



Virheet ja voimaantuminen työelämässä

Työelämässä on kuultavissa lukuisia kertomuksia siitä, kuinka tehokkuuteen ja täydelliseen suoritukseen pohjautuvat argumentit ohjaavat toimintaa. Virheet liitetään usein töiden mutkistumiseen ja kaaokseen, joita pyritään estämään erilaisilla rationaaliseen ohjaukseen keskittyvillä johtamismalleilla. Tässä tutkimuksessa teemaa lähestytään toisenlaisesta näkökulmasta. Virheitä ei määritellä positiivisiksi tai negatiivisiksi. Huomio on organisaatioestetiikan viitekehuksesta siinä, kuinka vahvistetaan yksilön ja koko työyhteisön aktiivisuutta työelämässä. Tutkimuksessa tarkastellaan ensinnäkin sitä, kuinka työntekijät konstruoivat virheitä työelämässä. Toiseksi tarkastellaan sitä, minkälaisia voimaannuttavia näkökulmia organisaatioestetiikan teoria tarjoaa virheisiin. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla erään julkishallinnon organisaation työntekijöitä. Haastatteluaineisto analysoitiin dekonstruktivisin menetelmin. Tutkimuksen alustavien tulosten perusteella työelämässä on vallalla rationaalisuuteen liittyvä tehokkuuspuhe, joka näyttäytyy tutkimuksessa objektivoivana voimana, jonka luonne on pahimmillaan lamaannuttava. Tutkimus osoittaa, että voimaantumista työelämässä voidaan tukea sillä, että rajoittamisen sijaan työyhteisössä vahvistetaan toiminnan tapaa, jossa sallitaan yksilön kokeilla erilaisia toiminnan tyynejä, hyväksytään tietämättömyyttä ja epätäydellisyyttä sekä ollaan avoimia yhdessä ihmettelylle. Lisäksi arvostetaan tietoa, joka pohjautuu aistikokemuksiimme. Tutkimus tukee aikaisemmissa organisaatioestetiikan tutkimuksissa esitettyjä ajatuksia siitä, että hyvinvoivassa työyhteisössä kaikki puolet, niin esteettinen kuin rationaalinenkin täydentävät toisiaan. Tutkimusta rahoittaa Työsuojelurahasto.

Asiasanat: virheet, voimaantuminen, organisaatioestetiikka, kriittinen teoria

1. Johdanto

Työpaperissa esitellään Työsuojelurahaston rahoittaman “Virheet työelämässä voimaantumisen näkökulmasta”-hankkeen alustavia tutkimustuloksia. Hankkeessa tarkastellaan työntekijöiden kokemuksia virheistä työelämässä organisaatioestetiikan viitekehuksesta. Jotta työyhteisöjen toimivuutta ja yksilöiden työhyvinvointia voidaan kehittää, on tärkeätä tuottaa tietoa siitä, kuinka erilaiset versiot virheisiin liittyvistä kokemuksista ovat syntyneet, kuinka niitä ylläpidetään sekä minkälaisia vapauttavia käsityksiä on mahdollisesti löydettävissä. Aihe on ikuinen, sillä työntekijät kohtaavat päivittäin omat rajansa ja ovat hetki toisensa jälkeen sen valinnan edessä, kuinka suhtautua virheisiin. Edessä on heittäytyminen alueelle, joka saattaa tuntua epämiellyttävältä tai innostavalta. Samalla työelämässä on kuultavissa lukuisia kertomuksia siitä, kuinka tehokkuuteen ja virheettömyyteen pohjautuvat argumentit ohjaavat toimintaa ja synnyttävät riittämättömyyden tunnetta.

Organisaatiotutkimuksessa on usein keskitytty pohtimaan sitä, kuinka virheitä voidaan estää erilaisilla rationaalisilla käytännöillä kuten ohjeistuksella ja seurannalla. Tässä tutkimuksessa teemaa lähestytään toisenlaisesta näkökulmasta. Virheitä ei määritellä positiivisiksi tai negatiivisiksi. Voimaannuttavana teoriana organisaatioestetiikka kiinnittää huomiota siihen, kuinka mahdollistetaan erilaisia toiminnan tyynejä ja tapoja sekä vahvistetaan yksilön ja koko työyhteisön aktiivisuutta ja rohkeutta työskennellä (Gagliardi 1999, 143–146). Ihmisen arvo ei ole vain välineellinen ja jokainen voi

voimistua. Kyse ei kuitenkaan ole vain sisäisestä mielentilasta vaan myös siitä, kuinka voimaantumista tuetaan ja mahdollistetaan organisaatiossa erilaisilla toimenpiteillä ja käsityksillä. (Laaksonen 2003, 56–57.) Painopiste on rajoittamisen sijaan niissä voimaannuttavissa näkökulmissa, joita virheiden hetkellä koetaan ja mahdollistetaan.

Näistä lähtökohdista käsin tutkimuksessa tarkastellaan ensinnäkin sitä, kuinka työntekijät konstruoivat virheitä työelämässä. Toiseksi tarkastellaan sitä, minkälaisia voimaannuttavia näkökulmia organisaatioestetiikan teoria tarjoaa virheisiin?

2. Organisaatioestetiikan teoria

Keskeisin teoreettinen kirjallisuus pohjautuu organisaatioestetiikan kirjallisuuteen. Organisaatioestetiikka teoriana huomioi merkityksiä, jotka muodostuvat sosiaalisessa ympäristössä aistihavaintojen ja -kokemusten kautta. Yksinkertaistettuna näkeminen, kuuleminen, tunteminen, maistaminen ja haistaminen synnyttävät tunteita sekä inhimillistä tietoa organisaation jäsenissä ei kognitiivisena ajatteluna vaan aistimellisena ymmärryksenä. (Strati 1999; Sandelands & Boudens 2000; Taylor & Hansen 2005.)

Organisaatioestetiikan sijoittaminen yhden käsitteen tai tradition alle on vaikeaa, sillä tutkijat eivät ole antaneet estetiikalle yhtä, yleismaailmallista määritelmää. Siihen liitetään lukuisia toisistaan eroavia käsitteitä, joka asettaa tutkimukselle omat haasteensa. Samalla tämä on etu, sillä organisaatioestetiikka tarjoaa keinon, jolla organisaation toimintaa voidaan tarkastella kriittisesti käsitteellisestä viitekehyksestä, joka ei nojaa vallalla oleviin tulkintakategorioihin. Kuten organisaatioestetiikan pioneeri Strati (1999, 55–56) toteaa, sosiaalinen toiminta on harvoin suuntautunut yhdellä tavalla eikä sitä tule lokeroida yhden määreen alle. Toiminnan taustalla näyttäytyvät erilaiset motiivit ja merkitykset, joita toiminnan kuluessa syntyy ovat moninaisia.

Organisaatioestetiikan teoreettis-filosofinen lähtökohta asemoidaan tässä tutkimuksessa ensinnäkin tulkinnalliseen organisaatioteoriaan ja erityisesti sosiaaliseen konstruktionismiin. Todellisuus ja kokemukset menneestä ovat sosiaalisesti luotuja sekä syntyneet neuvotteluissa useiden kilpailevien teemojen ja määritelmien kautta (Durepos, Mills & Weatherbee 2012, 270–277). Tehtävänä on sen tarkastelu, kuinka tämä todellisuus ja siihen liittyvät subjektiiviset merkitykset ilmenevät kielessä sekä se, kuinka ihmisten ”arkiymmärrys” tulkitsee niitä (Berger & Luckmann 1994, 11–37). Toiseksi teoreettis-filosofinen näkökulma asemoidaan kriittisen tutkimustraditioon. Samalla tutkimus voidaan liittää siihen organisaatioestetiikan tutkimustraditioon, joka haastoi 1980-luvulta alkaen vallalla olevia rationaaliseen toiminnan ohjaukseen keskittyviä johtamismalleja. Tarkastelun kohteena eivät ole vain työntekijöiden rationaaliseen tietoon pohjautuvat toimintastrategiat ja analyttiset tyypittelyt, vaan myös intuitioon, vaistoihin ja mielikuvitukseen pohjautuva ymmärrys (Strati 1999, 107). Kolmas tämän työn kannalta tärkeä teoreettis-filosofinen lähtökohta liittyy jälkimoderniin suuntaukseen. Oletuksena on, että merkitykset, joita työntekijät antavat kokemuksilleen, tulee käsitellä ilmiöinä, joista ei ole saatavilla täydellistä tietoa ja totuutta. Jälkimodernin suuntauksen mukaan käsitteitä esiteltäessä ei pyritä luomaan mielikuvaa siitä, että ne ovat itsestään selviä ja ajattomia ja että ne muodostavat universaalien rakennusaineiden, jolle tieto pohjautuu (Peltonen 2010, 224). Todellisuus ilmenee sitä määrittelevien tahojen ehdollisina, hauraina, poliittisina ja muuntuvina representaatioina, johon vaikuttavat myös tutkijan ideologiset oletukset ja kytkökset (Aaltio 2009, 16; Durepos, Mills & Weatherbee 2012, 269).

3. Aineisto ja metodi

Organisaatioestetiikan tutkimus on usein ollut teoreettista ja erityisesti työntekijöiden kokemusten näkökulma on ollut vähäistä. Tässä tutkimuksessa on pyritty vastaamaan haasteeseen tuomalla esille empiiriseen tutkimukseen pohjautuva näkökulma siitä,

kuinka subjektiiviset merkitykset rakentuvat sosiaalisessa ympäristössä erityisesti työntekijöiden kertomana. Tutkimus pohjautuu organisaatioestetiikan kirjallisuuteen sekä empiiriseen aineistoon, joka on kerätty haastatteleamalla erään julkishallinnon työntekijöitä. Haastatteluun osallistuivat kaikki organisaation 15 työntekijää, joiden tehtävänä on tuottaa moniammatillista ja ohjauksellista erityispalvelua vaikeassa työmarkkinatilanteessa oleville asiakkaille. Organisaatio toimi haastattelujen aikaan kahden eri ministeriön, työ- ja sosiaali- ja terveysministeriön alaisena aluehallinnon organisaationa. Sen perustaminen voidaan nähdä osana julkishallinnon uudelleenorganisointumista, jossa on fuusioitu ja ylitetty eri toimijoiden hallinnolliset rajat.

Aineiston keruu toteutettiin teemahaastatteluna, jolla päästään strukturoitua kyselytutkimusta paremmin niiden perimmäisten tuntemusten jäljille, joita työntekijät kokevat työssään. Tosin avoimen haastattelun väljyys olisi mahdollistanut haastattelun toteutuksen kokonaan haastateltavien ehdoilla (vrt. Laine 2001, 35). Teemahaastattelulla haluttiin kuitenkin nostaa esille teemoja, joihin työntekijät eivät muuten ehkä kiinnittäisi huomiota kuten kuulemiseen ja näkemiseen liittyviin kokemuksiin. Toisaalta teemahaastattelusta puuttuu samalla strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys (Aaltola 2007, 28). Siten pystyttiin rakentamaan haastattelua jossakin määrin myös haastattelun kuluessa.

Haastatteluaineisto analysoitiin hyödyntäen mukailien Bojen (2001) dekonstruktivistista analyysia. Kertomuksista etsittiin erilaisia kannanottoja ja niihin liittyviä vahvemmin edustettuja ja/tai marginaalisia merkityksiä ja tulkintoja puheessa. Dekonstruktivinen metodi kiinnittää huomion yhden suuren kertomuksen sijaan useisiin rinnakkaisiin tarinoin, jolloin huomio on myös marginaalissa olevissa konstruktioissa. Kiinnostavia ovat myös ne kokemukset, joista vaietaan, sillä vaikeneminen antaa vihjeen siitä, mitä vastustetaan ja mitä kannatetaan. Eri teemojen suhteiden selvittäminen, kokonaiskuva merkitysten verkostosta, antoi lopullisen kuvan ilmiöstä.

4. Tutkimustulokset

Tutkimuksen tulosten perusteella työelämässä on vallalla rationaalisuuteen liittyvä tehokkuuspuhe, joka näyttäytyy tutkimuksessa objektivoivana voimana, jonka luonne on pahimmillaan lamaannuttava. Rationaalinen toimija jättää huomioimatta ilmapiiriin sekä kokemuksellisuuden kautta saavutetun tiedon. Vaarana on, että työyhteisön ongelmat pyritään ratkaisemaan tehokkuuden nimissä rationaalisin keinon, vaikka haasteet olisivat kokemusten ja tuntemusten tasolla. (Niemi-Kaija 2014, 113.)

Tutkimus osoitti, että voimaantumista työelämässä voidaan tukea siten, että rajoittamisen sijaan vahvistetaan toiminnan tapaa, jossa sallitaan yksilön kokeilla erilaisia toiminnan tyyliä, hyväksytään myös tietämättömyyttä ja epätäydellisyyttä sekä ollaan avoimia yhdessä ihmettelylle. Kun ei nojauduta vain valmiisiin vastauksiin ja ratkaisumalleihin, pystytään muun muassa paremmin hyödyntämään tilanteen luomia mahdollisuuksia, keskitytään ajatteluun toiminnan aikana ja sitoudutaan aidosti toimintaan. Parhaimmillaan läsnä on rohkeus työskennellä ja kyky muuntautua prosessin kuluessa sen pohjalta, mitä aistimme ja koemme. Esimerkiksi kaaos ja inspiraatio herättävät pelkoa niissä, joiden innovatiivisuutta on ohjattu sellaisen esimiehen toimesta, joka on sokea toimintaan liittyville inhimillisille piirteille. Työntekijät eivät uskalla toimia, jos epäonnistumisia ei sallita ja huomion painopiste on virheiden eliminoimisessa ja syiden etsimisessä. (Weick 1998, 189–190, Barrett 1998, 44–46.)

Tutkimus osoitti myös sen, että toiveena työelämässä on, että arvostettaisiin myös aistikokemuksiin pohjautuvaa tietoa. Silloin, kun esimerkiksi esimies pysyttäytyy aistikokemusten kautta syntyneen tiedon äärellä, hän ymmärtää paremmin sitä, kuinka voisi parhaiten tukea ja edistää innostusta työntekijöissä (Katz-Buonincontro 2011). Useat organisaatiotutkijat (mm. Alvesson & Willmott 1992) ovat epäilleet sitä, että organisaatioita pystyttäisiin kehittämään yksipuolisesti rationaalisilla malleilla kuten

toiminnan mittaamisella ja arvioinnilla. Tutkimus tukee aikaisemmissa organisaatioestetiikan tutkimuksissa esitettyjä ajatuksia siitä, että hyvinvoivassa työyhteisössä kaikki puolet, niin esteettinen kuin rationaalinenkin täydentävät toisiaan.

Kirjallisuus

- Aaltio, I. (2009) How to become a knowledge holder: creating a piece of scientific knowledge with originality. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry* 7 (3), 9–25.
- Aaltola J. (2007) Filosofia, tie, ymmärtäminen. Teoksessa Aaltola J. & Valli R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Alvesson, M. & Willmott H. (1992) *Critical Management Studies*. London: Sage.
- Barrett, F. J. (1998) *Yes to the Mess. Surprising leadership lessons from jazz*. Massachusetts: Harvard Business Review press.
- Berger P. L. & Luckmann T. (1994) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Boje, D. M. (2001) *Narrative methods for organizational and communication research*. London: Sage Publications.
- Durepos, G. & Mills, A. J. & Weatherbee, T. G. (2012) Theorizing the Past: Realism, Relativism, Relationalism and the Reassemble of Weber. *Management & Organizational History* 7 (3), 267–281.
- Gagliardi P. (1999) Theories Empowering for Action. *Journal of Management Inquiry* 8 (2), 143–147.
- Katz-Buonincontro J. (2011) How Might Aesthetic Knowing Relate to Leadership? *International Journal of Education & the Arts* 12 (1).
- Laaksonen H. (2003). *Henkilöstötoiminnot työyhteisön voimistamisen välineinä?* *Hallinnon tutkimus* 1, 55–67.
- Laine T. (2007) Miten kokemusta voidaan tutkia? Teoksessa Aaltola J. & Valli R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Niemi-Kajja, K. (2014) *Kokemuksellisuus työelämässä organisaatioestetiikan viitekehyksessä. Työntekijöiden subjektiiviset konstruktiot tehokkuudesta*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Peltonen, T. (2010) *Organisaatioteoria: klassisesta moderniin*. Sanoma Pro Oy.
- Sandelands L. E. & Boudens C. J. (2000) *Feeling at Work*. Teoksessa S. Fineman (toim.) *Emotions in Organization*. London: Sage Publications.
- Strati A. (1999) *Organization and Aesthetics*. London: Sage Publications.
- Taylor S. S. & Hansen H. (2005) Finding Form: Looking at the Field of Organizational aesthetics. *Journal of Management Studies* 42 (6), 1211–1231.
- Weick K. E. (1998) Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science* 9 (5) 543–555.