

Myyttiset kuvaukset työstä

ANALYYSI KEHITTÄMISHANKKEEN KESKUSTELUISTA

Mitä enemmän asioita yritetään muuttaa, sitä enemmän ne pysyvät ennallaan (Seymour Sarason 1971, 2).

Perinteiset muutosta ja kehittämistä koskevat teoriat lähtevät liikkeelle ajatuksesta, että muutos toteutetaan ylhäältä-alas (ks. Kotter 1996). Tällaiselle käsitykselle on ollut ominaista tulkita työntekijöiden rooli muutoksen toteutumista estävänä tekijänä. Käsitys nojautuu perinteiseen vastarinta-metaforaan. Työyhteisöä ja työtä on mahdollista kehittää osallistavallakin tavalla, jolloin työntekijät itse toteuttavat kehittämistyötä. Osallistavassa kehittämismenetyksessä kohdataan kuitenkin haaste, sillä työntekijöiden tulisi suhtautua reflektoiden omaan työhönsä. Mikäli tällainen oman toiminnan ”kriittinen sivusta seuraaminen” ei onnistu, voi tämä estää kehittelyä ja aiheuttaa pitäytymisen vanhassa. Tarkoitukseni on tutkia muutoskeskusteluja myyteistä käsin. Millaisia myyttejä keskusteluissa esiintyy? Mitä puheessa oikeastaan tapahtuu kun yhteinen työn kyseenalaistava tutkiminen ”pysähtyy”?

SATU-MARI KORHONEN

Kehittämiskirjallisuudessa kehittämistä on perinteisesti tarkasteltu johdon tai kehittäjien eteenpäin ajamana ja työn kehittelyn estymistä on usein selitetty johtuvaksi työntekijöiden vastustuksesta (ks. Kotter 1996; Argyris & Schön 1996). Kehittäminen voidaan toteuttaa myös työntekijöitä osallistavalla tavalla, ikään kuin alhaalta ylöspäin etenevänä. Tällainen kehittämismenetyksellä edellyttää kehittämiseen osallistuvilta kehittämistarpeen kohtaamista. Haasteeksi muotoutuu se, millä tavoin työntekijät saadaan reflektiivisesti tutkimaan työtään. Kehittäminen perustuu osanottajien tulkintoihin työstään ja heidän valmiudestaan toteuttaa muutosta.

Tutkimukseni kohteena on Helsingin yliopiston Toiminnan teorian ja kehittävästä työntutkimuksen yksikön toteuttama kehittämishanke Yleisradio Oy:lle. Hankkeen tavoitteena oli kehi-

tellä uudenlaista viikottaistuantomallia. Kehittämisen menetelmänä käytettiin muutoslaboratoriomenetelmää (ks. Engeström 1995).

Muutoslaboratoriohankkeen aikana käytyjä keskusteluja on analysoitu eri tavoin. Suntio (2001) on osoittanut tutkimuksellaan, kuinka oppiminen näkyy kehittämiseen osallistuvien puheessa. Muutos näkyi puheen kohteen konstruoinnin kehittymisenä. Rainio (2003) taas on analysoinut puheetta argumentoivana ja dilemmaattisena käsitteilytapana.

Muutoslaboratoriotyöskentely (Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle 1999) perustuu kehi-



Satu-Mari Korhonen

tävän työntutkimuksen metodologiaan. Engeströmin (1999b, 383–384) mukaan oppimistoiminta edellyttää ekspansivisia oppimistekoja, joita ohjaaja pyrkii virittämään muutoslaboratoriotyöskentelyn aikana. Ensimmäisenä oppimistekona on toiminnan kyseenalaistaminen sekä kritisointi valitsevia toimintatapoja kohtaan. Teko edellyttää vakiintuneiden toimintatapojen ja ajattelumallien kriittistä tarkastelua ja näkemistä uudella tavalla. Toisena oppimistekona on työn analysointi. Analyysin tarkoituksena on herättää miksi-kysymyksiä työtoimintaa kohtaan, jonka aikana niin mentaaliset-, diskursiiviset- kuin toimintamallit voivat muuttua. Kolmantena oppimistekona hahmotellaan uutta toimintamallia. Tavoitteena on, että uusi malli tarjoaa ratkaisun ylitsepääsemättömältä tuntuvaan ongelmalliseen tilanteeseen. Neljäntenä oppimistekona uutta mallia ja sen toimivuutta tutkitaan ja uudelleen muokataan. Viidentenä oppimistekona uutta mallia testataan toiminnassa. Kuudentena ja seitsemäntenä oppimistekona uuden toimintatavan toimivuutta reflektoidaan ja muunnetaan käytännön kokeilujen tuottaman tiedon perusteella. (Engeström 1999b, 383–384)

Muutoslaboratoriotyöskentelyssä ohjaajan tarkoituksena on välittää kehittämiseen osallistuville tieteellisiä malleja ja välineitä, joiden avulla kohde ja työtoiminta uudelleen konstruoidaan. Ohjaajan tehtävänä ei ole antaa valmiita ratkaisuja, vaan edesauttaa edellä kuvattujen diskursiivisten oppimistekojen toteutumista. Kehittämisen aikana kehittäjät ja työntekijät keräävät aineistoa työstään ja työssä esiintyvistä häiriöistä. Häiriöt nähdään potentiaalisina mahdollisuuksina toiminnan kehittämiseen. (Engeström 1995, 64–65.) Tästä syystä onkin aiheellista kysyä: Käsittelevätkö työntekijät työtään kyseenalaistaen?

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, millaisia myyttisiä tulkintoja työntekijät antavat työstään. Olen määritellyt myytit kulttuurisena narratiivisena hokemana, joilla ei ole kyseenalaistavaa nykytoiminnan luonnetta. Toiminnan kyseenalaistaminen on oleellista kehittämistilanteessa, sillä se mahdollistaa nykytoiminnan näkemisen uudella tavalla.

VIIKOTTAISOHJELMIEN TUOTANTOMALLIN KEHITTÄMISEN HAASTE TV 1:SSÄ

Suomen kansallisen ohjelmantuottajan, Yleisradio Oy:n¹ tehtävänä on huolehtia kolmentoista

radiokanavan ja viiden televisiokanavan tuotannosta, joihin kuuluu myös TV1. Sen organisaatio oli hankkeen aikana jaettu toimitusorganisaatioon ja ohjelmien tekniikasta huolehtivaan TVTP:hen eli TV-tuotantopalveluihin. Toimitusorganisaatio vastasi ohjelmien sisällön tuottamisesta, kun taas TVTP huolehti ohjelmien tallentamisesta ja lähettämisestä. Käytännössä ohjelman tuottaminen tapahtui niin, että toimittajat tilasivat tuotantopalveluilta ohjelman tallentamisen edellyttämät tekniset ratkaisut. Tuotantopalvelujen ammattihenkilöt kuten kuvaajat, järjestelijät, studio-ohjaajat ja äänittäjät saivat tiedon, minkä ohjelmien tekoon he seuraavalla työjaksoilla osallistuivat.

TV1:n ohjelmatuotannon määrä oli kasvanut merkittävästi 90-luvulla ja tämä oli johtanut tarpeeseen tuottaa ohjelmia entistä taloudellisemmin, kuitenkin niin, ettei ohjelmien laatu kärsisi. (Virkkunen & Ahonen 1999, 1.) TV1:llä ongelma pyrittiin ratkaisemaan eriyttämällä televisio-ohjelmien tuotantotapaa niille ominaisten piirteiden perusteella. Ohjelmat jaettiin teostuotanto-, päivittäistuotanto- ja viikottaistuotanto-ohjelmiin. Viikottaistuotanto-ohjelmille oli ominaista tiettyjen elementtien, kuten ulkoasun ja ohjelman peruskonseptin pysyvyys. (mt. 2.) Tarkoituksena oli etsiä viikottaistuotanto-ohjelmille taloudellinen ja toimiva tuotantotapa. Tätä varten käynnistettiin kehittämishanke, jossa uutta tuotantotapaa lähdettiin etsimään yhdessä pilottihankkeen kohteeksi valitun ohjelman tekoon osallistuvan työryhmän kanssa.

OPPIMISTOIMINNAN KÄYNNISTYMISEN PROBLEMAATTISUUS

Muutoslaboratoriotyöskentelyssä nykyistä työtoimintaa tutkitaan ja analysoidaan peiliaineiston eli ohjaajien ja työntekijöiden keräämän etnografisen tutkimusaineiston pohjalta. Kehittäjät välittävät kehittämiseen osallistuville erilaisia analyysimalleja, joilla aineistoa käsitellään. Häiriöt nähdään potentiaalisina mahdollisuuksina toiminnan kehittämiseen, josta johtuen työtoiminnasta analysoidaan häiriöitä. Ongelmatilanteiden tarkastelun tavoitteena on nähdä häiriöiden taustalla piilevät toiminnan muutoksen aiheuttamat kitkakohdat. Kehittämisen tavoitteena on ratkaista ristiriidat suunnitelmalla ja käyttöönottamalla uusi kehittyneempi

toimintatapa. (Engeström 1995.) Työn kehittäely ei välttämättä kuitenkaan etene kehittäjien toivomalla tavalla. Erilliset ongelman ratkaisut on nähty kehittämisen uhkakuvana, jotka eivät johda toimintatapojen uudistamiseen. Lisäksi Argyris ja Schön (1996) ovat korostaneet, että muutokseen osallistuvilla voi ilmetä defensiivistä päättelyä. Defensiivisyys on suojautumismekanismi, johon nojaututaan epävarmoissa ja kiusallisissa tilanteissa (Argyris & Schön 1996).

HÄIRIÖIDEN KAKSINAISLUONNE: KEHITTÄMISEN ESTE VAI OPPIMISEN VÄLINE?

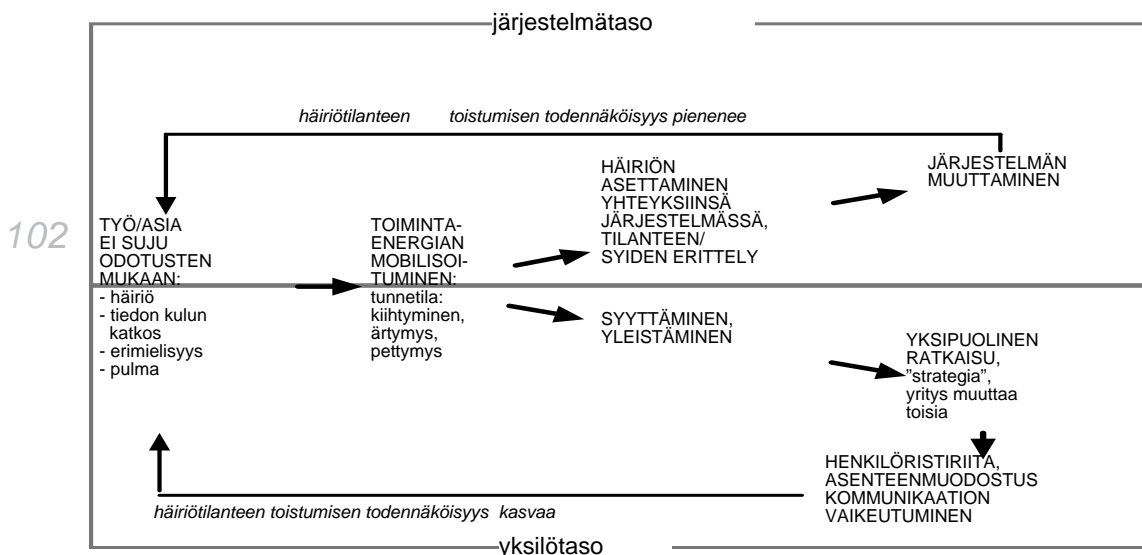
Engeström (1995, 64–65) on määritellyt häiriöt poikkeamina vakiintuneesta tai suunnitellusta käsikirjoituksesta, normaalista toiminnan kulusta. Engeström kuvaa ”käsikirjoituksen” keskeytymistä eräänlaisena ristiriitojen arkisena ilmenemismuotona, jolloin toiminnan eteneminen ei jostain syystä onnistu. Käsikirjoituksella ei tarkoiteta ihmisten käsitystä toiminnan kulusta, vaan työyhteisön vuorovaikutuksessa havaittavaa ilmiötä. Engeströmin mukaan häiriöt esiintyvät ihmisten sekä ihmisten ja esineiden välillä. Myös katkoksista voi ennen pitkää tulla häiriöitä. Katkosta Engeström kuvailee kuiluna tai esteenä ihmisten välisessä tiedonkulussa tai yhteisymmärryksessä. (emt.)

Häiriöiden analysoiminen ei sinällään vielä muuta mitään. Analyysin tavoitteena on tarkas-

tella häiriöitä järjestelmätasolla ja eritellä kehitysristiriitoja (Engeström 1995, 62–63). Mott (1992) on tulkinnut kehittämistilannetta energian mobilisointimena. Osallistujalla ei useinkaan ole mahdollisuutta kontrolloida kehittämistilannetta ja sen etenemistä, joka johtaa eräänlaisen jännitekentän kohtaamiseen. Mottin mukaan toimija voi reagoida kahdella eri tavalla vallitsevaan jännitekenttään (ks. kuvio 1). Toimija voi reagoida defensiivisesti, kieltämällä kehittämistarpeen ja vahvistamalla toimintaansa uusilla defensiivisillä selityksillä. Toimija voi myös reagoida päinvastaisesti, hyväksymällä työssä esiintyvät häiriöt merkeinä järjestelmän kehittämistarpeesta ja osallistumalla häiriöiden todellisten syiden analysointiin. Tämäntapainen työn tutkiminen johtaa ennen pitkää uuden toimintasuunnitelman realisointiin ja yhteisön vakiintuneen toiminnan muutokseen. (Mott 1992, 144–148.)

MYYTINEN PUHE TYÖN ANALYSOINNIN ESTEENÄ

Muutoslaboratoriomenetelmässä työtä kehitetään yhdessä keskustellen ja tutkien. Keskusteluja on siten mahdollista tulkita puheen ja kielenkäytön teorioilla. Puheen sisällöllinen tuotos ei ainoastaan synny tässä ja nyt, vaan tulkintaan vaikuttaa aina diskursiivinen historia (Engeström Y. 1999a, 168). Kielenkäytölle on ominaista vakiintuneet tavat käsitellä asioita. Wodak (1996) kutsuu vakiintuneita tulkintatapoja myyteiksi,



Kuvio 1. Häiriön käsittelyn kaksi tapaa. (Virkkunen, mukaeltu Mott 1993, 114)

joilla piilotetaan todellinen ongelmatilanne ja vapidutaan problemaattiseksi koetusta asiasta.

Ruth Wodak (1996) on kehittänyt teoriaa puheessa esiintyvistä häiriöistä ja vääristymistä (disorders of discourse). Wodak on analysoinut poliklinikkatyöntekijöiden puhetta ja päättänyt johtopäätökseen myyteistä, joita sairaalatyöntekijät hyödynsivät työstä puhuessaan. Myyttikäsitteen hän on lainannut Roland Barthesilta (1994). Wodak (1996) on tulkinut myyttiset puheet eräänlaisena selviytymiskeinona, sillä työntekijöillä ei näyttänyt olevan käytännön mahdollisuutta ratkaista työssä esiintyviä ristiriitoja. Myyttinen puhe auttoi työntekijöitä muuttamaan päivittäisen kiireisen sairaalatyön siedettävämäksi sekä piilottamaan työn todellisen luonteen. Myytit tuottivat kuitenkin työntekijöille harhakäsityksiä ja estivät heitä näkemästä työyhteisöä kuormittavia ongelmia ja niiden syitä. (Wodak 1996, 54–62.)

Barthes (1994) tulkitsee myytit puheessa ilmevänsä kulttuurisena piirteenä, jolla piilotetaan puheen kohteen historiallinen alkuperä ja tilalle annetaan tulkinta, joka ei vastaa todellisuutta tai todellista toimintaa. Myytti voi täten olla työyhteisössä esiintyvä yhteinen narratiivinen hokema, jota hyödynnetään tietyissä tilanteissa. Koska myyttiset narratiivit ovat osa työyhteisöä ja sen kulttuuria, vaikuttavat ne nykyhetken kokemiseen. Tulkinnat voivat toimia eräänlaisena suodattimena, joka muuntaa kokemusta ja tilanteiden arviointia. Vakiintuneet tulkintatavat voivat estää uuden kehittelyä, sillä ne poikkeavat toimintaa kyseenalaistavista puheteoista, jotka ovat luonteeltaan rationaalisia. Vaikka myytit ovatkin narratiivisia kertomuksia, ne voidaan aina esittää argumentoiden. Bruner (1986, 1991) korostaa, että narratiivista ja paradigmaattista (argumentoivaa) ajattelua ja puhetta ei tulisi erottaa toisistaan siitä huolimatta, että ne ovat ajattelun kaksi eri muotoa ja eroavat vaikuttavuuden perusteella.

TUTKIMUSAINEISTONA KEHITTÄMISHANKKEEN KESKUSTELUT

Tutkimassani tapauksessa kehittämisen kohteena sarjamuotoinen, viikottain toteutettava ajan-kohtaisohjelma. Tutkimukseni tarkoituksena oli ennen kaikkea selvittää, millaisia myyttejä muutoslaboratoriokeskusteluissa esiintyi. Tutkimukseni aineistona oli Helsingin yliopiston Toimin-

nan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikön toteuttama kehittämishanke. Kehittämiskohdeena olevan TV1:n ohjelmatuotantopalvelut-organisaation erityispiirteenä oli monitasoisesti hajautettu organisaatorakenne. Tutkijat toteuttivat aluksi pilotiksi valitun ohjelmantekoon osallistuneiden toimittajien ja tuotannon työntekijöiden alkuhaastattelut. Haastatteluissa kävi ilmi organisaation poikkeuksellinen rakenne ja se, ettei ohjelmantekoon osallistunut vakioitunutta työryhmää.

Kehittämishankkeen aikana järjestettiin yhteensä kahdeksan pari tuntia kestävästä muutoslaboratorioistuntona. Videoitua aineistoa on siis yhteensä 16 tuntia. Kokouskeskusteluihin osallistuivat niin toimitustiimi (kaksi toimittajaa, taustatoimittaja, freelancer-ohjaaja ja kuvaussihteeri) kuin tuotantotiimi (käyttömestari, kuvaajia, valo- ja äänitarkkailijoita). Olen lisäksi olen hyödyntänyt aineistonanalyysin loppupuolella muuta tutkijoiden tuottamaa aineistoa: kenttämuistiinpanoja ja sähköpostikeskusteluja. Videoidut keskustelut toimivat kuitenkin pääasiassa tutkimuksen aineistona ja kaikkea muuta olen hyödyntänyt ohjelmatuotannon tutustumiseen ja hankkeen etenemisen konstruointiin.

DISKURSSIANALYYSI KIELENKÄYTÖN TUTKIMISEN MENETELMÄNÄ

Diskurssianalyttinen menetelmä soveltuu hyvin kielenkäytön tutkimiseen. Austin (1962) käsittelee kieltä tekoina, puheella tehdään asioita. Ihmiset syyttelevät, kysyvät ja perustelevat asioita. Toisaalta puhetta voi tulkita post-strukturalistisesti, jolloin puheella aikaansaadut seuraukset nähdään tahattomina. Diskurssianalyysi ei poisulje kumpaakaan edellä mainittua näkemystä, vaan ne yhdistyvät diskursseja koskevassa teoriassa. (Wetherell ja Potter 1988, 169.)

Kehittämistilanteesta on mahdollista analysoida työntekijöiden tuottamia konstruktioita suhteessa kehittäjien aikomuksiin, käsitteisiin ja työskentelytapoihin. Aineiston käsittelyn aloitin operationalisoimalla myytti-käsitteen. Hyödynsin videoaineistoa katsoessani Faircloughin (1992, 230) strategioita diskurssinäytteiden valinnassa. Et-sinnan kohteena olivat ”kriisin hetket”. Kriisin hetket tunnistaa diskurssissa Faircloughin mukaan hetkinä, jolloin *keskustelu ei etene soljuvasti*. Tällaisia hetkiä ovat esimerkiksi väärynm-

märrykset, poikkeukselliset keskustelun epäsujuvuudet (epäröinnit, toistot), hiljaisuudet sekä äkkinäiset tyylin vaihdokset. (mt. 230.) Tarkasteleminen valitsemieni episodeja litteroinnin jälkeen uudelleen. Myytin operationalisoinnissa käytin tämän jälkeen kolme seulptamenetelmää. *Ensimmäiseksi vertasin aineisto-otteissa esiintyneitä työntekijöiden tulkintoja suhteessa alkuhaastattelussa ja tutkijoiden keräämän aineiston perusteella saatuihin käsityksiin toimintatavoista sekä aikaisemmissa kokouksissa esiintyneisiin seikkoihin?* Vertailun avulla sain käsityksen, millä tavoin toimintatavoista puhuttiin. Myönnettiin työssä esiintyvät ongelmatilanteet, miten asioita yleisesti käsiteltiin ja millä tavoin työntekijät reagoivat kehittämiseen? *Toiseksi tarkastelin keskustelun äkkinäisiä puheenaiheen vaihdoksia.* Tavoitteena oli paikantaa ne aiheet, joita ei haluttu käsitellä. Bublitz (1988, 40) korostaa, että puheteoilla, kuten ilmoittaminen tai väittäminen, viestitään keskustelussa samaa kuin ”haluaisin vaihtaa aihetta” tai ”en halua keskustella tästä aiheesta enempää”. *Kolmantena seulptamenetelmänä käytin torjuvaa eli resistanssista puhetta.* Torjuvan puheen paikantaminen perustui siihen, että osanottajat ilmaisivat kielteisesti tulkintansa.

Aineistosta analysoimiani myytilausumia leimasi kielellisenä tunnusmerkkinä asian esittäminen itsestään selvänä, kaikkien hyväksymänä tulkintana, joilla muille vaihtoehdoille tulkinnoille ei jätetty tilaa. Tulkinta esitettiin ehdottoman oikeana ja usein tulkintoihin liittyi vallitsevien tapojen hyväksyminen sellaisena kuin ne olivat. Operationalisoinnin tuloksena vakiintuneet lausumat erottuivat selvästi muusta puheesta (vrt. pohdiskeleva puhe tai työn analysoiminen). Vakiintuneita lausumia sisältäviä puheenaihe-episodeja löysin aineistosta yhteensä yhdeksäntoista. Vakiintuneita tulkintoja leimasi toinenkin kielellinen tunnusmerkki. Sen lisäksi, että asia esitettiin itsestään selvänä, lausumat tuotiin esiin torjuvaan sävyyn. Aineistosta kaksi puheenaihe-episodia erosi laadullisesti muista siinä, että niissä esiintyvissä myytilausumissa resistanssia ei ilmennyt lainkaan. Näitä kahta episodia leimasi sen sijaan syyllistävää puhetaa.

Operationalisoinnin jälkeen pelkistin aineistosta esiintyneet myytilausumat yksittäisiksi ilmaisuiksi. Kategoriat syntyivät näiden pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittelyn tuloksena, jolloin etsin ilmauksista samanlaisuutta ja eroavuutta. Samaa

tulkintaa sisältävät ilmaukset yhdistin omaksi luokaksi. Lopuksi annoin kategorioille sisältöä vastaavan nimen. Näistä neljästä kategoriasta loin lopulta kaksi yläkategoriaa, joista tein teoreettisia johtopäätöksiä. Tuomi ja Sarajärvi (2003) korostavat, että kategorioiden luominen on kriittinen vaihe, koska tutkija joutuu päättämään, millä perusteilla mikä ilmaisu kuuluu mihinkin luokkaan. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 102–103, 112–113.) Kategorisoinnin tuloksena syntyy teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. *Johtopäätösten tarkoituksena on ymmärtää, mitä asiat tutkittaville merkitsevät.* (Tuomi & Sarajärvi 2003, 114–115.)

KESKUSTELUISSA ESIINTYNEET MYYTITSE TULKINNAT

Aineiston analyysin tuloksena syntyi yhteensä neljä myyttikategoriaa, joita yhdisti samankaltainen myyttinen tulkinta työstä (ks. taulukko 1). Työntekijät eivät aina yhteen ääneen toistelleet myyttisiä tulkintoja, mutta siitä huolimatta niitä esitettiin eri ihmisten toimesta toistuvasti ja pitkän kehittämisprosessia. Toisinaan työntekijät keskenäänkin kiistelivät näistä tulkinnoista.

Myyttikategoriat

Ennakoimaton työ
Järjestelmä pelaa
Häiriöt ovat normaaleja
Häiriöt johtuvat työntekijöistä

Taulukko 1. Myyttitulkinnat

Ennakoimaton työ

Ensimmäinen myytti koskee ennakoimatonta työtä. Myyttisten tulkintojen mukaan työssä ilmenneitä ongelmia ei voitu ratkoa minkäänlaisin menetelmin, koska työprosessi ei ollut ennakoitavissa etukäteen. Työn nähtiin olevan luonteeltaan uniikkia ja muuttuvaa, ja tämä johtui osaksi henkilökemioiden tuomasta yllätyksellisyydestä. Seuraavassa esimerkki siitä (myytilausumat on kursivoitu tekstistä), kuinka työntekijä kuvasi työn olevan niin uniikkia, etteivät mitkään apuvälineet kyenneet tavoittamaan työn muuttuvaa luonnetta. Henkilökemiat ja ennakoimattomat työtilanteet johtivat siihen, ettei tutkijoiden käyttämällä käsitteillä voinut tavoittaa työn todellista luonnetta.

Tekniikka: Käytit sanaa rutiini, minua häiritsee hirveästi ku ei voi rutiinilla mitään ratkaista mitään tilannekohtaista..mua häiritsee se hirveesti.

T1: Onhan se rutiini..eihän se oo mikään kiro-sana vaan, että kun sulla on rutiineja ni sillon sä voit poiketa, sillon sä voit poiketa.

Tekniikka: Mut koko ajan joutuu poikkeamaan, koko ajan joutuu kameratyöskentelyn ottamaan huomioon ja jos siellä on jotain hyvää, ei se oo mitään rutiinia

...

V1: Niin voitais puhua käytännöistä ihan yhtä hyvin. Ku me puhutaan tästä rutiinista, ni me ajatellaan tavallaan semmosta mikä on useammalle ihmisille yhteinen. Jokaisella henkilöllä on oma rutiini tehdä omaa työtään. Et me katotaan yhteistä rutiinia, että tullaan lauantaiaamuna tänne ja tehdään tietyssä järjestyksessä asiat ja tota tavallaan niitä sitä vois sanoo et on vakiintunu käytäntö

Tekniikka: Se syntyy jokaisen henkilökohtaisesta panoksesta ja se ei oo rutiinia..

V1: Juu kyllä.

V2: *Sehän ei oo robottimaisuutta.*

V1: Täs on nyt sellanen, et jos ajatellaan, otetaan vähän tyhmä esimerkki liikenteestä, ni tavallaan tiet ja liikenneverkko ja -merkit voidaan asettaa sillä tavalla et ajajan täytyy olla tosi hyvä, että se ei mokaa. Sit ne voidaan järjestää sillä lailla, että tämmösiä vaikeita tilanteita ei synny. Et me tavallaan haetaan sitä, mitkä on sellasia vakiintuneeseen käytäntöön liittyviä asioita, jotka helposti tuottaa häiriöitä tai sit aiheuttaa sen, että tekijöiden pitää erityisesti kiinnittää huomiota ja ylittää itensä joskus. Me haetaan yhteisiin käytäntöihin liittyviä tämmösiä kehittämistarpeita.

Tekniikka: Sä puhut vaan ennakkoonasettelusta, meillähän on tilanteet aina sillee, että tulee yllättäen, se ei niinku..niitä ei aseteta ennakkoon. Niissä ei koskaan tapahtuis mitään, jos ne olis ennakkoon asetettuja, nehän olis menty läpi jo, henkisesti joka puolella..

Järjestelmä pelaa

Toinen myytti koskee nykyisen työjärjestelmän toimivuutta ja sitä, kuinka vallitsevalla tavalla

selvitään eteen tulevista ongelmista. Myynteillä todisteltiin, ettei muutos ollut ajankohtainen, koska järjestelmässä oli jo olemassa tarkka työnjako ja selkeät vastuualueet. Toimivuus yhdistettiin työsuunnittelun elementteihin, konkreettisen työkäytännön sijaan. Olemassa oleva tapa toimi parhaiten silloin, kun pieniä häiriöitä ei työssä esiintynyt. Seuraava esimerkki havainnollistaa, kuinka työntekijä reagoi tutkijan ehdotukseen suunnitella erääseen ongelmaan toimintatapoja muuttavaa ratkaisua.

Tekniikka: Kyl se systeemi on ihan olemassa. Sinne ei tarvita mitään muutoksia. Se järjestelmä on ihan selkee, ja se koko tän ohjelman olemassaolo perustuu siihen lähetyspäivää edeltävään palaveriin ja siinä jaettuun tietoon, avainhenkilöiden -. Ja sit sen jälkeen se on avainhenkilöiden tehtävä jakaa se tieto oikeille tahoille. Siin ei oo mitään järkevää tapaa eikä mitään mieltä mieltä mitään vaihtoehtoja tai muuta suunnitelmaa. Se on vaan se, että tää systeemi on olemassa, se pitää saada toimiin. Jos siel on joku henkilöksymys, et se ei toimi, niin sit se on ihan toinen juttu, mutta siis se järjestelmä on olemassa ja se toimii silloin kun se on kondiksessa.

Häiriöt ovat normaaleja

Kolmas myytti koskee häiriöiden normaaliutta ja niiden esiintymisen arkipäiväisyyttä. Myynteillä havainnoitiin työyhteisöä kuormittavia häiriöitä pieninä katkoksin, joihin ei tullut kiinnittää huomiota. Ongelmatilanne ratkaistiin häiriön ilmaantumisen jälkeen mahdollisimman nopeasti, jonka jälkeen tilannetta ja ongelmaa ei ollut syytä pohtia. Pienet häiriöt ja katkokset olivat osa normaalia työn etenemistä ja työprosessia.

Ohjaaja: Täs oli lähinnä se, et nää on semmoisia, täs on nyt tehty nyt niin, et mä koen niinku studio-ohjaajana, joka ei tossa yhteydessä ole mukana, et mä koen, että nää on väkisin tota esiintuoduiks ongelmiks. Jota vuos kymmeniä on tehty ja joita ei olla koettu ongelmiana, ohjelmat tehdään ja ne menee ulos ajallaan, oli ne sit miten hyvin suunniteltuja tai miten hyvin vaan tehtyjä, ni aina tulee ongelmia. Ei auta vaikka istuttais kymmenen tuntia palaverissa.

Jos häiriöitä ilmeni, ne vain ratkaistiin mahdollisimman nopeasti: ”sit lähetään tekee sen jälkeen

Myyttikategoriat	Yläkategoriat	Abstrahointi
Ennakoimaton työ Häiriöt ovat normaaleja	Tulkinnoilla kuvattiin työluonteen erityispiirteitä. Työ oli yllätyksellinen ja muuttuvainen.	<i>Työtä kuvattiin käsi työmäisenä</i>
Järjestelmä pelaa Häiriöt johtuvat työntekijöistä	Tulkinnoilla erotettiin suunniteltu työ ja käytäntö: Järjestelmä oli olemassa ja se toimi, kunhan työntekijät eivät aiheuttaneet virheitä.	<i>Työtä kuvattiin massatuotannolle ominaisilla piirteillä</i>

Taulukko 2. Myyttikategorioiden abstrahointi

uudestaan ja paremmin”. Häiriöitä oli jälkikäteen turha tarkastella, koska häiriön esiintymisen jälkeen työ tehtiin paremmin. Virheitä sattui jatkuvasti, ja häiriöiden tarkastelu rakenteellisena ongelmana oli asian suurentelua. Työntekijät kokivat liiallisen häiriöiden tarkastelun kaventavan ja yksinkertaistavan työtä sekä huonontavan työilmapiiriä, koska he kokivat kaiken menneen huonosti. Työntekijöille ”jää jotenkin sellanen fiilis et kaikki meni ihan perseelleen, vaikka kaikki olis menny ihan hyvin, vaikka niit on aina tommosia pieniä häiriöitä”.

Häiriöt johtuvat työntekijöistä

Neljännellä myytillä tulkittiin häiriöiden johtuneen yksittäisten työntekijöiden virheistä. Myyttisillä tulkinnoilla reagoitiin, kun keskustelussa käsiteltiin toimintatavoissa esiintyneitä häiriöitä. Rakentava keskustelu siirtyi syytelyksi ja häiriön aiheuttavan työntekijän etsimiseen. Tulkinnoissa tuotiin lisäksi esiin, että häiriöitä syntyi kun työntekijän ammattitaito ja työ eivät kohdanneet toisiaan. Jokainen työntekijä halusi säilyttää oman ammattikunniansa, ja tästä syystä virheistä keskustelu koettiin raskaana. Syyllisen löydyttyä toisaalta todettiin, ettei virheelle voitu mitään. Häiriöitä sattui jatkuvasti, joten häiriöitä ei kannattanut pohtia sen enempää. Seuraavassa esimerkissä näkyy, kuinka työntekijät reagoivat häiriöiden käsittelyyn. Kyseinen keskustelu kulminoituu työntekijän ja järjestelmän vastakkainasetteluun.

Tekniikka4: ## Niin mut siis ku toi ultimate-juttu oli semmonen, et sitä on ihan turha vatvoa, et se on nyt jääny siihen, Simo, et sä et oo jakanu sitä tietoa eteenpäin ja se on nyt vaan...

Tekniikka6: ## No, minä olen syyllinen...

Tekniikka4: ## Ei siinä mitään, ihan selvä - Sunhan tehtävä se olis pitäny jakaa, kun sä tiesit sen..

Tekniikka6: Mä voin olla, kuule, syyllinen jatkuvasti. Pistäkää hattu kiertään...

Tekniikka4: ## Ei siinä mitään. Tommostahan sattuu, eihän se oo... Unohduksia sattuu ja erehdyksiä. Ei toi nyt ton järjestelmän eikä koneiston vika oo.

KEHITTÄMISTILANNE – ERILAISTEN HÄIRIÖKÄSITYSTEN YHTEENTÖRMÄYKSEN ALUSTA

Olen yhdistänyt edellä kuvatut neljä myyttikategoriaa kahteen yläkategoriaan (ks. taulukko 2). Ensimmäisiä yläkategoriaan kuuluvia myyttejä yhdistää käsitys *työluonteesta*. Myyttiklustereilla yksi ”ennakoimaton työ” ja kolme ”häiriöt ovat normaaleja” annettiin kehittämisen aikana *työprosessista kuvaus, joka oli yllätyksellinen ja muuttuvainen*. Toisen yläkategorian myyttisiä tulkintoja yhdisti käsitys *järjestelmän toimivuudesta*. Myyttiklustereilla kaksi ”järjestelmä pelaa” ja neljä ”häiriöt johtuvat työntekijöistä” *todisteltiin, ettei työjärjestelmässä ollut korjattavaa*.

Tulkintani mukaan myytit näyttivät olevan sidoksissa historiallisiin työtyyppeihin, erilaisiin toimintalogiikoihin. Myyttejä ”ennakoimaton työ” ja ”häiriöt ovat normaaleja” voi luonnehtia käsityömäisen työtyypin kuvauksella, jolloin työhön suhtauduttiin muuttuvana ja uniikkisena. Työntekijät kuvasivat työtä niin, ettei tulevaa voitu suunnitella tarkasti, koska työprosessissa ei ollut vakiintunutta työkaavaa, jonka mukaan työn tuli edetä. Työstä puhuttaessa ei myöskään

voitu käyttää käsitettä ”häiriö” tutkijoiden tarkoittamalla tavalla, vaan häiriöt nähtiin virheinä, jotka olivat osa työtä sekä työprosessin että tuotteen kehittymistä. Lisäksi virheitä käsiteltiin ikään kuin oppimisvälineenä työn ja tuotteen paremmalle tuntemiselle ja hallitsemiselle.

Myyteillä ”järjestelmä pelaa” ja ”häiriöt johtuvat työntekijöistä” erotettiin toisistaan järjestelmätaso ja yksilötaso. Järjestelmä oli rakennettu toimivaksi perustuen erilaisiin funktionaalsiin työnjakoihin ja vastualueisiin. Massatuotannon toimintalogiikassa työ ja häiriöt ovat hallittavissa. Massatuotannon toimintalogiikkaan liittyy käsitys ihanteellisesta työprosessin mallista, jo-

hon ei sisälly häiriöitä (Coriat 2000). Mikäli työssä kohdattiin ongelmia, tulkittiin niiden johtuvan voittuneesta tekniikasta tai työntekijöiden aiheuttamista virheistä.

Tutkijat päätyivät kehittämisprosessin aikana käsitykseen, että viikottaistuotantomallin toimintalogiikkaa kannatti muokata jatkuvan prosessin parantelun mukaisesti. Tällöin työssä ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa toteuttaa työprosessi. Tavoitteena on, että normaalissa työnarjessa työntekijät ikään kuin astuvat sivuun ja tarkastelevat kriittisesti omaa työtään ja samalla kehittävät sitä. Näin työn ”ihannemalli” elää ja kehittyy (ks. Ohnon tuotantosysteemi: Coriat 2000).

Häiriökäsitysten ilmeneminen kehittämistilanteessa	Puheessa ilmenevät työtyypit ja niihin sisältyvät häiriökäsitykset
<p>Ei tunnistettu häiriön käsitettä tutkijoiden tarkoittamalla tavalla Työtoiminnasta ei tunnisteta poikkeamia eli häiriöitä ja tämä johtaa turhautumiseen</p> <p>Häiriöt koettiin uhkana Häiriöiden näkeminen ihannemallin toteutumista estävänä tekijänä johtaa syyttelyyn ja defensiiviseen toimintaan</p> <p>Häiriöt ovat oppimisen väline Häiriöt ovat kehittämisen apuväline, niihin ei suhtauduta defensiivisesti</p>	<p>Käsityö</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ei vakiintunutta toimintalogiikkaa – Työssä ei mielletä eteen tulevia problemaattisia tilanteita, ongelmina/ häiriöinä, koska ei ole olemassa kaavaa, jonka mukaan työn tulisi edetä. <ul style="list-style-type: none"> – Työ ja tuote kehittyvät jatkuvasti. – ”Häiriöt” eli virheet ovat oppimisvälineitä, koska niiden avulla työ ja tuote opitaan tuntemaan. <p>Massatuotanto</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tuotteen lääkäymä prosessi seliytynyt <ul style="list-style-type: none"> – Tuote käy tietyt vaiheet läpi, tietyssä järjestyksessä. – On olemassa ihannemalli, jonka mukaan työn odotetaan etenevän. – Prosessin hallinta oleellista – Häiriöt katkaisevat prosessin sujuvan etene- misen ja estävät ihannekaavan toteutumisen (esimerkiksi tuotantolinja pysähtyy). <p>Prosessien parantaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Suunniteltua ihannemallia ja käytäntöä ei eroteta toisistaan – Prosessia parannetaan häiriöitä ratkaisemalla <ul style="list-style-type: none"> – Häiriöt otetaan kehittämisen lähtökohdaksi: häiriöiden ratkaisu parantaa työprosessin laatua

Tulkitsin myyttien ilmentävän puheessa erilaisia työtyyppejä, joihin sisältyi erilainen näkemys toiminnan logiikasta. Toimintalogiikka (ks. Victor & Boynton 1998) määrittää sen, millä tavoin palvelun tai tuotteen toteuttamisen tapa on organisoitu. Näihin eri käsityksiin näytti sisältyvän erilainen häiriöiden käsittelytapa (ks. taulukko 3).

Tutkijat käsitelivät häiriöitä tavalla, jolloin ongelmia tutkimalla ja kehittämällä niiden toistuminen estetään. Käsityön työtyypeillä tarkasteltuna työntekijät suhtautuivat häiriöihin pieninä arkipäivässä esiintyvinä virheinä, jotka olivat luonnollisia työprosessin osia, ja joihin ei tarvinnut paneutua sen enempää. Virheet mahdollistivat työstä oppimisen, koska ongelmatilanne kyettiin ratkaisemaan paremmin seuraavalla kerralla. Tästä johtuen osa työntekijöistä turhautui häiriöiden käsittelyyn.

Massatuotannon toimintalogiikalla tarkasteltuna työntekijät erottivat työn ihanteellisen mallin ja käytännön toisistaan, joka taas puolestaan johti tulkintaan häiriöiden syntyvän työntekijöiden virheistä. Virheiden nähtiin olevan merkkejä työntekijöiden ammattitaidottomuudesta ja kyvyttömyydestä suorittaa työ ihanemallin mukaisesti. Työntekijät kokivat häiriöiden alituisen analysoinnin huonontavan työilmapiiriä. Coriat (2000) onkin todennut, että tayloristisessa massatuotannossa suunnitelman ja käytännön erottaminen toisistaan johtaa työntekijöillä defensiiviseen reagointiin, kun käytäntö ei toteudukaan suunnitellulla tavalla. Työntekijät joutuvat täten varjelemaan ja puolustamaan mainettaan.

Coriat (2000) korostaa, että defensiiviset reaktiot häviävät, kun työ toteutetaan jatkuvan prosessin parantelun mukaisesti, koska häiriöiden selvittäminen ja parantelu ovat osa työtä ja sen jatkuvaa kehittämistä. (Coriat 2000.)

108 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Kun kehittämisen menetelmänä käytetään osallistavia kehittämistapoja, annetaan työn parhaiten tunteville asiantuntijoille mahdollisuus kehittää omaa työtään. Muutoslaboratoriotyöskentely perustuu siihen, että työntekijät itse analysoivat ja tarkastelevat työtään.

Vaikkakin kehittäjällä olisi valmiina oleva välineistö ja käsitteistö, jonka avulla hän pyrkii virit-

tämään tietynlaista kyseenalaistavaa työn tutkimista, ei tämä välineistö aina välttämättä toimi eri organisaatioissa samalla tavoin. Jokaisessa työyhteisöissä vallitsee omanlaisensa työkuulttuuri, josta käsin työtä hahmotetaan. Työkuulttuuriin voi liittyä vahvasti omanlaisensa tapa havaita tiettyjä asioita ja tämä voi olla kehittäjälle ylitsepääsemätön dilemma kentälle astuessaan. Jotkut työyhteisöt voivat olla valmiimpia kyseenalaistavaan oman toimintansa tutkimiseen ja kehittelyyn. Lisäksi ei tiedetä, mitä mielikuvia työntekijöillä on ylipäättään kehittämisestä ja sen onnistumisen asteesta. Nämä kaikki luovat dynaamisen kentän, jota osallistavaa kehittämistapaa toteuttava kehittäjä ei kykene ennakoimaan.

Kehittämisen kohteena olleessa organisaatiossa oli eriytetty alakohtaiset organisaatiot sen perusteella, mihin ammattikuntaan kukakin kuului. Kun nämä työntekijät saatettiin saman pöydän ääreen tarkastelemaan työtään, ei voida tutkimukseni tulosten valossa väittää ajatukselta, että kehittämisen aikana osaksi ilmeni näiden eri työkuulttuurien välisiä jännitteitä.

Tulkitsin myyttien ilmentävän puheessa erilaisia työn organisointitapoja, joihin liittyi toisistaan poikkeavat häiriökäsitykset. Tämän tutkimuksen piirissä ei vielä voida väittää, että työntekijöillä olisi reaalisesti ollut erilaiset häiriökäsitykset. Tämän hypoteesin testaaminen voisi olla hyvä seuraava askel. Mielenkiintoista olisikin selvittää, miten eri ympäristöissä työskentelevät henkilöt hahmottavat käsitteen tai ilmiön ”häiriö”.

LÄHTEET:

- Argyris, C. & Schön, A. D. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Austin, J.L. (1962). *How to Do Things with Words?* Cambridge: Harvard University Press.
- Barthes, R. (1994). *Mytologioita*. Suom. Minkkinen, P. Gaudeamus.
- Bruner, J. S. (1986). *Actual Minds, Possible Worlds*. Harvard University Press.
- Bruner, J. (1991). The Narrative Construction of Reality. *Critical inquiry* 18, 8.
- Blutitz, W. (1988). *Supportive Fellow-Speakers and Cooperative Conversations*. *Discourse*

- Topics and Topical Actions, Participant Roles and 'Recipient Action' in a Particular Type of Everyday Conversation.* John Benjamins Publishing Company.
- Coriat, B. (2000). The 'Abominable Ohno Production System'. Competences, Monitoring, and Routines in Japanese Production Systems. Teoksessa Dosi, G., Nelson, R.R. & Winter, S.G. (toim.); *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities.* Oxford University Press.
- Engeström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita.* Hallinnon kehittämiskeskus.
- Engeström, Y. (1999a). Communication, Discourse and Activity. *Communication Review*, Vol. 3, 165–186.
- Engeström, Y. (1999b). Innovative Learning in Work Teams: Analyzing Cycles of Knowledge Creation in Practice. Teoksessa Engeström, Y., Miettinen, R. & Punamäki, R.-L. (toim.): *Perspectives on Activity Theory.* Cambridge University Press.
- Fairclough, Norman (1992). *Discourse and Social Change.* Cambridge: Polity Press.
- Grabher, G. (2004). Temporary Architectures of Learning: Knowledge Governance in Project Ecologies. *Organization Studies* 25(9), 1491–1513.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change.* Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Sciences.* New York NY: Harper and Row.
- Mott, L. (1992). *Systemudvikling. Den menneskelige dimension.* Köpenham: Förlaget Samfundslitteratur.
- Rainio, P. (2003). *Tietotyön malli koulun kehittämisessä. Muutoksen esteet, edellytykset ja mahdollisuudet opettajien puheessa.* Helsingin yliopisto, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö.
- Sarason, S. (1971). *The Culture of the School and the Problem of Change.* Boston: Allyn & Bacon.
- Suntio, A.-T. (2001). *Kohde laajenee ja rikastuu – opettajat opetustoiminnan kehittäjinä.* Helsingin yliopisto, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö.
- Toikka, K. & Kuivanen, R. (1993). *Häiriöt kehitysmahdollisuutena. Tekniikan, organisaation ja työtavan kehitys joustavassa valmistusjärjestelmässä.* Metalliteollisuuden kustannus: Metalliteollisuuden Keskusliitto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Tammi.
- Victor, B. & Boynton, A.C. (1998). *Invented Here. Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability.* Harvard Business School Press.
- Virkkunen, J. & Ahonen H. (1999). *Sarjamuotoisten ohjelmien tuotantotavan kehittäminen muutoslaboratorion avulla, esimerkkinä X-ohjelma* (painamaton raportti). Helsingin yliopisto, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö.
- Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. (1999). *Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä.* Työministeriö.
- Wetherell, M. & Potter, J. (1988). Rhetoric and Ideology. Discourse analysis and the identification of interpretative repertoires. Antaki, C. (toim.), *Analysing Everyday Explanation. A Casebook of Methods.* London: Sage.
- Wodak, R. (1996). *Disorders of Discourse.* London and New York: Longman.
- Yleisradio Oy. (viitattu 23.10.2004). Saatavilla muodossa: <URL: <http://www.yle.fi>>.

VIITTEET

1. Tästä lähtien käytän Yleisradio Oy:stä nimitystä YLE.
2. Esimerkiksi eräässä kokouksessa oli tultu tulokseen, ettei tieto kulkenut riittävän hyvin. Seuraavalla kerralla ideoitiin tiedonkulun ongelmaan ratkaisua, kun eräs osanottaja toi kärkeään esiin, että järjestelmässä ei ole mitään vikaa, koska tiedonkulun vastuu on ohjelmanteon avainhenkilöillä. Näiden kahden tulkinnan välillä on selkeä ristiriita.

Artikkeli saapui toimitukseen 7.3.2005.
Se hyväksyttiin julkaistavaksi 28.4.2005.