroolinsa epäaitona ja alkaa suhtautua kyynisesti työhönsä (Hochschild 1983). Myöhemmin monet tutkijat, kuten Tolich (1993), Wharton (1993; 1996) ja Korczynski (2002) ovat haastaneet Hochschildin näkemykset tunnetyön vieraannuttavuudesta. He ovat tuoneet esille tunnetyön monia puolia, jolloin on korostettu sitä, että asiakaspalvelijoille asiakkaat aiheuttavat sekä mielihyvää että mielihäviötä ja tunnetyö ei ole haitallista, jos työ on työntekijän omassa kontrollissa enemmän kuin ulkoisessa ohjauksessa.

Whartonin (1993) mukaan tunnetyössä työntekijällä on mahdollisuus sosiaalisen vuorovaikutukseen joko asiakkaiden tai työtovereiden kanssa ja monet tunnetyöntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä ja työn tekeminen tuottaa heille enemmän iloa kuin niille, joiden työ ei pidä sisällään emotionaalista työtä. Tunnetyö voi lisätä tyytyväisyyttä ja lisätä työhön sitoutumista (Wharton 1993; Wharton & Ericksson 1993). On myös todettu (Hampson & Junor 2005), ettei käsite "emotionaalinen työ" huomioi tarpeeksi palvelutapahtumien vuorovaikutuksellisuutta, vähättelee palvelutapahtumien rutiineista poikkeavuutta.

Boltonin (2005, 155) mukaan asiakaspalvelutyötä ei tunnusteta ja palkita samalla tavoin kuin teknisiä taitoja ja tunnekyvykkyyttä pidetään henkilökohtaisena ominaisuutena, joten se pysyykin "ei-taitona" (Bolton 2005, 155). Työntekijöitä valitessaan työnantajat pyrkivät pitämään palvelujen laatua yllä palkkaamalla sopivia työntekijöitä (Callaghan & Thompson 2002) vaikka esimerkiksi erilaisissa markketoissa, jossa ajatellaan vaadittavan tunne- ja asiakaspalvelutaitoja, näiden taitojen toteuttaminen on hyvin rajallista, aktiivisesti vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa olevia työntekijöitä saattavat olla vain kassatyöntekijät.

Asiakkaiden ja myyjien vähäinen vuorovaikutus haastaa sen määrittelyn, mikä on myyjän työssä tuotantoa ja mikä on palvelua, kun itsepalvelumyymälöissä asiakkaat hoitavat palvelun itsepalveluna (Pettinger 2004). Sopivia työntekijöitä eivät ole vain ne, jotka pystyvät hallitsemaan omia tunteitaan ja "toimivat" niin, mutta myös niitä, jotka "näyttävät" siltä "(Warhurst & Nickson 2007). Asiakkaiden ja myyjien vuorovaikutuksen vähenemistä ei ole nähty pelkästään huonona asiana, sillä du Gay (2004, 159) toteaa, että henkilökohtaisen palvelun vähentyminen on voinut vähentää vähittäiskauppojen työntekijöiden jonkinlaista palvelutyön "orjuutta" ja mahdollisesti parantaa vähittäiskaupan työntekijöiden työoloja.

Myyjän arki voidaan nähdä monella tavalla. Myyjä ei ole välttämättä vain myyjä, koska työn voi nähdä monella tavalla työn sisällöstä riippuen. Wright (2005) osoittaa, että esimerkiksi kirjakaupan myyjät, joiden työtä on tarjota henkilökohtaista asiakaspalvelua myymällä kirjoja, voivat identifioivat itsensä

”kulttuuri- ja luovan työntekijöiksi”. Heidän työhönsä kuuluu olla ”ajan tasalla” ja työssä vaaditaan paljon taitoa; tosin he saattoivat ansaita vähemmän kuin myyjätyökaverit, jotka työskentelivät supermarketin kassalla.

3.3 KAUPAN TUOTTAVUUS JA TYÖNTEKIJÄN ASEMA

Lepak ja Snell (1999) korostavat, että yritysten näkökulmasta työsopimusten luonne (vakituiset/ joustavat työsuhteet) riippuu siitä, kuinka tärkeäksi työvoima koetaan yrityksen menestykselle ja miten ainutlaatuisista työntekijöiden osaaaminen on. Tästä näkökulmasta joustavat työsuhteet liitetään usein vähemmän arvokkaisiin henkilöstövoimavaroihin, jotka eivät tarjoa yritykselle kilpailuetua (Kulkarni & Ramamoorthy 2005, 744). Korostetaan, että sitoutumis-/joustavuuspäätöksillä on merkittäviä vaikutuksia siihen, miten yritykset saavuttavat kilpailuetua etenkin muutostilanteissa (Ghemewat 1991). Williamson (1975) korostaa vahvempaa sitoutumista työsuhteissa erityisesti epävarmuustilanteissa, kun strateginen johtamiskirjallisuus korostaa vuorostaan joustavuuden merkitystä epävarmuudessa (Harrigan 1985).

Joustokeskustelu päivittäistavarakaupassa on liittynyt pitkälti keskusteluun työvoiman tehokkaasta käytöstä. Vanhalan ja Kotilan (2006, 72) mukaan henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välinen keskustelu on siirtänyt henkilöstöjohtamista ”kovan henkilöstöjohtamisen” puolelle. Tuloshakuisissa henkilöstökäytännöissä ”pehmeän henkilöstöjohtamisen” kannattajat korostavat organisaation tavoitteiden saavuttamista vaikuttamalla henkilöstöjohtamisen avulla työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työssä kehittymiseen (Guest 1989). Työntekijöiden hyvinvointi on noussut yrityksen tuloksellisuustutkimuksessa esille vasta kuluvan vuosituhannen puolella (Guest 2002; Vanhala & Kotila 2006, 72).

Työntekijöiden hyvinvointi tunnustetaan nykypäivänä tärkeäksi osana työn tuottavuutta, myös kaupan alalla. Hyvinvoivien ja työstään innostuneiden työntekijöiden tunnustetaan tekevän tulosta. Hyvinvointi ja tuottavuus näyttävät yhä useammin osuvan samaan lauseeseen. Esimerkiksi kauppakonserni Kesko (2011a, 75) mainitsee, että sen ”henkilöstöpäämäärät ovat houkuttelevin työpaikka, osaaavin ja innostunein henkilökunta ja paras henkilöstön työn tuottavuus kaupan alalla”. Keskon henkilöstön työn tuottavuus parantui vuonna 2010 useimmilla toimialoilla, silti työhyvinvoinnin kehittäminen, kuten työssä jaksaminen, nähdään edelleen tärkeänä kehittämiskohteena ja konsernissa on käynnistetty erilaisia työhyvinvointiohjelmia (Kesko 2011a, 75-79).

Tehokkuus ja tuottavuus ovat edelleen ajankohtaisia aiheita päivittäistavarakaupassa. Näiden asioiden ymmärtäminen ja mittaaminen ovat olleet jo pitkään keskeisiä kysymyksiä vähittäiskaupan tutkimuksessa kansainvälisestikin (ks. esim. Bucklin 1978; Ingene 1982; 1984; Ratchford & Brown 1985; Ratchford & Stoops 1988), vaikka työntekijöiden kamppailuille tai hyvinvoinnille ei näissä

tutkimuksissa ole juuri tilaa annettukaan. Guestin (2002) mukaan henkilöstön työtyytyväisyys ja hyvinvointi tulisi olla itse tulos, eikä vain keino ja väline tuloksen tekemiseen.

Kun tarkastellaan kaupan alan tuottavuutta, voidaan todeta, että elintarvikekaupan ala on Suomessa tuottavaa ja tehokasta verrattuna moniin muihin Euroopan maihin. Tehokkuudessa on onnistuttu ja suomalaiset kaupat pärjäävät kansainvälisissä tuottavuusvertailuissa hyvin. Esimerkiksi työvoiman tuottavuus suomalaisissa elintarvikekaupoissa (bruttoarvo/työntekijä) on ollut EU:n viiden kärkimaan, Ranskan, Ruotsin, Belgian ja Luxemburgin joukossa. Tuottavuutta mitattuna käyttökäteellä Suomen ruokakaupat olivat 2006 EU-maiden kärkisijoilla, tuottavimpia myös pohjoismaisella tasolla (Eurostat 2008). Työn tuottavuuden kasvussa vuosina 1980-2004 Suomi on pärjännyt hyvin kaikissa kaupan toimialoilla EU-maihin verrattuna, vähittäiskaupassa hyvin jopa Yhdysvaltoihin verrattuna (Pohjola 2007, 329).

Vähittäiskaupan tuottavuutta on pidetty tärkeänä yhteiskunnalle kuin yksittäisille vähittäiskaupan yrityksillekin (Bucklin 1978; Ingene 1984). Suurin osa vähittäiskauppojen tehokkuusmittareista ovat olleet panos-tuotos-tunnuslukuja, kuten myynti neliometriä kohden tai myynti työntekijää kohden (Kamakura, Lenartowicz & Ratchford 1996). Mittarit ovat perinteisesti olleet hyvin mekaanisia ja määrällisiä, eikä yksittäisillä työntekijöillä ole ollut tehokkuuteen muuta sanottavaa kuin toimia kohti parempia myyntituloksia. Työntekijä on ollut yksi panos, joka tarkoituksena on ollut tehdä tuottoa yritykselle kohtuullista korvausta vastaan.

Vähittäiskaupan ja palvelualojen tutkijat (Korczynski 2002; Sparks 1992) ovat todenneet selvän tarpeen kehittää tasapainoa kustannusten ja palvelun suhteen palvelualoilla. Näin palvelusektorille on pyritty kehittämään uusia lähestymistapoja tuottavuuden mittaamiseen perinteisten massatuotannon tuottavuuden mittareiden sijasta (Grönroos 1990; Parasuraman 2002; Sahay 2005; Vuorinen, Järvinen & Lehtinen 1998). Yksi palvelun tuottavuuskäsitteen kehittämisen päälinjoista on tuottavuus asiakaslähtöisen organisaation näkökulmasta. Sahay (2005) on todennut, että palvelujen tuottavuus voidaan jakaa määrällisiin ja laadullisiin ulottuvuuksiin ja edelleen tuotto-panostekijöihin. Palvelujen tuottavuudessa tulisi kiinnittää huomiota laadullisiin elementteihin, myös asiakkaan näkökulmaan (Sahay 2005).

Pohjolan (2007, 331) mukaan työn tuottavuutta voitaisiin kaupan alalla nostaa edelleen työpanoksen laatua parantamalla: "Mitä paremmin koulutettuja ja osaavampia työntekijöitä yrityksessä työskentelee, sitä suurempi yleensä on työn tuottavuus. Koulutuksen lisäksi työpanoksen laatuun vaikuttaa mm. työkokemus." Toiseksi tuottavuutta voitaisiin parantaa pääomapanoksia nostamalla: "Mitä enemmän ja mitä parempia koneita ja laitteita on työntekijällä käytössään, sitä enemmän hän yleensä saa aikaan tehtyä työtuntia kohden". Kolmanneksi työn tuottavuutta voidaan Pohjolan (2007, 331) mukaan parantaa teknologiaa kehittämällä. Pohjola antaa ymmärtää, että tuottavuus kaupassa antaa tilaa

on myös työpanoksen laadulle, työntekijöiden kehittymiselle ja työkokemuksen arvostamiselle, eikä aina vain yhä nopeammalle työskentelylle. Myös Sparksin (1992, 13) mukaan yksi lähestymistapa parantaa palvelua ja henkilöstön suorituskykyä on lisätä koulutusta, mutta myös lisäämällä henkilöstöä. Toinen tapa käsitellä palvelukustannus- ja tuottavuuskysymystä on järjestää myymälöihin riittävä määrä henkilöstöä, jolla on haluttuja taitoja käytettävissä vastaamalla kysyntään, mutta tällaisella työvoiman koostumuksella on toki kustannuksensa (Sparks 1992, 13).

Gummessonin (1991, 6) mukaan palveluissakin "laatu, tuottavuus ja kannattavuus ovat kolmosia, jotka ovat toisistaan erotettuna onneton perhe". Kun "kolmoset" toimivat, palvelutoiminta on tehokasta. Arvioidessaan palvelun tuottavuutta olennaista on erottaa rahallisesti ja ei-rahallisesti mitattavat toiminnot (Giarini & Stahel 1989). Gummessonin (1998) mukaan palvelujen tuottamisessa, palvelun tarjoajan tuotokset ja panokset ovat mitattavissa, mutta asiakkaan tekemää työtä ei voida mitata tarkasti. Palvelujen rahallisesti mittaamaton osa koostuu esimerkiksi kaikenlaisesta itsepalvelusta, kuten esimerkiksi asiakkaan tekemästä myyjän työstä itsepalvelumyymälöissä tai pankkivirkailijan työn tekemisestä verkkopankkia käyttämällä. Itsepalvelu kaupoissa tarkoittaa yhä enemmän sitä, että asiakas tekee nykyisin töitä, jotka aikaisemmin kuuluivat kaupan työntekijöille, myyjille.

Kun myyjät vähenevät marketeissa, itsepalvelumyymälöiden valtakaudella asiakkaan tekemä työ on merkittävä osa palvelujen tuottavuutta. Gummesson (1998) painottaa, että asiakkaat tuottavat ja hoitavat palvelun myös keskenään (palveluiden tuottamisen asiakas-asiakassuhde), jos palvelun tarjoaja tarjoaa sopivat puitteet asiakkaille: Sopivat järjestelmät, henkilöstön määrän, oikeanlaisen ympäristön ja oikeat tuotteet.

Peruspalvelu ei kuitenkaan toimi esimerkiksi "tanssiravintolassa, jos asiakkaat kieltäytyvät tanssimasta keskenään" (Gummesson 1998). Näin voisi ajatella olevan myös itsepalvelumyymälässä, jos asiakkaiden on ajateltu "tanssivan" keskenään. Jos asiakaskunta ryhtyy vaatimaan jatkuvaa henkilökohtaista asiakaspalvelua, konsepti ei enää välttämättä toimi; pitkälle viedyssä itsepalvelussa palvelun laadukkuus toimii niin pitkään kuin asiakas pärjää omillaan tarjotuissa puitteissa ja toiminta sujuu ongelmitta. Asiakkaan voidaan sanoa olevan aina oikeassa, mutta henkilökohtaista asiakaspalvelua vaatiessaan voidaan kysyä, onko asiakas väärässä paikassa itsepalvelumyymälässä? Voidaan myös pohtia, mitkä ovat asiakkaan muut vaihtoehdot, kun kysymys on Suomessakin yhä enenevässä määrin itsepalvelumyymälöistä.

Savelan (2010) mukaan kaupan alan tuottavuuden kohentuessa kauppareisuihin asiakkaalta kuluva aika on pidentynyt samaa tahtia. Virallisissa tilastoissa tuottavuuteen lasketaan vain henkilökunnan työtunnit ja työtuntien vähentyessä vuodesta 1975 vuoteen 2008 kaupanalalla tuottavuus on parantunut vajaa 3 prosenttia vuodessa. Kun tuottavuuslaskelmiin otetaan mukaan asiakkai-

den käyttämät tunnit pidentyneillä kauppareissuilla, tuottavuus ei ole juuri parantunut (Savela 2010).

Millä keinoin tuottavuutta kannattaisi lähteä parantamaan? Nopeampi ei tarkoita aina tuottavampaa ja parempaa. Voisiko tilaa olla myös näkemykselle, että tehokkuutta haetaan työpanoksen laadulla, työtapoja kehittämällä, jolloin ihmiset voisivat saada enemmän aikaan ja olla entistä tyytyväisempiä ja motivoituneimpia? Savela (2010) haluaa muistuttaa, että palvelualojen tuottavuutta ei välttämättä aina kannata parantaa, sillä tuottavuus ei nimittäin aina tarkoita, että sama laatu tuotetaan vähemmällä työtunneilla. Itse asiassa laatu voi vähentää samaa tahtia työtuntien mukana.

Jos myymälä ei täytä asettamiaan tuottavuustavoitteita, sillä on erityisesti kaksi vaihtoehtoa, joko pyrkiä lisäämään myyntiä tai leikata kustannuksia. Sparks (1992, 2) väittää, että myymälöiden on helpompaa ja nopeampaa kustannusten minimoimiseksi säätää henkilöstöä kuin yrittää lisätä myyntiä. Hänen (1992, 2) mukaan tällaiset käytännöt tarkoittavat, että kaupat keskittyvät yleensä mieluummin kustannusten minimointiin kuin palvelun maksimointiin. Kun henkilöstön määrää leikataan, palvelu kärsii. Jos myynti laskee edelleen, henkilöstöleikkaukset jatkuvat ja sama sykli toistaa itseään.

Sparksin (1992, 12) mukaan nykyinen kauppojen jatkuva kustannusten minimointi johtaa siihen, että parhaan henkilöstön sijaan pääpaino on kaupoissa osa-aikatyöllä ja aina halvimmalla henkilökunnalla eikä osaamisella ole tällöin suurta painoarvoa. Toki halvalla voi saada myös hyvää, mutta näin suppea tulkinta tehokkuudesta ja sen tunnusluvuista voi johtaa kaupoissa väärän suuntaiseen toimintaan. Kun työtä pyritään tekemään yhä vähemmällä henkilökunnalla ja paine työn hoitamiseen on vähillä henkilöresursseilla, Watkinsin (1973, 68) mukaan vähemmällä henkilöstöresursseilla voidaanakin päästä siihen, että myymälän siisteys heikkenee, työntekijöiden ystävällisyys asiakkaita kohtaan katoaa, varastot kasvavat ja asiakkaat kääntyvät kaupasta pois päin. Sen sijaan tyytyväiset asiakkaat voivat johtaa parempaan luottamukseen kauppaa kohtaan ja suurempaan myyntiin (Watkins 1973, 68).

Eri alojen tuottavuuskehitystä ei kuitenkaan pidä verrata keskenään, sillä teollisuudessa on erilainen prosessi ja siellä tuottavuus voi kehittyä ihan eri tavalla kuin palveluammateissa (Savela 2010). On varmasti totta, että kaupan kokonaisvaltaisilla tehostamistoimilla on onnistuttu saamaan hyötyjä asiakkaille parempien valikoimien ja hintojen kurissa pitämisessä. Lindblom (2009) korostaa, että kauppojen ja kauppaketjujen välisessä kilpailussa on kiinnitetty huomiota lähinnä hintavertailuun, joten keskustelu on jäänyt huomattavan yksipuoliseksi. Huomiota olisi kiinnitettävä myös kaupan konseptien strategisiin aseointipyrkimyksiin palvelun, laadun, saavutettavuuden tai vaikkapa asioinnin vaivattomuuden ja viihtyisyyden suhteen. Hintavertailujen ohella tulisikin tehdä enemmän vertailuja kauppaketjujen laatu- ja palvelutason sekä muiden vastaavien asiointikokemukseen liittyvien tekijöiden suhteen (Lindblom 2009).

4 Työhön sitoutuminen ja joustot

4.1 TYÖHÖN SITOUTUMINEN KAUPAN KILPAILUETUNA

Kaupan alaa on perinteisesti pidetty palvelualana, vaikka kuluttajat ovat hyväksyneet, tai ehkä heidän on ollut pakko hyväksyä, itsepalvelu pääpalveluksi päivittäistavara-kaupoissa. Asiakaspalvelu on myyjän työtä, mutta onko työntekijöistä, myyjistä, tullut vain edullisten tavaroiden hyllyttäjiä ja esillelittäjiä? Onko vielä sijaa myös muunlaiselle asiakaspalvelulle? Peltolan (2009) mukaan tavara ei muuksi muutu. Palvelu kasvaa antajansa otteessa ja hinta on suhteellinen suure ja se suhteutetaan siihen, mitä saadaan vastineeksi (Peltola 2009). Vaikka tuotteiden hinta nousisi kaupan kilpailutekijänä esille laadun ja palvelun ohi, eivät itsepalvelumyymälät menesty kilpailussa ilman työhönsä sitoutuneita työntekijöitä. Henkilöstön työhön sitoutumisen merkityksestä kaupan menestykseen ei ole juuri saatavissa tutkimustietoa. Kaupan selvityksissä henkilökunta tunnustetaan, ainakin ohimennen, tärkeänä voimavarana.

Tarkastelen seuraavassa taulukossa työhön sitoutumista kaupan keskeisen menestystekijän, eli asiakkaiden arvostusten näkökulmasta. Taulukossa on esitetty asiakkaiden käyttämien myymälöiden tärkeimpiä valintaperusteita. Taivoitteeni on pohtia, mikä on henkilöstön merkitys myymälöiden menestymisessä.

Taulukko 1. Tärkeimmät pääasiallisesti käytetyn pt-myymän valintaperusteet, % (2–3 tärkeintä) ACNielsen Finland Oy kuluttajaneelin mukaan (PTY 2010, 7).

| | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Läheisyys | 56 | 57 | 56 | 59 |
| Valikoima | 35 | 41 | 40 | 41 |
| Kanta-asiakasedut | 35 | 40 | 40 | 37 |
| Hinta-/laatusuhde | 37 | 39 | 35 | 36 |
| Hintataso | 27 | 33 | 31 | 29 |
| Asioimisen helppous/nopeus | 32 | 29 | 30 | 26 |
| Tuotteiden tuoreus | 17 | 15 | 15 | 15 |
| Aukioloajat | 13 | 13 | 12 | 11 |
| Pysäköintitilat | 10 | 11 | 10 | 10 |
| Palvelualtis henkilökunta | 11 | 9 | 9 | 10 |
| Palvelutiskit | 8 | 7 | 6 | 8 |

Taulukossa 1 myymälän läheisyys, valikoima, kanta-asiakasedut, hintataso ovat asiakkaiden arvostuksissa korkealla. Palvelualtis henkilökunta löytyy noin 10 prosentin osuudella arvostuslistan häntäpästä kamppailien sijastaan parkki-paikkojen kanssa. Myymälän läheisyyden kova arvostus antaa ymmärtää kauppan ketjujen kovan kamppailun parhaista kauppapaikoista.

Palvelualttiin henkilökunnan 10 prosentin osuudesta ei voi päätellä, etteikö henkilöstöllä ja heidän työhön sitoutumisellaan olisi merkitystä itsepalvelumyymälöissä. Myymälän sijainti on sen perustamisen jälkeen pysyvä tekijä, joten myymälän perustamisen jälkeen kilpailuetuja on haettava muilla tekijöillä. Työntekijöiden merkitys tulee esille esimerkiksi hyvästä tuotteiden valikoimasta ja laadusta huolehdittaessa.

Työntekijät näyttäisivät edelleen olevan yksi itsepalvelumyymälöiden kilpailutekijöistä. Henkilöstö vaikuttaa myös siihen, että asiakkaan on helppoa ja nopea asioida myymälässä sekä pitää huolta tuotteiden tuoreudesta. Henkilökunta luo ja ylläpitää myymälän ilmapiiriä. Henkilöstö vaikuttaa myös siihen, että itsepalvelu onnistuu (ks. Merrilees & Miller 2001). Työhönsä sitoutuneella henkilöstöllä on merkitystä osana koko myymälän ja koko ketjun kilpailuetua ja menestystä.

4.2 TYÖHÖN SITOUTUMISEN MÄÄRITTELY JA MERKITYS

Teoreettisia näkökulmia työhön sitoutumisesta

Työhön sitoutumista on pidetty niin toivottavana, ettei siihen ole juurikaan löydettävissä kriittistä luentaa. Työhön sitoutumisen kriittinen tarkastelu liittyy

kuitenkin esimerkiksi työuupumustutkimukseen, jota on tehty melko paljon (ks. Hakanen 2004, 169).

Teoreettisissa tarkasteluissa sitoutumiskäsite kohdistuu yksilötasolle. Työhön sitoutumisen käsite liittyy jo ihmissuhdekoulukunnan tutkimuksiin 1930-luvulla, joten työhön sitoutumisen käsitteellistämisen on pitkä historia. Allport määritteli työhön sitoutumisen asenteeksi työtä kohtaan jo vuonna 1945, jolloin hän määritteli työhön sitoutumisen olevan se taso, jolla työntekijä osallistuu työhön (Allport 1945). Työhön sitoutuminen voidaan katsoa olevan osa jo Maslowin (1943) tarvehierarkiaa, jossa keskustellaan muun muassa turvallisuuden tarpeista, arvostuksesta ja itsensä toteuttamisen tarpeista. Työhön sitoutumiseen läheisesti liittyvää työetiikkaa pohti Max Weber jo 1905 ilmestyneessä teoksessa *”Protestanttinen työetiikka ja kapitalismin henki”*.

Arkiajattelussa sitoutuneeseen työntekijään on liitetty kiinnittyminen organisaatioon, jolloin työntekijän halukkuus vaihtaa työpaikkaa on epätodennäköistä. Työntekijällä odotetaan olevan vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Työhön sitoutumisen on katsottu ilmenevän tunnollisuutena ja pyrkimyksenä saavuttaa ja jopa ylittää tavoitteet, joita virallisen työnkuvan puitteissa odotetaan (Mamia & Koivumäki 2006, 103-104).

Kun tarkastellaan työhön sitoutumistutkimusta, työhön sitoutumistutkimus ei ole kehittynyt loogisella ja johdonmukaisella tavalla. Työhön sitoutumistutkimus on ollut enemmänkin hajanaista ja sattumanvaraista, sillä työntekijöiden sitoutumiseen on kehittynyt laaja valikoima tyyppisiä (esim. sitoutuminen, kiinnittyminen, osallistuminen) monenlaisilla kentillä (kuten työ, työpaikka, ura, ammatti, organisaatio tai ammattiliitto) (ks. Knoop 1986; Morrow 1983; Morrow & McElroy, 1986; O’Reilly & Chatman, 1986; Rabinowitz & Hall 1977).

Sitoutumista kuvataan yleisesti yksilön asenteeksi tai suhtautumistavaksi. O’Reilly ja Chatman (1986) ovat määritelleet sitoutumiseen siteeksi, joka voi ilmetä mukautumisena, samaistumisena ja sisäistämisenä. Mukautumisessa työntekijä saa palkkioita tai hyötyä organisaation tai jonkin ryhmän jäsenyydestä ja sitoutuu niihin palkkioiden vuoksi. Tätä voidaan nimittää myös työntekijän instrumentaaliseksi eli välineelliseksi suhtautumiseksi työhön. Samaistunut työntekijä kokee ylpeyttä ryhmän tai organisaation jäsenyydestä ja kunnioittaa sen edustamia arvoja. Sisäistämisessä on kyse enemmän yhteisöllisyydestä ja organisaation toimintaan panostamisesta sen vuoksi, että työntekijän oma ja organisaation arvomaailmat ovat samansuuntaiset (O’Reilly & Chatman 1986).

Cohenin (2003) mukaan työhön sitoutuminen liittyy psykologisiin ja sosiaalisiin prosesseihin, joiden kautta yksilöt antavat merkityksiä työlle ja samastuvat erilaisiin kollektiiveihin. Työhön sitoutuminen pitää sisällään työn tärkeyden yksilölle (Lodahl & Kejner 1965). Lodahlin ja Kejnerin (1965) mukaan työhön sitoutuminen tarkoittaa kahta eri asiaa. Ensinnäkin työhön sitoutuminen tarkoittaa työn merkitystä työntekijän elämässä yleensä (työorientaatio) ja toiseksi sitä, missä määrin työ ja siinä suoriutuminen vaikuttaa työntekijän itseluottamukseen ja -kunnioitukseen. Sitoutumiseen katsotaan usein liittyvän kiinnittymisen,

identifikaation ja lojaalisuuden tunteita. Lodahl ja Kejner (1965) ovat määritelleet työhön sitoutumisen tarkoittavan myös psykologista samaistumista työhön. Sitoutumiseen ei liity vain asenne, se liittyy myös käyttäytymiseen (Cohen 2007).

Kahnin ja Wienerin (1967) mallissa työhön sitoutumista, työn kokemista ja siihen asennoitumista, kuvataan kuuden kohdan luokituksen avulla, jonka mukaan työ voi olla *keikka, homma, ammatti, ura, kutsumus* tai *elämäntehtävä*. ”Keikassa” työ koetaan häiritsevänä tekijänä, tehdään alhaisen tavoitetason vuoksi, lyhytaikaisesti, pakon sanelemana ja toimeentulon takia. ”Hommassa” korostuu myös perustoimeentulon merkitys työntöön motiivina, mutta tässä on keikkaa enemmän työhön sitoutumisen merkkejä. ”Ammatti” yhdistyy tyytyväisyyttä tai mielihyvää tuottavien taitojen harjoittamiseen ja hallintaan ja työ on tavoite-orientoitunutta. ”Urasa” kytkeytyy korkea sitoutumisaste tavoitteisiin ja uraan. ”Kutsumus” liittyy puolestaan läheisesti itsensä toteuttamiseen. Työ ”elämäntehtävänä” merkitsee lähes fanaattista työhön sitoutumista ja tällöin työ on yksilön elämän tärkein sisältö ja tapahtuu täydellistä omistautumista uralle (Kahn & Wiener 1967, 209). Näin työhön sitoutumisen luokittelussa voidaan huomioida motivaatiotekijöitä, millaisena työ nähdään ja miksi työtä tehdään. Luokituksessa työn kokeminen keikaksi, hommaksi ja uraksi liittyy läheisesti ulkoiseen motivaatioon, kun taas vastaavasti ammatti, kutsumus ja elämäntehtävä viittaavat työstä saataviin sisäisiin palkkioihin ja sisäiseen motivaatioon.

Kun suomen kielessä puhumme työhön sitoutumisesta, englannin kielessä käytetään monia käsitteitä kuten *work commitment* tai *work involvement*, tehtävään sitoutumisen käsitteet ovat *job commitment* ja *job involvement*. *Involvement* ja *commitment*-sanoja käytetään päällekkäin, mutta *job* ja *work*-käsitteiden käytössä voidaan tehdä eroja. Kanungon (1979; 1982a) mukaan *work involvement*-käsite tarkoittaa yleistä suhtautumista työhön, joka tarkoittaa yksilön työlle antamaan merkitystä elämässä, joka on melko pysyvä tehtävästä huolimatta. Tähän vaikuttavat yksilön aikaisemmat kokemukset sekä yhteiskunnassa yleisemmin vallitseva suhtautuminen työhön. *Job involvement*-käsite liittyy enemmän tilanteeseen ja nykyiseen tehtävään tai työhön ja määräytyy tarve-tyytyväisyys-asteikolla, kuinka hyvin työtehtävä täyttää yksilön senhetkisiä tarpeita (motivaatiotekijät) ja se voi muuttua uusien tehtävien ja työolojen myötä (Kanungo 1979; 1982a). Lisäksi työhön sitoutumiseen viitataan *employee engagement*-käsitteellä, jolla viitataan sitoutumiseen, tyytyväisyyteen kuin innostukseen työssä (Harter, Schmidt & Hayes 2002, 269).

Tutkijat ovat yhdistäneet työhön sitoutumisen suoraan tai epäsuorasti työkeskeisyyteen, moraliin, motivaatioon, työtyytyväisyyteen kuin protestanttiseen työetiikkaan. Morrowin (1993) mukaan yksilöllä voi olla yleisesti vahva työmoraali, vaikka yksilö kokee, ettei halua sitoutua tiettyyn tehtävään. Monet tutkijat ovat linkittäneet työhön sitoutumisen erityisesti työtyytyväisyyteen (Elloy, Everett & Flynn 1991; Mathieu & Farr 1991; Shore, Newton & Thornton 1990). Kanungon (1982b) mukaan työhön sitoutuminen ilmaisee sitä, miten tär-

keäksi henkilö kokee työn elämässään ja työtyytyväisyys ilmaisee, miten tyytyväinen hän on työhönsä.

Työhön sitoutuminen on Kanungon (1982b) mukaan erillinen työetiikan käsitteestä. Työetiikka viittaa uskoon, että työ on tärkeää ja työntekijöiden tulisi sitoutua siihen (Paullay, Alliger & Stone-Romero 1994). Kuitenkin esimerkiksi Brown (1996) löysi tutkimuksessaan merkittävän yhteyden juuri työetiikan ja työhön sitoutumisen välillä. Työkeskeisyys taas liittyy siihen, miten keskeisenä yksilö näkee työn osana muuta elämäänsä (Dubin 1956). Paullay ym. (1994) ovat todenneet, että työetiikka, työkeskeisyys ja työhön sitoutuminen ovat toisistaan erillisiä, mutta läheisiä käsitteitä.

Elloyn, Everettin ja Flynnin (1991), Morrowin (1993) ja Cohenin (2003) mukaan työhön sitoutuminen on vaikeasta erotettavissa työpaikkaan tai työorganisaatioon sitoutumisesta, tehtävään sitoutumisesta, uraan sitoutumisesta, työmotivaatiosta, työtyytyväisyydestä tai työetiikasta. Usein, erityisesti 1980-luvulta lähtien, on päädytty siihen, että työhön sitoutuminen on moniulotteinen käsite.

Paula Morrow (1993) on yksi moniulotteisen sitoutumistutkimuksen pioneereista. Morrowin (1993, 26, 71-106) lähestymistavan mukaan "universaali" työhön sitoutuminen kohdistuu ja jakaantuu viiteen eri ulottuvuuteen; työn eettisyyteen (protestant work ethic), uraan/ammattiin sitoutumiseen (career/ professional commitment), tunneperäiseen ja jatkuvaan organisaatioon sitoutumiseen (organizational commitment) ja työtehtävään sitoutumiseen (job involvement/ commitment). Morrow (1993) lähti mallissaan siitä, että nämä ulottuvuudet voivat olla relevantteja kenelle tahansa ja missä työelämän tilanteessa hyvänsä.

Nämä ulottuvuudet muodostavat Morrowin (1993, 163) kehämallin, jossa työetiikka on sisimmällä kehällä ja kiinnittyminen työtehtävään sijaitsee uloimalla kehällä. Morrowin (1993, 162-163) mallissa sisäkehät ovat persoonakohtaisia ja ne ovat melko vakaita tilanteesta riippumatta kun taas ulkokehät muuttuvat tilanteen mukaan.

On todettava, että työhön ja organisaatioon sitoutumista on vaikeaa erottaa toisistaan. Kanungo (1982a) on todennut, etteivät työhön sitoutuminen ja organisaatioon sitoutuminen ole sama asia, sillä organisaatioon sitoutuminen on side tai kiinnittyminen organisaatioon kun työhön sitoutuminen on side tai kiinnittyminen tiettyyn tehtävään tai työhön.

Jo Kanungo (1982a) totesi, että työhön sitoutumisen alle on kasattu liian paljon merkityksiä, jolloin työhön sitoutumisen mittaamisen validiteetti on heikentynyt. Selkeää eri tieteenalat ylittävää yksimielisyyttä sitoutumisen ja työhön sitoutumisen käsitteestä ei näytä olevan olemassa. Vaikka sitoutumista työhön ja organisaatioihin on tutkittu paljon, sitoutumistutkijat eivät saavuttaneet yksimielisyyttä sitoutumisen eri ulottuvuuksista ja määrittelmästä useiden vuosikymmenien jälkeenkään. Tämä ei sulje pois sitä, etteikö uusille näkökulmille olisi edelleen tarvetta.

Työhön sitoutumisen merkitys ja suorituskyky

Sitoutunutta henkilöstöä pidetään yrityksen keskeisenä voimavarana. Yrityksen menestyksen voidaan katsoa olevan kiinni osaavien työntekijöiden työhön ja organisaatioon sitoutumisesta. On todettu, että myyjien ja myyntityön roolin muuttuessa uudessa liiketoimintaympäristössä on tärkeää, että myyjätkin ovat kiinnostuneita myös yksikkönsä tuloksekkaisuudesta (Anderson 1996).

Sitoutumisen on todettu olevan edellytys laadukkaalle työsuoritukselle. Sitoutuminen ilmenee motivoituneisuutena ja sen kautta halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Sitoutuminen näkyy tai tuntuu yksilön sisäistettynä vastuun ottamisena työpanoksestaan ja suoriutumisestaan niin, että suoriutuminen on merkityksellistä yksilölle ja palvelee myös organisaatiota (Keskinen 2005, 25-26). Työhönsä sitoutuneet työntekijät haluavat suoriutua työstään hyvin ja motivoituvat enemmän tehtävien suorittamisesta ja henkilökohtaisista saavutuksista kuin esimerkiksi näiden ponnistelujen tuomasta taloudellisista eduista (Warr, Cook & Wall 1979, 130).

Työhön sitoutumistutkimusta on tehty erityisesti määrällisellä tutkimusotteella. Työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja hyödyistä on esitetty lukuisia tutkimuksia (katsauksia työhön sitoutumisen aiempaan tutkimukseen ovat esittäneet muun muassa Blau (1985), Brown (1996), Kanungo (1982a: 1982b), Morrow (1993) sekä Rabinowitz ja Hall (1977)). Kuitenkin työhön sitoutumisen osoittaminen yksilön tai yrityksen suorituskykyyn on ollut lomaketutkimuksissa ja erilaisia kysymyspatteristoja hyödyntäen suurelta osin pettymys. Yhteys menestykseen on jäänyt hyvin rajalliseksi (esim. Brown 1996; Diefendorff, Richard & Gosserand 2006; Mathieu & Farr 1991). Työhön sitoutumisen yhteydessä on usein keskusteltu sen vaikutuksesta myös esimerkiksi poissaoloihin (Blau 1985; Shore, Newton & Thornton 1990) tai työntekijöiden vaihtuvuuteen tai aikomukseen lähteä pois yrityksestä (Ingram, Lee & Lucas 1991; Shore ym. 1990), mutta mitään yhtenäisiä vastauksia näihin asioihin ei ole saatu.

Brown (1996) on todennut aikaisempia työhön sitoutumistutkimuksia läpikäymällä (review-tutkimus), että työhön sitoutuminen vaikuttaa suorituskykyyn vain epäsuorasti. Toisaalta voidaan todeta, että käsitykset suorituskyvystä poikkeavat tutkimuksissa kuin määritelmätkin, mitä katsotaan työhön sitoutumiseksi. Kun työhön sitoutumista on tutkittu lomaketutkimuksilla hyvinkin paljon, esimerkiksi Diefendorff, Brown, Kamin ja Lord (2002) näkevät, että tuloksekkisuuden ja työhön sitoutumisen tutkimusta on leimannut käytössä olevat huonot mittarit. Suorituskyvyn käsitettä tulisi laajentaa siitä, mitä on käytetty aikaisemmissa tutkimuksissa (Diefendorff ym. 2002).

Työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Työhön sitoutumistutkimusta on tehty eri aikoina, eri maissa ja erilaisilla aineistoilla, joten erilaisten taustatekijöiden vaikutukset työhön sitoutumiseen eivät ole yksiselitteisiä. Kun työhön sitoutumistutkimuksella on pitkä historia, jo Rabinowitz ja Hall (1977) ovat todenneet katsauksessaan aikaisempaan työhön

sitoutumistutkimukseen, että persoonatekijät kuten työntekijän ikä, sukupuoli, koulutus, työkokemus ja arvomaailma on nähty eri tutkimuksissa vaikuttavan työhön sitoutumiseen. Edellä mainittujen tekijöiden vaikutus on nähty toisistaan poikkeavalla tavalla. Samoin työhön sitoutumiseen yhdistetyt tilannetekijät, kuten esimiestyöskentely, päätöksenteko, ihmisten väliset suhteet ja työn piirteet on nähty vaikuttavan työhön sitoutumiseen eri tavoin. Näin Rabinowitz ja Hall (1977) toteavat sekä tilanne- että persoonatekijöiden vaikuttavan työhön sitoutumiseen. Joustojen vaikutusta työhön sitoutumiseen ei ole erikseen tuotu esille, mutta sen voidaan katsovan liittyvän esimerkiksi työn piirteisiin.

Hallin ja Mansfieldin (1971) mukaan työhön sitoutuminen on lähinnä persoonallinen, yksilöllinen piirre. Myöhemmin esimerkiksi Knoop (1986) ja Elloy, Everett ja Flynn (1991) ovat todenneet, että tilannetekijät vaikuttavat työhön sitoutumiseen työntekijän persoonatekijöitä enemmän. Elloy ym. (1991) ehdottavat, että johtamisessa ja työhön sitoutumista vahvistettaessa on kiinnitettävä huomiota työn vaihtelevuuteen, itsenäisyyteen, taitojen hyväksikäyttöön ja palautteeseen. Kanungon (1982a) mukaan työhön sitoutumista edistää vaikutusmahdollisuudet työhön liittyen ja se, miten työympäristö tyydyttää henkilökohdaisia, kuten sosiaalisia, tarpeita. Kanungo (1982a) korostaa erityisesti motivaatiotekijöitä ja työhön sitoutumisen riippuvan siitä, miten työ täyttää sille asetetut erilaiset (ulkoiset ja sisäiset) tarpeet.

Jos tarkastellaan muutamia taustatekijöitä, esimerkiksi Hultin (2008) mukaan naiset ovat miehiä sitoutuneempia työhönsä. Useimmiten tutkimuksissa (kuten Brown 1996; Lambert 1991) ei ole havaittu merkittäviä eroja miesten ja naisten työhön sitoutumisessa. Korkeampien ansiotulojen ja työn autonomian on havaittu vaikuttavan vahvempaan työhön sitoutumiseen (Loscocco 1989, 375). Sen sijaan esimerkiksi työttömyyden vaikutuksesta työhön sitoutumiseen tutkimustulokset ovat lähes vastakkaisia: Esimerkiksi Gallie, White, Cheng ja Tomlinson (1998) ja Jahoda (1982) ovat todenneet työttömyysjaksojen näkyvän korkeampana työhön sitoutumisena. Hammer ja Russell (2004, 83-85) toteavat, että työttömyysjaksoilla on (etenkin nuorten) työhön sitoutumiseen vastakkainen vaikutus.

Myyjien työhön sitoutumistutkimustulokset myötäilevät pitkälti muiden alojen tutkimuksia. Työhön sitoutumistutkimusta on tehty paljon myös erilaiseen myyntityöhön liittyen erityisesti määrällisellä, kvantitatiivisella tutkimusotteella. Saleh ja Hosek (1976) tutkimuksessa vakuutusmyyjistä totesivat, että työhön sitoutuminen on moniulotteinen käsite. Dubinsky, Howell, Ingram ja Bellenger (1986) mainitsivat työhön sitoutumisen olevan osa myyjien sosiaalisatioprosessia. Brownin ym. (1993) tutkimuksen mukaan myyjän tunne työssä menestymisestä vaikuttaa positiivisesti ja suoraan työhön sitoutumiseen. Churchillin, Foradin, Hartleyn ja Walker Jr:n (1990) meta-analyysissa, käytäessä läpi aikaisempia myyjien suorituskykyä käsitteleviä tutkimuksissa, todetaan, että työhön sitoutumiseen liittyy esimerkiksi työntekijän motivaatio (esim. Blau 1985), työtyytyväisyys (Rabinowitz & Hall 1977), kehittymishalukkuus (Rabinowitz, Hall &

Goodale 1977) ja kaikki nämä tekijät mainitaan olevan tärkeitä myös myyjän suorituskyvyille (Churchill ym. 1990). Ingramin, Leen ja Lucasin (1991) mukaan työhön sitoutuminen vaikuttaa suotuisasti työn tuloksellisuuteen kuin sosiaalisuuteen.

Työhön sitoutumisen mittaamiseen on kehitetty hyvin monia työhön sitoutumismittareita. Lohdahlin ja Keijnerin (1965) luoma mittari on näistä käytetyimpiä Kanungon (1982b) luoman työhön sitoutumismittarin kanssa. Ramseyen, Lasskin ja Marshallin (1995) ja Lassk ym. (2001) mielestä työhön sitoutumisessa olisi siirryttävä ammattiperustaiseen tarkasteluun yleisten sitoutumistarkastelujen sijaan. Lassk ym. (2001) ovatkin kehittäneet sitoutumismittariston myyjien työtä varten, koska aikaisemmat mittarit eivät ota huomioon myynnin erityispiirteitä, erityisesti asiakasulottuvuutta. Tämä kysely on tarkoitettu erityisesti henkilökohtaista myyntityötä tekeville, kuten myyntiedustajille, jolloin tämäkään mittari ei täysin sovi työhön sitoutumistarkasteluun hypermarketissa.

Lasskin ym. (2001) mittaristo sisältää kysymyksiä esim. *”teen aina aloitteen myyntityölle”*; *”haluan olla henkilökohtaisesti tekemisissä asiakkaiden kanssa”*; *”tunnen, että minun pakko olla tekemisissä asiakkaiden kanssa työajan jälkeen”*; *”näen työni olevan enemmän kuin myyntiprosessi”*; *”jätän ruokailut väliin koska olen niin kiireinen”*; *”työskentelen koko ajan”*; *”etsin mahdollisuuksia tehdäkseni myyntiorganisaatiostani paremman paikan”*; *”myyntitavoitteiden saavuttaminen on ensisijaista elämänsäni”*; *”en voi rentoutua tai ottaa vapaata, jos töitä on tekemättä”* jne. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, ettei mittari ole ollut kovassa käytössä myyntityön organisaatioissa. Kriittisesti tarkasteltuna sitoutumismittarin kysymykset antavat ymmärtää, ettei erittäin korkea työhön sitoutuminen ole kovin suotuisaa pidemmällä tähtäyksellä erityisesti työntekijän jaksamisen kannalta.

Työhön sitoutumisen kriittinen luenta liittyy lähinnä työhön sitoutumisen käsitteeseen ja sekavaan mallintamiseen. Kriittinen luenta voidaan yhdistää myös työhyvinvointi- ja työuupumustutkimukseen (ks. Hakanen 2004). Joustoihin, erityisesti työmarkkinajoustoihin liittyen, kriittisyyttä on esitetty sitäkin enemmän.

4.3 TYÖVOIMAN JOUSTOT KILPAILUETUNA

Työvoiman joustavuuden käsite

Kun työhön sitoutuminen on enemmän yksilötasoinen ilmiö, ovat työvoiman joustot enemmän organisaatiotasoisia ja organisaation henkilöstöjohtamiseen liittyviä ilmiöitä. Nämä kaksi käsitettä ovat eri tasoilla. Silti myös joustavuutta koetaan yksilötasolla, työsuhteissa, työssä ja työtehtävissä. Joustavuus työssä ja tehtävissä ei ole kuitenkaan saanut paljonkaan huomiota. Huomio on kiinnittynyt joustavien työmarkkinoiden käsitteeseen, erityisesti kaupan alalla.

Joustavuus on Bourdieun ja Wacquantin (2001) mukaan *”ei mistään tulevaa, laajasti viljeltyä uuskieltä”*. Alkuperäisessä merkityksessä sanaa *”joustavuus”*

käytettiin aikanaan kuvaamaan yksinkertaista havaintoa, että tuulella taipuvan puun oksat palautuvat aina alkuperäiseen asentoonsa. "Joustavuus" kuvaa puun kykyä sekä antaa myöten, että palautua. Puu voi antaa myöten, mutta se elpyy, puu voi kokeilla rajojaan, mutta se kuitenkin ylläpitää alkuperäisen muotonsa (Sennett 2007).

Jo kauan sitten on todettu (ks. esim. Burns & Stalker 1961; Duncan 1978; Thompson 1967), että organisaation selviytyminen ja menestys riippuu merkittävässä määrin siitä, kuinka organisaatio joustaa tarvittaessa, jolloin se voi sopeutua toimintaympäristönsä muutoksiin. Työelämän joustot kattavat laajan kirjon työn organisointiin ja työehtoihin liittyviä joustojärjestelyjä.

Esimerkiksi Tero Mamia (2007, 34-35) jakaa työelämän joustavuuden työmarkkinoiden, työorganisaatioiden ja henkilöstön tasolle. Työmarkkinoiden tasolla joustavuus tarkoittaa tuotannon ja instituutioiden joustamista ja työmarkkinoiden joustavuutta. Toiseksi joustavuudella voidaan viitata työorganisaatioiden joustavaan toimintaan. Kolmanneksi työelämän joustavuudella voidaan tarkoittaa sellaisia työn joustavan organisoinnin muotoja, joiden avulla työntekijät voivat paremmin sovittaa työntekonsa omien henkilökohtaisten tarpeidensa mukaan. Tämä viittaa työpaikan ja työajan joustavuuteen, jonka tarkoituksena on helpottaa työn ja yksityiselämän vaatimusten yhteensovittamista. Etätö, liikkuva ja mobiili työ, kotona tehtävä työ, liukuva työaika ja työaikapankit voivat olla henkilöstölähtöisen joustavuuden muotoja (Mamia 2007, 34).

Käsite "työvoiman joustavuus" nousi aikanaan esille erityisesti Pioren ja Sabelin (1984) teoksessa "*Second Industrial Divide*". Heidän mukaan 1970-luvun talouskriisi johti siihen, että hallitsevaa tuotannon muotoa eli massatuotantoa korvattiin yhä enemmän joustavalla erikoistumisella, jolloin tarvittiin yhä monitai-toisempaa työvoimaa, joka pystyi hyödyntämään työssään kehittyvää tietotekniikkaa. Piore ja Sabel (1984) tarjailivat aikanaan lupauksia paremmasta työelämästä, jossa kohtasivat sekä työnantajien, tuotannon että työntekijöiden tarpeet. Samaan aikaan Atkinson (1984) esitti ns. "joustavan yrityksen" mallin, josta tuli julkaisunsa jälkeen suosittu malli erilaisten joustojen tarkasteluun. Keskusteluisa sitoutumisen tärkeydestä työvoima polarisoidaan mallissa eri tasoihin, *ydin- ja reunatyövoimaan*.

Yritysten näkökulmasta Atkinsonin (1984; 1985; 1987) mallissa työmarkkinat jaetaan yrityksen omiin, sisäisiin työmarkkinoihin ja ulkoisiin työmarkkinoihin. Sisäinen työvoima jaetaan edelleen ensisijaiseen ja toissijaiseen työvoimaan. Yrityksen ydinprosessien parissa työskentelevä työvoima katsotaan yritykselle tärkeimmäksi ja näitä henkilöitä työskentelee kaikilla tasoilla yrityksessä. Ydinhenkilö on pysyvää, kokoaikaista, työvoimaa, jota pyritään sitouttamaan ja pitämään yrityksen palveluksessa.

Atkinsonin (1984; 1987) mallin ensimmäisessä reunatyövoiman ryhmässä ovat koko- tai osa-aikaiset työntekijät, joiden työ ei ole organisaatiolle yhtä keskeistä kuin ydinryhmässä työskentelevillä. Tämän ryhmän työntekijöitä voidaan korvata helposti toisella työntekijöillä tai työntekijä hankkia yrityksen ulkopuo-

lelta. Ryhmän työsuhdeturva on hyvä, mutta heidän sitouttamistaan ei pidetä kovin tärkeänä. Toisen reunatyövoimaryhmän muodostavat työntekijät, joiden sidokset yritykseen ovat löyhät, kuten määräaikainen ja osa-aikainen työvoima. Edellisten lisäksi on myös kolmas työntekijäryhmä, kuten vuokratyövoima, konsulentit ym., jotka ovat yrityksen varsinaisen työvoiman ulkopuolella (Atkinson 1984; 1987).

Atkinsonin (1984; 1987) mallissa erotetaan kolmenlaista työvoiman käyttöön liittyvää joustavuutta:

1) *Määrällinen joustavuus* tarkoittaa henkilöstön sopeuttamista työvoiman tarpeeseen. Ulkoinen määrällinen joustavuus tarkoittaa väliaikaisen työvoiman, kuten vuokratyön käyttöä. Sisäiseen määrälliseen joustavuuteen liittyvät erilaiset työaikajoukot, kuten kokonaistyöajan lyhentäminen tai pidentäminen (ylityöt) ja osa- ja määräaikaiset työsuhteet.

2) *Laadullinen ja toiminnallinen joustavuus* tarkoittaa työntekijöiden siirtämistä tehtävistä toiseen tuotantomenetelmien ja -prosessien muuttuessa. Tämä edellyttää työntekijöiltä monitaitoisuutta ja sopeutumista uusiin tehtäviin.

3) *Taloudellinen joustavuus* tarkoittaa palkkojen ja muiden työvoimakustannusten suhteuttamista talouden tasapainoon (kuten tulospalkka) (Atkinson 1984; 1987).

Lisäksi työvoiman etäännyttämisessä palveluja voidaan hankkia organisaation ulkopuolelta (alihankkijat, vuokratyövoima jne.) tai työvoimaa voidaan korvata koneilla. Atkinsonin (1984; 1987) mukaan etäännyttäminen ei ole varsinaisen joustavuusmuoto, vaan tällä voidaan lisätä laadullista, määrällistä ja taloudellista joustavuutta. Mallin mukaan "ytimestä" on tarjolla toiminnallista joustavuutta ja monitaitoisuutta, kun reunalla, "periferiassa", hallitsee määrällinen joustavuus (Atkinson 1984; 1987). Tutkimuskirjallisuudessa tätä mallia kutsutaan usein myös ydin-periferia-malliksi.

Kun työelämäntutkijat ovat kiinnittäneet huomioita joustoja tarkastellessaan erityisesti yritysten määrällisiin joustoihin, lähinnä työntekijöiden osa-aikaisuuteen, muut joukot, kuten toiminnalliset joukot, ovat jääneet huomattavasti vähemmälle huomiolle.

Joustojen positiivisia puolia

Atkinsonin (1984; 1987) mallin mukaan kokoaikainen työsuhde koskee erityisesti ydintyövoimaa, kuten esimiestasoa. Ydintyövoimasta pidetään hyvää huolta ja heitä pyritään sitouttamaan organisaatioon. Ydintyövoima katsotaan tärkeäksi yrityksen menestymisen kannalta. Heihin kohdistuu erityisesti toiminnalliset joukot. Ydintyövoima on monitaitoista ja se voivat liikkua tarvittaessa eri työtehtävien välillä. Monitaitoinen työvoima auttaa selviämään paremmin

vaihtelevista työn vaatimuksista, joita muutokset tuovat mukanaan (Piore & Sabel 1984).

Tärkeimmät toiminnallisten joustojen edut perustuvat työntekijöiden mahdollisuuden kehittyä monitaitoisuuteen sekä parantaa että ylläpitää ammattitaitoa (O'Reilly 1994). Tämä tarkoittaa, että työntekijät pystyvät hoitamaan oman työn sekä muidenkin töitä kehittämällä laajempaa osaamista. Taitojensa avulla he pystyvät selviytymään paremmin muutoksista.

Toiminnalliset joustot liittyvät työvoiman joustavaan hyödyntämiseen, mutta niiden on katsottu liittyvän myös työntekijän motivaatioon. Lawlerin (1969) mukaan työn laajentamisella on vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja suorituskykyyn. Viime vuosikymmeninä työn rikastamisen ja laajentamisen on puhuttu lisäävän työntekijän työmotivaatiota, tyytyväisyyttä, itsekunnioitusta, vaikka sillä pyritäisiin viime kädessä lisäämään työntekijän tuottavuutta organisaatiossa. Jo Lawler (1969), Porter ja Lawler (1968) ja Vroom (1964) kiinnittivät aikanaan huomiota erityisesti neljään työhön liittyvään ominaisuuteen, eli työn itsenäisyyteen, työn kokonaiskuvan näkemiseen, vaihtelevuuteen ja palautteen saamiseen, joilla on ratkaiseva merkitys siihen, miten työntekijät reagoivat työpaikkaansa kohtaan.

Työtä voidaan suunnitella joustavasti niin, että työnkierrossa työntekijä vaihtaa määräajoin toisenlaisiin tehtäviin. Sen sijaan työn laajentamisessa hänen tehtäviinsä kuuluu jatkuvasti erilaisia töitä. Työntekijän kannalta mielekkäästi organisoidut ja rikkaat työtehtävät edesauttavat häntä kiinnittymään työtehtäviinsä. Työn rikastamisessa tehtäväkenttää voidaan laajentaa niin, että työhön voidaan sisältää myös esimerkiksi suunnittelu- ja valvontatehtäviä (Robbins, Judge, Odendaal & Roodt 2009, 172-173).

Järvensivun ja Valkaman (2005) mukaan toiminnalliset joustot antavat lupauksia eri osapuolten, työntekijöiden ja heidän esimiestensä kuin koko organisaation edusta. Henkilöstön kehittäjien puheissa uusien tehtävien opetteleminen liitetään usein matkaksi kohti hyvää työtä (Järvensivu & Valkama 2005).

Tarkasteltaessa joustavia työaikatarkoituksia, Uhmavaaran, Jokivuoren, Ilmosen ja Kairisen (2003) tutkimuksen mukaan, jossa oli käyty läpi eri toimialojen yrityksiä (ei kuitenkaan kaupan alalta), useimmissa tutkituissa toimipaikoissa suhtautuminen erilaisiin joustaviin työaikatarkoituksiin oli pääsääntöisesti hyvin positiivinen. Sekä työnantajan että henkilöstön edustajat näkivät joustavien työaikatarkoitusten lisäyksen yrityksen sopeutumiskykyä, parantaneen henkilöstön työssä jaksamista sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. On todettu (ks. Uhmavaara ym. 2005), että työn joustavuuden lisääntyminen tuo yksilötasolla usein paremman ansiotason ja myös sisällöllisesti mielekkäämmät ja haasteellisemmat työtehtävät.

Osa-aikatyö voi toimia jossakin määrin ponnahduslautana kokoaikaiseen työhön (Kauhanen 2003) ja osa-aikatyö voi myös suojella työntekijöitä työttömyydeltä, jos työtunteja vähennetään esimerkiksi taloudellisen taantuman aikana (Hijman 2009, 2). On myös todettu, että osa-aikatyö on tärkeä työllisyyden

muoto, sillä se antaa mahdollisuuden yhdistää työelämän ja velvollisuudet kotona (Connolly & Gregory 2008).

Työajalliset joustot (flexitime) ja työpaikkaan (flexplace) liittyvät joustot on usein tunnustettu olevan tärkeä osa työn ja perhe-elämän haasteellista yhteensovittamista, työntekijän hyvinvointia ja korkeampaa työtyytyväisyyttä tätä kautta (esim. Christensen & Staines 1990). Tilastokeskuksen (2009) työvoimatutkimuksen mukaan suomalaisille palkansaajille yleisin syy työskennellä osa-aikaisesti oli juuri opiskelu (30% osa-aikaisista). Osa-aikatyö mahdollistaa opiskelun ja tarjoaa taloudellista turvaa. Muita elämäntilanteeseen sopivia osa-aikatyön syitä olivat osa-aikaeläke, lasten tai omaisen hoito ja terveydelliset syyt (Tilastokeskus 2009). Osa-aikatyö antaa mahdollisuuden viettää enemmän aikaa perheen kanssa, vaikka siihen liittyy yleensä pienemmät ansiot ja siten myös toimeentulon pulmia (Lammi-Taskula & Salmi 2010, 202).

Työmarkkinajoustot kahden kaupassa

Kun suorittavaan työhön liittyvät joustot ovat jääneet taka-alalle, on kaupan alalla puhuttu joustavista työmarkkinoista. Osa-aikatyö on keskittynyt ja keskittyy tietyille toimialoille. Vuonna 2010 osa-aikaisten osuus kaikista Suomen kaikista palkansaajista oli 14 prosenttia, mutta pidemmän ajan trendi osa-aikaisuudessa on ollut kasvava jo vuodesta 1998. Osa-aikatyö on yleisempää naisilla kuin miehillä. Osa-aikaisia oli naispalkansaajista 207 000 eli 19 prosenttia ja miespalkansaajista 88 000 eli 8 prosenttia. Tilastokeskuksen mukaan lähes kolme neljäsosa osa-aikaisista palkansaajista työskenteli yksityisellä sektorilla ja osa-aikatyötä tekevien määrä oli suurin naisvaltaisilla tukku- ja vähittäiskaupan sekä sosiaali- ja terveystalvelujen toimialoilla (Tilastokeskus 2011).

Suomessa osa-aikaisia työntekijöitä on silti vielä alle EU:n keskiarvon. Myös muissa Pohjoismaissa osa-aikatyötä tehdään enemmän; Tanskassa, Ruotsissa ja Norjassa osa-aikatyöntekijöitä työllisistä on 24-28%. Vähän osa-aikatyötä tehdään erityisesti Itä- ja Keski-Euroopan maissa. Eniten EU:ssa osa-aikatyötä tehdään Hollannissa, jossa lähes 50% koko työvoimasta on osa-aikaisissa töissä (Eurostat 2008). Tilastot Suomessa osoittavat, että erityisesti päivittäistavarakaupassa kokoaikainen työvoima on vähentynyt ja määrällisesti joustavan, osa- ja määräaikaisen työvoiman osuus on kasvanut jatkuvasti; 1985 vuodesta osa-aikaisen työvoiman määrä on noussut 15,1 prosentista yli 38 prosenttiin vuoteen 2007 (Tilastokeskus 2007). Kandolinin ym. (2009, 15) myyjän työssä osa-aikaisia on eniten tavarataloissa (53 %) ja pienissä kaupoissa (48 %). Kokopäivätyö on ollut ja on edelleen enemmistön (76 %) toivoma työaika. Osa-aikaisista myyjistä enemmistö (60 %) tekisi mieluummin kokopäivätyötä (Kandolin ym. 2009, 15.)

Kuten jo aiemmin totesin, päivittäistavara kauppaa on keskittynyt Suomessa yhä enemmän kahden toimijan, S-ryhmän ja K-ketjun hallintaan. Nämä toimijat muovaavat merkittävästi päivittäistavara kaupan työsuhteita. Kaupakonserni Keskon kotimaan toiminnoissa vuoden 2010 lopussa osa-aikainen työsuhde oli noin 43%:lla henkilöstöstä ja määräaikaisessa työsuhteessa oli 15% sen työvoimasta.

masta (Kesko 2011a, 76). Vuoden 2010 lopussa Kesko-konsernin kaikista työntekijöistä Suomessa oli naisia 61%.

S-ryhmän vastuullisuusraportin (2010, 39) mukaan S-ryhmän työntekijöistä oli vuonna 2009 67% osa-aikaisia ja määräaikaisia 16%. Suurin osa työntekijöistä työskenteli siis vakituisessa, mutta osa-aikaisessa työsuhteessa. Naisia S-ryhmän henkilöstöstä oli lähes 80 prosenttia. Vaikka varsinaisia pätkättöitä, määräaikaisia työsuhteita, on melko vähän, osa-aikatyöstä on tullut ketjulle tyypillinen työsuhde. S-ryhmän esille tuomat työyhteisötutkimuksen (S-ryhmä 2010) tulokset (kuten esimiestyöskentely, toiminnan tavoitteellisuus sekä näkemykset oppimisesta ja kehitymisestä) ovat keskimäärin 4 asteikolla 1-5, joten tämä ei osoita, että henkilöstö olisi kovin tyytymätöntä työnantajaansa. Keskon henkilöstön työtyytyväisyys oli samalla asteikolla keskimäärin 3,77 (laskettuna kategorioista oma työ, esimiestyö ja yksikön toiminta) asteikolla 1-5. Kun tyytyväisyys on näin korkealla tasolla, henkilöstöjohtamisessa on ollut onnistumisia melko laajalla rintamalla. Yksittäisten kauppojen johtamisesta ja arjesta tämä kertoo vielä hyvin vähän.

4.4 JOUSTOJEN KRIITTINEN TARKASTELU

Usein joustotarkasteluista puuttuu työntekijälähtöinen näkökulma, sillä joustotarkastelut ovat lähteneet yrityksen ja henkilöstöjohtamisen tarpeista. Lähdin tutkimukseni johdannossa liikkeelle joustoihin liitetyistä kriittisistä näkemyksistä (Bourdieu 1998a) työhön sitoutumiseen. Vaikka tutkimustarkasteluni kohdistuu ydintyövoimaan kuuluviin osastopäälliköihin, en voi sivuuttaa aikaisempaa kriittistä joustokeskustelua, jota on käyty hyvin paljon. Näin saadaan selville, mistä kritiikistä on ollut kysymys.

Duncanin (1978, 141-142) mukaan työn rikastaminen ei ole yksinkertaista. Monet johtajat eivät ymmärrä työn rikastamisen merkitystä, mitä se on. He eivät välttämättä halua vahvistaa sitä, kun saattavat kokea vallan menetyksiä. Jos vastuuta ja tietoa annetaan myös muille (tieto on valtaa) ja työvoiman erikoistuminen ja kontrollointi on ollut osa perinteistä toimintatapaa (ideologiset syyt), voidaan kokea oman valta-aseman heikentymistä. Jos töitä järjestellään uudelleen, työtehtävien siirto voi aiheuttaa kaunoja eri yksiköiden välillä. Kaikki työntekijät eivät halua toimia laajennetuissa ja rikastetuissa työtehtävissä ja organisaatiossa saatetaan olla liian optimistisia työn rikastamisella saatuihin tuloksiin. On huomioitava, että jokainen yritys ja organisaatio ovat ainutlaatuisia (Duncan 1978, 141-142).

Reif ja Schoderbek osoittivat jo vuonna 1966, että tärkein tavoite ylimmän johdon taholta tukea työn rikastamista useimmiten on vähentää yrityksen kustannuksia enemmän kuin lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja motivaatiotyöntekijöitä. Myöhemmin esimerkiksi O'Reilly (1994) on maininnut, että työn laajentaminen ja rikastaminen voi tarkoittaaakin työntekijöille töiden "tiivistämistä".

Tällöin työmäärä pyritään saamaan tehdyksi vähemmällä työntekijämäärällä, eikä tällöin työhön rikastaminen ja laajentaminen välttämättä tarjoa työntekijöille uusia taitoja, lisää valtaa tehdä päätöksiä, ei näy korkeampana statuksena tai parempana palkkana.

Myös Atkinsonin "joustava yritys"-malli on kohdannut huomattavan määrän arvostelua teoreettisten olettamuksien ja yrityskeskeisyyteensä vuoksi (esim. Pinch, Mason & Witt 1991, 208; Pollert 1988; Wood 1989). Pollertin (1988; 1991) mukaan Atkinsonin mallin käsitteet "ydin-" ja "reunatyöntekijät" ovat ristiriitaisia, sillä mallin olettamia ydinryhmiä ja reunaryhmiä ei voida määritellä tarkasti yritysten arjessa. On hankalaa määritellä, mikä on "ydinprosessi" ja "ydinhenkilö" (Pollert 1988; 1991).

Pollert (1988) kritisoi, että käsitteellisesti tarkasteltuna "ydin" ja "reuna" ovat sekavia, ympäröityjä ja arvolatautuneita. Reunatyöntekijöiksi, tilapäistyöntekijöiksi tarkoitetut, kuten vuokratyöntekijät, eivät ole yrityksessä aina vain väliaikaisesti, vaan työsuhde voi rinnastua vakituiseen työsuhteeseen (Pollert 1988; 1991). Työelämän dynaamiset muutokset eivät jätä turvaan ydintyöntekijöitäkään ja heidän työsuhteitaan. Lisäksi Pollert (1988) kyseenalaistaa reunatyövoiman lisääntyneen käytön kilpailuetuna yrityksen tehokkuuden ja yhtenäisyyden kannalta. Ydin-reuna-joustavuusmallin lähestymistapa ei myöskään huomioi erilaisia tapoja, joilla toiminnallinen ja määrällinen joustavuus voivat liittyä toisiinsa (Kalleberg 2001). Bennerin (2002, 4-5) mukaan Atkinsonin esittämä johdon joustostrategian mukainen jaottelu sotkee joustotyön ja joustavien työmarkkinoiden käsitteet toisiinsa.

Yleisemmällä tasolla, ei siis pelkästään Atkinsonin mallia kohtaan, kriittisissä tutkimuksissa joustavuusretoriikkaa on arvosteltu siitä, että yrityksen "reunatyövoima", kuten osa-aikainen työvoima, saattaa jäädä syrjään yrityksen muille tarjotuista koulutus- ja kehittämismahdollisuuksista. Tuloshakuisten henkilöstöjärjestelmien soveltaminen ja siihen liittyvä joustavuuspolitiikka voi johtaa joidenkin ydintyövoimaa edustavien työntekijöiden työn laadun ja mielekkyyden paranemiseen. Tilanne voi johtaa reunatyöntekijöiden tilanteen huononemiseen, kun työtä tehdään tilapäisellä työvoimalla (Vanhala & Kotila 2006, 77).

Reunaryhmissä alhainen työsuhdeturva aiheuttaa ongelmia sen suhteen, miten työnantajat voivat edistää henkilöstönsä sitoutumista ja työtyytyväisyyttä ja nämä tekijät liittyvät usein työntekijän työstä suoriutumiseen. Työn epävarmuudella on myös laajempia yhteiskunnallisia vaikutuksia eläkkeistä työntekijän taloudellisen turvallisuuden tunteeseen. Joustavassa työn organisoinnissa ei ole kysymys pelkästään johdon mieltymyksistä, vaan kysymys on myös yhteiskunnallisesta hyväksyttävyydestä (ks. Valverde, Tragaskis & Brewster 2000).

Joustavuus voi olla sellaista järkeistämistä, jolloin toimintoja supistetaan ja ulkoistetaan (Barley & Kunda 2004). Joustavista työmarkkinoista voi muodostua tilapäisen työvoiman markkinat (Anderson, Brosnan & Walsh 1994; Barley & Kunda 2004). Sen sijaan, että joustavuus kannustaisi sitoutumista ja lojaaliutta, joustavuus voi tarkoittaa stressiä ja työstä vieraantumista (Sennett 1998). Jouta-

vat työorganisaatiot eivät välttämättä tuota esimerkiksi vain voimaantumista ja luovuutta, jos joustavuuden edistämisen ensisijaisena tarkoituksena onkin työn tehostaminen (Burchell, Ladipo & Wilkinson 2002; Salonieminen & Zeytinoglu 2007).

Kriittistä tarkastelua joustavista työmarkkinoista kaupan alalla

Vaikka julkinen keskustelukynnys joustoihin, erityisesti määrä- ja osa-aikaisuuksiin liittyen, näyttää ylittyvän melko helposti, varsinainen tutkimuskeskustelu kaupan alan muutoksista, kuten joustojen vaikutuksista myyjän työhön, on ollut melko vähäistä. On kuitenkin olemassa monia tutkimuksia, (esim. Baret, Lehndorff & Sparks 2000; Kauhanen 2003; Lehndorff 1999; Nätti 1987; 1990; Tuorinsuo-Byman 2004; Zeytinoglu, Lillevik, Seaton & Moruz 2004), joissa on käyty läpi joustoja erikokoisissa kaupoissa, myös hypermarketeissa.

Jouko Nätti (1987; 1990) on tutkinut työmarkkinoiden lohkoutumista kaupan alalla Suomessa, kauppojen ydin- ja reunatyövoimaa, tavaratalokaupan ja sen työmarkkinoiden kehitystä. Nätti kiinnittää huomiota kansallisiin erityispiirteisiin, kuten naisten korkeaan työelämään osallistumiseen ja ammatillisen järjestäytymisen korkea asteeseen jne. Hän (1987, 206-207) toteaa tutkimuksessaan, kuinka eri työpaikkoja ja niiden haltijoita kohdellaan eri tavalla riippuen näiden merkityksestä yrityksen kannalta. "Ydintyöpaikkojen" työntekijöillä on enemmän autonomiaa, etenemis- ja koulutusmahdollisuuksia ja vuorovaikutusta työkalaverien kanssa kuin "reunatyöpaikoissa" (Nätti 1987).

Kansainvälisesti tarkasteltuna esimerkiksi Boreham, Hall, Harley ja Whitehouse (1996) vertailivat hotelli-, ravintola- ja matkailualan ja vähittäiskaupan yritysten määrällisesti joustavaa, satunnaista työvoimaa. He totesivat, että näiden alojen satunnaisia työntekijöitä yhdistää töiden arvaamattomuus ja ennakkoimattomuus, mutta hotelli-, ravintola- ja matkailualan yrityksissä tehtiin vähittäiskauppaa pidempiä työvuoroja.

Baret (2000, 41) tarjoaa esimerkkejä ranskalaisten suurmyymälöiden työvoimastrategioista ja esittää selvästi, miten myymälöissä on pyrkimys saada yhä enemmän osa-aikaista työvoimaa. Osa-aikatyövoimaa pidetään kokoaikaista tuottavampana (osa-aikaiset työskentelevät tehokkaasti; "jos työntekijälle tarjotaan 20 tuntia viikossa, saadaan työtä 20 tuntia viikossa, sillä kokoaikaiset pitävät taukoja jne"). Osa-aikaiset työsopimukset antavat mahdollisuuden vähentää myyjien työtunteja tarvittaessa työvoiman kohdentamisessa ja tehokkuuden ylläpitämiseksi yrityksen tarpeen mukaan (Baret 2000).

Lehndorff (1999, 6) on kiinnittänyt huomiota saksalaisten päivittäistavara-kaupan kehitykseen, miten yhä kovempi hintakilpailu on luonut jatkuvia paineita kustannusten alentamiseen ja tähän on pyritty suuremmilla myymälöillä ja työvoimakustannuksia alentamalla. Työvoima noudattelee mahdollisimman asiakasvirtoja, usein minimimiehityksellä. Lehndorff (1999) mukaan osa-aikaisen työvoiman työaika pirstoutuu ja monilla on hyvin lyhyet työpäivät yhdistet-

tyinä epäsäännöllisiin työaikoihin. Tämä johtaa moniin piilokustannuksiin esimerkiksi työvoiman vaihtuvuuteen liittyen.

Lehndorffin (1999) mukaan vähittäiskaupan yrityksissä työntekijöiden osallistuminen työajan organisoimiseen pirstaloituneissa olosuhteissa voi toimia johtolankana työntekijöiden sitoutumisessa erityisesti palvelun laatuun. Kun päivittäistavarakauppa on matalapalkka-ala, se kysymys, miten työmarkkinat edelleen pirstaloituvat muun muassa vähittäiskauppaan liittyen, riippuu Lehndorffin (1999) mukaan paljon maakohtaisista työmarkkinastrategioista (matalapalkkasektorin kehitys) ja työmarkkinoiden suuntaviivoista erityisten naisten osalta.

Zeytinoglu, Lillevik, Seaton ja Moruz (2004) haastattelivat Kanadassa vähittäiskaupan osa-aikaisia ja tilapäisiä työntekijöitä (n=59) erityisesti terveysongelmien näkökulmasta ja huomasivat, kuinka monet näistä työntekijöistä kärsivät työn turvattomuuden ja epävarmuuden aiheuttamasta stressistä. Suuri osa (n=42) vastaajista kärsi työpaikan epämiellyttävistä tai huonoista työolosuhteista kaupoissa kuten kuumuudesta, kylmyydestä, likaisuudesta tai melusta. Kun osa-aika- ja tilapäistyöntekijät olivat pääasiassa naisia ja monilla heistä oli perhe huollettavana, alhaiset tulot yhdistettynä perheen ja työn tasapainoiluun altistivat stressiin ja moniin konflikteihin. Työvuorojen epävarmuus yhdistyi epäsäännöllisiin työaikoihin. Työn jatkuvat muutokset olivat ongelmallisia perheellisille. Työviikot, mutta myös työpäivät sirpaloituivat. Osa tutkimuksen osa-aikaisista ja tilapäisestä työvoimasta koki "kertakäyttöisyyttä" ilman kunnollista työsuhdeturvaa. Osa oli jatkuvasti huolissaan siitä, että heidät saatettiin irtisanoa milloin ja mistä syystä tahansa. He eivät nähneet, että edes tulisivat saamaan pysyvää työsopimusta työnantajansa kanssa (Zeytinogly ym. 2004). Vaikka Zeytinoglyn (2004) tutkimuksessa ei puhuttu suoraan työhön ja organisaatioon sitoutumisesta, sitoutuminen ei ollut täysin työntekijöistä itsestään kiinni.

Zeytinoglun ym. (2004) tutkimuksessa monet työntekijät kokivat eriarvoisuutta verrattuna kokoaikaiseen työvoimaan palkan, mutta myös kunnioituksen ja kannustamisen suhteen. Jotkut osa-aikaiset työntekijät olivat katkeria siitä, kuinka kokoaikaiset ansaitsivat samasta työstä paljon enemmän kuin he. Tehtäviin liittyviin joustoihin liittyi havainto, että erääksi stressiä aiheuttavaksi syyksi ilmeni esimerkiksi työtehtävien sukupuolittuminen. Osa kaupan naismyyjistä koki, että ne harvat miehet, jotka olivat myyjinä, saivat tehdä kaupoissa yksinkertaisempia työtehtäviä huomattavasti paremmalla palkalla ja näihin tehtäviin ei heillä ollut mitään pääsyä sukupuolensa takia. Miehistä haluttiin pitää kiinni (Zeytinoglu ym. 2004).

Myös Kainerin (2002) mukaan vähittäiskaupan alalla ammatillinen eriytyminen sukupuolen perusteella ja kuilu kokopäiväisten, osa-aikaisten ja määräaikaisten työntekijöiden välillä on vallalla. Vähittäiskaupan johtotehtävissä ja miesvaltaisilla osastoilla työsuhteet ovat pääasiassa kokopäiväisiä, kun monissa välittömästi asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat työntekijät ovat osa-aikaisia

tai tilapäisiä ja nämä työpaikat ovat pitkälti menneet naisille (Kainer 2002; myös Zeytinoglu & Crook 1997).

Zeytinoglu ym. (2004) korostavat, että kaupan työpaikoilla tulisi kehittämis-kohteina kiinnittää enemmän huomiota työilmapiiriin ja kunnioittaa työntekijöiden tasa-arvoisuutta. Johdon tulisi kohdella osa-aika- ja tilapäistyöntekijöitä tasapuolisesti kokoaikaisiin työntekijöihin verrattuna eikä kertakäyttöisinä resursseina. Kannustava, arvostava, kunnioittava asenne heitä kohtaan, mutta myös turvallinen ja terveellinen työympäristö voivat alentaa stressiä ja konflikteja. Kun myyjillä on positiivisemmat kokemukset työstään ja työympäristöstään, vaikuttaa tämä työmoraaliin, mutta vähentää myös poissaoloja ja vaihtuvuutta (Zeytinoglu ym. 2004). Tämä ei voi olla vaikuttamatta myös yrityksen tulokseen.

Tuorinsuo-Byman (2004) on sen sijaan tutkinut vähittäiskaupan osa-aikaisten työntekijöiden *työnantajaan sitoutumista* erityisesti osallistumisen näkökulmasta. Tutkimuksessa haasteltiin kahden yrityksen osa-aikaisia työntekijöitä (yhteensä n=41) että henkilöstöpäälliköitä. Osa-aikaisten osallistumista työpaikan asioihin, kuten yrityksen kehittämiseen liittyen vaikeuttivat muun muassa jatkuva kiire, iltatyöt (esimiehet eivät enää iltaisin paikalla) ja tiedottamisen puute. Osa osa-aikaisista työntekijöistä koki, etteivät saaneet kaupassa ”ääntään kuuluviin”, vaikka heillä olisi hyviä ideoita toiminnan kehittämiseen (kun tekevät työtä asiakkaiden kanssa ja tietävät, mitä asiakkaat haluavat) (Tuorinsuo-Byman 2004).

Tuorinsuo-Bymanin (2004) mukaan kaupan osa-aikaisissa työsuhteissa ei paljon osallistuta, eikä paljon sitoudutakaan. Työtä tehdään kokoaikaisen työvoiman ehdoilla, vaikka tämä joukko olisi kaupassa vähemmistönä. Tuorinsuo-Bymanin (2004) mukaan jatkuva osa-aikaisuus johtaa laskelmoivaan, ei aitoon, yritykseen sitoutumiseen ja kysyy, pidetäänkö aitoa sitoutumista yrityksissä oikeasti tärkeänä vai ei? Hudsonin (2002) mukaan rakenneuudistuksilla, jotka sisältävät kustannusten alentamisia ja joustavia järjestelyjä, voidaan päästä tehokkuuteen ja suotuisaan kehitykseen tuloksekkisuuden kannalta. Hän kyseenalaistaa kuitenkin sen, että voiko organisaatio rakentaa joustavuutta organisaation edun varassa niin, että ”tarve lisätä joustavuutta voi mennä liian pitkälle, seurauksena voi olla menetyksiä, jossa työntekijät menettävät terveyden ja hyvinvointinsa, organisaatio menettää tärkeää osaamista, innovointivalmiuksia ja pitkän aikavälin kilpailukykyä” (Hudson 2002, 51). Tämän takia olisi tärkeää kiinnittää huomiota myös esimiesten näkemyksiin joustoista työhön sitoutumisessa.

Kuluttajatutkimuskeskuksen (Kinnunen & Saarinen 2005) tutkimuksen mukaan määrällisten joustojen on nähty vaikuttavan työhön sitoutumiseen niin, että vakituisesti kaupan alalla työskentelevät vakituiset ja perheelliset työntekijät kokivat vahvasti, ettei kaupan tilapäinen työvoima ole työhönsä sitoutuneita ja erityisesti sitoutuneita työtehtäviinsä. Vaikka esitettäisiin ajatuksia, että täysi- ja osa-aikaisten työntekijöiden työasenteet vaihtelevat toisistaan, empiiriset havainnot tästä ovat olleet vaihtelevia.

Vaikka osa-aikaiset ja tilapäistyöntekijät usein tekevät työtunteja kokoaikaisia työntekijöitä vähemmän, on todettu (Mathieu & Zajac 1990, review-tutkimus

eri alojen työntekijöistä), ettei työtuntimäärillä näytä olevan mitään tilastollisesti merkittäviä eroja sitoutumisen ulottuvuuksiin. Millerin ja Terborgin (1979) yhdysvaltalaisesta vähittäiskaupasta tehdyn tutkimuksen mukaan osa-aikaiset työntekijät olivat kokoaikaisia tyytymättömämpiä työhönsä ja tehtäviinsä. Feldman (1995) ja Levanoni ja Sales (1990) ovat selittäneet tätä eroa sillä, että usein osa-aikaisia kohdellaan organisaatiossa eri tavoin, tehtävien vaihtelevuudessa ja autonomian tasossa on eroja kokoaikaisiin verrattuna.

Osa III: Etnografia ja tarinat

5 Tutkimusmenetelmästä kenttäanalyysiin

5.1 KRIITTINEN ETNOGRAFIA JA AUTOETNOGRAFIA

Tutkimuksen tekemistä voidaan metaforisesti verrata matkantekoon. Matkustamisessa kulkuvälineen valintaan vaikuttavat kohteen sijainti, sinne kulkeva reitti ja kulloinkin käytettävissä olevan resurssit ja mahdollisuudet. Tutkittavaa ilmiötä voidaan lähteä tutkimaan erilaisin metodein ikään kuin löytöretkeilijät. Omalla tutkimuslöytöretkelläni lähdin etnografian ja autoetnografian avulla kuvaamaan osastopäällikön työtä, työhön sitoutumista ja joustoja hypermarket Jusalassa.

Sana etnografia merkitsee kirjaimellisesti ihmisen kuvaamista tai ihmisestä kirjoittamista. Liiketaloustieteellisessä etnografisessa tutkimuksessa tutustutaan ihmisiin, esimerkiksi esimiehiin ja työntekijöihin ja pyritään saavuttamaan heidän luottamus. Se koostuu yleensä kenttätystä, joka sisältää osallistuvaa havainnointia, haastatteluja ja muita tiedonkeruutapoja (Eriksson & Kovalainen 2008). Kenttätystyön tavoitteena on päästä läheiseen kosketukseen tutkittavien kanssa (Eskola & Suoranta 2000, 15-24). Etnografia ei ole koskaan puolueetonta, vaan tutkijan rooli vaikuttaa merkittävästi lopullisiin tuloksiin, joten laadullisessa tutkimuksessa korostuu objektiivisuuden sijaan subjektiivisuus (Lincoln & Cuba 1985). Perinteisesti tarkasteltuna etnografeja olivat antropologit, jotka tutkivat vieraita kulttuureja pidemmän aikaa. He haastattelivat informanteja, osallistuivat ryhmän arkeen, nauhoittivat keskusteluja ja tekivät kenttämuistiinpanoja. Tutkijoiden tarkoituksena oli suuntautua objektiivisesti osallistuessaan, havainnoidessaan ja lopulta esittäessään tutkittua kulttuuria (Denzin & Lincoln 2000).

Autoetnografia on etnografian "alalaji". Anttila (2010) luonnehtii autoetnografiaa osuvasti etnografisen, omaelämäkerrallisen, narratiivisen ja toimintatutkimuksen risteymäksi, jossa tutkija asettuu osaksi tutkimaansa sosiaalista yhteisöä ja luo kertomusta, jossa hänen oma näkökulmansa limittyy toisten yhteisön

jäsenten äänien lomaan. Autoetnografinen kerronta on sekä henkilökohtaista että jaettua, moniäänistä. Kun henkilökohtainen asettuu rinnakkain jaetun kanssa ja antautuu kriittisen keskustelun kohteeksi, sen rajallisuus paljastuu, mutta myös sen ainutkertaisuus, haavoittuvuus ja koskettavuus antaa mahdollisuuden kokemusten jakamiselle ja yhteisen ymmärryksen luomiselle. Kertomisen ruumiillisuus, tunteiden läsnäolo ja dialogisuus ovat autoetnografisessa kirjoittamisessa keskeisiä (Anttila 2010).

Leon Anderson (2006, 375) on todennut, että autoetnografisia elementtejä on aina ollut yhteiskunnallisessa laadullisessa tutkimuksessa. Omaelämäkerrallisia elementtejä käsitteleviä tutkimuksia on tehty ja julkaistu 1920-luvulta lähtien, joten autoetnografia ei ole mitenkään uusi tapa tehdä laadullista tutkimusta, vaikkei tutkimuksia ole aina nimetty autoetnografioiksi. Esimerkiksi Bourdieun tutkimuksista löytyy vahvoja omaelämäkerrallisia aineksia. Vaikka Bourdieu kertoi omaan elämäänsä liittyvistä asioista, kuten kokemuksistaan ranskalaisessa sisäoppilaitoksessa, Bourdieun mukaan hänen kokemuksensa eivät olleet pääosassa. Reed-Danahayn (2005) mukaan Bourdieu suorastaan kielsi tekevänsä autoetnografiaa, sillä sanojensa mukaan hän teki yhteiskuntatiedettä eikä hänertonut omasta elämästään. Esimerkiksi teoksessa *Fieldwork of Philosophy* hän viittaa omaelämäkerrallisiin aineksiin, mutta toteaa, että ”en kerro tässä omaa tarinaani, yritän antaa oman panokseni yhteiskuntatieteeseen” (Bourdieu 1990b, 8). Pyrkimällä olemalla puhumatta itsestään, paljastamatta yksityisiä asioitaan, elämäntyyliään ja mieltymyksiään, hän ei sanojensa mukaan halunnut tarjota arvostelijoilleen ammuksia (Bourdieu & Wacquant 1995, 242-243). Bourdieu (2003) on kuitenkin todennut, ettei ”mikään ole enemmän väärin, minun mielestäni, kuin lähes maailmanlaajuisesti hyväksytty näkemys yhteiskuntatieteissä, jonka mukaan tutkijan ei pidä laittaa mitään itsestään tutkimukseen”.

Pidän tutkimustani kriittisenä etnografiana. Moisanderin ja Valtosen (2006, 60-63) mukaan autoetnografinen tutkimusperinne on vahvasti pyrkinyt tuomaan akateemiseen keskusteluun vaiennetuista, poissuljetuista tai torjutuista positioista tuotettuja näkökulmia ja täten haastamaan, tai horjuttamaan, vakiintuneita tapoja näkökulmaistaa ja käsitteellistää ilmiöitä. Tältä osin menetelmä kiinnittyy läheisesti kriittisen etnografian perinteeseen (Moisander & Valtonen 2006, 60-63).

Thomasin (1993, 9) mukaan kriittinen etnografia katsoo arkipäiväisiin tapahumiin, paljastaa kontrollia, ohjausta, kesyttämistä, vallan epätasapainoa ja symbolisia mekanismeja, jotka asettavat tietyt merkitykset ja käyttäytymisen paremmaksi suhteessa muihin. Thomasin (1993, 4) mukaan erona perinteiseen etnografiaan, jossa kuvataan mitä on, kriittinen etnografia on arvolutautuneempi tapa tehdä etnografiaa. Kriittinen etnografia kysyy, mitä voisi olla? Se on perinteistä etnografiaa, jolla on tarkoitusperät, mutta se ei ole kuitenkaan jatkuvaa valittamista (*“my egg is cold”*) (Thomas 1993, 4).

Mielestäni kriittinen etnografia sopii hyvin tutkimukseni bourdieulaiseen näkökulmaan. Roos (2006, 19) on todennut Bourdieun sosiologian olevan kriittistä,

sillä se sisältää sitoutumisen hallittujen puolella olemisesta ja siten kärsimyksen vähentämisestä. Bourdieu (1991) korosti, että erilaiset valtainsituutiot, jotka ovat käyttäytymisen ja kulttuuristen merkitysten taustalla, rakentavat ja rajoittavat valintoja, antaa oikeutuksia ja ohjaavat jokapäiväisiä rutiineja. Tämä valta on symbolista, koska se perustuu yhteisiin uskomuksiin ja tapoihin ilmaista näitä uskomuksia. Symbolinen valta on väkivaltaista, koska se määrittelee parempana pidettyjä merkityksiä ja sortaa vaihtoehtoja (Bourdieu & Passeron 1979, 4).

Bourdieu (1993b) puhuu teoksensa "*La Misère du Monde*" jälkisanoina, että sosiologian tehtävänä on hahmottaa arkiarjittelun kannalta näkymättömiä asioita ja kysymyksiä, tehdä ongelmien todelliset syyt näkyviksi, paljastaa passiivista väkivaltaa. Kriittiset etnografit paljastavat symbolista valtaa näyttämällä, kuinka se rajoittaa vaihtoehtoisia merkityksiä, salaa syvempiä sosiaalisen elämä tasoa, luo väärinkäsityksiä ja estää toimintoja (Thomas 1993, 6-7). Kriittiset tutkijat aloittavat siitä oletuksesta, että kaikki kulttuuri on jatkuvaa kädenvääntöä, kontrollia ja vastustusta. Czarniawska (2005, 159) huomauttaa, että

"meillä tutkijoilla on moraalinen oikeus paljastaa kaikkea mikä vahingoittaa ihmisiä tai mistä he kärsivät. Samalla uskon, ettei tutkijoilla ole moraalista oikeutta päättää, että jokin on vialla tai järjetöntä, jos itse toimijat eivät usko niin."

Spicerin, Alvessonin ja Kärremanin (2009) mukaan tutkittavien äänen huomioiminen ei saa olla tutkijalle mitenkään ainutlaatuista, vaan normaali inhimillinen tapa huolehtia lähimmäisistämme. Ilman tämän huomioimista voimme sortua helposti ylimielisyyteen ja elitismiin (Spicer ym. 2009).

Spicerin ym. (2009) mukaan kriittisen johtamistutkimuksen harjoittajat usein kertovat meille, mikä organisaatioissa on vialla (ne ovat kapitalistisia, managerialistisia, patriarkaalisia, imperialistisia, teknokraattisia jne.), mutta kysyttäessä, mitä he haluavat niiden olevan käytännön toiminnan tasolla, tähän ei löydy vastauksia. Kun kriittinen johtamistutkimus usein haastaa ja arvostelee organisaatioiden tehokkuutta, Spicer ym. (2009) kysyvät, voisiko kriittistä tutkimusta tehdä siten, että tehokkuusvaatimusta sinänsä ei kyseenalaisteta ja edistää pienten, mutta ihmisten kannalta merkittävien parannusten aikaansaamista?

Bourdieu (2005a, 236-237) on todennut, että yrityksen asema ja sen voima talouden kentällä riippuu sillä olevista erilaisista menestystekijöistä, joilla se voi saavuttaa voittoja taloudellisessa kilpailussa. Nämä menestystekijät koostuvat yrityksen omistamien eri pääomajien rakenteesta ja määrästä. Houtsonen (2003, 20) on todennut, ettei talouden instituutioiden tutkimuksessa tulisi kieltää talouden peruslogiikkaa, laskennallisuutta ja itsekästä voitontavoittelua, vaan enemmänkin olisi tarkasteltava tämän logiikan sosiaalisia edellytyksiä.

5.2 TUTKIMUSAINEISTO JA TARINOIDEN KIRJOITTAMINEN

Miten tutkimusmatkani sai varsinaisesti alkunsa? Kun menin töihin hypermarket Jusalaan kesällä 2005, olin myyjä muiden joukossa. Kuten tutkimuksen alussa omasta tarinastani kävi ilmi, mentyäni töihin hypermarket Jusalaan, onnistuin saamaan vähitellen käsityksiä kaupan henkilökunnan työstä. Työhön mentyäni aloin hienovaraisesti havainnoida ja keskustella uusien työkavereideni kanssa kaupan työstä.

En tutustunut aluksi hypermarketin työntekijöihin sillä perusteella, että teki- sin jonain päivänä tutkimusta ja kirjoittaisin ehkä heidän tarinoitaan. Kun kyselin työntekijöiltä heidän työhistoriastaan ja työsuhteistaan, sain huomata, että työyhteisössä oli monenikäistä ja -tyylistä työntekijää. Oli monipuolista työhistoriaa, myös monenlaista nykyistä työsuhdetta; vakituisia, osa-aikaisia ja määrä- aikaisia työntekijöitä. Oli osastopäälliköitä ja myyjiä. Toiset työntekijät olivat säännöllisesti töissä päivisin, osa teki pääasiassa ilta- ja viikonlopputyövuoroja. Havainnoin työtä ja käytäntöjä, erilaisia työssä tapahtuvia tilanteita ja ihmisten välisiä suhteita.

Jonkin aikaa yrityksessä oltuani huomasin pohtivani useamman kerran sitä, miksi työntekijät olivat juuri *tässä* yrityksessä töissä. Mietin, mikä heitä *motivoi* tässä työssä. Mietin ja kyselin, miksi kaikkien ammattien joukosta he olivat valinneet myyjän ammatin, oliko ammattiin haluttu vai jouduttu. Olin kiinnostunut oppimaan uutta ja tuntemaan työkaverini. Kun he avuliaasti vastailivat uteliaan kysymykseen, aloin vähitellen selaamaan läpi myös työelämä tutkimuksia, tutkimustarpeita ja ajankohtaisia tutkimusaiheita. Kun kyselin ja havainnoin, pian huomasin, että työkaverini olivat huomaamattaan johdattaneet minua työhön sitoutumisen mielenkiintoiseen maailmaan.

Kun tutustuin tarkemmin työhön sitoutumistutkimukseen, huomasin, että tutkimuksia on tehty pääasiassa määrällisellä tutkimusotteella testaamalla samoja kysymyspatteristoja lomakekyselyin eri aikoina ja eri toimialoilla. Tutkimusten ulkopuolelle näyttivät jääneen yksilöiden näkemykset työhön sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kun työskentelin kaupan eri osastoilla, havainnoin, että pärjätäkseen myyjän työssä työntekijän on oltava erittäin joustava ja mukautuva. Arkikielessä puhuimme työkavereiden kanssa ahkeruudesta, työn hyvin tekemisestä ja erilaisista ”venymisistä”. Pohdin, että jos lähdän tekemään työhön sitoutumistutkimusta, en voi lähteä tutkimaan sitä käsittelemättä joustoja, niin olennaisia joustot vaikuttivat olevan työskentelyssä.

Arkitietoisuus olisi otettava vakavasti tutkimuksen kohteena. Se antaa relevanttia ja merkittävää tietoa toimijoiden omin sanoin määrittelemästä subjektiivisesta todellisuudesta. Vaikka en ole koskaan pitänyt myyjän työtä yksitoikkoina ja tylsänä työnä, Harper (2000) on todennut, että alalla, jossa työ on hyvin rutiininomaista ja yksitoikkoista, työntekijöitä voi olla vaikea saada puhumaan tehtävistään, jos he eivät pidä niitä tai niistä puhumista kovin kiinnostavana.

Tähän auttaa se, että etnografi itse kokeilee työtehtävien tekemistä. Se auttaa työntekijöitä huomaamaan, että tutkija on aidosti kiinnostunut heidän työstään ja antaa tutkijalle mahdollisuuden havainnoida myös omaa työskentelyään. Koska olin myyjänä jo siinä vaiheessa kun tutkimus alkoi, minun ei tarvinnut kokeilla työn tekemistä, vaan se oli luonnollinen osa tutkijan arkea. Kun kerroin ajattelevani tekeväni tutkimusta myyjän työstä, sain muutaman kerran kuulla, ettei heidän mielestään myyjän työssä ollut kovin paljon kiinnostavia asioita tutkittavana. Muutamat sanoivat suoraan tutkimusaiheestani, että ”keksisit sinäkin itsellesi parempaa tekemistä.”

Viisasta tekemistä tai ei, tunsin tutkimuksen aikana, ettei pelkkä havainnointi ja lyhyt aika tutkittavien parissa olisi ollut riittävää työkäytäntöjen esiin saamisessa. Tutkijana koin, ettei minun olisi muulla tavoin ollut mahdollisuutta perehtyä syvällisemmin myyjän arkeen, kuin tekemällä työtä arjessa, koettava itse, mitä joustot ja työhön sitoutuminen myyjän työssä tarkoittivat.

”Joku tutkija tuli kerran tänne meidän yritykseen ja kyseli työntekijöitä erilaisia asioita ja esimerkiksi Matti kertoi, että hän ihan tahallaan vedätti sitä. Matista oli hirmu hauskaa, kun tutkija kirjasi vielä sen kaiken ylös.”

Edellä esitetyssä sitaatissa hypermarket Jusalan yrittäjä kertoi siitä, miten hänellä oli aiempaa kokemusta tutkimuksesta, jossa tutkija tuli yritykseen, haastatteli työntekijöitä, havainnoi pikaisesti ja lähti pois yrityksestä. Leon Andersson (2006) onkin painottanut, että (analyyttistä) autoetnografiaa tekevän tutkijan tulisi yhdistää sekä työyhteisön jäsenen että tutkijan asema, jotta hän voisi olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa tutkittavan yhteisön kanssa; ”tutkijan on osattava asettua myös toisten asemaan hahmottaakseen tutkimuksen kohteina olevia asioita” (Andersson 2006, 377-378).

Bourdieu (1993b) mukaan haastattelijan on yritettävä sopeutua niin paljon kuin mahdollista haastateltavan kieleen ja asemaan. Bourdieulle ymmärtäminen ja selittäminen ovat sama asia. Jos ymmärtää, niin voi myös selittää, voi analysoida, voi osoittaa syitä ja seurauksia (Bourdieu 1993b, 904). Schatzki (1996) korostaa myös ymmärtämisen merkitystä käytäntöjen perustana. Hänen (1996) mukaan käytännöt muodostuvat erilaisista sanomisista ja tekemisistä; näin haastattelut ja arkikeskustelut liittyvät sanomisiin ja tekemisten selvittämiseen. Näiden selvittämiseen sovelsin muiden havainnointia, mutta pohdin myös omaa toimintaani elintarvikemyyjänä (autoetnografia).

Kun päähänpintymäni tutkimuksen tekemisestä oli jo pidemmällä, vapaa-ajalla, työpäivän jälkeen kirjoitin havaintojani, ajatuksiani ja käymiäni keskusteluja työkavereiden kanssa kenttäpäiväkirjaan. Kirjoitin päiväkirjaan, mitä osastokentällä koin, ajattelin ja tunsin. Kirjoitin havaintoja joskus hedelmälaatikon reunasta revittyyn pahvinpalaseen, joskus pieniin paperinpalasiin työn ohessa. Kirjoitin joskus muutamia avainsanoja taskussani olevaan pieneen muistivihkoon, vaikka työpaikalla keskityin pääasiassa työntekoon. Joskus ruoka- tai kah-

vitauoilla saatoinkin lähettää pohdintoja työstäni itselleni perustamaani toiseen sähköpostiin, joka toimi eräänlaisena kenttäpäiväkirjan apuvälineenä. Sähköpostissa viestit pysyivät tallessa keskitetysti, kirjoituksiin eli viesteihin tuli automaattisesti kirjoitusaike ja päivämäärä.

Kenttäpäiväkirjamerkinnöistä oli myöhemmin havaittavissa, kuinka tunsin kehossani myyjän työn arjen rutiinit. Sain iloa työn hyvin tekemisestä, tosin huonoina hetkinä toisinaan manasin itseäni, että olin lähtenyt tekemään tutkimusta näin vaikealla tavalla. Kun tein töitä yrityksessä ja eri osastoilla, työpäivän jälkeen minun oli erittäin helppo kirjoittaa myös työnkuvauksia. Tutustuin työtiloihin ja työvälineisiin. Tein työtä ja havainnoin sitä, tutustuin vuosien varrella työkavereihin, yrityksen johtoon ja asiakkaisiin. Pidin tärkeinä arkikeskusteluja, millä sanoilla työtä kuvattiin, millaista kieltä käytettiin työkavereiden kesken puhuttaessa työkavereista, asiakkaista, johdosta jne.

Tutkimusmatkailija voi välillä tuntee, että eksyy reitiltään tai matkateko ei suju aina suunnitellulla tavalla. Kyselin erilaisia kysymyksiä löyhästi työhön sitoutumiseen ja joustoihin liittyen, enkä näillä käsitteillä, joskus ohikiitävän hetken tunsin, että hyrräsin työkavereideni ympärillä työhön sitoutumis- ja joustokysymyksineni kuin parma kuumana kesäpäivänä, jota hätisteltiin pois ympäriltä puhumattomuudella. Kun kyselin työhön sitoutumisesta ja joustoista, sain toisiaan kuulla, että ”mitä sinä kyselet, kyllähän sinä itsekin sen tiedät”. Tutkijan ajateltiin heittäytyvän tyhmäksi, tietävän itsekin, miltä työ tuntui ja näytti.

Arkikeskusteluissa työkavereita ei ollut helppoa saada puhumaan. Työ oli pitkälti tavaroiden esillelaittoa ja hyllyttämistä. Työssä keskusteleminen ei ollut kovinkaan arvostettua, enemmänkin paheksuttua työntekijöiden kesken. Työ oli useimmiten mykkää ja mekaanista. Kuulin useamman kerran työkavereiden sanovan, etteivät työt valmistu keskustelemalla tai esimerkiksi osastopäällikön sanoin; ”ei taida olla tarpeeksi töitä, kun on aikaa jutella”. Muutamat työntekijät tulivat töihin, tekivät työnsä ja lähtivät pois, eivätkä halunneet puhua työstään minulle. Vielä vähemmän he halusivat puhua itsestään ja henkilökohtaisista asioistaan, mihin heillä oli luonnollisesti oikeus, jota yritin aina kunnioittaa. Joillekin työ vaikutti olevan vain työtä, ilman sen suurempia merkityksiä ja selityksiä, joita olisi pitänyt jakaa syvällisemmin muiden kanssa.

Loin vähitellen työhön sitoutumiseen ja joustoihin liittyvän teemahaastattelurungon (liite 1) ja suoritin nauhoitetut teemahaastattelut. Ennen kysymysten laatimista olin käynyt läpi kvantitatiivisten sitoutumistutkimusten kysymyspatteristoja kuin joustotutkimuksia. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 203). Sanotaan, että teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelussa aiempien tutkimusten ja aiheeseen tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit eli teemat ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa ete-

nemisreittiä (Eskola & Suoranta 2000; Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48, 66). Tee-mahaastattelussa on tärkeää, että haastateltavien vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66.)

Suurin osa haasteltavista eli Jusalan henkilökunnasta oli naisia ja haastateltavien iät vaihtelivat 20:sta vuodesta 56:een, samoin vaihteli heidän osastonsa, asemansa ja työsuhteensa. Olin suunnitellut, että jos tekisin haastatteluja, haastattelin koko henkilökuntaa. Koin sen eettisesti tärkeäksi, sillä en halunnut herättää epäilyksiä ja keskusteluja siitä, miksi toisia haastatellaan ja miksi toiset jäävät tutkimuksen ulkopuolelle. Tein 20 nauhoitettua teemahaastattelua, mutta tämän jälkeen koin, että vaikka muutama työntekijä oli vielä haastatteleematta, jatkaisin tutkimusretkeä keskustelemalla heidän kanssaan työn ohessa avoimesti ilman nauhuria. Olimme keskustelleet monista aiheeseen liittyvistä asioista jo aiemmin työn ohessa. Kirjoitin vapaamuotoisia keskusteluja kenttäpäiväkirjaan. Nauhoittaminen ei saanut olla itsetarkoitus.

Ymmärsin erityisesti nauhoitettuja haastatteluja tehdessäni, että tutkimusaihe koettiin vaikeaksi, sillä työhön sitoutumista tai joustoja ei ajateltu aktiivisesti arjessa, vaikka työntekijä olisi ollut koko työikänsä kaupan alalla. Pidin esimerkiksi joustavuuden määrittelyä huomattavasti helpompana, mitä se oli kaupassa käytännön tasolla. Aiheen vaikeutta kuvastaa esimerkkinä se, miten myyjänä koko aikuisikänsä ollut Laura alkoi puhua joustoista, mitä se tarkoittaa:

”Jousta, elikkä niinku että onko joustava, vai onko se sitä...jousta, että molemmat joustaa, että työntekijä ja työnantaja, en minä tiä onko se sitä.”

Kaisa, joka oli ollut 30-vuotta kaupan alalla, kyseli minulta työhön sitoutumisesta melko samalla tavalla:

”Minä näen taas tän sitoutumisen työhön...miten minä tämän selitän...pitää ihan miettiä...eli jos minä olen sitoutunut tähän työhön, niin tulen töihin kun soitetaan ...onkohan se todellakin niin, vai onko minulla vain sellainen tunne heh hee...”

Tutkijana tunsin nauhoitettujen haastattelujen aikana toimivani välillä kuin kätilönä, jonka auttoi synnyttämään ajatuksia, vaikken pyrkinyt toimimaan liian johdattelevasti. Sen sijaan konkreettisemmat keskustelut, kuten mihin koet sitoutuvasi työssäsi tai missä asioissa koet joustavasi työhösi liittyen, olivat työka-vereistani huomattavasti helpompia, eikä silloin mietitty sitä, mikä on työhön sitoutumisen tai joustojen ”oikea” määritelmä. Määrittelyt koettiin vaikeiksi, toisinaan minusta vaikutti kuin olisi haluttu etsiä jotain yleistä ja hyväksytyä määritelmää, miten joustoja ja työhön sitoutumista pitäisi määritellä työyhteisössä.

Tarkoituksenani oli hankkia mahdollisimman monipuolinen havainnointiaineisto. Havainnointi ja keskustelut eivät rajoittuneet pelkästään kaupan seinien sisäpuolelle. Yhtenä työntekijänä osallistuin työpaikan yhteisiin vapaa-ajantilai-

suuksiin, olin työkavereihin yhteydessä myös vapaa-ajalla; soittelimme kuulumisia, lähettelimme sähköposteja, kävimme syömässä, urheilutapahtumissa, kuntosalilla jne. Autoin työkavereita heidän kotonaan esimerkiksi digiboxi- tai tietokonekorjaajana, joskus viikonloppuisin saatoin toimia heidän ravintolakuskinaan.

Toisinaan keskustelut vapaa-ajalla menivät myös kaupan asioihin, myyjän työhön ja tuntemuksiin siitä, työntekijöiden tai asiakkaiden välisiin suhteisiin jne., mutta useimmiten työntekijät halusivat pitää työn ja vapaa-ajan tiukasti erillään. En lähtenyt yhteisiin vapaa-ajan asioihin pelkästään tutkimuksen kannalta, vaan nautin aidosti työkavereideni hyvästä seurasta ja toivon, että tunne olisi ollut molemminpuolinen. En ole juurikaan sisältänyt vapaa-ajan keskustelujamme tutkimukseen, mutta puheiden kautta saatoin pohtia sitä, miten asioista puhuttiin työpaikalla ja miten asioista puhuttiin työpaikan ulkopuolella. Muutamalle työntekijälle työstä puhuminen näytti olevan tärkeää myös kaupan ulkopuolella ja he vaikuttivat sitoutuvan työhönsä vapaa-ajallaankaan; joillekin työntekijöille työskentely loppui siihen, kun painoi hypermarketin ulko-oven kiinni.

Tarinoiden kirjoittaminen ja tarinoiden päähenkilöt

Tunsin olevani monille työkavereilleni yksi työntekijä, joka teki ”jotain ihmejutua”, vaikka olin kertonut tutkimuksestani avoimesti ja tutkimuksestani keskusteltiin työyhteisössä jonkin verran. Kuulin joskus olevani leikkisästi ”meijän rohvessoori”, toisinaan kuulin tekeväni ”jotain, joka ei taida olla ihan tervejärkisen hommaa”.

Havaintojen, arkikeskustelujen ja haastattelujen perusteella ryhdyin kirjoittamaan työntekijöiden tarinoita työhön sitoutumisesta ja joustoista. Mietin ja pohdin lukemattomia tunteja kaupan hyllyjen välissä, maitokaapissa tai palvelutiskin takana myös omaa työhön sitoutumista ja erilaisia joustoja ja analysoin mielessäni keskusteluja, joita olin käynyt työkavereideni kanssa. Aloitin tarinoiden muotoilemisen erityisesti nauhoitettujen haastattelujen jälkeen. Kenttäpäiväkirjani toimi tärkeänä osana tarinoiden muotoilua.

Kun sain kirjoitettua tarinan hahmotelman, luetin ne ensin tarinan kohdehenkilöillä. Pohdimme tarinaa ja heillä oli mahdollisuudet kertoa niistä mielipiteensä ja kommentoida tarinoiden oikeellisuutta. En saanut kovin paljon kommentteja, mutta niitä saadessani otin ne huomioon. Tässä mielessä tarinat ovat syntyneet hyvällä yhteistyöllä muiden kanssa. Kun tarinat alkoivat olla lopullisessa muodossaan, luetin tarinat myös hypermarket Jusalan yrittäjillä tarinan päähenkilön luvalla, koska olihan kyse heidän yrityksestään. Yrittäjien toiminta antoi kehyksiä tarinoille.

Tutkija valitsee itse, mitä kysymyksiä kysyy, mitä pitää salaisuutena ja mitkä tarinat ovat kertomisen arvoisia (Ellis 2007, 23-26). Vaikka koin, että kaikkien työntekijöiden tarinat olisivat olleet kertomisen arvoisia, valitsin tähän tutkimukseen 5 tarinaa: Marin, Niinan, Laurin, Johannan (peitenimiä) ja oman tari-

nani. Eräs tarinoiden valinnan peruste on ollut, että kaikilla (paitsi tutkijalla) oli kokemusta myyjän esimiestyöstä. Pysin myös lukijoita ja tarinoiden mielenkiintoisuutta ajatellen tarinoiden monipuolisuuteen, ottamaan eri-ikäisiä ja eri elämäntilanteissa olevia, miehiä ja naisia tutkimukseen. Kaksi tarinoiden päähenkilöistä eli Niina ja Lauri ovat olleet hypermarket Jusalassa sen perustamisesta asti, Mari ja Johanna tulivat sinne myöhemmin pienemmästä kaupasta yrittäjävaihdoksen eli yrittäjien Tiinan ja Hannun mukana. Itse menin hypermarkettiin aikana, jolloin ”uudet” yrittäjät olivat olleet marketissa jo usean vuoden ajan.

Kaikissa tarinoissa on yksi päähenkilö, mutta olen sisältänyt tarinoihin myös heidän, erityisesti saman osaston, työkavereiden näkemyksiä osaston toiminnasta. Muutamissa tarinoissa on myös hypermarket Jusalan eli yrittäjien, näkemyksiä päähenkilöstä ja hänen osastostaan. Tarinoissa on siis muidenkin kuin päähenkilön toteamuksia laajemmin liittyen joustoihin ja työhön sitoutumiseen, mutta tarinoissa tuon esille sen, kuka näkemyksen on esittänyt.

Koska olen pyrkinyt tarkastelemaan osastopäälliköiden ja myyjien työtä ja siihen liittyvää sitoutumista ja joustoja syvällisesti, jätin osan kirjoitetuista tarinoista tutkimuksen ulkopuolelle rajoittaakseni tutkimukseni laajuutta. Olin kirjoittanut tutkimuksen ulkopuolelle jätetyt tarinat lähinnä muista työntekijöistä kuin osastopäälliköistä. Koska tarinoiden kirjoittaminen tapahtui pitkän ajan kuluessa, tarinoiden kirjoitusvaiheessa tapahtui myös henkilöstömuutoksia osastoilla: Työntekijöitä lähti pois yrityksen palveluksesta ja uusia tuli tilalle. Nämä tapahtumat vaikutti muutaman tarinan kirjoittamiseen niin, että tarinan kirjoittaminen jäi kesken. Jos olisin tarkastellut erityisesti tiettyyn organisaatioon sitoutumista, nämä tarinat olisivat silloin olleet hyvin hedelmällisiä.

Kun olen pyrkinyt tuomaan oman asemani esille työyhteisössä kirjoittamalla tutkimukseen tarinaa kokemuksistani myyjän työssä, keskeisenä motiivinani erityisesti omassa tarinassa, autoetnografisessa kirjoittamisessa, on ollut avata tutkimuskysymystä, työhön sitoutumista ja joustoja myös omiin kokemuksiin tukeutuen. Tarkoituksena on ollut lähestyä tutkittavaa ilmiötä elettyinä todellisuutena, mahdollisimman aitona ja monimuotoisena.

Miksi en sitten ottanut tutkimukseen mukaan juurikaan muita Jusalassa työskenteleviä osa-aikaisia, ”määrällisesti joustavissa” työsuhteissa olevia, myyjiä? Keskityin osastopäälliköiden työn avaamiseen, mutta samalla avasin myös myyjän työtä. Käyn omassa tarinassa läpi joitakin samoja jaettuja tuntemuksia, mitä monien muiden osa-aikaisten tarinoissa kerrottiin. Tarinat ovat silti tutkijan kirjoittamia tarinoita eikä tuntemuksia ole tarkoitus suoraan yleistää, sillä yleistäminen kuulu laadulliseen tutkimukseen (tilastollisessa mielessä). Kun tutkitaan yksittäistä tapausta riittävän perusteellisesti, voidaan saada esille se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä saattaisi toistua myös yleisemmän tason tarkastelussa. Yksittäisessäkin on jotain yleistä (Hirsjärvi ym. 2004, 171). Minulla oli kokemusta kaikilla tutkimuksessa esitettyjen osastopäälliköiden osastoilla työskentelystä ja olin osa heidän osastojensa reunatyövoimaa.

Tarinoiden vastaanotto

Tarinoiden kirjoittaminen ennen luettamista tarinoiden päähenkilöillä vaati tutkijalta paljon aikaa, mutta tutkijan työstä huolimatta tutkittavilla on ollut mahdollisuus kieltäytyä tarinansa julkaisemisesta. Heistä useimmat olivat otettuja siitä, että heitä ja heidän työskentelyään kuvattiin tarkasti. Heistä oli hienoa, että ehkä juuri heidän tarinansa pääsee akateemiseen tutkimukseen. Tutkimukseni herätti muitakin kuin pelkästään positiivisia tunteita. Kun mainitsin tutkimukseni liittyvän kriittiseen tutkimuksen perinteeseen, kuulin eräältä työkaveriltani, ettei työtä kannattanut tarkastella kriittisesti. Hänestä kriittinen tarkoitti, ettei ollut tyytyväinen työhönsä ja onnellinen työpaikastaan.

Yritin selittää hänelle, että kriittinen ei ollut yhtä kuin negatiivinen, eikä kriittisyys tarkoita huonoksi julistamista. Sanoin tiedostavani ”potkujen” riskin. Yritin selittää, että en harrastanut tutkimukseni kautta vaarallista ja uhkaavaa toimintaa, vaan kriittisyyden avulla voidaan pohtia ja halutessa kehittää ja uudistaa toimintoja. Jos esittää kritiikkiä, on olemassa myös rakentavaa kritiikkiä. Kysymyksiä esittämällä arjessa ja niitä pohtimalla yhdessä voidaan päästä asioiden ymmärtämiseen.

Eräs osastopäällikkö empi, voidaanko tarina julkaista, koska siinä oli kriittisempiä äänensävyjä esimiestyöstä. Tällaisia asioita ei oltu totuttu esittämään ulkopuolisille. Hän sanoi, ettei haluaisi tarinassa esitettävän kritiikkiä erityisesti kaupan yrittäjiä ajatellen. Hän halusi, ettei hänen mielipiteensä aiheuttaisi ”hyville työnantajille” hankaluuksia, toisaalta hänellä oli huoli siitä, ”mitä he minun tarinasta sanovat”:

M: ”En minä halua, että minun tarina on semmonen negatiivinen. Mutta se on siinä se tilanne, mikä silloin oli. Sitä ennen oli vielä pahempaa, silloin oli hankalaa ja nyt on taas vähän helpompaa...”

H: ”Me voidaan vielä muokata sitä (tarinaa), jos sinä haluat, että sinusta tuntuu, että se (tarina) on liian negatiivinen” (tutkijalla aavistus siitä, että tutkittava sanoo, ettei tarinaa saa ottaa mukaan tutkimukseen).”

M: ”Niin...niin...tottahan se tarina on... kyllähän tämä homma on ihan perseestä...”

H: ”Kun minä muokkaan vielä sitä, minä lähetän sen sinulle taas sähköpostissa. Lähettäisinkö koko tutkimuksen, niin näet, miten se sinun tarina suhteutuu muihin tarinoihin?”

M: ”Ei tarvii lähettää, ei minulla ole aikaa...enkä jaksa lukea sitä.”

Koin, ettei henkilö halunnut lukea tarinaa, sillä se toi esille monia työn hyviä puolia, mutta myös arjen ristiriitoja työhön liittyen, työkamppailuja. Koin, että henkilön oli raskasta ryhtyä pohtimaan toimintaansa yhä uudelleen, kun työtä tehtiin arjessa ilman oman toiminnan syvempien merkitysten pohtimista. Tutkimus oli myös muille kuin tutkijalle tietynlainen prosessi.

Kun aikaa kului muutamia päiviä, edellä mainittu osastopäällikkö kertoi olevansa kiitollinen, että joku esitti, miltä hänen toimintansa vaikutti työkaverin

näkökulmasta ja mihin asioihin hän saattoi kiinnittää työssään osastopäällikkönä enemmän huomiota. Hän näki tarinansa työssä kehittymisen välineenä.

Hypermarket Jusalan yrittäjien mukaan kehittymisen lähtökohtana oli, että asioita pystyttiin pohtimaan avoimesti. Bourdieu (1987, 126) on puhunut, että ”kaikki itsensä ilmaiseminen on symbolista väkivaltaa, jota harjoitetaan kaunisteltujen ilmaisujen välityksellä”. Leipä-osaston osastopäällikön Riinan mukaan työntekijät kaupan alalla, jos eivät monissa muissakaan yrityksissä, uskalla puhua tuntemuksistaan rehellisesti. Jos heidän mielipiteistään oltiin ylipäänsä kiinnostuneita, hänen mielestään

”ihmiset eivät uskalla sanoa asioita suoraan, kuten jos kysyy ihmisiltä että onko hyvä sää, niin sanotaan että on tai mitä kuuluu, niin se on semmoinen tyyli ihmisillä, se on niin ihmisistä kiinni...voi jopa pelätä työpaikan menettämistä osaltaan, en tarkoita näitä yrittäjiä, mutta yleisellä tasolla.”

Kuulin, että tarinat saattaisivat auttaa hypermarketin yrittäjien ja työntekijöiden toiminnan kehittämistä parempaan suuntaan. Yrittäjät olivat työntekijöiden kesken erittäin pidettyjä ja vaikka erinomaisista työtyytyväisyystuloksista olisi tullut olla erittäin ylpeä, työtyytyväisyystulokset osoittivat yrittäjien mukaan jo ”liian positiivisia tuloksia” ja ”liian positiivinen ei ole totuudenmukaista”. Hypermarket Jusalan palvelutiskissä työskennelleen Johannan mukaan ”jos ei voi olla rehellinen ja jos asiat näyttää olevan liian hyvin, niin juuri silloin pitää olla tosi huolissaan”.

Muita autoetnografian haasteita

Olin työyhteisössä tutkimusta tehdessäni elintarvikemyyjän roolissa, erityisesti tutkimuksen alkuvaiheessa tiiviisti osana tutkimaani työyhteisöä. Olin työntekijä, joka kirjoitti kenttäpäiväkirjaa tuntemuksistaan työyhteisöstä arjen tilanteissa. Keskustelin, havainnoin ja toimin. Autoetnografisessa tutkimuksessa tutkijan ääni vuorottelee sosiaalisen ja kulttuurisen näkökulman kanssa. On todettu, että kertomisen ruumiillisuus, tunteiden läsnäolo ja dialogisuus ovat autoetnografisessa kirjoittamisessa keskeisiä (Anttila 2010).

Pohdin usein, oliko tuntemuksillani tutkimuksellisesti mitään merkitystä, sillä koin esimerkiksi kenttäpäiväkirjan pitämisen terapeuttisena, johon sain purkaa myös iloa, mutta erityisesti turhautumisia. Kenttäpäiväkirjasta muodostuikin hyvin hajanainen tekele; kuvauksia erilaisista tilanteista ja tunnelmista, johon linkittyi myös muiden tuntemuksia työstä ja työyhteisöstä. Osana etnografiaa, autoetnografiasta onkin oltu huolissaan, ettei se ole tieteellisesti tarpeeksi kurinalaista, teoreettista ja analyttistä ja se on liian esteettistä, emotionaalista ja terapeutista. Andersonin (2006, 278) mukaan autoetnografiaa on hallinnut viime aikoina liaksi tunteita ja mielikuvia herättävä autoetnografia, mikä on hämärtänyt autoetnografian asemaa osana vakavasti otettavaa etnografiaa.

Olin työyhteisössä pitkän aikaa, sillä autoetnografeja on arvosteltu liian vähäisestä kenttätyöstä ja siitä, ettei tutkimusyhteisössä vietetä tarpeeksi aikaa (Delamont 2009). Kun tutkijan kokemukset ja tunteet ovat olleet vahvasti esillä, autoetnografiaa on kritisoitu tutkijan omaan napaan tuijottamiseen, itsekeskeisestä narsismista ja jopa puolueellisesta tiedosta (Anderson 2006). Jos keskitytään vain itsensä terapoomiseen ja omien tuntemusten kirjaamiseen, päässä vilisevien asioiden kirjaamiseen paperille ja esitetään se tutkimuksena, Delamont (2009) on kritisoinut autoetnografiaa kirjallisesti, mutta myös älyllisesti laiskaksi tavaksi tehdä tutkimusta.

Delamontin (2009) mukaan autoetnografiaa on mahdotonta toteuttaa tarpeeksi eettisesti, jos omaan elämään liittyviltä henkilöiltä ei pyydetä lupaa olla mukana tutkimuksissa, mikä on hyvin tärkeä huomio ja tässä mielessä tarinoiden luettaminen toteutti omassa tutkimuksessani osaksi tämän eettisen vaatimuksen. Autoetnografeilta siis vaaditaan, ettei tutkimuksessa saisi tuijottaa liikaa omaan napaan ja olla itsekeskeinen, mutta toisaalta, jos kertoo tutkimuksessa myös muista henkilöistä, tässäkin on oltava varovainen.

Pohdin tutkimuksen kuluessa paljon asioita, joita Carolyn Ellis (2007) kuvailut artikkelissaan *”Telling secrets, Revealing lives”*, jossa hän käy läpi kohtaamiaan eettisiä ongelmia; hän meni erääseen kalastajakylään, tutustui ja ystävyystyi kyläläisiin ja yhteisöstä lähtiessään julkaisi kirjan, jossa hän kuvasi yhteisön elämää ottaen esille kipeitä, salattuja asioita kyläyhteisön jäsenien elämästä. Tutkija jakoi muiden arjen ilot ja surut, hyvät ja huonot hetket. Kun kirja julkaistiin, osa kyläläisestä oli lukenut kirjan ja pahoittanut tästä mielensä ja koki tutkijan pettäneen heidän luottamuksensa.

Tutkimuksen eri vaiheissa palasin tarinoiden pariin yhä uudelleen pohtimaan, mitä olin kirjoittanut ja millä tyylillä, olivatko näkemykset liian yksipuolisia tai tarkoituksellisia. Juorut, työkavereiden negatiiviset kommentit toisistaan olisivat ehkä tarjonneet tarkasteluun vielä syvempää näkökulmaa. Jätin juorut ym. tarkoituksella osin pois, ettei työyhteisön yhteishenki ja sen yksittäiset jäsenet olisivat joutuneet kärsimään tutkimukseni seurauksena. Olen pyrkinyt ottamaan Ellisin (2007) virheistä opiksi luettamalla tarinoita kohdehenkilöillä, vaikka tiedän, etten voi tietää varmasti muiden tunteita, mistä koetaan mielipahaa. Pohdin sitä, pahoitanko jonkun mielen kertomuksen kuvauksissa, mutta tunsin tällaisen jatkuvan pohdinnan raskaaksi, suorastaan mahdottomaksi. Epäilin, voinko tällöin kirjoittaa mitään työyhteisön arjesta. Eettisiä kamppailuja käydessäni ajattelin, että on mahdotonta arvioida, mistä kenellekin tulee paha mieli.

Yritin noudattaa Ellisin (2007) antamia, ”kantapään” kautta opittuja ohjeita etnografian kuin autoetnografian eettisille valinnoille. Hän on yrittänyt noudattaa näitä ohjeita myöhemmin toimiessaan ihmisten kanssa, joiden kanssa on ollut pitkään tekemisissä ja joiden kanssa on syntynyt läheisiä ystävyys-suhteita, joiden elämää seurattaessa tutkija on päässyt hyvin lähelle. Ellis (2007) neuvoo autoetnografiaa pyrkimään mahdollisen positiiviseen lopputulokseen, ettei tutkija toimiessaan yhteisössä ja lähtiessään yhteisöstä ainakaan heikentäisi tilannetta

alkutilanteeseen verrattuna ja pyrki toiminnsaan tekemään aina enemmän hyvää kuin haittaa (Ellis 2007). Mielestäni tämän tutkimuksen tarinat eivät suinkaan ole pelkästään valituksia työelämän pelikentältä. Kun kuvaan työarkea tarkasti, tarinoiden kautta voi nousta esille kehittämiskohtia, mikä voi johtaa alkutilannetta positiivisempaan lopputulokseen monille osapuolille. tarinat voivat luoda ymmärrystä osastopäälliköiden työstä ja työkäytännöistä.

Tarinoiden päähenkilöiden kohdalla on kirjoittanut melko paljon heidän henkilökohtaisista asioistaan, kuten perhetaustastaan ja työ- ja koulutushistoriastaan. Olen esittänyt näitä erityisesti kuvauksen syvällisyyteen pyrkimiseksi, mutta katson niiden liittyvän kiinteästi Bourdieun esittämään habitus-käsitteeseen, joka käsitteenä lähentelee henkilön olemusta, johon liittyy kiinteästi henkilön tausta ja aikaisemmat kokemukset. Bourdieu ja Wacquant (1995, 132) mukaan kenttiä analysoidessa täytyy huomioida kentällä vaikuttavien toimijoiden habitukset, jotka ilmenevät erilaisina strategioina kentällä. Bourdieun kenttä-/käytäntöteorian mukaan esimerkiksi kulttuurisen ja sosiaalisen (ehkä myös taloudellisen) pääoman muodot voidaan saada esimerkiksi perheeltä perinnön ja kasvatuksen muodossa, osaksi esimerkiksi (työelämä)kentällä erilaisten kamppailujen kautta. Kokemusten moninaisuudesta johtuen tunnistan vahvasti, että tarinoissa olen voinut esittää vain pintaraapaisua henkilön olemuksesta.

On huomattava, että kuvaukset työntekijöistä ovat minun kirjoittamiani, vaikka kysymys on muidenkin työntekijöiden tarinoista kuin omastani. Jos olen sisällyttänyt tarinoihin omia ajatuksiani, olen pyrkinyt esittämään ne selvästi, että ajatukset ovat omiani. Kun luetin tarinoita tutkimukseen osallistuvilla, keskustelimme usein myös siitä, että tarinan kohdehenkilön voi tunnistaa, eikä se vaikuttanut olevan heille suurikaan ongelma. Olen kuitenkin pyrkinyt tutkittavien mahdollisimman suureen anonymiteettiin. Olen muuttanut yrityksen ja tutkittavien nimet, iät ja perhesuhteet, jossakin tapauksessa myös osaston ja sukupuolen, jos olen katsonut, ettei näillä ole ollut tutkimukseni kannalta merkitystä. Työnkuvauksissa en ole voinut muuttaa osastoa, joten käyttäessäni suoria lainauksia, läheinen työkaveri voi tunnistaa puhetavasta, kuka on ollut kyseessä. Tunnistaminen on ollut helppoa, sillä osastot olivat työntekijämäärältään hyvin pieniä.

Kuten jo tutkimuksen alussa esitetyssä omassa tarinassani totesin, sain hypermarket Jusalasta jonkin verran tuttavuussuhteita myös asiakkaista. Minun on pitänyt huomioida, että jotkut asiakkaista oppivat tuntemaan minut ulkona näöltä, vaikkon keskustellut asiakkaiden kanssa tekevänä tutkimusta. Heille olin elintarvikemyyjä, en tutkija. Ongelmana tässä läheisyydessä asiakkaiden kanssa on, että jotkut heistä saattavat tutkimuksen julkaisun jälkeen tietää, mistä kaupasta tämä tutkimus on tehty paikkakunnalla.

Kuten olen jo aikaisemmin todennut, olen pyrkinyt ja pyrin mahdollisuuksien mukaan suojaamaan tutkittavien, arjen sankareiden, anonymiteettiä tutkimuksen eri vaiheissa. Arvailuihin kirjoittamieni tarinoiden henkilöistä ja tutki-

tusta hypermarketista en ole ottanut tai ota kantaa myöskään tutkimuksen julkaisun jälkeen.

5.3 TARINOIDEN LUOTETTAVUUDEN TARKASTELU

Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei voida arvioida aivan samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 2000, 208-222). Lähden seuraavassa arvioimaan tutkimukseni luotettavuutta myös yleisten laadulliseen tutkimuksen liitettyjen luotettavuusnäkökulmien valossa myös autoetnografian osalta, vaikka olen itse tutkimuksen tarinoiden henkilöistä, eräs tietolähde. Luotettavuus tarkoittaa tutkimustulosten ja tutkittavan todellisuuden mahdollisimman hyvää vastaavuutta (Lincoln & Cuba 1985; Miles & Huberman 1994). Laadullisessa analyysissä aineiston keruu, analyysi ja raportointi kytkeytyvät usein tiiviisti toisiinsa ja nämä kaikki vaiheet ovat tärkeitä luotettavuuden arvioinnissa.

Triangulaatiota käyttämällä on mahdollista saada täsmällistä ja syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimuskysymyksestä. Käytin tutkimuksessa hyväksi erilaisia tutkimusmenetelmiä eli havainnointia ja kenttäpäiväkirjan käyttöä, arkikeskusteluja ja nauhoitettuja haastatteluja, jota voidaan pitää laadullisen metodin sisäisenä triangulaationa (Denzin & Lincoln 2000).

Luotettavuutta, pätevyyttä ja yleistettävyyttä voidaan soveltaa myös autoetnografian arviointiin. Bochnerin (2002, 86) mukaan autoetnografian luotettavuus viittaa kertojan uskottavuuteen. Bochnerin (2000, 750-751) mukaan me luomme kertomuksen lähtökohdistamme ja yritämme hallita nykyisyyttä, kuviteltua tulevaisuutta ja muisteltua menneisyyttä. Kertomus on aina valikoiva tarina menneestä ja se on kirjoitettu aina jostakin näkökulmasta ja jotakin tarkoitusta varten. Jokainen tarina on puutteellinen, mutta luotettavuus kuvastuu kokemuksen elävyydessä, uskottavuudessa ja mahdollisuudessa olla totta.

Autoetnografian kerronnan totuusarvo perustuu siihen, kuinka sitä ymmärretään ja käytetään, kuinka kirjoittajan lisäksi muut, kuten osallistujat ja lukijat vastaavat siihen (Bochner 1994; Denzin 1989). Vaikka pyritään "totuudenkaltaisuuteen", on tärkeää huomioida, että mahdotonta muistaa kertomuksen tapahtumia aina juuri sillä tavalla kuin ne tuntuivat tapahtumahetkellä. Ihmiset, jotka ovat kokeneet saman tapahtuman, kertovat usein eri tavoin siitä, mitä "todellisuudessa" tapahtui (Tullis, Owen, McRae, Adams & Vitale 2009). Toisaalta vaikka kysymys ei olisikaan autoetnografiasta, tilanteesta (haastattelijasta, yleisöstä) riippuen elämästään kertova saattaa rakentaa itsestään enemmän tai vähemmän tietoisesti haluamaansa kuvaa tai jättää kertomatta asioita, jotka eivät kuvaan sovi. Bourdieu (1985, 124) on todennut, että kaikki ilmaisu on "sovittelua ilmaisuintressin ja sensuurin välillä, sen välillä mikä olisi pitänyt sanoa, mikä vaatii tulla sanotuksi ja sen välillä mikä voidaan sanoa, kun otetaan kentän perusrakenne huomioon".

Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää pikemminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi; kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin hän tuottaa nämä konstruktiot ymmärrettäväksi myös muille. Vaikka olen pyrkinyt esittämään tarinoissa melko syvällistä kuvausta työntekijöiden työympäristöstä, työhön sitoutumisesta ja joustoista, tiedän, että tutkimuksella voidaan aina vain raapaista tai koskettaa, enemmän tai vähemmän, tutkittavan ilmiön pintaa. Tutkittavaa ilmiötä ei kyetä koskaan kuvaamaan raportissa täysin sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tai tutkijalle ilmenee (Eskola & Suoranta 2000, 219-222; Silverman 1993, 224-229).

Autoetnografit voivat tarjota ihmisille välineitä nähdä omaa elämää toisessa valossa ja autoetnografian kautta lukija voi nähdä, mitä jonkun toisen kamppailu tarkoittaa; Mairsin (1993) mukaan "tarinamme voi olla lahja". Uskon, että vaikka tarinoita luetaan suureksi osaksi ulkopuolisen silmin, tarinoihin voi myös samaistua; vaikka kuvaus on henkilökohtaista, saman asian kokeneet voivat tunnistaa oman kokemuksensa tutkijan tai tutkittavan kokemuksessa. Tällöin tarinoissa on saavutettu jonkinlaista yleispätevyyttä. Ellisin ja Bochnerin (2000, 751) mukaan autoetnografille pätevyys tarkoittaa työn aitoutta, että se herättää lukijoista tunteita, että kokemus on kuvattu todenmukaisesti ja uskottavasti ja tarina on johdonmukainen. Plummerin (2001, 401) mukaan tarina voi yhdistää lukijat tarinan kirjoittajan henkilökohtaiseen maailmaan, vaikka kertomus ei vastaisi lukijan omaa todellisuutta. Näin ei tarvitse olla kaupassa töissä ymmärtääkseen myyjien ja osastopäälliköiden arjen kamppailuja.

Pätevyydellä autoetnografiassa voidaan nähdä tunteiden vastaavuutta kirjoittajan ja lukijoiden välillä (Ellis & Bochner 2000). Lukijat voivat pohtia tarinan pätevyyttä vertaamalla tarinaa omaan tarinaansa, ajattelemalla, miten elämämme ovat samankaltaisia tai erilaisia ja miettiä syitä, miksi näin on. Tarinat voivat valottaa meille myös vieraita elämäntyyplejä ja tuntemattomien ihmisten elämää (Ellis 2004, 195). Ellisin (2004, 124) mukaan autoetnografiaa voidaan arvioida myös sen perusteella, auttaako se kommunikoidaan muiden ja auttaako se parantamaan tarinan osallisten, lukijan tai kirjoittajan elämää? Bochnerin (2002) mukaan autoetnografiassa tulisi kysyä "kuinka hyödyllinen tarina on?" ja "mihin käyttöön tarinaa voidaan käyttää?" Sain tarinoita kirjoittaessa kokemuksia, miten samanlaisia tai erilaista työhön liittyvät kamppailumme olivat ja myös kuulin, kuinka olin onnistunut kuvaamaan asioita jonkun työntekijän mielestä "just oikealla tavalla", vaikei oikeaa tapa esittää asioita olekaan. Muutaman kerran kuulin tarinoiden lukemisen jälkeen työkaverilta, että olen "ymmärtänyt asioita ihan väärin."

Kun luetin tarinat tarinan päähenkilön luvalla yrittäjillä, sain palautetta tarinoiden ja arjen vastaavuudesta, mutta palautetta myös asiavirheistä. Keskustelimme yhdessä asiavirheiden korjaamisesta, mutta myös vapaudesta toteuttaa muutokset. Keskustelimme myös arkikielestä ja karkeista ilmaisuista, sillä työntekijöiden välisissä arkipuheissa käytimme melko paljon esimerkiksi kirosanoja. Keskustelimme näiden puheiden sopivuudesta akateemiseen tutkimukseen.

Yrittäjä kannusti tutkimuksen keinoin esittämään arkea mahdollisimman aidosti. Koska kyseessä on aidosta arkikielestä, ei sitaatteja ole sensuroitu. Puhetavat ovat tärkeitä, sillä arkipuhe on tärkeä osa kentän kulttuurista ja siihen liittyvää kielellistä pääomaa.

Luotettavuuspohtintoihin liittyen jouduin tilanteisiin työyhteisössä, jolloin koin ja keskustelimme yhdessä työkavereiden kanssa, että jotkut työntekijät puhuivat työstään hyvin eri tavoilla kuin sitä tekivät. Schatzki (1996) on todennut käytäntöihin liittyvän yhtä tärkeinä niin tekemiset kuin sanomisetkin. Koin, että jos nämä eivät vastaa toisiaan, jouduin miettimään aineistoni luotettavuutta sanomisten ja tekemisten vastaavuuden kannalta. Käytäntöteorioissa ei näitä ristiriitaisuuksia huomioida, mutta kirjoittamissani tarinoissa näitäkin ristiriitoja tulee ilmi.

Kuten jo aiemmin totesin, kuvaan myyjien työhön sitoutumista ja joustoja 5 tarinatapauksen kautta, joista 4 laajempaa tarinaa kohdistuu osastopäälliköihin. Tutkimuksen kohdistamista yksittäiseen tapaukseen tai tapauksiin on usein kritisoitu siitä, ettei havaintoja voi luotettavasti yleistää (Flyvbjerg 2004, 420-421). Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista syvällisemmän ymmärryksen saaminen tietystä tapauksesta tai tapauksista; tarkoituksena ei välttämättä ole havaintojen laaja yleistäminen (Stake 2003, 155-156), vaikka yksittäisessäkin olisi jotain yleistä.

Yleistettävyyden on tärkeää myös autoetnografeille, vaikkei yleistettävyyttä voida tehdä yhteiskuntatutkimuksen perinteisellä tavalla, erityisesti ajatellen suuria satunnaisotoksia. Autoetnografiassa painopiste yleistettävyydessä siirtyy lukijoille ja lukijoita testataan, puhuuko tarina heille heidän kokemuksistaan tai elämästään. Voidaan määritellä, onko autoetnografi pystynyt valaisemaan kulttuurisia prosesseja (Ellis & Bochner 2000; Ellis & Ellingson 2000). Luotettavuuden tarkasteluun liittyy tiiviisti myös tutkimuksen analyysin arviointi; jos ei tiedetä, miten tutkija on analysoinut aineistoaan, on tutkimusta vaikeaa arvioida, miten tutkimus suhteutuu muihin tutkimuksiin kyseisestä aihepiiristä. Analysoinnin epämääräinen esittäminen saattaa haitata myös muita tutkijoita, jotka lähtevät tekemään tutkimusta aihealueesta tulevaisuudessa (Attride-Stirling 2001).

5.4 TEHTÄVÄANALYYSISTA KENTTÄANALYYSIIN

Analyysitapojen valinta

Tarinat ovat tärkeä osa työkäytäntöjen kuvausta. Tein varsinaista analysointia kahdella tavalla ja eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tein osastopäälliköiden työhön liittyvää tehtäväanalyysia tarkastellakseni, millaiset teemat hallitsivat heidän työtään. Bourdieu (1990a) on kiinnittänyt huomiota käytäntöjen säännönmukaisuuksiin, vaikka hän ei korosta työvaiheita. Teema-analyysin kautta tarkastelin työn säännönmukaisuuksia esimiesasemassa. Tämä tarkastelu

johdatti työvaiheisiin. Schatzki (1996) on todennut, että käytännöt muodostuvat sanomisista ja tekemistä ja niihin liittyy erilaisia työvaiheita, mikä on jäänyt varjoon Bourdieun käytäntöteoriassa.

Ennen tehtävänälyysia ajattelin, ettei osastopäälliköiden rooli juuri poikennut omasta roolistani työtehtävien suhteen, kun työskentelimme yhdessä lattiatasolla. Ajattelin, että olimme kaikki samaa myyjien "luokkaa". Huomasin tehtävänälyysin myötä, että heidän työnkuvansa oli hyvin erilainen omaani verrattuna, kun kiersin itse töissä kaikilla osastoilla. En ollut miettinyt ennen tehtävänälyysia tarkemmin, miten monipuolista osastopäälliköiden työ loppujen lopuksi oli.

Toisessa vaiheessa tein bourdieulaista kenttäanalyysia. Siihen tutustuessani (Bourdieu 2005a; Bourdieu & Wacquant 1995) koin sen olevan monimutkaisuudessaan haasteellinen, marginaalisesti käytetty, mutta varteenotettava analysointitapa. Kenttäanalyysin vaihtoehtona osastopäälliköiden työn tarkasteluun olisi ollut narratiivinen analyysi, sillä kirjoitin osastopäälliköiden tarinoita, neljä narratiivista, työstä, työhön sitoutumisesta ja joustoista. Koin tärkeäksi avata tarinoiden kautta aiemmin vain vähän tutkimuskiinnostusta herättänyttä myyjien ja osastopäälliköiden työtä.

Analyysivaihtoehtona narratiiviseen tutkimukseen olisi ollut mallitarinat, kun tarjolla oli tarinoiden otsikoistakin ilmenevät *"huolehtijan"*, *"tehostajan"*, *"alustujan"* kuin *"uudistajankin"* tarinat. Esimerkiksi arjen sankaritarina, jossa toimija kokee vastuksia, kamppailuja ja ristiriitoja, kokee selviytymisen eetosta (ks. Kortteinen 1992) ja jatkaa eteenpäin edustaisi hyvin tyypillistä mallitarinaa. Nämä arjen sankarit olisivat olleet eräänlaisia identiteettikategorioita, eivät yksilöitä. Hännisen (2000) mukaan mallitarinoissa tehdään näkyväksi ne arvot, ominaisuudet sekä toiminta- ja suhtautumistavat, jotka ovat kunkin kulttuurin tai yhteisön piirissä tyypillisiä ja hyväksyttäviä. Pysin kenttäanalyysissa osastopäälliköiden työn, työhön sitoutumisen ja joustojen monipuoliseen tarkasteluun. Jo tarinat itsessään kuvaavat osastopäälliköiden työkäytäntöjä.

Osastopäälliköiden tehtävänälyysi

Ensimmäisessä vaiheessa tein teema-analyysia primääriaineistosta eli kenttäpäiväkirjasta ja haastatteluista. Teema-analyysin eduksi on mainittu, että sillä voidaan löytää yhteisiä piirteitä suurista aineistomääristä. Teema-analyysin myötä tutkija voi löytää yllättäviä oivalluksia aineistosta, löytää pohtia samankaltaisuuksia, mutta myös eroavaisuuksia (Braun & Clarke 2006, 97). Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan teemoittelu on suositeltava aineiston analysointitapa jonkin käytännönläheisen ongelman ratkaisemisessa. Teemoittelu tarkoittaa tutkimusaineiston jakamista sisältönsä mukaisesti teemoihin ja sen tavoitteena nostaa aineistosta esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja.

Milesin ja Hubermannin (1994, 86) mukaan teema-analyysi aloitetaan alleviivamalla aineistosta viitekehukseen kuuluvat avainkohdat. Katsoin kenttäpäivä-

kirjamerkinnoista kirjaamiani osastopäällikön sanomisia ja tekemisiä ja lähdin hahmottaman yksittäisen osastopäällikön työtä eri tilanteissa.

Esimerkki tarinassa esitetystä sitaatista ja koodauksesta:

\$OvL;OvTs3;OvTs13;OvTs1/OvTs2

OvL "Työhön sittoutuminen tarkoittaa sitä, että se tehdään ja mitä tehdään niin hyvin kuin osataan ja kyllä mie niin vaadin sen, jos minä osaan tehdä sen, niin myös työkaveri pystyy sen tekemään, sillä jos minä osaan sen tehdä, niin kyllä se toinenkin osaa tehdä sen...mutta se tapa tehdä työtä ei ole välttämättä oikea."

Esimerkissä käytetyt koodisto osioittain:

Henkilö ja asema

Ov=Osastopäällikkö

OvL=Lauri

Työhön sitoutuminen

Ovt= Osastopäällikön työhön sitoutuminen

OvTs3=joustaminen

OvTs13=vaatiminen

OvTs1= rutiinihommat (leikkaaminen, pakkaaminen, paketoiminen, tuotteiden esille laittaminen, hyllyttäminen, siivoaminen, roskien vieminen)

OvTs2=henkilökohtainen asiakaspalvelu (tuotteiden tilaaminen, neuvominen ja opastaminen, kuunteleminen jne.)

Koska olin työskennellyt jo pitkän aikaa osastopäällikkö Laurin kanssa, otin vapauden tulkita Laurin tarkoittaman "homman" tarkoittavan sekä rutiinitehtäviä lihahuoneessa että henkilökohtaista asiakaspalvelua myymälän puolella. Sitaatin mukaan Lauri salli osastonsa työntekijöille joustoja työtapojen mukaan, eikä hänelle ollut vain yhtä oikeaa tapaa tehdä työtä. Toisaalta sitaatti kertoi Laurin asemasta hypermarket Jusalassa ja tavastaan puhua osastopäällikön asemassa.

Osastopäälliköiden työtehtävien tarkastelussa näin, millainen yksittäisen osastopäällikön työnkuva oli, mitä tehtiin ja miten työstä puhuttiin. Käytännöt muodostuvat sanomisista ja tekemisistä. Kun olin käynyt läpi koodaamalla jokaisen osastopäällikön sanomisia ja tekemisiä, vertailin osastopäälliköiden sanomisia ja tekemisiä keskenään, lähdin "niputtamaan" ja yhdistämään työtehtäviä yhteen. Käytän teema-analyysin tuloksia hyväksi kenttäanalyysissa.

Kenttäanalyysi työn tajun muotoutumisessa

Toisessa analyysivaiheessa tein kenttäanalyysia. Sovelsin kenttäanalyysia hyvin ennakkoluulottomasti, sillä Wacquant (1995b, 19) on kehottanut, että Bourdieun ajattelua tulisi käyttää työvälineenä omien konkreettisten analyysien tekemiseen. Tutkijoiden tulisi rohjeta käyttää ja muokata hänen ajatteluaan, panna se valittamaan ja protestoimaan, niin kuin Foucault (1980, 53-54) kehotti tekemään Nietzhen ajatuksille. Koska Bourdieu on puhunut paljon käytäntöihin liittyen käytännön järjestä/tajusta ja pelin tajusta, sovellan kenttäanalyysia osastopäälliköiden työn tarkasteluun ja puhun ”työn tajusta”.

Wacquant (1995b, 44) on todennut, että on hyvä, että Bourdieun avainkäsitteistö; habitus, kenttä ja pääoma ovat monimuotoisia, joustavia ja sopeutuvia kuin tiukasti määriteltyjä ja täsmällisesti käytettyjä. Bourdieun käsitteitä on lähestyttävä enemmänkin tutkimusvälineinä kuin empiirisinä käsitteinä tai formaalin teorian osina (Mäkelä 1994, 257). Kenttäanalyysin tekeminen ei ole helppoa, mutta onnistuessaan se voi paljastaa, kuinka toimijan habitus, pääoman lajit ja kenttä (tai kentät) ovat kietoutuneet toisiinsa (Bourdieu 1984, 101).

Käytännöt liittyvät kenttään tiiviisti sen vuoksi, että Bourdieun tutkijauran myöhäisemmässä vaiheessa kenttä on näyttänyt nousevan hänelle yhä vaikuttavamaksi tekijäksi käytäntöjen määrittelyssä (Swartz 1997; Warde 2004). Silti kentän ja käytännön täsmällistä suhdetta ei hänen teorioissaan ole loppujen lopuksi löydettävissä. Ajattelen, että kenttä määrittelee osaltaan käytäntöjä ja laajemman kentän analysointi on huomioitava sen vuoksi, että käytäntökenttä on aina myös vallan kenttä. Vallankäyttö ja sen alaisuudessa toimiminen kuuluvat normaaliin organisaatiossa toimimiseen.

Kenttä on sosiaalisten asemien, positioiden, järjestelmä, joka määrittelee kentän toimijoita. Kenttä on järjestäytynyt valtasuhteiden varaan. Positio merkitsee ylivaltaa ja alistumista. Bourdieulle oli keskeistä paljastaa vallan rakenteita, vaikka kysymys kenttien keskinäisistä suhteista on ”tavattoman monimutkainen” (Bourdieu & Wacquant 1995, 137). Lähdän siis siitä, että kenttäanalyysissa on kysymys osin käytäntöjä määrittelevästä valtakenttäanalyysistä. Ajattelen, että Bourdieun kenttäanalyysi antaa osaltaan vastauksen siihen, millainen valta osastopäälliköillä on määrittää työhön sitoutumista ja joustoja.

Bourdieun ja Wacquantin (1992, 104-105; 1995, 125-135) antamien ohjeiden mukaan kentän analysoinnissa on kolme välttämätöntä ja sisäisesti toisiinsa liittyvää vaihetta. Bourdieun ja Wacquantin (1992, 104-105; 1995, 132) mukaan analysoinnin vaiheet ovat suoraan lainaten seuraavat:

- 1) ”On analysoitava kentän asemaa vis-à-vis vallan kenttään.”
- 2) ”On kartoitettava niiden toimijoiden tai instituutioiden hallussa olevien asemien välisten suhteiden objektiivinen rakenne, jotka kilpailevat siitä spesifin arvovallan legitimoimista muodosta, jonka kentästä on kysymys.”

3) "On analysoitava toimijoiden habitusta ja eli niitä dispositiojärjestelmiä, jotka toimijat ovat omaksuneet sisäistämällä tietyt sosiaaliset ja taloudelliset ehdot" (Bourdieu & Wacquant 1995, 132).

Omissa analyysiseissaan Bourdieu (1986; 2005a) on nähnyt esimerkiksi valtion olevan asuntorakentamisen kentällä ylimpänä vallan kenttänä. Bourdieun (1989) mukaan valtio, joka muodostuu lukuisista alakentistä, paljastuu usein viime kädessä "symbolisen vallan suihkulähteeksi". Julkisella puolella se suorittaa erilaisia vihkimistöimenpiteitä, kuten arvoasemien ja diplomien myöntämistä ja muita toimenpiteitä, joiden avulla auktoriteettiaseman käyttäjiksi valtuutetut vakuuttavat, kuka henkilö on ja mitä hänen täytyy olla (Bourdieu 1989). Näen, että valtaa on vallan käyttäjän suhteellinen asema johonkin toiseen. Se voi saada oikeutuksensa ja ilmenemismuotonsa vallan käyttäjän (subjektin) ja kohteen (objektin) välisestä tarpeesta, sopimuksesta tai subjektin ylivoimasta objektiin nähden.

Sovellan ensimmäistä vaihetta erityisesti sen tarkasteluun, miten tarkasteltava "kenttä" eli päivittäistavarakauppaketän alakenttä eli osasto sijoittuu päivittäistavarakauppaketän ja kauppaketjun hierarkiassa. Teoriaosuudessa jo tarkastelin päivittäistavarakauppaketän keskittymistä Suomessa ja toiminnan rakentumista kahden keskeisen yrityksen taholle. Bourdieulle kamppailu ja kilpailu ovat keskeisiä käsitteitä. Tiedostan kovan kilpailutilanteen, mutta en keskity "metatason" analyysiin, kauppaketjujen toimijoiden suhteisiin tai niiden väliseen kilpailutilanteeseen syvällisemmin.

Toisessa vaiheessa, jonkinlaisella "mesotasolla", on kysymys objektiivista rakenteista (Bourdieu & Wacquant 1995, 302). Bourdieun (1990c, 61-63) mukaan toimijoiden ja instituutioiden objektiivisia olosuhteita määrittää kentälle ominaisten pääomien määrä, muoto ja ajallinen muotoutuminen. Tällä on taipumusta määrittää toimijoiden suhtautumistapoja ja näkemyksiä. Analyysi voi paljastaa eri pääomalajien ja kentän voimasuhteet.

Ei ole mikään salaisuus, että markkinataloudessa toimivien yritysten keskeinen tavoite on taloudellisen tuloksen ja tehokkuuden rationaalinen tavoittelu. Taloudellinen pääoma näyttäytyy yritysten kentällä "arvovallan legitimiinä muotona", ilmiselvänä tavoitteena, joten sivuutan toisenkin vaiheen kenttäanalyysissa melko nopeasti. Kentän pelisäännöt määrittävät kentän rakennetta ja toimintaa (Bourdieu 1985, 10-13) ja talouden kentällä ja yritysten välisessä kilpailussa tämä pelisääntö on taloudellisen pääoman tuottaminen.

Bourdieu (2005, 205) puhuu, että "jos avaamme "mustan laatikon", joka on yritys (tai organisaatio), me emme löydä sieltä varsinaisesti yksilöitä, vaan me löydämme rakenteen, joka on yritys kenttänä". Kolmanteen vaiheeseen liittyen Bourdieu ja Wacquant (1995, 135) kuitenkin toteavat, että kenttää (ja sisäistä dynamiikkaa) ei ole mahdollista konstruoida muuten kuin tekemällä se yksilöiden kautta, vaikka kenttäanalyysissa kenttä on ensisijainen ja "tutkimusoperaatioiden fokus". Jos kenttä on ensisijainen tarkastelun kohde ja käytännöissä habitus

on lähtökohtana, on kenttää tarkasteltava habitusten kautta. Kun tarkastelen osastopäälliköiden habitusta, on kysymys lähinnä osastopäälliköiden ”luokkahabituksesta”. Habituksessa yhdistyvät (yhteiskunnan) objektiiviset rakenteet ja subjektiiviset toimijat yhdeksi kokonaisuudeksi.

Käytäntöjen rakentumisessa pääoma, kenttä ja habitus ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Koen, että habitus tuo esille organisaatiokulttuurin dynaaminen luonne, joka on seurausta jatkuvista kamppailuista ja peleistä eri organisaatiotasoilla. Kuten Ötöbilgin ja Tatli (2005, 864) ovat todenneet, habitus-käsite ohjaa osaltaan tutkimaan myös organisaatioissa olevia kirjoittamattomia sääntöjä, asenteita, näkymättömiä rakenteita ja mekanismeja. Habitus on kulttuurisia arvostuksia, mikä koetaan hyväksi ja huonoksi esimerkiksi osastopäällikön työssä, mikä on kunniallista toimintaa tai mikä häpeällistä tai noloa. Se voi osaltaan antaa vastauksia siihen, miksi toisten merkityksiä pidetään toisia parempina, miksi toiset joutuvat väistymään tai antamaan periksi.

Yksittäinen osastopäällikkö on olemassa vain sen takia, että on olemassa osasto, joka kuuluu laajemman päivittäistavarakaupan kenttään. Bourdieun ja Wacquantin (1995, 153, 167) mukaan habitus tuottaa käytäntöjä suhteessa tiettyihin struktuureihin ja käytäntöihin; habitus on taitoa hallita käytäntö ja taitoa löytää uutta. Habitus toimii myös käytäntöjä ohjaavana ja motivoivana tekijänä, joka syntyy ympäristön taloudellisten, sosiaalisten ja kulttuuristen rakenteiden sisäistämisen kautta. Se ilmenee esimerkiksi työssä toimintadispositioina, toiminnan rajojen tiedostamisena, havaitsemisen ja käsittämisen kategorioiden järjestelmänä ja pelin hengen tajuna. Se ohjaa eri vaihtoehtojen havaitsemista ja arvottamista (ks. Bourdieu 1977; 1990a; 1998; 2005b, 43).

Bourdieu & Wacquant (1995, 169) ovat todenneet, että ymmärtääksemme, mitä joku toimija jossain arkisessa tilanteessa tekee, meidän on tunnettava, millainen asema hänellä on. Toimijat tulevat subjektin kaltaisiksi vain siinä määrin kuin tietoisesti hallitsevat suhteensa dispositioihinsa. He voivat antaa dispositioidensa toimia tarkoituksellisesti tai ehkäistä niiden toimintaa tietoisuuden avulla (Bourdieu & Wacquant 1995, 169). Toimintataipumukset/-valmiudet ovat yksilöllisiä, mutta osa habitusta.

Tarkastelen analyysissä, mitä työhön sitoutuminen ja joustot tarkoittavat osastopäälliköiden työssä, mihin työssä sitoudutaan ja missä joustetaan, siltäkin huolimatta, että osa määrittelystä olisi sen tulosta, mitä pitää määrittellä työhön sitoutumiseksi ja joustoiksi; ”virallisia liturgioita”. Sulkusen (2006, 139) mukaan merkitykset voidaan tuottaa vain yhteisöllisissä kieli- ja merkitysjärjestelmissä, jotka ilmenevät yksilön näkökulmasta objektiivisina rakenteina. Toisaalta merkityksellinen toiminta edellyttää myös tilanteeseen sidottuja yksilöllisiä luomuksia.

Bourdieulaisittain toimijat ylläpitävät rakenteita itse koko ajan, vaikkei toiminta olisi tietoista. Esimerkiksi byrokraattisissa organisaatioissa uusintaminen tapahtuu esimerkiksi kuuliaisuuden ja tottelevaisuuden kautta. Tilanteisiin sopeudutaan eikä kyse ole välttämättä lojaalisuudesta (vrt. Bourdieu & Wac-

qauant 1995, 172). Kentällä tapahtuvat kamppailut ja taistelut pääomista ja kenttien rajoista pitävät kenttiä jatkuvassa muutostilassa. Kentän rakentuessa uudelleen, myös sen pelisäännöt muuttuvat. Vastakohta-asetelma muutoshaluisten ja muutosvastaisten toimijoiden välillä muuttuu sisällöllisesti, mutta pysyy rakenteellisesti samana (Bourdieu 1987, 172).

Kolmannessa vaiheessa menen lyhyesti myös "sosiaalisten agenttien toimintastrategioihin", joihin liittyvät toimintataipumukset, joita toimijat enemmän tai vähemmän tietoisesti työssään noudattavat. Kun Bourdieun ja Wacquantin (1992; 1995) mukaan käytäntökenttä on vallan kenttä, on toimijoilla kolme erilaista "toimintastrategiaa" eli "säilyttäminen", "seuraaminen" ja "kumouksellinen toiminta". Bourdieu tarkoitti näillä strategioilla lähinnä organisaatioiden toimintastrategioita, mutta sovellan niitä yksilötasolle, osastopäälliköiden toiminnan tarkasteluun.

6 Tarinoita itseohjautuvilta kamppailukentiltä

6.1 HYPERMARKET JUSALA TUTKIMUSYMPÄRISTÖNÄ

Osastokenttä; itseohjautuvat työryhmät vai tiimit?

Tutkimusympäristönä oleva hypermarket Jusala oli työyhteisö, joka koostui 6 osastosta ja noin 25 työntekijästä. Varsinaisten osastopäälliköiden lisäksi oli ns. osaston ”kakkososastopäälliköitä”. Myyjien määrä vaihteli kausittain, sesonkien mukaan. Hypermarket Jusala jakaantui pienempiin alakenttiin, yksittäisiin osastoihin.

Hypermarketin osastot poikkesivat toisistaan tuoteryhmien laajuudelta, joten myös työryhmien koot vaihtelivat; esimerkiksi maito- ja leipäosastoilla oli kaksi työntekijää kun hedelmä- ja vihannesosastolla ja lihaosastolla oli 3 varsinaista työntekijää. Yhdistetyllä palvelu- ja lihajalosteosastolla oli 4 työntekijää samoin kuin teollisen osastolla. Lisäksi osastoilla kävi opiskelijoita ilta- ja viikonlopputyöntekijöinä.

Puhun tutkimuksessa itseohjautuvista osastoista, sillä pidän itseohjautuvuutta tutkimuksessa esitetyssä kaupassa tiimejä kuvaavampana käsitteenä osastojen toiminnassa. Pääasiallinen peruste itseohjautuvuudesta puhumiseen on se, ettei arjessa puhuttu tiimeistä tai tiimityöstä. Kun kysyin hypermarketin yrittäjältä, miksi osastoilla ja arjessa ei puhuttu tiimeistä, yrittäjän mukaan ”me ei koskaan (ole) lähdetty organisoimaan työtä varsinaisesti tiimeihin, vaikka sellaisia on ketjuissa kuten esimerkiksi tuoretavartiimejä, se ei (ole) kuulunut meidän toimintatapoihin”.

Yrittäjä-Tiinan mukaan kauppaketjussa tiimit tarkoittivat esimerkiksi ”tuoretavara-” tai ”kuivatavartiimejä”, ei sinänsä osastoittain järjestettyjä tiimejä tai tiimejä, millaisiksi ne yleisemmin ajatellaan. Näin toiminta ja puhe olivat pysyneet osastoissa, ei tiimeissä tai itseohjautuvissa työryhmissä.

Vaikka tiimejäkin on olemassa monenlaisia, katson, että toisin kuin todellisissa tiimeissä, jossa samanarvoiset johtavat yhdessä toisiaan, hierarkkisista muodollisuuksista ei oltu luovuttu Jusalassa millään osastolla, vaikka toiminnan sujuvuus vaati myös työntekijöiden yhteistoimintaa. Vaikka vastuuta oli annettu yhä enemmän osastoille, päätöksiä ei tehty osastoilla juurikaan yhteisvastuullisesti, osastopäälliköt ja muut työntekijät yhdessä. Muutamat osastopäälliköt valvoivat työntekijöitään hyvinkin tiukasti, jollakin laajemmalla osastolla, kuten teollisen osastolla, osastopäälliköllä ei ollut tähän edes mahdollisuuksia.

Osastopäälliköt puhuivat arjessa omista osastoistaan. Yrittäjä-Tiinan mukaan koko kauppaketju oli organisaationa hyvin hierarkkinen, mikä heijastui vahvasti lattiatasolle. Osastopäällikkö-/myyjähierarkia oli vahvasti voimassa, vaikka lähes kaikki työntekijät olivat olleet yrityksessä töissä jo melko pitkään ja he olivat hyvin taitavia. Yrittäjän mukaan osastopäällikön poissa ollessa osa myyjistä osasi hoitaa osastopäällikön tehtävät; joskus osastopäällikön poissa ollessa jonkin osaston tulos oli saattanut jopa parantua.

Havainnoin arjessa, että hierarkkisuus aiheutti monissa muissa osastojen työntekijöissä kysymyksiä, mikä rooli muilla työntekijöillä oli osastolla, saattoivatko muut kuin osastopäälliköt kokea osastoa omakseen:

T: "Minun osasto, minun osasto ja minun osasto...alkaa kohta minua vittu ottaa patiin kun kuulee koko ajan, että minun osasto...tekis mieli jo sanoa, että on se meikäläisenkin ollut tällä osastolla töissä jo 8 vuotta."

Edellä kuvattu, osastopäällikön ja muiden työntekijöiden eroja korostetusti kuvaava Tuulan esittämä sitaatti kertoi siitä, kuinka Jusalan osastopäälliköillä oli melko paljon määräysvaltaa osastonsa asioihin. Osastopäälliköillä oli mahdollisuuksia määrittellä osin myös sitä, ketkä osastolla työskentelivät ja millaisilla työvuoroilla. Heillä oli omat työntekijät ja oma vastuuosasto. Osastopäälliköt saattoivat tehdä päätöksiä myös kaupan omasta tavaravalikoimasta (ei ketjuvalikoimasta). Jossain määrin osastopäälliköiden toiminnassa oli nähtävissä hyvin pitkälle yrittäjämäistä toimintatapaa, osastot olivat kuin pieniä liiketoimintayksiköitä. Vastuunottamisesta osastopäälliköille maksettiin erillistä vastuulisää.

Itseohjautuvuus, muutos ja uudet yrittäjät

Kun lähdin puhumaan itseohjautuvuudesta, esitän seuraavassa tarkemmin itseohjautuvuuden kehittymistä omien havaintojen ja työntekijöiden kanssa käymien keskustelujen, mutta erityisesti yrittäjien kanssa käymieni keskustelujeni kautta.

Kauppaketjun palveluksessa Tiina ja Hannu olivat edenneet pienestä lähikaupasta ensin supermarket-kokoluokan kauppaan ja tästä edelleen hypermarket Jusalaan. He olivat hypermarketin ruokapuolen toiset yrittäjät hypermarketin perustamisen jälkeen. Heidät valittiin hypermarketin uusiksi yrittäjiksi, kun ensimmäinen yrittäjäpariskunta, Hakkaraiset, lähtivät pitkän yrittäjäuran tehneenä muihin haasteisiin. Tiina ja Hannu olivat saaneet aikaisemman kauppansa menestymään erinomaisesti. Toiminta oli ollut monilla mittareilla mitattuna menestyksekkästä, joten heillä oli mahdollisuus edetä suurempaan markettiin. Heillä oli ollut suhteet kunnossa niin ketjujohtoon kuin omaan henkilökuntaankin.

Hypermarket Jusalassa toteutettiin ketjukonseptia, jolloin toimintaa määrittä ylempanä hierarkiassa muovattu konseptipolitiikkaa. Keskusliike omisti ketjukonseptin, jonka käyttöoikeus oli yrittäjillä sopimuksella. Sopimuksessa määri-

teltiin osapuolten edut ja velvoitteet, yhteistyön, johtosuhteiden ja päätöksenteon periaatteet. Yrittäjien tuli noudattaa toiminnassa esimerkiksi ketjukäsikirjojen ohjeita ja valvoa näiden toteutumista osastoilla.

Kun Tiina ja Hannu aloittivat hypermarketissa, työntekijöiden taholta oli korostettu hieman epäilevästi, että "voiko noin mukavia yrittäjiä edes olla olemasakaan". Uusien yrittäjien olemus ja tapa toimia hämmästytti monia jo marketissa olleita työntekijöitä. Toisaalta yrittäjiä hämmästytti myös monien työntekijöiden käytös ja suhtautuminen työhön ja muutoksiin, joita he yrittivät ehdottaa kaupan henkilöstölle. Tiinan mukaan heidän tulonsa alkuaikoina "jos yritti silloin sanoa ja ehdottaa jotain, niin se katottiin, kaikki on vittuilua...ja joustot on kyykytystä".

Kun työskentelyä leimasi yrittäjän mukaan suoranaisten "pakko ja vitutus", he lähtivät vähitellen muuttamaan toimintoja. Vastuuta päivittäisistä toiminoista annettiin yhä enemmän osastoille itselleen. Yrittäjä kertoi, että itseohjautuvuus kuului jo heidän edellisenkin kauppansa toimintatapoihin, muttei välttämättä siinä määrin kuin nykyisessä kaupassa, hypermarketissa. Yrittäjät uskoivat, että osastoilla oli osaavia työntekijöitä, mutta vastuuttaminen ja itseohjautuvuuden korostuminen lähti liikkeelle erityisesti palkoista.

Monilla hypermarketissa alusta asti olleilla työntekijöillä oli entisen yrittäjän ja työntekijän keskenään sopima sopimuspalkka, jollaiseksi yleinen palkkarakenne oli muodostunut edellisen yrittäjän aikana. Sopimuspalkka ei koskenut pelkästään osastopäälliköitä, vaan muitakin työntekijöitä. Esimerkiksi hedelmä- ja vihannesosaston osastopäällikkö Niinan mukaan entinen yrittäjä houkutteli aikanaan työntekijöitä mukaansa toisesta kaupasta uuteen yritykseensä. Joillekin työntekijöille tämä merkitsi uralla etenemismahdollisuuksia tutun yrittäjän mukana. Joillekin houkuttimena oli taloudellinen turva, yrittäjän ja työntekijän keskenään sopima palkka.

Tiina kertoi, että "entisen yrittäjän sopimat palkat ovat sen verran huomattavia, ettei ne ole missään linjassa nykyisten tuntipalkkojen kanssa, mitä uusimmilla työntekijöillä on". Palkkojen muuttaminen olisi vaatinut heiltä ensin työntekijöiden irtisanomista, jonka jälkeen heidän olisi ollut mahdollista sopia toisenlaisista palkoista. Uudet yrittäjät, uudessa tilanteessa, eivät halunneet ottaa sitä riskiä, että heti alussa menettäisivät osaavia työntekijöitä. He tekivät uudet työsopimukset entisillä ehdoilla: "Ja me tasapuolisuuden mukaan tehtiin silloin hypermarkettiin tulleeille tasapuoliset työsopimukset." Tiinan mukaan "jos saa semmosta palkkaa kun mitä työntekijöille talossa maksettiin niin me Hannun kanssa ajateltiin, että kyllä heiltä pitää pystyä silloin vaatimaan jotain... ja sen takia he saivat suunniteltavakseen esimerkiksi osastonsa työvuorot".

Tiina kertoi, että nykyään samalla osastolla, samaa työtä tekevillä saattoi olla hyvinkin erilainen palkka, jos toinen oli normaalilla "listapalkalla", tuntimäärään mukaan ja toinen oli saanut aikaisemmin, "hyvinä aikoina" tullessaan sopimuspalkan. Tiinan mukaan näitä "palkkoja ei voi verrata keskenään millään tavalla". Kaikki uudet työntekijät olivat tuntipalkalla ja työtuntimäärät kuukau-

dessa vaihtelivat. Suurella osalla tuntipalkalla olevista työntekijöistä oli työsopimus vähintään 20 viikkotyötunnista.

Kuten jo aiemmin totesin, osastopäälliköitä palkittiin vastuun ottamisesta vastuullisällä, mutta henkilökunta sai myös tulospalkkaa tuloksen tekemisestä. Näin osastot olivat tulostavasti. Yrittäjän mukaan osastopäälliköt eivät olleet "missään nimessä pienipalkkaisia" esimerkiksi osaston muihin työntekijöihin, moniin osa-aikaisiin, verrattuna. Vaikka tulospalkkajärjestelmään oltiin yleisesti melko tyytyväisiä, oli se kuitenkin aiheuttanut jonkin verran osastopäälliköiden parissa tyytymättömyyttä sen vuoksi, että joidenkin mielestä tulospalkan perusteet eivät olleet oikeudenmukaisia. Koettiin, ettei kaikilla osastoilla ollut samanlaisia mahdollisuuksia tehdä tulosta osastojen erilaisuudesta johtuen.

Aikaisemmin kaupan yrittäjä teki työvuorot kaikille työntekijöille. Vastuu osastojen toiminnasta, kuten työvuorosuunnittelu, siirrettiin uusien yrittäjien myötä osastoille itselleen. Osastopäälliköt "saivat" valtaa suunnitella työvuorot. Enää osastoilla ei ollut samalla tavalla tiukkaa ohjausta kuin aikaisemmin. Vastuun ottaminen ei ollut yksinkertaista ja helppoa; työvuorojen suunnittelu oli vaikeaa, kun sitä ei ollut koskaan tehnyt. Tarvittiin uusia taitoja ja tähän ei ollut tarpeeksi osaamista. Tiinan mukaan vastuun ottaminen oli hyvin vaikeaa "oli pitkään semmosta, ettei osata".

Työvuorojen kirjoittamisesta oli vähitellen muodostunut hyvin tärkeä, jopa haluttu osa osastopäälliköiden työtä. Monet osastopäälliköistä halusivat hoitaa työvuorojen kirjoittamisen, sillä se antoi mahdollisuuden suunnitella työvuorot työkokemuksen myötä saadun tuntuman mukaan. Toisaalta se antoi mahdollisuuden kirjoittaa itselleen sopivat työvuorot. Osaksi työvuorojen kirjoittaminen oli tarjonnut osastovastaaville jonkinlaisen vallan välineen osaston muihin työntekijöihin verrattuna, esimerkiksi siten, millaiset työvuorot myyjien oli mahdollista saada työvuorolistalta ahkeralla ja uskollisella työnteolla.

Itseohjautuvuus tarkasteluhetkellä

Arjessa osastopäälliköitä ei erottanut osastojen muista työntekijöistä. Osastopäälliköt laittoivat tavaroita esille samalla tavalla kuin muutkin työntekijät. Jalosteen osastopäällikkö Matti kertoi minulle vitsaillen, että hänellä oli joskus työntekijä, joka teki työt osaston hyllyjen välissä ja hän sai istua toimistossa tarinoidessa muiden osastopäälliköiden kanssa. Nyt asiat olivat muuttuneet.

Yrittäjä-Tiina totesi, että osastojen kokeneet työntekijät osasivat hoitaa itse parhaiten osastojen työt. Työt näyttivät sujuvan hyvin, joten heillä ei ollut tarvetta puuttua osastojen toimintaan. Kun ohimennen kysyin Tiinalta, mitä hän käsitti työhön sitoutumisella hypermarket Jusalassa, hän totesi sen olevan "työtä tietyille osastolle".

Yrittäjä sanoi, että hänen käsityksensä mukaan osastopäälliköiden työhön sitoutumista oli pitää työstään ja asemastaan tiukasti kiinni. Hän oli havainnoinut, että työssä puhuttiin, että työssä oli vaikeaa ja raskasta, mutta tämänkin

edusti työhön sitoutumista. Yrittäjän mukaan ”vitutus tarkoittaa just työhön sitoutumista...jaetaan yhteistä todellisuutta, kun todetaan yhdessä, että kyllä mi- nuakin vituttaa...sen kautta työhön kiinnitytään vahvasti, että on jotain yhteistä, että vituttaa ja sitten pidetään työstä kynsin hampain kiinni”.

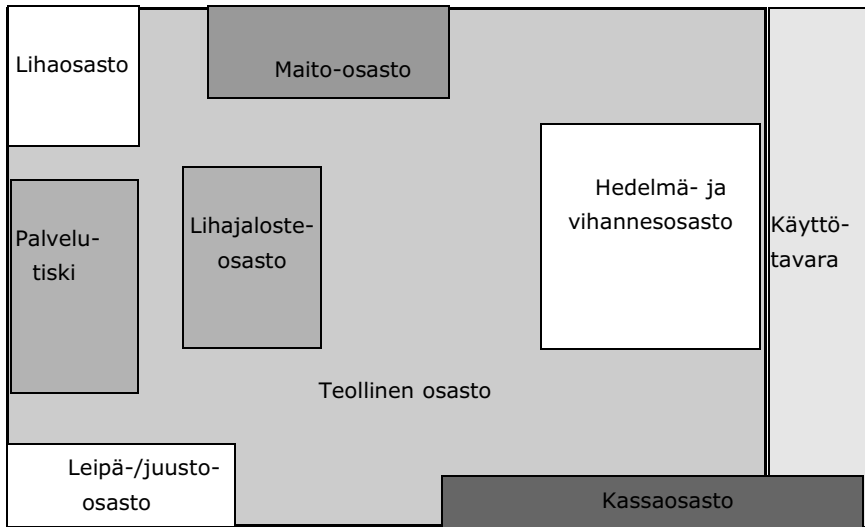
Työhön sitoutumista oli myös kiinnittyminen rutiineihin. Tiinan mukaan kai- kille osastoille ei ollut helppoa ehdottaa ja toteuttaa muutoksia, koska muutok- set saattoivat koskea rutiineja, joista pidettiin tiukasti kiinni. Tiinan mukaan ru- tiinien sisälle olisi ollut helpompaa ehdottaa muutoksia, koska turvalliset ja tu- tut rutiinit edustivat jonkinlaista tasapainotilaa. Tiina kertoi, että ”kun kysyin kehityskeskustelussa, miten haluaisit kehittyä, niin sanottiin, että tässä työssä on parasta, ettei tarvitse paljon ajatella”, mikä kuulosti yrittäjästä suorastaan ”jär- kyttävältä”.

Vaikka työvuorojen organisoiminen oli siirtynyt osastopäälliköille, silti esi- merkiksi uusien työntekijöiden valinta ja työntekijöiden pysyvämpi siirtyminen osastojen välillä oli suureksi osaksi edelleen yrittäjien vastuulla, vaikka se hoi- dettiin yhdessä osastopäällikön kanssa. Kun kysyin siitä, miten nämä siirrot on- nistuvat, Tiina sanoi, että ”eihän kukaan ole valmis siirtymään töihin toiselle osastolle, vaikka olisi tarvetta”. Jos oli tehtävä työntekijöiden siirtoja, yrittäjä sa- noi ”vanhana sossutanttana” kiinnittävänsä huomiota erityisesti siihen, ettei kaikkia työntekijöitä voinut laittaa kaikille osastoille. Vuosien varrella yrittäjä oli oppinut tuntemaan työntekijänsä ja osastopäällikkönsä. Hän pyrki parhaan- sa mukaan huolehtimaan henkilökemioista ja työtyyleistä, että ne olisivat sopi- neet mahdollisimman hyvin yhteen. Hän pyrki, että turhilta kamppailutilanteil- ta, ”tappeluilta”, olisi välttytty, etteivät konfliktit olisi haitanneet työn tekemistä.

Omat poterot ja reviirit

Vaikka asiakkaille hypermarket näyttäytyi yhtenäisenä kauppana, henkilökun- nalle hypermarket muodostui kahdesta selvästi erillisestä osasta, elintarvikkees- ta eli hypermarket Jusalasta sekä ketjun hallinnoimasta käyttötavarapuolesta. Käyttötavarapuoli sijaitsi myymälän toisella puolella, sisääntuloporteista oikeal- la puolella. Elintarvikepuolen teollisen osasto katkesi pitkään lehtihyllyyn, jon- ka vieressä alkoi vapaa-ajanosaston laaja polkupyörävalikoima. Neuvontaosas- ton Kaisan mukaan toiminnan tulisi olla sellaista, ettei eroja juuri huomattaisi: ”Eihän niiden (asiakkaiden) kuulu ymmärtää sitä.”

Kuvassa 2 olen esittänyt pohjapiirroksen. Kuvio esittää osastojen sijoittumista hypermarketissa. Kuvasta puuttuvat esimerkiksi varasto- ja toimistotilat sekä myymälän pitkät käytävät. Takahuoneet ja -kylmiöt sijoittuivat osastojen taakse.



Kuva 2. Pohjapiirros hypermarket Jusalasta

Osastorajojen ei tullut näkyä asiakkaille. Silti monen työntekijän käsityksissä käyttötavara- ja elintarvikepuolet erottautuivat toisistaan näkymättömän seinän muodossa. Pitkä lehtihylly toimikin lähes seinänä. Hedelmä- ja vihannesosastopäällikkö Niinan mukaan lehtihyllyä olisi voinut vielä hieman jatkaa, kun kummallakin puolella oli oma toimintakulttuurinsa ja henkilökuntansa, jos oli jokaisella osastollakin. Rajoja ei helposti ylitetty. Välillä tämä "seinä" oli ollut näkymättömämpi. Joskus se oli ollut niin korkea, että sitä oli ollut vaikea ylittää.

Kaupan kumpikin puoli huolehti omat asiansa. Huomasin, että näiden puolien henkilökunta ei oikeastaan edes tuntenut toisiaan kunnolla, ei aina edes sitä, kuka oli milläkin osastolla töissä, vaikka työntekijä olisi ollut töissä vain yhdellä osastolla. Nykyisten Jusalan yrittäjien, Tiinan ja Hannun, aikana seinä oli jonkin verran madaltanut. Esimerkiksi osa käyttötavarapuolen henkilökunnasta kävi elintarvikkeen kahvihuoneessa kahvilla ja juttelemassa yrittäjävetoisen elintarvikekaupan henkilökunnan kanssa. Kassaosastolla työskentelevä Kaisa sanoi, että muutos oli ollut huomattava, suorastaan valtava: "Siinä on tapahtunut valtava muutos ja se on ihan yrittäjien ansiota...että me ollaan niinku samaa kastia ja se on varmaan ihan yrittäjien ansiosta, että ne (yrittäjät) on semmosia."

Elintarvikepuolella kauppa näyttäytyi edelleen myös osastoina, joilla oli omat, selkeät vastualueensa ja perinteisesti myös oma työvoimansa. Tämä näyttäytyi myös puheissa; oli esimerkiksi "teollisen" Mari, Katariina ja Simo, "hevin" Niina, Tenho ja Tuula, "lihan" Lauri ja Kimmo tai "palvelun" Johanna. Tämä kertoi, että lähes kaikki työntekijät työskentelivät pääasiassa yhdelle osastolle, eli työntekijät löytyivät sen osaston "ydintyövoimasta".

Ydintyövoiman lisäksi oli olemassa muutamia tuntityöntekijöitä, ”kiertäviä tunti-laisia” eli työntekijöitä, jotka tekivät työtä monelle osastolle. He olivat monitaitoisia, mutta he eivät oikeastaan kuuluneet minkään osaston ytimeen. He olivat tärkeitä työntekijöitä osastojen toimivuuden kannalta. Usein nämä kiertävät työntekijät olivat yritykseen vastatulleita, uusimpia työntekijöitä ja tekivät työtä ruuhka-aikoina ja erityisesti ilta- ja viikonlopputyövuoroja. Vastatulleet olivat melko pian töissä esimerkiksi Jusalan päivystäjänä, joka hoiti illalla kaikkia osastoja.

Näkymättömiä osastorajoja ei ollut hyvien tapojen mukaan tullut ylittää, jos työntekijälle ”ei ollut piirretty” tunteja kyseiselle osastolle. Jokaisella osastopäälliköllä näytti olevan osastonsa, toimintatapansa ja johtamistyyliensä, jotka olivat kehittyneet vuosien varrella. Erään osastopäällikön toteamuksen mukaan ”ei me niinku tiedetä paljon toisesta osastosta”.

Näkymättömät seinät ja reviiirit näyttivät olevan vahvasti olemassa, vaikka vähitellen oli kuitenkin tullut painetta siihen suuntaan, että asiakkaan kokonaisvaltainen palvelu edellytti yhä enemmän perinteisten osastorajojen rikkomista. Niinan mukaan ”ennen oli jokaisella vielä enemmän oma osasto ja niin kuin oli omat työntekijät ja silleen”.

Nykyään ei enää riittänyt, että sama työntekijä oli koko ajan ”omalla osastolla”. Esimerkiksi teollisen osasto rikkoi osastojen työntekijärajoja, ”reviirejä”, päivisinkin. Teollisen osasto tarjosi osaston työvoimatarpeen mukaan työtunteja muiden osastojen osa-aikaisille työntekijöille.

6.2 MEIDÄN ÄITI

Mari: *”Sitoutunut ihminen joustaa herkemmin kuin semmonen joka ei oo sitoutunu.”*

Kun hypermarket Jusalassa puhuttiin ”teollisesta”, se tarkoitti kuivan elintarvikkeen osastoa. ”Keskilattia” eli teollinen oli suurin osasto hypermarketin elintarvikepuolella. Muun muassa kahvit, keksit, murot, karkit, juomat, riisit, jauhot, tupakat, säilykkeet ja lemmikkien ruoat kuuluivat teollisen osaston tuotevalikoimaan. Sen lisäksi, että tuotteita oli varsinaisella teollisen alueella, teollisen tuotteita oli muillakin osastoilla täydentämässä valikoimaa. Tuotteista tuli rakentaa kokonaisuuksia; oheistuotteita oli yritettävä tarjota asiakkaille. Esimerkiksi lihatuotevälisestä saattoi löytyä teollisen osastoon kuuluvia erilaisia maustekastikkeita tai hedelmä- ja vihannesosastolta vihannesten säilöntäaineita.

”Kyllä teillä on sitte iso valikoima...”, eräs ystävällinen rouva, jonka näin usein ostoksilla erityisesti alkuvuikolla, ihmetteli ohimennen minulle hypermarketin tavaravalikoimaa ja sen tuomia haasteita: ”Jos minä kirjoitan ostoslippuun ukolle, että hernekeitto, niin ei siitä ostamisesta tule mittään kun ei se tiedä, mitä hernekeittoa pitää ostaa, kun niitäkin on kymmenen erilaista. Mistään tuot-

teesta ei taida löytyä vain yhtä lajia. Ihan kotona yhdessä tätä mietittiin, ettei taida olla mitään sellaista tuotetta, jossa olis vain yks laji.”

Iltapäivällä toinen asiakas oli unohtanut puolukkahillon ostoskärrystä. Hän vitsaili, että hänen pitäisi saada kilometrikorvausta sen takia, että hän ravasi ympäri myymälää, sillä hän ei koskaan muistanut ottaa kerralla kaikkia tarvitsemiaan tuotteita hyllystä. ”Sama pää, kesät ja talvet”. Teollisen säilykeosasto, jossa myös hillot olivat, sijaitsi aivan toisella puolella myymälää.

Tavarataivaan hehtaarihalli tuntui tarjoavan liikuntaa. Harmaahiuksinen rouva kertoi vitsaillen, että ”on hyvä, että pidätte vanhukset virkeinä ja tulee vähän liikuntaa ja aivojumppaa, kun pitää miettiä tavaroiden paikkoja ja etsiä tavaroita ympäri myymälää”. Kun itse pyöri päivittäin tavaroiden keskellä, ei oikeastaan ymmärtänyt, miten vaikeaa joidenkin asiakkaiden oli löytää tuotteita myymälästä ja laajasta valikoimasta. Vaikeuksia oli erityisesti niillä, jotka kävivät tässä kaupassa harvemmin. Jos henkilökuntaa ei ollut hyllyn väleissä auttamassa, huomasi, miten asiakkaat neuvoivat toisiaan.

Mari

Mari vastasi teollisen osaston toiminnasta ja oli tehnyt näin jo yli 10-vuotta. 38-vuotias Mari oli kotoisin maaseudulta, Yläpeltovainion (peitenimi) kunnasta. Tapahtuneen kuntaliitoksen jälkeen Yläpeltovainion kunta oli osa kaupunkia, jonka ydinkeskustan laitamilla hypermarket Jusala sijaitsi.

Maalla tuli harjoiteltua työntekoa jo hyvin nuorena, jossa hän hoiti talon kotieläimiä ja myöhemmin hän toimi lomittajana. Lisäksi hän ehti olla kotikunnan keskustan lähellä olevassa rullaverhotehtaassa töissä. Pienessä kotikunnassa ja maatilalla possuja katsellessa tuli mieleen haaveet päästä isompiin ympyröihin. Yläpeltovainion lukion jälkeen hänen oli tarkoitus lähteä lukemaan kieliä, mutta pääsykokeet eivät menneet parhaalla mahdollisella tavalla. Välivuodeksi oli etsittävä työpaikka.

Kaupan ala tuli eteen maaseudulla, kun nuorena ei ollut muita vaihtoehtoja kuin tarttua reippaasti annettuun, tai pikemminkin saatuun työhön. Kun hän ei päässyt haluamalleen kielilinjalle lukion jälkeen, kotikunnan pieni Market Vainiovalinta otti hänet huomaansa opettelemaan kaupan työtä.

Mari kertoi, että oli ollut kaupan alalla lähes koko ikänsä. Hän kertoi, että työhön tulo kaupan alalle ei ollut mitenkään suunniteltua:

H: ”Miten sinä päädyit kaupan alalle, onko sinulla ollut suunnitelma, että tulet kaupan alalle?”

M: ”Sattuma”

H: ”Jotenkin sinä kuitenkin päädyit tänne kaupan alalle?”

M: ”Olin halunnut kieliä lukkee, tykkäsin silloin, mutta kun en päässyt sille linjalle minne halusin niin sitten tulin tänne kauppaan...minä olin Yläpeltovainiolla töissä puolitoista vuotta ylioppilaskirjoitusten jälkeen sit kävin vähän aikaa sitten töissä ja

ne kauppiaat, jotka avas kaupan ja jotenkin niinku lipsahin...oli minun tarkoitus lähteä muuta opiskelemaan.”

Myöhemmin Mari aloitti kauppakoulun ja valmistui sieltä yo-merkantiksi. Kun töitä oli kaupassa edelleen tarjolla, ei hän enää lähtenyt kokeilemaan muita aloja. Vähitellen kielten opiskeluhaaveet saivat unohtua.

Mari löysi kauppaopiston jälkeen opiskelupaikkakunnalta työpaikan Rutosen kaupunginosan ja sen torin laidalla sijaitsevasta keskisuuresta supermarketista. Tässä marketissa, jonka nimi muuttui myöhemmin nykyisten hypermarket Jusalan yrittäjien, Tiinan ja Hannun, myötä Tiinan toritarjonnaksi, työelämää kului lähes 10-vuotta. Mari kertoi, että hypermarket Jusalaa huomattavasti pienempi kauppa opetti hänet todelliseksi kaupan alan moniosaajaksi: ”Alotin kassalla ja sitten alotin ”teollisessa” ja sitten tuurasin Kirsiä. Kun Kirsi oli poissa hoidin maitokaappia ja sitten olin ”hevissä” tuurasin Irman lommaa, mutta teollinen lähinnä.” Hän oli töissä kassalla myöhemminkin.

Pienemmissä kauppoissa henkilökunta kävi tarvittaessa kassoilla. Jos oli ruuhkaa, työntekijän piti mennä purkamaan jonoja. Kun työntekijöitä oli lomilla, hänen oli tuurattava muita työntekijöitä. Mari kertoi, että lopulta teollisen osasto tuli hänen vastuulleen, kun ”tapahtui kauppiasvaihdos, niin siirtyvä kauppias oli jo ajatellut sitä aikaisemmin ja ehdotti sitä tulevalle kauppiaille”. Se ehdotus saneli tulevaisuuden. Ja ”sitten olen jumittunut tähän hommaan tähän kuivaan (elintarvikkeeseen)”.

Kun hypermarket Jusala avattiin viereiseen kaupunginosaan, näin melko lähelle tuli suuri, saman ketjun kauppa. Mari kertoi, että hypermarket Jusalan avaaminen tuntui Toritarjonnan henkilökunnasta hyvin pelottavalta. Pelot asiakkaiden katoamisen suhteen toteutuivatkin, ainakin aluksi. Isomman liikkeen, hypermarketin, avaamisen jälkeen ”pienemmästä kaupasta hävis kaikki asiakkaat.” Marin mukaan saman kauppaketjun kaupat ”söivät” toisiaan.

Kun keskustelimme kaupan tupakkahyllyä täyttäessämme Marin sen aikaisista tunnoista, Mari pudisteli päätään, katsoi alaspäin ja totesi, että ”ei kyllä ollut silloin mukavaa”. Tyhjää kauppa ei ollut miellyttävää katsella, kun loppujen lopuksi kuitenkin tiesi, että jos entiset asiakkaat eivät olisi tulleet kauppaan takaisin, oma työpaikka olisi ollut vaakalaudalla. Siinä ei olisi auttanut, vaikka olisi tehnyt työnsä aikaisemmin miten hyvin tahansa. Ahdinkoa kesti aikansa, mutta ”vähitellen alkoi huomata, että moni asiakkaista tulikin takaisin lähikauppaan” kaupungin ensimmäisen hypermarketin tarjoaman alkuhuuman jälkeen.

Kun hypermarket Jusalasta lähtivät sen käynnistäneet yrittäjät, Hakkaraiset, pois, Tiinan Toritarjonnan yrittäjät Tiina ja Hannu valittiin uusiksi yrittäjiksi hypermarkettiin. Heidät valittiin yrittäjiksi osaksi siksi, että Tiina ja Hannu olivat saaneet keskisuuren kaupan, Tiinan toritarjonnan, menestymään. Tiina ja Hannu pyysivät monia työntekijöitään mukaansa hypermarkettiin, sillä Jusalassa tapahtui työntekijöiden vaihtumisia yrittäjävaihdoksen jälkeen. Monen työntekijän tavoin Mari lähti Tiinan ja Hannun mukaan uuteen kauppaan.

Nyt työtä hypermarket Jusalan teollisen osastopäällikkönä oli takana jo melko pitkään. Kohtuullisen pitkä aika tässä marketissa oli ollut toisaalta hyväksi työn sujumisen kannalta, toisaalta samassa työssä pitkään oleminen oli tehnyt myös jonkinlaisen sokeuden siihen, mitä osasi ja mitä ei. Mari kertoi, ettei hän enää välttämättä pystynyt näkemään sitä, mitä oikein osasi. Suuri osa työstä ja siihen liittyvistä asioista tuntui itsestään selviltä.

Mari kertoi, että kaupan alaan liittyvää koulutusta kahdessa marketissa oli kertynyt vuosien varrella erittäin paljon. Lukemattomien pienten kurssien lisäksi hän oli aikanaan käynyt kauppaketjun järjestämän lyhyen esimiesvalmennuksen, joka oli ollut edellytys osastopäällikön tehtävään.

Tunnollisuutta ja kontrollia

Havainnoin, että Mari oli työssään erittäin ahkera ja tunnollinen. Mari tuli töihin aikaisin aamulla, usein aamukuuteen ja lähti iltapäivällä, tai sanojensa mukaan ainakin pyrki lähtemään, kello neljatoista. Aikaa kului jonkin verran työmatkoihin, sillä hänellä oli työmatkaa maaseudulla sijaitsevasta omakotitalosta yli 30 kilometriä. Hän tavoitteli pysymistä työajoissa. Jos oli paljon tekemistä, Mari jätti tauot pitämättä ja kiristi työtahtia.

Vaikka myymälässä olisi ollut muuten rauhallista, Marin saattoi joskus nähdä kävelemässä käytävällä kilpakävelijän tapaan pitkä tumma tukka puolelta toiselle hulmuten. Liikkuen eteenpäin kuin pikaohjus, kävellessä suu kävi jalkojen tahtiin ja kuuluu hiljaista muminaa. Kun menin teollisen toimistoon tarpeeksi häntä lähelle, muminaasta saatoin ymmärtää sen, että Mari kävi tällä tavoin läpi töitä, mitä olisi pitänyt tehdä tai mietti ääneen, mikä työ jäi kesken. Pohti itseksensä asioita.

Teollisen toimisto tuoksui vanhoilta papereilta yhdistettynä rikkoutuneisiin teollisen tuotteisiin, jotka olivat vielä reklamoimatta keskusliikkeelle. Hyllyt ja toimiston pöydät olivat täynnä kaikenlaista tavaraa, joita sinne oli eksynyt ja kertynyt. Marin mukaan toimiston hyllyt olivat kuin museo vuosien varrella kasautuneita kansioita ja tuotekatalogeja. Hän oli luvannut joku päivä tehdä kunnan suursiivouksen. Koska toimisto oli asiakkaiden ulottumattomissa, ei toimistotavaroiden järjestys ollut ensisijaisena työtavoitteena. Vaikka Mari oli paljon toimiston tietokoneen äärellä, periaatteessa kaikilla muillakin työntekijöillä oli pääsy samalle tietokoneelle; tietokoneet olivat henkilökunnan yhteisessä käytössä.

Välillä Mari istui toimistotuolilla tietokoneen ääressä ja samassa hetkessä hän oli menossa taas myymälän puolelle. Sängtäili puolelta toiselle. Mari sanoi, että hän saattoi joskus unohtaa, millaiselta hänen toimintansa näytti asiakkaille myymälässä. Sanojensa mukaan hän oli tietoinen siitä, että ”asiakkaat kontrolloivat minuakin kaiken aikaa, vaikka se saattaa usein unohtua, kun touhuaa myymälässä”.

Mietin usein Maria havainnoidessa, miten monta vuotta tuollaista rauhatonmuutta oli jatkunut ja miten kauan sitä jatkui. Kun menin juttelemaan hänen

kanssaan jostakin työasiasta, koin aina huonoa omatuntoa, että menin häiritsemään hänen työtään, mikä muutenkin keskeytyi jatkuvasti. Jos minulla oli mielessä joitain ehdotuksia ja epäkohtia teollisen osastoa koskien, pidin sanomiset omana tietonani, enkä halunnut aiheuttaa Marille lisää stressiä. Jos huomasin hyllyssä esimerkiksi pieniä määriä vanhentuneita tavaroita, pyrin hoitaman työn itse hiljaa, omatoimisesti, kertomatta siitä mitään Marille.

Mari oli osastonsa työntekijöiden kesken hyvin pidetty ja osaston työntekijät kutsuivat häntä ”äipäksi”. Teollisen osaston työntekijöiden mielestä Mari oli siis heidän ”osastoäitinsä”. Äidin helmoissa oli turvallista olla. Äiti oli ja pysyi tässä marketissa, eikä lähtenyt helposti vieraiden houkutuksiin. Katariina kertoi, että erityisesti uudet kesätyöntekijät ihmettelivät Marin äidiksi nimittelyä ja erityisesti sitä, miten Mari, joka oli Katariinaa nuorempi, saattoi olla Katariinan äiti. Katariinasta tämä tuntui olevan erityisen huvittavaa. Jokaiselta osastolta löytyi tällaista ”sisäpiirihuumoria”.

Sekalainen seurakunta

Kun keskustelin teollisen työvoimasta, Mari kertoi, että

”vakituksia täysillä tuntimäärillä on Simo ja Katriina minun lisäksi töissä ja sittenhän minä käytän muiden osastojen ihmisiä, kuten sinua ja Tuulaa ja tuntilaisia apuna...tämä kevät on ollu hirmu sekavaa ja meillä on ollut näitä ulkopuolisiakin tyttöjä töissä ja nyt alkaa kesätyöntekijät tulemaan niin on hirmu sekavaa ollut mutta syksyllä kun kesätyöntekijät lähtee meitä on kolme ja sitten käytetään siinä Riittaa apuna ja muita tuntilaisia.”

Kun oli tarvittu vielä enemmän työvoimaa, Marin mukaan ”meillä on ollut näitä ulkopuolisia tyttöjä töissä”. Kesäisin tarvittiin loman tuuraaajia ja osastolla oli monia kesätyöntekijöitä. Sesongeissa, kuten jouluisin, tarvittiin jouluapulaisia.

Teollisen osastolla oli työskennellyt Marin, Simon ja Katariinan lisäksi ajoittain myös Riitta. Hän oli itsenäinen yrittäjä, joka työskenteli omalla toiminimellään. Osastolla työskenteli ajoittain myös Juha, joka valmensi osa-aikatyökseen kaupungin maineikasta lentopallojoukkuetta. Jos oli tarvetta, Mari oli suunnitellut työvuoroja muiden osastojen työntekijöille, ”tuntilaisille”, jos oman osaston työntekijöillä oli vapaapäiviä tai jos tiedossa oli suuri tavarakuorma purettavaksi hyllyihin jollekin päivälle. Halukasta työvoimaa löytyi melko helposti muilta osastoilta.

Riittaa ja Juhaa lukuun ottamatta osaston työntekijät olivat olleet talossa yli kahdeksan vuotta. Maria, Simoa ja Katariinaa saattoi pitää teollisen vakituksena työvoimana. Simo kertoi minulle, että hänellä oli kokemusta muutamista päivittäistavarakaupoista tässä kaupungissa. Hän oli ollut pitkään töissä elintarvikekaupoissa, eikä hänellä ollut juuri muuta työkokemusta kuin kaupan alalta. Hän tuli aikanaan Jusalaan Ruoka-Riihestä, hypermarketin lähellä sijainneesta ket-

juun kuulumattomasta, "villistä" kaupasta, joka hiipui vähitellen pois kilpailun kiristyessä.

Simo sanoi, että perheen toimeentulo piti hänet tiukasti tässä kaupassa ja kaupan alalla. Perheeseen kuului vaimo ja kaksi lasta ja he asuivat vaimon työpaikan tarjoamassa vuokra-asunnossa kaupungin keskustassa. Hän haaveili omakotitalosta kaupunkialueella, mutta ne olivat liian kalliita tällaisilla palkoilla. Simo kertoi, että hän piti työssään erityisesti siitä, että "tämä on työ minusta sopivan helppoa siistiä sisätyötä".

Simo kertoi, ettei hän osaisi olla muilla osastoilla töissä. Hän oli tottunut tekemään työtä yhdelle osastolle. Simo korosti hyllyttäessämme yhdessä tavaroita, että tämä oli hänestä hyvää työtä, jossa ei ollut "mittään vikkaa", vaikka opiskelu- ja koulukaverit ihmettelivät Jusalassa käydessään, miten hän oli vieläkin töissä kaupassa: "Jotkut sanovat, että ai sinä olet vieläkin täällä töissä...joskus tuntuu, että ihan kuin täällä ei voisi olla töissä." Vaati itsetuntoa sanoa, että hän piti työstään, eikä selitelletyt sitä, miksi oli kaupassa töissä, työssä hyllyjen välissä, "iskemässä paketteja hyllyyn".

Simo korosti työn hyviä puolia. Työn hyvänä puolena hän piti sitä, ettei Jusalassa tarvinnut "juosta kassalle", niin kuin piti tehdä pienemmässä Ruoka-Riihessä. Kun Ruoka-Riihen myyjät vähentyivät, piti tehdä yhä useampia tehtäviä. Simo puhui, että niin kuin jokaisella, joskus työssä toki "ottaa päähän" ja se liittyi myös työkavereihin, muiden työntekijöiden toimintaan. Simo kertoi, että hän yritti aina vältellä puhumasta mistään epäkohdista. Hän mietti tarkasti sanomisiaan. Hän pyrki olemaan kuuliainen työntekijä, koska hänellä oli osa-aikainen työsopimus. Simo totesi kuitenkin, että "onneksi minulla on usein täydet työtunnit kuukaudessa." Riitta teki töitä myös toisessa marketissa. Juha sanoi tekevänsä työtä "lisärahan" takia.

Katariina oli ollut talossa osaston työntekijöistä pisimpään. Katariina kertoi, että hän tuli tähän markettiin jo edellisen yrittäjän mukana ja oli ollut talossa hypermarketin avaamisesta asti. Hänellä oli kaksi lasta. Mies oli ollut jo pitkään talonrakennusalalla. Katariina kertoi vaiheikkaasta työurastaan Jusalassa, että alussa "olin toimistossa täällä ja sitten Tiinan ja Hannun aikana olin vähän aikaa toimistossa ja sitten siirryin tuonne (näyttää kädellään)...olin tuota entisellä paikalla palvelutiskissä jonkun aikaa ja sitten Hannan äitiysloman tuurasin täällä ja toimistossa ja sitten siirryin teolliseen...nytkin lomat olen tuurannut (toimistossa), sikäli kun niitä on tarvittu..." Kun uudet yrittäjät Tiina ja Hannu toivat mukanaan toimistotyöntekijä Hannan, Katariinan piti vaihtaa työpistettä myymälän puolelle, osastolle, jossa työtä tehtiin "jalkojen päällä".

Kun tekevät, mitä pyydetään

Mari sanoi, ettei kokenut hankalaksi työntekijöiden vaihtuvuutta teollisen osastolla, jos uusilla ihmisillä oli kokemusta myyjän työstä tai jos he olivat olleet osastoilla töissä jo aikaisemmin. Ongelmia ei ollut myöskään silloin, jos työntekijät oppivat nopeasti ja "tekevät mitä pyydetään". Mari kertoi, että muilta osas-

toilta tulevien työntekijöiden kanssa sujui hyvin, sillä he tiesivät paljon talon asioista. He tiesivät asioita muiltakin osastoilta, jolloin myös asiakaspalvelu toimi sujuvasti. Katariina kertoi, että häntä harmitti usein, ettei uuden työntekijän opastamiseen ollut tarpeeksi aikaa:

”Pitäs muistaa kertoa ja aikaa se vaatii ja monesti tuntuu, että aikaa pitäs olla enempi ja kulkea vieressä ja opastaa siinä osittain ja kaikki talon tavat ja ajan kanssa. Vielä pätkittäin tulee semmoisia asioita...kaikki ei tule heti ensimmäisellä opastuksella kun huomina ei ole samanlainen kuin tämä päivä.”

Teollisen osastolle oli otettu ulkopuolisia työntekijöitä tarvittaessa, jotta etenkin sairaustapausten sattuessa työt olisi saatu tehtyä. Osaston oma henkilökunta ei aina riittänyt. Marin mukaan uusien työntekijöiden työskentely ei ollut ongelmattomaa, sillä

”ulkopuolisten kanssa pelottaa, jotka pelkästään hyllyttää, että asiakkaiden kanssa tulee vaikeuksia, kun ne ei tiä mistään muusta kuin vain että minä nyt vaan tässä laitan tätä tavaraa. Jos sinä kysyt jotain rasvapakettia niin ei ossaa lähtee neuvomaan silleen jos ei oo talon sisällä. Kun on työntekijä...ei ne asiakkaat voi tietää sitä, että tämä...jos on työvaatteet päälle sen täytyy osata...auttaa...”

Uudella työntekijällä ottaa kauan, ennen kuin oppii tuotteiden paikat kunnolla, kun pitkäänkin marketissa olleet työntekijät saattoivat jonkin aikaa miettiä, mistä asiakkaan etsimä tuote saattaisi löytyä.

Usein ulkopuoliset työntekijät olivat nuoria, joiden suhtautuminen työhön herätti Marissa ihmetystä. Mari sanoi näkevänsä selvästi eroja sukupolvissa työmoraaalin kannalta. Mari kertoi, että ”välillä tuntuu, että nuorilla työntekijöillä on ihan erilaiset tavat tehdä työtä kuin vanhemmilla työntekijöillä”; kun ”ei ole pakko olla töissä ja vanhemmat maksaa”, se näkyi työtahdissa, miten työtä tehtiin ja mikä koettiin tärkeäksi työaikana.

Keskustelin Marin kanssa erään kesän alussa muutamista kesätyöntekijöistä, koska Marin täytyi ryhtyä järjestelemään heille lomia heti heidän aloittaessaan työskentelyä yrityksessä. Mari kertoi, ettei ”semmonen asenne olisi tullu pentuna mieleenkään...ei työpaikan saaminen ole niille niin tärkeä juttu kun itelle...meille on opettu, niinku joskus juteltiin, että ne menot hoidetaan töiden mukkaan eikä toisinpäin.” Vaikkei hän halunnut yleistää, Mari kertoi saaneensa sellaisen käsityksen, ettei kaikkien nuorten keskuudessa työtä pidetä kovin tärkeänä, sillä rahaa ja taloudellista turvallisuutta on mahdollista saada vanhemmilta.

Hän oli kohdannut vuosien varrella monia kesätyöntekijöitä, joiden olisi toivonut tulevan uudelleen yritykseen. Monet kesätyöntekijöistä olivat muilta kuin kaupalliselta alalta ja tästä syystä he etsivät opiskelujen edetessä työtä omalta alaltaan: ”Sellaisia helmiä, ihan harmittaa kun eivät enää tule...jotkut ovat paljon

viisaampia kuin minä”. Marin mukaan esimerkiksi opettajiksi opiskelevien oli vaikea saada kesätöitä omalta alaltaan. He tulivat kaupan alalle muutamaksi kesäksi ja valmistuttuaan alkoivat pitää varsinaisia kesälomia.

”Semmonen tietotoimisto”

Teollisen Katariinan mukaan myyjän tuli olla ”nykyisin semmonen tietotoimisto”, hallita paljon tuotetietoutta. Työntekijän oli pysyttävä ajan tasalla uutuustuotteista. Marilla oli työssään haastetta pitää hyllyssä oikeaa tuotevalikoimaa. Uusille tuotteille tuli löytää tilaa muutenkin erittäin ahtaista hyllyistä. Haastetta toi valikoiman siisti esille saaminen. Kun myymälässä oli ahdasta, joskus tuotteita joutui laittamaan huonoon ja epäloogiseen hyllypaikkaan. Kuulin joskus puhetta työkavereilta, että ”myymälä on täynnä kaikki helevetin häkkyröitä”, täynnä erilaisia tuote-esittelytelineitä.

Mari kertoi, että asiakkailta tuli jonkin verran toivomuksia uutuustuotteista. Jos tuotetta ei ollut hyllyssä, asiakas oli usein kiinnostunut tietämään, milloin hän saattoi käydä hakemassa tuotetta kaupasta, milloin tuote tuli, jos korvaavaa tuotetta ei löytynyt tai se ei käynyt asiakkaalle. Kaikkea ei kuitenkaan kannattanut ottaa valikoimaan. Mari muisteli, että ”joskus oli muotia käyttää erästä luontaistuotetta, joka makso ihan hirveesti ja en ees halua muistella sitä, miten paljon niitä piti laittaa lopulta hävikkiin”. Työkokemus oli kuitenkin tuonut käsitystä tavaroiden menekistä. Laajaan valikoimaan oli oltava tuotetuntemusta ja osattava ennakoida niiden menekkiä. Menekkiä oli seurattava. Huonosti kiertäviä tuotteita ei kannattanut pitää valikoimassa. Joskus huonon tuotekierron huomasi vasta sitten, kun tuotteet olivat pian vanhenemassa tai olivat jo vanhentuneet. Tuotteiden viimeiset käyttöpäivät eivät olleet missään rekisterissä.

Osaaminen ei rajoittunut pelkästään teollisen menekin hallintaan tai työvuorojen kirjoittamiseen. Mari oli valmiina jakamaan osaamistaan myös muille myyjille. Mari oli tunnustettu osaamisestaan kauppaketjussa, sillä häneltä oli pyydetty pientä korvausta vastaan tekemään myyjille opaskirja, jossa oli esitelty perusteellisesti ”kuivan elintarvikkeen” tuotteita lajikkeittain. Opaskirja sisälsi myös ruokaohjeita. Hän oli tehnyt opaskirjaa vapaa-ajallaan, miettinyt ruokaohjeita ja kuvittanut opasta värikkäillä valokuvilla omasta kotiympäristöstään. Valokuvissa näkyi niin oma koira kuin naapurin viljapelto. Oppaaseen oltiin ”ketjun tasolla” niin tyytyväisiä, että häneltä oli jo pyydetty uutta kirjaa seuraavaksi vuodeksi. Mari koki tämän haasteena, mutta myös hyväksi palautteeksi työstään. Häntä jännitti erittäin paljon se, miten muut ottivat tämän opaskirjan vastaan. Tällaiset haasteet tarjosivat monipuolisuutta muun työn rinnalle, toisinaan liiaksikin.

”Jos minä jaksaisin vielä tämän kuun, niin kyllä se ensi kuussa sitten helpottaa” totesi Mari minulle eräänä päivänä toiveikkaasti. Toivoa oli aina olemassa, että työ helpottui. Eräänä aamuna kuulin Marin ohimennen leipäosaston kulkumuksessa sanovan laatikkonippu sylissään, että ”tästä hommasta ei tule yhtään mittään”. Iltapäivään mennessä tämä tehokytkin oli saanut suuren määrän työtä

tehdyksi, mutta iltapäivällä työt jatkuivat samalla teholla. Kaikilla teollisen osaston työntekijöillä oli ”omia tehtäviä”, joten työtä ei aina voinut delegoida työkaaverille.

Omat hommat

Jusalassa ei yleensä pidetty paljonkaan palaverieja. Yhteiset palaverit koko henkilökunnan kesken olivat hyvin harvinaisia. Osastopäälliköt palaveerasivat keran viikossa yhdessä kaupan yrittäjien kanssa. Vaikka hypermarketin osastoilla ei yleensä pidetty palaverieja, teollisen osastolla oli muutaman minuutin aamupalaveri joka päivä yhdeksältä, etenkin kesäisin, kun talossa olivat kesätyöntekijät, joilla ei ollut selvää työroolia. Mari organisoii ja kertoi, mitä asioita oli tärkeää huomioida sinä päivänä ja mihin kampanjatarvoihin piti kiinnittää erityisesti huomiota. Osaston työntekijät kävivät yhdessä läpi työnjakoa ja tulevaa päivää. Aamupalaverissä käytiin läpi asiakastoiveita, uutuustuotteita, ketjun kuulumisia jne.

Jonkinlainen työnjako oli selvä jo ennen palaveria. Simo hoiti yleensä lava-paikat ja tavaralavoja joutui usein nostamaan varastosta trukilla seinillä olevista korkeista hyllyistä. ”Kaljalavat” saattoivat olla kymmenen metrin korkeudessa hyllyissä. Kaikki osaston työntekijät osasivat ajaa trukkia, vaikkei kukaan ollut saanut siihen varsinaista koulutusta. Teollisen Simo oli kaupan kokenein trukki-kuski. Yrittäjän mukaan taitava trukki-kuski sai arvostusta henkilöstön keskuudessa, ”on ihmeellistä, miten se, joka osaa ajaa trukkia, on niin arvostettu”. Trukki liikkui myös naisilla, mutta konehommat näyttivät olevan muillakin hypermarketin osastoilla enemmän miesten työtä.

Trukilla oli ajeltava kapeista väleistä varastossa, kun ne olivat täynnä tavaroita. Simon osaavissa käsissä trukki kääntyi pienessä alassa. Kokemattomampi kolisteli ja pyöristeli hyllynreunoja ja tarvitsi ajaessaan laajemmat kaaret. Simo oli kokenut trukki-kuski, jolloin hän sai trugin kääntymään pienissäkin väleissä ilman, että törmäili teollisen varaston käytävillä olleisiin metallirullakoihin.

Ei mikään johtaja

Marin osastolla työskennellessä ilmapääri tuntui melko luottavaiselta. Välillä vaikuttii jopa siltä, että työntekijöillä oli mukavaa töissä; vaikka työtä tehtiin toissiaan, sen ei tarvinnut aina olla totista. Pääosin työntekijät keskittyvät työhön-sä yksin ja eivät olleet päivän aikana paljonkaan toistensa kanssa tekemisissä. Ainoastaan ohimennen arkipuheissa pääsi syvällisemmin perille työntekijöiden ajatuksiin.

Niin kuin muillakin osastoilla, välillä työntekijät turhautuivat toisiinsa. Jos ilmaantui ongelmia, Mari sanoi usein miettivänsä melko pitkään ”miten asioita voi kertoa parhaalla tavalla”. Mari sanoi, ettei hän ollut ajatellut sitä, että työntekijöille pitäisi antaa työstään positiivista palautetta. Osastopäällikkö Marilla vaikuttii olevan ”pitkää pinnaa” työntekijöille, vaikka työtä jäi aina tekemättä ja työ ei koskaan tullut valmiiksi; ”jos en minä paljon haukukaan työntekijöitä, en

minä anna niille kyllä usein positiivista palautettakaan”. Kun puhuimme osaston johtamisesta, Mari nauroi, ettei hän ollut mikään johtaja, hän vastasi teollisen osaston toiminnasta.

Vaikka teollisella osastolla oli paljon työtä, työtä saattoi tehdä sellaisessa ilmapiirissä, jossa ei tarvinnut pelätä tai Marin mukaan ”silmät eivät ole koko ajan selässä”. Mari sanoi, että ”minun osasto on sen verran laaja, ettei jatkuva vahtiminen olisi mahdollistakaan”. Hän sanoi, ettei kiertänyt myymälässä koko ajan vahtimassa tai kontrolloimassa osastonsa työntekijöitä, ”kuten jotkut täälläkin saattaa tehdä”, mutta tekemätön työ näkyi hänelle. Työ piti tehdä hyvin ilman, että kukaan oli sitä kontrolloimassa. Mari kertoi minulle, että työhön sitoutuminen on ”työn hyvin tekemistä”.

Kiinnittymistä ja itsenäisyyttä

Mari sanoi pitävänsä työssään erityisesti sen itsenäisyydestä. Itsenäisyys tarkoitti myös yrittäjien luottamusta hänen toimintaansa kohtaan. Vaikka yrittäjät eivät itse aina olleet paikalla hypermarketissa, antoivat he toiminnalle selkeät raamit, mitä tavoitella itseohjautuvasti. Budjetti toimi työkaluna, joka selkeytti myyntitavoitteita. Budjetit tulivat osastopäälliköille annettuina, eivätkä osastopäälliköt osallistuneet budjettien laadintaan. Budjetti tarkoitti vaadittavaa myyntiä, katetta ja myynninkehitystä.

Vaikka Marin mukaan työn keskipiste oli asiakas, työn tavoite oli tehokkuus ja erityisesti budjettiin pääseminen. Vaikka budjetteja seurasivat yleensä erityisesti osastopäälliköt, monet muutkin työntekijät näyttivät olevan kiinnostuneita kaupan myynneistä; jokainen pääsi katselemaan toteutuneita myyntejä tietokoneelta. Kuulin toisinaan arkipuheissa, että osastopäälliköt olivat harmissaan siitä, että myyntitavoitteita aina nostettiin, kun edellinen tavoite oli saavutettu.

Marin mukaan työhön sitoutunut työntekijä oli kiinnostunut hänelle annetuista tavoitteista.

H: ”Minkälainen on semmoinen työntekijä, joka on työhönsä sitoutunut?”

M: ”No semmonen, joka ottaa tosissaan ne tavoitteet, jotka annetaan, että pyrkii niihin pääsemään ja hoitaa työnsä silleen, että hoitaa niin hyvin ne työt kun pystyy ainaki...”

Mari sanoi sitoutuvansa työssään tavoitteisiin, jotka annettiin yrittäjän toimesta. Myyntitavoitteista ja kuluneen viikon myynnistä puhuttiin perusteellisemmin maanantain viikkopalavereissa, joihin osallistuivat yrittäjien lisäksi vain osastopäälliköt. Jos varsinainen osastopäällikkö ei ollut paikalla, palaveriin meni joku muu osaston työntekijä.

Mari kertoi, että hypermarketissa oli ollut myös aikoja, jolloin ei ollut ”voimassa mitään budjetteja”, jolloin tilanne oli hämmentävä ja epävarma. Osastopäälliköt sanoivat yleisesti, että tuona aikana työntekoa haittasi paljon se, ettei tiedetty, mitä piti tavoitella ja mikä oli tilanne myynnin kannalta. Yrittäjien ta-

holta ei kerrottu eteenpäin, menikö hypermarketilla hyvin vai huonosti. Yrittäjien tyytyväisyyden tulokseen osasi vain aavistella ja miettiä myyntilukujen perusteella yrityksen menestymistä aikaisempiin vuosiin verrattuna. Mari kertoi myös läheisestä suhteestaan kaupan yrittäjiin ja halusi muistuttaa siitä, miten hän oli voinut seurata työssään, kun Tiina ja Hannu olivat ”kehittyneet monissa asioissa”.

Konseptia ja kontrollia

Keskustelin Marin kanssa eräänä päivänä hetken siitä, miten myyjän työn hyvin tekemistä kontrolloitiin monelta taholta myymälän puolella. Mari kertoi, että ”osastotasollakin on tietysti asioita, jotka täytyisi aina olla kunnossa, että ketjun antamat kriteerit täyttyisivät. Valikoimapeitto on yksi asia, josta rangaistaan, jos se ei ole kunnossa. Tämän ”pakon” vielä jollain tasolla ymmärrän ja hyväksyn, koska olemme osa suurta ketjua, niin asiakkaalla on oikeus olettaa kaikkien kauppojen olevan samantasoisesti varustettuja”.

Kilpailun kiristymisen myötä tilanne kaupoissa oli muuttunut niin, että kilpailuetua haettiin osaamisella asiakaspalvelussa:

M: ”Välillä tuntuu, että on mennyt korkeatasoiseks matikaks tämä homma ja että tuommoista ylimäärästä sälää ihan liikkaa kuten nämä mystery shoppaukset...siis ei siinä mittään, jos seurataan ja tommosia olis, mutta kun se on aina taloudellisia ja semmosia uhkia on takana, että sen takia pittää onnistua, ettei mene joku rahasumma tai nykyään aina linkitettään tähän...se on minusta epäreilua...konseptimittaukset ja mystery-shoppaajat ovat sitten niitä ketjun kontrolloimia asioita, joista ehkä vähiten kukaan pitää. Toisaalta nekin kuuluvat samaan sarjaan tuon valikoiman kanssa, kaikkien talojen täytyisi olla yhtä hyvässä kunnossa. Silti näin tiukka kontrollointi ketjun taholta ottaa kupoliin.”

Mitä enemmän kiristettiin toimintaa ja vaadittiin tehokkuutta, sitä enemmän vaadittiin parempaa asiakaspalvelua. Tämä yhtälö ei aina ollut tasapainossa, mutta Mari kertoi, että piti itseään koskevan työhön tekemiseen liittyvän kontrollin ”aika suurelta osin oikeutettuna, mutta sitten kun on aina kiire...niin kyl-lähän se asettaa lisäpaineita omaan työhön. Varsinkin jos sen yrittää hoitaa kunnolla...”

Marin mukaan ”se on nykyään niin, että normaali asiakaspalvelu, joka oli ennen riittävän hyvää onkin nyt rangaistavaa, ettei käytä jokaiseen asiakkaaseen sitä 10 minuuttia, että kierrättää sitä ympäri myymälää ja tarjoaa kaikkea”. Mari kertoi, ettei hän vastustanut sitä, että erilaisia asioita kontrolloitiin ja mitattiin. Häntä harmitti, että erilaisissa mittauksissa ja testeissä, kuten valeasiakkaan tekemissä mittauksissa, oli pakko menestyä, oli työtilanne myymälässä millainen tahansa.

Asiakaspalvelumittauksissa oli pakko menestyä, ettei niistä seurannut sanktioita työntekijälle, osastolle tai koko yritykselle. Hänen mukaansa menestymis-

paineita oli yhä enemmän. Annettujen ohjeiden mukaan työssä menestyi, kun oli aina ystävällinen, oli vietävä asiakas tavaroiden luokse, joita hän oli vailla. Samalla piti tarjota ruokaohjeita ja kysellä, millaista muuta palvelua myyjä voisi tarjota asiakkaalle. Lopuksi oli toivotettava hyvää päivän jatkoa yms. Mari sanoi, että kaiken rutiiniluontoisen työn, kaaoksen ja kiireen keskellä, asiakkaalle täytyi tarjota yhä enemmän ”kaikenlaisia elämyksiä ja ihanaa”.

Työtä tehtiin asiakkaita varten, mutta ristiriitaisten vaatimusten keskellä elämysten tarjoaminen ei aina onnistunut luontevalla tavalla. Kaikkea ei voinut tehdä ja tarjota, vaikka olisi halunnutkin. Mari sanoi, että siitä huolimatta, että työtä tehtiin asiakasta varten, asiakkaat eivät useinkaan antaneet positiivista palautetta työstä ja työntekijöistä:

”Tietenkin on selvää, että hyvää palautetta harvoin kukaan jaksaa tai viitsii antaa, vaikka saattaisi olla aiheuttakin. Kyllähän se harmittaa, kun palautteet koskevat yleensä minun tai meidän epäonnistumisia. Palautteet voivat koskea pelkkiä tuotteita, niiden puutteita ja hintoja, mutta tulee niitä ihmistäkin koskevia.”

Oltava valmis venymään

Marin mukaan työmotivaatio oli kaupan työssä keskeistä. Hän korosti, että motivaatiota tarvittiin ja sen piti ihannetapauksissa näkyä myös asiakkaille; ei riittänyt, että aamulla tultiin töihin ja illalla lähdettiin pois. Vaikka työ olisikin rutiiniluonteista, asiakas oli Marin mukaan työn keskipiste. Työtä tehtiin asiakasta varten.

Asiakaspalvelutyössä jokainen työntekijä tuo työhönsä myös oman persoonansa. Jos kaupan ihannetyöntekijää oli edes olemassa, Marin mukaan nykyinen kaupan alan ihannetyöntekijä on

”semmonen, joka oppii nopeesti ja sitä kiinnostaa asiakas ja sen ongelmat, eikä vain se, että tulen aamulla töihin ja illalla pois. Aika tärkeä on se asiakas ja huolellinen pitää olla ja vähän semmonen motivaatiokin pittää siinä hommassa olla, ettei tuu vain että kunhan vain tässä teen. Aika joustava saa olla tämmösessä paikassa kun välillä ollaan pienellä porukalla niin sitten joutuu vähän venymään joskus.”

Tarvittaessa täytyi ”olla valmis venymään”; oltava valmiina tekemään töitä esimerkiksi myös muilla osastoilla tai joustamaan työajallisesti.

Pienemmässä kaupassa sama työntekijä saattoi tehdä työtä monelle osastolle, huomattavasti enemmän kuin hypermarket Jusalassa. Tällainen joustaminen oli kiinteä osa Marin työtä aikaisemmassa työpaikassa. Joustettiin sitä miettimättä, ovatko nämä joustot vai eivät. Vaikka erilaiset joustot ja venymiset olivat läsnä koko ajan Marin ja hänen osastonsa työntekijöiden elämässä, kysyessäni, mitä erilaiset joustot tarkoittivat, ei Marinkaan mukaan joustoja ollut helppoa pukea sanoiksi. Joustoista ei ollut helppo puhua. Hetken mietittyään hän kertoi, että

joustopot tarkoittivat erityisesti sitä, että pystyi vaihtamaan tarvittaessa työvuoroja, ettei pitänyt niistä tiukasti kiinni.

M: "Että hätätilassa pystyy vaihtamaan työvuoroja ettei pidä niistä niin silleen tiukasti kiinni tai ei periaatteen vuoksi vaan tee jotakin pystyy ajattelemaan, joskus jos minä tarviin niin joku toinen voi vaihtaa, että kyllä kai se jottain muutakin tarkoittaa ... jos jollakin on omat työtehtävänsä ja sattuu että ei pysty hoitamaan ja toinen voi niin voi tehdä välillä muutakin kuin sitä yhtä asiaa jos pysyy...en minä tiedä..."

Joustopot määrittelyn jälkeen Mari totesi, että "kyllä minusta tuntuu, että niitä (joustopot) on nykyään enemmän ja kun on vähemmän porukkaa...kun on sairaslomia ja muuten ja ennen kun oli porukkaa enemmän." Mari sanoi, että hypermarket Jusalan työntekijät joustivat erittäin hyvin, mutta toisaalta ei ihmisiä voinut vaatimalla vaatia vaihtamaan työvuoroja, jos ne oli heille jo annettu. Pakkoa joustamiseen ei ollut, sillä "eihän ihmistä voi vaatia, että jos tarvii vaihdella työvuoroja ja muuta ja ne on tehty niin ei ole pakko minun mielestä tarvii olla joustamassa..." Jos jousti esimerkiksi työvuoroissa, vastavuoroisesti saattoi saada vaihdettua työvuoroja tarvittaessa.

Marin mukaan joustaminen työssä liittyi lähinnä pyhiin, jolloin oli enemmän myös asiakkaita. Toisaalta joustopotista ei ollut haittaa hänen perhe-elämälleen; jos joutui joustamaan; "ei se hirveesti meidän elämää sotke". Lapset olivat jo isoja, joten he pärjäsivät hyvin kotona itsekseenkin. Jos Mari joutui olemaan joskus iltaisin töissä, hänen miehensä oli silloin kotona. Mari totesi työhön sitoutumisen ja joustopotien yhdistämisestä lyhyesti, että oli luonnollinen ja selvä asia, että "sitoutunut ihminen joustaa herkemmin kuin semmonen, joka ei oo sitoutunu".

Venymistä hommassa

Huomasin, kuinka Mari vietti paljon aikaa tietokoneen ääressä, kun osaston muu henkilökunta hyllytti tavaroita. Hän tarkasteli saldoja, teki kampanjoita ja hintalappuja sekä vastaanotti tuote-edustajia. Joskus teollisen toimiston edessä oli tuote-edustajia tulossa Marin luokse jonoksi asti.

Marin työ vaikutti hyvin pirstaloituneelta. Vaikka Mari oli melko paljon yhdessä paikassa, toimistossaan tietokoneen ääressä, työskentely usein katkesi, kun Mari juoksi myymälän puolelle tarkistamaan erilaisia asioita. Milloin kädessä oli kampanjalappu, milloin saldonhallintakone. Taskussa olevan puhelin soi usein, sillä esimerkiksi neuvonnasta tarkistettiin hintoja tai asiakkaat soittivat suoraan hänelle ja kyselivät tuotteista. Joskus toivottiin jotain tuotetta valikoimaan. Uutuustuotteista olisi pitänyt ehtiä ottamaan selvää. Mari kertoi, että kun hänen päässään oli ajatus keskittymisestä, että ehtisi tekemään jotain tietokoneella, oven takana saattoi seisoa keskustelua odotteleva tuote-edustaja.

Tuote-edustajat kertoivat uutuustuotteista ja markkinoivat yrityksensä tuotteita Marille. He sopivat yhdessä niin tuotteiden ottamisesta valikoimaan kuin esillelaitoistakin. Eri yritykset pyrkivät saamaan hypermarketin peltihyllyistä

yhä enemmän hyllytilaa tai ainakin pitämään niistä saamansa tilan. Hyllytilasta käytiin yritysten välillä kovaa kilpailua. Kilpailu vaikutti vain kovenevan, sillä brändituotteet olivat koko ajan yhä ahtaammalla ketjun suosiossa kaupan omia merkkejä. Harmaa peltihylly ei ole mikä tahansa rakennelma kaupassa. Usein vasta sen edessä kuluttajat usein tekevät lopullisen ostopäätöksensä, ottaako kärryyn kalliimman merkkituotteen tai ehkä saman valmistajan tekemän, mutta halvemman kaupan oman merkin.

Jos Mari otti edustajalta myyntiin tuotteita, hän sopi edustajan kanssa, hoidettiin tavaroiden hyllyttäminen itse, kävikö marketissa ulkopuolinen hyllyttäjä vai laittoiko edustaja itse tavarat esille. Koska tuote-edustajat vierailivat Marin luona melko usein, monista edustajista oli tullut hänelle hyviä tuttuja vuosien varrella, lähes kavereita.

Työn pirstaloitumisesta huolimatta Mari kertoi, että hän ehti periaatteessa tekemään työnsä hyvin. Hän tunsi, että välillä oli hetkiä, ettei ehtinyt tehdä kaikkea. Katariinan mukaan työ "teollisessa" oli sitä, että

"tuntuu että tuosta vähän ja tuosta vähän...ja jos ruppee keskittymään oikein niin muut hommat kärsii...aina keskeytyy ja keskeytyy, kun kaupan aukioloaikana ollaan töissä ja senkin takia että asiakkaat on kyselemässä tai muuta mutta tuota kyllä monesti painaa, että olisi pitänyt tehdä kuinka paljon."

Jos ei ehtinyt hyllyttää, tarvittiin henkilökohtaista asiakaspalvelua selittelemään sitä, miksi tuote puuttui hyllystä. Ja kun asiakaspalveluun kului aikaa, ei ehtinyt hyllyttää tuotteita.

Sesongit heiluttaa

Kun monissa muissa ammateissa ollaan vapaalla, kaupassa on juuri silloin vilkkainta, koska ihmisillä on aikaa käydä kaupassa. Mari sanoi, että juuri silloin oli eniten työtä, kun oli tulossa pyhät ja kiireiset sesongit, kuten esimerkiksi joulutai juhannus; "jolloin pittää venyä." Juhlapyhät eivät aina riittäneet irtautumaan työarjesta, palautumaan ja muutenkin piti elää hieman erilaisessa rytmisessä kuin monen muun alan työntekijät. Mari kertoi, että kun monissa muissa ammateissa olevat olivat vapaalla ja rauhoittuivat juhlapyhien viettoon, hän oli silloin niin rikki, että halusi vain mennä nukkumaan. Kun "aattona pääset sitten istumaan paikalleen niin hyvä on jos et nukahda siihen paikkaan".

Niin kuin lihaosaston Laurilla oli jouluisin, ja jo jouluaikin paljon ennen alkava stressaava "kinkkurumba", Marilla oli samanlainen joulutavaroiden, kuten joulusuklaiden ja muiden joulutuotteiden kanssa. Jouluihin liittyvistä tavaroista monet oli tilattava jo monia kuukausia etukäteen, Marin mukaan joka vuosi aina vain aikaisemmin. Osa joulutavaroista oli tilattava jo kesällä. Jouluna saattoi ottaa stressiä tavaroiden riittävydestä. Osastopäälliköiden osaamisesta riippui paljon se, miten sesongit onnistuivat. Kun tulosta tehtiin pitkälti sesonkeina;

kun tavarat riittivät ja kun osastopäälliköt onnistuivat, onnistui silloin myös koko kauppa, hypermarket.

Mari toivoi, että työssä olisi tasaisempaa. Hän toivoi, etteivät sesongit olisivat "heiluttelleet" näin paljoa ja työmäärä jakautuisi nykyistä tasaisemmin. Hän sanoi, että "joku semmonen ala olis kiva, että ei mikään sesonki heiluttelis, että olis aina tasasesti, kun se on niin iso piikki sitten silloin on pakko jaksaa venyä ja mennee kaikki energia siihen työhön...ei hirveesti jaksaa enää pyhiä laitella". Kuten Mari, myös esimerkiksi lihaosaston osastopäällikkö Lauri oli oppinut joka joulukuuhun parasta joululahjaa, ettei joulua tulisi ollenkaan.

Sen lisäksi, että juhlapyhät olivat muutenkin työssä kiireisiä, sain käsityksen, että monet asiakkaat muuttuivat pyhien takia kärsimättömiksi. Asiakkaat olivat entistä vaativampia; turhautumista lisäsi se, että kauppoissa oli ruuhkaa ja joutui jonottamaan kassoilla. Kaupat ovat auki esimerkiksi jouluaattoina, muttei Mari ollut, kuten muutkaan osastopäälliköt, silloin töissä, vaan osastoja hoitivat muut työntekijät.

Kun kysyin, miten hänen työtään voisi helpottaa ajoittaisen kiireen ja stressin keskellä, Mari kertoi, että hänen työtään helpottaisi se, että olisi hyvä olla tiedossa sellaisia ihmisiä, joita pystyisi pyytämään töihin tarvittaessa. Mari totesi, ettei ketään voinut pitää varastossa odottamassa sopivaa hetkeä, milloin saisi kutsun töihin. Odottaa kotona kutsua töihin päiväksi tai pariiksi.

"Jos ei olis pakko..."

Mari sanoi tekevänsä työtä ensisijaisesti rahan takia, sillä hänellä oli asuntolainaa talon takia maksettavana. Vaikka raha oli tärkeää taloudellisen turvan takia, työllä oli muutakin merkitystä. Mari puhui monista työnsä positiivista puolista:

"En minä ossais kotonakkaan olla onhan tämä semmosta vaihtelevaa hommaa, että jos minä istusin jossakin toimistossa niin saattas levitä hermo sen takia...onhan tämä monipuolista hommaa, ettei ole koko ajan sitä sammaa...en jaksais istua toimistossa koko aikaa onhan tässäkin ne kiireensä ja kautensa, mutta en ossais sanoa, mihin muuhun ammattiin haluaisin tänä päivänä lähteä kun joka paikassa on samanlainen se kiire."

Mari totesi työn huonona puolena olevan "se on se kiire" ja "jos työ kaupassa ei olisi pakko, työnteko ruokakaupassa loppuisi siihen". Kun työt edelleen jatkuivat, hän katsoi, että ura tuli olemaan tämän kauppaketjun palveluksessa, jossa oli aina ollut. Hän katsoi, että hänen olisi ollut erityisen vaikeaa lähteä töihin toisen kauppaketjun palvelukseen sillä hän oli kiintynyt tähän kauppaketjuun. Työtarjoajan toisen yrityksen palvelukseen pitäisi olla todella hyvä, että hän tarttuisi siihen.

Kun pohdimme, mitä hän halusi tehdä tulevaisuudessa, Mari mietti hetken, mitä muuta hän saattaisi ryhtyä tekemään hämmöttävässä tulevaisuudessa, mutta aika kului. Hänestä tuntui, että vaikka hän oli iältään alle 40-vuotias, hän oli

aivan liian vanha aloittamaan uudella alalla, ”kun on ollut koko ikänsä kaupassa”. Hän vitsaili minulle, että pianonsoitto oli hyvä harrastus, mutta siitä ei enää tullut hänelle ammattia. Työ hypermarketissa jatkui ja työtä oli vain yritettävä jatkaa myös tulevaisuudessa.

Hyvää työtä, jos ei muuta saa

Työn tekeminen oli muuttunut vuosien varrella. Käymieni keskustelujeni perusteella muiden työntekijöiden kanssa kävi selväksi, että jatkuva tehostaminen oli johtanut monien työntekijöiden epäilykseen kaupan alan ja myyjän työn mielekkyydestä tulevaisuudessa. Tehostaminen oli luonut huolta myös oman työpaikan pysyvyydestä.

Huomattavaa teollisen osastolla oli, että vaikka työntekijät kertoilivat olevansa melko tyytyväisiä työhönsä, useimmat heistä eivät suosittelleet tätä työtä esimerkiksi lapsilleen muuten kuin väliaikaiseksi työksi. Kun kysyin Marilta:

H: ”Valitsisitko sinä tämä alan uudelleen?”

M: ”En olis kyllä varma että valitsisin... se riippuu vähän siitä hommasta, mitä tekee...kassalle en lähtis enää istumaan mistään hinnasta...siinä ei pysty olemaan yhtään huonoa päivää tai huonoa hetkeä ja se on semmosta siinä pitää olla niin sosiaalinen etten minä oikein enää hirveesti välttämättä jaksaa koko päivää...se on aika raskas...sitä on saanut tehdä.”

H: ”Voisitko sinä omalle lapselle suositella tätä kaupan allaa?”

M: ”En en kyllä meinaa suositella yritän että lähtis muulle alalle tietysti kaupan ala on hyvä, että siihen pystyy lukemaan ihan mitä vaan mutta riippuu sitä mikä kiinnostaa ... mutta ei vain jumittus ruokakauppaan töihin.”

Marin lapset eivät olleet vielä työelämässä, mutta hän sanoi ohjaavansa heitä muualle kuin kaupan alalle. Kun tiesin, että teollisen Katariinan lapset olivat juuri aloittaneet työelämässä, kysyin eräänä päivänä Katariinalta, kannustiko hän lapsiaan tulemaan töihin kaupan alalle. Hänen mukaan ”toivottavasti keksivät muuta...kyllä tämä menee sellaisena väliaikaisena työnä”.

Vaikka työ vaati paljon tietoja ja taitoja, sosiaalista kyvykkyyttä ja taloudellisen tuloksen tekemistä, työtä oli vaikea arvostaa, kun se tuntui niin kuormittavalta. Työ tuli tehdä aina hyvin, työhön oli sitouduttava, mutta tunnollisinkaan työntekijä ei voinut venyä aina joka suuntaan. Mari halusi huolehtia osastonsa työntekijöistä. Hän arvosti, että myös yrittäjät huolehtivat työntekijöistään. Hän halusi kehittyä työssään ja itsensä kehittämisen tuntui välttämättömältä, osin kehittyä myös esimiestaidoissaan, vaikka sana ”johtaminen” tuntui varsin kaukaiselta asialta.

6.3 TEMPERAMENTTISEN TEHOKAS VALTAKUNTA

Niina: *”Kukkaan työntekijä ei pärjää nykyaikana kaupassa, jos ei oo valmis jousttamaan, jousttamaan joutuu niin työnantaja kuin työntekijäpuoli.”*

Muutama asiakas valikoi hedelmiä tarjousappelsiinimassan vieressä. Hypermarketin hedelmä- ja vihannesosasto eli hevi-osasto hehkui erilaisissa väreissä. Sen lisäksi, että osasto oli värikäs, se oli myös huomiota herättävän laaja. Hevi-osaston laajuus sai osaston näyttämään tyhjältä, vaikka osastolla oli useitakin asiakkaita. Hedelmät olivat pääosin sinisten pöytien päällä, aseteltu huolellisesti vihertäviin muovilaatikoihin. Vihannekset olivat pääosin puutelineissä, johon ne oli laitettu pahvilaatikoissaan. Osaston reunalla roikkuivat satojen kilojen painoiset mustat perunasäkit, joista myytiin paikallisen viljelijän irtoperunaa. Osastolla tuoksui kummalliselta, sillä lähekkäin olevien erilaisten hedelmien ja yrttien tuoksut sekoittuivat toisiinsa.

Samoja hedelmiä oli monessa eri paikkaa. Osa vihanneksista säilytettiin sivutiskeissä, jotka saatiin viilennettyä. Sivutiskissä oli työntekijöiden sanonnan mukaan ”sälää”, hedelmiä ja vihanneksia, joita oli osastolla vain pieniä määriä. Huoneenlämmössä jouduttiin säilyttämään monia vihanneksia, joiden suositeltava säilytys oli viileässä.

Käytävälle oli jätetty runsaasti tilaa, jotta asiakkaat mahtuivat työntämään kärryjään ongelmitta, silloinkin kun työntekijät tavaralavoineen touhusivat osastolla. Muutamat asiakkaat totesivat minulle, että tällaisessa työpaikassa oli varmasti ihanaa työskennellä, kun sai jatkuvasti olla hehkuvan värimaailman ja tuoksujen keskellä. Joillekin osasto vaikutti tuovan mieleen Välimeren matkat, matkat, joilla oli tullut syötyä samanlaisia hedelmiä. Monia vanhempia miesasiakkaita taas ”vaimo pakottaa syömmään tätä pupunruokoo”.

Usein erityisesti vanhemmat asiakkaat ihmettelivät hedelmien ja vihannesten määrää. Useamman kerran kuulin, miten ennen vanhaan appelsiinikin oli suuri ihme erikoishedelmistä puhumattakaan. Nuoremmat asiakkaat vaikuttivat olevan tottuneen tähän kaikkeen yltäkyläisyyteen. Nykyään erikoishedelmiä, kuten muita hedelmiä, oli saatavilla tavarantoimittajilta useita erilaisia lajikkeita.

Alkuviikolla hevi-osastolla käyvistä asiakkaista suuri osa oli myyjille tuttuja naamoja. Usein aamulla osasi odottaa jotain tiettyä asiakasta, joka tuli myymälään heti ovien auettua. Joka lauantai kävi taas monia sellaisia asiakkaita, joita ei näkynyt arkena; aivan kuin he olisivat järjestäneen viikonloppuisin ostosretken hypermarkettiin ja sen yhteydessä oleviin liikkeisiin. Monista asiakkaista oli tullut myyjille hyvän päivän tuttuja, joita tervehdittiin tuttavallisesti ja ehkä vaihdettiin muutama sana työtilanteesta riippuen.

Arkena Jusalassa näkyi asiakaskunnassa samat naamat. Viikonloput ja lomien alkamiset toivat mukanaan yhä enemmän tuntemattomia asiakkaita. Vai-kutti siltä, että heillä oli erilaiset tavat ja tottumukset. Esimerkiksi Etelä-Suomes-ta tuli lomien aikaa paljon lomalaisia ja ohikulkijoita, jotka olivat tottuneet vielä

laajempiin valikoimiin. Oli asiakkaita, jotka olivat kuulleet tai lukeneet jostakin erikoisvihanneksesta ja silloin tällöin toivoivat niitä Jusalankin valikoimaan. Hedelmä- ja vihannesosastopäällikkö Niinan mukaan esimerkiksi erikoishedelmien myynti oli marketeissa huomattavasti suurempaa Etelä-Suomessa kuin hypermarket Jusalassa. Nyt valikoimat täyttyivät pitkälti tutuista hedelmistä, kuten omenoista ja appelsiineista.

Niinan valtakunta ja ”omat työntekijät”

Hevi-osasto oli Niinan valtakuntaa. Kun havainnoin Niinan työskentelyä osastolla, osastopäällikkönä toimiva Niina lähes piiloutui tavaramassojen taakse. Tämä pieni nainen näytti keskittyvän rauhallisesti omaan työhönsä, vaikka asiakkaita olisi ollut runsaasti ympärillä. Hän näytti hyvin rauhalliselta ja helposti lähestyttävältä. Useimmiten hän olikin hyvin huumorintajuinen ja hyväntuulinen työkaveri.

Jusalan hevi-osastolla kävi töissä kolme työntekijää. Osastopäällikkö Niinan lisäksi osastolla työskenteli vakituisemmin Tuula ja Tenho. Kun hypermarket aikanaan avattiin, hevi-osastolla oli neljä vakituista työntekijää. Hypermarket Jusala oli avattuaan paikkakunnan ensimmäinen hypermarket ja sen asiakasmäärä oli ensimmäisinä vuosina huomattavan suuri. Vuosien varrella kilpailua oli tullut lisää paikkakunnalle. Tehostamisten myötä työntekijämäärä oli pienentynyt kolmeen ja vain yhdellä työntekijällä, osastopäällikkö Niinalla, oli täysimääräinen työtuntimäärä viikossa.

Lapsenhoidosta kutsumusammattiin

Niinan tavoin monet hypermarketin työntekijöistä olivat kotoisin maakunnasta, maaseutualueelta. He olivat tulleet töiden perässä kaupunkiin. Niina vietti lapsuutensa pienellä paikkakunnalla monen sisaruksen ympäröimänä. Kylillä riitti lapsia ja kavereita siihen aikaan. Niina oli sisarusparven nuorimmasta päästä ja olikin lapsena paljon vanhimman siskon luona hoidossa naapuripaikkakunnalla, etenkin sen jälkeen, kun Sirkka-niminen sisko meni naimisiin.

Hänen äitinsä oli luonteeltaan melko temperamenttinen persoona, mikä oli tullut perintönä hänelle; henkistä perintöä. Maalla elämä ei ollut aina yksinkertaista ja helppoa. Jotta elämässä oli pärjännyt, oli pitänyt aina olla vahva ja oma-toiminen. Oli pitänyt pysyä lujana. Oli pitänyt aina tehdä itse, eikä luottaa muiden tekemiseen.

Yrittäjä-Tiina vertasi Niinaa ”leijonaan”, sillä Niina oli niin lujatahtoinen ja päätettyään tehdä tai pitää asioita ennallaan, Niina tavoitteli päämääriään ja tavoitteitaan sinnikkäästi, jopa jääräpäisesti. Leipä- ja juusto-osastopäällikkö Riina sanoi minulle, että ”Niina on joutunut aina tekemään lapsesta asti hirmu kovasti töitä ja mikään ei ole koskaan tullut Niinalle ilmaiseksi, ja sen näkyy kyllä, miten hän suhtautuu työn tekemiseen”.

Keskustelin joskus työkavereideni kanssa ja myös Niinan kanssa kaksistaan, ettei Niina luottanut vieläkö kovin paljon muiden tekemiseen. Työkavereiden

mukaan luottamuspuola vaikutti koettelevan työkavereiden kestävyyttä, vaikka Tuulan mukaan Niina oli "aito" ja useimmiten "maailman ihanin esimies". Tunsin itsekin, että vaikka Niina oli äärettömän vaativa esimies, hän oli aito, ei näytellyt mitään. Häneen toimintaansa ja persoonaansa oli hyvin helppo vihastua, mutta myöskin ihastua. Niina lupasi leikkimielisesti jopa seurustella kanssani, jos Reinosta "aika jätti joku päivä".

Lapsuuden kotikunnan naapurista löytyi aikanaan puoliso, Reino. Parikymppinen Reino oli eräänä lauantai-iltana kiinnittänyt Risikon tanssilavalla huomionsa pieneen, "taskukokoiseen", reippaanolaiseen, tyttöön. Kuten uusien tilanteiden edessä nykyäänkin, Niina sanoi olleensa jo silloin "hitaasti lämpiävää sorttia". Koska Reino ei ollut luovuttanut ensitapaamisissa, he olivat olleet naimisissa jo lähes 40-vuotta. Heillä oli kolme lasta.

Niina kertoi, että oli päässyt mummoksi "pitkän odottelun jälkeen" ja lapsenlapset vaikuttivat olevan erityisen tärkeitä. Hän asui muutaman kilometrin päässä työpaikasta. Hänen elämänsä vaikutti pyörivän työn, kodin, puutarhaharrastuksen ja lapsenlapsien ympärillä.

Nykyisellä paikkakunnalla hän oli asunut ja ollut töissä yli 30-vuotta. Hän oli työskennellyt erikokoisissa kaupoissa ja eri ketjuissa. Niina kertoi, että hänen työuransa kaupan alalla alkoi 17-vuotiaana, kun "kylällä yks ainakin 100-vuotias ukko piti kauppaa" ja hänen meni kauppaan lastenhoitajaksi. Kauppias asui samassa rakennuksessa, missä hän piti kauppaa. Lapsenhoidosta hänet pyydettiin kaupan puolelle töihin ja sen työpaikan jälkeen "yksi, kaksi, kolme...ainakin viidessä kaupassa oon ollut". Kaupat ja kauppaketjut olivat sen jälkeen muuttuneet. Nykyistä kauppaketjua oli ollut viimeiset kaksi työpaikkaa.

Niina kertoi, ettei ollut koskaan ajatellut muuta alaa, sillä "minä oon ollut ihan viisvuotiaasta asti sitä mieltä, että olen kaupassa töissä...tämä on ihan oma ala". Niina sanoi, että sen sijaan, että työ olisi ollut uuvuttavaa, työ vaikutti tarjoavan hänelle haasteita ja lisävoimia. Niina sanoi, että hän tiesi menestyvänsä siinä mitä teki ja hänellä oli "ihan tosi hyvä itsetunto". Hän sanoi usein ihmettelevänsä sitä, miten hänellä saattoi olla niin hyvä itsetunto, vaikka elämän lähtökohdat maalla eivät olleet kovin hyvät.

Niina oli käynyt aikanaan kansakoulun. Kaupan alalla työskennellessään hän oli käynyt lukuisan määrän eri kursseja, kuten hedelmä- ja vihanneskursseja, ruokamestarivalmennuksia ja esimiesvalmennuksen. Hän totesi, että kursseja "on ollut ja ihan liian kanssa ja yhteen aikaan oli ihan tuputtain". Hän sanoi, että vaikkei koulutuksiin ja kursseihin olisi ollut pakkoa, niihin oli aikanaan kiva osallistua. Niina totesi, että oli käynyt aikanaan niin paljon kaikenlaisia koulutuksia "pilvin pimein", ettei näinä viimeisinä työvuosinaan häntä enää kiinnostanut lähteä mihinkään koulutuksiin.

Niina kertoi, että hän tuli töihin hypermarkettiin entisen yrittäjän, Hakkaraisen, mukana. Tämä yrittäjä oli käynyt aikanaan pyytämässä Niinaa kauppaansa osastopäälliköksi, vaikka Niina työskenteli toisen ketjun palveluksessa. Omien sanojensa mukaan "osastonhoitajaksi" ryhtymistä hän joutui miettimään kauan,

joten yrittäjä kävi pyytämässä häntä monta kertaa. Lopulta Niina päättikin suostua tähän vastuutyöhön. Hän mietti osastopäälliköksi ryhtymistä kauan lähinnä sen takia, ettei ollut heti varma, halusiko hän ottaa työssään enemmän vastuuta.

Rutiinihommia ja estetiikkaa

Niina kuvasi työtä omalla osastollaan suurimmaksi osaksi rutiiniluotoiseksi tavaroiden esillelaittamiseksi. Laajat tuotemassat oli ehdittävä käydä läpi joka päivä, mikä vei suuren osan työpäivästä. Tosin suuri osa tästä läpikäynnistä hoitui niin, että tavaroita täytettäessä vedettiin vanhemmat tuotteet eteenpäin ja täytettiin uusia taakse. Oli oltava tarkkana, etteivät vanhemmat tuotteet jääneet taakse, sillä ne pilaantuivat helpommin. Jos joku ei olisi tätä tehnyt, tämä olisi tietänyt turhaa lisätyötä myöhemmin.

Vaikka ensisilmäyksellä kyse oli vain vihanneksista ja hedelmistä, näiden paikat oli suunniteltava tarkasti niin, ettei toinen tuote aiheuttanut toisen aikais-ta kypsymistä tai nahistumista. Esimerkiksi tomaatti ja omenat tuottivat runsaasti etyleeniä, jouduttaen monien kasvien kuten salaattien ja yrttien nahistumista. Nämä tuotteet olivat usein osastolla vierekkäin. Vaatimuksista jouduttiin tinkimään sen takia, että paljon myytyjä hedelmiä kuten omenia ja appelsiineja oli osastolla monessa paikkaa. Pöytätilaa oli rajoitetusti. Tuotteiden paikat katsottiin myös niin, että osasto näyttäisi houkuttevalta. Osasta vaatimuksista voitiin tinkiä sen takia, että suurimmalla osalla tuotteista oli hyvä kierto ja tuotteet menivät kaupaksi nopeasti, jolloin nahistumista ei ehtinyt tapahtua.

Työpäivän aikana tavoitteena oli saada uudet tavarat esille ja käydä vanhaa varastoa läpi. Hevi-massat pilaantuivat melko helposti, sillä osa tuotemassoista säilytettiin huoneenlämmössä. Massoja läpikäydessä oli osattava arvioida, missä kunnossa olevia tuotteita pidettiin myynnissä ja millaiset joutuivat jätetupuristi-meen tai biojäteastiaan.

Kaiken värikyyden ja eksoottisuuden keskellä kukaan työntekijöitä ei luonnollisestikaan pitänyt homehtuneiden tuotteiden keräämisestä tuotemassoista. Pilaantuneiden tuotteiden kerääminen teetti paljon työtä. Joskus massan pohjal-le jääneet ja pöytien alle tippuneet ”lattiakuivatetut” hedelmät olivat kauttaaltaan vihertävän homeen peitossa, eivätkä olleet enää tunnistettavissa. Kun kävin välillä töissä hevi-osastolla, leikimme näillä homehedelmillä Niinan, Tuulan ja Tenhon kanssa joskus ”arvaa, mikä hedelmä tämä on ollut” leikkiä. Tästä samasta kestoleikistä saimme aina yhtä hyvät ja makeat naurut.

Hedelmä- ja vihannesmassojen oli näytettävä hyvältä, jotta ne olivat myyviä, sillä hedelmiä ja vihanneksia ostetaan paljon ”silmillä”, miten houkuttelevilta ne näyttävät. Jo muutama nahistunut omena saattoi tehdä sen, ettei kyseinen hedelmämassa myynyt ollenkaan. Usein jo keskusliikkeeltä tulleiden hedelmien joukossa oli joitakin valmiiksi pilaantuneita hedelmiä, sillä niiden ulkomailta rahtaaminen ulkomailta kuten Chilestä tai Etelä-Afrikasta kesti hyvinkin kauan.

Kauneutta ja kipua

Hevi-osastolla työ vaati ihmiseltä hyvin paljon fyysisiä voimia. Työ "hevissä" oli ruumiillisesti moneen muuhun talon osastoon verrattuna erityisen raskasta. Kaunista ei tehty helpolla; upeat hedelmämassat osastolle syntyvät kovalla työllä. Työpäivän aikana oli huomattavan paljon nostoja, jolloin jouduttiin nostamaan erityisesti tavarakuormia purettaessa. Yön aikana liikkeeseen tulleet vihanne- ja hedelmälavakuormat saattoivat olla kahden metrin korkuisia, seitsemän laatikon korkuisia. Jokainen laatikko saattoi painaa vähintään 20 kiloa.

Keho joutui koville, kun laatikoita, myös ylimpiä olevia, ei saanut otettua muuten kuin käsin. Jos olisi noudattanut fysioterapeutin ohjeita oikeista nostotekniikoista, useimmiten laatikot olisivat jääneet purkamatta. Tuulan, jolla oli hyvin hento olemus, nostomäärä saattoi olla päivässä tuhansia kiloja. Tuula kertoi, että oli käynyt kerran elämässään fysioterapeutin luona, mutta "kun se murtui ja kutitteli selästä, se ei oikein ollut minun juttu".

Työ kuormitti, jos oli kiireistä, jolloin nostot oli tehtävä nopeasti. Myös Niina puhui usein kolotuksista ja kivuista, joita oli tullut työn seurauksena. Niina sanoi, ettei toisinaan saanut kivuiltaan ja säryiltään nukuttua öisin. Hän kertoi, että ei ryhtynyt helposti vaivojaan valittelemaan, sillä "jos minä valittelisin kipuja, että koskee, niin minä saisin valitella niitä koko ajan". Nopeiden riuhtomisten ja repimisten takia kaikki hevi-osaston työntekijät kärsivät jonkinasteisista iskiasvaivoista.

Tappelua ja lojaliteettia

Niina kertoi, että häntä harmitti osastopäällikön työssä erityisesti kamppailut tavarantoimittajien kanssa. Vaikka osasto myi myös paikallisten viljelijöiden tavaroita, tavarat tulivat pääosin suurilta tavarantoimittajilta. Hedelmät ja vihannekset olivat helposti pilaantuvia ja jokaisen työntekijän oli osattava arvioida, oliko myymälään saapuneet tavarat sellaisia, että ne voitiin laittaa esille ja olivatko ne myyviä. Joskus tavarantoimittajilta tuli ajoittain huonoa tavaraa, joita ei voinut laittaa esille tai ainakin joutui miettimään tarkkaan, laittoiko sellaisia tuotteita asiakkaiden silmien arvioitavaksi. Niinan mukaan "huonot tavarat vie hirveesti turhhaa työaika, kun niitä tavaroita pittää koko ajan vahtia".

Niina tarkoitti tällä, että jos tuotteita laittoi myyntiin ja kun oli kysymys suurista tuotemääristä, jokaista hedelmää tai rypälerasiaa ei ehtinyt katsoa läpi. Usein oli käytävä vain kääntymässä tuotemassan luona ja poimittava huonot tuotteet pois nopeasti kuin salaa asiakkailta. Monesti harmitus oli suuri aamuisin, kun huomasi, ettei joitain edellispäivänä tilattuja tavaroita voinut laittaa esille. Silloin jo aavisti, kuinka asiakkaat kyselivät ja ihmettelivät pitkin päivää, miksi jotain tuotetta ei ollut myynnissä; oli tyhjiä tuotepaikkoja osastolla.

Tuotteista joutui pyytämään hyvitystä, ettei tarvinnut laittaa huonoja tuotteita omiin saldoihin tai hävikkiin. Hävikkiä ei saanut tehdä, sillä se näkyi heti osaston tuotoissa. Niina totesi, että "hankalinta työssä onkin taistella hyvityksistä tavarantoimittajien kanssa", sillä he eivät mielellään hyvittäneet kauppa-

miaan tavaroita. Tavarat piti aina tilata näkemättä niitä etukäteen. Niina, joka oli jo vuosia taistellut hyvityksistä, oli erittäin kyllästynyt ja väsynyt tähän kamppailuun, totesi minulle temperamenttisenä hetkenään, että hän oli jo niin täynnä turhaa taistelua ja tappelua, että "voisi kohta jo tappaa niistä jonkun."

Kun Jusalan hevi-osastolle tulleen tavarahan huomattiin olevan huonoa, myyntikelvotonta, Niina soitti heti tavarantoimittajille ja kyseli, ottavatko he tavarahan takaisin vai hyvittävätkö he sen muulla tavalla: Niina sanoi, että ne varmasti jo ajattelivat, että "taas se hirmu soittaa."

Vaikka Niinan suuttumusta pelättiin, hänen lojaaliutta yritykselle myös ihailtiin. Eräs porkkananviljelijä totesi tuodessaan osastolle tavaroita, että "ihan huvittaa, että mejjän poika ei uskalla soittaa (tilauksista) sille täräkälle tätille, joka täällä on, mutta me ollaan isännän kanssa ajateltu, että ei olis mejjänkään firmalla mittään hättää, jos olisi tuollainen työntekijä, että olisi sitten vaikka missä niin tietäs että se varmasti pitäs työnantajan puolta kaikissa asioissa".

Pääasia on, että hommat hoituvat

Kun keskustelimme Niinan työn luonteesta, hän sanoi, että piti työstään "ihan hirveesti". Hän totesi, että jos hän ei olisi pitänyt työstään, ei hän olisi tehnyt työtä kovinkaan pitkään. Hän sanoi, että "en tiedä, minä varmaan olen sen verran hullu, että tykkään ja kuka tykkää mistäkin". Hän totesi olevansa tyytyväinen työhönsä ja työpaikkaansa. Niina sanoi kokevansa, että oli omalla osastollaan todella hyvä työntekijä, jopa "ihan 10 plus, sanotaanko että minä tunnen ihan omalla osastolla en tiä jos minut siirrettäisi tuonne (näyttää kädellään toiselle osastolle), niin mitä sitten, mutta siinä työssä, missä minä olen ihan huipputyppi".

Oli työhönsä tyytyväinen tai ei, Niinan mukaan yrittäjä oli todennut, että osastoilla "oli pääasia, että hommat tuli tehtyä". Työntekijöiden ei tarvinnut pitää toisistaan. Niina sanoi, että "ei töissä tarvii olla kimppekivaa, kunhan hommat hoituu". Yrittäjä antoikin osastojen ohjautua itseohjautuvasti, eikä juuri puuttunut niiden toimintaan tai edes käynyt katsomassa osastoa. Työntekijät olivat tottuneet omatoimisuuteen ja toistensa työn kontrollointiin. Jos yrittäjä tuli käymään osastolle, yleensä hätäiltiin, oliko jotain jäänyt tekemättä tai oliko tullut negatiivista asiakaspalautetta.

Niinan mukaan osastopäällikön työ oli muuttunut vuosien myötä osaltaan helpommaksi, sillä nykyään hänen ei tarvinnut suunnitella kampanjoita itse, vaan ne tulivat suoraan keskusliikkeeltä:

"Työt on yksinkertaistunu minun mielestä ja ehkä jollakin tavalla on tullut helpommaksi ja selekeämmäksi ne työt ja ehkä sekin tekkee paljon, että nyt tulee paljon niitä kampanjoita, että minun ei tarvihe monta kertaa viikossa olla puhelimesta miettimässä, että mitä laitetaan ja mitä tehdään ja minä saan ne suoraaan tuolta kun katon ja sitten jää aikkaan muuhun...ennen nämä kaikki piti suunnitella ite ihan joka kampanja ja

sittenkin kun oli kolme kertaa viikossa ilomotus, että maanantai, tiistai ja silleen se vei hirveesti sitä normaalia ns. osastolla työskentelyaikkaa.”

Tosin Niina myös totesi, että nykyään erilaisia kampanjoita saattoi olla yhtä aikaa menossa monenlaisia, jolloin erilaisten kampanjoiden läpikäyminen otti aikaa. Työtavat olivat muuttuneet myös niin, ettei kaupoissa puhuttu aikaisemmin tehoista tai tehokkuudesta ”olleenkaan tällä tavalla tai seurattu myyntiä ja muuta sillä tavalla kuin mitä tehdään nykyisin”.

Alkuviikko on loppuviikon valmistelua

Alkuviikosta osastolla oli melko hiljaista. Työ hevi-osastolla oli alkuviikon valmistautumista viikonloppuun, sillä viikonlopun päivät torstaista alkaen olivat vilkkaita myyntipäiviä. Erityisesti perjantai ja lauantai olivat päiviä, jolloin työskentely oli erityisen kiireistä ja haastavaa. Kun täytti tuotteita hyllyihin ja ”mas-soihin”, työn jälki ei näkynyt kovin pitkään. Sunnuntaina oli kaupppäivistä jo rauhallisempaa. Näinä päivinä, jolloin myös asiakkaita oli enemmän, tuli paljon paineita osaston kunnossapitoon, kun osastolle laitettiin esille paljon tavaroita, tuli paljon roskaa yms. Suuri asiakasmäärä tiesi paljon erilaisia kysymyksiä tuotteiden paikoista ja käyttötavoista. Näinä päivinä työt erityisesti kasautuivat. Kuten muuallakin marketissa, työ oli silloin jatkuvaa ”sinkoilemista” paikasta paikkaan, hevissä tuotemassalta toiselle ja asiakkaalta asiakkaan luokse. Osaston työntekijöillä oli tapana, etteivät he pitäneet työpäivän aikana ruokatuntia, mutta kävivät nopeasti muutamilla kahvitauoilla.

Työvuorot oli suunniteltu niin, että perjantai- ja lauantai-iltana osastolla oli kaksi työntekijää ja yksi työntekijä hoiti osastoa perjantai-iltana. Iltatyöntekijä tuli ”omille jäljilleen” lauantai-iltana. Tuula kertoi minulle, että ennen osastolla oli työskennellyt lauantaisin kaksi myyjää. Kun yhden työntekijän nähtiin selviävän jotenkin siitä päivästä, oli lauantaina siirretty yhteen työntekijään. Joskus pyhien jälkeen ja juhlapäivien aikaan, kuten pääsiäisenä ja jouluna, osastolla oli töissä kaksi työntekijää myös lauantaisin. Tarvittaessa työvuoroja saattoi neuvotella yrittäjien kanssa ja myös saada lisätunteja, jos näytti siltä, ettei töitä ehtinyt tehdä millään kohtuullisesti. Yrittäjä sanoi minulle, etteivät työntekijät kovin helposti tulleet pyytämään lisätunteja. Jos työntekijät pyysivät lisätunteja, silloin oli jo todellista tarvetta, sillä työntekijät yrittivät tehdä kaikkensa, että etukäteen annetuissa tuntimäärissä pysyttäisiin.

Työkokemus näytti tuovan tehokkuutta työskentelyyn myös hevi-osastolla. Kun työntekijä oli ollut tarpeeksi pitkään osastolla, työ kävi nopeasti ja tehokkaasti työkokemuksen myötä. Usein kokeneille työntekijöille olikin sopivasti tekemistä, kun tuntimäärät oli suunniteltu näiden tehokkaiden työntekijöiden mukaan. Kuten muillakin osastoilla, toisten osastojen työntekijöiden ei ollut kovin helppoa tulla töihin toiselle osastolle. Hevi-osastollakaan ei ollut kyse vain tavaroiden esillelaittamisesta, vaan oli tiedettävä myös osaston työtavat. Oli tiedettävä, mitä piti tehdä ja missä järjestyksessä. Oli tiedettävä, mihin asioihin

kannatti kiinnittää huomiota, jotta osaston sai kuntoon mahdollisimman nopeasti aamuisin ennen kaupan aukeamista. Kun työssään oli ollut tarpeeksi kauan, ei enää hätäillyt samalla tavalla kuin uudet työntekijät siitä, ehtikö tehdä kaikki tehtävät.

Niina tuli töihin aikaisin joka aamu. Kun virallisesti työt aamukuudelta; Niina tuli osastolle jo puoli kuudelta, kun hänen miehensä meni töihin autokuskiksi. Hän sanoi, että oli tottunut heräämään aikaisin; ”joskus aamulla neljän maisa minä katselen jo ulos ja ootan töihin lähtöä.” Kun tietty heräämisrytmi oli tullut, ei aikaisista aamuheräämisistä päässyt eroon, edes lomillakaan.

Tullessaan töihin aikaisin aamulla ja kävellessään osaston läpi toimistohuoneeseen, hän näki heti millaisessa kunnossa osasto oli edellisestä päivästä. Hän osasi jo tällöin arvioida, millainen päivä oli tulossa, miten paljon osaston kuntoon laittaminen vaati työtä. Niina ei käynyt muiden työntekijöiden tapaan vaihtamassa työvaatteita yläkerran pukuhuoneessa, vaan tuli työvaatteet päällä töihin. Hän kävi laittamassa työliivin päälleen ja työkengät jalkaan toimistohuoneessa oven takana.

Tämän jälkeen Niina laittoi työpöydällä olevan tietokoneen päälle ja katsoi edellisen päivän myyntiä. Seuraavaksi hän haki yöllä tulleiden tavaroiden lähetyslistat toisella puolella taloa olevasta postilaatikosta. Sen jälkeen hän istahti koneen ääreen ja tarkisti kauppaan tulleiden tuotteiden hinnat ja laittoi kampanjat koneelle, jotta kampanjat olisivat oikein asiakkaiden saapuessa kauppaan. Sanojensa mukaan hän ”otti koneelta hintalappuja”; teki niitä tietokoneella ja printtasi ne erikoistulostimella. Sen jälkeen hän meni viileävarastoon katsomaan, mitä hän voisi laittaa esille aikaisemmin, edellisiltä päiviltä, tulleista tuotteista. Aamukuudelta osastolle tuli myös toinen työntekijä, Tuula tai Tenho, joka alkoi vetää pumppukärryllä uusia, yöllä myymälään tulleita tavaralavoja osastolle kauemmalta olevalta käytävältä. Näiden aamuritualien jälkeen työ jatkui tavaroiden esillelaitolla.

Niinalla oli melko säännöllinen työaika ja työt loppuivat usein kello neljätöistä. Joskus hän saattoi joustaa työpäivän pituuden suhteen. Hän kertoi, että ”jos venytän työpäivää, toisinaan voin lähteä hieman aikaisemmin töistä pois...mutta jokaista työminuuttia ei kuitenkaan kannata ruveta laskemaan”. Kuulin Niinalta, ettei yrittäjällä ollut mahdollisuuksia antaa lisää työtunteja, joten työpäivien oli pysyttävä annetuissa tunneissa. Toisinaan Niina oli onnistunut jo alittamaan yrittäjältä saamansa työtunnit.

Ainahan se on kiire

Osastopäällikkö Niina ei erottunut arjessa juurikaan muista työntekijöistä, ainakaan myymälän puolella. Hän teki rutiiniluonteisia työtehtäviä ja neuvoi välillä asiakkaita kuten muutkin. Niina ei viettänyt paljonkaan aikaa toimistossaan. Hedelmä- ja vihannesosastolla oli kuitenkin tehtäviä, jotka olivat erityisesti osastopäällikön ”hommia”. Niina määritteli työtapoja ja työn rytmiä. Sanojensa mukaan hän tarkisti hintoja ja teki kampanjalaput, päätti tavaroiden paikoista ja

teki tilaukset. Hän kävi maanantaisin myös viikkopalaverissa, jossa käsiteltiin edellisen viikon myyntejä ja tulevia kampanjoita. Hevi-osastolla yhden työntekijän aika kului roskea kerätessä ja niitä viedessä puristimeen. Työnjako näkyi osastolla kuitenkin siinä, että osastopäällikkönä hän saattoi valikoida työtehtäviä, joten hän ei juurikaan esimerkiksi vienyt roskea lastauslaiturilla oleviin puristimiin, ellei ollut yksin osastolla.

Niina oli tottunut siihen, että työaikana laitettiin tavaroita esille ja eikä aikaa ollut muuhun toimintaan. Niinan mukaan ”asiakkaalle voi vastata, jos hän kysyy jotain, mutta hyvin hyvin lyhyesti.” Hänen mielestään työntekijälle ei maksettu palkkaa puhumisesta. Pääasia oli, että tavarat saatiin nopeasti esille, sillä tyhjä hylly ei viedä tuottaneet osastolle ja kaupalle tulosta, jos asiakkailta ei ollut mitään ostettavaa.

Useimmiten Niinan osasto tekikin erinomaista tulosta. Niina tarkkaili työntekijöiden ja asiakkaiden toimintaa tiukasti. Toisaalta tarkkailusta oli ollut hyötyä, sillä Niina oli saanut kiinni muutaman myymälävarkaan, omien sanojensa mukaan ”rosvon”, kun asiakas oli punninnut osaston tuotteita väärällä, edullisemman tuotteen, vaakanumerolla. Tällaiset tapahtumat loivat työntekijöille kyynisyttä myös asiakkaita kohtaan, etenkin, jos kysymys oli osastolla säännöllisesti käyneestä asiakkaasta.

Kun keskustelimme kiireestä, miten Niina näki kiireen, hän totesi, että ”ainahan on kiire”. Niinan mukaan usein oli sopiva kiire, että oli tekemistä, sillä ”minä en taas tykkää, että vötkästellään...sitten sormia pyöritellään”. Työt oli tehtävä silloin kun niitä oli. Havainnoin, että kiire keskittyi osastoille erityisesti maanantaihin ja viikonloppua kohden, jolloin asiakkaita oli erityisen paljon. Tuulan mukaan osastolla oli joskus myös ”leppoisampia” päiviä eli päiviä, jolloin ei ollut mitenkään erityisen kiirettä. Nämä päivät ajoittuvat erityisesti keskelle viikkoa, kun kaupankäynti oli rauhallista.

Niina tunnettiin hypermarketissa varsinaisena ”tehotätinä”. Niina oli hyvin kiinnostunut osaston myyntitavoitteista ja niiden saavuttamista. Hän vertaili mielellään osastoaan muiden Jusalan osastojen myyntiin ja katteisiin. Havaitsin, että Niina oli tässä mielessä hyvin kilpailuhenkinen. Hän oli hyvin sitoutunut osastonsa; hän saattoi viikonloppuisinkin, kun oli vapaalla, soittaa useaan kertaan hevi-osastolle ja kysellä myyntitietoja. Kun hän oli vapaapäivällä, hän saattoi tulla kauppaan katsomaan työntekoa. Monet Jusalan osastopäälliköistä ihmettelivät tätä, kuinka joku työntekijä saattoi olla niin kiinnostunut myynneistä, ettei halunnut pitää vapaapäiväänsä miettimättä jatkuvasti osaston asioita.

Kaiken tämän kiinnostuksen takana oli Niinan voimakas halu päästä aina budjettiin, vaikka budjetti nousi joka vuosi. Hän totesi, että ”jos ei olis budjetin, ei tietäs, mitä pitäis tavotella”. Niina nautti haasteista, vaikka tavoitteet loivat myös kovia paineita. Niina halusi pysyä ajan tasalla myynnin suhteen ja halusi olla tehokkuuden kärkipäässä. Kun itse ihmettelin Niinan innokkuutta huippu-
tehokkuuteen yrittäjille, yrittäjän mukaan sellaisen tason tuloksen tekeminen oli hyvin harvinaista ketjussa. Yrittäjän mukaan monien muiden kauppojen hevi-

osastojen tulos meni helposti hävikkinä takaoven kautta jätepuristimeen tai biopönttöön. Näin ei tapahtunut Niinan osastolla.

Pakon ristiriita

Niinan mukaan kaupan alan ihannetyöntekijä oli sellainen, joka piti siitä työstä, mitä teki, jolle ”työ ei ole vastenmielistä ja pakkopullaa...että aamulla vituttaa lähtee töihin”. Niina sanoi, että hänen osastonsa työntekijät, Tenho ja Tuula olivat ahkeria, hyviä ja luotettavia työntekijöitä. He olivat kiinnostuneita tekemään myyntiä ja pitämään osastoa hyvässä kunnossa. Jokainen oli sitoutunut tekemään parhaansa, jotta hyviä tuloksia saavutettaisiin.

Niinan osaston työntekijöistä Tuula oli ollut hypermarket Jusalassa noin kahdeksan vuotta töissä. Tenho oli ehtinyt olla yrityksessä hieman vähemmän aikaa. Kun keskustelimme työntekijöiden vaihtuvuudesta, Niina korosti minulle, että jos työntekijä lähti pois yrityksestä, se oli työntekijän oma valinta, mutta ”onhan täältä lähtenyt hyviäkin työntekijöitä, en tiää ja jokaisella on vapaa valta lähteä, ei niistä kannata jäädä roikkumaan ja joka lähtee se lähtee.” Työnteko ja osaston tulos ei ollut Niinan mielestä yhdestä työntekijästä kiinni; ”sanotaan niin, että jos joku on tympiintynyt työhönsä, niin se vaihdetaan tai vaihtuu siitä pois ja jos haluaa vaihtaa, niin se on ihan ok.” Niina kuitenkin totesi, että jos työntekijä lähti pois, ja jos joku tuli tilalle, oli aina epävarmuutta siitä, millainen työntekijä tuli osastolle. Jos työntekijä lähti pois nopeasti yrityksen palveluksesta, Niina sanoi, että jos ”työntekijä vain soittas aamulla, ettei tulis töihin, että en tulekaan enää...kyllä se vituttas”.

Niinan mukaan työhönsä sitoutumaton työntekijä oli

”semmoinen, että tekkee pakosta sitä hommaa, että voi vittu, että on taas lähettävä, ei se voi olla ja sille viis veisaa kaupan arvot tai muut, että se vain tekkee sen, että se saa vain sen tilinsä. Semmonen työntekijä ei ole sitoutunut, joka viis veisaa hommat ja se tekee vain ja vois tehdä vain mitä vain ja olla missä vain ja joka tekkee pakolla...voisi mennä vaikka parkkipaikalle sitä lakasemaan. Ajattellee, että minun on pakko olla sitoutunut...mutta jos on osastonhoitaja, niin sen on pakko olla sitoutunut niihin tavoitteisiin jotka sille annetaan...minun on pakko olla sitoutunut, kun minä olen osastonhoitaja, että on pakko, mutta se tapahtuu ihan luontaisesti ja sitten se minä en tekis varmaan sitten sitä hommaa miten nyt teen.”

Niina lisäsi, että joku toinen osaisi varmasti tehdä hänen nykyiset työt ja eri tavalla, mutta nyt hän oli ja pysyi ”osastonhoitajana”.

Työtä tehtiin järjestelmällisesti, työruutiinien mukaan. Niina korosti minulle, ettei työstä tullut mitään, jos jokainen ryhtyi tekemään työtä omalla tavallaan, miten halusi. Koin, että erityisesti uudet työntekijät ja harjoittelijat kertoivat mielellään, miten työtä olisi ollut parempi tehdä. Se sai usein vanhemmat työntekijät, kuten Niinan, raivon partaalle. Niina sanoi, että ”voidaanhan sitä aina

kokeilla, mutta yleensä aina palataan kuitenkin siihen, mistä aiemmin lähdettiin”.

Niina totesi, että työ itsessään oli asia, joka antoi hänelle suorastaan voimia. Kaikki ei aina sujunut hänen odottamallaan tavalla. Hän totesi, että ”tämä työ ei minua vituta, mutta ehkä en ulkopuoliset asiat, että tekemättömät työt tai mitä ei ole tehty ja mitä on sovittu, että tehdään ja ei ole tehty ja ne saa kyllä ihan sapsen kiehummaan heh hee ja se ei sitten ihan mietoo heh hee heh hee”. Niinaa suututti erityisesti, että jos osaston työntekijöille oli etukäteen annettu tiettyjä tehtäviä ja niitä ei oltu tehty hänen suunnittelemaansa tavalla.

Osastopäälliköt eivät juuri olleet iltaisin ja viikonloppuisin töissä, jolloin osastolla kävi paljon asiakkaita. Mitä työntekijä ei ollut ehtinyt tehdä viikonlopun, tuli vastaan seuraavalla viikolla eli maanantaina. Tuula kertoi minulle, kuinka erityisesti maanantaiaamut olivat aina hirveitä. Maanantaina tulivat aina suurimmat tavarakuormat purettavaksi, kun osasto oli tyhjentynyt tavaroista viikonlopun jälkeen. Tämän lisäksi Niina oli usein huonolla tuulella viikonloppujen, kovien myyntipäivien, jälkeen. Niinan mukaan viikonloppujen aikana ei oltu juuri koskaan tehty tarpeeksi töitä, aina oli jäänyt jotain tekemättä.

Langat käsissä

Minusta vaikutti, että Niina ajatteli kaikissa toimissaan tehokkuutta. Hän halusi olla uskollinen kaupan yrittäjille, vaikka sanoi minulle, että ”en ryhdy mielistelemään ketään tässä kaupassa”. Mielenkiinto työhön syntyi tehokkuuden haasteista. Hän puhui jatkuvasti tehoista, myynnistä, katteista ja tekemättömistä töistä. Hän seurasi työntekijöitä tarkasti, että kaikki keskittyivät työhönsä, tekivät työtä ”oikein” ja kallista työaikaa ei saanut käyttää hukkaan muillakaan kuin hevi-osastolla. Nämä työtavat olivat muovautuneet vuosikymmenien kuluessa.

Kun ohimennen keskustelin Niinan kanssa hänen esimiestyöstään, Niina sanoi, että hän hoiti osaston asioita, ”piti lankoja käsissään”. Se oli kovaa työtä. Hän oli tottunut tekemään kovasti töitä. Hän vaati samanlaista omistautumista muiltakin työntekijöiltä. Hän oli vastuussa osaston toiminnasta, hän halusi olla tuloksekas ja tehokas, eikä nähnyt siihen vaihtoehtoja.

Yrittäjän mukaan Niina ei ollut välttämättä helpoin työntekijä, mutta uskollisuus yritykselle ja erityisesti yrittäjää kohtaan oli vertaansa vailla. Niina, kuten muutkin työntekijät pyrkivät olemaan lojaaleja hypermarketin yrittäjille. He pyrkivät tekemään työnsä hyvin, sitä pidettiin yhteisenä etuna. Niina totesikin, että ”rahallisesti minä teen tätä työtä yrittäjille, Tiinalle ja Hannulle ja tietysti minä teen tätä asiakkaille etupäässä ja että minä teen myös itelleni, kun minä nautin tästä työstä. Aika monelle, mutta en tee keskusliikkeelle, on niin monta välikättä.”

Niina sanoi, ettei edes odottanut ymmärrystä työlleen ja toiminnalleen ylempiltä kaupan johtoportailta. Hän kysyi, onko ”tavallisista duunareista” todelli-

suudessa kukaan oikeasti kiinnostunut muuten kuin korulauseissa, sillä ”isoilla pampuuilla ei ole mitään käsitystä siitä, mitä täällä lattialla tapahtuu”.

Sanahelinää arvoista

Niina sanoi, ettei uskonut, että työntekijät olisivat sitoutuneet esimerkiksi yrityksen arvoihin. Niinan mukaan arvot ”ovat pelkkää sanahelinää”, joita kukaan työntekijöistä ei edes ajatellut, kun teki työtään ja hankki elantoaan. Kun kysyin, millaisia arvoja hypermarketissa oli, Niina totesi, että

”en minä tiedä, heh hee, rahat pois ihmisiltä ja paljon tavaraa kärrtiin, paljon myyntiä pienellä katteella, kalliilla myydään ja halvalla ostetaan heh hee ja sitten lisää liksaa heh hee on se vähän se semmosta sanahelinää ja todellisuus on, että tämä on raakaa työtä ja palkassa kuittaat ja on plussaa, että työstä tykkää. Jos homma tympäisee, kyllä sitä ottaa hatkat.”

Niina totesi minulle, ettei tiennyt ja ymmärtänyt, mitä hän olisi voinut tehdä enemmän myyjien työhön sitouttamiseksi. Työhön sitoutumisen suhteen ainaakaan hänen osastollaan ei ollut ongelmia. Hän kuitenkin totesi, että ”jos joku on vaikka väliaikaisesti töissä, niin ei voi olla kovin sitoutunut siihen työhön”. Tosin sitouttaminen myyjän työhön oli tulevaisuudessa entistä vaikeampaa. Niina ennakoiki, että tulevaisuudessa tuli olemaan vaikeaa löytää kauppaan työntekijöitä, sillä kaupan ala ei ollut houkuttelevimpia aloja työelämässä. Niina korosti, että kaupan ala on matalapalkka-ala ja nykyään nuoret ovat hyvin koulutettuja.

Niina puhui, että jos haluaa olla kaupan alalla, ”kaupan työn tullee olla melkein kutsumusammatti niin kuin minulle.” Kun kysyin tarkemmin, mistä tulevaisuuden työntekijät kaupan alalle saatiin, jos kaupan ala ei kiinnosta nuoria, Niina vastasi, että ”en tiiä...vaikka Somaliasta. En tiedä, miten kun isot ikäluokat jää pois, niin miten sitten niin tuota kuka tekee sitten työtä... pitää varmaan sitten tuoda työntekijät tuolta yliopistolta heh hee (katsoo haastattelijaan)”.

Niina sanoi näkevänsä työhön sitoutumisessa vahvasti sukupolvieroja. Niina koki teollisen osastopäällikkö Marin tavoin, etteivät nykyajan nuoret sitoutuneet yhteen työhön tai työpaikkaan samalla tavalla kuin vanhempi sukupolvi. Nuoret tulivat ja menivät. Vanhempia työntekijöitä rajoitti ikä, työpaikan ja työn vaihtaminen oli vaikeaa. Niinan mielestä vanhemmat työntekijät olivat samassa työpaikassa ja työssä sen vuoksi, ettei muita mahdollisuuksia yksinkertaisesti enää ollut. Niinan mielestä kysymys oli jo pakosta, sillä

”vanhempien on vaikeampaa saada muuta heh hee oi joi. Kyllä varmaan jos joku nelikymppinen jää työttömäksi niin kyllä se on aika hankala lähtee, mutta toisaalta oli kyllä tutkimus, mutta just nämä tämmöset suuremmat ikäluokat on kysyttyjä, koska ne ei enää jää äitiyslomalle ja sitten ne on tottunut minun mielestä työtä ehkä vähän eri lailla ja ne ei niin herkästi vaihda työpaikkaan.”

Turha ruikuttaa

Niina sanoi, että työstä saatava raha oli tärkeää. Hänen mukaansa palkka oli eräänlainen houkutin tehdä työtä, sillä kaupan ala

”on pieni palakkanen ala...en jouta palkassani, turha yrittää ruikuttaa (painokkaasti)...jokainen on palkkansa ansainnut ja kukkaan ei varmaan sano, että saa liikaa palkkaa, mutta kyllä minusta myös on hirveen tärkeää, että viihtyy siinä työssä, mutta se rahakaan ei ole toisarvoinen, että rahaa lisää ja palkkaa lisää heh hee.”

Palkka tuli kovalla työllä ja haittaa ei olisi ollut, vaikka palkka nousisikin. Silti kukaan ei jaksaisi työssään vuosikymmeniä, jos ei pitäisi yhtään työstään.

Kun keskustelin Niinan kanssa siitä, kuinka hyvä taloudellinen tila hänellä oli, Niina kertoi, ettei heillä ollut enää velkoja. Säästöjä oli jo kertynyt. Niina sanoi, että halusi jäädä ja olikin jäämässä muutaman vuoden sisällä eläkkeelle. Jusalassa oli puheita, ettei Niina raaskisi jäädä eläkkeelle, kun oli työhönsä näin kiintynyt. Niina kuitenkin totesi, että ”voisin jo jättää työpaikan jollekin nuoremalle työntekijälle”. Siihen ei vaikuttanut se, etteikö hän olisi pitänyt työstään, vaan se, että hän halusi nauttia elämästään ”ennen kuin se loppuu kokonaan.” Hän jatkaisi osastopäällikön työssään eläkkeelle asti, ”jos eivät anna lopottilia sitä ennen”.

Kun Niina oli muiden osastopäälliköiden tapaan kokoaikainen työntekijä, keskustelin hänen kanssaan, miten hän näki kaupan osa-aikaiset työsuhteet. Keskustelimme siitä, miten osa-aikaiset pärjäävät taloudellisesti, jos työtuntimäärät jäävät pieniksi. Niinan mielestä pienet tuntimäärät olivat ongelmallisia, jos osa-aikaisuuteen ei ollut tietty syy ja ”18 tuntia on kyllä hirveen vähän, mutta opiskelijat, jotka ei voi tehdä...se on...jos joku työntekijä haluaa tehdä vain muutaman tunnin se on ihan ok”.

Tuula ja Tenho olivat hevi-osaston osa-aikaisia työntekijöitä. Niina kertoi, kuinka työopimukseen kirjattu osa-aikainen tuntimäärä ylittyi usein hänen osastollaan huomattavasti. Jos työntekijällä oli osastolla vähän tunteja, Niina totesi, että ”se niinku perustuu niin tavallaan niinku vapaaehtoisuuteen silleen, se ihminen on valamis tekemään pieniä tuntimääriä”. Osastolla työskentelevän Tuulan mielestä alle 30 tuntia olevat työviikot tuntuivat ankeilta; jos töitä olisi jatkuvasti ollut vain 28 tuntia, ei olisi ollut muuta mahdollisuutta kuin hankkia uusi työpaikka tai ottaa rinnalle toinen työ. Tenhon mukaan hänellä ei ollut juuri koskaan työtunteja riittävästi.

Niina sanoi, että eri osastoilla työskentely antoi mahdollisuuden työntekijöille saada lisätunteja, vaikkei työntekijöitä voinut antaa muille osastoille helposti, jos tuli tarvetta ”omalla osastolla”. Hän kertoi, että osastopäällikkönä hän yritti sovittaa työvuoroja niin, että muillakin osastoilla käyminen olisi ollut mahdollista. Jos esimerkiksi Tuulalla oli lyhyt työpäivä ”hevissä” aamupäivällä, hän saattoi tarvittaessa mennä teollisen osastolle iltapäiväksi.

Osastopäälliköt saivat kuitenkin valita ne työntekijät, joita he ottivat osastolle tarvittaessa muilta osastoilta. Se oli hiljaista kilpailutusta. Tenho sanoi, ettei Niina halunnut päästää häntä muille osastoille töihin. Jos päästäisi, kukaan ei halunnut ottaa häntä töihin. Työnkierto osastojen välillä ei aina ollut työntekijästä itsestään kiinni. Tenho totesi minulle, ettei hänellä ollut perheellisenä miehenä muita vaihtoehtoja pidemmällä tähtäyksellä kuin katsella uutta työpaikkaa.

Se on ammatinvalintakäsymys

Kun keskustelimme joustoista, Niina kertoi, että työntekijöihin kohdistuvista joustoista oli hyvin paljon hyötyä työnantajalle: "Työnantajallehan (joustoista) on etuja vaikka miten paljon...no ei tarvihe työvoimaa, voi käyttää samaa työntekijää niinku ruuhka-aikana ja sitten kun tarvii ei tarvihe 7,5 tuntia seisottaa täällä eikös se säästä sen, ettei tarvihe palakata uutta työntekijää."

Niinan mukaan hänen osastollaan oli joustavia työntekijöitä ja muutenkin hypermarket Jusalan työntekijät olivat "tosi joustavia". Osastolla työskentelevä Tuula kertoi, että hän oli aina ajatellut, että "jos minulla ei ole mitään pakollista menoa niin tai sovittua hommaa niin ja minua pyydetään jäämään, ihan sillä, että sattuu semmosia tilanteita, että tarviit joskus vappaata, että tarvii aamun tai illan, vapaapäivän, että sitten voi pyytää". Niina korosti, että jos työntekijät eivät olisi joustavia, "siinä hankaloittas koko työyhteisöä ja ommaa elämää ja lopputili tuli sitten loppujen lopuks...mutta jos ihmistä pompotellaan paljon, sehän voi ottaa hatkat, että minua ei pompotella, että tee ite".

Niina tottui aikanaan siihen, että työnantaja saneli joustot, eivät työntekijät. Niina sanoi, että "minusta niitä joustoja on nykyään niitä enemmän kuin mitä on ollut aiemmin", mutta nykyisin joustot ovat yhä enemmän kahden kauppa. "Silloin ennen piti vain ite joustaa, ei ollut muuta. Silloin kun minä tulin kaupan alalle, minä kävin kahdeksan tuntia töissä ja lähin kottiin. Silloin kaupat oli viiteen asti auki ja joskus lauantainakin oli kiinni ja ne oli yheksästä viiteen auki." Kauppojen aukioloajat olivat muuttuneet. Niinan mukaan aukioloaikojen pidentäminen muutti vain sitä, että kaupankäynti jakaantui nyt useammalle päivälle ja useammalle tunnille. Hänen mukaan pidentyneet aukioloajat eivät näkyneet kaupankäynnin kasvussa.

Työtä tehtiin samalla tavalla, olivat aukioloajat millaisia tahansa. Niina näki, että työhön sitoutuminen ja joustot liittyivät kiinteästi toisiinsa; jos työnantaja jousti, vastavuoroisesti työntekijäkin oli valmis joustamaan työnantajan vaatimusten mukaan. Tämä vaikutti myös työhön sitoutumiseen:

N: "Kyllä minusta niillä (työhön sitoutumisella ja joustoilla) on yhtäläisyyksiä. No, esimerkiksi jos ajatellaan jotain lapsperhettä, jos se tarvii joustaa lapsen hoitopaikan suhteen ja työnantaja antaa mahdollisuuden siihen, niin totta kai työntekijä on sitoutunut esimerkiksi näin, koska jos on vaihtoehto, että joku ei joustaa, nii eihän se sinne

mene töihin, ihan oikeesti, ihmisen elämäntilanteen mukkaan ja voihan joku haluta tehdä vaikka 3 päivää viikossa ja haluaa olla loput poissa.”

H: ”Luuletko, että se onnistuu tässä firmassa?”

L: ”Melekeinpä veikkaan, että on hyvin vähän semmosia firmoja, jossa se onnistuu, voi olla, että joitakin on, mutta tämä on sitä, että täällä on oltava silloin kun on, eikä silloin kuin olis kiva. Se on vähän semmonen ammatinvalintakysymys, että kannattaa kyllä miettiä heh hee kun on töitä lauantait ja sunnuntait.”

Niina mukaan siitä huolimatta, että joustot olivat nykyisin yhä enemmän ”kahden kauppa”, työntekijän oli oltava töissä yrityksen tarpeen mukaan, eikä silloin, kun työntekijä halusi tehdä työtä.

Arjessa vaikutti siltä, että Niinan oli vaikeaa antaa työntekijöilleen vapaapäiviä heidän pyytäessään, sillä kaupassa ei ollut paljon työntekijöitä, jotka osasivat tulla korvaamaan kokeneita ja rutinoituneita hevi-työntekijöitä. Niinalle erityisesti Tuula vaikutti olevan työntekijä, jolle Niinan oli vaikeaa antaa Tuulan haluamia vapaapäiviä. Tuula ei uskaltanut pyytää vapaapäiviä Niinalta. Tuula kertoi minulle, kuinka harvoin kukaan uskalsi pyytää muutoksia Niinan kirjoittamiin työvuoroihin. Tuula tiesi kokemuksesta, että Niinan mukaan ”mennee kaikki systeemit sekaisin”. Työvuoromuutosten myötä osaston tulos olisi saattanut kärsiä. Tuulan oli hankala jäädä myöskään sairauslomalle, sillä Tuula oli oppinut ja noudatti tarkasti määriteltyjä työtapoja. Tuula teki työtä suurimman osan aikaa ”oikealla tavalla”.

Kun olin kuullut, että työtuntien kirjoittamisessa katsottiin työntekijöiden uskollisuutta, menin itse työtuntien menettämisen pelossa sairaanakin aina töihin. Kun kerroin pienen lapseni olevan kipeä, Niina kyseli, etteihän minun tarvinnut hoitaa lasta ja etsisin hänelle hoitopaikan. Kun sanoin olevani kuumeessa tai selkäsäryssä, Niina oli huolissaan osaston ”systeemeistä”. Joskus Niina huomasi olemuksestani minun olevan kipeä, kun tein töitä hieman tavallista hitaammin. Niinan mukaan ”jos koskee, minulla on tuolla laatikossa semmosia tabletteja, ettei tarvii jäädä sairaslomalla”. Kun Tuula sairastui, Niina epäili, onko Tuula ollut kipeänä, vaikka oli saanut sairausloman lääkäriltä: ”En usko, että on ollut niin kipeänä, etteikö olisi voinut tulla töihin”. Kun keskustelimme yhdessä, miksi töistä pois jääminen oli näin vaikeaa, Niina sanoi, että ”minä ite oon tämmönen, että en jää koskaan sairaslomalle”.

Joustetaan, jos mahdollista

Kun kysyin Niinalta ohimennen, että joustiko hän mielestään asiakkaiden toiveiden mukaan, Niina kysyi, että mitä se tarkoitti. Pohdimme yhdessä, että se voisi tarkoittaa sitä, että teki työtä asiakkaiden toiveiden mukaan, kuten tilasi asiakkaalle hänen toivomiaan tuotteita valikoimaan. Niina sanoi, että ”joustetaan totta kai, jos se on mahdollista”.

Keskustelin Niinan kanssa siitä, miten asiakkaat pyysivät vain harvoin myyjiltä ylimääräisiä palveluksia, kuten tuotetilauksia tuotteista, joita ei ollut vali-

koimissa. Jos toiveet koskivat tavallisia tuotteita, joilla oli menekkiä, tavaraa otettiin valikoimaan. Usein nämä toiveet kuitenkin koskivat joitakin erikoisvi-hanneksia tai hedelmiä, luomua tai reilua kauppaa, joita oli osaston työntekijöi-den mukaan ”turha tilata”; jos yhdessä myyntierässä oli tuotetta kymmenen kappaletta, hyvällä onnella kaksi menee kaupaksi ja loput kirjataan hävikkiin. Niina sanoi, että oli mukava, että niitä oli olemassa, muttei niitä juuri kukaan os-tanut. Asiakkaalle usein todettiin, että ”tilataan”, jos onnistutaan saamaan tai että ”pidetään asia mielessä”.

Niina sanoi, että monet asiakkaat olivat ihan ”huipputyyppejä”. Kun tuotteet oli saatu siististi esille, Niinaa ärsytti usein erityisesti se, että vaikka tuotemassat olivat käyty tarkasti aamulla läpi, jotkut asiakkaat etsivät vielä parempia tuotteita alhaalla olevista laatikoista tai takimmaisena olevista tuotteista. Niinan mu-kaan asiakkaat ”tonkivat” massoja ja tämä teetti lisätyötä. Niina halusi pitää osaston kunnossa ja ”tonkimisen” raivaamiseen ei ollut aikaa.

Niina totesi, että kaupan työntekijän oli tykättävä asiakkaasta ”vaikka asiakas repesi sipulisäkkiä leikkurilla puhki.” Osaston tulos tuli maksavista asiakkaista, ”nehän meidän palkat maksaa ja on ikävä, että jos täällä ei käy kukkaan”. Niina sanoi, että jotkut asiakkaat olivat hyvin vaativia ja ”tuntuu ihan kokeilevan niin-ku ihan huvikseen”. Kuitenkin Niina huomautti, että ”jos se menee ihan lialli-suuksiin, niin sitten kyllä voi vähän napasta asiakkaalle, vaikka se on kuinka kuningas”.

Niina totesi, että hän uskalsi osastopäällikkönä puuttua myös asiakkaan toi-mintaan. Niinan työkaverina huomioin, että asiakas, jota muut pitivät yleisem-min ”hankalana”, ei välttämättä ollut Niinasta hankala ja toisinpäin. Monet työntekijät olivat oppineet suhtautumaan ”haasteellisiin” asiakkaisiin kuuntele-malla ja olemalla rauhallinen, nyökkäilemään asiakkaille, että kyseinen asia oli juuri asiakkaan sanomalla tavalla.

Niina totesi eräänä aamuna minulle, etteivät vanhemmat ja työssään pitkään olleet myyjät reagoineet valitukseen samalla tavalla kuin nuoret, tai vähän aikaa myyjänä olleet. Nuoremmat ottivat valitukset vakavasti. Nuoret ryhtyivät heti kyseenalaistamaan omaa toimintaansa; ”nuoret eivät ole tottuneet asiakkaiden valitukseen ja käyttäytymiseen, kun heille se tulee yllätyksenä, että me, jotka ol-laan oltu kaupan alalla pidempään, meillä on paksumpi nahka”. Valitukset unohtuivat saman tien.

Keskustelimme Tuulan ja Niinan kanssa, että asiakkaat saattoivat kommen-toida myyjien työtä. Huomasin, miten asiakkaat seurasivat myyjien työtä ja toi-sinaan puuttuivat työn tekemiseen. Toisinaan asiakkaat neuvoivat, miten työtä tulisi tehdä oikealla tavalla. Työntekijä oli tarkkailevien silmien alla koko ajan. Tuula kertoi, että muutaman kerran asiakkaat olivat kauhistelleet, miten myyjät käsittelivät tuotteita. Eräs asiakas oli todennut, ettei hedelmiä saisi laittaa esille niin rajulla tavalla, sillä niihin tuli tummentumia.

Työssä hevi-osastolla ei voinut juuri ajatella, että asettelisi hedelmiä suuriin massoihin yksitellen. Hedelmälaatikot oli kaadettava jo olemassa olleen hedel-

mämässän päälle. Tuula naureskeli minulle, että joskus asiakas oli kysynyt hänen reippaita otteita katsoessaan häneltä, että "oletko sinä muuten käynyt hevi-kurssin?" Mitä kovemmin tuotteita käsitteli, sitä enemmän teetti työtä huonojen tavaroiden kerääminen massoista. Tuli hävikkiiä. Vaikka tässäkin periaatteessa toimittiin "väärin", totesimme Niinan kanssa muutaman kerran asiakkaalle, ettei hedelmien yksittäiseen asettelemiseen ollut yksinkertaisesti työtä. Se aiheutti asiakkaissa hämmästeleviä katseita.

"En oo kun korkkiruuvi, että menen mutkalle"

Niina antoi ymmärtää työn ohessa, että pärjäämiskeinona työssään hänellä oli ollut halu työskennellä kaupan alalla ja työstään edelleen pitäminen. Jos Niina koki, etteivät asiat toimineet osastolla hänen suunnitelmallaan tavalla ja ei ollut tyytyväinen jonkun toimintaan, hän sanoi, että toisinaan "kiehuu yli". Niina välillä nauratti, kuinka hän oli uskaltanut käydä huutamassa myös yrittäjälle esimerkiksi siitä, jos jonkun osaston työntekijän, lähinnä Tenhon, täytyi siirtyä "tuuraamaan" toiselle osastolle, kuten lihaosastolle, sairausloman sattuessa. Kun yrittäjä oli tullut ehdottamaan osastolle muutoksia, Niina oli kysynyt, oliko yrittäjä ryhtynyt osastopäälliköksi.

Työkaverit saivat Niinan paineista ja huonoista hetkistä ajoittain omat annoksensa. Kun keskustelimme yhdessä näistä suuttumisista, Niina sanoi, että hän oli "sen verran temperamenttinen ihminen", että jos hän suuttui, hän ryhtyi "huutamaan, riehumaan ja paukkamaan tavaroita, että tavarat vaan lentää, että ei varmaan jää keneltäkään epäselväksi se". Joskus puhe loppui; "jos suutun kunnolla, voin olla puhelakossakin kaks viikkoo...ei tee tiukkaa". Kun hän lepäsi, tämä tarkoitti hänen mukaansa sitä, "että en jää märehtimään sitä asiaa jälkeensä, minä en ole koskaan ollut masentunut, kun ei ole jäänyt asiat kaivelemaan". Niina vaikutti pohtivan paljon omaa käyttäytymistään osastopäällikkönä.

Niina piti vahvuutenaan sitä, ettei pahalla mielellä olleessaan ollut oppinut peittämään tunteitaan ja sulautunut massaan. Loppujen lopuksi temperamenttinen käytös oli ollut hänelle hyväksi. Vaikka suuttumus oli luonnollinen asia ja inhimillistä, joskus hän kysyi minulta, että "luuletko, että minulla on päässä jotain vikkaa, kun suutun tuolla tavalla?" Vastasin, että kyllä tähän maailmaan ja hehtaarihalliin ääntä mahtui. Niina pohti selvästi sitä, oliko kaupan työntekijän luvallista suuttua ja esittää muitakin kuin positiivisia tunteita työpaikalla. Joskus kipuraja ylittyi, kaikkeen ei voinut vain sopeutua. Oli tehokkuus- ja tulospaineita, oli sitouduttava ja joustettava, mutta siinäkin oli rajoituksensa ja Niina totesi, että "en oo kun korkkiruuvi, että menen joka asiassa mutkalle".

Niina koki, että hänen ei ollut helppoa sopeutua muutoksiin ja hän halusi pitää toimintoja ennallaan. Tehokkaista rutiineista pidettiin tiukasti kiinni. Hän koki, että oli esimiesasemassaan erittäin hyvä työntekijä, koska teki taloudellista tulosta itselleen ja yritykselle. Hän koki tehostamisen tuovan haasteita, mutta haasteista selviämisen tuovan myös iloa ja intoa työhönsä.

6.4 ALISTUMISTA ANNETTUIHIN TEKIJÖIHIN

Lauri: *”Eihän täällä kenenkään ole pakko käydä, jos ilmapiiri miellyttää taikka työkaverin naama, niin voihan täältä lähteä poiski.”*

Lihaosasto sijaitsi aivan maito-osaston ja palvelutiskin vieressä, hypermarketin sisääntuloaulasta katsoen perimmäisessä nurkassa. Taakse jäi Marin ”teollinen” kuin Niinan hevi-osasto. Lihaosaston pitkät hyllyt tuotteineen olivat pitkän käytävän, maito-osastosta katsoen vasemmalla puolella.

Vuoden alussa lihaosaston hyllytilaa pienennettiin. Hypermarketissa oli opittu, että tyhjä hyllytila tuli kaupalle kalliiksi. Osaston tuli olla tehokas; tyhjiä hyllytilaa ei saanut olla. Täydet tuotehyllyt houkuttelivat asiakkaita paremmin. Teollisen Katariina totesi joskus minulle, että tyhjä hyllytila oli osaston ”kallista peltiä”. Kalliin pellin päälle piti pyrkiä saamaan täytettä.

Nyt lihaosaston tuotteet olivat tiiviisti vierekkäin. Hyllytila oli katsottu niin, että pakkaukset olivat selkeästi esillä. Palvelutiskissä työskennelleen Johannan mielestä laajan valikoiman ollessa tiivistä vierekkäin; jokainen tuote oli vain yhdellä hyllyrivillä, joten hänestä hyllyt olivat melko sekavan näköisiä. Lihan hyllytila alkoi maitokaapista katsoen broilerituotteilla, siirtyen niistä porsaasta nautatuotteisiin. Hyllyn perältä löytyivät omapakatut jauhelihat.

Kylmäkoneet puskiivat kylmyyttä myös käytävälle. Osastolla oli melko viileää. Monet asiakkaat usein valittivat muilta osastolla, esimerkiksi ”hevistä” tullessaan sitä, miksi lihavälissä oli mahdottoman kylmä. Puhaltimet kävivät kovalla, sillä lihat oli säilytettävä hyllyissä muutamassa lämpöasteessa. Omavalvonnan kautta oli jatkuvasti huolehdittava lämpötiloista tarkasti. Vaikka kylmäkoneet kävivät kovalla puhalluksella, niiden vaimeaa hyrinää tuskin pystyi kuulemaan.

Varsinainen lihahuone oli lihaosaston hyllyistä katsoen melko kaukana, palvelutiskin takana. Myymälän puolelta lihahuoneeseen pääsi sokkeloisen ja ahtaan käytävän kautta. Tätä tietä lihaosaston miehet toivat metallisella kärryllä itsepakattuja tuotteita hyllyihin. Varastotiloista lihahuoneeseen meni kaksi isoa ovea, jotta tavarantoimittajien tuomat tavarat mahtuivat lavoineen kylmävarastoihin.

Kaksiosaisessa lihahuoneessa sijaitsi tuotteiden pakkaus- ja muovituskone. Seinän vieressä oli pitkiä lihanleikkuupöytiä sekä erillinen pihvikone, jolla pihvien rakennetta saatiin rikottua, ”mureutettua”. Suurikokoinen, yläosastaan suurta suppiloa muistuttava jauhelihamylly oli myymälän puoleisen oven vieressä. Pitkäteräinen, rakenteeltaan hyvin yksinkertainen vannesaha oli takavaraston oven vieressä. Ymmärsin, että koneiden oli oltava selkeärakenteisia ja helposti purettavia, jotta ne saatiin joka iltapäivä purettua tiskaajien desinfiointiviksi.

Lihahuone oli kylmä ja siisti, kenties eräs marketin siistimmistä paikoista. Valkoiset leikkuulaudat sijaitsivat pakkaus koneen vieressä metallisilla pöydillä.

Leikkuulaudan vieressä seinällä, mustalla magneettitaululla, oli paljon samantyyppisiä lihanleikkuuveitsiä. Lihanleikkaushuoneen viereisessä kylmiössä makasi erilaisia eläinten ruhon osia. Osa tuli suoraan lihatukusta pienempinä osina, lihanleikkaushuoneessa oli pitkä fileetti tai kassleria, oli lapapaistia ja suurempia eläinten osia, lähes puolikkaita sianruhoja. Kesällä laatikoissa oli enemmän grillaukseen sopivia lihoja, kuten naudan entrecotea tai porsaan kassleria. Joulusesonkina lihanleikkaushuone täyttyi kinkkuista, pääasiainen laatikoista saattoi näkyä lampaan sorkka. Seinillä oli laput, järjestys siitä, mitä missäkin laatikkopinossa oli ja milloin ne olivat tulleet myymälään.

Huomasin työn ohessa, kuinka Lauri käytti lihavoittoa taitavasti. Leikkauksen jälkeen lihapalat asetettiin käsin valkoisiin styrox-rasioihin. Sitten painettiin vihreästä napista, jolloin käynnistyi pakkauskone. Pakkauskone täytti kolmasosan ensimmäisestä lihanleikkaushuoneesta. Kuului vaimeaa kitinää ja rasiat rullasivat telojen päällä hyvässä järjestyksessä kohti sitä koneen osaa, jossa rasiat saivat päälleen muovipeitteen. Lopuksi kuului vielä suhahdus, kone lätkäisi hintalapun tuotteen. Pian vakuumimuovitettu rasia putkahti koneen toisesta päästä, jolloin lihamies juoksi ottamaan tuotteita vastaan, etteivät ne ehtineet tipahtaa lattialle.

Lihaosasto vaikutti erottuvan monella tavalla monista muista hypermarket Jussalan osastoista. Tavarointia laitettiin hyllyihin esille samalla tavalla kuin muillakin osastoilla, mutta lihanleikkaus vaati erilaisia taitoja, joita ei tarvinnut muilla osastoilla. Ymmärsin, että lyhyillä päiväyksillä olevien omapakattujen lihojen menekki oli osattava ennakoita erityisen tarkasti. Oli tiedettävä, milloin tarpeeksi raakakypsytetyt lihat voitiin laittaa esille (jos liha vaati raakakypsytystä) ja miten ja mihin suuntaan lihakimpaleita lähdettiin leikkaamaan. Pakkauskoneen käyttö ei ollut kovin vaikeaa, mutta senkin oppimiseen tarvittiin kunnon perehdytystä.

Lihaosasto oli hypermarketin miesvaltaisina osasto. Vaikka hypermarket Jussalan työntekijöistä suurin osa oli naisia, vuosien varrella lihaosasto oli pysynyt tiukasti miesten valtakuntana. Arjessa vaikutti, että lihaosaston työtä pidettiin yleisesti miesten työnä, sillä kesälläkin lomatuuraajat olivat aina olleet miehiä.

Lihaosaston miehet olivat pukeutuneet lämpimään työasuun, värikkääseen toppatakkiin. Aamukuudelta ensimmäisenä työnä, Laurilla tai Kimmolla, oli käydä läpi päiväykset hyllytuotteista ja "ampua" päiväysvanhat tuotteet hävikkiin. Ampuminen tarkoittaa tuotteen viivakoodin lukua pienellä saldonhallintakoneella. Hävikkiä tuli jonkin verran joka päivä, mutta usein osastolle, niin kuin työntekijät puhuivat, "viriteltiin kampanjoita" vanhentuista tuotteista.

Lauri

S: "Lauri on ihan erilainen kuin monet muut lihamiehet tai lihamestarit, joita oon nähnyt muissa kaupoissa. Lauri on tosi nöyrä ja ei tuo itseään paljonkaan esille niin kuin monessa kaupassa, kuten edellisessä kaupassa, jossa olin töissä. Lihamiehet oli-

vat niin niin kunkkuja ja rehentelivät, että esittivät meille naisille aina niin kun leikkasivat lihoja, että perkele, kattokaa naiset, että tässä sitä leikataan etuselkää!”,

kuvasi maito-osaston Selma Lauria työkaverina. Selma kertoi, että ennen vanhaan ”lihamiehet” olivat työntekijöiden hierarkiassa ylimmäisenä, kun olivat miehiä naisvaltaisen työntekijäjoukon keskellä.

Nöyrän olemuksen lisäksi Lauri teki vaikutuksen huumorintajullaan. Jutlessani Laurin kanssa ja tutustuessani häneen paremmin vuosien varrella, saivat Laurin viljelemät ”huumoriletkaukset” ja ”mustat huumoripätkät” työkaverit, kuten minut, hyvälle tuulelle. Laurin jutut eivät alussa avautuneet minulle, mutta kun olin ollut pidempään töissä hypermarketissa, sisäpiirihuumoria alkoi ymmärtää.

Keskustelimme palvelutiskissä ja liahuoneessa, että Laurin jutut iskivät yllättävyydessä ”naaman kuin kahden metrin halko”, mutta usein huumorin kautta saatiin yhteistäkin tekemistä. Tästä esimerkkinä oli, huumoriksi tarkoitettu liahuoneen katosta riippuva hirttoköysi, johon tiukan paikan tullen pystyi sovittelemaan päätään. Hirttoköysi otettiin oven yläpuolelta pois, kun eräs osaston työntekijöistä oli ollut sovittelemassa sitä, kun asiakas oli saapunut yht’äkkiä liahuoneeseen. Yrittäjä oli poistattanut köyden katosta asiakaspalautteen perusteella.

Lauri oli ollut jo vuosikymmeniä, lähes koko työuransa, kaupan alalla, joten hän oli todellinen kaupan ja nykyisin erityisesti lihaosaston ammattilainen. Lauri oli ollut hypermarketin lihaosastopäällikkönä marketin avaamisesta lähtien. Ennen kaupan alaa Lauri sanoi tehneensä ”pätkäduuneja”, ”nuorempana oon ollut saliapulaisena, apupoikana ja maatalouslomittajana”.

Kaupan ala tuli vastaan jo nuorena Hallilasta eli kotipaikkakunnalta muuton myötä. Ylioppilaaksi tulon ja armeijan jälkeen Lauri muutti ”emännän mukana” Ouluun, josta avovaimo sai opiskelupaikan. Heti muuton jälkeen Lauri onnistui hankkimaan, ilman ammatillista koulutusta, työpaikan uudelta paikkakunnalta. Hän aloitti työskentelyn pienessä lähiökaupassa. Kaupan työura alkoi maitokaupista.

Pienessä kaupassa työntekijät kävivät monilla osastoilla tarpeen mukaan; maito-osaston lisäksi hän työskenteli hedelmä- ja vihannesosastolla sekä kassalla. Kun ”emännän” opiskelut loppuivat, tultiin takaisin Itä-Suomeen, syntymäpaikkakunnalle. Työtä löytyi melko helposti tutusta päivittäistavarakaupasta. Ennen tuloaan hypermarket Jusalaan Lauri työskenteli tässä Hallilan keskustassa sijaitsevassa keskisuudessa kaupassa yhdeksän vuotta.

Lauri kertoi, että oli käynyt myöhemmin lihaosastolla työskentelyä varten muutamia kursseja; hänellä on ”ammatillinen koulutus tälle alalle niin on lihan kautta kalan peruskäsittelykurssi, lihateollisuusopiston lihakauppamestari 1990 kautta 1991. Eli lihakauppamestarikurssi tarkoittaa sitä, että lihamestarin koulutus vanhan kaavan mukkaan.” Osastopäälliköksi pääsemiseksi Lauri kävi aikanaan myös esimiesvalmennuksen.

41-vuotiaan Laurin perheeseen kuului avovaimo ja kolme lasta. Nuorimmainen syntyi vasta viime talvena, mikä sai karskinkin miehen lepertelemään pikkuisestaan työpaikan kahvihuoneessa. Hän asui naapuripaikkakunnalla, jonne oli marketista matkaa noin 25 kilometriä. Juuri hankitussa rivitaloneliössä oli tilaa koko perheelle, mutta myös asuntolainaa maksettavaksi. Laurin mukaan pankki eurobor-korkoineen tuli olemaan pitkä yhteistyökumppani. Työmatkan hän ajoi omalla autolla, vanha farmari-BMW ei mennyt vaihtoon, eikä tullut menemään lähitulevaisuudessa.

Hommaa, eikä säätämistä

Laurin toimenkuva osastopäällikkönä oli hyvin monipuolinen. Hän sanoi huolehtivansa siitä, että lihaosasto toimii, ”hommat toimii”, hyllyt olivat lihatuotteita täynnä. Havainnoin, että Laurin osasto toimikin pitkälti sillä tavalla kuin hän halusi.

Hän kertoi, että ”oon lihamestari ja lihaosaston vastaava ja toimenkuva on, että suunnittelen markkinointia ja teen tilaukset ja ns. kannan vastuun osaston toiminnasta”. Kun havainnoin Laurin työskentelyä, Lauri keskittyi tiiviisti työhönsä, eikä puhunut paljon. Kulkiessaan myymälässä hän ei juurikaan pysähdellyt juttelemaan työkavereiden tai asiakkaiden kanssa. Hänellä oli lihahuoneessa oma valtakunta, jonne ei monella muulla työntekijällä näyttänyt olevan juuri asiaa.

Yleensäkin hypermarket Jusalassa ei arvostettu puhelahjoja. Monet työntekijät katsoivat, että vaikka kysymys oli asiakaspalvelusta, työssä ei ole soveliasta puhua ”pidemmän kaavan mukaan”. Työssä ei sopinut seurustella kenenkään kanssa. Työ sai puhua puolestaan, joka kävi jo rutiinilla. Lauri puhui joskus minulle, että kokemuksen myötä työssä ”ei tarvitse turhia säätää”. Useimmat työpäivät olivat hyvin samanlaisia, toistensa kaltaisia; tulla töihin, tehdä tietyt tehtävät, ”rutiinihommat”, tietyillä tavoilla.

Työn ohessa en osannut päätellä ja havainnoida Laurista, oliko hän työhönsä tyytyväinen tai tyytymätön, koska hän oli hyvin hiljaa (ote kenttäpäiväkirjasta):

”Aamulla ohitettiin toisemme Laurin kanssa sujuvasti. Lauri ei puhu paljon mitään. Haluaisin jutella työhön liittyen, mutta ei ole soveliasta keskustella, joten kun Lauri kulki palvelutiskin ohi, huusin kovalla äänellä, että ”miten menee?” Lauri sanoi, että ”silleen mennee, että pitäsköhän illalla nauttia vähän jallua vai kukka-orvokkia.”

Näin päivästä toiseen Laurin tulevan töihin, käyvän työpäivän aluksi tupakkapaikalla, tämän jälkeen menevän takakylmiöön katsomaan yöllä tulleita lihapaketteja sisältäviä lihalaatikoita, tuovan niitä myymälään ja täyttävän hyllyjä. Tämän jälkeen näin Laurin leikkaavan lihoja lihahuoneessa, palvelevan välillä asiakkaita, tekevän tilauksia ja lopuksi lähtevän kotiin pohtimatta kanssani työn syvempiä merkityksiä.

Kun emme keskustelleet paljonkaan työn ohessa ja kysyessäni häneltä nauhoitetussa haastattelussa työtyytyväisyydestä, Lauri kertoi, että oli työhönsä "sillä tavalla tyytyväinen ja tyytyväinen, että niin tyytyväinen siinä tappauksessa, että minä saan aika vappaasti päättää ite, että millä tavalla minä teen työn..." Hän puhui toimintavapaudesta, että hänellä oli osastopäällikkönä valtaa päättää, miten työt osastolla tehtiin. Osasto ohjautui pitkälti itseohjautuvasti ilman yrittäjän jatkuvaa puuttumista tai valvontaa. Laurin mukaan hypermarketin yrittäjien taholta ei koko ajan "hengitetä niskaan". Pääasia oli, että työt tuli tehdyksi ja työtä voitiin tehdä monella tavalla.

Painetta ja tehokkuutta

Lauri oli huomioinut, että työn vaativuustaso oli koko ajan koventunut. Kaupankäynti oli muuttunut kovempitahtiseksi: tehotavoitteet ja sen mukaan työntekijöiden kiire olivat lisääntyneet: "Ylenmääräinen stressi ja tehotavoitteet on koko ajan kasvanu siitä mitä Tiina ja Hannu tulivat kauppiaaks". Kun kysyin, johtuiko muutos yrittäjävaihdoksesta, Lauri halusi selventää, ettei "kauppiasvaihos oo se paineen aiheuttaja, päinvastoin se on kaupankäynti."

Kaupankäynti ja kilpailutilanne paikkakunnalla olivat muuttuneet vuosien varrella huomattavasti. Kilpailussa pärjääminen vaati, että sama työmäärä oli tehtävä yhä pienemmällä työntekijämäärällä. Jos halusi olla yrityksen palveluksessa, työhön oli sitouduttava. Aina kiristyviä taloudellisia tavoitteita saavuttaakseen oli jatkuvasti mietittävä keinoja siihen, mitkä toimintatavat olisivat nopeimpia tapoja tehdä työtä.

Kiire ja tehokkuus olivat asioita, joita ei juuri kyseenalaistettu arjessa. Leipäosaston osastopäällikkö Riina kertoi kahvihuoneessa, että hän ajatteli yrittäjien Tiinan ja Hannun tullessa hypermarkettiin yrittäjiksi, että "voiko tuollaisia yrittäjiä ollakaan, noin mukavia ja välittömiä". Riina oli kuitenkin huomannut, että vähitellen työtahti ja vaatimukset olivat tiukentuneet koko ajan. Riina sanoi, että hän oli joskus yrittänyt kyseenalaistaa (omien sanojensa mukaan "papattaa") yrityksessä vallitsevia tehokkuusarvoja ja käyttää sananvaltaa toiminnan kehittämiseen inhimillisempään suuntaan.

Riinan mukaan hänen ryhtyessään kertomaan näistä asioista, yrittäjä "ossaa vastata siihen sanomiseen niin täydellisesti, että tulee mieleen, että voi kun en olisi sanonut yhtään mitään." Riina sanoi, että häntä nolotti, ettei osannut ilmaista itseään tarpeeksi hienosti, vastata yrittäjälle sanallisesti taitavammin. Osastopäällikkönä hän tunsu toimivansa hyvin eri tasolla yrittäjien kanssa. Häntä hävetti: "Pitikin mennä sanomaan". Puheeseen ei tullut vastakaikua.

Tehdään kun osataan

Arkikeskusteluissa työn ohessa ja kysyessäni haastatteluissa työhön sitoutumisesta hypermarket Jusalan henkilökunnasta huomasin, että vaikka mielestäni työhön sitoutuminen oli jatkuvasti läsnä, sitä ei ollut helppoa määritellä. Lauri kertoi, että hänestä

”työhön sittoutuminen tarkoittaa sitä, että se tehhään ja mitä tehhään niin hyvin kuin osataan ja kyllä mie niin vaadin sen, jos minä osaan tehdä sen, niin myös työkaveri pystyy sen tekemään, sillä jos minä osaan sen tehdä, niin kyllä se toinenkin osaa tehdä sen...mutta se tapa tehdä työtä ei ole välttämättä oikee.”

Työntekijät tulivat töihin, tekivät työnsä ja lähtivät pois juurikaan miettimättä sitä, sitoutuvatko he työhön vai ei. He ajattelivat tekevänsä työnsä mahdollisimman hyvin. Lauri kertoi, ettei hän ajatellut tekevänsä työtä juuri oikealla tavalla, vaan työnteon tapoja oli monia. Monella tavalla pääsi hyvään lopputulokseen. Pääasia oli, että työ osattiin tehdä, tehtiin se samalla tavalla tai hieman eri tavalla kuin Lauri itse sen teki.

Lauri kertoi, että työhönsä sitoutunut työntekijä löytyi hänen omalta osastoltaan:

”Kimmo on elävä esimerkki siitä, että mitenkä järkevästi Kimmo tekkee sen työn ja järjestelmällisesti ei varmasti tee yhtään ylimääräistä, turhkaa liikettä ja Kimmolla on kehittynyt se silmä, mitä pittää tehdä ja minkä verran ja onhan se Kimmo tuurannut minua sairaslomat ja kesälomat ja muut.”

Laurin mielestä työhön sitoutuminen ei ollut vain ahkeraa työntekoa, vaan järkevää sellaista.

Kun olin hyllyttämässä jauhelihapaketteja lihaosaston käytävällä ja kävin näyttämässä erälle asiakkaalle erään tuotteen paikan, lihaosaston Kimmo sanoi minulle, että jos asiakkaita palveltaiisiin niin hyvin kuin kuuluisi tehdä, henkilökohtaisessa asiakaspalvelussa ja neuvomisessa menisi koko päivä. Tällöin tavarat jäisivät hyllyttämättä. Työssä tuli keskittyä hyllyttämiseen, eikä mihinkään muuhun. Toisin kun rutiiniluontoiset työtehtävät, asiakaspalvelu oli myös Laurin sanojen mukaan ”säätämistä.”

Kun työaika oli tiukoilla, oli tärkeää, että työtä tehtiin järjestelmällisesti, eikä tarvinnut tehdä ”ylimääräisiä liikkeitä”. Tähän järkevyyteen päästiin vain ajan kanssa, työkokemuksen kautta. Vastavuoroisesti sellainen työntekijä, joka ei ollut sitoutunut työhönsä, oli Laurin mielestä sellainen, joka teki työtä vain sen minimimäärän, jolla pääsi kyseisen päivän eteenpäin. Työhönsä sitoutumaton työntekijä ei ajatellut tai osannut ajatella työtilanteita eteenpäin.

Ei voi tulla pystymetsästä

Lihaosastolla vaadittiin ammattitaitoa lihojen tuntemiseen ja lihojen leikkaaminen oli tarkkaa työtä. Kun uusi henkilö tuli osastolle, olisi ollut tärkeää, että hänellä olisi jo ollut jonkinlainen tuntuma lihaosaston työhön;

”no ei sinne ihan pystymetsästä tuonne lihahuoneeseen ei voi tulla...tai voi tulla ja on Kimmokin tullu...on oltava tai opittava käsittely kautta paloittelutaito, pakkaaminen,

hinnoittelijan käyttö ja erilaisten koneitten käyttö, ettei sinne ihan ilman perehdyttämistä kovin moni kaveri lyhyen ajan jälkeen pysty duunamaan ihan.”

Siihen, että osasi hyllyttää valmiita lihapaketteja hyllyyn, ei Laurin mielestä tarvinnut suurtakaan ammattitaitoa. Tilauksiin tarvittiin kuitenkin työkokemuksen synnyttämää taitoa, että osasi tilata sopivan määrän lihoja, jottei tullut hävikkiä. Tilausten opettelu ”kantapään” kautta saattoi käydä kaupalle todella kalliiksi. Oli osattava ennakoita:

”Noo...se ehkä mitä eniten tarvitaan tuolla on niin on kyky pystyä työskentelemään itsenäisesti ja ennakoimaan...työ elikkä mahdollisimman äkkiä tulee se silmä, että näkkee tekee oikeita asioita oikeeseen aikaan...ja tietysti niin mitä huoleellisempi on...mitä äkimmin oppii tekemään ne työtä, niin aina helepompaa on koko osaston toiminta... ettei tarvihe lähtee siihen, että pittää lähtee käestä pittää kiinni...ei siitä tule mitään siinä mennee kahden aika hukkaan.”

Aikaa ei ollut paljon käytettävissä, joten uuden ihmisen oli opittava työt nopeasti. Koska lihaosastolla oli vain muutama työntekijä, osastoilla joutui työskentelemään yksin. Osastolla ei ollut toista työntekijää neuvomassa ongelmatilanteissa. Jos oli todellinen hätä, osastopäällikön tavoitti kotipuhelinnumerosta, mutta suositeltavaa kotiin soittaminen ei ollut missään nimessä.

Visiota ja omapakkausta

Lauri kertoi, että kun hypermarket Jusala avattiin reilut 10 vuotta sitten, valmiiksi pakattuja kuluttajapakkauksia ei juuri ollut. Ainoastaan broilerituotteita tuli jonkin verran valmiina teollisuudelta. Osaston lihoista 80% oli omapakattuja lihatuotteita, mutta tilanne oli muuttunut nyt niin, että omapakatun osuus tuotteista oli enää 30-40%.

Lauri uskoi, että vaikka omapakatun lihan osuus pystyisi vähentymään ja mennä kokonaan teollisuuden pakkaamaan lihaan, ei tässä kaupassa mentäisi kuitenkaan siihen.

L:”Kun tämä kioski avattiin, niin kaikki teollisuuden tekemätä ei ollu kovinkaan paljon eli suurin osa tavarapelistä pakattiin ite...minä luulen, että siinä vaiheessa kun kauppiasvaihdos tapahtuu niin minua ei enää tässä talossa tarvita...minä luulen, että silloin minun tilalla on joku 25-vuotias reikäpää tuolta Etelä-Suomesta niin pyörittämään ja hänellä on omat vision tulevaisuuden kaupankäynnistä ja minä oon melekein satavarma, että jos ja kun kauppiasvaihdos tapahtuu, meillä ei pakata yhtään mitään ja silloin minulla ei ole mitään käyttöä tässä talossa”.

Lauri puhui kauppiasvaihdoksesta, vaikka sellaista ei ollut näkyvissä tai ainakaan sellaisesta ei ollut laajemmin puhetta. Hän oli varma, että jos Tiina ja Hannu

lähtisivät pois Jusalasta, häntä ei enää silloin tarvittaisi hypermarketin palveluksessa.

Huomasin Laurista, että hänellä oli monia "omia" asiakkaita, jotka pyysivät Lauria leikkaamaan tiettyä lihaa heitä varten. Vuosien varrella oli tullut monia tuttavuuksia, mitä kukin halusi. Itse ajattelin monen muun työntekijän tapaan, että jos omapakattu liha poistuisi, saattaisi se aiheuttaa hämmennystä erityisesti näiden asiakkaiden keskuudessa. Lauri sanoi kuitenkin uskovansa, että "mahollisesti osa vaihtaa kauppaa, mutta niin kyllä ihminen on niin tapojensa orja, että siellä missä tottuu käymmään niin se käy joka tappauksessa... voihan niitä aina pittää noita terapiatisejejä eli tuota lasikkoja palavelutiskin pätää, mutta sillä ei ole merkitystä kokonaisuuden kannalta". "Terapiatiskillä" Lauri tarkoitti kaipausta lihatiskeihin, joista asiakas sai valita juuri tietyn tyyppisen ja kokoisen lihan. Nykyään Jusalan palvelutiskissä oli vain vähän lihatuotteita. Palvelutiskillä ei Laurin mukaan ollut kovin suurta merkitystä lihaosaston tuloksen kannalta; nykyinen lihatiskei palvelutiskin osana toimi terapiana entisaikojen kaipuuseen.

Monessa paikkakunnan kaupassa ei enää leikattu lihoja, Jusalan "omapakkaus" oli enemmänkin poikkeus. Jos omapakkaus olisi poistunut, olisi lihaosaston työntekijälle jäänyt työksi hyllyttäminen ja tilausten teko. Lauri kertoi, että työ olisi yksinkertaistunut huomattavasti, sillä

"hyllyttäjänä pystyy toimimaan periaatteessa kuka tahhaansa. Silloin kun minä olin osuuskaupalla duunissa niin...silloinen tämä valikoimapäällikkö Miettisen Tapiolla oli visio, tästä nyt on se 12 vuotta tai lähemmäs 15-16 vuotta aikaa, niin hällä oli semmonen visio, että tulevaisuudessa lihaosaston hoitajan koulutus kestää 15 minuuttia, näytetään paikat ja annetaan tilauskirja."

Lauri linkitti oman tulevaisuuteensa omapakattuun lihaan. Omapakattu liha pysyi hyllyssä niin kauan kuin nykyiset yrittäjät hypermarketissa. Henkilökunta oli yleisemminkin käynyt keskenään spekulointia yrittäjien lähdestä. He olivat tehneet johtopäätöksiä yhä kiristyvästä kilpailutilanteesta, ettei kauppiaspariskunta jää tai sen ei kannattanut jäädä nykyiseen kauppaan. Suurin osa työntekijöistä oli jo aikanaan nähnyt yrittäjävaihdoksen. Sen sijaan hypermarket Jusalan osastopäälliköissä ei juuri ollut vaihtuvuutta. Myyjissä, joista moni oli osa-aikainen työntekijä, vaihtuvuus oli suurempi, vaikka esimerkiksi Kimmo oli pysynyt tiukasti Laurin kaverina lihaosastolla.

Aikaisemmin lihaosastolla työskenteli osa-aikaisesti myös Panu, joka kävi välillä töissä myös muilla osastoilla. Panu päätti lähteä pois yrityksestä, kun koki, ettei työtunneista ollut etukäteen varmuutta (keskusteluote kenttäpäiväkirjasta):

H: "Kuulin, että oot lähössä pois, miks?"

P: "Niin ajattelin lähteä pois. Kun oli niin vähän tunteja, ettei niillä tule toimeen. On ainainen epävarmuus, että onko tunteja vai ei ja nyt saan uudessa työpaikassa täydet tunnit"

H: "Että niinku saat olla nyt yhdessä paikassa"

P: "Ei se, (painottaen) kyllä se on hyvä, että on vaihtelua vain olen puhunut sen Tiinallekin...minä olen yrittänyt koko ajan puhua täällä sitä, että suunniteltaisiin tunnit sillä tavalla, että vakioporukalla on sopivasti tunteja, mutta ei ole kuunneltu. Kun olisi suunniteltu paremmin tunnit, ei noita uusia tuntilaisia tarvita (katsoo minuun), mutta tulee vain uusia työntekijöitä ja ne tunnit ovat vakituisilta pois."

Yrittäjä-Tiina puhui minulle, että liahuoneen "synkkyyden jakamiselle" saattoi olla hyväksi, että Panu lähti pois marketista. Ratkaisu saattoi olla koko marketille hyväksi. Vaihtuvuus ei aina ollut huono asia. Laurin mielestä kaikki työntekijät eivät edes kuuluneet kaupan seinien sisäpuolelle:

"No onhan vaihtuvuutta ollut, mutta että siellä on ollut sellaisiakin kavereita, joiden paikka ei oo ollut tämän talon seinien sisäpuolella...ja ne on älynny sen itekkii, että niin mutta on myös sellaisia kavereita, jotka olis mielellään pidetty tässä talossa kautta osastolla, mutta ne on taas niitä ulkopuolisia, annettuja tekijöitä, ovat saaneet esimerkiksi enemmän tunteja parempaa palakkaa...mutta jos sinulla on 20 tuntia täällä ja sinä saat 37.5 tuntia jostakin muualta."

Sellaiselle työntekijälle, joka halusi tehdä normaalia työaika ja työtunteja ei ollut hänen mielestään tarpeeksi tarjolla, oli väistämätöntä, että hän lähti pois yrityksestä paremman työtilaisuuden tullen. Työntekijä sitoutui ehkä edelleen myyjän työhön, mutta toteutti tätä sitoutumista toisen yrityksen palveluksessa.

Venymistä ja annettuja tekijöitä

Vaikka Lauri oli tehnyt joskus "pätkäduuneja", osa-aikaisuus ei ollut myyjän työssä koskaan koskettanut Lauria henkilökohtaisesti. 1980-luvulla, astuessaan työelämään Oulussa, hänellä oli täydet viikkotunnit. Työtunteja riitti, sillä hän kävi vuorotellen töissä kahdessa eri kaupassa, sillä samalla kauppiaspariskunnalla oli Oulussa kaksi kauppa. Nykyään Jusalassa, vaikka osa-aikaisuus ei koskettanut Lauria henkilökohtaisesti, oli osastopäällikköidenkin joustettava tarvittaessa työajassa. Kun hän oli osastopäällikkönä, oli hänellä säännöllinen työaika. Hänen työaikansa oli pääasiassa kello kuudesta neljääntoista, toisinaan työvuoro kesti hieman pidempään. Tarvittaessa oli siis venytettävä työpäivää.

Kun puhuimme joustoista ja osa-aikaisista työntekijöistä, Lauri kertoi, että kun hypermarket Jusala avattiin 1990-luvulla, hänellä oli osastollaan kaksi osa-aikaista työntekijää, jotka tekivät kumpikin 20 tuntia viikossa. Kun työtuntimäärä oli vähäinen, tämä vaikutti myös työmotivaatioon ja työn tekemiseen:

"Se meni sillä tavalla se kuvio, että kun tultiin töihin niin käytiin katsomassa ensin työvuorolistasta onko huomenna töitä ja sen mukkaan tehtiin se, jos oli huomenna vappapäiviä niin tehtiin tänä päivänä se minimisuoritus ja sen pysty tekemään sillä

tavalla, että jompanakumpana päivänä sen työn joutu kuitenkin tekemään, jos oli kaksi päivää vappaata...”

Edellisen yrittäjän aikana työntekijämäärä aleni vähitellen, jolloin osa-aikaisilla työsopimuksilla olevilla oli täydet tunnit viikossa. Tällä hetkellä tilanne oli erilainen:

”Kyllähän tällä hetkellä on enemmän osa-aikasia ja silloin kun oli niin saatto olla, että niillä kavereilla oli täydet tunnit, mutta ne teki kahelle kolmelle osastolle...että aamun teki jossakin tuolla ”hevissä”, mutta niin keskilattialla ja sitten oli palalvelussa, henkilökuntaa oli entisen kauppiaan aikaan vähimmillään 14 kappaletta työntekijöitä.”

Kun työntekijöitä oli vähän:

”Entisen kauppiaan aikaan täällä sai olla aamusta iltaan ja siitä ei erillistä korvausta tullunna ja vaikka et ollu ite paikalla niin vastasit kaikesta mitä täällä tapahtu, meni sitten vituiks tai toimi ne joka tappauksessa olit vastuussa ja siinä vaiheessa kun tapahtu tämä kauppaivaihdos Tiina ja Hannu tuli kauppiaaks niin heti seleväksi tuli, ettei täällä kenenkään tarvihe yötä päivää olla ja siitä työstä, minkä tekkee yli, siitä saa myös korvauksen niinku haluaa vapaana tai rahana, ilmaseks ei tarvihe tehä.”

Laurin mukaan ennen tehtiin huomattavasti enemmän ylitöitä ja tuntityöntekijätkin tekivät paljon työtunteja. Monet ”tuntilaisista” kertoivat minulle, miten he tekivät usein yli 200 tuntia tai jopa 250 tuntia kuukaudessa. Kun kysyin, miten ylityötä tehtiin niin paljon, Lauri vastasi, että vaikka ylityötunnit ”tuntuivat pelkästään päässä, mutta ei yrityksessä ole tai ole koskaan ollut kenenkään ole pakko olla” ja osa työntekijöistä lähtikin muualle töihin; ”kuka lähti kauppiaaks ja kuka lähti minnekin ja vaihto allaa...”

Kun työpaikalla oltiin liian tiukoilla, työntekijät lähtivät pois työnantajan palveluksesta. Heidän annettiin myös lähteä, sillä korvaavaa työvoimaa oli paikakkunnalla tarjolla, niin kuin oli edelleenkin. Laurin mukaan työntekijän oli joustettava työnantajan vaatimusten edessä, jos halusi tehdä työtä ja pysyä yrityksessä. Nykyään myös työnantaja jousti tarvittaessa, joten joustoista oli tullut enemmän molemminpuolisia. Ja kuten Lauri totesi, jos teki ylitöitä, hän sai niistä korvauksen.

Keskustelin Laurin kanssa, että kaupassa oli jatkuvasti menossa erilaisia kampanjoita. Laurin mukaan ihmiset ”juoksivat mainosten perässä”, jolloin asiakasmäärät myymälässä vaihtelivat rajusti. Asiakasmäärät ja kiire vaihtelivat, mutta Lauri kertoi, että tuntimäärät olivat etukäteen ”annettuja tekijöitä”:

H:”Pystytkö sinä saamaan (osastolle) lisätunteja, jos sinä tarvitset?

L:”En”

H:”Että on pakko pärjätä niillä tunneilla”

L: "Kyllä, se on annettu tekijä."

Työtunnit olivat tiukoilla ja lisätunneille, eli tuntikehyksen ylittämiseksi, täytyi olla hyvä selitys. Toki välillä lisätunteja oli annettu, mutta useimmiten työtunteja oli otettu pois.

Toisaalta silloin kun kauppa kävi, Laurin mukaan asiakkaat tekivät suurimman työn, kun ne kantoivat tavarat pois marketista. Lihasosaston miesten ei "tarvinnut tehdä muuta kuin täyttää hyllyjä", viedä tavaraa hyllyihin.

Yhteistyön onni ja kirous

Laurin mukaan ennen nykyisiä yrittäjiä, Tiinaa ja Hannua, henkilökuntaa oli huomattavasti vähemmän kuin nykyään. Nyt henkilökuntaa oli sen verran, että työt toimivat. Liiaksi työvoimaa ei ollut nykyäänkään. Henkilökunnan vähyys oli tarjonnut osa-aikaisille työntekijöille enemmän tunteja, koska he olivat halutessaan voineet työskennellä eri osastoilla tarvittaessa. "Keskilattia" ja erityisesti teollisen osasto tarjosi tunteja myös lihasosaston Kimmolle ja aikaisemmin myös Panulle. Tunnit "teollisessa" olivat kuitenkin hyvin satunnaisia, tarvittaessa, eikä tarvetta ylimääräiseen työvoimaan teollisessa aina ollut.

Laurin mukaan suuntauksena oli, että osastopäälliköiden oli tehtävä entistä enemmän yhteistyötä keskenään, jotta osa-aikaisten työntekijöiden "kiertäminen" eri osastoilla olisi onnistunut. Laurin painotti minulle, että

"kyllähän se on, jos mennään vaikka vuosi takaperin, niin mikä oli tilanne niin eihän osastojen kesken tehty minkään näköistä yhteistyötä ja sit nämä kesätyöntekijät on lähteny pois niin viimesen puolen vuoden aikana on ollut pakko eri osastojen työntekijöiden niin osastohoitajien pakko ruveta tekemään keskennään yhteistyötä ja myös niinku osastolla työskentelevien henkilöitten niin on opittava työskentelemään muuallakin kuin omalla."

Yhteistyöhön ei ollut vaihtoehtoja, sitä oli pakko tehdä, jotta hypermarket olisi pysynyt toiminnassa.

Lauri kertoi, etteivät kaikki työntekijät olleet halukkaita menemään tietyille osastoille. Oli hyvä, että yrityksessä oli monitaitoisia ihmisiä, jotka saattoivat olla töissä monellakin osastolla. Tarvittaessa oli pystyttävä rikkomaan osastorajoja ja mentävä toiselle osastolle: "Oothan sinäkin ollu kaikilla osastoilla. Ei siinä oo vaihtoehtoja kun työntekijöitä on rajallinen määrä, niin tulee kuitenkin niitä päiviä, että joku on pois niin on pystyttävä paikkaamaan..." Yhteistyötä oli siis ryhdytty opettelemaan eri osastojen välillä. Osastot olivat pieniä yksiköitä. Osastopäälliköt eivät perinteisesti olleet paljonkaan tekemisissä toisten osastojen kanssa. Osastopäälliköt keskittyvät vain omaan, tietyn osaston, työhön.

Huomasin työssä eri osastoilla, kuinka työtä määrivät pitkälti vakiintuneet työtavat, joita osastoilla tuli noudattaa tarkasti, vaikka Lauri korostikin joustavuutta työtavoissa. Kun osastopäälliköt kirjoittivat myös työvuorot, heillä oli

myös valtaa päättää siitä, saiko osa-aikainen työntekijä tunteja muilta osastoilta, sillä he sopivat keskenään työvuoroista, jos työntekijää tarvittiin muilla osastoilla. Koin itse toimintaa seuratessa, että osa-aikaisten työntekijöiden oli usein "ansaittava" mahdollisuus päästä muille osastoille ahkeralla ja tehokkaalla työllä.

Leivän päälle voimariinia

Kun kysyin ohimennen Laurilta, pitäisikö työnantajan tehdä hänen mielestään nykyistä enemmän työntekijöiden sitouttamiseksi, Lauri totesi, että "totta kai työnantaja pystyy senkin etteen tekemään oman ossuutensa, mutta tuota eihän täällä kenenkään ole pakko käydä, jos ilmapiiri miellytä taikka niin työkaverin naama, niin voihan täältä lähtee poiski". Kun olin "rakentamassa" palvelutiskiä eräänä aamuna, lihavälikköä eli Laurin sanojen mukaan "terapiatiskiä" täyttävä Kimmo puhui samasta asiasta, kun keskustelimme asiakaspalvelutilanteiden haasteellisuudesta, että "jos työ ei miellytä ja tuntuu, ettei hommat huvita, niin onhan ihmisillä vapaus lähteä täältä pois". Vapauden painottaminen kuului lihaosaston miesten puheisiin.

Häntä ei huolestuttanut oma henkilökohtainen tilanteensa, vaan enemmänkin perheensä tilanne. Kun keskustelin Laurin kanssa, miksi hän oli tässä yrityksessä, hän sanoi niiden tekijöiden löytyvän pitkälti yrityksen ulkopuolisista asioista. Kun oli perhe elätettävänä ja asuntolainat painoivat jatkuvasti päälle, kysymys ei ollut pelkästä työstä tykkäämisestä tai työmotivaatiosta.

L: "Perhe on yksi syy minkä takia on töissä käytävä, jostain täytyy leivänpäälle saada sitä voimariinia...kyllä varmmaan suurimmalta osalta ne tekijät löytyy tämän liikkeen ulkopuolelta että...perhe, raha, asuntolainat...se on tietty vähän väärä tapa motivoitua siihen, että mie käyn töissä, mutta se on annettu tekijä."

Velat sitouttivat työpaikkaan, oli turvattava oma ja perheen taloudellinen tilanne. Lauri totesi, että se saattoi olla väärä tapa motivoitua työhön tekoon, mutta se oli "annettu tekijä". Palvelutiskin Johannan mukaan työ oli niin tärkeää lihaosaston Laurille, että "se tekisi työtä kuolleenakin".

Vaikka paikkakunnalla oli paljon kauppoja, ei työpaikkoja ollut paljon tarjolla, ainakaan vakituisempia sellaisia. Ne, jotka olivat päässeet osastopäälliköiksi, halusivat pitää työpaikastaan tiukasti kiinni. Osastopäälliköillä oli työssään etuja, joita ei ollut kaupan kaikilla työntekijöillä, kuten melko säännöllinen työaika ja säännölliset tulot. Vaihtamalla työpaikkaa ei olisi ollut takuita siitä, olisiko parempaa ollut tarjolla.

Jos tulevaisuus olisi ollut taloudellisesti turvattu, Lauri sanoi, ettei olisi jatkanut työtään osastopäällikön tehtävissä. Syynä tähän hänen mukaansa oli, että osastopäällikkönä työskentely meni koko ajan tiukemmaksi kaupankäynnin muuttumisesta johtuen. Lauri totesi, että jos hän olisi voittanut lotossa "kunnon

summan” rahaa, nykyinen työ loppuisi saman tien; ”en jatkas päivääkkään tässä työssä”.

Jos töitä olisi pitänyt edelleen tehdä, lottovoitosta huolimatta, Lauri sanoi, että saattaisi olla edelleen töissä kaupan alalla, mutta vastuutehtävät hän jättäisi muille työntekijöille ”että koskis vähemmän päähän”.

H: ”Mitenkäs sinä ite ajattelet tulevaisuudessa sen, että oletko ajattelut jäähän tähän päivittäistavarakaupan alalle?”

L: ”Ei taida paljon vaihtoehtoja olla ...että melekein on oltava tällä alalla...20 vuotta oon ollut ja ikkää on 41-vuotta.”

H: ”Niin”

L: ”Paha on lähtee vaihtamaan, kun on asuntovelkkaa”

H: ”Että ei oo ammatinvaihto mielessä”

L: ”Se on annettu tekijä”

H: ”Se on sitä elämän realiteettia”

L: ”Niin”

H: ”Mikä on se eläkeikä?”

K: ”Heh hee, en minä elä niin pitkään.”

Minun oli vaikeaa täysin uskoa Laurin toimintaa seuratessa hänen toistuvia puheitaan ”annetuista tekijöistä”. Minusta vaikutti, että Laurin puhe annetuista tekijöistä liittyi osin hänen vaatimattomuuteensa, etenkin kun hän myös totesi ”määräävänsä osaston toimintaa”. Hänen tuli kuitenkin seurata annettuja tekijöitä, jotka koskivat suurelta osin tehokkuutta ja taloudellisia tavoitteita. Hänellä vaikutti olevan jatkuvaa huolta asemansa pitämisestä hypermarketin todellisuu-
dessa.

Osastopäällikön asemassa olemiseen sisältyi monia ristiriitaisia tuntemuksia. Esimiesasemassa tarjosi parempaa palkkaa osa-aikaisiin työntekijöihin verrattuna, mutta välillä aseman tuoma paine kävi sietämättömäksi. Ennen vanhaan lihamestarilla oli enemmän valtaa kaupassa; oli tuntumaa, että oltiin hierarkiassa ylempänä. Alan muutokset eivät vaikuttaneet olevan omissa käsissä.

6.5 UUDISTAJA RISTIPAINEESSA

Johanna: *”Joustot on kyykyttämistä silloin, jos joustot eivät perustu toisen tahtoon eli haluun joustaa.”*

Palvelutiskit vaikuttavat edelleen tarjoavan asiakkaille jonkinlaista glamouria vanhoista ajoista, jolloin kaupassa saatiin huomattavasti henkilökohtaista palvelua. Nykyäänkin myyjän voi löytää tiskin takaa palvelemissa asiakkaita. Toiminta-ajatuksena on tarjota henkilökohtaista asiakaspalvelua itsepalvelumyy-

mälässä. Palvelutiskin vahvuutena ovat pakkaamattomat tuotteet, joita ei löydy hyllyistä.

Huomasin, miten monet asiakkaat tulivat hypermarketin palvelutiskiinkin vain ihailemaan tiskin esillelaittoa. Joskus tiskin vakioasiakas saattoi tuoda tuttavansakin tutustumaan palvelutiskin tuotevalikoimaan. Palvelutiskistä löysi aina myyjän, jos tarvitsi apua, niinpä sainkin pohtia tiskissä vuosien varrella asiakkaan ongelmia liittyen juustokakkuun sopivasta juustosta polkupyörän satulankorkeuteen. Palvelutiskissä työntekijöiden tehtävänä oli myynnin lisäksi vahvana myös neuvontarooli.

Jos ”palvelussa” ei ollut koko ajan kiireistä tekemistä, saattoi silloin kävellä tiskin takana muutaman kymmenen metrin pituista matkaa edestakaisin. Erityisesti tiistaisin ja keskiviikkoisin, hypermarketin hiljaisempina päivinä, oli hetken aikaa ihmetellä marketin tyhjiä käytäviä, sillä pitkä, koko myymälän pituinen käytävä alkoi palvelutiskistä, kun toisella puolella käytävää sijaitsi hevi-osasto. Myyjä saattoi palvelutiskin takana ihmetellä hetken sitä, kuinka kauppa ja asiakasmäärä muuttuivat viikonloppua kohden. Kun alkuviikosta oli hiljaisempaa, viikonloppuna käytävät olivat niin täynnä asiakkaita, ettei niillä mahtunut kunnolla liikkumaan. Myös palvelutiskin vuoronumeroautomaatti oli tällöin kovassa käytössä.

Hypermarket Jusalan pitkä palvelutiski sijaitsi sisääntuloporteista katsoen kaupan perimmäisellä seinällä, liha- ja lihajalosteosaston vieressä. Palvelutiski oli pitkä rakennelma, joka muodostui erilaisista lasikko-osista. Ne olivat eroteltu toisistaan läpinäkyvillä kirkkailla muoviväliköillä. Tiskin päissä olivat liha- ja grillituotteet, keskiosassa yli puolet palvelutiskin pinta-alasta täyttivät raat ja valmiit kalatuotteet. Tiukasti kalaosastosta erotettuna olivat erilaiset tiskin takaosassa siivutuskoneella eli ”siivuttajalla” leikatut leikkeleet. Tiskin takana oli pieni lasi-ikkuna kalakylmiöön. Takaseinällä oli kalataulu, jossa oli mainittu tiskissä myytävät kalalajit, pyyntipäivä- ja pyyntitapa. Lähes kaikki kalat olivat kasvatettuja, jolloin taulussa luki ”viljelty”. Ruskeakehyksiseen lihatauluun oli kirjoitettu valkoisella liidulla lihojen alkuperämaat.

Vuosien varrella palvelutiski oli kokenut monia muutoksia. Aiemmin palvelutiski oli myymälässä eri paikkaa. Nyt palvelutiski oli siirtynyt toiselle puolelle myymälää, kun osastojen järjestystä oli muutettu. Samoin oli muuttunut palvelutiskin valikoima; oli keskitytty vain eniten myyviin tuotteisiin. Johanna kertoi, että ”palvelutiski lyheni aikanaan tosi paljon, 5 lasikkoa”. Myös vetovastuut ja työntekijät olivat vaihtuneet vuosien varrella.

Palvelun porukka

Palvelutiskillä oli hypermarket Jusalassa muihin osastoihin verrattuna melko värikäs historia. Aluksi, kun hypermarket Jusala avattiin, kalatiski oli ulkopuolisella yrittäjällä. Kun Tiina ja Hannu tulivat yrittäjäksi hypermarkettiin, palvelutiski siirtyi hypermarketille itselleen. Johanna, joka tuli Tiinan ja Hannun mukana hypermarkettiin, ryhtyi ”luottoihmisenä” vastaamaan palvelutiskistä. Värik-

käiden vaiheiden jälkeen vastuu palvelutiskin kalaosastosta siirtyi Heimolle. Vastuu kalapuolesta siirtyi vuorostaan jalosteen Matille, kun Aulis lähti palvelutiskistä "uusiin haasteisiin". Kun Matin vastuualuetta laajennettiin, lihaosaston Laurin mukaan "Matista tehtiin elintarvikepuolen kuningas".

Matin vetovastuussa olevaan osastoon kuuluivat erityisesti palvelutiski, einoksen valmisruoat ja erilaiset lihajalosteet. Arjessa puhuttiin lyhyesti pelkästä "palvelusta" tai "jalosteesta". Tällä yhdistetyllä osastolla työskenteli nykyisin 6 työntekijää, joista 3 olivat opiskelijoita, jotka kävivät töissä lähinnä perjantaisin ja lauantaisin. Lisäksi tarvittaessa "tiskiin" pyydettiin avuksi esimerkiksi hedelmä- ja vihannesosastolla työskennellyttä Tenhoa.

Matti, Johanna, Harri ja Niko olivat olleet jo pitkään palvelutiskin vakiokäilyä. Matti, Johanna ja Harri olivat olleet hypermarket Jusalan palvelupisteessä töissä pitkään, Matti jo yli 10 vuotta. Harri oli entinen yrittäjä, jolla oli ollut oma kauppa pienellä paikkakunnalla. Oman kaupan lopettamisen jälkeinen tie toi työhön hypermarkettiin. Tiina korosti, että "Harri on erittäin asiakaspalveluhenkinen" työntekijä. Havaintojeni mukaan Harrilla oli monia asiakkaita, jotka halusivat olla tekemisissä juuri Harrin kanssa, olla Harrin palveltavana. Harrin työtuntimäärät vaihtelivat kuukausittain ja hän teki Nikon ja minun kanssa myös ilta- ja viikonlopputyövuoroja.

Niko oli pitkään talon nuorin vakituinen työntekijä. Hän työskenteli sekä palvelutiskissä että lihajalosteessa, mutta lähti melko pian pois Jusalasta sen jälkeen kun aloitin työt palvelutiskissä. Niko oli tullut hypermarkettiin Tiinan ja Hannun edellisestä kaupasta. Tiina kuvasi, että kun he olivat tarjonneet Nikolle hänen ensimmäisen varsinaisen työpaikan, "Niko on kuin meidän oma poika".

Niko haaveili etenevänsä jonain päivänä, jossakin kaupassa osastopäällikköksi, mutta "tässä kaupassa ei kukaan lähde pois esimiesasemasta...on lähdeittävä muualle, jos haluaa edetä". Hän koki, että vaikka nuorena työntekijänä olisi voinut kokeilla myös muuta työtä, hän koki kaupan alan omakseen. Arjessa hän muistutti usein minua siitä, ettei tällä kaupalla, hypermarket Jusalalla, ollut hänelle enää mitään annettavaa. Sanojensa mukaan häntä suorastaan "vituttaa olla täällä töissä". Tämän hän oli ilmaissut yhtä suorasanaisesti yrittäjällekkin. Tiina totesi, että oli jo pitkään toivonut, että Niko olisi löytänyt itselleen sellaisen työpaikan, jossa olisi viihtynyt ja saanut haluamiaan haasteita; "sillä ei täällä kaupassa ruveta sentään sieluja myymään".

Kun olin ollut hypermarket Jusalassa töissä vajaan vuoden, Niko lähti pois Jusalasta päästessään vastamaan erään pienen marketin "Särkelän" maito-osastosta. Jusalan palvelutiskissä alkoikin työntekijöissä melkoinen vaihtuvuus; Nikon tilalle tuli ensin Hannu, sen jälkeen tiskissä kävi töissä niin Hanne, Sanna, Elina kuin Hannakin ja nyt uusimpana työntekijänä tiskissä oli Riku. "Tiskissä" oli nähty jopa päivän pituisia työsuhteita.

Matti oli jalosteen ja palvelutiskin varsinaisen osastopäällikkö. Palvelutiskin hoidosta vastasi Johanna ja Johannaa pidettiin palvelutiskin osastopäällikkönä. Keskeistä osastopäällikkönä toimivan Matin olemuksessa moniin muihin työn-

tekijöihin ja osastopäälliköihin verrattuna oli tietty rauhallisuus ja leppoisuus. Minua usein huvitti sekä hämmästytti Matin tapa suhtautua erilaisiin asioihin. Jos jotain tapahtui äkillisesti, kuten kampanjatavarat loppuivat ja tiedossa oli asiakkaiden valituksia, Matti saattoi todeta, että "loppuu jos loppuu". Kysymykseeni "entäs sitten, mitä tehdään?" sain tavallisesti vastauksen, että "se on sitten no voi voi, ei voi mitään". Jonkun myyjän sairastuttua työvoiman tarpeesta; "se on huomisen murhe sitten se" ja jatkoi työtään samalla tavalla kuin ennenkin. Ihmettelin joskus Matin puheita osastopäällikkönä; hän antoi ymmärtää, ettei häntä juuri kiinnostanut osastonsa vastuuasiat, mitä osastolla tapahtui. Johanna kertoi, että tämä oli Matin keino selviytyä työarjesta; "se on sen kaaoksen hallintastrategiaa".

Yrittäjä-Tiinan mukaan Matti toimi täysin toisin kuin antoi olettaa puheidensa perusteella. Tämä oli Matin ylläpitämää näytelmää ja teatteria, ettei hän välittänyt. Yrittäjä painotti minulle, että vaikka Matti puhui, ettei häntä kiinnostanut, oli hän kuitenkin hyvin tarkka monista asioista. Yksi tarkimmista. Sivusilmällä hän seurasi toimintaa hyvin tarkasti, vaikkei sitä suoraan ilmaissutkaan. Joskus työajan ulkopuolelta, myöhään illalla, yrittäjä oli tavannut Matin toimistosta tekemästä "sala" työtään. Työaika jousti työskentelyssä.

Ihmettelin usein itsekseni, mikä tarkoitus sellaisella toiminnalla oli, että joku oli todellisuudessa erittäin kiinnostunut ja huolissaan osaston toiminnasta, mutta esitti työntekijöilleen, ettei työ ja osaston toiminta paljonkaan häntä kiinnostaneet. Silti rennolla käyttäytymisellään Matti oli luonut osastolleen välittömän ilmapiiirin; ohimennen hän sanoi minulle, ettei osaston työ ollut koko maailman keskipiste, mutta "kyllä hommat pitää hoitaa kunnolla".

Työvoima ja työvoiman tarve jaloste-/palvelutiskiosastolla määräytyi annetun tuntikehyksen mukaan. Matti kertoi minulle, miten hän suunnitteli osaston sa työvuorot:

"Jaan tuntikehyksessä annetut tunnit niin, että kirjoitan ensiksi omat ja Johannan työvuorot, (säännöllisiä päivävuoroja)...sitten kirjoitan työtunnit Harrille ja Nikolle ja lopput työtunnit yritän jakkaa muille tasapuolisesti... no, olishan se aina työntekijälle parempi, että kaikilla olis säännöllinen työaika, mutta se ei oikein täällä kaupan alalla onnistu kun se jakaantuu tuo työvoiman tarve perjantaille ja lauantaille niin paljon mut kun arkipäivänä ei tartte sitä porukkaa, miten sen pystyy järjestämään... kivahan se olis jos kaikilla olis kuukausipalkka, mutta ei se onnistu."

Muillakin osastopäälliköillä oli samanlainen tapa kirjoittaa työvuoroja. Esimerkiksi itse sain listasta ne työtunnit, jotka jäivät jäljelle tai työvuorot, joita muut eivät halunneet tehdä. Yrityksessä pidempään olleiden työntekijöiden työtuntien jälkeen tunteja jäi aina yli.

Johanna sanoi, että osasto olisi yhdelle työntekijälle liian suuri vastattavaksi, joten he tekivät Matin kanssa sovussa yhteistyötä. Johanna kertoi, että "minä olen osaston kakkonen".

Työpäivä alkaa tiskipaikalta

Kun seurasin Johannan työskentelyä eräänä tiistaiamuna, huomasin, kuinka Johanna aloitti työt laittamalla käteensä kertakäyttökäsineet. Läpinäkyviä kertakäyttökäsineitä löytyi vihreästä laatikosta palvelutiskin takaa. Päivän mittaan niitä revittiin käsiin jatkuvasti laatikon päällä olevasta ovaalin muotoisesta aukosta.

Kun Johanna vetäisi nopeasti käsineitä laatikosta, niitä nousi laatikosta kerralla ”tukullinen”. Nopealla käden liikkeellä Johanna tunki ne nopeasti takaisin laatikkoon. Harri kertoi joskus minulle, että toisinaan ”tiskissä” oli jäljellä vain pieniä kokoja näistä käsineistä. Suurempi kätisen työntekijän yrittäessä laittaa niitä käteensä, ne repeilivät kun sormet eivät mahtuneet niihin. Käsineet jäivät käteen hassusti sormien puoliväliin muistuttaen lähinnä vesilinnun räpylöitä.

Käsineitä vaihdettiin jatkuvasti, sillä palvelutiskissä palveltiin kala-, valmisruoka- ja leikkeleosastoilla ja aina siirryttäessä kalapuolelta käsittelemään muita elintarvikkeita, oli vaihdettava käsineitä. Johanna kysyi minulta, että ”tiijätkö, miksi näin on ja miksi minä painotan tätä...sen takia, että on kysymys ihmisten ruuasta, jota he syövät (naurahtaa ja katsoo tutkijaan kuin miettien, etten ymmärtäisi tätä)...ihmisillä on monenlaisia yliherkkyyksiä ja allergioita, joten hygieniasta on pidettävä hyvää huolta.” Jotkut vanhemmat asiakkaat mainitsivat minulle, kun laitoin käsineitä, että ”pittääkö noita käsineitä pittää tässä palvelussa, että ei sitä ennen vanhaan ollu homma niin tarkkoo”; ”eikö niitä makkaroita voi ottaa ihan sormilla, miten ennen tehtiin.”

Johannan työpäivä alkoi varastotiloissa olevalta tiskipaikalta. Siellä sijaitsi suuri laitostiskikone, jossa palvelutiskin astiat pestiin edellisenä iltana. Tiskipaikalla oli ruuhkaa erilaisista tavaroista, kun myös lihahuoneesta oli tuotu sinne edellisenä päivänä monta kärryllistä metalliastioita ja lihanleikkausvälineitä. Palvelutiskistä oli tuotu yhteen kärryyn kalapuolen tavarat, toisessa kärryssä oli lihajalosteastiat. Yhdessä sinisessä ostoskärryssä oli pieniin osiin purettu leikklesiivuttaja. Toisessa kärryssä olivat tiskissä olevan grillin metalliset laatikostot, jotka näyttivät kapeilta metallikehikoilta. Suurimmassa tasokärryssä oli erilaisia värikkäitä muovikoristeita ja takahuoneessa olevan grillin ritilät. Muoviset koristeet jäljittelivät erilaisia hedelmiä. Ne olivat hyvin aidon näköisiä, jopa niin aidonnäköisiä, että muutama huononäköisempi asiakas oli halunnut ostaa niitä palvelutiskistä herkuiksi päivällispöytään: ”Mitä ihmeen herkullisia hedelmiä sinulla on palvelussa?” Kaikille tiskipaikalta raahatuilta tavaroille oli löydettävä niille kuuluvat paikat aamun tunteina.

Johanna aloitti palvelutiskin ”rakentamisen” hakemalla kalakylmiöstä jääkärryn. Hän otti valkoisen sangon kotikeittiöstä, jonka avulla hän kaivoi jäitä jääkärrystä. Kotikeittiöksi sanottiin tiskissä olevaa valmisruokaosastoa, jossa oli erilaisia salaatteja, mutta myös grillituotteet. Hän levitteli jäitä rivakasti. Hän heitti jäitä palvelutiskiinkin niin, että ne levisivät mahdollisimman pitkälle ja tasaisesti ympäri palvelutiskin pohjapeltejä. Valkoisella, pitkällä välikömuovilla jäitä oli helppo tasoittaa. Kalapuolelle tuli paljon jäitä, lihapuolelle ja leikkelepuo-

lelle vain hyvin vähän. Palvelutiski oli sen verran pitkä, että siihen kului jäitä kaksi isoa jääkärryllistä.

Johanna kertoi, että jokaisella palvelutiskiä "rakentavalla" työntekijällä oli oma tyyliä aloittaa palvelutiskin tekeminen. Hän selitti, että hän aloitti tiskin teon aina valmisruokapuolelta, sillä sille puolelle tuli aina aamuisin ensiksi asiakkaita, jotka hakivat töihin joitakin valmisruokia. Tarjouskalapäivinä oli kuitenkin aloitettava kalapuolelta. Jos tarjouskalat myytiin valmiiksi pussitettuna, oli töihin tullessaan ensin käytävä pussittamassa kaloja kalakylmiössä ja hinnoiteltava ne tiskiinkin. Palvelutiskin tekemisessä kului aamulla rutinoituneelta työntekijältä noin kaksi tuntia. Jos asiakkaita tuli paljon heti aamusta, palvelutiskin tekeminen kesti pidempään. Kuitenkin useimmiten palvelutiskin ehti tehdä aamulla melko hyvin.

Palvelutiskin tekijällä piti olla jonkinlaista silmää laittaa tavaroita esille hienosti. Täytyi olla esteettistä näkemystä, ettei olisi näyttänyt siltä, että tuotteet olivat vain heitelty pitkin pitkää palvelutiskiä. Johannan mukaan niitäkin työntekijöitä oli ollut vuosien varrella. Johanna kertoi, että tuotteiden tuli olla myyvästi esillä ja hintalappujen kohdillaan. Oli tärkeää, että myyjä osasi helposti piilautuvien tuotteiden kohdalla aistinvaraisesti arvioida, voitiinko tuote laittaa myyntiin. Jos näytti yhtään siltä, ettei tuote kestänyt asiakkaalla muutamaa päivää, oli tuote kirjattava hävikkiin tai ainakin otettava tuotteesta hintalappu, johon kirjattiin tuotteiden paino. Kun työpäivän aikana tuli muita hävikkiin laitettavia tuotteita, ne kirjattiin saldonhallintakoneella, "saldiksella", illalla keskiteysti.

Aamu- ja iltapäivän aikaan Johannalle soitettiin tiskin tuotetilauksista. Yritysten myyjät kyselivät Johannalta tilauksia muutaman päivän päähän, tilauksia kyseltiin niin kaloihin, leikkeleihin kuin valmisruokiin liittyen. Muutaman tunnin aikana puolen päivän aikaan tuli paljon puheluja, mutta samalla piti pystyä palvelemaan asiakkaita. Kun matkapuhelin soi Johanna taskussa jatkuvasti, eikä puheluihin ehtinyt vastaamaan, Johanna katsoi puhelinta, painoi puhelimen nopeasti äänettömäksi. Hän tiesi, että innokkaat tavarantoimittajat yrittivät soittaa hänelle useaan kertaan.

Fileettä ja kokonaista kalaa

Yön aikana kuljetusautot toivat yövastaanottoon ja sen suureen kylmiötilaan eri osastojen tavaroita, jotka vaativat kylmäsäilytystä. Johanna oli tehnyt edellisenä päivänä kalatilaukset. Aamulla, kaupan auettua, paikalliset kalastajat toivat kaloja kalakylmiöön takaoven kautta, kävivät kuittaamassa joltakin työntekijältä nimen kuittiin, että tavara oli jätetty markettiin.

Johanna tunsu paikkakunnan kalastajat. Huttusen ja Rasilainen pyysivät muikkuja ja Huttunen pyysi myös kuhia. Rasilainen kertoi menevänsä keväällä jälle "viimeiseen asti", vielä silloinkin, kun kukaan muu ei uskaltanut asiaa enää ajatellakaan. Aina tarjottuja kaloja ei voinut ottaa palvelutiskiinkin, jos entistä

tavaraa oli jäljellä. Matin mukaan ”ei kaloja kannata ottaa missään tapauksessa, jos entiset on myymättä”.

Yritin joskus omatoimisesti tinkiä kalastajalta kalojen hintaa alemmas, jotta kaloista olisi voinut tehdä edullisen kampanjan. Silloin tällöin myös kotitarvekalastajat tarjosivat ylimääräisiä kalojaan marketin kalatiskiinkin, muttei niitä voinut ottaa myymälään, koska kalastajien olisi pitänyt olla arvonlisäverovelvollisia. Muutamat kalastajat paheksuivat, että ”on kumma kun ei ilmainen tavara edes kelpaa”, mutta kaloja ei voinut ottaa, vaikka ne olisi saatu täysin ilmaiseksi. Johanna sopi usein tilauksista kalastajien kanssa ja kalastajat soittaessaan kysyivät usein Johannaa puhelimeen tietäen, että Johanna vastasi pitkälti palvelutiskin toiminnasta.

Johannalla oli hyvä tuntuma kalatilauksiin Matin kanssa. Johanna kertoi, että syksyisin tuli aina tarjoukseen kokonaiset lohet, keväällä myytiin aina tarjousfileettä. Filee työllisti myyjiä, sillä niitä oli leikeltävä ja paketoitava jokaiselle asiakkaalle oma pala erikseen. Kokonaisia kaloja ei paloitettu, ne myytiin poikkeuksetta kokonaisena, vaikka asiakkaalle ei aina tuntunut löytyvän sopivankokoista kalaa tiskistä. Johanna kertoi, että asiakkaat usein pyysivät suurien kalojen tapauksessa pienempiä kaloja ja kun oli pieniä kaloja, niin oltiin vaillo suurrempia. Joskus kaloja saatettiin pussittaa tarjousta edeltävänä päivänä kalakylmiöön, jotta ne olisivat vain hinnoittelua vaille valmiina myyntiin laitettavaksi aamulla.

Fileointi oli eräs palvelutiskin osaamisvaatimuksista, jota uudet työntekijät harjoittelivat kalakylmiössä. Toisinaan Johanna fileoi kokonaisista kaloista fileitä tiskiinkin, vaikka useimmiten ne tulivat toimittajilta, kalatukuilta, valmiina. Kun hän opetti minulle fileerausta, hän painotti, että oli hyvin tärkeää, että leikkuulaudalle laitetusta kalasta otettiin kalan päästä kädellä tiukasti kiinni. Kädellä, jossa veitsi oli, tuli tehdä terävällä fileerausveitsellä viilto kalan pään toiselle puolelle selkärankaan asti. Veistä tuli kääntää kalan pituussuunnassa niin, että veitsellä pystyttiin vetämään nopeasti, yhdellä nopealla käden liikkeellä, kalan toinen puoli fileeksi. Veistä ei saanut painaa liiaksi, ettei selkäranka mennyt poikki. Sen jälkeen fileointia olisi ollut vaikeaa jatkaa. Jos painoi liian kevyesti, kalan lihaa saattoi jäädä liiaksi kiinni selkärankaan. Jotta tuli tasainen jälki, leikkaaminen oli tehtävä nopeasti. Kun toinen puoli oli leikattu, kala käännettiin ja sama työ tehtiin toiselle puolelle. Onnistuessaan fileeraajalle jäi työtulokseksi kaksi fileettä, kalan pää, kasa kylkiruotoja sekä puhdas selkäruofo.

Kun leikkuulaudalla oli kaksi samanlaista kalan kappaletta, oli vielä poistettava kylkiruodot, jotka tottunut leikkaaja otti pois nopeasti kevyellä kädenliikkeellä. Fileoinnissa oli tärkeää nopeat liikkeet, että leikkausjälki oli tasainen. Alussa jokainen palvelutiskin uusi työntekijä fileoi hitaasti; pysäytti veitsen liikkeen fileoinnissa, jatkoi fileointia liikuttelemalla veistä sen jälkeen niin, että kalaan jäi epämääräinen jälki sille kohtaa. Johannan puhui ”nirhaamisesta”. Fileointi vaati harjoittelua myytävillä kaloilla. Alussa fileointijälki oli epäsiistiä, mutta harjaantui hyväksi pelkästään tekemällä. Yleensä kalat tulivat valmiiksi

fileoituna, sillä palvelutiskissä ei ollut useinkaan aikaa ruveta fileoimaan niitä. Fileoimme joskus kokonaisia kaloja asiakkaalle, kun tiskissä oli hiljainen hetki. Joskus fileoinnista veloitetiin pieni maksu, mutta jos kala oli normaalihintaista, eikä ollut kampanjassa, kalan fileointi tehtiin samalla hinnalla.

Broilereita ja kylkeä

Grillituotteet olivat tärkeä osa palvelutiskin tuotevalikoimaa. Varsinainen grilli sijaitsi takahuoneessa. Grillaus aloitettiin sillä, että metallinen syvä kulho, eli Johannan mukaan "rasva-astia", laitettiin ensin grillin alaosaan, johon tuotteista tippuva rasva ja vesi kerääntyivät. Kun sama astia oli päivän grillissä usean grillauksen ajan, rasvat paloivat metalliastian seiniin, mutta tiskaajat onnistuivat puhdistamaan sen ihmeellisesti hankaussienillä ja tarpeeksi järeillä pesuaineilla.

Rasva-astian laittamisen jälkeen grillin vieressä olevasta ritiläkasasta otettiin tasainen ritilä, johon aseteltiin tasaisin välein muutama paketillinen lihaväliköstä haettuja broilerin rintafileitä. Rintafileissä ei ollut paljon rasvaa ja ne kuivuivat helposti, joten ne tulivat alimmaisiksi, jolloin muista tuotteista tippuva rasva piti niitä mehevinä. Fileiden yläpuolelle laitettiin omalle ritilälle broilerin koipia ja koipien yläpuolelle tulivat kokonaiset grillibroilerit.

Broilerit makasivat valkoisessa lihalaatikossa tiiviisti vierekkäin. Ne olivat täysin toistensa kaltaisia, kaikki samannäköisiä. Ne olivat käsitelty samalla tavalla ja laitettu makaamaan muovikelmun sisään samaan asentoon. Broilerit eivät tuoksuneet yhtään miltään. Kylmät ja kalpeat, punaista marinadia valuvat grillibroilerit istutettiin grilliritilään. Marinadin kanssa oli oltava varovainen, ettei sitä roiskunut minnekään, sillä roiskeita oli vaikea puhdistaa. Broilerit asetettiin paksuimmat kohdat seiniin päin, jolloin lämpö pääsi kypsyttämään ne joka puolelta.

Johannan mukaan grillissä oli ohjelmat jokaiselle grillattavalle, joten grillin käyttö oli helppoa. Kun tuotteet olivat olleet tarpeeksi kauan grillissä ja grillausaika loppui, grilli alkoi "huutaa" kovalla äänellä takahuoneessa. Tämä tarkoitti jatkuvaa piippaavaa ääntä. Hermoja raastava ääni kuului selvästi myymälän puolelle, palvelutiskiä asti. Kun grilliä tyhjennettiin, grilli oli vielä erittäin kuumaa, broilereiden paistamisen kohdalla yli 200 astetta, oli oltava varovainen, ettei koskettaisi tulikuumiin grilliritilöihin muuten kuin silikonigrillikäsineillä, sillä kuumuus tuli käsineistäkin läpi. Kun grillin oven aukaisi, käry kuumotti naamaa.

Kun broilerit oli grillattu, oli grilliin laitettava grillikylkeä ja sian ulkofileettä. Grillikyljen menekki oli takuuvarmaa, vaikka se oli erittäin rasvaista ja sisälsi runsaasti luita ja rustoja, mutta oli hinnaltaan edullista. Kalliimman grillatun ulkofileen menekki oli hieman epävarmempaa, mutta fileettä voitiin hyödyntää kylmänä leikkeleenä myöhemmin. Siitä tuli asiakkaiden sanojen mukaan "omapaistosta".

Johanna varoitteli, että kun rasvoja tippui grillattavista tuotteista, oli oltava hyvin tarkkana, ettei vaatteisiin tullut rasvatahroja. Sen lisäksi, että rasvat poltti-

vat, ei niitä saanut pois millään tavalla vaatteista; vaikka vaatteita olisi pessyt miten pitkään tahansa, rasvatahrat sinisessä kokkitakissa muistuttivat aikaisemmista grillauksista. Hätäiselle ja varomattomalle myyjälle rasvat aiheuttivat palovammoja. Usein huoli kohdistui enemmänkin kaupan tarjoamien kalliiden työvaatteiden likaantumiseen.

Takahuoneesta, jossa grilli sijaitsi, ei nähnyt myymälään. Takahuoneessa touthutessa oli jatkuva huoli siitä, oliko tiskiin ehtinyt tulla asiakkaita. Työtä oli yritettävä tehdä huolellisesti. Jos takahuoneessa oli pidemmän aikaa, asiakkaat ryhtyivät katselemaan ympärilleen, oliko tiskissä ollenkaan työntekijöitä.

Valmista ruokaa ja jalostetta

Johanna sanoi, että aiemmin oli vuosia, jolloin "palvelussa" puhuttiin, ettei osastolla ollut tarpeeksi tekemistä. Työ oli päivisin yksinäistä seisoskelua tiskin takana. Kun nykyään oli ryhdytty tekemään yhä enemmän "palveluun" itse valmisruokia ja salaatteja, työmäärä oli kasvanut huomattavasti. Vaikka valmisruokien ja salaattien tekemiseen tarvittiin työvoimaa, kokenut myyjä, kuten Johanna, teki niitä nopeasti, etenkin kun osa niiden tarvikkeista saatiin omasta myymälästä. Johanna painotti minulle eräänä päivänä, kun tein salaatteja, että työt olisi pyrittävä tekemään järjestyksessä. Hänen sanoi minulle, että "minua ärsyttää ihan hirveesti, jos joku ei ossaa tehdä tässä tiskissä sarjaa, että hölmöttää eestakasin". Tehtävät oli suoritettava sarjana tekemisiä.

Salaattiraaka-aineista osa tuli valmiiksi leikattuina paikalliselta yritykseltä, mutta osa salaattitarvikkeista oli pilkottava itse. Johanna sanoi, että hän oli pyrkinyt valikoimassa kotiruokamaisuuteen, jotta valikoima eroaisi jalostevälikön eineksistä. Itse tekemällä varmistettiin se, että asiakkaille pystyttiin varmasti tarjoamaan tuoreita salaatteja, sillä esimerkiksi vihersalaatit eivät kestäneet kauan hyvänä myyntitiskissä. Johanna korosti tuotteiden laatua, niiden piti olla erityisen hyvälaatuisia. Johannan mukaan suuntaus, tuotteiden valmistaminen tiskissä, tuli lisääntymään yhä enemmän tulevaisuudessa.

Jos Johanna ei työskennellyt palvelutiskissä ja ollut aamulla sitä kokoamassa, hän työskenteli "lihajalosteessa". Johanna veti punaisella pumppukärryllä jalosteita takavarastosta. Valkoiset lihalaatikot olivat pinottu päällekkäin. Laatikoissa makaavat lihapaketit olivat viileitä. Niitä laitettaessa esille oli käytettävä käsineitä, ettei käsille olisi tullut liian kylmä. Jalosteen hyllyissä oli alhaalla myös valkoiset lihalaatikot, joihin jalosteet täytettiin.

Joskus aikaisin aamulla, jolloin kauppa oli vielä kiinni, esille saattoi tuoda kokonaisen FIN-lavan, josta pystyi purkamaan tavaroita. Kun myymälässä oli paljon asiakkaita, Johanna lastasi pumppukärrylle yksittäisiä laatikoita päällekkäin, jolloin kuorma pysyi kapeana eikä täyttänyt käytäviä, joilla asiakkaat mahtuivat liikkumaan kärrynsä kanssa. Leikkelepaketit hän laittoi roikkumaan piikkeihin ja hyllyn alaosassa sijaitseville pöydille tai laatikoihin. Valmisruoat laitettiin hyllyyn, mutta niistä oli tiedettävä, miten ne kannatti laittaa hyllyyn, että päiväykset tulivat oikein. Valmisruokia ei voinut laittaa liian monta päällekkäin, etteivät

alimmat paketit olisi painuneet niin, että sisältö olisi tullut niistä ulos ja ne olisi painuneet myyntikelvottomaksi.

Maanantaisin jalosteeseen ei tullut hyllytettäviä kuormia, jolloin saattoi käydä läpi vanhaa varastoa. Tiistaisinkaan tavaraa ei tullut kovin paljon. Viikonloppua kohden tavaramäärät suurenevät, lauantaina tavaraa saattoi tulla seitsemän lavallista. Tavaroiden esillelaitaminen viikonloppuisin oli usein haastavaa. Vaikka käytävillä oli erityisesti viikonloppuisin ahdasta, oli yritettävä olla ystävällinen ja väisteltävä asiakkaita. Kuulin, että joskus joku kesätyöntekijä oli kaatanut osan kuorman laatikoista lattialle vetäessään tavaroita pitkin kapeita käytäviä. Ymmärsin myös itse sen vaaran. Oli oltava hyvin varovainen, vaikka olisi ollut kiireistä. Jos muovilaatikon kulma osui hyllyn tai altaan reunaan, katastrofi saattoi olla valmis. Käytävät olivat melko ahtaat liikutella tavaroita, vaikka yrittäjä oli yrittänyt kiinnittää huomiota siihen, ettei käytäville laitettaisi esille tuotelavoja. Vaati hermoja odottaa, että tavarat saatiin asetettua esille.

Tiskin muut hommat

Työ palvelutiskissä oli paljon muutakin vain varsinaista asiakkaiden kanssa olemista ja heille myymistä, siis henkilökohtaista asiakaspalvelua. Kaikki se, mikä tapahtui takahuoneessa, tehtiin myös asiakkaista varten, vaikkei ei näkynyt suoraan asiakkaalle. Tiskissä oli toteuttava omavalvontaa, jolloin seurattiin monien tuotteiden lämpötiloja sekä tiskistä että varastosta. Palvelutiskissä oli omavalvontakansio, johon merkittiin lämpötilat huolellisesti, kun ne olivat mitattu lasermittarilla tuotteiden pinnasta. Omavalvonta oli tärkeää, että lämpötilavaihdokset huomattiin, etteivät kylmätiskit olleet liian lämpimällä ja tuotteet pysyivät niille tarkoin määrätyissä tarkoissa lämpötiloissa.

Kun tiskissä oli toisinaan hiljaisempaa, ettei ollut paljon asiakkaita, palvelutiskiä siivottiin ja pidettiin siistinä. Oli listattava ns. ilmaantuneet paketit, joista yritettiin saada hyvitystä valmistajalta. Ilmaantuminen tarkoitti sitä, että ilmatii-viit vakuumpaketit olivat rikkoontuneet. Nämä paketit olivat usein olleet viikkoja kylmiössä laatikoissa, joihin ne keskitetysti laitettiin. Kerran kuukaudessa ne otettiin sieltä käsittelyyn niin, että ne kirjattiin ylös ja ”ammuttiin” hävikkiin. Ampuminen tarkoitti sitä, että saldonhallintakoneen koodinlukijalla luettiin tuotekoodi. Erityisesti einokset, joissa oli rikkoutunut pakkaus, olivat huonossa kunnossa niitä listattaessa; ne olivat homeessa ja haisivat pahalle ja eikä niitä ollut todellakaan mieleistä käsitellä. Johanna pyysi iltatyöntekijöitä tekemään nämä työt. Johanna mukaan oli järkevää listata nämä ilmaantuneet paketit kerralla, sillä joka päivä ei yhtä tai kahta ”ilmapakettia” kannattanut ilmoittaa valmistajalle.

Perhekeskeinen käytännön ihminen

Johanna kertoi, että oli ”käynyt syntymässä” pienessä maaseutukunnassa, mutta hän oli ehtinyt asua kaupungissa lähes koko elämänsä. Johanna kertoi, että oli keskimäinen kolmesta sisaruksesta ja hänellä oli kaksi veljeä. Veljet olivat läh-

teneet isän esimerkin mukaan koneenkorjausalalle. Vanhempi veli oli muuttanut Etelä-Suomeen. Äiti oli sairaanhoitoalalla. Sain sen käsityksen, ettei hoitotyö työurana ollut houkutellettu Johannaa missään vaiheessa.

Tiesin, että Johanna asui avoliitossa Jarkkonsa kanssa uudehkossa rivitalo-asunnossa kilometrin päässä Jusalasta. Kun puhuimme joskus lapsista, hän sanoi topakasti, että

”minulla ei ole lapsia...ei ole ja voin sanoa varmasti, että ei tule... minä ajattelen niin, että oon perhekeskeinen ihminen, mutta minun täytyy saada hallita omaa elämää, minä oon valinnut harrastukset sillä tavalla ja miehenkin, että minä voin elää omilla ehdoilla, että kun tämä työ on jatkuvaa olemista ihmisten kanssa.”

Kun kuuntelin Johannan juttuja palvelutiskissä työn ohessa, lastausillan tupakkapaikalla tai esimerkiksi kahvihuoneessa, usein hänen puheensa koskivat hänen sisaruksiaan ja yleisemmin perhettään. Johanna sanoi, ettei ollut työhönsä niin sitoutunut, että jätti muun elämän taka-alalle, sillä ”työhönsä sitoutunut työntekijä saattaa jättää oman elämänsä kakkostilalle eli joustaa työvuoroissa ja ajatuksen tasolla ainakin työ on etusijalla.”

Nurmivaaran sukulaisiin ja siellä sijaitsevalle kesämökille oli kohtuullinen ajomatka. Maastoauto starttasi usein viikonloppuisin maaseutua kohti. Johanna kertoi, että kesämökille ja maalle oli mukava mennä joskus viikonloppuisin ja silloin, kun oli useampi vapaapäivä. Mökin lähellä asuva täti tarvitsi usein apua. Johanna toikin kaupungista hänelle erilaisia tarvikkeita, joita ei ollut maalla saatavilla. Jos vapaapäiviksi olisi jäänyt kaupunkiin, vapaapäivätkin olisivat täyttyneet hyllyjen siivoamisesta ja muista arkiaskareista. Kunnan irtiottoa työstä ei olisi ehtinyt tapahtua.

Johanna halusi korostaa minulle, että ”minä olen käytännön ihminen.” Vapaapäivinä hän touhusi kesämökillä, hoiteli pihaa, kotia ja kukkia. Teki pihasuunnitelmia tuttavilleen, remontoi ja laittoi paikkoja kuntoon; mökin pihalla oli mukavaa touhuta ja oli tilaa hengittää. Hän kertoi mielellään työpaikalla tekemisistään, mitä hän oli tehnyt ja millaista mökillä oli. Tiesin Johannan kanssa käymieni keskustelujen perusteella hänen mökkinsä pohjarakenteen, mökin sisustuksen, sen tyylikkääät värit ja ulkona kasvavia kasveja. Opin, että marjapensaat kannatti leikata myöhään syksyllä tai aikaisin keväällä ennen silmujen puhkeamista. Opin tietämään sen, mitä ruokaa hän laittoi kotona ja millä tavalla. Facebook-päivitykset toivat herkkuruokia esille valokuvien muodossa.

Johanna kertoi, että hän harrasti lukemista. Vaikka hän harrasti myös lukemista, ei koulukirjojen lukeminen aikanaan ollut kovinkaan mielekästä. Hän kertoi, että joutui peruskoulussa opettajien kanssa kahnauksiin sen vuoksi, ettei sopinut koulun asettamiin raameihin. Hän ei sopinut massaansa, häntä kohdeltiin kaltoin, kun yritti tehdä asioita omalla tavallaan. Sanojensa mukaan hän jätti joidenkin opettajien mieleen lähtemättömän vaikutuksen. Koulun tarjoamat raamit eivät vaikuttaneen olleen häntä varten. Niinpä Johanna lähti peruskoulun jäl-

keen ammattikouluun opiskelemaan suurtalouskokiksi, vaikka ”päättä” olisi ollut varmasti muuhunkin. Ruuanlaitto- ja kotitalousasiat olivat läsnä jokapäiväisessä elämässä. Tämän jälkeen hän koulutettiin baarimestariksi. Tämän jälkeen ura oli jatkunut kaupan alalla ja takana oli myös lukuisia kaupan alan kursseja, Johanna halusi korostaa minulle, että ”kurssit ovat siis erityisesti erikoisammattikursseja”.

Ei alalle vahingossa vaan väkisin

Kun puhuimme Johannan tulosta kaupan alalle, Johanna kertoi, että hänen työuransa päivittäistavarakaupassa ei alkanut helpoimmalla mahdollisella tavalla, jos helppoa ei ole ollut myöhemminkään. Kun Johanna valmistui ammattikoulusta, Suomessa vallinneen laman aikaan vallitsi suurtyöttömyys ja työpaikkoja ei ollut paljon tarjolla. Ravintolat eivät pursunneet asiakkaista, eikä tarvittu uutta työvoimaa. Lama-aikana Johanna oli työttömänä puolitoista vuotta. Hän haki töitä, lähetti ahkerasti työpaikkahakemuksia. Johanna kertoi naureskellen, että työttömänä ollessa ”leivoin ja siivosin, leivon ja siivosin ja Jarkko (avopuoliso) sai silloin ainakin paljon pullaa”. Johanna totesi, ettei työttömänä ollut helppoa, kun ”ihmistä arvotetaan sen kautta, onko hän töissä”. Kun oli tekevä ihminen, ei osannut olla jouten, joten työttömän aika oli melko tuskaista.

Kun keskustelin Johannasta yrittäjä-Tiinan kanssa, Tiina tiivistä Johannan työuraa heidän palveluksessaan, että ”Johanna tuli töihin aluksi jollakin tuella, josta hän eteni vastamaan leivästä, maidosta ja muistakin osastoista”. Tiina ja Hannu aloittivat yrittäjän uran hyvin pienestä lähikaupasta, jossa Tiina ja Johanna tapasivat toisensa. Johanna kertoi, että eräänä päivänä hän oli ostamassa postimerkkejä; hän kertoi myyjälle ostavansa postimerkkejä työpaikkahakemuksia varten. Yrittäjä-Tiina oli silloin sattumalta pienen kaupan kassatiskillä. Kun Johanna ja Tiina keskustelivat vähän aikaa, Tiina oli kysynyt yllättäen, että ”entäs jos tulisit tänne töihin?” Johanna kertoi, että hän meni kauppaan töihin aluksi täysin ilmaiseksi, sillä hänestä tuntui tärkeimmältä saada jokin työpaikka, vaikka ilman palkkaa. Hän naurahti, että vähitellen hänelle alettiin maksaa työstä palkkaakin.

Kun Tiina ja Hannu siirtyivät aikanaan yrittäjiksi astetta suurempaan supermarket-kokoluokan kauppaan, Johanna jäi töihin pieneen lähimarkettiin. Tiina kertoi, että Johanna oli ”yhtenä päivänä oven takana syystä tai toisesta kysymässä”, voisivatko he ottaa hänet uuteen kauppaan töihin. Tiina kertoi, että ”me ajateltiin, että ei tarvita enää työntekijöitä, että heitä oli jo tarpeeksi, mutta otettiin Johanna silti meille töihin.”

Johanna painotti, ettei hän tullut töihin myyjäksi vahingossa tai sattuman kautta, vaan suorastaan väkisin: ”Minä sanoin Tiinalle, että minä tulen teille töihin. Tiina sanoi, että ei ole tarvetta nyt, mutta minä sanoin, että minä tulen ja Tiina sanoi, että no, tule sitten.” Johanna vakiinnutti paikkansa vähitellen supermarketissa ja teki töitä monilla elintarvikekaupan osastoilla.

”Minä rakastan muutoksia”

Kun keskustelin Johannan kanssa hänen työstään, hän usein painotti minulle, kuinka hänelle oli tärkeää olla luova ja kehittää uutta. Hän sanoi suorastaan rakastavansa muutoksia: ”Minä oon aina ollut tämmönen, että haluan kehittää ja kehittyä, kokeilla ja ajattelen, että ei se ollutkaan hyvä ja sitten taas kokeilen uutta”.

Toisaalta muutoksen keskellä Johannan mielestä kaiken piti olla tietyssä järjestyksessä ja hallittavissa. Johanna oli järjestelmällinen ja piti erilaisesta organisoinnista. Hän oli esimerkiksi tehnyt palvelutiskiä myyjille tarkan työjärjestyksen, jossa oli tunti tunnilta määritelty tehtävät, mitä palvelutiskin työntekijän kuului tehdä. Siihen oli kirjoitettu myös iltatyöntekijän tehtävät, kuten valmiiden kalatuotteiden päiväysten katsominen, papereiden ja muiden pakkaustarvikkeiden täyttäminen ja kalakylmiön siivoaminen, jotta nämä työtä tulisivat tehtyä säännöllisesti. Työjärjestykseen oli merkitty kellonajat, millä aikavälillä tietyt tehtävät tuli tehdä. Lukujärjestys oli kuitenkin jäänyt vähitellen haalistumaan seinälle. Johanna näytti nauttivan siitä, että sai suunnitella ja organisoida, vaikkei suunnitelmia olisi aina toteutettu. Vaikutti siltä, että kun työtä tehtiin tarkasti Johannan suunnitelmien mukaan, osoitti se, että häntä ja hänen työkokemustaan ja organisointitaitoja arvostettiin palvelutiskissä.

Johanna kertoi, että hän olisi halunnut kehittää kaikkia osastoja toimivimmiksi. Hän olisi halunnut paneutua erityisesti osastojen järjestykseen ja siisteyteen. Hän kertoi, että oli oppinut, ettei hän ”viitsinyt mennä tyrkyttämään ideoitaan muille osastoille”. Johanna sanoi, että hänellä olisi paljon ideoita myymälän kehittämiseksi. Hän tiesi kuitenkin jo aikaisemmista kokemuksista, ettei hänen kannattanut tuoda ideoitaan hypermarkettiin. Hän oli tajua, miten millä tavoin niihin suhtauduttaisiin.

Uudistamista ristipaineessa

Kun Tiina ja Hannu siirtyivät yrittäjiksi Tiinan toritarjonnasta hypermarket Jusalaan, Johanna siirtyi monen muun työntekijän tavoin Jusalaan töihin. Mia kertoi, kuinka Tiinan ja Hannun tuleminen oli ylipäänsä kova paikka hypermarkettissa jo olleille työntekijöille:

”Kun tämä marketti aikanaan avattiin (Hakkaraisen aikana), kaikki puhalsi silloin yhteen hiileen ja oli semmoinen näyttämisen meininki ja oli yhteishenkeä. Kun alkupeiräiset tässä olleet yrittäjät...ne siis Hakkaraiset...läksivät pois ja Tiina ja Hannu toivat tänne edellisestä kaupastaan mukanaan työntekijöitä se homma ainakin minusta tuntui, että se vähän kuin levis silloin käsiin...ne saivat tehdä kyllä tosi paljon ja tosi pitkään...siis yllättävänkin pitkään...töitä sen jälkeen, että saivat hommat toimimaan...ei ne varmaan itsekään arvanneet sitä, millaista se sopeutuminen oikein on.”

Johanna tuli aikanaan hypermarket Jusalaan vastaamaan erityisesti palvelutiskin toiminnasta. Hän sanoi, että hänen kuviteltiin tulevan vastaamaan koko myymälästä:

”Niinhän ne luulivat, että minä tulin vastaamaan koko elintarvikkeesta, vaikka minä tulin vastaamaan vain palvelusta...kaikki rakensi semmosia kuvittelumaailmoita, mitä minä tulen tekemään ja olivat varmoja, että minä vien niiltä työpaikat...”

Johannan mukaan epävarmuutta lietsottiin ja ”kauhumaailmoita rakennetaan” täällä hypermarketissa työntekijöiden kesken edelleen, mutta hänen aloittaessaan hypermarket Jusalassa tämä tuli hänelle henkilökohtaisesti selville.

Kuulin, että hypermarket Jusalassa Johannan kehittymismatka alkoi kompassitellen. Mia puhui, että hänestä

”tuntuu, että se pääsi esimiesasemaan rivimyyjän asemasta, hän jotenkin ajatteli, että nyt hän voi määrätä ja nyt hänellä on valtaa ja mahdollisuus tehdä mitä vain...jotkut yritti puhua sille, että pitääkö tehdä sitä ja sitä, onko tarpeen, mutta Johanna oli sitä mieltä, että pitää olla. Yrittäjä Hannu lähti siihen silloin mukaan...nyökkäili vain Johannalle, että kyllä kyllä, näin on. Tiina yritti vähän olla kriittisempi...”

Mia lisäsi, että ”moni oli tosi nyrpeenä siitä, että Johanna tuli tähän”. Mia viittasi kädellään lihamuoneeseen päin. Myöhemmin Johanna sanoi naurahtaen, että ”kun minä tulin tänne ja minulla oli jotain asiaa lihamuoneessa, niin Lauri tuli naaman eteen (näyttää kädellään lyhyttä välimatkaa) ja se sano, että täällä lihamuoneessa ei sitten naiset määräile...”

Aikaisemmin palvelutiskissä töissä olleet vastustivat ja pelkäsivät Johannan suunnittelemaa muutoksia. Kokeneemmille työntekijöille ei ollut helppoa, että nuori tyttö tuli sanomaan heille, miten töitä tehtiin. Tuli määrittelemään työn tekemistä. Tuli kriisejä ja konflikteja.

Maito-osaston Sirpan mukaan ”kriisit” eivät olleet pelkästään Johannan vika. Mia taas painotti, että ”ongelmia tuli, kun Johanna ei ollut valmis joustamaan vaatimuksissaan ja hänen kanssaan oli muiden työntekijöiden hyvin vaikea sopia mistään asioita.” Sirpa tiivisti omaa näkökantansa niin, että pikemminkin ”se meni niin, että palvelussa ollut Irma juorusi koko ajan, puhu kaikista paskaista, ei tullut kenenkään kanssa toimeen ja sen takia Johanna meinasi saada potkut”.

Johanna ravisteli rutiineja. Johannaa ei tuettu kehittämisinnostuksensa kanssa. Johannan uudet, Jusalassa jo pidempään olleet, työkaverit keskittyivät Johannan vastustamiseen. He epäilivät ja kyseenalaistivat, tarvittiinko palvelutiskin työtapoihin mitään muutoksia. Harri sanoi, että uusien yrittäjien myötä tulleet muutokset eivät olleet heille helppoja, kun työhön oli ehtinyt kertyä tietyt rutiinit. Rutiineista haluttiin pitää tiukasti kiinni ja ”kun meille oli ajan kanssa kehittynyt semmoiset ja tällaiset tavat, niin kuin jokaisella”.

Asiat pitää sanoa niin kuin ne ovat

Johannan mukaan työhön sitoutuminen oli palvelutiskissä asiakkaiden palvelemista. Se oli asiakkaiden vaatimuksiin vastaamista. Johanna korosti, että ”minusta työhön sitoutumista on se, että sanoo asiat suoraan, että osaa olla rehellinen”. Kuten aikaisemmin kävi ilmi, tällaisen sitoutumisen kanssa hän oli joutunut moniin hankaluuksiin työyhteisössä. Hän sanoi, että hänellä oli edelleen tapana puhua asioista suoraan. Hänellä ei ollut tapana ”kyräillä kenenkään selän takana”, olla puhumatta henkilöille itselleen. Hänen mielestään työssä täytyi pystyä puhumaan myös epäkohdista ja kehittämiskohteista.

Johanna korosti, että ongelmienratkaisuissa oli kaikkien kannalta huomattavasti parempi sanoa asiat suoraan, jotta niiden hyväksi saatettiin tehdä jotakin:

”Ei monikaan ymmärrä, että kun minä puhun tällä tavalla, että pa pa pa ja että sitä tekstiä tulee niinku vähän käskevällä äänensävyllä vaikka en minä sillä tavalla sitä tarkoita, minä sanon suoraan, miten tehdään...ja kun joku rupeaa puhumaan minulle, niin minä aina rupean puhumaan päälle, koska minulla on päässä heti ajatuksia siihen asiaan, mutta kyllä minä yritin nykyään malttaa kuunnella.”

Johanna kertoi, että oli oppinut vuosien varrella paljon itsestään. Hän alkoi vähitellen tiedostaa sen, miltä hänen toimintansa näytti työkavereista.

Itsensä kehittämistä

Johanna koki, että oli ollut samassa työpaikassa jo liian pitkään. Hän kertoi, että pysyi nykyisessä työssään ja työpaikassa sen takia, että yrittäjät olivat mukavia työnantajia, mutta toisaalta hän joutui olemaan tässä työpaikassa pakon takia, koska hänellä oli miehensä kanssa ”paljon asuntolainaa ja lainat on maksettava jollakin tavalla”.

Kun Johanna oli tehnyt pitkään samaa työtä, vaikutti siltä, että nykyinen työ oli käynyt hänelle melko yksitoikkoiseksi. Johanna kertoi, että halusi tehdä nykyään enemmän päivystyksiä; hoitaa ja vastata marketin toiminnasta iltaisin, jotta työstä olisi tullut entistä monipuolisempaa. Tämä oli käynyt hyvin yrittäjille, sillä he olivat huomioineet hyvin työntekijöiden erilaisia toivomuksia. Päivystäjä vastasi iltaisin koko hypermarketin toiminnasta. Myöhemmin Riku kertoi minulle, että ”kun Johanna on päivystäjä, Johanna saattaa olla maitokaapissa pesemässä seiniä, mikä ei ehkä onnistuisi silloin kun maidon osastovastaava on paikalla”.

Kun puhuimme työhön sitoutumista, Johanna halusi myös painottaa, että ”työhönsä sitoutunut työntekijä koulutautuu ja etsii tietoa oma-aloitteisesti työn tueksi”. Työn monipuolisuuden saamiseksi Johanna oli mennyt erilaisiin koulutuksiin. Tähän oli syynsä, sillä hän kertoi, että ”koulutuksiin on pakko mennä työmotivaation ylläpitämiseksi”. Hypermarket Jusalan yrittäjät olivat antaneet Johannalle mahdollisuuden kouluttautumiseen työaikana. Muutamana päivänä kuukaudessa Johanna kävi Helsingissä esimieskoulutuksessa. Esimies-

kurssille hän haki erityisesti sen takia, että elämässä olisi ollut haasteita ja sai sanojensa mukaan "aivojumppaa". Koulutukset järjestettiin keskitetysti kauppa-
ketjun koulutuskeskuksessa. Sinne tuli opiskelijoita ympäri Suomea. Se tarjosi mahdollisuuden myös tutustua muihin kaupan alan ihmisiin ja verkostoitua ympäri maakuntia. Johanna kertoi, että "työhön sitoutumista lisää se, että tarjolla on kehittymismahdollisuuksia, että on mahdollisuus edetä omalla työuralaan". Hänen mielestään ei ollut mitään järkeä jämähtää samalle paikalle.

Sen lisäksi, että Johanna oli nuorena ihmisenä valmis kouluttautumaan, hän seurasi aikaansa ja alalla tapahtuvia muutoksia. Hän oli kiinnostunut muiden kauppojen palvelutiskeistä ja kokeilemaan uusia asioita myös hypermarket Jusalassa. Kun kävi katsomassa muiden kauppojen palvelutiskejä, niistä saattoi saada ideoita tiskin myytäviin tuotteisiin, myös tiskin näyttävyyteen.

Estetiikkaa ja itseironiaa

Johanna määritteli Jusalassa sen, miltä palvelutiskin tuli näyttää. Häntä ahdisti kaikenlainen epäjärjestys ja epäesteettisyys myymälässä; "vaikka alan kyllä vähitellen pärjätä sen kanssa, että kestan epäjärjestystä joiltakin osin". Johannalle oli erityisen tärkeää, että valmisruuat ja koristeet olivat täysin hänen määrittelemällään, "oikealla tavalla", aseteltuna palvelutiskissä.

Vaikka olin ollut töissä palvelussa jo melko pitkään, Johanna näytti eräänä päivänä minulle, miten päin tuotteiden oli oltava palvelutiskissä. En ollut laittanut niitä täysin samalla tavoin kuin Johannalla oli tapana, joten Johanna tuli korjaamaan asian. Kun ihmettelin asiaa Johannalle myöhemmin, hän sanoi, että

"tavaroiden esille panossa tiskiinkin voi olla joustava, vaikka kyllä minä naputan siitäkin. Mutta ei esimerkiksi salaatteja voi tehdä luovasti, että joku päättäisi yht'äkkiä tehdä vaikka sillikinkkusalaattia, ei se toimi, jos muut työntekijät eivät tiedä, mitä siinä on. Asiakkaalle on osattava kertoa ainesosat. Tiskissä voi käyttää luovuutta aika vähän loppujen lopuksi."

Johanna tarkkaili jatkuvasti palvelutiskiä, että siinä oli kaikki kunnossa; tavarat olivat oikeilla paikoillaan ja työtä tehtiin oikeassa järjestyksessä. Oli oltava tavoitteellinen, tarkka ja järjestelmällinen:

"Ja vaikka myyjä palvelussa on miten tuttu ja tuttavallinen, että voidaan vaikka vituilla toisille päin naamaa, kaikkeen ei voi suhtautua vain huumorilla. Se on niin, että tietyt hommat on vain tehtävä tietyllä tavalla. Aika pitkään katon ja sitten vasta suutun kunnolla. Taidan olla aika sitoutuvaa tyyppiä, koska pyrin aina täydellisyyteen kaikessa mitä teen vaikka en siitä pitäisikään."

Kun Johanna oli kiinnostunut palvelemaan asiakkaita erinomaisen hyvin, tunsin, että Johanna oli työssään "työntekijä paikallaan." Kun kysyin, kokiko hän olevansa päivittäistavarakaupan ihannetyöntekijä, Johanna totesi, että

”minä en koe olevani mikään päivittäistavarakaupan ihannetyyppi. En osaa myötäillä muita tarpeeksi, mitä täällä pitäisi osata tehdä.”

Keskustelin joskus Johannan kanssa hänen itsekriittisyydestään, koska hänen mielestään toiminta ei ollut koskaan tarpeeksi hyvää, vaikka työnjälki olisi ollut minusta erinomaista. Vaikka Johanna olisi ahkeroinut päivän aikana, hän usein totesi työpäivän loputtua, että ”en taaskaan saanut mitään aikaan koko päivänä”. Epätoivon hetkinä hän saattoi todeta tiivistetysti, että ”minä olen vain tällainen paska”. Kun kysyin myöhemmin, mitä jatkuva itsensä haukkuminen oikein tarkoitti, hakiko hän sillä huomioita, Johanna sanoi, että niin hänellä kuin muillakin työntekijöillä oli tapana olla hyvin itsekriittisiä: ”Joissakin muissakin ammateissa haukutaan enemmän muita, mutta täällä ihmiset haukkuu itseään”. Johanna sanoi harrastavansa jatkuvaa itseironiaa, itsensä ruoskintaa ja sarkasmia. Johanna kertoi, kuinka hän vähitellen osasi naureskella omalle ”neuroottisuudelleen”.

Johanna sanoi, että ”minä en oo mikään tiimityöskentelijä”. Huomasin, ettei Johanna helposti taipunut tekemään muiden sanelujen mukaan. Hän piti oman päänsä ja teki sen, mitä oli päättänyt tehdä; hän ei ollut valmis joustamaan sen mukaan, mitä muut halusivat hänen tekevän. Tämä oli joskus vienyt Johannan hankaliin tilanteisiin, etenkin hypermarket Jusalaan tulon alkuaikoina.

Puun ja kuoren välissä

Keskustelin Johannan kanssa eräänä päivänä tarkemmin siitä, miten myyjän työ erosi muista ammateista ja keskustelumme eteni pohtimaan erilaista kontrollia. Sen lisäksi, ettei Johannan mielestä kauppaan tultu viihtymään kuten esimerkiksi ravintolassa, hänen mielestään työhön liittyvää kontrollia ei välttämättä tava- ta muilla aloilla näin vahvana. Johanna halusi puhua kuitenkin mieluummin raameista, joihin hänen ja muidenkin työntekijöiden täytyi mahtua:

”Työkavereita mitataan työtapojen ja työtehon kautta ja jos homma ei täytä vaatimuksia niin alkaa mieletön savustaminen ihan porukalla, aina on joku, joka on liian hidas, liian laiska, liian juoppo, liian tunnollinen, liian jotain...mutta se on vain elämää ei pidä suhtautua liian vakavasti muuten romahtaa...olen muutaman kerran oman työurani aikana joutunut kohtaamaan tilanteen, jossa en ole mahtunut jonkun asettamiin raameihin ja saanut kunnon höykytyksen. Aina tilanteessa on ollut joku taho joka on kontrolloinut kaikkea tekemääni ja sanomaani ja päätynyt sellaiseen tulokseen että en asetu hänen raamistoonsa ja sopan pyöritys on alkanut. Asiakkailla jokaisella on omat raaminsa mihin meidän pitäisi mahtua, aina ei vaan voi mahtua jonkun raameihin ja näistä tilanteista tahtoo tulla elämää isompi soppa...”

Johanna kertoi, että työnantaja kontrolloi, että työtä tehtiin tietyssä aikataulussa, tultiin työhön oikeaan aikaan ja että ”ei varasteta, ei tehdä liikaa hävikkiä, myydään paljon, palvellaan asiakkaat oikein, toimitaan konseptin mukaan”. Ketjun taholta tähän oli asetettu apuvälineitä kuten ”mystery shoppaaja, kon-

septimittaaja, hyllypuutemittaaja, vartijat lähtötarkastuksineen”. Johannan mukaan yrittäjien täytyi vahtia työntekijöitään, että ”kaikki toimii tietyssä raamisessa”. Palvelutiskissä käsiteltiin paljon helposti pilaantuvia tuotteita, joten myös terveystarkastajat ”raameineen” vierailivat yllätysvierailuillaan säännöllisin väliajoin ottaen näytteitä tuotteista.

Tämän kaiken lisäksi hän oli myös itse jatkuvasti muiden kontrolloijana, kun vastasi osastosta. Lisäksi hän kertoi, että kontrolloi itseään hyvin kriittisesti:

”Minä itse asetan jatkuvasti raameja, joihin pitäisi mahtua tai ainakin asettua. Koen syyllisyyttä jos ei mahdu omiin rajoihinsa esim. liian lihava, huono tukka, vaatteet eivät istu siis kaikkia naisten juttuja, nämä kuuluu yhtälailla työhön koska olen asiakaspalvelija. Asetan itselleni myös työtehtäviin liittyviä raameja, pitää keretä, nämä pitää olla jo...jos ei onnistu niin hirvee itsensä ruoskiminen on paikallaan.”

Johanna sanoi, että oli usein turhautunut. Se johtui eri puolilta tulevista paineista, mutta näistä paineista ei paljon keskusteltu yhdessä osastopäälliköiden kesken. Kehityskeskusteluissa asiaa oli sivuttu välillä. Osastopäällikön työn ristiriitaista luonnetta hän kuvasi seuraavalla tavalla:

J: ”Puun ja kuoren välissä, sitä tämä työ minusta on. Yrittäjiltä tulee asioita, joita pitäisi toteuttaa. Välillä tuntuu, että osastolla, tässä tiskissä osa on niin itseään täynnä ettei halua ja osaa kuunnella, mitä minä yritän sanoa. Kaikki haluaa tehdä omalla tavalla ja määrätä, että minä haluan tehdä tällä tavalla. On kauhea sotku. Jokainen haluaa tehdä eri tavalla. Kaikki tiedetään minua paremmin, miten oikeasti pitäisi tehdä. Tänään kuulin juttuja, että kaikki pitää minua ihan hirveänä, ihan mulkkuna. Kun yritän sanon ihmisille asioista, ilmekin jo kertoo, että ei mene perille. Se on tosi raskasta.”

Loppujen lopuksi Johanna oli vastuussa tiskin toimivuudesta. Sanoin Johannalle, etten minäkään ollut ymmärtänyt myyjänä, miksi kaiken piti olla niin yhtenäistä. Sanoin, etten ollut myöskään ymmärtänyt hänen paineitaan työhön liittyen. Olin ollut itsekin mukana ihmettelemässä ja naureskelemassa Johannan yhtenäisyyden tavoittelua. Sanoin Johannalle, etten ollut tajunnut uutena työntekijänä, että yhtenäisyydessä oli näin paljon järkeä. En ymmärtänyt, kun kuukaan ei selittänyt syytä yhtenäisyyteen. En ollut osannut tukea Johannan pyrkimyksiä, kun mielestäni hän käskytti ja asioista ei keskusteltu. Asioita ei aina perusteltu. Kun ei selitetä, asiat ja toimintatavat on tajuttava itse, mutta usein vasta vaikeuksien ja kamppailujen kautta.

Työtä nyt ja vastavuoroisuutta

Johanna sanoi, että eräs asia, mikä vaikutti myyjän työhön sitoutumisen, oli alan alhainen arvostus: ”Jos tätä alaa arvostettaisiin enemmän, kyllä se näkyisi palkassa, nykyisessä paskapalkassa.” Johannan mukaan palkka ei houkutellut si-

toutumaan myyjän työhön, koska myyjän työ oli vaativaa, erityisesti fyysisesti raskasta. Sitä työ oli välillä henkisestikin. Johanna kertoi, että lääkäri oli kehottanut häntä miettimään alan vaihtoa, sillä Johannan mukaan hänen "ruoto" (selkä) ei kestänyt raskasta fyysistä työskentelyä.

Mutta Johannalla oli monia haaveita. Johanna puhui, ettei ollut varma, olisiko enää päivittäistavarakaupassa töissä kymmenen vuoden kuluttua. Ammattihaaveet olivat muualla. Hän haaveili työstä kotitalousopettajana tai työstä sisustusosastolla. Hän piti kodin sisustamisesta, ruuanlaitosta ja lemmikkien hoidosta. Hän halusi päästä toteuttamaan itseään, olla luova ja luovuus innosti työhön. Nykyinen työ ei tarjonnut niitä mahdollisuuksia, työt oli suunniteltava vain niin, että työt hoituivat mahdollisimman nopeasti, tehokkaasti. Johanna puhui, että "jos saisin nyt jostain hyvän työtarjouksen, olisi ihan mahdollista, että voisin tarttua siihen".

Johanna halusi painottaa yrittäjien huomattavaa panosta ilmapiiriin, miten he kohtelivat työntekijöitään. Huomasin, että yrittäjä-Tiinalla ja Johannalla oli hyvä, kaverillinen suhde. Käsittääkseni tämä perustui Johannan ja Tiinan yhteiseen matkaan pienemmistä kaupoista yhä suurempaa kauppa, hypermarkettia. Johanna halusi painottaa myös sitoutumisen vastavuoroisuutta: "Työhön sitoutuminen näkyy joustoina työnantajaa kohtaan ja päinvastoin. Jos työnantaja ei ole sitoutunut työntekijäänsä niin pikkuhiljaa sitoutuminen rappeutuu myös työntekijän puolelta."

Kiertämistä, pientä palkkaa ja olemisen tapoja

Määrä- ja osa-aikainen työsuhde ei koskenut Johannaa henkilökohtaisesti. Johannalla oli kuukausipalkka, melko säännöllinen työaika ja -tuntimäärä. Joustot koskivat häntä kuitenkin työkavereiden muodossa, vaihtuvissa työkavereissa. Johanna totesi, että osa-aikaisten kohdalla oli selvästi nähtävissä, että he lähtivät vähitellen muualle töihin. He vain käväisivät töissä tiskissä. Tämä aiheutti sen, että oli opetettava uusi ihminen tilalle. Ja kaikki uudet työntekijät eivät oppineet työtä Johannan mukaan helposti. Jos joku ei Johannan mielestä oppinut työtään kunnolla nopeasti, sellaista touhua ei voinut katsella montaa viikkoa. Osastopäällikkö Matin mukaan "osa-aikaisina tulee olemaan tulevaisuudessakin olemaan nuorta porukkaa ja osa niistä ollut tosi hyviä ja välillä on ollut ihan älyttömän surkeita semmosia, joita ei huvita tehdä, mutta aika äkkiähän ne semmoset tyypit häviää".

Johanna olisi ollut valmis tekemään töitä myös muilla osastoilla kuin "lihajalosteessa" ja "palvelussa". Hän painotti minulle, kuinka kaikkien työntekijöiden olisi hyvä kiertää muillakin osastoilla töissä. Oli hyväksi tehdä erilaisia työtehtäviä; "jos muilla osastolla olisi tarvetta työntekijöille, olisi hyvä, jos ensin kysyttäisiin "omalta porukalta", onko paikalle halukkaita työntekijöitä, ettei heti otettaisi vain uutta työntekijää hypermarkettiin".

Osastoilla kiertäminen auttoi Johannan mielestä tutustumaan toisiin työntekijöihin ja etenkin arvostamaan muiden työtä. Johanna sanoi, että työkaverin pi-

täisi voida tarvittaessa mennä töihin myös muille osastoille, jos näkyi, että työ-kaveri oli pulassa toisella osastolla. Hänen mukaan näin ei kuitenkaan toimittu. Jokainen oli omalla osastollaan. Johannan mukaan ”meidän kaupassa on vanha-kantainen tapa tehdä töitä eli osastorajat ovat liian tiukat, eikä kaveria auteta, jos omat hommat on tehty ennemmin nyhrätään omalla osastolla jotain olematonta”. Hän halusi kiinnittää huomiota myös työajalliseen joustavuuteen, sillä ”hanskat ei voi tippua heti käsistä silloin, kun työaika loppuu. On oltava aikaa kertoa seuraavalle, mitä on tehtävänä ja millainen tilanne on.”

Tarvittaessa hän oli valmis tekemään ja tekikin ylitöitä. Palvelutiskissä työn-tekijän oli aina venytettävä työpäivää ainakin sen verran, että ehti kertoa toiselle työntekijälle, joka tuli iltavuoroon, mitä hänen pitäisi tehdä ja mitä toinen oli jo tehnyt osastolla. Ylityöt hän otti vapaaksi sellaisena päivänä, jolloin ei ollut niin kiireistä. Hän sanoi, ettei hänellä ollut kuukausipalkkalaisena mahdollista saada ylityötunteja rahana, kuten ”tuntilaisilla” oli.

Aikaisemmin oli puhetta jo hänen kokemastaan alhaisesta palkasta ja sen vai-kutuksesta työhön sitoutumiseen. Johanna korosti, että ainakaan palkassaan ei olisi valmis joustamaan millään tavalla, kun kaupan alalla oli muutenkin jo huo-no palkka. Silti palkka jousti jonkin verran. Yrittäjä maksoi kaikille, myös Johan-nalle, tulospalkkaa. Johannan mukaan ”jokaisella on omat mahdollisuudet vai-kuttaa tehtävään tulokseen”.

Johanna halusi sitoutua hyvään asiakaspalveluun. Johanna totesi minulle, että jousti erityisesti asiakkaan vaatimusten mukaan, sillä palvelutiskissä työ-s-kenneltiin tiiviisti asiakkaiden kanssa. Asiakkaalle tilattiin tuotteita, joita ei löy-tynyt palvelutiskissä; kaikenlaisiin asiakkaiden pulmiin yritettiin löytää ratkai-su. Joskus vapaapäivinäankin Johanna kävi tarkistamassa, että hänen asiakkaalle tilaamansa tavarat olivat tulleet ajoissa. Kaikista joustoista päällimmäisenä hän kuitenkin korosti:

”Minusta joustavuus osastoilla on sitä, että pystyy muuttumaan, että ei tee muutok-sessa niinku näin (näyttää käsillään seinään)...mutta en minä kyllä ymmärrä niitä ih-misiä, että miten ne, jotka käy töissä monella osastolla, saavat aina vaihdettua aivois-saan taajuutta.”

Eri osastoilla oli jonkin verran toisistaan poikkeavat työn tekemisen ja olemisen tavat. Joustaminen oli muuttumista ajan ja vaatimusten mukaan.

”Universumin kaunein lihamyyjä”

Työ palvelutiskissä oli jatkuvaa esillä oloa asiakkaiden silmien alla. Se oli palve-luvalmiutta ja sosiaalisia suhteita asiakkaiden kanssa. Se oli jatkuvaa joustamis-ta henkilökohtaisen asiakaspalvelun ja rutiinitehtävien välillä. Johanna kertoi minulle eräänä aamuna, kuinka eräs asiakas oli sanonut hänelle palvelutiskissä, että hän oli ”universumin kaunein lihamyyjä.” Johanna hehkui ilosta ja kävi ker-tomassa monille työkavereille tästä kohteliaisuudesta.

Asiakkaat olivat palvelutiskin työntekijöiden voimavara, joita palvellessa joskus tuntui, että heistä sai intoa myyjän työhön. Päivät eivät olleet koskaan toisensa kaltaisia. Välillä vaikutti, ettei työ motivoinut, toisinaan Johannakin oli työssään intoa täynnä: Johannan mukaan ”työhönsä sitoutunut työntekijä on joustava ja innostunut”.

Työtä tehtiin asiakasta varten. Asiakkaat antoivat toisinaan, mutta harvoin, kannustavaa palautetta: ”Kun kuulee asiakkaalta tuommoista hyvää palautetta, sitä pitää sitten kuuluttaa ympäriinsä monta viikkoa, kun positiivinen palaute on se sen verran harvinaista.” Monet asiakkaat olivat tyytyväisiä hyvään palveluun. Eräs tyytyväisyyden merkki oli, että samat asiakkaat tulivat Johannan luokse viikosta toiseen palvelutiskiin, vaikkei tyytyväisyyttä sanallisesti aina ilmaistukaan.

Kysyin eräänä päivänä Johannalta siitä, oliko asiakkaiden mahdollista kiintyä myyjiin tällaisessa hypermarketissa, itsepalvelumyymälässä. Johanna vastasi kokevansa, että kiintyminen oli mahdollista. Johanna kertoi, että

”eräskin vanha mies kävi aina usein tiskissä ja sanoi, että minä tulen tänne sinun takia. Kun hän meni niin huonoon kuntoon, ettei päässyt enää tulemaan tänne yksin, hän kävi täällä tyttönsä kanssa. Kun hän ei enää päässyt ollenkaan kauppaan, hän lähetti tyttönsä kautta terveisiä ja oli sanonut toivomuksenaan, että kun vielä pääsisi käymään siellä tiskissä katsomassa sitä tyttöä.”

Keskustelimme, ettei tällaisista asioista paljonkaan puhuta. Toki kaupoissa korostetaan hyvää asiakaspalvelua, mutta ei nähdä, että tällaisia kiintymyksiä olisi olemassa myyjien ja asiakkaiden välillä. Johanna totesi tähän sarkastisesti, että ”no, mehän ollaan vain tällaisia vaihdettavia tekijöitä”. Kun oli tehnyt työtä kiireisiä päiviä tavaroita nostellessa, Johanna totesi, että ”välillä ei vain yksinkertaisesti jaksa hymyillä, kun on kaikki lihakset jumissa”.

Pitkä polku ja matka sen kun jatkuu

Osastopäällikkö Matti oli eräänä päivänä korostanut yrittäjä-Tiinalle, että Johannan ollessa hyvin aktiivinen työntekijä vastatessa palvelutiskin toiminnasta, Tiinan ei pitäisi mennä muuttamaan Johannan työtä. Tiinan olisi pitänyt pitää Johannan työrooli, vastuuasema palvelutiskissä, samanlaisena. Ja niin Tiina teki.

Yrittäjä-Tiinan mukaan Johannan matka nykyiseen pisteeseen oli ollut pitkä. Tiina halusi korostaa minulle, että Johannan kehittymismatkaa oli arvostettava. Oli ”nostettava hattua” sille, että hän oli selvinnyt monista tiukoista tilanteista työyhteisössä. Tarinoiden ankeista aluista huolimatta voidaan päästä kohtuullisiin loppuratkaisuihin. Johannan oli ollut pakko joustaa omasta tahdostaan, vaikkei se aina ollut helppoa. Johanna oli pysynyt sitkeästi kaupan alalla, sitoutunut työskentelemään myyjänä ja nyt esimiesasemassa. Tiina sanoi, että ”Jo-

hannassa on nyt todellista esimiesainesta, jota minä olen korostanut Hannullekin”.

Johanna oli kompastellut, mutta aina noussut ylös. Arjen rutiinien keskellä häntä oli kehittämisinnostuksessaan kesytetty. Häntä oli toisinaan ”potkittu päähän”, muttei ollut oppinut avuttomaksi. Hän oli ollut selkä seinää vasten, kääntänyt vastoinkäymiset voitoksi. Hän oli oppinut virheistä ja mennyt koko ajan työntekijänä ja osastopäällikkönä eteenpäin. Johannan ja yrittäjien yhteinen taival jatkui, työsuhde toimi. Johannan mukaan ”jos työsuhde on toimiva, niin työhön sitoudutaan ja työntekijä tekee kaikkensa saadakseen parhaimman lopputuloksen, toimivimman ratkaisun, parhaan kaupan”.

Osa IV: Työn taju ja johtopäätökset

7 Työn taju

7.1 TYÖN TAJUN ANALYYSI

Edellä kuvatuista tarinoista piirtyy yksityiskohtainen kuva osastopäälliköiden työstä ja siitä työn tajusta, mitä kentällä pärjääminen edellyttää.

Bourdieuille (1990a) käytännön järki tarkoittaa merkityksiä, joita sosiaaliset agentit kantavat mukanaan. Toimiessaan sosiaalisilla kentillä toimijat merkityksellistävät omaa, mutta myös muiden käyttäytymistä. Käytännön järki tarkoittaa sisäistettyjä toimintatapoja. Se on osa sosiaalista välttämättömyyttä, johon liittyy luonnollisuus ja automaattisuus (ks. Bourdieu 1990a). Kuten pelaaja, toimija ennakoi, liikkuu pelin edellä; hän on sisäistänyt pelin. Bourdieun ja Wacquantin (1992, 126) mukaan ihmisille syntyy kestäviä tiedollisia rakenteita ja toiminnan skeemoja, jotka ohjaavat tilanteiden näkemistä. Syntyy käytännön taju.

Kuten käytännön taju, myös työn taju syntyy ajan kanssa ja kokemuksen myötä. Työn tajussa kietoutuvat yhteen osastopäällikön habitus, pääomat, kenttä, työhön sitoutuminen ja joustot. Työn taju tarkoittaa sisäistettyjä sitoutumisen ja joustojen merkityksiä.

Osastopäällikön työ ei ole peli, jossa toimitaan vain onnen tai sattuman varassa, vaan menestyksessä tarvitaan monenlaisia pääomia. Kokemusten, erityisesti työkokemuksen, myötä habitukseen syntyy kulttuurista ja sosiaalista pääomaa, jotka luovat edellytyksiä taloudellisen pääoman hankkimiselle. Työn taju on myös osastopäällikön asemaan (myös valta-asemaan) liittyvän roolin ja siihen liittyvien normien hahmottamista.

Seuraavissa alaluvuissa kiteytän lukijalle bourdieulaisen analyysini tulokset ja paikannan sitoutumisen ja joustot merkitykset työn tajussa. Alaluvussa 7.2. tarkastelen ensimmäisenä yrittäjävetoista hypermarket Jusalaa suhteessa päivittäistavarakaupan vallan kenttään, jonka jälkeen huomiota kiinnitetään hypermarketin osastokentän valtdynamiikkaan alaluvussa 7.3. Alaluvussa 7.4 vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni; millaista on päivittäistavarakaupan

osastopäälliköiden työ? Kysymykseen saadaan osin vastaus osastopäälliköiden työtehtävien tarkastelun kautta. Täydennän käytäntötarkastelua Schatzkin (1996) mainitsemilla työvaiheilla, joiden painotus puuttuu Bourdieun käytäntöteoriasta. Tämän jälkeen tarkastelen työssä tarvittavia pääomia ja osastopäälliköiden habitusta työkäytäntöjä havainnollistavien esimerkkien kautta. Alaluvussa 7.5. vastaan tarkemmin toiseen tutkimuskysymykseen; miten sitoutuminen ja joustot näkyvät osastopäälliköiden työssä? Esitän, miten työhön sitoutuminen ja joustot merkityksellistyvät osastopäälliköiden työn tajussa doksina, itsestäänselvyyksinä.

7.2 YRITTÄJÄVETOINEN HYPERMARKET JUSALA PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN KENTÄLLÄ

Hypermarket Jusala on päivittäistavarakaupan suuryksikkö ja osa laajempaa kauppaketjua. Itsepalveluun perustuvissa suuryksiköissä toiminta on kustannustehokasta suurilla tuotevolyymeilla. Suomessa päivittäistavarakauppa jakaantuu erityisesti kahden suuryrityksen varaan. Kaupan kehitystä on leimannut yhä suurempien kaupan yksiköiden suosion kasvu. Kauppaketjujen välillä on kova kilpailutilanne ja kilpailu on kovaa myös saman kauppaketjun erikoisten kauppojen välillä. Menestystä haetaan toimintoja tehostamalla.

Hypermarket Jusala on osa laajempaa tavarataloa. Jusala on tavaratalon elintarvikepuoli ja sitä hoidetaan yrittäjävetoisesti. Hypermarket Jusalassa toteutetaan ketjukonseptia, jolloin toimintaa määrittää ylempänä hierarkiassa muovattu konseptipolitiikka. Yrittäjyyteen perustuva ketju koostuu yhtenäisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivista yrittäjistä. Yrittäjien yläpuolella hierarkiassa toimii ketjuyksikkö. Keskusliike omistaa ketjukonseptin, jonka käyttöoikeudesta yrittäjät tekevät sopimuksen. Sopimuksessa on määritelty osapuolten edut ja velvoitteet sekä yhteistyön, johtosuhteiden ja päätöksenteon periaatteet.

Hypermarketin toiminta perustuu ketjulta tuleviin ja käsikirjoissa esitettyihin määräyksiin ja toimintatapoihin. Ketju tarjoaa yrittäjille palveluja kuten os-totoimintaa ja koulutusta. Ketjuyksikkö vastaa ketjutuotevalikoiman hankinnasta ja ketjukonseptin kehittämisestä ja hoitaa yhteismarkkinointia. Yrittäjän osittainen itsenäisyydestä luopuminen on osa yhteistyö- ja valtasuhdetta.

Ketjun suhde hypermarkettiin tarkoittaa yrittäjäpariskunnan suhdetta ketjuun ja sen johtoon. Ketjuohjauksesta ja ketjun antamasta tuesta huolimatta yrittäjät ovat vastuussa toiminnan tuloksellisuudesta. Hypermarketin yrittäjien tulee täyttää ylhäältä päin asetetut tulos-, asiakaspalvelu- ja työtyytyväisyysvaatimukset. On kysymys yrittäjyydestä, toimintavapaudesta, riippuvuudesta, mutta myös velvollisuuksista.

Hypermarket Jusalan yrittäjäpariskunta oli edennyt yrittäjäurallaan pienestä lähikaupasta keskisuuren marketin kautta yrittäjiksi päivittäistavarakaupan

suuryksikköön. Sosiaalinen pääoma, kuten suhteet ketjujohtoon, kulttuurinen pääoma, kuten työkokemus ja ketjun toimintatapojen osaaminen ja taloudellinen menestys taloudelliseen pääomaan liittyen olivat tarjonneet yrittäjille mahdollisuuksia edetä kohti suurempia kauppoja ja vastuualueita. Yrittäjillä oli ollut pelisilmää pelata ketjujohdon pelisäännöillä. Vaikka haettiin taloudellista pääomaa, pelkkä yhden pääoman hallinta ei riittänyt etenemiseen; pääomat kietoutuvat sujuvasti keskenään taloudellisen pääoman hakemisessa.

Yrittäjät ovat hypermarket Jusalan henkilöstöjohtajia. Yrittäjällä on valtaa valita, palkata ja erottaa yrityksensä osastopäälliköitä kuten muitakin työntekijöitä. Vaihtuvien yrittäjien tapauksissa työntekijät ovat osastoilla valmiina edellisten yrittäjien palveluksesta. Yrittäjien vaihtaminen/vaihtuminen on aina riski myös osastopäälliköille. Hypermarket Jusalan tapauksessa sopeutuminen yrittäjämuutokseen vaati aikaa.

7.3 HYPERMARKET JUSALAN OSASTOKENTTÄ JA SEN VALTADYNAMIIKKA

Edellä kuvasin lyhyesti päivittäistavarakaupan kenttää ja ketjuyrittäjyyden logiikkaa osana sitä. Hypermarket Jusala jakaantui pienempiin yksiköihin eli osastoihin. Hypermarketin osastojen koot vaihtelivat. Jusalan osastot olivat kuin pieniä yrityksiä. Osastot toimivat itseohjautuvasti ja vastuun ottamisesta maksettiin tulospalkkaa. Silti laajempien toimintalinjojen ohjeita odotettiin uskollisesti ylhäältäpäin. Toimintatavat olivat olleet tehokkaita ja tuloksellisia, joten useimmiten ei uskallettu ottaa riskejä, että olisi rikottu tehokkuusrakennetta.

Osastoilla osastopäälliköt ja myyjät näyttäytyvät päällisin puolin samana porukkana. Kuitenkin myyjät ovat hierarkiassa osastopäälliköiden alapuolella. Yrittäjä palkkasi osastojen myyjät todettuaan työntekijätarpeen yhdessä osastopäällikön kanssa. Myyjien työssä jatkamista sävytti yrittäjien ja osastopäälliköiden näkemykset. Osastopäälliköt antoivat palautetta myyjistä yrittäjille. Yrittäjät eivät juuri olleet töissä myymälän puolella, joten he eivät nähneet arjen työtilanteita osastoilla.

Osastopäälliköillä on vastuu taloudellisen pääoman hakemisessa osastotasolla. Heidän on keksittävä osin itse keinot taloudellisen pääoman hakemiseen, vaikka tukea ja ohjeita tulee ylhäältä päin. Ylhäältä päin asetetuista vaatimuksista saadaan tietoa esimerkiksi viikkopalaverissa. Myyjiin verrattuna osastopäällikön asema tarjoaakin parempaa tiedotusta yrityksen asioista sekä mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksen toimintaan.

Hypermarket Jusalan osastopäälliköt tekivät säännöllisiä päivävuoroja. Heillä ei juuri ollut iltta- eikä viikonlopputyötä. Useimmiten asiakkaita tapasivat iltta- ja viikonloppuvuoroissa työskentelevät osa-aikaiset ja määräaikaisissa työsuhteissa olevat myyjät. He olivat olleet yrityksessä vähemmän aikaa töissä ja olivat

myös ”halvinta” työvoimaa. Nämä myyjät ottivat vastaan suurimman osan palautteesta, onnistumisista ja epäonnistumisista, hypermarketin toimintaan liittyen.

Asiakkaat tekevät yritykselle tulosta ja taloudellista pääomaa asioimalla hypermarketissa. He ovat mukana tehokkuudessa ”reunatyöntekijöinä” itsepalveluperiaatteen toteuttajina. He tulevat hypermarkettiin, etsivät ja keräilevät tuotteet, osin pakkaavat ja punnitsevat, maksavat kassalle ja lähtevät pois yrityksestä. Asiakkaat antavat hiljaista palautetta hypermarketin toimivuudesta asioimalla kaupassa. He antavat myös sanallista palautetta suoraan myyjille ja osastopäälliköille, kirjallista yrittäjille.

7.4 OSASTOPÄÄLLIKÖIDEN TYÖTEHTÄVÄT, PÄÄOMAT JA HABITUS

Edellä on kuvattu osastopäälliköiden paikkaa ja asemaa vallan hierarkiassa. Se antaa häivähdyksen siitä, kuinka taloudelliseen pääomaan liittyvät tehokkuusvaatimukset valuihin hierarkiassa alaspäin. Lattiatason kokemukset ja palaute eivät menneet alhaalta ylöspäin hierarkiassa vallitsevan tottelevaisuuden ja kuuliaisuuden vuoksi. Täytyy tietää ja ymmärtää, tajuta, oma vaikutusvalta ja työn tajuun liittyvä oman valta-aseman hahmottaminen.

Bourdieu (1990a) kiinnittää käytännön logiikassa huomiota käytäntöjen sääntönmukaisuuksiin. Osastopäälliköiden työtä määritteli päivä-, viikko- ja sesonkirytmi. Nämä rytmit määrittivät työaikoja ja työtahtia. Aamulla tehtiin tiettyjä asioita. Työtahti kiristyi loppuviikkoa kohti, kun marketissa kävi yhä enemmän asiakkaita. Sesongit, kuten juhlapyhät näkyivät työajoissa ja työtahdissa. Sesonkeina tehtiin tulosta.

Työtehtävät

Yrittäjien ja osastopäälliköiden työtehtävät ovat erilaisia. Osastopäälliköiden vastuu kohdistui operatiiviseen toimintaan ja heillä oli myyjiin verrattuna osin erilaisia työtehtäviä. Osastopäälliköillä oli valtaa valita työtehtäviä ja määrittellä työvaiheita. Työvaiheet tiedettiin yleensä tarkasti, vaikka töitä täytyi tehdä toisinaan eri järjestyksessä. Asema tarjosi työn organisointia sekä vakaammat työajat ja työtulot myyjiin verrattuna. Työtä kuvattiin haastavana, itsenäisenä ja monipuolisena ilmeikkäässä, mutta virtaviivaisessa ympäristössä. Työtavat ja niiden merkitykset opittiin ajan kanssa. Osastopäälliköt toimivat myyjän ja esimiehen kaksoisroolissa.

Osastopäälliköiden työ jakaantui kolmen teeman ympärille; *tavoitteiden asettamiseen* (kuten suunnitteleminen, järjesteleminen, organisoiminen, määrääminen jne.), *rutiini-lasiakaspalvelutyöhön* ja kolmantena *kontrollointitehtäviin* (kuten tarkistaminen, arvioiminen, tarkkaileminen, seuraaminen, ohjaaminen, palautteen antaminen jne.).

Tavoitteiden asettaminen tarkoitti työtehtävien organisointia. Esimerkkinä työvaiheista ja niiden hierarkiasta oli se, että aamulla katsottiin yrityksen tulneiden tuotteiden määrä. Tämän jälkeen lähdettiin suunnittelemaan, millä tavoin työ saatiin tehtyä päivän aikana. Arvioitiin työmäärä. Työtä jaettiin ja delegoitiin myyjille rutiinitehtävien osalta. Kun myyjät työskentelivät, osastopäälliköt arvioivat työtapoja ja -tulosta. Tarvittaessa ohjattiin ja annettiin palautetta.

Työtehtävissä oli niin rutiiniluontoista tavaroiden esillelaittoa kuin henkilökohtaista asiakaspalvelua. Osastopäälliköiden omiin tehtäviin kuului esimerkiksi tuotteiden hinnoittelua ja hintojen tarkistamista, mutta myös pienimuotoinen markkinointi. Jotta saatiin taloudellista pääomaa itselle ja yritykselle, osastopäälliköt tekivät tuotekampanjoita. He laativat kampanjajulisteita, vaikka yrittäjä hoiti lehti-ilmoittelua yhdessä ketjun kanssa.

Hypermarket Jusalan osastopäälliköille työvuorojen organisointi oli eräs tärkeä tehtävä. Se toimi merkittävänä vallan välineenä myyjiä kohtaan. Se oli kontrollointiväline, mikä johti tottelevaisuuteen ja kuuliaisuuteen. Työvuorojen suunnittelu antoi valtaa; suunnittelun myötä saattoi kirjoittaa itselleen ”sopivat työvuorot” yrittäjältä saadun tuntikehyksen rajoissa. Tämä oli osaltaan lisännyt eroja ja konflikteja osastopäälliköiden ja myyjien välille. Kokeneemmat ja pidempään yrityksessä olleet ja työtavat sisäistäneet myyjät saivat säännöllisempiä päivävuoroja. Osastopäälliköt arvostivat työkokemusta. Vähemmän aikaa yrityksessä olleet myyjät tekivät epäsäännöllisiä työvuoroja, kuten lyhyitä työpäiviä tai ilta- ja viikonloppuvuoroja.

Koska osastot ja niiden tuotevalikoimat poikkesivat toisistaan, työn tekemisessä oli eroja. Palvelutiskissä palveltiin asiakkaita henkilökohtaisesti myymälän puolella. Lihaosastolla leikattiin lihoja ja tehtiin työtä erityisesti lihuoneessa. Teollisen ja hedelmä- ja vihannesosastoilla painottui rutiiniluontoinen tavaroiden esille laittaminen asiakaspalvelun lomassa myymälän puolella. Teollinen osasto oli laaja, joten työntekijöiden kontrollointi ei onnistunut samalla tavoin kuin muilla osastoilla.

Pääomat, habitus ja toimintataipumukset

Bourdieu (1986) mukaan ihmiset toimivat sosiaalisessa maailmassa tarkoituksenaan kerätä pääomia ja maksimoida voittoja. Kentällä tulee olla toimijoiden arvokkaana pitämiä ja tavoittelemissa pääomia, joiden hallinnasta käydään kamppailua (ks. Bourdieu 1985; Bourdieu & Wacquant 1995, 122-144). Bourdieu (1984; 1986) esittämiä keskeisimpiä pääomien lajeja ovat kulttuurinen, sosiaalinen, taloudellinen ja symbolinen. Pääoma muuttuu symboliseksi, kun sille annetaan arvoa. Habitus ja pääomat kietoutuvat yhteen (Bourdieu 1990a).

Habitus yhdistää kentän ja pääoman käsitteet. Habitus ilmenee kokonaisvaltaisesti käyttäytymisessä, niin kielenkäytössä, koulutuksessa, pukeutumisessa, ajattelussa kuin asioiden arvostamisessa. Kenttä määrittää habituksen rakennetta niin, että se vastaa sitä, mikä kentällä nähdään välttämättömäksi (Bourdieu 1985; Bourdieu & Wacquant 1995, 150-158). Habitus syntyy ympäristön

taloudellisten, sosiaalisten ja kulttuuristen rakenteiden sisäistämisen kautta. Habitus on taitoa hallita käytäntö ja taitoa löytää uutta (Bourdieu & Wacquant 1995, 152). Habitus määrittelee sopivia toimintoja, mitä tehdä ja mitä jättää tekemättä, mitä sanoa, mitä jättää sanomatta ja hahmottaa haluttua tulevaisuutta (Bourdieu 1977, 142; 1990a, 267).

Kaikki osastopäälliköt olivat tulleet töihin päivittäistavarakauppaan ja pysyneet alalla, joten heillä täytyi olla alalle sopivia ominaisuuksia ja toimintataipumuksia. Kun Bourdieun ja Wacquantin (1992; 1995) mukaan käytäntökenttä on vallan kenttä, on toimijoilla kolme erilaista "toimintastrategiaa"; "säilyttäminen", "seuraaminen" ja "kumouksellinen toiminta". Bourdieu tarkoitti näillä strategioilla lähinnä organisaatioiden toimintastrategioita, mutta sovellean niitä yksilötasolle, osastopäälliköiden toiminnan tarkasteluun.

Taloudellinen pääoma

Yritysmailmaan tiiviisti liittyvä taloudellinen pääoma jää Bourdieun teorioissa vähäiselle tarkastelulle, mutta hänelle se tarkoittaa rahallisia voimavaroja kuten omaisuutta ja tuloja (Bourdieu 1985, 65; 1986, 243). Bourdieu ei ollut kiinnostunut yrityskentästä ja taloudellisella pääomalla hän tarkoitti erityisesti resursseja kulutuksessa tai statuskilpailussa (ks. Bourdieu 1997, 52; Sulkunen 2006, 137). Bourdieu näki taloudellisen pääoman olevan osin muiden pääomien taustalla, esimerkiksi taloudellinen pääoma voi luoda yhteenkuuluvuutta toimijoiden välille (ks. Bourdieu 1986).

Aineistossani taloudellinen pääoma tarkoittaa lähinnä rahaa. Taloudellinen pääoma toimii päivittäistavarakauppakenttien toimintaa ohjaavana objektiivisena rakenteena. Se on arvostetuin eli symbolinen pääoma. Taloudellinen pääoma oli kaikkien osastojen keskeinen arvo. Taloudellista pääomaa tehdään kulttuurisen ja sosiaalisen pääoman avulla, ne on valjastettu ja alistettu taloudellisen pääoman hankkimiseen.

Taloudellinen pääoma tarkoitti osastopäälliköiden työssä lähinnä tuloja ja tuottavuutta, ei niinkään varallisuutta. Jos taloudellista varallisuutta olisi ollut paljon, ei olisi enää oltu töissä hypermarketissa ja osastopäällikön työssä. Työtä tehtiin taloudellisen pääoman, rahan, saavuttamiseksi. Tuloihin ja rahan liittyen osastopäälliköt ovat yrittäjien palveluksessa eli palkkatyössä. Osastopäälliköillä oli kuukausipalkka eli säännölliset tulot, kun varsinaiset myyjät olivat tuntipalkalla. Osastopäällikön työssä taloudellinen pääoma tarkoitti lähinnä ansiotuloja itselle ja yrittäjille. He esimerkiksi organisoivat työvuorot myyjille, jolloin he määrittelivät myyjien ansiotuloja. Rahan tekeminen yritykselle tarkoitti erityisesti yrittäjiä, ei koko kauppaketjua. Osastopäälliköillä oli yrittäjämaista toimintatapaa, mutta palkkatyössä osastopäälliköiden ei tarvinnut panostaa omaa taloudellista varallisuutta osastojen toimivuuteen.

Esimerkkinä taloudellisen pääoman hakemisesta on, että osastopäälliköiden tuli seurata ylempää annettuja tavoitteita, erityisen vahvasti budjettia. Budjetti oli taloudellisen pääoman tuottamisen päämittari. Se oli laadittu viikko-, kuu-

kausi- ja vuositasolle. Budjetti tarkoitti vaadittavaa myyntiä, katetta ja myynninkehitystä. Myynnin kehityksen oletettiin olevan useimmiten nouseva kilpailutilanteen kiristymisestä huolimatta. Osastopäälliköt eivät osallistuneet budjettien laadintaan. Yrittäjä pyrki budjettia laatiessaan huomioimaan paikkakunnan kilpailutilannetta ja mahdollisuuksia tehdä myyntiä. Yrittäjä laati budjetin ja osastopäälliköt lähtivät toimimaan sitä kohti työvaiheiden ja työtahdin kautta.

Erilaisissa tavoitteisiin pääsemisessä ja mittauksissa menestymisen vastapainona osastopäälliköt kokivat jatkuvan toimintojen tehostamisen. Osastoille ja osastovastaaville annetuissa vaatimuksissa työtä tuli tehdä koko ajan tehokkaammin ja nopeammin, aina myös vähemmällä resursseilla. Nähtiin, että kauppaketjulla meni hyvin. Tuloksen tekemisestä hyödyttiin kerran vuodessa maksettavan tulospalkan muodossa.

Osastopäälliköiden tehtävänä oli saada aikaan vähemmällä enemmän. Osastopäälliköt olivat tehostamisen kohteena, sillä osastoja oli yhdistelty. Oli pelkoa osastopäällikön aseman menettämisestä. Taloudelliseen pääomaan liittyen työssä tuli olla tarkka ja säästeliäs; tehokkuus oli säästeliäisyyttä niin työtunneissa kuin työvälaineissä.

Osastopäälliköiden tuli kontrolloida myyjiä, että he työskentelivät tehokkaasti. Tehokkaissa rutiineissa oli tiettyjä tapoja tehdä työtä. Tämä säästi työaikaa, että saatiin paljon aikaan työsuorituksia. Kaikilla osastoilla oli tärkeää noudattaa työaikoja tarkasti. Tuli olla uskollinen ja ajatella yrittäjän etua.

Työsuoritukset olivat pitkälti tavaroiden esillelaittoa itsepalvelumyymälässä. Jotta tehtiin tulosta, tuotteiden tuli olla houkuttelevasti ja myyvästi esillä. Täytyi panostaa hyvään järjestykseen ja estetiikkaan. Itsepalvelumyymälässä osastopäälliköt ja myyjät eivät olleet paljon tekemisissä asiakkaiden kanssa. Kaikilla osastoilla oli tärkeää, ettei juteltu liikaa asiakkaiden ja työkavereiden kanssa. Oli tärkeää, ettei ”kallista” työaikaa mennyt hukkaan.

Teollisen ja lihaosaston osastopäälliköt korostivat tavoitteiden ”seuraamista”. Erityisesti lihaosastolla korostettiin ”annettuja tekijöitä”. Tehostaminen korostui erityisen vahvasti hedelmä- ja vihannesosastolla. Hedelmä- ja vihannesosaston osastopäällikkö koki, että työ, asema ja tuloksen tekeminen tuli ottaa äärimmäisen vakavasti. Osastolla ei saanut jäädä sairauslomalle. Osastolla seurattiin tehoja ja taloudellisen tuloksen kehittymistä erittäin aktiivisesti. Työntekijöitä tarkkailtiin erityisen ahkerasti ja annettiin palautetta. Säästettiin työtunneissa jopa enemmän kuin oli tarpeen yrittäjän mielestä. Työpäiviä lyhennettiin oma-toimisesti, säästettiin yrityksen palkkakustannuksia. Hedelmä- ja vihannesosaston päällikkö koki olevansa muihin verrattuna erinomaisen hyvä osastopäällikkö. Hän koki toimintojen tehostamisesta myös iloa ja mielenkiintoa, työn kutsuksena ja onnistumisen kokemuksia.

Kulttuurinen pääoma

Bourdieu (1986) mukaan kulttuurinen pääoma saa monia muotoja. Kulttuurinen pääoma tarkoittaa tietoja ja taitoja. *Institutionalisoitu* kulttuurinen pääoma

viittaa titteleihin ja arvoasemiin tai muihin institutionalisoituihin legitimiisyyden tunnustuksiin. *Objektifioitu* kulttuurinen pääoma on kulttuurin piiriin kuuluvien esineiden omistamista tai hallintaa. Objektifoidun pääoman legitimi kulluttaminen tai ymmärtäminen vaatii ruumiillistunutta kulttuurista pääomaa. *Ruumiillistunut* kulttuurinen pääoma merkitsee aikaa ja investointeja vaativaa, habitukseen tallentunutta kulttuurisesti legitimiin käytöksen oppimista. Kielellinen kulttuurinen pääoma on tämän pääoman alalaji (Bourdieu 1982).

Hypermarket Jusalan osastokentällä kulttuurinen pääoma on valjastettu taloudellisen pääoman tekemiseen. Osastopäälliköt tekivät tiedoillaan ja taidoillaan taloudellista pääomaa. Heillä oli vahvaa, työkokemuksen kautta hankittua osaamista. *Institutionalisoitu* kulttuurinen pääoma tarkoitti osastopäällikön ”titteliä”, mikä oli esimiesasema ja tarkoittaa johtamista.

Aseman myötä osastopäälliköillä oli esimerkiksi oma toimisto, omat työvälineet ja omat työntekijät, jotka olivat *objektifioitua* kulttuurista pääomaa, mutta näiden käyttäminen vaati muun muassa ymmärrystä, *ruumiillistunutta* kulttuurista pääomaa. *Ruumiillinen kulttuurinen pääoma* on käsitystä ”oikeasta tavasta” olla olemassa hypermarketin todellisuudessa ja siihen liittyy *kielellistä pääomaa* eli oikeaa tapaa puhua osastopäällikön asemassa.

Kaikki osastopäälliköt olivat tulleet alalle nuorina. He olivat kotoisin maaseutukunnista ja tulleet kaupunkiin työn vuoksi. Osastopäällikön asemaan oli edetty vuosien ja vuosikymmenten varrella. Oli kasvettu työkulttuuriin, työtapoihin ja olosuhteisiin. Oli hankittu tietoa ja taitoa, kyvykkyyttä. Kaikilla osastopäälliköillä oli pitkä, useiden vuosien työkokemus. Vanhemmilla osastopäälliköillä työkokemusta oli kaupan alalta jo vuosikymmeniä. Kaikki osastopäälliköt olivat käyneet lyhyen esimiesvalmennuksen ja työn ohessa oli käyty monenlaisia kursseja.

Osastopäälliköiden koulutustaso oli melko alhainen ja se näytti vaatimattomalta. Matala koulutustaso ei ollut mitenkään häpeä, vaan enemmänkin järkevää. Työ opittiin lattiatasolla työtä tekemällä, ei kirjoja lukemalla. Oltiin käytännön ihmisiä. Vaikka lattiatason työssä alhainen koulutustaso olisi käytännöllistä, osastopäälliköiden alhainen koulutustaso vaikeutti alan vaihtoa, mikä muutti työskentelyä ”pakoksi” ja rajasi työvaihtoehtoja. Pitkä työkokemus samalla osastolla edisti tietyn työn syvällistä oppimista. Toisen osaston työ tunnettiin pinnallisesti. Oli autonomiaa, mutta myös yksinäisyyttä. Työ koettiin ”raakana työnä”, vaikka työtä kuvattiin myös monipuolisena, itsenäisenä ja mielenkiintoisena. Haasteellisuus (hyvä asiakaspalvelu/tehokkuus) toi työhön toisaalta mielenkiintoa, toisaalta turhautumista.

Osastopäällikön työhön nousee tavallisesti myyjän asemasta, vaikka heille edelleen jää kaksoisrooli. Myyjän työssä opitaan nöyryys, kuuliaisuus, tottelevaisuus ja uskollisuus. Asioita ei juuri voi eikä saa kyseenalaistaa. Vuosien varrella työskentelyn ohessa opitaan ja sisäistetään oikeita ajattelutapoja. Opitaan, mitä saa tehdä, mitä sanoa ja mitä ajatella. Opitaan tiettyjä ajattelutapoja ja ky-

seenalaistamista paheksutaan. Nämä totunnaiset ajattelutavat eivät häviä korkeamman aseman saavuttamisen myötä.

Työtä tehtiin sekä asiakkaiden keskellä, mutta myös toimistossa tietokoneen ääressä. *Objektifioitu kulttuurinen pääoma* tarkoitti osastopäällikön työssä esimerkiksi työvälineitä, kuten tieto- ja pakkaus koneita. Se oli pumppukärrejä ja trukkeja, jotka olivat yhteiskäytössä. Se oli yksittäisellä osastolla grilliä palvelutiskissä kuin lihaveitsiä, -laatikoita ja punnitusvaakoja lihaosastolla. Se oli ketjun taholta tulleita konseptin tarkastajia miellyttävää ulkoasua, kuten puhtaita työvaatteita, nimilappuja ja suojakäsineitä. Merkittävintä objektivoitua kulttuurista pääomaa edustivat myytävät tuotteet, jotka poikkesivat osastoittain ja tuotteiden täytyi olla siististi järjestyksessä ja houkuttelevasti esillä.

Osastopäällikön oli oltava esimiehenä jämäkkä ja määrätietoinen, asiakkaille kohtelias ja ystävällinen. *Ruumiillinen kulttuurinen pääoma* tarkoitti osastopäälliköiden työssä esimerkiksi esimiestaitoja. Se tarkoitti myös esimerkiksi tehokkuutta työssä, ruumiissa, koneiden käytössä ja ajan käytössä. Se oli nopeita jalvoja ja käsiä. Osastopäälliköiden työssä oli "oikeita" tapoja toimia, oppia ja ajatella kuten nöyryyttä, kuuliaisuutta, uskollisuutta, ja tottelevaisuutta ylempää annettuja vaatimuksia kohtaan. Kulttuurinen pääoma oli ymmärrystä, mikä työssä ja esimiesasemassa on tärkeää. Täytyi tajuta toimintasäännöt ja arvioida, milloin niitä noudatettiin oikein. Vastuuasema ilmeni osin yksityiskohdissa; läsnäolossa ja tavassa puhua asioista.

Osastopäälliköt kokivat itse, etteivät he olleet johtajia tai päälliköitä, vaan he kokivat olevansa "vastaavia". He kokivat vastaavansa osaston asioista, ei niinkään ihmisistä, sillä yrittäjä oli henkilöstöjohtaja. Kun heillä oli kaksoisrooli myyjänä ja esimiehenä, oli kontrolloitava työntekijöitä ja heidän toimintaansa samalla kun teki samantapaista työtä myyjien kanssa. Oli tarkkailtava, että myyjä teki työt, jotka hänelle oli annettu tai kuuluivat tottumuksesta hänen työrooliinsa. Osastopäälliköt eivät korostaneet rooliaan johtajina, mutta silti he saivat asioita tehdyksi taitavasti muiden työntekijöiden, myyjien, kautta.

Työtehtävien hoidossa tarvittiin muun muassa asiakaspalvelutaitoja, vaikka asiakas palveli pitkälti itseään. Työ ei ollut pelkästään mekaanista suorittamista, vaan vaati myös oma-aloitteisuutta ja ongelmanratkaisutaitoja arkipäivän ongelmassa. Vaikka oltiin itsepalvelumyymälässä, asiakkaita tuli neuvoa ja palvella hyvin, täytyi tunnistaa tuotteita ja niiden käyttötapoja. Osastopäälliköllä oli oltava ymmärrystä hyvästä järjestyksestä ja estetiikasta. Se oli tuotteiden esillelaittamista houkuttelevasti, mutta myös ymmärrystä, kuinka tarjota asiakkaille helppoa tuotteiden poimimista helposti eteenpäin rullaaviin ostoskärryihin. Oltiin taitavia ja työ oli vahvasti sisäistetty työkokemuksen myötä.

Ruumiillinen kulttuurinen pääoma oli osin hiljaista tietoa kuten esimerkiksi ymmärrystä asiakasmääristä. Asiakasmääriä ei voinut ennustaa etukäteen tarkasti, vaikka tuntuma, kokemus, auttaa ennakoimisessa. Vuosien varrella oli syntynyt kokemusta, tuntumaa ja tajua, mikä auttoi ennakoimaan tilanteita esimerkiksi tilausten suhteen. Osastopäälliköillä täytyi olla tajua asiakkaiden kulu-

tustottumuksista, tavaroiden menekistä. Osastot ja tuotteet olivat erilaisia, joten tietojen jakaminen osastopäälliköiden kesken ei täysin onnistunut.

Kielelliseen kulttuuriseen pääomaan liittyvät tavat puhua osastopäällikön asemassa. Osastopäällikön tuli antaa ohjeita ja määrätä, käyttää esimiesasemaan sopivaa kieltä. Esimerkkinä kielellisestä pääomasta oli, että myymälän puolella asiakkaille ja työkavereille puhuttiin ystävällisesti. Takahuoneissa, varastotiloissa ja kahvioissa oli työkavereiden kesken mahdollisuuksia päästä irti kielen kontrollista.

Osastopäälliköt toimivat työssään miettien yrittäjien tahtotilaa. Yrittäjät olivat pidettyjä työntekijöiden kesken "samankaltaisuuden" vuoksi. Yrittäjät käyttivät osin itsekin karkeaa kieltä, mikä oli hyväksyttyä puhetapaa takahuoneissa myös työntekijöiden kesken. Työ myymälän puolella vaati paljon itsekuria. Yrittäjien tahtotilan mukaisesti myymälän ulkopuolella oli mahdollista purkaa tuntemuksia hankalista työtilanteista käyttäen rajuakin kieltä.

Kielelliseen pääomaan liittyen koettiin myös eroja yrittäjän ja osastopäälliköiden välillä. Osastopäälliköt kokivat, etteivät aina osanneet tuoda tuntemuksiaan esille yrittäjille. Koettiin, että yrittäjän taholta osattiin vastata valituksiin napakasti, ettei asioista enää keskusteltu. Kielelliseen pääomaan liittyen oli kollektiivista legimointia, kuka sai valittaa milläkin tasolla ja kuka ei. Osastopäälliköt kontrolloivat myyjien kielenkäyttöä sitä osin, ettei esimiestoimintaa olisi saanut kyseenalaistaa. Myyjien täytyi tajuta paikkansa ja asemansa.

Kun tarkastellaan osastoeroja, kulttuurisen pääoman hankkiminen korostui erityisesti teollisen ja palvelutiskin osastopäälliköillä. Haluttiin koulututtaa ja kehittyä työssä. Näillä osastoilla olivat nuorimmat osastopäälliköt. Vanhimmalla eli hedelmä- ja vihannesosaston päälliköllä oli halua "*säilyttää*" toimintoja, tehtiin niin kuin aina ennenkin oli tehty, koska toiminta tehokasta ja taloudellisesti tuloksekasta. Hän korosti vakautta ja turvallisuutta ja koki, että oli toimintatapumuksiltaan hitaasti muutoksiin sopeutuva. Hän oli vanhin ja jäämässä eläkkeelle, joten kurssit ja koulutukset olivat hänen osaltaan takanapäin.

Lihaosaston osastopäällikkö näki, ettei hänen tietotaitoaan tarvittaisi tulevaisuudessa; tehostamisen myötä ei tarvittu lihanleikkaamista osastoilla, vaan tulevaisuudessa kaikki tuotteet saattoivat tulla valmiina paketteina hypermarkettiin. Tuotteet ja tekemisen tavat olivat muutoksessa. Lihaosastolla korostettiin perehdyttämistä, koska osaston työ poikkesi muista osastoista.

Jusalan osastoilla koettiin "raameihin" pakottamista. Osastoilla oli tiukat raamit, miten piti toimia ja miten olla oikealla tavalla. Se oli jopa toisen ajattelun kontrolloimista, oikeita asiakaspalvelijan ajattelutapoja. Palvelutiskin osastopäällikkö oli ollut aina toimintatapumuksiltaan kehittäjä ja uudistaja. Hän koki kontrolloinnin ja raameihin pakottamisen erityisen vahvasti. Hänen "*kumouksellinen*" toimintansa ja uudistamisintonsa vaati myyjiltä kykyä ja halua seuraamiseen, uskollisuuteen ja tottelevaisuuteen. Seuraamisen taso on uskollisen ja hyvän alaisen mittari.

Sosiaalinen pääoma

Bourdieuille (1986) sosiaalinen pääoma tarkoittaa suhteita ja verkostoja, tuttavuus- ja arvostussuhteita. Se on olemassa ”toisten silmissä” ja on tavallisesti enemmän symbolisia kuin muut pääoman muodot. Bourdieun mukaan yritysten ja talouden kentillä ei niiden logiikan mukaan ole tilaa ystävyys- tai rakkaus-suhteille (Bourdieu & Wacquant 1995), vaikka kysymys on myös dynaamisesta suhteiden kentästä (Bourdieu 2005a).

Hypermarket Jusalan osastopäälliköiden työssä sosiaalinen pääoma oli suhdeverkostoa taloudellisen pääoman eli tulojen ja tuloksen tekemiseksi. Sosiaalinen pääoma on valjastettu, mutta myös alistettu taloudellisen pääoman tekemiseen. Sosiaalista pääomaa voi kartuttaa vasta sitten, kun varsinainen taloudellista pääomaa kartuttava työ on hoidettu pois alta. Sosiaalisen pääoman ulottuvuutta ei juuri tunnusteta eikä tunnusteta muuten kuin välineenä taloudellisen tuloksen tekemiseen.

Osastopäälliköiden suhdeverkosto syntyi seuraavista toimijoista:

Suhde yrittäjiin. Yrittäjät palkkasivat osastopäälliköt. He tarvittaessa erottivat esimiesasemasta tai koko yrityksen palveluksesta. Osastopäälliköiden tuli tehdä tulosta, mutta myös menestyä työssä myyjien kanssa. Työssä onnistuminen näkyi työn jatkumisena ja tulospalkan muodossa. Osa osastopäälliköistä oli seurannut yrittäjiä edellisestä kaupasta, joten tässä mielessä oli kiintymyksiä. Irtisanomistilanteissa yrittäjän vaikutti olevan helpompi erottaa edellisen yrittäjän ”muovaamia” osastopäälliköitä kuin myyjiäkin. Yrittäjät luottivat ja olivat taitaviin osastopäälliköihin pääosin tyytyväisiä. Yrittäjien koettiin ymmärtävän osastopäällikön henkilökohtaisia ongelmia.

Suhde myyjiin. Osastopäälliköt tekivät töitä myyjien kanssa. He näyttäytyivät lattiatasolla ”samana porukkana”. Työssä pohdiskeltiin ja puhuttiin, mutta nopeasti ja tehokkaasti. Iltatyöntekijät eivät olleet osastopäälliköiden kanssa juuri missään tekemisissä. Tehostaminen, kiirekokemukset ja työvuorojen vaihtuminen ”lennossa” vaikeuttivat sosiaalisen pääoman rakentumista erityisesti osastopäälliköiden ja myyjien välille. Osastopäälliköiden ja myyjien välillä syntyi sosiaalista pääomaa, kuten luottamusta ja kiintymyksiä, kun myyjä sopeutui rutiineihin. Sopeutuminen oli merkki hyvästä työntekijästä. Rutiinit loivat ennustettavuutta, turvallisuutta ja varmuutta.

Osastoilla oli jonkin verran vaihtuvuutta myyjien osalta. Uusia työntekijöitä kuten myyjiä ei toivotettu tervetulleeksi. Heistä ei osattu iloita, koska he tarkoittivat perehdyttämistä, ns. ”ajan hukkaa”. Osaamattomuus loi konflikteja. Ei ollut aikaa eikä halua tutustua uusiin työntekijöihin. Jos uudet työntekijät osoitautuivat päteviksi ja osaaviksi, heidät koettiin uhkana omalle asemalle.

Suhde muihin osastopäälliköihin. Osastopäälliköt eivät olleet juuri tekemisissä toistensa kanssa kun työtä tehtiin osastoilla myyjän tai useamman myyjän kanssa. Myös toimistot olivat erillisiä. Asema kuitenkin loi yhteyttä. Myyjien pätevyyttä vertailtiin, oliko myyjällä mahdollista päästä töihin muille osastoille. Myyjistä keskusteltiin, kuka oli hyvä työntekijä ja kuka ei. Myyjien määrän vä-

hentyminen oli luonut painetta tehdä yhteistyötä myyjien jakamisessa. Omista työntekijöistä ei ollut helppoa luopua, luovuttaa heitä toisen osastopäällikön palvelukseen. Tehokkaiisiin myyjiin oli kiintymyksiä, joten ”omaa tonttia” ja ”omia työntekijöitä” varjeltiin osin mustasukkaisesti.

Osastojen välillä tehtiin yhteistyötä, mutta lähinnä pakosta. Yhteistyö ei näkynyt osastojen varsinaisten työtapojen muuttumisessa, että olisi otettu mallia toiselta osastolta. Yhteistyön myötä osastokenttien välillä olleet tiukat rajat hämärtyivät, vaikkei ne fyysisten rakenteiden puitteissa muuttuneet mihinkään.

Suhde asiakkaisiin. Osastopäälliköt tunsivat osan kanta-asiakkaista. He tunsivat asiakkaita lähinnä ulkonäöltä, erityisesti niitä, jotka pyysivät henkilökohtaisia palveluksia, kuten tuotetilauksia. Asiakkaita neuvottiin ja opastettiin päivä-aikaan, kun oltiin töissä. Osastopäälliköt eivät olleet töissä erityisesti iltaisin ja viikonloppuisin, jolloin kävi eniten asiakkaita. Vähän asiakkaiden kanssa oleminen oli saavutettu etu; se oli myös kokemusta helpommalla pääsemisestä asiakkaiden monimutkaisten kysymysten suhteen.

Suhde tavarantoimittajiin. Suhteet tavarantoimittajiin oli hankittu vuosien varrella. Osastopäälliköt tilasivat tuotteita kauppaketjun ostotoiminnasta, mutta heillä oli myös paikallisia tavarantoimittajia. Tavarantoimittajiin oli pitkäaikaisia suhteita, kokemuksia luotettavuudesta. Palvelutiskin ja hedelmä- ja vihannesosastojen osastopäälliköt tilasivat kaikki tavarat lähinnä puhelimitse. Teollisen ja lihajalosteen osastoilla suurin osa tavaroista tuli automaattisten saldorajojen myötä keskusvarastolta.

Lisäksi kaikilla osastoilla oli suhteita niin vartijoihin, terveystarkastajiin, siivoojiin kuin koneiden ja laitteiden kunnostajiin. Osastopäälliköiden työssä sosiaalinen pääoma ei ollut suhdetta ketjujohtoon, koska yrittäjät olivat tekemisissä ketjuyksikön kanssa.

Kun tarkastellaan osastoeroja, teollisen osastopäällikölle oli tärkeänä toimintatapana ja toimintatapumuksena huolehtia työntekijöistään, vaikka kausityöntekijät vaihtuvatkin. Teollisen osastopäälliköllä oli vahvoja suhteita esimerkiksi tuote-edustajiin. Hedelmä- ja vihannesosaston päällikkö korosti, ettei työssä saanut seurustella ja keskustella liikaa työkavereiden tai asiakkaiden kanssa. Palvelutiskissä työ vaati seurustelua asiakkaiden kanssa. Palvelutiskin osastopäällikkö oli kehittynyt opettelussaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen työkavereiden kanssa. Hän ei kokenut olevansa tiimitoimija, halusi olla itsenäinen ja yhteistyö muiden kanssa ei ollut helppoa. Lihaosaston osastopäällikkö oli tottunut työskentelemään miesten kanssa, naisilla ei ollut asiaa lihamuoneeseen.

Pääomien kietoutuminen

Kenttä ja kenttien hierarkia vaikuttaa siihen, miten pääomien arvostus määritellään. Keskeistä on, että toimijat tuntevat ja tunnistavat pääoman ja antavat sille arvoa (Bourdieu 1998b, 99). Jos pääomaa ei tunneta, sitä ei voida arvostaa. Bourdieu (1986, 47) huomauttaa, että pääoman lajit ovat usein toisiinsa kietoutuneita. Osastopäällikön työssä habitus ja kulttuurinen, sosiaalinen ja ta-

loudellinen pääoma kietoutuvat yhteen kokemuspääomassa, jota tarvitaan menestyksessä osastokentällä.

Pääomat ovat limittäisiä, mutta myös erilaisia pääomia eri toimijoille. Esimerkiksi koneet ja laitteet ovat osastopäällikön objektifioitua kulttuurista pääomaa, mutta ne eivät ole osastopäällikön taloudellista pääomaa, varallisuutta. Niiden omistus kuuluu yrittäjille ja ketjulle.

Vaikka sosiaalinen ja kulttuurinen pääomaa jäävät arvostettuina symbolisina pääomina taloudellisen pääoman alle, osastopäällikön työssä menestyminen ei perustunut pelkästään yhden pääoman hallintaan. Työssä tarvittiin niin kulttuurista kuin sosiaalista pääomaa. Yrittäjä osti osastopäällikön kulttuurista ja sosiaalista pääomaa palkan muodossa.

Taloudellinen pääoma on helposti mitattavissa toisin kuin sosiaalinen ja kulttuurinen pääoma. Taloudellinen pääoma eli raha kertoo välittömästi hyödystä. Sosiaalista ja kulttuurista pääomaa ei voida mitata näin selvästi. Sosiaalisen pääoman merkitystä ei juuri tunnusteta, eikä sille osata antaa arvoa. Se ei toiminut yhdistävänä pääomana osastojen välillä. Yhdistävä tekijänä oli taloudellisen pääoman hakeminen ja myös kokemukset työntekijöistä ”vaihdettavina tekijöinä”.

Osastopäälliköiden kokemukset kiireestä ja tehokkuudesta eivät jättäneet tilaa sosiaalisten suhteiden ylläpitämiselle. Kun sosiaalinen pääoma oli valjastettu taloudellisen pääoman tuottamiseen, hankalissa tilanteissa ja yksin pärjäämisen pakossa oli vaikeaa tukeutua sosiaaliseen pääomaan, vaikka ”tosipaikoissa” ilmeni toisten tukemista. Osastopäälliköt eivät painottaneet henkilöstöjohtamista, vaan huomio kiinnittyi asioiden hoitamiseen, ei työntekijöiden kannustamiseen tai palautteen antamiseen tai muutenkaan työyhteisötaitoihin. Käsityksenä oli, että ne sosiaaliset suhteet, jotka eivät tuottaneet taloudellista pääomaa, tuli hoitaa kaupan seinien ulkopuolella.

Taloudellinen pääoma näyttäytyi osastopäälliköille keskeisenä arvovaltaa tuovana pääomana, jolla saattoi nostaa ja vahvistaa asemaa osastopäälliköiden keskuudessa ja yrittäjän silmissä. Työssä tuli olla vahvaa kulttuurista pääomaa, osaamista, tietoja ja taitoja, mutta jatkuvalla säästökuurilla olevassa organisaatiossa ei ollut aikaa pohdiskeluille ja keskusteluille, jotka olisivat olleet kehittymisen ja uudistamisen, mutta myös sosiaalisen pääoman syntymisen, edellytyksiä.

Taloudellinen tuloksellisuus toi osastoilla työskentelyyn toimintavapautta. Sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman puutetta pystyttiin korvaamaan taloudellisen pääoman tuottamisella, esimerkiksi konfliktitilanteissa yrittäjän kanssa. Tämä tuli esille hedelmä- ja vihannesosaston osastopäälliköllä, joka koki olevansa erinomainen osastopäällikkö. Hän tehosti ja koki olevansa vahvimalla hypermarketin osastopäälliköistä. Ristiriitoja ratkaistiin toteamuksilla, ettei työhön tultu viihtymään ja pitämään yllä sosiaalisia suhteita. Tämä johtui osaltaan siitä, että yrittäjän tuli olla tuottava ja paineita tuottavuuteen tuli ketjun taholta.

7.5 TYÖHÖN SITOUTUMINEN JA JOUSTOT DOKSINA

Työhön sitoutuminen

Sitoutuneena työntekijänä pidetään henkilöä, joka on uskollinen työnantajalleen huonoina ja hyvinä aikoina, ilmestyy töihin säännöllisesti ja tekee tehokkaasti töitä. Työntekijä tekee ylitöitä tarvittaessa sekä jakaa organisaation tavoitteet. Sitoutumistutkimus on hajanaista ja sirpaleista, mutta uudemman sitoutumistutkimussuuntauksen tarkastelut ovat kohdistuneet työhön sitoutumiseen moniulotteisena käsitteenä (Morrow 1993). Tutkimuksissa (kuten Cohen 2007) on todettu, että työhön sitoutumiskäsite kohdistuu yksilötasolle liittyen asenteisiin ja käyttäytymiseen.

Kaupan osastopäälliköiden työssä sitoudutaan erityisesti:

- tavoitteisiin (työmoraali ja työetiikka)
- tehokkuuteen, virtaviivaiseen toimintaan, mutta myös estetiikkaan (työn erityispiirteisiin)
- esimiesasemaan, omiin työtehtäviin ja aseman tarjoamiin etuihin, jatkuvuuteen
- työkavereihin, yrittäjiin, asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin.

Sitoutuminen tavoitteisiin. Sitoutuminen tarkoitti tavoitteellista toimintaa, jopa asetettujen tavoitteiden ylittämistä. Työssä oli sitouduttava erityisesti taloudellisen pääoman hakemiseen, esimerkiksi budjettiin, mutta myös konseptin toteuttamiseen. Samalla tuli sitoutua tunnollisuuteen, uskollisuuteen, tottelevaisuuteen, kuuliaisuuteen (työmoraali ja työetiikka). Kun töihin tultiin taloudellisen turvan takia, sitouduttiin ansiotulojen hankkimiseen niin itselle kuin yrittäjälle, työnantajalle.

Sitoutuminen tehokkuuteen, virtaviivaiseen toimintaan ja estetiikkaan. Työssä tuli sitoutua tehokkuuteen, järjestelmällisyyteen ja nopeuteen, virtaviivaiseen toimintaan, mutta myös estetiikkaan (työn erityispiirteisiin). Estetiikka liittyi siihen, että tuotteiden esillepanot täytyi olla houkuttelevia kaupankäynnin kannalta. Kun tuotemassat ja -hyllyt olivat kunnossa, saatiin kokemuksia työn hyvin tekemisestä. Estetiikkaan liittyi osin panostus järjestelmällisyyteen. Myymälän tuli olla siistissä kunnossa. Myymälässä ei saanut olla tyhjiä hyllyjä. Hyllypuutteista ja epäjärjestyksestä tuli sanktioita ketjun taholta.

Sitoutuminen osastopäällikön asemaan. Työtehtäviä tarkastelin tarkemmin jo alaluvussa 7.4. Osastopäälliköt sitoutuvat työssään erityisesti osastopäällikön asemaan, joka oli uran "päätepiste" hypermarket Jusalassa. Työssä kiinnityttiin osastopäällikön ja ydintyövoiman asemaan. Esimiesasema vaati sitoutumista asioista vastaamiseen, kontrollointiin ja määräämiseen, mutta samalla asema tarjosi työn monipuolisuutta, omia työtehtäviä, autonomiaa sekä vakaammat työajat ja työtulot myyjiin verrattuna.

Sitouduttiin jatkamaan työtä osastopäällikön asemassa, vaikka tähän liittyi työn monimutkainen ja osin ristiriitainen luonne työtavoitteiden osalta. Jos taloudellinen pääoma oli turvattu, työtä osastopäällikkönä ei olisi jatkettu. Kun tarvittiin taloudellista pääomaa, tältä osin työ oli ”pakkoa”, vaikka korostettiin työskentelyn vapaaehtoisuutta.

Sitoutuminen työkavereihin, yrittäjiin, asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin. Sosiaalinen pääoma oli valjastettu taloudellisen pääoman tuottamiseen. Tuottavista suhteista pidettiin kiinni. Osastovastaavilla oli ”omat” työntekijät. Sitouduttiin työskentelemään yrittäjille ja heihin oltiin kiintyneitä. Työssä pohdittiin yrittäjän tahtotilaa.

Vaikka töitä tehtiin itsepalvelumyymälässä, oltiin asiakaspalvelualalla. Työtä tehtiin asiakkaille, asiakkaat toivat tyydytystä ja tarkoitusta työlle. Itsepalvelumyymälässä asiakkaat eivät ole jatkuvassa vuorovaikutuksessa myyjien ja osastopäälliköiden kanssa. Hyvän valikoiman ylläpitäminen näyttäytyi hyvänä asiakaspalveluna. Jokaisella osastopäälliköllä oli vakiintuneita suhteita tavarantoimittajiin, joilta ostettiin esimerkiksi paikallisia tuotteita.

Osastoeroja. Työssä ja työhön sitoutumisen esittämisessä oli eroja osastojen välillä. Esimerkiksi työ palvelutiskissä vaati osastopäälliköltä asiakkaiden kanssa seurustelua ja puhumista. Palvelutiskissä tehokkuuden rinnalle tuli muita arvoja kuten esteettisesti kaunis ja houkutteleva palvelutiski. Tehokkuutta täytyi arvioida muihin osastoihin verrattuna hieman eri tavoin. Palvelutiskin osastopäällikölle työhön sitoutuminen tarkoitti esimerkiksi rehellisyyttä ja suorapuheisuutta. Se oli oma-aloitteisuutta esimerkiksi kouluttautumisessa, johon liittyi työmotivaation etsiminen tätä kautta. Lihaosastolla koettiin huonoa omaatuntoa kokemuksista, että työhön sitouduttiin vääristä syistä. Koettiin, ettei rahan hankkiminen itselle ja perheelle olisi saanut olla pääasiallinen syy työhön sitoutumisessa.

Sitoutumismallit ja osastopäälliköiden työ. Työhön sitoutuminen on määritelty useimmiten toivottavaksi ja tavoiteltavaksi asiaksi. Aikaisemmissa työhön sitoutumistarkasteluissa ei ole kiinnitetty erityisesti huomiota erityisesti tavoitteellisuuden painottamiseen ja aseman merkitykseen. Tutkimukseni mukaan annettuihin tavoitteisiin sitoutuminen (esim. budjettiin) voi merkitä niiden seuraamista lähes ”sokeasti”, jolloin sosiaaliselle ja kulttuuriselle pääomalle ei anneta arvoa. Tavoitteiden seuraaminen on työssä pysymisen ehto. Jos ei ole työpaikkaa, on työhön vaikea sitoutua. Osastopäällikön työ on työskentelyä yrittäjien ja myyjien välissä, jolloin työhön sitoutuminen on haastavaa tasapainottelua. Yrittäjät vaativat erityisesti tulosta kun myyjät vaativat hyvää, reilua ja kannustavaa esimiestoimintaa. Asiakkaat haluavat kaupasta tuotteita ja hyvää asiakaspalvelua, he eivät ajattele yrityksen tai osaston tulosta tai myyjien kannustusta. Kokeimuksia ylemmän johdon, myyjien ja asiakkaiden vaatimusten ristipaineessa ei ole helppoa pukea sanoiksi.

En valinnut tutkimukseeni etukäteen tiettyä mallia, jonka mukaan työhön sitoutumistarkastelu olisi tapahtunut. Tarkastellessani aiempia sitoutumismalleja

ja sitoutumista O'Reillyn ja Chatmanin (1986) luokittelun mukaan sitoutuminen jakaantuu kolmeen osa-alueeseen eli mukautumiseksi, samaistumiseksi ja sisäistämiseksi. Osastopäälliköt pyrkivät mukautumaan aseman vaatimuksiin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Toimintakäskyjä otettiin vastaan ylhäältäpäin, niihin mukauduttiin ja niitä seurattiin. Hypermarket Jusalan osastopäälliköt samaistuvat ja sisäistivät jatkuvan tehostamisen todetessa, ettei työpaikalla tarvinnutkaan viihtyä tai siellä olla kivaa.

O'Reillyn ja Chatmanin (1986) luokittelun sisäistämisen ulottuvuudessa on kyse mukautumista enemmän yhteisöllisyydestä. Organisaation toimintaan panostetaan sen vuoksi, että työntekijän oma ja organisaation arvomaailmat ovat samansuuntaiset. Liike-elämän yritysten, kuten hypermarket Jusalan, ilmiselvänä arvona tulee olla tehokkuus ja taloudellisen pääoman tuottaminen. Yhteisöllisyys näkyi lähinnä tehokkaissa toimintatavoissa ja taloudellisen pääoman hakeemisessa. Työhön sitoutumista oli vastuu työpanoksesta ja työstä suoriutumisesta.

Kun työhön sitoutumista kuvataan Kahnin ja Wienerin (1967) työn kokemista ja siihen asennoitumista koskeva kuuden kohdan luokituksen avulla, työ voi olla *keikka, homma, ammatti, ura, kutsumus* tai *elämäntehtävä*. Tutkimuksessani työtä kuvattiin hommana kuin kutsumuksenakin. Kukaan osastopäälliköistä ei pitänyt työtään "keikkana" tai "elämäntehtävänä".

Osastopäälliköiden työtä tarkastellessa sitoutumisulottuvuudet seuraavat osin moniulotteista tarkastelua. Morrow (1993) on katsonut työhön sitoutumisen kohdistuvan ja jakautuvan viiteen eri ulottuvuuteen: työn eettisyyteen (protestant work ethic), uraan/ammattiin sitoutumiseen (career/ professional commitment), työtehtävään sitoutumiseen (job commitment) ja organisaatioon sitoutumiseen (organizational commitment). Organisaatioon sitoutuminen jakautuu Morrowin (1993) mallissa tunneperäiseen ja jatkuvaan organisaatiositoutumiseen. Morrow (1993) lähti mallissaan siitä, että nämä ulottuvuudet voivat olla relevantteja kenelle tahansa ja missä työelämän tilanteessa hyvänsä.

Morrowin (1993) mallin eli moniulotteisen työhön sitoutumisen ulottuvuudet ovat hankalia erottaa toisistaan. Tutkimukseni mukaan tunnollinen tavoitteiden saavuttaminen työtehtäviin sitoutumisen kautta on vaikeaa erottaa organisaatioon sitoutumista, jos työtä sanotaan tehtävän esimerkiksi yrittäjille. Annetujen tavoitteiden seuraaminen voi olla ainoa mahdollisuus olla ja pysyä organisaatiossa ja jatkaa osastopäällikön työhön sitoutumista. Arvostetun pääoman tuottaminen, tässä tapauksessa taloudellisen pääoman tuottaminen, voi nostaa valta-asemaa päällikköasemassa olevien kesken.

Osastopäällikön ei-taloudellista sitoutumista eli työetiikkaa testasin Morrowin (1993) esittämällä lottokysymyksellä eli jatkaisiko henkilö edelleen työssään, jos hän voittaisi lotossa tai hän pystyisi muuten turvaamaan taloudellisen toimeentulonsa. Vaikka työtä tehtiin erittäin tunnollisesti, kukaan osastopäälliköistä ei olisi jatkanut työskentelyä hypermarketissa ja osastopäällikön asemassa, jos varallisuutta olisi ollut tarpeeksi.

Asemaan sitoutuminen jää aiemmissa työhön sitoutumistarkasteluissa hyvin vähälle huomiolle. Hypermarketin osastopäälliköt halusivat sitoutua juuri osastopäällikön työhön, koska se tarjosi melko vakaan työsuhteen. Jonkinlainen ”ydintyövoiman eliittiasema” toi mukanaan vaikutusmahdollisuuksia, monipuolisuutta, vakaammat työajat kuin paremman palkan muihin myyjiin verrattuna. Tutkimuksessani näkyi vahvasti aseman myötä myös työtehtäviin sitoutuminen, mutta myös organisaatioon, erityisesti hypermarketin yrittäjiin, sitoutuminen. Organisaatioon sitoutuminen ei tarkoittanut koko kauppaketjuun sitoutumista, koska yrittäjän ”yläpuolista” todellisuutta ei tunnettu. Koettiin, että työtä tehtiin itselle ja yrittäjille. Haluttiin sitoutua organisaatioon taloudellisen turvan takia (jatkuva organisaatiositoutuminen) ja ”hyvien” yrittäjien takia (tunneperäinen organisaatioon sitoutuminen).

Työssä koettiin kilpailua ja kamppailua. Vaikka oli myös yhteishenkeä, tehokkuus ei edistänyt sosiaalisen pääoman muodostumista. Sitoutumismalleissa, kuten ei hypermarket Jusalassakaan korosteta työyhteisötaitoja työntekijöiden ja esimiesten välillä, vaikka tämä edistäisi sosiaalisen pääoman kasautumista, yhteistyötä ja luottamusta.

Joustot

Työelämän joustojen käsite viittaa tavallisesti yhtäältä joustavaan työhön eli siihen, ettei työn tekeminen vaadi yhdenmukaisia tekemisen tapoja tai työaikoja. Toisaalta käsite viittaa joustaviin työmarkkinoihin, joka kytkeytyy laajemmin talouden suhdanteisiin ja näkyy tavallisesti työn osa- ja määräaikaistumisena. Yksilötason joustot eivät ole saaneet tavallisesti huomiota, vaikka osastopäälliköiden työssä korostui erityisesti toiminnalliset ja työtehtäviin liittyvät joustot, osin työtapojen joustamattomuus.

Joustavuus työssä toi menestystä ja taloudellista pääomaa hypermarket Jusalassa. Se oli osa ”työn hyvin tekemistä”. Kaupan osastopäälliköiden työssä joustot näkyivät erityisesti:

- tasapainoilussa, vaatimusten ja tavoitteiden yhteensovittamisessa
- työtehtävissä
- työajoissa (mahdollista suunnitella omat työvuorot ja sesongit)
- työtahdissa
- palkassa (tulospalkka)
- alaisissa (osa- ja määräaikaiset myyjät, sesonkityöntekijät)

Tasapainottelu ja vaatimusten yhteensovittaminen. Osastopäälliköiden työssä tasapainottelua oli lähinnä toimiminen asiakkaiden, myyjien ja yrittäjän välissä. Tasapainottelua oli vaatimukset hyvästä asiakaspalvelusta kuin tehokkaasta toiminnasta. Ylhäältäpäin tuli vaatimuksia konseptin mukaisesti järjestyksestä ja osaston ulkoasusta, mutta osin myös vaatimuksia paikallisista tuotteista. Joustettiin asiakkaiden vaatimusten mukaan. Asiakkaat pyysivät tuotevalikoimaan

tuotteita ja osastopäälliköiden tuli huolehtia hyvästä asiakaspalvelusta tilaamalla tuotteita, jos se oli mahdollista.

Työtehtäväjoukset. Osastopäälliköillä oli mahdollisuutta määrittellä työtapoja. Kukaan ei tarkasti yläpuolelta määritellyt, miten osastolla tuli tehdä työtä. Tässä mielessä osastopäälliköillä oli vapautta ja joustavuutta. Työtehtävät painottuivat operatiivisiin rutiineihin ja järjestelmällisyyteen, mikä tarkoitti työn tajussa kiinnittymistä tehokkuuteen. Järjestelmällisyyden ja oikeiden työtapojen tai oikeanlaisen lopputuloksen vaatimus ei useinkaan sallinut joustoja työtavoissa, joita osastopäälliköt olivat määritelleet oikeaksi itselleen ja työntekijöilleen. Kaikilla osastoilla oli omia työtapoja. Työtavat olivat osin jäykkiä, työtapojen tuli olla tehokkaita, että saatiin aikaan paljon työsuorituksia päivän aikana. Työntekijät opettivat toisilleen tehokkaita työskentelytapoja.

Osastopäälliköt määrittivät työtapoja ja myyjien oli tärkeää työskennellä osastopäälliköiden määrittelyn mukaan. Kaikilla osastoilla oli tärkeää tehdä työtä oikein, oikealla tavalla, vaikka työtavat vaihtelivat osastojen välillä. Osastopäälliköt olivat joustojen vaatijoina ja kontrolloijina myyjille. Joustamattomuus itse työtehtävissä ja työtehtävien määrittelyjen suhteen nähtiin työhön liittyvänä, saavutettuna etuna.

Oikeiden toimintatapojen vaatimus tuli osaltaan konseptin toteuttamisesta, asiakkailta oli oikeus vaatia ketjun samankokoisissa kaupoissa samanlaista laatua. Oli myös tehtäviä, kuten omavalvontaa, joka vaati työn tekemistä tietyllä tavalla. Vaatimus tuli esimerkiksi hygieniamääräyksistä, työssä tuli toimia tarkasti ja täsmällisesti, omavalvonta piti tehdä säännöllisesti. Rutiinit toivat varmuutta, turvallisuutta ja tunnetta jatkuvuudesta.

Työaikajoukset. Osastopäälliköillä oli säännölliset työajat, pääosin kahdeksan tuntia viitenä päivänä viikossa. Heillä oli ajoittain myös viikonlopputyövuoroja. Osastopäälliköt joustivat työajallisesti erityisesti kiireisinä sesonkeina. Joustavuutta oli työvuorojen suunnittelussa, osastopäälliköillä oli mahdollisuus vaihtaa työaikoihinsa. Osastopäälliköt toimivat työaikakontrolloijina.

Työtahtijoukset. Työssä oli kiireistä. Työajat oli suunniteltu tarkasti, mutta tarvittaessa työssä joustettiin myös työtahdissa. Tarvittaessa jätettiin myös taukoja pitämättä.

Palkkajoukset. Osastopäälliköihin kohdistui taloudellista joustavuutta tulospalkan muodossa ja tulospalkka oli palkanlisä. Tulospalkka johtui uusien yrittäjien toimintatavoista.

Alaisissa. Osastopäälliköt olivat kaupan kokoaikaista ja vakituista työvoimaa. He olivat ydintyövoimaa. Osastopäälliköt olivat kokoaikaisessa työsuhteessa. Myyjät, heidän alaisensa, olivat osa- ja määräaikaisissa työsuhteissa. Yrityksessä oli pitkät aukioloajat, joten kaikki työntekijät eivät voineet olla samalla aikaa töissä. Myös työntekijämäärä jousti sesonkeina; oli sesonkityöntekijöitä kuten kiireapulaisia. Pidempään olleilla myyjillä oli hyvin vakiintunut paikka yrityksessä ja omia työtehtäviä kuten osastopäälliköilläkin. Osastopäälliköt organisoivat keskenään myyjien työkiertoa osastojen välillä.

Osastoeroja. Teollisen osastopäällikkö jousti vahvasti työtahdissa. Palvelutiskin osastopäällikkö olisi halunnut kiertää muillakin osastoilla vaihtelun vuoksi ja työmotivaation ylläpitämiseksi. Tätä "uhkapelaajaa" ei haluttu päästää muiden osastojen kehittämistyöhön. Näkemyksenä oli, että hän rikkoi osastojen jäykkiä rutiineja, "sotki" toimintaa. Lihaosaston päällikkö antoi jokaisen tehdä työn omalla tavallaan, kun lopputulos oli oikeanlainen. Hedelmä- ja vihannesosastolla korostettiin tarkkoja työtapoja ja sitä, että työssä oli aina oltava yrityksen tarpeen mukaan. Tämä toimintapa oli vahvasti sisäistetty vuosien varrella. Työnantajaa kohti tuli joustaa myös hyvinvoinnin suhteen, työhön tultiin terveenä tai sairaana.

Joustomallit ja osastopäälliköiden työ. Peilaten joustoja alaluvussa 4.3 esitettyyn Atkinsonin (1984; 1987) joustavan yrityksen malliin, voidaan todeta, että hypermarket Jusalan osastopäälliköt olivat kokoaikaista ydintyövoimaa. Atkinsonin mallissa ydintyövoima joustaa toiminnallisesti, esimerkiksi työtehtävien ja työkierron suhteen. Hypermarket Jusalan osastopäälliköillä oli joustoja työtehtävien välillä, mutta heillä ei ollut työkiertoa.

Työnkierron puuttumisella on syynsä. Osastot ovat tilallisesti kiinni toisissaan, mutta Jusalan osastot näyttivät erillisiltä saarekkeilta. Jokaisella osastolla oli omat tuotteensa, laaja tuotevalikoima. Viereisen osaston osastopäällikkö ei ymmärtänyt toisen osaston tuotteista, etenkin tuotteiden tilausmääristä. Tässä mielessä tietoja oli vaikeaa jakaa toisen osastopäällikön kanssa ongelmatilanteissa. Käsitys itsenäisyydestä, mutta myös käsitys ra'asta työstä tuli osin tätä kautta. Vaikka työtä tehtiin yhdellä osastolla, oltiin silti monitaitoisia ja työtä kuvattiin monipuolisena. Sen sijaan muilla työntekijöillä, myyjillä, työkierto onnistui helpommin, kun kysymys oli tavaroiden rutiiniluontoisesta esillelaitosta.

Atkinsonin (1984; 1987) malliin peilaten osastopäälliköt kontrolloivat sisäistä määrällistä joustavuutta tekemällä yhteistyötä muiden osastopäälliköiden kanssa organisoimalla myyjien työkiertoa. He organisoivat myös ulkoista määrällistä joustavuutta, kuten sesonkityöntekijöiden työtä, vaikka he eivät palkanneet työntekijöitä yritykseen. Sisäiseen määrälliseen joustavuuteen liittyy myös heidän työaikajoustonsa. Taloudellista joustavuutta oli tulospalkka.

Vaikka hypermarket Jusalassa joustot tarkoittivat lähinnä työnantajalähtöisiä joustoja, joustot olivat muuttuneet hypermarket Jusalassa yhä enemmän molemminpuolisiksi yrittäjien ja työntekijöiden välillä. Tämä edisti yrittäjistä pitämistä ja halukkuutta olla joustava, kuuliainen ja totteleva. Joustot olivat olennainen osa "työn hyvin tekemistä". Pelkkä ylhäältä päin tullut sanelu ei olisi tuottanut hyviä tuloksia.

Yksilötason joustot, valta-asema ja työn erityispiirteet. Käsitteellisen tarkastelun selventämiseksi tulisi erottaa joustot ja joustavuus, mutta osastopäälliköiden työssä tämä ei onnistu selvästi. Osastopäälliköt määrittelevät työssään myös määrällisten joustajien eli osa- ja määräaikaisten myyjien työtä. Joustavuus on asennetta "venymiseen" tai "mutkalle menemiseen", kuten osastoilla kuvattiin joustoja ja joustavuutta kansanomaisesti. Joustavuus on suostumista joustoihin.

Työhön sitoutuminen on määritelty asenteeksi, mutta myös joustavuus on asenne työntekijälähtöisessä joustotarkastelussa. Joustot ovat tavallisesti organisaatiotasoisia ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä ilmiöitä. Osastopäällikön työn tajuissa huomio kiinnittyy joustavuuteen (yksilötason ilmiö), mutta tarvitaan myös ymmärrystä joustoista, henkilöstöjohtamisen tason ilmiöstä.

Joustotarkasteluissa kiinnitetään yleensä huomiota työnantaja- tai työntekijänäkökulmaan, muttei kiinnitetä tarpeeksi huomiota toimijan valta-asemaan. Toimijan valta-asema on osa työn tajuja, onko tarvetta ja mahdollisuuksia joustaa vai ei. Vahva valta-asema taloudellisen pääoman tuottamisessa voi varmistaa työn ja työtapojen jatkuvuutta. Vahva valta-asema voi olla myös joustavuuden este muuttumisen ja uudistumisen tasolla. Kiinnittymisellä jäykkiin rakenteisiin voidaan tehdä tulosta. Jos jäykillä rakenteilla tehdään taloudellista tulosta, ei ole tarvetta muuttua, kun vaatimusta muuttumiseen ei ole tai vaatimuksia ei tarvitse kuunnella.

On huomattava, että marketeissa osastopäälliköiden ja myyjien joustoihin on myös rajoituksensa ja ominaispiirteensä. Myyjien ja osastopäälliköiden on hankittava palkka olemalla työssä marketissa paikanpäällä, etätö, toisin kuin monilla muilla aloilla on mahdollista, ei työssä onnistu. Hyllytystä, tavaroiden esillelaittoa ja asiakaspalvelua ei voi hoitaa kotona. Palkkaa tulee vain sen mukaan, minkä ajan on hypermarketin seinien sisällä.

Työhön sitoutuminen ja joustot merkityksellistyvät doksina

Työhön sitoutuminen on osastopäälliköille ”työn hyvin tekemistä”, johon liittyy joustavuus olennaisena elementtinä. Toiminnassa tuli joustaa tehtävien välillä, vaikka omista tehtävistä haluttiin pitää tiukasti kiinni. Työssä tuli olla joustava ja joustavuus oli esimerkiksi tasapainoilua asiakkaiden vaatimusten ja heille tarjottavien mahdollisuuksien välillä. Osastopäälliköiden tarinoissa sekoittuvat työhön sitoutumisen ihanteet ja todellinen toiminta. Niissä sekoittuvat joustavat työmarkkinat kuin joustavuus työssä (tämä johtuu osin tutkimusasetelmasta, työhön sitoutumista ja joustoja ei lähdetty rajaamaan tarkasti).

Työssä sekoittuvat puheet joustavasta työntekijästä ja kokemukset jäykistä rakenteista, konseptin vaatimasta yhdennäköisyydestä ja -tapaisuudesta kuin henkilökohtaisista tunnekokemuksista ”venymisistä” ja ”mutkalle menemisestä” yläpuolelta asetettuja vaatimuksia täytettäessä. Viestinä on, että noudata ylhäältä päin asetettuja jäykkiä ohjeita, mutta toimi joustavasti. Muutu ja kehity henkilökohtaisella tasolla, mutta älä ota riskejä ja hajota yhteistä tehokkuusrakennetta. Sitoudu, joustaa ja ole tehokas.

Työhön sitoutuminen ja joustot merkityksellistyivät yksilötasolla, osastopäälliköiden työn tajuissa doksina, itsestäänselvyksinä. Ne kuuluvat olennaisena ja luonnollisena osana osastopäälliköiden työhön. Joustot ja työhön sitoutuminen tuntuivat kyllä ruumiissa, monenlaisina kipuina ja kolotuksina, riuhtomisena ja repimisenäkin, kovana työtahtia, mutta kyseenalaistamisen tasolle niillä ei ollut juuri pääsyä.

Työhön sitoutuminen ja joustot näyttäytyvät osastopäälliköiden habituksissa sisäistettynä kaupan työkulttuuriin, työmoraaliin ja työetiikkaan liittyvänä rakenteena, joka kuitenkin ilmenee moninaisena työn tekemisenä. Työlle ja työnantajalle ollaan uskollisia annettuja tavoitteita täytettäessä, vaikka koettaisiin risiriitaisia tunteita ollessa hyvä asiakaspalvelija ja tehokas esimies. Työssä jatkamisessa ja siinä pärjäämisessä on jokaisen pyrittävä keksimään omat keinonsa.

Työssä koetut välttämättömyydet kääntyvät luonnollisiksi, muuntuvat liikeradoiksi ja ruumiillistuvat osastopäälliköiden työn tajussa. Työhön sitoutuminen, joustaminen ja tehokkuus olivat vahvasti sisäistettyjä, eikä siihen tarvittu käskyjä ulkopuolelta. Työntekijät olivat hyvinä ja uskollisina työntekijöinä myös itse tehostamassa toimintoja. Tehostamista ei ollut sopivaa kyseenalaistaa, sillä silloin ei olisi ollut mukana yhteisessä tekemisessä.

Oli tuntumaa tulevista tilanteista, jos työssä olisi hellittänyt hetkeksi. Työhön liittyvä ”voitto” lattiatasolla oli osaksi se, että saattoi pitää työpaikkansa, koska oli tietoisuutta siitä, ettei ”täällä ole pakko olla”. Itsellä oli työpaikka, jota kaikkialla ei ollut. Nähtiin, että halukkaita työntekijöitä oli aina tulossa tilalle, joten omasta työpaikasta ja saavutetusta asemasta täytyi pitää tiukasti kiinni. Asemaan oli edetty työvuosien varrella. Vaikka osastopäällikön työssä oli paineita yhteen sovittaa ja välittää ylempänä asettuja tavoitteita käytäntöön, asema tarjosi säännöllisempiä työaikoja ja -tuloja myyjiin verrattuna. Osastopäällikön työ tarkoitti myyjiin verrattuna myös monipuolisempia työtehtäviä.

Itseohjautuvuus edisti työhön sitoutumisen, joustojen ja tehokkuuden omaksumista, kun osastopäälliköiden täytyi ottaa yhä enemmän vastuuta yrityksen menestymisestä. Yrittäjien tuli kiinnittää huomiota siihen, että toiminta oli konseptin mukaista, ei välttämättä sen mukaista, mihin asiakkaat kiinnittävät huomiota. Ketjun kauppojen on oltava melko yhdenmukaisia, joten toiminnassa tuli kiinnittää huomiota hyvin pieniinkin yksityiskohtiin, joihin asiakkaat eivät välttämättä kiinnitä huomiota tehdessään ostoksia.

Kun tapahtuu funktionaalista sopeutumista olosuhteisiin, toiminnasta tulee rakenteellinen ilmiö. Doksassa fyysiset olosuhteet, osastopäälliköt, myyjät ja asiakkaat kietoutuvat yhteen. Virtaviivaisuus, helppous ja nopeus; osastopäälliköiden toimiva työ ja asiakkaiden toimiva asiointi kietoutuvat yhdeksi kokonaisuudeksi.

8 Työhön sitoutuminen ja joustot- uusi näkökulma

8.1 TYÖN TAJU – YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT

Tarkastelin tutkimuksessani päivittäistavarakaupan osastopäälliköiden työtä ja sitä, miten sitoutuminen ja joustot kietoutuvat osaksi työarkea. Kohdistin tutkimustarkasteluni työhön sitoutumiseen ja joustavuuteen, sillä ne ovat tämän päivän johtamiskäytäntöjen keskiössä (Guest 1987; 1989). Työhön sitoutumista ja joustoja on pidetty toivottavina johtajuuteen liittyvissä keskusteluissa, kun taas työelämäkeskusteluissa sitoutumisesta ja joustoista on keskusteltu osana nykyisen työelämän epävarmuutta.

Teoreettisissa ja käytännön keskusteluissa työntekijöiden sitoutuminen ja joustavuus on kytketty niin yrityksen menestymiseen kuin työntekijän tuloksellisuuteen (Brown ym. 1993; Brown 1996). Erityisen keskeisessä roolissa sitoutumis- ja joustokeskustelut ovat olleet päivittäistavarakaupan alalla. Osallistun omalla tutkimuksellani tähän yhteiskunnallisesti ajankohtaiseen keskusteluun tarkastelemalla, *millaista on päivittäistavarakaupan osastopäälliköiden työ ja miten sitoutuminen ja joustot näkyvät osastopäälliköiden työssä?*

Vastauksena tutkimuskysymyksiin on työn taju, jonka taustalla on Bourdieun laajat käytännön järjen ja pelin tajun käsitteet. Bourdieu ei määritellyt näitä käsitteitä tarkasti, mutta käytännön taju tarkoittaa lähinnä merkityksiä, joita sosiaaliset agentit kantavat mukanaan. Toimiessaan sosiaalisilla kentillä toimijat merkityksellistävät paitsi omaa, mutta myös muiden käyttäytymistä. Käytännön taju tarkoittaa sisäistettyjä toimintatapoja. Se on osa sosiaalista välttämättömyyttä, johon liittyy luonnollisuus ja automaattisuus (ks. Bourdieu 1990a). Kuten pelaaja, toimija ennakoii ja liikkuu pelin edellä; hän on sisäistänyt pelin. Bourdieun ja Wacquantin (1992, 126) mukaan ihmisille syntyy kestäviä tiedollisia rakenteita ja toiminnan skeemoja, jotka ohjaavat tilanteen näkemistä.

Työn taju on työkäytäntöön liittyvää tajua. Työn taju tarkoittaa sisäistettyjä sitoutumisen ja joustojen merkityksiä. Tutkimuksessani työn taju on tajua työhön sitoutumisesta ja joustoista, jotka ovat vahvasti ruumiillistuneet osaksi osastopäälliköiden työarkea. Se on osastopäällikön asemaan (myös valta-asemaan) liittyvän roolin ja siihen liittyvien normien hahmottamista. Työn taju on tilannetajua ja kokonaisuuksien hahmottamista. Se on ymmärrystä työvaiheista ja niiden merkityksestä toiminnan sujuvuudessa. Johtamisessa ja osastopäälliköiden

työssä se on ymmärrystä työn tehokkaasta organisoinnista ja työsuoritusten aikaansaamista myös muiden kautta.

Työn taju syntyy ajan kanssa, työkokemuksen myötä ja siinä kietoutuvat yhteen osastopäällikön habitus, pääomat, kenttä, työhön sitoutuminen ja joustot. Osastopäällikön työ ei ole peli, jossa toimitaan vain onnen tai sattuman varassa, vaan menestyksessä tarvitaan monenlaisia pääomia. Työkokemuksen myötä habitukseen syntyy kulttuurista ja sosiaalista pääomaa, jotka luovat edellytyksiä taloudellisen pääoman hankkimiselle. Osastopäälliköiden työn tajussa työhön sitoutuminen ja joustot yhdistyvät toimivaksi kokonaisuudeksi välttämättömyyden ja itsestäänselvyyden kokemuksissa.

Työn tajuun liittyvät tutkimukseni muut kontribuutiot, jotka ovat: 1) keski-johdon ja myyjän työn tutkiminen, 2) bourdieulaisen kehyksen käyttäminen sitoutumis- ja joustotutkimuksessa, 3) tutkimusmenetelmän valinta, 4) työn tiheä kuvaus, 5) kenttäanalyysin soveltaminen ja kenttäanalyysin tulokset ja 6) sitoutumisen ja joustojen merkityksellistäminen osastopäälliköiden työkäytännöissä.

Lisäksi kontribuutio on työkäytäntöjen kehittämisessä. Työtä ja johtamista ei voida uudistaa menestyksellisesti, jos niitä ei tunneta (Barley 1996). Esitän kehittämisehdotuksia erityisesti yrittäjälle, osastopäälliköille, myyjille ja asiakkaille.

Keskijohdon ja myyjän työn tutkiminen

Tutkin osastopäälliköiden työtä, koska he toimivat samanaikaisesti sekä keski-johdona että kaupan myyjinä. Keskijohtoa on pidetty johtoportaan visioiden ja käytännön todellisuuden välisten ristiriitojen ratkaisijana (Nonaka & Takeuchi 1995). Keskijohtoa ei ole tutkittu erityisen paljon, mutta kaupan myyjien työtä on tutkittu sitäkin vähemmän. Myyjien työ on työelämä tutkimuksissa jäänyt hyvin vähäiselle tarkastelulle.

Johtajuustutkimuksissa työntekijöiden ja alaisten näkökulma on harvinainen. Usein tarkastelu on kohdistunut sinne, missä on ajateltu olevan eniten valtaa. Monille johdon tutkimuksille (kuten Kotter 1982; 1999; Mintzberg 1971; 1973; Stewart 1967) on ollut ominaista, että niissä on pyritty selvittämään johdon työtä ja käyttäytymistä, mitä johtajat tekevät työssään ja ovat useimmiten kohdistuneet ylempään johtoon suurissa yrityksissä. Johdon tutkimuksissa on keskitytty ylempien johtajien ominaisuuksiin ja taitoihin, toimintoihin, käyttäytymiseen ja rooleihin, valtaan ja vaikutusvaltaan (ks. Yukl 2010). Ylipäänsä siitä, miten johto yrityksissä työtään tekee ja vaikuttaa asioiden kulkuun, tiedetään yllättävän vähän (vrt. Tainio 2007, 15-16). Työnkuvaukset eivät ole kovin tavallisia (Orr 1996).

Kuten edellä totesin, keskijohto on tutkimustarkasteluissa jäänyt ylempää johtoa vähemmälle huomiolle. Kaupan osastopäälliköihin ei ole kohdistunut tutkimushuomiota. Ehkäpä kaupan keskijohdolla ei nähdä olevan sellaista strategista merkitystä kaupan menestykselle kauppaketjun hierarkkisessa rakenteessa, että heidän työhönsä olisi kiinnitetty enemmän huomiota. Johtaminen on kaikilla tasoilla haasteellista. Ylempi johto voi elää hienossa strategisessa maailmassa, mutta osastopäälliköt elävät eri maailmaa, eri todellisuutta, vaikka hekin

pyrkivät toimimaan työssään tunnollisesti yrityksen etua kohti. Nämä arjen sankarit elävät nopeatahtista arkea tehokkaiden rutiinien keskellä, joita heillä omis- sa enemmän tai vähemmän tietoisissa toimintastrategioissaan ja työn tajuissaan on.

Bourdieuilaisen kehysten käyttäminen sitoutumis- ja joustotutkimukses- sa

Teoreettisena näkökulmana työhön sitoutumisen ja joustojen tarkasteluun toimi Bourdieun käytäntöteoria. Hänen teorioitaan ei ole käytetty paljon talouden kentillä. Talouden näkökulma on usein jäänyt varjoon Bourdieu-tarkasteluissa (ks. Swedberg 2011). Bourdieun luomaa teoreettista viitekehystä ei ole juuri pohdittu organisaatio- ja johtamistutkimuksissa, vaikka Bourdieulla voisi olla niihin annettavaa tuomalla tutkimukseen erilaisia näkökulmia (Özbilgin & Tatli 2005, 855). Sitoutumis- ja joustotutkimuksen alueella bourdieulaista kehystä ei ole aiemmin käytetty.

Käytin Bourdieun teorioita ”työkalupakkina” osastopäälliköiden työkäytännön tarkasteluun. Bourdieun käytäntöteoria, prakseologia, jäsenyyden kolmen keskeisen käsitteen ympärille, joita ovat habitus, kenttä ja pääoma. Käytäntö yhtälönä tarkasteluna eli [habitus (pääoma)] + kenttä = käytäntö tarkoittaa sitä, että habituksen ja pääomien yhteistyö kentällä synnyttää käytännön, eivät nämä osat erikseen. Kenttä-/käytäntöteoriaa soveltaen pidin hypermarketin osastoa bourdieulaisittain laajemman päivittäistavara-kaupan alakenttänä, päivittäistavara-kauppaan liittyvänä sosiaalisena tilana. Tarkastelin osastokenttää osastopäälliköiden työn kautta, sillä Bourdieun mukaan kenttää ei voida tarkastella muuten kuin yksilöiden kautta (Bourdieu & Wacquant 1995).

Bourdieu (1990a, 50-51) mukaan käytännöt eivät ole vain mekaanisia reaktioita ja perustu jatkuvaan tietoiseen rationaaliseen ja laskelmoivaan toimintaan. Bourdieu (1990a, 50) liittyy rationaalisen toimijan vahvasti talouden kentän toimijoihin ja tälle kentälle kuuluvien käytäntöjen yksioikoisuuden vuoksi hän ei ollut kiinnostunut yritysten kentästä. Talouden kentällä käytännöt kohdistuvat vahvasti taloudelliseen hyötyyn, voittojen maksimointiin ja kustannusten minimointiin (Bourdieu 1990a, 50). Voin todeta, että Bourdieun näkemykset yrityskentän toimijoista ja käytännöistä ovat erittäin kapeita. Toteamukset, että yrityskentällä käytännöt perustuvat taloudellisen hyödyn tavoitteluun ja tämän vuoksi tarkastelu ei ole mielenkiintoista, ei anna arvoa yrityskentän toimijoiden arjen moninaisuudelle. Juuri sen vuoksi päivittäistavara-kauppa-entän alarakennetta, osastokenttää ja osastopäälliköiden työtä on kannattanut tutkia bourdieulaisittain.

Bourdieuilainen kenttä-/käytäntöteoriakehys sopi tutkimukseeni hyvin. Esi-merkiksi kenttäanalyysi osoitti, kuinka habitus, pääomat ja kenttä (valtarakenteinen) kietoutuvat yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi osastopäälliköiden työ-ikäytännössä. Bourdieulla habitus on käytäntöjen lähtökohta ja habituksessa yhdistyy sekä kenttä että pääomat. Bourdieun avainkäsitteiden analyysi työkäy-

täntöjen tarkastelussa tarjosi syvällistä näkökulmaa työhön sitoutumiseen ja joustoihin osastopäälliköiden työssä.

Bourdieu liitetään konfliktiteoreetikoihin ja hänen teorioissaan on vahvana kilpailun ja kamppailun painotus. Bourdieu tunsikin, että ihmisten olemusta ja toimintaa sävyttää eräänlainen ikuinen ristiriita. Etujen vastakkaisuus katsotaan sosiaalisen elämän peruspiirteeksi. Kävin alaluvussa 2.2 läpi Bourdieun ”sokeita pisteitä”. Näistä sokeista pisteistä eräänä ovat luottamuksen ja yhteistyön, yhteispelin, puuttuminen (Roos 2011; Warde 2004). Ne eivät kuuluneet Bourdieun teoreettiseen avainsanastoon, mutta kenenkään arki ei toimi ilman toimijoiden yhteistyötä ja luottamusta. Luottamusta Bourdieu ei käsitellyt lainkaan. Toimiva arki kaupan lattialla koostuu kamppailuista, mutta siihen sisältyy luottamusta ja yhteistyötä.

Etnografia, autoetnografiset elementit ja työn tiheä kuvaus

Päivittäistavarakaupan alalle kohdistuvaa tutkimusta ja ylipäänsä sitoutumista/sitouttamista ei ole pidetty tärkeänä, koska alan koulutustaso on matala ja korvaavaa työvoimaa on ajateltu olevan helposti tarjolla. Päivittäistavarakaupan työstä puhutaan usein vähän osaamista vaativana, tylsänä ja rutiiniluontoisena hanttihommana, joka on helppoa oppia ja työssä menestyvän kuka vain, joka haluaa tai joutuu alalle.

On olemassa myös toisenlainen tarina tutkimukseni myötä. Kaupan työ on perinteisesti nähty roskatyönä, eikä kaupan työkäytännöistä ole olemassa hyvää kuvausta. Tarkastelu käytäntönäkökulmasta ja käyttämäni laadullinen, etnografinen, tutkimusote tarjosi monipuolista ja rikasta kuvausta osastopäälliköiden ja myyjien työstä kaupan osastokentällä. Etnografista sitoutumistutkimusta ei ole kohdistunut päivittäistavarakaupan työntekijöihin.

Työhön sitoutumis- ja joustotutkimus on perinteisesti painottunut määrälliseen tutkimukseen. Sitoutumistutkijat ovatkin kehittäneet erilaisia mittareita sitoutumisen mittaamista varten. Samoja malleja on käytetty huomattavan paljon, koska tutkimuksista on haluttu tehdä yleistäviä. Työhön sitoutumisen yksilölliset tarkastelutavat ovat unohtaneet työhön sitoutumisen moniulotteisuuden, työhön sitoutumisen yksinkertaiset mallit on hyväksytty liian helposti, kritiikittömästi (Iles ym. 1990). Huomiota ei ole kiinnitetty alojen erityispiirteisiin.

Jos monipuolinen arki jätetään huomioimatta työhön sitoutumisen ja joustojen tarkastelussa, työn vaativuudelle ja monimuotoisuudelle ei tulisi annettua sille kuuluvaa arvoa. Laadullisella tutkimuksella päästään kiinni työn erityispiirteisiin toisin kuin määrällisen tutkimuksen työhön sitoutumiskysymyspatteristoilla.

Määrällisellä tutkimuksella ei päästä kiinni työkäytäntöihin, esimerkiksi siihen, miten työhön sitoutuminen ja joustot merkityksellistyvät toimijoiden arjessa. Tutkimukseni poikkeaa näiltä osin sitoutumis- ja joustotutkimuksen valtavirrasta. En tehnyt sitoutumistutkimusta pelkästään haastatteleamalla, vaan olin hypermarketissa myyjänä ja osastopäälliköiden alaisena ja heidän työkaverinaan.

Tein etnografista tutkimusta, mutta tutkimukseni sisältää myös autoetnografisia elementtejä. Autoetnografeja on arvosteltu, etteivät he vietä tarpeeksi aikaa tutkittavien kanssa (Delamont 2009). Tutkijana toin käytäntöjä esille tekemällä työtä ja havainnoimalla työn tekemistä pitkän ajan kuluessa, vuosien ajan. Pitkässä kenttätyössä havainnoin työtilanteita, keskustelin työssä, mutta myös työn ulkopuolella ja tein nauhoitettuja haastatteluja. Huomioin toimintoja ja tapoja; sanomisia ja tekemisiä. Työn tiheän kuvaamisen kannalta lattiataason toimijuus oli olennaista.

Kenttää on tarkasteltava yksilöiden kautta ja liitin myyjän habitukseni osaksi tutkimusta. Lähdin liikkeelle omasta tarinastani ja siitä kuinka menin töihin päivittäistavarakauppakentälle. Kriittisen tutkijan ja kaupan työntekijän roolin yhdistäminen ei ollut erityisen helppoa; tutkijalta vaaditaan kriittistä ja analyttistä otetta, kaupan työntekijältä kuten myyjältä useimmiten kiltteyttä ja tottelevaisuutta, muiden seuraamista.

Kirjoittamani tarinat ovat tärkeitä puheenvuoroja ja arkipäivä toimii tarinoiden kehyksenä. Tarinat valaisivat kaupan työkulttuuria. Tiheä kuvaus toi esille työn monimuotoisuutta, mikä rikastuttaa kuvaa myyjien, osastopäälliköiden ja keskijohdon työstä. Työn tuloksena syntynyt tiheä kuvaus osastopäälliköiden työkäytännöistä toi esille työtä ja työvaiheita. Bourdieu (1990a) on kiinnittänyt huomiota käytäntöjen säännönmukaisuuksiin. Osastopäälliköiden työtä ja työtahtia määrittivät päivä- ja sesonkirytmit ja niiden säännönmukaisuudet.

Esimiestyö on haastavaa ja luonteeltaan ristiriitaista. Tarinat voivat auttaa näkemään ja ymmärtämään omaa ja toisten työtä eri valossa. Tarinat voivat toimia esimiestyön kehittämisen ja kehittymisen välineitä oman ja muiden toiminnan tarkastelussa. Työn tiheä kuvaus on tärkeää työkäytäntöjen kehittämiseksi. Kehittämisehdotuksia olen esittänyt tarkemmin alaluvussa 8.2. Laadullisen tutkimuksen kautta voidaan pohtia myös aikaisempien työhön sitoutumis- ja jous-tomallien toimivuutta.

Bourdieuolaisen kenttäanalyysin tulokset

Bourdieuin kenttä-käsite on vähän ymmärretty, mutta sen on todettu (Swartz 1997, 291; Warde 2004) tarjoavan tutkimuksille paljon lupauksia. Bourdieuin kenttäanalyysiin on olemassa vähän empiirisiä toteutuksia. Sovelsin kenttäanalyysia rohkeasti ja näin yksityiskohtaista kenttäanalyysin soveltamista ei ole ollut nähtävissä. Kenttäanalyysiä ei ole aiemmin käytetty erityisesti työkäytäntöjen tarkasteluun. Aikaisemmin sitä on käytetty esimerkiksi laajojen kenttien ja siinä toimivien organisaatioiden välisten suhteiden tarkasteluun (Bourdieu 2005a).

Tein tutkimuksessani sekä teema- että bourdieulaista kenttä-/käytäntöanalyysia. Lisäksi tutkimukseni on hyvin narratiivinen ja tarinat itsessään ovat tärkeä osa analyysia. Käyttämäni analyysitavat tukevat vahvasti toisiaan, eivätkä ole toisiaan poissulkevia. Tarinoiden esittäminen oli tärkeä osa tutkimusta, mutta pelkkä tarinoiden esittäminen olisi jättänyt analyysin kuvauksen tasolle. Mo-

niulotteisia tarinoita analysoitaessa pelkästään teema-analyysi olisi vuorostaan ollut liian yksioikoinen. Koska Bourdieun käytänteoriassa on todettu olevan puutteita, täydensin bourdieulaista käytäntötarkastelua Schatzkin (1996) korostamalla työtehtävillä ja työvaiheilla.

Kenttäänalyysi ohjaa huomion toimijoiden ja pääomien väliseen valtdynamiikkaan. Kenttäänalyysi osoitti, kuinka taloudellinen pääoma on päivittäistavarakaupan kenttien toimintaa ja näin myös osastopäälliköiden työtä vahvimmin ohjaava rakenne. Bourdieun (1990a) mukaan yksilöt tai sosiaaliset agentit eivät huomioi koko ajan sitä, mikä on aina järkevää tai esimerkiksi toiminnan taloudellisia perusteita. Vaikka Bourdieu vertaa toimintaa peleihin, hänen mukaan ne eivät välttämättä ole seurausta toimijoiden tietoisesta harkinnasta ja pelistrategiasta (Bourdieu & Wacquant 1995, 149). Kun toimittiin talouden kentällä, osastopäälliköiden työssä tuli pyrkiä olemaan laskelmoiva. Heidän tuli hankkia yritykselle taloudellista pääomaa ja vastata hierarkian yläpuolen vaatimukseen. Pitääkseen oman asemansa työpaikan ”todellisuudessa”, näin oli välttämättömiä toimia. Kaikkea ei voi rationalisoida tarkasti, esimerkiksi hyvää asiakaspalvelua ei täysin standardoida ja tarvitaan myös luovuutta ja tilannetajua. Eriyisesti sosiaalinen pääoma jäi taloudellisen pääoman hakemisen alle.

Koska habitus sisältää historiallisen ulottuvuuden, vain sitoutumalla työhön pidemmäksi aikaa saavutetaan työn sujuvuuteen vaadittava osaamistaso; sitoutumisen myötä syntyy kykyä ennakoida monimutkaisia arjen työtilanteita, saavutetaan ”pelisilmää”. Vaikka sosiaaliselle pääomalle ei osattu antaa arvoa, osastopäälliköiden kulttuurinen ja sosiaalinen pääoma olivat edellytyksiä kaupan menestykselle, edellytyksenä taloudelliselle pääoman hankkimiselle itselle ja yritykselle. Kulttuuriseen pääomaan liittyen toimijalle kehittyy ajan myötä ”pelisilmä”, oppii tuntemaan, miten työskennellä tehokkaimmin. Tehokkuus ei ole negatiivinen asia, enemmänkin haluttua, sen sijaan jatkuva tehostaminen oli asia erikseen. Tehokkuus on osa työn taju.

Tutkimuksessani tuli esille, että työhön ei tultu viihtymään, työ oli melko kuormittavaa ja omiin työasioihin vaikuttaminen koettiin rajallisina. Kun noudatetaan yläpuolelta annettuja sääntöjä ja ohjeita, joudutaan kysymään, mitä työ tarjoaa minulle, mitä minä saan työstäni? Työn taju on taju myös siitä, ettei saa tyydytystä työstään ja ole ylpeä ammatistaan. Se on taju siitä, että työtä tehdään lähinnä vain taloudellisen pääoman takia. Hierarkkisessa valtarakenteessa se on myös alistumista annettuihin tekijöihin.

Käytäntökenttä on aina myös vallan kenttä. Osastopäälliköillä oli toimintavapautta, vaikka ylhäältä päin tuli vahvoja raameja heidän toiminnalleen. Käytäntötarkasteluissa tällainen vallan ja kamppailun näkökulma on harvinainen, mutta bourdieulainen lähestymistapa auttoi näkemään käytäntöjen muotoutumisen monikerroksisuuden, siitäkin huolimatta, että käytäntöjen takana oli taloudellisen voiton tavoittelu.

Työhön sitoutumisen ja joustojen merkityksellistäminen päivittäistavara-kaupan osastopäälliköiden työkäytännöissä

Sitoutuminen on sekä asennetta että toimintaa (Cohen 2003; 2007). Käytännöt muodostuvat yhtä paljon sanomisista kuin tekemisistä (Schatzki 1996). Työhön sitoutumis- ja joustotarkasteluissa ei ole kiinnitetty aikaisemmin huomiota erityisesti toimijan valta-asemaan kentällä.

Bourdieuilainen kenttä-/käytäntöanalyysi kiinnitti huomion toimijan asemaan valtahierarkiassa. Näin huomio kiinnittyy työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin työhönsä liittyen. Työhön sitoutumistutkimus on jo nyt hyvin hajanaista, mutta työhön sitoutumismittareiden kohdalla voidaan pohtia, voitaisiinko mittareita kehittää eteenpäin käytäntöteoreettisen ja laadullisen tutkimuksen pohjalta. Alaluvussa 4.2 keskustelin työhön sitoutumismittareista, joissa olisi siirryttävä yhä enemmän myös ammattiperusteisiin tarkasteluihin (ks. Lassk ym. 2001), koska yleistasoisten mittareiden (esim. Lohdahl & Kejner 1965) myötä tarkastelu jää hyvin yleiselle tasolle.

Tutkimuksessani oli kysymys päivittäistavara-kaupan osastopäälliköistä ja heidän työkäytännöistään. Bourdieu ohjaa käytäntöteoriallaan huomioimaan näkyvien rakenteiden pinnan alla olevia näkymättömiä mekanismeja ja rakenteita (Özbilgin & Tatli 2005, 864). Kun yleiset sitoutumis- ja joustomallit lähtevät siitä, että toiminta on tietoista, jää käytännön taju osin huomioimatta. Bourdieu (1990a) korostaa, että käytännön järki on ruumiillistunut habituksessa, se on osa historiaa, mutta auttaa hahmottamaan tulevaisuutta. Toiminta on osin tietoista, osin tiedostamatonta. Käytännön järki on osa sosiaalista välttämättömyyttä, johon liittyy luonnollisuus ja automaattisuus (ks. Bourdieu 1990a).

Työhön sitoutuminen ja joustavuus näyttäytyivät osastopäälliköiden työssä välttämättömänä osana työn hyvin tekemistä. Ne merkityksellistyivät doksina, itsestäänselvyyksinä. Työhön sitoutuminen ja joustot kuuluvat olennaisena ja luonnollisena osana osastopäälliköiden työhön ja työn tajuun. Joustot ja työhön sitoutuminen tuntuvat kyllä ruumiissa, monenlaisina kipuina ja kolotuksina, riuhtomisena ja repimisenäkin, kovana työtahtia, mutta kyseenalaistamisen tasolle niillä ei ollut juuri pääsyä.

Osastopäälliköt määrittelivät työhön sitoutumisen ja joustot osin pakkona, vaikka toisaalta korostettiin vapaaehtoisuutta. Kunda (1992), joka tutki amerikkalaista teknologiayritystä etnografisesti, on todennut, että suoran kontrollin sijasta työntekijöihin ja heidän sitoutumiseen pyritään vaikuttamaan kulttuuristen keinojen kautta, joka ilmenee vapaaehtoisuuden ilmauksina. Myös tutkimukseni kohteena olevassa hypermarketissa koettiin työhön ja sitoutumiseen liittyvää kontrollia monelta taholta, mutta sitä pidettiin osin oikeutettuna, oli kulttuurisesti omaksuttuja ”oikeita” tapoja olla kaupan todellisuudessa (kulttuurinen pääoma). Työn tajuun liittyvät työhön sitoutuminen ja joustot näyttäytyvät osastopäälliköiden habituksissa kaupan työkuulttuuriin, työmoraaliin ja työetiikkaan liittyvänä rakenteena, joka ilmenee moninaisena työn tekemisenä.

Työn tajuun liittyvä työhön sitoutuminen tarkoittaa osastopäälliköiden työssä sitoutumista tavoitteisiin (budjettiin), järjestelmällisyyteen, uskollisuuteen, tehokkuuteen ja nopeuteen. Työssä sitouduttiin osastopäällikön asemaan ja ansiotulojen hankkimiseen itselle ja yrittäjille. Sitouduttiin jatkamaan työtä, johon liittyi työn monimutkainen ja osin ristiriitainen luonne työtavoitteiden (tehokkaat rutiinit/ hyvä asiakaspalvelu) osalta. Sitouduttiin työkavereihin, ”omiin” työntekijöihin, yrittäjiin ja asiakkaisiin kuin tavarantoimittajiin, mutta lähinnä taloudellisen pääoman takia. Tehokkuuteen sitoutumisen vastapainona on sitoutuminen estetiikkaan, mitä ei usein ajatella liittyvän kaupan työntekijöiden työn kuvaan. Tuotteiden esillepanot täytyy olla houkuttelevia kaupan käynnin kannalta. Kun tuotemassat ja -hyllyt ovat kunnossa, saadaan kokemuksia työn hyvin tekemisestä. Estetiikka liittyy osin järjestelmällisyyteen; myymälän tuli olla siisti ja hyvässä järjestyksessä.

Työhön sitoutumisen vastakohtana voidaan pitää työstä vieraantumista (Kannungo 1982b; 1992). Osastopäälliköt olivat asenteeltaan ja toiminnaltaan vahvasti työhön sitoutuneita. Heillä oli voimakas halu tehdä työtään hyvin. Työ ei ollut aina mukavaa ja miellyttävää, mutta työhön sitoutumiselle ei nähty olevan vaihtoehtoja, jos halusi olla yrityksen palveluksessa. On vaikeaa puhua työstä vieraantumisesta, vaikka kriittisen tutkimuksen parissa on todettu, että työntekijöiden sisäistäessä yrityksen arvot, kuten voiton tavoittelun omaksi edukseen, vieraantuminen piiloutuu, mutta voi näkyä kuitenkin esimerkiksi kyynisyyden ilmentymisenä (Miller 1975).

Niemelä (2011) on todennut joustavuuden olevan kaikkien etu päivittäistavarakaupassa. Työn tajuun liittyvät yksilötason joustot eivät ole saaneet tavallisesti huomiota, vaikka osastopäälliköiden työssä korostui erityisesti työtehtäviin liittyvät joustot, osin työtapojen joustamattomuus. Joustot näkyivät työhön sitoutumisessa, puhuttiin erilaisista venymisistä ja ”mutkalle menemisinä” tai osin niiden mahdottomuudesta. Osastopäälliköiden työssä joustot olivat erityisesti tasapainoilussa, vaatimusten ja tavoitteiden yhteensovittamisessa, työtehtävissä, työajoissa (mahdollista suunnitella omat työvuorot), työtahdissa, palkassa (tulospalkka) ja alaisissa (osa-aikaiset ja määräaikaiset myyjät, sesonkityöntekijät).

Tarkasteltavassa hypermarketissa ja toiminnallisiin joustoihin liittyen osastopäälliköillä ei ollut työnkiertoa eri osastojen välillä. Vaikka työtä tehtiin yhdellä osastolla, silti oltiin monitaitoisia ja työtä kuvattiin monipuolisena. Omilla osastoilla ja omalla, aika näennäisellä, autonomialla oli tiukat rajat. Työaikajoustoihin liittyen säännölliset työajat osa-aikaisiin työntekijöihin verrattuna näyttäytyi osastopäälliköiden työssä saavutettuna etuna, kuului valta-aseman etuoikeuksiin.

On huomattava, että marketeissa osastopäälliköiden ja myyjien joustoihin on myös rajoituksensa ja ominaispiirteensä. Myyjien ja osastopäälliköiden on hankittava palkka olemalla työssä marketissa paikanpäällä, etätö ei onnistu. Hyllytystä, tavaroiden esillelaittoa ja asiakaspalvelua ei voi hoitaa kotona, palkkaa tulee vain sen mukaan, minkä ajan on hypermarketin seinien sisällä.

8.2 TUTKIMUKSEN KÄYTÄNNÖN MERKITYS

Kriittisen etnografian soveltaminen; johtamisen purkaminen ja uudelleenkasaaminen

Kiinnostus tavallista elämää kohtaan ei ole johtajuustutkimuksille haitaksi (ks. Aaltio 2011). Arki tulee ottaa vakavasti tutkimuskohteena. Myös yritykset ilmaisevat kaipaavansa kriittisiä ja uutta avaavia näkökulmia yli omien, usein lyhyellä perspektiivillä tehtyjen johtamisratkaisujensa ja siten aineksia itsereflektiolle ja kehitysmahdollisuuksille (Aaltio 2011).

Kriittinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi. Se kääntyy helposti kyynisyyteen, jos pelkän arvostelun sijasta ei voida rakentaa jotain tai tarjota tietoa rakentamiselle (ks. Alvesson & Willmott 1992, 167). Olisi pystyttävä arvioimaan kriittisesti myös käytettyjä teorioita, mutta myös tuotava esille niiden mahdollisuuksia käytännönäkökulmasta. Kriittinen tutkimus ei saisi olla pelkkää valittamista ja vaikerrusta, sen tulisi rakentaa jotain, ei ainakaan alistaa ja hajottaa sitä, mitä hyviä ominaisuuksia organisaatioissa jo on, eikä vain harvojen toimijoiden etuoikeutena.

Kriittisten tulkintojen esittäminen ei tarkoita yleisemmin johtamisen tai yksittäisten johtajien ja esimiesten huonoksi julistamista. Jos toiminnassa ainoana merkittävänä tavoitteena on taloudellinen voitto, voivat muut tavoitteet, kuten työntekijöiden kehittyminen tai hyvinvointi jäädä turhan paljon sivuosalle. Näin on myös oikeudenmukaisuuden, yhteisöllisyyden ja ekologisen tasapainon saavuttamisen kanssa (Adler, Forbes & Willmott 2007). Taloudellisen voiton tavoittelu kuuluu yritysten luonteeseen, mutta yrityksissä ja organisaatioissa voivat muut asiat jäädä taloudellisen pääoman tavoittelun alle. On kuitenkin tosiasia, etteivät yritykset pelaa vain symbolisilla pääomilla, tarvitaan myös reaali-pääomia.

Kun ajatellaan johtamisen kehittämistä, luottamus- ja yhteistyöpainotuksen puutteen vuoksi on todettava, ettei Bourdieun kenttä-/käytäntöteoria ensinäkemältä sovellu erityisen hyvin johtamiskäytäntöjen kehittämisen lähtökohdiksi. Bourdieun teorioiden lähtökohtana ei ollut auttaa hallitsemaan ja johtamaan muita, vaan päinvastoin vapauttaa alistussuhteista, tarjota välineitä vallan rakenteiden paljastumiselle (ks. Roos 2011). Tarkoituksena oli "purkaa" johtamista, purkaa sitä, että joidenkin määrittelemiä merkityksiä pidetään toisia parempina. Tämä paljastaa "oikeita" ajattelutapoja, oikeita tapoja olla, oikeita tapoja esittää työhön sitoutumista ja joustoja.

Pyrkimyksessä parempaan voidaan lähteä liikkeelle jo olemassa olevista elementeistä. Jos elementtejä on jo olemassa, purkaminen ja mahdollisuus uudelleenkasaamiseen voivat olla johtamisen ja työkäytäntöjen uudistamisen lähtökohtia. Tarvitaan itsensä saamista liikkeelle, rohkeutta rakennustyöhön, pohtimisia ja kriittisiä avauksia. Mitä erityisesti yrittäjät, osastopäälliköt, myyjät ja asiakkaat voivat oppia tutkimuksestani?

Ketjujohdolle ja yrittäjille

Johtamisessa asiakaspalvelualoilla on haasteita tasapainotella rationaalisuuden ja tehokkuuden kanssa ja samalla huomioida asiakassuuntatunneisuutta (ks. Korczynski 2002, 86) ja näin on myös osastopäälliköiden työssä. Bourdieu painottaa, että toimijat ovat käytäntöjen taiteellisia tulkkeja. On ymmärrettävä työn ja esimiestyön ristiriitaista luonnetta. Jatkuvana haasteena on löytää hyviä/sopivia käytäntöjä työn tekemiseen, kun yritykset kuitenkin vannovat hyvän asiakaspalvelun nimeen.

Vaatimusten tasapainottelu ja pelin säännöt. On ymmärrettävä, että samalla kun työntekijät taiteellisina tulkkeina yrittävät olla uskollisia ja sitoutuneita yritykseen, säästää yrityksen kustannuksia tehokkuudella ja kiinnittymällä rutiineihin, he yrittävät välttää asiakasvalituksia palvelemalla asiakkaita mahdollisuuksien mukaan. Työ on tasapainoilua erilaisten tärkeäksi koettujen toimintojen ja vaatimusten välillä, mutta taitavat työntekijät onnistuvat luovimaan erilaisten vaatimusten välissä, ahtaissakin raoissa. Näihin ristivetoihin kannattaisi kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota.

Osastokentällä on jokaisen työntekijän tajuttava itse työpelin säännöt, mutta tälle tajuamiselle aika on rajallinen. Työ on nopeatahtista. Jos ei toimi ”oikein”, eikä tajua työpelin sääntöjä nopeasti, ei ole pian paikkaa, jossa toteuttaa myyjän tai osastopäällikön työhön tai organisaatioon sitoutumista.

Työn tajussa kietoutuu yhteen työhön sitoutuminen ja joustot, habitus, pääomat ja kenttä. Työn taju vaatii aikaa kehittyäkseen. Tarvitaan mahdollisuuksia kehittyä, arvostaa työtä, pitää tehtäviä ja asiantuntijuuttaan tärkeänä. Nämä antavat edellytyksiä työssä onnistumiselle. Työntekijät kuten osastopäälliköt kokevat olevansa vaihdettavia tekijöitä. Onko tällöin mahdollista pitää omaa asiantuntemustaan tärkeänä? Se ei ole mahdollista.

Työ on osin yksinpeli, osin joukkuelaji. Taloudellinen pääoma on yrityskentällä pääomien ja rikkauden päälaji. Kun asioiden täytyy olla mitattavissa hyödyn maksimoinnissa, sosiaalinen ja kulttuurinen pääoma ovat hämmentäviä, koska niille ei ole olemassa yhtä täsmällisiä mittareita kuin taloudelliselle pääomalle. Taloudellisen pääoman hankkimisen objektiivinen rakenne on sisäistetty habitukseen. Sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman kasaamiselle ei myöskään osata antaa tarpeeksi tunnustusta päivittäistavarakaupan työssä. Lattiatasolla tarvitaan enemmän keskusteluja, osallistumista, luottamusta ja yhteisöllisyyden tukemista.

Luottamus, yhteistyö ja luovuuden tukeminen. Luottamus ja yhteistyö ei kuulunut Bourdieun avainkäsitteisiin, vaikka arki ei toimi ilman luottamusta. Yrittäjien luottamus osastopäälliköiden toimintatapojen muuttumiseen näkyi hypermarket Jusalassa yrittäjien taholta esimerkiksi siinä, että oltiin siirretty lisääntyvissä määrin itseohjautuvuuteen. Hypermarket Jusalassa itseohjautuvuutta pidettiin pääosin mielekkäänä, sillä vastuusta pidettiin, sillä se tarkoitti luottoa siihen asiantuntemukseen, mikä oli kehittynyt työntekijöiden työkokemuksen myötä.

Osastopäälliköt tunsivat osaston arjen parhaiten, hypermarketin yrittäjiä paremmin. Pieneltä osin itseohjautuvuus tarkoitti jollakin asteella myös tuen puutetta, kokemusta, ettei osaston toimintaa ymmärretty ylemmillä tasoilla. Kun esimiehillä oli kokemuksia tuen puutteesta, heijastui tuen puute myös osaston työntekijöiden kohteluun, aivan kuin työntekijöille olisi annettu ”samalla mitalla”. Toisaalta yrittäjien luottamus osastopäälliköihin taitavuuteen ei tarkoittanut osastopäälliköiden luottamusta myyjiin.

Tutkimuksessani tuli esille, että työntekijät kokivat, ettei työssä voinut olla kovin luova, mikä osin johtui konseptin toteuttamisesta. Luovuutta tukahdutettiin myös omatoimisesti tehokkuuspaineissa. Luovan organisaation merkkejä ovat vapauden ilmapiiri, järkevä riskinotto, sopivat haasteet, rakentavat keskustelut ja luottamus ihmiseen (Ekvall 1995). Amabile (1998) on todennut, että luovuutta ei yleensä tukahduteta väkisin, se tukahdutetaan vahingossa tuottavuuden, yhtenäisyyden ja kontrollin nimissä. Luovuus ja halu toimia tapetaan annetuissa tekijöissä, ahdistamisessa, kiireessä ja tehostamisessa (vrt. tutkimukseni tarinat).

Jo Maslow totesi; jos perustarpeet (turvallisuus, perustoimeentulo) eivät ole tyydytetty, huomio ei kiinnity itsensä luovaan toteuttamiseen. Luovuudella on kuitenkin rajoituksensa. On todettava, että hypermarketin työntekijöiden työ oli pitkälti rutiiniluonteista. Esimerkiksi hyllyttämistä ei voida tehdä kovin monella tavalla. Kun kysymys oli henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta, myös asiakkaat odottavat, että heitä palvellaan tietyillä tavoilla.

Alaisten näkökulmat ja tarinat kehittämisen välineinä. Tein tutkimusta alaisen asemasta. Alaisten näkökulmat ovat tärkeitä. Tutkimukseni osastopäälliköiden tarinat ovat arjen sankaritarinoita, vaikka eivät ole täysin lohdullisia. Bourdieun habitus-käsitteeseen ei vaikuta liittyvän tuskaa, murhetta ja kipua. Vaikka on kiire ja aikaa vähän, kuunnelkaa alaistenne kertomia ja kirjoittamia arjen hämääriä tarinoita, joissa on kuitenkin juonet. Juonen selvittäminen voi vaatia aikaa ja kärsivällisyyttä, eikä niitä voi lukea suoraan johtamisoppaista. Usein puhutaan vain menestyksestä, mutta epäonnistumiset väistetään. Jos tehostamisdoksassa ollaan ylipäänsä kiinnostuneita työhyvinvoinnista, lastauslaiturin tai takapihan puheet voivat paljastaa työn ilon, mutta myös niin kremppaavan selän, vaihdovuodet, potuttavat asiakkaat, tökkivät koneet kuin simputtavat pomotkin (ks. Riikonen 2001b). Kun ei nähdä vaihtoehtoja ja työmoraali on korkealla, myös väsyneet ja uupuneet työntekijät yrittävät tehdä tulosta. Kuunnelkaa siitakin huolimatta, että tehokkuuden, uudistamisen ja aikaa vievän henkilökohtaisen asiakaspalvelun ristiveto näyttäytyy jotensakin ylitsepääsemättömältä.

Bourdieun (1990a, 122) mukaan käytännöt eivät noudata aina tarkasti ja kaapeassa mielessä vain taloudellisia perusteita. Bourdieu ei ollut kiinnostunut yrittäjäkentästä, koska tällä kentällä hänen mielestään käytännöt ovat hyvin yksinkoisia, eivätkä näin kiinnostavia. Raha on kentän pääasia, ilmiselvä tavoite ja tarkoitus. Tällainen näkökulma on kapea ja yksioikoinen, sillä ei voida sanoa, etteikö työntekijöillä itsessään olisi mitään merkitystä työnantajille.

Yrittäjätkään eivät mieltä joka hetki tai joka liikkeessään toiminnan taloudellisia perusteita. Tutkimuksessani tuli esille, että hypermarket Jusalan yrittäjät olivat kiinnostuneita myös työntekijöiden henkilökohtaisista asioista. He eivät tehneet jatkuvasti työtä myymälän puolella, mutta työntekijöiden kohdatessaan kuuntelivat heidän ajatuksiaan ja ongelmiaan. Vaikutti siltä, että tämä pienikin huomio tuli moninkertaisesti takaisin, työtä haluttiin tehdä ”hyville” yrittäjille. Puhuttiin hyvistä yrittäjistä, vaikka nähtiin myös irtisanomisia. Huomion myötä syntyi kiintymyksiä. Jusalan yrittäjien tapauksessa joukko työntekijöitä halusi seurata yrittäjiä heidän matkalla kohti suurempia kauppajoja. Kokemukset henkilökohtaisen huomion saamisesta näkyi myös taloudellisen tuloksen tekemisessä jo marketissa olleiden työntekijöiden tapauksessa.

Työntekijöiden tasapuolinen arvostaminen. Lattiatasolla ollaan tuloksen tekemisen ytimessä. Arvostakaa työntekijöitä; ei vain ydintyövoimaa, vaan myös reuna-työvoimaan kuuluvia osa-aikaisia myyjiä. Zeytinoglu ym. (2004) korostavat, että kaupan työpaikoilla tulisi kehittämiskohteina kiinnittää enemmän huomiota työilmapiiriin ja kunnioittaa työntekijöiden tasa-arvoisuutta. Johdon tulisi kohdella osa-aika- ja tilapäistyöntekijöitä tasapuolisesti kokoaikaisiin työntekijöihin verrattuna eikä kertakäyttöisinä resursseina. Kannustava, arvostava, kunnioittava asenne heitä kohtaan, mutta myös turvallinen ja terveellinen työympäristö voivat alentaa stressiä ja konflikteja. Kun myyjillä on parempi positiivisemmat kokemukset työstään ja työympäristöstään, vaikuttaa tämä työmoraaliin, mutta vähentää myös poissaoloja ja vaihtuvuutta (Zeytinoglu ym. 2004). Tämä ei voi olla vaikuttamatta myös yrityksen tulokseen.

Osa-aikaiset myyjät kiertävät usein eri osastoilla, ovat monitaitoisia oppiesaan osastoilla erilaisia työtapoja ja tuntemaan erilaisia tuotteita. Heillä on myös halua palvella asiakkaita hyvin ja ystävällisesti. He voivat olla juuri niitä, joita asiakaspalvelijoina halutaan palveluyrityksissä olevan. He tuntevat arkea eri osastoilla ja heilläkin on luovuutta ja kehittämisehdotuksia. Bourdieulaisittain sosiaalisen agentin habitus löytää aina luovia tapoja toimia, mutta tämän luovuuden tunnustaminen, esimerkiksi positiivisen palautteen antamisen muodossa, jatkuvan vaatimisen sijaan, voisi luoda hymyn yhä useammin kaupan työntekijän naamalle.

Osastopäälliköille ja myyjille

Habitus-käsitteessä, tavoissa ja tottumuksissa, tullaan kysymykseen organisaatiokulttuureista. Yrityskulttuuri kuvaa sitä, miten yrityksessä on totuttu toimimaan. Se koostuu perusoletuksista ja -uskomuksista. Uskomukset, jotka ovat alitajunnassa, määrittävät itsestäänselvytenä pidettyjä toimintatapoja, joiden avulla pyritään selviytymään ympäristössä (Juuti 1992, 39).

Rohkaisu ja kyvykkyyden tukeminen. Vaikka johtaminen on työntekijöiden maailmankuvan muokkaamista ja heidän työ- ja elämänpolkuunsa viitoittamista, Bourdieun teorian kamppailun ja kilpailun painotuksineen eivät luo toivoa paremmasta. Pauli Juuti (2005) on puhunut ”toivon johtamisesta”, jossa hän on ver-

rannut johtajan työtä arkeologiaan, joka etsii aavikolta muinaisia kohteita. Myös johtajan ja esimiehen on etsittävä työntekijän vahvuuksia, kykyjä ja unelmia, joiden eteen työntekijä on valmis tekemään töitä. Yksittäisten ihmisten ominaisuuksien epäilyn sijaan johtajan ja esimiehen tulisi korostaa heidän vahvimpia ominaisuuksiaan. Tämä rohkaisee työntekijää uskomaan omiin unelmiinsa, joiden toteutumista esimies edistää omalla toiminnallaan (ks. Juuti 2005, 62-63). Esimiehellä on valtaa kannustaa tai lannistaa, luoda uskoa ja toivoa työntekijöille, vaikka asiakas voi toimia merkittävänä työntekijäidentiteetin rakentajana asiakaspalvelutyöntekijöille.

Toimintataipumukset ja uudet työntekijät. Miten toimintataipumuksia voisi huomioida työssä nykyistä paremmin? Osastopäälliköiden kohdalla on pohdittava, voisiko esimiestyössä huomioida paremmin esimerkiksi uusien työntekijöiden tapoja oppia osastojen työkäytäntöjä. Olisi huomioitava, mikä olisi paras tapa oppia yksilöllisesti. Vaikka kaupan alan työtä pidetään yksinkertaisena, sitä se ei ole uusille työntekijöille. Kun työssä on pidemmän aikaa, se muuttuu monelta osin itsestäänselvyydeksi. Vaikka aikaa olisi vähän, esimiehellä tulisi olla pelisilmää tukea työntekijöitään. Ainakaan uusia työntekijöitä ei tulisi jättää yksin uusiin tilanteisiin, kamppailemaan ja oppimaan työtä ”kantapään” kautta asiakkaiden keskelle.

Toimintataipumukset ja tottumukset. Myyjänä näen vaikeuden muuttaa omaa toimintaa, tapoja ja tottumuksia, jos toimintataipumukset ovat niin pysyviä kuin Bourdieu painottaa. ”Jos et pärjää, muutu ja muuta toimintatapojasi”- ei toimi. Bourdieulaisittain kenttä strukturoi odotuksineen ja välttämättömyyksineen habitusta ja habitukseen liittyy olennaisena osana erilaiset taipumukset, vaikka osin habitukseen liittyy mahdollisuus olla luova, löytää uutta. Voidaan ajatella, että myyjän työssä yhdistyy asiakaspalvelijan habitus, aiempi henkilöhistoria ja nykyinen tilanne. Kokemukset, normit ja roolit, fyysiset ja psyykkiset olosuhteet kiteytyvät yhteen.

Henkilöhistoria ja nykyinen tilanne yhdistyy asiakaspalvelussa, sillä asiakaspalvelija käyttää niitä keinoja, joita hänellä on; on luonnetta uskaltaa ja kehtaa laittaa itsensä peliin. Kokemuksen kautta opitaan myös rutiinit. Vaikka esimiehellä tulisi tukea, myyjän on itse kasvettava siihen. Myyjän on itse pohdittava, kuinka hän näkee asiakaspalvelun ja sen merkityksen.

Esimies- ja alaištaidot. Myyjien on osattava tuoda tuntemuksiaan esille työhön ja esimiestyöskentelyyn liittyen. Esimiesten ja alaišten olisi osattava kuunnella toisiaan. Esimiestyöskentely ei onnistu menestyksekkäästi, jos työskentelyä ei tueta alaišten taholta. Ainakin hypermarket Jusalassa kilpailua ja kamppailua työyhteisössä synnytti molemminpuolinen kuuntelemattomuus ja ymmärtämättömyys. Jos alaiset kyseenalaistavat jokaisen pyynnön ja määräyksen, ei esimiestyöskentely toimi. Kyseenalaistaminen ei ole aina huono piirre, mutta jokainen ei voi toimia, miten haluaa omalla tavallaan. Bourdieu (1990a) kiinnittää huomiota arjen toimivuuteen käytäntöjen säännönmukaisuudessa.

Vaikka Bourdieu johdattaa tarkastelut kilpailun ja kamppailujen maailmaan, työhön sitoutumista on myös vastuu omasta työpanoksesta ja työstä suoriutumisesta, mutta se on myös työyhteisötaitoja, kuten halua tukea työkaveria, kuten esimiestä kuin halua kehittää omaa toimintaa. Tullaan kysymykseen alaitaidoista, vaikka alaitaidoista ei palkita yhtä selvästi tai suoraviivaisesti kuin varsinaisten työtehtävien suorittamisesta (ks. Organ, Podsakoff & MacKenzie 2006, 8-9).

Asiakkaille: "Anteeksi myyjä, saanko häiritä?"

Tutkimuksessani asiakkaat näyttäytyvät hypermarketin "reunatyövoimana", jotka eivät ainakaan vielä näytä pääsevän "ydintyövoimaan", koska marketeissa tarvitaan palkattuja työntekijöitä. Julkusen (2010) tutkimuksessa on näkyvissä hämääviä piirteitä asiakkaan tulemisesta yhteistyökumppaniksi hypermarketijohdon näkökulmasta. Asiakas näyttäytyi Julkusen (2010) kauppiasyhteistyöstä kertovassa tutkimuksessa ja hänen kirjoittamassaan "tulevaisuuden tarinassa" yhä merkittävämpänä yhteistyöosapuolena. Työntekijätasosta ei ollut tarinoissa mitään mainintaa, tämä taso unohtui suurempien visioiden ja strategioiden hahmottamisessa.

Kuten totesin jo alaluvussa 4.1, monet asiakkaat haluavat läheisestä hypermarketista ennen kaikkea tavallisia päivittäistavaroita mahdollisimman edulliseen hintaan. Tuotevalikoiman pitää olla riittävän yleisluontoinen, mutta kattava ja jokseenkin järkevästi järjestetty. Asiakkaat arvostavat pitkiä aukioloaikoja ja joustavaa asiointia. Hypermarketeista ei lähdetä hakemaan "elämyksiä ja ihaanaa", vaikka positiiviset asiointielämykset eivät ole pahitteeksi. Alaluvussa 4.1 esitetty taulukko 1 kertoi, että palvelualtis henkilökunta löytyi asiakkaiden päivittäistavaramyyjän valintaperusteiden häntäpäältä.

Mitä työntekijöille ja asiakkaille jää loppujen lopuksi jäljelle kauppojen tehokkuus-/tehostamisdoksassa? Koen, ettei tehokkuus-/tehostamisdoksa koske vain työntekijöitä, vaan osaksi myös asiakkaita, jotka palvellessaan itseään hyväksyvät sen, ettei myyjä ja osastopäälliköitä voi häiritä tehokkaiden ja kiireellisten rutiinien keskellä. Asiakkaiden kannattaa "häiritä" myyjä ja vaivata heitä, vaikka oltaisiin itsepalvelumyymälässä, missä henkilökuntaa ei ole paljon.

Kun touhusin vuosia hypermarketin hyllyjen välissä ja palvelutiskin takana, näin sen, miten asiakkaat olivat oppineet kohteliaasti pyytelemään anteeksi minun häiritsemistäni, elintarvikemyyjää työssäni, jos eivät onnistuneet palvelemaan itseään. Kyse voi olla vain kohteliaista käytöstavoista, mutta on paradoksaalista kuitenkin ajatella, että hekin ovat oppineet, että kysymyksillään häiritsevät minua, tehokasta kauppakoneen ratasta, hypermarketin myyjää hyllyjen välissä.

Roolinani työssä hypermarketissa näyttää yhä enemmän olevan lohdutella itsepalvelussa epäonnistuneita asiakkaita. Asiakkaat haluavat olla itsenäisiä, moni haluaa pärjätä yksin eikä häiriköidä. Mitä vähemmän he meiltä työntekijöiltä kyselevät, he edistävät tehokkuutta ja tehostamista ja vievät itse pois kon-

takteja työntekijöiden kanssa. Näin asiakkaat eivät tue asiakaspalvelijahabitukseni kehittymistä ja ylläpitämistä.

8.3. JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA

Omani ja osastopäälliköiden tarinoiden esittäminen avaa lukijoille mielenkiintoisen, ehkä jopa jonkin verran odottamattoman maailman työhön hypermarkettissa. Osastopäällikön työ näyttäytyi vastuullisena, osin ristiriitaisena, silti myös monipuolisena, jopa hyvin mielenkiintoisena.

Blom, Mamia ja Ketola (2006, 179-180) ovat todenneet, että tutkimuksissa olisi kiinnitettävä yhä enemmän huomiota taloustieteellisen ja työ sosiologisen näkökulman yhdistymiseen. Sosiologisen työelämää ja yritysorganisaatioita koskevan kirjallisuuden sekä taloustieteellisen ja manageriaalisen tutkimuksen näkökulma ja ymmärrys on varsin erilainen. Blom ym. (2006, 179-180) mukaan yhteiskuntatieteellinen tutkimus keskittyy heikoimmillaan esimerkiksi työhyvinvoinnin tutkimukseen unohtaen talouden realiteetit, taloustieteellisen tutkimuksen keskittyessä esimerkiksi talouden kehityksen yleiseen mallintamiseen tai organisaatioiden kilpailukykyyn tutkimiseen unohtaen ihmisen ja taloudellisen toiminnan sosiaaliset sidokset.

Jatkotutkimusehdotukseni liittyvät diskurssien tutkimukseen foucault'laisittain, työhyvinvointiin ja tarinoihin, positiivisen työidentiteetin rakentamismahdollisuuksiin kuin innovatiivisuuden ja uudistamiseen tutkimukseen päivittäistavarakaupassa.

Foucault'lainen totuudentuottamispolitiikka

Tein työn tajun analysoimista viittaamatta kertaakaan esimerkiksi Foucaultiin, vaikka valta-analyysia on nykyään vaikeaa tehdä viittaamatta Foucaultin tuotantoon ja näkökulmaan. Foucaultin välttely ei ollut missään nimessä itsetar koituksena, enemmänkin halusin syventyä mahdollisimman syvällisesti bourdieulaiseen näkökulmaan.

Kuten Husa (1995) on todennut, foucault'laisessa tutkimuksessa kiinnostavia eivät niinkään ole ihmiset (subjektit), jotka kannattelevat ja kehittävät edelleen diskursseja. Eri asemissa olevat subjektit voivat ottaa diskursseja puhuakseen, mutta nämä eivät ole subjektien oivallusten tai ajatusten synnyttämiä. Diskursseilla on tässä mielessä "autonomia". Ihmisen tehtävä on ottaa kulloisessakin autonomisessa diskurssissa kantaa ikään kuin subjektina. Diskurssit ovat tietyissä historiallisissa yhteyksissä kehittyneiden ja tiedostamattomien suhtautumistapojen tuotteita (Husa 1995).

Foucaultin (1980, 131) mukaan jokaisessa yhteiskunnassa on totuuden järjestelmä, sen "yleinen totuuden politiikka", joka määrittää tiedon joko oikeaksi tai vääräksi. Näin voidaan ajatella olevan työyhteisössä, mitkä ovat oikeita tapoja

määritellä työhön sitoutumista ja joustoja; oikeita tapoja puhua niistä. Tutkimusaineistoa kerätessä minulle syntyi ajatus, että työkaverini halusivat määritellä työhön sitoutumista "oikein" kuin arvelen osaamattomuuttaan tarjoilevan tutkijalle ja työkaverille väriä vastauksia. Kun kysymys olisi ollut jonkinlaisesta "kielipelistä".

Husa (1995) on todennut, että keskeisintä foucault'laisessa diskurssianalyysissä on avoimen kriittinen lähtökohta, pyrkimys vallitsevien totuuksien horjuttamiseen kuin niin kutsuttujen arkojen aiheiden valinta tutkimuskohteeksi. Husa (1995) on todennut, että selkeää ja konkreettista "step by step"-metodia ei myöskään Foucault'n tuotannon perusteella voida operationalisoida, joten hänen diskurssianalyysiaan voidaan käyttää ikään kuin "sablunana", jota voidaan soveltaa lähestulkoon minkä tahansa diskurssin tutkimisessa (Husa 1995 viitaten Gutting 1989, 249-250). Rikas etnografinen aineisto, kuten tutkimusaineistoni, tarjoaisi mahdollisuuksia kielen ja "totuudentuottamispolitiikan" syvemmälle tarkastelulle.

Työhyvinvointi ja hämärät tarinat

Riikosen (2001a) mukaan työhyvinvointia koskevan kielen, sanaston, käsitteistön ja vertauskuvaston laajentaminen olisi tarpeen, varsinkin kun luovuuden ja kekseliäisyyden vaatimukset työssä lisääntyvät (Riikonen 2001a; Riikonen, Makkonen & Vilkkumaa 2002). Tutkimuksessani käytin metaforia peli, kenttä, pääoma, tehdas, kone tai teatteri, mutta tutkimusmatkalla metaforia olisi voinut olla muitakin. Metaforat tarjoavat vaihtoehtoisia kuvia johtamisesta ja voivat toimia ponnahduslautana empiirisiin ja teoreettisiin töihin (Alvesson & Willmott 1992, 109).

Näen, että metaforat voivat olla mielenkiintoisia, mutta ne voivat viedä myös tarkastelun yksipuolisuuteen ja yleistyksiin. Metaforat luovat yleisiä mielikuvia, mutta eivät kerro siitä, että kun toinen työntekijä voi nähdä olevansa ansassa, viereinen työkaveri voi tuntea toteuttavansa itseään, vaikkei missään paratiisissa työskentelisikään. Työssä kamppaillaan ja koetaan myös onnistumisen iloa. Se, että työpäivät ja työssä koetut tunteet eivät ole aina samanlaisia, ei ole mikään uutinen. Tutkijat luovat, käyttävät ja valikoivat organisaatioita kuvatessa metaforia hyvin monimuotoisesti (Cornelissen, Kafouros & Lock 2005).

Tutkimustarkasteluissa, myös kriittisessä tutkimuksessa, tulisi silti kiinnittää huomiota työarjen monipuolisuuteen, tehdä havaintoja työelämän arjesta ehkä nykyistä enemmän myös omien kokemuksia, autoetnografiaa, hyväksi käyttäen. Riikosen (2001a) mukaan on "tärkeämpää lähteä kuuntelemaan hämääriä tarinoita, toiveita ja unelmia ja kasvattamaan jotain sillä suunnalla, kuin jäädä haukkumaan johtamista ja tiedonkulkua, mikä on yleisin lähtökohta työolojen arvioissa". Tutkimukset pullistelevat isoja teorioita, mutta siitä, mitä ihmisten välillä ja heidän kokemuksissaan oikeasti tapahtuu, on erittäin vaikea saada otetta menetelmin, joita tavallisesti käytetään. Työhyvinvoinnin tutkimuksessa "takapihujen" eli esineellistymisen synnyttämän vastarinnan muotojen löytämi-

nen on vaikeaa, koska ne ovat niin moninaisia ja sijoittuvat virallisen puheen ja ajattelun ulkopuolelle. Työstä vieraannuttamisen mekanismit ovat pienimuotoisia, huomaamattomia ja vaikeasti paperille tarttuvaa. Tarinoiden monimuotoisuudessa ”juttu” hajoo ikään kuin käsiin joka suunnassa. Kun arkipuheet erotetaan virallisista liturgioista, asioista on mahdoton tehdä yhtenäistä ja kaunista pakettia. Riikosen (2001a) mukaan työelämän kehittämisessä kannattaisi kuitenkin suuntautua enemmän juuri vaikeasti sanoiksi muuttuvaan ja hankalasti kysymyskaavakkeelle strukturoituvaan, siis ihmiselon todelliseen sisältöön.

Positiivisen työidentiteetin rakentamismahdollisuudet päivittäistavarakaupan työssä

Työhön liittyvissä identiteettitutkimuksissa ollaan nykyisin yhä enemmän kiinnostuneita työntekijöiden positiivisista työidentiteeteistä. Positiivisten työidentiteettien rakentumisesta on tehty jo paljon tutkimusta (ks. Dutton, Roberts & Bednar 2010). Koska päivittäistavarakaupan työntekijöitä on tutkittu vähän, kaupan työntekijöistä tehtyjä identiteettitutkimuksia ei ole ollut löydettävissä.

Arjessa voi olla ongelmia, turhautumista ja ristiriitoja, joka heikentävät (työ)identiteettiä, mutta myös voimia, jotka vahvistavat sitä. Alvessonin (2010, 201) mukaan kamppailun metafora voi nousta yhä terävämmäksi ja mielenkiintoisemmaksi, jos sen avulla voidaan esittää, miten yksilöt, jotka näkevät, että todellisuus on ristiriidassa omakuvan kanssa, mutta yksilö taitojensa, työnsä ja onnensa avulla jollakin tavoin onnistuu rakentamaan positiivisen identiteetin (Alvesson 2010, 221).

Identiteettitutkimushuomio kannattaisi kiinnittää erityisesti nuoriin työntekijöihin, joille päivittäistavarakaupan työ on usein ensimmäinen työpaikka ja myös merkittävä työntekijäidentiteetin rakennuspaikka, vaikka he eivät kaikki alalla pysyisikään. Ala voi kuitenkin lyödä leimansa näihin nuoriin sankareihin. On selvítettävä tarkemmin, millainen rooli esimerkiksi asiakkailla on positiivisen työntekijäidentiteetin rakentumisessa päivittäistavarakaupan työssä. Päivittäistavarakaupan myyjän työ ei ole arvostetuimpia, mutta on myös nuoria työntekijöitä, jotka ovat pysyneet tässä työssä. Löytyisikö sieltä jotain merkittävää ja mielenkiintoista?

Innovatiivisuus ja toiminnan uudistaminen

Tutkimuksessani tuli esille sanonta, että ”kaikki on jo kokeiltu”. Jos halutaan tutkia innovatiivisia työympäristöjä, tarinoiden jälkeen ensiajatuksena varmasti on, etteivät innovatiivisuus ja pitkälle konseptoidut hypermarketit mahdu samaan kuvaan tai lauseeseen. Luovuus ja innovatiivisuus puuttuivat pitkälti ruutiiniluontoisten käytäntöjen puristuksissa. Luovuutta pyrittiin suorastaan tukahduttamaan työntekijöiden kesken, kuten tutkimuksessani esitetyssä Johannan tarinassa ja hänen ”kesyttämisesään” muovattuihin toimintatapoihin oli havaittavissa. Millä ehdoilla työntekijällä olisi mahdollisuuksia olla luova ja

innovatiivinen pitkälle konseptoiduissa marketeissa? Onko kaiken todellakin oltava niin virtaviivaista, ettei luovuudelle ole tilaa?

Olen myöhemmin jatkanut keskusteluja hypermarketissa esimerkiksi muutosten toteuttamista ja toiminnan kehittämistä:

H: "Kun olen kuunnellut osastopäälliköiden puheita, niin kyllä niistä saa semmosen kuvan, että teidän työ on monipuolista ja voisi vaikuttaa vahvasti osaston asioihin verrattuna niihin, jotka esimerkiksi tällä hyllyttää päivät pitkät, vai mitä mieltä sinä itse siitä olet?"

T: "Kyllähän sitä varmasti voisi ja olishan mahdollista tehdä vaikka mitä ja työ on vapaampaa kuin muilla, vois varmasti tehdä vaikka mitä verrattuna niihin, jotka hyllyttää päivästä toiseen. Minä oon miettinyt, että miksi en osaa tehdä enää muutoksia ja miksi en minä osaa vapautta hyödyntää ja ajattelen, että se johtuu siitä, että aikaisemmassa työssä kädet oli niin tiukasti sidottu, ettei mihinkään ole voinut vaikuttaa ettei sitä osaa enää tehdä nykyisessä työssä."

Kaupan kentän eri toimijoiden yhteispelin kehittämisen lisäksi lisätutkimusta tarvittaisiin esimerkiksi osastopäälliköiden näkemyksistä käytäntöjen kehittämiseen. Eikö työtapoja osata kehittää vai onko kysymys vapaaehtoisesta alistumisesta, illuusiosta helpommalla pääsemisestä, luottamuksesta hierarkiaan, että aina joku ylempänä tekee päätökset?

9 Jälkinäytös

Lopuksi on saavuttu lyhyeen, mutta vapaamuotoiseen jälkinäytökseen. Olen joutunut koko tutkimusprosessin ajan pohtimaan eettisiä kysymyksiä ja tutkimukseni merkityksellisyyttä. Olen pohtinut, onko akateemisella opinnäytteelläni mitään merkitystä? Kehitänkö, vapautanko jotain vai tarjoanko toimijoille lisää tehostamisammuksia käytäntötarkasteluni kautta? Työnnänkö ehkä kapulointa kauppakoneen rattaisiin?

Tämän tutkimuksen keskipisteessä, arjen näyttämöllä ja tähtinä ovat olleet osastopäälliköt, arjen sankarit. Olen tuonut arkea esille, mutta en ole uskaltanut tai voinut sanoa osastopäälliköille, että tulisin heidän lähelleen ja antaisin heille toivoa. Vaikka kilpailu kiristyy päivittäistavarakauppojen välillä, eivätkä osastopäälliköt voi itse vaikuttaa tähän, nämä sankarit tekevät tulevaisuuteensa osin itse.

Tutkimusprosessi on ollut pelkkää epäilyä, mikä on toisaalta ollut tutkimukseni eräs vahvuus ja tukenut kriittistä tarkastelua. Tutkimus, joka ei epäile itseään, ei oikeastaan tiedä, mitä tekee (Bourdieu & Wacquant 1995, 276). Bourdieu (1980b, 18) sanoi pyrkivänsä siihen, että ihmiset puhuisivat yhteiskunnallisesta maailmasta vähemmän ”hölynpölyä”. Hän sanoi kirjoittavansa siksi, että ihmiset, joiden on annettu puhua muiden edestä, eivät voisi tuottaa yhteiskunnallisesta maailmasta ”melua, joka kuulostaa musiikilta” (Bourdieu 1980b, 18).

Hölynpölyä ainakin on, että päivittäistavarakaupan osastopäälliköiden ja myyjien työ olisi yksinkertaista hanttihommaa. Ymmärtämällä työkavereideni kamppailuja ja ihaillessani heidän pärjäämistään, tutkimukseni on antanut minulle lisäuskoa siihen, että myyjän ja heidän esimiestensä työ on todellakin tutkimisen arvoista. Voin todeta, että arjen kamppailijat eivät luovuta helposti. Nämä arjen sankarit tekevät työtään ahkerasti, vaikka harmittavan usein jäävät arvostuksen ulkopuolelle. Työllä itsellään on merkitystä, eivätkä turvattomuus ja epävarmuus hallitse työn koko kuvaa. Vaikka kauppakone jyskyttää, ainaiten ja paljon puhuttujen työelämän muutostuulten heilutellessa, haluan uskoa kaupan työntekijöillä olevan mahdollisuuksia kulkea myös myötätuuleen.

Työ on olennainen osa habitustamme ja työ muokkaa olemustamme. Työ on täynnä kulttuurisia ja symbolisia merkityksiä. Uskon Ali Ginin (1998) tavoin, että vaikka työ on merkittävä osa elämäämme, eivät monet arjessa välttämättä mieti sen syvempiä merkityksiä. Työntekijät eivät mieti aktiivisesti työhön sitoutumista, työhön samaistumista tai joustaako työssä vai ei. Työ vaikuttaa koko elämäämme ja voi määritellä merkittävästi sen suuntaa ja merkityksellisyyttä. Lähdin tutkimuksessa liikkeelle työttömän tarinasta. Jos toimettomuus toisi tyytyväisyyden, työttömyys olisi taivaan lahja.

Lähteet

- Aaltio, I. (2011): Johtajuustutkimuksen tila ja näkymät. Juhlaluento 15.12.2011. Jyväskylän yliopisto. Internetissä: <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/.../12/...12-15.../attachment>. Luettu 20.02.2012.
- AcNielsen (2008): Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri 2007. AcNielsen Finland Oy.
- AcNielsen (2011): Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri 2010. AcNielsen Finland Oy.
- Adler, P., Forbes, L. & Willmott, H. (2007): Critical management studies: premises, practices, problems, and prospects. *Annals of the Academy of Management*, 1, 119-179.
- Alapuro, R. (2006): Miten Bourdieu tuli Suomeen? Teoksessa S. Purhonen & J.P. Roos (toim.) *Bourdieu ja minä: Näkökulmia Pierre Bourdieun sosiologiaan*. Vastapaino, Tampere, 55-69.
- Allport, G.W. (1945): The psychology of participation. *Psychological Review*, 52, 117-132.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1992): *Critical Management Studies*. Sage, London.
- Alvesson, M. (2010): Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: images of self-identities in organization studies. *Human Relations*, 63(2), 193-217.
- Amabile, T.M. (1998): How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76 (5), 76-87.
- Anderson, E., Fornell, C. & Lehmann, D. (1994): Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- Anderson, G., Brosnan, P. & Walsh, P. (1994): Flexibility, casualization and externalization in the New Zealand workforce. *Journal of Industrial Relations*, 36(4), 491-518.
- Anderson, R.E. (1996): Personal selling and sales management in the new millennium. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(4), 17-52.
- Anderson, L. (2006): Analytic autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35 (4), 373-395.
- Antila, J. (2006): *Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä*. Työpoliittinen tutkimus, 305. Työministeriö, Helsinki.
- Anttila, E. (2010): Minäkö tutkija? Johdatus laadulliseen/postpositivistiseen tutkimukseen. Internetissä: <http://www.xip.fi/tutkija/>. Luettu 20.12.2010.
- Atkinson, J. (1984): Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, August, 28-31.
- Atkinson, J. (1985): Flexibility: Planning for the uncertain future. *Manpower Policy and Practice*, 1, 26-29.
- Atkinson, J. (1987): *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. Institute of Manpower Studies, University of Sussex, Brighton.
- Attride-Stirling, J. (2001): Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1, 385-405.
- Bailey, T. & Bernhardt, A. (1997): In search of a high road in a low-wage industry. *Politics & Society*, 25(2), 179-201.
- Baret, C., Lehndorff, S. & Sparks, L. (2000): *Flexible Working in Food Retailing: a Comparison between France, Germany, the United Kingdom and Japan*. Routledge, London.

- Baret, C. (2000): The organisation of working time in large French food retail firms. Teoksessa S. Baret, S. Lehndorff & L. Sparks (toim.): *Flexible Working in Food Retailing: A Comparison between France, Germany, the United Kingdom and Japan*. Routledge, London.
- Barley, S.R. (1996): Foreword. Teoksessa J. Orr. *Talking About Machines*, Cornell University Press, NY, ix-xiv.
- Barley, S.R. & Kunda, G. (2004): *Gurus, Hired Guns and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Benner, C. (2002): *Work in the New Economy. Flexible Labour Markets in Silicon Valley*. Blackwell, Oxford.
- Benson, S.P. (1986): *Counter Cultures: Saleswomen, Managers, and Customers in American Department Stores, 1890-1940*. University of Illinois Press, Urbana, Illinois.
- Blau, G.J. (1985): A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. *Journal of vocational Behavior*, 27, 19-36.
- Blom, R., Mamia, T. & Ketola, T. (2006): Tuloksellisuus ja hyvinvointi tietoyhteiskunnan työorganisaatioissa. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.): *Kenen ehdoilla työ joustaa?* Työministeriö, Helsinki, 179-243.
- Bochner, A.P. (1994): Perspectives on inquiry II: Theories and stories. Teoksessa M.L. Knapp & G.R. Miller (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. Sage, Thousand Oaks, CA, 21-41.
- Bochner, A.P. (2000): Autoethnography, personal narrative, reflexivity. Teoksessa C. Ellis (toim.): *Researcher as Subject. Handbook of Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Bochner, A.P. (2002): Perspectives on inquiry III: The moral of stories. Teoksessa M.L. Knapp & J.A. Daly (toim.): *Handbook of interpersonal communication*. Sage, Thousand Oaks, CA, 73-101.
- Bolton, S. (2005): *Emotion Management in the Workplace*. Palgrave Macmillan, Houndmills.
- Boreham, P., Hall, R., Harley, B. & Whitehouse, G. (1996): Labour flexibility and gender in the service sector: A study of employment practices in law and accounting firms. *The Australian and New Zealand Journal of Sociology*, 32(2), 20-37.
- Bourdieu, P. (1963): Travail et travailleurs en Algérie: Etude sociologique. Teoksessa P. Bourdieu, A. Darbel, J.P. Rivet & C. Seibel. (toim.): *Travail et Travailleurs en Algérie*, Mouton & Co, Paris, 557-562.
- Bourdieu, P. (1977): *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Bourdieu, P. & Passeron, J.C. (1979): *Reproduction in Education, Society and Culture*. Sage, London.
- Bourdieu, P. (1980a): *Le Sens Pratique*. Editions de Minuit, Paris.
- Bourdieu, P. (1980b): *Questions de Sociologie*. Editions de Minuit, Paris.
- Bourdieu, P. (1982): *Ce Que Parler Veut Dire. L'économie des Échanges Linguistiques*. Fayard, Paris.
- Bourdieu, P. (1984): *Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste*. Translated by R. Nice. Routledge & Kegan Paul, London.
- Bourdieu, Pierre (1985): *Sociology in Question*. Sage Publications, London.

- Bourdieu, P. (1986): The Forms of Capital. Teoksessa J.G. Richardson (toim.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood Press, New York.
- Bourdieu, P. (1987): *Sosiologian kysymyksiä*. Vastapaino, Tampere.
- Bourdieu, P. (1989): *La Noblesse d'État. Grandes Ecoles et Esprit de Corps*. Les Éditions de Minuit, Paris.
- Bourdieu, P. (1990a): *The Logic of Practice*. Stanford University Press, Stanford.
- Bourdieu, P. (1990b): *Fieldwork in Philosophy*. In *Other Words: essays towards a reflexive sociology*, Polity Press Cambridge, 3-33.
- Bourdieu, P. (1990c): *In Other Words: Essays Towards a Reflexive Sociology*. Polity Press, Cambridge.
- Bourdieu, P. (1991): *Language and Symbolic Power*. Harvard University Press, Cambridge.
- Bourdieu, P. (1992): *The Rules of Art: Genesis and Structure of the Literary Field*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L.J.D. (1992): *An Invitation to Reflexive Sociology*. Polity Press, Cambridge.
- Bourdieu, P. (1993a): *The Field of Cultural Production*. Polity Press, Cambridge
- Bourdieu, P. (1993b): *Misère du monde*. Editions du Seuil, Paris.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L.J.D (1995): *Refleksiiviseen sosiologiaan. Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta*. Joensuu University Press, Joensuu.
- Bourdieu, P. (1997): Le champ économique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 119, 48-66.
- Bourdieu, P. (1998a): *Acts of Resistance: Against the New Myths of Our Time*. Polity Press, Cambridge.
- Bourdieu, P. (1998b): *Järjen käytännöllisyys*. Vastapaino, Tampere.
- Bourdieu, P. (1998c): *Practical Reason: On the Theory of Action*. Polity Press, Cambridge.
- Bourdieu, P. (2001): *Masculine Domination*. Polity, Cambridge.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L.J.D. (2001): Neoliberal newspeak: notes on the new planetary vulgate. *Radical Philosophy*, 108, 1-6.
- Bourdieu, P. (2003): *Firing Back: Against the Tyranny of the Market 2*. Verso, London.
- Bourdieu, P. (2004): *Science of Science and Reflexivity*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Bourdieu, P. (2005a): *The Social Structures of the Economy*. Polity Press, Cambridge.
- Bourdieu, P. (2005b): *Habitus*. Teoksessa J. Hillier & E. Rooksby (toim.): *Habitus: A Sense of Place*. Aldershot, Ashgate, 43-49.
- Bourdieu, P. (2005c): The political field, the social science field, and the journalistic field, Teoksessa R. Benson & E. Neveu (toim.): *Bourdieu and the Journalistic Field*. Polity Press, Cambridge, 29-47.
- Braverman, H. (1974): *Labour and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press, New York.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006): Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Broadbridge, A.M., Maxwell, G.A. & Ogden, S.M. (2007): Students' views of retail employment – key findings from Generation Ys. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (12) 982-992.

- Brown, S.P., Cron, W.L. & Leigh, T.W. (1993): Do feelings of success mediate sales performance-work attitude relationships? *Academy of Marketing Science*, 22(2) 19-28.
- Brown, S.P. (1996): A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- Bucklin, L.P. (1978): *Productivity in Marketing*. AMA, Chicago.
- Burchell, B., Ladipo, D. & Wilkinson, F. (2002): *The Prevalence and Redistribution of Job Insecurity and Work Intensification: Job Insecurity and Work Intensification*. Routledge, London.
- Burns, T. & Stalker, G. (1961): *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
- Burt, S. & Carralero-Encinas, J. (2000): The role of store image in retail internationalisation. *International Marketing Review*, 17(4/5), 433-453.
- Calhoun, C. (1999): *Critical Social Theory*. Blackwell, Oxford.
- Callaghan, G. & Thompson, P. (2002): We recruit attitude: The selection and shaping of routine call centre labour. *Journal of Management Studies*, 39 (2), 233-254.
- Christensen, K.E. & Staines, G.L. (1990): Flexitime: A viable solution to work/family conflict? *Journal of Family Issues*, 11(4), 455-476.
- Christopherson, S. (1996): The production of consumption: retail restructuring and labour demand in the USA. Teoksessa N. Wrigley & M. Lowe (toim.): *Retailing, Consumption and Capital: Towards the new retail geography*. Addison Wesley Longman., Harlow
- Churchill, G., Ford, N.M., Hartley, S. W., & Walker, O.C., Jr. (1990): *Sales Force Management*. Irwin, Chicago.
- Cohen, A. (2003): *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Cohen, A. (2007): Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Connolly, S. & M. Gregory (2008): Moving down: Women's part-time work and occupational change in Britain. *Economic Journal*, 118 (2), 52-76.
- Cook, S. (2008): *Customer Care Excellence - How to Create an Effective Customer Focus*. Kogan Page, London.
- Cornelissen, J.P., Kafouros, M., & Lock, A.R. (2005): Metaphorical images of organization: How organizational researchers develop and select organizational metaphors. *Human Relations*, 58, 1545-1578.
- Crossley, N. (2001): *The Social Body: Habit, identity and Desire*. Sage Publications, London.
- Czarniawska, B. (2005): *En teori om organiserings*. Studentlitteratur, Lund
- Delamont, S. (2009): The only honest thing: reflexivity and small crises in fieldwork. *Ethnography and Education*, 4(1), 51-63.
- Denzin, N.K. (1989): *Interpretive Biography*. Sage, Newbury Park, CA.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2000): Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Teoksessa N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (toim.): *Handbook of qualitative research*. Sage, Thousand Oaks, CA, 1-28.
- Diefendorff, J.M., Brown, D.J., Kamin, A.M., & Lord, R.G. (2002): Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 93-108.

- Diefendorff, J.M., Richard, E.M. & Gosserand, R.H. (2006): Examination of situational and attitudinal moderators of the hesitation and performance relation. *Personnel Psychology*, 59, 365-393.
- Du Gay, P. (1996): *Consumption and identity at work*. Sage, London.
- Du Gay, P. (2004): Self-service: Retail, shopping and personhood, *Consumption, Markets and Culture*, 7(2), 149-163.
- Dubin, R. (1956): Industrial workers' world: A study of central life interest of industrial workers. *Social Problems*, 3, 131-142.
- Dubinsky, A.J., Howell, D., Ingram T.N. & Bellenger D.N. (1986): Sales Force Socialization. *Journal of Marketing* 50, 192-207.
- Duncan, W. J. (1978): *Essentials on Management*. Dryden Press, Hindale.
- Dutton, J.E., Roberts, L.M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 265-293.
- Ekvall, G. (1995): Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.
- Ellis, C. & Bochner, A.P. (2000): Autoethnography, personal narrative, reflexivity. Teoksessa N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (toim.): *Handbook of qualitative research*. Sage, Thousand Oaks, CA, 733-768.
- Ellis, C. & Ellingson, L. (2000): Qualitative methods. Teoksessa E. Borgatta & R. Montgomery (toim.): *Encyclopedia of sociology*. Macmillan, New York, 2287-2296.
- Ellis, C. (2004): *The Ethnographic I: A Methodological Novel About Autoethnography*. AltaMira Press, Walnut Creek, CA.
- Ellis, C. (2007): Telling secrets, revealing lives: Relational ethics in research with intimate others. *Qualitative Inquiry*, 13(1), 3-29.
- Elloy, D.F., Everett, J.E. & Flynn, W.R. (1991): An examination of the correlates of job involvement. *Group and Organization Studies*, 16, 160-177.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008): *Qualitative Methods in Business Research*. Sage, London.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eurostat (2008): <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>. Luettu 20.09.2010.
- Everett, J. (2002): Organizational research and the praxeology of Pierre Bourdieu. *Organizational Research Methods*, 5(1), 56-80.
- Feldman, D. C. (1995): Managing part-time and temporary employment relationships: Individual needs and organizational demands. Teoksessa M. London (toim.): *Employees, careers, and job creation*. Jossey-Bass, San Francisco, 121-141.
- Flyvbjerg, B. (2004): Five misunderstandings about case study research. Teoksessa C. Seale, D. Silverman, J. Gubrium & G. Gobo (toim.): *Qualitative Research Practice*. Sage, London, 420-434.
- Foucault, M. (1980): Truth and Power. Teoksessa C. Gordon (toim.) *Power/Knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972-1977 by Michel Foucault*. The Harvester Press, Suffolk, 109-131.
- Freathy, P. & Sparks, L. (1994): Contemporary developments in employee relations in food retailing. *The Service Industries Journal*, 14 (4), 499-514.

- Freathy, P. & Sparks, L. (1996): Understanding retail employment relations. Teoksessa N. Wrigley & M. Lowe, M. (toim.): *Retailing, Consumption and Capital: Towards a New Retail Geography*. Addison Wesley Longman, Harlow.
- Freathy, P. & Sparks, L. (1997): *Working Time in Food Retailing in the United Kingdom*. French Ministry of Labour, Institute for Retail Studies. University of Stirling, Stirling, Scotland.
- Freathy P. & Sparks L. (2000): The organisation of working time in large UK food retail firms. Teoksessa C. Baret., S. Lehndorff S. & L. Sparks (toim.): *Flexible Working in Food Retailing*. Routledge, London.
- Gabel, S. (2002): Leading from the middle: surviving the squeeze of apparently irreconcilable forces. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(7), 361-371.
- Gallie, D., White, M., Cheng, Y. & Tomlinson, M. (1998): *Restructuring the Employment Relationship*. Clarendon Press, Oxford.
- Gauntlett, D. (2007): *Creative Explorations: New Approaches to Identities and Audiences*. Routledge, London.
- Ghemawat, P. (1991): *Commitment*. Free Press, New York.
- Giarini, O. & Stahel, W. R. (1989): *The Limits to Certainty, Facing Risks in the New Service Economy*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Boston, London.
- Gini, A. (1998): Work, identity and self: How we are formed by the work we do. *Journal of Business Ethics*, 17, 707-714.
- Grönroos, C. (1990): *Service Management and Marketing*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Guest, D. (1987): Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D. (1989): Personnel and HRM: can you tell the difference? *Personnel Management*, 21, 48-51.
- Guest, D. (2002): Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.
- Gummesson, E. (1991): Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer, *European Journal of Marketing*, 25(2), 60-75.
- Gummesson, E. (1998): Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(1), 4-15.
- Gutting, G. (1989): *Michel Foucault's Archaeology of Scientific Reason*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Hakanen, J. (2004): *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyöyvoaintitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hakonen, N. & Hakonen, A. & Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005): *Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. WSOY, Helsinki.
- Hall, D.T. & Mansfield, R. (1971): Organizational and individual response to external stress. *Administrative Science Quarterly*, 16, 533-547.
- Hammer, T. & Russell, H. (2004): Gender differences in employment commitment among unemployed youth. Teoksessa D. Gallie (toim.): *Resisting Marginalization: Unemployment Experience and Social Policy in the European Union*. Oxford University Press, Oxford, 81-104.

- Hampson, I & Junor, A. (2005): Invisible work, invisible skills: interactive customer service as articulation work. *New Technology, Work and Employment*, 20(2), 166-181.
- Harper, R.H.R. (2000): The organization in ethnography: A discussion of ethnographic fieldwork programs in CSCW. *Computer Supported Cooperative Work*, 9, 239-264.
- Harrigan, K. (1985): Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 28, 397-425.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002): Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Heinimäki, H. (2006): *Kauppan toimintaympäristö*. WSOY, Helsinki.
- Hentilä, M. (1999): *Keikkavaaka ja kousikka. Kaupan työ ja tekijät 1800-luvulta itsepalveluajakaan*. Liikealan ammattiliitto ry. Edita. Helsinki.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E Jr, & Schlesinger, L.A. (1997): *The Service Profit Chain*. Free Press, New York.
- Hijman, R. (2009): The impact of the crisis on employment. *Statistics in Focus*, 79/2009. Eurostat, Luxemburg.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000): *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004): *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Hochschild, A. (1983): *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley.
- Houtsonen, J. (2003): *Sopimus talouden instituutiona*. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Sosiologian laitos. Väitöskirja. Joensuu University Press, Joensuu.
- Hudson, M. (2002): Disappearing pathways and the struggle of for a fair day's pay. Teoksessa B. Burchell, M. Hudson, D. Lapido, R. Mankelow, J. Nolan, H. Reed, I. Witchert & F. Wilkinson (toim.): *Job insecurity and work intensification: Flexibility and challenging boundaries of work*. Joseph Rowntree Foundation, York, 77-93.
- Hult, C. (2008): Gender, culture and non-financial employment commitment in Great Britain and Sweden. *European Societies*, 10(1), 73-96.
- Husa, S. (1995): Foucault'lainen metodi. *Niin & Näin. Filosofinen aikakauslehti*, 2(3), 42-48.
- Hänninen, V. (2000): *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Acta Universitatis Tamperensis 696. Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- Iles, P., Forster, A., & Tinline, G. (1996): The changing relationships between work commitment, personal flexibility and employability: An evaluation of a field experiment in executive development. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (8), 18-28.
- Iles, P., Mabey, C., & Robertson, I. (1990): HRM practices and employee commitment: possibilities, pitfalls and paradoxes. *British Journal of Management*, 1(3), 147-157.
- Ingene, C.A. (1982): Labor productivity in retailing, *Journal of Marketing*, 46, 75-90.
- Ingene, C.A. (1984): Productivity and functional shifting in spatial retailing: Private and social perspectives. *Journal of Retailing*, 60, 15-36.
- Ingram, T.N., Lee, K.S. & Lucas, G. (1991): Commitment and involvement: assessing a salesforce typology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19 (3), 187-197.
- Jahoda, M. (1982): *Employment and Unemployment: A Social-Psychological Analysis*. Cambridge University Press, Cambridge.

- Jenkins, R. (1992): *Pierre Bourdieu*. Routledge, London.
- Julkunen, R. (2008): *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Vastapaino, Tampere.
- Julkunen, S. (2010): *Kauppiaisyhteistyön muuttuvat merkitykset – narratiivinen näkökulma*. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 7. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Kuopio.
- Juuti, P. (1992): *Yrityskulttuurin murros*. Aavaranta-sarja no 31. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Juuti, P. (2005): *Toivon johtaminen*. Otava, Helsinki.
- Järvensivu, A. & Valkama, P. (2005): Proaktiivisen työvoimapolitiikan rajoja ja mahdollisuuksia. Helsinki 2005 -tutkimussarja. Työpoliittinen tutkimus 268. Työministeriö, Helsinki.
- Kainer, J. (2002): *Cashing in on Pay Equity? Supermarket Restructuring and Gender Equality*. Sumach Press, Toronto.
- Kahn, H. & Wiener, A.J. (1967): *The year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years*. MacMillan Company, New York.
- Kalleberg, A.L. (2001): Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
- Kamakura, W.A., Lenartowicz, T. & Ratchford, B. T. (1996): Productivity assessment of multiple retail outlets. *Journal of Retailing*, 72(4), 333-356.
- Kandolin, I., Lindström, K., Nykyri, E., Tilev, K. & Vartia, M. (2009): *Työhyvinvoinnilla tulostoa kaupassa*. Työterveyslaitos, Palvelualojen ammattiliitto & Kaupan liitto, Helsinki.
- Kanungo, R.N. (1979): The concept of alienation and involvement revisited, *Psychological Bulletin*, 86, 119-138.
- Kanungo, R.N. (1982a): Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Kanungo, R.N. (1982b): *Work Alienation: An Integrative Approach*. Wiley, New York.
- Kanungo, R.N. (1992): Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business. *Journal of Business Ethics* 11 (5-6), 413-422.
- Karakayali, N. (2004): Reading Bourdieu with Adorno: The limits of critical theory and reflexive sociology. *Sociology*, 38, 351-368.
- Kasvio, A. (1994): *Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet*. Gaudeamus, Tampere.
- Kaufmann, J-C. (2001): *Ego. Pour une sociologie de l'individu*. Nathan, Paris.
- Kauhanen, M. (2003): *Osa-aikatyö palvelualueilla*. Palkansaajien tutkimuslaitoksen tutkimuksia, 88. Palkansaajien tutkimuslaitos, Helsinki.
- Kauppi, N. (2006): Bourdieun strukturaali-konstruktivistinen politiikan teoria. Teoksessa S. Purhonen & J.P. Roos (toim.): *Bourdieu ja minä*. Vastapaino. Tampere.
- Keskinen, S. (2005): *Alaistaito-luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallisan alan kehittämissäätiö, Vammala.
- Kesko (2011a): *Vastuuraportti 2010*. Internetissä: http://www.kesko.fi/PageFiles/16138/Kesko_YKV_FI.pdf. Luettu 20.6.2011.

- Kesko (2011b): *Vuosikertomus 2010*. Internetissä:
<http://case.incognito.fi/kesko/fi/index.html> . Luettu 20.12.2012.
- Kinnunen, K. & Saarinen, P. (2005): *Vähittäiskaupan aukioloajat – myymälähenkilöstön mielipiteitä*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Kivinen, O. (2006): Habitukset vai luontumukset? Pragmatistisia näkökulmia bourdieulaisittain objektiiviseen sosiologiatieteeseen.. Teoksessa S. Purhonen & J.P Roos (toim.): *Bourdieu ja minä. Näkökulmia Pierre Bourdieun sosiologiaan*. Vastapaino, Tampere, 227-266.
- Koistinen, K. & Vesala, T. (2006): *Päivittäistavarakaupan rakennemuutos Suomen keskeisillä kaupunkiseuduilla 1995–2003*. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 6/2006. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Koistinen, K. (2009): Kyläkaupoista suuryksiköihin ja kohti uusia lähikaupan muotoja – Päivittäistavarakaupan kehitys Suomessa toisen maailmansodan jälkeen. Teoksessa K. Koistinen, M. Lammi & A. Raijas (toim.): *Kaupasta kaikille*. Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5, Helsinki.
- Knoop, R. (1986): Job involvement: An elusive concept. *Psychological Reports*, 59, 451-456.
- Korczynski, M. (2002): *Human Resource Management in Service Work*. Palgrave, London.
- Korczynski, M. (2003): Communities of coping: collective emotional labour in service work. *Organisation*, 10(1), 55-79.
- Kortteinen, M. (1992): *Kunniän kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Hanki ja jää, Helsinki.
- Kotisalo, Y. (2000): Kaupan muutostekijät. Teoksessa Y. Kotisalo, T. Halme, K. Tulkki & H. Heinimäki (toim.): *Kauppa 2005- kauppa yhdyskuntasuunnittelussa*. Oy Edita Ab. Helsinki, 9-38.
- Kotter, J. P. (1982): What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, 60, 156-67.
- Kotter, J. P. (1999): *What Leaders Really Do*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kulkarni, S.P. & Ramamoorthy, N. (2005): Commitment, flexibility and choice of employment contracts. *Human Relations*, 58, 741-761.
- Kunda, G. (1992): *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation*. Temple University Press, Philadelphia.
- Kylä-Setälä, E., Lindström, K. & Kandolin, I. & Ketola, R. (2000): *Työ ja terveys kaupan alalla -tutkimus hyvinvoinnin kehittymisestä*. Työterveyslaitos, Liikealan ammattiliitto, Kaupan Työnantajaliitto, Helsinki.
- Lambert, S.J. (1991): The combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation of men and women workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 341-363.
- Lammi-Taskula, J. & Salmi, M. (2010): Lapsiperheiden toimeentulo lamasta lamaan. Teoksessa Vaarama, M., Moisio, P. & Karvonen, S. (toim.): *Suomalaisten hyvinvointi 2010. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos*. Teema 11. Helsinki, 198-215.
- Lassk, F., Marshall, G., Cravens, D. & Moncrief, W. (2001): Salesperson job involvement: A modern perspective and a new scale. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21, 291-302.

- Lawler, E. E. (1969): Job design and employee motivation. *Personnel Psychology*, 22, 426-434.
- Lehndorff, S. (1999): *Striving for greater personnel flexibility: the retail trade and the segmentation of internal labour markets*. The "International working party on labour market segmentation", 9-11 september, 1999, Bremen. Manuskript. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik. In the internet: <<http://www.kua.unibremen.de/news/iwp/lehnd.pdf>>. Luettu 20.05.2011.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008): *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1997–2008*. Tilastokeskus, Helsinki.
- Lepak, D. & Snell, S. (1999): The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Levanoni, E. & Sales, C.A. (1990): Differences in job attitudes between full-time and part-time Canadian employees. *Journal of Social Psychology*, 130, 231-237.
- Levy, M & Weitz, B. (1992): *Retailing Management*. Irwin, Homewood, Ill.
- Lincoln, Y. & Cuba, E. (1985): *Naturalistic Inquiry*. Sage, New York.
- Lindblom, A. (2009): Katsaus kaupan lähitulevaisuuden osaamisvaatimuksiin ja johtamishaasteisiin. Teoksessa K. Koistinen, M. Lammi & A. Raijas (toim.): *Kaupasta kaikille*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Lodahl, T.M. & Kejner, M. (1965): The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Loscocco, K.A. (1989): The interplay of personal and job characteristics in determining work commitment. *Social Science Research*, 18, 370-394.
- Lynch, S. (2001): *Choices, Constraints and Strategies of Independence: Retail Store Managers and the Management of Human Resources*. PhD thesis, London, University of Greenwich.
- Mairs, N. (1993): When bad things happen to good writers. *New York Times Book Review*, February 21, 25-27.
- Mamia, T., & Koivumäki, J. (2006). Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.): *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työministeriö, Helsinki, 99-178.
- Mamia, T. (2007): Joustavat työjärjestelyt 2000-luvun Suomessa. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) *Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos*. Turun Yliopiston sosiologian laitos. Sosiologian tutkimuksia, A 30. Turun yliopisto, Turku, 33-56.
- Maslow, A.H. (1943): A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50(4), 370-396.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mathieu, J.E. & Farr, J.L. (1991): Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.
- McClure, P.J. & Ryan, J.K. (1968): Differences between retailers' and consumers perceptions. *Journal of Marketing Research*, 5, 35-40.

- Merrilees, B & Miller, D. (2001): Superstore interactivity: a new self-service paradigm of retail service? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(8), 379-389.
- Miles, M. & Huberman, M. (1994): *Qualitative Data Analysis*. (2.ed). Sage, California.
- Miller, J. (1975): Isolation in organizations: Alienation from authority, control, and expressive relations. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 260-271.
- Miller, H. E. & Terborg, J.R. (1979): Job attitudes of part-time and full-time employees. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 380-386.
- Mintzberg, H. (1971): Managerial work: Analysis from observation, *Management Science*, 18(2), 97-110.
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row, New York.
- Moisander, J. & Valtonen, A. (2006): *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*. Sage, London.
- Morrow, P.C. (1983): Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Morrow, P.C. & McElroy, J.C. (1986): Research notes on assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behaviour*, 7, 139-145.
- Morrow, P.C. (1993): *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Jai Press, Greenwich.
- Mäkelä, J. (1994): Pierre Bourdieu – erottautumisen teoreetikko. Teoksessa Heiskala, R. (toim.): *Sosiologisen teorian nykysuuntauksia*. Gaudeamus, Helsinki, 243-269.
- Niemelä, K. (2011). Joustavuus on kaikkien etu. Internetissä:
http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/blogit/puheenjohtajan_blogi/joustavuus_on_kaikeiden_etu_200. Luettu 10.10.2011.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York.
- Nätti, J. (1987): *Työmarkkinoiden lohkoutuminen: Segmentaatioteoriat, Suomen työmarkkinat ja yritysten työvoimastrategiat*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Nätti, J. (1990): Flexibility, segmentation and use of labor in Finnish retail trade. *Acta Sociologica*, (4)33, 373-382..
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986): Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization of pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, J. (1994): *Banking on Flexibility*. Aldershot, Avebury.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006): *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA.
- Orr, J.E. (1996): *Talking About Machines: An Ethnography of a Modern job*. ILR Press Ithaca, NY.
- Parasuraman, A. (2002): Service quality and productivity: A synergistic perspective. *Managing Service Quality*. 12(1), 6-9.
- Paullay, I., Alliger, G. & Stone-Romero, E. (1994): Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 224-228.

- Peltola, H. (2009): Kauppakisan voittajat ja voitettut. Teoksessa K. Koistinen, M. Lammi & A. Raijas (toim.): *Kaupasta kaikille*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Penn, R. (1995): Flexibility, skill and technical change in UK retailing, *The Service Industries Journal*, 15(3), 229-242.
- Pettinger, L. (2004): Brand culture and branded workers: Service work and aesthetic labour in fashion retail, *Consumption, Markets and Culture*, 7(2), 165-184.
- Pinch, S., Mason C. & Witt, S. (1991): Flexible employment strategies in British industry: Evidence from the UK 'sunbelt'. *Regional Studies* 25, 207-218.
- Piore, M.J. & Sablel, C.F. (1984): *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*. Basic Books, New York.
- Plummer, K. (2001): The call of life stories in ethnographic research. Teoksessa P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland, & L. Lofland (toim.): *The Handbook of Ethnography*. Thousand Oaks, London, 396-406.
- Pohjola, M. (2007): Kauppa tuottavuuden ja talouskasvun lähteenä, *Kansantaloudellinen Aikakauskirja*, 103.
- Pollert, A. (1988): Flexible firm: Fixation or fact? *Work, Employment, and Society*, 2(3), 281-316.
- Pollert, A. (1991): *Farewell to Flexibility?* Oxford, Basil Blackwell, United Kingdom.
- Porter, L. & Lawler, E. (1968): *Managerial Attitudes and Performance*. Dorsey Press, Homewood, Ill.
- Price, R.A. (2006): Manning the Checkout: an Australian case. Teoksessa J. Lind (toim.): *13th Annual International Employment Relations Association Conference*, 26-29 June 2005, Aalborg, Denmark
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007): *Rewarding work: The Vital Role of Front Line Managers*. CIPD Change Agenda, London
- Purhonen, S., Rahkonen, S., & Roos, J.P. (2006): *Bourdieu ja minä - Näkökulmia Pierre Bourdieun sosiologiaan*. Vastapaino, Jyväskylä.
- Päivittäistavarakauppa ry. PTY (2010): Päivittäistavarakauppa 2010–2011. Internetissä: <http://www.pty.fi/julkaisut.html>. Luettu 20.11.2010.
- Rabinowitz, S. & Hall, D.T. (1977): Organizational research on job involvement, *Psychological Bulletin*, 84, 265-288.
- Rabinowitz, S., Hall, D.T. & Goodale, J.G. (1977): Job scope and individual differences as predictors of job involvement: Independent or interactive, *Academy of Management Journal*, 20, 273-281.
- Ramsey, R., Lassk, F.G. & Marshall, G.W. (1995): A critical evaluation of a measure of job involvement: The use of the Lodahl and Kejner (1965) scale with salespeople. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15, 65-78.
- Ratchford, B.T. & Brown, J.R. (1985): A study of productivity changes in food retailing. *Marketing Science*, 4, 292-311.
- Ratchford, B.T. & Stoops, G.T. (1988): A model and measurement approach for studying retail productivity. *Journal of Retailing*, 64 (Fall), 241-263.
- Reed-Danahay, D. (2005): *Locating Bourdieu*. Indiana University Press, Bloomington.
- Reif, W.E. & Schoderbek, P.P. (1966): Job enlargement: Antidote to apathy. *Human Resource Management*, 5, 16-23.

- Riikonen, E. (2001a): Yksinkertaistamisen hulluus näivettää hyvinvoinnin idut. Tiedon silta. Internetissä http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Uutistori/tiedonsilta/2001_2/06-hulluty.html. Luettu 02.12.2011.
- Riikonen, E. (2001b): Takapihan puheet paljastavat työn ilon. Palkkatyöläinen, 6, Internetissä: <http://www.palkkatyolainen.fi/pt2001/pt0106/p010703-t1.html>. Luettu 02.12.2011.
- Riikonen, E., Makkonen, M. & Vilkkumaa, I. (2002): *Hullun työn tauti*. Vastapaino, Jyväskylä.
- Robbins, S.P., Judge, T.A., Odendaal, A. & Roodt, G. (2009): *Organizational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Pearson, Cape Town.
- Roos, J.P. & Rotkirch, A. (2003): Habituksen paluu? Evoluutioteorian huomioimisesta sosiologian ihmisenäkemyksessä (osa 2). *Tieteessä tapahtuu* 21(2), 33-37.
- Roos, J.P. (2006): Pierre ja minä. Teoksessa S. Purhonen, S. Rahkonen & J.P. Roos (toim.): *Bourdieu ja minä - Näkökulmia Pierre Bourdieun sosiologiaan*. Vastapaino, Jyväskylä, 71-101.
- Roos, J.P. (2011): Taistelusta yhteistyöhön. Pierre Bourdieu hyvinvointivaltion puolustajana. Julkaistaan teoksessa S. Saari & S. Taipale. *Hyvinvointivaltio*.
- S-ryhmä (2010): S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2009. Internetissä: <http://www.digipaper.fi/sok-yhtyma/45495/>. Luettu 20.06.2011.
- Sahay, B.S. (2005): Multi-factor productivity measurement model for service organization. *International Journal of Productivity and Operations Management*, 54(1), 7-22.
- Saleh, S.D. & Hosek, J. (1976): Job involvement: concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 19, 213-224.
- Saloniemi, A. & Zeytinoglu, I.U. (2007): Achieving flexibility through insecurity: A comparison of work environments in fixed-term and permanent jobs in Finland and Canada. *European Journal of Industrial Relations*, 13(1), 109-128.
- Santasalo, T. & Koskela, K. (2008): *Vähittäiskauppa Suomessa 2008*. Tuomas Santasalo ky, Helsinki.
- Samli, A.C. & Lincoln, D. (1989): Management versus customer perception of image. In A.C. Samli (ed.) *Retail Marketing Strategy: Planning, Implementation and Control*, Greenwood Press, 193-205.
- Savela, O. (2010): Palvelujen tuottavuutta ei kannata aina parantaa. *Hyvinvointikatsaus*, 2, Tilastokeskus. Helsinki.
- Schatzki, T. (1996): *Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Schatzki, T. (2001): Practice minded orders. Teoksessa T. Schatzki, K.K. Cetina, & E., Von Savigny, E. (toim.): *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge, London, 42-55.
- Sennett, R. (1998): *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, W.W. Norton & Company, New York, London.
- Sennett, R. (2002): *Työn uusi järjestys*. Gummerus, Jyväskylä.
- Sennett, R. (2007): *Uuden kapitalismin kulttuuri*. Vastapaino, Tampere.
- Seppälä, V. (1989): *Palvelutyö kaupan ammattina*. Liikealan Ammattiliito, Helsinki.
- Sewell, S.W. (1974): Discovering and improving store image. *Journal of Retailing*, 50(4), 3-7.

- Shore, L.M., Newton, L.A., & Thornton, G.C. (1990): Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 57-67.
- Siisiäinen, M. (2010): Osallistumisen ongelma. *Kansalaisyhteiskunta*, 1, 8-40.
- Silverman, D. (1993): *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction*. Sage, London.
- SOK-yhtymä (2011): SOK-yhtymä vuosikertomus 2010. Internetissä http://www.s-kanava.fi/c/document_library/get_file?uuid=0ac7edbf-6a9c-4698-9e02-62a9855b510f&groupId=15238. Luettu 12.12.2011.
- Sparks, L. (1992): Restructuring retail employment. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 20 (3), 12-19.
- Spector, R. & McCarthy, P. (2005): *The Nordstrom's Way to Customer Service Excellence*. Wiley and Sons, New York.
- Spicer, A., Alvesson, M. & Kärreman, D. (2009): Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*. 62(4), 537-560.
- Stake, R.E. (2003): Case studies. In N.K Denzin, & Y.S Lincoln (eds.) *Strategies of Qualitative Inquiry*. Sage, Thousand Oaks, 134-164.
- Stewart, R. (1967): *Managers and their jobs*, McMillan, London.
- Sulkunen, P. (2006): Mikä ihmeen talous? Sosiaalisen synty ja hiipuminen Smithin ja Bourdieun yhteiskuntateorioissa. Teoksessa S. Purhonen, S. Rahkonen & J.P Roos (toim.): *Bourdieu ja minä: Näkökulmia Pierre Bourdieun sosiologiaan*. Vastapaino, Tampere, 131-161.
- Suoranta, A. & Anttila, A-H. (2007): Epilogi- Horjuvat työt. Teoksessa A-H. Anttila & A. Suoranta (toim.): *Pärräämisen ajat - Horjuvat työt*. Tampere, 228-242.
- Suurnäkki-Vuorinen, K. (2009): Kauppa pärjää hyvin työolovertailussa. *Kehittyvä kauppa*, 2, 22-23.
- Swartz, D. (1997): *Culture and Power. The Sociology of Pierre Bourdieu*. The University of Chicago Press, London.
- Swedberg, S. (2011): The Economic sociologies of Pierre Bourdieu. *Cultural Sociology*, 5(1), 67-82.
- Tainio, R. (2007): Suomalainen johtajuus puntarissa. Teoksessa Tainio, R. (toim.): *Suomalainen johtajuus puntarissa*. WSOYpro, Helsinki, 15-22.
- Taylor, S. (1998): Emotional labour and the new workplace. In P. Thompson & C. Warhurst (eds.) *Workplaces of the Future*, Macmillan Business, London.
- Thomas, J. (1993): *Doing Critical Ethnography*. Sage, Beverly Hills.
- Thompson, J.D. (1967): *Organization in Action*. Wiley, New York.
- Tolich, M. 1993. Alienating and liberating emotions at work. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22(3), 361-381.
- Tilastokeskus (2007): *Kauppan toimialakatsaus I/2007*. Tilastokeskus, Helsinki.
- Tilastokeskus (2009): *Kauppan toimialakatsaus II/2009*. Tilastokeskus, Helsinki.
- Tilastokeskus (2011): *Kauppan toimialakatsaus I/2011*. Tilastokeskus, Helsinki.
- Tullis, O.J.A., McRae, C., Adams, T.E. & Vitale, A. (2009): Truth troubles. *Qualitative Inquiry*, 15(1), 178-200.

- Tuorinsuo-Byman, S. (2004): *Part-time Work, Participation and Commitment*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-56. Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Työministeriö (2007): *Työvoima 2025*. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2010): AVO-ammatinvalintaohjelma, ammattitiedot. Internetissä: <http://www.mol.fi/avo/avo.htm>. Luettu 20.09.2011.
- Uimonen, S. (2009): Tasapainottelua tavaramaailmassa. Teoksessa K. Koistinen, M. Lammi & A. Raijas, (toim.): *Kaupasta kaikille*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. (2005): *Joustaako työ? Joustavien tyjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus*. Työpoliittinen tutkimus 277. Työministeriö, Helsinki.
- Uhmavaara, H., Jokivuori, P., Ilmonen, K. & Kairinen, M. (2003): *Vastavuoroisuus on valttia. Tutkimus joustavista työaikajärjestelyistä*. Työssä jaksamisen ohjelma. Työministeriö, Helsinki.
- Valverde, M., Tregaskis, O. & Brewster, C. (2000): Labour flexibility and firm performance. *International Advances in Economic Research*, 6(4), 649-661.
- Vanhala, S. & Kotila, O. (2006): Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, 2, 65-78.
- Veijola, S. & Jokinen, E. (2008): Towards a hostessing society? Mobile arrangements of gender and labour. *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 16(3), 166-181.
- Vroom, V. (1964): *Work and Motivation*. Wiley, New York.
- Vähämäki, J. (2007): Vain muutos on pysyvää. Internetissä: <http://www.maailmantalous.net/?q=fi/node/192>. Luettu 01.06.2011.
- Wacquant, L.J.D. (1995a): Esipuhe. Teoksessa P. Bourdieu & L.J.D. Wacquant (toim.): *Refleksiiviseen sosiologiaan: Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta*. Joensuu University Press, Joensuu.
- Wacquant, L.J.D. (1995b): Kohti sosiaalista prakseologiaa: Bourdieun sosiologian rakenne ja logiikka. Teoksessa P. Bourdieu & L. J. D. Wacquant (toim.): *Refleksiiviseen sosiologiaan: Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta*. Joensuu University Press, Joensuu.
- Wacquant, L.J.D. (1996): Foreword. In P. Bourdieu (with the collaboration of Monique de Saint-Martin). *The State Nobility*. Cambridge, Polity, ix-xxii.
- Warde, A. (2004): *Practice and field: Revising bourdieusian concepts*. Centre for Research on Innovation & Competition. Discussion Paper, 65. Internetissä: <http://www.cric.ac.uk/cric/Pdfs/DP65.pdf>. Luettu 20.10.2011.
- Warde, A. (2005): Consumption and theories of practice. *Journal of Consumer Culture*, 5, 131-153.
- Warhurst, C. & Nickson, D. (2007): Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work, Employment and Society*, 21(1), 103-120.
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979): Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Watkins, E.P. (1973): Managerial economics and customer satisfaction. *Journal of Food Distribution Research*, 4(2), 65-69.

- Weber, M. (1980): *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*. Alkuteos: *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* (1904). WSOY, Juva.
- Wharton, A.S. (1993): The affective consequences of service work: managing emotions on the job. *Work and Occupations* 20(2), 205-223.
- Wharton, A.S. & Erickson R.J. (1993): Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review* 18(3), 457-486.
- Wharton, A.S. (1996): Service with a smile: Managing emotions on the job. In C. Sirianni (ed.) *Working in a Service Society*. Temple University Press, Philadelphia.
- Williamson, O. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, New York.
- Wittgenstein, L. (1980): *Remarks on the Philosophy of Psychology*. Basil Blackwell, Oxford.
- Wood, S. (1989): *The Transformation of Work*. Unwin Hyman, London.
- Wright, D. (2005): Mediating production and consumption: Cultural capital and 'cultural workers'. *British Journal of Sociology*, 56(1), 105-121.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (1996): *Services Marketing*. McGraw-Hill, New York.
- Zeytinoglu, I.U. & Crook, M. (1997): Women workers and working conditions in retailing: A comparative study of the situation in a foreign-controlled retail enterprise and a nationally owned retailer in Canada. *International Labour Organization Working Paper*, 79. ILO, Geneva.
- Zeytinoglu, I.U., Lillevik, W., Seaton, B.M. & Moruz, J. (2004): Part-time and casual work in retail trade: Stress and other factors affecting the workplace. *Industrial Relations*, 59(3), 516-544.
- Yukl, G. (2010): *Leadership in Organizations* (7th ed.). Prentice Hall, New Jersey.
- Özbilgin, M. & Tatli, A. (2005): Book review essay: Understanding Bourdieu's contribution to organization and management studies. *Academy of Management Review*, 30(4), 855-869.

Liite

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

TAUSTAA:

Kuka olet? Kerro vapaamuotoisesti itsestäsi (ikä, perhesuhteet ym.)
Mitä kouluja tai kursseja olet käynyt? Millainen on työelämätaustasi?
Miten olet päätynyt työhön kaupan alalle ja juuri tähän markettiin töihin?
Kuinka kauan olet ollut tässä marketissa ja millainen työsuhde sinulla on?

TYÖN MÄÄRITTELY JA KUVAUS

Mitä töitä teet tällä hetkellä ja millä osastolla?
Kuvaile, millainen on tyypillinen työpäiväsi/ työviikkosi?
Viihdytkö työssäsi? Oletko tyytyväinen työhösi? Millaiset asiat ovat tuntuneet erityisesti hyvältä tai suututtaneet/ ärsyttäneet?
Tunnetko pystyvästi tekemään työsi hyvin?
Miten kuvailisit työpaikan ja oman osastosi yhteishenkeä?
Kuvaile, millainen työntekijä on kaupan alan "ihannetytppi"? Tunnetko olevasti itse sellainen?
Mitkä ovat omat vahvuutesi työntekijänä?

TYÖHÖN SITOUTUMINEN

Millainen on mielestäsi työhönsä ja työnantajaan sitoutunut työntekijä? Millainen hän ei ole?
Kuvaile, millaiset tekijät mielestäsi tukevat työntekijän sitoutumista yritykseen?
Mitä arvelet päivittäistavarakaupan työntekijöiden sitoutumisesta työhön ja työnantajaan tulevaisuudessa?
- kannattaako työntekijöiden sitoutua työhön tai tiettyyn työnantajaan?
- kannattaako työnantajan sitoutua työntekijöihinsä?
Haaveiletko työskentelystä jossakin muualla kuin päivittäistavarakaupassa? Entä muualla alalla?
Jos voitaisit lotossa, voisitko kuvitella työskenteleväsi silti päivittäistavarakaupassa?
Voisiko työnantajasi olla mikä päivittäistavarakauppa tahansa?
Jos saisit hyvän työtarjouksen tämän kaupan ulkopuolelta, tarttaisitko siihen?

TYÖN INTRESSIT

Miksi teet työtä? (raha, työkokemus, sosiaaliset suhteet, tapa tehdä työtä, muiden odotukset yms.)

Millainen rooli työllä on nyt elämässäsi, entä millaisen kuvittelet sen olevan tulevaisuudessa?

JOUSTOT JA JOUSTAVUUS KENTÄLLÄ

Millaisia mielikuvia ”joustavuus” ja ”joustot työelämässä” sinussa herättää?

Kuvaile, miten erilaiset joustot tarkoittavat omassa elämässäsi? Oletko nyt tai tulevaisuudessa valmis näihin joustoihin?

Kuvaile, miten työelämä on muuttunut erilaisten joustojen suhteen:

- onko joustavuutta nykyään enemmän kuin ennen?
- onko joustoja tarpeeksi? Joustavatko työntekijät/ työnantaja tarpeeksi?
- pystytkö joustamaan tarpeeksi, joustatko työssäsi jo liikaa jne.
- pitäisikö joustoja mielestäsi nykyisestä lisätä vai onko niitä liikaa?

SITOUTUMINEN JA JOUSTOT

Näetkö sitoutumisella ja joustavuudella olevan työelämässä yhtäläisyyksiä?

Millaisia?

Millainen vaikutus mielestäsi erilaisilla joustoilla on työntekijöiden sitoutumiseen työhön ja työnantajaan?

- lisäävätkö erilaiset työelämän joustot sitoutumista ja vai vähentävätkö ne sitä ja millä tavoin?

MUUT ASIAT

Halutessasi kerro vapaasti mieleen tulevia asioita tutkimusaiheesta, itsestäsi, työstä, työnantajasta yms.

Vapaamuotoista keskustelua

ESA HILTUNEN

Työn taju

*Etnografinen tutkimus työstä, sitoutumisesta ja
joustoista hypermarket Jusalassa*

Väitöskirja käsittelee keskijohdossa toimivien osastopäälliköiden työkäytäntöjä päivittäistavara-kaupan suuryksikössä, hypermarketissa. Tavoitteena on tutkia, miten työhön sitoutuminen ja joustot merkityksellistyvät osastopäälliköiden työssä ja johtamisessa. Tutkimuksen teoreettisena lähestymistapana on käytetty Bourdieun käytäntöteoriaa. Tutkimuksessa luodaan käsite ”työn taju”, mikä tarkoittaa sitoutumisen ja joustojen sisäistettyjä merkityksiä.



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND
Dissertations in Social Sciences and Business Studies

ISBN 978-952-61-1018-9

ISSN 1798-5749