

Kristiina Niemi-Kaija

# Kokemuksellisuus työelämässä organisaatioestetiikan viitekehyksessä

## Työntekijöiden subjektiiviset konstruktiot tehokkuudesta



Kristiina Niemi-Kaija

Kokemuksellisuus työelämässä  
organisaatioestetiikan viitekehyksessä

Työntekijöiden subjektiiviset  
konstruktiot tehokkuudesta

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa S212,  
joulukuun 9. päivänä 2014 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of  
the Jyväskylä University School of Business and Economics,  
in building Seminarium, auditorium S212 on December 9, 2014 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2014

# Kokemuksellisuus työelämässä organisaatioestetiikan viitekehyksessä

Työntekijöiden subjektiiviset  
konstruktiot tehokkuudesta

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 153

Kristiina Niemi-Kaija

Kokemuksellisuus työelämässä  
organisaatioestetiikan viitekehyksessä

Työntekijöiden subjektiiviset  
konstruktiot tehokkuudesta



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2014

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Pekka Olsbo, Ville Korhokangas

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover picture by Helmi Niemi-Kaija.

URN:ISBN:978-951-39-5961-6

ISBN 978-951-39-5961-6 (PDF)

ISBN 978-951-39-5960-9 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2014, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2014

## ABSTRACT

Niemi-Kaija, Kristiina

An aesthetic approach to work experiences: subjective constructions of effectiveness at work

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2014, 128 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics

ISSN 1457-1986; 153)

ISBN 978-951-39-5960-9 (nid.)

ISBN 978-951-39-5961-6 (PDF)

This dissertation examines the organization members' everyday experiences at work. The goal is to encourage the emancipation from the limitations of dominant rational standpoints cultivating an aesthetic understanding of everyday organizational life. It seeks to answer how organization members construct their experiences of efficiency, how an aesthetic perspective deepens our understanding of their constructions and how an aesthetic perspective can be a driving force that inspires and empowers people.

The philosophical standpoint was based on social constructionism, critical theory and postmodernism. The empirical data was obtained by thematic interviews with 15 public sector employees. Furthermore, the interviews of the two jazz musicians were used as a supporting material. The data from the interviewee responses was analyzed using deconstructive methods. Attention was paid to the statements based on the hierarchy of binary terms. Instead of one dominant construct the focus was on the constructions which were hidden and privileging the marginal over the dominant.

Based on the research interviews there was a strong reliance on rationality, an absolute trust in rational technologies, which marginalized an aesthetic experience. Furthermore, research interviews led to the conclusion that empowerment at work is not only based on "thinking". People base their judgment also on subjective feelings, intuition, and other things which the intellectual judgment is not able to understand. According to these findings the results of this study emphasize emphatic understanding, the willingness to stay with the aesthetic sense of experience. Seeing, hearing, tasting and feeling arouse sentiments and understanding in organization members and inform how to support and inspire the work community. Empowerment also requires paying attention to the work community's competence instead of the subject's performance. It provides shared enthusiasm, commitment and decreases the feeling of insufficiency. In addition, these findings also value the "grace of embarrassment", the aesthetic of imperfection, which contains abstract thinking, imagination and wondering.

Keywords: experience, organization, aesthetic, rationality, postmodernism, social constructionism, critical theory, methodology, empowerment, sense of community, emphatic understanding, imagination.

**Author** Kristiina Niemi-Kaija  
e-mail: kristiina.niemi-kaija@jyu.fi

**Supervisor** Iris Aaltio  
Professor  
School of Business and Economics  
University of Jyväskylä

**Reviewers** Niina Koivunen  
Associate professor  
Department of Management  
University of Vaasa

Taina Savolainen  
Professor  
Department of Business  
University of Eastern Finland

**Opponent** Niina Koivunen  
Associate professor  
Department of Management  
University of Vaasa

## ESIPUHE

Tutkimuksen tekoon on liittynyt paljon innostuksen ja ilon hetkiä. Nyt kun työni valmistuu, haluan kiittää kaikkia niitä ihmisiä ja tahoja, jotka ovat olleet näinä vuosina tukenani ja mahdollistaneet tämän matkan.

Erityisen lämpimästi haluan kiittää ohjaajaani professori Iiris Aaltiota hänen korvaamattomasta tuestaan näiden vuosien aikana. Hänen laaja tietämysensä sekä oivalliset kehittämissideansa ovat syventäneet työtäni kaikilla sen osa-alueilla. Mutkaton yhteistyö on luonut pohjan sille, että tutkimuksen teko on ollut aina antoisaa ja innostavaa. Lisäksi olen hänen ohjauksessaan saanut arvokasta kokemusta Jyväskylän kauppakorkeakoulun seminaareissa sekä kansainvälisessä konferenssissa, jotka kaikki omalta osaltaan ovat edesauttaneet työtäni. Kiitos myös työni esitarkastajalle professori Taina Savolaiselle hänen paneutumisestaan työhöni sekä huomioista, jotka johdattivat minut lukemaan työni vielä kertaalleen uusin silmin. Lämmin kiitos myös toiselle esitarkastajalle dosentti Niina Koivuselle tarkoista ja rakentavista kommentteista sekä lupautumisestaan vastaväittelijäksi.

Tärkeätä oli myös tutkimukseni alkuvaihe, jolloin kaikki oli vielä uutta ja haastavaa. Professori Marja Keräsen kannustus ja johdonmukainen ohjaus auttoivat siinä, että uskaltauduin hyödyntämään harvemmin tutkittua organisatioestetiikan teoriaa. Haluan kiittää myös valtio-opin professori Kari Palosta mahdollisuudesta käynnistää jatko-opintoni. Kiitos kuuluu myös Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoululle, jonne siirryin opiskelijaksi aiheeni täsmennyttyä johtamisen alueelle. Väitöskirjani taloudellisesta tuesta kiitän Jyväskylän Kauppalaisseuran Säätiötä, jonka apurahan turvin viimeistelin väitöskirjani.

Tutkimus ei olisi ollut mahdollista ilman kertomuksia, joista aineistoni muodostui. Sydämellinen kiitos siitä avoimuudesta ja luottamuksesta, jota haastatteluun osallistuneet työntekijät osoittivat jakaessaan omia kokemuksiaan työelämästä. Kiitos myös jazzmuusikko Jukka Perkolle ja Iiro Rantalalle osallistumisesta tutkimukseen sekä Jouko Paanaselle, joka kannusti hyödyntämään jazzia yhtenä näkökulmana. Tutkimuksen aikana tärkeitä olivat kaikki kohtaamiset, jotka saivat minut yhä uudelleen innostumaan aiheestani. Yksi tällainen tärkeä hetki oli professori Terrance Weatherbeen luento ja tapaaminen, jotka avarsivat silmäni tarkastelemaan aihetta organisaatiofilosofisesta näkökulmasta.

Lopuksi haluan kiittää suurimpia tukijoitani, läheisiäni ja ystäviäni, jotka ovat pitäneet minut kiinni arjessa. Kiitokset kuuluvat vanhemmilleni, jotka ovat aikoinaan antaneet minulle innostuksen uuden oppimiseen ja ihmettelyyn. Ennen kaikkea mieheni Keijo ja tyttäreni Helmi ovat olleet tukeni ja turvani. Tämä väitöskirja on omistettu lämmöllä teille kahdelle.

Jyväskylässä 11.11.2014  
Kristiina Niemi-Kaija



## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Sosiaalinen konstruktionismi ja realismi.....	24
TAULUKKO 2	Esteettinen perspektiivi organisaatiotutkimuksessa .....	35
TAULUKKO 3	Analyysiprosessi .....	61
TAULUKKO 4	Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset, lähtökohdat, tutkimusmenetelmät ja aineisto. ....	62
TAULUKKO 5	Esteettinen ja rationaalinen ulottuvuus subjektiivisina kokemuksina toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. ....	102
TAULUKKO 6	Esteettinen ja rationaalinen kokemus voimaannuttavana konstruktiona. ....	107
TAULUKKO 7	Esteettinen ja rationaalinen kokemus ei-voimaannuttavana konstruktiona.....	108
TAULUKKO 8	Tutkimuksen keskeiset teoreettiset sekä käytännölliset kontribuutiot.....	115

## SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	9
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmanasettelu.....	12
1.3	Tutkimuksen eteneminen.....	16
2	TEOREETTIS-FILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT.....	17
2.1	Sosiaalinen konstruktionismi.....	20
2.2	Kriittinen tutkimustraditio.....	24
2.3	Jälkimoderni teoria.....	29
3	ORGANISAATIOESTETIIKAN VIITEKEHYS.....	33
3.1	Organisaatioestetiikan tutkimus.....	33
3.2	Keskeiset käsitteet.....	38
3.2.1	Tunteen voitto järjestä?.....	38
3.2.2	Esteettinen mykkyys.....	41
3.2.3	Esteettiset kategoriat.....	45
3.2.4	Epätäydellisyyden estetiikka.....	48
3.2.5	Käsitteiden hyödyntäminen tässä tutkimuksessa.....	53
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	55
4.1	Tutkimusaineisto.....	55
4.2	Analyysimeteodeista.....	58
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	62
5	TUTKIMUSAINIESTON ANALYYSI.....	66
5.1	Rationaalisuuden muuri.....	66
5.2	Tuloksellisuuden myytti.....	71
5.3	Täydellisyyden tuottamisen nälkä.....	73
5.4	Yhteisöllisyyden riitasointuja.....	76
5.5	Nähtävillä ja kuultavissa.....	81
5.6	Toiminnan taidetta.....	87
5.6.1	Vastakohtien sommittelua.....	87
5.6.2	Yhteisö voimavarana.....	90
5.6.3	Ei-tietäminen.....	92
5.6.4	Mielikuvien voima.....	96
6	KOKONAISARVIOINTI JA POHDINTA.....	101
6.1	Työntekijöiden konstruktioit tehokkuudesta.....	102

6.1.1	Myytti visioista .....	103
6.1.2	Metodologiset haasteet.....	104
6.2	Organisaatioestetiikka voimaannuttavana näkökulmana.....	106
6.2.1	Yhteisöllisyyden sinfoniaa.....	109
6.2.2	Hämällisyyden viehkeys.....	111
6.2.3	Empaattinen ymmärrys.....	112
6.3	Tutkimuksen kontribuutio .....	113
6.4	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.....	115
TIIVISTELMÄ .....		118
LÄHTEET .....		120

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

- *No, minä murahdin pää painuksissa - Se siitä. Anna tulla. Kariranta puisteli päätään. Sitten hän nousi nopeasti.*
- *Sehän on hyvä... juuri noin. En ymmärrä miksi, ei siinä järkeä ole, mutta...*
- *Mutta se tuntuu oikealta. Pursiainen jatkoi ja nousi huojuen perässä. - Eikö vaan? Ei järjellä, vaan tunteella!*
- *Mitä? Minä kysyin ymmälläni.*
- *Niin aivan, Kariranta sanoi. - Paitsi että eiväthän ne mitään vastakohtia ole. Eihän järjen vastakohta ole tunne, vaan järjettömyys.*
- *Mitä? Minä kysyin taas.*
- Pursiainen hieraisi hämillään viiksiään ja kohautti sitten harteitaan niin että niskatuki nousi korviin.*
- *Eikä tunteen vastakohta ole järki, Kariranta jatkoi.*
- *Ei tietenkään ole. Tunteen vastakohta on tunteettomuus. No? Mikäs teitä nyt vaivaa?*
- *Ei mikään, Pursiainen nauroi.*
- *Mutta tästä tulee hyvä, Kariranta huokaili huojentuneena. (Palmgren 2004, 186)*

Tämän tutkimuksen kohteena ovat arjen kokemukset tehokkuudesta julkishallinnossa ja niille annetut merkitykset ymmärretään tässä vahvasti monimuotoisuuden ja erilaisuuden kautta. Kokemuksen kautta muokkaantuvat arvot, ihanteet ja reaktiot eivät ole kullekin ihmiselle luontaisia, neutraaleja ja pysyviä eivätkä samanlaisia. Ne muuntautuvat jatkuvasti sosiaalisten suhteiden verkostossa erilaisina episodeina (Alvesson 2003, 154). Ei ole olemassa vain yhtä tietoa, totuutta tai järkeä, johon voimme luottaa ja jonka pohjalta voimme toimia. Totuuksia on useita ja kulloinenkin tilanne vaatii herkkyyttä löytää oikea ja omanlainen tapa toimia. Työelämässä tämä näyttäytyy siten, että työntekijät ovat hetki toisensa jälkeen sen valinnan edessä, kuinka suhtautuvat tilanteeseen ja minkä suunnan valitsevat. Organisaation johdon puolelta muuttuvaa

maailmaa on julkishallinnossa pyritty hallitsemaan muun muassa tarjoamalla laajamittaisia henkilöstön kehittämisohjelmia, jotka ovat tukeneet aikaan ja paikkaan sidottuja toimintastrategioita. Vaikutusten voidaan olettaa ulottuvan syvällisesti myös työntekijöiden organisaatiokäyttäytymistä ohjaaviin uskomuksiin ja arvoihin.

Tässä luvussa kuvaan aluksi sitä taustaa ja kontekstia, johon tutkimuksen kohteena oleva julkishallinnon organisaatio sijoittuu. Lähtökohtaisesti tässä tutkimuksessa nähdään jossain määrin ongelmallisena organisaatioteoriat, joissa yksilölle annetaan passiivinen ja muuttumaton rooli ja hänen toimintansa katsotaan määräytyvän yksipuolisesti työympäristönsä kautta. Esimerkiksi determinismiin nojautuva klassinen organisaatioteoria olettaa työympäristön objektiivisten tekijöiden vaikuttavan vahvasti organisaatiokäyttämiseen liittyviin analyyseihin ja selityksiin (Burrell ym. 1979, 117). Näkemystä siitä, että yksilön käyttäytymistä organisaatiossa tulisi tarkastella erityisesti objektiivisten tekijöiden kautta, on osittain tuettu erilaisilla rationaalisilla johtamismalleilla. Yksinkertaistettuna määrittelen rationaalisuuden toiminnaksi, joka on loogista ja suunnitelmallista ja se pohjautuu järjen mukaisesti eikä niinkään tunneperusteisiin tai järjen ulkopuolisiin perusteluihin. Rationaalista toimintaa ohjaa tietty strategia ja selkeät päämäärät eikä hetken mielijohteesta tapahtuva impulsiivinen toiminta. (Salminen 2002, 58).

Perinteistä rationaalista näkemystä julkishallinnon johtamisessa on Suomessa edustanut muun muassa 1980-luvulta alkaen tulosjohtaminen, jota on pidetty suomalaisena versiona uudesta julkisjohtamisesta (New Public Management) (Salminen 2008, 76). Tulosjohtaminen ei eroa paljoa tavoitejohtamisesta, sillä molemmat ovat lähteneet liikkeelle strategisista päämääristä. Perimmäinen tarkoitus on ollut tulosten saavuttaminen ja organisaation menestyminen. (Juuti 2001, 250–255). Tulosjohtaminen ei myöskään ole yhtenäinen periaate vaan erilaisista teemoista koostuva strategia, jonka painopisteet ovat vaihdelleet eri aikoina ja eri organisaatioissa. Sitä voidaan kuvailla seuraavina prosesseina: 1) Tujosuunnittelu (visio kehityssuunnitelmasta sekä organisaation jäsenten ja sidosryhmien yhteisesti haluama tulevaisuus); 2) Strateginen tulossuunnitelma (perussuunta ja keinot, joilla tavoitteisiin päästään); 3) Päivittäistuoja (toimintaympäristön päivittäinen johtaminen, organisaation olennaiset tulostekijät, tuloskulttuuri, päivittäistujon menestystekijät, tulosjohtajan henkilökohtaiset menestystekijät); 4) Tujoseuranta (jatkuva tujoseuranta, aikaansaattujen tulosten arviointi, valvontareaktiot ja yksilöiden tulostuloksen jatkuva ylläpito). (Santalainen ym. 1990, 9, 33–36)

Tulosjohtaminen näyttää korostaneen taylorismiin pohjautuen hallinnon johtamisfunktiota ja valvontaa, toiminnan mittaamista erilaisilla suoritusmittareilla, yksilöllisten työsuoritusten arviointia ja tulospalkkausta (Salminen 2008, 76–93). Keskittymällä sisäiseen ohjaukseen ja toimintojen mallintamiseen taloudellisuuden (economy), tuottavuuden (efficiency) ja vaikuttavuuden (effectiveness) nimissä (Modell 2004, 40), tulos- ja tavoitejohtamisella pyrittiin vastaamaan niihin vaateisiin, joita hyvinvointivaltion lakisäateisten palveluiden lisääntyminen aiheutti (Simola ym. 2006, 67). Erityisesti 1990-luvulla talouslaman

aikaan keskusteltiin siitä, kuinka hyvinvointivaltiota pidetään yllä jatkossa. Julkishallinnon uudistukset kiteytyivät muun muassa vuoden 1993 budjetissa ns. Sailaksen paperiin, Valtiovarainministeriön (1992) ehdotukseen julkisen talouden tasapainon parantamiseksi: *"Edessä on julkisen sektorin tehtäväpiirin laaja ja perusteellinen uudelleenarviointi, jonka tulee johtaa julkisen sektorin tehtävien ja vastualueen supistamiseen, etuuksien ja vähemmän tärkeiden palvelujen karsimiseen, maksullisuuden laajentamiseen, hallinnon keventämiseen ja ohjausjärjestelmien uudistamiseen"*.<sup>1</sup>

Tiukkaan valvontaan pohjautuva johtajuus soveltui huonosti 2000-luvulle, jolloin koettiin tarpeelliseksi lisätä työllisyyttä, tukea yhteiskunnallista rakennemuutosta ja osaamiseen perustuvaa kilpailukykyä. Esille nostettiin muun muassa hyvän johtamisen ja työyhteisön toimintakyvyn yhteys. Esimerkiksi Valtioneuvoston periaatepäätöksessä (2001) korostettiin, että ikärakenteen muutoksen myötä kilpailu työvoimasta kiristyy. Sen vuoksi valtion tulisi esimerkillisenä työnantajana panostaa entistä vahvemmin siihen, että työtehtävät ovat houkuttelevia ja työyhteisön ilmapiiri on kannustavaa. *"Valtioneuvosto pitää tärkeänä, että valtio on esimerkillinen työnantaja hyvän henkilöstöpolitiikan määrätietoisessa toteuttamisessa. Hyvin hoidetulla työnantaja- ja henkilöstöpolitiikalla, hyvällä johtamisella sekä osaavalla ja sitoutuneella henkilöstöllä luodaan edellytykset julkisen hallinnon tuloksellisuudelle ja palvelukyvylle ja siten kansalliselle kilpailukyvylle."* Henkilöstöjohtamista kehitettiin osana tulosohtajaa ja strategista johtamista painopisteinä yksilön osaaminen, luovuus ja yksilöllisyyden kunnioittaminen.

Haasteisiin pyrittiin vastaamaan esimerkiksi siten, että kevennettiin hallinnollista byrokratiaa, vähennettiin hallinnollisen säätelyn tiukkuutta sekä tuettiin joustavuutta ja palveluhenkisyttä. Organisatorisen seurannan ja tuloksellisuuden rinnalla ryhdyttiin painottamaan myös viranomaisten henkilökohdaisia kehittämistavoitteita sekä vastuuta omasta työstään. Vaikka ihmiset nähtiin itseohjautuvina ja tavoitteisiin pyrkivinä toimijoina, yksilön ominaisuuksiksi liitettiin sitoutuneisuus, lojaalius ja organisaation edun arvottaminen oman edun edelle. (Mäenpää 2003, 42–55) Johtajuuteen liitettiin muun muassa sellaisia käsitteitä kuten alaisten inspiroiminen omalla karismallaan ja alaisten emotionaalisten tarpeiden huomioiminen (Seeck 2008, 328)<sup>2</sup>.

Vaikka johtamispuheessa korostettiin ihmiskeskeisyyttä, käytännössä viranomaisten itsenäisyyttä myös heikennettiin vahvistamalla sisäistä ohjausta

<sup>1</sup> Johtamiskäsitysten näkökulmasta muutosten taustalla voidaan nähdä transaktionaalisen johtajuuden piirteitä, suunnittelua sekä alaisten valvontaa erilaisilla ohjaus- ja seurantajärjestelmillä sekä suorituksesta palkitsemista. Painopiste on ulkoisissa motivaatiotekijöissä. Johtaja nähdään rationaalisenä toimijana, joka punnitsee erilaisia vaihtoehtoja, selventää tavoitteita ja antaa palautetta. Lisäksi hän valvoo organisaation tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista. Englannin kielessä tätä kuvaa parhaiten *management*-käsite. (Seeck 2008, 328)

<sup>2</sup> Kuvattua toiminnan ohjausta voidaan tarkastella transformationaalisen johtamisen näkökulmasta. Työntekijöitä motivoidaan korvaamaan oman edun tavoittelu yhteisillä päämäärillä. Johtaja luo vision, motivoi työntekijöitä seuraamaan sitä sekä turvaa toimivat olosuhteet. Johtaja auttaa jäsentämään usein kaoottiseksi miellettyä työympäristöä, näyttää toiminnan suunnan ja vahvistaa työntekijöiden innovatiivisuutta. Läsnä on samankaltaisuutta englantilaisen *leadership*-käsitteen kanssa siten, että molemmissa ominaispiirteinä ovat kulttuurinen ymmärrys, karismaattisuus ja visioiminen. (Seeck 2008, 328)

järjestelmillä, joihin kuuluivat erityisesti hallinnollinen suunnittelu, menojen tiukempi kontrolli sekä hallinnon sisäinen norminanto (Mäenpää 2003, 42–55). Esimerkiksi kuntasektorin työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työtehtäviin, työn sisältöön ja työmenetelmiin vähentyivät selkeästi vuosina 1995–2003 (Kalliola ym. 2006, 34–50). Käytännön toimenpiteistä esimerkkeinä ovat esimiesalaiseskustelujen käyttöönotto, strateginen henkilöstösuunnittelu ja uusi palkkausjärjestelmä. Palvelutoiminnan tuloksellisuuden arvioinnissa hyödynnettiin erilaisia arviointikriteeristöjä ja mittareita kuten Euroopan laatupalkintomallia EFQM5. (Valtiovarainministeriö, 2006). Johtamiskeskustelu näytti keskittyneen edelleen taloudelliseen kieleen ja mitattavuuteen (Juuti 2001, 260) ja taloudellisen laskennallisuuden periaatteet tulivat koskemaan myös niitä alueita, joita aiemmin säätelivät virkavaltaiset säännökset (Simola ym. 2006, 679).

Olen edellä kuvannut sitä taustaa ja niitä suuntaviivoja, joiden mukaisesti julkishallinnon toimintaa on ulkoapäin perusteltu. Samalla olen kuvannut sitä historiallista kontekstia, johon myös tutkimukseen osallistuneen organisaation synty liittyy. Organisaatio aloitti toimintansa vuonna 2004 uudenaikaisena palvelukeskustyyppisenä kokeiluna, joka vakinaistettiin kahden vuoden päästä. Perustaminen voidaan liittää erityisesti valtionhallinnon vuosina 2005–2011 toteuttamaan tuottavuusohjelmaan, jonka toimenpiteinä olivat muun muassa toimintojen uudelleenorganisointi, palvelujen ulkoistaminen ostopalveluiksi, toimintojen karsiminen, talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien keskittäminen palvelukeskuksiin, uuden teknologian hyödyntäminen sekä henkilöstöjohtamiseen liittyvinä toimenpiteinä tuotosten laadun ja määrän korostaminen (Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus, 2011).

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmanasettelu

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan julkishallinnon työntekijöiden arjen kokemuksia tehokkuudesta organisaatioestetiikan viitekehyksestä. Pohjalla on kiinnostus siitä, kuinka löydämme työhömmme tekemisen ilon ja voiman silloin, kun kamppailemme kaiken hallittavuuden keskellä. Aihe on ikuinen, sillä jokainen kohtaa päivittäin työssään omat rajansa ja edessä on heittäytyminen alueelle, joka saattaa tuntua epämiellyttävältä tai innostavalta.

Tutkimuksen tavoitteeksi muotoutui tarkastella voimaannuttavia näkökulmia työelämässä sekä irrottautua oletuksista, joiden mukaan työntekijät vastaavat passiivisesti ulkoisiin tekijöihin kuten palkitsemisjärjestelmiin tai organisaation rakenteisiin. Voimaantumisen (empowerment) on käsitteenä osittain jäsentymätön suomalaisessa kirjallisuudessa. Se voi tarkoittaa yksilössä tapahtuvaa dynaamista, mahdollistavaa, sallivaa voiman kasvua, joka on vapaa pakosta. Se on liitetty myös sisäiseen voiman tunteeseen, joka lähtee ihmisestä itsestään ja on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi. (vrt. Laaksonen 2003, 56–57)

Tässä painopiste on käsitteen mahdollistavassa vaikutuksessa: passiivisen ja mekaanisen ihmisen sijaan työntekijä on aktiivinen ja kykenevä. Ihmisen arvo

ei ole vain välineellinen ja jokainen voi voimistua. Kyse ei ole vain sisäisestä mielentilasta vaan myös siitä, kuinka voimaantumista tuetaan ja mahdollistetaan organisaatiossa erilaisilla toimenpiteillä ja käsityksillä. (vrt. Laaksonen 2003, 56–57) Samalla voimaantumista käsitellään vapauttavana näkökulmana, joka pyrkii luomaan inhimillisempää työelämää kiinnittämällä huomiota vaikiintuneisiin, inhimillistä kapasiteettia rajoittaviin ideoihin. Kuvaan tätä näkökulmaa lähemmin luvussa 2.2. kriittisen tutkimustradition osalta.

Kiinnostus tutkimusaiheeseen syntyi niiden kokemusten pohjalta, joita sain toimiessani valtionhallinnossa eri työtehtävissä 1990-luvun lopulta 2000-luvun alkuun saakka. Tuolloin kuulin lukuisia kertomuksia siitä, kuinka edellä kuvatut organisaatiorakenteiden ja toimintakentän murrokset haastoivat työntekijöitä pohtimaan omaa jaksamistaan samalla, kun tuottavuuskeskustelu edellytti suoriutumista yhä tehokkaammin. Tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen pohjautuvat argumentit näyttivät ohjaavan vahvasti toimintaa. Tämä käytännön kokemus johdatti pohtimaan, mistä on kyse ja kuinka käsitykset tehokkuudesta ovat muotoutuneet.

Tutustuessani organisaatioestetiikan teoriaan koin, että se johdatti miettimään työelämää ajatuksella, miten sen voisi ymmärtää toisin. Päädyin hyödyntämään estetiikkaa paitsi teoreettisena viitekehystenä myös keinona, jonka kautta pystyisin paremmin hahmottamaan organisaatioiden kompleksisuutta sekä havaitsemaan työntekijöiden kokemuksia työelämästä itsellenikin uudella tavalla. Gagliardin (1996, 566) viime vuosikymmenellä esittämä ajatus organisaatioestetiikan kaavoja rikkovasta luonteesta vaikuttaa edelleen ajankohtaiselta. Hänen mukaansa organisaatioestetiikka tarjoaa keinon, jolla organisaation toimintaa voidaan tarkastella kriittisesti käsitteellisestä viitekehyksestä, joka ei nojaa ikaikaisiin ja vallalla olleisiin instrumentaalsiin tulkintakategorioihin kuten ”motivaatiotekijöihin”<sup>3</sup> tai luontaiseen tyytyväisyyteen”. Tarkastelemalla työntekijöiden arjen kokemuksia työelämästä pyrin selvittämään tutkimuksessani sitä:

- Kuinka työntekijät konstruoivat kokemuksiaan tehokkuusvaatimuksista?
- Miksi ja miten organisaatioestetiikka on merkityksellinen teoria tarkasteltaessa työntekijöiden kokemuksia?
- Minkälaisia voimaannuttavia elementtejä organisaatioestetiikka pitää sisällään?

Päästäkseni näiden tutkimuskysymysten äärelle keräsin laadulliseen aineiston haastattelemalla työntekijöitä eräässä muutosprosessin läpi käyneessä julkishallinnon organisaatiossa. Haastatteluun osallistuivat kaikki työntekijät lukuun ottamatta esimiestä. Tutkimusongelmaan on pyritty etsimään vastausta seuraavien työkysymysten kautta: Kuinka esteettiseen työn kokemiseen liittyviä mer-

<sup>3</sup> Motivaatioteorioissa kuten Maslow’n (1954) tarve teoriassa ja Herzbergin (2003) kahden faktorin teoriassa on sisäisiä tekijöitä, jotka ohjaavat yksilön käyttäytymistä. Locken (2001) motivaatioteoria tarkastelee käyttäytymiseen liittyvää prosessia. Päämääräorientoituneessa teoriassa tavoitteet ovat motivaation suurin lähde. Itse asetetut päämäärät kannustavat työntekijää tekemään parhaimpansa ja sitoutumaan.



kityksiä käytetään puheessa ja miten niitä ylläpidetään? Minkälaisia merkityksiä ja tulkintoja työntekijät antavat esteettiselle tiedolle? Miksi toiset merkitykset kiinnostavat enemmän ja mistä ehkä vaietaan? Tavoitteena ei ole tarkastella vain läsnä olevia sosiaalisesti muotoutuneita konstruktioita vaan tarkastella myös niitä ”ääniä”, jotka eivät tule esille ja jotka asettautuvat marginaaliin. Huomio on siinä tiedossa, jonka pohjalta subjektiiviset uskomukset ja merkitykset muotoutuvat mielessä.

Hyödynnän mukailen Palosen (1988, 19) esittämää aspektinäkökulmaa politiikan tutkimisesta. Tarkoituksena ei ole luokitella ovatko kokemukset esteettisiä vai ei vaan pohtia, missä kokemuksen esteettisyys tai sen poissaolo tulee mahdollisesti esille. Estetiikka ei näy politiikan tapaan ”paljaalle silmälle vaan vaatii tulkintaa”. Toisin sanoen se on suhteessa siihen, mitä estetiikalla ja esteettisyydellä ymmärretään. Tarkastelun kohteena on tieto, joka pohjautuu kokemuksellisuuteen, tunteisiin, vaistoihin ja aavistuksiin sekä toisaalta rationaaliseen tietoon pohjautuviin analyttisiin tyyppittelyihin.

Vaikka tutkimukseni voidaan liittää siihen organisaatioestetiikan tutkimustraditioon, joka haastoi 1980-luvulta alkaen vallalla olevia rationaaliseen toiminnan ohjaukseen keskittyviä johtamismalleja, lähtökohtana on ollut alun alkaen ihmettely aineiston äärellä ja vasta sen jälkeen teoreettisen viitekehyksen rakentuminen. Eri ilmiöt ovat nousseet ensisijaisesti tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden konstruktioista eikä niinkään ennalta määrätystä teoreettisesta kehyksestä. Lähtökohtanani on Staken (1995, 38) kuvaama laadullinen ja teoriaa rakentava tutkimusote, jonka tavoitteena on luoda syvempää ymmärrystä etsimällä merkityksien muodostamia kokonaisuuksia. Tutkimuksen etenemistä ei voi suunnitella yksityiskohtaisesti etukäteen, sillä ymmärrys tutkimuskohteesta kumuloituu sitä vahvemmin mitä syvemmin ja laajemmin ymmärretään kontekstia. Käytännössä kävin tutkijana jatkuvaa vuoropuhelua empiirisen aineiston, teoreettisen kirjallisuuden ja omien päätelmiäni välillä. Pyrin saamaan teorian avulla syvän kuvauksen empiirisestä aineistostani, mutta samalla työntekijöiden kertomukset auttoivat ymmärtämään paremmin teoriaa. Useampien lukukertojen jälkeen tavoitteena oli tunnistamaan aineistosta ilmiöön liittyviä teemoja ja tulkitsemaan niiden välisiä suhteita.

Kyseessä on eräänlainen hermeneuttinen oppimisprosessi, jossa Aaltion (2009, 17–18) mukaan tulkinta ja ymmärtäminen ovat oleellisia konsepteja. Kun ilmiötä tarkastellaan sisältä käsin, havaitaan siihen liittyviä oleellisia piirteitä. Tehtävänä on löytää monimutkaisia rakenteellisia samankaltaisuuksia ja ilmiöitä, jotka tulevat tutkimuksen kuluessa yhä tarkemmiksi. Tutkija hyödyntää omaa tietoisuuttaan ja saavuttaa yksityiskohtien tulkinnan kautta ilmiöstä kokonaisvaltainen ymmärryksen. Tavoitteena on samalla tulkita ja kuvata todellisuutta tutkittavan subjektin omasta perspektiivistä käsitteellistämisen ja ymmärtämisen kautta eikä niinkään luoda yleistettävissä olevia tutkimustuloksia, jotka muunnetaan kvantitatiivisiksi määritelmiksi. Tarkoituksena ei ole esittää vanhaan tietoon liittyviä hypoteeseja ja testata niiden validiteettia. Ihmisten pitämää todellisuutta analysoidaan sellaisenaan ilman, että pohditaan, mitkä

ovat oikeita tai vääriä käsitteitä. Kuvaan tätä merkitysten kokonaisuuksien ymmärtämiseen ja tulkintaan liittyvää prosessia tarkemmin luvussa 4.

Syy, miksi en puhu työhyvinvoinnista vaan voimaantumisesta, liittyy siihen, että teen pesäeroa tutkimuksen alkuvaiheessa tutustumiini psykologisiin näkökulmiin ja niihin liittyviin työtyytyväisyystutkimuksiin. Koen, että työtyytyväisyystutkimukset näyttäytyvät osin yksilön toimintaa kognitiivisesti selittävinä malleina (mm. Kalimo 1987; Kuittinen & Kekäle 1996, 187; Varila 1999, 7-129). Nojaan tunteiden ja työelämän yhteyttä tutkineiden Sandelandsin ja Boudensin (2000, 52; 1988, 438-440) ajatukseen siitä, että vaikka suurin osa ihmisistä ei älyllistä tunnetta, psykologinen tutkimus asettaa teorian empirian edelle; tunne asemoidaan teoriaan sopivaksi ja yksilön rationaaliseksi arvioksi työtyytyväisyydestä. Oletuksena on, että työ koetaan tyydyttävämmäksi silloin, kun työntekijä intellektuaalisesti arvioi työn objektiivisia ominaisuuksia ja taitojaan sekä etsii tietoa työnsä tuloksista.

Kuten edellä todettiin, tässä tutkimuksessa ei nojauduta ennalta määrätuille oletuksille ja psykologisille kategorioille, sillä empiirinen aineisto asettautuu teoreettisen kehyksen edelle. Tarkastelun painopiste on tiedossa ja ymmärryksessä, joka syntyy työntekijöiden konstruktioina ei loogisen ajattelun vaan aistihavaintojen ja kokemusten kautta. Siten lähtökohta on pikemminkin filosofinen kuin psykologinen. Tutkimuksen kohteena on inhimillinen käyttäytyminen, jota organisaatioestetiikan pioneeri Antonio Strati (2006, 25-26; 1999,2; 2000, 17) kuvaa toiminnan artefaktina. Lähtökohtana ei ole myöskään fysiologinen tutkimus siten, että kiinnitettäisiin huomiota fysiologisiin reaktioihin, joita aistikokemukset synnyttävät.

Rationaalisten teorioiden haastaminen ei kuitenkaan ole uusi ajatus organisaatiotutkimuksen kentässä. Kyseessä on klassinen kysymyksenasettelu siitä, onko yksilö ylipäänsä rationaalinen toimija ja miksi hän ei aina toimi rationaalisesti (Saastamoinen 2008, 72). Aikana jolloin edellä kuvattu tulosohjaus on toiminut julkishallinnon keskeisenä johtamisstrategiana, myös laajempi kritiikki sen tavoitteita ja keinoja kohtaan on lisääntynyt (Modell 2004, 39-43). Esimerkiksi useat organisaatiotutkijat (mm. Alvesson ja Willmott 1992, Juuti 2001) ovat epäilleet sitä, että organisaatioita pystyttäisiin kehittämään yksipuolisesti rationaalisilla malleilla kuten toiminnan mittaamisella. Kritiikkiä on esiintynyt myös muilla tutkimusaloilla. Esimerkiksi kasvatustieteen alalta Simola ja Rinne (2006) ovat pohtineet laadunarvioinnin yhteiskunnallisia vaikutuksia ja todenneet siihen liittyvän rationaalisuuden sivuuttaneen toimijuuteen liittyvän sosiaalisen, kulttuurisen ja institutionaalisen kontekstin. Historioitsija Juha Siltala (2004) puolestaan on käsitellyt sitä, kuinka tulos- ja laatujohtaminen pakottavat palkansaajat tehostamaan työpanostaan, mutta samalla luopumaan itsesääntelystä. Sosiologiassa yksilöön kohdistuvia vaatimuksia työelämän muutoksissa on käsitellyt muun muassa Raija Julkunen (2008). Selvää on, että muutokset asettavat haasteita sille, että organisaatioita arvioidaan kriittisesti ja suhtaudutaan avoimesti myös niihin näkemyksiin, joilla työntekijät hahmottavat tätä todellisuutta.

### 1.3 Tutkimuksen eteneminen

Johdannossa olen perustellut tutkimukseni taustaa, tavoitteita, tutkimusongelmaa sekä tutkimuskysymyksiä. Johdannon lisäksi tutkimukseni jakautuu kuuteen päälukuun ja johtopäätöksiin. Luvussa 2 asemoin omaa lähestymistapaani laajempaan tieteenfilosofis-teoreettisiin lähtökohtiin käsittelemällä sosiaalista konstruktionismia, kriittistä tutkimustraditiota sekä jälkimodernia organisaatiotutkimusta.

Luvussa 3 esittelen organisaatioestetiikkaa viitekehystenä tarkastelemalla tutkimussuuntauksia ja teoreettisia käsitteitä. Aluksi esittelen luvussa 3.1 organisaatioestetiikan tutkimuksia. Seuraavaksi kuvaan luvussa 3.2 omaan tutkimukseeni liittyviä keskeisiä käsitteitä. Organisaatioestetiikan valitseminen teoreettiseksi viitekehykseksi nojautuu tutkimuksessani perimmältään tietoteoreettiseen lähtökohtaan, jota avaan luvussa 3.2.1. Pohdin estetiikka erityisenä tiedon muotona erotettuna älyllisestä tiedon muodostuksesta. Samalla, kun tieto on yhä useamman ihmisen saatavilla, kiinnostavaksi nousee se, minkälaisiin premisseihin tiedonmuodostaminen ja ymmärrys organisaatiossa pohjautuvat. Luvussa 3.2.2 pohdin esteettisen vuorovaikutuksen vaikeasti tavoitettavuutta ja erityisluonnetta esteettisen mykkyyden käsitteen kautta. Luvussa 3.2.3 nostan esille esteettiset kategoriat, jotka toimivat vihjeinä sille, kuinka esteettinen kokemus voidaan havaita ja määritellä. Luvussa 3.2.4 käsittelem en epätäydellisyyden estetiikkaa, joka ilmentää esteettisen kokemuksen intuitiivista luonnetta ja tilanteen luomien mahdollisuuksien ilmenemisestä käyttäytymisessä. Lopuksi kokoan yhteen sen, kuinka hyödynnän käsitteitä tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa.

Luvussa 4 esittelen empiirisen tutkimuksen toteutusta kuvaamalla aineiston keruuta ja siinä hyödyntämiä menetelmiä, jotta lukijan olisi helpompi ymmärtää myöhempää aineistoanalyysiani. Hyödynnän mukaillen Bojen (2001, 18–25) dekonstruktivista metodologia etsien kertomuksista erilaisia rationaalisia ja esteettisiä kannanottoja ja niihin liittyviä vahvemmin edustettuja ja/tai marginaalisia merkityksiä. Kuvaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja niitä perusperiaatteita, joilla ymmärrän tutkijan olevan osa tätä kokonaisuutta ja vaikuttavan haastatteluprosessin kulkuun.

Luvussa 5 esittelen tutkimusaineiston analyysia teoreettisen ja empiirisen tiedon vuoropuhelun kautta. Pyrkimyksenäni on avata organisaatioestetiikan viitekehyksestä sitä, kuinka työntekijät kuvaavat kokemuksiaan organisaatiossa. Aineiston olen kerännyt haastattelemalla kaikkia yhden muutosprosessin läpikäyneen organisaation työntekijöitä yhden kesän aikana, esimestä lukuun ottamatta. Nostan esille merkityksiä, joita haastateltavat antavat kokemuksilleen ja tarkastelen kertomuksia organisaatioestetiikan viitekehyksestä. Varsinaisen aineiston lisäksi olen analyysissani hyödyntänyt niin sanottua teemaa tukevaa aineistoa, joka koostuu kahden jazz-muusikon haastatteluista sekä organisaatioiden ja taiteen yhtymäkohtia käsittelevistä viimeaikaisista tutkimuksista.

Luvussa 6 arvioin tutkimuksen tuloksia, tutkimuksen kontribuutiota, tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusaiheita.

## 2 TEOREETTIS-FILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT

Seuraavaksi pyrin tuomaan esille niitä teoreettis-filosofisia lähtökohtia ja tutkimustraditioita, jotka ovat teoreettisen viitekehysten taustalla. Lähtökohtana tässä tutkimuksessa on, että organisaatioestetiikan sijoittaminen yhden tradition alle on vaikeaa, sillä tutkijat eivät ole antaneet estetiikalle yhtä, yleismaailmallista määritelmää. Siihen liitetään lukuisia toisistaan eroavia käsitteitä, joka asettaa tutkimukselle omat haasteensa. Myös tutkimuksen kiinnostuksen kohteet ovat vaihdelleet laajasti ja teoreettis-filosofiset lähtökohdat ovat olleet osin puutteellisia.

Hyödynnän Peltosen (2010, 228–229) ajatusta moniteoreettisuudesta, jonka mukaan tutkimuksessa on mahdollista yhdistää toisiinsa erilaisia paradigmoja, tiedeyhteisön kulloinkin vaalimia oletuksia organisaatiosta. Paradigmat voivat edustaa rinnakkaisia näkemyksiä samasta todellisuudesta ja niitä voidaan yhdistää toisiinsa esimerkiksi peräkkäin tai vertaillen. Näkökulma tukee myös organisaatioestetiikkaan liittyvää Stratin (1999, 55–56) esittämää näkemystä siitä, että sosiaalinen toiminta on harvoin suuntautunut yhdellä tavalla eikä sitä tule lokeroida yhden määreen alle. Toiminnan taustalla näyttäytyvät erilaiset motiivit ja tutkijan on vaikea nähdä niitä merkityksiä, joita toiminnan kuluessa syntyy.

Vaikka tässä saatetaan yhteen erilaisia tieteenfilosofis-teoreettisia lähtökohtia organisaatioestetiikan alle, kyse ei ole kuitenkaan siitä, että estetiikka näyttäytyisi eräänlaisena neutraalina näkökulmana. Pyrkimyksenä ei myöskään ole luoda mielikuvaa teoriasta, joka yhdistää tarvittaessa kaikki teoriat toisiinsa. Organisaatioestetiikka on kehittynyt eri tasoilla ja erilaisten polemiikkien kautta. Samalla se on kuitenkin muodostunut omaksi vaikkakin osin jäsentymättömäksi tutkimustraditioksi, jonka sisällä keskustellaan eri teoreettisista ja metodologisista lähtökohdista (Strati 1999, 4). Hyödyllisempää onkin usein puhua estetiikan käyttötavoista sekä tehdä selväksi se, mitä jää käsitteen sisälle ja ulkopuolelle (Vuorinen 2001, 47–49).

Yksi tapa tarkastella laajemmin eri organisaatioteorioita on luokitella lähestymistavat klassiseen, kulttuuriseen moderniin ja rationaaliseen moderniin teoriaan sekä niin sanottuihin uusimpiin virtauksiin, joihin kuuluvat tulkinnal-

liset, kriittiset ja jälkimodernit organisaatioteoriat (Peltonen 2010, 14–18). Seeck (2008, 30) luokittelee jälkimodernien oppien sateenvarjon alle myös kriittiset johtamistutkimukset ja tulkinnalliseen otteeseen liitetyn konstruktionismin. Tässä tutkimuksessa asemoidaan organisaatioestetiikka moniteoreettisen lähtökohdan ja Peltosen (2010, 191) jaottelun mukaisesti uusimpiin suuntauksiin kuuluvaksi siten, että erotetaan tulkinnallinen, kriittinen ja jälkimoderni organisaatioteoria toisistaan. Tulkinnallinen kiinnittää huomion subjektiiviseen kokemukseen ja merkitysten välittymiseen. Kriittinen teoria puolestaan herättää tarkastelemaan sitä, kuinka syvemmät rakenteet ja intressiristiriidat vaikuttavat ilmiöiden syntyyn. Jälkimoderni ote puolestaan tuo esille uusia organisaatioteorioiden alueella esiintyviä tutkimustarpeita ja tutkimuksellisia lähestymistapoja.

Organisaatioestetiikan suhde klassiseen, kulttuuriseen moderniin ja rationaaliseen moderniin teoriaan on tässä tutkimuksessa ristiriitaisempi. Organisaatioestetiikka muun muassa haastaa klassisissa organisaatioteorioissa esiintyvää näkökulmaa, jonka mukaan organisaatiota tulisi tarkastella objektiivisesti mitattavissa ja hallittavissa olevana kenttänä. Esimerkkinä klassisista organisaatioteorioista on tieteelliseen liikkeenjohdon vaikuttajan Frederic Taylorin (1916) ajatus siitä, että organisaatio on systemaattisesti tutkittavissa oleva luonnonilmiö. Näkökulma voidaan nähdä ontologisesti ja epistemologisesti objektiivisena. Työelämää käsitellään konkreettisena reaali maailmana, johon liittyvät säännönmukaisuudet ja yhdenmukaisuudet. Kyseessä on syyn ja seurauksen maailma, jossa johtamisteoreetikoiden tehtäväksi jää tunnistaa jokapäiväistä toimintaa kuvaavia perustavanlaatuisia lakeja. Työympäristöön liittyvien tekijöiden oletetaan vaikuttavan vahvasti organisaatiokäyttämiseen liittyviin analyyseihin ja selityksiin. (Peltonen 2010, 89) Voidaan ajatella, että yksilölle on määrätty passiivinen ja vastaanottava rooli: tilanne, johon yksilö on asetettu, määrää häntä ja hänen toimintaansa (Burrell ym. 1979, 117–125).

Samalla on syytä muistaa, että vaikka taylorismiin liittyvä ihmiskäsitys on usein tulkittu kapeasti niin sanottuun työelämän synkkään puoleen kuuluvaksi, siihen on liitetty myös positiivisia piirteitä. Sen soveltaminen työelämään loi aikoinaan muun muassa tietynlaista turvallisuutta palkansaajille. Esimerkiksi Pohjoismaissa kollektiivisten työehtosopimusten ja muiden käytäntöjen pohjalta syntyivät työnantajien ja palkansaajien yhdessä hyväksymät normit ja standardit, jotka määrittelivät työn olosuhteita. (Alasoini 2005, 90–92)

Klassisen organisaatioteorian yhteiskuntatieteellisestä haaraa edusti puolestaan Weber, joka käsitteli rationaalisten organisaatioiden yleisiä piirteitä yhteiskunnan näkökulmasta. Weber kuvasi sitä, kuinka byrokraattinen organisaatio näyttäytyy toimijoiden näkökulmasta. Hän ei ollut kiinnostunut Taylorin tapaan siitä, miten byrokraattinen organisaatio syntyy tai miten sitä pidetään yllä vaan siitä, kuinka organisaatioita on tarkasteltava sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä. (Peltonen 2010, 53–55) Weberin vaikutus on ulottunut myös muihin tieteenfilosofisiin ja teoreettisiin näkökulmiin kuten esimerkiksi sosiologiseen teoriaan ja tulkinnalliseen ihmisotteeseen. Weber on vaikuttanut myös niihin ajatuskulkuihin, joilla on pyritty hahmottamaan siirtymistä modernista jälkimoderniin yhteiskuntaan. (Peltonen 2010, 230)

Vastaiskuna klassisille teorioille ilmeni kulttuurinen moderni organisaatioteoria, joka haastoi rationaalisuuskäsitystä ja jäykkää näkemystä organisaation rakenteesta. Se lähestyi organisaatiota eri alajärjestelmien muodostamana kokonaisuutena. Hierarkkisen muodollisuuden lisäksi huomio kiinnitettiin epämuodolliseen organisaatioon, ryhmiin ja yksilötason motivaatiotekijöihin. Käsitteily organisaatiosta muuttui siten, että se ryhdyttiin ymmärtämään jonakin muuna kuin sääntöjen ja työnjaon luomana rationaalisen kokonaisuutena. Yksi keskeinen suuntaus oli ihmissuhdekoulukunta. Sen mukaan muodollinen organisaatio edusti klassiseen organisaatioteoriaan liittyvää byrokraattista rakennelmaa ja epämuodollinen spontaania, sosiaalisten suhteiden muodostamaa linkkiä. Näkemys siitä, että yksilöt nähtiin sekä muodollisessa että sosiaalisessa roolissa, ennakoiti 1980-luvulla nousutta organisaatiokulttuuriin liittyvää johtamisoppia (Peltonen 2010, 59–91).

Organisaatiokulttuurinen näkökulma ilmeni muun muassa johdannossa kuvattuna pyrkimyksenä tarkastella johtamista laskennallisten seikkojen rinnalla organisaatiokäyttäytymisen valossa. Erityisesti ihmissuhdekoulukunnan vaikutus tuli esille Suomessa pyrkimyksenä lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Sen perintönä oli myös henkilöstöosastojen synty. Kriittisen näkökulman mukaan ihmissuhdekoulukunta näkyi niissä käytännöissä, joissa työntekijän subjektia muokataan ja kontrolloidaan erilaisten mittaamisten ja arviointien kautta tehden työntekijöistä objekteja. (Seeck 2008, 142–149)

Toisen maailmansodan jälkeen rationaalinen moderni organisaatioteoria ryhtyi tarkastelemaan yksilön toimintaa, kontekstia ja organisaatorakennetta kvantitatiivisesti ja analyttisemmin kuin modernissa organisaatioteoriassa. Samalla sivuutettiin sosiaalisen käyttäytymisen kulttuurinen näkökulma ja organisaatio sosiaalisena järjestelmänä. Organisaatio nähtiin avoimena järjestelmänä, jonka tulee sopeutua toimintaympäristöönsä. Inhimilliset tarpeet ja motivaatioon liittyvät kysymykset olivat toissijaisia ja etusijalla oli päätöksenteon prosessit. Organisaatiokäyttäytyminen näytti rakenteellisena ongelmana, johon vastataan tieteellisen analyysin tuottaman tiedon avulla. Rationaalinen moderni lähestymistapa on näyttänyt näihin päiviin saakka muun muassa johdannossa kuvattuna systemaattisen seurannan ja arvioinnin lisääntymisenä sekä palautetiedon analyttisenä hyödyntämisenä. Inhimillinen päätöksenteko nähdään vain rajoitetusti rationaalisenä ja sitä täydennetään kvantitatiivisella ja objektiivisella informaatiolla. (Peltonen 2010, 93–123)

Organisaatioestetiikka ryhtyi haastamaan erityisesti 1980-luvulta alkaen rationalismin ”ylivaltaa” ja näkökulmia, joissa huomio oli siirtynyt pois yksilön vapaasta tahdosta. Tiedon käsittelyä ryhdyttiin käsittelemään enemmänkin tulkinnan aktiivisena instrumenttina eikä vain passiivisena toimintana päätöksenteon järjestelmässä. (Strati 1999, 4) Kuten luvun alussa todettiin, organisaatioestetiikan teorian nousu sijoittui vahvasti uusimpiin virtauksiin kuten ensinnäkin tulkinnalliseen organisaatioteoriaan, jossa mielenkiinto on todellisuuden subjektiivisuudessa ja merkitysten välittymisessä organisaatiossa. Näkemykset liittyvät erityisesti sosiaaliseen konstruktionismiin, jota kuvaan myöhemmin lu-

vussa 2.1. Esimerkkinä tulkinnallisesta tutkimuksesta organisaatioestetiikan kentässä on Hancockin (2005) tutkimus, jossa hän hyödynsi semioottista lähestymistapaa tarkastellessaan vastavalmistuneiden työhönottodokumentteja organisaatioestetiikan valossa. Springborg (2010) puolestaan on hyödyntänyt niin sanottua ”järkeilynäkökulmaa” (sensemaking) vertaillen johtajia käsitteellisesti taiteilijoihin.

Toiseksi organisaatioestetiikan teoria asemoidaan tässä tutkimuksessa luvussa 2.2. käsiteltävään kriittiseen tutkimustraditioon, joka tuo esille näkökulman siitä, kuinka erilaiset välineellisen rationaalisuuden käytännöt ja tekniikat vaikuttavat valtasuhteiden institutionaalistumiseen. Tavoitteena on tunnistaa näiden rationaalisten tekniikoiden inhimillistä kapasiteettia rajaavat vaikutukset (Peltonen 2010, 187). Esimerkiksi Harding (2003) on hyödyntänyt kriittistä tutkimustraditioita tutkiessaan manageriaalisia aistikokemuksia subjektivoitumisen ja objektivoitumisen näkökulmasta. Katz-Buonincontro (2011) on painottanut ihmisten välistä valtdynamiikkaa organisaatiossa tarkastellessaan esteettistä tietoa ja johtajuuteen liittyviä taitoja. Nissley, Taylor ja Butler (2002) puolestaan ovat tutkineet, kuinka organisaatiosta tehdyillä lauluilla voidaan muokata myös työntekijöiden ja asiakkaiden identiteettiä.

Kolmanneksi organisaatioestetiikka liitetään tässä tutkimuksessa jälkimoderniin organisaatioteoriaan, joka on haastanut organisaatiotutkimuksia myös filosofian tasolla. Kyseessä on luvussa 2.3. esitelty näkökulma siitä, että tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole asettaa esille tulleita näkökulmia uudeksi absoluuttiseksi totuusdiskurssiksi. Jälkimoderni näkökulma kyseenalaistaa oletukset tiedon neutraalisuudesta, organisatorisen maailman rationaalisuudesta ja taustalla vaikuttavista suurista kertomuksista. Siihen liittyy myös pyrkimys osoittaa organisaatiotutkimuksen rajat historiallisessa kontekstissa. (Peltonen 2010, 191).

Uusimpiin virtauksiin liittyvät lähtökohdat ilmenevät osin päällekkäin ja rinnakkain, niin myös tässä tutkimuksessa. Esimerkiksi tulkinnalliset tutkijat hyödyntävät usein kriittisen teorian näkemyksiä tarkastellessaan subjektiivisten merkitysten kytkentöjä vallankäytössä. Yhteistä on myös halu käsitteellistää organisaatiota jonakin enemmän kuin vain strukturoituna, päämääräsuuntautuneena kokonaisuutena. Tavoitteena on ymmärtää organisaatiota enemmän tunteiden ja symbolismin perspektiivistä vastakohtana rationaaliselle, loogiselle näkökulmalle. (Peltonen 2010, 18–19)

## 2.1 Sosiaalinen konstruktioismi

Yksi tutkimuksen teoreettis-filosofinen lähtökohta nojautuu sosiaalisen konstruktioismin traditioon. Jotta ymmärtäisimme yksilöiden kokemuksia, meidän tulee ymmärtää organisaatioiden jäsenten subjektiiviseen tietoisuuteen ja tuntemuksiin pohjautuvia erilaisia tulkintoja sekä sitä, kuinka ne muodostuvat ja muuntautuvat kollektiivisesti (Hansen ym. 2007, 552; Strati 2000, 13). Ymmärämme organisaatiota, meidän on analysoitava minkälaiset konstruktio

(kognitiiviset mallit, käsitemaailmat, symbolit, ihmisten yhdessä jakamat oletukset) vaikuttavat esimerkiksi organisaation rakenteiden, toimintakulttuurin ja johtamismallien taustalla. Kiinnostuksen kohteena on se, miten nämä konstruktiot syntyvät, miten niitä ylläpidetään ja mitä ne edustavat. (Honkanen 2006, 52) Kuten sosiaalisen konstruktionismin kehittäjät Berger ja Luckmann (1994, 11-37) toteavat, kiinnostavaa on se, kuinka nämä subjektiiviset mielen prosessit ilmenevät arjen kokemuksissa ja kuinka ihmisten ”arkiymmärrys” tulkitsee niitä.

Sosiaalinen konstruktionismi on kehittynyt nykyiseen muotoonsa 1960-luvulta alkaen sosiologian tutkimusperinteen pohjalta mm. Albert Schutzin, Peter Bergerin, Thomas Luckmannin, Harold Garfinkelin ja Erving Goffmannin johdolla. Sosiaalinen konstruktionismi tukee samalla organisaatioestetiikan tutkimusten piirissä esillä ollutta pyrkimystä ottaa etäisyyttä klassisiin johtamisteorioihin. Sen synty liitetään usein pyrkimykseen irrottautua moderniin organisaatioteoriaan liittyvästä rakennefunktionaalista koulukunnasta, jossa yhteiskunnan rakenteellisia tekijöitä pidettiin ensisijaisena yksilötoimijaan nähden. (Juuti 2001, 21). Merkittävä vaikuttaja rakennefunktionaalissa koulukunnassa oli yhdysvaltalainen sosiologi Talcott Parson, joka alisti ihmisten kokemukset teorialle ja kokemuksen ainutkertaisuus jätettiin huomioimatta. Toimijalla subjektina on tiedossaan päämäärä ja subjektiivinen näkemys tilanteesta sekä tietynlainen orientaatio, jonka avulla hän suhteuttaa päämäärän nykytilaan. Toiminta eriytetään tilanteesta ja toimijasta siten, että toiminnan oletetaan syntyvän vasta, kun toimija ajattelee, asettaa päämäärät ja valitsee keinot, joilla päämäärä saavutetaan. (Aittola ym. 1994, 215; Juuti 2001, 21-23)

Erityisenä vastaiskuna rakennefunktionaalille koulukunnalle oli Bergerin ja Luckmannin vuonna 1966 julkaistu sosiaalisen konstruktionismin klassikoksi nimetty teos *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen* (Aittola ym. 1994, 215). He painottivat teoksessaan yksilön kykyä muokata ja muuttaa yhteiskunnallisia käytäntöjä. Tiedonsosiologian tehtäväksi jäi tutkia niitä prosesseja, joiden kautta todellisuudet rakentuvat ja muotoutuvat sosiaalisesti hyväksytyiksi institutionalisoituneiksi todellisuuksiksi. (Berger ym. 1994, 11-14) Kiinnostuksen kohteena oli esimerkiksi se, miksi tietty todellisuus on itsestäänselvyys joissakin yhteiskunnissa ja toisissa ei. Esimerkkinä institutionalisoituneesta todellisuudesta on muodollinen organisaatio, joka pitää sisällään hierarkkisia tasoja ja tehtävänjakoja. Esimerkiksi uudet organisaation jäsenet ”tutustutetaan vakiintuneisiin tapoihin, ikään kuin ne olisivat olleet aina olemassa”. (Peltonen 2010, 129) Näkökulma institutionalisoitumisesta on tärkeä myös tämän tutkimuksen osalta, sillä organisaatioestetiikka haastaa erityisesti niitä prosesseja ja toiminnan tapoja, joissa jotkin asiat arkipäiväistyvät niin, että niistä tulee yleisiä käsitteitä.

Silloin, kun hyödynnetään sosiaalisen konstruktionismin ajatuksia tieteenfilosofisina lähtökohtina, on syytä muistaa, että kyseessä ei ole yhtenäinen koulukunta vaan useista eri näkökulmista koostuva tapa korvata yleistyksiin pyrkivät teoriat arjen ilmiöiden tarkastelulla. Yhdistävänä tekijänä eri suuntauksille on sosiaalisen todellisuuden liittyvän kielen, kulttuurin ja historian koros-



taminen. (Juuti 2001, 21). Silloin, kun pyrimme kääntämään arkikokemuksemme ulkopuolelta tulleet kokemukset jokapäiväisen elämän käsitteiksi, hyödynnämme kieltä. Kielen avulla järjestämme ja objektivoimme kokemuksia merkkein avulla. Tämä ei kuitenkaan ole ongelmatonta, sillä kukin pitää omaa todellisuuttaan itsestään selvänä ja olettaa muidenkin olevan samaa mieltä. Muutettaessa kokemus kielelliseksi, kokemukset myös vääristyvät. *”Jokapäiväinen elämismailman todellisuus ilmenee alati selkeyden ja järjestyksen alueena, jonka taustalla kohoaa pimeyden esirippu. Valon kohdistuessa joillekin alueille toiset jäävät hämärään. Tietoni elämismailmasta ei ole milloinkaan kaikenkattavaa tai aukotonta.”* (Berger ym. 1994, 11–37)

Metodi, jolla parhaiten saavutetaan tämä arkitieto, on fenomenologinen analyysi, joka ei keskity syy-seuraus-yhteyksiin tai alkuperää koskeviin oletuksiin. Fenomenologisen lähtökohdan mukaisesti subjektiivisesti merkityksellinen toiminta muotoutuu yksilön sisältä käsin kokemuksellisuuden kautta. Yksilöt tuottavat sitä ajattelullaan ja toiminnallaan ja eri merkityksiin liittyvillä tulkinnoillaan. Samalla ei pyritä vastaamaan filosofisiin kysymyksiin siitä, mikä on todellista ja kuinka voimme sen tietää. Kyse ei ole tiedon paikkaansa pitävyydestä siten, että etsittäisiin tiedon perimmäistä luonnetta tai erotettaisiin paikkaansa pitäviä väittämiä virheellisistä todellisuutta koskevista väittämistä. Kyse on tiedon ymmärtämisestä. (Berger ym. 1994, 11–37) Tulkinalliseen otteeseen liittyen tarkastelun painopiste ei ole siinä, minkälaisia persoonallisuuden piirteitä yksilöltä edellytetään tai minkälaiset rakenteet ovat toimivimpia. Ympäristön merkitys ilmenee vasta silloin, kun työntekijät ovat tulkinneet merkityksiä omien kehystensä kautta. (Peltonen 2010, 153–155)

Nämä tulkinallisen teorian lähtökohdat tukevat myös organisaatioestetiikan teoreettis-filosofisia lähtökohtia. Organisaatioestetiikka asettaa keskiöön aistimukset ja tuntemukset sellaisenaan sekä subjektiivisuuden siinä merkityksessä, että eri ihmisillä voi olla erilaisia esteettisiä kokemuksia samasta tilanteesta (Bowie 1990, 11). Kun kokemus koetaan fyysisesti aistien kautta, tietty aisti aktivoituu ja huomio kiinnittyy jokapäiväiseen elämään ja sen ilmenemis- muotoihin. Aistein havainnoiminen ei vaadi erityistä taiteellista kykyä, ymmärrystä tai tietoa vaan kykyä nähdä, kuulla, haistaa, maistaa ja tuntea sekä arvioida kokemusta esteettisin määrein. Esteettiset havainnot synnyttävät emotionaalisia vastauksia ja sitä kautta puolestaan vaikuttavat esteettiseen tietoisuuteemme. (Strati 2006, 24–29)

Siten organisaatioestetiikka näyttäytyy sekä ontologisesti että epistemologisesti ensisijaisesti subjektiivisena näkökulmana. Epistemologisten lähtökohtien mukaan eroavaisuus syntyy sen pohjalta, mitä voimme ylipäänsä tietää ja miten tieto voidaan saavuttaa. Ontologisena kysymyksenä, ”oppina olevaisesta”, puolestaan on se, onko sosiaalinen todellisuus objektiivisista vai subjektiivisista tulkinnoista riippuvaista. Lisäksi ontologisiin kysymyksiin kuuluu se, mistä elementeistä todellisuus koostuu ja mitkä ovat niiden väliset suhteet. Ääriobjektivistinen epistemologia ja ontologia näkee organisaation reaali maailma, jota voidaan tutkia ja kuvata kuten luonnon ilmiöitä kvantitatiivisin menetelmin. Subjektivistinen epistemologia ja ontologia puolestaan lähestyy organi-

saatiota yksilöiden tai toimijoiden subjektiivisesta näkökulmasta. Sen mukaan todellisuus syntyy mielen aistihavainnoissa ja tulkinnoissa. (Peltonen 2010, 18-19)

Esteettistä kokemusta ei kuitenkaan voida kuvata vain vastaanottavana ja passiivisena vaan pikemminkin yhtäaikaaisesti vastaanottavana ja ilmauksellisena sekä passiivisena ja aktiivisena (Strati 2006, 27-29). Jos oletetaan sosiaalisen konstruktionismin tapaan, että yksilö on yhtäaikaisesti sosiaalisen maailman tuottaja ja tuote (Aittola ym. 1994, 216), työntekijöiden kokemuksilleen antamat merkitykset eivät ole yksipuolisesti muiden työntekijöiden tai esimiesten ajatusten ja järjen säiliö eikä ulkoisen objektin aiheuttama muunnos. Ihmisen käyttäytyminen perustuu tapaan, jolla hän ajatuksellisesti tulkitsee ja käsitteellistää ympäristöään ja kokemuksiaan. Tällöin ihminen näyttäytyy aktiivisena tulkitsejana, joka rakentaa mahdollisimman tarkoituksenmukaista kuvaa ympäristöstään. Nämä sisäiset mallit syntyvät työyhteisössä vuorovaikutuksen kautta ja ohjaavat käyttäytymistämme. (Honkanen 2006, 52)

Kiinnostavaa on Bergerin ja Luckmannin (1994, 35-55) luoma arkiymmärrykseen<sup>4</sup> ja ääreistodellisuuteen liittyvä erottelu, jonka voidaan tulkita kuvaavan myös sitä, kuinka yksilö prosessoi kokemuksiaan rationaalisen ja esteettiseen ymmärryksen kautta. Estetiikka ilmenee arkitodellisuuden ulkopuolisessa todellisuudessa äärellisenä merkitysalueena, jossa tarkkaavaisuus suuntautuu pois jokapäiväisestä todellisuudesta. Nämä äärelliset merkitysalueet tapahtuvat arkiymmärryksen tapaan vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin ja ympäröivään todellisuuteen, mutta samalla niihin liittyy vaikeasti kuvattavuus.

Lähtökohdat, jotka toimivat sosiaalisen konstruktionismin osalta tämän tutkimuksen tieteenfilosofisena lähtökohtana, esitellään tiivistettynä seuraavassa taulukossa. Samalla sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuvat lähtökohdat asemoidaan realismin vastakohtaksi Juutin<sup>5</sup> (2001, 7-24) määritelmien pohjalta:

<sup>4</sup> Samalla arkiymmärrys näyttäytyy Bergerin ja Luckmannin (1994, 32-47) teksteissä osittain kognitiivisena tiedon käsittelynä. Arkielämä ja siihen liittyvät ilmiöt tulevat esiin itsestään selvinä ennalta määriteltyinä tyyppinä, esineiden ja asioiden järjestelmänä. Toimintaa ohjaavat pragmaattiset, hyötyyn ja tuloksiin pohjautuvat motiivit, joissa tarkkaavaisuutta säätelee se, *”mitä olen tekemässä, mitä olen tehnyt tai mitä suunnittelen tekväni”*. Silloin, kun arkiymmärryksemme kokee jonkin tiedon ongelmallisenä, esimerkiksi kun tieto ei vastaa oletuksiamme, hyödynnämme tulkintoja, joilla voimme taas sisällyttää tiedon jokapäiväiseen todellisuuteemme. Taustalla ovat Alfred Schütz’in jokapäiväisen elämän tarkasteluun ja arkiymmärryksessä ilmeneviin tyypittelyihin liittyvät näkemykset. Tyypittelyt eivät kuitenkaan ole pysyviä vaan ne muotoutuvat vuorovaikutustilanteissa saavuttamamme kokemuksen kautta. Kasvokkain tapahtuvassa suorassa kokemisessa tyypittelyt ovat yksilöidympiä kuin tilanteissa, joissa olemme etäällä toisistamme. Silloin, kun olemme kasvokkain tilanteessa, saamme tietoa toisen subjektiviteetista suoraan havaitsemalla toisen kehollisia kasvonliikkeitä.

<sup>5</sup> Juuti (2001) puhuu teoksessaan konstruktivismista yläkäsitteenä, jonka sisällä voidaan tulkita olevan konstruktionismiin liittyvä näkökulma siitä, että todellisuus on sosiaalisesti rakentunutta (vrt. Berger ja Luckmann 1994).

TAULUKKO 1 Sosiaalinen konstruktionismi ja realismi

Filosofinen suuntautuminen	Sosiaalinen konstruktionismi (Berger ja Luckmann)	Realismi (Juuti)
Sosiaalisten ilmiöiden rakentuminen	Ilmiöt ja inhimillinen maailma ovat sosiaalisesti rakentuneita, ihmisten itse tuottamia.	Ulkoiset objektit heijastuvat sellaiseen ihmisten sisäiseen todellisuuteen.
Suhde Teoriaan	Teoriaa rakentava: rakennetaan merkityksiä useista ihmisten itsensä luomista totuuksista. Tehtävänä on tämän sosiaalisesti rakentuneen todellisuuden tutkiminen eli miten subjektiiviset merkitykset muuttuvat objektiivisiksi tosiasioiksi.	Teoriaa tuottava: Teoria pystyy selittämään yhteiskunnan ja yhteisöjen rakenteita ja funktioita syyn ja seurauksen termeillä. Tuotetaan yleistyksiä ja malleja siitä, kuinka asiat ovat tai kuinka niiden pitäisi olla – objektiivinen ikkuna, jolla todellisuus havaittavissa.
Metodologia	Tiedonhankinta perustuu tulkintaan, pääosin kvalitatiiviset menetelmät.	Kokeellinen, pääosin kvantitatiiviset menetelmät.
Suhde kieleen	Käyttämällä kieltä rakennetaan merkityksiä pelkän ympäröivän maailman ja siinä olevien ilmiöiden kuvaamisen sijaan.	Ihmiset muodostavat kielen avulla loogisia kuvauksia todellisuudesta. Kieli on maailman heijaste siten, että se edustaa asioiden todellista tilaa
Tapaustutkimuksen tulos	Ymmärrys toimijoiden subjektiivisista kokemuksista.	Testattavissa olevat, syy-seuraussuhteisiin perustuvat väittämät.

## 2.2 Kriittinen tutkimustraditio

Sosiaalisen konstruktionismin rinnalla tutkimukseni tieteenfilosofiset lähtökohdat nojautuvat kriittiseen tutkimustraditioon. Edellä kuvattiin sitä, kuinka tulkinnallisessa teoriassa sosiaalisen todellisuuden rakentumisessa kyse on kuten Peltonen (2010, 187) toteaa: ”subjektiivisten mielten yhdessä rakentamasta tulkinnasta”. Kriittinen teoria tarjoaa toimivia lähtökohtia, joilla todellisuuden rakentumisesta voidaan tarkastella myös niiden muuttamisen näkökulmasta.

Kriittinen organisaatioteoria pohjautuu osin Marxin yhteiskuntateoreettisiin näkökulmiin. Muun muassa Bravermann on vuonna 1974 nostanut esille marxilaisen analyysin tärkeyden tarkastelemalla nykyaikaista johtamisen roolia luokkarakenteen ylläpidossa työpaikoilla ja yhteiskunnassa. Hänen työprosessiteoriensa mukaan professionaalisten työnjohtajien tehtäväksi on tullut huolehtia työntekijöiden tuottavuudesta ja hallinnasta pitämällä työprosessit yksinkertaisina ja vähän taitoa vaativina. Standardisoiduilla, rutiininomaisilla ja vähän luovaa ajattelua vaativilla tehtävillä asetetaan työntekijät heille kuuluvaan tuotantosuhteiden mukaiseen asemaan. Ammattijohtajat toteuttavat aiemmin omistajalle kuuluneita valvontatehtäviä siten, että heidän tehtävänä on työntekijöiden toiminnan valvonta ja ohjaaminen eikä niinkään lisäarvon tuottaminen perusjalostuksessa. Samalla Bravermann on kritisoinut taylorilaista liik-

keenjohtoa, joka näyttäytyi ensisijaisesti keinona käyttää valtaa suhteessa työntekijöihin. Hänen mukaansa työntekijät pidetään kaukana siitä tietämyksestä, joka auttaisi heitä kehittämään omaa osaamistaan ja itsenäistymään johdon valasta. (Peltonen 2010, 162–163)

Kriittisen teorian painopistealueisiin on Marxin rinnalla vaikuttanut Weberin välineellinen rationaalisuus. Esimerkiksi niin sanottu Frankfurtin koulukunta, johon kriittisen tutkimustradition synty usein liitetään, perusti ajatuksensa Hegelin ja Marxin varhaiselle tuotannolle. Keskeisiä koulukunnan vaikuttajia ovat olleet muun muassa Horkheimer, Adorno, Benjamin, Fromm, Marcuse ja Habermas, jotka pyrkivät paljastamaan kapitalistisen järjestelmän heikoudet kritisoiden positivistista tiedettä, rationaalisuuden malleja, teknologiaa, juridista järjestelmää, perheyksikköä ja byrokratian muotoja. (Burrell ym. 1979, 190–199) He suuntasivat huomion erityisesti tuotannollisten suhteiden organisoimisesta kulttuuriin ja kulutuksen esineellistymiseen. Esimerkiksi Jürgen Habermas (1984) on käsitellyt sosiaalisen todellisuuden rakentumista viestintätilanteissa. Hänen mukaansa erona tulkinnalliseen teoriaan on se, että todellisuus ei ole ensisijaisesti subjektiivinen mielen tulkinta vaan sosiaalisessa kontekstissa muodostunut konstruktio, johon vaikuttavat valtarakenteet ja –suhteet. Habermas pyrki tarkastelemaan kriittisesti merkitysten institutionaalista rakentumista eri osapuolten intressien valossa siten, että myöskään merkityksen tutkija ei ole neutraali vaan asettautuu tiettyyn suhteeseen artefaktien ja tekstien kanssa. (Peltonen 2010, 167)<sup>6</sup>

Kriittinen teoria vahvisti edelleen asemaansa 1980–90-luvuilta alkaen, jolloin sitä ryhdyttiin ymmärtämään laajemmin kuin vain Frankfurtin koulukuntana. (Alvesson ym. 2000, 82–88). De Monthouxin ja Sjöstrandin (2003, 317–321) mukaan ortodoksinen rationaalisuuden doktriini heikkeni yleisemminkin, kun johtamistutkimus lähestyi 1970-luvulla sosiologiaa, 1980-luvulla etnologisia ja lopulta 1990-luvulla filosofisia näkökulmia. Esimerkiksi ensisijaisena johtajuuden ominaisuutena ryhdyttiin pitämään retoriikkaa eikä yksinomaan intellektuaalisiin taitoihin tai tekniseen logiikkaan liittyvää rationaalista päätöksentekoa. Johtamistutkimuksen keskiöön nousivat vuorovaikutukseen liittyvät käytännöt ja jokapäiväiseen keskusteluun liittyvät piirteet. Siten johtajuudesta tuli sosiaaliseen konstruktioon liittyvä prosessi, jossa arjen käytännöt ja keskustelut nousivat keskiöön ja käsitys johtajuudesta syntyi johtajuuteen liitettyjen termien ja ominaisuuksien kautta. Johtajista tuli johtajia, koska ihmiset puhuivat heistä johtajuuteen liittyvillä termeillä.

Kriittistä teoriaa johtamistutkimuksessa kehittivät edelleen viime vuosikymmeneltä alkaen muun muassa ruotsalainen Mats Alvesson ja brittiläinen Hugh Willmott (1992), joiden marxilaisiin yhteiskuntateorioihin tukeutuva lähestymistapansa johtamiseen ja organisointiin vakiintui lopulta kriittiseksi johtamistutkimukseksi. He yhdistivät kriittisen teorian työprosessiteoriaan. Tavoit-

<sup>6</sup> Myös Strati (1999) on korostanut tutkijan aktiivista roolia tulkintojen tekijänä. Vaikka organisaatioestetiikan tutkimuksessa painopiste on subjektiivisissa kokemuksissa, ei ole unohdettu myöskään sitä, että myös tutkija vaikuttaa lopputulokseen hyödyntäessään omaa ymmärrystään. Käsittelen tätä tutkijan erityistä positiota vielä tarkemmin luvussa 4.3.

teeksi tuli ensinnäkin kehittää ei-objektiivisia näkökulmia johtamistekniikoissa siten, että ne liitetään kiinteästi sosiaaliseen todellisuuteen ja sosiaalisten suhteiden rakentumiseen. Lisäksi pyrkimyksensä oli paljastaa ylimmän johdon etuoikeutettu asema organisaatiossa sekä käynnistää demokraattista dialogia eri ammatti- ja sidosryhmien välille. Periaatteeksi nousi myös paljastaa kriittisen analyysin avulla, että väitetyt yhteiset intressit ovat tosiasiasa lähinnä omistavan ja johtavan luokan tavoitteita. Kieli ja kommunikaatio ovat heidän näkemyksissään keskiössä siten, että kielellisen tai diskursiivisen otteen uskotaan auttavan yhdistämään luokkarakenteen ja ideologian analyysit organisaatioiden tarkastelussa. (Peltonen 2010, 168)

Kriittisen teorian tutkimuksen kenttä on edelleen laajentunut ja siinä on ryhdytty hyödyntämään myös muita yhteiskuntateoreettisia keskusteluja kuten esimerkiksi Foucault'n valta-analyysia. Samalla kriittisestä traditiosta on tullut avoin koulukunta, jossa on mukana erilaisia metodologisen ja teoreettisen taustan omaavia tutkijoita. (Peltonen 2010, 168) Tähän 1980–1990-luvulla vahvistuneeseen aaltoon liittyy myös organisaatioestetiikan teorian esille nousu vaihtoehtoisena tarkastelutapana. Kriittisen organisaatioteorian hyöty on tämän tutkimuksen osalta tavassa, jolla se liittyy työssä subjektiiviset merkitykset organisaatiossa ilmenneisiin valtarakenteisiin ja -suhteisiin sekä niiden alistavaan vaikutukseen. Ytimessä on näiden rakenteiden muuttaminen ja paremman maailman luominen siten, että työntekijät tunnistaisivat ne tekijät, jotka rajaavat inhimillistä kapasiteettia. (Peltonen 2010, 187)

Kriittinen ote ymmärretäänkin tässä Alvessonin ja Deetzin (2000, 152–154) tapaan jonakin sellaisena, joka kyseenalaistaa vakiintuneita ideoita, instituutioita ja muita tietoa rajoittavia konsepteja ja ideologioita kuten esimerkiksi laajasti organisaatioestetiikan tutkimuksen kentässä haastettua rationaalisuutta. Kriittisen tutkimustradition mukaisesti yhteiskunnallisia ilmiöitä ei pidetä itsestään selvyyksinä vaan uskotaan, että ne voidaan muuttaa radikaalisti ja niille voidaan etsiä vaihtoehtoja. Tavoitteena on vapauttaa havaittu sosiaalinen todellisuus vallalla olevista kertomuksista. Sosiaaliset suhteet ovat muotoutuneet historiallisesti eri valtasuhteiden muokkaamina, pikemmin sosiaaliseen kehitykseen liittyvinä episodeina kuin jonakin pysyvänä ja itsestään selvänä ilmiönä. Ajan kuluessa on kehittynyt erilainen "ihmisen luonto" suhteessa työolosuhteisiin. Voidaan esimerkiksi ajatella, että ei ole itsestään selvää, että tarvitsemme niin paljon johtamista kuin nykyään oletetaan. Tämä asettaa vaateita myös teoreettista tietoa kohtaan siten, että teorian tulee muuttua samanaikaisesti sosiaalisten muutosten kanssa. Kriittisen tieteen tehtävänä on erottaa tosistaan sosiaalisesti ja psykologisesti muuttumaton siitä, mikä on sosiaalisesti muutettavissa. Painopiste on erityisesti jälkimmäisessä.

Kriittisen tutkimuksen pyrkimykset voidaan kiteyttää Aaltion ym. (2010, 330) esittelemään Brookfieldin jaotteluun, jonka mukaan kriittisen tutkimuksen tehtävänä on:

1. tunnistaa ja haastaa taustaoletuksia, jotka vaikuttavat tapamme ymmärtää, käsittää ja toimia

2. huomioida historiallisten, kulttuuristen ja sosiaalisten merkitysten vaikutus uskomuksiimme ja toimintaamme
3. kuvitella ja etsiä epätavallisia vaihtoehtoja, jotka kyseenalaistavat rutiineja ja vakiintuneita sääntöjä
4. olla sopivan skeptinen kaikkea sellaista tietoa tai ratkaisua kohtaan, joka esiintyy ainoana oikeana totuutena tai vaihtoehtona

Rajatun rationaalisuusteorian (bounded rationality) kehittäjän James G. Marchin (1991, 107–111, 2006, 201–214) mukaan rationaalisuus on tullut lähes universaaliksi formaatiksi, jolla perustellaan ja tulkitaan toimintaa sekä kehitetään menettelytapoja. Rationaaliin valintoihin perustuvat mallit saavuttavat jonkinasteisen totuuden ja siihen liittyvät ydinajatuksukset ovat joustavia: kun malli ei toimi, on mahdollista tulkita uudelleen mieltymyksiä tai tietoa ja säilyttää toiminnan logiikka. Rationaalisuuden teknologia myös antaa suuntaviivoja toiminnalle, mutta tiedon määrä ja tarkkuus on kuitenkin rajallinen ja siihen liittyvä analyttinen jäykkyys saattaa rajoittaa vain jo tiedossa olevan tiedon jalostamiseen.

Rationaalisuuden voidaan myös ymmärtää väheksyvän sitä epäselvyyttä ja niitä mahdollisuuksia, joita todelliseen päätöksentekoon liittyy. Julkishallinnon organisaatioiden on esimerkiksi kritisoitu mittaavan liian useita ja vääriä asioita, jolloin kohteet ovat olleet epämääräisiä määriteltäessä pitkän ajan visioita ja strategioita (Modell 2004, 39–43). Useat asiat tapahtuvat todellisuudessa yhtäaikaaisesti; yhteenliittymät, mieltymykset ja havainnot vaihtelevat ja ne ovat vaikeasti ymmärrettävissä. Ongelmat, ratkaisut, ideat, toimijat ja tulokset sotkeutuvat toinen toisiinsa tavalla, joka tekee tulkinnasta epävarmaa ja eri asioiden yhteys on epäselvä. Silloin, kun rationaalisuus on liian sidoksissa olemassa oleviin instituutioihin, ideoihin ja oppeihin, voi siitä puuttua myös luova mielikuvitus ja kyky synnyttää uusia ideoita ja mullistavia näkökulmia epävarmuuden keskellä. Rationaalisuus saattaa tulkita ihmisten toimintaa yksipuolisesti ja huomioimatta voivat jäädä esimerkiksi tunteet ja vaihtoehtoiset toiminnan logiikat. Toiminnot näyttävät vain vähän liittyvän toisiinsa ja ratkaisuilla on vain vähän tekemistä todellisen ongelman kanssa. (March 1991, 107–111; 2006, 201–214) Silloin, kun rationaalisuus tarttuu vain toiminnan yksityiskohtiin, se ei aina kerro, mitä toimija todellisuudessa tekee (Irwin 2003, 64).

Teoreettiset ongelmat, joihin rationaalisuuden teknologia ei välttämättä pysty vastaamaan organisaatiotutkimuksessa, kiteytyvät seuraavaan Marchin (2006, 201–214) jaotteluun:

1. **Epävarmuus:** Tulevat tapahtumat ovat usein hämärän peitossa eikä niistä ole saatavilla riittävästi tietoa. Arviointeja sävyttävät toiveisiin, ennakkoluuloihin ja kokemuksen rajallisuuteen pohjautuvat ennakkoletukset.
2. **Kausaalinen kompleksisuus:** On mahdollista näyttää toteen, että rationaalisia teknologioita hyödyntävät toiminnot tuottavat tehokkaasti toivotun tuloksen yksinkertaisissa päätöksentekotilanteissa. Mutta on vaikeampi todentaa, että ne toimivia silloin, kun ongelmat ovat moni-

mutkaisempia. Kompleksisissa systeemeissä tärkeät muuttujat ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet jäävät huomioimatta, jolloin todellisuuskuva vääristyy.

3. **Mitattavuuden ja tärkeyden sotkeentuminen:** Jotkin asiat ovat helpommin mitattavissa kuin toiset. Mitattavissa olevat muuttujat ovat yleensä "todempia" kuin ne, joita ei voida mitata. Ne, joita ei voida mitata, voivat kuitenkin olla tärkeämpiä.
4. **Mieltymysten monitulkintaisuus:** Mieltymykset, jotka liittyvät arvoihin, haluihin, toiminnan tuottamaan hyötyyn, ovat epäselviä ja epä johdonmukaisia. Niiden yhdistelmä näyttää vaativan menetelmiä, jotka ovat vaikeasti kuvailtavia.
5. **Ihmisten välinen vaihtokauppa:** Eri ihmisillä on eri preferenssit ja niiden yhdistäminen vaatii ihmisten välistä vaihtokauppaa. Sellaiset vaihtokaupat ovat ongelmallisia useamman toimijan valintoihin liittyvissä teorioissa.
6. **Strateginen vuorovaikutus:** Organisaatioiden valinnat ja tulokset ovat keskenään toisistaan riippuvaisia.

Edellä kuvattu rationaalisuuden rajallisuus toimii perusteluina myös tässä tutkimuksessa esitetyille tarpeelle löytää organisaatioestetiikan kautta vaihtoehtoisia tapoja tarkastella julkishallinnon työntekijöiden kokemuksia. Organisaatioestetiikassa kyse ei ole sen analyttisen prosessin näkyväksi tekemistä, jota mieleemme käsittelee siten, että painopiste olisi siinä, miksi kokemuksille annetut merkitykset syntyvät. Kun rationaalinen ajattelu vaikuttaa palvelevan tarkoitustaan, esteettisessä ymmärryksessä tarkoitukset syntyvät pikemmin esteettisen tiedon käsittelyn tuloksena kuin ennen sitä. Huomio ei ole syy-seuraussuhteissa vaan kokemuksessa itsessään ja annetuissa merkityksissä sillä hetkellä, kun se koetaan. (Sandelands ym. 2000, 108–115; Springborg 2010, 248; Strati 2007, 62) Siihen ei liity instrumentaaliseen tulkintaan kuuluvaa ideaali-tyyppien rakentaminen. Päinvastoin estetiikka on subjektiivisena kokemuksena immuuni rationaalisille objektiivisiin kriteereihin tukeutuville arvioille (Akkermans ym. 2004, 3), jotka voivat sulkea subjektin ulkopuolelle objektiivisuuden nimissä. Kiinnostus ei ole objektiin liittyvässä todellisuudessa vaan siinä, kuinka se näyttäytyy subjektiivisena kokemuksena (Mitias 1988, 99). Toisin sanoen estetiikan tärkeys ei perustu analyysiin ja mitattavuuteen. Entäpä jos siitä, mikä saataan sivuuttaa merkityksettömänä, tulee merkityksellinen? Kuten Warren (2002, 226) toteaa aistimellisuus ja tunteet ovat kuitenkin läsnä jokapäiväisessä elämässämme, myös työpaikalla. Ihmiset ovat työssä inhimillisiä olentoja, joilla on kyky kokea esteettisiä ja emotionaalisia kokemuksia yhtä hyvin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin.

## 2.3 Jälkimoderni teoria

Kolmas tämän työn kannalta tärkeä teoreettis-filosofinen lähtökohta liittyy jälkimoderniin suuntaukseen, joka on saanut organisaatioteorioiden kentässä erilaisia merkityksiä ja on samalla asemoitu erilaisiin paradigmoihin hieman eri tavalla. Laajasti ymmärrettynä kyseessä on organisaatioteoria, joka kommentoi modernin ajan jälkeistä organisoitumista (Peltonen 2010, 191). Kyseessä on eräänlainen jälkimodernin ajan tuote, joka poikkeaa modernin ajan lineaarisesta rationaalisuuden painottamisesta. Tähän nousuun on liittynyt myös organisaatioestetiikka, joka on hyödyntänyt jälkimoderneja ajatuskulkuja ja käytäntöjä. (Hancock ym. 2000, 105)

Tässä tutkimuksessa jälkimoderneista teorioista nostetaan esille erityisesti historiallinen käänne, historiallisen näkökulman huomioiminen organisaatiotutkimuksessa. Ajatus historian tärkeydestä ei ole uusi, sillä Frankfurtin koulukuntaan liittyen esitettiin jo 1930-luvulla ajatus siitä, että filosofian, sosiologian, taloustieteen ja historian tutkimus tulisi integroida. Historia on noussut esille myös kriittisen organisaatioteorian myötä siten, että managerialismin perustana olevien itsestään selvien oletusten sekä positivistisen tietentraditioiden haastaminen ja tutkiminen on edellyttänyt myös historiallisten näkökulmien esille tuomista. (Weatherbee 2012, 212)

Silloin, kun puhutaan niin sanotusta historiallisesta käännteestä, kyse ei kuitenkaan ole vain yhdestä kriittisen johtamistutkimuksen uudenaikaisesta tulokinnasta. Kyseessä on pikemminkin suuntaus, joka vie organisaatiotason tarkastelun entistä enemmän filosofisemmalle tasolle haastaen erilaisia uskomusjärjestelmiä<sup>7</sup>. Pelkkä modernin järjen loputon dekonstruoiminen ja vallan huomaamattomien operaatioiden tarkastelu ei välttämättä tarjoa riittäviä eväitä rakentaa sosiaalisesti ja inhimillisesti kestäviä organisaatioita. (Peltonen 2010, 191–192) Kuten Strati (1999, 80) toteaa, aistikokemuksiin pohjautuva ymmärrys pitää aina sisällään nykyisyyden lisäksi myös aikaisempien kokemusten muistot.

Tässä tutkimuksessa historiallisen käänteen synnyttämiä ajatuksia hyödynnetään erityisesti filosofisena näkemyksenä siitä, kuinka ymmärrämme kokemukset, jotka ovat tapahtuneet menneessä. Jälkimodernin teorian näkökulmasta rationaalinen moderni organisaatioteoria edustaa realistista ja objektiivista todellisuuskäsitystä, jonka mukaan sosiaalinen maailma on universaali, ajan kulusta ja kontekstista riippumaton, ennalta määrätty tai ennalta-asetettu ilmiö. Rationaalisessa modernissa teoriassa tieto nähdään pyramidimaisena, jossa uusi tieto artikuloidaan saumattomasti vanhan tiedon kanssa esittämällä vanhaan tietoon liittyviä hypoteeseja ja testaamalla niiden validiteettia. Ajatus johtaa etsimään tarkkaa ja todenmukaista kuvausta menneestä siten kuin se on tapahtunut. Oletuksena on, että on olemassa ulkopuolinen todellisuus, joka on abso-

<sup>7</sup> Historiografian tapa hyödyntää historiaa organisaatio- ja johtamistutkimuksessa on toisin sanoen eri asia kuin organisaatio- ja johtamistutkimuksen historia. (Weatherbee 2012, 204)



luuttisesti mitattavissa ja määriteltävissä, jos käytössä vain ovat asianmukaiset metodit. Ihmisten, toimintojen, tapahtumien ja jopa sosiopoliittisten kontekstien historiallinen moninaisuus on metodologisesti supistettu yksinkertaisiksi muutujiksi. Näkökulma tukeutuu luonnontieteellisiin metodologioihin ja ajatukseen siitä, että tutkimuksen kohteena olevat mennyt ja nykyisyys ovat riippumattomia toimijoiden mentaalista arvostuksesta. (Aaltio 2009, 10–17; Durepos ym. 2012, 269; Weatherbee 2012, 204–212)

Tämän tutkimuksen osalta yksi keskeinen näkökulma on Keith Jenkinsin (1991, 11–17) esittämä ajatus siitä, että historia (history) ja mennyt (past) ovat kategorisesti kaksi eri asiaa. Jenkins haastaa rationaalista modernia teoriaa toteamalla, että ei ole yhtä perustavanlaatuista tietoa tai kaikenkattavaa selitystä, jolle muut perustuvat. Mikään selitys ei koskaan vastaa täysin todellisuutta eikä kuvaa, sitä mitä menneessä on tapahtunut. Mennyttä ei voida saavuttaa sellaisenaan myöskään erilaisilla metodologisilla valinnoilla johtuen menneen ontologisesta luonteesta. Mennyt ei ole selitys vaan tapahtuma ja tilanne, jonka todenperäisyyttä emme voi tarkistaa. Menneen ”sisältö” on lähes rajaton ja vain murto-osa on saavutettavissa. Ajatus liittyy likeisesti myös aiemmin esitettyyn sosiaaliseen konstruktionismiin, jossa oletetaan, ettei ole olemassa yhtä objektiivista todellisuutta. Ilmiöt voidaan konstruoida usealla eri tavalla ja tavoitteena on löytää vaihtoehtoisia tulkintoja. Mitään ei pidetä itsestään selvänä tai annettuna (Juuti 2001, 59).

Tätä kuvaa myös Jenkinsin (1991, 11–17) näkemys siitä, että historia on historioitsijoiden kirjoituksia, joissa samaa tutkimuksen kohdetta voidaan lukea eri tavalla erilaisilla diskursseilla. Toisin kuin välitön muisti, historia nojaa toisen silmiin ja ääneen ja on aina riippuvainen tulkitsijan omista näkemyksistä, omasta nykyisyydestä. Se säilyy aina ihmisen rakentamana käsitteenä, historioitsijan luomana narraationa. Nämä konstruktiot eivät luo maailmaa, sitä fyysisistä ainesta, jossa elämme, mutta ne antavat tapahtumille ja kokemuksille oletettuja merkityksiä ja kategorisia kuvauksia. Todellisuus ilmenee sitä määrittelevien tahojen ehdollisina, hauraina, poliittisina ja muuntuvina representaatioina, johon vaikuttavat myös tutkijan ideologiset oletukset ja kytkökset. (Aaltio 2009, 16; Durepos ym. 2012, 269)

Se, että erotamme menneen historiasta ja huomioimme historian rajallisuuden, saattaa Jenkinsin (1991, 9) mukaan vaikuttaa harmittomalta, vaikka sillä on myös suuria vaikutuksia. Esimerkiksi vaikka naiset ovat eläneet mennessä, he näyttäytyvät vain vähäisessä määrin historian kirjoituksissa. Siihen liittyen naistutkimuksessa on ryhdytty kirjoittamaan naisia uudelleen osaksi historiaa. Tämä johdattaa ajattelemaan, mitä muita ryhmiä, ihmisiä, luokkia tai ideoita on jätetty historian ulkopuolelle. Mitkä olisivat sen seuraukset, että nämä ”pois jätetyt” ryhmät olisivat historian kertomusten keskiössä ja vallalla olevat jäisivät marginaaliin? Esimerkiksi Rüsen (2006, 42) puhuu vallalla olevista narratiiveista (master narratives), joissa on läsnä vain yksi totuus menneestä.

Kuten edellä todettiin, organisaatiotutkimuksessa on kuitenkin edelleen vallalla logiikka, jonka mukaan historiallisten tarkastelujen oletetaan tuottavan

luotettavia kopioita menneestä. Mennyt ja historia nähdään synonyymina huolimatta siitä, että niillä on todellisuudessa erilainen ontologinen asema. (Weatherbee 2012, 204–212) Huomio tulisi kiinnittää siihen, missä mennyt muuntautuu historiaksi ja kuinka on mahdollista neuvotella ja rakentaa työelämää, joka on vapauttava tietyille kollektiiville. Kiinnostavaa on kuinka toiset hyväksyvät toisten toimijoiden menneeseen liittyvän version menneestä, kuinka toisen versio on muuntautunut vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja minkälaisia suhteita silloin on muodostettu. Esimerkiksi fenomenologiset symboliset vuorovaikutusteoreetikot ovat painottaneet sitä, että vuorovaikutuksessa olevat ihmiset luovat ja ylläpitävät tiettyjä käsityksiä maailmasta. Todellisuus ja tosiasiat ovat oleellisesti sosiaalisesti luotuja ja ne ovat syntyneet neuvotteluissa useiden kilpailevien teemojen ja määritelmien kautta jatkuvasti muuntautuvassa todellisuudessa. Siten meidän tulee olla tietoisia näistä menneeseen liitettyjen muotojen ja versioiden moninaisuudesta. (Durepos ym. 2012, 270–277)

Toimijaverkkolähtöisessä näkökulmassa tämä on huomioitu siten, että tarkastelun kohteena on se, kuinka erilaiset versiot menneestä tuotetaan suhteiden kautta (Corrigan ym. 2012, 253). Mennyt on seuraus tai tulos eri toimijoiden välisistä suhteista ja tärkeää on näiden suhteiden jäljittäminen ja sen ymmärtäminen, mikä pitää näitä suhteita toiminnassa (Durepos ym. 2012, 270–277) Esimerkiksi Calásin ym. (1990, 68–100) mukaan organisaatioiden verkostanalyyseissa on yleensä keskitytty instrumentaaliin päämääriin ja rationaaliin analyysiin. Organisaation jäsenten käyttäytymistä selitetään universaaleilla malleilla, jotka ovat luonteeltaan rationaalisia ja staattisia. Sen sijaan verkostot tulisi nähdä jatkuvana prosessina, jossa epäselvät odotukset ja roolit sekä vuorovaikutuksen muuttuvat olosuhteet ovat pikemmin normi kuin poikkeus. Jos pohditaan yhteistyötä, konflikteja ja resurssi riippuvaisuutta syy-seuraussuhteina, samalla saatetaan unohtaa sosiaalisen todellisuuden moninaisuus ja jatkuva muuntautuminen.<sup>8</sup> Käsitys absoluuttisesta tiedosta pysäyttää, tekee menneestä muuttumattoman ja olettaa, että sen kautta saadun tiedon pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä yleisistä laeista (Rannisto 2007, 64–65).

Historialliseen käänteeseen liittyvät käsitykset kuvaavat hyvin myös niitä ontologisia ja epistemologisia näkemyksiä, joihin tässä tutkimuksessa nojaututaan tarkasteltaessa työntekijöiden menneeseen liittyviä kokemuksia. Kysymys tiedosta on estetiikan ydinkysymys (Eaton 1995, 109) ja siihen liittyen edellä esitellyt historialliseen käänteeseen liittyvät lähtökohdat toimivat hyvin myös peruseriaatteina sille, kuinka tässä tutkimuksessa ymmärretään tutkittava ilmiö ja sen luonne. Tarkastelun kohteena on ihmisen tunnetilaan perustuva subjektiivisuus, niin sanottu kokemuksellisuuden logiikkaa. Työntekijöiden menneessä tapahtuneille kokemuksille antamia merkityksiä ja käsityksiä tulee

<sup>8</sup> Myös Egon Bittner (1965) toteaa artikkelissaan "The Concept of Organization" organisaation rakenteen konseptin näyttävän ongelmattomana silloin, kun organisaatio määritellään pysyvänä ja muuttumattomana ihmisten yhteenliittymänä, jossa ihmiset pyrkivät saavuttamaan yhteisiä päämääriä konkreettisilla toiminnoilla. Organisaatio tulisi ymmärtää prosessina, joka muotoutuu vastakkaisten voimien vuorovaikutuksen kautta ja saattaa päätyä suuriin mullistuksiin. (Morgan ym. 1979, 365–366)

käsitellä ilmiöinä, joista ei ole saatavilla täydellistä tietoa ja totuutta. Käsitteitä esiteltäessä ei pyritä luomaan mielikuvaa siitä, että ne ovat itsestään selviä ja ajattomia ja että ne muodostavat universaalin rakennusaineen, jolle tieto pohjautuu. (Peltonen 2010, 224). Haasteena on auki kirjoittaa sitä, kuinka erilaiset versiot kokemuksista ovat syntyneet, kuinka ihmiset luovat ja ylläpitävät tiettyjä käsityksiä maailmasta sekä minkälaisia vapauttavia käsityksiä on mahdollisesti löydettävissä.

### 3 ORGANISAATIOESTETIIKAN VIITEKEHYS

Organisaatioestetiikka on monitasoinen ja osittain hajanainenkin sekä käsitteiden että ilmiöiden tasolla. Olen pyrkinyt edellisessä luvussa ottamaan tätä hajanaisuutta haltuun asemoimalla oman tutkimukseni teoreettis-filosofisia lähtökohtia uusimpiin virtauksiin. Seuraavaksi kuvaan ensinnäkin sitä, minkälaista tutkimusta organisaatioestetiikan kentällä on ollut viimeisten vuosikymmenten aikana ja kuinka oma tutkimukseni liittyy niihin. Toiseksi kuvaan käsitteellistä viitekehystäni, jotta lukija pystyisi paremmin ymmärtämään niitä valintoja, joita olen tehnyt myöhemmin tutkimuksen kuluessa. Koska tutkimusalue on laaja, heijastuu se myös siihen, että erilaiset käsitteet ovat saaneet erilaisia painopisteitä ja merkityksiä sen mukaan, mihin suuntaukseen tutkimus sijoittuu.

#### 3.1 Organisaatioestetiikan tutkimus

Etymologisesti estetiikka pohjautuu kreikan kieleen sanaan ”aisthanomai”, joka painottaa kykyä havaita aistein. Siihen perustuen organisaatioestetiikka määrittellään usein teoriana, joka tutkii aistikokemuksiamme ja aistimellisiä havaintojamme. Näkeminen, kuuleminen, tunteminen, maistaminen ja haistaminen synnyttävät tunteita sekä inhimillistä tietoa organisaation jäsenissä ei kognitiivisen ajattelun vaan aistimellisena ymmärryksenä. Estetiikkaan liittyy myös se, kuinka ajattelumme ja tunteemme informoivat tajuntaamme. (Strati 1999; Sandelands ym. 2000; Taylor ja Hansen 2005; Küpers 2002 ym.).

Makuun pohjautuvassa ymmärryksessä on kyse erityisestä kyvystä arvioida, kuvitella ja erotella jonkin asian täydellisyyttä tai epätäydellisyyttä (Taylor ym. 2005, 1212; Courtney 1995, 13–21; Strati 1999, 2). Kyseessä ei ole vain aistitieto, sillä aistimusten lisäksi sensitiiviseen tietoon kuuluvat ennakkoaavistukset, mielikuvat ja kuvitelmat (Vuorinen 1990, 20). Keskiössä ovat aistimukset ja tuntemukset sellaisenaan (Strati 1999). Toisin sanoen merkitykset, joita estetiikassa annetaan, muodostuvat havainnointien, tunne-elämysten, mielikuvien, kuvitelmien, uskomusten ja arvioiden kautta jatkuvasti muuntautu-

vassa ympäristössä (Virtanen 2006, 154–157; Laine 2001, 26–27; Metsämuuronen 2006, 92).

Organisaatioestetiikan tutkimuksen juuret ovat useassa tieteenalassa. Perinteisesti estetiikka on liitetty taiteen tutkimukseen, jolloin sen tehtäväksi on määritelty esimerkiksi sellaisen kriteerin esittäminen, joka leimaa konkreettiset teokset taiteeksi. Georg Wilhelm Friedrich Hegelille (1770 – 1831) estetiikka oli puhtaasti taiteen filosofiaa ja taiteen perustavanlaatuisen tehtävä oli kopioida ja oppia luonnosta tai jopa voittaa se. (Welsch 1997, 8). Tässä tutkimuksessa nojaututaan oletukseen siitä, että esteettinen arvio ei liity mihinkään tiettyyn objektiin kuten esimerkiksi taideteokseen. Kohteesta tulee esteettinen vasta mielen prosessien ja arvostelun kautta. Siten estetiikkaa tutkii ihmisen käyttäytymistä, esteettistä elämää, tilanteissa, joissa esitetään makuun pohjautuvia arvostelmia. (Kinnunen 2000, 42–47)

Taiteen rinnalla toinen yleinen suuntaus on asemoida estetiikka omaksi tutkimusalakseen, jossa hyödynnetään filosofian keinoja. Joidenkin tutkijoiden mukaan erityisesti Kant on ollut merkittävin estetiikan teorian kehittäjä, koska hänen teostensa myötä estetiikka hyväksyttiin osaksi filosofiaa. Selvää on, että Kantin näkemykset vaikuttavat edelleen erityisesti etiikan, estetiikan sekä taiteen kritiikkiin liittyvissä keskusteluissa. Toisen näkökulman mukaan modernin estetiikan teorian loi 1700-luvulla saksalainen filosofi Alexander Gottlieb Baumgarten, joka puhui ensimmäistä kertaa estetiikasta oppialana. (Sepänmaa, 1972 33–34). Samalla joidenkin tutkijoiden mukaan Baumgarten on lähinnä vain termin luoja (mm. Dickie, 1990, 17).

Joka tapauksessa se, mitä kutsumme estetiikaksi ennen 1700-lukua, on ratkaistu termin myöhemmän käytön perusteella. Emme esimerkiksi tiedä, mitä oli Platonin mielestä estetiikkaa. On kuitenkin selvää, että peruskiven estetiikalle loivat useat eri filosofit ja teoreetikot. (Sepänmaa, 1972 33–34) Muun muassa klassiset kirjailijat kuten Taylor ovat ottaneet esille kehollisen ja aistimellisen todellisuuden organisaatioissa. Taylor (1911) yhdisti toisiinsa ihmis- ja ”tehdasruumiin” siten, että kummatkin olivat rationalisoinnin kohteena. Tavoitteena oli saada molemmat toimimaan yhtä tehokkaasti kuin kone. (Julkunen 2008, 34; Warren 2002, 226)

Varsinaisesti estetiikka vahvistui omaksi tutkimusalakseen organisaatiotutkimuksen kentässä 1980-luvulta alkaen. Tutkimus oli aluksi enimmäkseen joko anglosaksista tai eteläeurooppalaista, mutta se vakiinnutti myöhemmin paikkansa myös laajemmin. Erityisesti organisaatioestetiikan tutkimus on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenen aikana ja sitä on käsitelty laajasti eri näkökulmista muun muassa kansainvälisissä teemajulkaisuissa (mm. Human relations 2002, Organization 1996). Kiinnostus organisaatioestetiikan tutkimusta kohtaan on kasvanut myös Suomessa (mm. Koivunen 2003; Paalumäki 2004; Sauer ym. 2010).

Kuvaan seuraavassa taulukossa joitakin esimerkkejä siitä, kuinka esteettistä perspektiiviä on perusteltu organisaatiotutkimuksissa:

TAULUKKO 2 Esteettinen perspektiivi organisaatiotutkimuksessa

Lähde	Tutkimus- alue	Esteettinen perspektiivi organisaatiotutkimuksessa
Brady (1996)	Johtaminen	Estetiikka haastaa instrumentaalisia näkemyksiä eettisestä johtamisesta laajentamalla näkemystä "knowing that"-tiedosta "knowing how"-tietoon.
Kenny (2008)	Tutkimus- menetelmät	Esteettinen lähestymistapa auttaa etnografisessa tutkimuksessa kuvaamaan kokemuksia, jotka perimmältään aistimellisia.
Koivunen (2003)	Johtaminen	Tutkimalla auditivista kulttuuria estetiikan näkökulmasta saadaan esille johtamiskulttuurin yksilökeskeisyyttä.
Marotto (2007)	Organisaa- tiokulttuuri	Se, että ryhmän jäsenet havaitsevat ja kokevat toistensa työn esteettisesti, auttaa ymmärtämään ryhmän toimintaa, jossa ei olla vain tehokkaita vaan myös työskennellään kauniisti.
Nissley ym. (2002)	Organisaa- tiokulttuuri	Kun tutkitaan esteettisestä perspektiivistä organisaatioon liitettyjä lauluja, saadaan selville merkityksiä, jotka eivät avaudu puhuttujen sanojen kautta sekä tietoa siitä, kuinka laulut muokkaavat organisaation identiteettiä ja imagoa.
Pelzer (2002)	Organisaa- tiokulttuuri	Hyödyntämällä esteettistä kategoriala, inhoa, löydetään vaiettuja tai piilossa olevia aspekteja ja tunteita työelämässä.
Rafaeli (2004)	Organisaa- tioviestintä	Esteettinen perspektiivi tuo esille, kuinka artefaktit synnyttävät merkityksiä ja tunteita sekä artefaktia itseään että organisaatiota kohtaan.
Strati (1992)	Organisaa- toteoriat	Estetiikka on tärkeä organisaation tiedon muoto ja keino, jolla voidaan päästä käsiksi organisaation tunteisiin.
Taylor (2002)	Organisaa- tioviestintä	Estetiikka tekee tarinoista tehokkaampia, helpommin ymmärrettäviä ja hyväksytyjä, koska ne synnyttävät kokemuksen pohjautuvia merkityksiä ja pitävät sisällään tunteen yhteenkuuluvuudesta.
Warhurst ym. (2003)	Organisaa- tiokulttuuri	Esteettisen työvoiman käsite laajentaa emotionaalisen työvoiman käsitettä elvyttämällä kehollisuuden merkitystä organisaatiotutkimuksessa.
Warren (2002)	Tutkimus- menetelmät	Valokuvat auttavat työntekijöitä ilmaisemaan sanoin kuvaamattomia esteettisiä kokemuksia, stimuloivat ajattelua sekä auttavat ymmärtämään omia ja toisten tulkintoja.

Yksi tapa hahmottaa tätä yhä monipuolisemmaksi kehittynyttä organisaatioestetikan tutkimuskenttää on Taylorin ja Hansenin (2005, 1217–1218) jaottelu, jossa tarkastellaan metodeja ja sisältöjä sen mukaan, ovatko ne intellektuaalisia vai taiteellisia. Yksi vahva suuntaus ovat tutkimukset, joissa *esteettisistä aiheista suoritetaan intellektuaalisia analyyseja*. Painopiste on organisaation kulttuurisissa käytännöissä, ilmenemismuodoissa ja niiden aistimellisissa aspekteissa kuten huumorissa (Warren 2002), inhossa (Pelzer 2002) ja tarinoissa ja fantasiaissa (Gabriel 1995). Esimerkiksi Cairns (2002) on tutkinut aistimellisiä aspekteja moraalissa ja vallassa ja Ramirez (1991) on kuvannut sitä, kuinka empiirisesti voidaan tutkia sosiaaliseen organisaatioon liittyvää kauneutta. Tähän liittyy myös artefakteihin keskittyvät tutkimus, jossa on tarkasteltu organisaatioiden symbolismia kuten artefaktien ja fyysisten tilojen merkitystä sekä organisaatiokulttuu-

ria. Esimerkiksi on pohdittu sitä, kuinka arkkitehtuuri ja sisustus rakentavat työpaikan sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta (Strati 1999) tai sitä, mikä on fyysisten artefaktien ja tunteiden välinen yhteys yrityksen imagon luomisessa (Rafaeli ym. 2004).

Esteettisen työvoiman käsitteeseen liittyvässä tutkimuksessa puolestaan on kuvattu töitä, joissa ulkonäöllä on ratkaiseva merkitys työpaikan imagon ja identiteetin luojana. Työntekijöillä oletetaan olevan tiettyjä ominaisuuksia, joiden kautta säädellään ja arvioidaan sitä, että työntekijän tulee paitsi ”näyttää hyvältä, myös kuulostaa oikealta”. Muun muassa Hancock ja Tyler (2000) ovat tutkineet lentoemäntiä ja todenneet, että heitä koulutetaan näyttämään viehättäviltä ja ”työnsä näköisiltä”. Myös Warhurst ja Nickson (2004) ovat selvittäneet työntekijöiden ulkoiseen olemukseen kohdistuneita vaatimuksia. Heidän mukaansa työnantajat säätelevät sitä, mitä työntekijät sanovat, miten he toimivat vuorovaikutustilanteissa ja minkälainen on heidän asenteensa ja tapansa toimia. Säännökset keskittyvät myös työntekijöiden tunteiden kontrolloimiseen. Taitoja, joilla oletetaan työntekijän selviytyvän työstään, säännellään normeilla, rekrytoinnilla ja koulutuksella.

Toinen vahva suuntaus ovat olleet tutkimukset, joissa yhdistyvät *sekä instrumentaaliset menetelmät että instrumentaaliset sisällöt*. Esimerkkinä ovat muun muassa erilaiset epistemologiset tutkimukset tiedon eri muodoista. Estetiikkaa hyödynnetään kommentoitaessa aiheita, jotka ovat instrumentaalisen lähestymistavan tuloksia ja havaittu jo aikaisemmin instrumentaalisisessä tutkimuksessa. (Taylor ym. 2005, 1217–1218) Esimerkiksi Strati (1992) on muotoillut argumentin siitä, että estetiikka on tärkeä organisaation tiedon muoto ja keino, jolla voidaan päästä käsiksi organisaation tunteisiin. Viime vuosien aikana on lisääntynyt kiinnostus taiteellisten metaforien hyödyntämiseen. Tutkimuksessa on muun muassa tarkasteltu taiteen ja liike-elämän yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tai sitä, kuinka johtajuuden käytännöissä voidaan oppia taiteellisista sisällöistä (Strati 2000; Carr ym., 2003; Sauer ym. 2010; de Monthoux 2004). Tradition heijastumia on nähtävissä myös sosiaali- ja terveysministeriön vuosille 2010–2014 asettamassa toimintaohjelmassa, jossa pohditaan sitä, kuinka taide ja kulttuuri edistävät terveyttä sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä lisäävät työhyvinvointia (Liikanen 2010).

En paneudu tässä syvemmin metaforan käsitteeseen, mutta sosiaalisen käyttäytymisen liittäminen taiteeseen metaforan tasolla on lisääntynyt erityisesti 1990-luvulta. Teatterimetaforaa on käsitellyt muun muassa Czarniawska (1992) ja aiheesta on ilmestynyt myös teemajulkaisuja (Organization studies 2004; Journal of Organizational Management 2001). Yleensä teatterimetaforaa on hyödynnetty kahdella tapaa: organisaatio on kuin teatteri tai kirjaimellisesti organisaatio on teatteria. Ensimmäinen näkökulma perustuu sosiologiseen traditioon ja erityisesti Erving Goffmanin (1959, 1974) pyrkimykseen kuvata sosiaalisia prosesseja. Työntekijät ovat inhimillisiä toimijoita, joilla on erilaisia rooleja sekä virallisia ja epävirallisia toimintoja. Toinen perspektiivi liittyy filosofiseen Kenneth Burken (1937) edustamaan traditioon siitä, että sosiaalinen toiminta on kirjaimellisesti dramaattista ja teatraalista. (Boje ym. 2003)

Hatch ym. (2005) ovat pohtineet johtajuutta managerointina, taiteilijuutena ja pappiutena, joista kukin ilmenemismuoto hyödyttää johtajuutta erilaisissa tilanteissa. Taiteen kaltaiseen johtajuuteen liittyvä utelias, luova ja aitouteen pohjautuva toimintatapa hyödyttää heidän mukaansa erityisesti silloin, kun operoidaan muutoksia. Pappina johtaja perustaa toimintansa muun muassa empatiaan ja eettisyyteen, jotka auttavat kohtaamaan muutoksia. Managerointi keskittyy toiminnan rationalisointiin, joka tuo järjestystä kaaokseen. Hatch (2002) on tarkastellut myös taidemaalari, valokuvaaja David Hockneyn aikakäsityksien ja ajatuskulkujen kautta omaa tutkijan positiotaan ja Sørensen (2012) on vertaillut italialaisen renessanssitaiteilija Caravaggion tauluja eri organisaatiomalleihin. Woodward ym. (2010) ovat puolestaan tarkastelleet esteettistä johtajuutta hermeneuttisen lähestymistavan kautta merkitysten luomiseen liittyvänä prosessina. Kyseessä on tutkimus, joka näyttäytyy vaihtoehtona taitoja ja kyykyä korostaville positivistis-objektiivisille ja behavioralistisille teorioille. Suomalaisista tutkijoista Koivunen (2003) on tutkinut, kuinka johtajuus rakentuu sinfoniaorkestereissa. Myös jazzia ja improvisaatiota (Barrett 2000, 1998) on hyödynnetty metaforana.

Kolmantena harvinaisempana suuntauksena ovat tutkimukset, jotka on tehty *instrumentaalista sisällöistä hyödyntäen esteettisiä metodeja*. Esimerkkinä on visuaalinen antropologia (Emmison ym., 2000), jossa tutkijat ovat käyttäneet esteettisiä ilmaisumuotoja kuten valokuvia perustellessaan omia argumenttejaan. Muun muassa Samantaha Warren (2002) on pyytänyt työntekijöitä kuvaamaan työssä ilmeneviä kokemuksia valokuvien keinoin. Vähäisempinä ovat neljänteen kategoriaan liittyvät tutkimukset, joissa *esteettisiä aiheita on tutkittu esteettisillä metodeilla*. Tästä esimerkkinä on Taylorin (2003) tutkimus, jossa hän pyrki näytelmän avulla kuvaamaan niitä negatiivisia ilmenemismuotoja, joita liittyy nuorena akateemikkona olemiseen (Taylor ym. 2005, 1218).

Oman tutkimukseni sisältö on ensisijaisesti instrumentaalinen nojautuen epistemologiseen käsitteellistämiseen organisaatioestetiikan hyödynnettävyydestä ja siihen, kuinka esteettinen tieto syventää ymmärrystämme organisaatioista suhteessa deduktiiviseen tietoon ja analyysiin. Kohteena ovat työntekijöiden kokemukseen pohjautuvat tiedon eri muodot siten, että tieto on enemmän tunnetta kuin kognitioita (vrt. Taylor ym. 2005, 1213). Tutkimukseni sijoittuu organisaatiotutkimuksen kentässä myös siihen instrumentaaliseen suuntaukseen, jossa on tarkasteltu taiteen hyödynnettävyyttä organisaatioiden tarkastelussa. En käsittele estetiikkaa synonyymina taiteelle enkä etsi työntekijöiden taiteellisia kokemuksia, mutta oletan taiteen avaavan uudenlaisia näkökulmia perinteisiin näkökulmiin organisaatioteorioissa. Analyysimetodi on instrumentaalinen, mutta aineiston keruussa olen kokeiluluonteisesti pyytänyt erästä työntekijää kirjoittamaan tarinan kokemuksistaan. Otos on kuitenkin niin pieni, että sen perusteella ei voida vertailla esteettisiä tai instrumentaalisia metodeja tai pohtia jommankumman validiteettia.



## 3.2 Keskeiset käsitteet

### 3.2.1 Tunteen voitto järjestä?

*Ja nyt Hopeaniemen melskaava mieli tyyntyy, pelot väistyvät, maisemat vaihtuvat, hurina tuntuu ohimoissa, silmät lasittuvat. Keho muljahtaa osaksi sisustusta, aivot antavat periksi, pää nytkähtää vasemmalle ja hänen koko majesteetillinen älynsä kaatuu isoon uneen, jossa lait, asetukset ja järjelliset kuviot menettävät mahtinsa ja tilalle astuvat piilotajunnan sattumanvaraiset näyt, ne joita äly on pitänyt opissa ja ojennuksessa, kurssissa ja herran nuhteessa, ne saavat nyt tilaisuuden ja käyttävät sen. (Hotakainen 2011, 121–123)*

Kuten edellä on todettu useasti, tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu erityisesti käsitykseen tiedon eri muodoista asettautumalla vastakkain erityisesti loogis-rationaalisen tiedon kanssa. Ajatus on peräisin erityisesti 1700-luvulta, jolloin taide ja tekniikka, funktionaalisuus ja kauneus erotettiin toisistaan. Vasta myöhemmin erottelut olivat jyrkempiä ja uudenlaiset hierarkiat saivat muotonsa. Työ, tuottavuus ja hyöty tulivat tärkeämmiksi kuin vapaa-aika, leikki ja kauneus. Loogis-tieteellinen (objektiivinen) tieto asettautui ylivoimaiseksi tiedon muodoksi verrattuna esteettis-intuitiiviseen (subjektiivinen) tietoon. Filosofiasa olemassaolo jaettiin intellektuaalista tietoa tutkivaan loogiikkaan, moraaliseen ja sensitiiviseen tietoon. (Taylor ym. 2005, 1211–1212; Strati 1999, 108).

Loogis-tieteellisen tiedon ylivoima suhteessa esteettis-intuitiiviseen tietoon juontaa Descartesin käsityksistä siitä, että havaintoon pohjautuvaan tietoon ei voi luottaa ja varman tiedon perusta on rationaalisessa ajattelussa (Gagliardi 1996, 567).<sup>9</sup> Baumgarten poikkesi aikakautensa vallitsevista suuntauksista ja esitti, että havaintojen synnyttämä sensitiivinen tieto ei ole arvoltaan alempaa vaan samanarvoista ylemmän loogisen tietokyvyn kanssa. Kumpikaan ei tavoita varsinaista todellisuutta vaan molemmat valaisevat ilmiöitä tietystä suunnasta. Siten estetiikka tunnustaa älyllisen tiedon tärkeyden, mutta painottaa samalla sensitiivisen maailman ymmärtämistä, jota järki ja äly eivät pysty jalostamaan ja parantamaan. (Strati 1999, 108; Strati 2000, 15; Vuorinen 1990, 24)

Baumgartenin ajatuksia estetiikan ja logiikan välisestä suhteesta kehittäi edelleen Giambattista Vico (1744), jonka mukaan esteettinen tieto ei ole erillään tai riippumaton loogisesta tiedosta vaan molemmat ovat konfliktissa keskenään. Vicon merkitys organisaatioestetiikan tutkimukselle nojautuu erityisesti näkemykseen siitä, että ihmisten luoman yhteiskunnan periaatteita tulee etsiä heidän myyttisestä ajattelustaan ja tunteistaan. (Strati 2000, 15; Strati 1999, 152–153.) Vico eritteli toisistaan mielen ja kehon; tietoisuus ei ole vain abstraktia viisautta vaan myös koettua ja kuviteltua poeettista viisautta, joka sitoo meidät ympä-

<sup>9</sup> Valistusajan pyrkimys varmuuteen, ennustettavuuteen, standardisointiin ja yhdenmukaisuuteen on saanut jalansijaa erityisesti analyyttiseen ja järkeilyyn ja rationaalisuuteen pohjautuvassa hallintopolitiikassa, laeissa ja opeissa (Irwin 2003, 63)

röivään todellisuuteen. Tätä runollista viisautta synnyttävät aistit ja mielikuvi-  
tus ja sen ilmentymiä ovat fantasiat, tarut, myytit, metaforat ja mykkä ele. Ky-  
seessä on aistittua ja kuviteltua metafysiikka, ei järkeen ja abstraktioihin poh-  
jautuvaa oppia. Se, että ihmisillä on kyky poeettiseen viisauteen esittää, että  
ihmiset eivät ole vain vaikutelmien passiivisia vastaanottajia tai peilejä, jotka  
yksinomaan heijastavat ulkoista maailmaa. He ovat aktiivisia, tuntevia, kokevia  
ja ajattelevia osallistujia. Sen sijaan rationaalinen tieto saattaa jättää huomioi-  
matta kaikki koetut arviot, tunteet tai tiedon, joka pitää sisällään intuitiivisen  
hetkeen sidotun kokemuksen, muuntautumisen ja ihmettelyn. (Barrett 2000, 240)

Vicon ajatuksia poeettisesta viisaudesta on hyödyntänyt muun muassa  
Linstead (2000, 84) toteamalla, että poeettinen herkkyys liittyy kykyyn keksittyä  
kokemukseen sen itsensä vuoksi ja sille on ominaista intohimoinen sitoutumi-  
nen ilman pyrkimystä dominoida maailmaa. Poeettisuus suuntautuu vuorovai-  
kutuksessa viestiin itseensä ja siihen miten asioita esitetään sen sijaan, että kes-  
kitytään siihen, mitä sanotaan. Kyseessä on toimintaan liittyvä sävy, tyyli ja  
tunne, jossa rationaalinen tarkastelu rajoittaa ymmärrystämme.

Myös klassiset kirjailijat kuten Weber ovat käsitelleet aistimellista todelli-  
suutta organisaatioissa. Weberin mukaan sosiaalinen toiminta voi olla päämää-  
rärationaalista, arvorationaalista, affektiivista ja traditionaalista. Näistä vain  
päämäärärationaalinen, instrumentaalinen toiminta on puhtaasti rationaalinen.  
Weber ei kuitenkaan painota sitä, että rationaaliset harkinnat määrittelisivät  
aina tarkoituksellista toimintaa. Ihmisten toiminta voi olla motivoitunutta järjel-  
lisesti, mutta se voi yhtä hyvin perustua ei-järjelliseen harkintaan, myytteihin,  
estetiikkaan ja traditioon. Esimerkiksi arvostukseen suuntautuneessa toimin-  
nassa määräävä tekijä on hänen mukaansa eettinen, esteettinen, uskonnollinen  
tai muu toiminnan muoto, joka on riippumaton sen tuloksellisista ominaisuuksista.  
(Strati 1999, 55–56)

Myös viimeaikaisessa organisaatioestetiikan tutkimuksen piirissä on pyrit-  
ty avaamaan eri tiedon muotojen ilmenemistä työelämässä muun muassa seu-  
raavasti:

- Esteettiset havainnot muodostuvat näkemisen, kuulemisen, haistami-  
sen, koskemisen ja maistamisen kautta. Kyseessä on esteettinen arvio,  
joka syntyy ei-intellektuaalisesti vaan tunteiden ja tuntemusten kautta.  
(Strati 1999)
- Esteettisen lähestymistavan perustavanlaatuinen oletus organisaa-  
tiotutkimuksessa on se, että vaikka organisaatio on sosiaalisesti ja kol-  
lektiivisesti konstruoitu, kyse ei ole vain kognitiivisesta vaan myös  
kaikkien aistien kyvystä muodostaa tietoa (Strati 2000, 13).
- Estetiikka arvostaa ihmettelyä varmuuden sijaan, merkityksen luomista  
ongelmien ratkaisun sijaan, kuuntelemista ja sopeutumista yksilöllisen  
eristäytymisen sijaan (Barrett 2000, 238).
- Esteettiseen kokemukseen liittyy koettu tunne, joka on erillään abduk-  
tiivisesta päättelystä. Kun valitaan esteettinen perspektiivi, ollaan kiin-  
nostuneita aistimukseen ja tunteisiin liittyvästä tiedosta. (Taylor ym.  
2002, 313)

- Estetiikassa on kyse ensinnäkin aistimellisestä tiedosta, joka on erillään intellektuaalisesta tiedosta sekä ilmauksellisista toiminnan muodoista, joita johdattelevat pikemmin tunteet kuin objekti (Gagliardi 1996, 566).
- Intellektuaalista ymmärrystä johdattaa pyrkimys selkeyteen, objektiiviseen totuuteen ja instrumentaaliin päämääriin. Toisaalta esteettistä ymmärrystä johdattaa halu saavuttaa subjektiivinen, persoonallinen totuus tiedon itsensä vuoksi. (Taylor ym. 2005, 1213)

Esimerkiksi De Monthoux'n ja Sjöstrandin (2003, 317–321) tekevät eroa "rationaalisen" (rational) ja "järkevä" (reasonable) toiminnan välillä. Rationaalinen toiminta pohjautuu intellektuaalisiin taitoihin tai tekniseen logiikkaan, joka keskittyy selkeisiin käsityksiin keinoista, joilla voidaan toteuttaa annettuja päämääriä ja suunniteltua logiikkaa. Se painottaa yksilön kykyä analyttiseen informaation prosessointiin, taitoa erotella, määritellä ja yhdistää tavoitteet ja lopputulokset toisiinsa. Järkevä toiminta sen sijaan liittyy siihen, minkä toimijat havaitsivat aistein ja kokevat ymmärrettäväksi, hyödylliseksi tai suotuisaksi. Kun painopiste on järkevässä rationaalisen sijaan, ollaan lähempänä filosofista kuin teknistä näkökulmaa. Esimerkiksi epävarmuuden tilassa laskelmoivalla järkeilyllä on ilmeisiä puutteita ja sen lopputuloksena on epäonnistuminen.

Osa tutkijoista (mm. Courtney 1995, 13–21; Strati 1999, 107; Gagliardi 1996, 566) asettaa esteettisen tunteen perustaksi kaikelle mentaaliseksi kokemukseksi, emootiolle, mielikuvitukselle ja muistamiselle. Tämän näkemyksen mukaan toimintaamme ohjaavat ensisijaisesti aistiemme kautta saavutettu tieto ja siihen liittyvät subjektiiviset tuntemukset, joita älyllinen arviointi ei pysty ymmärtämään. Koska esteettinen tieto nähdään muiden tiedon muotojen perustana, oletetaan sen vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden jokapäiväiseen elämään organisaatiossa. Tämyntyyppinen ajatuskulku liittyy myös Michael Polanyiin (1969, 141–156) oletukseen siitä, että on olemassa hiljaista, kokemuksellista kehön tietoa sekä eksplisiittistä rationaalista tietoa, jota hiljainen tieto kontrolloi. Siten kaikki tieto on joko hiljaista tietoa tai sille pohjautuvaa tietoa.

Pierce puolestaan esitti, että logiikka on riippuvainen etiikasta ja etiikka estetiikasta (Rochberg-Halton 1986, 30). Brady (1996, 337–339) pohtii eri tiedon muotojen hierarkkista suhdetta toisiinsa esittämällä, että etiikan<sup>10</sup> "oikea" ja "väärä" nojautuvat perimmiltään estetiikkaan ja sellaisiin kategorioihin kuten "kauneus" ja "rumuus". Siten estetiikka laajentaa etiikkaa "knowing that" tiedosta esteettisiin kategorioihin pohjautuvaan "knowing how" tietoon. "Knowing that" tieto esiintyy organisaatiossa esimerkiksi ajatuksena siitä, että työntekijät ovat tuottavampia silloin, kun päämäärät ovat selviä ja realistisia. "Knowing

<sup>10</sup> Etiikkaa ei ole kaikkien tutkijoiden keskuudessa eroteltu esteettisestä. Mm. Claes Hartshornen (1974, 214) mukaan etiikka nojautuu estetiikkaan. Se mikä on hyvää itsessään, on hyvä kokemus ja kriteerit tälle ovat esteettisiä. Harmonia, intensiteetti ja kauneuden kokemus antavat itsessään elämälle arvon. Kierkegaardin mukaan kristinusko on ainoa mahdollisuus saavuttaa onni. Sen sisältämä totuus saavutetaan ilman järjen mittapuuta ja teoreettista tietokykyä. Yksilön tulee ponnistella pois esteettiseltä tasolta ja pyrkiä eettiselle tasolle, joka merkitsee yhteiskuntaan jäsentäytymistä velvollisuuksineen ja rooleineen. (Mäkinen 2004, 179–181)

how” tiedon muodostuksessa puolestaan tärkeämpää on esimerkiksi se, kuinka inspiroida alaisia tai kuinka tehdä poikkeus sääntöihin. Yksi keskeinen ero on siinä, että ”step by step” analyysit vain estävät ”knowing how” tietoon pohjautuvia prosesseja. Tiedon muodot, joita tarvitaan suorituksessa ja toiminnassa ovat erilaiset kuin ne, joita käytetään analyyseissa ja ymmärtämisessä. Tarvittavaa tietoa ei saavuteta sanallisilla ohjeilla vaan esimerkin, harjoituksen ja toiston kautta. Esimerkiksi silloin, kun opetellaan tietokoneen käyttöä, hyödynnetään ohjekirjaa ja muita verbaalisia ohjeita. Sen sijaan päätöksenteko näyttää nojautuvan kokemuksen kautta saatuun osaamiseen.

Yksi tapa tarkastella tiedon eri muotoja on Anat Rafaelin sekä Iris Vilnai-Yavetzin (2004) jaottelu fyysisten artefaktien synnyttämiin spontaaneihin primaarireaktioihin tai sekundaariseen tietoisuuteen. Spontaaneissa emotionaalisissa reaktioissa painopiste on estetiikassa ja sekundaarisessa tietoisuudessa kognitiivissa. Gagliardi (1996, 573) sen sijaan hyödyntää näkemystensä kuvauksessa niin sanottua mielen karttaa, jossa kognitiivinen (cognitive maps) mielen kartta on tiedostettu tai tiedostamaton, mutta se on tiedettävissä (knowable). Aistimelliseen tietoon ja esteettiseen ymmärrykseen pohjautuvassa toiminnassa strategiana ei ole mielen kontrolli tai nojautuminen objektiin tai lopputulokseen. Kyse on aistimellisen kartan (sensory maps) hyödyntämisestä vaistomaisesti intuitiivisissa prosesseissa. Läsnä ovat mielen intuitiiviset hyppäykset suhteessa siihen, mitä yksilö on kokenut ja aistinut. Silloin kun ymmärrystämme eivät johdattele tunteeseen johtaneet syyt vaan tieto siitä, kuinka toiminta koetaan, ei mietitä sitä, mikä aiheuttaa inhoa tai mitkä ovat toiminnalle ominaiset piirteet (Strati 2000, 18).

Kaikkia edellä olevia käsityksiä yhdistää ajatus siitä, että aistein saavutettu tieto ja ymmärrys koetaan hyödylliseksi. Se linkittyy sisäisiin mielen tiloihin ja kokemuseräiseen tietoon, jota järkeen liittyvät analyysit ja rationaaliset prosessoinnit eivät rajoita. Kyse on ensinnäkin merkkien ja symbolien muodossa esiintyvistä tiedosta. Toiseksi kyseessä on kokemuseräinen tieto, joka koostuu tunteista ja aistimellisista kokemuksista ja ilmenee tiedon hyödyntämisenä. Siten esteettinen tieto on jotain, jonka toimijat omaavat yhtenäisenä tyylinä sekä jotain, joka tulee ilmi heidän käytännöissään erityisenä osaamisena. (Ewenstein ym. 2007, 690–691).

### 3.2.2 Esteettinen mykkyys

*”Enpä tiedä. En ole ikinä tavannut niitä ihmisiä, joista te puhutte. Enkä usko teidän tavanneen. He ovat olemassa vain niissä sanoissa, jotka kuulemme. On mieletontä väittää tietävänsä, mitä muille ihmisille tapahtuu. Sen tietävät yksin he, jos ovat olemassa. Heillä on oma maailmankaikkeutensa omissa silmissään ja korvissaan.”* (Adams 1980, 187)

Organisaatioestetiikan näkökulmasta haasteita asettaa se, että käsitellessämme tietoa ei kognitiivisesti vaan aistiemme kautta, luomme merkityksiä yhä uudelleen. Samalla eri ihmiset myös kokevat asian eri lailla, koska kyseessä on subjektiivinen tunne. Organisaatiossa kukoistavat erilaiset näkökulmat siitä, mitä ja

milloin tehdään jotain. Vallalla on loppumaton neuvottelu arvoista, symboleista ja organisaation käytännöistä. Lisäksi esteettinen kokemus on usein sanoinkuvaamaton tai vaikeasti kuvattavissa ja se asettaa haasteen sekä tutkimukselle että arjen tilanteille. (Strati 2000, 13) Kuinka voimme ymmärtää sen monimutkaisuuden, jota työssä ilmenee hyödyntämällä tietoa, josta vaietaan tai jota ei pystytä täysin kuvaamaan?

Useat organisaatioestetiikan tutkijat ovat pohtineet sitä, kuinka tavoittaa esteettinen kokemus ja tehdä näkyväksi siihen liittyvät prosessit. Klassinen esimerkki on jo edellä mainittu hiljaisen tiedon käsitteeseen liittyvä tutkimus. Polanyin (1969, 131) mukaan yksilöt hyödyntävät hiljaista tietoa käytännössä, mutta sen ilmaiseminen sanallisesti toisille on vaikeaa. Kokemuksellinen tieto on mitä suurimmassa määrin henkilökohtaista, kokonaisvaltaista ja siinä on mukana myös tunne ja halu. Vaikka tiedämme kuinka uida tai ajaa pyörällä, emme välttämättä pysty kertomaan, kuinka säilytämme tasapainon pyöräillessämme tai pysymme pinnalla uidessamme. Olemme vain auttavasti tietoisia näistä asioista. Saavutamme tiedon ja ymmärryksen kokemuksen, esimerkin ja toiston kautta. Artikuloitu, sanoiksi muotoilemamme tieto on vain jäävuoren näkyvä huippu. Tiedämme enemmän kuin voimme kertoa toisille. Se mikä on artikuloitu ja muotoiltu on aina jonkin verran vähemmän kuin se, mitä tiedämme hiljaisesti.

Yksi keskeinen käsite tässä tutkimuksessa on Steven S. Taylorin kuvaama esteettinen mykkyys, jota hän on käsitellyt artikkelissaan "Aesthetic muteness in organizations". Taylor on hyödyntänyt Birdin ja Watersin (2001) moraaliseen mykkyytteen liittyvää jaottelua, jossa esimiesten puheita ja toimintoja tarkasteltiin kolmen näkökulman kautta. Ensimmäisessä moraaliset normit ovat käytössä sekä puheiden että toiminnan tasolla. Toisessa kategoriassa esimiehet kuvaavat toimintaansa vastahakoisesti moraalisiin termein, vaikka he käytännössä kunnioittaisivat moraalisia normeja. Kolmannessa mallissa heidän puheensa ja toimintansa eivät pohjautu moraalisiin määreisiin. Kiinnostavin on kuitenkin neljäs kategoria, jossa toimintaa ohjaavat moraaliset määreet, mutta niistä ei puhuta lainkaan. Kyseessä on moraalinen mykkyys, jonka syitä on useita. Moraaliin liittyvät aiheet koetaan uhkana harmonialle, tehokkuudelle ja valtaan liittyvälle julkisuuskuvalle. Seurauksena moraalista puhumattomuudesta, mykkyydestä ovat muun muassa kapeat käsitykset moraalista ja moraalisten standardien laiminlyönti.

Taylor (2002, 827–836) toteaa, että työyhteisöissä on vallalla moraalisen mykkyuden tapaan myös esteettinen mykkyys, joka liittyy ensinnäkin työntekijöiden vaikeuteen puhua esteettisistä kokemuksista ja muuttaa koettu tunne kielelliseksi. Ilmauksellinen hiljaisuus estetiikan viitekehyksestä on osittain tottumattomuutta, sillä ilmaisemme useammin "ajattelemista" kuin "tuntemista". Koska sosiaalinen maailma on näkymätön ja pohjautuu subjektiivisiin kokemuksiin, sitä on vaikea kuvata säännönmukaisuuksien ja muuttumattomien lainalaisuuksien kautta sekä muuntaa välittömästi todennettaviksi tuloksiksi. Kun ei ole totuttu puhumaan esteettisistä kokemuksista, niiden olemassaolo

saatetaan kieltää kokonaan. On myös vaikea puhua kokemuksista, koska kukaan muu ei puhu niistä.

Toiseksi esteettiseen mykkyteen vaikuttaa myös se, että ei ole sallittua ja hyväksyttyä puhua organisaation kokemusten esteettisyydestä. Pelkona on, että puhe esteettisistä kokemuksista saattaa moraalisten määreiden tapaan uhata harmoniaa ja tehokkuutta ja synnyttää epämiellyttäviä ja haastavia konflikteja. Yleisen ajattelun mukaan on tarpeeksi haastavaa käsitellä instrumentaalisia seikkoja, jolloin esteettisten kokemusten käsittely on jo liikaa vaadittu. Estetiikka vain monimutkaistaa ja häiritsee järjestäytyneisyyttä. Sen hyöty koetaan vähäiseksi ja lopulta se jätetään huomioimatta. (Taylor 2002, 834)

Esimerkiksi voittoa tavoittelevissa organisaatioissa esittävä ilmaisumuoto ja esteettisen näkökulman esiintuominen ei ole Gagliardin (1996, 573) mukaan sallittua. Sen sijaan ei-voittoa -tavoittelevissa organisaatioissa jäsenten välinen kommunikaatio tapahtuu selkeämmin esteettisellä tasolla lähes sanattomasti. Esittävät ilmaisumuodot, metaforat ja kielikuvat ovat hyväksyttävissä ja sensitiivisyys on välittömämpää ja helpommin havaittavissa. Ilmaisullisesta toiminnasta tulee väylä tunteiden ja sanoinkuvaamattoman tiedon välittäjänä. Orkesteri, joka soittaa ilman kapellimestaria, kommunikoi keskenään sanattomasti.

Organisaatiotutkimuksessa esteettinen mykkyys ilmenee siten, että tutkimuksen kentässä ei ole yleisesti hyväksyttyä kehittää organisaatioiden diskursseja esteettisillä termeillä. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että tehdään enemmän tai vähemmän jyrkkä jako tieteellisen diskurssin ja esteettisen kokemuksen välille. Jako ilmenee ensinnäkin olennaisen (eloonjääminen), tarpeettoman (mielihyvä), vakavan (työ, tulot, tuottaminen, kilpailu, kasvu) ja leikkisän (leikki jokapäiväisissä rutiineissa, hyvät ja huonot suhteet työntekijöiden kesken, hiljaiseen tietoon pohjautuva taituruus) välillä. Painopiste on olennaisessa ja vakavassa, jotka edustavat tieteellistä diskurssia. Lisäksi esiintyy jako tieteellisen ja taiteellisen välillä, vaikka tämä erottelu onkin hieman hälventynyt viimeaikaisissa organisaatiotutkimuksissa. (de Monthoux ym. 2002, 757–758)

Sallittavuuden ja tottumattomuuden rinnalla esteettinen mykkyys voidaan liittää myös siihen, että pyrimme luomaan itsestämme tietynlaisen julkisen kuvan. Tämä on johtanut siihen, että ihmiset saattavat valita tietynlaisen tavan kommunikoida, jolla mielikuvaa tuetaan (Brown ym. 2005, 1049–1050). Ihmiset saattavat tehdä valintoja usein myös tiedostamattomasti sen mukaan, kuinka he näyttävät muiden silmissä (Goffman 1959). Työyhteisössä saattaa esimerkiksi olla vallalla oletus siitä, että estetiikkaan liittyvien näkökulmien esille tuominen ei anna mielikuvaa tehokkuudesta ja voimakkuudesta. Esimerkiksi esimies, joka haluaa tehdä työnsä ”kauniisti”, nähdään heikkona ja tehotomana. Vaikka useilla ja jopa suurimmalla osalla organisaation työntekijöistä on pitkälle kehittynyt kyky aistia esteettisesti, he kokevat tarpeelliseksi kehittää mielikuvaa vahvuudesta. (Taylor 2002, 835) Kyseessä on ensisijaisesti organisaation jäsenten sosiaalisesti konstruoima ilmiö, joka toimii myös vallan tehokeinona. Silloin, kun hiljaisuutta käytetään itsensä ilmaisemiseen liittyvänä strategiana, hiljaisuus ei ole ilman valtaa eikä puheliaisuus itsestään selvästi merkki vallasta. Päinvastoin hiljaisuus saattaa olla myös tehokas kommunikaation

muoto ja aktiivinen suoritus. Hiljaisuus ei kuulu vain tietäytyypisille organisaatioille vaan se on nähtävissä kaikissa työpaikoissa. (Brown ym. 2005, 1049–1050).

Estetiikkaan liittyvä hiljaisuus ja mykkyys ilmenevät organisaatioiden arjessa esimerkiksi siten, että estetiikka rajataan vain niille alueille, joilla se koetaan tärkeäksi kuten esimerkiksi tuotekehittelyyn, mainontaan tai esimerkiksi vain niihin työtehtäviin, joissa ulkonäöllä on merkitystä. Työntekijät kuitenkin kohtaavat esteettisiä kysymyksiä päivittäin esimerkiksi havaitessaan jonkin toiminnan groteskina samalla, kun he tuntevat, että sen kuuluisi olla kaunista. (Taylor 2002, 835) Silloin kun esteettisille kysymyksille ei ole olemassa omaa keskusteluareenaa, saattavat tunteet kanavoitua yleiseen tyytymättömyyteen. Jos ongelmien ydin on esteettisissä kysymyksissä, siihen liittyvän ulottuvuuden poissulkeminen voi johtaa jopa instrumentaaliseen tehottomuuteen, koska ei päästä todellisten ongelmien juurille. Organisaatio menettää mahdollisuuden käsitellä asiaa, parantaa tilannetta tai oppia kokemuksista. Organisaation jäsenillä on myös täysi valtuutus toimia ”rumasti” ilman minkäänlaisia seurauksia. Tämä samalla heikentää kaikkien esteettisten standardien auktoriteettia. Lopulta on vallalla niin sanottu esteettinen amnesia, jolloin organisaation jäsenet eivät näe toimintaansa kauniina tai rumana. Ainoina standardeina ovat instrumentaaliset tulokset. (Taylor 2002, 835)

Syy, miksi päätöksenteossa mukana olevat ihmiset käyttävät aikaansa symboleihin, myytteihin ja rituaaleihin, liittyy siihen, että he ovat kiinnostuneita niistä (March 1991, 111). Tarina, johon liittyy vahva esteettinen kokemus, tarjoaa yksilölle merkityksiä ja on nautittavissa oman itsensä vuoksi. Vahvaan esteettiseen kokemukseen pohjautuva tarina synnyttää tuntemuksia, innostusta, tyytyväisyyttä ja kunnioitusta sekä luo ilmapiiriä, jolloin voidaan olla myös avoimempia erilaisille vaihtoehdoille. Heikkoihin tarinoihin puolestaan liittyy heikko esteettinen kokemus, joka jättää kokijan pohtimaan hetkeä intellektuaalisesti ilman kokonaisvaltaista koettua merkitystä ja henkilökohtaista liittymisen tunnetta. Kyseessä ei ole tarina, joka tuottaa negatiivisen esteettisen elämyksen vaan tarina, joka ei tuota sitä lainkaan. Silloin kun esteettinen kokemus on vahva ja se dominoi instrumentaalisia tilanteeseen liittyviä huolia, koettu merkitys otetaan vastaan kritiikittömästi ja kyseenalaistamatta. Vaikka toiset saattavat kyseenalaistaa koetun merkityksen, yksilöllä on kuitenkin taipumus luottaa tähän intuitiivisesti syntyneeseen merkitykseen. Koska se perustuu tuntemuksiin, se tuntuu oikealta. Yksilö ohittaa tällöin tietoisesti kriittisen suodattimen, jota hän usein hyödyntää pyrkiessään saamaan selkoa tapahtuneesta. (Taylor ym. 2002, 317)

Asemoitaessa heikkoihin tarinoihin liittyviä ajatuskuluja laajemmin organisaatioiden arkeen, oletus siitä, että niin sanotut heikot tarinat motivoivat työntekijöitä, vaikuttaa osittain kapea-alaiselta. Ihmisten oletetaan vastaavan passiivisesti tiettyihin ärsykkeisiin kuten esimerkiksi palkitsemisjärjestelmiin. Organisaatiokäyttäytyminen ja siihen liittyvät kokemukset nähdään kapea-alaisesti säännönmukaisuuksiin perustuvina numeroina ja mitattavissa olevina rationaalisina arvioina. (Alvesson 2003, 158) Esimerkiksi useat managerialistiset

toiminnot kuten työntekijöiden vähentäminen ja niihin liittyvät merkitykset on häivytetty ylirationalisointiin, joka hylkää tai alistaa emotionaaliset sisällöt. Strategiset, päämääräsuuntautuneet visioon liittyvät lausunnot voivat olla tehokkaita, mutta niiden valta ei juonnu viestiin liittyvästä voimasta, vaan puhujien hierarkkisesta asemasta. Viestintään liittyvät käytännöt, jotka jättävät huomiotta esteettisen tai emotionaalisen aspektin, saattavat aiheuttaa vaikutuksia, mutta ne eivät välttämättä ole aiottuja vaikutuksia. Tuloksena saattaa olla pinnallinen alistuminen ja kyynisyys retoriikkaa kohtaan. (Hatch 1999, 11)

Miksi sitten diskursiivisuus on esittäviä ilmaisumuotoja ylivoimaisempi? Yhdysvaltalainen taidefilosofi Susanne Langer (1957, 155–158) selittää tätä sillä, että ajattelumme verbaalinen muoto on sopimukseen pohjautuva sekä paremmin hallittavissa ja organisoitavissa kuin aistimellisen mielikuvituksen kaoottinen materiaali. Diskursiivinen kieli kulkee omaa syllogistista polkuaan yhdestä väittämästä toiseen siten, että valmiit käsitteet ovat aina saatavilla. Kieli toimii selkeänä ohjeistuksena, johon työntekijä voi nojata ja häivyttää omaa epävarmuuttaan. Langer (1957, 82–89, 1953, 214) on myös todennut, että kieli on erinomainen työkalu perusteltaessa asioita järjellisesti, mutta sen heikkous liittyy juuri sanojen lineaariseen järjestykseen. Voimme sanoa ääneen vain yhden asian kerrallaan ja esittää eriytettyjä osia kuten intellektuaalisia kategorioita. Diskursiivisesti kuvattu tunne syntyy vasta harkinnan ja ajatteluun liittyvän tulkinnan kautta.

Sen sijaan esittävät ilmaisumuodot, joihin esteettinen vuorovaikutus pohjautuu, hyödyntävät symbolisointiin liittyvää järjestelmää sekä kuvaavat toisistaan erottamattomissa olevia elementtejä. Tällöin merkitys ymmärretään suhteessa kokonaisuuteen ja se on vaikeammin analysoitavissa kuin diskursiivinen kieli. Esimerkiksi musiikki on kielen tapaan artikuloitavissa, mutta sen elementteinä eivät ole sanat. Merkitys muotoutuu ilman ennalta määrättyä assosiaatiota tai ”sanakirjaa”. (Langer 1953, 31)

### 3.2.3 Esteettiset kategoriat

*”On ihan totta”, sanoi Marianne, ”että maisemien ihailu on muuttumassa pelkäksi jaaritteluksi. Kaikki ovat sitä tuntevinaan ja koettavat kuvailla sitä yhtä hienosti ja aistikkaasti kuin se, joka ensimmäisenä määritteli mitä maalauksellinen kauneus on. Inhoan kaikenlaista jaarittelua ja välistä pidän tunteeni omana tietonani, koska olen niitä ilmaisemaan löytänyt vain sanoja, joista kaikki merkitys ja mieli on kulunut ja haalistunut.” (Austen 1996, 88)*

Oletuksena tässä tutkimuksessa on, että pohjaamme toimintaamme ensisijaisesti aistimuksiin ja sen kautta syntyvään ymmärrykseen. Siksi estetiikan voidaan olettaa vaikuttavan syvällisesti niihin merkityksiin, joita organisaatiossa annetaan tapahtumille. Vastaamme kokemukselliseen tietoon arvioimalla, onko jokin asia miellyttävä vai epämiellyttävä, sopiiko se meidän makuumme tai jättääkö se meidät välinpitämättömäksi. Pohjaamme arviomme subjektiivisiin tunteuksiin ja intuitioon ja muihin seikkoihin, joita älyllinen arviointi ei pysty ymmärtämään. Siihen liittyvät myös inhimilliset elementit kuten tunne hetken



koskettavuudesta sekä intensiivinen huomion kiinnittyminen vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi. (Strati 1999, 107). Kyseessä on kompleksinen tunne, joka muotoutuu esteettiseen havaintoon liittyvässä prosessissa. Arviomme rakentuu niiden tunteiden perusteella, jotka koemme aistiemme kautta erotettuna siihen tietoon, jonka voimme saavuttaa kokemuksemme ulkopuolella esimerkiksi matemaattisesti (Hansen ym. 2007).

Kyseessä on myös Stratin (1999, 50) mukaan sosiaalisen neuvottelun tulos. Kyky aistia muotoutuu sosiaalisena prosessina ja kollektiivisena konstruktiona. Yksilöt tulkitsevat organisaation elämää hyödyntäen havaintokykyään ja esteettistä herkkyyttään ja päättelevät sen pohjalta, onko se esimerkiksi groteskia, miellyttävää tai rumaa. He ilmaisevat esteettistä arviotaan, jonka toiset joko hyväksyvät tai hylkäävät.

Kuten edellä todettiin esteettisen mykkyuden osalta, näiden aistimellisten havaintojen kautta saavutettujen tunteiden jäljille pääseminen kielellisesti on vaikeaa. Voimme kokea esteettisen elämyksen ilmaisematta sitä kielellämme, ilmeillämme, eleillämme, mutta silloin elämys jää vain omaan tietoomme. Puolestaan silloin kun ilmaisemme elämyksen kielellisesti, emme välitä elämystä vaan tiedon elämyksestä. Meidän on tyydyttävä elämyksen kokijan tekemään käsitteelliseen luokitteluun. Termit saavat merkityksensä vasta lauseyhteydessä ja lause käyttöyhteydessä. (Sepänmaa 1972, 36–40)

Vihjeenä esteettisestä elämyksestä toimivat Stratin (1999, 184; 2000, 18–22) mukaan esteettiset kategoriat, joihin liittyvät termit ja kategoriat kuuluvat organisaation jäsenten jokapäiväiseen kielenkäyttöön. Niiden avulla voidaan tarkastella siteitä, jotka liittävät työntekijät ympäristöön, jossa he työskentelevät sekä materiaaleihin, joita he käyttävät. Esteettisten kategorioiden vihjeenä toimivat esimerkiksi sellaiset huudahdukset kuten ”kuulostipa kauniilta” tai ”tuntui hienolta”. Esteettisiin kategorioihin pohjautuvat ilmaisut eivät kerro sitä, minkälainen organisaatio todellisuudessa on vaan kyseessä on työntekijän oma subjektiivinen reaktio ja hetkeen liittyvä tuntemus. Perustellessaan termin käyttöä henkilö paljastaa omat mieltymyksensä ja arvonsa. Arviossa on kyse aistikokemuksiin pohjautuvasta toiminnallisesta ja välittömästä tunteesta siitä, pidämmekö jostakin vai emme (Courtney 1995, 13–21).

Esteettiset kategoriat auttavat myös tutkijaa suuntaamaan huomion esteettisen sisällön problematiikkaan ja johdattavat ymmärtämään paremmin sitä, mitä esteettinen elämys pitää sisällään. Kun instrumentaaliset kysymykset kiinnittävät huomion tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen, eettiset kysymykset oikeaan ja väärään, esteettiset kysymykset johdattavat tarkastelemaan esteettisiä kategorioita. Estetiikassa kiinnostuksen kohteen on esimerkiksi se, kuinka voimme tehdä organisaatiosta kauniimman, ylevämmän, koomisemman tai jopa groteskimman. Kysymyksiä eivät johdattele instrumentaaliset tavoitteet vaan se, että haluamme ympäröivästä todellisuudesta esteettisemmän. (Strati 1999, 184; Taylor ym. 2005, 1216)

Näistä kategorioista erityisesti kauneus<sup>11</sup> on merkityksellinen organisatioestetiikan tutkimuksessa. Sen valossa pysyttäydytään samoissa normatiivissa puitteissa kuin antiikin estetiikka. Tuolloin tärkeimmät esteettiset kriteerit olivat kauneus ja rumuus. Baumgartenilla kauneus tuli esille siten, että kohteen ominaispiirteet sulautuvat havainnolliseksi kokonaisuudeksi. Osia ja piirteitä ei erotella toisistaan vaan niiden annetaan sulautua yhteen. Estetiikan päämääränä oli Baumgartenin mukaan tutkia juuri sitä, kuinka sensitiivisen tiedon täydellisyys eli kauneus voidaan saavuttaa. (Vuorinen 1990, 25–26.)

Kauneutta on määritelty myös sellaisten käsitteiden kautta kuten symmetria, valovoimaisuus, tasasuhtaisuus, harmonia ja vapaus. Viime vuosikymmenillä erityisesti originaalisuus, aitous ja ilmeikkyyden on liitetty kauneuteen työelämässä. Lisäksi kauneus on rinnastettu myös taylorilaisittain tehokkuuteen; kun työpaikalla todetaan jonkin toimivan kauniisti, oletetaan kaiken sujuneen suunnitelmien mukaisesti. Samalla todentuvat organisaation johdon ideaalit – suunnittelu ja kontrolli. (Taylor ym. 2005, 1214; Akkermans ym. 2004, 3) On olemassa myös älyllistä kauneutta, jonka tuloksena on looginen tieto ja intellektuaalinen kirkkaus. Tällöin kohteesta havaitaan toisistaan selvästi erottuvia osatekijöitä sekä ymmärretään, minkä piirteiden pohjalta ne eroavat toisistaan. (Vuorinen 1990, 25–26) Rochberg-Halton (1986, 32–33) kuvaa ilmiötä taidekriitikon ja yleisön kautta siten, että esteettisessä toiminnassa taulua ihaileva henkilö nauttii kohteesta välittömästi irrallaan sen toimivuudesta ja intellektuaalisesti toimiva kriitikko analysoi ja vertaa taulun ominaisuuksia reflektiivisesti.

Kauneuden lisäksi hyödynnämme myös muita esteettisiä kategorioita, joilla välitämme omat esteettiset näkemyksemme toisillemme (Sepänmaa 1976, 36–40). Stratin (2000, 21) mukaan rumuus näyttäytyy aina suhteessa kauneuteen ja sen merkitys muotoutuu kauneuden puuttumisen kautta. Samalla se on uhka kauneudelle ja siksi se on eliminoitava. Rumuuteen liitetään esimerkiksi epäsymmetrisuus, epäsuhteellisuus sekä teennäisyys, joka korostaa laskelmoivaa asennetta, epäluonnollisuutta ja keinotekoisuutta. Organisaatiotutkimuksessa rumuus tuo esille niitä ilmenemismuotoja, jotka määrittelevät organisaation maallisenä, epäaitona. Rumuus voi liittyä myös epämiellyttäviin työympäristöihin ja työn sisältöön, suhteisiin työntekijöiden ja esimiehen välillä ja epämiellyttäviin kokemuksiin työelämässä. Koominen puolestaan liittyy organisaation ilmenemismuotoihin liittyvään vitsailuun, humoristisiin huomaautuksiin organisaatiosta tai muista tahoista. Tähän liittyy myös sarkasmi ja ivailu.

<sup>11</sup> Käsitteiden kauneuden kokemuksen subjektiivisuudesta on vaihdellut eri tutkijoilla. Kierkegaardin mukaan mitä objektiivisemmaksi ihminen muuttuu, sitä enemmän hän vieraantuu omasta persoonallisesta minästään. Yksilön tehtävä on muuttua enemmän subjektiivisemmaksi, enemmän tietoiseksi itsestään. (Mäkinen 2004, 140) Baumgarten painottaa esteettisen tiedon sensitiivisyyttä kun taas Kant keskittyy sen subjektiivisuuteen. Kantille kauneus liittyy erottamattomasti omaan kokemukseen pohjautuvaa mielihyvään ja mielihyvän tunteeseen eikä kauneutta voida todistaa sellaiselle, joka ei ole sitä itse todennut. Kauneusväite ei ole väite kohteen ominaisuuksista vaan raportti omasta mielihyvästä. Baumgartenin mukaan kauneus on ainakin periaatteessa todistettavissa. (Vuorinen 1993, 182–183) Stratin (1999, 108–109) mukaan Baumgartenin lähestymistapa on lähinnä fenomenologinen, eksistentiaalinen, hermeneuttinen ja dekonstruktioivinen ja siten se tukee esteettistä lähestymistapaa organisaatiossa.

Myös viehkeys on tärkeä kategoria organisaatioon liittyvässä tutkimuksessa, sillä viehättävyys ja miellyttävyys ovat aihealueita, jotka muita kategorioita paremmin pystyvät tuomaan esille makuun liittyviä tunteita, arvoasetelmia ja suhtautumista. Viehkeys tuo esille lempeyttä ja välittää tuntemuksia, jotka ovat yllättäviä ja lumoavia. Kategoriana viehkeys liittyy myös siihen, kuinka työntekijät käyttäytyvät tai miltä näyttävät, johdatteleeko heitä spontaanuis vai sisäinen kurinalaisuus. Kyseessä on kokemusperäiseen tietoon nojautuva toiminta, jossa luotetaan mielikuvitukseen ja improvisointiin ja ollaan ylpeitä siitä, että työt toteutetaan intuitiolla pikemmin kuin säännösten turvin. Se liittyy näkemiseen ja kuulemiseen liittyvään mielihyvään, jota ihmiset ja esineet ympärillämme synnyttävät. Työntekijä etsii jatkuvasti uusia muotoja, joita voi toistaa yleisön edessä sekä löytää loputtomasti variaatiota toiminnalleen ja tulkinnoilleen. Toimintaa eivät ohjaa ulkopuolelta tulleet odotukset, tiedostetut instrumentaaliset tavoitteet vaan hetkeen liittyvät aistimukset ja tuntemukset. (Strati 2000, 21–23)

Mikään kategoria ei kuitenkaan yksin synnytä täydellistä ymmärrystä, sillä tutkittava kohde voi olla yhtä aikaa esimerkiksi sekä irvokas että koominen. Ajatus siitä, että työyhteisössä tulisi olla enemmän kauneutta, on viehättävä, mutta esimerkiksi irvokas saattaa olla avain henkilöstön ja organisaation muuntautumiseen. Rumuus saattaa valaista organisaatioestetiikan tutkimuksessa niitä piirteitä, jotka liittyvät työntekijöiden välisiin suhteisiin tai ikäviin kokemuksiin kuten huijaukseen. Kuten aikaisemmin todettiin, heikoissa esteettisissä tarinoissa yksilö luo tarinoihin järkeä intellektuaalisesti. Vahvoissa esteettisissä tarinoissa on läsnä merkitys, joka luodaan kokonaisvaltaisen kokemuksen kautta. Tällöin tarinan ei välttämättä tarvitse olla kaunis, se voi olla myös ruma tai groteski, mutta se pitää sisällään vahvan henkilökohtaisen yhteyden. (Strati 2000, 20; Strati 1999, 115–116; Taylor ym. 2005, 1214–1216)

### 3.2.4 Epätäydellisuuden estetiikka

*Hän ihmetteli, miten koko juttu oli mahdollinen, ja piinasi itseään loputtomiin kaikenlaisilla kysymyksillä. Hän muisteli taukoamatta pieniä merkkejä, joista olisi voinut päätellä, oliko hänen toivonsa turha vai sittenkin perusteltu. Hän luokitteli merkit, antoi niille pisteitä ja arvioi niitä kuin jäätä ennen kuin sille uskaltaa astua. Hän kokeili sen koostumusta, yritti selvittää, mitä se kenties piti sisällään, hän halusi tietää, kannattiko se vai ei. Loppujen lopuksi kaikista merkeistä katosi järki, koska älyllinen analysointi kulutti ne puhki.* (Vargas 2011, 25–26)

Lopuksi nostan esille toiminnan, jossa keskeistä on se, kuinka organisaatiossa suhtaudutaan virheisiin ja epäonnistumisiin, ja kuinka niihin liittyviä konstruktioita ylläpidetään ja tulkitaan.<sup>12</sup> Hyödynnän erityisesti Weickin (1995, 187–193)

<sup>12</sup> Akkermans ym. (2004, 3) toteavat, että viimeaikaisessa organisaatiotutkimuksessa vaikuttaa olevan trendi, jossa esteettistä arvostusta ilmaistaan neljän kriteerin kautta, jotka näyttävät osittain sulkevan pois toisensa. Nämä kriteerit ovat:

1 tasapaino, harmonia, rauha

esittelemää Ted Gioian ”epätäydellisyiden estetiikan” käsitettä, jonka mukaan yksilön käyttäytymistä ja luomusta ei pyritä arvioimaan onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi ulkoisten, täydellisyteen ja menestykseen pohjautuvien kriteerien perusteella. Tärkeätä on rohkeus työskennellä toiminnalle asetettujen marginaalien ulkopuolella sekä yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtuva oppiminen. Kiinnostus on siinä, mitä ihmiset tekevät virheille silloin, kun ne ilmenevät, ja minkälaisia merkityksiä he niille antavat. Silloin, kun toiminnassa on läsnä epätäydellisyiden estetiikka, virheet ovat pikemmin mahdollisuuksia kuin uhkia sekä alkuja uuden keksimiselle.

Työyhteisöissä aiempi menestys saattaa luoda rutiineja, jotka ohjaavat jatkossakin kokeilujamme. Silloin pyritään varmuuteen ja virheitä ei sallita. Sen sijaan jos vältetään aiemmin hyviksi koettuja, automaattisia ja turvallisia kuviota, tutkimme tietämyksensä rajoja epäonnistumisen riskin uhalla. Käsillä on sensitiivinen tieto, joka pitää sisällään mahdollisuuden kohdata asia hallitsemattomana. Etuna on se, että silloin kun ei voi enää luottaa rutiineihin, on pakko keskittyä ajatteleman toiminnan aikana. Vaikka ei tiedetä, mihin toiminta johtaa, virheet antavat toiminnan kuluessa tärkeää palautetta, joka toimii oppimisen lähteenä ja auttaa luomaan uudenlaisia käytäntöjä. Siten ponnistelu tasapainoa kohti saattaa olla myös kiehtovaa. (Barrett 1998, 608–611).

Epätäydellisyiden estetiikka ei kuitenkaan puolusta virheitä tai kannusta virheisiin. Kyse ei myöskään ole siitä, että arvostettaisiin virheitä, jotka syntyvät huolimattomuudesta tai laiskuudesta. Ajatuksena on, että virheitä syntyy, kun ihmiset aidosti ja syvästi sitoutuvat toimintaansa. (Weick 1995, 187–193) On toki olemassa virheitä, jotka voivat johtua välinpitämättömyydestä, mutta usein unohdetaan, että virheet voivat myös liittyä syvään kiinnostukseen omasta työstä ja projektista (Barrett 1998, 608–611). Epätäydellisyiden estetiikassa merkitykselliseksi tulee sitoutuminen tehtävään ja toimintaan, periksiantamattomuus ja intohimoinen yritys laajentaa toiminnan horisonttia. Täydellisyiden estetiikka sen sijaan saattaa yleistää ja irrottaa toiminnan tuotokset toimijoista ja siitä tilanteesta, missä toiminta on tapahtunut. (Weick 1995, 189–190)

Työyhteisössä virheitä usein peitellään ja virheettömyydestä syntyy toiminnan tapa, joka pahimmillaan halvaannuttaa toiminnan. Johdolla on tässä suuri merkitys. Esimerkiksi kaaos ja inspiraatio herättävät pelkoa niissä, joiden innovatiivisuutta on ohjattu sellaisen esimiehen toimesta, joka on sokea toimintaan liittyville inhimillisille piirteille. Työntekijät eivät uskalla toimia, jos epäonnistumisia ei sallita ja huomion painopiste on virheiden eliminoimisessa ja syiden etsimisessä. (Weick 1995, 189–190) Voidaan myös ajatella, että virheet hyväksytään toimintaan oleellisesti kuuluvina vasta, kun unohdetaan niihin

---

2 yksinkertaisuus, kokonaisuus, puhdas autenttisuus

3 jännittävä, seikkailullinen, provosoiva, haastava

4 innovatiivinen, epäyhtenäinen, yllättävä, vieras

Silloin, kun painotetaan kategorioita 1. ja 2., jätetään vähemmälle huomiolle kategoriat 3. ja 4. Esimerkiksi silloin, kun kauneuden nähdään ilmentyvän harmoniana ja rauhana (1), suljetaan pois toisto ja yllätyksellisyys (4). Puolestaan silloin, kun pysyvyyden nähdään synnyttävän ajan kuluessa puuduttautumista, kauneus liittyy lähinnä uudistumiseen ja seikkailuun (3. ja 4.)

liitetty häpeällisyyden leima. Estetiikan termein, vasta sen jälkeen, kun näemme virheissä ilmenevän kauneuden, voimme rohkaista ihmisiä epäonnistumaan rohkeasti ja ottamaan uuden keksimiseen liittyviä riskejä. Silloin, kun hyväksytään, että vastaukset eivät ole valmiina, ollaan myös avoimempia pysyttämään aistien kautta saadun tiedon äärellä. Mielen intuitiiviset hyppäykset tapahtuvat suhteessa siihen, mitä yksilö on kokenut ja aistinut. Samalla ne toimivat epävarmuuden tilassa laskelmoivaa järkeilyä paremmin. (de Monthoux ym. 2003, 317–321; Gagliardi 1996, 573).

Tietämättömyys ja ihmettely ovat siten tärkeitä elementtejä toiminnassamme: *“Ignorance, the mother of wonder, made everything wonderful to men”* (Vico, 1988, 116). Samansuuntainen ajatus liittyy Langerin (1953,29; 1957,14) toteutukseen siitä, että tietämättömyys on ymmärryksen perustavanlaatuisen prosessi, sillä jos unohdamme itsemme ylentämisen, kaikkietäisyys, työskentelyn mainosekspertin taidoilla, kohtaamme omat aistimuksemme ja tunteemme avoimesti ja löydämme uudenlaisen tavan toimia. Se, mikä Barretin (2000, 240–241) mukaan tekee tällaisen poeettisen viisauden mahdolliseksi, on varmuuden poissaolo ja maailman havainnointi. Kun tarkastellaan esimerkiksi sitä, mistä jazzissa tapahtuu, huomaamme että siinä ollaan sensitiivisiä yllätyksille. Samalla havainnoidaan jatkuvasti sitä, mitä ympärillä tapahtuu ja pyritään vastaamaan toisen impulsseihin. Kyse on intuitiivisesta ja empaattisesta yhteydestä, tunteisiin pohjautuvasta kielestä ja löytämisen ilosta. Kun tieto pohjautuu intuitiiviseen tietoon mahdollisesta pikemmin kuin totuudesta, siihen liittyy yllätyksellisyys ja koskettavuus. Kyseessä on sanoin kuvaamattomasta todellisuudesta, jonka ilmaisu toteutuu ilman abstraktiuden suodatinta. (Taylor ym. 2002,316; Gagliardi 1996, 573)

Epätäydellisuuden estetiikassa voidaan nähdä samoja piirteitä kuin Csíkszentmihályin (1990, 83–96) flow-kokemuksessa. Siinä emme kokemuksen aikaan etsi merkitystä, syytä tai saavutuksia kokemukselle vaan haluamme jatkaa kokemusta sen itsensä vuoksi. Uppoudumme kokemukseen siten, ettei millään muulla ole merkitystä. Yksilöllä on tunne kontrollista tai pikemmin tunne siitä, että on vapaa pelosta menettää kontrolli. Samalla epätäydellisuuden estetiikan voidaan tulkita eroavan flow-ilmiöstä siten, että jälkimmäisessä toiminta on lähempänä tavoitesuuntautunutta, kontrollirakenteisiin pohjautuvaa suoritusta kuin esteettisyyteen pohjautuvaa toiminnan tapaa. Csíkszentmihályin (1990, 83–96) mukaan flow-tilan saavuttaminen edellyttää, että ihminen asettaa itselleen merkityksellisiä ja selkeitä tavoitteita. Ihminen järkeilee ensin sitä, mitä on hyödyllistä tehdä ja oppiminen perustuu siihen, että ihminen saa palautetta aikaansaannoksistaan ja analysoi toimintaansa. Vaikka toiminnan kuluessa kaikki muu unohtuu, toiminnan lähtökohtana on tuotos, jota tavoitellaan. Estetiikassa tavoite ei viime kädessä ole arvo itsessään. Hatch, Kostera ja Koźmiński (2005, 56) toteavat, että tietyn tavoitteen toteuttamisesta tulee helposti pakomielle, vaikka kyseessä ei välttämättä ole tehokkaasta toiminnasta. Tehokkuus ei käytännössä keskity vain yhteen ja ainoaan selkeään tulokseen vaan erilaisiin toimintatapoihin ja vaihtoehtoihin lopputuloksiin.

Epätäydellisyys estetiikka pitää sisällään myös sellaisia käsitteitä, jotka voidaan liittää luovuuteen. Luovuus vaikuttaa kuitenkin kärsineen inflaation, sillä flow-ilmion tapaan se sidotaan usein organisaatioiden toiminnan kehittämässä tuotokseen, jota luovuudella tavoitellaan. Käsitteet luovuudesta saattavat rajoittaa ja pitkälle vietyinä estää luovan toiminnan ja siirtävät katseemme pois itse prosessista. Silloin, kun keskitytään siihen, mitä tehdään eikä niinkään siihen kuinka toimitaan, käsitteet saattavat pohjautua yksipuolisesti rationaalisin perusteluihin kuten tehokkaiden toimintamallien löytämiseen eikä luovuus ole arvo itsessään.

Esimerkiksi innovaatiopuheessa voidaan nähdä rationaalisen kontrollin piirteitä. Oletuksena on, että työntekijöillä on halu hyödyntää asiantuntemustaan ja luovaa potentiaaliaan sekä tarve oppia ja kehittää itseään yhä uudelleen organisaatioiden strategioiden mukaisesti. Tärkeätä on myös tuoda jatkuvasti esille uusia tai paranneltuja tuotteita ja kehittää kilpailukykyä ja tehokkuutta. Syyt innovaatioiden toteutumattomuudelle ovat ympäristössä kuten kiireisessä aikataulussa, työn pirstaleisuudessa ja epävarmuudessa. Oletuksena on, että innovaatiot edellyttävät johtajilta kykyä koordinoita ja luoda visioita selkeiden tavoitteiden mukaisesti. (Seeck 2008, 243–268)

Luovuutta paremmin epätäydellisyys estetiikkaan liittyvää toimintaa kuvaa tässä tutkimuksessa improvisaatio, jota Weick (1998, 544) erittelee kirjallisuudessa esiintyvien käsitysten mukaan seuraavasti:

- Ennalta suunnitellun materiaalin joustava käsittely (Berliner 1994)
- Intuition johdattama spontaani toiminta (Crossan ja Sorrenti 1996)
- Harkiten valitut toiminnot, jotka ovat spontaaneja, uusia ja joissa luominen tapahtuu tehdessä (Miner ym. 1996)

Improvisaatiossa on aina läsnä luovia elementtejä, mutta luovaan toimintaan ei välttämättä sisälly improvisaatiota. Luovuus ilman improvisaatiota noudattaa edellä kuvattua toimintatapaa, jolla tavoitellaan selkeitä tuloksia kuten esimerkiksi parempia markkinoita tai tehokkaampia palveluprosesseja. Lisäksi luovuudessa oppiminen syntyy, kun toiminnan tulos on nähtävillä ja vasta sen jälkeen synnytetään uusia päätelmiä. Improvisoidessa ei jäädä odottamaan tietoa siitä, mitkä ovat tekemisen seuraukset ja tulokset. Suunnittelu ja toiminta ilmenevät yhtäaikaaisesti yrityksen ja erehdyksen kautta ilman etukäteen taattua tulosta. (Leone 2010, 1-8). Improvisaatio pitää sisällään tutkimista, jatkuvaa kokeilua, mahdollisuuksien kanssa toimimista ilman, että tiedetään, minne kaikki johtaa tai kuinka toiminta tapahtuu. (Barrett 1998, 606)

Improvisaation olemusta konkretisoi myös Weickin (1998, 547–549) näkemys siitä, että silloin, kun keskitytään yksinomaan diagnooseihin, strategioihin ja suunnitelmiin, huomioimatta saattaa jäädä liikaa informaatiota, joka voisi vaikuttaa asioiden kulkuun. Esimerkiksi arkkitehti työskentelee suunnitelmien pohjalta ja katsoo eteenpäin. Jazz-muusikko ei voi improvisoinnin aikana katsoa eteenpäin pohtien, mitä aikoo soittaa vaan pohjaten siihen, mitä on juuri soittanut. Kyseessä on yksilön tai ryhmän muistin harjoittaminen sekä esimerkkeihin, kokemuksellisuuteen ja toistoon pohjautuva oppiminen. Tekijällä on

ymmärrys saatavilla olevista materiaaleista ja alttius nähdä aikaisempien kokemusten osittainen vaikuttavuus nykyiseen.

Spontaaniin toimintaan liittyvä improvisaatio ei ole vieras myöskään julkishallinnon arjessa. Virkailijat hyödyntävät improvisaatiota päivittäin esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa, jotka vaativat nopeaa reagointia ja tarjoavat mahdollisuuden kehittää taitojaan siten, että riskit erehtymiseen vähentyvät. Haaste on siinä, kuinka työyhteisössä pystytään uudelleen kuvittelemaan ja tarinallistamaan (re-imagining, re-narrating, re-envisioning) näitä monimutkaisia ongelmia sekä lähestymistapoja, jotta toiminta voi tapahtua myös äärimmäisessä epävarmuudessa. Esimerkiksi rationaaliseen organisointiin kuten talousraportteihin sekä seurantaan keskittyvä toiminta saattaa nojautua vanhoihin toimintaohjeisiin ja -tapoihin, jotka eivät välttämättä enää ole toimivia tai niitä ei osata tulkita joustavasti suhteessa toimintakenttään. (Woodward ym. 2010, 296) Improvisaatiossa ei nojauduta vain aiemmin toimivaksi todettuihin keinoihin vaan pyritään luomaan menneen pohjalta jotain uutta ja erilaista ja keskeneräistäkin.<sup>13</sup>

Improvisaatio voidaan myös liittää työpaikan spontaaniin toimintaan, jota Yiannis Gabriel (1995, 478–479) kuvaa artikkelissaan ”Unmanaged Organization”. Kyseessä on fantasiaan liittyvä irrationaalinen toiminnan alue, jossa toiveet, huolet ja tunteet löytävät ilmaisunsa. Tämän ei-kontrolloitavan alueen ilmentymiä ovat vitsit, huhut, lempinimet, graffitit ja ennen kaikkea tarinat. Spontaaniin toiminnan alue ei kuitenkaan ole saanut sille kuuluvaa huomiota, sillä johdettu, kontrolloitu organisaatio on jatkuvasti etuoikeutettuna organisaatioon liittyvässä diskurssissa. Koska kaikissa työyhteisöissä on löydettävissä alue, joka ei ole lainkaan kontrolloitavissa, subjektiivisia kokemuksia tulisi tutkia kontrollikäytäntöihin osallistumisen tai vastustamisen ulkopuolella. Kiinnostuksen kohteena eivät ole tosiasiat tiedonantajina vaan tosiasiat kokemuksina. Tulkintani mukaan näkemys tukee fenomenologista ajatusta siitä, että ympäröivän todellisuuden realiteetit eivät ole niinkään riippuvaisia objektiivisesta maailmasta kuin työntekijöiden kyvystä luoda merkityksiä sosiaalisessa kontekstissa.

<sup>13</sup> Rationaalisen ja luovan toiminnan vastakkainasettelu ja joko-tai -asetelma ei täysin selitä improvisaation perusolemusta. Improvisaatioon liitetyt ennalta valmistautumaton, spontaani ja intuitiivinen toiminta ovat tärkeitä elementtejä, mutta rinnalle tarvitaan kykyä tutkia asioita, yhdistää eri elementtejä toisiinsa sekä prosessoida kokemuksen kautta saatua informaatiota. Improvisaatio pitää sisällään viimeisteltyä ja työstettyä materiaalia sekä arvaamattomia ideoita, joita ymmärretään, muotoillaan ja siirretään toiminnassa. (Weick 1998, 228–229) Improvisaatio voidaan toteuttaa tulkin-tana, jossa otetaan vain vähän vapauksia ja noudatetaan alkuperäistä suunnitelmaa antamalla sille vain uudenlaisia painotuksia. Kaunistamisessa on kyse siitä, että hyödynnetään mielikuvitusta muuttaessa alkuperäisten lausekkeiden paikkaa. Melodiaa on piristetty, mutta se on tunnustettavissa. Muuntelu puolestaan ilmenee siten, että alkuperäiseen melodiaan liitetään sointuja, joita ei ole alkuperäisessä melodiassa. Samalla niiden suhde alkuperäiseen tehdään selväksi. Improvisaatiossa muunnetaan melodiaa siten, että siinä on vain vähän yhteneväisyyksiä alkuperäiseen tai hyödynnetään vaihtoehtoisia malleja, jotka toimivat uudenlaisten ilmaisujen perustana. Mikä tahansa toiminta voi pitää sisällään kaikki nämä improvisaation muodot yhtäaikaan. (Weick 1998, 545)

Gabriel (1995, 478–480) toteaa, että kontrolli on kuitenkin eräänlainen ikuisuusaihe organisaatiotutkimuksessa ja se nousee esille yhä uudelleen. Samalla se on merkittävästi muovannut johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Järjestyksen, ennustettavuuden ja luotettavuuden puolustamisen kautta kontrollista on tullut lähes samaa tarkoittava kuin se, mitä ymmärrämme organisaatiolla. Organisaatioista on annettu kuva, jonka mukaan yksilön tehtäväksi jää vain joko kapinoida tai totella. Fantasia on nähty joko ensinnäkin pyrkimyksenä paeta todellisuutta tai olemassa olevien olosuhteiden vastustamisensa. Molemmat näkökulmat suuntaavat fantasian johdetun organisaation alueeseen.

Gabriel (1995, 478–480) tarjoaa kolmannen tavan, jolla fantasiaa voidaan tarkastella. Se ei liity kapinallisuuteen tai turvallisuuteen vaan virallisten käytäntöjen symboliseen rikastamiseen. Painopiste on mielihyvässä ja kokemuksissa, joissa sallitaan tilapäisesti tilanteeseen sidoksissa olevien tunteiden ylivalta suhteessa rationaalisuuteen, kontrolloimattomuuden ylivalta suhteessa kontrolloituun. Se ei sido toimijaansa ennalta määriteltyyn ja säädeltyyn tulokseen vaan pohjautuu sensitiiviseen tietoon, jonka kautta yksilö voi uudistaa symbolisesti organisaatioiden käytäntöjä. Tätä kautta näkemyksenä on, että yksilön oma asenne voi vaikuttaa siihen, minkälainen organisaatio on. Organisaatio ei ole pysyvä ja muuttumaton vaan muotoutuu yhä uudelleen ihmisten mielessä ja vuorovaikutuksessa historiallisena menneen, nykyisyyden ja tulevaisuuden jatkuvana vuoropuheluna.

### 3.2.5 Käsitteiden hyödyntäminen tässä tutkimuksessa

*Mutta minun mieleeni tulvahtaa muutakin, tunne, jota paremmissa piireissä kutsutaan intuitioksi. Intuitio on eräänlainen ajatus tai aistimus, joka tulee oman itsen ulkopuolelta, ja Tilta ja minä olemme perusteellisissa tutkimuksissamme päätyneet ajattelemaan, että se livahtaa mieleen ovenrakosesta silloin kun Suuri ovi on aavistuksen raollaan. Kokemuksemme mukaan useimmat intuition välähdykset ovat ikävä kyllä luokiteltavissa kissankullan kimallukseksi ja ainoa tapa tarkistaa, onko kyseessä sittenkin aito kultahippunen, on että testaa ne käytännössä. (Høeg 2011, 149)*

Alkuvaiheessa organisaatioestetiikkaan liitettyjen käsitteiden moninaisuus aiheutti tutkimuksellisen ongelman, sillä käsitteet ovat osittain jäsentymättömiä ja vaihtelevat suuresti eri tutkimussuuntauksissa. Toisaalta käsitteiden moninaisuus oli myös etu. Se auttoi tarkastelemaan aineistoa siten, että ihmisten kokemuksellisuuden selittäminen ei tapahtunut vain rajatusta näkökulmasta. Tämä tuki tässä työssä tieteenfilosofiseksi lähtökohdaksi otettua jälkimodernistista näkökulmaa, jonka mukaan on olemassa useita kuvauksia menneestä ja samasta tilanteesta on löydettävissä erilaisia merkitysrakennelmia.

Kuten tutkimuksen alussa todettiin, tutkimusprosessi eteni siten, että aineisto kerättiin tutkimusaineiston varhaisessa vaiheessa. Käsitteellinen viitekehys muotoutui lopulliseen muotoonsa vähitellen tutkimuksen kuluessa samalla, kun ymmärrys aineistosta lisääntyi hermeneuttisena oppimisprosessina. Aineistossa nousi esille erilaisia teemoja, joiden kautta syntyi tarve tarkastella teoret-



tista viitekehystä yhä uudelleen. Kaiken kaikkiaan käsitteiden valinta sekä aineistossa esille nousseet teemat syntyivät intuitiivisesti oman ihmettelyni kautta, kirjallisuudessa esiintyvien teemojen, valittujen teoreettis-filosofisten lähtökohtien sekä tutkimusaineistossa esiin nousseiden teemojen pohjalta. Käsitteet nivoutuivat lopulta toinen toisiinsa valaisten aineistoa hieman eri painopisteistä.

Alusta alkaen kiinnitin huomiota työntekijöiden subjektiivisiin kokemuksiin ja tuntemuksiin analyttisen prosessoinnin sijaan. Pyrin ymmärtämään merkityksellistämisen prosesseja, jotka syntyvät sosiaalisessa ympäristössä hyödyntämällä käsitteellistä näkemystä tiedon eri muodoista. Myös esteettisen mykkyuden käsite sekä esteettiset kategoriat tulivat mukaan tutkimuksen varhaisessa vaiheessa, kun rakensin tutkimuksen teoreettista taustaa ja luin aineistoa läpi yhä uudelleen. Molemmat käsitteet auttoivat tarkastelemaan aineistoa esteettisin silmilasein sekä ymmärtämään myös tutkimusmenetelmiin liittyviä haasteita. Epätäydellisyyden estetiikka puolestaan tuli käsitteenä esille myöhemmässä vaiheessa, kun olin tutustunut tukevaan aineistoon ja improvisaatioon liittyvään kirjallisuuteen.

Tutkimuksen alkuvaiheessa mietin myös sitä, että teoreettinen viitekehkeyseni muotoutuisi esteettisen työvoiman käsitteen ympärille siten, että tarkastelin sitä, kuinka osaamisvaatimuksia ja työntekijöiden ominaisuuksia säädellään työelämässä. Vaikka sivuankin tutkimuksessani tätä näkökulmaa, painopisteeksi tuli organisaatioestetiikan mahdollistava vaikutus. Syynä olivat tutkimustehtäväni, jotka edellyttivät sen selvittämistä, minkälaisia voimaannuttavia elementtejä organisaatioestetiikka pitää sisällään. Sosiaalisen konstruktionismin ajatuksen mukaisesti päähuomio on kuvata tulkintoja sitä, kuinka työntekijöiden ”arkiymmärrys” hahmottaa kokemuksia työelämästä.

## 4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Olen tuonut aikaisemmin esille organisaatioestetiikan tutkimuskirjallisuutta sekä tieteenfilosofisia ja käsitteellisiä valintoja, joita olen tehnyt tutkimuksen kuluessa. Kuten edellä kuvasin, teoreettinen viitekehýkseni muotoutui vähitellen tutkimuksen kuluessa samalla, kun ymmärrýkseni aineistosta lisääntyi. Kuvaa seuraavissa alaluvuissa tarkemmin aineistoani ja sen keruumenetelmiä sekä analyysimetodia. Lopuksi pohdin myös tutkimuksen toteutuksen luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistonani olivat julkishallinnon organisaation työntekijöiden kertomukset, jotka keräsin haastatteleamalla työntekijöitä kesällä 2006 ja vuoden 2007 alussa. Kyseessä oleva organisaatio toimii asiakaspalveluorganisaationa ja sen kohderymänä ovat erityispalveluita tarvitsevat asiakkaat. Organisaatio tarjoaa palvelutarpeen mukaista ohjausta, neuvontaa ja tukea erilaisilla lakisääteisillä toimenpiteillä. Asiakkaat ohjautuvat palveluihin pääsääntöisesti muiden julkishallinnon toimijoiden kautta ajanvarauksella. Asiakkaan palvelutarve määritellään, jonka jälkeen asiakasta palvelee joko yksittäinen virkailija tai moniammatillinen tiimi. Työskentelyn lähtökohtana on asiakkaan elämäntilanteen selvittely sekä tavoitteiden, mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen arviointi yhdessä asiakkaan kanssa.

Syy, miksi valitsin kyseisen organisaation tutkimuskohteeksi, liittyi siihen, että organisaatio oli ollut monenlaisten haasteiden ja muutosten edessä viimeisten vuosien aikana. Organisaatio aloitti toimintansa tammikuussa 2004 kaksivuotisena valtakunnallisena kokeiluna. Kuten johdannossa todettiin, organisaation muodostuminen liittyi laajemmin 2000-luvun alun kehitykseen. Julkishallinnon tehtävien monipuolistuessa ja laajentuessa organisaatioita kehitettiin perinteisistä virastoista kehittämiskeskuksiksi ja julkisiksi liikelaitoksiksi. Joustavuutta lisättiin yleisesti myös hankekohtaisilla organisaatiomuodoilla ja yh-

teistyöllä eri organisaatioiden välillä. Myös hallintoa ohjaava normisto laajentui ja monimutkaistui. (Mäenpää 2004, 3-51) Toiminta vakinaistettiin vuonna 2006 osana julkisen palvelurakenteen uudistusta ja suurin osa henkilöstöstä jatkoi vakiinnuttamisen jälkeen samoissa tehtävissä.

Oletin, että organisaatiota perustamis- ja käynnistysvaiheessa oli pohdittu syvällisesti palveluprosessien tehokkuutta sekä monipuolisia asiakaspalvelumenetelmiä. Oletukseni pohjautui myös siihen, että julkishallinnon organisaatioille oli erityisesti 2000-luvun alusta alkaen laadittu osaamisen kehittämisen suuntaviivoja, joissa huomio kiinnitettiin asiakaspalveluprosessien ja asiakaspalvelun toimivuuden kehittämiseen. Oletin myös, että työn haasteellisuus sekä kolmen julkishallinnon toimintakulttuurin yhteensovittaminen oli johdattanut työntekijöitä tarkastelemaan omia käytäntöjään ja toimintatapojaan sekä selviytymistään työssään.

Organisaatio toimi haastattelujen toteutuksen aikaan kahden ministeriön, silloisen työministeriön sekä sosiaali- ja terveysministeriön alaisena aluehallinnon organisaationa. Ministeriöissä valmisteltiin palveluihin liittyvä lainsäädäntö sekä ohjattiin toimintaa aluehallinnon kautta. Tavoitteena oli alusta alkaen luoda uudenlainen palvelukonsepti palvelemaan asiakkaita, joiden arvioitiin hyötyvän virkailijoiden moniammatillisesta yhteistyöstä ja erityispalveluista. Moniammatillinen yhteistyö asiakastyössä toteutettiin sekä organisaation sisällä virkailijoiden kesken että ulkopuolisten verkostojen kesken.

Haastatteluun osallistuivat kaikki organisaation työntekijät esimiestä lukuun ottamatta eli yhteensä 15 henkilöä. Haastateltavat edustivat eri ikäluokkia ja ammattiryhmiä (työvoimaohjaajat, sosiaalityöntekijät, palveluohjaajat, psykologi, terveydenhoitaja). Miehiä haastateltavista oli kolme. Pääsääntöisesti kaikilla oli pitkä työkokemus ja sitä kautta muotoutunut vahva ammattidentiteetti. Esimiehen suljin tutkimuksen ulkopuolelle, koska halusin tarkastella työntekijöiden inhimilliseen toimintaan liittyviä kokemuksia ja niille annettuja merkityksiä enkä niinkään sitä, kuinka kriteerit ja rajat toiminnalle asetetaan. Uskoin tätä kautta saavuttavani tietoa, joka tukee myös johtamista.

Keräsin varsinaisen aineiston rinnalle niin sanottua tukevaa aineistoa haastattelemalla kahta jazz-muusikkoa heidän omasta työstään. Tutustuin myös joihinkin jazz-musiikin ja työelämän yhtymäkohtia kuvaaviin tutkimusartikkeleihin. Tukeva aineisto toimii eräänlaisena ”asiantuntijoiden todistaja-aineistona”, joka Schwartzmanin ym. (2010, 8) mukaan voidaan ottaa henkilöltä, jolla on tutkimuksen kohteena olevalta alalta tunnistettavissa olevaa asiantuntemusta, ja joka tarjoaa puolueetonta arviotaan. Asiantuntijoiden lausunto voi sisältää yksityiskohtaista tietoa sekä kokemuksen kautta saavutettua syvempää tietämystä. Kyse ei ollut siitä, että jazz-muusikot olisivat omanneet asiantuntijuutta julkishallinnon kentästä vaan erilaisista toiminnan tavoista ja tyyleistä, jotka pohjautuvat esteettiseen ymmärrykseen. Lähtökohtana oli Gagliardin (1996, 573) esittämä oletus siitä, että ei-voittoa -tavoittelevissa organisaatioissa jäsenten välinen kommunikaatio tapahtuu selkeämmin esteettisellä tasolla. Molemmat haastateltavat ovat kansainvälisesti arvostettuja jazz-muusikoita, joilla

on vahva ammatillinen kompetenssi luovalla alalla ja alkuoletukseni mukaan kyky puhua myös esteettisiin kategorioihin.

Toteutin aineistoon liittyvät, keskimäärin tunnin kestävät haastattelut työntekijöiden omissa työhuoneissaan tai työpaikan kokoushuoneessa. Taltioin haastattelut nauhoittamalla. Korostin haastattelun luottamuksellisuutta siten, että vaikka lainaan työntekijöiden kertomuksia sitaatteina, heidän nimensä eivätkä muut tunnistetiedot tule esille. Tukevaan aineistoon liittyvän haastattelun toteutin siten, että haastateltavat olivat mukana yhtä aikaa. Haastattelu kesti noin tunnin ja se suoritettiin samoilla metodeilla ja mukaillen samoilla teemakysymyksillä kuin varsinaisen aineiston keruussa.

Valitsin menetelmäksi teemahaastattelun, joka johdattaa strukturoitua kyselytutkimusta paremmin niiden perimmäisten tuntemusten jäljille, joita työntekijät kokevat päivittäin työelämässä. Pyrin saamaan esille haastattelutilanteessa tutkimukseen osallistuneiden omaa tulkintaa puolistrukturoitujen kysymysten ja esteettisen perspektiivin avulla. Nostin esille eri teemoja ja vaihtelin myös sanamuotoja. Osan kysymyksistä tuotin haastattelun kuluessa sitä mukaan, kun tieto ja ymmärrys kohteesta lisääntyivät. Annoin haastattelun kulkea myös ”sivuraiteille”, jotta haastateltavien omat teemaan liittyvät mielleyhtymät, organisaation historiallinen kehys sekä toiminnallinen ympäristö tulisivat esille. Kokeiluluonteisesti hyödynsin myös taiteellisia metodeja siten, että pyysin yhtä työntekijää kuvaamaan työssä vaadittavaa osaamista myös runomuodossa. Koska kyseessä on vain yksittäinen kokeilu, ei siitä voida kuitenkaan tehdä johtopäätöksiä taiteellisten metodien toimivuudesta.

Haastattelu eteni matkana, jossa aluksi pyysin kuvaamaan tilannetta, jolloin haastateltavat kokivat itsensä hämillisiksi. Tarkensin kysymyksen koskemaan työyhteisössä sattunutta tilannetta, jossa haastateltava ei tiennyt kuinka toimia. Tällä pyrin siihen, että en niinkään tarkastele ammatillista osaamista asiakaspalvelutilanteessa vaan yleisemmin organisaation tasolla tapahtuvia kokemuksia ja niille annettuja merkityksiä. Tosin nämä osa-alueet ilmenevät myös lomittain. Kysymyksellä pyrin myös siihen, että työntekijät kiinnittäisivät huomion makuun pohjautuviin arvioihinsa eivätkä vain kuvaisi intellektuaalisesti, mitä tilanteessa tehtiin. En määritellyt hämillisyyttä tarkemmin, sillä halusin nähdä, minkälaisen merkityksen haastateltavat antoivat käsitteelle. Tavoitteena ei ollut etsiä toimintaan johtavia syitä vaan tarkastella työntekijöiden kokemuksia merkityksellisinä sellaisinaan. Pyrin saamaan esille hetkiä, jolloin työntekijät kohtasivat omat rajansa ja joutuivat hylkäämään totutut tavat sekä astumaan suojaamattomalle alueelle.

Oletin Taylorin (2002) tapaan, että esteettinen asenne tulee olla myös tutkittavilla. Tähän liittyen noudatin Stratin (2000, 18–20, 1999) ajatusta siitä, että havaitsemme ja ymmärrämme ympäröivää todellisuutta erilaisena, jos meille tehdään erilaisia kysymyksiä. Siksi herättelin haastateltavien esteettistä näkökulmaa kysymyksillä, joissa huomioitiin erilaiset aistikokemukset. Pyysin haastateltavia kiinnittämään huomiota siihen, miten tilanteessa toimittiin. Pidin mielessäni myös sen, että tärkeää ei ole vain se mitä tehdään vaan myös, miten

toimitaan (It's not what you perform, it's how you perform)<sup>14</sup>. Kysyin haastateltavilta tilanteeseen liittyvää sävyä, tyyliä, aistimuksia ja tuntemuksia: Mitä koit ja mitä tunsit? Miten toimit kokemuksen aikana? Minkälainen tyyli ja sävy vuorovaikutuksessa oli? Miltä tuntui olla toisten nähtävänä ja kuultavana? Miten itse toimit ja kuinka havaitsit muiden toimivan? Mitä kuudit, näit ja aistit tilanteessa? Miltä työntekijän tulisi näyttää ja kuulostaa? Jälkimmäinen kysymys nosti esille vallalla olevia oletuksia siitä, minkälainen organisaatiokäyttäytymisen koettiin hyväksytyksi organisaation tasolla.

Haastattelun lopussa etenin "mahdollisuuksien maailmaan" siten, että painotin pikemmin intuitiivista tietoa mahdollisesta kuin totuudesta. Pohjalla oli haastateltaville esitetty suora kysymys: *Entä jos työssä unohdettaisiin päämääräsuuntautuneisuus ja tuloksellisuus, minkälaista toimintaa se synnyttäisi.* Kysymys toimi keinona, jolla pyrin saamaan haastateltavia etäännyttämään rationaalisista ajattelumalleista sekä ylittämään esteettisen mykkyyden. Huomio ei ollut vain siinä, kuinka toiminta organisaatiossa koetaan vaan myös se, kuinka sen toivottiin olevan. Tätä kautta syntyi ajatuskulku siitä, kuinka työntekijät muuttavat organisaation toimintaa eikä niinkään se, kuinka organisaatio vaikuttaa työntekijöihin. En määritellyt tuloksellisuutta ja päämääräsuuntautuneisuutta tarkemmin, jotta omat ennako-oletukseni pysyisivät taustalla ja esille nousivat haastateltavien omat arvoasetelmat tuloksellisuuteen pohjautuvasta toiminnasta.

## 4.2 Analyysimetodeista

Strati (1999, 189–190) kuvaa organisaatioestetiikan tutkimusmenetelmiä kolmesta näkökulmasta, jotka kaikki arvostavat esteettisyyden tärkeyttä tiedon lähteenä. Tieto kerätään tiettyssä kontekstissa tunnustelemalla ilmapiiriä, arvostaen sen kauneutta ja nauttien tarinoista, joita kerrotaan. Kukin lähestymistapa eroaa kuitenkin ensinnäkin siinä, kuinka arvostetaan tiedon muodostamiseen liittyvää empaattisuutta ja toiseksi siinä, kuinka tutkija asemoidaan osaksi tutkimusprosessia.

Ensimmäisessä, *arkeologisessa lähestymistavassa*, organisaatiota tarkastellaan estetiikan kontekstista, mutta tiedon muodostamisprosessiin liittyvä empaattinen näkökulma puuttuu kokonaan. Tutkija omaksuu arkeologin tai historian-

<sup>14</sup> Luhtanen (2006) kuvaa artikkelissaan "Hallintopöhö" muutosprosessia organisaatiossa, jossa toimintaa kehitettiin siirtämällä painopiste käytännön toteutuksesta tilastointiin ja hallinnointiin. "Käytännön työssä keskityttiin asiakaspalvelun sijaan siihen, mitä kaikkea voi kutsua asiakaspalveluksi." Lopputuloksena olivat erilaiset strategian seurantalomakkeet, toiminnan tilastointi sekä toiminnan tehokkuuden toteaminen erilaisilla raporteilla. Uudistusten jälkeen kukaan ei ollut varsinaisesti vastuussa asiakaspalvelusta, sillä asiakkaiden palvelun painopiste siirtyi nettisivuille. Luhtasen kuvaama tilanne on esimerkki siitä, kuinka toiminnan pohdinnan painopiste on siinä, *mitä* tehdään, kun avain osaamisen laajentamiseen olisi keskittyminen siihen, *kuinka* toimitaan. Tärkeätä ei ole vain se, mitä toimenpiteitä työpaikalla toteutetaan vaan se, millä tyyllillä työntekijä toimii.

tutkijan tapoja selvittäessään organisaatiokulttuuriin liittyviä arvoja ja symboleita. Toisessa, *empaattis-loogisessa*, lähestymistavassa tutkija luottaa sekä empaattiseen tiedon keruuseen että loogis-analyttiseen ymmärrykseen. Tutkijan tarkastelun kohteena ovat sekä materiaaliset että organisaation kulttuuriset muodot. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija kysyy ja havainnoi intuitiota ja tunteita, joita artefaktit herättävät organisaatiossa. Seuraavassa vaiheessa tutkija tulkitsee löydöksiään hyödyntäen omia tuntemuksiaan ja harkintaansa. Lopuksi tutkija hylkää empaattisen tiedon ja ottaa käyttöönsä loogis-analyttisen tinkimättömyyden.

Kolmannessa *empaattis-esteettisessä* lähestymistavassa tutkija on itse jatkuvasti aktiivinen osa prosessia. Tutkija valitsee oman tutkimusaiheensa oman esteettisen makunsa mukaisesti. Hän myös aktivoi omia aistejaan ja esteettistä ymmärrystään sulautuakseen organisaation asetelmiin sekä osallistuakseen empaattisesti organisaation toimintaan. Tarkkailemalla ja kuuntelemalla tutkija sallii kokemustensa tulla esille ja kirjaa ne ylös osaksi omaa tutkimusaineistoa. Tämän jälkeen hän kuvaa tutkimuksen kohteena olevan organisaation dynamiikan ja prosessit. Toisin kuin empaattis-loogisessa lähestymistavassa, jossa tutkijaa johdattelee lopuksi loogis-analyttinen tinkimättömyys, empaattis-esteettisessä lähestymistavassa esille nostetut ja kehitetyt argumentit heijastavat tutkijan omia esteettisiä mieltymyksiä.

Oma metodini oli lähempänä empaattis-loogista lähestymistapaa. Aluksi lukiessani aineistoa pyrin saamaan kokonaiskuvan siitä, minkälaisia merkityksiä työntekijät antoivat kokemuksilleen tehokkuudesta. Aineistoanalyysissä keskiössä olivat ne tunteet ja kokemuksille annetut merkitykset, joita työntekijät kuvasivat. Sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdista käsin työntekijät nähtiin aktiivisina tulkitsijoina ja tarkastelun painopiste oli siinä, minkälaisia konstruktioita heidän ajattelunsa taustalla tuli esille. Tarkoituksena ei ollut selvittää, ovatko heidän tulkintansa totta vaan kuvata rikkaasti heidän omia tuntemuksiaan ja lopuksi kuvata niitä loogis-analyttisesti.

Aineistoanalyysini voidaan samalla liittää siihen estetiikan tutkimuksen suuntaukseen, jossa ratkaisevaa on se, minkälainen tekijöiden, kokijoiden konteksti on otollinen esteettisen kokemuksen kannalta. Tällöin päähuomio ei ole yksinomaan toimijassa (tekijän tarkoitus tai aikomus toiminnan aikana), katsojassa tai yleisössä (kokijoiden reaktio) tai objektissa (keskittyminen kokemukseen liittyviin erityisominaisuuksiin). (Eaton 1995, 14–15) Kiinnostavaa on se, missä olosuhteissa voimme kokea työelämän esteettisesti (Mitias 1998,45). Taivoitteena ei ollut yleistettävyyys vaan luoda teemasta syvempää ymmärrystä. En myöskään pyrkinyt analyysissani selvittämään lopullista totuutta siitä, mikä aiheuttaa tunteita tai mitkä ovat toiminnalle tunnusomaisia piirteitä. Syyseuraus - suhteiden sijaan huomio oli organisaatioestetiikan silmälasin aistimuksissa ja tuntemuksissa sellaisenaan

Hyödynsin aineistoanalyysissä mukaillen Bojen (2001) dekonstruktiivista metodologia, joka auttoi ymmärtämään käytössäni olevaa aineistoa sekä selkeyttämään ja luomaan siihen järjestyksiä. Analyysini voidaan luokitella aineistolähtöiseksi. Pyrin löytämään eri teemoja ja saamaan esille merkityksen muodostamia

kokonaisuuksia (Laine 2001, 39) tukeutumalla haastattelujen jälkeen purettuihin nauhoituksiin ja niiden pohjalta tehtyihin muistiinpanoihin. Dekonstruktiiivinen metodi on Bojen (2001, 2-5) mukaan yksi antenarratiiviseen analyysiin liittyvistä lähestymistavoista. Se haastaa narratiivisen analyysin kiinnittämällä huomion yhden suuren kertomuksen sijaan useisiin rinnakkaisiin tarinoihin, sarjaan erilaisia tapahtumia, jaettuihin merkityksiin ja kokemuksellisuuteen. Kyseessä on ilmiö, joka ei välttämättä ole johdonmukainen vaan tulee esille pirstaleisena. Siten antenarratiivi on eräänlainen jäsentymätön ja kaoottinen esikertomus, jossa juoni ei ole vielä yhteisesti hyväksytty. Siinä ei myöskään ole narratiiviin liittyvää juonen alkua, keskikohtaa ja loppua. Lähtökohtaisesti ajatuksena on, että kollektiivinen muisti muodostuu yhä uudelleen. (Boje 2001, 2-5)

Koin haastattelutilanteessa ymmärtäväni oman aikaisemman työkokemukseni ansiosta sitä kieltä, mitä haastateltavat puhuivat ja uskoin pystyväni keskittymään myös analyysissa niihin merkityksiin, joita tarinoiden taustoilla oli nähtävissä. Ensimmäisten lukukertojen aikana työntekijöiden kertomukset vaikuttivat kuitenkin tuovan esille vahvimmin vain yhden suuren kertomuksen, jossa läsnä olivat negatiiviset kokemukset tehokkuusvaatimuksista. Marchin (2006) käsitykset rationaalisuuden rajallisuudesta tarjosivat näkökulman, joka auttoi ymmärtämään paremmin tätä kritiikkiä sekä toisaalta luottamusta rationaalisuuden teknologioihin. Epävarmuutta aiheutti pelko siitä, että en ehkä havainnut kaikkea, mitä muita konstruktioita kertomusten taustalla oli nähtävillä. Erityisesti esteettisen kokemuksen esille saaminen oli vaikeaa, koska kuten edellä todettiin esteettisen mykkyuden osalta, käännettäessä esteettinen tieto diskursiiviseksi signaaleiksi, kokemuksellisuus saattaa jäädä sivuun. Tässä vaiheessa hyödynsin aineistoanalyysissa Stratin (1999, 9-47) näkemystä empaattis-esteettisestä lähestymistavasta. Pyrin aktivoimaan omia aistejani tukevan aineiston avulla, jotta ”kuulisin” paremmin niitä ääniä, joita en ehkä muuten havaitsisi. Tavoitteena oli, että pystyisin paremmin ymmärtämään ja havaitsemaan varsinaisessa aineistossa myös vaiettuja tai marginaalissa olevia esteettisiä ilmenemismuotoja toiminnan ja vuorovaikutuksen tasolla.

Koska analyysin kattavuus perustuu siihen, että tulkinnat eivät perustu satunnaisiin poimintoihin (Eskola 1996, 170), yhdistelin samankaltaisia ja toistuvia teemoja sekä näkemyksiä saman luokituksen alle. Useampien lukukertojen jälkeen teemat jäsenyivät esteettisten ja rationaalisten konstruktioiden alle omiksi kokonaisuuksiksi luonteensa mukaisesti. Noudatin Bojen (2001, 19-23) näkemystä siitä, että dekonstruktion ensimmäiseen vaiheeseen liittyvä dualistisuus auttaa havaitsemaan, kuinka kukin määre ilmentää useita erilaisia variaatioita. Tavoitteena ei ole saada esille määreiden pysyvyyttä tai korvata toista määrettä toisella. Pyrkimyksenä on löytää vakiintumattomia ja jatkuvasti muuntuvia ominaisuuksia. Johdonmukainen juoni ei ole mahdollista siellä, missä tapahtumien sarja on kaoottinen, läsnä on useita erilaisia kilpailevia väittämiä ja pyrkimys tarinoiden yhdenmukaistamiseksi (Boje 2001, 136).

Dualismin määrittelyn jälkeen tulkitsin eri teemojen hierarkkista suhdetta kiinnittämällä huomion siihen, mitkä tarinat ovat vallalla olevia ja mitkä marginaalisia. Noudatin dekonstruktion ajatusta siitä, että tehtävänä on myös tuo-

da esille sitä, kuinka tietynlaiset perspektiivit hyväksytään muiden ohi ja kuinka jokin kertomus etuoikeuttaa toista termiä (Boje 2001, 249). Kiinnostavaa on myös se, kuinka tarinan toinen puoli esitetään. Hierarkia voi esiintyä niin vahvana, että keskiössä olevasta määreestä tulee todellinen ja ”hyvä” ja vastakkaisesta määreestä epätodellinen ja ”paha”. Toisen määreen hegemonia saattaa jäädä myös huomaamatta tai sitä pidetään itsestään selvänä. Huomioin myös näkemyksen siitä, että jos kertomuksissa näyttäytyy vain yksi näkökulma, on syytä tarkastella myös vastakkaiseen näkökulmaan kohdistuvaa hiljaisuutta ja poikkeuksia, joita kertomuksissa ilmenee. (Boje 2001, 23–26) Samanlaisella tarkkuudella voidaan tutkia sitä, mikä on suljettu pois tai nähdään erikoisuutena kuin sitä, mikä on havaittavissa, läsnä ja legitimoituna nykyhetkessä (de Montoux ym. 2003, 759).

Kolmanneksi asetin marginaalissa tai vaiettuna olevan käsityksen vallalla olevan käsityksen edelle (vrt. Boje 2001, 249). Kiinnitin huomiota vastauksiin kysymykseen siitä, ”entä jos unohtaisit työssäsi tuloksellisuuden?”. Vastauksista pyrin löytämään, kuinka niissä haastettiin vallalla olevien äänten auktoriteettiä. Esille nostamani teemat eivät edusta ehdotonta kuvausta aineistosta vaan pikemmin yhtä mahdollista tapaa tarkastella tutkimuskohdetta. Eri teemojen suhteiden selvittäminen, kokonaiskuva merkitysten verkostosta, antoi lopullisen kuvan ilmiöstä (vrt. Laine 2001, 59).

Kuvaan vielä oheisen taulukon avulla tiivistetysti sitä, kuinka analyysiprosessini eteni. Kuten edellä olen kuvannut, analyysi ei edennyt lineaarisesti tiettyä polkua vaan rönsyillen ja palaten eri vaiheisiin yhä uudelleen.

TAULUKKO 3 Analyysiprosessi

ANALYYSIPROSESSI	ANALYYSIA OHJAAVAT KYSYMYKSET
Tutkimusongelmaa kuvaavien Teemojen esille nostaminen	Kuinka hämillisyyden kokemuksia kuvattiin puheessa?
Teemojen erittely	Minkälaisia merkityksiä haastateltavat antoivat kokemuksilleen estetiikan viitekehystä?
Luokittelu	Miten merkitykset tulivat esille esteettisyyden ja rationaalisuuden dualismina?
Luokitusten hierarkinen suhde	Minkälaiset konstruktiot olivat vallalla, mistä vaiettiin, millä toisia konstruktioita haastettiin?
Hierarkioiden uudelleenmäärittely	Minkälaisia konstruktioita syntyi silloin, kun hierarkia käännettiin ylösalaisin?
Synteesi	Minkälaisia konstruktioita ilmeni, kun kaikki kertomukset kuvattiin.

Seuraavassa taulukossa kuvaan lopuksi sitä, kuinka aineistoanalyysi suhteutui koko tutkimukseen:



TAULUKKO 4 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset, lähtökohdat, tutkimusmenetelmät ja aineisto.

Tutkimuskohde	Työntekijöiden arjen kokemukset.	
Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää uudenlaisia voimaannuttavia näkökulmia työelämään ja irrottautua oletuksista, joiden mukaan työntekijä vastaa passiivisesti ulkoisiin tekijöihin.	
Tutkimuskysymykset	Kuinka työntekijät konstruoivat kokemuksiaan tehokkuudesta? Miksi ja miten organisaatioestetiikka on merkityksellinen teoria tarkasteltaessa työntekijöiden kokemuksia? Minkälaisia voimaannuttavia elementtejä organisaatioestetiikka pitää sisällään?	
Teoreettis-filosofiset lähtökohdat	Tulkinnallinen teoria (sosiaalinen konstruktivismi) Kriittinen teoria Jälkimoderni teoria ("historiallinen käänne")	
Menetelmät	Teemahaastattelu. Dekonstruktiivinen analyysi.	
Aineisto	Julkishallinnon työntekijöiden haastattelut.	Jazz-muusikoiden haastattelut tukevana aineistona

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kuvasin edellä niitä olosuhteita, joissa aineiston tuottaminen on tapahtunut sekä perustelin menetelmiäni. Olen pyrkinyt tuomaan esille valintojani myös läpi työn, jotta lukija pystyy arvioimaan tutkimuksellisia menetelmiäni sekä niiden avulla saavutettujen tulosten luotettavuutta. Olen myös esitellyt teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjeni lähtökohdat.

Kuten olen usein todennut, kävin läpi tutkimuksen vuoropuhelua empirisen aineiston ja organisaatioestetiikan teoriat välillä eräänlaisena hermeneuttisena kehäpäättelynä. Näin tutkimuksen teko oli itselleni mielekkäämpää kuin mitä deduktiivinen teoriasta empiriaan ja tulkinnasta ymmärrykseen kulkeva lineaarinen tutkimus olisi ollut. Erilaisissa tarinoiden kulminaatiopisteissä konstruktiot veivät myös ennako-oletuksia haastaville poluille. Esimerkiksi rationaalisten ja esteettisten ilmenemismuotojen vastakkainasettelun rinnalle esille tuli myös niiden keskinäinen, toimiva suhde. Nämä tutkimukselliset "pyrähdykset" ovat olleet mahdollisia, koska käytössäni ei ole ollut etukäteen pysyväksi määriteltyä teoreettista kehikkoa. Esille tuodut työntekijöiden konstruktiot ja käsitteet ovat nousseet vahvasti haastatteluaineistossa esille nousseita tarpeista.

Koin, että 15 hengen haastattelu tarjosi rikkaan aineiston, jossa työntekijät olivat avoimesti kertoneet kokemuksistaan ja niihin liittyvistä tuntemuksistaan. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että kaikki organisaation työntekijät osallistuivat haastatteluihin. Kyseessä oli organisaatio, jonka muutosprosessi voidaan nähdä eräänlaisena lähtölaskenta niille muutoksille, joita on viime päiviin saakka ollut nähtävissä eri organisaatioissa hallinnon rajojen ylittämisenä ja fuusioitumisina. Siten voidaan ajatella, että aineisto ei tutkimuksen kuluessa vanhentunut vaan esille tulleet konstruktiot ovat edelleen vallalla ja nousseet

esille osittain jopa entistä vahvempina yhteiskunnallisessa keskustelussa. Vaikka aineisto on koottu haastattelemalla julkishallinnon organisaation työntekijöitä, koen, tulokset ovat osittain sovellettavissa myös muihin organisaatioihin. Kyse on perimmäisistä kokemuksista, joita työntekijät kokevat työssään.

Haastattelun luotettavuutta pyrin vahvistamaan sillä, että haastattelut eivät olleet pituudeltaan liian lyhyitä vaan kestivät vähintään noin tunnin. Pohdin myös kokoustilanteen havainnointia vaihtoehtoisena menetelmänä. Koin sen kuitenkin haasteelliseksi, sillä tunsin ennestään osan työntekijöistä ja läsnäoloni olisi saattanut vaikuttaa siten, että toisten ääni olisi tullut ehkä toisia enemmän esille. Syy, miksi valitsin teemahaastattelun, liittyi siihen, että sen kautta voidaan tutkia emotionaalisesti arkoja aiheita sekä teemoja, joita ei ole tiedostettu tai niistä ei ole totuttu keskustelemaan (Hirsjärvi ym. 1982, 35). Lisäksi haastateltavat pystyivät myös itse kuljettamaan haastattelun etenemistä.

Teemahaastatteluun liittyi myös rajoituksia. Kuten Laine (2001, 35) toteaa, kokemuksellisuuden esille saamiseksi teemahaastattelua paremmin olisi toiminut avoin haastattelu, johon liittyy väljyys ja siirtymiset aiheesta toiseen haastateltavien ehdoilla. Tällöin ei kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä käydä lävitse kaikkia aiheita. Teemahaastattelulla pyrin varmistamaan, että työntekijät tarkastelisivat teemoja, joihin he eivät muuten ehkä kiinnittäisi huomiota kuten kuulemiseen ja näkemiseen liittyviin kokemuksiin. Toisaalta teemahaastattelusta puuttuu samalla strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys (Aaltola ym. 2007, 28; Hirsjärvi ym., 1982, 35). Siten pystyin rakentamaan haastattelua jossakin määrin myös haastattelun kuluessa.

Pyrin samalla pitämään mielessäni haastattelun aikana ja sen jälkeen Resnikin (1998, 118) esittämän periaatteen siitä, että tutkijan tulee suojella tutkittavan yksityisyyttä ja luottamuksellisuutta. Koen tärkeäksi sen, että en mainitse työntekijöiden taustatietoja yksittäisten haastatteluaineistoon liittyvien lainausten kohdalla enkä organisaation nimeä. Tällä pyrin välttämään leiman, joka ei kuulu sen työntekijöille. Kokemuksille annetut merkitykset vaihtelevat ajassa ja paikassa eivätkä kerro sitä, miten toiminta todellisuudessa rakentuu tai kuinka he olettavat sen aina olevan. Jätin pois sellaiset kertomukset, joista kertoja olisi ollut tunnistettavissa ja mahdollisesti aiheuttanut yksittäiselle työntekijälle ongelmia ja leimautumista. Näkökulmat tulivat kuitenkin pääosin esille toisissa kertomuksissa, jotka eivät olleet personoitavissa.

Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat avoimia ja ajoittain koin nöyryyttä sen luottamuksen edessä, jolla työntekijät kuvasivat kokemuksiaan. Pyrin myös olemaan luottamuksen arvoinen esimerkiksi kunnioittamalla haastateltavien toiveita, jos he halusivat välillä keskeyttää haastattelun omaaloitteisesti ja kertoa asioista tutkimustilanteen ulkopuolella. Resnikin (1998, 118) mukaan tutkijan tulee olla valmius keskeyttämään koe, jos sen jatkaminen vahingoittaa tutkimuksen kohdetta. Itse koin, että vahingoittuminen voi liittyä myös emootioihin.

Kaiken kaikkiaan organisaation työntekijöiden ammatillinen kieli oli itseläni tuttua ja vuorovaikutus haastateltavien kanssa oli pääosin luontevaa. Itseläni oli useamman vuoden kokemus erityispalveluita edellyttävien asiakkaiden

ohjauksesta, joka osaltaan edesauttoi siinä, että pääsimme keskustelemaan saman tien kokemuksista syvällisellä tasolla. Koin myös, että oma taustani auttoi ymmärtämään työntekijöiden konstruktioita tutkijan positiosta. Samalla tämä asetti haasteen sille, että minun tuli tarkastella sitä, että omat ennakkoletukseni ja keskinäinen tuttuus eivät johdattaneet haastateltavia vastaamaan tietyllä tavalla.

Hyväksyin kuitenkin aiemmin esittämäni näkökulman siitä, että myös tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Tätä hermeneuttista kehääni tutkijana kuvaa hyvin Palosen (1998, 15) kuvaus politiikan tutkimuksesta, joka on sovellettavissa myös estetiikkaan. Kuten politiikka, myös estetiikka on jotain sellaista, joka ei ole koskaan täysin outo tukijalle vaan siitä on aina jonkinlainen ennakkokäsitys. Tutkimus ei siten lähde tyhjästä vaan suuntautuu ilmiötä koskevien ennakkokäsitysten muuntamiseen. Olennaista ei ole tehdä eroa tiedon ja ei-tiedon välille vaan ”jo ymmärretyn” ja ”paremmin ymmärretyn” välille. Silloin, kun saavutetaan parempi ymmärrys, tutkimuksella on päädytty johonkin sellaiseen, joka saa tutkijan tarkistamaan omia käsityksiään, joihin omat ennakkokäsitykset eivät sovi. Kyse ei kuitenkaan ole siitä, että ennakkokäsityksen korvannut käsitys olisi sen oikeampi tai parempi kuin alkuperäinen käsitys. Tutkimus ei tarkoita käsityksen korvaamista ”tiedolla” vaan yhdenlaisen käsityksen asettamista toisen tilalle. Kuten tutkimuksen tieteenfilosofisessa taustakappaleessa todettiin, tutkimus on tulkintaa, joka on aina ”ehdollinen, vajavainen ja yksipuolinen käsitys ilmiöstä”.

Kuten Aaltio-Marjosola (2002) toteaa, kyseessä on samalla ”oppimisprosessi, jossa tutkija oman tietoisuutensa kautta näkee ilmiön tiettyjen yksityiskohtien yli päästen kokonaisnäkemykseen”. Esiymmärryksestä tulee tärkeä väline, joka sallii myös subjektiivisuuden. Todellisuutta tarkastellaan pohtimatta onko se oikeaa tai väärää siten, että tulkinta tapahtuu tutkimuskohteen olevien henkilöiden toimesta. Tutkimuksen tavoitteina ovat käsitteellistäminen, abstrahointi ja ymmärtäminen eikä niinkään yleistäminen.

Näkökulma on samalla vastakkainen positivistiselle suuntaukselle, jossa tutkijan sisäiset kokemukset nähdään häiritsevän ja haittaavan tutkimuksenteoriaa. Tutkijan tulee kuitenkin olla tietoinen omista taustaoletuksistaan ja niiden tuomista rajoituksista. (Aaltio 2009, 11) Tähän liittyen pyrin läpi tutkimuksen pitämään mielessäni, että on tärkeätä tuoda esille kaikki taustaoletukset ja ajattelumallit.

Olin läpi tutkimuksen innostunut aiheesta ja suhtauduin mielenkiinnolla kaikkea sitä rikkautta kohtaan, jota työntekijöiden kertomukset ja toisaalta organisaatioestetiikan teoria tuotti. Toteuttamani dekonstrukttiivisen analyysin koin hyödyllisenä, sillä se tuki myös tieteenfilosofisia ja teoreettisia lähtökoh-tiani. Se korosti muun muassa erilaisia vastakohtaisuuksia, uudelleentulkintoja sekä kapinallisia ja vaiettuja ääniä. Pyrkimys ei kuitenkaan ollut tuoda esille absoluuttista ja neutraalia tulkintaa, koska teoreettis-filosofinen lähtökoh-tani pitää sisällään oletuksen siitä, että sosiaalinen todellisuus voidaan tulkita usealla eri tavalla. Aineiston ja niiden tulkintaan liittyvää rajapintaa pyrin tuomaan

esille suorilla lainauksilla, jotka mahdollistavat sen, että lukija pystyy tekemään myös omia arvioitaan niistä johtopäätöksistä, joita olen analyysissäni tehnyt.

## 5 TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI

Tässä luvussa kuvaan aineistossa esille tulleita keskeisiä teemoja. Kuten tutkimuksen alussa todettiin, tavoitteena on tulkita ja kuvata arjen kokemuksia työntekijöiden omasta perspektiivistä käsitteellistämisen ja ymmärtämisen kautta sekä löytää erilaisia ilmiöitä, merkitysten muodostamia kokonaisuuksia ja niihin liittyviä rakenteellisia samankaltaisuuksia. Esille nousseet teemat valaisevat työntekijöiden konstruktioita tehokkuudesta kukin hieman eri näkökulmista. Aluksi tarkastelen sitä, kuinka työntekijät välttävät kokemuksellisuuteen ja tuntemuksiin pohjautuvia kertomuksia. Seuraavaksi pohdin, kuinka tuloksellisuus ilmeni eräänlaisena myyttinä sekä sitä, kuinka läsnä oli pyrkimys täydellisyyteen. Tähän liittyvät myös näkemiseen ja kuulemiseen liittyvät kokemukset, jotka koettiin haasteellisena. Lopuksi tarkastelen niin sanottua toiminnan taidetta, jossa oli läsnä voimaannuttava tunne erilaisista toiminnan vaihtoehdoista ja mahdollisuuksista.

### 5.1 Rationaalisuuden muuri

Sandelandsin ym. (2000, 48–55) mukaan työntekijät harvoin puhuvat siitä, mitä he tekevät työssään tai siitä, mitä työ merkitsee heille. He myös harvoin puhuvat työhön liittyvistä tunteista. Sen sijaan he puhuvat merkityksellisistä tapahtumista ja suhteistaan toisiin ihmisiin ja tyytyvät toteamaan työn tuntuvan hyvältä tai kauniilta. Aineisto tuotti tässä suhteessa hieman toisenlaisen lopputuloksen. Pyytäessäni haastattelutilanteessa työntekijöitä kuvaamaan työyhteisössä esille tullutta hetkeä, jolloin he olivat kokeneet itsensä hämillisiksi, lähes kaikki haastateltavat välttivät puhumasta tuntemuksistaan sekä työntekijöiden välisistä suhteista. Kuten taulun henkilö Samuli Heimosen maalauksessa ”*Mahdottoman edessä*”, työntekijät vaikuttivat kuvaavan tapahtumia rajatusta näkökulmasta:



(Kuva: Samuli Heimonen, Mahdottoman edessä, 2010. Oikeudenomistajan luvalla)

Työntekijöiden perusteluina oli esimerkiksi se, että tilanteita ei muistettu:

*Herranjestas, mitä mä sanoisin. En mä keksi mitään yksittäistä tapausta.*

*Ei mulle nyt yks kaks tule edes mieleen.*

*Aika pahan pistit heti alkuun, mulla ei pintaan nouse heti mitään.*

Hämällisyyden kokemusta muun muassa vähäteltiin:

*No kun mä en oikein muista sitä ihan tarkkaan, että en pysty ihan faktan muistamaan.*

*Ei tuu oikeen mieleen mitään selkeesti.*

Kyse saattoi olla esimerkiksi hetkellisestä muistamattomuudesta, pelosta kuvata omia kokemuksiaan tuntemusten tasolla tai siitä, että kokemuksia oli ylipäänsä vaikea kuvata. Osa haastateltavista näytti myös haluavan suojella omaa yksityisyyttään. Voidaan myös ajatella, että he saattoivat pyrkiä puhumaan yleisesti hyväksyttävällä tavalla ja painottamaan ajattelua tunteiden sijaan. Läs-nä vaikutti myös olevan eräänlainen rationaalisuuden muuri. Koska kokemukseen liittyvä ymmärrys ei pohjautunut selkeään ja tarkkaan totuuteen, faktatietoon, absoluuttiseen totuuteen ja järkeen siitä, mitä tiedetään asiasta, se kiellettiin tai sitä vähäteltiin. Näkemystä rationaalisuuden muurista vahvasti aineiston tuottama vaikutelma siitä, että haastateltavien oli helpompaa puhua instrumentaalisista ja rationaalisista seikoista kuin kokemuksellisuuudesta. Haastateltavat puhuivat varmasti ja yksityiskohtaisesti siitä, mitä heidän toimenkuvansa kuului, mitä he työssään tekivät ja minkälaista työpanosta ja osaamista heiltä odotettiin. Esimerkiksi pyydettäessä uudelleen haastattelun alkuvaiheessa erästä työntekijää kuvaamaan hämällisyyden kokemusta työyhteisössään, hän jatkoi kertomustaan siitä, *mitä* hän tekee omassa työssään, mikä oli hänen koulutustaustansa ja aikaisempi työkokemuksensa. Samalla hän sivuutti sen, *miten* työyhteisössä toimitaan.

Pysyttäytyminen siinä, mitä tehdään, tuli esille myös rooleihin liittyvässä puheessa. Ammattiroolin kautta puhuminen vaikutti olevan usealle haastateltavalle turvallista. Roolien kautta työntekijät kuvasivat niitä taitoja, jotka auttoivat heitä selviytymään työelämässä. Tällaisia taitoja olivat muun muassa kyky erotella ja määritellä oma tehtävänsä sekä yhdistää toisiinsa toiminnan ta-

voitteet ja lopputulos. Samalla roolit vaikuttivat jäsentävän kaaosta ja suojaavan heittäytymiseltä epävarmuuden alueelle. Toisin sanoen roolit olivat pysyviä "tuoteselosteita", jotka auttoivat toimimaan "oikein". Roolien tarjoamaa turvaa kuvaavat muun muassa seuraavat haastateltavien kommentit:

*Yritän pitää oman ammatillisuuden, että en mee toisten tontille. Alussa tapeltiin näistä asioista aika paljon. Se meni semmoseks iloseks tekemisen sekamelskaks. Sitten kun tajuu, että minun osaaminen on ja minun ammatillisuus on tätä, on silloin hirveen turvallista tehdä työtä.*

*Tärkeätä olis, että säilyttäis siinä (vuorovaikutustilanteessa) kuitenkin ammatillisuuden ja ammattiroolin.*

*Ennen kuin se oma rooli ja se paikka porukassa löytyy. Alussa kyllä on pallo hukassa olo, että tietää kenen kanssa mitenkään hommat pelaa elikkä ihan se oma rooli tässä työyhteisössä – – mikä on se sun paikka. Kaikki tommoset palaverit, missä ollaan porukalla – – missä vaiheessa aukasee suunsa.*

Kääntöpuolena voidaan ajatella, että rooleihin liittyvällä puheella vahvistetaan myös omaa sisäistä kurinalaisuutta ja toiminnan hallittavuutta. Haastateltavien näytti olevan esimerkiksi helpompi vedota siihen, että he toimivat roolinsa edellyttämällä tavalla kuin avoimesti keskustella siitä, oliko oma tai toisten toiminta lähempänä rumuutta vai kauneutta. Tämä johdatti ajattelemaan, että työntekijät saattavat pyrkiä jäsentämään omaa toimintaansa jollakin hyväksytyllä ja standardeihin pohjautuvalla käsitteellistämällä. Tulos oli yhdenmukainen Gagliardin (1996, 565) havaintojen kanssa siitä, että pyydettäessä haastateltavia kuvaamaan organisaatiotaan, he kuvaavat sitä usein ammatillisten roolien ja roolien välisten suhteiden kautta. Jos työntekijä sen sijaan omaa niin sanotun "poettisen sielun", hän on tietoinen siitä, että suurin osa kokemuksestamme on aistimellisia kokemuksia ympäröivästä elämästä. Hän ei halua antaa intellektuaalista versiota organisaatiosta vaan kuvata sitä käsin kosketeltavana jatkuvasti muuntautuvana todellisuutena, joka puhuttelee kaikkia aistejamme.

Rationaalisuuden muurin voidaan tulkita tulleen esille myös siten, että kertomuksissa keskityttiin mekaanisesti mitattavissa olevaan toimintaan. Rationaalisilla arvioinnin kriteereillä perusteltiin omia sekä koko organisaation toimintatapoja. Tämä tuli esille erityisesti niissä kertomuksissa, joissa osa haastateltavista kuvasi alun kankeuden jälkeen hämillisyyden kokemustaan ja vastasi kysymykseen siitä, minkälainen tyyli ja sävy vuorovaikutuksessa. Osa haastateltavista kielsi tyylin ja sävyn merkityksen vuorovaikutustilanteessa. He keskittyivät rationaalisuuteen ratkaisuihin kuten siihen, että ongelmat paikantuvat vuorovaikutuksen ja työn määrään. Vuorovaikutukseen liittyvä kompleksisuus ja tilanteen synnyttämät vaikutelmat näytettiin ohittavan:

*Ei siinä tyyliä niinkään. Se on ehkä se vuorovaikutuksen määrä, mikä siinä oli.*

*Ainoastaan työn määrä on se, mikä uuvuttaa. Ei niinkään sävy.*

Määrälliset kriteerit vaikuttivat asettautuvan kokemukseen liittyvien tuntemusten edelle myös seuraavassa haastateltavan kommentissa. Työntekijä kuvasi aluksi loukkaantumistaan siitä, kuinka toinen työntekijä arvosteli hänen työtään ja totesi lopuksi seuraavaa:

*Tavallaan se sitten kuitenkin niinku, tommosii tilanteita sinällään, ne ei oo hirvee yleisiä kuitenkaan kellekään, eikä mullekaan oo sen jälkeen koskaan tullu vastaavaa tilannetta.*

Haastateltavan kanssa vietetty hetki synnytti vaikutelman siitä, että hän halusi säilyttää kasvonsa haastattelutilanteessa<sup>15</sup>. Työntekijälle näytti olevan tärkeätä painottaa sitä, että kyseessä oli ainutlaatuinen episodi, joka ei toistunut. Koska tilanteita ei ollut usein, ne olivat myös merkityksettömiä. Myöhemmin haastattelun kuluessa työntekijä kuitenkin kertoi avoimesti myös muista haastavista hämillisyyden kokemuksista, joissa oli joutunut arvostelun kohteeksi.

Ilmiöllä voidaan olettaa olevan yhtymäkohtia Taylorin (2002, 835) toteamukseen siitä, että organisaatioiden kommunikaatio-ongelmissa keskitytään yleensä siihen, kuinka viestien sisältämää eksplisiittistä sääntöihin pohjautuvaa sisältöä voitaisiin muokata ja määrää lisätä sen sijaan, että mietittäisiin vuorovaikutustyytlejä. Tuloksena saattaa olla lopulta instrumentaalinen tehottomuus, jossa ei paneuduta ongelmien todelliseen perustaan. Ymmärrys toiminnasta on päinvastainen kuin esteettisessä näkökulmassa, jossa keskiössä ovat aistimukset ja tuntemukset sellaisenaan (Strati 1999, 55–58).

Finemanin (2003, 37–45) mukaan organisaatioissa on yleisesti käytössä tila, jossa tunteiden näyttäminen on sallitumpaa. Aineistossa hämillisyyden kokemukset rajattiin muun muassa asiakastilanteisiin:

*Ei sellaisia tilanteita kauheesti ole, mutta varmaan sitte joskus noissa asiakastilanteissa vois joskus tulla tilanteita.*

*Ei semmosia tilanteita kauheesti, mutta varmaan hallinnolliset tilanteet mää aatelin ne on sillai selviä.*

*Oikeastaan ne on aina liittynyt asiakastilanteeseen. Ei mitään semmoista, mikä on työyhteisön sisäistä.*

Tunteiden ilmaisu oli sallittua myös työnohjauksessa ja työpaikan kahvihuooneessa:

*Töitähän tänne ollaan tultu tekemään. Siellä [työnohjauksessa] mun mielestä pitäisi puhua ne tunnetason asiat.*

<sup>15</sup> Alvessonin (2003, 158) mukaan rationaalisuuden teknologia tuottaa organisaatioihin niin sanottuja "opittuja tavaramerkkejä", opittuja vastauksia, jotka on synnytetty investoimalla ja ylläpitämällä tiettyjä oletuksia. Esimerkiksi palautejärjestelmien ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvien keskustelujen kautta luodaan niin sanottuja "totuus ilmiöitä", joihin pyritään vastaamaan yleisesti hyväksytyllä tavalla.



*Saatiin työnohjaus, mikä oli foorumi näiden asioiden läpikäynnille.*

*Ois aika hullua, jos siellä (työssä) olis täysin tunteettomia ihmisiä, ne sterilisoiduis pois aamuyhdeksästä kello kymmeneen. Kyllä ne siellä on ja jotenkin pystytään käsittelemään. On asiakeskeistä, mutta siellä on semmoinen tila niille. Mutta se on tietysti eri asia se kahvihuone, että kuinka paljon kukin haluaa omasta itsestään. Toisaalta myös niinkin päin, että se on jännä, että monissa paikoissa vaaditaan, että kotiasioita ei saa tuoda työpaikalle ja ei saa vaikuttaa. Mutta eipä oo kielletty viemästä työasioita kotiin.*

*Kahvihuoneessa puhutaan paljon ja tosi hyvä, puretaan perimmäisiä asioita, mitä asiakas herättää.*

Keinona oli myös tunteiden rajaaminen kokonaan työpaikan ulkopuolelle. Yksi toistuva konstruktio oli se, että työssä tulee turvata hallittuun toimintaan liittyvä tehokkuus ja siksi työpaikalla on keskityttävä töihin eikä tunteista puhumiseen. Tunteet ovat ”joutavaa narinaa” ja asiat ovat etusijalla:

*Semmosta joutavaa narinaa, en mää usko, että täällä semmoista harrastetaan.*

*Ei tunteita ehkä hirveen voimakkaasti ilmaista. Kuitenkin ollaan työssä ja työasiat on työasioita.*

*Ei sitä niinku tunneasioista niin puhuta, kun työ keskittyy niin asioihin. Lakipykälät ja tämmöset. Vaikkapa palaverissa, niissä puhutaan asiaa. Meillä on hirveen paljon sellaisia asioita, että meidän täytyy puhua asioista. Tää on sillä lailla laaja-alainen homma. Vaatii sillä lailla hirveen paljon semmosta hallintaa, seuraamista ja tiedottamista ja suunnittelemista.*

Seuraavissa kertomuksissa haastateltavat kertoivat kokemuksistaan, joissa tunteet marginalisoitiin ja huomio siirtyi esimerkiksi asiakastilanteisiin, vaikka työyhteisön tasolla tapahtuvien tunteiden käsittely olisi ollut tärkeitä. Samalla todettiin, että tunteista puhuminen oli vaikeaa:

*Kyllä mää niissä työnohjaustilanteissakin oon huomannu, että hirveen helposti puhutaan niistä asiakastilanteista. Jotenkin se työyhteisön tunteiden käsittely ei oo hirveen helppo.*

*Kun eihän siellä aikasemmassa työpaikassa oikeestaan vaikeita asioita henkilökunta sillei uskaltanu tuoda esillekään niin, että niistä saatettiin puhua muualla, mutta ei sitte siellä missä niistä olis pitäny puhua.*

Edellä olevia kokemuksellisuuteen liittyvien tuntemusten marginalisointia ja siihen liittyvää hiljaisuutta voidaan tarkastella Kùpersin (2002, 15–16) näkökulmasta siten, että tunteisiin ja emootioihin pohjautuvat normit ja säännöt määrittelevät yksityisten tunteiden ilmaisun laajuutta, intensiteettiä ja kestoä.

Tunteisiin pohjautuvia kokemuksia saatetaan neutralisoida ja niiltä pyritään suojautumaan. Vaikka tunteiden sääntely saattaa toimia eräänlaisena turva-verkkona, voi tuloksena olla myös erimielisyyksien tukahduttaminen ja varovaisuus. Tämä tuli esille seuraavissa kertomuksissa, joissa omaa vuorovaikutusta kontrolloitiin:

*Mielipiteissään on ehkä varovaisempi. Yleensä on oppinu pitämään suunsa kiinni, ettei hirveesti kantaa ota.*

*Ehkä se varovaisuus niinku on kuitenkin semmonen, että ei voi kaikkea niinku sanoa. Ehkä se on semmonen suojelu, että kaikkien kanssa täytyy jollakin tasolla tulla toimeen. Että ei niin kauheen syvältä niitä asioita kaivele.*

*Nyt on monesti sellasta, että siellä ollaan hiljaa ja tuntuu, että monet ei oo yhteis-palaverissa puhunu vuoteen mitään ja tota.*

## 5.2 Tuloksellisuuden myytti

Yksi kertomuksissa esille noussut vahva myytti oli tuloksellisuus. Vico (1988, 116) on todennut, että niiden, jotka haluavat tutkia sitä, kuinka yksilöt rakentavat sosiaalisen ympäristönsä, tulee perehtyä heidän myyttiseen ajatteluunsa. Kriittisen tarkastelun paikka on siinä, kuinka pitkälti erilaiset kilpailevat myytit edustavat jaettua näkemystä ja ovat osa sosiaalisesti legitiimiä toimintaa (Modell 2004, 40). Yksi tällainen jaettu käsitys oli näkemys tuloksellisuudesta *absoluuttisena totuutena*. Tämä tulee esille muun muassa seuraavissa kommentteissa, joissa vastattiin kysymykseen siitä, minkälaista toimintaa syntyy, jos tuloksellisuus unohdetaan:

*Se (tuloksellisuus) on semmonen itsestäänselvä.*

*Täytyy se suunta olla selvillä. Jos ei ois mitään tavoitteita, sellaista tilaa ei voisi olla.*

*Jos ei ois mitään määriä ja tavoitteita, mistä sitä sitten tietäis.*

*Kyllä se nykyaikana joka paikassa on, tämmösiä määriä ja tavoitteita.*

*Kyllä ne tietyt odotukset on aistittavissa, että pitäis niitä lukuja aina saada.*

Edellä olevissa haastateltavien vastauksissa voidaan nähdä idea siitä, että työssä uskotaan olevan löydettävissä yksiselitteinen tulos ja yhteinen ”järki”. Käsitteys instrumentaalisuuden kaiken läpäisevyydestä oli niin vahva, että työntekijät luottivat todellisuuteen, jota ei voinut olla ilman määriä, tavoitteita, suuntaa ja arviointia.

Erään haastateltavan kertomuksessa oletus siitä, että kaiken kattava ja täydellisesti hallittavissa oleva tieto on löydettävissä, heijastui myös ontologiseen käsitykseen ja luottamukseen organisaatiosta:

*Tää on semmonen kaikkivoipa lafka, että kaikkea voidaan tehdä, sitä on itekin uskonu, että niinpä voidaan.*

Edellä oleva kommentti kuvaa sitä, kuinka käsitys organisaatioista myös vahvistaa omaa pystyvyyden tunnetta. Myös seuraavissa kommentteissa työntekijät konstruoivat näkemyksiään voimaannuttavasta näkökulmasta siten, että tulokellisuus ja tavoitteellinen toiminta synnyttävät motivaatiota:

*Kyllähän se jäsentää työtä, että niitä tavoitteitakin yritetään.*

*Niitä odotuksia on ja pitääkin olla, että asiat menee eteenpäin.*

*Kyllä niitä tavoitteita pitää olla, ne on hyvä olla olemassa. Että työ jossain vaiheessa päättyy ja kaikki temput on tehty.*

*Kaikkeen on olemassa malli ja ohje ja neuvo. Se on helppoa sillä tavalla.*

*Kyllä mää siinä mielessä aattelen, että säännöt ja normit on hyvä asia. Ne tuo semmosta selkeyttä. Ja turvaa. Ja kyllä ne tuo asiakkaallekin. Tietää, että tässä nyt menetellään näin.*

*Kyllähän se työniloa ja motivaatiota syö, jos on koko ajan epävarma siitä, kuinka mää toimin.*

*Kyllähän se panee toimimaan toisella tavalla, kun on sellaista pientä painetta*

*Kyllä mää ymmärrän sen, että töissä tehdään töitä. Ja pitää tehdä niin tehokkaasti kuin se on mahdollista. En mää niinku viihy, jos homma ois olemista.*

*On tietty työssä suorituksen taso ja se pitää hoitaa se työ. Miks nää on täällä, sopimuksen allekirjoittanu, miks mulle maksetaan palkkaa. Minä hoidan sen.*

Läsnä vaikutti olevan luottamus siitä, että rationaalisuuden teknologia synnyttää positiivista virettä. Säännöt, normit ja mallit takasivat sen, että työ on selkeää ja turvallista. Myönteiseksi koettiin myös se, että toiminta on lineaarista, sillä on selkeä alku ja loppu ja se etenee suunnitellusti. Tavoitteet nähtiin kuin kompasseina, jotka huolehtivat siitä, että suunta ei ole matkan aikana hukassa. Kyseessä voidaan tulkita olevan klassisten organisaatioteorioiden mukainen näkemys siitä, että organisaatio on kuin kone, jonka toimintaa pidetään yllä teknologisilla ratkaisuilla. Säännöt, normit ja tavoitteet olivat öljy, joka piti koneen liikkeessä.

Kuten March (1978, 588) toteaa, modernit rationaalisuuden teknologiat ovat tehneet paljon myös hyvää työelämässä. Kääntöpuolena voidaan Marchin mukaan (1991, 107) nähdä oletus siitä, että päätöksentekijällä oletetaan olevan tiedossaan kaikki toiminnan vaihtoehdot ja seuraamukset, joita toiminta synnyttää. Hänen myös uskotaan pystyvän tekemään valintansa rationaalisesti sen mukaan, mikä toiminta antaa suurimman mahdollisimman oletettavissa olevan hyödyn. Mukaellen Kets de Vriesin ajatusta (2007, 26) voidaan myös pohtia, onko tyypillinen työntekijä todella johdonmukainen ja luotettava olento? Onko kyse aina järkipäisestä rationaalisesta toiminnasta, jolla toteutetaan organisaation yhteisiä tavoitteita? Lopputuloksena absoluuttisella luottamuksella instrumentaaliseen toiminnan ohjaukseen voi myös olla kuten McKevitt ym. (1995, 9) toteavat, että työssä ei sallita mysteereitä ja epävarmuutta:

*Kyllä se aiheuttaa myös paineita, että ne tilanteet on vaikeita ja avaimia ei ole omassa taskussa.*

### 5.3 Täydellisyyden tuottamisen nälkä

Voidaan ajatella, että on vain inhimillistä ottaa vastaan rationaalisuuden teknologioiden tarjoama turva. Haastavalta työntekijöiden konstruktioissa vaikutti kuitenkin olevan se, että sääntöjä ei luotu itse vaan ne tulivat ulkoa ohjattuina ja niitä määrittelivät kokonaistaloudelliset tarpeet. Näitä työelämän negatiivisia ilmenemismuotoja näyttivät vahvistavan erityisesti kokemukset, joissa tehokkuus ja tuloksellisuus nivoutuivat yksilön täydelliseen suorittamiseen:

*Jotenkin se on semmoinen virheitten tekemisen pelko tai että joku tulee sitten sanomaan. Kyllähän se on koko ajan tuossa taustalla, että jos tässä ei tuloksia synny, niin kyllä me perästä kuullaan. Niin kyllähän meitä seurataan.*

*Joku p...lle potkija on kuitenkin aina olemassa. Kyllä sitä joku kuitenkin seuraa jossakin jotenkin.*

*Meilläkin tilastoidaan joka risaus. Ollaan siihen ennakoitu, että niitä tullaan kysymään.*

Edellä ei määritelty sitä, kenelle omaa tuloksellisuutta tulisi tuoda esille. Työntekijät puhuivat tarkkailun ja seurannan toteuttajasta epämääräisesti termillä "joku" tai käyttämällä passiivimuotoa "seurataan". Kyseessä voidaan olettaa olevan merkitysrakennelma, jota kuvaa Foucault'n vertaus vankiloissa, sairaaloissa ja armeijoissa tapahtuvasta valvonnasta, jossa yksi tai useampi yksilö tarkkailee suurempaa toisistaan eristyksissä olevaa joukkoa. Tarkkailtavan oleva joukko on kaiken aikaa tarkkailijan näkyvillä. Jatkuva valvonta vaikuttaa siten, että tarkkailtavat sisäistävät valvojan katseen ja lopulta valvoivat itse itseään. (Kusch 1993, 120) Kyse ei ole siitä, onko kokemus vuorovaikutukselle koh-

distuvasta valvonnasta tai sille asetetuista rajoista todellista vai ei, kuten seuraava haastateltava toteaa:

*Mää oon ymmärtäny, että meitä pystytään seuraamaan järjestelmien kautta. En mä tiiä miten yleisesti, mulla on vaan sellanen tunne.*

Edellä olevien lainausten voidaan myös nähdä osittain heijastavan Kuittisen (2007, 19–20) ajatusta siitä, että vaikka vannotaankin itseohjautuvuuteen, tunne kontrollista on jopa voimistunut. Kontrollilla ja yhä tehokkaammilla johtamis- malleilla on estetty työssä tapahtuva ”vapaamatkustaminen” tai alisuoriutuminen sekä varmistettu asioiden ennustettavuutta ja hallintaa. Työ on itsenäistä, mutta toiminta toteutuu tiukasti ohjattuna. Kyseessä voidaan samalla olettaa olevan käsitys siitä, että mittaaminen on universaalialia ja totaalialia, kaiken läpivalaisevaa toimintaa.<sup>16</sup> Haastateltavien kertomukset johdattavat myös ajattelemaan Simolan ja Rinteen (2006, 75) toteamusta siitä, että tietyt arvioinnin muodot saattavat edistää tiettyjä ominaisuuksia ja kapasiteetteja toimijoissa ja ”ne ovat tehokkaita siinä määrin, kuin ne saavat toimijat näkemään itsensä näiden tiettyjen ominaisuuksien kautta”. Ne voivat johdattaa yksilöä tuottamaan tiettyyn paikkaan ja asemaan liittyvää tapaa olla ja ajatella.

Haastateltavien kertomuksissa nousi vahvasti esille se, että työntekijät kokiivat riittämättömyyttä sen suhteen, että he eivät pysty vastaamaan niihin tehokkuus- ja osaamisvaatimuksiin, joita kontrolloitiin:

*Pitäis kumminkin olla semmonen vahva persoona, kun tuntuu että on riittämätön.*

*Kyllä se varmana yleistä on tällä alalla työssä kuin työssä, riittämättömyyden tunnetta kokee tiedon suhteen, että aina ei kaikki nippelit ja nappelit oo sillä lailla hanskassa. Kyllähän se aiheuttaa jonkinlaista pettymystä itseä kohtaan. Et kun tuntuu, että vaikka kuinka on yrittäny, niin aina tulee ei oo riittävästi.*

*Sitähän me on pohdittu, että mikä on riittävä, että mikään ei riitä. Justiin näitä asiakasmääriä siinä varmaan tarkotettiin. Millon se poksahtaa, mikä on se piste, että loppuu se, paisuu kuin pullataikina. Se on ehkä se uhkakuva. Kaikkensa tekee, ei parempaan pysty.*

*Pitäis jaksaa kehittää sitä omaa työtään, osallistumaan kaikkeen.*

*On vähän sellanen pelko, että onko saanu mitään aikaseksi tässä työssä.*

<sup>16</sup> Rationaalisessa työn laadun arvioinnissa on Simolan ja Rinteen (2006, 67–68) mukaan kyse politiikasta, erityisesti hallintapolitiikasta. Laadusta ja arvioinnista ei voida puhua irrallaan yhteiskunnallisesta ja poliittisesta kontekstista ikään kuin kyseessä olisi neutraali teknis-rationaalinen kehittämishanke. Arvioinnit perustuvat aina arvoihin ja niiden järjestykseen. Arvioinnista on muodostunut ”gigatrendi”, joka on läpäissyt kokonaisvaltaisesti aikakautemme kulttuurin ja politiikan.

Edellä olevat konstruktiot synnyttivät työntekijöissä riittämättömyyden tunnetta, pettymystä itseään kohtaan sekä pelkoa omasta jaksamisesta ja suorituksen riittävydestä. Työntekijät kokivat haasteelliseksi sen, että heiltä odotettiin vahvuutta, tiedon ja asiakasmäärien hallintaa. Kyse ei kuitenkaan näyttänyt olevan siinä, että tuloksellisuus ja siihen liittyvä tavoitteiden realistisuus tai toimintatavat itsessään olisi kyseenalaistettu. Kertomuksista jäi vaikutelma siitä, että rationaaliset määreet kuten säännökset ja ohjeet koettiin luonnollisena osana työtä. Ongelmat paikantuivat yksilön kykyyn ottaa vastaan tietoa ja soveltaa sitä käytäntöön tuloksekkaasti. Työntekijät näyttivät ottavan vastuuta siitä, että heidän on pystyttävä reagoimaan oikealla tavalla ulkoisiin tekijöihin kuten suuriin asiakasmääriin ja aikapulaan. Tätä havainnollistavat myös seuraavat otteet:

*Kai se on se ikuinen riittämättömyys tämmösessä työssä, että kun ei tuu semmosta lopullista tulosta. Että se ku ei tuu asiakkaalle riittävästi tulosta, että ei osaa ja että ei ensinkään oo aikaa asiakkaalle. Että asiakkaita on edelleen liian paljon. Yleinen riittämättömyys, että mihin se oma panos riittää*

*Kyllä se taustalla on, kun ite tuntee, ettei oo kauhean tehokas. Niin ku, että asiakasmäärät ei oo ollu kauheen isoja.*

Työntekijöiden rakentamat konstruktiot näyttivät samansuuntaisilta Varilan (1999, 10–11) näkemyksen kanssa siitä, että työntekijän oletetaan olevan tiiminsä eteen työskentelevä, mutta samalla ”ihminen on, tai hänen ainakin pitäisi olla tietoinen, tavoitteellinen, aktiivinen ja innostunut, elämän projekteiksi kekevä ja ongelmat haasteiksi mieltävä, suorituksia korostava ja itsensä omasta onnistumisestaan tai etenkin epäonnistumisestaan vastuullistava”.

Aineistossa esiintyi myös joitakin kapinallisia ääniä, joissa suoraan kritisoitiin yksilöön kohdistuvia vaatimuksia, koska ne koettiin epärealistisina:

*Aina enemmän vaaditaan kuin mitä oot halukas tekemään.*

*Tää informaatioähky ajoittain vaivaa. Pitää tietää jokaisesta asiasta kaikkea.*

*Hirvee määrä on tietoa, mikä pitäis hallita.*

*Ja sitten huomaa jossain vaiheessa, että mahoton yhtälö. Sitte huomaa, että se into vähän laantuu.*

*Kyllä siinä pientä väsymystä tulee, että sivuutanpa tuon ja enpä aina ihan joka paikkaan halua.*

*Täällä on niin paljon sitä tietoa ja liikkuu niin erilaista eri asioista. Liikkuu informaatiota niin paljo. En jaksaa paneutua, suodattaa kaikkea. Monet ohjeet ja kirjeet tulee viikottain. Sitten aina otan asiasta selvää, kun tulee joku käytännön tilanne.*

*Kaikkies teet ja asiat jää jotenkin jumiin. Toisaalta ei oo tarkennettu, mitä tulis osata. Voishan ne varmaan olla jotain uusia juttuja, uusia näkemyksiä ja malleja.*

Työntekijät kuvaavat sitä, kuinka innostus vähenee, kun tuloksia ei saavuteta. Samalla ongelma paikantuu instrumentaalisiin vaatimuksiin siitä, että tiedon täydellinen hallinta on mahdotonta. Kaiken kaikkiaan työntekijät eivät kuitenkaan myöskään näissä kertomuksissa pohtineet sitä, että ei jää aikaa tuntea vaan sitä, että ei jää aikaa suorittaa. Se mikä vaikutti jäävän sanomatta oli se, että työ voisi perustua myös esteettisen ymmärryksen kautta syntyneeseen intuitioon, tunteisiin ja mielikuvitukseen. Kuten eräs haastateltava totesi: *Mää oon aatellu, että ei enää liian inovatiivinen saa olla. Että asettauduttas nyt jolleki tasolle.* Koska tunteet, mielikuvitus ja intuitio liittyvät oivalluksiin, joissa on läsnä kaaos, epävarmuus ja turvattomuus, eivät ne välttämättä tue vallalla olevaa puhetta turvallisuudesta ja toiminnan ennakoitavuudesta.

#### 5.4 Yhteisöllisyyden riitasointuja

Yksi keskeinen tema aineistossa oli työyhteisön keskinäinen vuorovaikutus johtuen osittain myös siitä syystä, että haastattelussa painotettiin työyhteisön sisällä tapahtuneita hämillisyyden kokemuksia. Aluksi kertomuksissa esille tulleet näkökulmat yhteisöllisyydestä ja tiimityöstä näyttäytyivät työyhteisöä motivoivana toiminnan muotona. Tämä oli haastateltaville luontevaa, sillä tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa työskentelytavaksi oli valittu moniammatillinen tiimityö ja omaa toimintaa suhteutettiin jatkuvasti muiden toimintaan.

*Meillä vaaditaan valmius tähän pienessä työyhteisössä olemiseen ja siihen vuorovaikutukseen siellä.*

Kun syvennyin kertomuksiin enemmän, havaitsin että myös tiimityö ja yhteisöllisyys valjastettiin yksilön suorittamisen näyttämöksi. Kuten seuraavissa katkelmissa, useat haastateltavista kokivat olevansa jatkuvassa valmiudessa tekemään omaa toimintaansa näkyväksi muille ulkoa asettavien mittareiden mukaisesti:

*Ja kyllähän se sitä on, että ne saatais jollai lailla näkyviin. Ja oppis saamaan ne näkyviin.*

*Kyllähän jotain painetta, että työn tuloksellisuus tulee näyttää ja osoittaa.*

*Varmaan uudelle on paljon odotuksia, että tekee tietyt asiat oikein.*

Työntekijät olettivat, että samalla kun heidän tuli jatkuvasti toimia strategioiden ja instrumentaalisten odotusten mukaisesti, heidän oli tuotava esille omaa

osaamistaan ja tuloksellisuuttaan. Tavoitteeksi vaikutti tulevan aktiivinen suorittaja, joka pyrkii muuttamaan omaa toimintaansa mitattavaan muotoon sekä kuvaamaan sitä myös toisille työntekijöille. Tätä kuvaavat seuraavat haastatteluvien kokemukset, joissa on läsnä kilpailu siitä, kuka parhaiten täyttää hyvän virkamiehen edellytykset. Hyvään virkamiehen toimintaan liitetään tavoitteellisuus, kyky ratkaista ongelmia sekä taito tuoda esille omaa osaamista:

*Tavallaan alussa oli varmaan sellanen kilpailu, kuka keksii ratkaisun ekana.*

*Tulee välillä, että oonko minä hyvä. Tässä työssä on niinku kokoajan läpivalaisun alla, että koko ajan joudut ammattitaitos näkemään. Tulee koko ajan semmosta pientä vertailua, miten itse tekee töitä. Että sä et voi piiloutua omaan koppiin. Sun pitäis sitä omaa osaamistas pystyä tuomaan esille.*

*Mutta se, että kyllähän siellä keskustelussa ja täällä työssä, sää et voi olla täysin, jos sä et jollakin tavoin säännöllisesti niinku tuo ilmi sitä, että kyllähän sinä oot kunnan virkamies ja ylin tavoitteesi on toteuttaa ministeriön tavoitteita, oli ne kuinka hulluja tahansa.*

*Jos sanois ääneen, se voi ihan oikeesti vaikuttaa mun palkkaan. Jos sanois ihan suoraan, että piut paut en paljon työhuoneessa ajattele tavoitteita, niin seuraavassa kehityskeskustelussa käytäs pitkä keskustelu siitä.*

Kertomukset synnyttivät mielikuvan toiminnasta, jossa työntekijät suorittivat rationaalisia kilpailija-analyyssejä toistensa osaamisesta. Läsnä oli eräänlainen yhteisön ”formula-ajo”, jossa nopeus, tehokkuus ja kilpailuhalu nousivat arvoonsa. Tärkeätä oli muun muassa se, kuka ratkaisee ongelmat ensimmäisensä ja pystyy kuvaamana omaa osaamistaan muille. Läsnä voidaan nähdä Ballin (2003, 224–225) kuvaama ilmiö siitä, kuinka autenttiset sosiaaliset suhteet korvataan arvioitavissa olevilla suhteilla. Yksilöä arvioidaan vain heidän tuottavuutensa perusteella, jolloin ihmisten arvo yksilöinä on häivytetty ja työntekijöiden tulee huolehtia pikemmin toiminnasta kuin toisistaan. Tullakseen arvioiduksi, organisaation jäsenen täytyy aktiivisesti muuntaa itsensä arvioitavan hyödykkeen muotoon ja luoda pelejä, joilla vastataan indikaattorikulttuurin vaatimuksiin. Yksilöiden ja organisaatioiden ”näytökset” alkavat toimia tuottavuuden ja suorituskyvyn mittareina ja laadun näytteillepanon hetkinä.

Yhteisöformulan läsnäoloa työyhteisössä tukivat myös työntekijöiden hämillisyyden kokemuksiin liittyvät kertomukset. Haastattelutilanteessa hämillisyyttä ei määritelty positiiviseksi tai negatiiviseksi. Tästä huolimatta kaikkien haastateltavien kertomuksissa hämillisyyden kokemukset liittyivät hetkiin, jolloin toiset työntekijät kyseenalaistivat heidän osaamistaan. Useissa kertomuksissa haastateltavat kuvasivat sitä, kuinka muiden työntekijöiden tekemät arviot omasta työstään koettiin loukkaavina ja epäluottamuksen osoituksena:

*Tietysti tulee sellanen olo, että se ihminen ei luota muhun.*



*Ei oo ensimmäinen kerta, että joku kokee, että häntä ei arvosteta. Että työtä ei arvosteta. Että ei päässy nyt esille.*

Yhteisö vaikutti toimivan yksilöille peilinä, jonka kautta yksilöt arvioivat omaa suoritustaan. Lopputuloksena oli riittämättömyyden tunne suhteessa yhteisön vaatimuksiin:

*Riittämätön työkavereille. Että tämä työyhteisö vaatii enemmän kuin mitä pystyy olemaan.*

*Joskus hämmentää se, että oma läsnäolo saa semmoset profetiaaliset mittasuhteet, että ikään kuin mene siihen ja täytyy kaikille todistaa, että nyt minä pystyn tämän jotenkin ratkaisemaan. Minä olen nyt niin vakuuttava sen viis-kymmenen minuuttia, minkä siinä ex tempore teen. Se tuntuu joskus aika vastenmieliseltä.*

Seuraavissa kertomuksista työntekijät kuvaavat laajemmin sitä, minkälaisia tuntemuksia yhteisöformula synnytti silloin, kun jouduttiin toisen työntekijän arvion kohteeksi. Yhteisön valvontaa kuvattiin muun muassa hyökkäävänä tarkisteluna ja varmisteluna. Estetiikan käsittein ne toivat esille myös toiminnan rumuuden:

*Kauheen sellasta hyökkäävää ja sellasta tarkistelua. Semmosta epäluottamusta. Tietysti tulee semmonen olo, että se ihminen ei luota muhun. Semmonen hätäntyminen, että eikö se nyt hoidu, etkö sää nyt osaakaan. Vähän semmosta, että oonko mää tehny jotain, ehkä tässä tietämättäni astunu jonkun varpaille tai tehny jotai väärää. – Mää kyllä vastaan siitä. Mun tekosia ei tartte joka kerta tarkistaa. Menin kieltämättä hämilleni, että ahaa, hänen työskentelytyylinsä, että säännätään kysymään, että oonko tehny sitä ja tämmöistä.*

*Tai sitte siinä on joku tämmönen tehtävänkuvan hahmottaminen aika tiukkana, että se on strukturoitu semmoseen pakettiin, että näin ja näin toimitaan. Taikka että joku sanoo, että sää teit väärin. Toinen työntekijä saattaa varmistella, että kai sää teit siinä silleen ja muistutetaan, että tuolla toimikunnassa tarkkaillaan. Lievää ei nyt mitään merkittävää, mutta jossakin määrin toisten työn tekemisen tapaa en tiiä kontrolloidaanko, sitä varmaan seurataan vähän. Organisaation sisäläkin on kontrollirakenteita, että jos huomataan jonkun tehneen jotenkin joku siihen puuttuu.*

*Siinä sitte rupes itekin kyseenalaistaan sitä omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan. Semmonen epäilyksenalaisena oleminen.*

*Mutta se on tällä hetkellä se, mistä mää oon hirveen epävarma. Se on semmonen, mikä mua eniten mietityttää. Että onko täällä useampi tyytymätön mun tapaani toimia, tehdä työtä. On se epävarmuus siinä. Sillon, kun mää otan asiakkaan yksin vastaan, mulla ei oo mitään ongelmia.*

Kertomukset vahvistivat samalla Sandelandsin ym. (2000, 48–55) ajatusta siitä, että avainasemassa on ryhmä ja yhteys toisiin ihmisiin. Silloin, kun rationaalisuuden muuri on heikko ja työntekijät puhuvat tunteistaan, he puhuvat enimmäkseen huhuista, vihjailuista, yhteenotoista, ystävyys-suhteista ja työoveruudesta, jotka liittyvät toisiin työntekijöihin. Huomio on esimerkiksi siinä, kuinka heitä on vähätelty tai satutettu ryhmässä. Tunnetta ei lähdetä selittämään vaan pikemmin kerrotaan jokin tapahtumaan liittyvä tarina, joka kuvaa tunnetta tarkemmin. Tunne ei synny työtyytyväisyyden tapaan arvioinnin ja ajattelun vaan kautta vaan aistimellisen ymmärryksen kautta vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin.

Osa työntekijöistä pohti omaa osaamistaan suhteessa vallalla oleviin vaatimuksiin usein myös siten, että he asettivat vastakkain oman sisäisen kokemusmaailman ja ulkoiset odotukset. Esimerkiksi seuraavissa kertomuksissa haastateltavat havaitsevat organisaatiossa olevan eräänlaisia ”totuuskonsepteja” kuten usko kaiken hallittavuuteen. Haasteellista vaikuttaa olevan silloin, kun ”totuuskonsepteja” arvioidaan suhteessa omiin sisäisiin konstruktioihin ja niihin liittyviin uskomuksiin ja toimintatapoihin:

*Kyllä ne varmaan semmosia omia vaatimuksia sen osaamisen suhteen on, mitkä ei sitten täyty. Enemmän niinku ammattitaitoon liittyviä asioita, että ne asiat on hallinnassa. Mitä tulis tietää. Ja kun se ei täyty, niin kyllähän se aiheuttaa pettymystä itseä kohtaan... se on semmonen itselle semmonen tunne, että vaatimus, että tulis hallita ja osata. .. Ei mun mielestä täällä semmosta kaikki tietämisen vaatimusta oo, että asiat täytyis tietää. Mutta se ei poissulje sitä, että mitä vaatimuksia itsellä voi olla oman tekemisen suhteen. Ne on ajatuksia itseä kohtaan ja sitten sen sisäisen muuttaminen sellaisella ajatuksella, että oliskin lupa. Kun kyllähän mä tiedän, että se lupa onkin. Vaikea analysoida, kun on sisäinen tekijä ja se, että on vaatimus siihen, että osaan sen ja asiat tulee heti.*

*Sitä oon miettiny, että onko se todellista vai tuleeko se tunne vaan jostakin. Kun sitten on näitä, jotka on ääneen sanonu, että odotukset on niin hirveitä.*

*Että oon niinku liian empaattinen ja liian ystävällinen. Just sillai, kun varsinkin jos se alkaa toistua. Niin sitte se tietysti vahvistuu. Vaikka voi olla, että suurin osa on eri mieltä. Se ei oo niinku tullu ääneen sanotuksi. Tää puoli on tullu sanotuksi ääneen useamman kerran niin kyllä sitä rupee niinku vetään semmosia johtopäätöksiä. Mun vahvuuksiin kuuluu semmonen empaattisuus ja tämmönen näin ja mä en niinku haluais muuttua sellaseks kylmäks virkamieheks, jolle tärkeintä on saada niitä sanktioita ja muita. Kun välillä on tullu sellanen olo, että täällä arvoستetaan semmosta niinku tiukkuutta. Tää puoli on tullu sanotuksi ääneen useamman kerran niin kyllä siitä rupee niinku vetään semmosia johtopäätöksiä. Se jätetään sanomatta, että empaattisella ja positiivisellaki työotteella voi saaha tuloksia aikaan.*

Jälkimmäisen kertomuksen voidaan nähdä pitävän sisällään kritiikkiä niitä oletuksia kohtaa, joiden mukaan henkilö, joka keskittyy tekemään asioita ”kauniis-

ti”, on heikko ja tehoton. Hän tuo esille tarinan toisen puolen ja horjuttaa määreisiin liittyvää alkuperäistä hierarkiaa toteamalla, että myös empaattinen työ voi olla tehokasta. Kyseessä on marginaalisille näkemyksille annettu kapinallinen ääni, joka kääntää työyhteisössä vallalla olevan hierarkian päinvastaiseksi. Kritiikin voidaan tulkita kohdistuvan näkemyksiin siitä, että työyhteisö pyrkii säännöksillä selittämään ja perustelemaan myös niitä toiminnan osa-alueita, joissa ne eivät toimi. Kuten aikaisemmin todettiin esteettisen mykkyuden osalta, esimerkiksi kokemuksellisuuteen pohjautuvien tunteiden mukanaan tuoma kompleksisuus ei anna välittömiä instrumentaalisia tuloksia. Siten esteettinen toiminta ei välttämättä liity mielikuvaan voimakkuudesta ja tehokkuudesta. (Taylor 2002, 835).

Ymmärrystä yhteisön tasolla ilmenevistä ”totuuskonsepteista” luotiin myös seuraavassa kertomuksessa rationaalisen ja empaattisen työn vastakainasettelun kautta. Työntekijä piirtää kuvaa niin sanotusta pehmeästä työstä, jota tehdään sydämellä ja niin sanotusta oikeasta, tuloksellisesta työstä, jonka tulee olla arvioitavissa. Työntekijän arvostaa erityisesti jälkimmäistä:

*Osa näkee työn suurella sydämellä ja auttavana työnä, eurot ei saa näkyä, eikä ne ymmärrä niistä mitään. Mutta minä oon sitte taas, että se tuloksellisuus, sitten sitä tuloksellisuutta arvioitas.*

Yksilön täydellisyys suhteessa muihin työntekijöihin kulminoitui myös ammatilliseen identiteettiin kuten seuraavat työntekijöiden toteamukset kuvaavat. Työntekijän tuli olla varma omasta ammatillisesta osaamisestaan. Kääntöpuolelta voidaan tulkita olleen epävarmuuden kieltäminen:

*Täällä pärjää, jos on hirveen hyvä ammatti-identiteetti jo valmiina. Että ei oo kauheen epävarma itestä ja omasta osaamisesta.*

*Tämmöseen työyhteisöön ei voi tulla ammatillisesti epävarmana. Ei voi tulla ajatuksella, että kyllä minä osaan, mutta noista asioista ei mitään tiedä. Ei voi olla ensimmäinen työpaikka. Jos oma ammatillinen identiteetti on epävarma, työyhteisö ei jaksa kannatella sitä pitkään niin, että pönkitetään itsetuntoa, jota ei ole olemassa. Toiset ei voi sitä identiteettiä toiselle tehdä.*

Aineistossa oli havaittavissa, että vaikka yksilöt peilasivat ammatillista identiteettiään suhteessa muihin, he olettivat sen olevan riippuvainen myös yksilön omista tietoisista valinnoistaan. Tätä kuvaa myös seuraava työntekijän kommentti:

*Se arvostus pitäisi tulla niinku oman työn kautta eikä siitä, että muut niinku koko ajan nostas jalustalle.*

Puhuessaan edellä ammatillisesta identiteetistä, työntekijät vaikuttivat ymmärtävän sosiaalisen todellisuuden ennalta määrätynä. Ammatillinen identiteetti oli jotain sellaista, joka jollakin on jo valmiina ja toisilla se puuttuu kokonaan.

Ajatus on vastakkainen sille, että ammatillisen identiteetin ”sisältö” on rajaton ja jatkuvasti muuntautuva siten, että menneeseen, nykyisyyteen ja tulevaan liittyvä käsityksemme ammatillisesta identiteetistä muotoutuu yhä uudelleen. Haastateltavien kertomuksissa oli vallalla myös oletus siitä, että oma osaaminen oli ensisijaisesti riippuvainen yksilön omista henkilökohtaisista valinnoista ja sen näyttämönä on sosiaalinen prosessi. Kertomukset toivat kuitenkin esille sen, että vaikka vaatimukset näyttävät syntyvän yksilön sisäisenä konstruktiona, kyseessä on ensisijaisesti työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvä ilmiö. Yksilö luo tarinoille merkityksiä ensisijaisesti sosiaalisesti (Taylor ym. 2002, 316), jota kautta ammatillisen identiteetin voidaan nähdä muotoutuvan jatkuvasti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

## 5.5 Nähtävillä ja kuultavissa

Edellä kuvasin sitä, kuinka haastateltavilla voidaan tulkita olleen tunne jatkuvasta tarkkailusta. Erityisesti vaikutti siltä, että haastateltavat kokivat arvioinnin kohdistuvan heidän osaamiseensa. Kokemuksen koskettavuutta lisäsi se, jos työntekijät joutuivat arvostelun kohteeksi koko työyhteisön tai useamman kuin yhden työntekijän silmien edessä:

*Tietysti kaikki siinä kattoo.*

*Tuli vähän semmonen olo niinku ennen aikaan koulussa pesäpallojoukkueen valinnassa. Että sinä ja sinä ja sinä tänne. Ja sinne jää joku semmonen, että mikä se sinun osaaminen ja ammattitaito on. Olisko sinustakin johonkin. Tuli jotenkin semmonen ulkopuolinen olo, että omaa ammattitaitoa ja osaamista kyseenalaistettiin.*

Havaintona tämän voidaan tulkita tukevan ajatusta siitä, että yksilön sisäinen kurinalaisuus sosiaalisessa tilanteessa paikantuu ensinnäkin näkemiseen<sup>17</sup> liittyvään kokemukseen. Kyseessä oli joidenkin haastateltavien mukaan kuin miinakentällä olemista. Konstruktiot tuovat esille erityisesti sen, että esteettiseen ko-

<sup>17</sup> Welschin (1997, 151–157) mukaan näkö on yksilöllinen ja kuulo on sosiaalinen aisti. Näkö asettaa asioita etäisyyteen ja pitää ne paikoilleen asteltuna. ”It is the objectivizing sense through and through”. Siihen liittyvä tieto kuten esimerkiksi visuaaliset määräykset voidaan tarkistaa ja tutkia uudelleen. Gagaliardi (1996, 573) tulkitsee näkemiseen liittyvät kokemukset tärkeinä ja esittää, että kaikki aistimme eivät ole yhtä hyvin kehittyneitä eikä niillä ole samaa suorituskykyä havainnoinnissa kuin näöllä. Mutta samalla hän olettaa, että näköön liitettävä dynamiikka on todennäköisesti yhtä yleistä kaikille aistikokemuksillemme. Jokainen organisaatio kehittää makuaamme, hajuamme, tuntoaamme, kuuloamme yhtä hyvin kuin näköämme. Strati (mm. 1999) puolestaan ei erottele toisistaan eri aistikokemuksia vaan huomioi niiden kaikkien yhteisvaikutuksen esteettisessä ymmärryksessä. Kartesiolaisessa maailmankuvassa subjekti katsoo maailmaa osallistumatta maailmaan. ”Vaikka kuva tuo lähelle, se jättää myös etäälle”. Siten näkeminen on ulkopuolelle asettumisen keino, jonka avulla tarkkaillaan etäältä. (Rannisto 2007, 64–65).

kemukseen ei liity aina vain ”kauneus” vaan se voi pitää sisällään myös ”rummuutta”. Läsnä voidaan nähdä muun muassa kauneuteen liittyvän harmonian ja tasapuolisuuden puuttuminen.

Tunne siitä, että näkemiseen liittyvät kokemukset eivät synnyttäneet mielihyvää, vaikutti paikantuvan rationaalisiiin oletuksiin siitä, että tilanteiden tulisi aina olla hallittavissa. Työntekijöiden kertomuksissa oli nähtävissä pelko nöyryytetyksi tulemisesta, jollei työntekijä pystynyt reagoimana riittävän nopeasti, hallitsemaan tilannetta ja tuomaan esille omaa vahvaa osaamistaan. Toisin sanoen puolustamaan omaa olemisensa oikeutusta:

*Mun semmonen sisäinen tunne on, että täytyykö mun, kun toiset istuu tuolissa ringissä, jotenkin toimia tällä tavalla. Mitä mulla tässä nyt on sanottavaa tai annettavaa. Mutta lähinnä se, että se tapahtuu niin hektisesti ja nopeasti. Se pallo jotenkin kokonaan siirtyy siihen ja toiset helposti jättäytyy kattoon ja odottamaan.*

*Pitää tietää jotain konkreettista asiaa ja sitte ei se nippelitieto oo sillon hanskassa. On niinku paljon ihmisiä siinä ja täytyy tietää jotakin. Täytyy hallita niin paljon sitä tietoa ja kun sitä ei oo niin kuin apteekin hyllyltä.*

Pelko kohdistui erityisesti edellä kuvattuun yksilön täydellisyyden vaatimukseen:

*Omien kasvojen säilyttäminen ja oman heikkouden näyttäminen on sillä lailla vaikeaa.*

Näkemiseen liittyvät kokemukset synnyttivät samankaltaisen vaikutelman kuin aiemmin mainituissa esteettisen työvoiman tutkimuksissa, joiden mukaan työntekijöillä oletetaan olevan tiettyjä ominaisuuksia, joilla säädellään ja arvioidaan, sopiiko työntekijä organisaation tyyliin. Työntekijän tulee paitsi ”näyttää hyvältä, myös kuulostaa oikealta” kuten seuraavissa kertomuksissa:

*Kyllähän täällä tietyn roolin joutuu ottamaan eikä oo sillai paha asiakaan. Ja tommonen, tietyllä tavalla ulkoinen habitus, pitää virallisessa kunnossa. Joskus on unohtunu tennarit jalkaan. Kyllä niitä vähän katotaan, onko ne nyt soveliaat virkamiehen kengät. Mutta kyllä mä luulen, että se on tietynlainen habitus ja mielipiteet pitää olla semmoset sopivan keskiluokkaiset, ei kauheen jyrkkiä ajatuksia. Täytyy puheen sisältö määrittää kohderyhmän mukaan. Ei oo vastenmielistäkään tietty työhabitus, voi olla ihan hyväkin.*

*Tässä oli hyvä, kun olin käymässä kampaajalla. Meitä käy täältä ainakin viisi samalla kampaajalla. Ja sit se sano, että nyt hän on alkanu yhdistään, että tähän ootte samasta työpaikasta. Että tähän ootte kaikki ihan samanlaisia. Että pitäiskö mun tehdä teille kaikille samanlainen kampaus. Te ootte kauheen avoimia, kovia puhumaan, kauheen optimistisia, hyväntuulisia ja teillä on aika hyvä huumorintaju.*

Erityisesti ensimmäisessä lainauksessa työntekijän voidaan tulkita kuvaavan sitä, kuinka pyrkimys ”näyttää ja kuulostaa hyvältä” kannustaa työntekijöitä ”pukeutumaan yhdenmukaisuuden kaapuun” myös toiminnan tasolla. Ilmiön havaitseminen edellyttää kuitenkin työntekijöiltä esteettistä ymmärrystä. Kuten Ewenstein ja Whyte (2007, 691) toteavat, esteettinen tieto on jotain sellaista, jonka toimijat ja yhteisö voivat omata tunnistettavana tyylinä ja jotain sellaista, josta tulee havaittavissa oleva, toimintaan liittyvä osaaminen.

Vaatus siitä, miltä työntekijän tulisi näyttää ja kuulostaa, tulee esille myös seuraavassa työntekijän kirjoittamassa tarinassa. Kyseessä on tarina, jonka työntekijä kirjoitti vastauksena kysymykseen siitä, miltä tuntuu olla nähtävillä ja kuultavissa työpaikalla. Työntekijä on kuin kynnysmatto, jonka toimivuutta ja sitoutumista työhön arvioidaan ”talon hengen” mukaisilla kriteereillä. Työntekijä kokee riittämättömyyttä, koska ei pysty vastaamaan kaikkiin ulkoa asetettuihin vaatimuksiin eikä ”huoltamaan” itseään niin, että olisi ”organisaationsa näköinen”. Oma subjektiivinen kokemus omasta arvosta ja tarpeellisuudesta näyttää asettautuvan ristiriitaan niiden kokemusten kanssa, joita hän arjessa kohtaa:

***Kylpyhuoneen pehmoinen karvalankamatto***

*Siihen on hyvä suihkun jälkeen pyyhkiä jalat - se tuntuu lämpimältä ja turvalliselta. Joskus siihen tulee astuttua kuraisilla kengillä kun ei muista, ettei se ole kynnysmatto. Sitä pitäisi myös huoltaa - pestä ja tuulettaa, mutta siellä se lojuu lattialla - on aina valmiina minun jalkapohjilleni.*

*Kun taloa esitellään vieraille, kylpyhuoneen matto unohtuu; etusijalla ovat hieno eteisen puuvillamatto, ja varsinkin olohuoneen antiikkimatto, niitä kelpaa esitellä - ne sopivat talon henkeen. Joskus joku saattaa avata kylpyhuoneen oven ja sanoa: ”Onpa teillä mukavan värinen matto täällä”. Silloin huomaan taas että se on aivan kulunut, likainen ja rähjäntynyt - ja harmittaa kun en ole pitänyt siitä huolta. Taitaa olla jo niin rimpsuuntunut - että pitää hankkia uusi. Ja vähän väliä värinenkin se on, pistää jotenkin silmään eikä oikein istu tähän aaltomaljakolla viimeisteltyyn decoreissoniin. Mutta ilman mattoa kylpyhuoneessa ei ole mukava käydä, jaloissa tuntuu kylmältä ja kostealta - ja vesitahrat kantautuvat pitkin huushollia. Pehmeinen ja hyvä matto imee kaiken kosteuden jalkapohjista. Oikeastaan voisi olla vielä pidemmätkin karvalangat - niin pysyisi muuten huusholli tahrattomana. Sitä kun kaikki käyttävät meidän perheessä - aina kun tarvitsevat*

Mukaellen Bogartin (2000, 12) kuvausta teatteriohjaajan työstä, haavoittuvuutta vaikutti lisäävän se, että näkemiseen liittyvissä kokemuksissa työntekijä ei voinut piiloutua yleisöltä. Siten esteettinen kokemus saatetaan kokea haasteellisena. Tarkoitukset ovat aina näkyvissä ja ilmeisiä ja yleisö aistii heitä kohtaan liittyvät asenteet. Toiset tietävät vaistomaisesti myös sen, halutaanko heihin tehdä vaikutus. Kuten seuraava haastateltavan kommentti kuvaa, toisesta ihmisestä aistitaan myös sanoin kuvaamaton mielen tila, koska siihen liittyvät ominaisuudet tulevat ilmi kehossa:

*Näin vaan semmosen hermostuneen ihmisen. En mitään muuta. Että tämmösen asian takia kauheat kierrokset veti. Tuli vaan semmonen tunne, että mikähän sillä on, mikä sitä riivaa*

Kuten edellä näkemiseen liittyvissä kokemuksissa, myös kuulemiseen liittyvät kokemukset koettiin haasteellisiksi silloin, kun läsnä oli useampia kuulijoita:

*Mää oon sitä niinku hänen mielestään oikeasti hoitanu huonosti, niin mää oisin toivonu, että sitte ois kahen kesken puhuttu eikä toisen työntekijän kuulleen, ikään kuin mollattu. Se tuntu pahalta ja epäoikeudenmukaiselta. Just semmoselta, että se on niinku kahen keskinen asia, niin se puhutaankin sitte niin, että siinä on muitaki kuulijoita, niin kyllä se tuntuu niinku pahalle. Ja niin pahalta, että sitä jää miettimään kotonakin.*

*Menin niin hämilleni, etten osannu siinä tilanteessa oikeen sanoa mitään. Se oli mun mielestä niin yllättävästi sanottu, syyllistävä. Semmonen vähän niinku, kylä mää koin sen vähän ilkeeks. Vaikka se ehkä sanottiin vähän tällai niinku ikään kuin huumorilla, mutta mää en sitä sitte kokenu niin.*

Edellä olevista kertomuksista jäi vaikutelma siitä, että kuulemiseen liittyvät kokemukset ovat vaikeasti todennettavissa, koska kyseessä on vahvasti subjektiivinen kokemus<sup>18</sup>. Kuten Welsch (1997, 151–157) toteaa, äänet ovat nopeasti ohi meneviä, lyhytaikaisia ja häviävät ajan kuluessa. Siksi kuuleminen vaatii yleisöltään tarkkaa huomiokykyä kyseisenä hetkenä. Vuorovaikutustilanteessa uudelleen kuuleminen ei hyödytä, koska sävy on muuttunut ja hetki ohitettu. Siksi on haastavaa puhua keskustelujen tyylistä ja sävystä kuten esimerkiksi edellä kuvatusta syyllistäväan puheeseen liittyvästä kokemuksesta. Tieto, jolle kokemus pohjautuu, ei ole rationaalinen vaan esteettinen eikä se ole selitettävissä yksinomaan tosiasioilla kuten sillä, mitä sanottiin vaan myös sillä miten sanottiin. Jos työyhteisössä arvostetaan kokemuksellisuuteen pohjautuvien tunteiden sijaan tietoa, kuulemiseen liittyvät tuntemukset saatetaan ohittaa.

Tyyli ja sävy voi kuitenkin olla merkityksellisempää kuin vuorovaikutuksen määrä esimerkiksi siten, että kiihkeys voi kompensoida alhaista toistumistiheyttä (Berger ym. 1994, 174). Tätä kuvaa hyvin Weiskopfin (1999) toteamus siitä, että kun astumme huoneeseen, havaitsemme tietyn tunnelman ja jännitteen ilman, että pystymme sitä kuvaamaan. Luotamme kuitenkin vaistomaisesti hetken synnyttämiin tuntemuksiin kuten seuraava haastateltava kuvaa:

<sup>18</sup> Hyvä improvisaatio edellyttää muiden sekä omien kommenttien kuuntelemista ja toiminnan rakentamista niiden pohjalta. Toimijalla tulee olla taito kiinnittää huomio muiden toimintaan reaaliajassa ja kyky rakentaa sen pohjalta omaa toimintaansa. Vuorovaikutustilanteessa tämä näyttäytyy siten, että kyse on kysymyksestä ja vastauksesta, antamisesta ja ottamisesta, vaihdosta, neuvottelusta, harmonisten mahdollisuuksien tarjoamisesta toisille, mielentilan jatkuvuuden säilyttämisestä. Etuna on kyky pystyä ylläpitämään muiden tahtia ja tempoa. (Weick 1998, 547–548)

*Sehän on vaan sitä, keneltä, millä tyyllillä menee kyseleen ja miten kukin reagoi. Kyllä määhän herkästi kuulostelen. Vähän itsekin reagoi tarkemmin ja herkemmin ennen kuin oppii tuntemaan ihmisiä.*

Seuraavassa tekstissä työntekijä pohtii avoimesti omaan vuorovaikutukseensa liittyvää tyyliään kamppaillen rationaalisen ja esteettisen tiedon kautta syntyneen ymmärryksen välillä:

*Voin sanoa aika napakastikin, en aina harkitse. Se sisältö on varmasti harkittu, mutta tapa ei ehkä. Määhän itekin huomasin, ettei ois pitänyt näin sanoa vaan vähän miettiä miten sen ilmasee. Oon tottunu siihen, että jotta tulee kuulluksi, niin pitää sanoa kauheen napakasti asiansa, kun muuten ei kuunneltais lainkaan. Niin täällä on ihan eri tapa.*

Edellä haastateltavan puheen sisältö voidaan tulkita pohjautuneen rationaalisen pohdinnan kautta syntyneeseen tietoon, joka välitettiin toisille paikalla oleville kielen avulla. Vuorovaikutuksen tyyli ja tapa taas liittyi intuitiivisempaan ilmaisuun. Haastateltava pohti sitä, että keskittyessään viestinnässään asiasisältöön, hänen oma huomionsa kiinnittyi pois vaihtoehtoisista tavoista, joilla olisi voinut viestiä. Asiasisältö vei huomion pois siitä, *miten* olisi voinut toimia "kauniimmin". Rationaalinen toimija ei välttämättä kiinnitä huomiota ilmapiiriin vaan on neutraali toimija (McKewitt ym., 1994, 4-5).

Kuten Weick (1998, 549) toteaa, tärkeää vuorovaikutuksessa olisi tarkkailla, kuinka toinen reagoi tilanteeseen ja tehdä vasta sen perusteella tilanteen kartoitus. Kokemukseen liittyvä merkitys ei kuitenkaan ole kaikille välttämättä sama kuten seuraavaa jazz-muusikon kertomus kuvaa:

*...niin ja se oma tunne siitä onnistumisesta on saattanu olla erilainen välillä kun mitä kuulijat ja kollegat aistii. Että kollegat voi olla tosi fiiliksissä jostain soitosta, mutta sitte ite on ollu jotenkin epävarma siitä ja vähän sillai.*

Kuulemisen alttius näyttäytyi kuitenkin työntekijöiden kertomuksissa pääosin toiveena toiminnan ideaalista. Näissä kertomuksissa kuulemisen alttius tuli esille Linsteadin (2000, 73-84) kuvaaman esteettisen vuorovaikutuksen tapaan poeettisesti äänessä, rytmisissä, sanojen muodoissa ja niiden kuljettamissa mielikuvissa. Haasteltavat toivoivat, että kuunneltaisiin ideoita, esitettäisiin kysymyksiä, keskusteltaisiin, pohdiskeltaisiin. Oletan, että se, mitä työntekijät toivoivat, on Matti Ylikosken (2012) toteamus siitä, että parhaimmillaan puhuja saa kuulijan kuulemaan itseään ja voimaantumaa. Ei tyydytä katsomaan vain itseämme vaan myös toista ihmistä:

*Toivoisin, että kuunneltas.*

*Mitä minä toivon tavallaan, että kuunneltais ihmisiä, mitä ideoita niillä on.*



*Semmonen osallisuus. Se pitää sisällään kysymyksiä, keskustelua. Lääkärithän usein on semmosia, että ne ei osaa ottaa, jos on kaks ihmistä siinä niin ne puhuu sit sille yhdelle vaan. Se on tämmöstä kysymys-vastaus -linjaa, ei osaa ottaa siihen keskustelua mukaan. Tai keskustelu ei oo semmosta pohdiskelevaa, että mitenkähän tässä aattelet ja mitähän meidän pitäis nyt tehdä.*

*Jo se, että puhutaan jostakin asiasta, se jo on hyödyllistä. Ja toinen tulee siinä kuulluksi ja ymmärretyksi ja tulee semmonen jonkinlainen tasavertanen vuorovaikutuksen idea. Niin että vois olla aika lailla siinä omana itsenään.*

*Ehkä se ei oo niinkään kiinni siitä, mitä sanotaan vaan että siinä on semmosta vuorovaikutusta. Se on jotenkin tasapainossa kuitenkin, että siinä tulee sellanen yhteinen osallisuus.*

Syntynyt oivallus kuulemiseen liittyvästä kokemuksesta saattaa jäädä hämärän peittoon. Mutta kokemus on yhtä lailla totta, vaikka tietoinen prosessointi jäisi-kin tapahtumatta tai todentamatta kuten seuraavassa työntekijän kommentissa näkyy:

*Asiatonkin puhe jää ihmisille ja työpareillekin mieleen. Tietysti voi asiallisesti antaa palautetta eikä tartte aina ymmärtää.*

Työntekijöiden näkemykset kuulemiseen liittyvistä kokemuksista tukevat myös Welschin teoksessaan *Undoing aesthetics* (1997, 151) esittämää ajatusta siitä, että kulttuurimme on yhä enemmän muuttumassa auditiiviseksi kulttuuriksi<sup>19</sup>. Welschin mukaan tämä on ilmiönä sekä toivottavaa että tarpeellista. Erityisesti kuulemisen alttius, avomielisyyt, semioottiset suhteet kulttuurin perusmallina mahdollistaisivat sen, että käyttäytymisemme toista ihmistä kohtaan olisi vastaanottavaisempi, huomaavaisempi. Yksilö, joka kuulee ja kuuntelee, on parempi ihminen, sillä hän pystyy liittymään erilaisiin keskusteluihin ja hallitsemisen sijaan kunnioittamaan niitä. Kyse on kuuntelemisesta eikä siitä, että pakotetaan asioita tapahtumaan (Bogart 2000, 124). Siten kuulo toimii ihmisiä yhteen liittävästä aistina.

<sup>19</sup> Welsch (1997, 151) nojautuu Joachim-Ernst Berendtin ajatuksiin, joka näki kuuntelemisen ajan vielä koittavan. Organisaatioiden vanhat mallit ovat visuaalisia määräyksiä ja uudet tulevat olemaan auditiivisia kokonaisuuksia. Myös filosofi Heidegger sekä sosiologi Rosenstock-Huussy esittivät kulttuurimme muuttuvan katsomisesta kuulemiseen. Viime aikoina ranskalaiset filosofit ovat kiinnittäneet huomiota auditiivisiin elementteihin teksteissä; tekstin rytmiin, puheen sävyyn, siihen, mitä ei kuulu.

## 5.6 Toiminnan taidetta

### 5.6.1 Vastakohtien sommittelua

Tähän asti olen käsitellyt niitä kertomuksia, joissa työntekijöiden kokemuksilleen antamat merkitykset ovat ensisijaisesti pohjautuneet rationaaliseen tietoon. Seuraavaksi kuvaan merkityksiä, jotka haastavat instrumentaalisia näkökulmia ja samalla tuovat esille esteettisiä aspekteja aiempaa vahvemmin.

Joissakin kertomuksissa rationaalisuutta haastettiin kuten seuraavassa toteamuksessa:

*Ihmisen on hyvä oppia elämään tiettyjen sääntöjen mukaan, kun ne ei vaan tuu semmoseksi kaikkea toimintaa yläpuolella olevaksi asiaksi, että on semmonen inhimillisyyden mukana.*

Työntekijän voidaan edellä tulkita haastavan rationaalisuuden hierarkkista asemaa siten, että inhimillinen toiminta on ensisijainen toimintaa ohjaava määre. Työntekijä ei viittaa subjektissa itseensä tai työyhteisöönnsä vaan laajempaan universaaliin "ihmisen" käsitteeseen. Myös seuraavissa kertomuksissa haastetaan rationaalisuutta hierarkkisesti:

*Mää luulen, ettei kaikki niitä tulosvaatimuksia kauheen vakavasti ota, kun me tehdään koko ajan kuitenkin työtä. En usko, tai en tiää, ei me oo kauheesti pohdittu.*

*Nää on niin kaavamaisia nää ohjeistukset ja normit, että kaikki pitäis mennä siinä samassa muotissa. Mutta kun se ei taho mennä.*

*Tämmösessä työssä. Ihminen on se, jolle sitä tulosta tehään. Että asiakkaalla ois jotain iloa ja apua enemmän kuin että se jota tilastoa. Jos oikein tarkkaan sitä tulosten ja tavoitteiden mukaan tekis, linja ois, semmosta tiukkaa sanelupolitiikkaa. Jolla sais sitte säästettyä jotain rahoja.*

*On hyväkin, että seurataan. Mutta ei ne oo semmosia ahdistavia. Että ois kauhee paine tähän työhön. Ei kauheesti painetta, että tavoitteisiin päästäis. Se on niin, että ne on epärealistisia.*

Edellä rationaaliset käytännöt nähdään muun muassa tiukkana sanelupolitiikkana, epärealistisina ja olevan etäällä käytännöstä. Samalla oletuksena vaikuttaa olevan, että rationaalisuuden teknologiat kuten mittaamiset ja seurannat tarkastelevat kokonaisuutta kapea-alaisesti ja edellyttävät toiminnalta yhdenmukaisuutta. Kertomuksissa ei kuitenkaan määritelty erillistä subjektia sille taholle, joka asettaa toiminnan kriteerit lukuun ottamatta viimeistä lainausta, jossa subjektina oli hallinto. Konstruktioiden voidaan tulkita tukevan Weiskopfin (1999) toteamusta siitä, että kovat kylmät tosiasiat, jotka keskittyvät todellisuutena pitämiimme konsepteihin ja kategorioihin, saattavat johdattaa meidät

tuottamaan ”tyhjiä” abstraktioita. Nämä abstraktiot voivat marginalisoida ja hiljentää pikemmin kuin selventää kokemuksellisuutta organisaatioiden prosesseissa. Esimerkiksi julkishallinnon organisaatioiden on kritisoitu mittaavan liian useita ja väärinä asioita. Kohteet ovat olleet epämääräisiä määriteltäessä pitkän ajan päämääriä ja strategioita (Modell 2004, 39–43).

Kaiken kaikkiaan haastateltavien kertomuksissa vaikutti tulevan esille vahva vastakkainasettelu rationaalisen ja esteettisen toiminnan välillä. Jazz-muusikoiden kommentit avasivat kuitenkin tutkimuksen kuluessa näkemään sen, että hyvinvoivassa työyhteisössä kyse ei ole välttämättä yksipuolisesti joko-tai-asetelmasta vaan voimaannuttavasta vuoropuhelusta erilaisten näkökulmien välillä. Jazz-muusikot eivät näyttäneet kokevan rationaalista toiminnan ohjausta haasteellisina. Vaikka etusijalla vaikutti olevan esteettinen toiminta, myös rationaalisuus hyväksyttiin luonnollisena osana. Kyseessä ei ole näkökulma, jossa jokin ulottuvuus sulkee pois toisen vaan kokonaisuus on paljon moni-ilmeisempi. Esimerkiksi rutiinit voivat myös toimia luovan toiminnan tukena silloin, kun ne kuljettavat meitä pois itsetietoisuudesta. (Bogart 2000, 138) On vain inhimillistä, että välillä nojaututaan sääntöihin ja välillä ollaan valmiita luopumaan niistä.

Tätä ilmentävät seuraavat jazz-muusikoiden toteamukset toiminnasta, jossa kaikilla on yhteinen ajatus tavoitteista sekä esteettinen ymmärrys siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Toimintaa kuvaa rönsyily, muuntautuminen sekä mahdollisten ristiriitojen ja hankausten hyväksyminen luonnollisena osana arkea:

*Se on niinku yhtä aikaa sulla se tavoite ja sit sä voit rönsyillä ja muuttaa sitä. Et semmonen tasapaino siinä on. Niinku vastakohdat olemassa koko ajan.*

*Me tykätään, sen takia me varmaan ollaan improvisoinnin parissa. Me tykätään, että on tavoitteet, mut sitte me tykätään pelata sen kanssa. Me ei haluta niin selkeätä raamia kuin klassisessa musiikissa. Tai me halutaan sitä joskus.*

*Molempi parempi. Välillä on sitte taas tietyt tilanteet. On hirveen hyvää, että meillä on joku ajatus ja et kaikki ajattelee samalla tavalla. Ja me mennään sille, että ei synny sitä hankausta. Välillä on sille, että syntyy hankaus. Et näin se vaihtelee.*

Näkökulmaa selventää Weickin (1998, 543) toteamus siitä, että kaaoksen ja järjestyksen vastakkainasettelu ei täysin selitä toiminnan perusolemusta. Valmistautumaton, spontaani ja intuitiivinen toiminta ovat tärkeitä elementtejä, mutta rinnalle tarvitaan kykyä tutkia asioita yhdistää eri elementtejä toisiinsa sekä prosessoida kokemuksen kautta saatua informaatiota. Esimerkiksi improvisaatio pitää sisällään viimeistelyä ja työstettyä materiaalia sekä arvaamattomia ideoita, joita ymmärretään, muotoillaan ja siirretään toiminnassa. Tällöin ne täydentävät toisiaan ja luovat harmonisen kokonaisuuden muuntautuen jatkuvasti tilanteeseen sopivalla tavalla. Kyse on tiedon muotojen yhteensovittamisen taituruudesta, jossa on läsnä tekemisen ilo.

Myös varsinaisessa aineistossa tuli jonkin verran esille se, että työtä voivat sävyttää käytännön kautta hyödyllisiksi koetut menettelytavat, joissa esteetti-

syys ja rationaalisuus ilmenevät rinnakkain. Tämän tapainen tasapainoilu rationaalisten ja esteettisten toimintaa ohjaavien määreiden välillä näyttäytyi esimerkiksi siten, että osa haastateltavista kuvaili toimintaa, jossa on rinnakkain ennalta määrätty toimintamalli sekä muuntautuminen prosessin kuluessa:

*En mäa selkeästi lähteny puolustelemaan, enemmänkin otin sen asian pohdittavaksi, että mitenhän tää sitten onkaan. Toimin jollakin tavalla oman ja sitten tän oikeaksi sanotun tavan välimaastossa.*

*Siinä on tavallaan vastakkain semmoset hyvät virkamiestavat ja sitten tavallaan tämmöset tilanteeseen sopivat. Toki se on tärkeätä tehdä asiat tasavertaisesti ja oikeen, mutta on sitten poikkeuksellisia tapauksia, missä pitää miettiä, miten sitä voisi toimi toisella tavalla. Toimia ei ehkä väärin, mutta ei ehkä sillä ensimmäisellä tavalla, joka kirjassa lukee.*

*Eikä se tarkoita sitä, että mitä mäa oon miettiny, että on luotu tietyt raamit asiakaille. Että nämä ja nämä tehdään tällä tavalla. Mäa en voi hyväksyä, ettei sitä voisi joskus muuttaa, kääntää joskus vaikka ylösalaisin näitä juttuja.*

Vaikka eri tiedon muotojen tasapaino ei tullut haastatteluissa yhtä vahvasti esille kuin jazz-muusikoiden kokemuksissa, oli edellä olevissa kertomuksissa nähtävillä pyrkimystä ymmärtää toiminta kokonaisvaltaisesti. Toiminnassa havaittiin "oikeaksi sanottu tapa", "hyvä virkamiestapa", "ensimmäinen tapa, joka lukee kirjassa" tai "tietty raami". Etusijalla olivat kuitenkin "oma tapa", "tilanteeseen sopivat tavat" ja "ylösalaisin käännettävät tavat". Työntekijät eivät oletaneet omaavansa perimmäistä ymmärrystä tiedosta eikä tärkeätä ollut oikeassa oleminen vaan toimivan ratkaisun löytäminen. Keskiössä näytti olevan aloitekyky, jonka avulla pystytään vastaamaan tilanteisiin, joihin yleiset toimintaohjeet eivät anna selkeää ohjeistusta. Tulostavoitteet olivat osa todellisuutta, mutta olosuhteet pikemmin luotiin kuin otettiin valmiina. Toisin sanoen sisäisen kontrollin ja villin vapauden välillä voidaan tulkita olleen toimintatapa, joka sallii inhimilliset virheet ja erheet ja hyväksyy vuorovaikutuksen moninaisuuden. Toimintaan liittyvien mahdollisuuksien kirjo ei paikantunut ennalta määritelyihin, tiedollisiin käsityksiin vaan erilaisiin keinoihin ratkaista ongelma.

Yksi keino, jolla osa haastateltavista vaikutti tasapainottelevan eri tiedon muotojen välillä, oli eräänlainen "julkitoiminta". Julkisesti he käyttivät virallista retoriikkaa, jolla he näyttivät pyrkivän antamaan vaikutelman siitä, että he sitoutuivat yhteisiin normeihin ja sääntöihin. Vaikka sitä ei tunnustettu julkisesti, käytännössä toiminnan energia suunnattiin käynnissä olevaan prosessiin ja vaihtoehtoiseen toiminnan logiikkaan. Säännöksiä sovellettiin tilanteen ja oman harkinnan mukaan tai ne unohdettiin kokonaan:

*Varmaan se on uudella työntekijällä kuitenkin niitten asioitten ensinnä ne pitää jollakin tavalla opetella, sillä tavalla, että ne on jollakin tavalla hallussa ja sen jälkeen niitä voi alkaa soveltaa. Vaikkei niitä voikaan soveltaa, mutta on sitäkin sit-*

*ten joutunu tekeen. Mutta sen voi kertoa vasta jälkikäteen, kun asiat on mennyt hyvin.*

*Jo mä en ihan rehellisesti sanon, että mä en ihan oikeesti ajattelle sitä asiaa (tulostavoitteita) mä teen tytöt. Mutta en sillä ajatuksella, että mä tekisin tulosta. Mä olin semmonen jo aiemmin, mutta en mä sitä koskaan ääneen sanonu, Siinä kehityskeskustelussa esimiehen kanssa käydään niitä keskusteluja millä tavalla sinun työsi on tuloksellista ja tavoitteisiin suuntautuvaa. Täytyyhän se sitten jollain tavalla ilmaista, mutta. Mä en tajua miks ihmiset ei nouse jaloilleen kappinaan siitä, että ei tänä päivänä oo semmosia mittareita, joilla pystyttäis lukuja mittaamaan. Meiän raamatun luku on se, kun me luetaan niitä kuukausittaisia mikä on ollu aktivoimisaste, pölö pölö. Se on ihana, kun kattoo ihmisiä, kun on se tietty maanantai, kun kaivetaan ne kalvot esille ja kaikki on ihan oikeesti, että plääh. En mä rehellisesti usko, että meillä hirveesti ihmiset esimiestä lukuun ottamatta hirveesti miettii.*

*Kyllähän siinä mielessä odotetaan, että seurataan kaikenlaisia tilastoja. Ja niitä käydään läpi. Mitä on tapahtunut ja mitä on tehny. Mutta mä oon ainakin tota ite siirtäny vähän sivuun, että suhtautuu näihin muodollisiin tuloksiin pikkasen sillai leväperäisesti.*

*Ainakin itestä tuntuu, että omaa työtapaa sovittaa, että hoitaa näitä käytännön asioita vähän erilailla vaikka on säännöt ja ohjeet ja normit.*

### 5.6.2 Yhteisö voimavarana

Kuten aiemmin havaittiin, yksilön itselleen asettamat vaatimukset omille suorituksilleen sekä kokemukset yhteisön odotuksista näyttäytyivät haasteina, jotka saivat työntekijät kokemaan riittämättömyyttä. Yhteisön merkitystä tulkittiin ensisijaisesti erilaisten kontrollirakenteiden ja kilpailuasetelmien kautta. Vaikka nämä konstruktiot tulivat useimmin esille työntekijöiden kertomuksissa, osa haastateltavista rakensi käsityksiään arkielämästään myös siten, että toimijoiden verkosto nähtiin dynaamisena, jatkuvasti muuntautuvana sosiaalisena prosessina:

*Yks tekee yhtä ja yks toista. Semmonen kusiaispesä. Kun koko ajan täällä on hirvee hyöriä joka puolella. Joillakin on se yhteinen korsi vietävänä ja sitte, kun meillä ei oo kiinteitä työpareja, loppujen lopuks, me tehään kaikkien kanssa töitä ristiin rastiin.*

Edellä olevaa ei välttämättä voida tulkita positiiviseksi konstruktioksi, sillä kaaos ja ”yhteisöllinen kuhina” saatettiin kokea myös haasteena. Seuraaville haastateltaville sosiaaliseen dynamiikkaan liittyvä monimuotoisuus tuki selkeämmin motivaatiota, jaksamista ja sitoutumista. Yhteisön tasolla ilmenevä toiminta oli lähempänä kauneutta kuin toiminnan rumuutta ja osaaminen ilmeni moninaisten mahdollisuuksien pelikenttänä. Työyhteisöä kuvattiin sellaisilla

kielikuvilla kuten ”moottorina”, joka pitää toiminnan liikkeessä ja auttoi jaksamaan:

*Tosiaan tykkään tästä työstä ja työyhteisöstä, nämähän tän työn tekee, on se moottori, joka on mielessä.*

*Ylipäänsä tää on työyhteisönä sellanen, että ei tartte ite yksin kaikesta vastata. Se lisää jaksamista.*

*Ainahan työssä välillä väsähtää ja välillä menee semmosella hyvällä rutiinilla. Sitte on aina joku toinen, jolla on se veto päällä. Et se pysyy niinku se juna vauhdissa.*

Työyhteisö näyttäytyi kokemuksellisuuden tasolla inspiraation ja voiman lähteenä myös seuraavissa kertomuksissa:

*Jaksaminenhan tässä on, kun me jaetaan näitä tilanteita, että se kevenee tästä.*

*Tähän työhön liittyy armollisuuskin, että mää voin antaa niitä vaihtoehtoja ja ihmisten kanssa prosessia viedä eteenpäin. Ja me jaetaan näitä tilanteita, että se kevenee huomattavasti.*

*Tän työyhteisön voima on, että tullaan erilaisella kokemuksella. Se on rikkaus.*

Voidaan tulkita, että koska edellä huomio ei kiinnittynyt yksilön suorittamiseen, myöskään riittämättömyyden tunnetta ei koettu. Kertomuksista jäi vaikutelma siitä, että epävarmuutta siedettiin paremmin, kun hyväksyttiin oma keskeneräisyys sekä hyödynnettiin työyhteisössä esiintyvä erilaisuus. Silloin kun tavoitteena ei ollut henkilökohtaisen ”hittituotteen” luominen vaan yhteisöllisyyden sinfonia, työntekijöillä oli tunne siitä, että oma toiminta riittää sellaisenaan. Kuvaavaa tämäläisyydelle toiminnalle oli tyyliin ja tapaan liittyvä vaivattomuus ja myönteisyys toinen toisiaan kohtaan kuten seuraavissa haastateltavien kommentteissa:

*Semmonen hyvä yhteistyösuhde ja luottamus, kun sen saa syntyyn, niin sillä pötkii jo hirveen pitkälle. Muut asiat tulee siinä sivussa.*

*Se tuntuu hienolta, miten rakentavasti ja myönteisesti ja hienosti täällä niinku toimii. Varmaan aika vaikeitakin asioita työkokouksissa esiin ja miten hienosti ne niitä esitti. Ja miten toinen toistaan tukien ne niitä esitti asioita.*

Marrotto ym. (2007, 389–390) toteavat orkesterin huippusuoritusta tarkastelevassa artikkelissaan, että tällaiset kollektiivisen virtuositeetin hetket ovat usein lyhytaikaisia, mutta niillä on merkittäviä ja pysyviä vaikutuksia, jotka voivat pitää sisällään syvempää ymmärrystä sekä itsestä että suhteesta toisiin. Käsillä olevaan tehtävään liittyvän rationaalisen ymmärryksen lisäksi on tärkeätä, että

ryhmän jäsenet aistivat toinen toisensa työn esteettisesti. Tällaiset esteettiset elementit auttavat meitä ymmärtämään paremmin ryhmää, joka ei ole vain tehokas vaan toimii kauniisti. Haastatteluaineistossa tätä voidaan tulkita kuvaavan kertomukset, joissa työntekijät havaitsivat kommunikoivansa intuitiivisesti eri tyylien, sävyjen ja rytmin variaatioin. He vaikuttivat myös oppineen tunnistamaan toistensa tyylin sekä perustavansa vuorovaikutuksen intuitioon siitä, minkälainen tapa toimii missäkin tilanteessa:

*Sitähän tässä just kokeillaan, että minkälainen tapa, sitä eri ihmisten kanssa varmaan toimii eri lailla.*

*Ehkä nyt on sellanen tilanne, että alkaa tuntea tätä porukkaa ja tietämään toimintatapoja. Vähän sellaista yleistä, miten kukin toimii, minkälaisilla systeemeillä.*

*On niin erilaisia ihmisiä ja hyvin erilaisilla persoonilla tehhään tätä työtä.*

*Kun ihmisiä on oppinu tuntemaan, niin on aika semmonen oma tapansa kommunikoida. Jotkut hyvin suoraan niitä asioita esittää ja toiset sitte vähän kierrellen.*

*Ja onhan ihmisiä, että joku tulee toisen kanssa toimeen ja toinen paljon huonommin.*

*Jokaisella on oikeus sanoa mielipiteensä. Mutta millä tavalla sen sitten sanoo, siihen on monenlaisia tyyliä.*

### 5.6.3 Ei-tietäminen

Seuraavaksi kuvaan haastatteluaineistossa esiin tullutta teemaa, jossa yhdistyvät eri tiedon muotojen hyödyntäminen epätasapainon tilassa. Kyseessä on hämillisyyden kokemukseen liittyvä viehkeys, joka tulee esille erityisesti silloin, kun työssä toimitaan rohkeasti yrityksen ja erehdyksen kautta. Kuten aiemmin todettiin, viehkeys liittyy näkemiseen ja kuulemiseen liittyviin mielihyvän kokemuksiin, joissa samalla luotetaan mielikuvitukseen, intuitioon ja improvisaatioon.

Silloin, kun hämillisyys koetaan voimavarana, yhdistetään käsitteitä, joiden ei usein oleteta liittyvän toisiinsa. Etymologisesti hämillisyys juontuu ranskankielisestä sanasta *embarrasser*, joka tarkoittaa muun muassa sotkea, haitata, mutkistaa. Hämillisyys voidaan kuitenkin nähdä myös mahdollisuutena siten, että sen tuoma sotkeentuminen, mutkistuminen ja hankaloittaminen haihduttavat totutut tavat ja saattavat meidät kohtaamaan jotain uutta. *Jos työ on liian hallittua, se ei ole elävää. Jo se on liian kaoottista, kukaan ei näe tai kuule sitä. Samaan aikaan kun kiinnität huomion yksityiskohtiin ja otat auliisti vastaan turvatto-muuden, kun kävelet nuoralla hallinnan ja kaaoksen välillä ja hyödynnät vahingot, kun sallit itsellesi tasapainon menettämisen ja kuljet takaoven kautta, kun luot olosuhteet joissa jotakin voisi tapahtua ja olet valmis hyppyyn, kun et piiloudu ja olet valmis lopettamaan kotitehtävien tekemisen, jotakin tapahtuu varmasti.* (Bogart 2000, 127)

Hämällisyyden läsnäolo ei aineistossa ollut täysin yksiselitteinen. Vaikka työssä kaivattiin turvaa, samalla koettiin haasteelliseksi se, että loogis-rationaalinen tieto ja tietämys asettautuivat etusijalle. Kritiikki kohdistui siihen, että tärkeitä oli oikeassa oleminen ja hämällisyyden viehkeyteen liittyvä aito vaihtoehtojen pohtiminen ja virheiden salliminen jäi paitsioon:

*Mutta semmonen aito pohtiminen ilman, että jos siinä vaiheessa jää tavallaan vähän niinku alakynteen, siinä sitte otetaan pykäläkirja avuks. Että ollaan taas niinku oikeassa. Että semmosta vois ehkä vähän tulla lisää.*

*Kun on jonkun työntekijän kanssa miettinyt, että mitenkähän tässä kannattaisi tehdä. Sitten on joku saattanut antaa hyvin selkeitä ohjeita. Sitten ehkä välistä tullu sanomaan, miten pitäisi tehdä. Ilman niinku vaihtoehtojen pohdiskelua. Ite oon tottunu enemmän pohdiskelemaan, että vaihtoehtoja vois vähän punnita ennen kuin nuijalla hujautetaan pöytään. Se ja se pykälä sanoo niin. Käynnistymisvaiheessa ehkä haluttiin, että kaikki tekee tietyllä tavalla, ihan samalla lailla tietyn ohjeen mukaan. Mikä sitte niinku, varmaan toisille on eri tavalla tärkeitä, ku ymmärtääkin nää tehtävät pikkasen eri tavalla. Ihmisten kanssa on kuitenkin välillä monimutkaisia ongelmia, että se ei välttämättä löydy valmis toimintamalli ja joutuu ainakin miettimään, mikä ois asian edistämisen kannalta tärkeää.*

Haastateltavien toiveet liittyivät muun muassa siihen, että organisaatioissa olisi vallalla valmiiden vastausten ja kaikkietäväisyyden sijaan kysymykset ja ihmettely, keskeneräisten ideoiden hyväksyminen ja uskallus heittäytyä hetkeen mahdollisista ongelmista piittaamatta:

*Vähän semmosta, että heitettäis kysymyksiä ilmaan ja mietitään, ei tarvi olla mitään valmista sanottavaakaan. Aina ei tarvi olla se suora ratkaisu heti. Voisi miettiä eri puolia, vaihtoehtoja. Ja vois puhua niitä ääneen.*

*Ehkä tietty, että se asia esiteltiin vähän, että näin ja näin pitää toimia. Että tavallaan niinku vaihtoehdottomuus taikka semmonen, että se on ainoa oikea tapa tehdä näin. Mää ainakin ite, että niitä vois ainakin pohtia, että mitä tää nyt tarkoitti. Että tavallaan erilaisia tulkintoja tehään.*

Edellä olevien haastateltavien näkemysten voidaan tulkita tukevan Barrettin (1998, 608) ajatusta siitä, että luottamus aiemmin toimineisiin sääntöihin, sopimuksiin ja rutiineihin, saattaa johtaa niin sanottuun ”osaamis-loukkuun”. Vaikka ärsyke muuttuu, pyritään antamaan samanlaisia vastauksia ja hyödyntämään osaamista, johon on aiemmin erikoistuttu. Useat rutiineista ja säännöistä ovat niin automaattisia, että työntekijät hyödyntävät niitä vielä pitkään sen jälkeen, kun ei enää ole kyetty selittämään niiden tarkoitusta.

Seuraavissa kertomuksissa arvostellaan oletusta siitä, että työntekijän tulisi luottaa absoluuttiseen tietämykseen, rutiinien tarjoamaan turvaan ja täydelliseen suoritukseen:



*Oletetaan, että hallitsen melkeen kaiken lähtökohtaisesti. On tullu semmoinen olo, tai tunne, että oletetaan, että tietää kaikki. Että eihän se niin mee, aivothan tulee perässä.*

*Pitäisi olla semmonen superhessu, joka keksii, on niinku hirveen hyvä sosiaalisissa taidoissa ja saa asiakkaat heti mukaan, keksii niille ihmeellisiä ratkaisuja, osaa siten vielä kaiken tämän työyhteisön sisällä tapahtuvan viestinnän. Kaikki hoitaa aina, ettei vaan unohda kertoa jollekin tiimin jäsenelle, jos asiakkaalle on tapahtunut jotain. Hirveen monella taholla pitäisi pystyä olemaan kauheen hyvä. Tuntuu joskus, että semmonen tavallinen työn tekemisen taso ei riitä.*

Vaikka eräänlainen julkinen tutkiminen ja ihmettely tapahtuvat päivittäin myös tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä, vaatii kuitenkin sisua kuten Barrett (1998, 610) toteaa tehdä virheitä julkisesti. Työntekijät ovat jatkuvasti asiakkaiden, työyhteisön ja yhteistyökumppaneiden nähtävillä. Jos näissä tilanteissa pyritään ensisijaisesti välttämään virheitä, toiminta saattaa lamaantua kokonaan. Kuten seuraava työntekijän kommentti antaa viitteitä, pyrkiessämme karsimaan kaikki virheet pois työstämme, voimme karsia myös mahdollisuuden toimia:

*Kyllä se pitemmän päälle aiheuttaa jaksamattomuutta, jos sun on vaan opiskeltava ja tiettävä ja tän kanssa ei saa tulla ongelmia.*

Jazz-muusikoiden kokemuksissa luottamus toisiin ihmisiin näytti vahvistavan myös tätä ”julkista tutkimista”:

*Se perustuu luottamukseen. Kyllä se pitää kaikkiin luottaa, että jos luottaa vaan pelkästään itseensä, niin tota silloin pidättää itsellään oikeuden olla myös oikeassa. Niin ei se kyllä niinkään toimi. Kyllä se pitää kaikkiin luottaa.*

Konstruktioiden voidaan nähdä heijastavan Weickin (1998, 228–229) esittämiä ajatuksia siitä, että inhimillistä toimintaa ei voida pelkistää pysyviin sääntöihin eikä ennakoimaan tai kontrolloimaan analysoimalla systeemin eri osia. Lineaarinen ajattelu saattaa jättää huomioimatta myös sen, että systeemeihin liittyy aina itsestään organisoituvia perusteita ja kaaosta, jolle on oma paikkansa. Toiminta pitää aina sisällään elementtejä, jotka eivät ole suoraan mitattavissa tai analysoitavissa. Laskennalliset mittarit eivät esimerkiksi saavuta esteettistä innostusta, ja viehkeyttä. Estetiikan käsitteillä ilmaisten ”kauneus työssämme” ei johdu yksistään toimivista organisaatiomalleista ja työnkuvista vaan siitä, kuinka organisaatiossa luodaan mahdollisuuksia hoitaa omaa mieltämme ja omaa kehoamme (Warren 2002, 226).

Ideat ovat samansuuntaisia myös Barrettin (1998, 228–229) ajatusten kanssa siitä, että organisaatiot ovat luovempia juuri silloin, kun ne voivat yhdistää toisiinsa sekä järjestyksen ja kaaoksen. Silloin, kun työntekijät ovat kaaoksen partaalla ja kohtaavat oman tietämättömyytensä, ovat he mahdollisesti kyvykkäimpiä hylkäämään hyödyttömät ja ei-toivotut toimintatavat. Samalla he voi-

vat uskaltautua etsimään yhdessä uusia muotoja, joilla olosuhteita muutetaan. Alussa työ saattaa tuntua kaoottiselta kuten haastateltava kuvaa seuraavassa kommentissa:

*Mää olin niinku puulla päähän lyöty, kun se tuli niin yllättäen ihan kuin salama kirkkaalta taivaalta.*

Mutta vähitellen työ selkiytyy. Ihmiset voivat muuttua luoviksi ja intuitiivisiksi epätasapainon ja paineen hetkellä, kun välittömiin ongelmiin on löydettävä nopeat ratkaisut. Uuden tehtävän myötä kaaos saattaa alkaa uudelleen. Kun luulee ymmärtäneensä jotakin, tapahtuu jotakin, mikä sotkee systeemin uudelleen. (Bogart 2000, 138–139) Jazz-muusikon kertomuksessa tämä tulee esille viehättyksenä siitä, kuinka hän inspiroituu kuullessaan toisen soittavan yllättävällä tavalla:

*Me ei soiteta niin paljon yhdessä, että kun mää aina tietäsin, että kun mää sanon jonkun kappaleen, miten nyt toinen lähtee soittaan. Hän pystyy mut monta kertaa yllättään täysin soittamalla mulle jonkun alkusoiton jollakin tavalla. Mää oon tosi ilosesti yllättyny, että aa, tämmönen, meneekin tällai, jee.*

Tasapainoilua täydellisen tietämyksen, sääntöihin pohjatuvan toiminnan sekä spontaaniuden välillä kuvaa myös seuraava jazz-muusikon kertomus, jossa hän vertaa omaa soittamistaan strukturoidumpaan klassiseen musiikkiin:

*Tässä on taas tää klassisen ja kevyen musiikin ero, että jos mää menisin lavalle ja alkaisin vetään Tšaikovskin pianokonsertto ja kuuluisat alkuakordit. Jos mä nyt mokaisin, niin jos se menis pieleen, niin edes mun huumorintajulla ja, ja niin kokemuksella, mun ois hirveen vaikee kasata itteni sen jälkeen. Vois kuvitella, että se menis enemmän tai vähemmän poskelleen se loppukin konsertto, koska se ois tosi nolo tilanne. Ei mekään saada soittaa ihan pieleen tai jotenkin ihan miten sattuu. Mutta meillä on semmonen korjaamisen mahdollisuus. Tai tää niinku moka on mahdollisuus. Se on meillä, meillä on enemmän pelikenttää. Siinä on vähän väljyyttä.*

Vaikka varsinaisessa aineistossa ensisijainen vaikutelma oli, että arvostettiin automaattista ja turvallista toimintaa, hämillisyyden viehkeys näytti toteutuvan jossakin määrin myös käytännön tasolla eikä vain toiveena paremmasta työelämästä:

*Kaikki varmasti ymmärtää, että täällä on karmea se määrä, mitä pitää omaksua. Ja mun mielestä monissa asiakasasioissa on lupa olla epävarma. Sen takia täällä on niitä sisäisiä tiimejäkin perustettu. Niissä sitten voidaan ihmetellä.*

*Tää on se tän työn suola, että voi kokeilla.*

*Tavallaan ehkä sitten, kun tajuaa, että mää tuon vaan sen oman osani siihen pöytään. Ja hyväksyy sen, ettei tarttekaan olla semmonen taikurihattu päässä oleva ihminen, joka keksii joka ikiseen asiaan ratkaisun. Sen jälkeen täällä on helppo olla.*

*Kyllä mun mielestä semmosta epävarmuuttakin siedetään ja kyllä määkin arkipäivän tilanteessa pystyn sanomaan, että mää en osaa, että täytyis olla kaikkiteitäviä.*

*Eikä kellään välttämättä sitä viimeistä tietoa ole ja se tavallaan helpottaa, jos on tavallaan yhdessä todettu, että ei tässä voi ehkä kauheesti tehdä mitään.*

*Turvallinenhan semmonen työyhteisö on, missä voi ihmetellä. Eikä multa varmaan ootetakaan, että mää on joka asiassa asiantuntija.*

*Täällä ihan tunnustetaan se, että ollaan pihalla, voi olla tietämätön ja se on ihan hyväksyttävää.*

Edellä olevissa kertomuksissa luovuttiin pyrkimyksestä hallita toimintaa kokonaisvaltaisesti. Toiminta näyttäytyi tekstistä ulospoimittuna tyylinä ja tapana, jossa oltiin avoimia ihmettelylle, koettiin kokeilemisen riemua ja sallittiin keskeneräisyyttä. Lopputuloksena oli muun muassa helpotuksen ja turvallisuuden tunne. Myös eräs haasteltava kuvasi tilannetta, jolloin hän oli uransa alussa psykiatrisessa sairaalassa. Ensimmäinen asia, jonka hän kohtasi sairaalaan tullessa, oli potilaan huuto, joka kaikui pitkän käytävää. Kaikki, mitä hän tiesi potilaan kohtaamisesta, katosi hänen mielestään. Jäljellä oli enää vain uteliaisuus. Työntekijän kertomusta voidaan tulkita Weickin (1998, 548) ajatuksena siitä, että kun tekee asioita spontaanimmmin, on taitavampi seisomaan omilla jaloillaan. Virheet muokkaavat toiminnan taitoja, jotka mahdollistavat sen, että ihmiset pystyvät tekemään mitä tahansa saatavilla olevalla materiaalilla. Hämällisyyden hetkellä meillä ei ole vastausta, vain kysymyksiä ja olemme täysin valveilla.

#### **5.6.4 Mielikuvien voima**

Aineisto synnytti vaikutelman siitä, että yksi tärkeä teema hämällisyyden viehkeydessä oli mielikuvien voima. Kuten Weiskopf (1999) toteaa, etusijalle asetetaan usein ”koviin tosiasioihin” pohjautuva tiede ja mielikuviutus nähdään puhtaasti fantasiana, haaveiluna tai vain spekulointina. Silloin, kun mielikuvat ymmärretään voimaannuttavana tekijänä, ne nähdään mahdollisuuksina, joissa sallitaan tilapäisesti tilanteeseen sidoksissa olevien tunteiden ylivalta suhteessa rationaalisuuteen. Aikakäsitys ei ole yksinomaan tulevaan suuntautunut vaan myös kokemukseräiseen, menneeseen pohjautuva mielikuva. Toimijalla on taito kiinnittää huomio muiden toimintaan reaaliajassa ja kyky rakentaa ymmärrystä myös nykyisyyteen ja menneeseen liittyvien kokemusten pohjalta. (Taylor ym. 2002, 316–317; Strati 2000, 15; Weick 1998, 543)

Erityisesti jazz-muusikoiden kuvaukset auttoivat kiinnittämään huomion mielikuviin ja niiden merkityksiin. Heidän kuvauksissaan mielikuviin pohjau-

tuvat ennakkoajatukset ohjasivat toimintaa siten, että ne näyttivät suunnan, jota kohti mennään. Mutta toisin kuin rationaalisessa tavoitteisiin pohjautuvassa toiminnassa, suuntaa oltiin valmiita muuntamaan tilanteen mukaan. Ajattelu tapahtui ensisijaisesti toiminnan ja tekemisen kautta eikä vain ulkoisten kriteerien määrittelemänä. Mielikuviin pohjautuva toiminta hyödynsi myös menneeseen liittyvät kokemukset. Jazz-muusikoiden kertomuksissa mielikuva vaikutti siten olevan päämääräsuuntautuneita visioita paremmin kiinni hetkessä ja sensitiivisessä kokemuksessa:

*Niin sitä (mielikuvaa) kohti mennään, mutta ollaan samalla valmis vaihtamaan sitä nopeasti. Jos toisen impulssi sitä vaatii.*

*Et kyl joku tavoite pitää olla. Joku mielikuva. Improvisoinnissa pitää olla joku mielikuva, jota kohti sä meet. Jos sulla ei oo mitään, kun sulla ei oo valmista sooloa. Kyllä sulla joku mielikuva pitää olla. Sä oot tavallaan valmis muuttamaan sitä mielikuvaa ja menemään eri kautta. Tekemään.*

*Ehkäpä juuri siksi, ettei se oo mennä sillä ajatuksella, mikä on syntynyt itelle siinä tilanteessa...tai ennakkoajatuksella...se on mennä eri tavalla.*

Vaikka hämillisyyden aiheuttama sotkeentuminen aluksi hämmentää, lopulta intuitiivinen sitoutuminen ja ennakkoajatuksista luopuminen auttavat synnyttämään uudenlaisia näkökulmia:

*Tää on ehkä yks syy, miks me ollaan valittu jazz. Että se tavotehan on klassisessa musiikissa paljon selkeämpi. Kun pitää soittaa tää Mozartin sonaatti nää nuotit, mitkä on tässä lapussa, ulkoa, niin se on paljon selkeämpi. Me taas voidaan kesken kappaleen vaikka muuttaa tempoa tai jotenki ottaa sitä pohjaa pois. Ja lähtee rakenteleen siitä jotakin uutta.*

*Se homma menee niin, että kun sulla on joku ennakkoajatus, sit se tilanne vaatii-kin ihan erilaista toimintaa. Se tuntuu susta vähän epämurkavalta. Mut sit sää toimit intuitiivisesti.*

*Niin siinä on vähän väljyyttä. Siitä syntyy aina jotakin uutta. Et onko se parempi se alkuperäinen suunnitelma, se ei oo taattua, mut syntyy jotakin uutta. Ja siihen joutuu reagoimaan ja siihen reagoidaan. Sillon syntyy jotain uutta.*

*Tärkeintä olis vaan, että saatas itselle hyvä fiilis soittamisessa. Siinä jotenki hävis semmonen, että tavoitellaan jotakin. Vaa sen soittamisen ilo. Se kyllä toimi hienosti.*

Voidaan ajatella, että kun ei tiedetä etukäteen, mitä on tapahtumassa, havaitaan käynnissä oleva prosessi eikä määritellä tilannetta etukäteen erilaisin kategorioin (Weiskopf 1999). Tarvittaessa ollaan valmiita muuntamaan omaa käyttäytymistä myös suhteessa muihin toimijoihin. Tämän tapainen toiminnan tyyli

edellyttää muiden sekä omien kommenttien kuuntelemista ja toiminnan rakentamista niiden pohjalta (Weick 1998, 547–548). Kyse on kysymyksestä ja vastauksesta, antamisesta ja ottamisesta, vaihdosta, neuvottelusta sekä harmonisten mahdollisuuksien tarjoamisesta toisille. Etuna on kyky pystyä ylläpitämään muiden tahtia ja tempoa. Tällaista voimaannuttavaa vuorovaikutusta ilman ennako-oletuksia, voidaan tulkita kuvaavan myös seuraava varsinaisessa aineistossa esille tullut toteamus:

*On aidosti kiinnostunu ihmisistä ja ettei kauheesti ennakoasenteita. Kun ennakkoluulottomasti asennoituu, niin kyllä ihmisen kanssa onnistuu.*

Silloin, kun varsinaisessa aineistossa käyttäytymistä ohjasi havainnointi olosuhteisiin liittyvistä mahdollisuuksista, pohdinta myös tuloksellisuudesta oli moninaisempi. Toiminnalle etsittiin erilaisia merkityksiä ohi virallisten määritelmien. Mitattavissa olevien määreiden rinnalle tulivat vaikeammin kuvattavat kriteerit kuten myönteinen muutos asiakkaan ulkoisessa olemuksessa:

*Sekin on tietysti iso kysymys, mikä tässä työssä on tulos. Että sitä voi mitata niin eri tavalla. On sitä puhuttu, että meidän tulos voi olla monenlaista. Se minkä ite yheks tavoitteeks niinku tulokseks asettaisin, jonkinlaisen asiakasmyönteisyyden saavuttaminen. Se tavallaan lähtis sitten sitä kautta se jonkinlainen (asiakkaan) oma tahto ja halu viedä asioita eteenpäin.*

*Kun asiakas muuttuu lysisssä olevasta ja hartiat oikenee. Mun on ite saatava siitä se työnilo. Eihän se näy missään tuloksissa ja tuntuu ettei juuri muut arvosta kuin minä ja asiakas. Tavallaan joudun hakeen työniloa tuloksista, jotka ei näy ja niitä ei varmaan johtoryhmät ja semmoset osaa arvostaa yhtään.*

*Se (tuloksellisuus) voi olla kakspiippunenkin asia. Se voi olla toisaalta hyvä, että niinku jossakin määrin, vaikka ainahan ne tulee pimennosta sinne taululle, nyt on näin ja näin laskettu, että ei niitä varmaan sillee tavotella. Mulle semmonen alku-peränen ajatus, että ei niin hirveesti mitattas, koska se ei niinku virallinen tulos kerro mitään. Ite aattelis, ettei se ois välttämätöntä niinku oman työn sisällön taikka kehittämistyön motivaation kannalta niinku se seuranta ei oo mitenkään välttämätöntä. Antaa jotain osviittaa, kyllähän semmonen tiedon kerääminen on sinällään hyvä. Mää siinäkin suhtaudun, että ei voi väkisinäkään saavuttaa. Ne tulokset voi olla pikkasen ohi tän todellisen työn. Ne kulkee siinä rinnalla, mutta ei niitä kannata kauheen sillä tavalla liian vakavasti ottaa.*

*Sitä voi mitata niin eri tavalla. Tietenkin hallinnon näkökulmasta se varmaan niinku erilaisten tavoitteiden kautta, se on sitä virallista. Mutta joskus on ehkä semmonen tunne, että enemmän niinku hyöttyy joku tilasto ku se ihminen. Niin ei siitä mitään riemun tunnetta tuu, vaikka joku aktiivoisimpykälä jossakin tilastossa nousisikin. En kuitenkaan mitenkään tulostavoitteiden mukaan, että alkais väkisin vääntämään, mikä nyt ei yhtään luonnistu tilanteeseen.*

Haastatteluaineistossa vaihtoehtoiset toiminnan tavat tulivat vahvimmin esille mielikuvien ja toiveiden tasolla erityisesti haastateltavien vastatessa kysymykseen siitä, minkälaista toimintaa synnyttäisi työyhteisö, jossa tuloksellisuus ja tavoitteet unohdettaisiin. Kuten aikaisemmin todettiin rationaalisen muurin osalta, vallalla oli näkemys siitä, että sellaista tilaa ei voi olla. Tutkimus tuotti kuitenkin myös toisenlaisen näkökulman. Silloin, kun työntekijät uskaltautuivat luottamaan mielikuvien voimaan, he pystyivät etäännyttämään vakio-  
muotoisista kaavoista. Esteettiseen ymmärrykseen pohjautuvat toiminnan määreet olivat vallalla ja mielikuvat ”uudenlaisesta” työstä synnyttivät innostusta, iloa ja pelottomuutta tarttua haasteisiin:

*Ois hirveen paljon helpompi olla. Ois hirveen paljon mukavampi tehdä töitä ja jotenkin olla rennompi ja olla ottamatta stressiä ja olis semmonen hyvä olo. En usko, että se mitä teen fyysisesti, mihinkään muuttui. Mutta varmasti se näkyis minusta niin asiakkaisiin kuin työkavereihinkin niinku ilosempana ilmeenä ja innokkuttana. Ja innokkuus tarttua uusiin haasteisiin, kun ei tarttis perustöistä kantaa sellaista stressiä. Ois helpompi olla, vois olla ja luottaa, että minä teen parhaani ja se riittää.*

*Ois varmaan sosiaalisia tekijöitä enemmän. Ois asioita, jotka ei ois asiakkaille sanktioita.*

*Kyllä mä luulen, että se semmonen vapaa ilmapiiri, pitemmällä tähtäimellä lisää ongelmanratkaisukykyä ja semmosta luovuutta, miten asia ehkä voidaan tehdä, jos moka tulee, voidaan tää tehdä toisin että kokeillaan rajoja näitten systeemien kanssa.*

*Uskoisin, että siihen vois tulla, en mää tiiä, luovuuskin on hankala, mutta sellaista joustoa, joustavuutta, että sitä asiaa edistävää niinku aitoa vaihtoehtojen pohdintaa. Semmosta, millä nyt saataisiin tätä asiaa vietyä eteenpäin. Ehkä se vois tuoda työhön, ite ainakin aattelen, että tois sisältöä enemmän. Ja vois, tietenkään vaikea kenenkään lähteä sooloilemaan, mutta omaa kuviota rakentamaan.*

*Mää tykkään hirveesti semmosesta ajatuksesta, että työyhteisössä vois heittää pöytään hullujakin ideoita, ettei ois heti, että meillä ei tuo käy. Mää toivon sitä, että kuunneltas niitä ideoita ihan oikeesti.*

*Asioita ei tarviis kokea niin vaikeana ja silti ne asiat hoituu.*

*Semmosta herkkyyttä. Ei semmonen, että asiat on laatikoiden sisällä.*

*Se tuntuis varmaan siltä, että osaan kuvitella, puhe sorisisi paljon enemmän ja semmoisen intona, kun jotain uutta esittäis. Niin semmoinen joukkoinnostuminen asioihin.*

*Siinä voi keskenäänkin sitten miettiä, mitä tässä nyt sitten tehdään ja mikä ois viisasta. Ja voi muuttaa sitä omaakin toimintaa. Että jos onkin ollu joku ajatus mielessä niin, jos löytyykin joku parempi ajatus, niin voikin, että se voiskin olla parempi idea. Ja vois miettiä, ääneen puhua niitä eri puolia, vaihtoehtoja.*

Edellä olevissa kertomuksissa esiintyi halu nauttia työstä sen itsensä vuoksi. Kyseessä oli haastateltavien luoma kuva organisaation ihannekuvasta ja ideaalitalanteista, jotka eivät välttämättä toteutuneet käytännössä. Ilmiötä voidaan verrata aiemmin esiteltyyn Gabrielin (1995, 478–480) kuvaukseen fantasian maailmasta, jossa toiveet ja huolet esiintyivät kontrolloidun rakenteen ulkopuolella. Epätäydellisyyden estetiikan tapaan haastateltavat arvostivat vaihtoehtoisia ratkaisuja, joissa ei nojauduta totuttuihin vastauksiin ja toisteta vain sitä, minkä on todettu aiemmin toimineen. Esille tuli toive siitä, että organisaatiossa olisi toivottua toiminnan tasolla aito kuunteleminen, vapaa ideointi, rajojen kokeilu ja ihmettely. Tyyleinä olisivat herkkyys, joustavuus, aitous ja spontaanius, jotka puolestaan synnyttäisivät ongelmanratkaisukykyä, luovuutta, puheen sorinaa ja toimimista ”ei laatikoiden sisällä”. Ideoiden uskottiin siirtyvän toimintaan ja synnyttävän myös mahdollisuuksia luoda koalitioita kenen kanssa tahansa. Työntekijät kaipasivat myös kykyä vaikuttua ja innostua toisten toiminnasta. Tärkeintä ei ollut se, miltä näytetään muiden silmissä tai pelko siitä, että tullaan nöyryytetyksi. Tavoitteena ei myöskään ollut itsekuri ja se, että osoitetaan, kuinka hyvin omasta työstä selvitään. Huomio oli pikemminkin toimintatyy-leissä kuin siinä mitä tehdään sekä tilanteeseen sidoksissa olevassa tunteessa.

## 6 KOKONAISARVIOINTI JA POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin työntekijöiden arjen kokemuksia tehokkuudesta organisaatioestetiikan viitekehystä. Tavoitteena oli löytää uudenlaisia voimaannuttavia näkökulmia työelämään ja vapautua kriittisen tutkimustradition tapaan oletuksesta siitä, että yksilö vastaa passiivisesti ja mekaanisesti ulkoisiin tekijöihin kuten esimerkiksi työn vaatimukseen. Kriittisen tutkimustradition rinnalla tutkimuksen teoreettis-filosofiset lähtökohdat nojautuivat sosiaaliseen konstruktionismiin. Keskiössä olivat organisaatioiden jäsenten subjektiiviseen tietoisuuteen ja tuntemukseen pohjautuvat sosiaalisesti rakentuneet tulkinat työelämän arjesta. Samalla työntekijöiden konstruktioita käsiteltiin jälkimodernin teorian tapaan ilmiönä, joista ei ole saatavilla täydellistä tietoa ja totuutta. Huomio oli siinä, kuinka työelämässä vallalla olevat uskomukset muuntautuvat totuudeksi ja kuinka näiden totuuskonseptien rinnalla luodaan vaihtoehtoisia merkityksiä.

Tutkimuksen aineistona oli 15 teemahaastattelua, jotka kerättiin julkishallinnon organisaation työntekijöiltä. Haastatteluihin osallistuivat kaikki organisaation työntekijät esimiestä lukuun ottamatta. Samalla hyödynnettiin estetiikan teemaa tukevaa aineistoa, joka kerättiin haastatteleamalla kahta jazzmuusikkoa.

Seuraavaksi kuvaan tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymysten valossa. Kaikki tulokset liittyvät likeisesti toisiinsa valaisten tutkimusaihetta hieman eri näkökulmasta. Käsittelen aluksi tuloksia siitä, kuinka työntekijät konstruoivat kokemuksiaan tehokkuudesta esteettisyyden ja rationalismin dualismina. Seuraavaksi käsittelen kahta muuta tutkimuskysymystä rinnakkain. Tutkimuskysymys siitä, minkälaisia voimaannuttavia elementtejä organisaatioestetiikka pitää sisällään, vahvasti samalla näkemystä siitä, miksi organisaatioestetiikka on merkityksellinen teoria tarkasteltaessa työntekijöiden konstruktioita. Lopuksi tarkastelen tutkimuksen kontribuutiota, rajoitteita sekä jatkotutkimusaiheita.



## 6.1 Työntekijöiden konstruktioit tehokkuudesta

Tutkimuskysymys siitä, kuinka työntekijät konstruoivat kokemuksiaan tehokkuudesta, tuotti ensinnäkin tuloksen siitä, että kertomuksissa oli havaittavissa eräänlainen rationaalisuuden ja esteettisyyden dualismi. Yksinkertaistettuna esteettiset konstruktioit pohjautuivat aistien synnyttämään tietoon, mielikuviin ja ennakkoavistuksiin ja rationaaliset konstruktioit puolestaan kokemusten analyttiseen ja intellektuaaliseen prosessointiin. Kuvaan tätä dualistisuutta seuraavan taulukon avulla. Kyse ei ole kattavasta kuvauksesta, mutta se antaa suuntaa siitä, kuinka työntekijöiden käsitykset rakentuivat toiminnan ja vuorovaikutuksen tasolla.

TAULUKKO 5 Esteettinen ja rationaalinen ulottuvuus subjektiivisina kokemuksina toiminnassa ja vuorovaikutuksessa.

Esteettinen ulottuvuus	Rationaalinen ulottuvuus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvostetaan mielikuvitusta ja fantasioita tiedon lähteenä.</li> <li>• Luotetaan toiminnalliseen, aistien synnyttämään välittömään tunteeseen, subjektiiviseen totuuteen.</li> <li>• Huomio olosuhteiden luomisessa ja kokonaisuudessa.</li> <li>• Vuorovaikutuksessa merkityksellisiä esteettisiin kategorioihin pohjautuva tyyli ja sävy.</li> <li>• Hyödynnetään metaforia ja kielikuvia.</li> <li>• Muuntautuminen prosessin kuluessa sen pohjalta mitä aistitaan.</li> <li>• Luottamus tunteeseen vaihtoehtoista toiminnan mahdollisuuksista.</li> <li>• Siedetään epävarmuutta, kompleksisuutta sekä epätäydellisyyttä.</li> <li>• Kokemuksellisuuden sekä erehdyksen kautta oppiminen.</li> <li>• Sitoutuminen ilman pyrkimystä dominoida ympäristöä.</li> <li>• Säännöt koetaan muunneltavissa.</li> <li>• Sallitaan spontaaniutta.</li> <li>• Mennyttä tulkitaan yhä uudelleen usealla tavalla.</li> <li>• Sovitetaan yhteen tiedon eri muotoja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selittäminen tieteen avulla.</li> <li>• Todellisuus mekaanisesti mitattavissa ja määriteltävissä.</li> <li>• Toimintaa johtaa pyrkimys selkeyteen, objektiiviseen ja universaaliin totuuteen ja instrumentaalisiin päämääriin.</li> <li>• Standardisointi, mallintaminen, säännönmukaisuuksien etsiminen, analyttinen informaation prosessointi.</li> <li>• Syy ja seuraus -suhteisiin kiinnittyminen.</li> <li>• Keskitytään vuorovaikutuksessa asioihin ja siihen, mitä sanotaan ja mitä tehdään.</li> <li>• Viestien lähettämistapa tiedollinen. Ilmaistaan ajattelemista verbaalisesti, säännön mukaisten käsitteiden ja lainalaisuuksien kautta.</li> <li>• Eksplisiittisiin sääntöihin luottaminen.</li> <li>• Sisäinen kurinalaisuus, hallittu toiminta ja vakaus, johon liittyy varmuus ja ennustettavuus.</li> <li>• Oppiminen analyysien, vertailun, selityksien ja abstraktioiden kautta tapahtuvaa.</li> <li>• Sosiaalinen todellisuus ennaltamäärätty.</li> <li>• Arvostetaan intellektuaalisia taitoja, teknistä logiikkaa.</li> <li>• Huomio tehokkuudessa, tuloksellisuudessa.</li> </ul>

Kiinnostavaa ei ollut niinkään esille tullut dualistisuus ja vastakkainasettelu sellaisenaan vaan se, kuinka kumpaakin ulottuvuutta perusteltiin. Tarkastelen tarkemmin seuraavissa alaluvuissa sitä, kuinka puheessa tehokkuudesta nojaututtiin vahvasti rationaalisuuteen ja samalla esteettisyys asetettiin marginaaliin.

Lisäksi kuvaan sitä, minkälaisia metodologisia haasteita vallalla ollut rationaalinen puhe ja ymmärrys aiheuttavat organisaatiotutkimukselle.

### 6.1.1 Myytti visioista

Silloin, kun työntekijät kuvasivat kokemuksiaan työelämästä ensisijaisesti rationaalisesti, huomio näytti olevan rajatussa tiedossa. Läsä vaikutti olevan niin sanottu rationaalisuuden muuri, joka marginalisoi esteettisen ymmärryksen. Esimerkiksi luottamus päämääriin ja visioihin oli aineistossa joissakin kertomuksissa niin vahva, että toiminta ilman niitä koettiin mahdottomana. Oletuksena vaikutti olevan näkemys siitä, että työyhteisössä tulisi aina olla tiedossa yhteinen suunta, visio, jota kohti mennään. Myös luottamus rationaalisuuden teknologioihin ilmeni siten, että arviointi, mittaaminen ja seuranta eivät tarvinnut rinnalleen muita perusteluja.

Puhe päämäärien ja visioiden hyvää tuottavasta vaikutuksesta näyttäytyy yleisesti hyväksyttynä näkökulmana organisaatiotutkimuksissa. Esimerkiksi Lähdesmäki (2007, 83–91) toteaa, että esimiehellä on oltava kyky tulkita organisaation (tulos)tavoitteita ja niihin liittyviä vastuita alaisilleen, sillä ”yksilön halu ottaa vastuuta organisaation tuloksellisuudesta kasvaa tuloskeskeisessä organisaatiossa”. Vataja (2012, 244) puolestaan esittää, että tavoitteet, systemaattinen toiminta sekä toiminnan reflektointi ovat edellytyksiä kehittyvälle työyhteisölle ja organisatoriselle oppimiselle. Ne edellyttävät käytäntöjä, joilla toiminta sidotaan osaksi tavoitteita. Mattilan (2013, 44–47) näkemys on esimerkki siitä, kuinka tunteita arvostetaan, mutta ratkaisut ovat instrumentaalisia. Hänen mukaansa työyhteisökyvykkyys ei synny rationaalisen älykkyyden tai ammattispesifisen osaamisen nostamisella vaan muun muassa ihmissuhdetaidoilla ja (tunne)älykkäämmällä tavalla. Ratkaisuna on se, että työyhteisökyvykkyys saavutetaan hyödyntämällä erilaisia mittareita. Kun tiedetään, mihin halutaan päästää, on hyvät edellytykset kartoittaa, miten erilaisilla työkaluilla päästään kohti tavoitetta. Myös voimaantumisen tekniikkoina nähdään tavoitteet, palautejärjestelmät ja työn mallintaminen ja esteenä voimaantumiselle muun muassa epärealistiset tavoitteet sekä itsenäisyyden puute (Laaksonen 2003, 57).

Samalla aineisto johdatti ajattelemaan, että päämääräsuuntautuneisuutena ilmenevä visiomaisuus kielessä ja käytännöissä on esimerkki siitä, kuinka jokin asia arkipäiväistyessään voi muuttua myös yleiseksi absoluuttiseksi totuudeksi ja yleiskäsitteeksi. Päämäärät ja tavoitteet jäsentävät työtä ja siihen liittyvää kaaosta, mutta huomio saattaa myös kiinnittyä vain rajattuun tietoon. Ilmiötä voidaan kuvata samanlaisena efektinä kuin katsoessamme auton taustapeiliin. Vaikka luulemme havaitsevamme kaiken, mitä takana, edessä ja sivuilla tapahtuu, todellisuudessa osa toiminnasta asettautuu näkymättömiin niin sanottuun ”kuolleeseen kulmaan”. Tätä näkökulmaa tukee tutkimuksen tulos siitä, että tehokkuuteen liitetyt rationaaliset konstruktiot olivat ajoittain niin vahvoja, että ulkopuolelle jäi muita ideoita kuten esimerkiksi esteettiseen ymmärrykseen liittyvä ei-älyllinen tietoisuus ja kokemuksellisuus. Toiminnallinen ja välitön aistikokemuksiin pohjautuva tunne ja ymmärrys koettiin merkityksettömänä tiedon lähteenä tai sitä ei havaittu lainkaan. Esille tuli myös esteettiseen myk-

kytteen liittyvä näkökulma siitä, että työssä ei ole totuttu tai sallittua puhua kokemuksiin pohjautuvista tuntemuksista.

Aineiston perusteella vaarana rationaalisessa tehokkuuspuheessa saattaa olla, että työyhteisön ongelmat pyritään ratkaisemaan kirkastamalla yhteisiä päämääriä ja sitouttamalla kaikki toimimaan tavoitteiden mukaisesti, vaikka haasteet olisivat esimerkiksi toiminnan tyylissä ja tavassa. Kulminaatiopisteitä aineistossa olivat esimerkiksi tilanteet, joissa toinen puhui kokemuksellisuudesta ja siihen vastattiin tiedolla. Silloin, kun esimerkiksi esimies keskittyy vain asioihin kirkastamalla yhteisiä tavoitteita ja ohittaa työyhteisön kokemuksiin pohjautuvat tuntemukset, heidän välilleen saattaa syntyä rationaalisuuden muuri. Esimerkkinä absoluuttisesta luottamuksesta rationaalisuuteen olivat myös ne lukuisat kertomukset, joissa yksilöt kuvasivat, kuinka he kokivat tuottavuuden taakkana. Ratkaisuna oli se, että työntekijät kehittäisivät omaa tuloksellisuuttaan ja kykyään hallita työnsä. Esille tuli siirtymä rationaalisuuden kriitistä rationaaliin perusteluihin. Organisaatioestetiikka ei painota yksilön kykyä hallita toimintaansa tai osaamistaan vaan taitoa kiinnittää huomiota toiminnan eri tyyleihin ja sävyihin.

Tutkimus synnytti samalla käytännön tietoa siitä, että työelämässä on haasteellista tuoda esille toisenlaista ajattelutapaa. Ristiriita syntyy siitä, että silloin kun estetiikan käsittein esimerkiksi kyseenalaistamme olettamuksemme, sallimme itsellemme tietämättömyyden ja keskitymme tavoitteiden sijaan erilaisiin vaihtoehtoisii toimintamahdollisuuksiin, vallalla olevat piirteet kuten varmuus, ennustettavuus ja yksinkertaisuus eivät toteudu. Helposti saattaa käydä niin, että tilaa jää vain kapea-alaiselle materiaaliselle todellisuudelle.

Tulokset johdattavat myös ajattelemaan, että yksipuolisesti tavoitteisiin, suoritteiden ja laadun mittaamiseen pohjautuva puhe voi luoda yksilölle harhan siitä, että hän on merkityksellinen vain silloin, kun pystyy täyttämään asetetut tavoitteet ja vastaamaan muiden odotuksiin. Kun energia siirtyy pois toiminnasta ja keskittyy lopputulokseen ja siihen liittyvään arviointiin, kokemuksen ainutkertaisuus voi jäädä huomioimatta. Tavoitteet voivat myös johdattaa työntekijää vaatimaan itseltään liikaa. Organisaatioestetiikan voidaan nähdä olevan jotain enemmän kuin päämäärät. Kyseessä ovat toimijalle tärkeät perusasiat siitä, *miten* tehdään eikä vain *siinä*, *mitä* ja *miksi* tehdään. Esteettinen ymmärrys toimii rationaalisten kehikoiden ulkopuolella ja luottaa niihin subjektiivisiin merkityksiin, joita ”järjen” kriteerit eivät välttämättä tavoita.

### 6.1.2 Metodologiset haasteet

Tutkimus tuotti tuloksen siitä, että rationaalisuuden muuri aiheuttaa haasteita tutkimusmenetelmille. Aineisto synnytti vaikutelman siitä, että kun toiminta rakentuu pitkälti rationaaliin käsitteisiin kuten säännöksiin, aistikokemuksiin pohjautuvat tuntemukset ja tietämys eivät välttämättä sovi makuumme. Niiden esille saaminen sanallisesti saattaa olla vaikeaa. Osittain tästä syystä organisaatioestetiikan tutkimuksen voidaan nähdä olleen vahvasti teoreettista ja episte-

mologista.<sup>20</sup> Tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa, että työntekijöiden kokemuksellisuuden esille saaminen heidän omaa ääntään kuunnellen ei kuitenkaan ole mahdotonta. Kyse ei ole niinkään siitä, että estetiikka itsessään olisi rajoite. Esteettisyys ilmenee jatkuvasti organisaatioiden arjessa tiedon muodostamistavoissa, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Yksilöt tulkitsevat yhä uudelleen organisaation elämää hyödyntäen esteettistä herkkyyttään ja ilmaisevat suullisesti ja kehollisesti esteettisiä arvioitaan, jotka toiset organisaation jäsenet joko hyväksyvät tai hylkäävät (Strati 1999, 50).

Vaikeasti tavoitettavuuden asettamat haasteet liittyvät pikemminkin rationaalisuuden muuriin, joka vaientaa ja hiljentää sosiaalisena konstruktiona esteettisiä ilmaisumuotoja. Esimerkiksi haastattelua metodina ei tulisi hyljätä silloin, kun halutaan tavoittaa esteettisiä kokemuksia ja ymmärrystä. Organisaatioestetiikan silmälasien tarkasteltuna rationaalisuuden muuri voidaan osittain ylittää huomioimalla esteettisiä näkökulmia haastattelun kuluessa. Kysymyksenasettelu voidaan laatia siten, että herätellään haastateltavien kykyä kiinnittää huomio esteettisiin elementteihin ja kategorioihin: mitä he aistivat, näkevät, kuulevat ja vaistoavat. Tärkeätä olisi myös johdattaa heitä tarkastelemaan sitä, minkälaista tyyliä ja sävyä he havaitsevat ympärillään ilman etukäteen määriteltyjä kategorioita.

Tutkimuksen metodologiset ratkaisut vahvistivat myös mielikuvien merkitystä. Kuten March (2006, 211) toteaa, tulkinnat menneen kokemuksista olisi hyvä laajentaa koskemaan myös hypoteettisia historioita, hyödyntämättä jätettyjä menetelmiä ja toimintatapoja. Niiden avulla voidaan kiinnittää huomiota siihen, minkälaisia lopputuloksia toisenlaiset keinot olisivat tuottaneet tai minkälaisia erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia nykyisyys voisi synnyttää. Jos etsitään vain ennalta luokiteltuja työhyvinvoinnin ulottuvuuksia, ei paljastu uutta. Näkökulma vaikutta armollisemmalla myös siinä suhteessa, että kuva itsestämme, muista ihmisistä ja tapahtumista ei pohjautu muuttumattomiin käsityksiin. Kyse on jälkimodernista tulkinnasta, jossa kokemuksille annettuja merkityksiä voidaan tulkita yhä uudelleen. Tämän näkemyksen mukaan esimerkiksi luottamus, joka on kerran menetetty, voidaan saavuttaa uudelleen ja myös menettää taas uudelleen.

Tässä tutkimuksessa mielikuvia heräteltiin kysymällä, minkälaista toimintaa synnyttäisi, jos tuloksellisuus unohdetaan. Samalla kerättiin tietoa siitä, kuinka työntekijät kuvittelevat itsensä tilanteeseen. Huomio ei ollut vain siinä, kuinka tapahtumien oletettiin olevan vaan myös siinä, kuinka se voitaisiin ymmärtää toisin. Tulosten perusteella toiminta koettiin mielikuvien tasolla jatkuvasti muunneltavana ja läsnä oli useita vaihtoehtoisia lopputuloksia ja tulkintoja.

<sup>20</sup> Myös tuloksellisuustutkimusta on kritisoitu siitä, että tuloksellisuutta on vaikea mitata, teoriapohja on puutteellista ja tutkimuksessa on liiaksi keskitytty tuloksellisuus-kausalsuus-suhteisiin. Siten tuloksellisuustutkimusta hallitsee vahvasti kvantitatiivinen tutkimus tilastollisiin menetelmiin pohjautuva ote, jossa on etsitty suoraa yhteyttä tuloksellisuuden ja henkilöstöjohtamisen välille. (Lindström ja Vanhala 2011, 6-8)

Myös tutkija voi herätellä omaa lukutaitoaan ja mielikuviaan esimerkiksi tutustumalla ja havainnoimalla taiteen eri ilmenemismuotoja ja ajatuskulkuja. Tätä tukevat ne viime vuosina esille nousseet taiteen ja työelämän yhtymäkohdista hyödyntävät tutkimukset ja hankkeet. Kuten edellä todettiin, tässä tutkimuksessa hyödynnetyt jazz-muusikoiden kertomukset tukivat sitä, että tutkijana oli helpompi havaita erilaisia esteettisiä ilmenemismuotoja aineistossa.

Mielikuviin pohjautuvat kertomukset toivat esille myös käytännön tietoa siitä, että johtaminen ei voi olla vain tilastotiedon hankkimista osaamisesta, työilmapiireistä ja suoritteista ja niiden nivomista päämääriin. Luotetaanko tilastoihin ja työtyytyväisyystutkimusten antamiin tuloksiin ja niiden kautta syntyneisiin käsityksiin vai myös siihen, kuinka toimiviksi päätökset koetaan kokemuksellisuuden ja mielikuvien tasolla? Systemit ovat usein niin monimutkaisia ja toisistaan riippumattomia, että lineaarinen ajattelu saattaa olla riittämätön päättelyn muoto ja siksi tarvitsemme uudenlaisia näkemyksiä, joiden kautta tarkastelemme työn toimivuutta. Kuten de Monthoux ym. (2003, 317–321) toteavat, esteettinen järkevyyden ei synny asettamalla tavoitteita vaan synnyttämällä vaikutelmia ja kokemuksia, jotka linkittyivät ihmisten sisäisiin mielen tiloihin.

Yleensä mielikuvat ja fantasiat mielletään kuitenkin merkityksettömiksi työelämässä. Etusijalle asetetaan tiede, jonka oletetaan pohjautuvan ”koviin tosiasioihin” ja mielikuviin nähdään puhtaasti fantasiana, haaveiluna tai vain spekulointina. Kuten tutkimuksen kuluessa todettiin tiedon eri muotojen tasapainon osalta, todellisuudessa sosiaalinen elämä ei noudata joko-tai asetelmana pohjautuvaa logiikkaa. Kovat kylmät tosiasiat, jotka keskittyvät todellisuutena pitämiimme konsepteihin ja kategorioihin, saattavat johdattaa tuottamaan ”tyhjiä” abstraktioita. Nämä abstraktiot voivat marginalisoida ja hiljentää pikemmin kuin selventää kokemuksellisuutta organisaatioiden prosesseissa. Organisaatioestetiikan teoria sen sijaan korostaa näkökulmaa siitä, että pystymme paremmin hallitsemaan ympäröivää todellisuutta, kun olemme avoimia vaihtoehtoisille tulevaisuudennäkemyksille, mutta myös menneeseen ja nykyisyyteen liittyville käsityksille.

## 6.2 Organisaatioestetiikka voimaannuttavana näkökulmana

Edellä kuvasin tutkimuksen tuloksia siitä, kuinka rationaalisuuden muuri oli havaittavissa työntekijöiden konstruktioissa sekä aineiston keruussa. Seuraavaksi tarkastelen tuloksia kahden muun tutkimuskysymyksen valossa. Toinen tutkimuskysymys organisaatioestetiikan merkityksellisyydestä teoriana kulminoituu erityisesti kolmannen tutkimuskysymyksen antamaan vastaukseen siitä, minkälaisia esteettisiä voimaannuttavia elementtejä on löydettävissä. Organisaatioestetiikka teoriana auttaa havaitsemaan usein vaikeasti havaittavia tai vaijettuja konstruktioita ja tarjoaa vaihtoehdon vallalla oleville rationaalisille näkökulmille. Myös täydellinen hiljaisuus ja vaikeneminen pitävät sisällään vaihtoehtoisuuden, vaikka työntekijät eivät välttämättä sitä itse havaitse. Vaikeneminen antaa vihjeen siitä, mitä vastustetaan ja mitä kannatetaan. Merkityk-

set muodostuvat jälkistrukturalistisen näkemyksen mukaan vastinparien kautta tuomalla esille myös sen, mitä ei ole (Peltonen 2010, 199).

Kuvaan seuraavaksi tarkemmin sitä, kuinka organisaatioestetiikan voimaannuttavuus ilmeni tutkimuksen tulosten perusteella. Kyseessä ei ole kattava kuvaus kaikista aineistossa esille tulleista konstruktioista, mutta se antaa suuntaa sille, mihin tutkimuksen tulokset perustuvat. Konstruktiot ilmenivät osittain lomittain. Organisaatioestetiikan tutkimuksen kentässä on yleinen käsitys siitä, että ei ole mahdollista kokea työtä esteettisesti ja instrumentaalisesti yhtä aikaa. Kokemus työstä voi olla joko esteettinen, instrumentaalinen, sosiaalinen tai jotain muuta. Tämä eri kuitenkin tarkoittaa sitä, että eri ihmiset tai yksilöt eivät voisi kokea työtään usealla eri tavalla. Päinvastoin työn kokeminen vaihtelee eri tyyppien välillä jopa nopeasti peräkkäisyytenä. Tarkkaavaisuutemme siirtyminen toisesta todellisuudesta toiseen ja kokemuksillemme antamamme merkitykset voivat vaihdella hyvin nopeasti. (Sandelands ym. 1988, 123; de Monthoux ym. 2003, 318; Ewenstein ym. 2007, 691).

Aineisto tuotti ensinnäkin tuloksen siitä, että vallalla olivat rationaaliseen tehokkuuskäsitykseen pohjautuvat konstruktiot. Työntekijät kuvasivat esimerkiksi sitä, kuinka tavoitteet ja sääntely auttavat jäsentämään työtä sekä eliminoivat epävarmuutta. Lopputuloksena oli muun muassa työnteon helppous, selkeys sekä hallittavuuden ja turvallisuuden tunne. Vaikka esteettiset, voimaannuttavat konstruktiot ilmenivät harvemmin verrattuna rationaalisiin, olivat ne kuvaukseltaan rikkaampia. Niissä ihminen näyttäytyi pystyvänä ja aktiivisena toimijana. Kokemusta kuvasi toiminnan moninaisuus ja mahdollistava vaikutus. Painopisteen voidaan tulkita olevan rajoittamisen sijaan siinä, kuinka mahdollistetaan erilaisia toiminnan tyyliä ja tapoja sekä tuetaan rohkeutta työskennellä toiminnalle asetettujen marginaalien ulkopuolella. Lopputuloksena näytti olevan muun muassa sitoutumista ja inspiroitumista.

Voimaannuttavat konstruktiot tulevat esille seuraavissa taulukoissa:

TAULUKKO 6 Esteettinen ja rationaalinen kokemus voimaannuttavana konstruktiona.

VOIMAANNUTTAVA	
Esteettisyyden positiiviset ulottuvuudet	Rationaalisuuden positiiviset ulottuvuudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannustaa vapaaseen ideointiin.</li> <li>• Joustavuutta ja herkkyyttä ylittää rajoja.</li> <li>• Ei pelätä virheitä ja epäonnistumista.</li> <li>• Valmius nopeaan reagointiin.</li> <li>• Läsnäolon taito vahvistuu.</li> <li>• Lisää sitoutumista ja uskoa omiin vaikutusmahdollisuuksiin.</li> <li>• Inspiroidaan toisia ja inspiroidutaan toisista.</li> <li>• Ollaan avoimia viestimään tasaveroisesti.</li> <li>• Pystytään ajattelemaan toiminnan aikana.</li> <li>• Vastakohdat "soivat" harmonisesti.</li> <li>• Luotetaan siihen, että oma työpanos riittää sellaisenaan.</li> <li>• Vapaa ilmapiiri ja joukkoinnostuminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Säännöt ja ohjeet auttavat hallitsemaan laajoja kokonaisuuksia ja antavat työlle rajat.</li> <li>• Tavoitteet selkeyttävät suunnittelua.</li> <li>• Hallittavuuden ja turvallisuuden tunne, kun asiat etenevät suunnitellusti ja ovat ennakoitavissa.</li> <li>• Jäsentää työtä ja estää kaaosta.</li> <li>• Tekee työstä helppoa.</li> <li>• Tavoitteet lisäävät motivaatiota.</li> <li>• Taito erotella ja jäsentää asioita loogisesti.</li> </ul>

Sen sijaan rationaaliset, ei-voimaannuttavat ulottuvuudet näyttäytyivät aineistossa rikkaammin sekä merkityksellisyyden että tunteiden tasolla kuin esteettiset ei-voimaannuttavat konstruktiot. Läsnä vaikutti olevan muun muassa standardisointi, kilpailu ja täydellisyyden vaatimus, jotka synnyttivät kylmää ilmapiiriä ja pelkoa omasta suorituksesta. Esteettisyyteen liitetyt negatiiviset tunteet vaikuttivat vähäisiltä ja kuvaukseltaan suppeilta. Parhaiten tätä kuvaa pelko hallinnan tunteen menettämisestä ja tunteiden kompleksisuudesta.

TAULUKKO 7 Esteettinen ja rationaalinen kokemus ei-voimaannuttavana konstruktiona.

EI-VOIMAANNUTTAVA KONSTRUKTIO	
Esteettisyyden negatiiviset ulottuvuudet	Rationaalisuuden negatiiviset ulottuvuudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei täydellistä varmuutta siitä, kuinka toimia.</li> <li>• Epävarmuus ja ennalta-arvaamattomuus peilottaa.</li> <li>• Tunteiden ja subjektiivisten kokemusten kuvaaminen vaikeaa.</li> <li>• Tunteiden ilmaiseminen aiheuttaa kaaosta.</li> <li>• Näkemiseen liittyviltä kokemuksilta ei voi piiloutua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei hyödynnä työyhteisön erilaisuutta.</li> <li>• Keskustelu ja kuuntelu kapea-alaista.</li> <li>• Jännitys ja jännitteet työyhteisön sisällä; kilpailua ja riittämättömyyden tunnetta.</li> <li>• Uskallus ja halu toimia vähenee.</li> <li>• Keskinäinen luottamus ja arvostus heikkoa.</li> <li>• Pelko oman heikkouden näkymisestä muille.</li> <li>• Täydellisyyden vaatimus</li> <li>• Tunne jatkuvasta vertailusta ja läpivalaisu-alla olemisesta, kontrollista.</li> <li>• Tiedon määrää vaikea hallita.</li> <li>• Keskittyminen asioihin kapeuttaa ymmärrystä ja synnyttää vaihtoehdottomuutta.</li> <li>• "Kylmä" ilmapiiri.</li> <li>• Ei arvosteta toiveita, huolia, tunteita.</li> </ul>

Kuten aiemmin todettiin tutkimusmetodologisten haasteiden osalta, aineisto tuotti tuloksen siitä, että vaihtoehtoiset näkökulmat rationaalisuudelle tulivat ilmi ensisijaisesti työntekijöiden toiveina ja mielikuvina. Tulos tuki Gagliardin (1999, 143–147) näkemystä siitä, että organisaatioestetiikan teoria on merkityksellinen ja voimaannuttava juuri silloin, kun se ruokkii organisaation jäsenten mielikuvitusta, tuo esille uusia vaihtoehtoisia toiminnan tapoja ja synnyttää halua toimia. Samalla voimaannuttava teoria kiinnittää myös tutkijan huomion siihen, kuinka asiat voisivat olla eivätkä niinkään kuvaa sitä, kuinka asiat ovat. Toisin sanoen voimaannuttava teoria koskettaa sekä ajatuksia että tunnetta sekä teoreettisesti että käytännön tasolla. Voimaannuttavuus tästä näkökulmasta on tärkeää, sillä haastateltavat kokivat riittämättömyyttä, jos he eivät nähneet vaihtoehtoisia toiminnan tapoja.

Kuvaan seuraavissa alaluvuissa tarkemmin tutkimuksen tuloksia siitä, kuinka esteettisyyden läsnäolo synnyttää voimaantumista työelämässä yhteisöllisyyden, hämillisyyden viehkeyden sekä empaattisen ymmärryksen valossa. Kukin teema valaisee tehokkuuden kokemuksia ja vaihtoehtoisuutta rationaalisille käsityksille hieman eri näkökulmista, mutta toinen toistaan täydentäen.

### 6.2.1 Yhteisöllisyyden sinfoniaa

Tutkimuksen tulosten perusteella yhteisöllisyys on merkityksellinen silloin, kun pohditaan voimaantumista organisaatioestetiikan teorian näkökulmasta. Sosiaalinen dynamiikka ja siihen liittyvä keskinäinen tuki vuorovaikutuksessa ja toiminnassa vahvistaa tutkimuksen tulosten perusteella työntekijöiden motivaatiota, jaksamista ja sitoutumista myös tehokkuusvaatimusten keskellä. Tulokset ovat samansuuntaisia muun muassa Taylorin ja Hansenin (2005, 1215) toteamuksen kanssa siitä, että työn merkityksellisyys ei synny lineaarisena kehäpäätelmänä vaan ensisijaisesti yhteisöllisten kokemusten kautta. Erilaiset uskomussysteemit ilmenevät jatkuvasti muuntautuvana sosiaalisena vuorovaikutuksena. Korostamalla voimaannuttavaa yhteisöllisyyttä ja sen yhteyttä työn mielekkyyteen tutkimus sijoittuu siihen organisaatiotutkimuksen piiriin (mm. Sennett 1998), joka Seeckin (2008, 292) mukaan ajoittain nousee esiin.

Silloin, kun huomio on yhteisön kokemuksissa, organisaatioestetiikka kiinnittää huomiota tunteeseen siitä, mitä on olla jotain enemmän kuin itsemme, suhteessa toisiin. Keskiössä on merkityksellisyyden kokemus ja se, kuinka työntekijä subjektina kokee itsensä sosiaalisessa todellisuudessa. Aineiston voidaan tulkita tuottaneen tuloksen siitä, että yhteisöllisiin kokemuksiin liittyviä tunteita pyritään kuitenkin usein rajaamaan työyhteisön ulkopuolelle. Tulos johdatti pohtimaan, kuinka vastata organisaation ideaalikuvaan täydellisen tehokkaasta ja tuottavasta työntekijästä, jos siihen kuvaan ei sovi näkemys työntekijästä tuntevana ja sensitiivisenä toimijana omassa työyhteisössään?

Yhteisöllisyys voimaannuttavana kokemuksena näyttää tutkimuksen tulosten perusteella syntyvän erityisesti olosuhteissa, jossa rajoitamme keskinäistä kilpailua. Tehokkuusvaatimukset koetaan jaettuina ja ratkaisut ovat yhteisön käsissä, jolloin ei koeta riittämättömyyden tunnetta. Läsnä on myös joukkoinnostuminen, usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin sekä luottamus siihen, että oma työpanos riittää sellaisenaan. Kyse ei kuitenkaan ole siitä, että tuetaan yksilön passiivisuutta vaan aktiivisuutta yhteisön jäsenenä. Kyseessä on toiminnan taide, jossa työntekijä näyttäytyy aktiivisena toimijana, joka on jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa ympäristönsä kanssa.

Edellistä tukevat huomiot siitä, että osa työntekijöistä kyseenalaisti sitä, että kaikki olisivat halukkaita tekemään jatkuvia kilpailuanalyyseja itsestään. Kritiikki kohdistui erityisesti ilmiöön, joka oli kuin yhteisöformula, kilpa-ajo, jossa nopeus, tehokkuus ja keskinäinen kilpailu olivat keskiössä. Tämän yksilöllisen suorittamisen ja kilpailun näyttämönä toimi koko yhteisö. Yksilön henkilökohtaisesta suorituksesta ja arvioinnista muiden silmissä vaikutti tulevan työntekijän merkityksellisyyden mitta. Aineisto johdatti myös ajattelemaan, että käsitys voimaantumisesta ei saisi kapeutua yhden "ismin" alle niin, että työntekijän tulisi itse luoda oma innostuksensa ja omistautumisensa. Subjektiivisessa kokemuksessa ei ole ensisijaisesti kyse yksilön sisäisestä kehitysprojektista ja kyvystä suoriutua omasta työstään tai tavastaan reagoida ympäröivään todellisuuteen. Voimaannuttavassa työyhteisössä huomio vaikuttaa aineiston perusteella olevan erityisesti yhteisön osaamisessa.



Yksilöllistymiseen liittyvät konstruktiot tehokkuudesta vaikuttavat heijastavan osittain niitä henkilöstönkehittämispöytäkirjoja, joihin julkishallinnon organisaatioissa on nojattu viimeisten vuosikymmenten aikana. Erityisesti tiimityöhön ja oppivan organisaation käsitteisiin pohjautuvia malleja lanseerattiin julkishallinnossa 1990-luvun lopulta tutkimusajankohtaan saakka. Näitä kahta yhdistää käsitys yksilön vastuusta omasta työstään. Oppivan organisaation mallin mukaan yksilön uskotaan arvioivan työnsä merkitystä rationaalisesti. Ihanteina ovat organisaation jäsenten ongelmanratkaisukyky, oppimista tukevat säännöt ja ohjeet, työyhteisön mallintaminen ja jatkuva kriittinen analysoiminen. Mallit, käsitteellistäminen ja tehokkuus sekä yksilön että yhteisön tasolla ovat etusijalla. (vrt. Kuittinen & Kekäle 1996, *Psykologia* 3/96)

Myös viimeaikaiset työn kehittämiseen liittyvät käsitykset näyttävät pohjautuvan osittain samankaltaisiin oletuksiin. Esimerkiksi työn tuunaamisessa (job crafting) voidaan nähdä ajatus siitä, että työntekijä itse vaikuttaa aktiivisesti oman työnsä sisältöön ja puitteisiin ja sitä kautta etsii työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Työtä ei järjestellä ylhäältä alaspäin vaan kyse on henkilöstön vaikutusmahdollisuudesta. Työntekijät itse määrittelevät sen, miten työtä tehdään ja kuinka työ hahmotetaan. Samalla toimivassa työyhteisössä ovat läsnä tavoitteiden selkeys ja arviointiin pohjautuva palaute. Työtä ”tuunataan” omia voimavaroja, intohimoja ja tavoitteita vastaaviksi. (Hakanen ym. 2012, 12–14).

Edellä olevat ajatuskulut ovat tärkeitä ja ovat osaltaan pyrkineet luomaan parempaa työelämää. Mutta ne johdattavat myös ajattelemaan, ovatko yksilöllistymiseen liittyvät käsitykset uudenlaista ihmissuhdekoulukunnan retoriikkaan liittyvää tehokkuuspuhetta. Seeckin (2008, 144–151) mukaan ihmissuhdekoulukunta on synnyttänyt mielikuvan työntekijästä, joka haluaa toteuttaa itseään samalla kun toteuttaa organisaation tavoitteita. Työstä tulee olennainen osa subjektia. Vaikka on tärkeätä huomioida yksilön omat toiveet ja vastuu omasta työstään, samalla muokataan käsitystä työn arvosta ja luodaan hallittavampia työntekijöitä ja johtajia. Huomio saattaa kiinnittyä siihen, kuinka henkilöstö pystyy täyttämään asetetut odotukset eikä tilanteiden luomiin mahdollisuuksiin. Harjoituttamalla työntekijöitä toiminnan jatkuvaan analyysiin, voidaan lomaannuttaa toiminta ja luoda uudenlaisia kontrollirakenteita, joilla työntekijät arvioivat toistensa toimintaa ja osaamista yhteisön tasolla.

On myös mahdollista pohtia, päästäänkö yksilöllistymiseen liittyvällä puheella sen ytimen äärelle, mikä työntekijää todella innostaa. Vaikuttaa siltä, että rationaalisuuden teknologioilla kuten mittaamisella, päämääräsuuntautuneisuudella ja kontrollilla on vain vähän korrelaatiota motivaation, inspiraation ja sitoutumisen kanssa. Rationaalisuuden teknologiaa arvostetaan, mutta vallalla on myös halu nauttia työstä sen itsensä vuoksi ilman keskinäistä kilpailua. Kuten Peltonen (2010, 168) toteaa kriittisen tutkimustradition mukaisesti, esimerkiksi johtaminen ei ole vain teknisiä menetelmiä kuten arviointia ja mittaamista ulkoisten kriteereiden perusteella. Se liittyy myös sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen organisaatioissa.

## 6.2.2 Hämällisyyden viehkeys

Kuten edellä todettiin, työntekijät luottivat siihen, että rationaaliset toiminnan ohjaukset kuten säännöt ja ohjeistukset tuovat heille turvaa ja takaavat hallitun toiminnan. Vaikutelmaksi jäi, että tehokkuuteen liittyvä toiminnanohjaus ymmärrettiin oleellisesti työhön kuuluvaksi. Tutkimuksen tulosten perusteella aineistossa näytti tulevan vahvasti esille myös kaipuu siitä, että hyväksyttäisiin näkemys siitä, että aina ei ole mahdollista saavuttaa täydellistä tietämystä ja osaamista. Epätäydellisyyden estetiikan tapaan toiveena oli, että myös virheille olisi tilaa. Tämä edellyttää aineiston perusteella sitä, että työntekijä voi tulla kuulluksi ja nähdyksi ilman, että hänen täytyy ilmentää parastaan. Yksilölle toimijana sallitaan mahdollisuus myös epätäydellisyyteen, tietämättömyyteen ja keskeneräisyyteen, joita kuvataan tässä hämällisyyden viehkeytenä.

Liitettyinä edellä kuvattuun sosiaaliseen dynamiikkaan, meidän tulisi tukea toisessa ihmisessä sitä, että hän ilmentäisi omaa potentiaalisuuttaan – ei täydellisyyttään. Tähän johtopäätökseen kuljettivat erityisesti ne lukuisat kertomukset, joissa haastateltavat joutuivat arvostelun kohteeksi koko työyhteisön tai useamman kuin yhden työntekijän silmien edessä. Läsnä oli pelko siitä, että mielikuva omasta täydellisyydestä ja tehokkuudesta murenee muiden silmissä. Vastaavasti aineistossa tuli esille ilmiö siitä, että silloin, kun ei pelätä kasvojen menettämistä toisten edessä, ollaan avoimempia inspiroimaan toisia ja inspiroitumaan toisista.

Toisin sanoen aineisto tuotti tuloksen siitä, että voimaantuminen työelämässä syntyy, jos hyödynnämme abstraktia ajattelua, mielikuvitusta, ihmettelystä sekä nautintoa tehdä yllättäviä johtopäätöksiä. Tulosten perusteella voidaan ajatella, että työelämä, jossa on mahdollista ihmetellä ja erilaiset toiminnan tyylit ja tavat ovat sallittuja, synnytetään innokkuutta, vapaata ilmapiiriä sekä uskallusta kokeilla. Lisäksi vahvistetaan kykyä kohdata yllättäviä tilanteita ja haasteita. Toiminta ei halvaannu myöskään yllättävissä tilanteissa, koska työyhteisö ei nojaudu vain pysyviin toimintatapoihin tai oletuksiin. Kyseessä on toiminnan tyyli ja tapa, joka synnyttää valmiutta toimia vaativassa ympäristössä sekä vahvistaa kykyä erilaisia vaihtoehtoisia toiminnan ja ajattelun tapoja.

Tutkimus tuotti myös näkemyksen siitä, että silloin kun huomio kiinnittyy johonkin muuhun kuin ennalta määrättyihin tavoitteisiin, voimme saavuttaa työssämme innostuksen ja ilon. Kuten aiemmin todettiin, tavoitteet motivoivat tarjoamalla varmuutta ja turvaa, koska toiminnan suunta on selvillä. Energiaa näytti synnyttävän myös se, että työntekijöille tarjottiin mahdollisuus luoda olosuhteita pikemmin kuin vain ottaa ne valmiiksi annettuina. Kuvaavaa oli tekemisen riemu ja innostus, kun työstä pystyttiin nauttimaan sen itsensä vuoksi eikä vain ulkoa asetettujen kriteereiden vuoksi. Suhde toisiin ja ulkopuoliseen todellisuuteen on tärkeä, mutta ei yksipuolisesti vain ennalta määrättyjen mittareiden, toimintamallien ja kontrollin kautta. Siten aistikokemuksiin pohjautuvan ymmärryksen tulisi olla vahva toimintaa ohjaava signaali. Hämällisyyden viehkeyteen liittyvä intuitiivinen heittäytyminen ja sitoutuminen toimintaan itseensä ilman ennalta määriteltyä tulosta vaikuttavat johdattavan luoviin rat-

kaisuihin ja saavan työntekijän kokemaan olevansa riittävä sellaisenaan. Ajatuksena ei ole, että ”keksitään keksimisen vuoksi” eikä se, että suunta olisi hukassa. Myös esimerkiksi luovuutta ruokkivat ajatusrakennelmat voivat pitää sisällään jonkinlaisen suunnan, mutta sitä voidaan tarvittaessa varioida. Läsä on herkkyyttä ylittävää rajoja.

Organisaatioestetiikka voimaannuttavana kokemuksena johdattaa siten miettimään, kuinka toimintaa voidaan suunnitella vähemmän institutionalisoiduista lähtökohdista käsin. Kyse ei ole eri traditioiden ja käytäntöjen vastakkainasettelusta vaan niiden välisestä toimivasta suhteesta. Läsä tulisi olla eräänlainen tiedon eri muotojen tasapaino, jossa ollaan valmiita tarvittaessa vaihtamaan yhteistä suuntaa ja tavoitetta. Tätä näkemystä tuki erityisesti jazzmuusikoiden kertomuksista löytyvä ajatuskulku, joka oli lopulta havaittavissa myös varsinaisessa aineistossa. Kokemuksille annetut merkitykset vaihtelivat nopeasti ja vastakohtat soivat harmonisesti. Läsä oli selkeys ja turva, joista oltiin valmiita luopumaan heti, kun tilanne sitä vaatii. Tulos tukee organisaatioestetiikan tutkimuksessa (mm. Brady 1986, 339; de Monthoux ym. 2003, 321; Rafaeli ym. 2004, 673) esitettyä näkemystä siitä, että menestyvä johtaminen koostuu eri tiedon muotojen yhteensovittamisesta. Huomion tulee olla tasapainossa ja siinä, miten tasapaino työyhteisössä ilmenee.

Aineiston perusteella työyhteisössä kaikki eivät välttämättä halua toiminnan pohjautuvan ensisijaisesti esteettiseen tietoon. Tähän organisaatioestetiikka antaa itsessään vastauksen siten, että kyse on juuri siinä, että hyväksytään ja arvostetaan erilaisuutta työyhteisössä. Kyse ei ole mustavalkoisesta joko-tai -asetelmasta. Esteettinen ymmärrys ilmenee niin, että työyhteisössä on taituruutta sovittaa yhteen eri tiedon muotoja. Kuten viimeaikaisessa taiteen johtajuuden tutkimuksessa on todettu, tulokselliseen johtajuuteen kuuluu teknisen osaamisen yhdistäminen esteettiseen ymmärrykseen ja sensitiivisyyteen.

### 6.2.3 Empaattinen ymmärrys

Tutkimus tuotti myös tuloksen siitä, että työelämässä tulisi vahvistaa empaattista ymmärrystä silloin, kun halutaan synnyttää voimaantumista. Empaattinen ymmärrys ei ole uusi asia tutkimuksessa. Sitä on käsitelty laajasti lähinnä psykologisissa tutkimuksissa ja esimerkiksi mainonnan ja markkinoin tehostamiseen liittyvänä keinona. Voidaan kuitenkin olettaa, että psykologisissa tutkimuksissa tunne asemoidaan vahvasti erilaisiin teorioihin sopiviksi sekä yksilön rationaaliseen arvioon ympäröivästä todellisuudesta. Estetiikka tuo esille toisenlaisen tavan tarkastella empaattista ymmärrystä siten, että kyse on esteettisestä, aistimellisten tietoon pohjautuvasta tavasta havaita ympäröivää todellisuutta. Empaattisessa ymmärryksessä ollaan lähempänä kokemusta eikä ajattele luun pohjautuvassa kognitiivisessa prosessoinnissa.

Empaattinen ymmärrys organisaatioestetiikan valossa ei pyri ymmärtämään sitä, mitä toiminnalla tavoitellaan tai vaikuttamaan siihen, kuinka saamme tehokkaasti toisen ihmisen toimimaan tai ajattelemaan haluamallamme tavalla. Aistikokemus on arvokas sellaisenaan. Pyrkimyksenä ei myöskään ole liittää kokemusta ennalta määriteltäisiin instrumentaalisen tulkinnan kautta

syntyneisiin ideaalityyppeihin tai osoittaa kokemukseen liittyvää objektiivista totuutta (Strati 1999, 55-58) vaan hyödyntää tietoa, joka syntyy näkemisen, kuulemisen ja vaistomme kautta.

Empaattisen ymmärryksen tärkeyttä organisaatioestetiikan viitekehyyksessä tukee aineistossa esille tullut tieto siitä, että toimivassa työyhteisössä ollaan avoimempia kuulemaan ja näkemään, mitä ympärillä tapahtuu. Kuten työntekijät kuvasivat, työelämässä tarvittaisiin herkkyyttä sille, että asiat eivät olisi laatikoiden sisällä. Työyhteisössä tulisi aktivoida kykyä, halua ja uskallusta kerätä sensitiivisiä kokemuksia. Kyky ei liity vain taitoon syventyä intellektuaalisiin seikkoihin vaan halua ymmärtää sitä, kuinka toinen ihminen kokee ja aistii tilanteen. Kyseessä voidaan nähdä olevan ulottuvuus, jonka Strati (1999, 73) liittää myös tutkijan kyvykkyyteen. Tutkijalla tulee olla halukkuus empaattisuuteen ja taito hyödyntää omia aistejaan tiedon keruussa.

Samankaltainen ajatuskulku tulee esille joissakin organisaatioestetiikan viimeaikaisissa tutkimuksissa (mm. Springborg 2010, Katz-Buonincontro 2011), joiden mukaan esimiehen tulisi pysyttäytyä sen tiedon äärelle, joka syntyy aistikokemusten kautta. Siten hänen on mahdollista saada tietoa siitä, kuinka voisi parhaiten tukea ja edistää innostusta työntekijöissä. Johtajuudelta ja koko työyhteisöltä tämä edellyttää kykyä järjestää olosuhteet siten, että myös muut innostuvat ja uskaltavat pysyttäytyä pidempään aistien kautta saatujen tuntemusten parissa niin, että ei suoraan hypätä ideoihin siihen, mitä tehdään. Kyseessä on aistikokemusten synnyttämään ymmärrykseen pohjautuva vastaus ja reagointi ympäröivään maailmaan. Taiteen alalla artistit toteuttavat tämän siten, että he viivyttelevät aistimellisten havaintojensa ja tuntemustensa parissa sen sijaan, että keräisivät tietoa ja analysoisivat sitä kognitiivisesti. (Springborg 2011, 243-244).

### 6.3 Tutkimuksen kontribuutio

Edellisessä luvussa esittelin tutkimuksen tuloksia ja niihin liittyviä johtopäätöksiä. Tutkimuskysymykset ovat kiinnittäneet huomiota työntekijöiden konstruktioihin tehokkuudesta, organisaatioestetiikan teoreettiseen merkityksellisyyteen konstruktioiden tarkastelussa sekä sen tarjoamiin voimaannuttaviin näkökulmiin työelämässä. Kuvaan tuloksia ja niihin liittyviä johtopäätöksiä vielä tiivistetysti seuraavanlaisesti:

- Työelämässä vaikuttaa olevan vallalla rationaalisuuteen liittyvä tehokkuuspuhe, joka huomioi ensisijaisesti rationaalisuuden merkityksellisyyden ja sivuuttaa esteettisen subjektiivisen kokemuksen. Tätä kuvaa niin sanottu rationaalisuuden muuri. Vaarana on, että työyhteisön ongelmat pyritään ratkaisemaan tehokkuuden nimissä rationaalisin keinoin, vaikka haasteet olisivat kokemusten ja tuntemusten tasolla.
- Rationaalisuuden muuri asettaa haasteita myös tutkimusmenetelmille. Tarkasteltaessa subjektiivisia esteettisiä kokemuksia haastattelijan tulee

kiinnittää haastateltavien huomiota esteettisiin elementteihin ja kategorioihin sekä kannustaa hyödyntämään mielikuvia ja fantasioita tiedon lähteenä. Tutkijan tulee aktivoida myös omaa havainnointikykyään esimerkiksi taiteellisten ajatuskulkujen avulla.

- Organisaatioestetiikka tarjoaa vaihtoehdon rationaaliselle tehokkuuspuheelle tuomalla esille uudenlaisen kielen ja käsitteet, joilla vahvistetaan yksilöä aktiivisena toimijana. Painopiste on rajoittamisen sijaan toiminnan tyylien ja tapojen eri mahdollisuuksissa ja rohkeudessa työkennellä toiminnalle asetettujen marginaalien ulkopuolella.
- Yksilön voimaantumista ja pystyvyyden tunnetta voidaan tukea ensinnäkin yhteisöllisillä kokemuksilla, joissa huomio on yksilön suorittamisen sijaan yhteisön osaamisessa ja joukkoinnostumisessa. Toiseksi voimaantumisen liittyvää innokkuutta, vapaata ilmapiiriä sekä uskallusta kokeilla näyttää synnyttävän hämillisyyden viehkeys, jossa arvostetaan epätäydellisyyttä, abstraktia ajattelua, mielikuvitusta ja ihmettelyä. Kolmanneksi voimaantumista tukee empaattinen ymmärrys; toimivassa työyhteisössä uskalletaan pysyttäytyä aistikokemusten äärellä sekä ollaan avoimempia kuulemaan ja näkemään, mitä ympärillä tapahtuu.
- Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä kaikki puolet, niin esteettinen kuin rationaalinenkin täydentävät toisiaan. Johtajuudelta ja koko työyhteisöltä tämä edellyttää tulosten perusteella sen sallimista, että työyhteisössä ilmaistaan "ajattelun" rinnalla "tunteita".

Kaiken kaikkiaan tutkimus tuotti uutta tietoa siitä, kuinka työelämän tehokkuusvaatimuksia voidaan tarkastella työntekijöiden omaa ääntään kuunnellen. Vaikka organisaatioestetiikan tutkimus on tämän väitöskirjan tapaan kritisoinut laajasti rationaalisia organisaatioteorioita, ovat tutkimukset olleet vahvasti teoreettisia. Tässä tutkimuksessa on pyritty vastaamaan haasteeseen tuomalla empiiriseen tutkimukseen pohjautuva näkökulma siitä, kuinka subjektiiviset merkitykset rakentuivat sosiaalisessa ympäristössä erityisesti työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimuksen erottaa organisaatioestetiikan valtavirrasta myös se, että tutkimuksen kohteena oli julkishallinto. Julkishallintoon liittyvä tutkimus on yleensä painottunut esteettiseen työvoiman problematiikkaan, jolloin kiinnostus on ollut vahvasti niissä osaamisvaatimuksissa, joita työntekijöihin kohdistuu. Työntekijöiden voimaantumista julkishallinnossa tehokkuusvaatimusten näkökulmasta on tämän tutkimuksen tapaan sen sijaan käsitelty vähäisessä määrässä. Vaikka tutkimus käynnistettiin vuosia sitten, on aineiston tuottama tulos edelleen ajankohtainen. Julkinen sektori vaikuttaa olevan yhä suurempien muutospainneiden sekä tehokkuusvaatimusten keskellä.

Nostan lopuksi esille tiivistetysti tutkimuksen keskeisimmät teoreettiset ja käytännölliset kontribuutiot suhteutettuina tutkimuskysymyksiin:

TAULUKKO 8 Tutkimuksen keskeiset teoreettiset sekä käytännölliset kontribuutiot.

Ulottuvuus	Teoreettinen kontribuutio	Käytännöllinen kontribuutio
<i>Työntekijöiden konstruktiot työelämästä</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotti empiiristä tietoa työntekijöiden tehokkuuteen liittyvistä arjen kokemuksista julkishallinnossa.</li> <li>• Arvioi kriittisesti vallitsevaa rationaalista tehokkuuspuhetta organisaatioissa sekä tarjosi vaihtoehtoisen tarkastelutavan.</li> <li>• Toi esille metodologisia mahdollisuuksia, joilla voidaan havaita esteettisiä näkökulmia aineistossa sekä ylittää esteettisten kokemusten vaikeasti kuvattavuus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkretisoi sen, minkälaista työelämää esteettisyyden sivuuttaminen aiheuttaa työelämässä työntekijöiden kokemusten tasolla.</li> <li>• Osoitti sen, että mielikuvitusta ja fantasioita voidaan hyödyntää sekä tutkimusmenetelmänä että johtamisen käytännöissä.</li> </ul>
<i>Organisaatioestetiikan terorian merkityksellisyys voimaannuttavana näkökulmana</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haastoi absoluuttiseen totuuteen pohjautuvia käsitteitä (mm. päämääräsuuntautunut visiomaisuus), joilla tehokkuuspuhetta perustellaan.</li> <li>• Tarjosi vaihtoehtoisia voimaannuttavia käsitteitä ja kielen (mm. hämilisyyden viehkeys, epätäydellisyyden estetiikka, empaattinen ymmärrys), joilla työntekijöiden kokemuksia työelämästä voidaan tarkastella ja jäsentää.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkretisoi organisaatioestetiikan teorian tarjoamia voimaannuttavia näkökulmia, joissa yksilö näyttäytyy aktiivisena toimijana.</li> <li>• Kiinnitti huomion yhteisön osaamiseen ja voimavaroihin keskinäisen kilpailun ja yksilön suorittamisen sijaan, mahdollisuuden näyttää oma epätäydellisyytensä sekä uskallukseen pysyttäytyä aistien synnyttämän tiedon äärellä.</li> </ul>

## 6.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen yksi heikkous on siinä, että tutkimus ei tuota tietoa, jossa huomioidaan esimerkiksi eri ammattiryhmät, sukupuoli tai ikä. Syy miksi aineistoa ei ole luokiteltu näiden kategorioiden mukaan, liittyy näkemykseen siitä, että tavat hahmottaa tätä ympäröivää todellisuutta eivät aina välttämättä ole tietyille ihmistyyppille ominaisia. Kukin luo itselleen useita erilaisia selviytymisstrategioita, joista toiset toiminnan tavat ja tyyli saattavat olla vahvoilla, mutta samalla ne vaihtelevat ajassa ja paikassa. Tutkimuksessa ei kuitenkaan haluta sulkea pois ajatusta siitä, että esimerkiksi ikäjohtamiseen tai naistutkimuksen tuottamat näkökulmat olisivat saattaneet rikastaa tutkimusta.

Tutkimuksen dualistista näkökulmaa voidaan kritisoida siinä suhteessa, että kyseessä on rajattu näkökulma, joka tavallaan asettautuu vastakkain tämän tutkimuksen teoreettisfilosofiselle lähtökohdalle todellisuuden moninaisuudesta ja monitulkinnallisuudesta. Esimerkiksi eettisyys olisi laajentanut näkökulmaa, mutta tärkeimmäksi koettiin tässä vaiheessa tuoda esille organisaatioestetiikkaan liittyviä näkökulmia, jotka ovat olleet vähemmän esillä organisaatio-

tiotutkimuksessa. Samalla todetaan, että luotu tulkinta on vain yksi mahdollinen vaihtoehto.

Bojen (2001) dekonstruktiiivisen analyysin vahvuus tässä tutkimuksessa on siinä, että se kiinnittää huomion myös näkymättömissä tai vaikeasti havaittavissa oleviin ilmiöihin, jollaisia esteettiset kokemukset usein ovat. Dekonstruktio analyysimetodina soveltui tutkimukseen hyvin myös sen vuoksi, että se ei edellyttänyt ennalta määrättyä tulkintakehikkoa. Konstruktiot muotoutuivat tutkimuksen kuluessa noustun esille aineistosta. Dekonstruktio rajallisuuden voidaan nähdä syntyvän siitä, että tuloksia voidaan tulkita vain omassa kontekstissaan kuten tässä työssä julkishallinnon organisaatiossa. On totta, että konstruktiot nojaavat vahvasti niihin strategioihin, jotka ohjaavat julkishallinnon toimintaa. Ne kuitenkin kuvaavat niitä perusteemoja, joita kohdataan päivittäin työelämässä organisaatiosta riippumatta.

Organisaatioestetiikka voidaan kritisoida Dureposin ym. (2012, 270) realismin liittämien kysymysten kautta. Jos on olemassa useita kuvauksia menneestä, kuinka päädyimme hyväksyttävään, perusteltuun tulkintaan? Kuinka asetamme kriteerit, jotka sanelevat tulkintoja? Ovatko toiset kuvaukset parempia kuin toiset? Kenen versio on etuoikeutettuna vai käykö kaikki niin, että ei ole väärää tulkintaa? Tässä tutkimuksessa nojaututaan jälkimoderniin teoriaan siten, että todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu, moniarvoinen ja monimuotoinen eikä siitä edes pyritä tarjoamaan yhtä totuutta ja *tietoa*. Tavoitteena on ollut löytää syvempää *ymmärrystä* tutkimuskohteesta. Vaarana esteettisten ilmenemismuotojen esille tuomisella on se, että estetiikasta luodaan vain uusia totuuksia, jotka työntekijän tulee hallita ja osata. Ideat saattavat alkaa elää omaa elämäänsä tulospuheessa niin, että ne tukevat organisaation tehokkuutta ja tavoitteellisuutta. Tätä kautta saattaa syntyä uusia jännitteitä ja työntekijät kääntyvät itseensä päin hallitakseen ristiriitaista tilannetta. Kuitenkin perimmäinen ymmärrys estetiikassa pohjautuu siihen, että estetiikkaa ei kuitenkaan voida koskaan täysin kontrolloida eikä se jähmety yhden totuuden maailmaan. Huomio on hetkissä, jolloin luotetaan epätäydellisyys estetiikkaan ja tiedon eri muotojen tasapainoon eikä tietoon, jolla toimintaa rajataan.

Organisaatioestetiikkaan liittyvä käsitteellinen moni-ilmeisyys nostaa esille ensimmäisen kiinnostavan aiheen jatkotutkimukselle. Tässä tutkimuksessa on vain sivuttu aineistossa esille tullutta näkemiseen liittyvää kokemusta. Olisi kiinnostavaa tutkia organisaatioestetiikan teorian valossa sitä, minkälaisia merkityksiä syntyy silloin, kun ollaan toisten nähtävillä? Toiseksi kiinnostavaa on myös suomalaisen työelämän ja taiteen välisten yhtymäkohtien jatkotarkastelu. Ulkomailta jazzia on hyödynnetty laajasti, muuta suomalaisessa tutkimuksessa aihe on keskittynyt lähinnä luovuuden ja tehokkaan johtajuuden yhteensovittamiseen. Kolmantena kiinnostavana jatkotutkimusaiheena on luovuuden ja empaattisen ymmärryksen yhteys organisaatioestetiikan viitekehysessä ottaen etäisyyttä psykologisiin tutkimuksiin. Erityisesti kiinnostavaa olisi empaattisen ymmärryksen kehittyminen sosiaalisena konstruktiona siten, että työyhteisö määritteli empaattisen ymmärryksen ja sen voiman itse niin, että sille ei asetettaisi valmiita ulkoa päin määriteltyjä kriteereitä. Myös yhteisöllisyyden ko-

kemuksiin liittyvää mikrotason tutkimus organisaatioestetiikan viitekehyksestä saattaisi auttaa paremmin ymmärtämään sitä, kuinka luomme parempaa työelämää.

Tässä tutkimuksessa esitettyjen tulosten perusteella organisaatioestetiikan tarjoamat mahdollisuudet jatkotutkimusaiheille liittyvät erityisesti siihen, kuinka luomme inhimillisempää työelämää. Jos työssä asetettaisiin etusijalle myötätunto ja aistimellisten kokemusten kautta syntyneen ymmärryksen kunnioittaminen, inhimillisyys työpaikalla lisääntyisi. Kuten Meyerson (2000, 172–173) toteaa, entä, jos tunteiden arvostaminen ja kohtaaminen mielletäisiin ”oikeaksi työksi”, silloin useampi työntekijä kehittäisi itseään siinä ja tulisi myös palkituksi sen perusteella. Vaikka epätoivo saattaa olla joskus toiminnan motivaattori (Barry ym 2010, 344), voimaantuminen ei synny apeudesta, pelosta tai riittämättömyyden tunteesta. Jos haluamme luoda toimivia organisaatioita ja rohkaista ihmisiä toimimaan ”kauniisti”, työelämässä ja organisaatiotutkimuksen kentällä on oltava tilaa keskustella esteettisistä kokemuksista. Vaikka esteettinen kokemus on vaikeasti kuvattavissa, ei se ole merkityksetön.



## TIIVISTELMÄ

Väitöskirjassa tarkastellaan erään julkishallinnon työntekijöiden arjen kokemuksia ja niihin liittyviä konstruktioita sosiaalisessa ympäristössä organisaatioestetiikan viitekehystä. Tutkimuskysymykset kiinnittävät huomiota ensinnäkin siihen, kuinka työntekijät konstruoivat kokemuksiaan tehokkuusvaatimuksista. Lisäksi huomio on siinä, miksi ja miten organisaatioestetiikka on merkityksellinen teoria tarkasteltaessa työntekijöiden konstruktioita sekä siinä, minkälaisia voimaannuttavia elementtejä organisaatioestetiikka pitää sisällään. Samalla väitöskirja haastaa rationaaliseen toiminnan ohjaukseen keskittyviä johtamismalleja. Oletuksena on, että ihmiset pohjaavat ymmärryksensä ensisijaisesti esteettisen tietoon. Huomio on tiedossa ja ymmärryksessä, jotka syntyvät sosiaalisessa ympäristössä aistihavaintojen ja kokemusten kautta.

Tutkimuksen teoreettisfilosofisina lähtökohtina ovat sosiaalinen konstruktionismi, kriittinen teoria sekä postmodernismi. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka aineisto kerättiin haastattelemalla erään julkishallinnon organisaation työntekijöitä vuosina 2006–2007. Lisäksi varsinaista aineistoa tukevana aineistona on hyödynnetty kahden jazz-muusikon haastattelua. Aineistoja analysoitiin dekonstruktiiivisella metodilla etsien kertomuksista rationaalisia ja esteettisiä kannanottoja ja niihin liittyviä vahvemmin edustettuja ja/tai marginaalisia merkityksiä. Dekonstruktiiivinen metodi kiinnittää huomion yhden suuren kertomuksen sijaan useisiin rinnakkaisiin tarinoin, jolloin huomio on myös vaietuissa sekä marginaalissa olevissa konstruktioissa. Haasteellista aineiston keruussa on esteettisten kokemusten vaikeasti kuvattavuus, joka tutkimuksen tulosten perusteella voidaan osittain ylittää kiinnittämällä haastateltavien huomio esteettisiin elementteihin ja kategorioihin sekä mielikuviin ja fantasioihin tiedon lähteenä. Myös tutkijan tulee herätellä omaa esteettistä ymmärrystään aktiivomalla omia aistejaan esimerkiksi taiteen kautta tulevien näkökulmien avulla.

Tutkimus tuotti tietoa työntekijöiden tehokkuuteen liittyvistä arjen kokemuksista julkishallinnossa. Tutkimuksen tulosten perusteella työelämässä vaikuttaa olevan vallalla rationaalisuuteen liittyvä tehokkuuspuhe, joka sivuuttaa esteettisen subjektiivisen kokemuksen. Absoluuttista luottamusta rationaalisuuteen kuvattiin tässä tutkimuksessa rationaalisuuden muurina. Perusteluina rationaalisuudelle oli muun muassa toiminnan hallittavuus ja selkeys sekä tavoitteiden ja sääntöjen luoma turva. Aineiston perusteella vaarana on, että työyhteisön ongelmat pyritään ratkaisemaan tehokkuuden nimissä rationaalisin keinoin, vaikka haasteet olisivat kokemusten ja tuntemusten tasolla.

Tutkimuksen tulosten perusteella organisaatioestetiikka tarjoaa vaihtoehdon rationaaliselle tehokkuuspuheelle tuomalla esille uudenlaisen kielen ja käsitteet, joilla vahvistetaan yksilöä aktiivisena toimijana. Painopiste on rajoittamisen sijaan toiminnan tyylien ja tapojen eri mahdollisuuksissa ja rohkeudessa työskennellä toiminnalle asetettujen marginaalien ulkopuolella. Yksilön voimaantumista ja pystyvyyden tunnetta voidaan tukea ensinnäkin yhteisöllisillä kokemuksilla, joissa huomio on yksilön suorittamisen sijaan yhteisön osaami-

sessä ja joukkoinnostumisessa. Toiseksi hämillisyyden viehkeys, jossa arvostetaan epätäydellisyyttä, abstraktia ajattelua, mielikuvitusta ja ihmettelyä, näyttää synnyttävän innokkuutta, vapaata ilmapiiriä sekä uskallusta kokeilla. Kolmanneksi voimaantumista tukee empaattinen ymmärrys; toimivassa työyhteisössä uskalletaan pysyttäytyä aistikokemusten äärellä sekä ollaan avoimempia kuulemaan ja näkemään, mitä ympärillä tapahtuu. Samalla tutkimus vahvisti näkemystä siitä, että toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä kaikki puolet, niin esteettinen kuin rationaalinenkin täydentävät toisiaan. Johtajuudelta ja koko työyhteisöltä tämä edellyttää tulosten perusteella sen sallimista, että työyhteisössä ilmaistaan ”ajattelun” rinnalla ”tunteita”.

**Avainsanat:** kokemuksellisuus, organisaatio, estetiikka, rationaalisuus, post-modernismi, sosiaalinen konstruktionismi, kriittinen teoria, metodologia, voimaantuminen, yhteisöllisyys, empaattinen ymmärrys, mielikuvitus.

## LÄHTEET

- Aaltio, Iris (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.
- Aaltio Iris, Malin Virpi, Takala Tuomo (2010): Organisaatioiden ja johtamisen kriittinen tutkimus. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 4:337-351.
- Aaltio-Marjosola, Iris (2002): Uuden tieteellisen tiedon tuottaminen. [www.metodix.com](http://www.metodix.com).
- Aaltola Juhani, Valli Raine toim. (2007): Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. WS Bookwell Oy, Juva.
- Adams, Douglas (1990): *Maailmanlopun ravintola*. WSOY, Juva.
- Aittola Tapio, Raiskila Vesa (1994): *Jälkisanat*. Teoksessa Berger Peter L., Luckmann Thomas (1994): *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Gaudeamus, Helsinki.
- Akkermans Henk A., Lammers Irene S., Weggeman Mathieu (2004): All ye need to know? Aesthetic from a design perspective. *Ecis*, Eindhoven Center for Innocation Studies, The Netherlands, Working paper 04.08, Departement of Technology Management, Technische Universiteit Eindhoven.
- Alasoini Tuomo (2005): *Huonontuuko työelämä? Mietteitä Siltalan teoksesta*. Työpoliittinen Aikakauskirja 3:90-92.
- Alvesson Mats (2003): *Critical Organization Theory*. Teoksessa Czarniawska B. & Sevón G. (toim.), *The Northern Lights - Organization Theory in Scandinavia*, Liber, Copenhagen Business School Press, Malmø.
- Alvesson Mats, Deetz Stanley A. (2000): *Doing Critical Management Research*. Sage, London.
- Alvesson, Mats, Willmott Hugh (1992): *Critical Management Studies*. Sage, London.
- Austen, Jane (1996): *Järki ja tunteet*, WSOY, Juva.
- Ball Elizabeth (2003): The teacher's soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy* 18(2): 215-228.
- Barrett, Frank J. (2000): *Cultivating an Aesthetic of Unfolding: Jazz Improvisation as a Self-organizing System*. Teoksessa Linstead S. & Hopfl H. J. (toim.), *Aesthetics of Organization*. Sage, London.
- Barrett, Frank J. (1998): *Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning*. *Organization Science*, 9(5).
- Barry, Daved, Meisiek Stefan (2010) *The art of leadership and its fine art shadow*. *Leadership* 6 (3) 331-349.
- Berger Peter L., Luckmann Thomas (1994): *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Gaudeamus, Helsinki.
- Berliner Paul F. (1994): *Thinking in Jazz: The infinite Art of Improvisation*. University of Chicago, Chicago, IL.
- Bird Frederic B., Waters James 1989. *The Moral Muteness*. *California Critical Management Review*, 32(1): 73-88.

- Bogart, Anne (2000): Ohjaaja valmistautuu. Seitsemän kirjoitusta taiteesta ja teatterista. Like, Helsinki.
- Boje, David M. (2001): Narrative methods for organizational and communication research. Sage, London.
- Boje David M., Luhman John T., Cunliffe Ann L. (2003): A Dialectic Perspective on the Organization Theatre Metaphor. *American Communication Journal* 6(2). <http://ac-journal.org/journal/vol6/iss2/articles/boje.pdf>
- Bowie, Andrew (1990): Aesthetic and subjectivity from Kant to Nietzsche. Manchester University Press.
- Brady, F. Neil (1996): Aesthetic Components of Management Ethics. *Academy of Management Review* 11(2): 337-344.
- Brown Andrew D., Coupland Christine (2005): Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance. *Organization studies* 26(7).
- Burke Kenneth (1972): Dramatism and Development. Clark University Press.
- Burrell Gibson, Morgan Gareth (1979): Sociological Paradigms and Organizational Analysis. *Elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann, London.
- Cairns George (2002): Aesthetics, morality and power: Design as espoused freedom and implicit control. *Human Relations* 55 (7): 799-820.
- Calás, Martha B, McGuire Jean B. (1990): Organizations as Networks of Power and Symbolism. Teoksessa Turner B. A. (toim.), *Organizational Symbolism*, de Gruyter, Berlin.
- Carr Adrian, Hancock Philip (2003): Work as an Aesthetically Ordered Activity: Introduction. Teoksessa Carr A. & Hancock P. (toim.), *Art and Aesthetics at Work*. Palgrave, McMillan, Lontoo.
- Corrigan Lawrence T. , Mills Albert. J. (2012): Men on board: Actor-network theory, feminism and gendering the past. *Management & Organizational History* 7(3): 261-265.
- Clark, Peter, Rowlinson Michael (2004): 'The Treatment of History in Organization Studies: towards an "Historic Turn"?' *Business History* 46(3): 331-352.
- Courtney Richard (1995) *Drama and feeling: an aesthetic theory*. McGill-Queen's UP, Montreal.
- Crossan Mary, Sorrenti Marc (1996) *Making sense of improvisation*. University of Western Ontario.
- Czarniawska-Joerges Barbara (1992): *Exploring complex organizations: a cultural perspective*. Sage, California.
- Csikszentmihályi Mihály (1990): *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row, New York.
- Dickie George (1990): *Estetiikka: Tutkimusalue, käsitteitä ja ongelmia*. Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Durepos, Gabrielle, Mills, Albert J., Weatherbee, Terrance G. (2012): Theorizing the Past: Realism, Relativism, Relationalism and the Reassembly of Weber. *Management & Organizational History* 7(3): 267-281.
- Eaton Marcia Muelder (1995): *Estetiikan ydinkysymyksiä*. Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

- Emmison Michael, Smith Philip (2000): *Researching the Visual: Images, Objects, Contexts and Interactions in Social and Cultural Inquiry*. Sage, London.
- Ewenstein Boris, Whyte Jennifer (2007): *Beyond Words: Aesthetic Knowledge and Knowing in Organizations*. *Organization Studies* 2007(28): 689.
- Fineman Stephen (2003): *Understanding Emotion at Work*. Sage, London.
- Gagliardi Pasquale (1996): *Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life*. Teoksessa Clegg S.R, Hardy C., Nord W.R. (toim.), *Handbook of Organization studies*. Sage, London.
- Gagliardi Pasquale (1999) *Theories Empowering for Action*. *Journal of Management Inquiry* 1999(8)2. Sage Publications.
- Gabriel Yiannis (1995): *The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies, Subjectivity*. *Organization studies* 33(7).
- Goffman Erving (1959): *The Presentation of Self in Everyday Life*, University of Edinburgh Social Sciences Research Centre. Anchor Books edition.
- Hakanen Jari, Harju Lotta, Seppälä Piia, Laaksonen Anna, Pahkin Krista (2012): *Kohti innostuksen spiraaleja, Innostuksen spiraali, innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hancock Philip, Tyler Melissa (2000): *"The look of love": Gender and the organization of aesthetics*. Teoksessa J. Hassard, R. Holliday, & H. Willmott (toim.), *Body and organization*. Sage, London.
- Hancock Philip (2005): *Uncovering the Semiotic in Organizational Aesthetics*. *Organization* 12(1): 29-50.
- Hansen Hans, Ropo Arja, Sauer Erika (2007): *Aesthetic leadership*. *The Leadership Quarterly* 18: 544-560
- Harding Nancy (2003): *On the Manager's Body as an Aesthetics of Control*. Teoksessa Carr A., Hancock P. (toim.): *Art and Aesthetics at Work*. Palgrave, McMillan, Lontoo
- Hartshorne Charles (1974): *Beyond enlightened self-interest: A metaphysics of ethics*. *Ethics* 84 (3):201-216.
- Hatch Mary J. (2002): *Essai: Doing Time in Organization Theory*. *Organization Studies* 23(6): 869-875. Egos.
- Hatch Mary J. (1999): *The Jazz Metaphor for Organizing: Historical and performative Aspects*. Paper to be presented to the Critical management Studies Conference Popular Culture and Critical Management Stream, Manchester.  
<http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/1999/documents/popular%20culture/cms-jazz.pdf>
- Hatch Mary J. , Kostera Monika, Koźmiński Andrzej (2005): *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*. Blackwell Publishing.
- Hirsjärvi Sirkka, Hurme Helena (1982): *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Høeg Peter (2011): *Norsunhoitajien lapset*, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

- Honkanen Henry (2006): Muutoksen agentit, muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita Publishing Oy.
- Hotakainen Kari (2011): Jumalan sana. Bookwell Oy.
- Human relations 2002: 55.
- Irwin Rita L. (2003): Toward an Aesthetic of Unfolding In/Sights through Curriculum. *Journal of the Canadian Association for Curriculum Studies* 1(2).
- Jenkins Keith (1991): Re-thinking History. Routledge, London.
- Journal of Organizational Management* 2001.
- Julkunen Raija (2008): Uuden työn paradoksit. Vastapaino.
- Juuti Pauli (2001) Johtamispuhe. Ps-kustannus, Juva.
- Kalimo Raija, (1987): Stressi ja sen voittaminen. WSOY, Juva.
- Kalliola Satu, Nakari Risto (2006): Rajojen ylittäminen sosiaalisena innovaationa kuntien kehittämistoiminnassa. Teoksessa Pertti Jokivuori, Raija Latva-Karjanmaa ja Arja Ropo (toim.), Työelämän taitekohtia. Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus, 309.
- Katz-Buonincontro Jen (2011): How Might Aesthetic Knowing Relate to Leadership? *International Journal of Education & the Arts* 12(1).
- Kenny Kate (2008): Aesthetics and emotion in an organizational ethnography. *International Journal of Work Organisation and Emotion* 2(4).
- Kinnunen Arne (2000): Estetiikka, WSOY.
- Koivunen Niina (2003): Leadership in Symphony Orchestras. Discursive and Aesthetic Practices. Tampere University Press, Tampere.
- Kuittinen Matti, Kekäle Jouni (1996): Oppivan organisaation kulttuuri, *Psykologia* 31: 182-190.
- Kusch Martin (1993): Tiedon kentät ja kerrostumat – Michel Foucault'n tieteen-tutkimuksen lähtökohdat. Kustannus Pohjoinen, Oulu.
- Küpers Wendelin (2002) Phenomenology of Aesthetic Organising – Ways Towards Aesthetically Responsive Organizations" *Consumption, Markets, and Culture* 5 (1) :21-46.
- Laaksonen Hannele (2003): Henkilöstötoiminnot työyhteisön voimistamisen välineinä? *Hallinnon tutkimus* 1:55-67.
- Laine Timo (2001): Kokemusmaailma ja ymmärtäminen. Teoksessa Aaltola J., Valli R., Ikkunoita tutkimusmetodeihin II., Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.
- Laitinen Raimo (1996): Oppivaa organisaatiota etsimässä: Ajatuksia Peter Sen- gen teoksesta *The Fifth Discipline*. *Aikuiskasvatus* 16(2):84-92.
- Langer Susanne K. (1957): Philosophy in a new key. A study in symbolism of reason, rite and art. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Langer Susanne K. (1953): *Feeling and Form*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Leone Ludovica (2010): A critical review of improvisation in organizations: open issues and future research. Paper presented at the Summer Conference 2010 on "Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology" at Imperial College London Business School, June 16 - 18, 2010.
- <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=501578&cf=43>

- Liikanen Hanna-Liisa (2010): Opetusministeriön julkaisuja 2010:1, Taide ja kulttuuri lisäämään hyvinvointia, ehdotus toimintaohjelmaksi 2010–2014.
- Lindström Sara, Vanhala Sinikka (2011): Tuloksellisuusdiskurssit kuntien henkilöstöjohtamisessa. *Hallinnon tutkimus* 30(1): 5-19.
- Linstead Stephen (2000): *Ashes and Madness: The Play of Negativity and the Poetics of Organization*. Teoksessa Lindstedt S., Höpfl H. (toim.), *The Aesthetics of organization*. Sage, London.
- Locke Edwin A. (2001): Motivation by goal setting. Teoksessa Golembiewski R. T., (toim.), *Handbook of organizational behavior*. 2. Edition. Dekker, New York.
- Lähdesmäki, Kirsi (2007): Esimiehistä valmentajia? Valtionhallinnon uusi palkkausjärjestelmä johtamisen välineenä. *Hallinnon tutkimus* 26(1):83-91.
- March, James G. (1978) *Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of the Choice*. *The bell Journal of Economics* 587-608. Rand Corporation.
- March James G. (2006): Rationality, foolishness and adaptive intelligence. *Strategic Mangement Journal*, 27: 201-214. John Wiley Sons Ltd.
- March James G.(1991): How decisions happen in Organization. *Human-Computer Interaction* 6:95-117. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Marotto Mark, Roos Johan, Victor Bart (2007): Collective Virtuosity in Organizations: A Study of Peak Performance in an Orchestra *Journal of Management Studies* 44(3).
- Maslow Abraham H. (1954). *Motivation and personality*. Harper, New York.
- McKewitt David, Lawton Alan (1994): *Public Sector Management: Theory, Critique and Practice*. Sage, London.
- Metsämuuronen Jari (2006): Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen J. (toim), *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.
- Miner, Anne J. , Morrman Christine, Bassoff Paula (1996): *Organizational improvisation in new product development*. University of Wisconsin, Madison, WI.
- Mitias Michael H. (1988): *What makes an experience Aesthetic?* Könighausen & Neumann, Amsterdam.
- Modell Sven (2004): Performance Measurement Myths in the Public Sector: A Research Note. *Financial Accountability & Management* 20 (1): 39-55.
- de Monthoux Pierre G. (2004): *The art Firm: Aesthetic Management and Metaphysical Marketing*. Stanford Business Books.
- de Monthoux Pierre G, Sjöstrand Sven-Erik (2003): Corporate art or artful corporation? The emerging Philosophy Firm. Teoksessa Czarniawska, B., Sévon-Berg, G. (toim) *Nordic Light; organization theory in Scandinavia*, Malmö.
- de Monthoux Pierre G., Strati Antonio (toim.) (2002): Modernity/art and Marketing/aesthetics – a Note on the Social Aesthetics of Georg Simmel. *Consumption, Markets and Culture* 5(1) 1-11.
- Mäenpää Olli (2003): *Hallinto-oikeus*, Wsoy lakitieto, Helsinki.

- Mäkinen Olli (2004). Moderni, toisto ja ironia. Søren Kierkegaardin estetiikan aspekteja ja Joseph Hellerin "Catch-22". Acta Universitatis Ouluensis, Series B, vol. 55. Oulun yliopisto, Oulu.
- Nissley, Nick , Taylor Steven S., Butler Orville (2002): The power of organizational song: An organizational discourse and aesthetic expression of organizational culture.: Journal of Critical Postmodern Organization Science 2(1):47-62.
- Organization 1996 3(2), Sage.
- Organization studies (2004) Sage.
- Paalumäki Anni (2004): Keltaisella johdetut. Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Palmgren Reidar (2004): Lentämisen alkeet. Otava.
- Palonen Kari (1988): Tekstistä politiikkaan: Johdatusta tulkintataitoon. Vastapaino, Tampere.
- Peltonen, Tuomo (2010): Organisaatioteoria: klassisesta moderniin. Sanoma Pro Oy.
- Pelzer Peter (2002): Disgust and Organization, Human relations 55(7) July.
- Polanyi Michael (1969): Knowing and being, Essays by Michael Polanyi. The University of Chicago Press. Press
- Rafaeli Anat, Vilnai-Yavetz Iris (2004): Emotion as Connection of Physical Atrifact and Organizations. Organization Studies 15(6) November-December: 671-686.
- Ramírez Rafael (1991): The Beauty of Social Organization. Accedo Verlag, Munich.
- Rannisto Tarja (2007) Luonnon estetiikka. Multikustannus, Helsinki.
- Rochberg-Halton Eugene (1986): Meaning and modernity. The University of Chicago Press.
- Rüsen Jörn (2006): Meaning and Representation in History. Berghan Books, New York.
- Saastamoinen Mikko (2008): Organisaatioista organisoitumiseen – kompleksisuus ja toimijaverkot organisaatiotutkimuksen haasteina. Teoksessa Kuusela P. ja Kuittinen M. (toim.), Organisaatiot muutoksessa. Unipress Suomi.
- Salminen Ari (2008): Evaluating the new governance of the welfare state in Finland. Journal of Public Administration, 31:1242-1258.
- Salminen A. (2002): Hallintotiede, Organisaatioiden hallinnolliset perusteet, Edita Prima oy, Helsinki.
- Sandelands Lloyd E. (1988): The Concept of Work. Journal for the Theory of Social Behaviour 18(4 )December.
- Sandelands Lloyd. E, Boudens Connie J. (2000): Feeling at Work. Teoksessa Fineman S. (toim.) Emotions in Organization, Sage, London
- Santalainen Timo, Voutilainen Eero, Porenne Pertti (1990): Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa, Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Sauer Erika, Salovaara Perttu, Mikkonen Anne-Maria, Ropo Arja (2010): Johtajuuden uusi taide. Tampere University Press. TUP.



- Schwartzman Roy, Fisher John, Baudino Frank, Johnson Carolyn, Mardis Lori, Park Sarah. G., Connie J. Ury, Patricia C. Wyatt (2010): Supporting Materials and Research Techniques Fundamentals of Oral Communication. Teoksessa Schwartzman Roy (toim.), Fundamentals of Oral Communication, 2. PAINOS. Kendall Hunt Publishing Company.
- Seeck Hannele (2008): Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatio-teorioihin. Gaudeamus, Helsinki.
- Sennett Richard (1998): Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Vastapaino, Tampere.
- Sepänmaa Yrjö (1972): Estetiikan kaksi tutkimusperinnettä, teoksessa Envall M., Kinnunen A., Sepänmaa Y. (toim.) Estetiikan kenttä. WSOY, Porvoo.
- Siltala, Juha (2004) Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Otava, Helsinki.
- Simola Hannu, Rinne Risto (2006): Koulutuksen laadunarvioinnin yhteiskunnallisesta tutkimisesta. Julkaisussa Horelli Liisa (toim.), Arvioinnin teemanumero, Suomen arviointiyhdistys.
- Springborg Claus (2010): Leadership as art - leaders coming to their senses. Leadership 6(3) 243-258.
- Stake Robert E. (1995): The art of case study research. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Starti Antonio (2000): The Aesthetic Approach in organization Studies. Teoksessa Lindstedt S., Höpfl H. (toim.), Aesthetic in Organization. Sage.
- Strati Antonio (1999): Organization and Aesthetics Sage publications Ltd
- Strati Antonio (1992): Aesthetic Understanding of Organizational Life. The Academy of Management Review 17(3):568-581.
- Strati, Antonio (2006): Organizational Artifacts and the Aesthetic Approach. Teoksessa Rafaeli A., Pratt M. (toim.), Artifacts and organizations. Lawrence Erlbaum associates, Mahwah, N.J., London.
- Strati Antonio (2007): Sensible Knowledge and Practice-based Learning. Management Learning 38(1): 61-77.
- Taylor Steven S. (2002): Overcoming Aesthetic Muteness. Researching Organizational Members' Aesthetic Experience. Human relations 55(7):821-840.
- Taylor Steven S. (2003): Ties that bind. Management Communication Quarterly 17(2).
- Taylor Steven S. (2004): Presentational form in first person research. Action Research 2(1): 71-88.
- Taylor Steven, Fisher Dalmar, Dufresne Ronald (2002): The Aesthetic of Management Storytelling. Management Learning 33(3): 313-330.
- Taylor Steven S, Hansen Hans (2005): Finding Form: Looking at the Field of Organizational aesthetics. Journal of Management Studies 42(6): 1211-1231.
- Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 30.8.2001, Helsinki, Kirjapaino Snellman oy.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/20010830Valtio/3643.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20010830Valtio/3643.pdf)
- Valtiovarainministeriö (2006): Julkinen sektori työnantajana. Kunnallinen työmarkkinalaitos, Helsinki.

- Valtiovarainministeriö (1992). Julkisen talouden tasapainon parantaminen. Ehdotus talousneuvostolle 13. 9. 1992. Helsinki.
- Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus 8/2011, Tuottavuusohjelman toteutuminen ja vaikutukset. Tuloksellisuustarkastuskertomus 231/2011.  
[http://www.vtv.fi/files/2687/2312011\\_Tuottavuusohjelman\\_toteuttaminen\\_Netti.pdf](http://www.vtv.fi/files/2687/2312011_Tuottavuusohjelman_toteuttaminen_Netti.pdf)
- Varila Juha (1999): Oppiva organisaatio - ideologiasta kehittämisen työkaluksi! Teoksessa Vanhalakka-Ruoho M. (toim). Kohti yhteistä oppimista. Kannanottoja koulun kehittämiseen. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita 74.
- Vargas, Fred (2011): Jalattomat, elottomat. Gummerus kustannus Oy, Helsinki.
- Vataja, Katri (2012) *Lectio praecursoria*, Kehittyvä työyhteisö, itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Hallinnon tutkimus 31(3):244-250.
- Vico Giambattista (1988): The new science of Giambattista Vico : Unabridged Translation of the Third Edition (1744) with the addition of "Practice of the new science" . Cornell University Press, Ithaca (N.Y.).
- Virtanen Juha (2006): Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Mestämuuronen J (toim.), Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.
- Vuorinen J. (1990): Baumgartenin Estetiikka. Teoksessa Haapala Arto (toim.), Taiteen kritiikki. Wsoy, Juva
- Vuorinen Jyri (2001): Aitoja ja alueita. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Warhurst Chris, Nickson Dennis (2004): 'Who's Got the Look?' Emotional, Aesthetic and Sexualized Labour in Interactive Services Gender, Work and Organization 16(3).
- Warhurst Chris, Witz Anne, Nickson Dennis. (2003): The Labour of Aesthetics and the Aesthetics of Organization. Organization 10(1): 33-54.
- Warren Samantha (2002): "Show me how it feels to work here": Using photography to research organizational aesthetics. Ephmera 2(3):224-225. [www.ephemeraweb.org](http://www.ephemeraweb.org)
- Weatherbee Terrance G. (2012): Caution! This historiography makes wide turns: Historic turns and breaks in management and organization studies. Management & Organizational History 7(3) 203-218.
- Weick Karl E. (1998): Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. Organization Science 9(5) September-October.
- Weick Karl E. (1995) Sensemaking in Organizations.
- Weiskopf Richard (1999): Aestheticization and the Sense of Possibility in Management and Organization Research. University of Innsbruck. Paper presented at 1st Critical Management Studies Conference. Manchester. June 1999. In: Gilson, C./Grugulis, I./Willmott, H. (Hrsg.): Proceedings critical management <http://www.mngt.waikato.ac.at/ejrot/cmsconference>.
- Welsch Wolfgang (1997): Undoing aesthetics. Sage, London.

Woodward J. Brian, Funk Colin (2010): Developing the artist-leader. *Leadership* 6(3) 295-309.

Ylikoski, M. (2012). Mielelle hyvinvointia. Voimavaroja ja varavoimia työhyvinvointiin. 14.3.2012 luento, Jyväskylä.