JYX JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.

Author(s): Niemi-Kaija, Kristiina

Title: Tragediaa ja viehkeyttä : vanhustyöntekijöiden kokemuksia epävarmuudesta

Year: 2017

Version: Published version

Copyright: © 2017 Työelämän tutkimus

Rights: In Copyright

Rights url: http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en

Please cite the original version:

Niemi-Kaija, K. (2017). Tragediaa ja viehkeyttä : vanhustyöntekijöiden kokemuksia epävarmuudesta. Työelämän tutkimus, 15(3), 221-233. https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85275/44268

Kristiina Niemi-Kaija

VERTAISARVIOITU
KOLLEGIALT GRANSKAD
PEER-REVIEWED
www.tsv.fi/tunnus

Tragediaa ja viehkeyttä: Vanhustyöntekijöiden kokemuksia epävarmuudesta

Abstrakti

Artikkelissa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia epävarmuudesta organisaatioestetiikan viitekehyksestä. Epävarmuudella viitataan arjessa koettuun tunteeseen hetkellä, jolloin asiat mutkistuvat ja työntekijät joutuvat luopumaan totutuista tavoista. Aineistona käytetään teemahaastatteluja, jotka on kerätty haastattelemalla erään kunnan vanhuspalveluyksikön työntekijöitä. Laadullisessa aineistoanalyysissa tarkastellaan sitä, kuinka työhyvinvointia voidaan vahvistaa siten, että huomioidaan epävarmuuden kokemuksiin liittyvät subjektiiviset merkitykset ja niiden muuntautuminen sosiaalisessa ympäristössä. Kertomuksia analysoidaan esteettisten kategorioiden, tragedian ja viehkeyden valossa. Tulokset painottavat sitä, että sensitiivinen ja avoimuuteen pohjautuva yhteisöllisyys, joka ei sivuuta yksilön subjektiivisia kokemuksia, auttaa muuntamaan tragedian viehkeydeksi ja vahvistaa kaikkien rohkeutta toimia. Kyseessä on eräänlainen hyvään henkeen pohjautuva toiminnan tyyli, joka avaa näkökulmia sekä työhyvinvointiin että työelämän laatuun, keinoihin, jolla voidaan rakentaa työkulttuuria, jossa työntekijät kokevat turvalliseksi käsitellä myös kokemuksiin liittyviä tunteita ja mielikuvia.

Johdanto

Keskustelu työelämän epävarmuudesta on eräänlainen ikuisuusaihe julkisuudessa. Erityisesti muutosten aikana on rauhoittavaa uskoa, että maailma voisi olla säännönmukainen paikka (Gabriel, Muhr & Linstead 2014, 335), jossa epävarmuutta voidaan estää rationaalisilla käytänteillä kuten yksilöiden sisäisellä kurinalaisuudella (Niemi-Kaija 2014, 68) sekä vahvistamalla ohjausta ja seurantaa (Modell 2004, 40). Yksipuolinen pyrkimys hallita epävarmuutta rationaalisin keinoin saattaa kuitenkin synnyttää keinojen ja tavoitteiden välistä jännitettä eikä täysin pysty selittämään sosiaalisen todellisuuden monitulkinnallista luonnetta. Lähtökohtana tässä artikkelissa on ajatus siitä, että rationaalisten käytäntöjen toimivuus heikkenee erityisesti labyrinttimaisessa, jatkuvasti muuntautuvassa toimintaympäristössä, jossa inhimilliset kokemukset ja organisoitumiseen liittyvät periaatteet eivät ole lineaarisia ja stabiileja, vaan epävarmoja ja yllättäviä (Kociatkiewicz & Kostera 2015). Siksi organisaation jäsenten käyttäytymistä tulisi tarkastella rationaalisten ja staattisten näkö-

kulmien sijaan jatkuvana prosessina, jossa vuorovaikutuksen muuttuvat olosuhteet ovat pikemmin normi kuin poikkeus (Calás & McGuire, 1990). Pyrin vastaamaan tähän haasteeseen analysoimalla erään kunnan vanhuspalvelun työntekijöiden kokemuksia epävarmuudesta organisaatioestetiikan viitekehyksestä, jossa ymmärrys ympäröivästä maailmasta on enemmän tunnetta kuin rationaalisia ja lineaarisia kehäpäätelmiä (Taylor & Hansen 2005, 1213).

Työelämätutkimuksessa epävarmuuden käsite on varsin jäsentymätön. Se on liitetty muun muassa subjektiivisiin tunteisiin, kuten tietämättömyyden synnyttämään ahdistukseen (Simpson & French 2006) tai ikääntymisen näkökulmasta omaa kehoa kohtaan koettuun epävarmuuteen (Niemistö, Hearn & Jyrkinen 2016). Epävarmuus on käsitteenä rinnastettu myös esimerkiksi toimintaympäristön monitulkinnallisuuteen (Woodward & Funk 2010, 299), kaaokseen (Meltzer 2015, 66) ja kriisiytymiseen (Bathurst & Jackson & Statler 2010). Kaikissa näissä tutkimuksissa esille tullut pyrkimys välttää epävarmuutta ei ole merkityksetöntä työelämän toimivuuden kannalta. Esimerkiksi tämän tutkimuksen kohteena olevalla hoitoalalla työntekijän täytyy pyrkiä ennakoimaan hoidon seuraukset ja vaikutukset asiakkaaseen. Uudenlaisia tutkimuksellisia avauksia on kuitenkin tehty siitä näkökulmasta, että työelämässä tulee olla myös tilaa epävarmuudelle ja tietämättömyydelle (mm. Taylor 2015; Niemi-Kaija 2014). Esimerkiksi onnekas sattuma -käsitettä hyödyntävä tutkimus (mm. Høngsmark & Lemmergaard 2014; Mendonca & Cunha & Clegg 2010; Gabriel & Muhr & Linstead 2014) korostaa valmistautunutta mieltä, kykyä havaita ja hyödyntää yllättävien tilanteiden ja vastoinkäymisten luomia mahdollisuuksia, jotta työntekijät voivat oppia jotain uutta. Mindfulness -käsitteen kautta on pyritty tuomaan esille sitä, kuinka automaattiset tietoisuustaidot auttavat epätasapainon tilassa näkemään asioita uudella tavalla (mm. Weick & Sutcliffe 2007, 61; Shrivastava ym. 2017, 29). Improvisaatio puolestaan kiinnittää huomioita toimintaan prosessina, jossa tärkeätä on työskennellä rohkeasti toiminnalle asetettujen marginaalien ulkopuolella (Barrett 2012; Weick 1998).

Epävarmuutta on kuitenkin vain vähän tarkasteltu –kuten tässä artikkelissa – työntekijöiden sensitiivisinä arjen kokemuksina siitä näkökulmasta, kuinka merkitykset muuntautuvat vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Mukaillen teatteriohjaaja Anne Bogartin (2000) näkemystä hämillisyydestä viittaan epävarmuudella tunteeseen hetkellä, jolloin asiat sotkeentuvat ja mutkistuvat ja joudumme luopumaan totutuista tavoista. En käsittele epävarmuutta yksinomaan negatiivisena tunteena, vaan kuten myös edellä kuvatuissa uusimmissa suuntauksissa, kykynä havaita tunteen synnyttämiä mahdollisuuksia ja vaihtoehtoisia näkökulmia. Organisaatioestetiikan viitekehyksestä kiinnitän huomiota yksilön kykyyn nähdä, kuulla, haistaa, maistaa ja tuntea sekä arvioida ympäröivää todellisuutta (Strati 2006, 24–29). Samalla lähtökohtaoletuksenani on, että kehittääksemme työyhteisön toimivuutta ja yksilöiden työhyvinvointia, meidän tulee ymmärtää sitä, kuinka erilaiset kokemuksille annetut merkitykset muodostuvat kollektiivisesti (Nicolini, Gherardi, & Yanow 2003). Kuvaan näitä kokemuksellisuuteen liittyviä periaatteita tarkemmin seuraavassa luvussa.

Olen hyödyntänyt tämän tutkimuksen aineistoa myös toisessa artikkelissa (Niemi-Kaija 2017), jossa olen analysoinut ikääntyvien työntekijöiden roolia ja merkitystä sukupolvien välisessä vuorovaikutuksessa. Tämän artikkelin tavoitteet ja näkökulmat antavat toisenlaisen lähestymistavan aineistoon. Paneudun siihen, kuinka työhyvinvointia voidaan vahvistaa huomioimalla subjektiiviset arjen kokemukset epävarmuudesta. Tutkimuskysymykset kiinnittävät huomiota siihen, minkälaisia merkityksiä työntekijät antavat kokemuksilleen sekä kuinka merkitykset muuntautuvat sosiaalisessa ympäristössä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Artikkeli etenee siten, että aluksi tarkastelen koke-

muksellisuuden käsitettä organisaatioestetiikan viitekehyksestä. Seuraavaksi esittelen tutkimuksen aineiston ja analyysimetodin. Tutkimustuloksia kuvaan aineistosta esille nousseiden merkityskokonaisuuksien kautta. Artikkeli päättyy yhteenvetoon ja pohdintaan tulosten pohjalta.

Kokemuksellisuus työelämässä

Silloin, kun epävarmuutta käsitellään arjen kokemuksena, joudutaan tekemään käsitteellistä rajausta. Laajemmassa merkityksessä sen voidaan nähdä kattavan lähes kaikki tietoiseen elämään liittyvät osa-alueet ja kapeammassa merkityksessään vain yksittäiset tapahtumat ja episodit (Collinson 1992, 150). Määttä (2015, 12) kuvaa kokemuksen käsitettä ranskalaisen sanan *expérience* valossa todeten merkitysten jakaantuvan kahteen luokkaan. Ensinnäkin *expérience* merkitsee koetun tai eletyn kokemusta, jolloin se ilmaisee saavutettua käytännön kokemusta, kuten työkokemusta tai filosofisessa merkityksessä aistien, älyn tai molempien kautta saavutettua tietämystä. Toiseksi sanalla voidaan tarkoittaa laajassa merkityksessä kokeellista havainnointia, *observation,* ihmisen tietoisesti aikaansaamien tai luonnollisten ilmiöiden havainnointia.

Epävarmuuden kokemusta tarkastellaan tässä artikkelissa filosofiseen merkitykseen liittyvänä tietämyksenä, jota aistimellinen kokemus synnyttää. Epävarmuuden kokemukselle annetut merkitykset muovautuvat ei vain intellektuaalisena arviona tilanteesta, vaan sensitiivisenä ymmärryksenä suhteessa siihen mitä yksilö on aistinut (Guillet de Monthoux & Sjöstrand 2003, 317–321; Gagliardi 1996, 573; Harding 2002, 65). Keskiössä on subjektiivinen asenne ja kyky havaita asioita tietyllä tavalla (Beardsley 1958, 98; Mitias 1988, 92–105; Rochberg-Halton 1986, 32–33). Esimerkiksi johtamiskäytännöissä tällainen sensitiivisyys auttaa esimiestä havaitsemaan, mitä ympärillä tapahtuu ilman, että hän vain pyrkisi analysoimaan sitä rationaalisesti (Katz-Buonincontro 2011, Simpson & French 2006, 245; Bathurst, Jackson & Statler 2010). Kiinnostavaa on myös se, kuinka tietyt kokemukset epävarmuudesta koskettavat enemmän kuin toiset. Taylor, Fisher ja Dufresne (2002, 317) selittävät tätä siten, että heikkoihin tarinoihin liittyy heikko esteettinen kokemus, joka jättää kokijan pohtimaan hetkeä intellektuaalisesti ilman kokonaisvaltaisesti koettua merkitystä ja henkilökohtaista liittymisen tunnetta. Kyseessä ei ole tarina, joka tuottaa negatiivisen esteettisen elämyksen, vaan tarina, joka ei tuota sitä lainkaan. Tällöin esimerkiksi yksilön käyttäytymistä epävarmuuden hetkellä arvioidaan onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi ulkoa asetettujen täydellisyyden tai epätäydellisyyteen kriteerein (Weick 1995, 187–193). Sen sijaan vahvoissa tarinoissa yksilö luottaa intuitiivisesti sen synnyttämään merkitykseen, koska se tuntuu oikealta (Taylor ym. 2002, 317). Asemoitaessa vahvoja tarinoita epävarmuuden kokemuksiin, yksilö pyrkii saamaan selkoa tilanteesta tunteidensa kautta, jotka hän hyväksyy kyseenalaistamatta niitä.

Vihjeenä aistikokemukseen liittyvistä subjektiivisista reaktioista toimivat esteettiset kategoriat, joihin liittyvät termit kuvaavat esimerkiksi hetkeen liittyvää kauneutta, harmoniaa –tai kuten tässä artikkelissa traagisuutta ja viehkeyttä (Courtney 1995, 13–21; Taylor & Hansen 2005, 1212; Strati 1999, 2). Harvemmin epävarmuuden kokemukseen liitetty viehkeys tuo Stratin (2000, 23) mukaan esille työelämän arkeen liittyvää armollisuutta, lempeyttä ja lumoavuutta, jota ympäristö synnyttää. Kyseessä on toiminnan tapa, jossa luotetaan mielikuvitukseen ja improvisointiin ja ollaan ylpeitä siitä, että työt toteutetaan intuitiolla. Työntekijä etsii jatkuvasti erilaisia variaatioita tulkinnoilleen sekä uusia toiminnan tapoja. Viehkeys voidaan nähdä myös epäluonnollisen vastakohtana. Tragedia, jollaiseksi epävarmuus saatetaan haastavimmillaan luokitella, kumpuaa Langerin (1953, 355–361) mukaan tietoisuudesta siitä, että ihmisen onnellisuus on väliaikaista. Se tuo esille toimi-

jan vallan rajat hetkenä, jolloin toimija ei pysty ratkaisemaan tilannetta. Tapahtuu ”traaginen virhe” tai esille tulee toimijan ”traaginen heikkous”. Toimijaa ohjaa hänen oman toimintansa seuraukset ja hän pyrkii vastaamaan haasteisiin pelottomuudella, yhä suuremmalla osaamisella ja uhrauksilla. Tragediassa on usein myös läsnä pelko tuntematonta ja vääjäämätöntä kohtaan ja se voi olla myös lähellä ylevää, jolloin koetaan esimerkiksi tuskaan liittyvää mielihyvää (Strati 2000, 24)

Kuten johdannossa todettiin, tässä artikkelissa huomioidaan näkökulma siitä, että ymmärtääksemme yksilöiden kokemuksia ja asennetta, meidän tulee myös ymmärtää organisaatioiden jäsenten subjektiiviseen tietoisuuteen pohjautuvien tulkintojen muuntautumista kollektiivisesti (Hansen, Ropo & Sauer 2007, 552; Strati 2000, 13). Kokemuksen kautta muokkaantuvat arvot, ihanteet ja reaktiot muuntautuvat jatkuvasti sosiaalisten suhteiden verkostossa erilaisina episodeina (Alvesson 2003, 154). Käytännössä kollektiivisuuden merkityksellisyys ilmenee siten, että silloin kun ihmiset puhuvat työhönsä liittyvistä tunteista, he puhuvat yleensä suhteestaan työyhteisöön (Sandelands & Boudens 2000, 48–55). Keskiössä on kokemus siitä, kuinka työntekijä kokee itsensä sosiaalisessa todellisuudessa (Niemi-Kaija 2014, 109). Huomionarvoista on myös se, että vaikka eri ihmiset antavat erilaisia merkityksiä samalle tilanteelle (Bowie 1990, 11), merkitykset voivat myös ilmetä kulttuurisena konsensuksena (Taylor 2013, 71) ja yhtenäisenä tyylinä, joka tulee ilmi erityisenä osaamisena (Ewenstein & Whyte 2007, 690–69).

Yhteisön merkityksellisyys on tuotu esille myös viimeaikaisessa työelämätutkimuksessa. Toimijayhteisöä (communities of practice) käsittelevässä tutkimuksessaan Pattinson, Preece ja Dawson (2016) toteavat, että organisaatioiden sisäiset yhteisöt pystyvät luomaan uudenlaisia innovatiivisia mahdollisuuksia, jos henkilöstöä kannustetaan hyödyntämään henkilökohtaisia suhteita ja osallistumaan yhteistyötä edellyttäviin toimintoihin. Pyrkimyksenä on ylittää ammatillisesti sidonnaiset intressit, jotka nojautuvat hierarkkisiin ja protektionistisiin innovatiivisuutta rajoittaviin tekijöihin. Tämä tutkimus pyrkii laajentamaan näkökulmaa keholliseen ja aistimelliseen ulottuvuuteen, joka kiinnittää huomiota kuinka erilaiset käytännöt tapahtuvat ja kokemukset muotoutuvat epämuodollisissa konteksteissa (Kuepers 2011, 348; Küpers, Mantere & Statler 2013, 84). Esimerkiksi ei-kognitiiviset tai ei-verbaaliset elementit kuten väri, rytmi ja sävy synnyttävät tunteita ja mielikuvia (Kuepers 2011, 25; Linstead 2000, 73–84), jotka voivat olla merkityksellisempiä kuin esimerkiksi vuorovaikutuksen määrä (Berger & Luckmann 1994, 174) silloin, kun epävarmuuden kokemuksia käsitellään työyhteisössä.

Aineisto ja metodi

Tämä artikkeli pohjautuu laadulliseen aineistoon, jonka keräsin haastattelemalla erään kunnan vanhuspalvelun työntekijöitä. Haastateltavat kuuluvat yksikköön, joka tarjoaa asiakkailleen kotihoitoa ja hoitotyötä palveluasumisessa. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että kaikki yksikön työntekijät osallistuivat haastatteluihin. Työntekijät toimivat yksittäisten tiimien sijaan vanhuspalvelun työntekijöinä. Tällä oli viime vuosien aikana pyritty mahdollistamaan joustava työkierto eri tehtävien välillä. Tutkimukseen osallistuivat kaikki yksikön 17 työntekijää (sairaanhoitajat, lähihoitajat, kodinhoitajat). Haastateltavat edustivat eri ikäryhmiä, ikävuodesta 23 ikävuoteen 63. Osa työntekijöistä oli toiminut organisaation palveluksessa vuosikymmeniä ja osa oli juuri työuransa aloittaneita. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat olivat naisia.

Toteutin noin tunnin kestävät teemahaastattelut vuosina 2015–2016 yksilöhaastatteluina työpaikan kokoushuoneessa haastateltavien työajalla. Puolistrukturoitujen kysymysten avulla pyrin pääsemään strukturoitua kyselytutkimusta paremmin niiden perimmäis-

ten tuntemusten jäljille, joita työntekijät kokevat päivittäin työelämässä. Esille nostetut merkityskokonaisuudet olivat yhteneväisiä, mutta vaihtelin sanamuotoja ja järjestystä kunkin haastateltavan kohdalla. Kertomukset perustuivat haastateltavien omiin kokemuksiin hetkistä, jolloin he olivat epävarmoja eivätkä tienneet kuinka toimia. Haastattelun kuluessa pyrin varmistamaan, että työntekijät kiinnittivät huomiota myös aistimellisiin kokemuksiin. Pyysin heitä pohtimaan sitä, kuinka he toimivat ja havaitsivat toisten toimineen sekä sitä, mitä he aistivat tilanteessa. Toiveena oli saada esille sitä, kuinka kokemuksille annetut merkitykset rakentuivat sosiaalisessa ympäristössä sekä sitä, kuinka haastateltavat suhteuttivat itsensä ja muut tilanteeseen. Kysymyksillä pyrin myös varmistamaan, että huomioi ei ollut vain siinä, mitä tehtiin vaan myös siinä, miten toimittiin.

Haastattelun alussa kerroin kaikille haastateltaville, että heidän oli mahdollista halutessaan keskeyttää haastattelu. Kerroin myös sen, että aineiston kuvauksessa yksittäinen työntekijä ei ole tunnistettavissa. Tarjosin haastateltaville mahdollisuutta ilmoittaa haastattelun päätyttyä, jos he halusivat jotain jätettävän pois. Lopullisesta aineistosta poistettiin vain sellaiset kohdat, joissa asiakas olisi ollut tunnistettavissa. Tällä ei kuitenkaan ollut vaikutusta lopputulokseen, sillä kokemuksille annetut merkitykset tulivat esille muissa kohdissa. Koska eräs haastateltavista jännitti haastattelun nauhoitusta, kirjasin haastattelun käsin. Siten pyrin huomioimaan Resnikin (1998, 118) ajatuksen siitä, että tutkimuksen luotettavuus liittyy myös siihen, että tutkija huomioi tutkimuksen kohteen myös emootioiden tasolla. Kaikkien haastateltavien kertomukset olivat hämmästyttävän samankaltaisia siten, että esille nousi yhteneväisiä merkityskokonaisuuksia. Näitä kertomuksia ei kuitenkaan analysoitu faktoina, jotka kuvaavat staattisia tosiasioita organisaatiosta ja sen työntekijöistä. Huomio oli subjektiivisissa kokemuksissa, jotka saattavat ilmetä myös kulttuurisena konsensuksena, joka muuntautuu ajassa ja hetkessä.

Analyysi eteni siten, että kirjasin aineiston erikseen jokaisen vastaajan kohdalta ja koodasin heidät numeroilla 1–16. Laadullisen sisältöanalyysin avulla tunnistin aineistosta kokemuksille annettuja merkityksiä, tulkitsin niiden välisiä suhteita ja etsin samankaltaisia sekä toisistaan eroavia sanoja, sanayhdistelmiä ja ajatuskokonaisuuksia. Näitä merkityksiä luokiteltaessa hyödynsin Stratin (2000, 18–22) kuvaamia esteettisiä kategorioita, joiden kautta voidaan saada esille työntekijöiden omia subjektiivisia kokemuksia ja siteitä, jotka liittävät työntekijän ympäristöönsä. Huomio kiinnittyi arvioihin siitä, onko jokin asia tai kokemus miellyttävä vai epämiellyttävä tai jättääkö se välinpitämättömäksi. Luokittelin useamman lukukerran jälkeen merkityskokonaisuudet ensinnäkin viehkeyteen (Strati 2000, 23) ja tragediaan (Langer 1953, 355–361). Analyysin kuluessa pidin mielessäni myös Hardingin (2002, 66) peräänkuuluttamaa ajatusta siitä, että esteettisten kategorioiden osalta tulee tarkastella myös valtasuhteita, jotka määrittelevät esimerkiksi sen, kenen sallitaan toimia viehkeästi, kuinka joku asetetaan sankarillisuuden rooliin tai epäluonnolliseen asemaan. Kuten artikkelin alussa todettiin, kokemuksille annetut määritelmät eivät synny tyhjiössä vaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

Pyrin huomioimaan, että ihmisten pitämää todellisuutta analysoidaan sellaisenaan ilman, että pohditaan, mitkä ovat oikeita tai vääriä käsityksiä (Aaltio 2009, 18). Tuloksia jäsenneltäessä kävin hermeneuttisen analyysin lähtökohdista käsin jatkuvaa vuoropuhelua empiirisen aineiston, teoreettisen kirjallisuuden ja omien oletusteni välillä. Pyrin saamaan teorian avulla syvempää kuvausta empiirisestä aineistosta, mutta samalla työntekijöiden kertomukset auttoivat ymmärtämään paremmin teoriaa. Nämä näkemykset tulevat esille tulososiossa siten, että aineistosta esille nousseet tulkinnat ja keskustelut muiden tutkimusten kanssa ilmenevät rinnakkain. Jaottelin tutki-

mustulokset kolmen kokonaisuuden alle, jotka kukin toivat esille kokemuksille annettuja tragediaan ja viehkeyteen liittyviä merkityksiä. Aineiston ja niiden tulkintaan liittyvää rajapintaa toin esille myös suorilla lainauksilla.

Edellä olen kuvannut aineiston keruuta ja analysointia, jotta toiset tutkijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. Olen myös esitellyt teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjeni lähtökohdat. Seuraavaksi kuvaan tutkimustuloksia kolmen eri merkityskokonaisuuden valossa, jotka ovat yksilön sankaruus, kollektiivinen sensitiivisyys ja avoimuus vuorovaikutuksessa.

Kokemusten traagisuus ja viehkeys

Yksilön sankaruus

Haastateltavat kuvasivat kertomuksissaan epävarmuuden olevan luonnollinen osa arkea. Työssä tuli päivittäin vastaan yllättyviä tilanteita, jolloin ei tiedetty, mikä on paras tapa toimia tai kuinka tilanteeseen tuli suhtautua. Esimerkiksi neljä haastateltavista kuvasi tunteitaan hetkellä, jolloin asiakas kaatui hoitotoimenpiteen aikana. Viisi haastateltavista kertoi lääkkeiden jaossa tapahtuneesta virheestä ja kaksi kiireen synnyttämästä epävarmuudesta. Kuusi haastateltavista koki yleistä epävarmuutta hetkellä, jolloin he eivät saaneet työntekijöitä, asiakkaita tai omaisia ymmärtämään omia aikomuksiaan. Epävarmuuden hetkellä ”työ takkusi ja tarvottiin tervassa” (11), jolloin toiminta oli lähempänä tragediaa kuin viehkeyttä. Haastateltavat kokivat epätoivoa ja suuttumusta itseään kohtaan, koska eivät pystyneet soveltamaan tietoa käytäntöön tai ennakoimaan tilanteita. Näitä kaikkien haastateltavien kertomuksissa toistuvia näkemyksiä kuvaa seuraava lainaus, jossa haastateltava kuvaa traagista oivallusta siitä, että oma osaaminen on rajallista:

> *”Kyllä mää haluaisin, että kyllä mää oon vähän semmonen perfektionisti luonteeltanikin. Tiiän sen ihan ite. Että ei sais tapahtua mitään, että sen pitäis onnistua. Ne on sitten hirveen vaikeita paikkoja. Jotenkin sitä vaan oottaa iteltään semmosia suorituksia, mihin en ilmeisestikään kykene. Se oli oikeesti niin, että mää aattelin, että ihan kauheeta, että tää on ihan hirvee, että oonks mää ammattitaitonen ollenkaan.”* (5)

Pyrkimys suoriutua omasta työstään mahdollisimman hyvin ilmeni kaikkien haastateltavien kertomuksissa sekä toiminnan mahdollistajana, että sen lamaannuttajana. Työntekijöitä johdatti tavoitteellinen suoritus kuten pyrkimys virheettömyyteen. Edellä oleva lainaus on esimerkki siitä, kuinka haastateltavien kertomuksissa voidaan nähdä toistuneen myös klassisen tragedian piirteitä. Työntekijät havaitsivat toiminnassaan yhden puutteen kuten esimerkiksi ammattitaidottomuuden, jonka ympärille koko tragedia rakentui; koska toiminnalla ei ollut arvokkaita seurauksia, se oli arvotonta (vrt. Langer 1953, 357–361). Kokemus toiminnan arvottomuudesta voidaan nähdä haasteellisena silloin, jos työntekijä pyrkii luomaan itsestään mielikuvaa täydellisenä osaajana muiden silmissä (Niemi-Kaija 2014, 109). Tässä suhteessa aineisto tuotti kuitenkin päinvastaisen esimerkin. Kaikki haastateltavat korostivat sitä, että työnjohto tai toiset työntekijät eivät edellyttäneet heiltä täydellistä lopputulosta eivätkä he pelänneet kasvojensa menettämistä muiden edessä. Omaan suoritukseen kohdistuneet vaatimukset pohjautuivat kaikissa kertomuksissa ensisijaisesti haastateltavien omaan sisäiseen kurinalaisuuteen ja pyrkimykseen tarjota asiakkaille mahdollisimman hyvää hoitoa. Tätä kuvaa seuraava lainaus: *”Niin, vaatimus omaa itseä kohtaan. Kyllähän se vastuu on mulla itellä, kun ei se kenelläkään muulla voi olla.”* (1)

Se, että haastateltavat arvostivat vastuullisuutta omassa työssään ja suorituksessaan, voidaan nähdä heijastavan osaltaan 1990-luvun lopulta näihin päiviin saakka esillä ollutta osaamisen kehittämiseen liittyvää puhetta. Se on korostanut organisatorisen seurannan ja tuloksellisuuden rinnalla myös työntekijöiden henkilökohtaisia kehittämistavoitteita

sekä vastuuta omasta työstään (Mäenpää 2003, 42–55). Kyseessä on tärkeä osa-alue erityisesti työssä, jossa huolehditaan asiakkaiden turvallisuudesta. Vastuullisuuden korostaminen voi kuitenkin johtaa siihen, että luodaan samalla epärealistisia odotuksia ja synnytetään pettymystä silloin, kun yksilön vaikutusmahdollisuudet ovat käytännössä rajalliset (Ciulla 2004, 70).

Kollektiivinen sensitiivisyys

Tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä toiminnan lamaantuminen epävarmuuden hetkellä vältettiin erityisesti yhteisöllisillä toiminnan tavoilla. Kulminaatiopiste kaikkien haastateltavien kertomuksissa oli hetki, jolloin työntekijät jakoivat kokemuksiaan epävarmuudesta muille työntekijöille ja esimiehille. Työyhteisöä kuvattiin ”tiiviinä kimppana” (2) ja ”henkireikänä” (15), joka ”puhaltaa yhteen hiileen” (2). Oman sankarillisuuden sijaan etusijalle nousi Stratin (2000, 23) luonnehtima näkemiseen ja kuulemiseen liittyvä viehkeys, jota ihmiset ympärillä synnyttivät. Tätä tunnetta kuvaa seuraava haastateltavan kertomus:

> *”Mutta sitten taas, kun käytiin palaverissa läpi ja kaikki työkaverit oli, että on meillekin sattunu. Ei siitä voi tietää. Ei kannata jäädä vellomaan. Tuli semmonen parempi olo, että näitä sattuu. Että en minä ole huono hoitaja. Aluksi tuntu vaikeelle, että syyllistääkö muut ja mitä ne ajattelee. Mutta sitten, kun kaikki oli, että älä nyt. Niin tuli heti semmonen, että en ole hirveä ihminen, kun on näin käyny. Siitä tuli sitten kehuja, että hienosti olet hoitanut tilanteen. Että tuli kuitenkin niin kuin voimaannuttava siitä. Minä huomasin toisista sen, että haluaa kannustaa, että mua harmittaa ja jännittää, että haluavat sen tunteen pois.”* (8)

Edellä olevassa lainauksessa esille tullut toisten pyrkimys ”saada tunne pois” näyttäytyy esimerkkinä siitä, kuinka työyhteisössä pyrittiin huomioimaan toisten kokemukset ja niille annetut merkitykset. Kyse ei ollut vain empaattisesta kyvystä asettua toisen asemaan vaan myös sensitiivisestä uskalluksesta hyödyntää kaikkien aistein kautta saatua tietoa: *”Pitää olla aika hienovarainen ja herkällä korvalla kuulostella.”* (13) Katz-Buonincontron (2011) ja Springborgin (2010) kuvaavat tätä kykynä huomioida toisten kokemukset sekä pyrkimyksenä pysyttäytyä sen tiedon äärelle, joka syntyy aistikokemusten kautta. Näin työyhteisössä saadaan tietoa siitä, kuinka voidaan parhaiten tukea ja edistää innostusta toisissa.

Kyse oli sensitiivisestä toiminnan tyylistä, jota ei pidetty itsestään selvänä vaan jonakin sellaisena, joka voidaan helposti myös tuhota esimerkiksi määrätietoisella itsekkyydellä. Jokainen haastateltavista arvosti kaikkien pyrkimystä huolehtia ei vain omasta toiminnastaan vaan myös toisista. Haasteltavien halukkuus auttaa muita ulottui koskemaan myös asiakkaita, omaisia sekä laajemmin koko yhteiskuntaa tuottamalla laadukasta julkista palvelua. Läsnä voidaan nähdä olevan kollektiivinen sensitiivisyys, jossa arvostettiin erilaisia toiminnan tapoja ja persoonallisuuksia. Erilaisuus ei ollut rajoite vaan rikkaus ja voimavara siten, että kaikki työntekijät olivat valmiita ja halukkaita luomaan koalitioita kaikkien kanssa: *”Eikä ole sitäkään, että kahtois, että kenenkä kanssa oot töissä. Ootpahan kenen kanssa vaan niin ei oo väliä sillä. Kaikkien kanssa onnistuu.”* (12)

Yksi kertomuksissa esille tullut piirre oli myös se, että yhteisön tuella havaittiin epävarmuuteen liittyvä koomisuus. Seitsemän haastateltavista kuvasi sitä, kuinka huumorin avulla pystyttiin käsittelemään vaikeitakin asioita. Huumori toimi kuten Langer (1953, 361) kuvaa, koomisena vapautuksena, joka tarjoaa hengähdystauon ja helpotuksen tunteen tragedian keskellä. Sen kautta myös epävarmuuteen liittyvän jännitys muuntautui yhdessä tarinoiksi, jotka kuolettivat ikävystymistä. Hyväntahtoinen, reipas ja rento huumori nähtiin myös yhtenä keskeisenä valintakriteerinä työhönottotilanteessa: *”Kun löytyy ne sopivat henkilöt töihin, yhtä huumorintajuisia, niin ne kasaa sen hyvän.”* (8)

Avoimuus vuorovaikutuksessa

Kolmas kaikissa kertomuksissa toistuva merkityskokonaisuus oli vuorovaikutukseen liittyvä avoimuus, johon liitettiin useissa kertomuksissa muun muassa sellaisia ominaisuuksia kuten rehellisyys ja reiluus. Eräs haastateltavista havainnollisti tätä toteamalla: *"Sitä puhtaampi olet, mitä enemmän puhut"* (15). Avoimuuden merkityksellisyyttä kuvaa myös seuraava lainaus, jossa haastateltava kuvaa tekemäänsä virhettä muille työntekijöille. Haastateltavan mukaan oli tärkeätä jakaa tietoa virheestä, jotta siitä voitaisiin oppia yhdessä. Yhtä tärkeänä hän koki sen, että työssä oli mahdollista tulla kuulluksi myös tunteiden tasolla:

> *"Ihan hyvä, että se käytiin läpi. Minusta se on hyvä, että se käytiin läpi. En minä tiiä, se sit kumminkin helpotti, että kun se oli käyty läpi ja käsitelty se asia. Ettei sitä sitten mielessään aina jauhanu ja jauhanu. Että hyvä ne on tuommoset asiat käsitellä. Eikä vaan jättää sitten. Tulee niinku semmonen helpotus."* (12)

Kaikki haastateltavat korostivat puhumisen ja avoimuuden merkitystä. He kuvasivat muun muassa sitä, että on tärkeätä käsitellä työhön liittyviä asioita, mutta välillä on tärkeätä puhua myös asian vierestä. Näiden hetkien aikana luotiin siteitä, jotka vahvistivat sekä ymmärrystä että luottamusta työyhteisössä. Kertomuksissa esille tullut tunteiden jakamisen tärkeys voidaan liittää Taylorin (2002, 835) näkemykseen siitä, että tunteiden huomioimatta jättäminen saattaa kanavoitua yleiseen tyytymättömyyteen. Jos ongelmien ydin on esimerkiksi toiminnan traagisuudessa, sen sivuuttaminen saattaa pahimmillaan lamaannuttaa toiminnan. Organisaatio menettää mahdollisuuden käsitellä asiaa, parantaa tilannetta tai oppia kokemuksista. Avoin vuorovaikutus ei kuitenkaan ole mahdollista, jos keskinäinen kunnioitus on vähäistä. Haastateltavien kertomuksissa esille nousi Welschin (1997, 151) kuvaama auditiiviseen kulttuuriin liittyvä kuulemisen alttius, avomielisyys ja semioottiset suhteet, jotka mahdollistavat sen, että käyttäytymisemme toista ihmistä kohtaan on vastaanottavaisempi. Yksilö, joka kuulee ja kuuntelee, on parempi ihminen, sillä hän pystyy liittymään erilaisiin keskusteluihin ja hallitsemisen sijaan kunnioittamaan niitä.

Haastateltavat kertoivat harjaantuvansa rakentavaan vuorovaikutukseen päivittäin virallisissa kokouksissa sekä epävirallisissa kohtaamisissa. Näiden välimaastossa oli viikoittain kokoontuva "kyläriihi", joka oli vapaamuotoinen siten, että siellä ei pidetty pöytäkirjaa eikä käsitelty virallisia sääntömääräisiä asioita. Jokaisen oli mahdollista jakaa ajatuksiaan esimerkiksi asiakastilanteista, työyhteisön sisäisistä ristiriidoista tai muista omaa mieltään painavista asioista. Kertomukset toivat esille sen, että työyhteisössä pyrkimyksenä ei ollut välttää epävarmuutta ja luoda harmoniaa, jossa ei ole sijaa konflikteille. Työntekijät olivat löytäneet yhteisen viehkeyteen liittyvän äänen, jossa erilaiset näkökulmat ristesivät ja haastoivat toisiaan sulassa sovussa. Työssä pystyttiin ja uskallettiin tuoda esille mielipiteitä, joista ei oltu välttämättä samaa mieltä. Kuten seuraava lainaus osoittaa, merkityksellistä oli kyky keskustella asioista myös silloin, kun niitä ei nähty samalla lailla:

> *"Sitä on oppinu luottamaan, että vaikka se kissa nostetaan pöydälle, ne on vaan näitä asioita täällä työpaikalla. Ja jokaisella on se oma elämä. Ja ei se nyt kaikkea kaada, vaikka hankaliakin asioita kaivellaan."* (16)

Edellä kuvatun kaltainen toiminnan tapa mahdollisti sen, että asiat eivät jääneet käsittelemättä ja muuntautuneet taakaksi eikä positiivinen vuorovaikutus ja mielipiteiden yhdenmukaisuus muodostunut uudenlaiseksi kontrollin muodoksi. Kuten Gherardi ja Rodeschini (2016) ovat todenneet, hoitotyössä hoivaa ei tule ymmärtää vain harmonisena, jaettuina arvoina ja toiminnan kokonaisuutena vaan pikemmin aktiivisuutena, missä moninaiset merkitykset ja ammatilliset ja ei-ammatilliset päättelytavat risteävät tilannekohtaisissa käytännöissä.

Yhteenveto ja pohdinta

Tässä artikkelissa olen analysoinut erään kunnan vanhuspalvelun työntekijöiden arjen kokemuksia epävarmuudesta esteettisten kategorioiden tragedian ja viehkeyden valossa. Laadullisessa aineistoanalyysissa esille tulleiden merkityskokonaisuuksien kautta olen pyrkinyt osoittamaan sitä, kuinka työyhteisöjen työhyvinvointia voidaan tukea silloin, kun huomioidaan subjektiiviset kokemukset epävarmuudesta sosiaalisessa ympäristössä. Keskeisiksi tekijöiksi aineiston analyysissa osoittautuivat merkityskokonaisuudet, joita olen kuvannut yksilöllisenä sankaruutena, kollektiivisena sensitiivisyytenä sekä vuorovaikutukseen liittyvänä avoimuutena.

Tutkimuskysymys siitä, minkälaisia merkityksiä vanhustyöntekijät antoivat epävarmuuden kokemuksille, tuotti tuloksen siitä, että negatiiviset merkitykset liittyivät erityisesti hetkeen, jolloin työntekijät eivät pystyneet suoriutumaan työstään ennalta asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tragedian valossa yksilöt kokivat oman sankarillisuutensa murenevan ja pettyivät havaitessaan, että oma osaaminen on rajallista. Samalla työntekijät pyrkivät toimimaan vastuullisesti etsien uudenlaisia toiminnan tapoja epäonnistumisen hetkellä, joka voidaan liittää viime vuosina esille tulleeseen työn imuun ja haluun panostaa sinnikkäästi omaan työhönsä (Hakanen 2014). Tutkimuksen tulosten perusteella haasteiden voidaan nähdä ilmenevän silloin, kun yksilö kokee tehokkuuden ideologiaan kuuluvat tavoitteet velvoitteina ja objektivoiva voimana, joka on näkymätön ja pahimmillaan lamaannuttava (Niemi-Kaija & Aaltio 2015, 141). Tietyn tavoitteen toteuttamisesta tulee silloin helposti pakkomielle, vaikka kyseessä ei välttämättä ole tehokkaasta toiminnasta (Hatch, Kostera & Kozminski 2005, 56). Yksipuolisesti tavoitteisiin, suoritteiden ja laadun mittaamiseen pohjautuva toiminta voi luoda yksilölle harhan siitä, että hän on merkityksellinen vain, jos on kykenevä täyttämään tavoitteet ja vastaamaan muiden odotuksiin (Niemi-Kaija 2014, 104).

Tarkasteltaessa kokemuksille annettujen merkitysten muuntautumista, tulokset osoittivat, että työelämässä tulisi panostaa siihen, että arjessa on aikaa ja mahdollisuus käsitellä arjen kokemuksia ja niihin liittyviä tuntemuksia. Pelkkä tilan luominen ei kuitenkaan riitä. Organisaatioestetiikan teoria kiinnitti tässä artikkelissa huomiota siihen, että tärkeätä on toiminnan tyyli ja tapa, jolla kokemuksia käsitellään. Tulokset tukevat ajatusta siitä, että sensitiivinen ymmärrys toimii laskelmoivaa järkeilyä ja kognitiivista prosessointia paremmin (Gagliardi 1996, 573), sillä se pystyy hyödyntämään vaistoihin, aistimuksiin, mieltymyksiin ja mielikuviin pohjautuvaa tietoa (Taylor, Fisher & Dufresne 2002, 317) ja rakentamaan ymmärrystä niiden pohjalta. Haastateltavat kuvasivat tätä sitä, että työyhteisössä pyrittiin jatkuvasti havainnoimaan ympäristöä ja reagoitiin välittömästi, kun joku oli heikoimmillaan. Toisten sensitiivinen ja armollinen suhtautuminen voimaannutti ja auttoi muuntamaan tragedian viehkeydeksi. Tulokset vahvistivat myös näkemystä siitä, että hyvinvoivassa työyhteisössä tärkeätä ei ole keskinäinen kilpailu ja se, kuka hallitsee työnsä parhaiten tai on oikeassa. Päinvastoin yhteisölliseen toimintakulttuuriin kannattaa panostaa, sillä yksipuolinen rationaalinen yksilökeskeinen suoritus saattaa synnyttää heikompia sosiaalisia ja moraalisia lopputuloksia kuin ulospäinsuuntautunut toiminta, joka perustuu hyvään tahtoon ja ystävällisyyteen muita kohtaan (Tatarkiewicz 1980, 124). Kun huomio on yhteisön osaamisessa, vahvistetaan yksilöiden rohkeutta toimia. Kun yksi epäonnistuu, muut auttavat.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset tuottivat positiivisen esimerkin siitä, millaista on työskennellä työyhteisössä, jossa epävarmuutta, epäonnistumisia ja virheitä ei tarvitse pelätä. Toiminnan tyyliä voidaan kuvata Beardsleyn (1958, 574) mukaisesti esteettisenä maailmana, joka on hy-

väksi ihmisten hengelle ja aisteille. Siinä kaikki yhdessä koettu auttaa saattamaan ihmisiä yhteen, korostaa kunnioitusta, keskinäistä sympatiaa ja ymmärrystä sekä auttaa löytämään tarvittaessa vaihtoehtoisia ratkaisuja haasteellisissa tilanteissa. Siten tämän artikkelin tulokset voidaan asemoida laajemmassa yhteydessä siihen työyhteisön merkitystä korostavaan tutkimukseen (mm. Sandelands & Boudens 2000, Koivunen 2009), joka aika ajoin nousee esille.

Tämän tutkimuksen tulokset pohjautuvat yhden vanhuspalvelun yksikön työntekijöiden kokemuksiin ja toiminnan tapoihin, jotka ovat muotoutuneet vuosikymmenten kuluessa. Siksi tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä. Työntekijöiden kertomukset toivat kuitenkin esille perimmäisiä tuntemuksia, joita kaikki kokevat ajoittain työelämässä. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät edustavat tärkeätä ryhmää siinä suhteessa, että sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus on yksi keskeisimmistä rakenteellisista uudistuksista lähivuosina. Työntekijöiden kokemuksellisuuden ymmärtäminen sosiaalisessa ympäristössä tutkimuksellisesti on kuitenkin haasteellista. Kuten Sandelands ja Srivatsan (1993) toteavat, ei ole olemassa yksinkertaista perustaa, jolla kokemus ja selitys voidaan sovittaa yhteen kielellisesti. Teoria ei koskaan voi täysin selittää kokemusta ja kokemus ei voi koskaan täysin todistaa teoriaa oikeaksi. Organisaatioestetiikan teorian hyöty tutkimukselle voidaan kuitenkin nähdä siinä, että se auttaa tutkijaa kiinnittämään huomiota tunteisiin pohjautuvaan kieleen, joka on tärkeä osa-alue silloin, kun puhutaan työelämän laadusta ja työhyvinvoinnista. Esteettisten kategorioiden avulla on mahdollista löytää vaihtoehtoista kieltä sekä vaiettuja tai piilossa olevia aspekteja ja tunteita työelämässä (Pelzer 2002).

Viime vuosien aikana työelämätutkimuksessa on nostettu esille sellaisia teemoja kuten esimerkiksi empatia ja myötätuntoa (Pessi 2015), oikeudenmukaisuus (Elo 2009) ja luottamus (Savolainen 2013). Edelleen tarvitsemme tämän artikkelin tapaan uudenlaisia avauksia siihen, kuinka työhyvinvointi ja tehokkuus voidaan yhdistää työelämässä inhimillisestä näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksia voitaisiin laajentaa laadullisin tutkimusmenetelmin huomioimalla niitä merkityksiä, joita esimiehet antavat kollektiiviselle sensitiivisyydelle ja kuinka he hyödyntävät siihen liittyviä ulottuvuuksia omassa toiminnassaan. Näkökulma on tärkeä, sillä epävarmuus voi herättää pelkoa niissä työntekijöissä, joiden toimintaa on ohjattu sellaisen esimiehen toimesta, joka on sokea toimintaan liittyville inhimillisille piirteille (Weick 1995, 189–190). Tällaisenaan tämä tutkimus tuotti positiivista sanomaa usein negatiivissävytteiseen käsitykseen työelämästä lisäämällä tietoa siitä, kuinka voidaan rakentaa työkulttuuria, jossa työntekijät kokevat turvalliseksi keskustella epävarmuuteen liittyvistä tunteistaan sekä pystyvät löytämään vaihtoehtoisia merkityksiä kokemuksilleen. Tutkimuksen tulosten perusteella esitän, että työelämää ei voida yksipuolisesti kehittää rationaalisilla ja instrumentaalisilla käytännöillä ja mitattavissa olevilla arvoilla. Tuloksellista ja hyvinvoivaa työyhteisöä rakennetaan yhdistämällä tekninen osaaminen sensitiivisyyteen, kykyyn ymmärtää kuinka toiset ihmiset kokevat ja aistivat tilanteet.

***

Lämpimät kiitokseni Työsuojelurahastolle, joka on rahoittanut tätä tutkimusta (hankenumero 115236). Kiitokset myös vertaisarvioitsijoille huomionarvoisista kommenteista käsikirjoitusvaiheessa.

Kirjallisuus

Aaltio, I. (2009) How to become a knowledge holder: creating a piece of scientific knowledge with originality. Tamara Journal for Critical Organization Inquiry 7 (3), 9–25.

Alvesson, M. (2003) Critical Organization Theory. Teoksessa B. Czarniawska & G. Sevón (toim.) The Northern Lights – Organization Theory in Scandinavia. Malmø: Liber, Copenhagen Business School Press, 151–174.

Barrett, F., J. (2012) Yes to the Mess. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review.

Bathurst, R., Jackson, B. & Statler, M. (2010) Leading aesthetically in uncertain times. Leadership 6 (3), 311–330.

Beardsley, M. C. (1958) Aesthetics. Problems in the Philosophy of Criticism. New York, Chicago, San Francisco, Atlanta: Harcourt, Brace & World Inc.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (1994) Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Helsinki: Gaudeamus.

Bogart, A. (2000) Ohjaaja valmistautuu. Seitsemän kirjoitusta taiteesta ja teatterista. Helsinki: Like.

Bowie, A. (1990) Aesthetic and subjectivity from Kant to Nietzsche. Manchester: University Press.

Calás, M., B. & McGuire, J., B. (1990): Organizations as Networks of Power and Symbolism. Teoksessa B. A. Turner (toim.) Organizational Symbolism. Berlin: de Gruyter, Berlin, 68–100.

Ciulla, J. B. (2004) Leadership and the Problem of Bogus Empowerment. Teoksessa J. Ciulla (toim.) Ethics: The Heart of Leadership. Westbury, CT: Quorum Books & Praeger, 59–82.

Collinson, D. (1992) Essay Four: Aesthetic Experience. Teoksessa O. Hanfling (toim.) Philosophical Aesthetics. An Introduction. Oxford, UK: Blackwell Publishing with The Open University, 117–178.

Courtney, R. (1995) Drama and feeling: an aesthetic theory. McGillQueen's UP, Montreal.

Elo, A. (2009) Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. TEM 50/2009.

Ewenstein, B. & Whyte, J. (2007) Beyond Words: Aesthetic Knowledge and Knowing in Organizations. Organization Studies 28 (5), 689–708.

Gabriel, Y., Muhr, S. L. & Linstead, S. (2014) Luck of the draw? Serendipity, accident, chance and misfortune in organization and design. Culture and Organization 22 (5), 334–341

Gagliardi, P. (1996) Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life. Teoksessa R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (toim.) Handbook of Organization studies. London: Sage, 565–580.

Gherardi, S. & Rodeschini, G. (2016) Caring as a collective knowledgeable doing: About concern and being concerned. Management Learning 47 (3), 266–284.

Hakanen, J. (2014) Onnellisena työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) Positiivisen psykologian voima. Juva: PS kustannus, 340–365.

Hansen, H., Ropo, A. & Sauer, E. (2007) Aesthetic leadership. The Leadership Quarterly 18, 544–560.

Guillet de Monthoux, P. & Sjöstrand, S. (2003) Corporate art or artful corporation? The emerging Philosophy Firm. Teoksessa B. Czarniawska, G. Sévon-Berg (toim.) Nordic Light; organization theory in Scandinavia. Malmö: Liber, 317–333.

Harding, N. (2002) On the manager's body as an aesthetics of control. Tamara Journal of Critical Postmodern Organization Science 2 (1), 63–76.

Hatch M.J., Kostera, M. & Kozminski, A. (2005) The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Høngsmark, K. G. & Lemmergaard, J. (2014) Strategic serendipity: How one organization planned for and took advantage of unexpected communicative opportunities. Culture and Organization 20 (5), 392–409.

Katz-Buonincontro, J. (2011) How Might Aesthetic Knowing Relate to Leadership? International Journal of Education & the Arts 12 (1.3), 1–18.

Kociatkiewicz, J. & Kostera, M. (2015) Into the Labyrinth: Tales of Organizational Nomadism. Organization studies 36 (1), 55–71.

Koivunen, N. (2009) Collective expertise: Ways of organizing expert work in collective settings. Journal of Management & Organization 15 (2), 258–276.

Kuepers, W. (2011) "Trans-+-form": Leader- and followership as an embodied, emotional and aesthetic practice for creative transformation in organisations. Leadership & Organization Development Journal 32 (1), 20–40.

Küpers, W., Mantere, S. & Statler, M. (2013) Strategy as Storytelling: A Phenomenological Collab-

oration. Journal of Management Inquiry 22 (1), 83–100.

Langer, S. K. (1953) Feeling and Form. A theory of art developed from Philosophy in a New Key. U.S.A: Charles Scribner´s son.

Linstead, S. (2000) Ashes and Madness: The Play of Negativity and the Poetics of Organization. Teoksessa S. Lindstedt & H. Höpfl (toim.), The Aesthetics of organization. London: Sage, 61–92.

Meltzer, C. (2015) Understanding the Ambiguity and Uncertainty in Creative Processes When Using Arts-Based Methods in Education and Working Life. Organizational Aesthetics 4 (1), 46–69.

Mendonca, S., Cunha, M. P. & Clegg, S. (2010) On serendipity and organizing. European Management Journal 28 (5), 319–330.

Mitias, M. H. (1988) What makes an experience Aesthetic? Amsterdam: Könighausen & Neumann. Organization Studies 34 (7) 897–925

Modell, S. (2004) Performance Measurement Myths in the Public Sector: A Research Note. Financial Accountability & Management 20 (1), 39–55.

Mäenpää, O. (2003). Hallintooikeus. Helsinki: WSOY lakitieto.

Määttä, S. (2015) Sanan expérience suomentamisesta – Klinikan synty käännöskokemuksena. Niin & Näin 3, 12–15.

Nicolini, D., Gherardi, S., Yanow, D. (2003) Introduction: Toward a Practice-Based View of Knowing and Learning in Organization. In D. Nicolini, S. Gherardi & D. Yanow (toim.) Knowing in Organizations, A Practice-Based Approach. New York: Routledge, 3–31.

Niemi-Kaija, K. (2017) Intergenerational interaction and the benefits of aging employees in a nursing home. Teoksessa I. Aaltio, A., Mills & J. Mills (toim.) Ageing, organizations and management. Constructive Discourses and Critical Perspectives. London: Palsgrave, 303–322.

Niemi-Kaija, K. (2014) Kokemuksellisuus työelämässä organisaatioestetiikan viitekehyksessä. Työntekijöiden subjektiiviset konstruktiot tehokkuudesta. Väitöskirja. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Niemi-Kaija, K. & Aaltio, I. (2015) Tehokkuuden subjektiivinen konstruointi julkishallinnon työntekijöiden puheessa – organisaatioestetiikka viitekehyksenä. Hallinnon tutkimus 35 (2), 131–145.

Niemistö, C., Hearn, J. & Jyrkinen, M. (2016) Age and generations in everyday organisational life: neglected intersections in studying organisations. International Journal of Work Innovation 1 (4), 353–374.

Pattinson, S., Preece, D. & Dawson, P. (2016) In search of innovative capabilities of communities of practice: A systematic review and typology for future research. Management Learning 47 (5), 506–524

Pelzer, P. (2002) Disgust and Organization. Human relations 55 (7), 841–860.

Pessi, A. (2015) Myötätunto onnen lähteenä. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: Ps-kustannus, 179–199.

Resnik, D. P. (1998) The Ethics of Science. London, New York: Routledge.

Rochberg-Halton, E. (1986) Meaning and modernity. Chicago: The University of Chicago Press.

Sandelands, L. E. & Srivatsan, V. (1993) The Problem of Experience in the Study of Organization. Organization Studies 14 (1), 1–22.

Sandelands L. E & Boudens, C. J. (2000) Feeling at Work. Teoksessa S. Fineman (toim.) Emotions in Organization. London: Sage, 46–63.

Savolainen, T. (2011). Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana., UNIpress, 117–141.

Shrivastava, P., Schumacher, G., Wasieleski, D. M. & Tasic, M. (2017) Aesthetic Rationality in Organizations: Toward Developing a Sensitivity for Sustainability. The Journal of Applied Behavioral Science, 1–43.

Simpson, P. & French, R. (2006) Negative Capabilities and the Capacity to Think in the Present Moment: Some Implications for Leadership Practice. Leadership 2 (2), 245–255.

Springborg, C. (2010) Leadership as art – leaders coming to their senses. Leadership 6 (3), 243–258

Strati, A. (1999) Organization and Aesthetics. London: Sage.

Strati, A. (2000) The Aesthetic Approach in Organization Studies. Teoksessa S. Lindstedt & H. Höpfl (toim.) Aesthetic in Organization. London: Sage, 13–34.

Strati, Antonio (2006) Organizational Artifacts and the Aesthetic Approach. Teoksessa A. Rafaeli & M. Pratt M. (toim.) Artifacts and organizations. London: Lawrence Erlbaum associates, 201–228.

Tatarkiewicz, W. (1980). Moral Perfection, Dialectis and Humanism, 3, 117–124.

Taylor S. (2002) Overcoming Aesthetic Muteness. Researching Organizational Members´ Aesthetic Experience. Human Relations 55 (7), 821–840.

Taylor, S. (2013) Little Beauties: Aesthetics, Craft Skill and the Experience of Beautiful Action. Journal of Management Inquiry 22 (1) 69–81.

Taylor, S. (2015) Controls and constrains. Organizational Aesthetic 4 (1), 1–3.

Taylor S. S. & Hansen, N. (2005) Finding Form: Looking at the Field of Organizational aesthetics. Journal of Management Studies 42 (6), 1211–1231.

Taylor, S., Fisher, D. & Dufresne, R. (2002) The Aesthetic of Management Storytelling. Management Learning 33 (3), 313–330.

Weick, K. & Sutcliffe, K. M. (2007) Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty. San Francisco: John Wiley & Sons.

Weick, K. (1998) Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. Organization Science 9 (5), September-October.

Weick, K. (1995) Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Welsch, W. (1997) Undoing aesthetics. London: Sage.

Woodward, J. B. & Funk, C. (2010) Developing the artist-leader. Leadership 6 (3), 295–309.