

**This is an electronic reprint of the original article.  
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

**Author(s):** Niemi-Kaija, Kristiina; Aaltio, Iiris

**Title:** Tehokkuuden subjektiivinen konstruointi julkishallinnon työntekijöiden puheessa : organisaatioestetiikka viitekehyksenä

**Year:** 2016

**Version:**

**Please cite the original version:**

Niemi-Kaija, K., & Aaltio, I. (2016). Tehokkuuden subjektiivinen konstruointi julkishallinnon työntekijöiden puheessa : organisaatioestetiikka viitekehyksenä. *Hallinnon tutkimus*, 35(2), 132-146.

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

## TEHOKKUUDEN SUBJEKTIIVINEN KONSTRUOINTI JULKISHALLINNON TYÖNTEKIJÖIDEN PUHEESSA - ORGANISAATIOESTETIIKKA VIITEKEHYKSENÄ

### ABSTRACT

Subjective constructions and discourses of effectiveness among public sector employees: an aesthetic approach

This study examines the employees' everyday experiences at work. The goal is to encourage the emancipation from the limitations of rationality cultivating an aesthetic understanding of organizations. It seeks to answer how organization members construct their experiences of efficiency based on the dualism between aesthetic and rationality and how are these constructions related. This study also seeks to answer what kind of dynamics discourses on effectiveness deliver and maintain. The empirical data is obtained by interviews with public sector employees and interpreted using deconstructive analysis presented by David Boje. Based on the research interviews the strong reliance on rationality seems to marginalize an aesthetic experience. The results also emphasize employees' desire to stay with their aesthetic senses in order to internalize the sensed productivity norms. People base their judgement foremost on subjective feelings and other things which the intellectual judgement is not able to understand, also in case of how productivity is constructed in their interpretations. As a practical conclusion the findings value the viewpoint which integrates both the rational and the aesthetic way of knowing as an opposite of management culture that emphasizes rationality.

Keywords: aesthetic knowledge, subjective feeling, rationality, organizational effectiveness

### JOHDANTO

Julkishallinnossa on 2000-luvulla ollut kuultavissa lukuisia kertomuksia siitä, kuinka tuottavuuteen ja tehokkuuteen liittyvät vaateet ovat haastaneet työntekijöitä suoriutumaan yhä tehokkaammin. Vaikka johtamispuheessa on korostettu myös ihmiskeskeisyyttä, yksilön luovuutta ja yksilön kunnioittamista (vrt. Valtioneuvoston periaatepäätös 2001), käytännössä viranomaisten itsenäisyyttä on myös heikennetty. Tehokkuutta tukevat sisäiset ohjausjärjestelmät ovat keskittyneet hallinnolliseen suunnitteluun, menojen tiukempaan kontrolliin sekä hallinnon sisäiseen normintaan (Mäenpää 2003, 42–55). Käytännön toimenpiteistä esimerkkeinä ovat esimies-alaiskeskustelujen käyttöönotto, strateginen henkilöstösuunnittelu, uusi palkkausjärjestelmä sekä palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointikriteeristöt ja mittarit.

Toiminnan suunnittelun taustalla on nähtävissä rationaalisia käytänteitä, joilla muuttuvaa maailmaa on pyritty hallitsemaan. Yksinkertaistettuna rationaalisuus voidaan määritellä toiminnaksi, joka on loogista ja suunnitelmallista. Se pohjautuu järjen mukaisiin eikä niinkään tunneperusteisiin tai järjen ulkopuolisiin perusteluihin. Rationaalista toimintaa ohjaa tietty strategia ja selkeät päämäärät eikä hetken mielijohteesta tapahtuva impulsiivinen toiminta. (Salminen 2002, 58.) Esimerkiksi tehokkuustutkimuksessa tarkastelun painopiste

on ollut siinä, kuinka tehokas toiminta määritellään ja saavutetaan. Näkemys perustuu rationaaliseen luottamukseen siitä, että toiminnassa on löydettävissä paras mahdollinen ratkaisu, jonka ilmentymä on tehokkuus. Esimerkiksi suomalaisen hallintotieteen hyödyntämä ”tuloksellisuuden” käsite voidaan nähdä pyrkimyksenä määritellä julkishallinnon toiminnan kokonaisrationaalisuutta tuottavuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden valossa. (Vakkuri 2006, 32.)

Perinteistä rationaalista näkemystä julkishallinnon johtamisessa on Suomessa edustanut muun muassa 1980-luvulta alkaen lanseerattu tulosjohtaminen, jota on osittain pidetty suomalaisena versiona uudesta julkisjohtamisesta (New Public Management, NPM) (Salminen 2008, 76). Mallia otettiin liikkeenjohtamisesta siten, että painotettiin organisaation toiminnan mittaamista ja luottamusta kvantitatiivisiin, pääsääntöisesti laskennallisiin indikaattoreihin (Modell 2004, 40). Paineita uudistuksille asetti se, että julkishallinto oli laajentunut 1980-luvulle saakka ilman että hallintorakenteita oli uudistettu. Raskaan ja byrokrattisen julkishallinnon tilalle pyrittiin tuomaan uudenlaisia ratkaisuja, joilla julkishallinto selviää muuttuvassa toimintaympäristössä. Käyttäytymisen, laadun, tehokkuuden, asiakastyytyväisyyden arviointi integroitiin osaksi tulosjohtamisen kulttuuria ja arkipäivän rutiineja (Simola & Rinne 2006, 66).

Aikana jolloin tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaatimukset ovat lisääntyneet, kritiikki rationaalisia johtamiskäsityksiä kohtaan on kasvanut. Julkisjohtamisen alueella sovellettua NPM:ää on arvosteltu muun muassa siitä, että sitä on hyödynnetty liian yksioikoisesti, tunnistamatta periaatteita ja paradigmoja, joita sen taustalla on. Kritiikkiä on esitetty myös siitä, että mallia on käytännössä sovellettu maa- ja sektorikohtaisesti vähemmän yhdenmukaisesti kuin mitä on oletettu. (Laihanen, 2009.) Koska oikeudenmukaisuus ja demokraattinen kontrolli ovat julkissektorilla eri tavalla toteutuvia kuin yksityissektorilla (Lähdesmäki 2003, 34), tulosjohtamisen periaatteiden siirto ei ole aivan yksinkertaista näiden sektorien välillä. Esimerkiksi uuden julkisjohtamisen ajatuksiin pohjautuvien managerialististen periaatteiden kuten suorituskyvyn mittaamisen mukana on julkiselle sektorille siirtynyt paineita omaksua yksityisen sektorin arvoja, joista esimerkkeinä ovat kilpailu- ja yrittäjähenkisyys sekä asiakaslähtöinen markkinaorientaatio (Denhardt, 2004). On myös epäilty, että pintatason ja julkisjohtamisen toimintatapojen alla vaikuttaa edelleen byrokrattis-legalistinen hallinnon perinne (Haveri 2002, 4-19). Muutokset kohti yritysmäistä suuntaa ovat yhden käsityksen mukaan tapahtuneet lähinnä kielen tasolla ilman, että käytännön toiminta on varsinaisesti muuttunut (Hämäläinen & Heiskanen 2004, 94-95)

Tiukkaan valvontaan pohjautuvan johtajuuden on nähty myös soveltuvan huonosti aikaan, jolloin on koettu tarpeelliseksi tukea yhteiskunnallista rakennemuutosta ja osaamiseen perustuvaa kilpailukykyä. Esimerkiksi useat organisaatiotutkijat (esim. Alvesson & Willmott 1992, March 1978, Modell 2004) ovat epäilleet sitä, että organisaatioita pystyttäisiin kehittämään yksipuolisesti rationaalisilla malleilla kuten toiminnan mittaamisella. Myös työhyvinvointitutkimuksia on kritisoitu siitä, että yksilön toimintaa on käsitelty yksipuolisesti kognitiivisesti selittävinä malleina. Oletuksena on, että työ koetaan tyydyttävämmäksi silloin, kun työntekijä intellektuaalisesti arvioi työn objektiivisia ominaisuuksia ja taitojaan sekä etsii tietoa työnsä tuloksista (Sandelands & Boudens 2000, 52). Tulokselli-

suustutkimus julkishallinnossa on usein ollut myös kvantitatiivista pohjautuen tilastollisiin menetelmiin. Esimerkkinä poikkeuksesta on Lindströmin ja Vanhalan (2011) tutkimus, jossa tarkasteltiin sosiaalisia käytäntöjä erityisesti siitä näkökulmasta, kuinka kuntien henkilöstöjohtajat rakentavat tuloksellisuutta puheessaan.

Kritiikkiä on esiintynyt organisaatiotutkimuksen lisäksi myös muilla tutkimusaloilla. Esimerkiksi kasvatustieteen alalta Simola ja Rinne (2006) ovat pohtineet julkishallinnon laadunarvioinnin yhteiskunnallisia vaikutuksia ja todenneet siihen liittyvän rationaalisuuden sivuuttaneen toimijuuteen liittyvän sosiaalisen, kulttuurisen ja institutionaalisen kontekstin. Heidän mukaansa taloudellisen laskennallisuuden periaatteet ovat tulleet koskemaan myös niitä alueita, joita aiemmin säätelivät virkavaltaiset säännökset. Historioitsija Juha Siltala (2004) puolestaan on käsitellyt sitä, kuinka tulos- ja laatujohtaminen pakottavat palkansaajat tehostamaan työpanostaan, mutta samalla luopumaan itsesäätelystä. Psykologian alalta Mikael Saarinen ym. (1995) ovat selvittäneet kyselytutkimuksen avulla tulosjohtamisen vaikuttavuutta valtionhallinnossa. Myönteisiä arvioita tulosjohtamisen osalta selittivät tyytyväisyys organisaatorakenteeseen ja esimiestyöhön, joka edellyttää avointa, yhteistyötä suosivaa organisaatiokulttuuria byrokraattisen vallankäytön sijaan.

Tämä tutkimus liittyy siihen organisaatioestetiikan traditioon, joka on haastanut rationaaliseen toiminnan ohjaukseen keskittyviä johtamismalleja erityisesti 1980-luvulta alkaen. Tutkimuksen näkökulma poikkeaa kuitenkin vallalla olevasta organisaatioestetiikan tutkimuksesta, joka on ollut vahvasti teoreettista. Painopiste on tässä julkishallinnon työntekijöiden arjen kokemuksissa. Samalla asemoidutaan siihen organisaatioestetiikan epistemologiseen suuntaukseen, joka pyrkii käsitteellistämään sitä, kuinka esteettinen tieto syventää ymmärrystämme organisaatioista suhteessa rationaaliseen tietoon ja analyysiin. Tutkimus pyrkii myös vastaamaan siihen haasteeseen, että julkishallintoon liittyvää tutkimusta on organisaatioestetiikan kentällä tehty vain vähän. Lähinnä tutkimus on keskittynyt siihen, minkälaisia kontrollikäytänteitä organisaatioissa esiintyy estetiikan viitekehystä. Muun muassa Warhurst ja Nickson (2007) ovat selvittäneet sairaaloiden ja vanhainkotien työntekijöiden ulkoiseen olemukseen kohdistuneita vaatimuksia. Heidän mukaansa työnantajat säätelivät myös 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.

Tässä artikkelissa pyritään kuvaamaan laadullisen haastattelututkimuksen avulla ensinnäkin sitä, minkälaisia esteettisiä ja rationaalisia merkityksiä työntekijät antavat puheensa tehokkuudelle ja kuinka konstruktiot suhteutuvat toisiinsa. Lisäksi tutkimuksessa pyritään kuvaamaan sitä, millaista dynamiikkaa tehokkuusdiskurssit synnyttävät ja ylläpitävät organisaatioestetiikan viitekehystä.

Artikkeli etenee siten, että aluksi luodaan katsaus teoreettisiin lähtökohtiin ja keskeisiin käsitteisiin. Sen jälkeen esitellään tutkimusaineisto ja metodit. Tämän jälkeen tuodaan esiin tutkimuksen tuloksina aineistossa esiin nousseet teemat organisaatioestetiikan viitekehyksessä. Teemat valaisevat työntekijöiden konstruktoita tehokkuudesta kukin hieman

eri näkökulmista. Artikkelin lopussa pohditaan tulosten merkityksestä suhteutettuna tutkimuskirjallisuuteen.

## TEOREETTIS-FILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT

Oletuksena tässä tutkimuksessa on yleisesti organisaatioestetiikan teoriaan liitetty käsitys siitä, että ihmiset pohjaavat ymmärryksensä ensisijaisesti esteettiseen tietoon. Näkeminen, kuuleminen, tunteminen, maistaminen ja haistaminen synnyttävät tunteita sekä inhimillistä tietoa organisaation jäsenissä aistimellisena ymmärryksenä. Estetiikkaan liittyy myös se, kuinka ajattelumme ja tunteemme informoivat tajuntaamme. (Strati 1999; Sandelands & Boudens 2000; Taylor & Hansen 2005.) Kyseessä ei ole vain aistitieto, sillä aistimusten lisäksi sensitiiviseen tietoon kuuluvat ennakkoavistukset, mielikuvat ja kuvitelmat (Vuorinen 1990, 20).

Samalla lähtökohtanamme on, että organisaatioestetiikan sijoittaminen yhden käsitteen tai 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.

Hyödynnämme 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 organisaatioestetiikan pioneerin Antonio Stratin (1999, 55–56) esittämää ajatusta 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.

Organisaatioestetiikka liitetään tässä tutkimuksessa uusimpiin suuntauksiin kuuluvaksi Peltosen (2010, 14–18) jaottelun mukaisesti. Ensinnäkin organisaatioestetiikka asemoidaan tässä tulkinnalliseen organisaatioteoriaan, jossa mielenkiinto on todellisuuden subjektiivisuudessa ja merkitysten välittymisessä organisaatiossa. Kyse ei ole tiedon paikkaansa pitävyydestä siten, että etsittäisiin tiedon perimmäistä luonnetta vaan tiedon ymmärtämistä (Berger & Luckmann 1994). Esimerkkinä tulkinnallisesta tutkimuksesta organisaatioestetiikan kentässä on Hancockin (2005) tutkimus, jossa hän hyödynsi semioottista lähestymistapaa analysoidessaan organisaation artefakteja, vastavalmistuneiden työhönottodokumentteja. Hän analysoi hermeneuttisesta viitekehystä sitä, minkälaisia merkityksiä työhönottodokumenteille annetaan sekä sitä, kuinka niihin liittyviä merkityksiä luodaan sosiokulttuurisessa kontekstissa. Springborg (2010) puolestaan on hyödyntänyt niin sanottua ”järkeilynäkökulmaa” (sensemaking) vertaillen johtajia käsitteellisesti taiteilijoihin. Hänen mukaansa johtajien tulee pystyä irrottautumaan aikaisemmin syntyneestä käsitteellisestä viitekehystä ja hyödyntämään aistien kautta syntyneitä informaatiota. Näin vältetään aiempien kokemusten värittämiä käsityksiä tilanteesta, pystytään paremmin

havainnoimaan ympäristöä ja pohtimaan, minkälaisia vaihtoehtoisia merkityksiä tilanteelle voidaan antaa.

Toiseksi organisaatioestetiikan teoria asemoidaan tässä tutkimuksessa kriittiseen tutkimustraditioon, joka tuo esille näkökulman siitä, kuinka erilaiset välineellisen rationaalisuuden käytännöt ja tekniikat vaikuttavat valtasuhteiden institutionaalistumiseen. Näkökulma herättää tarkastelemaan sitä, kuinka syvemmät rakenteet ja intressiristiriidat vaikuttavat ilmiöiden syntyyn. Katz-Buonincontro (2011) on painottanut ihmisten välistä valtdynamiikkaa organisaatiossa tarkastellessaan esteettistä tietoa ja johtajuuteen liittyviä taitoja. Nissley ym. (2002) puolestaan ovat tutkineet, kuinka organisaatiosta tehdyillä lauluilla voidaan muokata myös työntekijöiden ja asiakkaiden identiteettiä.

Kolmanneksi organisaatioestetiikka liitetään tässä tutkimuksessa jälkimoderniin organisaatioteoriaan, joka haastaa organisaatiotutkimuksia myös filosofian tasolla. Siihen liittyy pyrkimys osoittaa organisaatiotutkimuksen rajat historiallisessa kontekstissa. (Peltonen 2010, 191.) Todellisuus ja kokemukset menneestä ovat sosiaalisesti luotuja sekä syntyneet neuvotteluissa useiden kilpailevien teemojen ja määritelmien kautta jatkuvasti muuntautuvassa todellisuudessa (Durepos ym. 2012, 269). Siten käsityksiä, joita työntekijät antavat menneessä tapahtuneille kokemuksilleen, tulee käsitellä ilmiöinä, joista ei ole saatavilla täydellistä tietoa ja totuutta. 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.

## AINEISTO JA METODIT

Artikkeli pohjautuu laadulliseen aineistoon, joka on kerätty haastattelemalla erään organisaation työntekijöitä. Kyseessä on moniammatillista asiakaspalvelutyötä tekevä julkishallinnon organisaatio, joka aloitti toimintansa palvelukeskustyyppisenä kokeiluna 2000-luvun alussa. Perustaminen voidaan liittää erityisesti valtionhallinnon vuosina 2005–2011 toteuttamaan tuottavuusohjelmaan. Toimenpiteinä olivat muun muassa toimintojen uudelleenorganisointi, palvelujen ulkoistaminen ostopalveluiksi sekä henkilöstöjohtamiseen liittyvinä toimenpiteinä tuotosten laadun ja määrän korostaminen (Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomus, 2011).

Organisaatio toimi haastattelujen toteutuksen aikaan kahden ministeriön, silloisen työministeriön sekä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön 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 yhteistyössä ulkopuolisten verkostojen kanssa.

Kaikki organisaation 15 työntekijää osallistuivat haastatteluihin. Haastateltavat edustivat eri ikäluokkia ja ohjaus- ja neuvontapalveluita tuottavia ammattiryhmiä. Miehiä haastateltavista oli kolme. Pääsääntöisesti kaikilla oli pitkä työkokemus ja sitä kautta muotoutu-

nut vahva ammatti-identiteetti. Aineisto kerättiin haastattelemalla työntekijöitä kahden kesken heidän omissa työhuoneissaan tai työpaikan kokoushuoneessa. Haastattelun luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan sillä, että haastattelut olivat kestoiltaan riittävän pitkiä, vähintään noin tunnin mittaisia.

Menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka johdattaa strukturoitua kyselytutkimusta paremmin niiden tuntemusten jäljille, joita työntekijät kokevat päivittäin työelämässä. Haastattelu eteni matkana, jolloin haastateltavia pyydettiin aluksi kuvaamaan työyhteisössä esille tullutta vuorovaikutustilannetta, jolloin he kokivat itsensä hämillisiksi. Käsitteen hyödyntämistä tutkimustehtävän valossa voidaan perusteella sillä, että hämillisyyden kokemus pitää sisällään sekä rationaalisia että esteettisiä ulottuvuuksia. Yleensä hämillisyyden hetki liitetään kaaoksen ja epävarmuuteen, jota tulee hallita. Se voidaan kokea myös mahdollistavana voimana, joka haihduttaa totutut tavat ja auttaa kohtaamaan jotain uutta ja yllättävää. (Bogart 2000, 127.) Organisaatioestetiikan käsittein ensimmäisessä painopiste on rationaalsiin oletuksiin pohjautuvassa täydellisyydessä, joka irrottaa toiminnan tuotokset tilanteesta. Jälkimmäisessä kyse on epätäydellisyyden estetiikkasta, jossa merkityksellistä on toiminnan muuntautuminen ja yritys laajentaa toiminnan horisonttia. (Weick 1995, 187–193; Barrett 1998, 608–611).

Stratin (2000, 18–20) mukaan esteettisten näkökulmien esille ottaminen haastattelutilanteissa on tärkeää, koska havaitsemme ja ymmärrämme ympäröivää todellisuutta erilaisena, jos meille tehdään erilaisia kysymyksiä. Jotta haastateltavat kiinnittäisivät huomiota esteettisiin elämyksiin, heiltä kysyttiin sitä, mitä he aistivat, näkivät, kuulivat ja vaistosivat. Lisäksi heräteltiin haastateltavien vaihtoehtoisia mielikuvia kysymällä sitä, minkälaista toiminta synnyttäisi, jos tavoitteita ei olisi. Huomio ei ollut vain siinä, kuinka tapahtumien oletettiin olevan vaan myös siinä, kuinka ne voitaisiin ymmärtää toisin. Tulkinnat menneen kokemuksista voidaan laajentaa koskemaan myös hypoteettisia historioita ja tulevaisuudenkuvia sekä hyödyntämättä jätettyjä toimintatapoja (March 2006, 211). Kyseessä on jälkimoderni näkemys siitä, että kokemuksille annettuja merkityksiä voidaan tulkita yhä uudelleen ja usealla eri tavalla. Kuten Gabriel (1995, 478–480) toteaa, fantasioissa ja mielikuvissa sallitaan tilapäisesti tilanteeseen sidoksissa olevien tunteiden ylivalta suhteessa rationaalisuuteen, kontrolloimattomuuden ylivalta suhteessa kontrolloituun. Se ei sido toimijaansa ennalta määriteltyyn ja säädelyyn tulokseen vaan pohjautuu sensitiiviseen tietoon, jonka kautta yksilö voi uudistaa symbolisesti organisaatioiden käytäntöjä.

Teemahaastatteluun liittyy myös rajoituksia. Kuten Laine (2001, 35) toteaa, kokemuksellisuuden esille saamiseksi teemahaastattelua paremmin olisi toiminut avoin haastattelu, jossa voidaan siirtyä joustavasti aiheesta toiseen haastateltavien ehdoilla. Teemahaastattelulla pyrittiin kuitenkin varmistamaan, että työntekijät tarkastelisivat näkökulmia, joihin he eivät muuten ehkä kiinnittäisi huomiota kuten kuulemiseen ja näkemiseen liittyviä kokemuksia. Teemahaastattelun etuna on myös se, että siitä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys (Laine 2001, 28). Siten pystyttiin rakentamaan haastattelua jossakin määrin myös haastattelun kuluessa ja saamaan tutkimukseen osallistuneiden omaa tulkintaa puolistrukturoitujen kysymysten avulla.

Haastatteluaineisto analysoitiin hyödyntämällä dekonstruktiivista metodologiaa, jonka ensimmäisenä vaiheena oli dualistinen määrittely. Lähtökohtana oli tutkimuskirjallisuudessa esitetyt esteettiset ja rationaaliset ulottuvuudet, joita voidaan kuvata tiivistetysti seuraavasti:

*Taulukko 1 tähän.*

Toisin sanoen tarkastelun kohteena oli tieto, joka pohjautuu kokemuksellisuuteen, tunteisiin, vaistoihin ja aavistuksiin sekä toisaalta rationaaliseen tietoon pohjautuviin analyysiin tyypittelyihin. Bojen (2001) dekonstruktiivisen analyysin vahvuus tässä tutkimuksessa on siinä, että se ei edellytä ennalta määrättyä tulkintakehikkoa. Tältä pohjalta kriteereitä rakennettiin tutkimuksen kuluessa käymällä jatkuvaa vuoropuhelua empiirisen aineiston, teoreettisen kirjallisuuden ja omien päätelmien välillä. Tutkimuksen eteneminen oli eräänlainen hermeneuttinen oppimisprosessi, jossa 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 kokonaisvaltaisen ymmärryksen. Tavoitteena on samalla tulkita ja kuvata todellisuutta tutkittavan subjektin omasta perspektiivistä käsitteellistämisen ja ymmärtämisen kautta. Ihmisten pitämää todellisuutta analysoidaan sellaisenaan ilman, että pohditaan, mitkä ovat oikeita tai vääriä käsitteitä.

Tutkimusprosessin kuluessa analyysin kriteereiksi muotoutuivat seuraavat teemat: subjektiivinen ja objektiivinen, sensitiivinen ja järkiperäinen, prosessi ja tavoitteet, muuntautuminen ja kontrolli, moninaisuus ja yhdenmukaisuus. Esimerkkinä subjektiivisuuteen pohjautuvista konstruktioista olivat kertomukset, joissa painotettiin aistikokemuksia tiedon lähteenä (*"Semmosta herkkyyttä. Ei semmonen, että asiat on laatikoiden sisällä"*). Objektiiivisiin kriteereihin pohjautuvissa konstruktioissa puolestaan luotettiin mekaanisesti määriteltävissä olevaan loogiseen tietoon (*"Jos ei ois määriä ja tavoitteita, mistä sitä sitten tietäis"*). Sensitiivisessä vuorovaikutuksessa puolestaan huomio oli toiminnan tyyllissä (*"Sehän on vaan sitä.. millä tyyllillä menee kyseleeni"*) ja puolestaan järkiperaisissä vuorovaikutuksessa korostettiin asiakeskeisyyttä (*"Töitähän tänne ollaan tultu tekemään.työnohjauksessa mun mielestä pitäisi puhua ne tunnetason asiat"*). Esimerkkinä ovat myös konstruktiot, joissa oli tunnistettavissa toiminnan muunneltavuus (*"Eri ihmisten kanssa varmaan toimii eri lailla"*) sekä toisaalta rationaalinen kontrolli (*"Kaikkeen on olemassa malli ja ohje ja neuvo"*).

Dualismin määrittelyn jälkeen tulkittiin esteettisten ja rationaalisten konstruktioiden suhdetta toisiinsa. Huomiota kiinnitettiin Bojen (2001, 249) mallin mukaan eri teemojen hierarkkiseen suhteeseen kuten esimerkiksi, mitkä tarinat olivat vallalla olevia tai marginaalisia, kuinka tietyt perspektiivit hyväksytään muiden ohi ja kuinka jokin kertomus etuoikeuttaa toista termiä. Kiinnostavaa oli myös se, kuinka tarinan toinen puoli esitetään. Tiivistettynä analyysiprosessin etenemistä voidaan kuvata seuraavasti:

*Taulukko 2 tähän.*



Dekonstruktivisen analyysin vahvuus puolestaan on siinä, että se nostaa esille myös näkymättömissä tai vaikeasti havaittavissa olevat ilmiöt, jollaisia esteettiset kokemukset usein ovat. Jos kertomuksissa näyttäytyy vain yksi näkökulma, on syytä tarkastella myös vastakkaiseen näkökulmaan kohdistuvaa hiljaisuutta ja poikkeuksia, joita kertomuksissa ilmenee. (Boje 2001, 23–26.) Kuten de Monthoux'n ja Sjöstrandin (2003, 759) toteavat, samanlaisella tarkkuudella tulisi tutkia sitä, mikä on suljettu pois tai liitetty erikoisuudeksi kuin sitä, mikä on havaittavissa ja läsnä legitimoituna nykyhetkenä. Pyrkimys ei kuitenkaan ollut tuoda esille absoluuttista ja neutraalia tulkintaa, koska teoreettis-filosofinen lähtökohta pitää sisällään oletuksen siitä, että sosiaalinen todellisuus voidaan tulkita usealla eri tavalla. Vaikeimmin tulkittavia olivat kertomukset, joissa kritisoitiin tuloksellisuutta ja tavoitteiden realistisuutta, mutta ratkaisut olivat edelleen rationaalisia. Ongelmat esimerkiksi paikantuivat yksilön kykyyn ottaa vastaan tietoa ja soveltaa sitä käytäntöön tuloksetkaasti.

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 organisaatioestetiikan viitekehys, joka on ollut vähemmän esillä organisaatiotutkimuksessa. Samalla todetaan, että luotu tulkinta on vain yksi mahdollinen vaihtoehto.

## TUNNISTETUT TEEMAT

### Rationaalisuuden muuri

Haastatteluaineistossa oli löydettävissä konstruktioita, joissa työntekijät tarkastelivat jokapäiväisiä kokemuksiaan rationaalisin silmälasein. Ilmiötä kuvaa niin sanottu rationaalisuuden muuri, lähes absoluuttisena luottamus rationaalisuuteen sekä kokemusten kuvaaminen rajatusta näkökulmasta. Kokemuksellisuus aistimellisuuteen, aavistuksiin ja mielikuviin pohjautuvana ymmärryksenä sivuutetaan ja etusijalle asetetaan analyttinen ja looginen tieto. Tätä havainnollistavat seuraavat haastateltavien kommentit. Läsnä vaikuttava oletus siitä, että työelämässä on löydettävissä yksiselitteinen ”järki, jota kohti mennään. Tavoitteet, toiminnan ennakointi, mittaaminen ja seuranta ovat itsestään selviä ja läsnä kaikkialla:

*Se [tuloksellisuus] on semmonen itsestään selvä.*

*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.*

*Kaikkeen on olemassa malli ja ohje ja neuvo.*

Rationaalisuuden muuri näyttäytyi haastattelujen alkuvaiheessa erityisesti silloin, kun haastateltavia pyydettiin kuvaamaan hämillisyyden kokemuksia työyhteisössä. He välttivät niistä kertomista vetoamalla esimerkiksi muistamattomuuteen:

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

*Ei mulle nyt yks kaks tule edes mieleen.*

*Ei tuu oikeen mieleen mitään selkeesti.*

Sen sijaan kaikki työntekijät puhuivat edelleen varmasti ja yksityiskohtaisesti omasta toimenkuvastaan ja työn vaatimuksista. Haasteellisempaa vaikutti olevan kuvata sitä, miten työyhteisössä toimittiin. Esimerkiksi kertomuksissa, joissa kuvattiin vuorovaikutukseen liittyviä haasteita, ongelmat paikannettiin mekaanisesti mitattavissa olevaan vuorovaikutuksen määrään. Vuorovaikutukseen liittyvä kompleksisuus ja tilanteen synnyttämät vaikutelmat pyrittiin ohittamaan kuten seuraavissa haastateltavien kommentteissa:

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

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

Haastatteluissa tuli myös esille se, että tunteiden käsittely ei välttämättä kuulu työpaikalle. Tällöin tunteiden koettiin olevan sallittuja vain niille erikseen määrättyssä paikassa kuten työnohjauksessa, kahvihuoneessa tai asiakastilanteissa:

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

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

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

Tunteiden merkitystä vähäteltiin myös siten, että etusijalle asetettiin rationaalinen, faktatietoon pohjautuva tietämys. Välitön aistikokemukseen pohjautuva tunne ja ei-älyllinen tietoisuus ja toiminta koettiin merkityksettömänä:

*Semmosta joutavaa narinaa [tunteista puhumista], en mää usko, että täällä semmoista harrastetaan.*

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

Vaikka tunteiden sääntely vaikutti toimivan eräänlaisena turvaverkkona, aineistossa esille tuli myös siihen liitettyjä negatiivisia merkityksiä. Subjektiiivisten kokemusten välttelyn nähtiin muun maussa aiheuttavan erimielisyyksien tukahduttamista sekä varovaisuutta mielipiteissä:

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

*Nyt on monesti sellasta, että siellä ollaan hiljaa ja tuntuu, että monet ei oo yhteispalaverissa puhunu vuoteen mitään.*

### **Hämällisyyden viehkeys**

Edellä todettiin, että kertomuksissa esiintyi absoluuttinen luottamus rationaalisuuden teknologioihin kuten tavoitteisiin, toiminnan arviointiin ja mittaamiseen. Voidaan ajatella, että on luonnollista ottaa vastaan niiden tarjoama turva. Toisenlainen näkökulma tuli esille marginaalisissa, niin sanotuissa ”kapinallisissa äänissä”, joissa haastateltavat kritisoivat rationaalisia tehokkuusvaatimuksia. Kertomuksissa esimerkiksi haastettiin näkemystä siitä, että ennalta määritelty rationaalinen tieto ja tietämys asetetaan työelämässä etusijalle:

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

Haastavalta haastateltavien kertomuksissa oli se, että odotukset omaa itseään kohtaan tulivat ulkoa ohjattuina ja niitä määrittivät kokonaistaloudelliset tarpeet. Näitä työelämän negatiivisia ilmenemismuotoja vahvistivat kokemukset, joissa tehokkuus ja tuloksellisuus nivoutuivat yksilön täydelliseen suorittamiseen:

*Pitäisi olla semmonen superhessu, joka keksii, on niinku hirveen hyvä sosiaalisissa taidoissa ja saa asiakkaat heti mukaan, keksii niille ihmeellisiä ratkaisuja, osaa sitten vielä kaiken tämän työyhteisön sisällä tapahtuvan viestinnän.*

Kaikilla haastateltavilla yksilön suorittamiseen liittyvät negatiiviset tuntemukset kulminoituivat niihin kertomuksiin, joissa he joutuivat arvostelun kohteeksi koko työyhteisön tai useamman kuin yhden työntekijän silmien edessä. Läsnä oli muun muassa pelko siitä, että mielikuva omasta täydellisyydestä ja tehokkuudesta murenee muiden silmissä:

*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.*

*Pitää tietää jotain konkreettista asiaa ja sitte ei se nippelitieto oo silloin 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.*

Esille nousi myös kaipuu siitä, että työntekijän ei tarvitsisi aina ilmentää parastaan. Siten, että yksilölle sallittaisiin mahdollisuus myös epätäydellisyyteen, tietämättömyyteen ja keskeneräisyyteen, niin sanottuun hämällisyyden viehkeyteen. Toiveena oli, että organisaatioissa painotettaisiin vastausten sijaan kysymyksiä, yhdessä ihmettelyä keskeneräisten ideoiden äärellä ja uskallusta heittäytyä hetkeen mahdollisista ongelmista piittaamatta:

*Turvallinenhan semmonen työyhteisö on, missä voi ihmetellä.*

*Semmonen osallisuus. Se pitää sisällään kysymyksiä, keskustelua. Semmosta pohdiskelevaa, että mitenkähän tässä aattelet ja mitähän meidän pitäis nyt tehdä.*

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

*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.*

Tarkoituksena ei välttämättä ollut, että ”keksitään keksimisen vuoksi” eikä se, että suunta olisi aina hukassa. Myös esimerkiksi luovuutta ruokkivat ajatusrakennelmat voivat pitää sisällään jonkinlaisen suunnan, mutta sitä voidaan tarvittaessa varioida:

*Siinä on tavallaan vastakkain semmoset hyvät virkamiestavat ja sitten tavallaan tämmöset tilanteeseen sopivat. Toki se on tärkeitä 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 ensimmäiselläkään tavalla, joka kirjassa lukee.*

Aineistossa esille tuli myös näkemys siitä, että toiminta ilman instrumentaalisia päämääriä lisää yhteisöllisyyttä ja vapaata ilmapiiriä. Tätä kuvaa muun muassa työntekijöiden vastaukset kysymykseen siitä, minkälaista toimintaa syntyy, jos tuloksellisuus unohdetaan:

*Se tuntuisi varmaan siltä, että osaan kuvitella, puhe sorisi paljon enemmän ja semmoisena intona, kun jotain uutta esittäis. Niin semmoinen joukkoinnostuminen asioihin.*

*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 muuttuis. Mutta varmasti se näkyis minusta niin asiakkaisiin kuin työkavereihinkin niinku ilosempana ilmeenä ja innokkuutena. Ja innokkuus tarttua uusiin haasteisiin.*

*Ois varmaan sosiaalisia tekijöitä enemmän.*

### **Empaattinen ymmärrys**

Kolmas aineistossa esille tullut teema oli empaattinen ymmärrys. Sitä on käsitelty laajasti lähinnä psykologisissa tutkimuksissa ja esimerkiksi mainonnan ja markkinoinnin tehostamiseen liittyvänä keinona. Empaattista ymmärrystä voidaan tarkastella myös esteettisenä ulottuvuutena, aistimelliseen tietoon pohjautuvana tapana havaita ympäröivää todellisuutta. Empaattinen ymmärrys organisaatioestetiikan valossa ei pyri ymmärtämään sitä, mitä toiminnalla tavoitellaan tai vaikuttamaan siihen, kuinka saamme toisen ihmisen toimimaan tai ajattelemaan haluamallamme tavalla. Kyky ei liity vain instrumentaaliin

pyrkimyksiin tai taitoon syventyä intellektuaalisiin seikkoihin vaan haluun ymmärtää sitä, kuinka toinen ihminen kokee ja aistii tilanteen:

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

Empaattisen ymmärryksen tärkeyttä organisaatioestetiikan viitekehuksesta tukee aineistossa erityisesti toive siitä, että työelämässä oltaisiin avoimempia kuulemaan ja näkemään, mitä ympärillä tapahtuu:

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

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

*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.*

Viimeinen lainaus kuvaa sitä, kuinka kyky aistia muotoutuu sosiaalisena prosessina ja kollektiivisena konstruktiona. Yksilöt tulkitsevat ympäristöään vuorovaikutteisesti hyödyntäen havaintokykyään ja esteettistä herkkyyttään ja päättelevät sen pohjalta, kuinka toimia.

Yksi kertomuksissa esille noussut teema oli rationaalisen ja empaattisen työn vastakainasettelu ja tasapainoilu erilaisten toiminnan tapojen välillä. Seuraavassa lainauksessa etusijalle asetettiin arvioitavissa oleva työ, jonka kriteerinä on taloudellinen tulos:

*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.*

Haasteita vaikuttaa syntyvän silloin, kun työntekijän kokemus on ristiriidassa yleisen arvostuksen kanssa. Esimerkiksi seuraavissa kommentteissa työntekijät tasapainoilevat tiukasti säännellyn, tarkasti ennalta määritellyn ja ennakkoasenteisiin pohjautuvan työn sekä toisaalta herkkyyteen, ennakkoluulottomuuteen ja empaattisuuteen pohjautuvan työn välillä:

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

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

*Mun vahvuuksiin kuuluu semmonen empaattisuus ja tämmönen näin ja mää en niinku haluais muuttua sellaseks kylmäks virkamieheks, jolle tärkeintä on saada niitä sanktioita ja muita. Kun välillä on tullu sellanen olo, että täällä arvostetaan semmosta niinku tiukkuutta. Se jätetään sanomatta, että empaattisella ja positiivisellakin työotteella voi saaha tuloksia aikaan.*

Koska kokemuksellisuuteen pohjautuvien tunteiden mukanaan tuoma kompleksisuus ei anna välittömiä instrumentaalisia tuloksia, empaattinen työote ei välttämättä liity mieli-kuvaan voimakkuudesta ja tehokkuudesta. Erityisesti jälkimmäisessä lainauksessa haastateltava pyrkii tuomaan esille tarinan toisen puolen. Kertomuksen voidaan nähdä pitävän sisällään kritiikkiä niitä oletuksia kohtaa, joiden mukaan henkilö, joka keskittyy tekemään asioita ”kauniisti”, on heikko ja tehoton. Horjuttamalla määreisiin liittyvää vallalla olevaa hierarkiaa, haastateltava toteaa, että myös empaattinen työ voi olla tehokasta.

## YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa on tuotu empiiriseen tutkimukseen pohjautuva näkökulma siitä, kuinka tehokkuuskokemuksiin liittyvät merkitykset rakentuvat yhä uudelleen sosiaalisena prosessina työntekijöiden arjen kokemuksissa esteettisyyden ja rationaalisuuden dualismina. Tutkimuksessa taraksteltiin myös sitä, kuinka dualistiset konstruktioet suhteutuivat toisiinsa sekä se, millaista dynamiikkaa tehokkuusdiskurssit ylläpitivät ja synnyttivät organisaatioestetiikan viitekehuksesta. 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 rakentuvat sosiaalisessa ympäristössä erityisesti työntekijöiden näkökulmasta. Esille on tuotu käytännön tietoa siitä, minkälaista dynamiikkaa esteettisyyden sivuuttaminen aiheuttaa työelämässä työntekijöiden kokemusten tasolla. Samalla on tuotu esille teoreettis-filosofinen viitekehys, jolla voidaan haastaa rationaalista tehokkuuspuhetta vaihtoehtoisesta näkökulmasta sekä vahvistaa työntekijöiden aktiivisuutta. Tutkimus on myös nostanut esille tutkimuksellisia ja käytännöllisiä näkökulmia, jotka liittyvät esteettisten kokemusten vaikeasti kuvattavuuteen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijöiden kertomuksissa esteettiset konstruktioet pohjautuivat aistien synnyttämään tietoon, mielikuviin ja ennakkoaavistuksiin. Rationaaliset konstruktioet puolestaan ilmensivät kokemusten analyttistä ja intellektuaalista tiedon prosessointia. Rationaaliset kertomukset keskittyivät toiminnan hallittavuuteen ja ennakointiin, joiden koettiin luovan selkeyttä ja turvaa. Tutkimus osoitti myös sen, kuinka rationaaliset käsitykset synnyttävät työyhteisössä myös negatiivista dynamiikkaa. Tällöin tehokkuuden ideologiaan kuuluvat seuranta, mittaaminen, arviointi ja tavoitteet koetaan laaja-alaisina velvoitteina, jotka ulottuvat puheen lisäksi myös muille alueille kuten siihen, että pitää ”näyttää tehokkaalta”. Kyseessä on objektivoiva voima, jonka luonne on näkyvätön ja pahimmillaan lomaannuttava. Sen sijaan esteettiseen ymmärrykseen pohjautuvissa konstruktioissa painopiste oli rajoittamisen sijaan siinä, kuinka mahdollistetaan erilaisia toiminnan tyylejä ja tapoja. Vaikka pelättiin tunteiden kompleksisuudesta ja spontaanuuteen liittyvää epävarmuutta, esille tuli myös toive siitä, että työssä mahdollistettaisiin empaattista ymmärrystä, keskeneräisyyttä, niin sanottua hämillisyyden viehkeyttä.

Tarkasteltaessa rationaalisten ja esteettisten ulottuvuuksien keskinäistä suhdetta, rationaalinen tehokkuusdiskurssi marginalisoi sensitiivisyyteen, aavistuksiin ja intuitioon poh-

jautuvaa kokemuksellisuutta. Osittain esteettiset kokemukset ovat vaiettuja tai marginaalissa, koska ne ovat vaikeasti kuvattavia. Näkökulmaa avaa taidefilosofi Susanne Langerin (1957, 155–158) näkemys siitä, että ajattelumme verbaalinen muoto on sopimukseen pohjautuva sekä paremmin hallittavissa ja organisoitavissa kuin aistimellisen mielikuvituksen kaoottinen materiaali. Langer (1957, 82–89, 1953, 214) on myös todennut, että kieli on erinomainen työkalu perusteltaessa asioita järjellisesti, mutta sen heikkous liittyy sanojen lineaariseen järjestykseen. Voimme sanoa ääneen vain yhden asian kerrallaan ja esittää eriytettyjä osia kuten intellektuaalisia kategorioita. Diskursiivisesti kuvattu tunne syntyy harkinnan ja ajatteluun liittyvän tulkinnan kautta. Sen sijaan esittämissä ilmaisumuodoissa, joihin esteettinen vuorovaikutus pohjautuu, merkitys ymmärretään suhteessa kokonaisuuteen. Se on vaikeammin analysoitavissa kuin diskursiivinen kieli, sillä merkitys muotoutuu ilman ennalta määrättyä assosiaatiota tai ”sanakirjaa”. (Langer 1953, 31)

Esteettisyyden marginaalisuus ei tulosten perusteella liity vain vaikeasti kuvattavuuteen. Haasteet liittyvät myös rationaalisuuden muuriin, joka vaientaa ja hiljentää sosiaalisena prosessina esteettisiä ilmaisumuotoja. Kriittisen tutkimustradition näkökulmasta taustalla ovat institutionalisoituneet käytännöt ja oletukset siitä, mikä työssä on sallittua. Taylor (2002, 827–836) on todennut, että työelämässä on löydettävissä niin sanottu esteettinen mykkyys. Tämä ilmenee siten, että työyhteisössä ei olla totuttu puhumaan esteettisistä kokemuksista, jolloin työyhteisö ei myöskään harjaannu siinä. Siksi se pyrkii ilmaisemaan useammin ”ajattelemista” kuin ”tuntemista”. Kyse ei ole vain tottumattomuudesta vaan myös siitä, että työssä ei aina ole sallittua ja hyväksyttyä puhua esteettisyydestä. Pelkona on, että estetiikka monimutkaistaa ja häiritsee järjestäytyneisyyttä. Sen hyöty koetaan vähäiseksi ja lopulta se jätetään huomioimatta. Samanlainen ilmiö on nähtävillä organisaatiotutkimuksessa, joka ei välttämättä pyritä kehittämään organisaatioiden diskursseja esteettisillä termeillä. Tieteessä tehdään muun muassa enemmän tai vähemmän jyrkkä jako leikkisän ja vakavan tieteellisen diskurssin välillä painopisteen ollessa jälkimmäisessä (de Monthoux ym. 2002, 757–758).

Sillä, että esteettiset kokemukset asettautuvat marginaaliin, saattaa aineiston perusteella olla syvälle meneviä vaikutuksia työyhteisön yksilön ja yhteisön dynamiikkaan. Hiljaisuus ei ole itsensä ilmaisemiseen liittyvänä strategiana ilman valtaa vaan myös tehokas kommunikaation muoto ja aktiivinen suoritus (Brown ym. 2005, 1049–1050). Vaarana voidaan nähdä se, että työyhteisön ongelmat pyritään ratkaisemaan tehokkuuden nimissä instrumentaalisin keinoin, vaikka haasteet olisivat jatkuvasti muuntautuvien kokemusten ja tuntemusten tasolla. Tunteet saattavat kanavoitua yleiseen tyytymättömyyteen ja tehottomuuteen, jos toiveille, huolille ja intuitioon pohjautuvalle ymmärrykselle ei ole sijaa. Aineiston perusteella tuloksena saattaa olla näennäinen sitoutuminen ja kyynisyys toiminnan tarkoituksellisuutta kohtaan.

Tutkimuksen tulokset nostavat esille kysymyksen siitä, että työelämässä on tärkeitä pohdittavia asioita, kuinka työntekijät voisivat säilyttää itsetuntonsa ja aktiivisuutensa myös objektiivisten tehokkuusdiskurssien keskellä. Siten, että he voisivat omaksua käytäntöjä, jotka eivät muodosta omista kokemuksista olevaa, irrallista taakkaa omalle työlle. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että työntekijöiden aktiivisuutta voidaan tukea johta-

miskäytännöillä, joissa on läsnä eräänlainen tiedon eri muotojen tasapaino. Kuten viimeaikaisessa taiteen johtajuuden tutkimuksessa on todettu (esim. Brady 1996; de Monthoux & Sjöstrand 2003; Rafaeli & Vilnai-Yavetz 2004, 673), tulokselliseen johtajuuteen kuuluu teknisen osaamisen yhdistäminen esteettiseen ymmärrykseen ja sensitiivisyyteen. Ongelmia, jotka liittyvät esimerkiksi toiminnan laatuun, ei ratkaista vain tarkastelemalla tilastoja tai mittareita. Johtajuudelta tämä edellyttää kykyä järjestää olosuhteet siten, että myös muut uskaltavat pysyttäytyä pidempään aistien kautta saatujen tuntemusten parissa. Kyseessä on aistikokemusten synnyttämä ja empaattiseen ymmärrykseen pohjautuva vastaus ja reagointi ympäröivään maailmaan. (Springborg 2010, 243–244.; Katz-Buonincontro 2011.) Silloin, kun esimerkiksi esimies pysyttäytyy aistikokemusten kautta syntyneen tiedon äärellä, hän ymmärtää paremmin sitä, kuinka voisi parhaiten tukea ja edistää innostusta työntekijöissä. Tavoitteisiin liitetty turva hyödynnetään, mutta suuntaa ollaan valmiita muuntamaan tilanteen mukaan siten, että ajattelu tapahtuu toiminnan, tunteen ja tekemisen kautta.

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 rakentuvat sosiaalisessa ympäristössä erityisesti työntekijöiden näkökulmasta. Esille on tuotu käytännön tietoa siitä, minkälaista dynamiikkaa esteettisyyden sivuuttaminen aiheuttaa työelämässä työntekijöiden kokemusten tasolla. Samalla on tuotu esille teoreettis-filosofinen viitekehys, jolla voidaan haastaa rationaalista tehokkuuspuhetta vaihtoehtoisesta näkökulmasta sekä vahvistaa työntekijöiden aktiivisuutta. Tutkimus on myös nostanut esille metodologisia näkökulmia, jotka liittyvät esteettisten kokemusten vaikeasti kuvattavuuteen.

Vaikka aineisto on koottu haastatteleamalla julkishallinnon organisaation työntekijöitä, tulokset ovat sovellettavissa myös muihin organisaatioihin. Kyse on perimmäisistä kokemuksista, joita työntekijät kokevat työssään. Vaarana esteettisten ilmenemismuotojen esille tuomisella organisaatiotutkimuksessa 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 hämillisyyden viehkeyttä ja tiedon eri muotojen tasapainoon eikä tietoon, jolla toimintaa rajataan. 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.

## LÄHTEET



- Alvesson, Mats & Willmott, Hugh (eds.) (1992). *Critical Management Studies*. London: Sage.
- Barrett, Frank J. (1998). Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. *Organization Science*, 9(5):605-622.
- Barrett, Frank J. (2000). Cultivating an Aesthetic of Unfolding: Jazz Improvisation as a Self-organising System. Teoksessa Linstead, Stephen & Hopfl, Heather. J. (eds.), *Aesthetics of Organization*. London: Sage.
- Berger Peter, L. & Luckmann, Thomas (1994): *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Boje, David M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. London: Sage.
- Brady, F. Neil (1996). Aesthetic Components of Management Ethics. *Academy of Management Review*, 11(2), 337-344.
- Bogart, Anne (2000). *Ohjaaja valmistautuu. Seitsemän kirjoitusta taiteesta ja teatterista*. Helsinki: Like.
- Brown, Andrew D. & Coupland, Christine (2005). Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance. *Organization studies*, 26(7), 1049-1069.
- De Monthoux Pierre G. & Sjöstrand Sven-Erik (2003). Corporate art or artful corporation? The emerging Philosophy Firm. Teoksessa Czarniawska, Barbara & Sévon-Berg, Guje (eds.) *The Northern Lights: organization theory in Scandinavia*. Malmö: Liber Abstrakt.
- Denhardt, Robert B (2004). *Theories of public organization*. Canada: Thomson Wadsworth.
- 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.
- Gabriel Yiannis (1995). The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies, Subjectivity. *Organization studies* 33(7): 477-501.
- Gagliardi, Pasquale (1996). Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life (s. 565-580). Teoksessa Clegg S.R, Hardy C., Nord W.R. (eds.), *Handbook of Organization studies*. London: Sage .
- Hancock, Philip (2005). Uncovering the Semiotic in Organizational Aesthetics. *Organization*, 12(1), 29-50.

- Haveri, Arto (2002). Uusi julkisjohtaminen kunnallishallinnon reformeissa. *Hallinnon tutkimus*, 21(1): 4-19
- Hämäläinen, Timo J. & Heiskala, Risto (2004). *Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky*. Sitra 271. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Katz-Buonincontro, Jen (2011). How Might Aesthetic Knowing Relate to Leadership? *International Journal of Education & the Arts*, 12(1.3), 1-18.
- Laine Timo (2001). Kokemusmaailma ja ymmärtäminen. Teoksessa Aaltola Juhani, Valli Raine (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Laihanen, Anna-Leena (2009). *Ajopuusta asiantuntijaksi – luottamushenkilöarvioinnin merkitys kunnan johtamisessa ja päätöksenteossa*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 339.
- Lindström Sari & Vanhala Sinikka (2011). Tuloksellisuusdiskurssit kuntien henkilöstöjohtamisessa. *Hallinnon tutkimus*, 30(1), 5-19.
- Lähdesmäki, Kirsi (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Acta Wasaensia No 113: Vaasan yliopisto.
- March, James G. (1978). Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of the Choice. *The Bell Journal of Economics* 9(2),587-608.
- March, James G. (2006). Rationality, foolishness and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal*, 27(3): 201-214.
- Modell, Sven (2004). Performance Measurement Myths in the Public Sector: A Research Note. *Financial Accountability & Management*, 20(1), 39-55.
- Mäenpää, Olli (2003). *Hallinto-oikeus*. Helsinki: WSOY lakitieto.
- 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.
- Peltonen, Tuomo (2010). *Organisaatioteoria: klassisesta moderniin*. Helsinki: WSOYpro.
- Rafaeli, Anat & Vilnai-Yavetz, Iris (2004). Emotion as Connection of Physical Artifact and Organizations. *Organization Studies*, 15(6): 671-686.
- Saarinen Mikael & Huhtanen Pekka & Lindström Kari (1995). *Tulosta on tultava. Valtionhallinnon tulosjohtaminen henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta*. Työ ja ihminen - tutkimusraportti 5. Helsinki: Työterveyslaitos.

Salminen, Ari (2002). *Hallintotiede, Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: Edita Prima oy.

Salminen Ari (2008): Evaluating the new governance of the welfare state in Finland. *Journal of Public Administration*, 31(10-11):1242-1258.

Sandelands, Lloyd. E & Boudens, Connie J. (2000). Feeling at Work. Teoksessa Fineman S. (eds.), *Emotions in Organization*. London: Sage.

Siltala, Juha (2004). Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivalttioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.

Simola, Hannu & Rinne, Risto (2006). Koulutuksen laadunarvioinnin yhteiskunnallisten vaikutusten tutkimisesta. *Hallinnon tutkimus* 25(3),66-80.

Springborg, Claus (2010). Leadership as art – leaders coming to their senses. *Leadership* 6(3): 243-258.

Strati, Antonio (1999). *Organization and Aesthetics*. London: Sage Publications.

Starti, Antonio (2000). The Aesthetic Approach in Organization Studies. Teoksessa Lindstedt, Stephen, A. & Höpfl, Heather (eds.), *Aesthetic in Organization*. London: Sage Publications.

Taylor, Steven S. (2002). Overcoming Aesthetic Muteness. Researching Organizational Members' Aesthetic Experience. *Human relations*, 55(7), 821-840.

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

Vakkuri Jarmo (2006). Miksi älykkäät organisaatiot tekevät vain rajoittuneesti rationaalisia ratkaisuja? Monitulkintaisuuden ongelma tehokkuusoppien soveltamisessa. *Hallinnon tutkimus*, 25(3), 30-46.

Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 30.8.2001 (2001). Helsinki, Kirjapaino Snellman Oy.  
<http://vm.fi/documents/10623/307719/Valtioneuvoston+periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+valtion+henkil%C3%B6st%C3%B6politiikan+linjasta+julkaisu/563a1fc4-c728-422d-8e87-12958cbdc6c7> 24.8.2015.

Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset (2011). Tuloksellisuustarkastuskertomus 231/2011. Tuottavuusohjelman toteutuminen ja vaikutukset.  
[http://www.vtv.fi/files/2687/2312011\\_Tuottavuusohjelman\\_toteuttaminen\\_Netti.pdf](http://www.vtv.fi/files/2687/2312011_Tuottavuusohjelman_toteuttaminen_Netti.pdf)  
 15.2.2015.

Vuorinen Jyri (1990). Baumgartenin Estetiikka. Teoksessa Haapala Arto (toim.), *Taiteen kritiikki*. Juva: WSOY.

Warhurst Chris & Nickson Dennis (2007). Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work, employment and society*. 21(1), 103-120.

Weick Karl E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage Publications.