

Tehokkuuden subjektiivinen konstruointi julkishallinnon työntekijöiden puheessa – organisaatioestetiikka viitekehyksenä

Kristiina Niemi-Kaija & Iiris Aaltio

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 these constructions are related. This study also seeks to answer how discourses on effectiveness deliver and maintain dynamics at work. 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, public management

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 norminantoon (Mäenpää 2003, 42–55).

Toiminnan suunnittelun taustalla on nähtävissä rationaalisia käytänteitä, joilla muuttuvaa maailmaa on pyritty hallitsemaan. Käytännön toimenpiteistä esimerkkinä ovat esimies-alaiskeskustelujen käyttöönotto, strateginen henkilöstösuunnittelu, uusi palkkausjärjestelmä sekä palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointikriteerit ja mittarit. Yksinkertaistettuna rationaalisuus voidaan määritellä toiminnaksi, joka on loogista ja suunnitelmallista. Se pohjautuu tiettyyn strategiaan ja selkeisiin päämääriin, joita eivät ohjaa hetken mielijohteesta tapahtuva impulsiivinen toiminta, tunteet eikä järjen ulkopuoliset perustelut. (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 Mangement, 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 byrokraattisen 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 rationaalista 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 sektoriakohtaisesti 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 esimerkkinä ovat kilpailu- ja yrittäjähenkisyys sekä asiakaslähtöinen markkinaorientaatio (Denhardt, 2004). On myös epäilty, että pintatason ja julkisjohtamisen toimintatapojen alla vaikuttaa edelleen byrokraattis-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 kyseenalaistaneet näkemystä siitä, 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 arvioi työn objektiivisia ominaisuuksia ja taitojaan intellektuaalisesti (Sandelands & Boudens 2000, 52). Tuloksellisuustutkimus 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. Simola ja Rinne (2006) ovat tarkastelleet kasvatustieteen alalta julkishallinnon laadunarvioinnin yhteiskunnallisia vaikutuksia ja todenneet siihen liittyvän rationaalisuuden jättäneen huomiotta 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 valtioneuvoston tulosjohtamisessa. 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 säätelevät 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.

Tämän artikkelin taustalla olevassa väitöskirjassa tarkasteltiin julkishallinnon työntekijöiden kokemuksia tehokkuudesta (Niemi-Kaija 2014). Tässä artikkelissa liitetään tutkimusta julkishallinnon johtamistutkimukseen. Tutkimuskysymykset kiinnittävät huomion siihen, minkälaisia esteettisiä ja rationaalisia merkityksiä työntekijät antavat puheessaan kokemuksilleen tehokkuudesta? Millaista dynamiikkaa tehokkuusdiskurssit synnyttävät ja ylläpitävät organisaatioestetiikan viitekehystä? Kuinka organisaatioestetiikan teoria haastaa rationaalisen tehokkuustutkimuksen? Kokemusta painottavalla näkökulmalla tarkoitetaan tässä organisaatioestetiikassa ilmeneviä tulkinnallisia, kriittisiä ja jälkimoderneja lähestymistapoja, joita esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Artikkeli etenee siten, että aluksi luodaan katsoa 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 konstruktioita tehokkuudesta kukin hieman eri näkökulmista. Artikkelin lopussa esitellään tutkimuksen johtopäätöksiä.

TEORETTIS-FILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT

Tutkimuksen tausta-ajatuksena 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.) Aistimusten lisäksi sensitiiviseen tietoon kuuluvat ennakkoaavistukset, mielikuvat ja kuvitelmat (Vuorinen 1990, 20).

Samalla tässä tutkimuksessa huomioidaan se, 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, kiinnostuksen kohteet ovat erilaisia ja teoreettis-filosofiset taustoitukset osin puutteellisia. Hyödynnämme Peltosen (2010, 228–229) ajatusta moniteoreettisuudesta, jonka mukaan tutkimuksessa on mahdollista yhdistää toisiinsa erilaisia paradigmoja, tiedeyhteisön kulloinkin vaalimia oletuksia organisaatiosta. Ne voivat ilmentää rinnakkaisia näkemyksiä samasta todellisuudesta ja niitä voidaan yhdistää toisiinsa esimerkiksi vertaillen. Näkökulma tukee myös organisaatioestetiikan pioneerin Antonio Stratia (1999, 55–56) esittämää ajatusta siitä, että sosiaalinen toiminta on harvoin suuntautunut yhdellä tavalla eikä sitä tule lokeroida yhden käsitteen alle. Toimintaan vaikuttavat erilaiset motiivit ja tutkijan on vaikea nähdä niitä merkityksiä, joita toiminnan aikana ilmenee.

Moniteoreettisuuden lähtökohdista käsin organisaatioestetiikka liitetään tässä tutkimuksessa uusimpiin suuntauksiin kuuluvaksi Peltosen (2010, 14–18) jaottelun mukaisesti. Ensinnäkin organisaatioestetiikka asemoidaan tulkin-

nalliseen organisaatioteoriaan, jossa mielenkiinto on todellisuuden subjektiivisuudessa ja merkitysten välittyemisessä organisaatioissa. Kyse ei ole tiedon paikkaansa pitävyydestä tai tiedon perimmäisestä luonteesta vaan tiedon ymmärtämisestä (Berger & Luckmann 1994). Esimerkkinä tulkinallisesta lähestymistavasta organisaatioestetiikan kentässä on Hancockin (2005) tutkimus, jossa hän hyödynsi semiootista lähestymistapaa analysoidessaan vastavalmistuneiden työhönottodokumentteja organisaation artefakteina. Hän analysoi hermeneutisesta viitekehystä sitä, minkälaisia merkityksiä työhönottodokumenteille annetaan sekä sitä, kuinka niihin liittyviä merkityksiä luodaan sosiokulttuurisissa kontekstissa. Springborg (2010) puolestaan on hyödyntänyt niin sanottua ”järkeilynäkökulmaa” (sensemaking) vertaillessaan johtajia käsitteellisesti taiteilijoihin. Hänen mukaansa johtajien tulee pystyä irrottautumaan aikaisemmin syntyneestä käsitteellisestä viitekehystä ja hyödyntämään aistien kautta syntyneitä informaatiota. Näin vältetään aiempien kokemusten värittävä käsitys 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 organisaatioissa 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 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 käsitykset maailmasta ja kokemuksista ovat syntyneet, kuinka niitä ylläpidetään sekä minkälaisia vapauttavia käsityksiä on mahdollisesti löydettävissä. (Niemi-Kaija 2014, 32.)

AINEISTO JA METODIT

Artikkeli pohjautuu laadulliseen aineistoon, joka on kerätty haastatteleamalla 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 muotoutunut vahva ammatti-identiteetti. Aineisto kerättiin haastat-

telemalla työntekijöitä kahden kesken heidän omissa työhuoneissaan tai työpaikan kokoushuoneessa. Haastattelun luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan sillä, että haastattelut olivat kestoltaan riittävän pitkiä, vähintään noin tunnin mittaisia.

Menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka johdattaa strukturoitua kyselytutkimusta paremmin niiden tuntemusten jäljille, joita työntekijät kokevat päivittäin työelämässä. Haastateltavia pyydettiin aluksi kuvaamaan työyhteisössä esille tullutta vuorovaikutustilannetta, jolloin he kokivat itsensä hämillisiksi. Kysymyksellä pyrittiin saamaan esille hetkiä, jolloin työntekijät joutuivat hylkäämään totut tavat sekä arvioimaan omaa toimintaansa suhteessa ulkopuolisiin odotuksiin kuten mahdollisiin tehokkuusvaatimuksiin. Hämillisyyden käsitteen hyödyntämistä tutkimustehtävän valossa voidaan perusteella myös sillä, että se pitää sisällään sekä rationaalisia että esteettisiä ulottuvuuksia. Yleensä hämillisyyden hetki liitetään kaaokseen ja epävarmuuteen, jota tulee hallita. Se voidaan kokea myös mahdollistavana voimana, joka haihduttaa totut tavat ja auttaa kohtaamaan jotain uutta ja yllättävää. (Bogart 2000, 127.) Organisaatioestetiikan käsitteiden ensimmäisessä painopiste on rationaaliin oletuksiin pohjautuvassa täydellisyydessä, joka irrottaa toiminnan tuotokset tilanteesta. Jälkimmäisessä kyse on epätäydellisyyden esteetikasta, jossa merkityksellistä on toiminnan muuntautumisen ja yrityksen laajentamisen horisonttia. (Weick 1995, 187–193; Barrett 1998, 608–611.)

Stratin (2000, 18–20) mukaan esteettisten näkökulmien esille ottaminen haastattelutilanteessa on tärkeää, koska havaitsemme ja ymmärrämme ympäröivää todellisuutta erilaisena, jos meille tehdään erilaisia kysymyksiä. Jotta haastateltavat kiinnittäisivät huomiota esteetisiin elämyksiin, heiltä kysyttiin sitä, mitä he näkivät, kuulivat, tunsivat, aistivat ja vaistosivat hämillisyyden kokemuksen aikana. Miltä tuntui olla toisten nähtävänä ja kuultavana? Aistikokemuksiin pohjautuvan esteettisen ymmärryksen oletettiin valaisevan tehokkuusdiskursseja vaihtoehtoisella tavalla verrattuna rationaaliin käsityksiin siten, että huomio oli kokemuksessa itsessään eikä ennalta määritellyissä tyyppitelyissä. Heitä pyydettiin myös kuvaamaan tilanteeseen liittyvää tyyliä ja sävyä.

Tulkinnallisen teorian mukaisesti pyrittiin kiinnittämään huomio siihen, kuinka subjektiiviset kokemukset ymmärretään organisaatioissa.

Lisäksi heräteltiin haastateltavien mielikuvia kysymällä sitä, minkälaista toimintaa syntyisi, jos tavoitteita ei olisi. Huomio ei ollut vain siinä, kuinka tapahtumien oletettiin olevan vaan myös siinä, kuinka ne voitaisiin ymmärtää toisin. Lähtökohtana oli Marchin (2006, 211) esittämä ajatus siitä, että tulkinnat menneen kokemuksista voidaan laajentaa rationaalisesta faktatiedosta koskemaan myös hypoteettisia historioita ja tulevaisuudenkuvia sekä hyödyntämättä jätettyjä toimintatapoja. Aistikokemuksiin pohjautuva ymmärrys pitää aina sisällään nykyisyyden lisäksi myös aikaisempien kokemusten muistot (Strati 1999, 80). Kyseessä on samalla jälkimoderni näkemys siitä, että kokemuksille annettuja merkityksiä voidaan tulkita yhä uudelleen ja usealla eri tavalla. Kuten Gabriel (1995, 478–480) toteaa, fantasioissa ja mielikuviissa sallitaan tilapäisesti tilanteeseen sidoksissa olevien tunteiden ylivalta suhteessa rationaalisuuteen, kontrolloimattomuuden ylivalta suhteessa kontrolloituun. Se ei edellytä ennalta määriteltyä tulosta vaan pohjautuu sensitiiviseen tietoon, jonka kautta yksilö voi uudistaa symbolisesti organisaatioiden käytäntöjä.

Teemahaastatteluun liittyy myös rajoituksia. Esimerkiksi kokemuksellisuus saadaan esille paremmin avoimella haastattelulla, jossa voidaan siirtyä joustavasti aiheesta toiseen haastateltavien ehdoilla (Laine 2001, 35). Kuten edellä todettiin, teemahaastattelulla pyrittiin kuitenkin varmistamaan, että työntekijät tarkastelisivat näkökulmia, joihin he eivät muuten ehkä kiinnittäisi huomiota. 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 dekonstruktiiivista metodia, jonka ensimmäisenä vaiheena oli dualistinen määrittely. Lähtökohtana olivat tutkimuskirjallisuudessa esitetyt esteettiset ja rationaaliset ulottuvuudet, joita voidaan kuvata tiivistetysti seuraavasti:

Taulukko 1. Esteettiset ja rationaaliset ulottuvuudet sekä niiden yhteys tutkimuskirjallisuuteen.

ESTEETTINEN ULOTTUVUUS (Barrett 2000, Berger & Luckmann 1994, Gagliardi 1996, Strati 1999, Taylor 2002, De Monthoux & Sjöstrand 2003)	RATIONAALINEN ULOTTUVUUS (March 1978, Peltonen 2010, Salminen 2002)
<ul style="list-style-type: none"> • Arvostetaan subjektiivista kokemusta. • Luotetaan aistien synnyttämään ymmärrykseen. • Vuorovaikutuksessa merkityksellistä tyyli ja sävy. • Huomio toiminnassa silloin, kun se koetaan. • Sosiaalinen todellisuus jatkuvasti muuntautuva. • Siedetään epätäydellisyyttä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Luotetaan rationaalisesti jäsennehtyyn, loogiseen tietoon. • Arvostetaan tiedollista, asiakaskeistä vuorovaikutusta. • Huomio syy-seuraus -suhteissa. • Sosiaalinen todellisuus ennalta määrättävissä. • Täydellisyys ja sisäinen kurinalaisuus.

Tarkastelun kohteena oli tieto, joka pohjautuu kokemuksellisuuteen, tunteisiin, vaistoihin ja aavistuksiin sekä toisaalta rationaaliseen tietoon pohjautuviin analyttisiin tyypittelyihin. Bojen (2001) dekonstruktiivisen analyysin vahvuus tässä tutkimuksessa on siinä, että se ei edellytä ennalta määrättyä tulkintakehikkoa. Tältä pohjalta tulkintaa 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. Tarkasteltaessa ilmiötä sisältä käsin, voidaan havaita siihen liittyviä oleellisia piirteitä. Tehtävänä on löytää monimutkaisia rakenteellisia samankaltaisuuksia ja ilmiöitä, jotka täsmentyvät tutkimuksen aikana. Tutkija hyödyntää samalla omaa tietoisuuttaan ja luo kokonaisvaltaisen ymmärryksen tulkitsemalla yksityiskohtia. Todellisuutta tulkitaan ja kuvataan subjektin omasta perspektiivistä käsitteellistämisen ja ymmärtämisen kautta. Ihmisten pitämää todellisuutta analysoidaan sellaisenaan ilman, että pohditaan, mitkä ovat oikeita tai väärä käsitteitä. (Aaltio 2009, 17–18.)

Bojen (2001, 2–5) dekonstruktiivisessa lähestymistavassa yhden metatason, niin sanotun suuren kertomuksen sijaan painopiste on useissa rinnakkaisissa tarinoissa ja niille annetuissa merkityksissä. Kyseessä on sarja erilaisia tapahutuksia, jotka eivät välttämättä ole johdonmukaisia vaan rakentumattomia, jäsentymättömiä ja jopa kaoottisia. Tarinoissa esiintyvät samankaltaiset termit antavat lopullisen kuvan ilmiöstä.

Aineistossa esille tulleiden merkitysten samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien kautta analyysin kriteereiksi muotoutuivat seuraavat termit: subjektiivinen ja objektiivinen, sensitiivinen ja järkipäinen, 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”*). Objektiivisiin kriteereihin pohjautuvissa konstruktioissa puolestaan luotettiin mekaanisesti määriteltävissä olevaan loogiseen tietoon (*”Jos ei ois määriä ja tavoitteita, mistä sitä sitten tietäis”*). Sensitiivisessä vuorovaikutuksessa huomio oli toiminnan tyylissä (*”Sehän on vaan sitä.. millä tyyllillä menee kysely”*) ja järkipäisissä vuorovaikutuksessa asiakaskeisyydessä (*”Töitähän tänne ollaan tullu tekemään... työohjauksessa 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 kriteereitä on tarkasteltu hierarkkisesti Bojen (2001, 249) mallin mukaan kiinnittämällä huomiota siihen, mitkä tarinat ovat vallalla ja kuinka ne suhtautuvat marginaaliin tai vaiettuun tarinoin. Huomio on siinä, kuinka tietyt perspektiivit hyväksytään muiden ohi ja kuinka jokin kertomus etuoikeuttaa toista termiä. Kiinnostavaa oli myös se, kuinka tarinan toinen puoli esitetään.

Näiden hierarkioiden kohdentumista tarkastellaan aineistossa kolmen laajemman merkitysten muodostaman kokonaisuuden valossa, jotka ovat rationaalisuuden muuri, hämillisyyden viehkeys ja empaattinen ymmärrys.

Dekonstruktiivisen analyysin vahvuus 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 ja Sjöstrand (2003, 759) toteavat, yhtä tarkasti tulisi tutkia sitä, mikä on suljettu pois tai liitetty erikoisuudeksi kuin sitä, mikä on havaittavissa ja legitimoituna nykyhetkessä. Pyrkimys ei kuitenkaan ollut tuoda esille absoluuttista ja neutraalia tulkintaa, koska teoreettis-filosofinen lähtökohta pitää sisällään olettumuksen siitä, että sosiaalinen todellisuus voidaan tulkita usealla eri tavalla.

Tiivistettynä analyysiprosessin etenemistä voidaan kuvata seuraavasti:

Taulukko 2. Analyysiprosessi.

ANALYYSIPROSESSI (Boje 2001)	ANALYYSIA OHJAAVAT KYSYMYKSET
Tutkimusongelmaa kuvaavien teemojen esittely ja erittely	Kuinka kokemuksia kuvattiin sekä minkälaisia merkityksiä niille annettiin puheessa?
Luokittelu ja kriteerit	Miten merkitykset tulivat esille esteettisyyden ja rationaalisuuden dualismina? <i>subjektiivinen-objektiivinen</i> <i>sensitiivinen-järkiperäinen</i> <i>prosessi-tavoitteet</i> <i>muuntautuminen-kontrolli</i> <i>moninaisuus-yhdenmukaisuus</i>
Luokitusten hierarkkinen suhde	Minkälaiset konstruktioit olivat vallalla, marginaalisia tai vaiettuja? Minkälaisia konstruktioita syntyi silloin, kun hierarkia käännettiin ylösalaisin?
Synteesi	Minkälaisia konstruktioita ilmeni, kun kaikki kertomukset kuvattiin ja suhteutettiin toisiinsa.

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

Seuraavaksi tarkastellaan sitä, kuinka aineiston tuottamat tulokset kohdentuivat valalla oleviin rationaaliin konstruktioihin sekä siihen, kuinka ne suhteutuivat marginaaliin tai vaiettuihin esteettisiin ulottuvuuksiin. Rationaaliset konstruktioit ilmenivät usein toistuvina kertomuksina ja samankaltaisina merkityksien yhteenliittymänä, joissa oli läsnä eräänlainen rationaalisuuden muuri. Silloin, kun rationaalisuuden muuri on vahva, luotetaan rationaalisesti jäsennehtyyn loogiseen tietoon ja ymmärrykseen. Etusijalla on toiminnan kurinalaisuus,

tavoitteellisuus ja yhdenmukaisuus. Toisin sanoen ympäröivää todellisuutta tarkastellaan ensisijaisesti rationaalisin silmälasein. Samalla rationaalisuus absoluuttisena totuutena vaien-taa tai marginalisoi sensitiivisen, aavistuksiin ja mielikuviin pohjautuvan jatkuvasti muuntautuvan kokemuksen. (Niemi-Kaija 2014, 67–71.)

Aineistossa rationaalisuuden muuria kuvaavat haasteltavien samankaltaiset oletukset siitä, että työelämässä on löydettävissä yksiselitteinen ”järki, jota kohti mennään. Tavoitteet, toiminnan ennakointi, mittaaminen ja seuranta ovat itses-tään selviä ja läsnä kaikkialla:

Se [tuloksellisuus] on semmonen itsestään sel-vä.

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

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

Kaikkeen on olemassa malli ja ohje ja neuvo.

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

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

Kyllähän se työniloa ja motivaatiota syö, jos on koko ajan epävarma siitä, kuinka mää toi-min.

Samalla kun looginen tieto ja ymmärrys asetettiin etusijalle, sensitiivisistä subjektiivisista kokemuksista vaiettiin tai niitä vähäteltiin. Tätä kuvaa muun muassa haastattelun alkuvaihe, jolloin haasteltavat eivät vastanneet kysymykseen hetkestä, jolloin he ovat kokeneet itsensä hämil-lisiksi työyhteisössään. He vetosivat esimerkiksi muistamattomuuteensa:

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

Ei mulle nyt yks kaks tule edes mieleen.

Ei tuu oikeen mieleen mitään selkeesti.

Kaikki työntekijät puhuivat kuitenkin varmasti ja yksityiskohtaisesti omasta toimenkuvastaan ja työn vaatimuksista, niin sanotusta järkiperaisestä todellisuudesta. Haasteellisempaa vaikutti olevan kuvata toiminnan tyyliä ja tapoja. Esimerkiksi kertomuksissa, joissa kuvattiin vuoro-vaikutukseen liittyviä haasteita, ongelmat paikannettiin mekaanisesti mitattavissa olevaan vuoro-vaikutuksen määrään. Esteettiseen ulottu-vuuteen liittyvä kompleksisuus sekä tilanteen synnyttämät tunteet ja vaikutelmat pyrittiin ohittamaan:

Ei siinä tyyliä niinkään. Se on ehkä se vuoro-vaikutuksen määrä, mikä siinä oli.

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

Usein toistuva konstruktio aineistossa oli näkemys siitä, että tunteiden käsittely ei kuulu työpaikalle. Välitön sensitiivinen tunne ja ei-älylinen tietoisuus koettiin merkityksettömänä. Tunteiden koettiin olevan sallittuja vain niille erikseen määrättyssä paikassa kuten työohjauksessa, kahvihuoneessa tai asiakastilanteissa:

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

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

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

Ei tunteita ehkä hirveen voimakkaasti ilmaista. Kuitenkin ollaan työssä ja työasiat on työ-asioita.

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

Vaikka rationaaliset ohjeet ja säännöt koettiin eräänlaisena turvaverkkona, kaikki työntekijät toivat esille myös haasteita, joita tehokkuusvaatimukset tuottavat:

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 osaamista pystyä tuomaan esille.

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

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

Edellä olevissa kertomuksissa tulee esille riittämättömyyden tunne sekä pelko omasta jaksamisesta. Kyseessä ei kuitenkaan näyttänyt olevan siitä, että rationaalinen toiminnanohjaus itsessään olisi kyseenalaistettu ja esteettiset ulottuvuudet olisi asetettu keskiöön. Ongelmat paikantuiivat yksilön pettymykseen siitä, että hän ei pystynyt suoriutumaan täydellisesti tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Samankaltainen ilmiö, jossa rationaalisia ulottuvuuksia kritisoidessa ratkaisut olivat edelleen rationaalisia, tuli esille haastateltavien kuvatessa hämillisyyden kokemuksiaan. Kuten edellä todettiin, aluksi haastateltavat pyrkivät välttämään aihetta. Myöhemmin kuitenkin kaikilla haastateltavilla hämillisyys kulminoitui hetkiin, jolloin he olivat joutuneet arvostelun kohteeksi koko työyhteisön tai useamman kuin yhden työntekijän silmien edessä. Läsä oli pelko siitä, että mielikuva omasta täydellisyydestä ja tehokkuudesta murenee muiden silmissä.

Hämillysyyden viehkeys

Edellä todettiin, että kertomuksissa esiintyi absoluuttinen luottamus rationaalisuuden teknologioihin kuten tavoitteisiin, toiminnan arviointiin ja mitaamiseen. Voidaan ajatella, että on luonnollista ottaa vastaan niiden tarjoama turva. Esteettisiin ulottuvuuksiin pohjautuvat konstruktiot sen sijaan esiintyivät pääosin ohimenevinä kommentteina ja kuten edellä todettiin, usein myös palattiin rationaalisiiin peruste-

luihin. Marginaaliset esteettiset äänet eivät kuitenkaan olleet merkityksellisiä, sillä ne toivat esille vaihtoehdon rationaalisille konstruktioille.

Aineiston tuottamat kertomukset, jotka kohdentuivat ensisijaisesti esteettisiin ulottuvuuksiin, ilmenevät niin sanottuna hämillisyyden viehkeytenä. Kyseessä on ulottuvuus, jossa huomio kiinnittyy yhdenmukaisuuden ja kontrollin sijaan toiminnan muunneltavuuteen ja epätäydellisyden sallimiseen. Silloin, kun hämillisyys koetaan sallittuna, työntekijän ei tarvitse aina ilmentää parastaan. Yksilölle sallitaan mahdollisuus myös epätäydellisyteen, tietämättömyyteen ja keskeneräisyyteen. Tätä kuvaavat toiveet siitä, että organisaatioissa painotettaisiin vastausten sijaan kysymyksiä ja yhdessä ihmettelystä keskeneräisten ideoiden äärellä. (Niemi-Kaija 2014, 93-94.) Läsä on uskallus heittäytyä hetkeen mahdollisista ongelmista piittaamatta:

Turvallinenhan semmonen työyhteisö on, missä voi ihmetellä.

Semmonen osallisuus. Se pitää sisällään kysymyksiä, keskustelua. Semmosta pohdiskelevaa, että mitenkähän tässä aatteet 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 puolilla, 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.

Toinen hämillisyyden viehkeyteen liittyvä kulminaatiopiste olivat työntekijöiden vastaukset kysymykseen siitä, minkälaista toimintaa synnyttäisi, jos tavoitteet unohdettaisiin. Vaikka vallalla oli näkemys siitä, että tavoitteellinen toiminta on aina välttämätöntä, vastauksissa ilmeni myös poikkeuksia. Hierarkia kääntyi ylösalaisin siten, että vallalla oleva rationaalisuus asetettiin marginaaliin ja etusijalle nousivat esteettiset ulottuvuudet. Työntekijät kuvasivat sitä, kuinka toiminta ilman instrumentaalisia päämääriä

lisäisi muun muassa yhteisöllisyyttä, vapaata ilmapiiriä, uskallusta toimia sekä innokkuutta:

Se tuntuisi varmaan siltä, että osaan kuvitella, puhe sorisi paljon enemmän ja semmoisena intona, kun jotain uutta esittäis. Niin semmoisen 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 työkaverihinkin niinku ilosempana ilmeenä ja innokkuutena. Ja innokkuus tarttua uusiin haasteisiin.

Ois varmaan sosiaalisia tekijöitä enemmän.

Asioita ei tarvits kokea niin vaikeana ja silti ne asiat hoituu.

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

Empaattinen ymmärrys

Lopuksi tarkastellaan empaattisen ymmärryksen valossa sitä, kuinka esteettiseen ymmärrykseen pohjautuvat konstruktiot haastivat rationaalisia yhdenmukaisuuteen, standardisointiin pyrkiviä todellisuuskäsityksiä. Organisaatioestetiikan valossa empaattisella ymmärryksellä ei pyritä ymmärtämään sitä, mitä toiminnalla tavoitellaan tai vaikuttamaan siihen, kuinka saamme toisen ihmisen toimimaan tai ajattelemaan haluamallamme tavalla. Empaattiseen ymmärrykseen liittyvä kyky ei pohjautu vain instrumentaalisiin pyrkimyksiin tai taitoon syventyä intellektuaalisiin seikkoihin vaan sensitiiviseen ymmärrykseen ympäröivästä maailmasta. (Niemi-Kaija 2014, 112–113.)

Aineistossa empaattinen ymmärrys tuli esille toiveena siitä, että pyrittäisiin ensisijaisesti ymmärtämään, kuinka toinen ihminen kokee tilanteen:

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

Empaattinen ymmärrys kulminoitui aineistossa erityisesti työyhteisön vuorovaikutustilanteisiin. Kyseessä olivat toiveet siitä, että työyhteisössä oltaisiin avoimia kuulemaan ja näkemään mitä ympärillä tapahtuu ilman ennakoajatuksia ja -oletuksia:

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

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

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

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

Haasteita vaikutti syntyvän silloin, kun työntekijän kokemus oli ristiriidassa yleisen arvostuksen kanssa. Esimerkiksi seuraavassa kommentissa työntekijä tasapainoilee rationaalisten ja esteettisten ulottuvuuksien välillä. Toisella puolella on tiukasti säännelty, sanktioitu työ. Vastakkaisella puolella on toive siitä, että työssä arvostettaisiin myös empaattista ja positiivista työotetta:

Mun vahvuuksiin kuuluu semmonen empaattisuus ja tämmönen näin ja mä en niinku haluais muuttua sellaseks kylmäks virkamieheks, jolle tärkeintä on saada niitä sanktioita ja muita. Kun välillä on tullu sellanen olo, että täällä 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 (Taylor 2002, 835), empaattinen työote ei välttämättä liity mielikuvaan voimakkuudesta ja tehokkuudesta. 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.

Kyse ei kuitenkaan ollut vain rationaalisten ja esteettisten ulottuvuuksien välisestä vastakkainasettelusta. Se, että oltiin avoimia kuulemaan ja näkemään, mitä ympärillä tapahtuu, vaikutti synnyttävän tilaa työelämän moninaisuudelle, jossa hyödynnettiin myös rationaaliset käytännöt. Kyse ei myöskään ollut vain ideaalitulasta vaan konkreettisista toiminnan tavoista:

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 toimia toisella tavalla. Toimia ei ehkä väärin, mutta ei ehkä sillä ensimmäiselläkään tavalla, joka kirjassa lukee.

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

En mä selkeästi lähteny puolustelemaan, enemmänkin otin sen asian pohdittavaksi, että mitenhan tää sitten onkaan. Toimin jollakin tavalla oman ja sitten tän oikeaksi sanottun tavan välimaastossa.

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

Etusijalla olivat sensitiivisyyttä painottavat ”tilanteeseen sopivat tavat”, ”inhimillisuus” ja ”omat tavat”. Esteettinen ulottuvuus ei kuitenkaan sulkenut rationaalista täysin ulkopuolelle. Konstruktioissa tuotiin esille myös ”hyvät virkamiestavat”, ”tasavertaisuus”, ”säännöt” ja ”oikeaksi sanotut tavat”. Vaikka säännöt ja ohjeet hyväksyttiin osana työelämää, keskiössä oli muuntautuminen siten, että suuntaa oltiin tarvittaessa valmiita muuttamaan.

YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Artikkelissa on tuotu laadulliseen tutkimukseen pohjautuva näkökulma siitä, kuinka työntekijät kuvaavat arjen kokemuksiaan tehokkuudesta julkishallinnon organisaatiossa. Tutkimuksessa on pyritty vastamaan siihen, minkälaisia esteettisiä ja rationaalisia merkityksiä työntekijät antavat puheessaan kokemuksilleen tehokkuudesta. Lisäksi on tarkasteltu sitä, millaista dynamiikkaa tehokkuusdiskurssit synnyttävät ja ylläpitävät organisaatioestetiikan viitekehuksesta sekä sitä, kuinka organisaatioestetiikan teoria haastaa rationaalisen tehokkuustutkimuksen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijöiden kertomuksissa esteettiset konstruktiot pohjautuivat aistien synnyttämään tietoon, mielikuviin ja ennakkooavistuksiin. Rationaaliset konstruktiot puolestaan ilmensivät kokemusten analyttistä ja intellektuaalista tiedon prosessointia. Rationaaliset konstruktiot keskittyivät toiminnan hallittavuuteen ja ennakointiin, joiden oletettiin luovan selkeyttä ja turvaa. Tutkimus osoitti myös sen, kuinka rationaaliset käsitykset synnyttävät työyhteisössä 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 objektiivoin voima, jonka luonne on näkymätön ja pahimmillaan lamaannuttava. Sen sijaan esteettiseen ymmärrykseen pohjautuvissa konstruktioissa painopiste on rajoittamisen sijaan siinä, kuinka mahdollistetaan erilaisia toiminnan tyynejä ja tapoja. Vaikka pelätään tunteiden kompleksisuutta ja spontaanuuteen liittyvää epävarmuutta, työelämässä kaivataan myös empaattista ymmärrystä, keskeneräisyyden

sallimista ja niin sanottua hämillisyyden viehkeyttä. (Niemi-Kaija 2014, 107)

Tarkasteltaessa rationaalisten ja esteettisten ulottuvuuksien keskinäistä suhdetta, rationaalinen tehokkuusdiskurssi marginalisoi aineistossa sensitiivisyyteen, aavistuksiin ja intuitioon pohjautuvaa kokemuksellisuutta. Osittain esteettisten kokemusten marginaalisuus liittyy siihen, että esteettiset kokemukset ovat vaikeasti kuvattavia. Taylor (2002, 827–836) kuvaa tätä esteettisenä mykkyytinä, joka ilmenee työntekijöiden vaikeutena muuttaa koettu tunne kielelliseksi. Näkökulmaa avaa taidefilosofi Susanne Langer (1957, 155–158) toteamalla, että ajattelumme verbaalinen muoto pohjautuu sopimukseen. Siksi se on helpommin ilmaistavissa ja sitä voidaan hallita paremmin kuin aistimelliseen mielikuvitukseen pohjautuvaa kaoottista materiaalia. Langer (1957, 82–89, 1953, 214) on myös esittänyt, että tähän liittyy heikkous, sillä diskursiivinen kieli edellyttää sanojen lineaarista järjestystä. Koska voimme sanoa ääneen vain yhden asian kerrallaan ja esittää eriytettyjä osia kuten intellektuaalisia kategorioita, tunne syntyy harkinnan ja ajatteluun liittyvän tulkinnan kautta. Sen sijaan esteettinen vuorovaikutus pohjautuu esittäviin ilmaisumuotoihin, joissa merkitys ymmärretään suhteessa kokonaisuuteen ilman ennalta määrättyä assosiaatiota tai ”sanakirjaa”.

Esteettisyyden marginaalisuus ei tulosten perusteella liity vain vaikeasti kuvattavuuteen vaan myös rationaalisuuden muuriin, joka vaientaa ja hiljentää esteettisiä kokemuksia ja niiden ilmaisemista. Kyse ei ole vain tottumattomuudesta vaan myös siitä, että työssä ei aina ole sallittua ja hyväksyttyä puhua esteettisistä ulottuvuuksista. Pelkona saattaa olla, että puhe esteettisistä kokemuksista monimutkaistaa ja häiritsee järjestäytyneisyyttä sekä synnyttää epämiellyttäviä ristiriitoja. Esteettisten kokemusten käsittelyyn liittyvä hyöty koetaan vähäiseksi ja työyhteisössä keskitytään ilmaisemaan useammin ”ajattelemista” kuin ”tuntemista”. (Taylor 2002, 827–836.) Samanlainen ilmiö voidaan nähdä organisaatiotutkimuksessa, jossa 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).

Myös kriittisen tutkimustradition näkökulmasta esteettisen mykkyyyden taustalla voidaan nähdä institutionalisoituneet käytännöt ja oletukset siitä, mikä työssä on sallittua. Hiljaisuus ei liity vain siihen, kuinka tietyn tyyppinen kulttuuri tai ilmapiiri säätelee sitä, mistä yksilöt pystyvät tai uskaltavat puhua. Kyseessä on myös organisaation jäsenten sosiaalisesti konstruoinnissa ilmiö, joka ei ole ilman valtaa. Hiljaisuutta voidaan käyttää itsensä ilmaisemiseen liittyvänä strategiana, jolloin se on tehokas kommunikation muoto ja aktiivinen suoritus. (Brown ym. 2005, 1049–1050.) Esteettisiin kokemuksiin liittyvällä hiljaisuudella saattaa kuitenkin olla syvälle meneviä vaikutuksia yksilön ja yhteisön dynamiikkaan. Vaarana on, että ongelmat työyhteisössä selvitetään tehokkuuden nimissä instrumentaalisiin keinoin, vaikka haasteet olisivat jatkuvasti muuntautuvien kokemusten ja tuntemusten tasolla. (Niemi-Kaija 2014, 113.) Tunteet saattavat kanavoitua yleiseen tyytymättömyyteen ja tehostomuuteen, jos toiveille, huolille ja intuitioon pohjautuvalle ymmärrykselle ei ole sijaa (Taylor 2002, 835). Aineiston perusteella tuloksena saattaa olla näennäinen sitoutuminen ja kynnisyys toiminnan tarkoituksellisuutta kohtaan.

Tutkimuksen tulokset nostavat esille kysymyksen siitä, että työelämässä on tärkeää pohdita sitä, kuinka työntekijät voisivat säilyttää itsetuntonsa ja aktiivisuutensa myös objektivoivien tehokkuusdiskurssien keskellä. Siten, että he voisivat omaksua käytäntöjä, jotka eivät muodosta omista kokemuksista irrallaan olevaa taakkaa omalle työlle. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että työntekijöiden aktiivisuutta voidaan tukea johtamiskäytännöillä, joissa on sallittua eräänlainen tiedon eri muotojen tasapaino. Kuten organisaatioestetiikan tutkimuksessa on todettu (esim. Brady 1996; de Monthoux & Sjöstrand 2003; Rafaeli & Vilnai-Yavetz 2004, 673), tulokselliseen johtajuuteen kuuluu teknisen osaamisen rinnalla esteettinen ymmärrys ja sensitiivisyys. Ongelmia, jotka liittyvät esimerkiksi toiminnan laatuun, ei ratkaista vain tarkastelemalla instrumentaalisia tekijöitä. Johtajuudelta tämä edellyttää kykyä järjestää olosuhteet siten, että työyhteisössä uskaltaudutaan

hyödyntämään aistikokemusten synnyttämä empaattista ymmärrystä ympäröivästä maailmasta. (Springborg 2010, 243–244.; Katz-Buonincontro 2011.) Silloin, kun esimerkiksi esimies pysyy aistikokemusten kautta syntyneen tiedon äärellä, hän ymmärtää paremmin sitä, kuinka voisi tukea ja innostaa työntekijöitä. Tavoitteisiin liitetty turva hyödynnetään, mutta suuntaa ollaan valmiita muuttamaan tilanteen mukaan siten, että ajattelu tapahtuu toiminnan, tunteen ja tekemisen kautta.

Vaikka aineisto on koottu haastattelemalla 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 niistä luodaan vain uusia totuuksia, joita työntekijän tulee hallita. Ideat saattavat muuntautua osaksi tulospuhetta siten, että ne valjastetaan vain tukemaan organisaation tehokkuutta ja tavoitteellisuutta. Tätä kautta saattaa syntyä uusia jännitteitä ja työntekijät kääntyvät itseensä päin hallitakseen ristiriitaista tilannetta. Voidaan kuitenkin ajatella, että estetiikkaa ei voida koskaan täysin kontrolloida ja jähmettää yhden totuuden maailmaan. Huomio on hetkissä, jolloin hyödynnetään eri-

laisia tiedon muotoja eikä tietoa, jolla toimintaa rajataan. (Niemi-Kaija 2014, 116.)

Organisaatiotutkimuksen piirissä on viime aikoina vahvistunut suuntaus, joka legitimoii erilaisia metodologisia valintoja ja lähestymistapoja (mm. Springborg 2012, Taylor & Hansen 2005, Wince & Warren 2012). Tämä mahdollistaa hallinnon tutkimuksen, joka ottaa huomioon subjektiiviset, yksilölliset kokemukset ja organisatoriset prosessit. Tässä tutkimuksessa on esteettisen organisaatiotutkimuksen ja laadullisen tutkimusotteen avulla pyritty pääsemään niiden subjektiivisten kokemusten äärelle, jotka konstruoivat todellisuutta ja ovat sen koetun objektiivisuuden takana, sitä synnyttämässä ja muovaamassa. Esille on tuotu tietoa siitä, minkälaista dynamiikkaa esteettisyyden sivuuttaminen aiheuttaa työelämässä työntekijöiden kokemusten tasolla. Prosessien mahdollinen ”ulkokohtaisuus” ja mekaanisuus kääntyy ymmärrettäväksi ja kokemuslähtöiseksi. Tätä kautta voidaan päästä lähelle niitä tapoja, jotka mahdollistavat uudistavia käytäntöjä organisaatioiden prosesseissa ja johtamisessa.

Artikkelin viimeistely on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

LÄHTEET

- Aaltio, Iiris (2009). How to become a knowledge holder: creating a piece of scientific knowledge with originality. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, 7(3): 9–25.
- Alvesson, 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-organizing 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.
- Niemi-Kaija, Kristiina (2014). *Kokemuksellisuus työelämässä organisaatioestetiikan viitekehyksessä. Työntekijöiden subjektiiviset konstruktiot tehokkuudesta*. Väitöskirja. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- 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: klasisesta 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, Stephen (eds.), *Emotions in Organization*. London: Sage.
- Siltala, Juha (2004). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden 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.
- Springborg, Claus (2012). Perceptual Refinement: Art-based Methods in Managerial Education. *Organizational Aesthetics* 1(1), 116–137.
- Strati, Antonio (1999). *Organization and Aesthetics*. London: Sage Publications.
- Strati, 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 rat-

- kaisuja? 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.
- Valtionalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset(2011). Tuloksellisuustarkastuskertomus 231/2011. Tuottavuusohjelman toteutuminen ja vaikutukset.
http://www.vtv.fi/files/2687/2312011_Tuottavuusohjelman_toteuttaminen_Netti.pdf. 15.2.2015.
- Vince, Russ & Warren, Samantha (2012). Participatory Visual Methods. Teoksessa Symon Gillian & Cassell Catherinen (toim.), *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*. London: Sage Publications.
- 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.