



**Virpi Tökkäri**

## Käsittämätöntä!

Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot  
työyhteisön kertomuksissa

Akateeminen väitöskirja, joka Lapin yliopiston  
yhteiskuntatieteiden tiedekunnan suostumuksella esitetään  
julkisesti tarkastettavaksi Lapin yliopiston Fellman-salissa  
toukokuun 11. päivänä 2012 kello 12

Lapin yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Copyright: Virpi Tökkäri

Jakelu: Lapin yliopistokustannus  
PL 8123  
FI-96101 Rovaniemi

puh. + 358 (0)40 821 4242 , fax + 358 16 362 932  
[julkaisu@ulapland.fi](mailto:julkaisu@ulapland.fi)  
[www.ulapland.fi/lup](http://www.ulapland.fi/lup)

Painettu  
ISBN 978-952-484-537-3  
ISSN 0788-7604

pdf  
ISBN 978-952-484-553-3  
ISSN 1796-6310

*Tiinalle ja Tapiolle*



# Tiivistelmä

Tökkäri Virpi

*Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa*

Rovaniemi: Lapin yliopisto 2012, 255 s.

Acta Universitatis Lapponiensis 227

Väitöskirja: Lapin yliopisto

ISSN 0788-7604 ISBN 978-952-484-537-3

Tutkimukseni näkökulmasta työyhteisöt ovat monimutkaisia ihmissuhteiden verkostoja, joihin liittyy ihmettelyä ja epäselvyyden kokemuksia. Tavoitteeni oli selvittää, mitä nämä käsittämättömäksi nimeämäni kokemukset työyhteisössä ovat sekä miten käsittämättömän kerronta rakentaa työyhteisöä ja johtajuutta sen osana. Oletukseni mukaan käsittämättömän kokemus voi sisältää ihmettelyn lisäksi pyrkimystä selittää ja ymmärtää ihmettelyn kohdetta. Siksi tarkastelin käsittämättömyyden kokemuksia paitsi mielettömyyden rakentamisena myös mielekkyyden luomisena. Tutkimuksen näkökulma organisaatioon on symbolis-tulkinnallinen ja narratiivinen. Organisaatio tarkoittaa silloin työn tekemiseen liittyvää sosiaalista toimintaa ja tämän toiminnan kertomuksellisuutta.

Empiirisenä aineistona ovat julkisen alan työyhteisön jäseniltä kerätyt narratiiviset haastattelut. Analyysimenetelmänä käytin luomaani tarina-fragmentti-analyysia, jonka avulla konstruoin haastatteluista yhteisön jäsenille yhteisiä jaettuja tarinoita, yksilöiden kertomia uniikkeja tarinoita ja pirstaleista kerrontaa eli fragmentteja.

Analyysin perusteella tiivistin käsittämättömän kokemukset kuudeksi laajaksi kysymykseksi, jotka nimesin organisaation käsittämätöntä koskeviksi avainkysymyksiksi: (1) Kohdellaanko meitä oikeudenmukaisesti? (2) Kenen on velvollisuus ja vastuu? (3) Miten yhteisössä tulee käyttäytyä? (4) Mitä on asioiden takana? (5) Miksi olemme hiljaa? (6) Keneen voi luottaa? Käsittämätöntä konstruointiin usein käyttämällä vastinpareja, joista tärkeimpiä olivat järkevyys-järjettömyys, osallistuminen-eristäytyminen, suora viestintä – epäsuora viestintä, erilaisuus-

den sallivuus – kontrollointi ja feminiinisyys–maskuliinisuus. Käsittämättömästä kerronnan työyhteisöllisenä funktiona oli työyhteisön kertomuksellisen maailman muotoutuminen narratiiviseksi kehäksi, jossa samat avainkysymykset toistuivat yhä uudestaan. Lisäksi kerronnalla käsittämättömästä rakennettiin kertojapositioneja, joissa henkilöhaamot jakautuivat sen mukaan, keitä ja mitä he ihmettelivät. Koostin käsittämättömästä kerronnan funktiot organisaation henkilöhaamoksi, jonka ominaisuuksia ovat monitulkintaisuus ja ambivalenssi sekä työyhteisön muodostuminen eksplisiittisestä ja implisiittisestä aspektista.

Tutkimukseni tarkasteli organisaatiota ihmisten kokemuksina, mikä on tärkeydestään huolimatta melko vähän hyödynnetty näkökulma organisaatioiden tutkimuksessa. Tutkimus tuotti uutta tietoa siitä, miten organisaatio rakentuu kokemuksellisuudessa ja erilaisten kokemusmaailmojen yhteensovittamisessa eli sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämä rakentuminen tuottaa monitulkintaisuutta ja kompleksisuutta, joiden ymmärtäminen on mielekkäiden ja menestyvien organisaatioiden edellytys.

Asiasanat: työyhteisöt, organisaatiot, ihmissuhteet, sosiaalinen vuorovaikutus, johtajuus, kokemukset, mielekkyys, narratiivinen tutkimus, monitulkintaisuus

# Abstract

Tökkäri Virpi

*Confronting the Incomprehensible: The Means and Functions of Sensemaking in Stories of Members of an Organization*

Rovaniemi: University of Lapland 2012, 255 pp

Acta Universitatis Lapponiensis 227

Dissertation: University of Lapland

ISSN 0788-7604 ISBN 978-952-484-537-3

This study views organizations as complicated networks of human interaction whose members experience disbelief and ambiguity, i.e. experiences of the incomprehensible. The purpose was to explore what these experiences are in an organization, and how narrating the incomprehensible constructs the organization and its leadership. The study hypothesized that experiencing the incomprehensible often prompts one to seek an explanation. On this basis, I examined the experiences of the incomprehensible as constructing both something that does not make sense to the experiencer and something that does. This connects my study with the research of sensemaking. The study views organizations from symbolic-interpretive and narrative standpoints from which communication is seen in terms of social and narrative acts related to work.

The empirical data consist of 23 narrative interviews that were gathered from members of a public organization. By executing a story-fragment analysis, which I created for the purpose, I constructed shared stories, unique stories, and fragments. On the basis of the analysis, I summed up the experiences of the incomprehensible in six extensive questions, which I identify as the key questions of the incomprehensible in the organization: (1) Are we treated fairly? (2) Who has the responsibility? (3) How must one behave in the working community? (4) What are the underlying reasons for situations? (5) Why do we keep quiet? (6) Who is to be trusted?

The incomprehensible was often constructed by utilizing polarities. The most important polarities were rationality – irrationality, participation – isolation, direct – indirect communication, tolerance of difference – control, and femininity – masculinity. The narratives of the incomprehensible formed a narrative cycle in which the same key questions were repeated over and over again. Furthermore, the narratives constructed narrator positions that divided the characters according to whom and what the members were uncertain about. In conclusion, I represent the functions of the narratives as an organizational character distinguished by ambiguity and ambivalence as well as by explicit and implicit aspects of the organization.

The study examines an organization as experienced by its members, and yields information about how organizations are constructed in experiences and in the social interaction through which experiences are reconciled. Since it is essential for meaningful and flourishing organizations to recognize the ambiguity and complexity that attend this construction of the organization, in-depth research into experiences in organizations is needed.

Key words: organizations, human relations, social interaction, sense, leadership, experiences, narrative research



# Sisällys

*Tiivistelmä - 5 -*

*Abstract - 7 -*

*Kiitokset - 11 -*

## **1 Johdanto 13**

*1.1 Tutkimuksen lähtökohdat -13 -*

*1.2 Tutkimuksen paikantuminen - 16 -*

*1.3 Tausta ja tutkimushaaste -18 -*

## **2 Organisaatio ja käsittämätön 21**

*2.1 Organisaatio ja johtajuus - 21 -*

*2.2 Käsittämätön ja mielekkyyden luomisen viitekehys - 27 -*

*2.3 Konfliktit sosiaalisissa suhteissa - 34 -*

## **3 Narratiivisuus 38**

*3.1 Organisaation narratiivinen ymmärtäminen - 38 -*

*3.2 Kokemus, kertomus, tarina ja fragmentti - 39 -*

## **4 Tutkimuksen toteutus 51**

*5.1 Menetelmälliset ja tietoteoreettiset valinnat - 51 -*

*5.2 Empiirinen aineisto - 52 -*

*5.3 Analyysin kulku: tarina-fragmentti-analyysi - 55 -*

## **5 Jaetut tarinat 60**

*5.1 Johdatus jaettuihin tarinoihin - 60 -*

*5.2 Irtisanomisjupakka - 62 -*

*5.3 Kahvihuoneboikotti - 72 -*

*5.4 Uhkaava yhteenotto - 80 -*

*5.5 Jaettujen tarinoiden sisartarinat - 87 -*

*5.6 Jaettujen tarinoiden yhteenveto - 92 -*

## **6 Uniikit tarinat 97**

*6.1 Johdatus uniikkeihin tarinoihin - 97 -*

*6.2 Johtajien teot ja käsitykset - 98 -*

*6.3 Vastarannankiisket - 106 -*

*6.4 Me oudot - 109 -*

*6.5 Vaihtoehtoiset uniikit tarinat - 116 -*

*6.6 Uniikkien tarinoiden yhteenveto - 119 -*

## **7 Fragmentit 123**

- 7.1 Johdatus fragmentteihin -123 -*
- 7.2 Törmäävät kokemukset - 124 -*
- 7.3 Hiljainen työyhteisö -151 -*
- 7.4 Kaksi organisaatiota - 168 -*
- 7.5 Fragmenttien yhteenvedo -177 -*

## **8 Suhtautuminen käsittämättömään 182**

- 8.1 Ymmärtämisen rajat - 182 -*
- 8.2 ”Hyvän tarinan” tarpeellisuus - 196 -*

## **9 Monitulkintaisen organisaation rakentuminen 204**

- 9.1 Kolme näkökulmaa käsittämättömyyden koskevan kerronnan funktioihin - 204 -*
- 9.2 Mielekkyyden luomisen teoria ja kerronta käsittämättömästä - 218 -*
- 9.3 Kerronta käsittämättömästä organisaation henkilöhaamon rakentamisena - 224 -*

## **10 Polkuja tulevaan 236**

- 10.1 Tutkimuksen arviointi - 236 -*
- 10.2 Kokemuksellisen organisaation tutkimus - 240 -*

*Lähteet - 243 -*

*Liite - 253 -*

## **Taulukot ja kuvat**

*Taulukko 1. Jaettujen tarinoiden tärkeimmät motiivit ja teemat - 93 -*

*Taulukko 2. Uniikkien tarinoiden tärkeimmät motiivit ja teemat - 120 -*

*Taulukko 3. Avainkysymyksen ”Keneen voi luottaa?” liittyvät motiivit ja teemat - 180 -*

*Taulukko 4. Käsittämättömän ja käsitetyn rajoja vetävät vastinparit -215 –*

*Kuvio 1. Narratiivinen kehä: työyhteisön käsittämätön narratiivisessa syklisessä ajassa - 206 -*

*Kuvio 2. Työyhteisön kertojapositionit ja me-viiteryhvät - 212 -*

# Kiitokset

Ammatillinen taustani on kuulemma hallintotieteen väittelijälle epätyypillinen, ja totta puhuakseni hitusen itseänikin ihmetyttää olla tässä tilanteessa. Ennen akateemista uraa työskentelin yli kymmenen vuoden ajan graafisena suunnittelijana, valokuvaajana ja toimittajana. Monen tekijän summana päätin kuitenkin kokeilla uutta alaa ja yliopisto-opiskelua. Valitsin oppiaineekseni soveltavan psykologian, jossa aloitin opinnot vuonna 2005. Olin epäillyt akateemista työskentelyä turhan teoreettiseksi, mutta yllätyksekseni se tuntui kaikkienensa heti ”omalta jutulta”. Niinpä jatkoin kandidaatiksi valmistumisen jälkeen hallintotieteen, erityisesti johtamisen psykologian maisteriksi, ja nyt, reilun kolmen vuoden jatko-opintojen jälkeen, viimeistelen väitöskirjaani.

En ole edennyt tielläni yksin, vaan uuden opintaipaleeni sujumisesta on kiittäminen monia. Kiitän lämpimästi tutkimukseni ohjaajia professori Juha Perttulaa ja professori Suvi Ronkaista väsymättömän myönteisestä ja rohkaisevasta suhtautumisesta tutkimukseeni sekä opastuksesta tutkimustyössä. Kiitokset myös esitarkastajille professori Leena Paasivaaralle ja dosentti Teppo Sintoselle rakentavista ja kannustavista lausunnoista, joiden pohjalta käsikirjoituksen työstäminen valmiiksi väitökseksi kävi sujuvasti. Tekstini kommentoinnista tutkimustyön eri vaiheissa kiitän lisäksi professori Antti Syväjärveä, professori Merja Kinnusta, lehtori Leena Suopajärveä, tutkija Marjatta Martinia, toimitussihteeri Ritva Lahtista ja Lahden ammattikorkeakoulusta vierailutta lehtori Jaana Loipposta.

On myös lukuisia kollegoja ja muita kanssakulkijoita, jotka ovat edistäneet väitöskirjani valmistumista antamalla käytännöllisiä neuvoja, toimimalla esimerkkinä tai tarjoten henkistä tukea ja hauskaa seuraa. Kiitokset erityisesti Asser Pietiläiselle, Sanna Väyrykselle, Olli-Pekka Kaurahalmeelle, Pia Skaffarille, Tarja Orjasniemelle ja hallintotieteen porukalle. Kirsi Päykköselle erityiskiitos elintärkeän kahvin ja teen riittävydestä huolehtimisesta. Kiitokset myös Zoë Koivulle, joka tarkasti englanninkielisen tiivistelmän kielen, sekä LUP:in Paula Kassiselle, jonka avulla sain kirjastani ulkonäöllisesti sellaisen kuin toivoin.

Tutkimusystävällisen ja inspiroivan työyhteisön tarjoamisesta kiitoksen ansaitsevat kaikki Lapin yliopiston ja etenkin yhteiskuntatieteiden tiedekunnan työntekijät. Tiedeyhteisöön kuuluvat luonnollisesti myös opiskelijat. Kiitänkin soveltavan psykologian ja psykologian opiskelijoita mahdollisuudesta jakaa ajatuksiani ja terävöittää niitä heidän kanssaan. Kiitos myös kaikista kysymyksistä, joihin minulla ei ollut vastauksia. Uskon, että kiinnostavimmat asiat elämässä jäävät aina vähintään himpun verran käsittämättömiksi.

Suurkiitos myös sen työyhteisön jäsenille, jolta analysoimani empiirinen aineisto kerättiin. Ilman heidän puhumisen rohkeuttaan olisin tuskin löytänyt käsittämätöntä tutkimusaiheekseni, ainakaan tuolloisessa ajassa ja paikassa.

Lisäksi kaunis kiitos ihanille, rakkaille ystäville, etenkin Heidille, Tainalle ja ”Hauki-Muori” Paulalle kuuntelemisesta, keskusteluista ja aina hyvästä seurasta.

Nöyrät kiitokset myös sukulaisille, joista tukea ja tervetullutta vastapainoa tutkimusaherrukselle tarjosivat etenkin vanhempani Kirsti ja Mikko, siskoni Virve ja tätini Irmeli. Jokapäiväisen arkisen hauskuuden ja ahdistuksen (ja kotitietokoneen) jakamisesta kanssani kiitän valtavan suurella kiitoksella pikkumurusiani Tiinaa ja Tapiota sekä isomurustani Timoa. Tärkeänä stressinlievittäjänä ja rentouttajana kehräsi karvaterapeutti Iiris, hänelle iso mau!

*Rovaniemellä, 1. huhtikuuta 2012*

*Virpi Tökkäri*

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

”Meillä on semmonen tunne, että ei tapahdu niinku mitään. Ja sitte ku, tuntuu ihan huvittavalta, että kehityskeskustelussa meidän johtaja kysyy, että ’mitä minun pitäis tehdä?’ Niinku *meiltä*. Siis jotain aivan *käsittämätöntä*.”

Tehdessäni tätä tutkimusta huomasin usein, kuinka haasteellista on selittää kysyjille, mitä tutkin, kun tutkin työyhteisön jäsenten kokemuksia ”käsittämättömästä”. Havainnollistan tutkimukseni kohdetta yllä olevalla katkelmalla, joka on osa tutkimukseni empiiristä haastatteluaineistoa. Katkelmassa työyhteisön jäsen kertoo tunteuksistaan työyhteisön tilanteesta ja päätyy ihmettelyyn, jonka kohteena on johtajan hänelle esittämä kysymys. Tutkimukseni käsittelee tällaisen ihmettelvän kerronnan analyysin avulla, millaisia tilanteita ja asioita työyhteisön jäsenet kokevat arkityössään käsittämättömiksi. Käsittämättömällä tarkoitan kaikkea sitä, mikä työyhteisössä koetaan epäselväksi, selittämättömäksi tai hämäräksi. Pyrkimykseni on myös tutkia, miten ja millaiseksi tällainen sokeiden pisteiden kerronta rakentaa organisaatiota ja johtajuutta sen osana.

Yksilöt kohtaavat erilaisia käsittämättömiä tilanteita ja asioita monilla elämänalueilla, mutta keskityn tutkimuksessani työkontekstiin. Työyhteisö eroaa vapaaehtoisesti ja spontaanisti rakentuneesta yhteisöstä siten, että sen jäsenet eivät ole itse valinneet kumppaneitaan ja sitoutumista toisiinsa, vaan jäsenet on valinnut työnantaja organisaation tavoitteiden ja hallinnollisen suunnitelman mukaisesti (Ahonen, 2003).

Tämän rajoitetun omaehtoisen valinnan vuoksi työyhteisö on yhteisönä erityinen ja ihmissuhteiltaan usein monimutkaisempi kuin moni muu yhteisö. Työpaikkaa voidaankin tarkastella yhtenä intersubjektisesti turhauttavimmista konteksteista, joihin ihmisten täytyy sopeutua (Booth & Mann, 2005). Näiden reunaehtojen vuoksi työarjen kokeminen käsitettäväksi ei ole itsestään selvää.

Symbolis-tulkinnallisesta näkökulmasta, josta organisaatiota tarkastelen, organisaatio tarkoittaa työn tekemiseen liittyvää sosiaalista toimintaa eli ihmisten välisiä suhteita (Czarniawska, 2008b). Ihmisten keskinäistä toimintaa työpaikoilla on tutkittu esimerkiksi konfliktien, tiimityön tai neuvottelutaitojen näkökulmasta, mutta harvoin ihmissuhteiden näkökulmasta sinänsä (Clydesdale, 2009). Tutkimuksessani tarkastelen kerrontaa käsittämättömästä tästä harvemmin tutkitusta ihmissuhteiden näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, ettei mikään yksittäinen työn tekemisen sisällöllinen teema määrittele sitä, minkä sisältöistä kerrontaa käsittämättömästä tutkin, vaan ihmettelyn kohteena voivat olla niin konfliktit, tiimityö kuin muukin työyhteisöllisten ihmissuhteiden osa-alue.

Vaikka kerronta käsittämättömästä voi sisällöltään olla monenlaisia, käsittämättömän kokemus sisältää aina ihmettelyä, jossa ihmettelyn kohde tuntuu jollakin tavalla epämääräiseltä, vaikeaselkoiselta ja ainakin hivenen mielettömältä. Ihmettelyn kohde on siis jotakin, josta puuttuu mielekkyyttä tai jonka mielekkyys on kyseenalainen. Tämän vuoksi tarkastelen tutkimuksessani mielekkyyttä käsittämättömyyden sisarkäsitteenä – eräänlaisena kolikon kääntöpuolena – koska kokemus käsittämättömästä merkitsee samalla, että mielekkyys kokemussisällönä on ainakin jossakin määrin väistynyt.

Työn mielekkyys on ajankohtainen tutkimusaihe Suomessa, koska työn mielekkyys on palkansaajille tärkeää, mutta yhä harvempi kuitenkin kokee työnsä mielekkääksi (Antila, 2006). Lisäksi työelämässä tapahtuu sekä yhteiskunnallisesti että työyhteisöjen näkökulmasta muutoksia, jotka lisäävät työpaikkojen monimuotoisuutta ja haastavat työn kokemista mielekkääksi. Kun työpaikat muuttuvat monessa suhteessa yhä kompleksisemmiksi (ks. Mertala, 2011), rutiinien tuoma selkeys työpaikoilla vähenee. Koska yksilöillä ei välttämättä ole kompleksisiin

tilanteisiin helposti sovellettavia ajattelu- ja toimintamalleja, he voivat kokea tilanteet työpaikoilla toisinaan käsittämättömiksi.

Siihen, mitä käsittämättömyyden ja mielekkyyden kokemukset sisältävät ja mistä ne kumpuavat, ei ole yksiselitteistä vastausta. Koska mielekkyys on osa yksilöllistä kokemusta, se voi viitata melkein pä mihin tahansa, kuten työn sisältöihin, työympäristöön tai työmotivaatioon (Antila, 2006). Merkittävää työn mielekkyyden kokemuksen synnylle on se, että työllä koetaan olevan tarkoitus ja että työpaikan ihmissuhteet tuntuvat tyydyttäviltä (Steger & Dik, 2010). Jos tarkoituksellisuus ja tyydyttävyys katoavat, työ muuttuu mielettömäksi ja kokemusta työstä leimaa käsittämättömyys.

Sitä, miten työyhteisön jäsenet kokevat, tulkitsevat ja ymmärtävät yhteisönsä, on tärkeä tutkia. Näin on siksi, että kokemukset, tulkinnat ja ymmärrykset vaikuttavat moniin työyhteisöllisiin tekijöihin, kuten konfliktien kehittymiseen (Goldman, Cropanzano, Stein, Shapiro, Thatcher & Ko, 2008), tunteiden osoittamiseen (Shields, 2005) ja viestintäilmapiiriin (Tourish & Robson, 2006). Tutkimalla, millaisia kokemuksia ja tulkintoja yksilöillä on työyhteisöstään, voidaan työyhteisöjen toimintaa suunnitella ja toteuttaa eri osapuolille mielekkäillä tavoilla. Tällaisen tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan soveltaa organisaatioiden sosiaalisen vuorovaikutuksen ymmärtämisessä, kehittämisessä ja johtamisessa.

Tutkimukseni tarkoitus ei siis ole vain etsiä ja kuvata työyhteisön käsittämättömyyksiä ja ymmärtämisen solmukohtia, vaan saada ihmettelevän kerronnan analyysillä tietoa siitä, miten tällainen kerronta rakentaa organisaatiota sosiaalisten suhteiden verkostona ja millaista johtajuus on tämän verkoston osana. Sosiaalisten suhteiden tarkastelu johtamisen kannalta on tärkeää, koska vaikka ihmissuhteiden johtaminen tunnustetaan yhdeksi johtamisen avainalueista, tutkittua tietoa ihmissuhteista johtamisen kannalta on yhä varsin vähän (Clydesdale, 2009). Tämä tutkimus pyrkii osaltaan lisäämään tietämystä työyhteisöllisistä ihmissuhteista. Kokoavana tavoitteena on muodostaa näkökulma siihen, mitä organisaation jäsenten tuottama kerronta käsittämättömästä merkitsee organisaatiolle sosiaalisina suhteina ja johtajuudelle sen osana.

Tutkimukseni metodologisena viitekehyksenä on narratiivisuus eli kertomuksellisuus. Narratiivisen viitekehyksen avulla on mahdollista tutkia organisaatiota kokemuksellisena, moninäkökulmaisena ihmissuhteiden verkostona (Hancock & Epston, 2008), joka luo tietoa diskursiivisesti eli neuvottelemalla sanojen, tekojen ja tilanteiden merkityksistä (Gherardi, 2008). Narratiivinen tutkimus on laadullista tutkimusta, joka on viime vuosina lisääntynyt monilla tieteenaloilla, kuten johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksessa (Shotter, 2006). Organisaatioita voidaan kuvata tarinoita kertoviksi yhteisöiksi, joissa kertomuksilla on tärkeä yhdistävä ja oikeuttava rooli (Currie & Brown, 2003). Narratiivisen lähestymistavan tekee erityisen hyödylliseksi se, että sen avulla voidaan tarkastella yksilöiden ja ryhmien merkityksen luomista (Currie & Brown, 2003) sekä tähän pohjaten periaatteita ja dynamiikkaa, joille sosiaalinen toiminta perustuu.

## **1.2 Tutkimuksen paikantuminen**

Hallintotieteen kiinnostuksen kohteita, kuten työn ja henkilöstön organisoitumista, hallinnointia ja johtamista, on pohdittu jo pitkään – kenties niin kauan kuin ihmiset ovat muodostaneet yhteisöjä. Hallinnoinnin kysymyksiä tutkitaan hallintotieteen lisäksi esimerkiksi historian, psykologian ja sosiologian tieteenaloilla. Ne ovat myös ehtymättömän filosofisen tarkastelun kohteena.

Johtaminen on ollut yksi jatkuvasti kiinnostava tutkimusalue johtamisen teoreettisten mallien uudistumisen ja käytännöllisten sovel-lusmahdollisuuksien vuoksi (Gioia, 2008). 1900-luvun alkupuolella kansainvälistä johtamisen tutkimusta hallitsi kaksi johtamisparadigmaa: tieteellinen liikkeenjohto ja ihmissuhteiden koulukunta (Seeck, 2008). Vaikka tieteellisen liikkeenjohdon perintö elää yhä maassamme puheina tehostamisesta, työtehosta ja rationalisoimisesta, siihen perustuvaa akateemista tutkimusta ei nykyään juurikaan tehdä. Sen sijaan ihmissuhteiden koulukunta kiinnostaa tutkijoita edelleen ja on yksi maamme kasvavista johtamisparadigmoista akateemisessa tutkimuksessa. (Seeck & Laakso, 2010.) Ihmissuhteiden koulukunta tarkastelee organisaatiota



mekaanisten rakenteiden ja persoonattomien prosessien sijaan ihmisten toiminnassa muodostuvana sosiaalisena yhteisönä (Hatch & Cunliffe, 2006; Harisalo, 2008). Johtaminen, joka muodostaa osan tutkimuskohdettani, on yksi ihmissuhteiden koulukunnan painopistealueista (Harisalo, 2008).

Tarkastelen tutkimuksessani organisaatiota ihmissuhteista muodostuvana verkostona ja hyödynnän aiempaa tutkimusta organisaatioista sosiaalisina suhteina. Lisäksi tarkastelen johtajuutta organisaation osaluueena. Kyseessä on siis hallintotieteellinen tutkimus, joka tarkastelee organisaatiota mikronäkökulmasta (esim. ihmisten kokemukset). Tutkimukseni klassiseksi hallintotieteelliseksi perustaksi voi näin ollen jäljittää ihmissuhteiden koulukunnan. Näkökulmani kuitenkin myös eroaa klassisesta ihmissuhteiden koulukunnasta. Vaikka ihmissuhteiden koulukunnan tarkastelukulma organisaatioon poikkesi aikanaan radikaalisti tieteellisen liikkeenjohdon näkökulmasta, sen tavoite oli kuitenkin sama, eli edistää organisaatioiden tehokkuutta (Harisalo, 2008). Oma tutkimuksellinen kiinnostukseni kohdistuu organisatorisen tehokkuuden sijaan siihen, millaisena ihmisten yhteisöllinen toiminta heille itselleen merkityksellistyy; toisin sanoen, miten he organisaation kokevat ja ymmärtävät. Tämä symbolis-tulkinnallinen näkökulma organisaatioon tarkoittaa, että tutkin erityisesti sitä, millaisia tulkintoja ja merkityksiä ihmiset yhteisönsä tapahtumille ja tilanteille antavat (Harisalo, 2008).

Symbolis-tulkinnallisen näkökulman eri suuntia yhdistää Bergerin ja Luckmannin 1960-luvulla esittämä idea todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta (Hatch & Cunliffe, 2006). Sen mukaan sosiaalinen maailma neuvotellaan, organisoidaan ja rakennetaan tulkinnoilla siitä, mitä ihmiset tekevät ja mitä ympärillämme tapahtuu (Hatch & Cunliffe, 2006; Czarniawska, 2008b). Työyhteisöjen tutkimuksessa sosiaalinen rakentuminen tarkoittaa sitä, että esimerkiksi johtajuutta ei tarkastella niinkään yksilöiden persoonallisiin tai psyykkisiin ominaisuuksiin perustuvana vaan ennen kaikkea sosiaalisessa toiminnassa kehkeytyvänä (Fairhurst, 2007). Narratiivisuus, jota tarkastelen yksityiskohtaisemmin luvussa 3, on sosiaalisen rakentumisen tärkeä muoto ja tarjoaa viitekehysten, josta organisaatiota voidaan tutkia symbolis-tulkinnallisesta näkökulmasta (Hatch & Yanow, 2003).

Tutkimukseni laajempuna epistemologisena kehyksenä on post-moderni organisaatiokäsitys siinä mielessä, etten usko olevan olemassa objektiivisesti määriteltävää, jokaiselle yksilölle samaa merkitsevää sosiaalista maailmaa (esim. Sintonen, 2008). Sosiaalisesta maailmasta ei voida tuottaa tarkkoja kuvauksia ja väitteitä, koska kielellä ei ole kiinteitä merkityksiä (Hatch & Cunliffe, 2006). Näkökulmat sosiaaliseen maailmaan poikkeavat toisistaan yksilöittäin ja tilanteittain (Schütz, 2007), jolloin organisaatiolle annetut merkitykset riippuvat konteksteista sekä ihmisten subjektiivisista kokemuksista ja tulkinnoista. Elämäntilanteiden yksilöllisyys näkyy sosiaalisen maailman kompleksisuutena ja moniselitteisyytenä. Tästä näkökulmasta työyhteisöt ovat aina ainutlaatuisia, minkä vuoksi tutkimuksen tuloksia ei sellaisenaan voi yleistää erilaisiin työyhteisöihin ja työyhteisöllisiin tilanteisiin. Tuloksia on kuitenkin mahdollista tarkastella yhtenä mahdollisena työyhteisöjen sosiaalisen maailman tulkintana.

Symbolis-tulkinnallisuuden, postmodernismin ja ihmissuhteiden koulukunnan lähtökohtien yhdistäminen merkitsee tutkimukseni perustamista epälineaariseen, kokonaisvaltaiseen ajatteluun (ks. Raisio, 2009) sekä ihmisten kokemuksellisuuden korostamiseen organisaatioajattelussa (ks. Perttula, 2006; Koivunen, 2007; Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen & Vakkala, 2007). Tämä perusta merkitsee sitä, että tutkimukseni keskiössä on organisaation sosiaalinen dynamiikka ja se, miten yksilöt tätä dynamiikkaa rakentavat kokemuksissaan ja kertomuksissaan.

### **1.3 Tausta ja tutkimushaaste**

Tutkimukseni taustana on Lapin yliopistossa hallintotieteen ja soveltavan psykologian yhteistoimintaryhmässä vuonna 2007 aloitettu tutkimushanke. Hankkeen pontimena oli eräältä julkisen alan työyhteisöltä tullut pyyntö tutkia työyhteisön tilannetta, jonka suuri osa yhteisön jäsenistä koki sosiaalisesti ongelmalliseksi. Tilanteeseen johtaneita polkuja tutkittiin narratiivisen, työyhteisön ajallista kehittymistä hahmottavan analyysin avulla. Kun tuolloisena tutkimusapulaisena

litteroin haastatteluin kerättyä empiiristä aineistoa, kiinnostuin siitä, miten työyhteisön jäsenet kertoivat joitakin asioita käsittämättömiksi. Kokemus käsittämättömästä tiivistyi haastatteluissa usein huudahdukseen: ”Käsittämätöntä!”

Käsittämättömyyden kokemus voi liittyä tapahtumiin tai asioihin, jotka ovat kummastuttavia ja aiempiin kokemuksiin sovitamattomia. Käsittämättömän ei kuitenkaan tarvitse aina merkitä jotakin täysin ennenkokematonta ja siksi vierasta. Se voi olla – ja ehkä useimmiten on – arkisia tapahtumia ja kohtaamisia, joita yksilöt eivät hahmota tietynlaisiksi rutiininomaisesti vaan jotka vaativat aktiivista ymmärtämistä ja tulkintaa. Koska tutkin, miten ihmiset käsittävät ja luovat mielekkyyttä käsittämättömiksi kokemilleen asioille, tutkimukseni kiinnittyy mielekkyyden luomiseen (*sensemaking*) kohdistettuun tutkimukseen (esim. Weick, 1995, 2001; Patriotta, 2003b; Maitlis, 2005; Landau & Drori, 2008). Käsittelen mielekkyyden luomisen tutkimusta tarkemmin luvussa 2.2.

Tutkimukseni teemana on organisaation jäsenten kokema ja kertoma käsittämätön. Käsittämätön tarkoittaa organisaation sokeita pisteitä, joiden merkitykset ja funktiot ovat yhteisön jäsenille epäselviä ja hämäreitä. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, mitä käsittämätön koettuna ja vuorovaikutuksellisenä ilmiönä tarkoittaa. Keinona tavoitteen saavuttamiseksi analysoin työyhteisöltä kerätystä haastatteluaineistosta löytyvää kerrontaa käsittämättömästä ja selvitan, millaisia sisältöjä käsittämättömälle kerrotaan ja millaisia funktioita tällä kerronnalla on organisaation muodostaville sosiaalisille suhteille, kuten johtamiselle. Funktioilla tarkoitan sitä, miten kertomalla jaetut kokemukset joko tosiasiallisesti tai potentiaalisesti rakentavat organisaatiota tietynlaiseksi (Murray, 2003). Pyrin saavuttamaan tavoitteeni esittämällä empiiriselle aineistolle kolme kysymystä:

- (1) Mitä työyhteisön jäsenet nimeävät käsittämättömäksi?
- (2) Miten käsittämätöntä selitetään?
- (3) Mitä funktioita käsittämättömäksi nimeämisellä ja sen selittämällä on organisaatiolle?

Ensimmäisen kysymyksen avulla etsin empiirisestä aineistosta kerrontaa, jossa esiintyy kertojille käsittämättömiä tai vaikeasti ymmärrettäviä asioita. Toisella kysymyksellä haen vastauksia siihen, millaisin kerronnallisin sisällöin ja keinoin käsittämättömää selitetään eli tehdään käsitettäväksi. Kolmas kysymys pureutuu kerronnan toiminnallisuuteen eli funktioihin. Sen avulla tarkastelen, miten ja millaista organisaatiota käsittämättömään liittyvä kerronta rakentaa. Tarkastelen sekä koko organisaation sosiaalisten suhteiden muotoutumista että johtajuuden rakentumista sosiaalisten suhteiden yhtenä osa-alueena.

Tutkimushaasteen ja aineistolle esitettävien kysymysten (etenkin kolmannen kysymyksen) asettaminen perustuu narratiivisen tutkimuksen esittämään lähtöoletukseen, että kerronnalla konstruoidaan yhteisön sosiaalista maailmaa (esim. Berger & Luckmann, 1991). Ricœurin (1992) mukaan narratiivinen toiminta on mimeettisessä eli jäljittelevässä suhteessa käytännön toimintaan. Tällöin kertomuksellisuus ajatellaan ilmiöksi, joka kietoutuu käytännön elämään. Kertominen ja muu kielenkäyttö ei ole omalakinen, käytännön teoista erillään oleva järjestelmä vaan aktuaalista elämää ilmentävä, ja sitä osaltaan myös luova, toiminnan ja olemisen tapa (Ricœur, 1992; 1997). Näin ollen kerronta ei pelkästään heijasta sosiaalista maailmaa, vaan aktiivisesti luo ja muotoilee arkielämää (Briggs, 1996).

Kerronnan ja käytännön suhde merkitsee sitä, että kertomisella rajataan sitä, mihin yhteisö pyrkii ja mitä se voi olla. Kertomalla tuotetaan toimintamahdollisuuksia ja tapoja, toisin sanoen tietynlaisia mahdollisuuksia olla maailmassa, ihmisinä ja yhteisinä. Kertomalla tuotetaan paitsi kuvauksia menneisyyden tapahtumista myös käsikirjoituksia tuleville tapahtumille (Czarniawska, 1998). Jokainen teko tai keskustelu on mahdollinen siemen seuraaville teoille ja keskusteluille (Lee & Roth, 2007). Vaikka kertomisella voidaan tarkoituksellisesti pyrkiä tuottamaan tai tahattomasti tuottaa tietynlaista sosiaalista maailmaa, kertominen ei automaattisesti tuota tietynlaista sosiaalista maailmaa vaan ensisijaisesti mahdollisuuksia. Sosiaalisten käytäntöjen (kuten kertomisen) jatkuva muuntuminen osaltaan vastustaa maailman jäämähtämistä tietynlaiseksi. Tällaisena sosiaalisen maailman mahdollisuuksien dynaamisena rakentajana tarkastelen tutkimuksessani kerrontaa käsittämättömästä.

## 2 Organisaatio ja käsittämätön

### 2.1 Organisaatio ja johtajuus

Johtamisen psykologiaan painottuvan hallintotieteellisen tutkimuksen avainintressi on organisaation jäsenten ja sosiaalisten suhteiden ymmärtäminen. Organisaatio mallinnetaan hallintotieteellisessä tutkimuksessa monin eri tavoin. Harisalo (2008) erottelee toisistaan tavoite- ja tehokkuusmallin, säilymismallin, vaihdantamallin ja mallin organisaatiosta tulkinnallisena mielikuvana. Näistä malleista tämän tutkimuksen käsitys organisaatiosta edustaa neljättä mallia. Mallin sisälläkin organisaatio voidaan ymmärtää vähintään kahdella tavalla: joko suunnitelmallisesti rakennetuksi systeemiksi tai yksilöiden muodostamaksi toiminnalliseksi, eläväksi vuorovaikutukseksi, joka rakentuu ja muuntuu jatkuvasti.

Kun organisaatio käsitetään suunnitelmallisesti rakennettuna systeeminä, sitä voidaan kuvata esimerkiksi kaavioiden, diagrammien tai hierarkkisten tasojen avulla. Tällöin mielikuva organisaatiosta on melko staattinen. Tietämisen tapana tällainen organisaatiokäsitys vastaa paradigmaattista (loogis-tieteellistä) eli luokittelemaan pyrkivää tiedonmuodostusta, ei niinkään kertomuksellista (ks. Bruner, 1986; Czarniawska, 2008b).

Organisaatio rakennettuna järjestyksenä voidaan myös määritellä tiettyä tarkoitusta varten rakennetuksi sosiaalseksi systeemiksi, joka koordinoi ihmisten käyttäytymistä roolien, normien ja arvojen avulla (Haslam, 2004). Toiminnan suunta on tässä määritelmässä mekaanisesti järjestelmästä yksilöön päin kulkevaa (koordinointi). Kuitenkin organisaation jäsenet vaikuttavat vastavuoroisesti toisiinsa ja merki-

tyksiin, joita kukin muodostaa (Lee & Roth, 2007). Siksi on tärkeää tarkastella organisaatiota narratiivisen tiedonmuodostuksen näkökulmasta sosiaalisena vuorovaikutuksena, joka muodostuu jatkuvasti muuntuvista suhteisuuksista sekä merkitysten antamisesta asioille ja tapahtumille.

## ***Organisaatio narratiivisena verkostona***

Narratiivisessa tutkimuksessa organisaatiolla tarkoitetaan toiminnallista yhteisöä, jota kielelliset aktit määrittävät ja luovat. Organisaatio ei ole pysyvien sääntöjen konkreettinen kokoelma vaan metafora diskursiiviselle eli puhekäytännöissä muotoutuvalle tilalle, jossa luodaan ja neuvotellaan merkitykset tapahtumille ja ihmisille (Brown, Humphreys & Gurney, 2005). Organisaatiot eivät ole olemassa ihmisistä riippumatta, vaan ne puhutaan olemassa oleviksi (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Organisaation rakentamista eli organisoimista voidaan verrata tarinan luomiseen, koska sekä organisoimista että kertominen tähtäävät moniselitteisten asioiden ymmärtämiseen, joka saavutetaan rakentamalla asioille kuvitteellinen järjestys ja juoni (Patriotta, 2003a). Kertomuksellisuus organisaatioissa ei ole mutkatonta, sillä työyhteisölliset tottumukset ja säännöt usein estävät kertomusten vapaata tuottamista kontrolloimalla aikaa, liikettä, tilaa ja sitä, mitä ihmiset saavat puhua (Gabriel, 2004).

Organisaatiota sosiaalisina suhteina voidaan kuvata myös käsitteellä sosiaalinen rakenne, johon sisältyvät organisaation rooleja näyttelevien henkilöiden väliset suhteet sekä organisatoriset ryhmät ja yksiköt, joihin nämä henkilöt kuuluvat (Hatch & Cunliffe, 2006, 100). Symbolis-tulkinnallisesta näkökulmasta organisaation sosiaalinen rakenne ei ole muuttumaton eikä ihmisten tietoisuudesta ja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta riippumaton kokonaisuus, vaan dynaaminen luomus, joka ilmaantuu sosiaalisesta kanssakäymisestä ja neuvotteluista merkityksistä (Hatch & Cunliffe, 2006, 126). Stacey (2011) kuvaa organisaation jatkuvaa, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa muotoutumista käsitteellä kompleksiset responsiiviset prosessit. Niiden näkökulmasta sosiaalisilla rakenteilla tarkoitetaan erityisesti

vuorovaikutuksen staattisia ja toistuvia käytäntöjä, joita voidaan kutsua esimerkiksi arvoiksi, perinteiksi, normeiksi tai kulttuureiksi.

Koska rakenne käsitteenä tuottaa herkästi mielikuvan ihmisten kokemusten ja kanssakäymisen ulkopuolella sijaitsevasta järjestelmästä (Stacey, 2007, 2011), en itse luonnehdi tutkimuksessani organisaation ihmissuhteita sosiaalisesti rakenteeksi. Tällä valinnalla haluan korostaa sitä, että rakenteet – nimettiinpä niitä sitten organisaatiotasoin, arvomaailmoiksi tai kulttuureiksi – ovat aina kokemuksen ja vuorovaikutuksen avulla luotuja abstraktioita, jotka eivät elä itsenäisesti ja toteudu ilman ihmisten välistä konkreettista tekemistä ja kokemista (Stacey, 2011). Organisaatiota voidaankin sosiaalisen rakenteen sijaan kuvata osuvammin sosiaalisesti prosessiksi (Fineman, Gabriel & Sims, 2010) tai toimintaverkoksi (*action net*) (Czarniawska, 2004b; 2008b).

Prosessiluonteen lisäksi organisaation määrittelyssä on tärkeää huomioida, että organisaatio muodostuu kokevien ihmisten yhteisessä toiminnassa. Yhteisöt eivät ole käytännössä ja ihmisten kokemuksissa yksioikoisesti rajattavissa, sillä sosiaalisen kanssakäymisen rajat elävät jatkuvassa osallistumisen virrassa (Tökkäri, 2010). Organisaation kokemuksellisia suhteita voikin käsitteellistää myös käytäntöyhteisöinä (*communities of practice*), joita yhdistää intersubjektiiivisesti jaettu tieto ja arvot sekä vapaaehtoinen sosiaalinen toiminta (Hatch & Cunliffe, 2006, 129). Yleensä käytäntöyhteisö rakentuu henkilöistä, jotka ovat muita tiiviimmin tekemisissä keskenään. Tällaisen käytäntöyhteisön muodostavat organisaatiossa esimerkiksi kahvitteluporukka tai vapaa-ajan harrastuksen jakavat ihmiset. Viestinnälliset yhteydet luonnehtivatkin käytäntöyhteisöjä paremmin kuin hierarkkiset tai muodolliset suhteet (Hatch & Cunliffe, 2006). Samoin niitä luonnehtii yksilön kokemus kuulumisesta käytäntöyhteisöön. Tämä merkitsee sitä, että siinä missä yksi kokee organisaation yhtenä porukkana, toinen näkee useita ryhmiä tai kuppikuntia ja kolmas ajattelee olevansa ennen kaikkea laajemman emo-organisaation jäsen.

Koska tahdon korostaa narratiivista näkökulmaa eli organisaation kertomuksellista rakentumista, käsitteellistän organisaation tässä tutkimuksessa *narratiiviseksi verkostoksi*. Narratiivinen verkosto tarkoittaa työyhteisön jäsenten puheessa rakentuvaa toimintaa, joka ilmenee

yksilöiden kokemuksissa. Se ei viittaa rakenteelliseen, pysyvään olotilaan vaan suhteisuuksiin, jotka ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja heidän kokemuksissaan kutoutuvat jatkuvasti uusiin muotoihin. Käsittelemällä organisaatiota narratiivisena verkostona haluan painottaa organisoinnin luonnetta arkisessa ihmisten välisessä kanssakäymisessä toteutuvana. Organisaatiot eivät ole tämän rakennustoiminnan (konstruoinnin) subjekteja, vaan rakentamisen tekevät aina yksilöt (Czarniawska-Joerges, 2004). Toisin sanoen narratiivinen verkosto ei sijaitse eikä muotoudu sosiaalisen vuorovaikutuksen ulkopuolella, sillä vain ihmiset antavat sille muodon ja sisällön. Kun tutkitaan organisaatiota, on sen vuoksi tarkasteltava organisaation jäseniä eli narratiivista verkostoa kutovia yksilöitä.

On tärkeää, että organisaatio ei määrittelyni mukaan muodostu minkäänlaisesta abstraktista ”järjestelmästä” tai ”tasoista” vaan ainoastaan kokemuksellisuudesta ja ihmisten keskinäisestä kanssakäymisestä (ks. Stacey, 2007, 2011). Narratiivisen verkoston idea edustaa mikronäkökulmaa organisaatioon, jolloin painottuvat organisoinnin ja johtamisen juurtuminen yksilöiden kokemusmaailmoihin ja heidän konkreettiseen kanssakäymiseensä. Tämän vuoksi en analyysissäni pyri kontekstoimaan kerrontaa kokemuksellisuuden ulkopuolelle oletettuun rakenteelliseen tekijään, kuten organisaatiokulttuuriin, vaan pitäydyn yksilöiden kokemuksissa.

Mihin narratiivinen verkosto sitten rajautuu? Organisaation rajojen määrittelyyn ei ole vain yhtä oikeaa tapaa, vaan rajat perustellaan analyysillä (Hatch & Cunliffe, 2006). On mahdollista rajata esimerkiksi asiakkaat ja muut tärkeät sidosryhmät osaksi organisaatiota, kuten Harison (2008) kuvaamassa vaihdantamallissa. Omassa tutkimuksessani organisaatio on mahdollista rajata vähintään kolmella tavalla. Ensimmäinen tapa on rajata organisaatioksi työyksikkö, jossa empiiristä analyysia varten haastatellut henkilöt työskentelivät. Tällä rajauksella organisaatio tarkoittaa tiettyjen työtehtävien suorittamiseen palkattuja henkilöitä, jotka säännöllisesti kokoontuvat yhteen näitä työtehtäviään tekemään (ks. Leppänen, 2002). Toinen tapa on sisällyttää organisaatioon myös emo-organisaatio, josta työyksikkö muodostaa yhden osan. Kolmas tapa on pidättäytyä rajaamasta organisaatiota tutkijan toimesta



ennen analyysia ja antaa haastateltujen itse rajata työyhteisönsä kertomuksissaan sellaiseksi kuin he sen kokevat tai haluavat rajata. Tällöin organisaatio ei viittaa ulkoapäin rajattuun systeemiin vaan ihmisten kokemukseen siitä, että kanssakäymisessä toisten kanssa muodostuu keskinäinen ykseys tai yhteisöllisyys (Stacey, 2011).

Käytän tutkimuksessani organisaation rajauksessa ensimmäistä ja kolmatta tapaa. Ensimmäistä, suppeaa ja suoraviivaista rajausta käytän pragmaattisista syistä. Analyysin selkeyden vuoksi on käytännöllistä tarkoittaa organisaatiolla työyhteisöä, jonka jäseniltä empiirinen aineisto on kerätty. Toisaalta, koska organisaatio muodostuu kokemuksellisesti ja vuorovaikutuksellisesti, haluan päästää kuuluville myös haastateltujen henkilöiden äänen heidän organisaationsa määrittelyssä ja rajaamisessa. Siksi en rajaa organisaatiota pelkästään työyksiköksi vaan jätän tarkan rajanvedon avoimeksi.

Organisaation jäsenistä käytän tutkimuksessani myös sanaa työntekijät. Työntekijöihin lasken kuuluvaksi kaikki haastatellut, riippumatta heidän hierarkkisista asemistaan. Yhtenäinen työntekijöiksi nimeäminen on perusteltua, koska asemasta ja työnkuvasta riippumatta työyhteisön jäseniä yhdistää työn tekeminen ja kuuluminen samaan diskursiiviseen tilaan. Työyhteisön jäsenten nimeäminen työntekijöiksi ei estä tarkastelemasta kutakin työntekijätoimintaa, kuten johtajuutta, myös erikseen. Tutkimuksessani johtajuuden erillinen tarkastelu onkin välttämätöntä, koska olen erottanut johtajuuden tarkastelun osaksi tutkimustavoitettani.

## ***Johtajuus osana narratiivista verkostoa***

Johtajuuden määrittelyt ovat moninaiset, mutta yhdistävänä tekijänä on yleensä ajatus siitä, että johtajuus on prosessi, joka sisältää vaikuttamista ja tavoitesuuntautuneisuutta (Northouse, 2007). Myös narratiivisessa verkostossa johtajuus voidaan ajatella vaikuttamista sisältäväksi prosessiksi, kunhan muistetaan, että vaikutussuhteet eivät ole yksisuuntaisia, johtajasta muihin kulkevia. Narratiivisessa verkostossa johtajuus ei ole yhden ihmisen suorittamaa hallinnointia vaan konkreettista sosiaalista vuorovaikutusta, jossa johtajan asemassa

olevan tehtävä on työskennellä yhdessä toisten kanssa ja luoda näin jatkuvasti rakentuvaa organisaation tulevaisuutta (Stacey, 2007).

Organisaation määrittely narratiiviseksi verkostoksi liittyy ontologisesti ja tietoteoreettisesti johtamisen psykologisen tutkimuksen uusimpiin teorioihin, jotka korostavat organisaation ja johtajuuden luonnetta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvana (Wheatley, 2006; Fineman, Gabriel & Sims, 2010; Juuti, 2010; Haslam, Reicher & Platow, 2011; Stacey, 2011). Johtamisen psykologisen tutkimuksen voi ajatella kehittyneen kolmessa vaiheessa (Haslam & al. 2011). Ensimmäisessä vaiheessa johtajuutta tarkasteltiin Haslamin ym. mukaan individualistisesta näkökulmasta, jolloin tutkimus painottui johtajien persoonallisiin ominaisuuksiin. Toisessa vaiheessa johtajuuden kontekstit ja tilannesidonnaisuus tulivat tärkeäksi tarkastelu-kohteeksi. Kolmannessa vaiheessa, jonka Haslam ym. nimeävät ”uudeksi johtamisen psykologiaksi”, johtajuus ajatellaan aiempia vaiheita selkeämmin osaksi organisaation ryhmadynamiikkaa. Johtamisen psykologian uuden suunnan tutkimus ei pyri sysäämään syrjään aiempien vaiheiden näkökulmia johtamiseen, mutta arvioi aiemmin tehtyjä oletuksia kriittisesti. Tutkimuksessani kriittinen tarkastelu kohdistuu etenkin sellaisiin oletuksiin, jotka hämärtävät organisoinnin ja johtamisen perustumista ihmisten väliseen konkreettiseen vuorovaikutukseen ja heidän kokemuksiinsa.

Perinteisesti johtajuus jaetaan usein ihmisten johtamiseen (*leadership*) ja asiajohtamiseen (*management*) (esim. Fineman & al., 2010). Ihmisten ja asioiden johtamista ei kuitenkaan käytännössä ole aina helppo erotella, sillä ne ovat monella tavalla samanlaisia prosesseja: kumpaankin sisältyy vaikuttamista, tavoitehakuisuutta ja ihmisten kanssa työskentelyä (Northouse, 2007). Tässä tutkimuksessa en näin ollen erottele johtamista ihmisten ja asioiden johtamiseen, vaan tarkoitan johtajuudella toimintaa, johon sisältyy vaikuttamista toisiin ihmisiin.

Johtajuuden tarkastelu osana narratiivista verkostoa merkitsee siis sen tutkimista, miten organisaation jäsenten kertomukset muodostavat valtasuhteita. Stacey (2011, 432) rinnastaa puhumisen ja valtasuhteet saman ilmiön eri nimiksi, sillä nämä kumpikin kuvaavat ihmisten keski-

näistä kanssakäymistä. Narratiivisen verkoston näkökulmasta johtajuus on kanssakäymisen osatekijä eli puhumisen yksi ”tuotos”. Johtajuus narratiivisessa verkostossa edellyttää johtajaksi nimetyltä henkilöltä, että hän pystyy ymmärtämään oman osansa sosiaalisissa suhteissa. Sosiaalisia suhteita, ja näin ollen myös valtasuhteita, muotoilevat kuitenkin johtajan lisäksi myös muut organisaation jäsenet.

## **2.2 Käsittämätön ja mielekkyyden luomisen viitekehys**

Tutkimukseni lähtökohta ja yksi avainsanoista on empiirisestä aineistosta merkittäväksi nostamani, arkipuheessa käytetty sana ”käsittämätön”. Käsittämätön on lakonisesti luonnehdittavissa asiaksi, jota ei (vielä) käsitetä. On tavallista, että tutkimusaiheet määritellään substantiivin avulla, vaikkapa työilmapiiriksi, tietohallinnoksi tai johtamistyyleiksi. Tässä tutkimuksessa nimeän tutkimusaiheeni kuitenkin adjektiivin (käsittämätön) ja verbin (ei käsitetä) avulla. Substantiivein nimettävä tematiikka määrittyy tarkemmin vasta analyysin avulla: avaamalla ovi, jossa lukee ”käsittämätön” ja katsomalla, mitä sen takaa löytyy.

Avaan käsittämättömän käsitteen kuitenkin alustavasti sellaisena kuin aloin sitä tutkia. Lähtökohtani oli tutkia ilmiötä, jossa organisaation jäsenet kokevat ihmetystä jotakin kohtaamaansa asiaa kohtaan ja kertovat tämän asian olevan käsittämätön. Kysymyksessä on kyseisen kohteen kokeminen jollakin tavalla aiempiin kokemuksiin ja odotuksiin sopimattomaksi. Tällöin kokemuksen kohdetta voi kuvata myös sanoilla uskomaton ja yllättävä. Weickin (1995) mukaan ilmiössä on kysymys siitä, että kun ihmiset eivät tiedä, miten mieltäisivät kohtaamansa tilanteen, he nimeävät sen esimerkiksi uskomattomaksi ja pyrkivät sen jälkeen luomaan mielekkyyttä uskomattomaksi kokemalleen asialle eli liittämään sen osaksi aiempaa kokemusmaailmaansa. Oudon tilanteen ei tarvitse olla massiivinen eikä yhtäkkinen muutos, vaan sen tuntu-merkkinä on, että se keskeyttää kokemuksen virran ja luo näin tilanteen, jossa kokemuksen kohdetta ei voi rutiininomaisesti mieltää ja ymmärtää.

Brunerin (1986, 46–47) mukaan tällaisen oudon tilanteen eli ”yllätys-ilmiön” tutkiminen auttaa tarkastelemaan sitä, mitä ihmiset pitävät itsestään selvänä. Yllätys on ikkuna ennakko-oletuksiin, koska se on reaktio rikottuun oletukseen. Mitä odotetumpi jokin tapahtuma on, sitä helpommin se nähdään ja kuullaan sekä omaksutaan osaksi kokemusmaailmaa. Mitä yllättävämpi tapahtuma on, sitä enemmän prosessointia se vaatii. Odotukset haastava tapahtuma tai muu kohde voidaan kokea pulmallisena (*troubling*) (Six, 2003). Odotusten rikkoutumisen onkin havaittu olevan yksi merkittävä ihmissuhteiden huonontumisen ja näin ollen myös konfliktien taustatekijä työyhteisöissä (Sias, 2004). Vaikka osa tutkimukseeni haastatelluista työyhteisön jäsenistä oli jo ennen haastatteluja kuvannut yhteisöään konfliktoituneeksi, en tutkimuksessani oletanut käsittämättömän liittyvän nimenomaan ristiriitatilanteisiin. Koska konfliktista kuitenkin puhuttiin työyhteisön aloitteesta jo ennen tutkimuksen aloittamista ja koska konfliktipuhe näytti litteroinnin perusteella muodostavan merkittävän osan aineistoa, käsittelen käsittämättömän ja konfliktien suhdetta seuraavassa luvussa, ennen analyysia.

Lähtökohta, jossa mielenkiinto kohdistuu siihen, miten ihmiset nimeävät ja luovat merkityksiä kokemilleen asioille, liittyy tutkimukseni niin sanottuun *sensemaking*-tutkimukseen (esim. Weick, 1995; Patriotta, 2003b; Weick & al., 2005; Tourish & Robson, 2006; Helms Mills, Thurlow & Mills, 2010). Tunnetuimpia tutkimussuunnan edustajia on Karl Weick, joka kehitti 1990-luvulla sensemaking-idean ympärille organisaatioiden tutkimukseen soveltuvan viitekehyksen (Hatch & Cunliffe, 2006; Helms Mills & al., 2010). Sensemaking-sana tarkoittaa kirjaimellisesti järjen tai mielen konstruointia asioille. Jo tutkimussuunnan alkuaikoina tutkijat määrittelivät sensemaking-käsitteen kirjavasti, esimerkiksi ymmärtämiseksi, tulkinaksi, merkityksen konstruoinniksi, tasapainon palauttamiseksi yllätyksen jälkeen, yhteisymmärrykseen pyrkiväksi toiminnaksi tai mallin mukaan toimimiseksi (Weick, 1995, 4–6).

Weickin viitekehystä soveltava tutkimus on ollut vähäistä Suomessa eikä sensemaking-käsitteelle ole vakiintunutta suomennosta. Sana voidaan suomentaa esimerkiksi merkitysten tai ymmärryksen

luomiseksi (Harisalo, 2008), merkityksellistämiseksi (Jalonen, 2007), mielenrakentamiseksi (Vanhalakka-Ruoho, 2006) tai tolkkulistamiseksi (Ridell, 1998). Kääntämisen ongelmana on säilyttää *sense*-sanan monimerkityksisyys (esim. tunne, järki, taju, merkitys, mielekkyys) ja yhdistää se käyttökelpoiseen suomenkieliseen ilmaisuun. Käytän tässä tutkimuksessa kaksiosaista käännoä ”mielekkyyden luominen”. Käännoä vastaa mielestäni alkuperäisen sensemaking-sanan sisältöä korostaen sitä, että ihmiset luovat kokemuksellista mielekkyyttä paitsi älyllisen ajattelun myös esteettisen, aistimuksellisen kokemuksen, kuten tunteiden ja intuition avulla (Hatch & Cunliffe, 2006; Perttula, 2006; Strati, 2008). Sisällytän mielekkyyden luomiseen erilaisten kokemuslaatujuen kokonaisuuden, en pelkästään rajatussa mielessä käsitettyä kognitiivista toimintaa. Näin ollen mielekkyyden luominen ei ole pelkästään kokemuksen kohteen poimimista ja sanoittamista vaan samalla myös kohteen esteettistä ja moraalista arvottamista.

Jalosen käyttämän ja sinänsä sujuvakielisen merkityksellistämisen käsitteen varaan tarkoittamaan samaa kuin merkityksen luominen (*meaning-making*). Mielekkyyden ja merkityksen luominen voidaan ajatella saman prosessin eri nimiksi: ”Sensemaking practices are the meaning-making activities that transform raw events into agreed upon facts or interpretations” (Wright, Manning, Farmer & Gilbreath, 2000, 818–819). Merkityksen luominen voidaan kuitenkin erottaa mielekkyyden luomisesta siten, että mielekkyyden luominen on reflektioimattomampaa kuin merkityksen luominen ja edeltää merkityksen luomista (van den Heuvel, Demerouti, Schreurs, Bakker & Schaufeli, 2009). Tällöin merkityksen luominen on tulkintaa, jota edeltää jokin tulkittava aihe tai kohde, kun taas mielekkyyden luomisessa sen aihe tai kohde on ensin luotava tai rajattava (Weick, 1995). Tämä tarkoittaa sitä, että mielekkyyden luomisen kohteena on nimeämätön ja ”käsittämätön” tapahtumien virta eli ei-vielä-ymmärretty tai mieltä-vailla-oleva, sanalla sanoen ”mieleton”. Merkityksen luominen ei sen sijaan kohdistu missään vaiheessa mielettömään kokemuksen virtaan vaan siitä jo erotettuun ja nimettyyn osa-alueeseen.

Weickin ym. (2005) mukaan organisatorisen mielekkyyden luomisen ensimmäisenä vaiheena on tajunnallisen työstämisen kohteen

poimiminen kokemuksen virrasta. Toinen vaihe koostuu kohteen nimeämisestä ja sanoittamisesta sekä tätä sanoittamista seuraavasta käytännön työyhteisöllisestä funktiosta. Kerrontaa käsittämättömästä voidaan tarkastella mielekkyyden luomisen prosessina, jonka ensimmäisessä vaiheessa kokemuksen virrasta poimitaan asioita ja nimetään ne käsittämättömäksi. Toisessa vaiheessa käsittämättömäksi poimittu kohde sanoitetaan (esim. ristiriidaksi), jolloin kohteesta tulee organisointiin potentiaalisesti vaikuttava tekijä. Prosessissa on kyse tapahtuman ja elämismaailman välisestä suhteesta, jossa yhdistyvät tapahtuman poimiminen olosuhteista (ihmettely) sekä sen nimeäminen ja sijoittaminen elämismaailmaan (käsittämättömän selittäminen) (Wright & al., 2000). Vaikka tutkimuksessani kohde jo ensi vaiheessa nimetään käsittämättömäksi, tarkastelen toisena vaiheena vasta vaihetta, jossa käsittämätön saa toisen, käsittämätöntä määrittelevän nimen. Toimin näin siksi, että kohteen kertominen käsittämättömäksi ei vielä pyri selittämään kohdetta vaan pelkästään ilmaisee kohteen tulleen huomioiduksi ja erotetuksi kokemuksen virrasta.

Weickin (1995) mukaan vähintään seitsemän mielekkyyden luomisen ominaisuutta erottaa sen muista selittävästä prosesseista, kuten ymmärtämisestä, tulkinnasta ja attribuoinnista. Näiden ominaisuuksien mukaan mielekkyyden luomisen prosessi on:

- identiteetin konstruoimiseen perustuva (*grounded in identity construction*)
- retrospektiivinen eli menneisyyteen katsova (*retrospective*)
- mielekkään ympäristön kanssa vastavuoroisessa vaikutussuhteessa toteutuvaa välitöntä tekemistä sisältävä (*enactive of sensible environments*)
- sosiaalinen (*social*)
- jatkuva (*ongoing*)
- tarkentunut erilleen poimittuihin vihjeisiin, jotka ohjaavat huomion tarkentumista (*focused on and by extracted cues*)
- ennemmin uskottavuuden kuin täsmällisyyden ohjaama (*driven by plausibility rather than accuracy*).

Weickin ehdotus mielekkyyden luomisen ominaisuuksista on ohjannut pitkälti mielekkyyden luomisen kansainvälistä tutkimusta, vaikka Weick (1995) ehdotti listaa vain karkeaksi suuntaviivaksi. Ominaisuusluettelo on haastettu verraten vähän. Poikkeuksena valtavirasta erottuu esimerkiksi Parryn (2003) fenomenologiseen empiriseen tutkimukseen perustuva ehdotus, että mielekkyyden luomisen oleelliseksi ominaisuuksiksi voidaan nimetä myös prosessin pohjautuminen omiin arvoihin ja kulttuuriseen kontekstiin, kokemuseräisyys (mielekkyyden luomisen riippuminen kokemustaustasta), reflektio (pohdinta), tarinankerronta, toiminta ja sosiaalinen sukupuoli. Myöhemmin ominaisuuksiin on kriittisen tutkimuksen näkökulmasta ehdotettu lisättäväksi myös ainakin valtasuhteisiin kietoutuminen (Helms Mills & al., 2010) ja sosiaalinen muutos (Mills, 2008).

Lisäykset ovat ainakin osittain sijoitettavissa, jos eivät Weickin listaukseen, niin joka tapauksessa hänen teoreettiseen viitekehukseensä. Weickin lista mielekkyyden luomisen ominaisuuksista voi olla vajavainen, mutta hänen viitekehyksensä ei nähdäkseen pyri sulkemaan mielekkyyden luomisen eri аспектеja ulkopuolelleen. Tässä mielessä ehdotukset mielekkyyden luomisen ominaisuuksien listan laajentamiseksi ovat ehdotuksia, joilla muokataan vain listaa, muttei itse viitekehystä. Vaikka laajennusehdotukset eivät ole juurikaan kehittäneet viitekehystä, ne ovat kuitenkin valaisseet sitä, että mielekkyyden luomista voi tarkastella monesta näkökulmasta painottaen sen eri ominaisuuksia. Tarkastelukulma vaikuttaa siihen, millaisena mielekkyyden luominen nähdään. On mahdollista nähdä prosessi hallittuna tai epäjärjestelmällisenä, älyllisenä tai emotionaalisenä ponnisteluna, yksilön tai yhteisöjen aktiviteettina, konsensushakuisena tai ristiriitoja ylläpitävänä ja niin edelleen.

Mielekkyyden luomisen ominaisuuksia voi listata hyvin monenlaisia, mikä tarkoittaa, että aihe on monitahoinen ja sitä kannattaa hyvinkin tarkentaa empirisin tutkimuksin. Suhtaudun kuitenkin varauksella Weickin ehdotukseen, että hänen kuvaamansa mielekkyyden luomisen prosessuaaliset ominaisuudet kuvaisivat olennaisesti vain juuri mielekkyyden luomisen tuntomerkkejä. Myös ymmärtäminen, tulkinta, attribuointi ja monet muut tajunnalliset prosessit voivat sisältää

samankaltaisia elementtien yhdistelmiä. Vaikka mielekkyyden luomisen teoria muodostaa tärkeän osan tutkimuksellista viitekehystäni, en näin ollen omaksu Weickin luetteloa mielekkyyden luomisen ominaisuuksista sellaisenaan ohjenuorakseni. Sen sijaan painotan käsittämättömän analyysissäni kolmea seikkaa, jotka ovat oleellisia tutkimusaiheeni kannalta:

- (1) Mielekkyyden luominen kohdistuu johonkin, joka koetaan käsittämättömäksi.
- (2) Käsittämättömälle luodaan mielekkyyttä narratiivisesti.
- (3) Mielekkyyden luominen käsittämättömälle syntyy arkityössä ja vaikuttaa siihen.

Ensimmäinen seikka kuvaa tekijää, joka mielestäni erottaa mielekkyyden luomisen olennaisesti muista tajunnallisista prosesseista: mielekkyyden luominen kohdistuu aina johonkin, joka häiritsee kokemuksen virtaa ja joka koetaan sen vuoksi ainakin hetken aikaa käsittämättömänä. Tarkastelin tätä tekijää jo aiemmin tässä luvussa, joten jatkan selittämällä toista valitsemaani seikkaa eli narratiivista mielekkyyden luomista.

Se, että narratiivisuus on välttämätöntä mielekkyyden luomiselle (ks. Parry, 2003; Boje, 2008b; Brown, Stacey & Nandhakumar, 2010), perustuu siihen, että mielekkyyden luomisessa tarvitaan kokemuksen pukemista sanoiksi tai sen ilmaisua muulla tavoin. Koska käytän tässä tutkimuksessa empiirisenä aineistona haastattelutekstejä, keskityn sanoina ilmaistuihin kokemuksiin. Mielekkyyden luominen voidaan narratiivisina tekoina määritellä tietoisiksi toiminnaksi (Jeong & Brown, 2008, 225). Oletan kuitenkin, että prosessi voi spontaaniutensa vuoksi olla ainakin osittain refleктоimaton ja tässä mielessä tiedostamaton. Näin voi olla siitäkin huolimatta, että mielekkyyden luomiseen kuuluu olosuhteiden tunnistamista ja sanoittamista.

Narratiivisuus tarkoittaa myös sitä, että mielekkyyden luominen on sosiaalinen prosessi. Mielekkyyttä luodaan paitsi yksilöllisesti myös yhteisöllisesti. Yhteisöllinen mielekkyyden luominen tarkoittaa toimintaa (esim. keskustelua), jossa ihmiset yhdessä luovat asioille mielekkyyksiä ja näiden perusteella muodostavat vuorovaikutuksensa käytäntöjä.



Vaikka sosiaaliset prosessit ovat keskeisiä mielekkyyden luomisessa, keskeisyys ei johdu niinkään mielekkyyden luomisen viitekehystä kuin narratiivisuuden ja organisoinnin yleisestä luonteesta.

Kolmanneksi tutkimukseni kannalta on tärkeää, että mielekkyyden luominen kuuluu työarkeen. Tämä merkitsee, että mielekkyyden luominen ei ole arkityöstä erillinen prosessi vaan arkityössä syntyvä ja siihen vaikuttava. Mielekkyyden luomisessa on tärkeää se, mitä se tuottaa, eli merkitykset ja toiminta, jotka perustuvat mielekkyyden luomiseen (Maitlis, 2005). Koska mielekkyyden luomisen seuraukset ilmenevät yhteisöllisesti, sen tarkastelu on keskeistä hallinnollisen tutkimuksen kannalta.

Tutkimukseni hyödyntää mielekkyyden luomisen viitekehystä tarkastellen organisaatiota mikronäkökulmasta, jolloin tarkastelukulmana on psykososiaalisten prosessien narratiivisuus. Organisatorisen mielekkyyden luomisen psykososiaalisten prosessien tutkimus on painottunut johtajien toteuttamaan (esim. Rouleau, 2005; Lüscher & Lewis, 2008; Reis, 2010) tai epätavallisissa tilanteissa tapahtuvaan mielekkyyden luomiseen (esim. Seeger, Ulmer, Novak & Sellnow, 2005; Landau & Drori, 2008; Tukiainen, Aaltonen & Murtonen, 2010). Jälkimmäinen tutkimussuunta on keskittynyt ääritilanteisiin, kuten kriiseihin tai tiukasti koordinoitujen työyksiköiden työtehtäviin (esim. palopelastushenkilöstö), jolloin tilanteissa korostuu äkillinen mielekkyyden luomisen paine tai tarve tuottaa asioille yhteisiä merkityksiä (Maitlis, 2005). Johtajien mielekkyyden luomiseen on kiinnitetty erityistä huomiota, koska johtajuuden yhdeksi avaintehtäväksi on ajateltu organisaation luotsaaminen ennustamattomissa tilanteissa, mikä vaatii mielekkyyden luomista näistä tilanteista (Landau & Drori, 2008).

Yleisemmin organisaatioiden arki ei kuitenkaan todellistu ääritilanteina, jotka pakottavat äkilliseen mielekkyyden luomiseen, vaan tapahtumista saattaa kulua pitkään aika ilman että organisaation jäsenet saavat luotua tapahtumille mielekkyyttä (Maitlis, 2005). Lisäksi organisaatioissa mielekkyydet eivät useimmiten ole vain johtajien luomia eivätkä laajasti jaettuina vaan luonteeltaan yksittäisempiä ja moninaisempia (Maitlis, 2005; Boje, 2008a). Näin ollen mielekkyyden

luominen on keskeistä ja läpäisevää organisaatioille, ei pelkästään satunnainen, erillisten muutostapahtumien tai pelkästään johtajien käynnistämä aktiviteetti (Peirano-Vejo & Stablein, 2009).

Arkityön mielekkyyden luomista on tutkinut esimerkiksi Maitlis (2005) pitkittäistutkimuksessaan, jossa hän tarkasteli erilaisten sidosryhmien jäsenten mielekkyyden luomista. Myös Wright ym. (2000) ovat tutkineet arkityössä tapahtuvaa mielekkyyden luomista, kohteenaan tiiminjäsenten ja osakkaiden kokemukset tuotekehittelystä. Oma tutkimukseni on myös arkityön tutkimusta, sillä tutkimuksessa ei korostu johtajan roolissa tai ääritilanteissa tapahtuva käsittämättömästä kertominen ja mielekkyyden luominen, vaan kiinnostus kohdistuu tavallisempaan organisaatioarkeen ja koko työyhteisön läpäisevään käsittämisen dynamiikkaan.

Vaikka liitän mielekkyyden luomisen teorian yhdeksi tutkimukseni tärkeäksi viitekehikseksi, otan huomioon, että kertomuksissa voidaan luoda muutakin kuin mielekkyyttä. Koska kuitenkin määrittelen käsittämättömän mielettömäksi siinä merkityksessä, että käsittämättömyydelle ei ole vielä luotu mieltä, käsittämättömän tarkastelu mielekkyyden luomisen viitekehiksessä on perusteltua.

## **2.3 Konfliktit sosiaalisissa suhteissa**

Tutkimani työyhteisön jäsenet määrittelivät jo ennen tutkimuksen aloittamista yhteisönsä ihmissuhteiltaan ongelmalliseksi ja jopa konfliktoituneeksi. Tämän vuoksi, ja koska ihmissuhdekonflikteilla voi olla merkittävä rooli siinä, miten tapahtumia käsitetään ja miten niille luodaan mielekkyyttä (Landau & Drori, 2008), käsitelen ennen analyysiani konflikteja osana työyhteisön sosiaalisia suhteita. Koska tutkimukseni aiheena on organisaatiossa koettu käsittämätön, eivätkä konfliktit sinänsä, en kytke tutkimustani kuitenkaan erityisesti konfliktitutkimukseen. Lyhyellä konfliktien tarkastelulla huomioin kuitenkin sen mahdollisuuden, että organisaatiossa koettu käsittämätön voi kietoutua myös kerrontaan konflikteista.

Konfliktille ei ole yhtä, jokaisen tieteenalan ja tutkimussuunnan omaksumaa määritelmää. Perinteisesti konflikti voidaan määritellä sosiaaliseksi tilanteeksi, jossa yksilöiden tai ryhmien intressit, asenteet, arvot tai uskomukset törmäävät toisiinsa (esim. Thomas, 1992; De Dreu, Harinck & Van Vianen, 1999; Rahim, 2000; Baumann & Betzler, 2004). Psykososiaalisesta näkökulmasta kysymyksessä on ihmis-suhteissa koettu ristiriita, johon voi liittyä esimerkiksi luottamuspulaa, epäluuloa, vastakkaisen osapuolen ammattitaidon kyseenalaistamista ja henkistä väkivaltaa (Lahtinen, Vartia, Soini & Joki, 2002). Tämä yleinen tapa määritellä konflikti on perustana myös omassa tutkimuksessa sillä tärkeällä painotuksella, että kyseessä on nimenomaan *koettu* ristiriita eikä ”objektiivinen” asiantila.

Konflikti syntyy organisatorisen mielekkyyden luomisen näkökulmasta kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa on kysymys siitä, miten joistakin olosuhteista muodostuu organisaation jäsenille tapahtuma (*event*). Toisessa vaiheessa, jolla on erityisen suuri merkitys konfliktin synnylle, kysytään, miten tapahtuma nimetään ja mitä se tarkoittaa käytännössä. (Weick & al., 2005.) Oudon ja uudenlaisen asian voi nimetä esimerkiksi dilemmaksi tai mahdollisuudeksi, ja sen suhteen voi toimia vaikkapa hallinnoimalla tai hyväksymällä asian. Merkittävää on, että kun jokin asia nimetään joksikin, siihen aletaan suhtautua tietyllä tavalla. Ongelma alkaa, kun jokin nimetään ongelmaksi. (Weick, 1995, 90.) Samoin käsittämätön syntyy, kun jokin nimetään käsittämättömäksi. Asian nimeäminen käsittämättömäksi on mielekkyyden luomisen avoin lähtökohta – kohteen tunnistaminen – josta voidaan edetä monenlaisiin nimeämisiin, tulkintoihin ja merkityksen antoihin. Konflikti ja ristiriita, joilla tässä tutkimassani työyhteisössä oli jo ennen tutkimuksen aloittamista luonnehdittu yhteisön sosiaalista maailmaa, voivat olla tällaisia käsittämättömälle annettuja nimiä.

Vaikka konfliktin kokemus liitetään usein tietynlaisiin työympäristöllisiin tekijöihin, kuten muutoksiin, kriiseihin tai työpaineisiin (Järvinen, 2001), elämän käytännöissä ongelmat eivät näyttäydy ihmisille annettuina. Konfliktit eivät ilmaannu ihmissuhteisiin itsestään, vaan ihmiset itse konstruoivat ja nimeävät tilanteet sellaisiksi (Tjosvold, 2006). Yksilöiden havainnot ja asenteet ovatkin konfliktin syntymiselle

merkittävämpiä kuin tapahtuma, jossa konfliktin koetaan saaneen alkunsa (Korostelina, 2007). Lisäksi siihen, miten ja millaiseksi yksilö kokee tilanteen, vaikuttavat esimerkiksi hänen persoonallisuutensa (Dijkstra, van Dierendonck, Evers & De Dreu, 2005), identiteettinsä (Helms Mills & al., 2010) ja tunteensa (Fineman, 1993; Bodtker & Jameson, 2001).

Konfliktin monimutkaisuutta lisää se, että vaikka yksilöt nimeäisivät tietyn tilanteen konfliktiksi, he eivät välttämättä koe tilannetta samoilla tavoilla. Koska ihmisten havainnot ja kokemukset poikkeavat toisistaan, konfliktit koetaan ja ymmärretään aina yksilöllisesti (Goldman, Cropanzano, Stein, Shapiro, Thatcher & Ko, 2008). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että mielekkyyden luominen konfliktiksi nimetystä tapahtumasta voi johtaa yhteisymmärrykseen ja konfliktin ratkaisuun, mutta myös erimielisyyksiin ja konfliktin jatkumiseen (Landau & Drori, 2008; Brown & al., 2010).

Konfliktin tulkinnanvaraisuudesta kertoo myös se, että vaikka konfliktista puhutaan usein kielteisenä asiantilana, sillä voidaan tarkoittaa myös myönteiseksi koettua tilannetta (Bodtker & Jameson, 2001; Tjosvold, 2006). Myönteisenä tilanteena konflikti voi tarkoittaa esimerkiksi oppimista tai myönteisesti eteenpäin vievää muutosta (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini, 2004). Vaikka toiset asioille annetuista merkityksistä (tai tulkinnoista, mielekkyyksistä jne.) voivat näyttää muita uskottavammilta, tapahtumiin ei voi liittää sellaista merkitystä, joka olisi ainoa oikea (Helms Mills & al., 2010). Konfliktissa on näin ollen kyse enemmän elämäntilanteiden yksilöllisyydestä ja monitahoisesta asioiden toisiinsa kytkeytymisestä (kompleksisuudesta) kuin yhden osapuolen ”syyllisyydestä” tai ”väärässä olemisesta” ja toisen osapuolen ”oikeassa olemisesta”.

Elämäntilanteiden yksilöllisyys ja organisatorinen kompleksisuus ilmenevät monitulkintaisuutena (*ambiguity*), joka muodostaa erottamattoman osan työyhteisöllisen toiminnan jokaista osatekijää (Weick, 2001). Monitulkintaisuus tarkoittaa, että asioille, esimerkiksi sosiaalisille suhteille, voidaan antaa useita merkityksiä riippuen näkökulmasta ja asiayhteyksistä (Vakkuri, 2009). Sennett (2008) kuvaa monitulkintaisuutta fyysisenä paikkana, jossa ihmiset eivät pysty hahmottamaan

sijaintiaan ja tuntevat sen vuoksi olevansa eksyksissä. Monitulkintaisuus voi olla myös oudolta tuntuva paikka mielikuvissa, sillä se tarkoittaa kokemuksissa luotujen merkitysten häilyvyyttä ja epävarmuutta (Alvesson, 2004; Vakkuri, 2009).

Ihmiset ovat käytännössä taipuvaisia yksitulkintaisuuteen eli siihen, että kokemuksen kohde tulkitaan helposti vain yhdellä tavalla (Vakkuri, 2009). Tulkintaa suodattavat odotukset, jolloin ihmisillä on taipumus nähdä se, mihin uskovat ja olla näkemättä sitä, mihin eivät usko (Weick, 1995). Ehkä tämän taipumuksensa vuoksi ihmiset organisaatioissakin pyrkivät usein vähentämään monitulkintaisuutta, ja niillä, jotka pystyvät luomaan monitulkintaiselle asialle uskottavan yksitulkintaisuuden, on mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaiseksi organisaatio kehittyy (Weick, 2001). Yksitulkintaisuus on kuitenkin organisoinnissa väliaikaista, sillä aika ajoin erilaiset merkitykset törmäävät toisiinsa ja syntyy monitulkintaisuutta. Tämä ei ole asiantila, jota tulisi pyrkiä välttelemään, koska monitulkintaisuus vie asioita eteenpäin. (Czarniawska, 2004c.) Onkin esitetty, että monitulkintaisuus tulisi ottaa huomioon erottamattomana osana organisatorisia toimintoja, kuten viestintää (Jabri, Adrian & Boje, 2008) ja päätöksentekoa (McKenna & Martin-Smith, 2005).

## 3 Narratiivisuus

### 3.1 Organisaation narratiivinen ymmärtäminen

Tarinat ovat olleet narratiivisesta, symbolis-tulkinnallisesta näkökulmasta organisaatiota tutkivien kiinnostuksen kohteena jo pitkään (Patriotta, 2003b; Hatch & Cunliffe, 2006). Kertomusten voima tulkinnallisina välineinä syntyy niiden kyvystä yhdistää toisiinsa nykyinen, mennyt ja tuleva eli ennakointi muisteluun ja toistoon (Patriotta, 2003b). Narratiivisessa tutkimuksessa organisaatiota tarkastellaan sosiaalisesti, puheessa rakentuneena (Brown, Humphreys & Gurney, 2005). Puheessa rakentuvat esimerkiksi yhteisön normit ja arvot sekä yhteisön jatkuvuus (Polkinghorne, 1988).

Narratiivi-sana on peräisin latinasta, jossa tietämistä (*gnarus*) ja kertomista (*narro*) merkitsevillä sanoilla on yhteinen juuri. Etymologia tavoittaa narratiivin kaksi puolta: se on työkalu sekä tietämiseen että kertomiseen. (Abbott, 2002.) Narratiivisen epistemologian näkökulmasta ihmiset kehittävät tietämystä kuuntelemalla ja kertomalla kertomuksia. Tutkimalla organisaation jäsenten yhteisöään koskevaa kerrontaa saadaan tietoa organisaatiosta ja muun muassa organisatorisista identiteeteistä. (Hatch & Cunliffe, 2006.) Narratiivit eivät sinällään kerro työyhteisön aktuaalisista tapahtumista, sillä niiden sisällöt voivat olla peräisin todellisista tapahtumista tai ne voivat olla mielikuvituksen luomuksia. Kertomukset ovat kuitenkin todellisia siinä mielessä, että niissä rakennetaan kuvaa organisaatiosta sellaisena kuin se jäsenilleen näyttäytyy sekä luodaan näkymää toiveiden ja odotusten mukaisesta organisaatiosta. Lisäksi kertomuksissa sovitetaan yksilöt työyhteisöön ja yhteisö muuhun maailmaan. Kertomista käytetään myös tiedon välit-

tämiseen, kuten hiljaisen tiedon jakamiseen tai työpaikan sosiaalisten käytäntöjen opettamiseen. Tarinoiden avulla voidaan esimerkiksi kertoa uudelle naistyöntekijälle, miten naisia yleensä kohdellaan työyhteisössä ja millaisia odotuksia uuteen työntekijään sen vuoksi kohdistuu (Hyde, 2008).

Narratiivinen tutkimus ei näin ollen ole tositapahtumakuvausten keräämistä vaan pyrkimystä ymmärtää, miten ihmiset kertomisen avulla merkityksellistävät tapahtumia, toisiaan ja itseään. Tarinan ensisijaisia tehtäviä ovat merkityksen tuottaminen ja ylläpitäminen sekä usein lisäksi viihdyttäminen ja suostuttelu (Gabriel, 2000). Kertomukset ovat myös usein keino, jolla aktivoidaan ajattelua ja selvitetään ongelmia, olimmepa kertomusten kertojia tai kuulijoita. Tiedon lisäksi kertomukset voivat kuitenkin välittää myös paikkansapitämätöntä informaatiota. Niitä voidaan käyttää pitämään ihmisiä pimennossa ja jopa rohkaisemaan tekoihin, joita ei pitäisi tehdä. (Abbott, 2002.) Koska tutkimukseni yhtenä tärkeänä viitekehyksenä on mielekkyyden luomisen teoria, on muistettava sekin, että kertomukset ovat harvoin pelkästään pyrkimyksiä mielekkyyden luomiseen (Peirano-Vejo & Stablein, 2009). Vaikka kerronnalla, johon huomioni tässä tutkimuksessa kohdistuu, voi olla tähän päämäärään pyrkivät puolensa, kerronnalla voi olla myös muita pyrkimyksiä, minkä huomioon analyysissa.

## **3.2 Kokemus, kertomus, tarina ja fragmentti**

### ***Kokemuksen suhde kertomuksiin***

Olen jo aiemmin kutsunut tutkimustani organisaation jäsenten kokemusten tutkimukseksi määrittelemättä tarkemmin, miten kokemus suhteutuu kertomuksellisuuteen. Osa kertomuksellisuuden tutkijoista pitää juonellistamista ihmiselle ontologisesti määrittävänä eli olettaa, että ihmisen kokemus muodostuisi luonnostaan juonelliseksi (ks. Hyvärinen, 2004; Meretoja, 2009). Nykyisessä länsimaisessa maailmanajassa kokemus, etenkin toisille kerrottuna, ilmaistaankin luontevasti, kulttuurisia konventioita seuraten, juonikulun muodossa.

On kuitenkin vaikea sanoa, mitä inhimillinen kokemus on puhtaasti ”luonnostaan” – toisin sanoen ihmisolennot välttämättömänä ominaisuutena – koska kokemusmaailmaan vaikuttavat paikalliset sosiokulttuurisesti opitut tavat käyttää ja ymmärtää esimerkiksi symboleja ja kieltä. Itse en ajattele, että tietty tapa ilmaista tai kokea kokemuksia olisi ihmisille ajasta ja paikasta riippumatta luonnollisin. Kertomuksellisuus sinänsä voi olla ihmisolennot ominaista, mutta se on rakenteeltaan monimuotoista. Ontologisesti muotoillen: ihmiselämä ei ole pelkästään tarinaa eivätkä kokemukset ole välttämättä tarinamuotoisia, vaan tarinallinen koherenssi on vain yksi ihmisenä olemisen ja kertomuksellisuuden ulottuvuus.

En siis ajattele, kuten Clandinin ja Connelly (2000, xxvi), että ”--experience is the stories people live” tai kuten Boje (2008a, 205): ”*Living story is the story we live, that comes out of our community and family life experience --*”. Kokemukset ovat kuitenkin tapahtumien ohella kertomusten yksi lähde (Riessman, 2008) ja tällä tavalla suhteessa kertomuksiin. Ricœurin (1992) tapaan tuota suhdetta voidaan kuvata siten, että teot eivät sellaisenaan sisällä kertomuksellisia käsikirjoituksia, mutta niiden organisoituminen antaa niille esikertomuksellisen laadun. Näin narratiivinen toiminta (tarinointi, kerronta) on mimeettisessä eli jäljittelevässä suhteessa toimintaan. Narratiivien ja kokemusten mimeettisellä suhteella perustelen myös epistemologista käsitystäni, että kertomuksellisella tutkimuksella, tai kokemuksen tutkimuksella yleisemminkään, ei ole löydettävissä pysyvää tietoa, koska niin kokemusten kuin kertomustenkin maailma virtaa ja muotoutuu jatkuvasti.

Tapahtumien ja kokemusten lisäksi kertomukset perustuvat myös mielikuvitukseen (Gabriel, 2004). Elämän tapahtumille kerrottu narratiivinen yhtenäisyys on näin ollen sepittelyjen ja aitojen kokemusten epävakaa sekoitus (Ricœur, 1992). Tämän vuoksi kertomuksen ja kokemuksen suhde ei ole yksioikoinen ja pulmaton. Tutkijan tehtävänä onkin tarkastella kertomuksia kriittisesti, ei vain yksilöllisten kokemusten kuvajaisina, vaan lisäksi kertomusten käyttöä esimerkiksi miellyttämiseen, manipulointiin, peittämiseen ja asioiden hämärtämiseen (Gabriel, 2004). Koska kokemukset kuvastuvat kerronnassa moniselit-



teisesti, kertomuksellisuus ei tarjoa tietoa valmiina pakettina, vaan on ennemmin tie, jota seuraamalla voi päästä tietoon (Gabriel, 2004).

## ***Tarina ja kertomus***

Narratiivisen tutkimuksen yhtenä ongelmana on pääkäsitteiden, kuten tarinan ja kertomuksen, kirjava määrittely eri tieteenaloilla ja tutkimusperinteissä. Tarinan (*story*) ja kertomuksen (*narrative*) käsitteillä ei ole yhtenäistä ontologis-epistemologista määrittelyä narratiivisen yhteiskuntatieteellisen tutkimuksenkaan piirissä. Samalla kun kielellisyyden ja kulttuurisuuden merkitystä tutkimuksessa korostanut ”lingvistinen käänne” on tapahtunut useilla tutkimusaloilla, avainkäsitteiden merkitykset ovat moninkertaistuneet, limittyneet ja pirstoutuneet (Gabriel, 2004). Tämän vuoksi on tarkoituksenmukaista ennen empiiristä analyysia tarkastella, missä merkityksissä käytän näitä käsitteitä omassa tutkimuksessani.

Tarinan ja kertomuksen käsitteitä käytetään nykyään yleisesti toistensa synonyymeinä (esim. Georgakopoulou, 2007; Kuusipalo, 2008; Marjala, 2009). Toinen tapa tehdä narratiivista analyysia on omaksua kielitieteellinen lähtökohta, jolloin tarinan ja kertomuksen käsitteet yleensä erotellaan toisistaan (Riessman, 2008). Olen itse soveltanut erottelevaa tapaa aiemmin (Tökkäri & Perttula, 2010) ja sovellan myös tässä tutkimuksessa. Tällä valinnalla pyrin pitämään analyttisen tarkkuuden empiirisen aineiston käsittelyssä mahdollisimman suurena. Valinta auttaa myös erottelemaan toisistaan tutkimani erilaiset kerroksen muodot eli tarinat ja fragmentit.

Edellisen valinnan lisäksi tarinan ja kertomuksen käsitteet on määriteltävä tutkimuskohtaisesti, sillä tutkijat käyttävät näitä käsitteitä eri merkityksissä. Merkitykset voivat olla jopa toisilleen päinvastaisia: tarina voidaan käsitteellistää tietynlaiseksi kertomukseksi tai kertomus tietynlaiseksi tarinaksi. Esimerkiksi Gabriel (2000, 239) tiivistää näkemyksensä tarinan ja kertomuksen suhteesta määritelmäksi: ”Stories are narratives with plots and characters, generating emotion in narrator and audience, through a poetic elaboration of symbolic material.” Tarina on siis Gabrielille kertomus, jonka tuntomerkkejä ovat juoni, henkilö-

hahmot ja kyky tuottaa tunteita sekä kertojassa että yleisössä. Gabrielin määritelmästä poikkeaa esimerkiksi Hännisen (1999) määritelmä, jossa kertomus on tarina, jonka ihminen kertoo toisille – erotuksena niin sanotusta sisäisestä tarinasta, jota ihminen kertoo itselleen.

Itse käytän kertomuksen ja tarinan käsitteiden määrittelyssä lingvistisesti suuntautuneesta kerronnantutkimuksesta omaksumaani erottelua, jossa tarina tarkoittaa tapahtumaa tai tapahtumien sarjaa ja kertomus muotoa tai rakennetta, jolla tapahtumasisältö esitetään, eli tarinan representaatiota (esim. Sintonen, 1999; Abbott, 2002). Tarina vastaa siis kysymykseen, *mitä* tapahtui, ja kertomus kysymykseen, *miten* tapahtumasta kerrotaan. Tällöin analyysin eksplisiittinen kohde ovat kertomukset, jotka on rakennettu tutkimushaastattelutilanteissa haastattelijan ja haastateltavan yhteistyönä. Kertomuksista voidaan analyysin avulla erotella tarinallisia elementtejä (kuten juonikulkua ja henkilö-hahmoja) ja konstruoida näistä elementeistä tarinoita. Tarinan konstruointi tekstistä on käytännöllinen toimi; tapa analysoida tekstejä (Sintonen, 1999). Tarina on siis aina kertomuksessa välittynyt ja hermeuttisen analyysin tulos (Ricoeur, 1997; Abbott, 2002; Hyvärinen, 2004). Näin ei ole pelkästään tutkijan työssä, sillä tulkintaa tapahtuu kaikissa tilanteissa, joissa ihminen kuuntelee ja pyrkii ymmärtämään toisen ihmisen puhetta.

Tarinan ja kertomuksen erottaa toisistaan myös siten, että kertomuksella on tietty kertoja ja kerrontatilanne, mutta tarinalle ei ole yleensä nimettävissä tiettyä kertojaa. Toisin sanoen tarina on abstraktio, josta kuka tahansa tarinan tunteva voi kertoa oman versionsa eli kertomuksensa. Poikkeuksena ovat esimerkiksi viralliset organisaatio-tarinat, joiden alkuperäinen kertoja voidaan jäljittää vaikkapa organisaation johtoryhmään tai markkinointiosastoon. Tarinan abstraktius ei merkitse sen objektiivisuutta, sillä tarinat ovat aina kontekstoituneet. Toisin sanoen niitä kerrotaan tietyssä sosiaalis-kulttuurisessa tilanteessa (Parker, 2005).

Toisena kertomuksen ja tarinan erona on, että kertomus on jatkuvassa muotoutumisen tilassa ja rakenteeltaan joustavampi kuin tarina. Äärimmäistä joustamattomuutta merkitsee kaavoihinsa kangistunut, kivetetty tarina (*petrified story*), joka kuvaa organisaation saman-

laisina toistuvia vuorovaikutuksen käytäntöjä (Czarniawska, 2004, 38). Gabrielin (2004) mukaan kaikki tarinat eivät ole samassa määrin joustamattomia, sillä hallinnon ja kontrollin ulkopuolella syntyneet tarinat ovat usein plastisempia kuin viralliset tarinat.

Käyttämäni tarinan käsite kytkeytyy myös Gabrielin (2000) käyttämään käsitteeseen *folklore*. Folklore muodostaa kontekstisidonnaisia tarinakehikkoja, joita ihmisyhteisöt luovat. Luominen tapahtuu monin keinoin, kuten tarinoiden, yleistyksien, slangin, vitsien, esineiden ja elekielen avulla. Työyhteisön kertomat tarinat ovat osa ”organisaatio-folklorea” (*organizational folklore*) eli symboliikkaa sisältäviä käytäntöjä ja tekstejä, jotka ovat syntyneet spontaanissa vuorovaikutuksessa ja muodostuneet osaksi työyhteisön traditiota.

Organisaatiofolkloren voi ajatella muodostavan perustan tai tarinakehikon, jolle työyhteisön kerronta rakentuu. Tämä perusta ei tarkoita yksittäistä, muuttumatonta kivijalkaa, vaan tottuuksiksi muuntuneita kertomisen sisältöjä ja tapoja, joita työyhteisön jäsenet toistavat. Tarinoiden ominaisuutena tällaisena perustana on usein se, että niille ei pystytä osoittamaan tiettyä kertojaa. Ne ovat ”yleisen totuuden” kaltaisia, kuten niin sanotut talon tavat tai rutinoituneet, reflektoimattomat käytännöt. Tarinakehikko tarjoaa implisiittisen kartan mahdollisista rooleista ja maailmoista, joissa toiminta, ajattelu ja itsensä määrittely ovat sallittuja tai toivottavia (Bruner, 1986).

Tarinakehikko edustaa eräänlaista diskurssien valtaa, joka kietoutuu ihmisten toimintaan huomaamattomasti mutta tiukasti (esim. Foucault, 1997; Hardy & Phillips, 2004). Tällainen ”tarinoiden valta” ei kuitenkaan ole ehdoton. Tietyissä olosuhteissa ja yksilöiden rakentamalla uusilla tarinoilla ihmisiin kietoutuvaa tarinoiden valtaa on mahdollista muokata (Foucault, 1990; Hänninen, 1999). Diskurssit muodostavat vallitsevan kontekstin, jossa sosiaalinen toiminta tuotetaan, mutta joka ei kuitenkaan ehdottomasti määrää toiminnan luonetta. Toiminnan poikkeaminen vallitsevasta kontekstistä eli ”mutaatioit” mahdollistavat tarinakehikon muuttumisen ajan kuluessa.

Myös Boje ja Gabriel jakavat näkemyksen, että on olemassa kontrolloivaa ja kontrollia vastustavaa kerrontaa. Organisaatiotarinoilla voidaan Gabrielin (2000) mukaan joko vahvistaa organisatorista kont-

rollia tai ilmaista vastarintaa. Organisaatiotarinat voivat olla kontrollia vastustavia, sillä niiden tarkoitus on usein inhimillistä organisaatioita, joissa byrokraattista tehokkuutta ja rationaalisuutta usein arvostetaan enemmän kuin ihmisen kokemuksellisuutta ja kertomuksellisuutta (Gabriel, 2000).

Bojelle ihmisten toimintaa kehystävä valta näyttäytyy organisatorisina, kontrollointiin ja järjestykseen pyrkivinä narratiiveina, jotka yksilöiden monimuotoisen tarinoinnin (*storytelling*) epäjärjestelmällisyys haastaa (Yolles, 2007; Boje, 2008b). Boje tarkoittaa kontrollointiin pyrkivillä narratiiveilla kolmen, kronologisen juonen yhdistämisen vaiheen (alku, keskikohta ja loppu) muotoon konstruoitua kerrontaa. Kolmiosaisen juonikulun tarkastelu on painottunut perinteisesti yhteiskuntatieteellisessä narratiivisessa tutkimuksessa. Perinne on vanha, sillä jo Aristoteles, johon usein viitataan länsimaisen tarinallisuuden isänä (Hyvärinen, 2002; Boje, 2008b), piti kolmiosaista, juonellista tarinarakennetta ”hyvän tarinan” perusasiana ja ”sieluna” – tosin Aristoteles tarkasteli väitteen esittäessään erityisesti tragediaa (Aristoteles, 2009, 165–166). Hänkään ei kuitenkaan pitänyt kolmiosaista rakennetta tarinalle ehdottoman välttämättömänä vaan ainoastaan hyvyden kriteerinä tarinaa arvioitaessa (Abbott, 2002).

Tarinan ja kertomuksen käsitteet voidaan narratiivisessa tutkimuksessa jakaa myös alaluokkiin. Vaikka bojelainen narratiivisten käsitteiden määrittely eroaa osittain omista määrittelyistäni, käsittelen tässä tarkemmin Bojen ehdotusta, koska siinä narratiivinen näkökulma yhdistyy tutkimusaiheeni kannalta tärkeään mielekkyyden luomisen teoriaan.

Boje (2008b) on hahmotellut seuraavat kahdeksan narratiivista tapaa, joilla organisaatioissa luodaan mielekkyyttä:

- alku-keskikohta-loppu-muotoinen, retrospektiivinen narratiivi (*BME retrospective narrative*)
- pirstaleinen, retrospektiivinen narratiivi (*fragmented retrospective narrative*)
- ”antenarratiivi”; tulevaisuutta hahmotteleva narratiivi (*antenarrative*)

- *Tamara*; periaate, jonka mukaan tarinallinen yhtenäisyys hajoaa ajallis-paikallisissa tilanteissa
- emotionaalis-eettisyys (*emotive-ethical*); kerrontaa koskevat emotionaalis-eettiset valinnat
- ”*horsesense*”; tilanteeseen uppoutuva, intuitiivinen mielekkyyden luomisen muoto
- dialektiikka (*dialectics*); näennäisesti vastakkaisten asioiden tarkastelu ulottuvuuden eri osina
- dialogismi (*dialogism*); moniäänisyys, dynaamisuus, suhteellisuus.

Ensimmäinen tapa vastaa edellä käsittelemäni perinteistä tarinan määritelmää eli kolmiosaista juonirakennetta. Toinen Bojen ehdottama narratiivinen mielekkyyden luomisen tapa on myös menneisyyteen katsovaa, mutta kerrontana pirstoutuneempaa kuin ensimmäinen tapa. Myös kolmas tapa eli antenarratiivit tarkoittaa pirstaleista, mutta edellisestä poiketen tulevaisuuteen suuntautuvaa kerrontaa. Perehdyn tähän pirstaleiseen, tulevaisuuteen suuntautuvaan mielekkyyden luomisen tapaan seuraavassa alaluvussa.

Tamaran käsitteen Boje on poiminut näytelmästä, jonka kohtauksat sijoittuvat eri huoneisiin niin, etteivät katsojat voi seurata koko näytelmää kerralla vaan ainoastaan osia siitä. Tällä rinnastuksella Boje kuvaa sitä, miten tarinoiden osat ovat organisaatioissa hajallaan siten, että kenelläkään organisaation jäsenellä ei ole kokonaiskäsitystä tai ”kokonaistarinaa” tiedossaan.

Emotionaalis-eettisillä valinnoilla Boje viittaa valintoihin, joita ihmiset kerronnassaan tekevät. Tällainen valinta koskee esimerkiksi sitä, mitä he jättävät kertomatta ja miksi.

”*Horsesense*” on Tamaran ja emotionaalis-eettisen mielekkyyden luomisen lisäksi kolmas tässä-ja-nyt-hetkeen liittyvä mielekkyyden luomisen tapa. Käsite on suomennettavissa käytännölliseksi (”terveeksi”) järjeksi, mutta nähdäkseni Boje (2008b, 17–19) tarkoittaa sillä ennen kaikkea kehollisuuteen ja vaistoon tai intuitioon pohjautuvaa mielekkyyden luomista, joka on tieteen keinoin vaikeasti perusteltavaa ja käsitettävää. Vaikka Boje nimeää ”*horsesensen*” narratiiviseksi mielekkyyden luomisen tavaksi, sen voi ajatella vastaavan myös eräänlaista arkielämän intuitiivista tajuamista (ks. Rauhala, 1995), jollaisena sitä

voisi nähdäkseni kuvata ehkä paremmin fenomenologiseen kuin narratiiviseen ontologiaan perustuen.

Dialektiikka viittaa filosofiaan, jossa sen voi lyhyesti määrittää merkitsevän väittelytapaa, jossa tarkasteltavaa asiaa lähestytään vastakkaisuuksien kautta, kuten samuus versus toiseus tai minä versus me. Dialektiikka mielekkyyden luomisen tapana on näin ollen ymmärrettävissä tällaisia vastakkaisuuksia tai ulottuvuuden eri puolia hyödynnäväksi kertomuksellisuudeksi.

Dialogismin käsitteen, joka on perua Bakhtinilta, Boje (2008b, 21–24) jakaa neljään mielekkyyden luomisessa vaikuttavaan osatekijään: ääni (yksi- vs. moniäänisyys), tyyli (kerronnan tuottamiseen liittyen, esim. puhe- ja kirjoitustyyli), kronotooppi (ajan ja paikan suhteellisuus) ja arkkitehtonisuus (järjestelmien kielellinen tuottaminen). Tulkitsen dialogismin viittaavan erityisesti mielekkyyden luomisen vuorovaikutteisuuteen ja kontekstisidonnaisuuteen; sen alituisen muuntuvuuteen ja suhteellisuuteen.

Bojen esityksen yksi ansio on, että se osoittaa, että kertomuksellisuus on paljon muutakin kuin kolmiosaisen juonikulkujen konstruointia. Siksi yhden kerronnan muodon, kuten kolmiosaisen juonikulun, suhteuttaminen hierarkkisesti muiden kerronnallisuuden muotojen ja rakenteiden yläpuolelle on ongelmallista. Jos kerrontaa lähestytään raakailmaisuna, joka on sovitettavissa etukäteen määriteltyyn rakenteeseen, on vaarana, että kerronnasta karsitaan analyysin ulkopuolelle tähän rakenteeseen sopimattomat elementit, kuten satunnaiset huomiot, spekulatiot ja mielipiteet. Näin kertomuksellisuus menettää vivahteikkouttaan ja sen arvo kokemuksen tulkkina hämärtyy ja vähenee.

Toisaalta myös kolmiosaiseen juonikulkuun sijoitettava kerronta on merkittävä kokemuksen tulkki (Gabriel, 2004). Tutkimuksellisena haasteena onkin huomioida sekä juonikuluksi sommiteltavissa oleva että pirstaleisempi kerronta – ja huomioida ne siten, ettei käytettyjä käsitteitä vesitetä tutkimuksellisessa mielessä esimerkiksi sanomalla tarinaksi mitä tahansa muutaman virkkeen mittaista tekstiä (Riessman, 2008). Pysin vastaamaan haasteeseen käyttämällä tarinan ja kertomuksen käsitteiden lisäksi *fragmentti*-käsitettä, jonka avulla voi ottaa analyysin kohteeksi myös pirstaleisen kerronnan. Siihen, että pidän

pirstaleisen kerronnan huomioimista tärkeänä, vaikuttaa ensinnäkin empiiristä aineistoa litteroidessani tekemäni huomio, että pirstaleiset kerronnan elementit näyttivät usein olevan ristiriidassa tarinoiden yksityiskohtien kanssa tai tuovan tarinakululle vaihtoehtoja. Perusteluna on myös se, että vaikka kertominen on mielekkyyden luomisessa perustavaa (Parry, 2003; Boje, 2008b; Brown, Stacey & Nandhakumar, 2010), kaikki mielekkyyden luominen ei ole tarinamuotoista, vaan mielekkyyden luomista tapahtuu myös juonettomassa ja hajanaisessa kerronnassa (Yolles, 2007; Boje, 2008b).

## ***Fragmentti***

Toisinaan kerronnassa eivät välity kokonaiset tarinat vaan pirstaleet eli fragmentit. Ihmiset kertovat sekä johdonmukaisia, juonellisia tarinoita, mutta kerronta voi olla yhtä hyvin hajanaista ja katkelmallista (Georgakopoulou, 2007). Hajanaisuus sisältää esimerkiksi yksityiskoh- tia koskevia huomioita, mielipiteitä ja tunteiden kuvauksia. Johdon- mukaisen ja fragmentaarisen kerronnan erottelu toisistaan on kaikkea muuta kuin yksinkertaista (Freeman, 2010), mutta edellisen alaluvun lopussa mainitsemistani syistä fragmenttien huomioiminen on käsittä- mättömästä kertomisen ymmärtämiseksi välttämätöntä. Vaikka frag- mentit eivät yleensä ole juonellistavia, käytän yhtenäisyyden vuoksi myös niiden representaatiosta kertomuksen käsitettä. Näin ollen kerto- mukset viittaavat ihmisten tuottamaan kerrontaan, joka voi sisältää sekä koherentteja että pirstaleisia elementtejä.

Tarinamuotoon sovittamaton teksti erotetaan perinteisessä lingvistiikassa kertomuksesta muiksi kertoviksi tekstilajeiksi, kuten anekdooteiksi, selostuksiksi tai juoruiksi. Näitä kaikkia yhdistää se, että niistä puuttuu jokin lingvistiikassa kertomukseksi määritellyn tekstilajin kriteeri. (Koski, 2007.) Koska tutkimukseni tarkoituksena ei ole toteut- taakaan lingvististä analyysia, kutsun selkeyden vuoksi kaikkea tarina- muodon ulkopuolelle jäävää, merkityksiä rakentavaa kerrontaa fragmenteiksi. Erottelu on analyysin väline, jolla pystyn käsittelemään kertomuksista tulkitsemiani merkityksiä – ei väline, jolla voi ehdot- tomasti erotella tietynlaisen kerronnan toisenlaisesta. Tämä merkitsee

sitä, että fragmentit ovat toisinaan sijoitettavissa tarinoihin ja että tarinoista voi toisinaan irrottaa pirstaleita, joilla on merkitystä sellaiseen tai vaikkapa toisen tarinan osana. Tarinoilla ja fragmenteilla ei ole hierarkkista eroa, sillä narratiivisuus muodostuu näiden kummankin muodon yhteispelinä.

Käyttämäni fragmentin käsite on merkityksiltään läheinen Gabrielin (2000) ”prototarinan” (*proto-story*) käsitteelle. Gabrielin mukaan tarinoita eivät ole esimerkiksi tulkinnat, teoriat ja argumentit. Hänen mukaansa tarinoihin kuitenkin usein kietoutuu monia muita narratiivisia elementtejä eli kerronnallisia keinoja, joilla haetaan ja välitetään merkityksiä, vaikka ne eivät narratiiviselta rakenteeltaan olekaan perinteisessä mielessä tarinoita. Gabriel painottaa erityisesti mielipiteen, prototarinan ja raportin eroa tarinasta, koska kahdessa ensimmäisessä juoni on alkeellinen tai puuttuu ja kolmannessa pyritään tosiasioiden selostamiseen, ei merkitysten tuottamiseen ja välittämiseen. Sisällytän tutkimuksessani fragmentteihin prototarinoiden lisäksi mielipiteet ja raportoinnin, mikäli niiden avulla kerrotaan käsittämättömästä. Kerronta on tosin harvoin puhdasta raportointia, sillä jo tiettyjen tapahtumien tai yksityiskohtien valitseminen kerrottavaksi voi olla merkityksellistä.

Nykyhetken ja etenkin tulevaisuuteen suuntautuvat fragmentit rinnastuvat Bojen (2001) luomaan käsitteeseen *antenarrative*, jonka suomennan tässä antenarratiiviksi. Antenarratiivit ovat kerronnan pirstaleisia elementtejä, joista arjessa tuotettu puhe pääosin koostuu ja jotka suuntautuvat tulevaisuuteen. Ante-etuliitteen merkitys on kahtalainen. Se tarkoittaa sekä ”edeltävää” että ”veikkausta” tai ”vedonlyöntiä”. Antenarratiivi on siis tarinaa edeltävä ja luonteeltaan spekulatiivinen tai ehdotuksen kaltainen. Boje (2001) esittää, että antenarratiivit ilmaisevat odotuksia, toiveita ja ennustuksia ja suuntaavat tutkijan huomiota arveluihin, joissa tarina vaihtoehtoisine merkityksineen on vasta muotoutumassa. Rakenteeltaan antenarratiivit ovat keskeneräisiä, pirstaleisia ja hajanaisia (Yolles, 2007). Koska antenarratiiveilla ei ole selkeää juonta, ne eivät esimerkiksi esitä selkeitä syy-seuraus-suhteita vaan rakentavat alati uusia tulkintoja tapahtumille. Antenarratiivit muodostavat kollektiivisen kertomuksellisen verkoston, jossa merkityksenanto



ei ole johdonmukaista eikä milloinkaan tule valmiiksi tai pääty. (Boje, 2001.)

Gabrielin proto-story ja Bojen antenarrative merkitsevät kumpikin kehkeytymässä olevaa, juonetonta tai hatarajuonista kertomuksellista elementtiä. Tutkijoiden erona on, että siinä missä Gabrielia (2000) kiinnostavat prototarinoiden sijaan kokonaiset ja yhtenäiset tarinat, Boje (2008b) korostaa etenkin jatkuvasti muuntuvan kerronnan merkityksellisuyttä. Bojelle antenarratiivit ovat nykyhetken elämässä syntyvinä todellisempia ja aidompia kuin alku-keskikohta-loppu-muotoiset narratiivit, jotka ovat jälkikäteisiä, abstrakteja rakennelmia. Painotus- ja määrittelyeroistaan huolimatta sekä Gabriel että Boje ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että kertomuksellisuus koostuu juonellisista ja juonetomista ilmaisuista ja että organisaatioiden kertomuksellisuus on usein keskeneräistä ja pirstaleista (Gabriel, 2004; Boje, 2008b). Organisaattorista kertomuksellisuutta hallitsevat siis katkelmallisuus ja hajanaisuus, johon eheät juonikulut limittyvät.

Narratiivinen analyysi keskittyy yleensä laajempiin kokonaisuuksiin (tarinat, tapaukset) kuin muu laadullinen tutkimus, jossa aineisto usein jaetaan pienempiin yksiköihin (Riessman, 2008). Valtavirrasta poikkeavat esimerkiksi Boje (2001; 2008b) ja Georgakopoulou (2007), jotka ovat kehittäneet pienempien yksiköiden analyysia; edellinen antenarratiivien ja jälkimmäinen ”pienien tarinoiden” (*small stories*) muodossa. Narratiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin harvoin eksplisiittisesti yhdistetty kokonaisuuksiin keskittyvää (tarinallista) analyysia pirstaleiden analyysiin. Harvoja poikkeuksia on Musacchio Adorision (2008) tutkimus, jossa yhdistyvät tarinoiden (*consolidated stories/narratives*) ja pirstaleiden (*rough fragments*) analyysi. Tässä tutkimuksessa tarkastelen Musacchio Adorision tapaan sekä pirstaleita että yhtenäisiä tarinoita. Kutsun eksperimentaalista analyysia tarina-fragmentti-analyysiksi.

Tässä luvussa tarkoitukseni on ollut perustella näkemystä, että organisaatiota rakennetaan sekä johdonmukaisessa (tarinat) että pirstaleisessa (fragmentit) kerronnassa. Tarinoiden avulla pyritään koostamaan ymmärrettäviä kokonaisuuksia ja fragmenteilla ottamaan myös vaihtoehtoiset mahdollisuudet huomioon. Fragmentit toimivat näin

ollen tarinoiden mahdollisina rakennusosina (Yolles, 2007; Musacchio Adoriso, 2008) eli luonnosehdotuksina tarinoille. Tarinat puolestaan ovat peili, johon vaihtoehtoisia hahmotelmia peilataan.

# 4 Tutkimuksen toteutus

## 4.1 Menetelmälliset ja tietoteoreettiset valinnat

Symbolis-tulkinnallinen näkökulma organisaatioon merkitsee sitä, että tutkimuksellinen kiinnostus kohdistuu tulkintoihin ja merkityksiin, joita ihmiset yhteisönsä tapahtumille ja tilanteille antavat (Harisalo, 2008). Tutkijan on oltava erityisen herkkä kielelle, koska tulkintoja ja merkityksiä rakennetaan, muokataan ja kommunikoidaan juuri kielen avulla (Hatch & Cunliffe, 2006). Narratiivisessa analyysissä symbolis-tulkinnallinen lähtökohta merkitsee sitä, että tutkijan huomio kohdistuu myös siihen, *miten* ja *miksi* tapahtumista kerrotaan, ei pelkästään kerronnan ilmisälttöön eli siihen, *mitä* kerrotaan (Riessman, 2008).

Koska tutkimusaiheeni valinta, eli käsittämätön organisaation jäsenten kerronnassa, perustuu empiirisestä aineistosta tekemäni havaintoon ja lähestyn aiheita aineistolähtöisesti, omaksun analyysivaiheessa fenomenologis-hermeneuttisen asenteen (ks. Ricœur, 1997; Parry, 2003). Fenomenologis-hermeneuttinen asenne ei merkitse ristiriitaa narratiivisen epistemologian kanssa, kuten esimerkiksi Ricœur (1997) on tutkimuksissaan osoittanut. Asenne tarkoittaa tutkimukseni metodista valintaa, joka ohjaa toteuttamaan analyysin siten, että keskityn aineistossa esiintyvään kerrontaan. Tämän vuoksi pyrin analyysivaiheessa erottelemaan tietoisesti aineistosta tekemäni tulkinnat ja tulkintojani mahdollisesti ohjaavat teoriat, kuten Weickin ja Bojen teoriat mielekkyyden luomisesta.

Fenomenologis-hermeneuttisen asenteen omaksuminen kantaa usein mukanaan oletuksen siitä, että kerronta linkittyy kertovien yksilöiden kokemusmaailmaan (Ricœur, 1997; Heidegger, 2000). Oletan näin

myös itse. Oletus ei kuitenkaan merkitse sitä, että tutkijana kuvittelisin pääseväni tekstin kautta tarkastelemaan toisten ihmisten kokemaa elämää sellaisenaan. Suoraa linkkiä toisten ihmisten kokemusmaailmaan ei ole, ja näin ollen kokemuksen tutkimus sisältää aina tulkintaa (Ricœur, 1997; Heidegger, 2000; Gadamer, 2005).

En kiellä mahdollisuutta, että narratiivinen analyysi voisi tavoittaa jotakin yksilön ”sisäisistä” kokemuksista, mutta koska en voi narratiivisen analyysin avulla saada tietoa tästä mahdollisesta kokemuksen tavoittamisesta (ks. Sintonen, 1999), en avoimen asenteen omaksumisella tavoittele tunkeutumista yksilöiden kokemusmaailmaan. Sen sijaan asenteen tarkoitus on auttaa syventymään siihen, mitä aineistoteksti kertoo, ei siihen, mitä ennako-oletukseni tai teoriat ehdottavat sen kertovan. Tämän lähtökohtavalinnan vuoksi en kiinnitä analyysiani suoraan teoreettiseen viitekehykseen vaan etenen aineiston ehdoilla. Palaan kuitenkin teoreettiseen viitekehykseen luvussa 9, jolloin tarkastelen, miltä osin kerronta käsittämättömästä on ymmärrettävissä mielekkyyden luomisen viitekehyksessä ja mitä uutta analyysi mahdollisesti tuohon kehykseen tuo.

Fenomenologis-hermeneuttisen lähtökohdan ohella analyysiani ohjaa pyrkimys tuoda esiin kerronnassa esiintyvä moniäänisyys (ks. Boje, 2008a; Letiche, 2010). Pyrkimystä tukevat haastatellun työyhteisön näkökulmasta laaja empiirinen aineisto (haastateltuina lähes kaikki työyhteisön jäsenet) sekä monentyyppisen kerronnan analyysi, jonka tarkoitus on kunnioittaa sitä, että organisatorinen kertomuksellisuus merkitsee sosiaalista verkottumista ja diskursiivista kompleksisuutta, ei pistemäisyyttä eikä individualismia.

## **4.2 Empiirinen aineisto**

Tutkimukseni empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla yksilöhaastatteluin työntekijöitä, jotka työskentelivät julkisen alan organisaation palvelu- ja tietotyötä tekevässä yksikössä. Haastattelujen, ja alkuperäisen tutkimushankkeen (ks. luku 1.3), taustana oli työyhteisön tilanne, joka työyhteisössä yleisesti tulkittiin sosiaaliselta ilmastoltaan

konfliktierkäksi. Toive alkuperäisestä tutkimuksesta tuli yksikön johdolta, joka halusi selvittää, mistä työyhteisön ongelmissa ja ristiriidoissa on kysymys. Tämä toive muotoiltiin alkuperäistä tutkimushanketta varten laajemmaksi kysymykseksi siitä, miten työyhteisö on historiansa aikana muotoutunut nykyiselleen. Väitöstutkimuksessani, joka on toteutukseltaan itsenäinen suhteessa alkuperäiseen tutkimushankkeeseen, kohdennan tarkastelun siihen osaan aineistoa, joka vastaa asettamiini tutkimuskysymyksiin.

Ennen yksilöhaastatteluja työyhteisölle järjestettiin tutkimuksesta kertova infotilaisuus, jonka jälkeen työyhteisön jäsenet saivat halutesaan ilmoittautua yksilöhaastatteluun. Haastatteluihin ilmoittautui ja osallistui 23 henkilöä, mikä oli 92 prosenttia työyhteisön 25 jäsenestä. Haastattelut toteutettiin keväällä 2007 avoimina haastatteluina. Haastattelupaikaksi valittiin haastattelijan työtila, jotta haastateltavat voisivat kokea olevansa ”neutraalilla” maaperällä. Haastattelujen yhteiskesto oli noin 37 tuntia. Yksittäiset haastattelut kestivät 45 minuutista lähes kahteen ja puoleen tuntiin. Haastattelut tallennettiin digitaalisiksi äänitallenteiksi ja litteroitiin sanatarkasti.

Haastatelluista 17 oli naisia ja 6 miehiä. Heidän ikäjakaumansa oli noin 20–60 vuotta, ja heidän työssäoloaikansa nykyisessä yksikössä vajaasta vuodesta useaan kymmeneen vuoteen. Koulutustaustat vaihtelivat ilman ammatillista koulutusta olevista niihin, joilla oli alempi tai ylempi korkeakoulututkinto. Koulutustaustoja ei erikseen kysytty haastatteluissa, mutta haastateltavat kertoivat niistä halutessaan omasta aloitteestaan.

Koska aineisto sisältää arkaluontoiseksi tulkittavaa, tiettyihin henkilöihin yhdistettävissä olevaa kerrontaa, jätän haastateltujen kuvauksen analyysissa vähäiseksi tunnistettavuutta välttääkseni. Kuvaan taustatekijöitä vain silloin, kun ne esiintyvät merkityksellisessä osassa kerronnassa eikä kuvaus aiheuta eettisiä ongelmia. Eettisistä syistä jätän myös organisaatiota identifioivien tekijöiden kuvaamisen vähäiseksi. Vaikka anonyymiuden säilyttäminen vähentää tiettyjen yksityiskohtien esittämistä, se ei kuitenkaan estä ilmaisemasta työyhteisöllisten roolien näkökulmasta, missä asemassa – toisin sanoen millaisen roolin äänellä – kukin haastateltava puhuu.

Haastattelut toteutti kokenut, keski-ikäinen mieshaastattelija. Sekä haastattelijan että haastateltavan sosiaaliset ominaisuudet, kuten ikä ja sosiaalinen sukupuoli, vaikuttavat aina jollakin tavoin haastattelutilanteissa – aivan kuten ihmisten välisessä kanssakäymisessä muutenkin. Näitä vaikutuksia ei voi aineistosta tarkasti jäljittää, mutta tarkastelen niitä analyysin kuluessa siinä määrin kuin niillä on merkitystä tulkitsoihini.

Haastattelut etenivät kunkin haastateltavan ehdoilla hieman erilaisia polkuja. Etenemistä yhdisti aloitus, jossa haastattelija viittasi aiemmin toteutettuun tutkimuksen ryhmäintofilaisuuteen, kertasi tutkimuksen tarkoituksen ja pyysi haastateltavaa ensin kertomaan omasta työhistoriastaan. Tämän jälkeen haastattelija kysyi, mitä ja millaisia työyhteisön sattumuksia ja tilanteita haastateltava piti merkittävänä työyhteisön muotoutumiselle. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, millainen olisi heidän toiveiden työyhteisönsä tulevaisuudessa. Haastattelukysymykset suunniteltiin tutkimushankkeessa ennen kuin itse tulin siihen mukaan. Kysymyksillä tavoiteltiin kerrontaa siitä, miten työyhteisö oli muotoutunut ajan saatossa. Haastatteluilla ei siis haettu kerrontaa käsitteämättömästä, vaan ”löysin” käsitteämättömästä kertomisen jo kerätystä aineistosta sitä litteroidessani.

Käytin tutkimuksessani valmiita haastatteluäänitteitä, jotka pääosin itse litteroin. Koska en haastatellut työyhteisön jäseniä, asennoin aineistoon todennäköisesti eri tavoin kuin jos olisin itse suorittanut haastattelut. Valmiin aineiston käytössä on hyötyjä ja rajoituksia. Tutkijan positio poikkeaa yleisön tai kuuntelijan (haastattelijan) roolista siten, että tutkija ei rakenna kertomuksia niiden kerrontatilanteissa yhdessä kertojan kanssa. Roolini on tässä tutkimuksessa kuuntelijan ja keskustelukumppanin sijaan lukijan, joka tutustuu jo tuotettuihin kertomuksiin, tekstiin. Toisin sanoen suhteeni haastateltuihin työyhteisön jäseniin ei ole tutkimuksen aikana ollut puhujan ja kuulijan välinen, vaan jo tutkimusta aloittaessani suhde on ollut tekstin ja lukijan välinen suhde (Sintonen, 1999, 88).

Jälkimmäinen suhde korostui tutkimuksessani myös, koska en tuntenut kyseisen työyhteisön jäseniä ennestään. Minulla ei myöskään ollut omakohtaisiin havaintoihin perustuvia mielikuvia haastatelluista,

kuten heidän ulkonäöstään tai nonverbaalista viestinnästä (esim. ilmeet ja eleet). Koska keskityin sanalliseen analyysiin ja tutkin nimenomaan tekstiä enkä vuorovaikutustilanteita sinänsä, en pidä näiden mielikuvien puuttumista analyysia estävänä. Silti toisinaan äänitteitä kuunnellessani tuntui, että haastattelutilanteissa tapahtui puheen taustalla (tai edessä) kuuluvan ääni-informaation (kuten koputus-, pamautus- ja raaputus-äänet) perusteella jotakin, jonka tietäminen olisi voinut antaa lisäeväitä tulkinnoille.

Tällaista nonverbaalista informaatiota on analysoitu narratiivisessa tutkimuksessa hyvin vähän – ehkä siksi, että nonverbaalinen viestintä on vaikea yhdistää vallitseviin, verbaalisuutta korostaviin narratiivisiin lähtökohtiin (Squire, Andrews & Tamboukou, 2008). Toisaalta, koska minulla oli kirjallisen tekstin lisäksi mahdollisuus tarkastella myös äänitteitä, pystyin tulkitsemaan kerrontaa monipuolisemmin kuin pelkästään kirjallista aineistoa tutkien. Olenkin analysoinut sanallisen informaation lisäksi jonkin verran esimerkiksi nauruja ja äänenpajoja.

### **4.3 Analyysin kulku: tarina-fragmentti-analyysi**

Ennen analyysin aloittamista käsittelin aineistoa analyysin helpottamiseksi. Aluksi merkitsin haastatellut eli kertojat kirjaimin aakkosjärjestyksessä A:sta W:hen. Valitsin kertojien alkukirjaimet satunnaisesti. Koodikirjainten valitsemisen jälkeen annoin kertojille koodikirjaimilla alkavat peitenimet. Kertojien nimeämisellä pyrin välttämään kohteellistamisen, joksi ihmisten merkitseminen pelkin numeroin tai kirjaimin voidaan tulkita. Lisäksi nimet ilmaisevat kertojien sosiaalisen sukupuolen, jolla voi olla merkitystä kerronnassa. Kirjaimia Z ja X en käyttänyt kertojien koodikirjaimina, vaan valitsin ne merkitsemään kahta kertomuksissa esiintyvää henkilöä, jotka eivät itse olleet haastateltavina. Z merkitsee vuosia sitten työyhteisöstä irtisanottua henkilöä, jolle en antanut peitenimeä välttääkseni mahdolliset assosiaatiot henkilön ominaisuuksiin, lähinnä sosiaaliseen sukupuoleen. X-kirjaimen valitsin merkitsemään työyhteisön entistä johtajaa (ex-johtaja).

Kertojien nimeämisen jälkeen koodasin väreän tekstinkäsittelyohjelmassa aineistosta ne kohdat, joissa oli puhe käsittämättömästä. Erottelin käsittämättömäksi koskevaksi puheeksi sellaisen kerronnan sisällön (aihe, teema, osa-alue), (a) jonka kertoja itse nimesi käsittämättömäksi tai joksikin, jota hän ei ymmärtänyt; (b) jolle kertoja esitti vaihtoehtoisia, asiaa selittäviä merkityksiä.

(a)-kohdan mukaan määritellyn käsittämättömän erottelu aineistosta tapahtui siten, että etsin ne tarinalliset elementit, joissa kertoja kertoi, että jokin on käsittämättömästä. Kertoja voi nimetä asian suoraan käsittämättömäksi, sanomalla esimerkiksi ”se on käsittämättömästä”. Hän voi myös käyttää muita käsittämättömyyttä ilmaisevia sanoja, kuten ”outo”, ”ihmeellinen”, ”erilainen” tai ”hankala”. Käsittämättömyyttä voi ilmaista myös verbillä: ”ei hän aina ole ollut tuollainen, mutta nykyään *en ymmärrä* hänen käytöstään.”

(b)-kohdan mukaisen käsittämättömän erottelu vaati aineiston syvempää tulkintaa. Tulkitsin käsittämättömäksi sellaisen asian, jota kertoja ei selitä yhdellä tavalla, vaan jolle hän antaa useita mahdollisia merkityksiä tai selityksiä. Tulkinta voi liittyä (a)-kohtaan siten, että kun kertoja nimeää jonkin käsittämättömäksi, hän lisäksi pyrkii etsimään selitystä asiaan. Selityksiä voidaan etsiä esimerkiksi hakemalla tapahtumille ja teoille syy-seuraus-suhteita (ks. Boje, 2001, 94–95, 99). Toinen tapa hakea vaihtoehtoisia merkityksiä on nimetä dualiteetteja, joita ovat esimerkiksi erottelu miehiin ja naisiin tai johtajiin ja työläisiin (Boje, 2001, 21–23). Dualiteetteja käyttävä kerronta ei ole pelkästään mustavalkoista, sillä dualiteeteilla voidaan ilmentää kaksinaipaisuutta, joka ei välttämättä merkitse kahden asian vastakohtaisuutta (kaksijakoisuutta, dikotomiaa) vaan pelkästään sitä, että tietyllä jatkumolla on kaksi päättä. Jatkumon väliin mahtuu lukemattomia mahdollisia sävyjä, joissa kaksinaipaisuus lievenee.

Analyysi eteni kolmessa osassa, jotka olivat jaettujen tarinoiden analyysi, uniikkien tarinoiden analyysi ja fragmenttien analyysi. Pyrin etenkin alkuvaiheen tulkinnoissa omaksumaan tulkittavaan tekstiin edellä kuvaamani avoimen fenomenologis-hermeneuttisen asenteen. Lukutapani oli lähilukua (esim. Riessman, 2008), joka perustui edellä avaamilleni ontologisille ja epistemologisille näkemyksille.



Lukutapaani voi myös luonnehtia intentionaalisen ja symptomaattisen lukutavan yhdistelmäksi, sillä etsin tekstistä kertojien todennäköisesti tarkoittamien merkitysten (intentionaalinen lukutapa) lisäksi merkityksiä, joita kertojilla ei välttämättä ole ollut tarkoitus tuottaa (symptomaattinen lukutapa) (ks. Abbott, 2002). Vaikka kahden erilaisen lukutavan yhdistäminen voi vaikuttaa ongelmalliselta (Abbott, 2002), oli niiden yhdistäminen perusteltua. Ensinnäkään puhdas intentionaalinen lukutapa ei tullut kysymykseen, koska tekstin lukijana en voinut varmasti tietää, mitä merkityksiä kertoja tosiasiallisesti on tarkoittanut kertoa, vaan luenta oli väistämättä tulkitsevaa. Toisaalta pelkkä symptomaattinen lukutapa ei tuntunut toimivalta, koska tarkoitukseni oli tarkastella tekstiä myös yksilölliseen kokemusmaailmaan kiinnittyvänä, ei pelkästään sosio-kulttuurisen maailman heijastuksena.

Analyysin alkuvaiheessa (tarinoiden erottelu aineistosta) kiinnitin huomiota tarinallisiin peruselementteihin: toimijuuteen (henkilöhahmojen subjekti), ajallisuuteen, sosio-kulttuuriseen kontekstiin, genreen (esim. sankaritarina tai tragedia) ja tapahtumaan, josta tarina kertoo (Parker, 2005). Lisäksi kiinnitin huomiota kertomusten teemoihin ja motiiveihin. Käytän tässä käsitteitä siten, että teema on abstrakti ja motiivi konkreettinen (esim. tietty asia tai tilanne); näin ollen teemat sisältyvät implisiittisesti motiiveihin, mutta motiivit eivät teemoihin (Suomela, 2001; Abbott, 2002). Esimerkiksi kahvihuone voi olla motiivi, johon sisältyvät teemat osallistuminen ja yhteisöllisyys. Analyysin edetessä käytin teemoja ja motiiveja apuna, kun koostin käsittelemättömä koskevan kerronnan ominaisuuksia.

Käytännössä analyysi eteni koodauksen jälkeen siten, että erottelin koodatusta aineistosta ensin ne osat, joissa kertojat rakensivat kokonaisuuksia, ehytjuonisia tarinoita. Osa tarinoista oli aiheeltaan tai tapahtumataustaltaan sellaisia, että lähes jokainen kertoja kertoi niistä oman kertomuksensa. Osan tarinoista jakoi keskenään muutama kertoja, ja osa oli vain yhden kertojan kertomia. Ryhmittelin tarinat jaetuiksi ja uniikeiksi tarinoiksi sen perusteella, moniko kertoi samaan tapahtumaan liittyvää tarinaa. Uniikeilla tarinoilla oli korkeintaan kaksi kertojaa. Uniikit tarinat rinnastuvat näin ollen Georgakopouloun (2007, vii) kuvailemiin prototyyppeihin tarinoin (prototypical narratives/stories),

joita yksilöt kertovat menneistä henkilökohtaisista kokemuksistaan. Muita, useamman kertojan kertomia tarinoita käsittelin jaettuina tarinoina (*shared stories*, ks. esim. Musacchio Adorisio, 2008). Vaikka analyysissä tarkastelen jaettuja ja uniikkeja tarinoita erillisinä kokonaisuuksina, niillä voi olla yhteyksiä toistensa kanssa. Uniikki tarina voi esimerkiksi painottaa ja selventää jotakin jaetun tarinan merkitystä.

Ne koodatut aineiston osat (esim. mielipiteet), jotka eivät muodostaneet yhtenäisiä tarinoita, erottelin analysoitavaksi fragmentteina. Vaikka fragmentit oli eristettävissä kerronnasta itsenäisiksi lohkoiksi, ne voivat liittyä toisiinsa samoin kuin yhteen tai useampaan tarinaan.

Analyysiluvuissa esittämäni havainnollistavat aineisto-otteet olen muuntanut puhekielelle, josta olen poistanut murreilmaisuja ja korostuksia henkilöiden tunnistettavuuden vähentämiseksi. Lisäksi olen poistanut osan täytesanoista (tota, tuota, niinku yms.) lukemisen helpottamiseksi ja otteiden tiivistämiseksi. Käytän seuraavia Jokisen, Juhilan ja Suomen (2006) ehdottamista diskurssianalyysin litterointikäytänteistä mukailemiani litterointimerkkejä ilmaisemaan seuraavia kerronnan ominaisuuksia:

(...)	tauko; yksi piste merkitsee 1-2 sekunnin mittaista taukoa ja kolme pistettä 3-6 sekunnin mittaista taukoa
<i>en tiedä</i>	painokkaasti lausuttu kohta
<i>*en tiedä*</i>	kuiskaten lausuttu kohta
<i>Se on käsit-</i>	kesken jätetty sana
<i>”no joo”</i>	toisen henkilön puheen tai kertojan omien ajatusten lainaus
<i>(huokaus)</i>	ei-verbaali teko
<i>((Z:n))</i>	tutkijan lisäämä selvennys
<i>/No ei/</i>	päällekkäispuhunta
<i>[-]</i>	epäselvä kohta äänitteessä

Lisäksi olen muuntanut aineisto-otteiden yksittäisiä kohtia kertojien ja työyhteisön anonyymiuden säilyttämiseksi. Muunnetut kohdat merkitsen seuraavasti:

- poistettu katkelma (pituus vaihtelee muutamasta sanasta useaan lauseeseen); katkelmia on poistettu anonyymiuden säilyttämisen lisäksi myös analyysille epäolennaisen aineksen karsimiseksi
- [työtehtävä]* kerronnassa esiintyvän henkilön nimi, ammattinimike tai muu identifioiva lausuma muutettu ei-identifioivalle kielelle

Erottelen aineisto-otteissa haastateltavan puheen haastattelijan puheesta sisennyksellä ja pseudonyymillä. Joissakin tapauksissa käytän peitenimen sijaan kertojan tunnistamisen estämiseksi hänen rooliaan kertomuksessa (esim. Johtaja tai Boikotoija), tai kutsun haastateltua yksinkertaisesti ”Kertojaksi”. Haastattelijan puheen alussa oleva H tarkoittaa haastattelijaa. Lihavoinnilla korostan niitä otteiden kohtia, jotka ovat tulkintojeni kannalta erityisen merkityksellisiä.

# 5 Jaetut tarinat

## 5.1 Johdatus jaettuihin tarinoihin

Jaettuina tarinoina käsittelen haastattelijoiden muistelemista tapahtumista kertovia ehytjuonisia tarinoita. Jaettu tarina tarkoittaa tarinaa, joka on tuttu suurelle osalle tarinaa kertovan yhteisön jäseniä (Georgakopoulou, 2005). Tuttuus voi olla peräisin siitä, että kertoja on ollut tapahtumapaikalla tai kuullut tarinan työkavereiltaan. Tarinan jaettuus ei tarkoita, että kaikki työyhteisön jäsenet kertoisivat näistä tapahtumista, eikä myöskään, että he, jotka kertovat, kertoisivat tapahtumat merkityksiltään samanlaisiksi. Mielekkyyden luomisen tutkimuksessa on usein oletettu, että organisointi ihmisten välisenä yhteistoimintana vaatii yksilöille yhteisiä merkityksiä, vaikka toisaalta on myös huomioitu, että hyvin vähäinenkin konsensus riittää yhteistoiminnan edellytykseksi (Brown & al., 2010). Analyysissäni en lähtökohtaisesti oletta, että vaikka jaettua tarinaa kerrottaessa muistellaan samaa tapahtumaa, siihen liittyisi yhdenmukainen kokemusmaailma tai että kertomalla tuotettaisiin yhteisymmärrys tapahtumien merkityksistä.

Narratiivisuutta soveltavat tutkijat ovat ehdottaneet, että on olemassa hyviä tarinoita ja hyviä tarinankertoja (Gabriel, 2004; Garcia-Lorenzo, Nolas & de Zeeuw, 2008). Yksi oletus ehdotuksen taustalla on, että johdonmukaiset tarinat ovat parempia kuin epäjohdonmukaiset ja toisinaan sekavanolaiset fragmentit. Lisäksi taustalla on näkemys, että jos jotkin tarinat tai kertojat olisi mahdollista nimetä muita paremmiksi, organisatorista tarinankerrontaa olisi mahdollista parantaa systemaattisesti (Garcia-Lorenzo & al., 2008). Oma näkökulmani orga-

nisaation tutkimukseen korostaa kuitenkin moniäänisyyden tärkeyttä. Oletus muita paremman tarinan olemassaolosta johtaa helposti kysymykseen siitä, kenen vallassa on päättää, mikä ja millainen on työyhteisön hyvä tarina. Tämän vuoksi en ota tarinoita erotellessani kantaa niiden mahdolliseen paremmuuteen suhteessa toisiinsa tai fragmentteihin, vaan pyrin pitämään kaikkea analysoimaani kerrontaa ”hyvyyden” suhteen samanarvoisena.

Erottelin työyhteisön kerronnasta kolme käsittämätöntä koskevaa jaettua tarinaa. Nämä kolme tarinaa olivat työyhteisön jäsenille kaikkein tutuimpia sen perusteella, että niitä kertoi useampi kertoja kuin muita tarinoita. Nimesin tarinat kertojien käyttämiä sanoja mukailten seuraavasti: Irtisanomisjupakka, Kahvihuoneboikotti ja Uhkaava yhteenotto. Kolmen jaetun tarinan lisäksi erottelin kaksi jaettuun tarinoinhin rinnastuvaa, mutta harvemmin kerrottua tarinaa, jotka nimesin jaettujen tarinoiden ”sisartarinoiksi”. Toista sisartarinaa, jolle annoin nimeksi Työkaverin sekoaminen – käsittelen Irtisanomisjupakan sisartarinana ja toista – nimeltään Vahvan romahtaminen – Uhkaavan yhteenoton sisartarinana. Sisartarinoiden juonet ja ihmettelyn kohteet ovat samankaltaiset kuin päätarinoilla ja niitä kerrotaan täydentämään päätarinan sanomia tai merkityksiä. Toisin sanoen niillä on samankaltaiset teemat ja motiivit kuin päätarinoilla, minkä vuoksi niiden käsittely päätarinoiden sisartarinoina, eikä omina päätarinoinaan, on perusteltua.

Käsittelen jaetut tarinat kronologisessa järjestyksessä. Kronologisesti vanhin tarina on Irtisanomisjupakka, jonka aiheena on noin kymmenen vuotta sitten tapahtunut työyhteisön jäsenen irtisanominen. Toisen usein kerrotun tarinan (yhdeksän kertojaa) nimesin Kahvihuoneboikotiksi. Tarina kertoo, miten kaksi työyhteisön jäsentä lopetti käymästä yhteisessä kahvihuoneessa ja erottautui näin muusta työyhteisöstä. Kolmatta yhteistä tarinaa, Uhkaavaa yhteenottoa, kerrotaan aineistossa myös melko usein, mutta kuitenkin kahta ensimmäistä tarinaa harvemmin ja lyhyemmin. Uhkaava yhteenotto kertoo kahden työyhteisön jäsenen ristiriitatilanteesta.

## 5.2 Irtisanomisjupakka

Irtisanomisjupakka on aineistossa taajimmin ja yksityiskohtaisimmin kerrottu tarina. Tarina haukkaa kokonaisaineistosta niin suuren osan, että sitä voi hyvällä syyllä kutsua tässä työyhteisössä hallitsevaan asemaan nousseeksi suureksi tarinaksi (*masterplot*, ks. Abbott, 2008).

Haastatelluista 17 kertoi Irtisanomisjupakkaa. Vaikka osa kertojista nimesi työyhteisön jäsenen irtisanomisen menneisyyden tapahtumaksi, jolla ei enää ole yhteisölle suurta merkitystä, 16 haastateltua kertoi haastattelutilanteessa tapahtumasta omasta aloitteestaan. Yksi kertojista kertoi tarinan haastattelijan kysyessä tapahtumasta. Osa spontaaneista kertojista ei ollut läsnä työyhteisössä, kun irtisanominen tarinan mukaan tapahtui. Tämä ilmentää sitä, että tarina ei elä vain yksilöiden kokemusten pohdintana vaan että se rakentuu yhteisön jäsenten keskinäisessä puheessa.

Irtisanomisjupakan tapahtumat seurailivat eri kertojien kertomuksissa samansuuntaisia polkuja, mutta ihmettelyn kohteet vaihtelivat. Ihmettelyn kohteita kertomuksissa olivat tapahtumien hämäryys, irtisanomisen oikeutus ja työkavereiden tapahtumaan liittyvät vahvat tunteet. Käsittelen ihmettelyn kohteita omissa alaluvuissaan.

### ***Hämärät tapahtumat***

Irtisanomisjupakka-tarinan päähenkilönä on työyhteisöön sijoitettu ja myöhemmin irtisanottu henkilö (aineisto-otteissa Z), jota monet kertojista kuvailevat persoonaltaan ja käyttäytymiseltään erikoiseksi ja hankalaksi. Tarinan päätoimijoina esiintyvät irtisanotun lisäksi entinen johtaja (aineisto-otteissa X) ja osa työyhteisön jäsenistä. Kun irtisanominen tapahtui, tilanteen kulku ja siihen johtaneet syyt jäivät hämäräksi. Tarinan toimijoiden roolit olivat epäselvät, ja irtisanomiselle vaikutti olevan useita keskenään ristiriitaisia syitä.

Irtisanomisjupakka-tarinaa kertovissa kertomuksissa käsittämättömäksi nimetyistä tekijöistä tarkastelen ensimmäiseksi irtisanomistapahtuman kulkua ja irtisanomisen syitä. Tapahtuman kerrotaan kosketaneen joko tapahtumahetkellään tai jälkeinpäin kuulopuheina lähes

jokaista työyhteisön jäsentä. Yksikään kertoja ei kuitenkaan kerro hahmottavansa tapahtumien kululle selkeää kokonaiskuvaa.

Ensimmäinen Irtisanomisjupakka-tarinan hämäriä tapahtumia kuvaava aineisto-ote (5:1) sisältää pitkäaikaisen työntekijän, Irenen, kertomuksen, jonka Irene nimeää ”Tapaus Z:ksi”. Valitsin Tapaus Z:n esimerkiksi Irtisanomisjupakka-tarinasta, koska kerronta etenee johdonmukaisesti kuvaten tapahtumien kulun ja toimijat pääpiirteissään siten kuin ne esiintyvät useimmissa muidenkin kertojien kertomuksissa. Irenen kertomus on kiinnostava myös siksi, että sen voi ajatella ilmentävän yhteisössä tarinaa, jota rakennetaan yhdessä. Koska Irene oli tapahtuma-aikaan toisessa työpisteessä, hän on rakentanut kertomuksensa muilta kuulemaansa kerrontaa hyödyntäen – ei omien, tapahtumasta ja toimijoista tekemiensä havaintojen pohjalta.

Ote 5:1

Irene: *No sitten niitä sellasia muunlaisia kriisejä, niin meillä on ollu muutama. En tiedä oletko kuullut tapauksesta Z (...)?*

H: *No kerro.*

Irene: *Eli me perittiin Z, jostakin, ja ilkeät kielet osas kertoa, että Z annettiin meille, kun siitä haluttiin eroon siellä missä hän oli ollu. No Z oli hyvin erikoinen (.) erikoinen persoona ja sen verran vahva kans, Z huomasi heti ketkä on niitä heikkoja ja saattoi kohdella heitä kyllä törkeästi, ja tuota (.) Siellä jopa oli semmoista, että osa kehui että minä tulen toimeen Z:n kanssa ja osa oli sitte aivan onnettomia. **Joku kaunosielu ihminen niin, kerta kaikkiaan ei käsittäny**, että mitä tässä niin sitte, kun tuolta ihmiseltä pyytää ja se sanoo hänelle näin. Että oli aivan, aivan epätoivonen. **En tiedä, miten se asia kaiken kaikkiaan eteni**, mutta sitten Z:han sanottiin irti. Ja se oli semmonen **dramaattinen tilanne** se että, ja siellä silloin kyllä yks ja toinen kelasi, mielti ja ”näinkö tämä homma piti hoitaa?” Ja tietysti se, että kun **eihän meille voitu kertoa** kun ne oli asioita, joita ei saa kertoa, että onko Z saanu miten monta varotusta ja mitä hänelle on sanottu vai tuliko tämä vaan niin että se päätettiin, että nyt se sanotaan irti että tuota (...) Itse kun oon myöhemmin ajatellu sitä, niin on tullut vähän sellanen ajatus, että **Z todennäköisesti halusi, että hänet sanotaan irti**. Että ajoi sen siihen pisteeseen (.) Että jos hän istui kammarissaan jalat pöydällä, kun johtaja tuli ja pyysi häneltä jotain, niin hän vaan sano, että ei hän nyt viitsi tai jotain tämmöstä, että siis kärjisti sen tilanteen ihan sillä tavalla. Tää oli sellanen, minkä [yksi työkaveri] koki **aivan kauheaksi asiaksi**, että siis hän sitä pyörittää, hän palaa siihen vieläkin. -- Silloin mietin, että **pelkäsköhän hän, että hänellekin voi käydä näin**. Että*

*jos on ei-suositettu henkilö niin, se. En tiedä. Vai sotiko se hänen oikeus-tajuansa vastaan, että hän oli ihminen, joka sanoi aina tulevansa toimeen Z:n kanssa. -- se oli kyllä semmoinen (.) selvästi traumaattinen juttu.*

H: -- mikä siinä oli traumaattista?

*Irene: Siinä oli varmaan kuitenkin se tapa. Minä en, minä jäin siitä ulkopuolelle ja oon, onnekseni ehkä kun mulla sattuu olemaan [muualla suoritettava työtehtävä] (naurahtaa). Siis tulin sieltä, niin täällä oli täys, ihmiset oli ihan, paniikissa. Ilmeisesti oli, hallinnosta oli marssinu, kaksi ihmistä Z:n luokse ja poistanu, ilmottanu, että nyt sinä lähdet tai jotain tämmöstä. -- Ja olihan siinä tietysti varmaan aikasemminkin sellasta kahtia-jakautumista siinä just, että kun oli niitä ihmisiä, jotka oli aivan onnettomia että kärsi todella siitä Z:n, ja sitte oli niitä jotka tykkäs, että se on heidän vikansa kun eivät osaa sitä käsitellä oikein. Eihän näin saa olla tietenkään, mutta siis se, jollain tavalla ehkä (.) ehkä tääkin mutta tuota (.) kuitenkin siis, luulisin että se oli tää menettelytapa, se tuli meille niin yllättäen sitte, sitte jotenki.*

Irene kuvaa kertomuksessaan sekä itse kokemaansa että toisten kohtaamaa hämmästyttä. Tapahtuman yksityiskohdat kietoutuvat hämähäyteen. Epäselvyyttä liittyy irtisanomisen syihin ja irtisanomiseen johtaneiden tapahtumien kulkuun. Tapahtumien kulun hämähäyys on tarinassa läsnä aloituksesta lopetukseen. Tarina alkaa uuden työntekijän saapumisella. Saapumisen taustat ja olosuhteet jäävät epäselviksi, huhunomaisiksi. Tarinan keskikohta, eli dramaattiseen loppuun huipentuvat juonenkäänneet, jäävät niin ikään osittain pimeään. Yksi tärkeä yksityiskohta näyttää kuitenkin olevan yhteisön kahtiajakautuminen irtisanottua puolustaviin ja vastustaviin työntekijöihin.

Kirkkauden puute leimaa myös lopetusta. Selvää on, että irtisanominen tapahtui, mutta tarkentavat kysymykset irtisanomistilanteen luonteesta jäävät ilman selkeää vastausta. Kertoja ei kuitenkaan jätä tarinan hämähäriä aukkoja kertomatta, vaan rakentaa käsittämättömälle loogisia selityksiä sen perusteella, mitä on jälkikäteen tapahtumasta kuullut ja pohtinut. Täyttämistä vaativat aukot (*gaps*) osoittavat tarinan ydinkohtia (*cruxes*), jotka voidaan tulkita eri tavoin, tulkinnan vaikuttaessa merkittävästi siihen, miten kertomus kokonaisuutena ymmärretään (Abbott, 2002, 86). Kertojan on mahdollista jättää aukkokohdat täyttämättä, jolloin tulkintavastuu siirtyy vastaan-



ottajalle. Kun kertoja täyttää aukkokohtat itse, kuten Irene, hän rajaa vastaanottajan mahdollisuuksia tulkita tarinaa vaihtoehtoisin tavoin.

Laura sijoittaa itsensä Irenen tapaan toimijana tapahtumien ulkopuolelle, muttei siksi, että olisi työskennellyt tapahtuma-aikaan toisessa toimipisteessä, vaan koska oli tuolloin uusi jäsen työyhteisössä. Lauran kertomuksessa (5:2) tapahtumien hämäryyteen kohdistuva ihmettely näkyy sekä kertomuksen sisällössä että kerronnan tavassa.

Ote 5:2

Laura: ***En ollu siihen sillon osallinen** ja olin aika tuore sillon vielä töissäki, niin mulla ei ollu tätä, kuinka Z oli tullu ja kuinka se oli ollu koko ajan kauhean rasittava ja, mulla ei ollu mitään erityistä Z:aa vastaan, suuntaan eikä toiseen. Musta, se kerran jopa autto mua, mulla ei niinku, että oon silleen, vähän ulkopuolinen, mutta se (.) se jännästi ei oo, sitte kuiteskaan, niin ku minä oon aatellu että ku [työkaveri] on, se on nyt sen trauma mutta (.) **yllättävää kyllä** että just nämä jotka (.) se (.) en tiedä että, todistiko se Oili sitte vai ei --. Ja sitte sillonen [entinen työkaveri], mutta hän varmaan oli siinä todistamassa (.) kylläkin, ja Oili on vähän sellanen **kysymysmerkki**, ja se Oili joskus siitä, että ihmiset luulee että hän on, tai, **joku sotku, en ny muista miten se meni**, mutta joku sotku siinä Oilin mielestä on. Ja joku muuki vielä on siitä (.) sillai maininnu.*

Sisällöllisesti kertomuksessa ihmetellään sitä, että irtisanottu ei vasta työyhteisöön tulleelle kertojalle vaikuttanut niin hankalalta kuin yhteisöllinen puhe antoi ymmärtää. Lisäksi ihmetellään muiden työka- vereiden roolia tapahtuman toimijoina. Kerronnan tapa on haparoiva, lauseita kesken jättävä ja eri johtolankoihin hypähdellen kurottava. Lisäksi kerronta liikkuu ajallisesti menneessä ja nykyisessä. Katkeilevan ja poukkoilevan kerronnan tavan voi tulkita mahdollisia selityksiä koskevaksi epätietoisuudeksi, minkä vuoksi käsittämätön tapahtumien vyyhti jää selvittämättä.

## **Oikeutus**

Toinen Irtisanomisjupakassa käsittämättömäksi nimetty tekijä eli ihmettelyn kohde on tapahtuman oikeudenmukaisuus ja oikeutus. Oikeutusta koskevassa kerronnassa pohditaan myös irtisanotun käyt-

täytyminen osuutta tarinan tapahtumissa. Edellä Irtisanomisjupakkaa kertoivat Irene ja Laura, joista ensimmäinen oli jupakan aikaan poissa tapahtuma-paikalta ja toinen oli vasta tullut työyhteisöön. Heidän lisäksi tar-kastelen tässä alaluvussa, miten työyhteisössä pidempään olleet ja tapahtumia läheltä seuranneet kertovat tarinaa sekä mikä heidän näkö-kulmastaan on irtisanomistapahtumassa käsittämätöntä.

Irenen kertomassa Tapaus Z:ssä (5:1) kummastusta aiheuttaa hämäärän tapahtumakulun lisäksi irtisanomisen oikeutus: oliko työyhteisöllä oikeus puoltaa työyhteisön jäsenen irtisanomista? Kieltävä vastaus tähän kysymykseen johtaisi yhteisön syyllistämiseen, mutta Irene päätyy yhteisöä suojelemaan myöntävään vastaukseen. Perusteluna on irtisanotun tarkoituksellisen provosoiva toiminta, joka on tulkittavissa siten, että irtisanottu itse halusi tulla irtisanotuksi.

Irenen tavoin myös Sini ihmettelee, oliko yhteisöllä oikeus puoltaa irtisanomista:

Ote 5:3

Sini: Hän ((Z)) kyllä hoiti asiansa eh suurimman osan mielestä hyvin, kyllä hänellä jäi vähän luppoaikojaki ja. Mutta kerran sitten (.) niin kun Oili oli asiakaspalvelussa ystävällisesti pyytänyt Z:lta, että ”Z voisitko sinä kopiokonetta korjata?”, niin Z oli siinä asiakkaitten kuullen Oilille oikeen kovalla äänellä sanonu, että ”ja sinä et määräile minua”, ja se oli aivan kauhistunu Oili sitte, meni tietenki johtajalle kertomaan, ja **tästä se lähti silloin se**. -- Oilin ammattiliitto, taikka ammattiyhdistyksen henkilöt tuli siinä sitte Oilin avuksi ja silleen niinku sitte --  **johdon kautta laittoivat pois ja, mutta kyllä hyvin monet meidän henkilökuntaan kuuluvat pitivät sitä liian radikaalina ratkaisuna.** --

H: Aivan aivan. Otettiin siinä sitte mitenkään niin työporukkaa mukaan sen asian ratkasemiseen vai seurassitteko te sitä vähän niin ulkopuolisena?

Sini: Kyllä me seurattiin muut vähän **ulkopuolisena**, ainoastaan hänen ammattiyhdistyksen niinku varmaan [nimi] oli siinä luottamusmies sitte ja johtaja ja nää että, kyllähän me kaikki nähtiin ne asiat mistä niinku johtajakin tuota, mitkä oli ne mistä asioista Z:aa moitittiin, että olihan hänellä varmasti siellä johtajaan päin semmosia että, ja esimieheensä päin, mitä **hän ei ollu tehny niinku esimies oli halunnu** tuota (.) Mutta kyllä se **tuntu aika radikaalille**, se teki semmosen **pahan olon**.

H: Aivan aivan, joo. Mikä se suurin jotenki paha olo siinä oli mikä jäi? --

Sini: -- kyllä nii (.) monet kuitenkin sano, että ei (.) ei ois halunnu kyllä, että se jotenki että ihmiseltä työ, työpaikka aika **rumasti** että ykskaks vain, et y–,

*tämmösen pienen konfliktin pani ja, että se on hirveä menetys. Että kuitenkin se niinku kulminoitu tähän, että ku Oili ystävällisesti pyysi niin hän sitte äkäisesti sanoi. Tämmönehän voi tapahtua kenelle tahansa, jos on huono hetki.*

Irenestä poiketen Sini ei päädy yksiselitteisen myöntävään vastaukseen koskien kysymystä irtisanomisen oikeutuksesta, vaan selittää irtisanomisen tärkeimmäksi taustatekijäksi ristiriitatilanteen, joka olisi voitu ratkaista toisin. Ristiriitatilanteen lisäksi Sini selittää irtisanomista irtisanotun omalla toiminnalla. Tästä huolimatta kertomuksen sano- mana on, että irtisanottu kärsi julman rangaistuksen teosta, johon kuka tahansa voisi syyllistyä. Mennyt aikamuoto, jossa tietty ihminen (Z) on rangaistuksen kohteena, muuttuu kertomuksen lopussa nykyisyydeksi, jossa kuka tahansa voi joutua rangaistuksen kohteeksi. Se, mikä tapahtui, voi yhä tapahtua kenelle vain. Ihmettely toimiikin Sinin kertomuksessa sekä selityksen vaatijana että taustana moraalirajojen vetämiselle.

Sinin kertomaan Irtisanomisjupakka-tarinaa limittyy tarina työn- tekijä Oilin ja irtisanotun kohtaamisesta. Tämä päätarinaa upotettu tarina korostaa päätarinan merkityksiä. Oilin ja irtisanotun kohtaa- misesta kertovaa tarinaa kertoo myös muutama muu kertoja, mutta en valinnut sitä erilliseksi jaetuksi tarinaksi, koska sitä kerrotaan vain Irti- sanomisjupakkaan upotettuna.

Seuraavan otteen kertojalle, Esalle, käsittämättömänä näyttäytyy irtisanotun epäoikeudenmukainen kohtelu ja hallinnon toiminta (5:4). Esa ei nimeä irtisanotun käyttäytymistä käsittämättömäksi, vaan pel- kästään erilaiseksi kuin muiden, samaan tapaan kuin Irene. Kumman- kin kertomuksessa irtisanotun ehkä potentiaalisesti käsittämätön erilaisuus, joka ilmenee muista poikkeavana käytöksenä, saa selityk- sensä. Irenellä selityksenä on irtisanotun oma valinta ja Esalla tämän reagointi työkavereiden julmuuteen.

Ote 5:4

*Esa: Jos jatketaan nyt tätä, vielä tätä mielenkiintosta ta-, ja surullista tapausta, että ku [Z:n ammattinimike] lopulta irtisanottiin. Ja mun mielestäni siihen ei ollu mitään asiallista syytä, ihan oikeesti, ei minkään näköstä, siis se joutu semmosen ajojahdin kohteeksi sen takia, että se oli erilainen kun muut, ja se pysytteli omissa oloissaan, ja sitä kohdeltiin todella huonosti. -- mutta sillä*

oli niin voimakkaat vastustajat, että lopulta sitte se irtisanottiin, ja se oli täydellinen farssi, että se irtisanottiin sen takia, koska (.) sen käytöksen vuoksi, siitä ei pidetty, ja sitte ku siitä ei pidetty, niin se ilmasi sen eri tavoin, epämiellyttävällä tavalla. Tietysti ei oo mukava kuulla haistattelua varmaan, muttei se myös kai irtisanomisen syy mun mielestäni, jos ensin provosoidaan, mutta kun ei muuta virallista syytä nuo saatanan hallinnon ihmiset keksiny, niin sitte vetos tämmöseen [irtisanomisen virallinen syy]. Ja meillä niinku, se oli mun mielestä tragikoomista, ku meillä -- koko sinä aikana kun olen ollu, on katsottu joidenkin ihmisten [samanlaista toimintaa kuin irtisanotulla] sormien lävitse, että on suojeltu joitakin ihmisiä -- sitte sen jälkeen kehdattiin käydä yhden ihmisen kimppuun, joka oli pari kertaa [toiminut] väärin, että se oli semmonen piste, että sen jälkeen olen ollut avoimessa vastarinnassa kaikkea hallinnosta tulevaa (...) viisautta kohtaan, koska näin, kuinka valheellista se voi olla. Että se, **se oli niinku käsit**–.

Esa ei rakenna kertomuksessaan irtisanomiselle minkäänlaista oikeutusta. Tapahtumat etenevät epäoikeudenmukaisuudesta toiseen. Epäoikeudenmukainen toiminta, jossa ovat mukana niin rivityöntekijät kuin johto ja hallinto, näyttäytyy muuallakin Esan Irtisanomisjupakkaan liittyvässä kerronnassa käsittämättömänä. Käsittämättömään epäoikeudenmukaisuuteen sisältyvät joidenkin työyhteisön jäsenten vallankäyttö, tietojen tarkoitushakuinen keruu ja yksipuolinen tiedottaminen, jonka varassa sekä hallinto että johtaja toimivat. Yksilöiden epäoikeudenmukaista toimintaa kertoja selittää inhimillisillä tekijöillä, kuten kyvyttömyydellä sietää erilaisuutta ja heikkoudella johtajan roolissa. Sen sijaan epäoikeudenmukaisuus laajempänä yhteisöllisenä ilmiönä ei saa selitystä eikä ymmärrystä vaan jää moraalisesti sietämättömäksi ja käsittämättömäksi.

## ***Vahvat tunteet ja irtipäästämisen vaikeus***

Irtisanomisjupakkaa kerrottaessa painottuvat usein tunnemerkit. Kolmantena käsittämättömäksi nimettynä tekijänä tarkastelenkin vahvoja tunnereaktioita, joista päällimmäisin on tutkimusaiheeni mukaisesti ihmetys tai hämmästyminen. Käsittämätön ei kuitenkaan näyttäydy pelkästään hämmästyttävänä, sillä hämmästyksen kietoutuu monia muitakin tunteita. Irtisanomistapahtuma näyttäytyy ”surullisena, tragi-

koomisena farssina” tai yllättävänä, ”paniikkia ja shokkia” herättäneenä tilanteena (5:4, 5:1).

Tunteet voivat sijoittua irtisanomisepisodin menneeseen tapahtumahetkeen tai olla yhä ajankohtaisia. Ajankohtaisista tunnemerkityksistä kertoo esimerkiksi Esan kiroilu (”saatanan hallinnon ihmiset”, 5:4). Katkelma ilmaisee halveksuntaa tai tyytymättömyyttä, jonka kohteena ja lähteenä on käsittämättömäksi nimetty hallinnon toiminta. Tämä tyytymättömyys näkyy yhä tapahtumasta asti jatkuneena hallinnosta tulleiden viestien todenperäisyyden epäilynä, joka ylläpitää tai toistaa käsittämättömyyden kokemusta.

Muista ajankohtaisista ihmetyksen ja pettymyksen tunteista kertoo useiden kertojien tarinalle antama lopetus, jossa toiveena on, että asia olisi voitu hoitaa toisin (esim. 5:1, 5:3). Toisenlaiseen – armeliaampaan tai oikeudenmukaisempaan – tapahtumakulkuun olisi helpompi luoda eettisesti kestävä ja ymmärrettävä lopetus, mikä poistaisi tarinaan sisältyvää käsittämättömyyttä.

Tarina voi kertoa myös tunteiden muuttumisesta. Oilin kertomuksessa (5:5), jonka aiheena on Irtisanomisjupakkaan upotettu tarina kertojan ja irtisanotun kohtaamisesta, tunteet vaihtuvat irtisanotun käytöksen edessä koetusta ihmetyksestä irtisanomisen jälkeiseen iloon. Oili pohtii myös omaa toimijuuttaan tapahtumien kulussa. Hän ei kerro itseään aktiiviseksi toimijaksi vaan kohteeksi, jonka tekoja irtisanottu käytti osasyynä tapahtumille. Tämä selitys tekee irtisanotun kummallisesta, syyttävästä käyttäytymisestä käsitettävää.

#### Ote 5:5

*Oili: Kerran oli yks semmonen tilanne, että mulle annettiin -- tehtäväksi, että ”kun Z tulee syömästä, niin hänelle sano, että kopiokoneeseen kasetti vaihtaa.” Ja minä sitte ku hän tuli, niin huutelini, että ”Z hei että tuota pyydettiin ilmottamaan”, niin hän alkaa mulle huutaan, että ”mitä sinä häntä määräilet, hän tekee mitä hän haluaa” ja tulee siihen nokan, metrin päähän huutamaan, ja minä olin aivan ihmeissäni. Että se oli tämmöstä niinku että ei koskaan voinu tietää mikä, mitä sieltä tuli -- Mutta minun aikana muuttu suoraan siihen, minusta on aivan **hirvee sanoa** sillä tavalla niin että ku toinen irtisanotaan, niin musta on ollu sen jälkeen **ihana tulla töihin**, joka päivä (.). Se muuttu niin totaalisesti se.*

Irtisanotun lähteminen työyhteisöstä herätti Oilissa iloa, muttei kuitenkaan häpeämätöntä riemua. Korostaakseen eettistä ymmärrystään kertoja liittää iloonsa häpeän, koska ilon syy on traaginen: toisen ihmisen poistaminen työyhteisöstä. Kertomus ilmentää arjen eettisten valintojen vaikeutta. Irtisanominen oli ehkä yleistä ihmisarvoista kohtelua rikkova ja sellaisenaan velvollisuuseettisesti väärä teko. Koska irtisanomisesta kuitenkin seurasi kertojan saavuttama työn tekemisen ilo, teko oli seurauseettisesti oikea.

Eettisyyttä käsittelee myös Laura (5:6). Hänen kertomuksessaan tapahtumat sijoittuvat menneisyyteen, johon ei voi enää puuttua. Tekojen eettisyyden pohtiminen on turhaa, koska tapahtunutta ei voi enää muuttaa eikä tehtyihin tekoihin vaikuttaa. Lauran kertomuksessa käsittämätöntä eivät näin ollen ole menneen tapahtuman sisällöt vaan muiden henkilöiden asiaan liittyvät, ajankohtaiset tunteet ja tapahtuman tunnepitoinen muistelu.

Ote 5:6

*Laura: Mun mielestä kyllä tommoset kohta kymmenen vuotta vanhat vois jo unohtaa. Ensimmäkin se, että on siinä nyt sitte oikeat perusteet tai ei, niin joka tapauksessa se on tuomioistuimessa jo tehty, se on sen ajan, se on X:n ratkasu, se on [hallinnon edustajan nimi] ratkasu, se on tuomioistuimessa tehty se ratkasu, niin mitä ihmeen järkeä sitä asiaa on kaivella?*

Tunteet ovat Irtisanomisjupakkaa kertovissa kertomuksissa usein osa kertojan kokemusta ja liittyvät ihmettelyyn, jonka kohteena ovat tapahtuman sisällöt, kuten irtisanominen, irtisanottu tai muut toimijat. Lisäksi tunteet voidaan kertoa osaksi muiden toimijoiden kokemusta, jolloin niistä kerrotaan usein ihmetellen. Lauran kertomuksessa (5:6) tapahtuma itsessään ei ole kummastelun kohde vaan kohteena on nykyisyyteen jatkuva, tunteenomainen tapahtumasta puhuminen eli tarinan kerronta yhä uudelleen ja uudelleen. Tämä käsittämättömyys selittyy tapahtumasta puhujan mielipiteillä ja persoonallisuudella (5:7, 5:8).

Ote 5:7

Laura: *Hänen mielestään se on käsittelemättä ja, sitte se aiheuttaa kauheaa turvattomuutta ja epävarmuutta ihmisissä, höhö, ja että (naurahtaen), ku näin vain voidaan ihmisiä potkia pois.*

Ote 5:8

Laura: *Mun mielestä se ei oo ihan normaali ja sen pitäis saada jotain hoitoa (.) (huokaus) ja tuota mm että se ei niinku että musta tuollasia pakkomielteitä tai tuollasia niin en minä, niin pitäis ihmisten päästä tällaisten asioiden yli tavalla tai toisella.*

Naurahdellen kerrottuna irtisanomistapahtuman muistelijan mieliteet näyttäytyvät Lauran näkökulmasta vähäpätöisinä tai kyseenalaisina. Selityksenä Irtisanomisjupakan muistelemiselle kertoja tarjoaa muistelijan psyykkistä epänormaaliutta (5:8). Ihmettelyn ketjun laukaisee Lauran näkökulmasta käsittämätön tapahtuman ”kaivelu” (5:6), jossa kaivelija näyttäytyy kertojalle käsittämättömänä. Kertoja nimeää käsittämättömyyden epänormaaliksi, toisin sanoen ”hulluksi”. ”Hullun” vastakohtana on normaali eli käsitetty tai käsitettävissä oleva. Hulluus on sekä helppo ja yksinkertaistava että äärimmäinen selitys toisen ihmisen tekojen tai puheiden käsittämättömyydelle. Näin nimeämällä käsittämätön saa nimen, jolla siitä voidaan puhua, vaikka käsittämättömän ominaisuudet jäävätkin hämärän peittoon ja ymmärtämättä.

Myös Irenen kertomassa Tapaus Z:ssa (5:1) yhtenä ihmettelyn kohteena on työkaverin vahva tunnepitoinen suhtautuminen tapahtumaan, tosin tapahtuman ajankohtaan sijoitettuna. Irene antaa tunnepitoiselle suhtautumiselle kaksi selitystä. Ensimmäinen selitys on vahvoja tunteita osoittavan työkaverin sosiaalinen asema työyhteisössä. Hän oli omalla tavallaan epäsuosiossa, kuten irtisanottukin. Toisena selityksenä on työkaverin moraalinen näkemys, joka ei sulattanut irtisanomista.

Tapaus Z:ssa irtisanominen ei ole vaikea asia vain yhdelle työkaverille vaan käsittämätöntä on myös se, miksi irtisanominen on työyhteisölle yleisesti ottaen vaikea. Irene selittää vaikeuden mahdolliseksi syyksi sen, että irtisanomisen toteutus oli suorasukainen ja yllätti työyhteisön. Sinin kertomuksessa (5:3) yllättävyys ei näyttäydy niinkään käsittämättömänä kuin moraalisesti epäilyttävänä.

### 5.3 Kahvihuoneboikotti

Toisen jaetun tarinan nimesin Kahvihuoneboikotiksi. Tarinan episodina on kertojasta riippuen yhden tai kahden työkaverin (mies ja nainen) jättäytyminen pois työyhteisön yhteisessä kahvihuoneessa vietetyiltä kahvitauoilta. Irtisanomisjupakan tapaan tässäkin tarinassa monia ihmetyttävät tapahtumien kulku ja juonenkäänteiden taustat. Kertajat tietävät loppuhuipentuman eli kahvihuoneessa kahvittelun lopettamisen, mutta tapahtumien yksityiskohdat kerrotaan suurpiirteisesti, epämääräiseen intersoonalliseen konfliktiin viitaten. Tarinan konfliktikohta voidaan myös jättää kokonaan kertomatta, jolloin hypätään suoraan tarinan alkuasetelmasta päätökseen. Juonenosan yli hyppääminen eli ellipsis voi kätkeä tarinalle tärkeitä yksityiskohtia (Herman & Vervaeck, 2005, 61), mutta sitä voidaan käyttää myös pragmaattisesti epäkiinnostavien juonen kohtien ohittamiseen. Kahvihuoneboikottia kerrottaessa voi olla kyse näistä kummastakin.

Haastatelluista työyhteisön jäsenistä yhdeksän kertoi Kahvihuoneboikottia kutakuinkin johdonmukaisena tarinana. Lisäksi suurin osa kertoi tarinaan liittyviä fragmentteja. Kahvihuoneboikotti-tarinaa kerrottaessa ei mainita tarinan päähenkilöiden eikä muiden kertojien asemia työyhteisössä. Fragmenteista selviää kuitenkin, että miesboikotoija on ylemmässä asemassa ja pidemmälle koulutautunut kuin useimmat niistä, jotka ihmettelevät kahvihuoneesta pois jättäytymistä. Naisboikotoija sijoittuu hierarkiassa tasojen välimaastoon: koulutukseltaan lähemmäs alemmaa tasoa, mutta työtehtäviltään ja työpisteen sijainniltaan lähemmäs ylempää tasoa.

Ihmettelijöissä on enemmän alemmassa kuin ylemmässä asemassa olevia, mutta ero ei ole merkittävä, koska alemmassa asemassa olevia on työyhteisössä, ja myös haastatelluissa, enemmän kuin ylemmässä asemassa olevia. Tämän vuoksi ihmettely ja sen kohteena oleminen ei näytä jakautuvan ainakaan yksinomaan tai pääasiallisesti hierarkkisten asemien mukaan. Myös Irtisanomisjupakassa ihmettelijät edustivat useaa hierarkkista ja sosiaalista positiota.

Ihmettelyn kohteena olivat Kahvihuoneboikottia kerrottaessa työkaverit: heidän muuttumisensa, osallistumattomuutensa ja vierau-



tensa. Etenkin osallistumattomuus pitkäaikaisena tilanteena miellettiin kummastuttavana poikkeamisena työyhteisön tavoista. Boikotoijien ihmettelyn kohteena oli vastavuoroisesti heihin kohdistuva ihmettely.

## ***Oudot, muuttuvat työkaverit***

Tavallista tapaa kertoa Kahvihuoneboikotti, eli kertomusta, jossa hypätään tarinan keskikohdan yli, edustaa esimerkiksi Riitan kertomus (5:9). Riitta selittää ratkaisevan juonenosan hämäryyttä sillä, ettei työskennellyt boikotoijien kanssa samassa työyhteisössä, kun boikotti alkoi. Kertomuksessa ihmetellään sekä ratkaisevien tapahtumien ajankohtaa että toisen boikotoijan valintaa jäädä pois yhteisiltä kahvitauoilta. Boikotoija oli hauska jutunkertoja ja mukava työkaveri, jonka valinta jää selittämättömäksi.

Ote 5:9

*Riitta: Sitä minä oon yrittäny miettiä ku, minun täytyy sanoa, että sillon ku tulin [työyhteisöön] ja hän ((boikotoija)) ruukas istua meidän kans kahvilla, ja meistä se oli okei, me oikeen odotettiin (nauraen) ku hän tuli kahville. Hän kerto aina hyviä juttuja ja nauru raiku ja muuta, että niinku nyt just Nellan kanssa ku istutaan siinä pöydässä, me monta kertaa mietitään niitä aikoja, että se oli niinku niin hauska tyyppi sillai. Mutta en minä, minä oon nyt yrittäny miettiä sitä, että oliko seki sitte tämä, **en muista esimerkiksi sitä, että missä välissä [boikotoija] jäi meidän kahvi-**, hänhän kävi meidän kans kahvilla, mutta **hänhän ei käy enää meidän kans kahvilla** eikä mitään ollenkaan, ei niinku sillai. Minä mietin sitä, että onko seki tässä vaiheessa sillon ku minä olin poissa, koska minä en niinku muista sitä että.*

Pitkäaikainen työntekijä, Weera, oli paikalla työyhteisössä tarinan ratkaisevien tapahtumien aikaan, mutta hänenkin kertomuksessaan juonikuvaus jää suurpiirteiseksi ja tapahtuman kulku pääosin käsittämättömäksi (5:10). Weeran kertomuksessa ihmetellään miesboikotoijaa, toisin kuin Riitan kertomuksessa, mutta ihmettelyn sisältö on samankaltainen. Alussa boikotoija oli mukava työkaveri ja kävi muiden kanssa kahvitauoilla, mutta yhtäkkiä – nähtävästi tauolla tapahtuneen sananvaihdon seurauksena – ei enää käynytäkään.

Ote 5:10

Weera: *Sillon ku tämä henkilö tuli meille töihin, **hän oli oikeen mukava, eikä sillon ollu mitään.** -- Että **sitte vaan yhtäkkiä** se – joo semmoinen tilanne oli että ku meillä oli, me oltiin kahvilla aina porukalla ja juteltiin ja naurettiin, -- meillä kahvilla on kauhea meteli, kaikki purkaa niinku, ja varsinki jos on vihasia asiakkaita niin mehän puretaan **siellä** sitte ittemme, koska eihän me voida asiakkaalle huutaa. Niin siellä tuli, **joku sano jotaki, niin hän siitä otti ja suuttu ja lähti** sitten kahville [muualle]. Elikkä sitte hän ei enää istunu meidän kans kahvilla, mutta että ei se vielä ollu paha, eihän kaikkien oo pakko olla.*

H: *Muistatko sitä tilannetta vielä tarkemmin, että mikä tämä ensimmäinen mi--?*

Weera: *Minä en tiedä, **minä en tiedä mikä se oli.***

H: *Joo. Olitko sinä paikalla siinä kuitenkin?*

Weera: *En oo, en oo varma, jotaki siinä oli. Ja **hän oli siellä kahvilla ja sitte yhtäkkiä ei enää ollu.** Ja sitte kuulu vain, että joku oli sanonu jotaki, joka oli hänestä ollu vähän.*

H: *Just. Mutta et muista mitään, että kuka sano ja mitä?*

Weera: *En en en en en.*

Riitan kertomus ei käsittele sitä, onko ihmetelty boikotoija muut-  
tunut boikotin kestäessä. Sen sijaan niin Weeran kuin monen muunkin  
kertomuksessa käsittämätöntä on sekä kahvihuoneesta poisjääminen  
että poisjättäytyjän vähittäinen muuttuminen mukavasta työkaverista  
hankalaksi keskustelukumppaniksi.

Weera selittää boikotoinnin syyksi boikotoijan loukkaantumisen  
jonkun toisen sanomisista, mutta ei tunnu olevan itsekään varma seli-  
tyksestään. Koska ratkaisevan yhteenoton kuvaus puuttuu tarinasta,  
voidaan tulkita, että tosiasiallinen yhteenotto ei ole ollut merkittävällä  
tavalla arjesta poikkeava. Toisin sanoen yhteenottoa ei sinänsä koettu  
käsittämättömänä tilanteena, vaan käsittämättömäksi on koettu vasta  
kahvihuoneen jättäminen. Voi myös olla, ettei edes kahvihuoneen jättä-  
mistä kerrottaisi ihmettelyn kohteeksi, jos se olisi ollut kertaluonteinen  
tapahtuma. Ehkä vasta toistuvaan poisjättäytymiseen on alettu suhtau-  
tua ihmetellen.

Kahvihuoneboikotti-tarinaa kerrottaessa ei useinkaan anneta seli-  
tyksiä työkavereiden kummastuttavalle erottautumiselle. Selityksiä voi  
sen sijaan hakea yhteisöllisyyttä pohtivista fragmenteista, jotka voivat

koskea myös muita työyhteisön tapahtumia kuin kahvihuone-episodia. Riitan fragmentissa (5:11) kahden työkaverin muista erottautuminen, jonka merkkipaaluna on Kahvihuoneboikotti, on jo kasvanut yleiseksi yhteisön toimintaa kuvaavaksi tilanteeksi.

Ote 5:11

Riitta: *Varmaan voi olla että me ollaan niin inhottavia, että meidän kans ei voi toimia, voihan se olla näinki päin, että ei meidän kans voi käydä kahvilla \*[-]\*, voihan asiaa katsella näin*ki päin (nauraen).

Kummastuttavaa, jakautunutta tilannetta selitetään aineistossa useimmiten erottautujien ominaisuuksilla. Tässä fragmentissa kertoja kuitenkin, ehkä puolileikillään, kääntää katseensa muihin (siis myös itseensä) ja selittää tilannetta heidän (ja omalla) käytöksellään.

### ***Vastaihmettely: vastavuoroiset oudot***

Siinä missä kahvihuoneessa käyvät työkaverit ihmettelevät kahvihuoneen boikotoinnin syitä ja boikotoivia työkavereita, boikotoijien ihmettely kohdistuu vastavuoroisesti kahvihuoneessa käyviin työkavereihin. Eri leireihin itsensä sijoittavat kertojat jakavat näin ainakin yhden ihmettelyn kohteen: työkavereiden käyttäytymisen ja vaikuttimet.

Koska boikotoijat ovat tarinassa aktiivisia toimijoita, he ennemminkin selittävät ja perustelevat tapahtumia kuin ihmettelevät niitä. Näin heidän kertomuksensa rakentavat selityksiä muiden esittämälle ihmettelylle. Perustelujen ja selitysten kertomisen voi tulkita eräänlaiseksi *vastaihmettelyksi*: hän, jota ihmetellään, voi löytää kummasteltavaa myös kummastelijoista. Toinen kahvihuoneen jättäneistä työyhteisön jäsenistä kertoo vastaihmettelyn kohteiksi kahvitaupoilla käytyjen keskustelujen aiheet ja yhteisödynamiikan (5:12).

Ote 5:12

Boikotoija: *Kävin jonki aikaa työpaikan kahvihuoneessa, ja en minä ny halua pitää itseäni mitenkään niinku erityisenä ihmisenä, mutta mun mielestä niiden jutut siellä oli aivan typerä. -- kun olin [edellisessä työpaikassa], niin*

*siellä oli myös yhteinen kahvihuone, niin siellä, ensinnäki siellä oli useampia pöytiä ja tällai, ja sitte siellä oli nuoria ihmisiä töissä, semmosia ku minäki, saman ikäisiä suurin piirtein ja vähän vanhempia ja. Ja siellä saatto valita pöytänsä ja siellä keskusteltiin -- semmosista asioista, jotka kiinnosti mua. No ku minä tulin tänne työpaikkaan, niin ensinnäki siellä kahvihuoneessa oli **yks pöytä**, jonka ääressä kaikki istu. Ja sitte siellä oli **yks tai kaks ihmistä**, jotka **dominoi** sitä keskustelua, ja mun mielestä se **keskustelun taso oli siis, siis se oli niinku älytöntä**. -- Minä niinku totesin, että "kiitos ei, että nyt riittää", että tuota. No sitte tapahtu yks semmonen **yhteenotto** siellä, ja **sen jälkeen minä en enää menny sinne kahvihuoneeseen** ja, ja tiedän, olen kuullut myöhemmin eri tahoilta, että se herätti voimakasta paheksuntaa, että ku minä en käy siellä.*

Katkelmassa kahvihuonekeskustelujen sisällöt nimetään älyttömiksi ja epäkiinnostaviksi. Älyttömäksi (eli järjettömäksi tai mielettömäksi) nimeämisen voi tulkita käsittämättömän selittämisessä vaiheeksi, joka ei etene nimeämistä syvemmälle. Tässä mielessä "älytön" ja Irtisanomisjupakan yhteydessä kuvattu "epänormaalius" (5:8) ovat samankaltaisia käsittämättömän määreitä. Edellinen katkelma on miesboikotoijan kertoma, mutta se ei ole kertomuksena kahvitaukokäytännöistä aineistossa ainoa laatuaan eikä erityisesti maskuliininen näkökulma. Myös muutama naiskertojan fragmenteissa kahvitaukoja kuvataan samaan tapaan pitäen puheenaiheita (meikit, vaatteet) epäkiinnostavina ja -älyllisinä.

Edellisen katkelman kertoja kertoo kertomuksensa esimerkkinä siitä, miten hän reagoi työyhteisössä kokemaansa vierauden tunteeseen ja sopeutumattomuuteen. Vieraus ja sopeutumattomuus merkitsevät tunnetta siitä, että yhteisön tavat eivät sovi omaan koettuun minuuteen. Tarinassa verrataan kahta erilaista yhteisöä ja arvioidaan nykyisen työyhteisön kahvitte- ja keskustelukäytännöt itselle soveltumattomiksi. Koska vastaihmettely kohdistuu naisten keskusteluun, vaikka työyhteisössä – ja todennäköisesti kahvitauoilla – oli boikotin alkaessa miehiäkin, kertoja voi vierauden tunteesta kertomisella myös alleviivata crottautumistaan työyhteisön naisista.

Miehen kertomuksesta ei voi päätellä, että hän olisi aktiivisesti aloittanut yhteisön tapoja vastustavan boikotin jäädessään pois kahvitauoilta ja pyrkinyt näin tuottamaan paheksuntaa. Kuten muisakin Kahvihuoneboikottia kertovissa kertomuksissa, boikotoijankaan

kertomuksessa kahvitauoilta jättäytymistä edeltänyt yhteenotto ei kasva kovin merkitykselliseksi. Itse asiassa kertomuksesta ei edes ilmene, oliko kertoja itse mukana yhteenotossa, vaan osallisuus jää tulkinnanvaraiseksi. Tilanteen nimeäminen boikotiksi lienee jälkikäteen kasautuneiden ja retrospektiivisesti havaittujen toistojen jälkeen rakentunutta.

Otteessa 5:13 boikotoija tarkentaa älyttömiksi nimeämiensä keskusteluisältöjen ja epäkunnioittavien keskustelukäytäntöjen yksityiskohtia. Kertoja selittää yhteisön roolijalolla sitä, miten yhteisön jäsenten kohtelevat toisiaan. Roolijako toimii kerronnassa jäsenten keskinäisiä suhteita avaavana ja tilanteille ymmärrystä tuottavana kehystenä. Vaikka roolijaon olemassaoloon ja roolien sisältöihin ei kohdistu kummastelua, roolien haltijoiden toiminta rooleissaan ihmetyttää. Katkelmassa ihmettely kohdistuu siihen, miksi epämiellyttävän ”sylkykupin” roolin haltija ei vastusta kohteluaan vaan antaa käyttöä itseään pilkanteon kohteena. Selitykseksi kertoja tarjoaa tyhmyyttä tai viisautta: joko sitä, ettei työkaveri käsitä olevansa pilkanteon kohde tai ettei tämä provosoidu tyhjänpäiväisestä pilkasta.

Ote 5:13

Boikotoija: *Yks ((rooli)) oli tämmönen (huokaus), tällanen niinku (.) jonkilainen sylkykupin rooli, että sitäki minä niinku (.) ihmettelin, että miksi se ei loukkaannu siitä, että sitä aina pistettiin halvalla. -- Se oli niinku, joko se oli niitten asioiden yläpuolella, mikä on tietysti sitte hänelle kunniaksi, tai sitte se oli, voisko sanoa himpun verran yksinkertanen, että sitä pistettiin porukalla halvalla siellä, mun mielestä niin-*

H: *Vaikka hän oli läsnä?*

Boikotoija: *Vaikka hän oli läsnä. Inhottavalla tavalla. Ja se ei niinku, se nauro ittekki vaan, että minä, mutta mua se loukkas. Siis, mua se loukkas ihan hirveesti, että sekin asia. Mutta toisaalta minä en oo mikään niinku (.) vaikka nyt maine ehkä on kiirinyt ympäri taloa, niin en minä oo loppujen lopuksi mikään kauhean vahva ihminen, en minä pystyny puuttumaan siihen. Ja silloin ku on semmosessa mukana, tai silloin ku ei tee mitään, ku on loukkaantunu jostaki, mutta ei pysty katkasemaan sitä, niin sitä silloin siinä on mukana. Että seki oli semmonen tekijä, että minä aattelin, että ”**miksi mun täytyy täällä kahvihuoneessa käydä, että eikö kahvitunti pitäis olla semmonen, missä pystyis vähän rentoutumaan, ja täällä ahdistuu entisestään?**”*

Edellisissä katkelmissa esiintyvä tyhmyyden ja viisauden vastakkain asettelu edustaa samankaltaista käsittämättömän selittämistä kuin epänormaalisti, hulluksi tai älyttömäksi nimeäminen. Kaikissa näissä käsittämättömää selitetään antamalla ihmettelyn kohteelle yksi, kattava määre, mikä oli analysoidussa aineistossa tavallista. Tosin on huomioitava, että boikotoijan kerronnassa nimeäminen ei ole täysin suora- viivaista, koska hän asettaa vastakkain kaksi polaarista määrettä, tyhmyyden ja viisauden. Kahden vaihtoehdoisen määreen käyttämisen vuoksi pilkatun työkaverin reagoimattomuus jää ambivalentiksi ja käsittämättömän selitys avoimeksi.

Edellisessä otteessa (5:13) näkyy myös jo aiemmin käsittelemäni ihmettelevään kerrontaan liittyvä vastuullisten etsintä. Boikotoija kertoo itsensä sijaiskärsijäksi tai -loukkaantujaksi kuin painottaakseen, että jonkun on toimittava tarinassa oikeudenmukaisesti, otettava vastuu asioiden muuttamisesta. Toisaalta hän kertoo, että sijaiskärsiminen ei johtanut toimintaan ja sijoittaa näin itsensä pilkkaajien joukkoon. Kertomuksen päättää kysymys siitä, tarvitseeko yhteisillä kahvitauoilla käydä, vaikkei niistä nauti. Kysymys muuntuu passiivimuotoon kesken virkkeen, millä kertoja sijoittaa asian (ahdistumisen) ulkopuolelleen. Tällä puheteolla hän siirtää samalla toimijuuden ja vastuun tapahtumien kulusta – tai ainakin vastuun kahvihuonetilanteiden tunneilma- piirin luomisesta – muille. Kertojan vastaus omaan kysymykseensä, eli jättäytyminen pois yhteisiltä kahvitauoilta, ilmentää kuitenkin aktiivista toimijuutta ja edustaa toiminnallista ratkaisua käsittämättömän kohtaamiselle.

Toinen kahvihuoneen jättänyt on nainen, joka jäi pois yhteisiltä tauoilta myöhemmin kuin miesboikotoija. Naisen kertomus (5:14) selittää muiden kummastelemaa boikottia osin samoin kuin miesboikotoijan kertomus, eli keskustelun laadulla ja sillä, että osa työyhteisön jäsenistä dominoi keskustelua. Vaikka mieskin kertoo itsensä osatoimijaksi kahvihuonetapahtumiin, nainen asettaa itsensä vahvemmin muun porukan kanssa samankaltaiseksi. Hän kuvailee itseään keskustelijana tavallisen puheliaksi henkilöksi, jolta lipsahtelee toisinaan harkitsematonta puhetta, kuten muiltakin. Kertoopa hän itsensä toisinaan jopa pirulliseksi.

Ote 5:14

H: *Mikä siinä sitten, ku tuossa sanoit että, että kävit siellä kahvihuoneessa jonku aikaa syömässä ja kahvilla ja jotenkin olit, niin mikä sen sitten muutti?*

Boikotoija: *No (huokaus) (.) mikäs sen nyt sitte muutti -- en minä vaan kokenu sitä niin tärkeänä sitä. -- En minä aina jaksanu kuunnella niitä juttuja ja [-] (naurahdus). -- Ei varmaan kaikki jaksanu muakaan (naurahtaen), ei sen puoleen että. --*

H: *Joo. Mikä se sun oma roolis tai paikkas, minkälainen sinä olit siellä sun omasta?*

Boikotoija: *No kyllä minä tietysti aika kova puhumaan oon ollu, mutta minä oon sillai kuitenkin aina vähän niinku (.) en oo kauheesti omista privaat-tiasioista halunnu (.) poikkeuksena lapset, jotka kaikki äidit kehuu (naurahdus) --*

H: *Niinnii. (yhteinen naurahdus)*

Boikotoija: *Mutta että muuten, että mulla oli [tapahtuma työpaikan ulkopuolisessa elämässä] (.) tämmösiä asioita, että kaikkea sattu sitte [muita työpaikan ulkopuolisia tapahtumia] tämmösiä vaikeita asioita. -- Että aluksi oli sitte, että totta kai siitä puhu ja puhu, joilleki ihmisille varmaan ihan kyllästämiseen asti, mutta sitten, sitten **tuli jotenki semmonen, että ei tää nyt oo mikään kahvipöytäkeskustelun aihe**. Ja ihmisillä on niinku kummallinen, että se on aika inhimillistä semmonen **into tirkistellä** jotaki ja halu kuulla (naurahtaen) sitte, ja jotku osaa olla tosi taitavia ja (.) niin päin pois. Mutta en minä sitä omaa rooliani osaa sillä tavalla, että tietysti joku muu vois kuvailla (.) koska oon ollu sitte semmonen (.) välillä varmaan vähän pirullinenki (naurahtaen), sanonu tietysti asioita, ensin sanonu ja sitte vasta miettiny [-], että se tuli vaikken päätelly, niinku sanotaan (naurahtaen).*

H: *Niin. (yhteistä naurua)*

Boikotoija: *Eli vähän niinku lipsautellu ja oon saanu kyllä takasin, etten oo siinä varmaan niinku, **ihan samalla tavalla**.*

Naisboikotoija ei kertomuksessaan ihmettele kahvitaukojen keskustelukulttuuria kokonaisuudessaan. Sen sijaan hänen vastaihmettelynsä kohdistuu sellaiseen keskustelutoimintaan, jolla pyritään urkimaan yksityiskohtia toisten elämästä. Tälle ihmettelylle puolestaan löytyy vastaihmettely erään toisen kertojan fragmentissa, jossa häiritsevää uteliaisuutta ihmetellään naisboikotoijan ominaisuutena. Ihmettelyä näyttääkin luonnehtivan monisuuntaisuus, jonka perusideana on ”hyökkäys on paras puolustus”. Loanheitto ei ole yhteisön kerronnassa yksisuuntaista vaan lokaa lentää ihmettelijältä toiselle ja takaisin.

Naisboikotoijan kertomuksessa korostuu se, että kahvitauoilta poisjääminen ei ole poikkeavan ihmisen poikkeava teko. Sen sijaan kyseessä on tavallisen ihmisen valinta, jollaisen kuka tahansa työyhteisön jäsen voi halutessaan toteuttaa. Yhä kahvihuonetta käyttävien kertomuksissa boikottiin ryhtyneet henkilöt, tai joissakin kertomuksissa heistä jompikumpi, ovat käsittämättömästi muuttuneet kahvihuoneessa käymisen lopetettuaan. Muutos koskee joko käyttäytymistä tai persoonaa, tai molempia. Boikotoijat eivät itse kerro persoonakohtaisista muutoksistaan. Sen sijaan kahvihuoneessa käymisen lopettaminen kerrotaan loogisena jatkona omalle siihenastiselle minuudelle. Valinta ei siis heidän näkökulmastaan edusta minuuden tai identiteetin muutosta vaan jatkumista ennallaan.

## 5.4 Uhkaava yhteenotto

Kuten muissakin jaetuissa tarinoissa, myös Uhkaavassa yhteenotossa kerrotaan yksityiskohdiltaan epäselvästä, vuosia sitten sattuneesta tapahtumasta. Kronologisesti ajatellen tarina kertoo kuitenkin tuoreemmasta tapahtumasta kuin kaksi edellä käsiteltyä tarinaa. Uhkaavasta yhteenotosta kertovan tarinan päähenkilöinä on kaksi työyhteisön jäsentä, joista toinen käyttäytyy uhkaavasti toista kohtaan. Kolmantena tärkeänä henkilönä on tilanteen keskeyttänyt työntekijä. Yhteisesti jaetun juonen mukaan miestyöntekijä meni huutamaan naistryöntekijälle tämän työhuoneeseen. Nainen koki tullessa uhatuksi ja jäi tapahtuman jälkeen sairauslomalle. Useimmat työntekijät kertovat lisäksi, että uhkaava tilanne katkesi, kun viereisen huoneen työntekijä tuli huoneeseen kuulemaansa huudon vuoksi. Huuto täsmentyy osassa kertomuksia uhkaajan metelöinniksi, osassa uhatun avunhuudoiksi.

Yhteenottotapahtumasta kerrottiin sekä tarinoina että fragmentein harvemmin ja lyhyemmin kuin irtisanomisesta ja kahvihuoneen jättämisestä. Uhkaava yhteenotto kertoo tapahtumasta, joka oli äskettäisempi ja lyhytkestoisempi kuin tilanteet, joita kahdessa muussa jaetussa tarinassa muisteltiin. Toisin kuin Irtisanomisjupakkaa ja Kahvihuoneboikottia, Uhkaavaa yhteenottoa kertovat vain tapahtumapaikal-



la olleet ja näiden lähimmät työkaverit sekä johtaja, joka on kuullut osan tarinaa tapahtuman seurausten (sairausloma) vuoksi. Käsittelen Uhkaavaa yhteenottoa kuitenkin jaettuna tarinana, koska tarinalla oli joka tapauksessa useita kertoja. Ihmettelyn kohteina Uhkaavaa yhteenottoa kuvaavissa kertomuksissa olivat työyhteisön jäsenten toisiinsa törmäävät persoonat ja johdon passiivisuus tilanteen toimijana.

## **Persoonien törmäykset**

Kertojien tulkinnat siitä, mitä uhkaavaksi kerrotussa tilanteessa oikeastaan tapahtui, poikkeavat toisistaan. Samankaltaista juonikulun epäselvyyttä oli myös aiemmin analysoiduissa jaetuissa tarinoissa. Osassa kertomuksia uhkaaminen kuvataan työkaverille huutamiseksi ja osassa fyysiseksi väkivallaksi. Näistä ensimmäinen kuvaus on tavallisempi, ja uhkaava tilanne näyttäytyykin enemmän henkisenä kuin ruumiillisena yhteenottona. Tapahtumassa osallisena olleet työntekijät eivät kerro tilanteen sisältäneen fyysistä kontaktia (esim. 5:15):

Ote 5:15

Yhteenotossa mukana ollut nainen: *Minä en tiedä, oisko se tullu päälle vai ei, mutta minä koin sen tilanteen todella niin, että huusin apua.*

Vaikka yhteenoton yksityiskohdat ovat tarinassa epäselvät, ja tulkinnat toiminnasta ja sen taustoista vaihtelevat, kertojilla on yhtenäinen näkemys siitä, että kysymyksessä oli ristiriitatilanne. Näin ollen, vaikka kertojat saattavat ihmetellä tapahtuman taustoja ja kulkua, tilanne nimitään yksimielisesti ristiriitatilanteeksi tai yhteenotoksi. Tämä käy ilmi esimerkiksi johtajan kertomuksessa (5:16):

Ote 5:16

Johtaja: *[Naistyöntekijällä] ja [miestyöntekijällä] on ollu semmonen henkinen yhteenotto, jossa [nainen] on kokenu, että hän on ihan fyysisesti uhanalainen ja huutanu apua siellä --.*

H: *Aivan aivan. Tiedätkö siitä enempää sitte siitä tapauksesta?*

Johtaja: *En, ku siitä kukaan ei ole, oisin kyllä korvat höröllään (naurahdus) kuullu, mutta kukaan ei oo ker-, [mies] ei halua kertoa eikä [nainen] eikä*

*[henkilöstöhallinnon edustaja] (.) -- Että siitä minä en oo nyt sitten päässy kuulemaan, että mikä siellä on se varsinainen asia ollu. -- Minä en, todella että se ei oo kirkastunu yhtään että mikä on se, mutta ku se Z:n juttu on niin vanha niin se ei, luulis että se ei voi olla enää se. Mutta mikä ois sitte se uus mahdollinen juttu, joka on niin nostattanu kovat kuohut?*

Johtaja ei ollut työyhteisössä yhteenoton tapahtuessa vaan tuli yhteisöön arvionsa mukaan muutama vuosi tapahtuman jälkeen. Hän ei ole saanut selvyyttä tarinan taustoihin, vaikka on kysynyt niistä tapahtumissa osallisina olleilta. Se, että johtajakin on vuosia tapahtuman jälkeen kuullut Uhkaava yhteenotto -tarinan ja pyrkii rakentamaan selityksiä käsittämättömiksi jääviin juonen kohtiin, kertoo siitä, että tarinaa käytetään yhä konstruoimaan työyhteisön sosiaalista maailmaa. Konstruointi voi olla yhteydessä muihin käsittämättömiä ihmetteleviin, ristiriitatilanteista kertoviin tarinoihin, kuten Irtisanomisjupakkaan, jota johtaja epäilee (5:16) yhdeksi taustatekijäksi myös Uhkaava yhteenotto -tarinan synnylle.

Osalla kertojista ei yhteenottotilanteeseen liity kummastelua. Toimijoiden asema ei ole näiden kertojien kertomuksissa epäselvä, vaan tarinan aktiivinen toimija (syyllinen, mies) ja passiivinen osapuoli (uhri, nainen) nimetään suoraan. Myös tapahtumien kulku kuvataan näissä kertomuksissa suorasukaisesti, kyseenalaistamatta.

Sen sijaan toisille kertojille toimijuus ei ole selkeästi pelkästään hyvää tai pahaa vaan ihmeteltävää ja tulkinnanvaraista. Esimerkiksi Sini (5:17) tarkastelee mahdollisuutta, että yhteenotossa ei olisikaan ollut kysymys tarkoituksellisesta uhkaamisesta vaan miehille tyypillisestä kovaäänisestä käyttäytymisestä, jonka nainen koki pelottavana. Tässä kertomuksessa kummankin toimijan käytös – ei pelkästään uhkaajaksi kerrotun – on omalla tavallaan ihmettelyn kohteena. Kummankin käytökselle myös luodaan selitys.

Ote 5:17

*Sini: Ku se oli kerran menny [miestyöntekijä] huutamaan [naistyöntekijän] huoneeseen, niin [nainen] oli siitä säikähtäny niin kovasti, että joutunu sitte terveyskeskukseen ja että hänellä on tullu semmosia sydänoireita, että onhan se kyllä paha asia että (.) hänen kohdallaan siellä että eihän, ei sellasta sais sietää, mutta eihän (.) niin onko se vaan ihan tommonen **maskuliininen***

*reaktio, ja seki sitte että [nainen] yksin työhuoneessa tietenki sitte niin se säikähti just semmosta käyttäytymistä. Että vaikka saattaahan se olla, että ei se ((mies)) ois kuitenkaan mitään uhkaillu eikä muuta, mutta ((nainen)) säikähti vaan tätä huutamista.*

Toisaalla kerronnassaan Sini lisää maskuliinisen painokkaan äänenkäytön vastinpariksi feminiinisen alistuvuuden, jonka hän katsoo olevan työyhteisössä vallitseva käyttäytymisen muoto. Kysymyksessä ei ole Sinin kerronnassa ehdoton sosiaalisten sukupuolten mukainen erottelu, sillä yksilöt voivat käyttäytyä maskuliinisesti tai feminiinisesti sosiaalisesta sukupuolestaan riippumatta. Voisi olettaa, että kokemus oletuksenmukaisen käyttäytymismallin rikkomisesta sisältäisi käsittämättömyyden kokemuksen. Sen sijaan käsittämättömyyden kokemus liitetään oletuksenmukaisen mallin liian korostuneeseen esittämiseen.

Myös johtaja pohtii kerronnassaan vaihtoehtoja, muttei niinkään yhteenoton kululle ja taustoille vaan sille, miksi yhteenoton altavastaaja on sairastunut. Johtaja taustoittaa kertomustaan Uhkaavasta yhteenotosta fragmentein, joissa hän pohtii uhkaa kokeneen työntekijän sairauslomalle jäämisen syitä. Hän sijoittaa tapahtuman mahdollisiksi taustatekijöiksi työyhteisössä parhaillaan meneillään olevia hankkeita ja työryhmiä. Johtaja puhuu fragmenteissaan nykyajasta ja lähimenneisyydestä, mutta puhe liukuu koskemaan kaukaisempaa menneisyyttä, kuten Irtisanomisjupakkaa ja Uhkaava yhteenotto -tarinaa. Kerronta näyttää retrospektiivisenä pohdintana, jossa nykyhetkeä pyritään ymmärtämään jaettujen tarinoiden avulla.

Siinä missä johtaja katselee kerronnassaan nykyajasta kohti menneisyyttä, Sinin kerronnassa (5:18) tapahtuu siirtymistä menneisyydestä nykyaikaan. Sini laajentaa kertomuksessaan käsittämättömälle käytökselle antamansa selityksen koskemaan yhteenottotilanteen toimijoiden yleistä suhdetta, jonka ominaisuudet eivät ole sidottuja tilanne-ajallisiin tekijöihin.

Ote 5:18

*Sini: Itte asiassa vahvoista perso-, vahvojen persoonien yhteenotoista tässä on oikeestaan kysymys, mitä minä oon vähän niinku miettiny. Että kenen kanssa on, niin ne, niin niillä on pikkasen samantyyppisiä (naurua), että (.)*

*H: Joo, tuo on mielenkiintosta, kerro lisää tosta.*

Sini: (naurahtaus) Eh, tää oli mun, vähän niinku kokeilin mieltä, että tämmösen ajatuskuvion tein, että mitä ne on ne, kenen kanssa sitä on kaikkein pahimpia, niin jokainen on vähän semmoinen että samalla tavalla omalta puoleltaan vähän kärkeks sanomaan, mutta omasta näkövinkkelistään, että siinä itte asiassa nää asiat, niiden **henkilöitten asiat**, niinku **törmäilee**. Ja itte asiassa, jos nää, näitä ei niin hirveen suurina ongelmina pidettäiskään (naurahtuen), niin sitte ne loppujen lopuks vie, **neki kehittää kuitenkin työpaikkaa**, mutta.

Kertoja antaa ymmärtää, että Uhkaavan yhteenoton päähenkilöiden välillä on ollut muitakin ristiriitoja ja että uusien ristiriitojen mahdollisuus on yhä olemassa. Ristiriitoja Sini selittää kahden yhtä jämäkän ja peräänantamattoman persoonan vaikeudella tulla toimeen keskenään.

Käsittämättömän selittäminen näyttää toisissa kertomuksissa suoraviivaiselta nimeämiseltä, mutta kuten Sinin katkelmassa, se perustuu yleensä vaihtoehtojen punnintaan. Uhkaava yhteenotto ei kerro puhtaasti yksittäisestä ja satunnaisesta sattumasta, vaan se kietoutuu persoonien eroihin ja samanlaisuuksiin sekä työyhteisön muihin tarinoihin. Ristiriidoiksi nimetyille tilanteille ei ole löydettävissä vain yhtä alkujuurta eikä tekijää, joka poistaisi ristiriidat. Tämän vuoksi näiden tilanteiden yksioikoista ongelmaksi nimeämistä myös kritikoidaan joissakin kertomuksissa (esim. 5:18) ja esitetään, että ongelmiksi nimettyjen tilanteiden määrittely ongelmien sijaan myönteisesti voisi auttaa näkemään, miten henkilökohtaiset ristiriidatkin kehittävät työyhteisöä.

## **Osallistumaton johto**

Tapahtumiin ja toimijoihin kohdistuvan ihmettelyn lisäksi Uhkaavaa yhteenottoa kertovissa kertomuksissa kummastellaan johtoa ja hallintoa. Johto ja hallinto näyttäytyvät kertomuksissa tarinan puuttuvana tekijänä, ”epätoimijana”, jonka toimijuuden puutetta tai toimintaan osallistumisen väistelyä ihmetellään. Siinä missä tapahtumissa ja aktiivisissa toimijoissa kohdattua käsittämätöntä pyritään selittämään ja ymmärtämään, johtoa ja hallintoa vain ihmetellään. Tällöin johto ja hallinto jäävät kertomuksissa käsittämättömiksi.

Ote 5:19 esittää Fannin lyhyen uniikin tarinan, jonka käsittelem tässä, koska tarina linkittyy Uhkaava yhteenotto -tarinaan. Fannin ihmettely kohdistuu kahteen tekijään: siihen, että työyhteisön jäsen käyttäytyi normien vastaisesti, ja että kukaan – tarkoittaen erityisesti hierarkkisen asemansa puolesta siihen vastuullisia – ei toiminut tilanteessa aktiivisesti estäen tai puuttuen käyttäytymiseen. Ihmettely tarkentuu lisäksi silloisen johtajan välinpitämättömyyteen tai sietokykyyn.

Ote 5:19

Fanni: *Se tuntu omituiselta, ku ei mitään niinku tehdä, sehän se vasta kummallista on, tuntuu ettei niinku. Ja meilläki sillon, -- oli tuo [työkaveri] vs. johtajana, ja meillähän oli sillon, kerkes [vs. johtajana olleen työkaverin] kanssa olla kehityskeskustelu --, niin seki sitte sano, ku minä siitä puhuin, niin se sano, että "no mitä siitä jos yksi hu-, hyppii, huutaa ja karjuu?" Minä olin kyllä aivan ihmeissään, että siis saako ihminen tehdä sillä lailla. [-] (nauraen) "No mitä siitä jos?" Minä että "täh?" (naurahdus) Että omituista kyllä.*

Fannin kerronta, joka pääosin tapahtuu menneessä aikamuodossa, liu'uttaa mennyttä nykyaikaan. Näin tapahtuu etenkin otteen ensimmäisessä virkkeessä, jossa omituisuuden tunne koskee ensin mennyttä yhteenottotilannetta ("tuntu omituiselta"), mutta laajenee heti myös nykytilannetta koskeväksi moitteeksi: on kummallista, kun kukaan ei tee mitään (vieläkään). Käsittelemättömyys jää Fannin kertomuksissa ymmärtämättä ja luo perustan yhä jatkuvalla ihmettelylle ja mielekkyyden luomiselle. On kuin tarina jäisi odottamaan *deus ex machinaa*, ylemmän voiman puuttumista juoneen, joka on ajautunut ihmisvoimin ratkaisemattomaan umpikujaan. Samantapaista ylemmän voiman – joka voidaan nimetä esimerkiksi johtajaksi tai hallinnoksi – aktiivisuuden odottamista esiintyi runsaasti myös muualla aineistossa, eri kertojien kertomana.

Mies, joka toimii Uhkaavassa yhteenotossa tapahtuman aktiivisena toimijana eli työkaverin huoneeseen uhkaavasti saapuneena henkilönä, ei kerro syyllisen ja uhrin osia niin selkeästi toisistaan erillisiksi kuin useat muut työyhteisön jäsenet. Sen sijaan yhteenotto on kahden aktiivisena toimijana olleen ihmisen välinen (5:20). Mies ei sijoitu tarinaan hyökkääjänä vaan lopulta uhrina, kaltoin kohdeltuna henkilönä, toisin

kuin yhteenoton toinen toimija. Miehen kertomus ei näin tulkiten oikeastaan kerro Uhkaava yhteenotto -tarinaa, vaan uniikkia tarinaa, jonka juoni muodostuu yhteenottoa seuraavan asian selvittelystä. Tämä tarina alkaa yhteenotosta ja päättyy avoimeen päätökseen, ilman että tapahtumaketju saa kertojan näkökulmasta kunnollista ratkaisua.

Ote 5:20

Yhteenotossa mukana ollut mies: *Meillä oli yksikin yhteenotto tuolla [työpaikalla], missä **minä ja yks toinen henkilö otettiin yhteen** (.) ja [työkaverin nimi] oli silloin johtajana, ja se mikä loukkas mua hirveesti siinä asiassa, että tuota se marssi mun huoneeseeni, [johtajana ollut työkaveri], ja ilmoitti että (.) että "täällä on eilen kuulemma ollu tällöinen yhteenotto, hän on ollu juuri pois (.) ja nyt molemmat te, jotka ootte tässä ollu mukana, niin hän haluaa, että teette kirjallisen selvityksen." Minä kysyin sitte "no saanko minä nyt sanoa suullisesti?" "Ei saa sanoa suullisesti, että kirjallinen selvitys." No minä **tein omalta osaltani sen kirjallisen selvityksen** ja kuulin myöhemmin välikäsien kautta, että se **vastapuoli ei ollu tehny** sitä kirjallista selvitystä, mutta sen sijaan sille oli annettu noin ainakin kaks tuntia aikaa selittää omaa kantaansa suullisesti. -- se mikä mua siinä just tässä mainitussa tilanteessa loukkasi, että se epäs, ei antanu mulle mahdollisuutta suullisesti selostaa, vaan vaati multa kirjallisen selostuksen, mutta **vastapuoli sai selittää suullisesti**, ja kuuleman mukaan ei koskaan tehny sitä kirjallista selvitystä, tätä **asiaa ei koskaan ratkastu**, minä jäin niinku roikkumaan löysään hirteen. Että tommoset asiat mun mielestä niin ne **pitäis ratkasta jollaki** tapaa, niistä **pitäis tulla joku päätös**.*

Ihmettelyn kohteena on miehenkin kertomuksessa johtaja. Ihmettelyn fokus poikkeaa Fannin kertomuksesta (5:19), sillä Fanni ihmettelee johtajan välinpitämättömyyttä ja mies sitä, että johtaja kohteli kiistan osapuolia epätasapuolisesti. Kummankin kerronnassa ihmettely kuitenkin kiteytyy siihen, ettei ristiriitaa ole ratkaistu ja tarina saanut kunnollista päätöstä. Näin tapahtumaan liitetyt käsittämättömyydet ovat yhä käsittämättömiä, vaikka tapahtuma kronologiseen temporaalisuuteen sijoitettuna vetäytyy hetki hetkeltä yhä kauemmas historian hämärään.

Fannin ja yhteenotossa mukana olleen miehen ohella myös ristiriitatilanteen vastapuolena olleen naisen ihmettely kohdistuu ylemmässä asemassa oleviin (5:21).

Ote 5:21

Yhteenotossa mukana ollut nainen: *Niinku oon vastineessa kirjottanuki, että en väitä, että olisko ((tullut päälle)), mutta siis minä koin sen niin, että se tulee. -- Ja se jäi sitte seki asia käsittelemättä, me kirjotettiin vastineet, no minä hyväksyin, tämän, tästä ei voi, voi sanoa tietenkään niin, että että.*

H: *Kuka, kuka pyysi kirjottamaan sitte?*

Yhteenotossa mukana ollut nainen: *[Hallinnon edustajan nimi]. -- Ja se on taas paperi, jonka [hallinnon edustaja] on varmaan keränny sinne mappiinsa, mutta sitä ei oo käsitelty, ei.*

Naisen kertomuksessa myös nainen tekee tapahtumasta kirjallisen selvityksen, mitä hän ei miehen kertomuksessa tee. Nainen ei kuitenkaan tee selvitystä työyhteisön johtajalle vaan henkilöstöasioista huolehtivalle hallinnon edustajalle, jonka puuttumattomuus tilanteen selvittämiseen on naiselle käsittämätöntä. Vaikka ylemmässä asemassa toimivina ihmettelyn kohteina ovat miehen ja naisen kertomuksissa eri henkilöt, kummastelun painopiste on kummallakin se, ettei asiaa koskaan käsitelty eikä ristiriitatarinalle näin ollen rakennu päätöstä.

## 5.5 Jaettujen tarinoiden sisartarinat

Jaettujen tarinoiden lisäksi aineistosta on eroteltavissa kaksi harvemmin kerrottua tarinaa, jotka motiiveiltaan ja tapahtumiltaan muistuttavat jaettuja tarinoita (toinen Irtisanomisjupakkaa ja toinen Uhkaavaa yhteenottoa), vaikkeivät kertojat niillä viittaakaan samoihin tapahtumiin, joista jaetut tarinat kertovat. Kutsun näitä jaettuja tarinoita muistuttavia tarinoita niiden *sisartarinoiksi*. Motiivien ja tapahtumien lisäksi sisartarinoita yhdistää jaettuihin tarinoihin samantapainen ihmettelyn sisältö ja kysymysten asettelu.

### *Työkaverin sekoaminen*

Ensimmäinen erottelemani sisartarina, Työkaverin sekoaminen, kertoo tapahtumakulusta, jossa yksi työyhteisön jäsenistä vähitellen menettää kykynsä tehdä työtä. Tarinalla on monia yhtymäkohtia Irtisanomisju-

pakkaan. Päähenkilönä on työyhteisön jäsen, joka sijoitettiin yhteisöön emo-organisaation toisesta yksiköstä, kuten Irtisanomisjupakassa irtisanottu henkilö. Kumpikin tarina kertoo, että nämä kaksi työntekijää olivat olleet syystä tai toisesta kykenemättömiä toimimaan edellisessä työyksikössään. Lisäksi kumpikin työntekijä joutuu, tosin eri syistä, jättämään työyhteisön.

Tarinoiden sukulaisuutta toisiinsa ilmentää myös se, että Työkaverin sekoaminen -tarinaa kertovissa kertomuksissa kiteytyy kaksi kysymystä, joilla osoitettiin ihmetystä myös Irtisanomisjupakkaa kerrottaessa: milloin työkaverin omituiseen käytökseen pitäisi puuttua ja miksi ongelmiin ei ylipäättäen työyhteisössä puututa? Jälkimmäinen kysymys – vaikka esiintyykin kertomuksissa useimmiten passiivissa – perää lähinnä johtajien aktiivista toimintaa. Tämä näkyy esimerkiksi Nellan kertomuksessa (5:22), jossa käsittämätöntä on, ettei johto puutu toisia häiritsevään käytökseen. Kertomus huomioi mahdollisuuden, että myös rivityöntekijät puuttuisivat tällaiseen käyttäytymiseen. Päätarinaan upotetussa tarinassa, joka koostuu lyhyestä vuoropuhelusta, kerrotaan kuitenkin, että rivityöntekijöiden sanallisella puuttumisella toisen rivityöntekijän toimintaan ei ole vaikutusta. Tämä johtuu siitä, ettei rivityöntekijöillä ole tosiasiallista valtaa ryhtyä sanoista tekoihin. Ainoa keino on tiedottaa johtoa ja toivoa, että jotain tapahtuisi.

Ote 5:22

Nella: *Minä en ymmärrä **miksi täällä päätetään kaikki asiat niin loppuun asti menemään.** Niinku [työkaveristakin] näki jo sillon ku tulin tänne töihin -- että se ei oo, se oli koko ajan semmonen höpö, niin se **piti ihminen mennä aivan sekasin ennen ku asialle tehdään jotaki.** Että meidän piti johtajaa, melkeen että "tuu hakemaan tuo ihminen pois täältä, että se häiritsee jo asiakkaita." Sitte vasta herättiin ja haettiin [henkilöstöpäällikköä] ja näitä että ku se piti jo ihan, no ehkä se olis pitäny jo siellä hänellä kotona, mutta jos ei kotona tehdä mitään, niin työpaikalla sitte puuttua, ja se ei oo **meidän asia.** Sekihän työkaverille sano suoraan, että ku mehän, yks työkaveri yritti että tuota, että "hei että mikä sulla on, että onko sulla paha olla?" tai jotaki, nii se ei, sieltä vaan tulee vastaus, että "pidä sinä kuule vain huolta omista asioista." Että meillä ei oo silleen valtaa mennä, tai että se pitäis lähteä meidän johtajista.*

H: *Nii, nii. Oliko johto tietonen siitä sun mielestä?*



Nella: *Oli, oli. Mutta ei ne silleen oo, ku ne on siellä yläkerrassa ja me ollaan alakerrassa, niin ei ne näe niitä asioita niin selkeästi ku me. Mutta kyllä me sanottiin.*

Johdon käsittämätöntä passiivisuutta selitetään Nellan kertomuksessa alemmassa ja ylempässä asemassa olevien fyysisellä jakautumisella työpaikan ala- ja yläkerroksiin. Jakautumisesta johtuen yläkerrassa työskentelevä johto ei ymmärrä, mitä alakerrassa tapahtuu. On tavallista erottaa johtajisto muusta työyhteisöstä kuvittelemalla heidät abstraktisti (esim. hierarkkisesti) muiden yläpuolelle, mutta tutkitussa työyhteisössä sijoittuminen eri kerroksiin on havaittavissa myös fyysisessä ympäristössä. Tämä havaintomahdollisuus saattaa osaltaan vahvistaa abstraktin kerrosjaon sisältämää ihmisten välistä statuseroa. Koetaanhan ”omin silmin nähty” usein vankkumattomammin todeksi kuin kuulopuhe tai ajatelmissa rakennettu.

Riitan kertomuksessa ihmetellään, miten työkaverin omituisen muuttumisen suhteen tulisi toimia (5:23). Tilanne, jossa työkaveri ei enää näytä olevan oma entinen itsensä, on käsittämätön. Käsittämättömyys ei koske niinkään toisen muuttumista kuin sitä, mikä olisi itselle oikea tapa reagoida tällaisessa tilanteessa. Hankaluus valita tyydyttävää toimintaa johtaa johdon vastuuttamiseen. Kertomuksensa lopussa Riitta ihmettelee, Nellan tapaan, johdon käsittämätöntä passiivisuutta.

Ote 5:23

Riitta: *Meillä on tilanteita, joissa tuntuu että olis pitäny tarttua aikasemmin, - tuleee vaan mieleen tämä yks meidän pitkäaikaissairaana tällä hetkellä \*[-]\*, mutta seki on hankala miten voi sanoa ihmiselle että, mutta ku kyllä me katottiin sitä vieressä itte, nähtiin että kaikki ei oo kunnossa. Ja sitte tietenki niinku ajatellaan jälkeempään ollaan keskusteltu siitä, että olisko meidän pitäny tehdä jotaki, en tiedä tuo-, hankala se on mennä itse -. Siinä varmaan tarvitaan sitten, siinä pitää sitte olla, se on jo johtajan asia, ei meidän.*

Sekä Riitan että Nellan kerronta vuorottelee aktiivi- ja passiivimuodon välillä pyrkiessään etsimään tarinaan vastuullisia toimijoita. Samoin kerronnoissa vaihtelevat menneet ja nykyinen aikamuoto, millä tarinan sanoma tuodaan koskemaan nykytilannetta. Käsittämättömäksi

kiteytyy, ettei kenelläkään työyhteisössä ole keinoja hoitaa hankalia asioita kuntoon. Mahdollisten toimintakeinojen hahmottelu jää kuitenkin tekemättä, sillä vastuu keinojen keksimisestä ja toteuttamisesta annetaan johdolle.

## **Vahvan romahtaminen**

Toinen sisartarina kertoo Uhkaava yhteenotto -tarinaa muistuttavin tapahtumakäantein vahvan henkilön yllättävästä murtumisesta, joka kertomuksissa nimetään usein romahtamiseksi. Sekä Uhkaavan yhteenoton että sen sisartarinan aiheena on yhteenotto, jossa kärsijänä on vahvaksi kerrottu ihminen ja toisena osapuolena henkilö, jonka työyhteisön jäsenet usein kertovat hankalaksi.

Uhkaavassa yhteenotossa toisen käyttäytymisen uhkaavaksi kokenut nainen tunnistaa olevansa muiden kertomuksissa ”vahva ihminen”, joka jaksaa ja pystyy toimimaan vaikeissakin tilanteissa:

Ote 5:24

*”Vahva” nainen: Minä tiedän, että tuo mun konflikti, mikä silloin aikoinaan oli, niin se oli jotenki **surkuhupaisaa**, ku lainausmerkeissä ”vahva ihminen”, niin ihmiset sanoo, että ”onneksi se sattu sulle, että sinä pystyt.” No eihän, **eihän se siinä tilanteessa** -- niin ethän sinä oo vahva, näin. Mutta sama se sille, varmaan oliki onni. Jos se ois jolleki muulle, niin se ois voimu olla kaks kuukautta sairauslomalla tai jotain.*

Kertomuksessa käsittämätön on läsnä epäsuorasti, kertomusten luomien odotusten ja todellisten tilanteiden välisessä ristiriidassa. Nainen kertoo yksilön vahvuuden olevan tilannesidonnaista, jolloin yksilöt eivät ole pelkästään vahvoja tai heikkoja, muuten kuin kertomuksissa. Otteen lopussa nainen palaa kuitenkin yhteisölliseen vahvan ihmisen rooliinsa kertoen, että heikompi olisi samanlaisen tilanteen jälkeen saattanut tarvita pidemmän toipumisajan kuin hän.

Vahvan henkilön romahtamisesta kertovassa tarinassa yhteenoton yksityiskohdat ovat hämärät, kuten Uhkaavassa yhteenotossakin. Esi-

merkiksi Sini (5:25) ehdottaa yhteenotolle kahta vaihtoehtoista näyttämöä: kokoustilaa ja työhuonetta.

Ote 5:25

*Sini: Sillon kun meillä tää, niinku aina johonki tämmöseen ohjausryhmään ja tälleen valitaan jäseniä, sitä ajattelee näin, että ”joo sellanen joka sitte uskaltaa sanoa, ottaa kantaa, niin laitetaan sellanen”. Ja tää [naistyökaveri] sitte ehdotettiin, ku se aina sanoo ja tuo esiin mielipiteensä, ja sitä ajattelee että se on vahva ihminen, ku se aina sanoo näin. No sitte ku se meniki sinne ja [mies-työkaveri] oli siellä jotakin sanonu, taas jotaki semmosta ilkeyttä vai olikohan se siellä sanonu vai oliko se työhuoneessa, -- niin silloin hänen selkänsä taittui, hän joutui pitkälle sairauslomalle. Asia ei ollu kovin kummanen, mutta hänellä oli vaan tämmönen, että oli liikaa näitä. Että ei sitä ulkoapäin tiedäkään, että kuka se on vahva ja kenellä on se katkeamispiste lähellä.*

Tarinan kulku ei kuitenkaan ole ihmettelyn pääkohteena Sinin kertomuksessa. Juonen yksityiskohtien sijaan ihmettyksen kohteena on ihmisen vahvuuden ja heikkouden, jaksamisen ja väsähtämisen välinen jännite. Vaikka työkaverin käyttäytymiseen on työssä tutustunut, käyttäytymisestä ei voi päätellä ihmisen kokemuksellista tilannetta. Toisen käyttäytymistä tulkitsemalla voidaan tehdä oletuksia, jotka eivät aina pidä paikkaansa. Näitä oletuksia toistetaan kertomuksissa ja sijoitetaan tarinoihin. Kun kertomukselliset oletukset eivät toteudukaan odotetusti, voi syntyä yllättäviä tilanteita, kuten vahvana pidetyn ihmisen murtuminen työyhteisön arjessa tavallisen sattumuksen seurauksena.

Käsittämätöntä vahvan ihmisen murtumista selitetään aineistossa useilla tavoilla. Pääasiallisena selityksenä on yllätyksenä, jolloin työn kielteisten tekijöiden paino ylittää myönteisten tekijöiden vaikutuksen. Kielteisten tekijöiden painoa keventää hyvin sujuva vuorovaikutus muiden työntekijöiden kanssa. Selityksenä romahtamiselle voi olla myös liian tiuhaan toistuva kanssakäyminen hankalaksi koetun työntekijän kanssa. Lopullista selitystä kerronnasta ei kuitenkaan ole poimittavissa, sillä murtumista kerrotaan edeltäneen vähitellen ja huomaamatta ka-sautuneet yksittäiset tapahtumat ja tekijät.

## 5.6 Jaettujen tarinoiden yhteenveto

Jaettujen tarinoiden analyysissä eristin kokonaisuudesta katkelmat, joissa puhuttiin käsittämättömästä ja jotka käsitteivät usean kertojan kertomia tarinoita. Analysoituani yksityiskohtaisesti eri tarinoiden ihmettelyn kohteita ja niiden selittämisen tapoja koostin niistä motiivit ja teemat, jotka esitän taulukossa 1. Taulukon avulla voidaan tarkastella, millaisia teema-alueita eri motiivien avulla käsitellään jaettujen tarinoiden kerronnassa. Taulukossa ovat rinnakkain motiivit ja niiden avulla käsitellyt teemat.

Käytän tutkimuksessani motiivi- ja teemäkäsitteitä kirjallisuustieteestä omaksumassani merkityksessä. Motiivit kuvaavat kertomusten ”ilmsisältöjä” eli konkreettisia asioita, kuten henkilöitä ja tapahtumia. Aineistosta erottelemani motiivit ovat siis joko nimettyjä konkreettisia käsittämättömyyksiä tai aiheita, joihin käsittämätön kerronnassa liitettiin. Teemat puolestaan ovat abstrakteja käsitteitä, jotka sisältyvät motiiveihin. Teemat avaavat sitä, mitä motiivien avulla kerrotaan, toisin sanoen motiivien merkityssisältöjä ja funktioita. (Suomela, 2001; Abbott, 2002.) Esimerkiksi kun kertoja puhuu uhkaavasta ristiriitatilanteesta, hän voi tämän motiivin avulla käsitellä työyhteisön feminiinisyttä ja maskuliinisuutta sekä yksilöiden persoonallisia vahvuuksia ja heikkouksia.

Teemat viittaavat lisäksi Stacey (2011) käsittelemiini keskustelujen temaattisiin kuvioihin, jotka rakentuvat vähitellen sosiaalisessa kanssakäymisessä toiston ja potentiaalisen transformaation myötä. Stacey mukaan ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään kompleksisten responsiivisten prosessien avulla, joita voi tarkastella narratiivisina teemoina. Narratiiviset teemat voivat olla monimuotoisia – kuten aikomuksia ja tunteita kuvaavia tai ideologisia – ja niiden keskinäinen vuorovaikutus muodostaa organisaation keskustelullisen maailman. Merkittäviä keskustelullisen maailman kannalta ovat etenkin viralliset ideologiset teemat, jotka määrittävät keskusteluille hyväksyttävät aiheet ja käytännöt, sekä epäviralliset ideologiset teemat, jotka voivat tukea tai heikentää virallisia teemoja (Stacey, 2011, 469). Koostamiani teemoja voi siis kutsua työyhteisössä koettua käsittämätöntä koskeviksi narra-

tiivisiksi teemoiksi, jotka muodostavat tietynlaista keskustelullista maailmaa.

*Taulukko 1. Jaettujen tarinoiden tärkeimmät motiivit ja teemat.*

<i>Motiivit</i>	<i>Teemat</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työkaverin irtisanominen</li> <li>• hallinnon ja johtajien toiminta ristiriitatilanteissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oikeudenmukaisuus, oikeuden toteutuminen<sup>1</sup></li> <li>• velvollisuus, vastuullisuus<sup>2</sup></li> <li>• oikean toiminnan rajat<sup>3</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työkaverin muista poikkeava käytös</li> <li>• irtisanomisen tunnepitoinen ”puiminen”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hyvän käytöksen rajat, normaalius–hulluus<sup>3</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työyhteisö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• historia toistaa itseään<sup>4</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• psykologin kieltäytyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velvollisuus, vastuullisuus<sup>2</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kahvihuone ja tapahtumat siellä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteisöllisyys: osallistuminen–klikkiytyminen<sup>3</sup></li> <li>• hyvä käyttäytyminen: mukavuus–ilkeys, fiksuus–typeryys, hienotunteisuus–utelaisuus<sup>3</sup></li> <li>• roolit, tunneilmapiiri<sup>4</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• uhkaava ristiriitatilanne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feminiinisyyttä–maskuliinisyyttä<sup>3</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• huuto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persoonallinen vahvuus–heikkous<sup>3</sup></li> </ul>

Vaikka teemoittelu selkeyttää aineiston käsittelyä ja helpottaa analyysin etenemisen seuraamista lukijan näkökulmasta, teemoittelu on yksinkertaistava ja siksi varauksella käytettävä keino esittää narratiivisen tutkimuksen tuloksia (Boje, 2001). Käytänkin tässä teemoittelua välietappina, jonka avulla tiivistän ja selkeytän tähänastisia tulkintojani. Tarkoitukseni ei ole sisällönanalyysin tapaan luokitella tarinoita niiden aiheiden tai ilmissäytöjen mukaan vaan tuoda esille merkityksiä, joita kerronnassa rakennetaan (ks. Squire, 2008). Teemoittelu, jonka esitän taulukossa, on siis tulkintojen rakentamisen väline, ei lopullinen tutkimustulos.

Kokosin taulukossa esitetyt teemat neljäksi avainkysymykseksi, jotka kiteyttävät, millaista ihmettelyä käsittämättömään liittyi:

1. *Kohdellaanko meitä oikeudenmukaisesti?*
2. *Kenen on velvollisuus ja vastuu?*
3. *Miten yhteisössä tulee käyttäytyä?*
4. *Mitä on asioiden takana?*

Avainkysymykset ovat eräänlaisia kysymysmuotoon konstruoituja avainteemoja (*key themes*), joita usein käytetään jäsentämään elämäkertanarratiiveja (Phoenix, 2008). Yksilöiden elämäkertanarratiivien keskeisiä teemoja voidaan tutkia kerronnasta konstruoitavien ydinepisodien avulla (*nuclear episodes*; McAdams, 1997). Jaettuina tarinoita voidaan vastaavasti tarkastella organisaation ydinepisodeina, joissa käsitellään organisaation jäsenille tärkeitä avaintapahtumia. Ydinepisodit representoivat muusta elämäkulusta poikkeavia tapahtumia, jotka kertojat kertovat erityisen merkittäviksi sen kannalta, mitä olivat tai ovat (McAdams, 1997). Organisaation keskeisiä narratiivisia teemoja voidaan tutkia työyhteisön jaetuista tarinoista, koska jaetut tarinat kertovat organisaation historiallisesta kehittymisestä eli ”työyhteisöllisestä elämäkerrasta”. Avainkysymykset kiteyttävät keskeisiä teemoja eli ihmettelyn kohteita, jotka voivat toistua useissa tarinoissa tai olla muuten merkittäviä organisaation rakentumisen kannalta.

Olen merkinnyt avainkysymyksiin sisällyttämäni teemat taulukoon yläindeksiin numeroilla yhdestä neljään, jotka vastaavat avainkysymysten numerointia. Viimeiseen kysymykseen koostin taulukossa esitettyjen teemojen lisäksi kertomuksista tulkitsemani yleisen ihmettelyn, jossa asioiden taustojen kysyminen liittyi eri tarinoiden useisiin motiiveihin ja tätä kautta moniin teema-alueisiin.

Kaksi ensimmäistä kysymystä, ”*Kohdellaanko meitä oikeudenmukaisesti?*” sekä ”*Kenen on velvollisuus ja vastuu?*”, ovat selkeästi Irtisanomisjupakan avulla esitettyjä avainkysymyksiä. Olen käsitellyt kysymysten sisältöä tarkemmin luvussa 5.2. Kaksi jälkimmäistä avainkysymystä eivät ole ensimmäisten kysymyksen tapaan sidoksissa tiettyyn tarinaan vaan niitä kysytään kaikkien jaettujen tarinoiden yhteydessä.

Yhteisön jäsenten toiminnalle normeja hakevaa kysymystä ”*Miten yhteisössä tulee käyttäytyä?*” voi pitää avainkysymyksistä kattavimpana, koska se sisältyi motiivien kautta kaikkiin jaettuihin tarinoihin ja sitä käsiteltiin sisällöllisesti rikkaasti. Sisällytin tähän avainkysymykseen yhteisöllistä käyttäytymistä koskevan mielekkyyden luomisen, jolle oli ominaista se, että käyttäytymistä pyrittiin käsittämään ja normittamaan vastinparien avulla. Jaetuissa tarinoissa esiintyviä vastinpareja olivat normaalius–hulluus, mukavuus–ilkeys, fiksuus–typeryys, hienotunteisuus–uteliasuus, feminiinisyys–maskuliinisyys, persoonallinen vahvuus–heikkous ja osallistuminen–eristäytyminen, josta puhuttiin myös klikkiytymisenä ja linnoittautumisena. Vastinparien käyttö vastaa Bojen (2008b) hahmottelemaa dialektista mielekkyyden luomisen tapaa, jossa käytetään hyödyksi luonnehdintoja, jotka ovat näennäisesti toisilleen vastakkaisia.

Sallittujen ja sallimattomien käytöstopojen kerronnassa ilmenee aiheeseen liittyvä monitulkintaisuus. Osa kertojista pitää yhteisöllisistä tapanormeista poikkeavaa käyttäytymistä henkilökohtaisena valintana, joka ei luo myönteistä eikä kielteistä yhteisöllisyyttä, jos sellaista ei halua tarinoihin aktiivisesti sijoittaa. Tällaista sallivuutta edustaa esimerkiksi näkemys, ettei kaikkien tarvitse käydä yhtä aikaa kahvilla samassa paikassa. Toiset kertojat esittävät jyrkemmän näkökulman käyttäytymiseen ja katsovat valtavirrasta poikkeavan käyttäytymisen merkitsevän tarkoituksellista ja loukkaavaakin pesäeroa muuhun yhteisöön. Esimerkiksi kahvihuoneessa käyminen kerrotaan tällöin normaalin ihmisen toiminnaksi ja säännönmukainen muualla kahvittelu poikkeavaksi. Tällaisessa kerronnassa kahvittelupaikan valinta osoittaa, mihin ”leiriin” työyhteisön jäsen itsensä sijoittaa.

”*Mitä on asioiden takana?*” -avainkysymys liittyi myös jokaiseen jaettuun tarinaan. Kysymyksellä etsittiin taustoja tapahtumille ja ihmisten toiminnalle. Tällaisia taustoja löydettiin rooleista ja historiallis-kulttuurisista tekijöistä, jotka ilmentävät työyhteisön vakiintuneimpia, lähes itsestään selviä mielekkyyksiä. Taustat kuvaavat kerronnan temporaalisuuden syklistyyttä. Asioiden kerrotaan toistuvan toistensa kaltaisina yhä uudestaan ja uudestaan, koska premissit, jotka käynnistävät

tapahtumien kulun, johtavat loogisesti aina samanlaisiin lopputulemiin. Alun perin yksittäisistä tapahtumista kertovat tarinat muodostavat aineiston perusteella työyhteisön kerrontaan toistuvuutta rakentavan tarinaketjun. Tarinoiden ketjuttaminen laajentaa niiden välittämät merkitykset koskemaan yhteisön yleistä sosiaalista, keskustelullista maailmaa.



# 6 Uniikit tarinat

## 6.1 Johdatus uniikkeihin tarinoihin

Edellä käsittelemiäni jaettuja tarinoita konstruoidaan nimensä mukaisesti sosiaalisessa kanssakäymisessä. Tällöin niissä pohditut käsittämättömyydet ovat sellaisia, joita voidaan käsitellä yhteisöllisesti, yhteisön avulla. Tässä luvussa tarkastelen uniikkeiksi tarinoiksi nimeämiäni tarinoita, joista kutakin kertoo vain yksi tai kaksi haastateltua työyhteisön jäsentä. Jaettujen tarinoiden kertojista monikaan ei ole kokenut oma-kohtaisesti tarinoiden sisältämiä tapahtumia. Sen sijaan uniikit tarinat kertovat yleensä tilanteista, joissa kertoja on itse ollut mukana. Näin uniikkien tarinoiden voi ajatella olevan lähempänä yksilön kokemaa arkea kuin jaettujen tarinoiden, joita voidaan kertoa, vaikka tapahtumia ei ole koettu omassa elämismaailmassa vaan ainoastaan kertomuksissa välittyneinä.

Uniikkeja tarinoita ei ole tarkoituksenmukaista tarkastella yksitel- len omassa alaluvuissaan, kuten toimin jaettujen tarinoiden kohdalla. Sen sijaan ryhmittelen uniikit tarinat ihmettelyn kohteiden mukaan kolmeen ryhmään, joista jokaiseen sisältyy useita yksittäisiä tarinoita. Ensimmäiseen ryhmään keräsin tarinat, joissa käsittämättömäksi kerrotaan johtajien teot ja käsitykset, etenkin niiden moraalittomuus sekä sosiaalinen ja ammatillinen taitamattomuus. Toisen ryhmän tarinoita kertoessaan kertojat ihmettelevät muita työyhteisön jäseniä, joita nimeän aineistosta poimimallani, kuvaavalla sanalla ”vastarannankiis- ket”. Kolmanteen ryhmään koostamieni tarinoiden avulla kummastel- laan omaa yhteisöä ja itseä yhteisön jäsenenä. Kahdessa ensimmäisessä tarinaryhmässä ihmettelyn kohteena ovat näin ollen toiset ihmiset,

mutta kolmannessa tarinaryhmässä ihmettely kääntyy kohti kertojaa itseään tai hänen omakseen kertomaa me-viite-ryhmää.

Tässä analysoimieni uniikkien tarinoiden lisäksi aineistosta oli eroteltavissa uniikkeja tarinoita, jotka sisällöltään olivat niin henkilökohtaisia tai selkeästi työtehtäviin liittyviä, että niistä voi tunnistaa organisaation, sen jäseniä tai muita henkilöitä. En siksi käsittele noita tarinoita tässä. Analyysin kannalta oleellista informaatiota ei kuitenkaan jää käsittelemättä, koska arkasisältöisten tarinoiden ihmettelyn kohteet esiintyvät analyysissa muiden tarinoiden avulla.

## 6.2 Johtajien teot ja käsitykset

### *Moraalittomuus*

Johtajien johtamistapoja ja -tyylejä ruoditaan aineistossa usein arkipäivän sattumista kertovin uniikein tarinoin. Nämä tarinat kertovat johtajiin liittyvistä yksilöllisistä kokemuksista tai muistoista. Tässä alaluvussa käsittelem tarinoita, joissa käsittämättömiksi kerrotuissa teoissa tai käsityksissä ihmetyttää moraalittomuus.

Johtajien teoista kertovat uniikit tarinat voivat liittyä jaettuihin tarinoihin, kuten Tarun kerronnasta poimitussa otteessa (6:1), josta voi lukea kaksi Irtisanomisjupakan sivutarinaa.

Ote 6:1

*Taru: Se oli niin **naurettava se tilanne**, että minä en tiennyt, että (naurahdellen) aivan, siis minä menin sinne, -- Z pyysi mut kaveriksi. Niin [hallinnon edustaja] luki tuon sen, Z sen täm-, **minä en siis saanu mitään selvää puhumattakaan** että Z ois saanu. Viimeinen lause oli, että "kyllä tämmöisessä [asiantuntijaorganisaatiossa] pitää kunnioittavasti ja kunnolla tervehtiä työkavereita ja näitä." Sitte se sano, että "paatko nimen alle." Siis oikeesti en tiedä mitä, mistä se, mutta se että se, **sen tiedettiin, että hän ei tervehtiny** eikä ikään ku sanonu huomenta tai muuta, mutta minä oon ollu tilanteessa, tultu tuulikaappiin, Z, [hallinnon edustaja], minä ja X. X sanoi "huomenta [hallinnon edustaja]", "huomenta Taru" ja **käänsi pään Z:n kohdalta pois**. No sehän ois tarttenu **samalla lailla sen varoituksen**.*

Ensimmäinen tarina kertoo tilanteesta, jossa irtisanotulle annettiin varoitus. Tässä tarinassa koko tilanne ja siihen päätyminen on kertojalle jollakin tavalla käsittämätön, ja hän kuvaa käsittämättömyyttä naurettavuudeksi. Naurettava merkitsee tässä jotakin, jota ei voi ottaa tosissaan, koska se on epärationaalista, epäloogista tai suorastaan hölmöä ja idioottimaista. Naurettavuuteen ei sisälly myönteistä, viihdyttävää merkitystä; se ei ole humoristista eikä hauskaa.

Otteeseen sisältyvä ensimmäinen tarina taustoittaa jälkimmäistä tarinaa. Jälkimmäinen tarina on lyhyt arkipäiväinen episodi, jossa kertoja todistaa johtajan suhtautumista irtisanottuun. Ihmettely kohdistuu johtajan epätasapuoliseen käyttäytymiseen – tämä ei samassa tilanteessa tervehti irtisanottua, vaikka tervehtiikin muita – ja etenkin siihen, että toisen ihmisen kohdalla vastaava käyttäytyminen johtaa varoitukseen, ja lopulta irtisanomiseen.

Taru suhtautuu käsittämättömään arvottaen. Käsittämätön ei ole pelkästään jotain, jota on vaikea käsittää. Se on moraalitajun vastaista ja siksi nimeytyy kertomuksessa moraalittomuudeksi, vaikkei kertoja sanaa suoraan käytäkään. Tarun käyttämä arkikielinen ilmaisu ”samalla lailla” (otteen alin rivi), jonka voi käsittää synonyymiksi ilmaisulle ”samalla tavalla”, saa sananmukaisesti tulkittuna vahvan moralisoivan merkityksen: jokaiseen yksilöön tulisi soveltaa samaa lakia. Yksilöiden teot eivät ole pelkästään yksilöllisen vapauden ilmaisua, vaan moraalista näkökulmasta toimintaa tulee tarkastella suhteessa muihin ihmisiin. Oikeanlainen toiminta, jollaiseksi tässä kertomuksessa ehdotetaan tasapuolista kohtelua, poistaisi tapahtumassa kohdatun käsittämättömyyden.

Moraalittomuutta ei kerrota pelkästään johtajan toimintaan kuuluvaksi vaan osansa saa myös hallinto. Fanni kertoo, kuinka palkkaus työyhteisössä määräytyy ihmisten asemien eikä työtehtävien vaatavuuden mukaan:

Ote 6:2

Fanni: *Sehän vaativuustaso piti olla sen tehtävänkuvan mukaan eikä ihmisen (naurahtaa) mukaan, mutta ku meistä tuntuu että se on menny niinku, että ku minäki oon sijainen niin se pistettiin alemmaksi, vaikka siis (naurahuus) järkyttävää, ku oikeestaan oon tehny semmosta että ois pitäny olla. (naurahuus)*

*dus) -- Ja sitte se tuntuu vielä kauheammalta, ku johtaja kummiski ehdottaa, mutta sitte **ne vaan tiputtaa.***

Käsittämättömyyden kokemus liittyy kokemukseen epätasa-arvoisesta kohtelusta, jossa patkätöissä olevia kohdellaan huomattavasti enemmän kuin vakituksissa työsuhteissa olevia. Käsittämättömyyden on tässäkin katkelmassa toiminnan moraalittomuus. Moraalittomuus ei kuitenkaan Fannin katkelmassa ole työyhteisön johtajan ominaisuus. Sen sijaan johtaja edustaa kärsijäkertojaa puolustavaa ”hyvää”, joka ei pysty yrityksistään huolimatta voittamaan ”paha”, nimeämättömyyden ylittäen auktoriteettia, johon kertoja viittaa sanalla ”ne”.

## ***Sosiaalinen ja ammatillinen taitamattomuus***

Moraalittomuuden lisäksi johtajien toiminnassa ihmetyttävät uniikkeissa tarinoissa heidän sosiaalinen ja ammatillinen taitamattomuutensa. Sosiaalinen taitamattomuus liitetään etenkin työyhteisön entisen, pitkäaikaisen johtaja X:n tekoihin. Esimerkiksi Laura kertoo, kuinka hän ilmoitti johtajalle hyvissä ajoin etukäteen vanhempainvapaalle jäämisestään (6:3). Johtaja ei reagoinut kertojan odottamalla tavalla onnittelemalla kertojaa, vaan alkoi heti miettiä käytännön järjestelyjä vapaan ajaksi. Johtajan käytös näyttäytyy kertomuksessa Lauralle epänormaalinä ja aiheuttaa kummastusta. Sosiaalisen taitamattomuuden Laura pyrkii selittämään johtajan työhuolilla ja suunnitelmilla, jotka Lauran ilmoitus sotki.

Ote 6:3

*Laura: Silloin kerroin X:lle, ekan kerran ku minä odotin tätä [kuopusta] ja sitte minä kävin X:lle erikseen kertomassa siitä, että vähän etukäteen, että minä katoin että on hyvä niinku, kohteliaa-, että hyvä että johtaja tietää että tällanen tulee ja, niin että se **normaali ihminenhan onnittelee, eiks niin?***

H: *Nii-in.*

*Laura: Niin X oli että (nauraen), se meni ihan myrksiksi ja tuli ihan että ”ööööh” että, ei se että, ilmeisesti hänellä, ei se muistanu onnitellakaan ollenkaan, se rupes vaan miettimään käytännön järjestelyjä.*

H: *(naurahdus)*

Laura: *Ja tuota, en minä ottanu sitä henkilökohtasesti, mutta mua **huvitti** se ku minä tiesin millainen tyyppi se on, tällönen **hidas töksähtelevä** -- jälkeinpäin tajusin, että hänellä varmaan oli mielessä silloin, ku **hän varmaan oli aikamoisessa helvetissä**, [kahden työntekijän] kanssa. Nii hänellä oli varmaan sitte mielessä joku järjestely jo aiemmin -- jotain tällösiä suunnitelmia ollu siinä vaiheessa. **Siksi se meni niin**. Minä olin vaan että ”mikä?” (alkaa nauraa) Että minä oon sentään ystävällinen ku kerron etukäteen, että voi niinku varautua (nauraen edelleen).*

Johtajien tekojen määrittely sosiaalisesti taitamattomuudeksi johtaa kertomuksissa suurempaan ymmärrykseen johtajia kohtaan kuin moraalittomuudeksi nimeäminen. Sosiaalisesta taitamattomuudesta kerrotaan humoristisia tarinoita, joissa käsittämätön ei ole naurettavaa pelkästään negatiivisessa mielessä (kuten otteessa 6:1) vaan myös huvittavaa ja viihdyttävää. Sosiaalinen taitamattomuus näyttää olevan inhimillisesti ymmärrettävämpää kuin moraalittomuus.

Sekä johtajien moraalittomuudesta että sosiaalisesta taitamattomuudesta kertovien kertomusten yhteisenä tarkoituksena on kuitenkin moraalisten, käyttäytymistä normittavien rajojen vetäminen. Kertomuksissa, joissa käsittämätön nimetään kielteisessä mielessä naurtavaksi, rajat vedetään suoraviivaisesti, kuin sormella osoittaen, mikä on väärin ja mikä oikein. Kertomuksissa, joissa käsittämätön nimetään huvittavaksi, rajojen vetäminen on hienovaraisempaa; mielekkääksi määrittelyllä on enemmän liikkumatilaa.

Myös Kirsi kertoo entisen johtajan sosiaalisesta taitamattomuudesta humoristisella tarinalla, josta tässä katkelma:

Ote 6:4

Kirsi: *X:lle se oli **kova paikka**, koska se joutu niinku johtokunnassa tavallaan, siellä sanottiin, että tää asia ois pitäny käsitellä ennen johtokuntaan menoa. --*

H: *Kyllä. No puhuko tämä X sitten tästä asiasta sun kanssa jälkikäteen?*

Kirsi: *Ei. -- ainoa että sitte ku oli seuraava kehityskeskustelu ja minä aattelin, että miten me siitä selvittäään, niin huomasin että ku **häntä ärsytti minun käsialaki** ku (yhteistä naurua) että minä aattelin, että kyllä se varmaan oli semmonen, että siinä vaiheessa, ku hän ei saanu niinku valita.*

Tarinassa Kirsi hakee työyhteisössä avautunutta toista työtehtävää. Koska Kirsi oli vastustanut johtajaa aiemmin eräässä työtilanteessa,

johtaja ei puolla hänen valintaansa vaan haluaa valita työtehtävään työyhteisön ulkopuolisen, Kirsiä kokemattomamman hakijan. Kaksi Kirsin työkaveria hoitaa asian niin, että valinnasta äänestetään johtokunnassa, ja näin Kirsi lopulta onnistuu saamaan paikan. Tilanne sinänsä voidaan ajatella vakavaksi, mutta pienet yksityiskohdat tuovat siihen huumoria. Tarinan viihdyttävyyttä näkyy kertojan ja haastattelijan yhteisenä nauruna haastattelutilanteessa.

Kirsi puhuu tarinassaan käsittämättömyydestä, jonka kasvualustana ovat johtajan ja Kirsin persoonallisten ominaisuuksien ja käyttäytymistapojen erot, eivät niinkään periaatteelliset, arkityötä koskevat toiminnalliset tai moraaliset näkemuserot. Persoonalliset erot kärjistyvät siinä, että kertoja tulee loukanneeksi johtajan statusta – ensin kahdenkeskisessä työtehtävän hoidossa ja myöhemmin välillisesti, kun johtokunta läksyttää johtajaa tämän tavasta hoitaa paikanhakukiista.

On kiinnostavaa, että Kirsi puhuu johtajan toiminnasta sosiaalisena taitamattomuutena, vaikka toiminta rekrytointitilanteessa olisi tulkittavissa myös moraalittomuudeksi. Kirsi kuitenkin kertoo johtajan toiminnan huvittavaksi, ei niinkään naurettavaksi tai älyttömäksi. Vaikka yksilölliset erot aiheuttavat kitkaa valtasuhteissa, erimielisyydet eivät ulotu arkityötä ohjaaviin yleisiin periaatteisiin, kuten rehellisyyteen toiminnan kivijalkana (6:5) – vaikka rehellisyys tarinan perusteella yksittäistapauksissa horjuukin.

Ote 6:5

*Kirsi: **Siitä huolimatta** minusta hänellä ((X:llä)) oli semmonen selkeä ja suora, siis semmonen **suora, rehellinen tapa** vetää tätä, että sillä oli niinku talonpoikaisjärki siinä.*

Kirsin kertomus olisi ehkä sävyiltään toisenlainen, jos tarinan lopussa johtaja olisi saanut tahtonsa läpi eikä kertoja olisi saanut hakemaansa työtehtävää. Nyt kerronnasta voi lukea voittajan (kertoja) hyväntahtoisen suurpiirteisyyden voitettua (johtaja) kohtaan.

Sosiaalisten taitojen puutteen lisäksi johtajien tekoja kerrotaan käsittämättömäksi, koska niissä tulkitaan olevan ammattitaidon ja -tiedon puutteita. Ammatillista taitamattomuutta kuvataan samaan tapaan kuin sosiaalista taitamattomuutta: tökerytenä, joka joko huvittaa tai ärsyttää.

tää. Ammatillisen taitamattomuuden huvittavaksi kuvaavaa kerrontaa edustaa Tarun tarina vuosia vanhasta tapahtumasta (6:6). Huvittava hämmästelyn kohde on emo-organisaation johtaja, joka ei erota tietokoneita toiseen tarkoitukseen käytettävästä sähköisestä työvälineestä vaan esittelee työvälineen työpaikalla käyville vieraille tietokoneena. Johtajan taitamattomuutta korostaa yksityiskohta, jossa johtajan ruotsin kielen taito kerrotaan puutteelliseksi.

Ote 6:6

*Taru: Se ((työpaikan tekninen laitteisto)) oli siihen aikaan edistyksellistä, että voin sanoa, että [organisaation johtaja] ku oli oikeen innoissaan tai se, se oli aivan **uskomaton**, minä aina muistan sen tilanteen, **ettei tienny itkeäkö vai nauraako**, ku hän tuli -- ulkolaisten, ruotsalaisten vieraitten kans, puhu hänen **sujuvaa ruotsiaan, jota ihailtiin, että se puhuu niin päin mäntyä ku ikinä olla voi, mutta puhu**, ja esitteli meidän --laitteet tietokoneina sitte (naurua).*

Kokemukseen johtajan ”uskomattomuudesta” liittyy emotionaalinen ambivalenssi, jossa sekä nauru että itku näyttäytyvät tilanteessa yhtä sopivina tunnelmaisuina. Katkelman kerronta poikkeaa valtaosasta käsittämätöntä koskevaa kerrontaa, sillä kertoja ei pyri selittämään johtajan toimintaa. Sen sijaan hän hyväksyy johtajan käsittämättömyyden realiteetiksi, jota ei voi käytännössä muuttaa mutta josta voi kertoa hauskoja juttuja. Ehkä johtajan uskomattomuuden käsitettävyyttä tai mielekkyyttä löytyykin juuri sen käyttökelpoisuudesta viihdyttävien kertomusten aiheena. Kerronnan sävy voi olla hyväksyvä myös siksi, että tarina ei kerro työyksikön johtajasta vaan emo-organisaation johtajasta, jonka kanssa työyksikkö ei ole arkityössään juurikaan yhteydessä ja jonka käsittämättömyyttä ei siksi tarvitse pohtia päivittäin.

Myös Lauran tarinassa (6:7) on aineksia, joista voisi rakentaa viihdyttävän kertomuksen. Tässä kertomuksessa johtajan ammattitaidottomuus tarkoittaa kuitenkin tämän ”ihmeellisiä näkemyksiä”, jotka eivät viihdytä vaan lähestyvät sävyltään moraalittomuutta. Tarinan päätoimijana on johtajan lisäksi konsultti, jonka roolina on olla kertojaa tukeva auktoriteetti.

Ote 6:7

Laura: *Sillä ((johtajalla)) on vähän sellasia (.) (huokaus) jokaisella on oikeus näkemyksiinsä, sillä on tällaisia omia **ihmeellisiä näkemyksiään**, niinku eilen ku me oltiin [konsultointitilaisuudessa] jonka nimi oli palkitseminen, muu kuin palkkaus, että mitä muita on, niin se oli ihan pakkana sitä, ihan täpönä sitä mieltä, että koulutus, laitteet, tilat ovat keinoja palkita henkilökuntaa. Se konsultti repi verkkarinsa suurin piirtein että nii: "ihmiset tarvitsevat työvälaineet ja tilat, ettei niinku voi tiputella, nyt sinä saat tällasen hienon hiiren kun olet ollu näin ahkerana, ettei voi sentään **keskiaikasta**, ettei niinku voi, ihmisillä pitää olla välineitä, tilat tietysti tehdä hommia, ei ne voi olla palkitsemisen välineitä." -- Ja **ei se menny sille oikeen jakeluun**.*

Katkelmassa käsittämättömyys näyttäytyy kaksisuuntaisena: kertomuksen alussa kertoja ei käsitä (johtajaa), mutta lopussa johtaja ei käsitä (kertojaa, konsulttia). Käsittämätön ammattitaidottomuus on yhtä aikaa sekä ihmettelyn kohde että sen selitys. Samalla kun ammattitaidottomuus toiminnassa kummastuttaa, tämä ominaisuus myös selittää itseään kehäpäätelmän tapaan.

Kuten edellä Laura, myös Ulla kertoo asioiden ihmettelyn johtajan ominaisuudeksi (6:8). Tällöin johtaja on se, jolle tilanne näyttäytyy käsittämättömänä. Johtajan ihmettelyn kohteena on muun työyhteisön tunnetila. Kertoja kuvaa, miten hän pyrkii poistamaan johtajan ihmetystä kertomalla johtajalle oman näkemyksensä työyhteisön ilmapiiristä.

Ote 6:8

Ulla: *Oon kerran **nuorena tehny, apua**.*

H: *(naurahdus)*

Ulla: *Minä olin siis, olin tosi nuori sillon ja meillä oli jossaki tuolla [talon] pikkujoulut, ja meillä oli sillon aivan **kauhee kähinä**, just sillon, huono henki ja kaikki haukku X:ää ja muuta, ja kaikki vika oli niinku X:ssä --. Ja minä olin tietenki päättäny, etten minä nyt puhu. Olin päättäny, etten tuu koko pikkujouluun, etten vaan rupea puhumaan päissään sitte. No eikös sinä käyny just niin, että minä -- **muutaman kaljan lisää otettuani minä niinkun ihan vilpittömästi kerroin** minkälainen tunne ihmisellä on olla siellä töissä ja muuta ja, mulla oli onneksi lomaa sitte sen jälkeen --. Tietenki tyhmää pikkujouluissa ruveta tekemään, mutta tehty mikä tehty, niinniin **X ei ollu ollenkaan käsittäny**, että meillä vois olla semmonen tunne, ja se niinku itki ja enkä minäkään varmaan nauranu ja muuta. **Enkä minä pahalla sitä tehny, mutta ryöpsäytin kato kaikki mitä olin kuunnellu muilta** niin siinä. Sitte ne soitti jo muutaman päivän päästä mulle seuraavalla viikolla -- että tervetuloa*



*vaan töihin – silloin ei ollut sähköpostia varmaan olemassakaan että – niin että ”tervetuloa töihin, että täällä on ilma puhdistunut.” (naurahdus) Että se oli kuitenkin niinku sitte hyväksi että nii.*

H: Aivan (.) aivan.

Ulla: Niin, monesti asioissa ois paljon paljon parempi puhua suoraan, mutta ku se on, **suoraan puhuminen on hirveen vaikeeta.**

Ullan tarinan tapahtumapaikkana ovat organisaation pikkujoulut vuosia, ehkä vuosikymmeniä sitten. Pikkujoulujen aikaan työyhteisön ilmapiiri on huonompi kuin tavallisesti, ja kertoja päättää alkoholin rohkaisemana puhua johtajalle suunsa puhtaaksi. Puhumisen seurauksena johtaja, joka ei ollut ymmärtänyt ilmapiirin kireyttä, alkaa itkeä, minkä seurauksena kertoja katuu puhumisestaan. Pikkujoulujen jälkeen kertojalla alkaa loma, jonka aikana ilmapiiri työpaikalla paranee eikä johtaja rankaise kertojaa tämän suorasta puhumisesta.

Johtajan ominaisuudeksi kerrotun ihmettelyn lisäksi kertomus toistuvasti selittää kertojan toimintaa tarinassa. Voi tulkita, että selittämällä kertoja pyrkii torjumaan kuulijan potentiaalista ihmettelyä kertojan toimintaa kohtaan. Tällä tavoin kertoja epäsuorasti ilmaisee, että potentiaalista käsittämätöntä työyhteisössä on kiertelemätön suoraan puhuminen, etenkin ylemmässä asemassa olevalle. Kiertelemätöntä puhumisestaan kertoja selittää monin keinoin: työyhteisön huonolla ilmapiirillä, omalla nuoruudellaan, humalatilallaan, hyvillä aikomuksillaan (”olla puhumatta”), hyvillä tarkoituksillaan (johtajan informointi) ja sillä, että lopulta puhumisesta koitui hyvää työyhteisön ilmapiirin parantuessa. Lisäksi hän kertoo itsensä yleisen mielipiteen julkituojaksi (”ryöpsäytin mitä olin kuunnellu”), ei niinkään omien, yksittäisten näkemystensä esittäjäksi. Selityksillään kertoja ohjauttaa kuulijalle monipuoliset ainekset, joiden avulla kuulija voi ymmärtää kertojan omaa, työyhteisön käytösnormien valossa ihmetyttävää toimintaa.

## 6.3 Vastarannankiisket

Johtajien tekojen ja käsitysten lisäksi myös muiden työyhteisön jäsenten toiminta voidaan kokea käsittämättömänä. Ihmettelyn kohteina ovat työkavereiden käytöksen kummallisuudet, (esim. pikkumaisuus), epätasa-arvoiset käytännöt ja vapaaehtoinen tietämättömäksi jättäytyminen. Ihmettelyn kohteita yhdistää se, että ne voi tulkita työyhteisön toimintaa hankaloittaviksi tai vahingoittaviksi käytännöiksi.

Greta kuvaa tarinansa avulla (6:9), miten arkiset tapahtumat, kuten sisustuselementtien valinta, rakentavat työyhteisön ilmapiiriä ja käytäntöjä. Tarinassa työpaikan kahvitila kunnostetaan ja sisustetaan uudelleen. Jotkut työyhteisön jäsenistä laittavat seinälle seinävaatteen, mutta se poistetaan yhden työntekijän vaatimuksesta. Vaatimuksen syynä ovat poistamista vaatineen työntekijän uskonnollinen vakaumus ja hänen havaitsemansa epäsiiveellisyys (alastomat naiset) seinävaatteessa. Greta ei tällaista epäsiiveellisyttä seinävaatteessa kerro nähneensä.

Ote 6:9

*Greta: Yhtenä kesänä maalattiin se -- kahvio. -- se maalattiin ja laitettiin kuntoon, ja joku toi sinne sitten sellasen (...) seinävaatteen. -- se on ollu tuolla julkisissa tiloissa seinällä, ja siinä on sellasia figuureja, **sitä ei saanu panna seinälle, ku siinä oli kuulemma alastomia naisia** ja yks näistä [työyhteisön] naisista (.) oli tietyn tyyppinen uskovaainen ja sen tunteita ei saanu loukata. Vaikka kuinka tarkoin katto niitä figuureita, niin ei siitä nyt nähny, että ne oli alastomia. -- Siis **siellä on tällasia rajoitteita**, siellä on neljästä vai viidestä uskontokunnasta (.) ihmisiä, että se kyllä varmaan vaikuttaa (.) Että se ei ole oikeastaan tavallaan semmonen, että (...) Että siellä pitää ymmärtää tällasia ihmisiä, mutta ei vastavuorosesti ajatella, että näitten ihmistenki pitäis ymmärtää muita. -- Joo, siellä on ollu kaikennäkösiä, tämmösiäki **pikku-tapahtumia** aina tulee, ja niitä niinku sitte **hirveästi hämmästy**.*

Gretan kertomuksessa ihmettelyn kohteena ovat työyhteisön jäsenten arkisia valintoja rajoittavat näkemykset, joille ei näytä olevan aistihavaintoihin nojaavia perusteita. Sen sijaan näkemysten perusteluina käytetään uskontoa. Outoa on kertojalle myös se, että uskontoa perusteluinaan käyttäviä pitää työyhteisössä ymmärtää, mutta näiltä ei

kuitenkaan edellytetä toisten ymmärtämistä. Kertomuksen mukaan yhteisöstä puuttuu vastavuoroinen toisten näkemysten kunnioitus.

Toisaalla kerronnassaan Greta kertoo edellisessä katkelmassa ihmettelemänsä rajoittuneisuuden merkitsevän työyhteisöllistä kontrollia ja ihmisten pikkumaisuutta, jotka näkyvät työyhteisössä muissakin kuin kahvihuoneen sisustusta koskevilla valinnoilla. Greta ei selitä ihmettelensä kohdetta, vaan kertoo sen sijaan sulkevana ihmettelyä herättäneet tilanteet kokemusmaailmastaan (6:10). Hänen eristäytymisensä ei ole fyysisesti muiden havaittavissa, kuten Kahvihuoneboikotin boikotoijien, vaan kokemuksellinen.

Ote 6:10

Greta: *Se ((pikkumaisuus)) saa minut käyttäytymään just sillä tavalla, että minä häivyn. Että kyllä minä varmaan niinku siinä olen paikalla, niinku fyysisesti olen siinä, mutta en hirveästi muuten.*

Heini käsittelee kummastuttavaa työyhteisöllistä käyttäytymistä muistellessaan vuosia vanhaa tapahtumaa, jonka paikkana on työyhteisön vanha työtila:

Ote 6:11

Heini: *Yks semmonen aika hauska episodi siellä ((yhteisön entisessä työpisteessä)) oli se, että ku siellä oli semmonen pieni kahvihuone, kaikki kävi siellä kahvilla ja syömässä eväitä, niin vain tiettyjen ihmisten piti tiskata.*

H: *Ai jaa.*

Heini: *(naurahdus) Siis niinku kaikkien tiskit. Se oli niinku semmonen sanaton sopimus jossaki.*

H: *Niin, niiniin.*

Heini: *Minä aattelin sitte, että ”**hitsi ei se voi olla totta**, että mun työni on niin paljon vähempiarvosta, että minä täällä siivoan kaikkien sotkut”, niin minä otin sen puheeksi sitte kerran – ku [tietyllä ammattinimikkeellä olevat] oli niin korkeasti koulutettuja, että niitten aikaa ei siihen saanu mennä – niin minä sitte otin, minä muistan, ku otin sen X:n kans puheeksi, ja kyllä siitä aikamoinen sotku nousi, että ”**ei se voi olla totta**, että täällä vaan yks ihminen ja yhet” -- ja sitte tuli tiskilista (iloisesti).*

H: *Jaa. (naurua)*

Heini: *Ja sen jälkeen muuttu siihen, että kaikki rupes tiskaan omat astiansa (iloisesti).*

Heini kertoo huomanneensa, että työyhteisössä vain alemmin koulutetut tiskaavat omien astioidensa lisäksi myös ylemmin koulutettujen tiskit. Heini ihmettelee asiaa ja puhuu siitä johtajalle. Tämän jälkeen työyhteisöön tulee tiskivuorolista, ja myöhemmin jokainen alkaa tiskata omat astiansa.

Heinin ihmettelyn kohteena on työyhteisön epätasa-arvoisuus ja hierarkkisuus. Kuten edellä käsittelemäni tarina seinävaatteista, myös tarina tiskivuoroista ilmentää sitä, miten kerronta käsittämättömästä käsittelee sosiaalisia (valta)suhteita ja sitä, miten suhteisuus rakentaa työyhteisöä käytännössä. Tiskivuorojen epätasa-arvoisuus jakaa työntekijät ylemmässä ja alemmassa asemassa oleviin. Vaikka muualla aineistossa kerrotaan, että nykyisessä työyhteisössä ei enää uuteen työtilaan muuton ja tiskikoneen hankkimisen jälkeen ole ollut tiskauspulmaa, jotain epätasa-arvoisuudesta näyttää siirtyneen vanhasta työtilasta uuteen. Epätasa-arvoisuutta kuvataan työyhteisön kerronnassa jakautumisena ”kahden kerroksen väkeen”. Tämä kerronta on usein pirstaleista, joten käsittelemäni sitä myöhemmin fragmenttien analyysissä.

Myös seuraavan tarinan voi tulkita käsittelevän valtasuhteita, sillä sen aiheena on tieto ja etenkin tietämättömyys. Tietämättömyyden ihmettely kohdistuu aineistossa useimmiten johtajaan tai hankaliksi kerrottuihin työkavereihin. Yleensä tietämättömyyttä ihmetellään fragmenttien avulla, joten Fannin kokonainen tarina (6:12) on poikkeus tietämättömyyttä ihmettelevässä kerronnassa.

Ote 6:12

Fanni: *Minä sitte sille [annoin työn tekemiseen liittyvän vinkin], niin se ei oo tienny siitä höykäsen pöläystä. (naurahdus) Että -- eikö se oo sitte seurannu niitä listoja vai mistä se johtuu, että se ei tienny. Sitte se vaa, se vastaus tuli, no se oli minusta ihan asiallinen ku sieltä tuli, että ”no jaa, että enpä ois tuota tiennykään, että pitää päivittää tietoni siitä”, sitte vaan että ”no **hankalaa vaan ku ei oo oikeen keltä kysyä.**” (naurahdus) Voi ei. Mutta **unohin** laittaa vaan siihen vastauksen, että ”no tervetuloa vaan kyselemään, kyllä meiltä saa kysellä.” (nauraen) Mutta tuota **ärsyttää** silleen (naurahdus).-- **Ku eristäytyy täysin, niin eihän sitä** (hymähdys).*

Fanni kertoo tapahtumasta, jossa hän neuvoo työkaveriaan työasiassa. Työkaverin tietämättömyys herättää kertojassa ärsyyntymisen

tunteen. Toisaalla Fanni kertoo, että toisen tietämättömyyden laukaisema ärsyttävä tilanne ei ollut ainoa laatuaan, joten hän on kokenut ihmetystä vastaavassa tilanteessa muulloinkin. Tietämätön työkaveri on yhteisön pitkäaikainen työntekijä, jonka voisi olettaa osaavan työnsä mutta jonka sosiaaliset kontaktit muihin työntekijöihin ovat vähäiset. Kertoja selittää käsittämättömyyttä tällä kontaktien vähyydellä ja tiedotusten (”listat”) seuraamattomuudella. Yhteisöllisen kerronnan vaikutukseksi tässä kertomuksessa voi tulkita sen, että vaikka ihmeteltävä työkaveri käyttäytyy tapahtumassa asiallisesti ja kohteliaasti, hänen käytöksensä tulee silti koetuksi ärsyttävänä ja kummallisenä.

Vaikka Fannin tarina käsittämättömästä käsittelee tietämättömyyttä, käsittämätön ei rajaudu vain tiedon puutteeksi. Lisäksi käsittämättömyyteen kietoutuu muista kertomuksista tuttu ihmettelyn kohde, yhteisön sosiaalisista toiminnoista eristäytyminen, joka tässä kertomuksessa toimii käsittämättömyydelle annettuna nimenä. Tämä on aineistossa poikkeava tapa kertoa eristäytymisestä, sillä yleensä eristäytyminen on aineistossa ihmettelyn kohteena. Fannin katkelmassa eristäytyminen on sen sijaan seikka, jolla ihmettelyn kohdetta selitetään.

## 6.4 Me oudot

Kuten olen edellä tulkinnut, yhteen tarinaan voidaan sisällyttää useita ihmettelyn kohteita. Hämmästyksen aiheet kietoutuvat toisiinsa. Ne voivat esimerkiksi muodostaa jatkumon, jossa yksittäiseen työkaveriin kohdistuva ihmettely muuttuu työyhteisön ihmettelyksi ja edelleen oman itsensä hämmästelystä. Weera kuvaa eräästä kokouksesta kertovassa tarinassaan (6:13) tällaista ihmettelyn jatkumoa, joka alkaa työkaverin odottamattoman käytöksen hämmästelystä, mutta vaihtuu koko työyhteisön ja kertojan itsensä kummasteluun.

Ote 6:13

*Weera: Meillä oli yks semmonen henkilökunnan kokous, missä yks työryhmä oli suunnitellu jotaki ihan asiallisesti ja esitteli sen hyvin ja joku uudistus oli,*

niin hän ((työkaveri)) piti siihen varmaan viidentoista minuutin saarnan haukkuen sen että ku se oli suunniteltu eikä ollu mitään metodia käytetty, ja hänen mielestä olis pitäny semmosta ja semmosta metodia käyttää ja tuota, ja sitte kaikki oltiin hiljaa, siis kukaan ei puhumu mitään (.) Niin **se tyrmäs** niinku, siis **se sai aikaan semmosen, että kaikki on vaan hiljaa** (naurahdus). Ja sitte tulee viiden, kymmenen minuutin päästä ku kokous on loppu, että **miksi minä en sanonu mitään**, miksi minä en vaan sanonu mitään, miksi minä en sanonu, että "mitä sinä höpötät, että heitä pois!"

H: Miksi sun mielestä niin tapahtu?

Weera: **En minä tajua**, mikä siinä on. (naurahtaa) **Sitä niin ällistyyppi**. Se on varmaan niinku jos sattuu tälleen että (.) sulla käy joku asiakas ja se sanoo sulle jotaki niin sinä ihan **hämmästytkä tajua**. Se on niin **ennalta odottamatonta** se tilanne, niin sinä niinku jäähmetyt etkä osaa siihen vastata. Sitte viiden minuutin päästä: "voi hitsi ku olisin älynny sanoa tuohon noin." Niin sillä on semmoinen vaikutus jotenki. Se on niin odottamatonta vissiin se käytös eikä sitä, minä tiedän, että sitä ei usko ku joku kertoo, ennen ku itse oot paikalla ja näet sen. En minäkään uskonu kaikkea mitä kuulin, ennen ku itse näin.

Tarina alkaa kokoustilanteesta, joka loppuu työkaverin yllättävään, vastustavaan palautteeseen. Muut kokoukseen osallistujat reagoivat yllätykseen vaikenemalla. Vaikeneminen – se, ettei kukaan yhteisön jäsen spontaanisti vastaa odottamattomaan palautteeseen – on kertojalle kaikkein käsittämättömintä. Hän pohtii samankaltaista käsittämätöntä lyhyellä tarinalla asiakkaan kohtaamisesta, minkä hän upottaa kokoustarinan lomaan. Käsittämätön oma toiminta, puhumattomuus, selitty kausaalisesti. Toinen ihminen (työkaveri tai asiakas) saa odottamattomalla käytöksellään aikaan reaktion, joka lamaannuttaa oman toimintakyvyn.

Ihmettely tiivistyy Weeran kertomuksessa kysymykseen, miksi toisten odottamattomaan, kielteisiä tunteita herättävään käytökseen on niin vaikea vastata tavalla, joka muuttaisi tilanteen kulkua. Vaikka toinen käyttäytyy odottamattomalla tavalla, on hankalaa itse toimia joustavasti ja odottamattomasti, erilaisilla tilanteen mahdollistamilla tavoilla. Kertoja rakentaa jälkeensä vaihtoehtoisia toimintatapoja, mutta ei jostain syystä saa näitä vaihtoehtoja käyttöön, kun yllättävä tilanne on meneillään. Tarinan ja otteen lopussa kertoja painottaa, että odottamaton käytös on niin jähmettävää, että vaikeneminen on loogi-

nen reaktio. Näin kertoja hiljentää kuulijan mahdolliset vastaväitteet ja epäilyn, ettei vaikeneminen näissä tilanteissa olisi välttämätön tai ainoa mielekäs toimintavaihtoehto. Samalla kertoja oikeuttaa päätöksen, jossa kertoja ja muu yhteisö alistuvat vaikenemaan.

Myös Bertil kertoo kokouksesta, jossa työkaverin käytös ällistyttää (6:14). Kokous voi olla sama kuin Weeran tarinassa, sillä tapahtumien kulku on samankaltainen. Myös ihmettely etenee samaan tapaan työkaverin hyökkäävästä käytöksestä oman reagoinnin pohdintaan, joka tosin Bertilillä ei etene suoranaisesti ihmettelyksi. Työkaverin käytöksen käsittämättömyyden selitykseksi Bertil ehdottaa ennemmin hetkellistä suuttumista kuin haastattelijan ehdottamaa tarkoituksellista hyökkäystä.

Ote 6:14

Bertil: *[Työkaveri] otti siinä ((kokouksessa)) hyvin kärkkään, terävän puheenvuoron ja, no, minä en muista enää, ku siitä on toista vuotta, että menikö suoraan henkilökohtasuuksiin, mutta oli kuitenkin niin lähellä, että siinä olis kyllä saattanu johtaja sanoa ihan suoraan, että pidetäänpäs äänen korkeus normaalina ja keskustellaan asiasta. Että siinä tuota (.) näki selvästi, että siinä oli jotenki semmonen hyökkäyksen olonen että.*

H: *Joo, tavallaan tarkoituksellinenki.*

Bertil: *Joko tarkoituksellinen, mutta en tiedä, oliko tarkoituksella tehty vai että keittikö vaan yli.*

H: *Nii aivan, nii just.*

Bertil: *Niin. Että yhtä hyvin se voi olla sitä, että keitti yli --. Mutta oli kumpi tahansa, niin siinä ois voinu pysäyttää tilanteen, että nyt alkaa olemaan sitä tasoa että. Tietenki nämä tulee kaikki aina niin yllättäen, että osaisko sitä itekkään tehdä vastaavasti. Jälkikäteen on hyvä sanoa, että mitä ois pitäny tehdä.*

Weeran kertomuksessa (6:13) työkaverin odottamaton käytös aiheuttaa kertojassa lamaannuttavan reaktion. Bertilin kertomuksessa (6:15) reaktio on vetäytyminen, joka myös on suhteellisen passiivinen tapa toimia oudossa tilanteessa.

Ote 6:15

Bertil: *Se oli ensimmäinen kerta, minä vaan katoin mielenkiintona että "jaha tämmöstäkö tämä homma on." Ei ensimmäinen johtoryhmä mulla, mutta ensimmäinen kerta ku tuli tämmönen konfliktitilanne, ja minä*

*mielenkiinnolla vain katoin, että mitenäs tässä ihmiset reagoi tämmöseen että, että se on tyypillinen tai yks tapa vetäytyä siitä tilanteesta, ku tuntee että tämä ei nyt oikein, ei oikeen niinku, on semmonen outo tilanne, että miten minä tässä teen, niin sehän on yks tapa vetäytyä, että alkaa niinku tutkimaan, että mitä tässä. -- Mutta nyt on hyvä, ku mulla on muutama tämmönen kokemus, niin ens kerralla ko tietää mitä, niin pitää mieltiä tarkemmin että mitä tekee.*

Weeran ja Bertilin kertomusten erona on, että siinä missä Weera ihmettelee passiivisuuttaan ja oikeuttaa passiivisuuden jatkumisen rationaalisisena valintana, Bertil ei ihmettele omaa käytöstään vaan kertoo passiivisuutensa väliaikaisena tilana ja oppimismahdollisuutena. Näin Bertil kertoo pyrkivänsä varautumaan siihen, että hän kohtaisi vastaavat tilanteet tulevaisuudessa paremmin valmistautuneena. Tällä tavoin Bertilin kokema käsittämätön liukuu vähitellen käsitetyn alueelle. Weeran kertomuksessa käsittämättömän kohtaaminen sen sijaan ei näytä johtavan parempaan valmistautumiseen, minkä vuoksi kertoja ehkä kohtaa käsittämättömyyttä tulevaisuudessakin vastaavissa olosuhteissa.

Jenny kertoo toisenlaisesta kokouksesta (6:16). Odottamattoman tilanteen päähenkilönä on Weeran ja Bertilin tarinoissa hyökkäävästi käyttäytyvä henkilö. Tällä kertaa hän ei kuitenkaan ole hyökkääjän vaan ystävällisen vuorovaikutuksen rakentajan roolissa. Koska päähenkilön rooli on vastakkainen hänen yleiselle roolilleen työyhteisön tarinoissa, tämä uniikki tarina poikkeaa täysin aineiston muista tarinoista. Muutamassa muussakin tarinassa ja joissakin fragmenteissa sama työntekijä kerrotaan käytökseltään asialliseksi, mutta tässä hänet kerrotaan asiallisuuden lisäksi toimijaksi, joka pyrkii aktiivisesti muuttamaan tulehtunutta tilannetta.

Ote 6:16

*Jenny: Mullakinhan oli silloin [pulmia yksityiselämässä], että en pystyny oikeen täysin varmaankaan vastaanottamaan, että mitä sieltä [työkaverilta] päin tuli. Että mulla on yks henkilöstökokous jääny mieleen, jossa -- minä olin [mukana kokouksessa] -- Hän otti esiin semmosen asian, että tuota (...) että toi itse sitä omaa [yksityiselämän] tilannettaan, -- jotenki että vähän ku, että häntä pitäis ymmärtää, joka oli sinänsä tosi hieno juttu. Ja sen jälkeen tuli sitte heti nämä, mulle tuli se [palkankorotus] -- ja sitte se meni, se oli jotenki*



*niin semmonen hankala tilanne, että (.) Että siinäki ois, että siinäki varmaan me työyhteisönä ei pystytty sitä ottamaan vastaan sitä [työkaverin] viestiä. -  
- Ja on niitä muitaki tilanteita ollu että (.) että tuota kyllä sieltä [työkaverin] puoleltaki on tullu semmosta viestiä että (.) että vois niinku jotenki (.) lähentyä niin sanotusti, mutta (...) en tiedä miksi me ei sitte osata sitte (...) tarttua siihen. Onko se niin, että tavallaan ku ne on selvittämättömiä edelleen ne vanhat asiat, niin me ei niitten yli päästä?*

Koska työkaverin rooli tarinassa on erilainen kuin hänen tavalliset roolinsa työyhteisön kertomuksissa, Jennyn ihmettelyn kohteena voisi olla työkaveri ja hänen erilainen roolinsa. Ihmettely kohdistuu kuitenkin itsereflektiivisesti kertojaan itseensä ja työyhteisöön, josta kertoja puhuu monikon ensimmäisessä persoonassa, muodossa ”me”. Kertojaa näyttää kummeksuttavan, että työyhteisö itse ylläpitää jäsentensä klikkiytymistä, vaikka toisaalta tätä klikkiytymistä ihmettelee. Selityksinä tilanteen käsittämättömyydelle Jenny kertoo oman, yksityiselämästään johtuvan tilapäisen empatian puutteen sekä työyhteisön jäsenten vaikeuden unohtaa vanhat, selvittämättä jääneet ristiriidat.

Seuraava Irenen kertomus (6:17) sisältää myös omaan työyhteisöön ja ”me”-viiteryhmään suuntautuvaa ihmettelyä. Tässäkin tarinassa ihmettelyn virittää oma suhtautuminen toisiin ihmisiin. Toisina ihmisinä eivät ole tällä kertaa pitkäaikaiset, hankaliksi koetut työkaverit vaan pätkätyöläiset, jotka usein jäävät työyhteisön jäseninä muita vieraammiksi.

Tarinan alussa Irene tulee työpaikkaan uutena työntekijänä. Vuosien kuluessa hänelle valkenee, että työyhteisöstä suuri osa ei ole työssä vakinaisesti vaan tekee määräaikaista työtä, jonka kesto vaihtelee yleensä puolesta vuodesta vuoteen. Irenestä on outoa, ettei lähteviä, vähän aikaa työpaikalla olleita työyhteisön jäseniä juurikaan huomioida työyhteisön jäseninä.

Ote 6:17

*Irene: Se on kyllä vähän semmonen rankka juttu että siellä on sitä, porukkaa ((pätkätyöläisiä)). -- silloin alussa kun -- tulin taloon, minähän en tiennyt yhtään, että siellä oli niin vähän vakinaista porukkaa, mitään semmoista tiennyt. Sitten **mulle vähitellen valkeni**, että tuota, siellä yksi häipy ja minä kysyin että ”mihin se häipy, että ku en oo nähny sitä pitkään aikaan?” Että*

*”siltä loppui” tuota (.) näin ja, sitten (.) sitten minä rupesin, **mua rupes vähän vaivaamaan se, että ku ihmiset lähtee, niin ei mitään.** -- Että siihen ei niinku kauheesti reagoitu ja näin. Kesti kyllä aika monta vuotta, hirveän monta vuotta ennen kun **aloin ymmärtää sen että minä, ei, ei kukaan jaksa enää sille että.** Kyllä meillä nyt edelleenki, silloin jos joku on ollu vähän pidemmän aikaa, niin vielä joku [organisaation nimi] muki tai jotain tämmöstä, kortti jossa on meidän nimet, jotain semmosta mutta. Ettei, ei siis, en muista enää kaikkia ihmisiä, jotka on ollu, ihmisten nimiä ja siis se. **Se kulkee läpi, sellasia ihmisiä, jotka on vaan sen yhden pienen jakson ja sitte (.) menee pois.***

H: *Aivan (.) Lasketko sinä näitä ihmisiä tähän meihin ((työyhteisöön)) kuuluvaksi? Irene: Osa heistä on kuulunu meihin ja osa ei oo kuulunu meihin. Siis osa on menny mun ohi sillä tavalla, että olen, koettanut pitää huolen, että tiedän heidän nimensä, vaikka unohdan niin helposti, mutta että siltä varalta että (.) Siis osa menee todella siis sillä tavalla ihan, ja se on, se oli musta aluksi (.) **en olis uskonu, että niin voi käydä.** Minusta ihmiset on aika tärkeitä mutta tuota, kyllä **näin se on vuosien mittaan vain menny.** Mutta sitten on nämä tietysti, jotka palaa, koska me saadaan heidät, hädän tullen (.) jotka on ennenki siellä, mukana.*

Käsittämätöntä on sekä työyhteisön välinpitämätön asennoituminen päätkätyöläisiin että se, miten kertojan oma suhtautuminen on rakentunut vastaamaan työyhteisön yleistä asennoitumista. Työyhteisön asennoitumisessa kertojaa ihmetyttää se, ettei kukaan näytä pitävän kummallisena, että päätkätyöläisiä on niin paljon ja että heitä kohdellaan välinpitämättömämmin kuin muita. Irene kertoo itsensä ihmisenä, joka välittää toisista ja pitää ihmisiä yleisesti ottaen tärkeinä. Tämän vuoksi häntä ihmetyttää myös oma alistuminen; se, että hän on ajautunut muiden mukana työyhteisökäytäntöön, joka on vastoin omia arvoja ja periaatteita.

Pätkätyöläisiin ja päätkätyöntekoon kohdistuva ihmettely laajenee tarinassa työyhteisön rajojen ihmettelystä. On epäselvää, ketkä kuuluvat mukaan, kun puhutaan ”meistä”, työyhteisöä tarkoittaen. Vaikka tiuhaan vaihtuvat, määräaikaisissa työsuhteissa olevat työntekijät ovat osa työporukkaa, heidän kuulumisensa sosiaaliseen maailmaan osana ”meitä” ei ole itsestään selvää. Yhteisöön kuuluvat heistä helpommin ne, jotka ovat olleet työpaikalla useiden määräaikaisuusien ajan. Vaikka osa päätkätyöntekijöistä on tällä tavoin työyhteisön jäseniä, päätkätyön-

tekijöiden osana on olla odotteleva resurssi ja vakituisen henkilöstön puskuri vaikeita aikoja vastaan. He ovat ihmisiä, joita kutsutaan töihin, kun vakituinen väki ei pärjää, mutta joiden nimiä vakituiset eivät aina välitä tai ehdi opetella. Pätkätyöläiset muodostavat ikään kuin nimettömän massan, johon yksittäisen pätkätyöntekijän kokemus, mahdollisesti taloudellisen epävarmuuden sävyttämä arki katoaa.

Tarina päättyy tilanteeseen, jossa ihmiset ja työyhteisö ovat kertojalle yhä tärkeitä, mutta tästä huolimatta hän ei enää vuosien tottumisen jälkeen kiinnitä huomiota pätkätyöläisten vaihtumiseen ja kohteluun. Loppukaneettina Irene lausuu toteamuksen, jossa hän kieltää vastuunsa pätkätyöläisten käyttämisestä:

Ote 6:18

*Irene: Minä en edes tiedä näitä mitä kautta ne ((pätkätyöntekijät)) tulee enkä jaksa enää olla kiinnostunu. Mitä se mulle kuuluu?*

Tarina pätkätyöläisistä poikkeaa muista uniikkeista tarinoista kahdessa suhteessa. Ensinnäkin tarinan aikajänne on pituudeltaan useita vuosia, kun uniikkien tarinoiden aikajänne on tyypillisesti muutamasta minuutista muutamaan tuntiin, tai korkeintaan viikkoihin. Toiseksi tarinassa ei nimetä tiettyjä yksilöitä päähenkilöiksi, vaan siinä kerrotaan ihmisistä yleisellä tasolla.

Tässä tarinassa kerronta käsittämättömästä laajenee temporaalisuutensa ja yleisiin vuorovaikutuskuvioihin kurkottavan sisältönsä vuoksi koskemaan perustavia ihmisyhteisöllisiä teemoja. Näistä teemoista silmiinpistävimpiä on jo aiemmin jaetuissa tarinoissa kerrottu vastuullisuus. Vaikka kertoja huomaa arjen realiteeteissa vastuullisuuteen liittyviä kummallisuuksia, joita olisi ihmisyyden nimissä hyvä avata, totumuksen voima on periaatteita vahvempi. Käsittämätön näyttäytyy olosuhteiden ominaisuutena, jolle yksittäinen työntekijä ei voi mitään. Ainoana mahdollisuutena on sulkea silmänsä ja sopeutua.

## 6.5 Vaihtoehtoiset uniikit tarinat

Edellä analysoin uniikkeja tarinoita, joissa käsitellään työyhteisölle tai yksilölle odottamattomina tai vaikeina näyttäytyviä tapahtumia, joihin liittyy kokemus käsittämättömästä. Tapahtumiin, jotka kerrotaan odottamattomiksi tai vaikeiksi, ei kuitenkaan säännönmukaisesti aina liitetä käsittämättömyyden kokemusta. Tarkastelemalla näitä kertomuksia, joissa ei tapahtumien odottamattomuudesta ja vaikeudesta huolimatta ihmetellä, voidaan käsittämättömyyttä lähestyä vastinparinsa, käsitetyin, kautta. Tällainen tarkastelu havainnollistaa, että työyhteisössä kerrotaan myös ihmetteleville tarinoille vaihtoehtoisia tarinoita, jotka tuovat oman lisänsä ihmettelevien tarinoiden mahdollisiin työyhteisöllisiin funktioihin.

Irenen kertomassa tarinassa (6:19), jonka aiheena on kuolleen työkaverin sureminen, tapahtumat etenevät sujuvassa yhteisymmärryksessä, ilman hämmästelyä. Irene rakentaa haastattelijan kanssa johtopäätöksen, että työyhteisö pystyy käsittelemään tilanteita, joissa vallitsee selkeästi rajatusta tilanteesta – kuten työkaverin kuolemasta – oleva yhteisymmärrys siitä, miten tilanteessa on hyvä toimia ja osoittaa tunteita. Sen sijaan ristiriitatilanteista rakennetaan kuva, ettei työyhteisö pysty niitä käsittelemään.

Ote 6:19

H: Miten työyhteisö suree, tätä ((työkaverin)) kuolemaa tai on surru? Mikä työyhteisön tapa on surra?

Irene: Tuota niin (.). Sinänsä johto toimi fiksusti. Laura vissiin meni sanomaan Arille, että nyt tarttee järjestää jonkinäkönen tilaisuus, jossa meillä oli -- muistotilaisuus, jossa saatiin itkeä ja olla ja, **tietenki me puhuttiin (.)** ollaan **naisia ja puhuttiin**. Ja sitten me oltiin, heillä oli hiljaset hautajaiset ja, oli vähän epävarmaa siitä että haluavatko omaiset ylipäättään, että sinne tullaan, mutta Ari **otti sitten selvää**, Ari oli siinä **tosi miehekäs**, kun ne viestit mitä oli mutkan kautta saatu oli semmoset, että minä en olis kyllä tohtinu häiritä (.). Ari hoiti sen sitte (.). sillai että me saatiin melkein niinkun kutsu, hautajaisiin, että me saatiin olla siellä ja (.). Sitten sen jälkeen tultiin tänne ja istuttiin ja pidettiin omat kahvit ja, sitte on puhuttu, aika ajojin (...). Kyllä se minusta on olu hyvin hoidossa. Se on, sekä saatu tukea Arilta että osattu sitä itse hoitaa. --

H: *Kuulostaa aika jännältä, että, jotenki ku aattelen tätä kokonaisuutta, mitä, mitä oot kertonu näistä hankalista tilanteista että tämmönen asia, osattiin hoitaa, minun kuulemani mukaan tosi taitavasti.*

Irene: *Joo.*

H: *Hyvin taitavasti. Ja sitte taas niitä semmosii, ikään kuin voisiko sanoa ristiriitatilanteita, niinku oot kertonu, niin niissä sitte ollaan aika avuttomia.*

Irene: *Joo. No, musta tää ehkä on se oleellinen asia just ku sanoit, ristiriitatilanteet. Tää ei ollu ristiriitatilanne. Tässä meillä oli yhteinen suru (.), mutta ristiriitatilanteissa me ollaan (.) pulassa.*

Sen lisäksi että Irenen tarina kertoo sujuvasti edenneestä tapahtumasta, se kertoo kahdesta erilaisesta tavasta edistää sujuvuutta ja estää mahdollista käsittämättömyyttä. Puhuminen on tässä tarinassa tyypillisesti feminiiniseksi kerrottu keino käsitellä vaikeaa tilannetta. Maskuliiniseksi keinoksi kerrotaan puhumisen sijaan tekeminen. Tarinassa naiset puhuvat ja miesjohtaja toimii, ottaa selvää ja hoitaa asian. Tarina vaikenee siitä, miten yhteisön muut miehet tilannetta käsitelivät. Mielekkyyden luominen jakautuu siis kahteen, toisistaan poikkeavaan tapaan, jotka eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois vaan täydentävät toisiaan. Näin tarinasta on luettavissa paitsi sukupuolista stereotyyppittelyä myös yin ja yang -tyyppisen, vastavoimien muodostaman dynaamisen harmonian kuvaus.

Odottamattomista ja vaikeista tapahtumista kertovien tarinoiden tavallisin ihmettelyn kohde on työkaverin hankala käytös. Hankala käyttäytyminen voi olla esimerkiksi hyökkäävyyttä. Usein hankala käytös ihmetyttää ja passivoi käytöksen kohteeksi tai todistajaksi joutuneet, mutta aineisto sisältää myös kerrontaa, jossa suhtautuminen on toisenlaista. Esimerkiksi Riitan tarinassa (6:20) työkaverin hyökkäävä käytös laantuu, kun kertoja pysyy rauhallisena, antaa hyökkääjän puhua ja puhuu itsekin.

Ote 6:20

Riitta: *Onhan tietysti tämmönen konkreettinen juttu, että [työkaveri] marssi mun huoneeseen, tietenki tietyllä lailla aggressiivisena, mutta ku hän lähti mun huoneesta, niin siinä oltiin käsitelty [työkaverin] --työtä ja muuta vastaavaa että niinku, **ku se purkautu se tilanne**, tavallaan se aggressio, **niin me päästiin keskustelemaan** niistä. --*

H: Joo (.). Miten sinä sen teit? Miten sinä menit sem-, että pystyit hänen kanssaan niin hyvin keskusteleen ja se kääntyi, miten sinä kuvaisit sitä?

Riitta: No ku aikansa (naurahtaen), hänhän -- tuli **vihase**na minun huoneeseen ja aikansa **pulputti** ja sitte se, minä varmaan kysyin että ”**saanko minäki sanoa jotaki?**” (naurahtaen)

H: Nii nii. (naurahtaen)

Riitta: Että se niinku tavallaan, en tiedä tuliko sinä, mutta ainaki hän lähti **rauhottuneena** huoneesta, **en minä tiedä mikä**, mutta että mulla on tammönen **yks kokemus**, **yks kokemus**.

Riitta painottaa tapahtuman ainutkertaisuutta ja konkreettisuutta. Kertojalle on epäselvää, mikä tarkalleen ottaen aiheutti juonenkäänteen, jossa hyökkäys muuttuu rakentavaksi keskusteluksi. Tarinassa kuitenkin painottuu, että hankalaksikin mainitun henkilön kanssa on mahdollista tulla toimeen pysymällä rauhallisena ja kuuntelemalla sekä pitämällä huolta, että tulee myös itse kuulluksi. Näin olosuhteista voi kulkea läpi ilman että poimii tilanteista käsittämättömyyttä ylläpitäviä tilannetekijöitä.

Olosuhteiden läpi kulkeminen voi kuitenkin olla vaikeaa, etenkin jos olosuhteissa herää aiemmissa olosuhteissa opittu ja tutuksi tullut epämiellyttäväksi koettu tunnetila. Tällaista tunnetilaa kuvataan aineistossa muun muassa ärsyttäväksi ja järkyttäväksi. Usein epämiellyttäväksi koetussa tunnetilassa viriää myös kokemus käsittämättömyydestä, jota käsitellään valitsemalla ja nimeämällä ihmettelylle kohde. Koska tunnetila koetaan epämiellyttäväksi, tilanne on omiaan saamaan tunnetilaa kuvaavan nimen, kuten ”ristiriitä”.

Ristiriidoiksi nimettyjen tilanteiden käsittely on vaikeaa, koska ristiriitoja on yleensä vaikea rajata selkeiksi tapahtumiksi (tämä koskee etenkin pitkittyneitä ristiriitoja) ja koska niissä ilmaistaville soveliaille tunteille tai tunteiden voimakkuudelle ei ole selkeitä käsitteitä. Lisäksi ristiriidat näyttävät liittyvän etenkin sellaisiin tarinoihin, joissa on kyse valta- ja statussuhteiden neuvottelusta sekä identiteettien (me- ja muut-viiteryhmät) konstruoinnista. Tällöin ristiriidoissa tehdään myös tunnepolitiikkaa eli neuvotellaan ja kilpaillaan siitä, millaiset tunteet ovat tilanteissa soveliaita ja millaiset epäsoveliaita (Shields, 2005). Näyttää siltä, että ristiriidoiksi kerrotuissa tapahtumissa tunnepolitiikka on monimutkaisempaa kuin sellaisissa tilanteissa, joihin on olemassa

suhteellisen valmis yhteisöllinen sabluuna (esim. kuolema ja hautajaiset). Tunnepolitiikan monimutkaisuus tällaisissa tilanteissa saattaa myös olla tekijä, jonka perusteella tilanteet koetaan käsittämättömiksi ja nimetään ristiriidoiksi.

Toistuuessaan ärsyyntymistilat ja jatkuva, samankaltaisiin olosuhteisiin liitetty mielekkyyden luomisen pakko luovat odotuksia tulevien olosuhteiden epämiellyttävyydestä ja voivat pitkällä aikavälillä heikentää koettua hyvinvointia. Vaikka yksilö saattaa kuvata ärsytystilansa päättymistä esimerkiksi kertomalla: ”jotenki minä niistä pullahdan pinnalle”, hänen tunnetilansa saattaa silti jatkua empatiana: ”mulla keljuttaa toisten puolesta.”

## **6.6 Uniikkien tarinoiden yhteenveto**

Vaikka uniikkien tarinoiden aiheet eivät olleet työyhteisön jäsenten kesken laajasti jaettuina, niissä ihmeteltiin osin samoja käsittämättömyyksiä kuin jaettuina tarinoita kerrottaessa. Uniikkeja tarinoita yhdisti jaettuihin tarinoihin myös se, että uniikki tarina voi toisinaan toimia jaetun tarinan laajennuksena, kuten jaetusta tarinasta erotettavissa olevana osatarinana tai siihen upotettuna yksittäisenä tarinana. Uniikki tarina voi lisäksi korostaa ja selventää jotakin jaetussa tarinassa käsittämättömäksi nimettyä asiaa.

Koostin uniikkien tarinoiden analyysin samaan tapaan kuin jaettujen tarinoiden kohdalla eli kokoamalla uniikkeissa tarinoissa käsitellyt motiivit ja niiden avulla käsitellyt teemat (taulukko 2, seuraava sivu). Uniikkien tarinoiden motiivit olivat yksittäisiä ja vaihtelevia, mutta vaihtelevien motiivien avulla käsiteltiin osittain yhteisiä teemoja. Vaikka uniikkien tarinoiden motiivit olivat vaihtelevammat kuin jaettujen tarinoiden motiivit, uniikkien tarinoiden teemat olivat koostettavissa pääosin samoiksi avainkysymyksiksi kuin jaettujen tarinoiden teemat. Osa uniikkien tarinoiden teema-alueista muodostui niin laajoiksi, ettei niitä voinut nimetä vain yhtä avainkysymystä koskevaksi. Näiden teemojen kohdalle olen merkinnyt yläindeksiin useampaa kuin yhtä kysymystä vastaavat numerot.

Irtisanomisjupakkaan liittämäni avainkysymykset ”*Kenen on velvollisuus ja vastuu?*” ja ”*Kohdellaanko meitä oikeudenmukaisesti?*” eivät uniikkeissa tarinoissa liittyneet vain yhteen tarinaan, vaan kysymyksiä käsiteltiin useassa tarinassa. Myös kysymys ”*Mitä on asioiden takana?*” liittyi moneen tarinaan, samoin kuin jaetuissa tarinoissa.

*Taulukko 2. Uniikkien tarinoiden tärkeimmät motiivit ja teemat.*

<i>Motiivit</i>	<i>Teemat</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• johtajien toiminta</li> <li>• johtajien persoonat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moraalii, ”oikea” toiminta<sup>1,2,3</sup></li> <li>• viestintä<sup>2,5</sup></li> <li>• johtajan ja muiden työntekijöiden suhteet<sup>2,3</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kokoukset</li> <li>• päätkätyöläisten kohtelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• puhumattomuus, neuvottomuus<sup>5</sup></li> <li>• yhteisöllisyys, me–muut<sup>3</sup></li> <li>• inhimillisuus, eettisyys<sup>3</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• seinävaatteen (naisfiguurit) poistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• suvaitsevaisuus–suvaitsemattomuus, työkaverikontrolli<sup>3</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tiskaamisen jakautuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eri työtehtäviin palkattujen tasa-arvoisuus<sup>1</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”hankala” työkaveri yritti ottaa ystävällistä kontaktia</li> <li>• työkaverin hankala käytös</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oma käytös, suhtautuminen toisiin ihmisiin<sup>3,5</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”hankala” työkaveri pyysi neuvoa</li> <li>• työkaverin hautajaiset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osallistuminen–eristäytyminen<sup>3</sup></li> <li>• yhteisöllisyys<sup>3</sup></li> <li>• feminiinisyys–maskuliinisuus<sup>3</sup></li> </ul>

Avainkysymysten toistumisen perusteella voi päätellä, että uniikkien tarinoiden kerronta käsittämättömästä koskee samankaltaisia asioita kuin jaettujen tarinoiden kerronta. Toistuvuuden voi tulkita merkiksi tapahtumien ketjuttamisesta, jota voi pitää organisoinnin välttämättömänä elementtinä (Czarniawska, 2004b). Ketjuttamisessa ei



tarinoiden perusteella ole välttämättä kysymys tapahtumien tai motiivien samankaltaisuudesta vaan ennemmin siitä, että tapahtumissa käsitellään samankaltaisia merkityksiä tai teemoja. Näiden merkitysten tai teemojen on oltava yhteisölle akuutteja. Ketjuttamista ei todennäköisesti tapahdu, jos arkisia episodeja ei pystytä tai niitä ei ole tarvetta kytkeä työyhteisön kerrontahetken olosuhteisiin ja merkityksiin.

Jaetuissa tarinoissa usein pohdittu kysymys ”*Miten yhteisössä tulee käyttäytyä?*” oli uniikeissakin tarinoissa tiuhaan esiintyvä ja sisällöllisesti vaihteleva aihe. Käsittämättömälle luotiin myös uniikeissa tarinoissa mielekkyyttä usein vastinparien avulla. Monet vastinpareista olivat samoja kuin jaetuissa tarinoissa, mutta suvaitsevaisuus–suvaitsemattomuus esiintyi erityisesti uniikeissa tarinoissa. Myös me–muut-vastinpari sai uniikeissa tarinoissa uuden merkityksen siinä mielessä, että tällä vastinparilla käsiteltiin erityisesti pätkätyöläisten ja muiden työntekijöiden suhdetta.

Johtajien käyttäytymiseen kohdistuva kerronta käsittämättömästä oli uniikeissa tarinoissa runsasta ja heitä koskeva mielekkyyden luominen oli siksi laajaa. Käsittämätön on johtajista kertovissa uniikeissa tarinoissa toisaalta moraalitonta ja toisaalta hilpeää. Käsittämätöntä käytetään johtajista kerrottaessa normittamisen apuna tai sille nauretaan, joko hyväntahtoisesti tai tuomiten. Tarinat ovat usein viihdyttäviä ja huumoripitoisia. Lisäksi tarinoissa vedetään moraalisen (hyvän, oikean) ja moraalittoman (huonon, väärän) toiminnan rajoja. Radanvedoilla annetaan merkityksiä hyvälle ja huonolle johtamiselle sekä johtajana käyttäytymiselle.

Yhteisöllisen elämän sujuvuutta edistävästä käyttäytymisestä voidaan käyttää käsitettä organisaatiokansalaisuus (*organizational citizenship behavior*) eli alaistaidot (Rehnback & Keskinen, 2005). Työkavereiden käyttäytymistä ihmettelevässä kerronnassa ihmettelyn kohteena ovat näin ollen organisaatiokansalaisten huonot tavat. Käsittämättömästä kertomisen avulla määritellään sekä huonoa että hyvää organisaatiokansalaisuutta. Tällöin kerronnan yksi tavoite on piirtää työyhteisössä sallitun käyttäytymisen rajoja.

Vaikka mielekkyyttä perustellaan kerronnassa usein norminmukaisuudella, esimerkiksi pitämällä ”hyvää” ja ”oikeanlaista” käyttäytymis-

tä mielekkäämpänä kuin ”huonoa” ja ”vääränlaista” käyttäytymistä, mielekkyyden luominen ei ole yksiäänistä. Kerronnan moniäänisyys tulee ilmi siinä, että kertojien normit eivät ole yhteneväiset ja että vallitsevia normeja myös ihmetellään. Selkeimmin tämä tulee esille luvun 6.4 lopussa, jossa ihmettely kääntyy kertojaan itseensä ja hänen edustamaansa me-ryhmään. Uniikeista tarinoista koostamani ainoa uusi avainkysymys kuvaa tätä kertojaan itseensä ja hänen viiteryhmäänsä suuntautuvaa ihmettelyä:

##### *5. Miksi olemme hiljaa?*

Uusi avainkysymys käsittelee käyttäytymistä työyhteisössä, mutta nostin sen erilliseksi avainkysymykseksi, koska se kuvaa omanlaistaan, kommunikointitapoihin liittyvää ihmettelyä. Lisäksi tämä kysymys ei kohdistu muiden avainkysymysten tapaan niinkään toisten käyttäytymiseen kuin kertojien omiin tapoihin.

# 7 Fragmentit

## 7.1 Johdatus fragmentteihin

Fragmenteille on tarinoista poiketen tunnusomaista niiden juonettomuus tai juonellinen hajanaisuus. Vaikka aineistosta keräämissäni fragmenteissa kerrotaan toisinaan ajallisesti rajatuista tapahtumista, ne ovat tavallisemmin aikaperspektiiviltään rajaamattomia ja joustavia. Toisin sanoen niissä kerrottu käsittämätön voidaan sijoittaa työyhteisön menneisyyteen, nykyisyyteen tai tulevaisuuteen.

Fragmenttien sisällöt ja sanomat voivat sijoittua tiettyyn tapahtumaan tai tarinaan, mutta myös useaan tapahtumaan tai tarinaan. Osa fragmenteista voi olla sijoitettavissa melkein mihin tahansa tilanteeseen tai toimintaan työyhteisössä. Näin esimerkiksi tunteet kerronnan aiheena laajenevat usein koskemaan tiettyyn tapahtumaan liittyvien tunteiden sijaan työssä ilmaistavia tunteita yleensä.

Jaoin aineistosta erottelmani käsittämätöntä koskevat fragmentit ihmettelyn kohteiden mukaan kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat törmäävät kokemukset, hiljainen työyhteisö ja organisointi. Käsittelen osa-alueita erikseen luvuissa 7.2–7.4. Käsittämättömästä kertovia fragmentteja oli eroteltavissa aineistosta huomattavasti runsaammin kuin tarinoita. Olen tämän vuoksi karsinut tekstissä esittämäni fragmenttien määrää siten, että esitän mielestäni edustavimmat katkelmat, joita käytän esimerkkinä pirstaleisesta ihmettelystä.

Luvussa 7.2 analysoin törmäviä kokemuksia. Kerronta käsittämättömästä kohdistuu tämän luvun fragmenteissa työyhteisön yksittäisiin jäseniin. Alaluvuissa erottelen fragmentit ihmettelyn motiivien mukaisesti siten, että työkavereiden tunteiluun ja temppuiluun, johta-

jiin, omaan itseen ja toisten turhaan nurinaan kohdistuvat ihmetteltyt ovat omissa alaluvuissaan.

Luvun 7.3 aiheena on hiljainen työyhteisö, johon liittyvä kerronta käsittämättömästä käsittelee yksilöiden sijaan työyhteisöä ja sen ominaisuuksia. Alaluvuissa hiljaisen työyhteisön ihmetellyiksi ominaisuuksiksi tarkentuvat sulkeutuneisuus, epäsuora viestintä sekä kunnioittamisen pakko ja samanlaisuuden kontrolli.

Viimeinen fragmenttien avulla kerrottu käsittämätön koskee organisoinnin ominaisuuksia, kuten hierarkisuutta ja epämääräisyyttä. Käsittelen organisoinnin käsittämättömyksiä luvussa 7.4.

## **7.2 Törmäävät kokemukset**

### ***Tunteilu ja temppuilu***

Toisten työyhteisön jäsenten voimakkaat tai odottamattomat tunneilmaisut ovat monista edellä käsitellyistä tarinoista tuttu ihmettelyn kohde. Niitä kummastellaan usein myös pirstaleisessa kerronnassa. Voimakas tunneilmaisu tarkoittaa aineiston perusteella etenkin kielteisten tunteiden esilletuontia sellaisella tavalla, joka on työn sisältöjen merkittävyyteen nähden liiallista. Käsitettävää ja sallittua käytöstä on satunnainen valittaminen ja toisten arvostelu virheiden sattuessa. Sallittua on myös johtajan vähäinen haukkuminen, joka vähentää työstä aiheutunutta turhautumista ja joka johtajan on asemansa vuoksi siedettävä. Muita työyhteisön jäseniä ei kuitenkaan tule kuormittaa omilla tunteillaan.

Voimakkaiden tunneilmaisujen kummastelua piiloutuu katkelmaan, jossa Jenny pohtii haastattelijan pyynnöstä, millainen olisi ihannetyöntekijä tässä työyhteisössä (7:1). Jennyn mukaan ihannetyöntekijä on tavallinen, ei liian pätevä eikä ”temppuilija”. Liiallinen pätevyys ei ihmetytä mutta voi ärsyttää. Temppuilu sen sijaan on käyttäytymistä, joka saa muut varuilleen ja voi olla käsittämätöntä. Voimakkaiden tunteiden osoittamisen lisäksi se voi olla myös muunlaista, odotuksia koettelevaa käyttäytymistä.

Ote 7:1

Jenny: *Pitäis olla pätevä, mutta eihän se kärsi olla liian pätevä, ei kärsi ruveta muitten (naurahdus) hommia hoitelemaan. Mmm (.) Kyllähän se vähän ärsyttävää ois, jos liian pätevä. -- Ja sitte ei ois mikään tempuilija. Niinku tämä Bertil, joka meille tuli tuossa muutama vuosi sitten, niin minusta oli aivan ihana, ku se oli semmonen **normaali ihminen eikä mikään tempuilija**. (naurahdus) Että kyllä meillä nii- (naurua), kyllä meillä **niitä persoonia** on siellä. --*

H: *Mitä sinä sillä tempuilla erityisesti aattelet, minkälaista käyttäytymistä se on? (.) Mitä kaikkea?*

Jenny: *(...) Aa, no (...) no ehkä semmosta, että jota pitäis niinku **varoa** että (.) pitäis niinku miettiä, että mitenkähän tuolle pitäis asia sanoa, ja **kerätä voimia**, että miten sais asian eteenpäin tai miten sais sanottua tai kysytyä tai, tai semmosta.*

Edellisen katkelman perusteella ”normaalius” on työyhteisössä pikemminkin poikkeus kuin sääntö, sillä kertojan mukaan yhteisön jäsenissä on useita ”persoonia”. Persoona-sanaa käytetään tässä aineistossa yleensä silloin, kun korostetaan yksilöiden erityislaatuisuutta, yksilöt toisistaan erottavia ominaisuuksia. Erityisen poikkeavaa tai yksilöllistä kutsutaan aineistossa myös ”vahvaksi persoonaksi”. Persoona ja vahva persoona tarkoittavat aineistossa tunneilmaisultaan voimakasta yksilöä, jonka kanssa työskentely voi olla mielenkiintoista mutta myös kuluttavaa. Voimakkaat tunneilmaisuudet ovat potentiaalisesti käsittämättömänä koettava häiriötekijä.

Teoreettisesti ajatellen, voimakkaalla tunneilmaisuudella voidaan vaikuttaa työilmapiiriin ja työpaikan tunneilmastoon sekä myönteisesti että kielteisesti. Tässä aineistossa voimakkaat tunneilmaisuudet kerrotaan poikkeuksetta välittömiltä vaikutuksiltaan kielteiseksi ja ne yhdistetään kielteiseen tunneilmastoon. Erityisen ihmetyttäväksi fragmenteissa kerrotaan se, että tilanteet kerrasta toiseen etenevät voimakkaiden, kielteisten tunteiden ehdoilla eikä kukaan tunnu pystyvän muuttamaan tilanteiden kulkua. Samanlaista ihmettelyä ilmaistiin myös kokouksista kertovissa uniikeissa tarinoissa (s. 109–111).

Kanssaihmiisiin kohdistuva tunteilun ja tempuun ihmettely kohdistuu pirstaleisessa kerronnassa suurelta osin samoihin yksilöihin kuin tarinallisessa kerronnassa: niin sanottuihin hankaliin henkilöihin (”persooniin” tai ”vahvoihin persooniin”) sekä työyhteisön johtajiin.

Näiden yksilöiden käytöksestä kertomalla vedetään rajoja työyhteisössä sallitun ja ei-sallitun tunneilmaisun ja käytöksen välille. Sallitun ja ei-sallitun – tai aineiston kertojien käyttämin sanoin normaalin ja epänormaalin – rajoja ei ole kuitenkaan helppo vetää. Raja on liukuva, koska yksilöt eroavat toisistaan ja heitä arvioidaan eri kriteerein. Tämän vuoksi normaalia käytöstä ei voi määritellä universaalein kriteerein vaan yksilö- ja tilannekohtaisesti. Jos ei tunne henkilön käyttäytymistä useassa eri tilanteessa, on vaikea päätellä, milloin hänen käyttöksensä poikkeaa hänen tavallisesta käytöksestään:

Ote 7:2

*Bertil: Meillä oli yks selvä mielenterveysongelmainen --. Että semmonen oli mulle uus, että se oli kyllä, ku ei tuntenu ihmisiä ennestään, ettei tienny että mikä on hänen normaalia käytöstään ja muuta, niin siihen on vaikea sillon sanoa, että onko tämä nyt menny yli sen rajan, että tämä ei enää oo normaalia.*

Rajanvetona tässä uudehkon työntekijän, Bertilin, fragmentissa on yksilön poikkeaminen omista tavoistaan, ei niinkään muiden yhteisön jäsenten tavoista. Yksilön poikkeaminen muusta yhteisöstä ei vielä yksinään merkitse epänormaaliutta tai mielenterveydellisiä ongelmia. Vasta yksilön poikkeaminen omasta pitkän aikavälin käytöksestään eri tilanteissa voi sitä merkitä. Ehkä tästä syystä työkavereiden käytöksen tai rutiinien muuttuminen, tai niiden arviointi muuttuneiksi, on merkittävä tarinoissakin esiintyvä ihmettelyn kohde (esim. Kahvihuoneboikotti). Sallittua yksilöllisyyttä ja muuttumisen problematiikkaa käsittelee myös seuraava Pirkon fragmentti.

Ote 7:3

*Pirkko: [Työkaveri] on nimittäin kans semmonen persoona että, itessään. Se on semmonen jämäkkä, hyvin pukeutuva, minun mielestäni suhteellisen näyttävän näkönen nainen, lyhkänen tietenki mutta sillä tavalla että pukeutuu hyvin ja laittaa ittensä nätisti ja sillä lailla, mutta se on aina ollu semmonen, se tykkää hyppyyttää ihmisiä. (naurua) Mulla on jääny aina semmonen mielikuva. (iloisesti)*

Fragmentissa työkaveri kuvataan ”persoonaksi”, jonka myönteinen puoli on miellyttävä olemus ja kielteinen puoli on halu hallita toisia. Vaikka kertoja esittää myös persoonan kielteisiä ominaisuuksia, otteesta välittyy sallivuus, koska puheenaiheena oleva henkilö on aina ollut samanlainen. Hän ei ole käytöksellään antanut aihetta epäillä, että olisi tapahtunut muutos normaalista epänormaaliin, toisin kuin työkaverilla, josta Bertil kertoi. Vasta ystäväystyminen muuttuneeksi kerrotun työyhteisön jäsenen kanssa (ks. Kahvihuoneboikotti) on aiheuttanut sen, että Pirkon kuvaaman naisen asema työyhteisön sosiaalisessa maailmassa on muuttunut ja hän on jäänyt aiempaa ulkopuolisemmaksi.

Myös nauru Pirkon kerronnassa voi merkitä sallivuutta työkaveria kohtaan, sillä nauru ei kuulosta ivalliselta vaan iloiselta. Naurun merkitysten tulkinta on kuitenkin yleisesti ottaen vaikeaa, etenkin ilman visuaalista aineistomateriaalia. Niinpä tässäkin katkelmassa nauru voi sallivuuden lisäksi tai sijaan merkitä esimerkiksi pyrkimystä kerrotun pehmentämiseen, kun aiheena on kulttuurisesti arka aihe, työkaverin käytöksen ja persoonallisuuden arviointi.

Temppuiluksi voi aineistosta tulkita myös työkavereiden osallistumattomuuden työyhteisön sosiaaliseen elämään. Osallistumattomuudella tarkoitetaan jättäytymistä pois työyhteisön sosiaalisista tilanteista, kuten kokouksista ja muista yhteisistä hetkistä, joihin yhteisön jäsenillä on ollut tapana osallistua. Osallistumattomuutta kummastellaan samoissa henkilöissä, joiden vahvoja tunneilmaisuja ihmetellään. Osallistumattomuuden ja voimakkaiden tunneilmaisujen ihmettelijät eivät kuitenkaan yleensä ole samoja kertojia, vaan toiset kertojista ihmettelevät tunneilmaisuja ja toiset osallistumattomuutta. Pelkkä osallistumattomuus ei aina ole ihmettelyn pääkohde, vaan käsittämätöntä on henkilön muuttuminen osallistuvasta osallistumattomaksi. Muutosta selitetään esimerkiksi tunteilla:

Ote 7:4

*Mervi: Jotenkin tuntuu ihmeelliseltä, että miten ihminen, kai se rakkaus sitte on se joka (nauraen), koska ennen ku tämä romanssi paljastu, niin hän oli tosi, niinku meidän kans kävi kahvilla ja syömässä.*

Edellisen fragmentin taustatarina on Kahvihuoneboikotti, joten työkaverin kummastuttava muuttuminen ajoittuu tuon tarinan tapahtumiin. Käsittämättömän osallistumattomuuden ja muutoksen syyksi nimetään rakkaus, joka on selityksenä yhtä vahva ja vastaansanomaton kuin aiemmin Irtisanomisjupakka-tarinan yhteydessä käsittelemäni hulluus. ”Hullu” ja ”rakastunut”, jotka – mikä ettei – voidaan ainakin toisinaan käsittää toistensa synonyymeiksi, ovat molemmat toisessa ihmisessä kohdatun käsittämättömän määreitä. Nämä määreet nimeävät käsittämätöntä, mutta eivät motivoi eri näkökulmien etsimiseen.

Osallistumattomuutta käsitellään aineistossa yleensä tarinoiden muodossa, kuten Kahvihuoneboikotissa. Irralliset osallistumattomuutta ihmettelevät huomiot ovat harvinaisempia. Fragmenteissa osallistumattomuudelle ei myöskään – tarinoista poiketen – useimmiten luoda selityksiä (esim. 7:5).

#### Ote 7:5

*Fanni: Se ei ollu ensin oikeen halukas tähän ryhmään, ku sehän se tuntuu omituiselta, että kun se aina kommentoi kaikenmaailman asioita ja muita, mutta sitte ku pitäis mennä johonki tuommoseen ryhmään, missä sillä pitää ottaa vastuu ja kerranki se pääsis niinku rehellisesti kommentoimaan, niin se ei millään ois tahtonu. Siis minä en ymmärrä (nauraen). Ku kerranki tarjotaan niinku mahdollisuus, että se saa nyt kerranki sanoa ne sanottavansa ihan rehellisesti ja avoimesti ja oikein ja pääsee vaikuttamaan, niin sitte ei millään. (naurua)*

Kertojaa ihmetyttää osallistumattomuudessa sen vapaaehtoisuus. Osallistumattomuus ei näyttäydy hänelle johdonmukaisena vaan ambivalenttina käyttäytymisenä. Osallistumaton työkaveri haluaa toisaalta kommentoida ja vaikuttaa yhteisiin asioihin, muttei kuitenkaan olla osallisena esimerkiksi työryhmissä. Kertoja asettaa vastakkain virallisen vaikuttamisen, jonka hän kuvaa ”rehelliseksi”, ”avoimeksi” ja ”oikeaksi”, sekä epävirallisen kommentoinnin. Vastakkaisuuden avulla epävirallisen kommentoinnin voi tulkita epärehelliseksi, epäavoimeksi ja vääräksi. Virallinen vaikuttaminen on myös merkitykseltään sallittua ja suotavaa, kun epävirallinen on ei-sallittua ja ei-suotavaa.

Työkavereissa koettua tempuilua pyritään aineistossa selittämään monin tavoin. Jo tarinoista tuttu tulkinta hankalaksi koetulle käyttäyty-



miselle ovat käyttäytyjään liitetyt ominaisuudet, kuten mielenterveys tai persoonallinen ominaisuus ("temperamentti"). Pitkäkestoisten persoonallisuuden ominaisuuksien lisäksi outoa käyttäytymistä pyritään selittämään käyttäytyjän tunteilla. Käsittämätöntä käyttäytymistä selittävät tunteet, jollaisiksi nimetään kerronnassa esimerkiksi viha ja kateus, merkitsevät kielteisiä, työyhteisöön sopimattomia ja vaarallisiakin tunteita. Tunteita siis kerronnassa ihmetellään mutta käytetään myös selittämään ihmettelyn kohdetta.

Persoonallisten ominaisuuksien ja tunteiden lisäksi temppuulia selitetään yhteisöllisillä syillä. Yhteisölliset syyt jakautuvat temppuulijan perhettä koskeviin (ongelmat kotona) ja työyhteisöllisiin tekijöihin (yhteisön menneisyys). Vaikka käyttäytymiselle annetut selitykset ja tulkinnat vaihtelevat, kertojat ovat lähes yksimielisiä siitä, että uskottavin selitys pohjautuu yksilöllisiin ominaisuuksiin tai ihmisten välisiin pulmiin, ei niinkään työhön liittyviin ongelmiin. Harvoja poikkeuksia yksimielisestä linjasta ovat parin yksittäisen kertojan arvelut, että työelämään yleisesti liittyvä kilpailu ja kiire näkyvät ihmissuhdeongelmina.

Yksittäisiin henkilöihin kohdistuvien selitysten lisäksi fragmenteissa on löydettävissä selitysmalli, jossa käsittämätöntä käytöstä selitetään ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvana. Esimerkiksi ristiriitatilanteita, joihin temppuulu usein liittyy, ei kerrota vain yhden kauppana, vaan kiistat kerrotaan näkemuserojen vuoksi syntyvinä yhteentörmäyksinä. Toinen tapa selittää tilanteita suhteissa rakentuvina tapahtuu asettamalla vastakkain tiettyjen yksilöiden sijaan dikotomisat ryhmät, joita yksilöiden ajatellaan edustavan. Aineistossa yhtenä tyypillisenä vastakkainasetteluna on jako naisiin ja miehiin. Jaon perusteluina ovat kahden sukupuolen erilaiset ajattelu- ja puhutavat (esim. 7:6), tavat käsitellä asioita yhteisesti (7:7) sekä toisistaan poikkeavat elämämaailmat (7:8).

Ote 7:6

*Sini: Itte asiassa häneltäkin ((usein hankalaksi kerrotulta miestyöntekijältä)) tulee niinku (.) välillä oikeen hyviäki esityksiä ja huomioita (naurahtaen) ja oivalluksia ja (.) mutta sitä ku ollaan tämmösessä **naistyöpaikassa vähän***

*erilaiseen toimintatapaan on totuttu, niin tämän tyyppinen tuntuu niin radikaalilta siellä, ja häiritsevältä ja.*

H: *Nii-i nii-i. No miten sun mielestä semmonen naistyöpaikka sitten toimii? Mitkä ne toimintatavat siellä (.) miten sinä kuvaisit?*

Sini: *Mmm (.) no ettei mitään tällösiä (.) kovin räiskyviä, vaikka kyllähän naisissakin on semmosia räiskyviä (naurahdus), mutta enemmän niinkun vähemmällä **alistuvia** ja (naurahdus), että ei, ei ihan niin paljon tartte tuoda, niinkun ehkä miehet varmaan tuo silleen oikeen **painokkaasti** ja ääntä käyttäen ja (naurahdellen).*

Kun naisten ja miesten vastakkainasettelu perustellaan erilaisilla ajattelu- ja puhetaivoilla, sukupuolten erilaisuus kerrotaan oppimisen ja tottumisen tulokseksi, ei ihmisolemukseen ulottuvaksi, ehdottomaksi eroiksi. Sini painottaa käyttäytymisessä ilmeneviä viestinnällisiä ja statusilmaisua koskevia eroja, kuten äänenkäyttöä. Tämän lisäksi erilaiset opitut tavat käyttää sanoja (esim. ”käskyttäminen”) aiheuttavat väärinkäsityksiä. Toiselle kohdistettu viesti voi olla tarkoitettu neutraaliksi, mutta vastaanottaja voi omista lähtökohdistaan kokea viestin loukkavana.

Toinen keino, jossa käytetään sukupuolten erottelua selittämään ihmissuhteiden käsittämättömyyksiä, liittyy myös viestintään. Tavat, joilla miehet ja naiset käsittelevät asioita, kerrotaan toisistaan poikkeaviksi (7:7).

Ote 7:7

Taru: *Bertilin kans tänä päivänä puhuttiin just siitä, että ku meidän johtaja, ku se esittää suoraan jo [työtehtävien] lakkautuksia, joka **tuntuu aivan uskomattomalta**, siis että oma johtaja niinku tavallaan. Ja Bertil sano, että -- hänestä niihin pitää oma mielipide sanoa, mutta ku **”te ootte niin kummallisia, ku te jätte sitä jauhamaan.”** Niin minä sanoin, että ”no se on naisten” (naurahdus), siis oikeesti (naurahdus), siis tietenkään sitä ei voi, mutta kyllä se **tosiasia** on se, että naisten, niin käydään läpi kymmeneen ja kymmeneen kertaan, eri vaihtoehtoina, erillä lailla. Vaikka miten päin mentäs. No Bertil myönsi ja sano, että ”ehkä se on niin, että hänellä vaimoki on just tuommonen.” (naurua)*

Katkelman mukaan naisten tapana on pohtia vaivaavia tapahtumia ja kokemuksia keskenään jälkikäteen, kun miesten tapana on esittää oma mielipiteensä välittömästi tapahtuman aikana. Erilaiset tavat

houkuttelevat esiin hienoista kummastelua, mutta eivät tapojen kyseenalaistamista tai selittämistä. Rajanvetona sukupuolten välisten tapojen erot jakavat naiset ja miehet omiin leireihinsä, sukupuolelleen osoitettujen tapojen uusintajiksi. Dikotomioiden kielteisenä ominaisuutena voidaankin pitää sitä, että ne voivat ylläpitää haitallisia käytäntöjä. Myönteisenä ominaisuutena, jonka vuoksi niitä haittapuolistaan huolimatta ehkä ahkerasti käytetään, on se, että ne ovat helposti mieleen tuleva selitys ja helpottavat siksi asioiden ja tilanteiden käsittämistä.

Kolmas sukupuolista jaottelua hyväkseen käyttävä käsittämättömyyden selittämisen tapa on kertoa naisten ja miesten elämismaailmat toisistaan poikkeaviksi (7:8).

Ote 7:8

*Taru: Oikeesti ku aatellaan niin, vaikka miten päin mietitään, vaikka ois ja ku on vanhempiaki miehiä ja meillä on nuoria naisia töissä, niin kyllähän se maailma itse asiassa on täysin erilainen johtajana, [työpaikan] siis tämmösisissä asemissa toimineitten miesten, joilla on ollu vaimot kotona hoitamassa lapsia, niin (naurahtaen) se on vähän eri asia ku niitten, näitten meidän nuorten naisten, jotka nyt kiikuttaa, joilla ei oo ees välttämättä varma työpaikka.*

”Mies” tarkoittaa fragmentissa etenkin johtoasemassa toimivia. ”Nainen” tarkoittaa miehiä nuorempia, mahdollisesti määräaikaisissa työtehtävissä olevia. Fragmentti ei kuvaa tyhjentävästi sukupuolten sijoittumista työyhteisön tehtäviin ja asemiin, sillä määräaikaisissa tehtävissä on myös nuoria miehiä ja esimiesasemissa vanhempia naisia. Se kuitenkin kertoo siitä, miten erilaiset elämäntilanteet – oltiinpa sitten miehiä tai naisia, puolisoita tai yksin eläviä – merkitsevät erilaisia kokemuksia ja näkökulmia asioihin. Erilaisissa elämäntilanteissa elävät ihmiset kokevat ja käsittävät näennäisesti samatkin olosuhteet, kuten tapahtumat työpaikalla, eri tavoin.

Seuraava fragmentti kertoo sukupuolittain tyypittäen monitahoisesta ihmettelyn verkosta, jossa miesten tavat ja tekeminen näyttäytyvät kummallisina naisille ja naisten tavat vastaavasti outoina miehille.

Ote 7:9

*Taru: Se ((Ari)) on semmonen tyypillinen miesjohtaja, joka teetätyttää kaiken (naurua), siis monessa asiassa että. Se on aika jännä se, että sillä on*

*semmonen kummallinen, se kauheesti kerää ja kerää -- niin Ari taas on sitte toisin päin ((toisin kuin entinen johtaja)), kauhee visionääri, sitte se ihmettelee, -- on sitä mieltä, että ku naiset takertuu pikkujuttuihin. -- Että se lupaa ja tekee hienoja visionäärisiä, ja on tuskastunu ku naisilla menee siihen aikaa, mutta ku ne tekijät on sitte se naistaso.*

Katkelmassa selitetään sukupuolittaisella jaolla henkilöiden toimintaa ja heidän välisään ristiriitoja. Käsittämättömänä esitetään nykyisen johtajan kyvyttömyys yhdistää suunnitelmat ja niiden toteutus, toisin sanoen teoria käytäntöön. Kyvyttömyys selittyy kulttuurisesti opitulla käsityksellä, jonka mukaan tyypillinen miesjohtaja teettää työt toisilla (naisilla) eikä ymmärrä, että suunnitelmien toteuttaminen eli käytännön työ vie aikaa. Fragmentti kertoo paitsi naisen ihmettelystä arjesta vieraantunutta, yltiövisionääristä johtamistapaa kohtaan myös naisen kokemuksesta työyhteisön valtasuhteista. Valtasuhteissa toistuu yhteiskunnassamme perinteinen ja monille aloille yhä tyypillinen miesjohtoisuus ja naisten asema suorittavina työntekijöinä.

Elämäntilanteiden yksilöllisyys tuottaa yhteisölliseen kerrontaan väistämättä moniäänisyyttä. Moniäänisyys näkyy esimerkiksi siinä, että vaikka työkavereita kertomuksissa yleensä moititaan ja heille esitetään muuttumisen vaatimuksia, heitä osassa kerrontaa myös ymmärretään. Työkavereiden kummallisuutta ymmärtävissä fragmenteissa vastustetaan ja haastetaan myös tarinoiden avulla tuotettuja ja ylläpidettyjä merkityksiä. Esimerkiksi Irtisanomisjupakka-tarinan irtisanottu, hankalaksi kerrottu henkilö voidaan kertoa tavalliseksi, joskin omalaatuiseksi (esim. vähäpuheiseksi). Ymmärtävässä kerronnassa käsittämätöntä ei selitetä kertomalla hankalana koettu työkaveri tarkoituksellisesti ilkeäksi, vaan tämän käytös nähdään mielekkäänä sopeutumisenä olosuhteisiin. Hankalaksi koettua työkaveria voidaan ymmärtää myös kertomalla hänet useimmissa tilanteissa asiallisesti käyttäytyväksi tai liittämällä häneen hankaluuden lisäksi myönteisiä ominaisuuksia, kuten älykkyys ja idearikkaus. Hankalaa käytöstä voidaan persoonallisuuden sijaan tai lisäksi selittää myös työstä johtuvilla tekijöillä, kuten työtehtäviin turhautumisella tai työstä saatavan tunnustuksen puutteella.

Vaikka useissa fragmenteissa rakennetaan ymmärtävän selittämisen avulla työyhteisön ihmetellyistä ja usein hankaliksi kerrotuista

jäsenistä monipuolisempaa ja myönteisempää kuvaa kuin kerronnassa yleensä, yksi hankalaksi kerrottu työntekijä kuitenkin itse vastustaa fragmentissaan tätä monipuolisempaa kuvaa:

Ote 7:10

*Kertoja: Ei tosiaan pitäis provosoitua, että se on vähän sitte, näinkin joskus menee, että kun minä oon vähän kokenu, että **mua tahallisesti provosoidaan.** Että **en minä tiedä onko se luulo vai onko se faktaa**, mutta joskus tuntuu, että **josku ihmiset heittää tietyllä tavalla (.) taisteluhansikkaan.** Mutta sitte ku siihen vastaa, ne yhtäkkiä romahtaaki aivan niinku. Ne ei, ne niinku alottaa, ja valitsee tietyllä tavalla jopa aseet, mutta sitte ku niille antaa takasin, niin. No sitte sinä tietysti jälkeensä voi sanoa, että jos olisin ollu fiksu, niin olisin antanu asian olla, mutta **kun ei oo fiksu, niin ei oo fiksu.***

Edellisen katkelman kertoja kuvaa itsensä työyhteisössä vallitsevaa ihmettelyä myötäillen sosiaalisesti ”tyhmäksi”, koska provosoituu helpposti. Persoonallisuuteensa vetoamalla kertoja näyttää vastustavan niitä myönteisiä selityksiä, joita useat kertojat hänen toiminnalleen antavat. Toisaalta hän vastustaa kuitenkin sellaista ihmettelevää kerrontaa, jossa hänet nimetään ristiriitatilanteiden ainoaksi hankalaksi osapuoleksi. Kerronnassa korostuu tilanteiden ja käsittämisen vuorovaikutuksellinen, monisuuntainen ja moniselitteinen luonne.

## **Johtaja työyhteisön jäsenenä**

Johtajaa ihmetellään fragmenteissa muihin henkilöihämoihin verrattuna suhteellisen paljon, minkä vuoksi käsittelen johtajaan liitettyä käsittämätöntä erikseen. Johtajaan suuntautuvan ihmettelyn kohteita ovat johtajan luotettavuus, reagoimattomuus ongelmatilanteissa ja käsityskyky.

Monissa fragmenteissa johtajan toimintatapojen käsittämättömyys sekä uskottavan selityksen rakentamisen hankaluus näille käsittämättömyyksille kiteytyvät johtajan luotettavuutta ihmetteleväksi kerronnaksi. Näin on esimerkiksi fragmentissa 7:11, jossa Heini kertoo johtajan tavasta pitää kahta kalenteria. Tapa johtaa siihen, että johtaja sopii

yhtaikaisia kokouksia, jolloin muut kokousten osapuolet joutuvat jous-  
tamaan ja odottamaan.

Ote 7:11

Heini: Arihan on luonteeltaan semmonen, että se **haluaa olla kaikkien kaveri** ja semmonen kiltti ja kiva ja (.) mutta silti se on vähän semmonen, että ku se **puhuu yhdelle toista ja toiselle toista**, en tiedä onko se sitte **tahallista vai mitä**, ja sitte se ei oikeen niinku **muista**, että (.) että se on vähän **epäluotettava**. Ja sitten (.) sitte tää oikeestaan mikä on jo yleinen vitsi [työpaikalla], se varmaan ittekki sen [-] (huokaus) pitää kahta kalenteria, niin sillä saattaa olla oven takana pari (.) ku se on sopinu kato päällekkäin kokouksia. -- Se onki aika **kuuvaavaa** siitä. Ja minä oon sille **sanonuki** joskus, ettei tommonen kahen kalenterin pitäminen, ei sekään onnistu. (naurahdus)

H: Niin niin. No miten hän siihen sitte, tajuuaako hän /sen?

Heini: No ku/ se, **ikään kun se ei oo pahuudellaankaan** sitte, se on minusta **kummallista**, että jos se on sopinu jonku ihmisen kans ja se sitte vaan, niinku luulis että "anteeksi että näin käy", mutta ei ku "jaa, no sopisko sulla sitte vaikka huomenna, katotaampa", se on musta aika kummallista.

Kummallista johtajan kahden kalenterin käytössä on, että käytäntö ei ole selitettävissä johtajan aikomusten eikä luonteen avulla. Sen sijaan johtajan halu olla kaikille mukava ja kahden kalenterin käytön tuottama epämuukavuus muodostavat ristiriidan, koska kokousten toiset osapuolet voivat kokea kokousten siirron ja odottamisen loukkaavana, jolloin kariutuu johtajan halu olla mukava. Käsittämätöntä ovat lisäksi johtajan käytöstavat tilanteissa, joissa kokouksia joudutaan kalenterikäytännön vuoksi sopimaan uudestaan. Kertoja ihmettelee, ettei johtaja edes pyydä anteeksi henkilöiltä, joiden tapaamisen joutuu perumaan.

Myös seuraavassa fragmentissa ihmetellään johtajan luotettavuutta.

Ote 7:12

Greta: Arihan on **ihan ookoo ihmisenä**, tai siis nähtävästi **siitä**ki meillä on erilaisia käsityksiä. Mutta että minähän tuun, kyllä minä tulen yleensä **kaikkien ihmisten kanssa toimeen**, mutta että kyllähän me sen kanssa kaiken näköisistä asioista puhutaan, ettei pelkästään työasioista, ettei se oo sillä tavalla (.) ongelma. Ei millään **lauilla**, paitsi että se on **ihmisenä hirveen epäluotettava** ja, ja niinku (...) pitäiskö nyt sanoa että (...) että **vaikka se kuinka modernilta saattaa vaikuttaa**, niin kyllä se on semmonen **vanhan systeemin**

*mies (.) että se uskoo, että asioita hoidetaan sillai (.) pikkusen kähmimällä ja, ja jossaki sopivassa välissä vähän niinku öm (.) ee (.) Ku lupaa sitä, niin sitten saa ehkä tätä ja (.) semmosissa asioissa, mitä ei pitäis minun mielestä sillai hoitaa. (.) Mutta (.) mulle on sanottu ennenki tässä talossa, että ”sinä olet aivan liian rehellinen” (nauraen) ja niinku suoraa, sillä lailla että minä en, minä en ymmärrä semmosta, jos on ihan oikeasta, tavallisesta asiasta kyse, niin ei sen kanssa tartte tehdä lehmänkauppoja. Joissaki asioissa voi joutua tekemään ja teen jopa minäki. Mutta se on toinen asia, että missä tilanteissa niitä käytetään.*

Gretan fragmentti sisältää kiinnostavaa sisäistä ristiriitaisuutta. Ensinnäkin johtaja kuvataan sekä kunnan ihmiseksi, jonka kanssa on helppo tulla toimeen, että epäluotettavaksi ja epärehelliseksi. Epäluotettavuutta korostaa johtajasta saatu vaikutelma, että hän olisi nykyaikainen vaikka hän käytännössä toimiikin vanhanaikaisesti. Kuten muutama muukin naiskertoja, myös Greta kuvaa katkelmassaan johtajaa ”mieheksi” siten, että mies merkitsee kielteisesti sävyttynyttä käsittämätöntä.

Toinen sisäinen ristiriita fragmentissa on, että epärehellisyys rajataan koskemaan vain joitakin tilanteita. Kertoja myöntää, että hänkin joustaa tarvittaessa tilanteen mukaan, vaikka toisaalta kertoo olevansa (myös toisten silmissä) rehellinen. Ristiriidan voi tulkita siten, että käsittämätöntä ei ole epärehellisyys sinänsä, vaan epärehellisyys tilanteissa, joissa epärehellisyydellä ei voiteta mitään vaan tuotetaan korkeintaan vahinkoa, kuten epäluottamusta. Toisin sanoen epärehellisyys voi olla mielekästä, kun siitä seuraa hyötyä muttei haittoja. Jos olosuhteet eivät tue epärehellisyyden tarpeellisuutta, epärehellisyys selitetään epärehellisesti toimivan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla. Kerronnasta ei käy ilmi, millaisissa tilanteissa epärehellisyys on mielekästä ja millaisissa ei.

Myös useat muut kertojat ihmettelevät fragmenteissaan johtajan luotettavuutta ja kokevat luottamuspulaa. Luottamuspulaa on aineiston perusteella epämiellyttävä tunne, joka seuraa kokemusta siitä, että kanssaihminen toimii epäjohtonmukaisesti. Jos epäjohtonmukaisuudelle saadaan luotua mielekäs selitys, seurauksena voi olla luottamuksen kokemus. Jos epäjohtonmukaisuus jää perustelemattomaksi ja käsittämättömäksi, seuraa epäluottamuksen kokemus.

Toisen toiminnan kokeminen johdonmukaiseksi tai epäjohdonmukaiseksi edellyttää siis odotuksia siitä, miten toinen toimii. Koska epäjohdonmukaisuutta ei voida kokea ilman etukäteisodotuksia, ei myöskään luottamuspulaan edetä ilman niitä. Luottamuksen tai epäluottamuksen kokemus on yhteydessä paitsi luottamuksen tai epäluottamuksen kohteen tekoihin myös (epä)luottamuksen kokijan odotuksiin kohteesta. Odotukset rakentuvat (epä)luottamuksen kohteesta luotujen tulkintojen avulla. Tulkintoja ei tarvitse rakentaa suoraan tietystä henkilöstä vaan ne voidaan rakentaa myös yleisiksi odotuksiksi, koskien esimerkiksi johtajuutta tai johtajien ominaisuuksia.

Koska odotusten ja kokemusten lisäksi sillä, miten kohdatut olosuhteet käsitetään, on merkittävä osansa (epä)luottamuksen rakentumisessa, kertomukset joissa pyritään selittämään käsittämätöntä, vaikuttavat myös tähän rakentumiseen. Odotusten, kokemusten ja kertomusten keskinäinen suhde on dynaaminen siten, että jokainen osatekijä vaikuttaa toisiin ja muuttaa toisia. Näiden kolmen tekijän dynaamisesta suhteesta kertoo esimerkiksi seuraavan otteen pohdinta johtajan valinnasta ja valinnan taustoista.

Ote 7:13

H: *Miten se sun näkökulmasta siellä meni näin ku se meni? (.) Se ((johtajan)) valinta?*

Riitta: *Joskus **tulee mieleen**, että miehet jyräs taas miehen paikalle, vähän niinku näin (iloisesti).*

H: *Nii nii.*

Riitta: *(...) Tai sitten, tai sitten (.) – **tämä ei ole minun yksin mielipide**, mutta minä voin tämän sanoa julki – tai sitten meille palkattiin ulkopuolelta saneeraaja. -- sisäpiiristä olevan ei tarte tätä inhottavaa työtä tehdä, tai sitten näin. Tämä ei oo minun, minä voin sanoa sen julki, se voi olla että joku muukin sanoo julki, mutta näin on **kahvipöytäkeskusteluissa joskus heitetty ilmaan.**--*

H: *Uskotko sinä, että niin on?*

Riitta: *(.) \*Kyllä minä joskus uskon\*.*

H: *Mm joo.*

Riitta: *\*Kyllä minä joskus uskon\* (.) Ku, joo, kyllä minä joskus uskon tähän.*

H: ***Mistä semmonen tuntu tulee?***

Riitta: *Ehkä se on sitä, että ku tuota (.) on [-] täällä porukkaa kävelemään (naurahten). -- Ja ehkä se että (.) ehkä se että kun, joskus kun tuota (...) **tuntuu**, että meillä niinku ruvetaan miettimään töiden jakamista ennen kuin*



*meillä on [työtehtävää] vielä edes pois annettu, niin tuntuu niinku se ois jo sanottu että se on niinku pois. Että se on saneerattu pois --. Ehkä meidän ei pitäskään **rivien välistä** (naurahtaen) aina lukea mitään vaan olla vaan, mutta ehkä siinä luetaan rivien välistä että se on päätetty --. Niin että **joskus uskon, aina en usko, olen positiivinen ja negatiivinen tilanteen mukaan.***

Kerronta koostuu monista tapahtumista kertovista pirstaleista. Pirstaleet rakentuvat huhuista, mielipiteistä ja uskomuksista, jotka muodostavat johtajaan kohdistuvan ”odotushorizontin”. Johtajan teoista saatuja kokemuksia ja niistä luotuja tulkintoja suhteutetaan odotushorizonttiin kertomusten avulla. Tämän seurauksena aiemmat tulkinnot, uskomukset ja kerrotut kokemukset voivat muuttua tai vahvistua. Tästä kertoo edellisen otteen myönteisen ja kielteisen asenteen sekä kertomuksiin uskomisen vaihtelu.

Edellisessä katkelmassa käytetään käsittämättömän ja käsitetyntä punninnassa verbejä ”tuntua” ja ”uskoa”, joista etenkin tuntumisesta puhutaan usein muuallakin kerronnassa. Tuntuminen edeltää uskominen, sillä ”tunnun” perusteella päätellään, onko asia uskottava vai ei. Käsittämättömän ihmettelystä ja tarkastelusta onkin sekä tämän katkelman että muun analysoimani aineiston perusteella pitkälti kysymys asioiden kokemisesta tunnun, tai tunteen, avulla. Tunteen avulla asioita tarkastellaan ”rivien välistä”, mikä kuvaa hyvin kokemuksen sanattomuutta – rivien väleissä sanoja ei ole. ”Rivien välistä” tapahtuva käsittäminen ei aina johda käytännössä todentuviin päätelmiin. Edellisen katkelman kertoja pohtiikin, että toisinaan mielekkyyden luomista ainakin kohteiden nimeämisen osalta voisi lykätä ja ”olla vaan”. Tällöin esimerkiksi puhuminen töiden jakamisesta ei johtaisi päättelemään, että pian joku irtisanotaan.

Luottamuksen pohdinnan yhteydessä nykyisen johtajan työkäytännöt kerrotaan fragmenteissa usein toisenlaisiksi kuin edellisen johtajan. Työkäytäntöihin kohdistuvan ihmettelyn voi tulkita siten, että aiemman johtajan aikana opitut odotukset eivät tule täytetyiksi uuden johtajan kohdalla. Ihmettely näyttäytyy johtajalle itselleen häneen kohdistuvina johtamisodotuksina (7:14).

Ote 7:14

Johtaja: *Nyt siellä ((työyhteisössä)) on sitte ne johtamisodotukset on ollu ilmeisesti erilaiset, eli [alemmassa asemassa olevat] odottaa tätä käskytystä, kontrollia, perinteistä tämmöstä (.) työnjohdollista tyyliä (.) kun taas sitten ehkä täällä [ylemmässä asemassa olevilla], ne minä oon vetäny tiiviisti mukaan tämmösen johtoryhmän kautta, jossa on kaikki [ylemmin koulutetut]. Siellä käsitellään kaikki [työpaikan] keskeiset, siellä valmistellaan itse asiassa ne paperit mitä menee hallintoon. Niin se on, oon sitte kuullut kommentteja että tämä on niinku uudella tapaa tehdään, että ennen X teki itse kaiken valmiiksi --. Mutta ku se on minusta järjetöntä [-] en minä pysty semmosta tekemään, ku se tieto on ihmisillä siis näillä työntekijöillä, minä teen raakaan raakileen, joka tarkotuksellaki sellasen, että se panee ihmiset ärsyyntyyn ja ajatteleen ja ne todella esittää ne omat valttinsa. Sitte se pyöritetään niin monta kertaa, että se jalostuu ja siitä tulee hyvä.*

Sen lisäksi että johtajan fragmentti kuvaa ihmettelyä, se samalla kertoo – kuten esimerkiksi Tarun fragmentti 7:9 – kokemuksista työyhteisön toiminnallisesta rakentumisesta ja jakautumisesta. Johtaja kertoo jakautumisesta ylempässä ja alemmassa asemassa oleviin, Taru jakautumisesta johtajaan ja muihin.

Toinen johtajissa ihmetelty seikka on reagoimattomuus ongelmiksi nimetyissä tilanteissa. Ongelmatilanteet muodostavat yhteisön ihmisuhteisiin kietoutuneen käsittämättömyyksen vyhden, joka on usein tässä tutkimuksessa analysoimani kerronnan kontekstina. Ihmettelyn painopisteenä on johtajien ja hallinnon kykenemättömyys tehdä ongelmia korjaavia käytännön päätöksiä ja toimenpiteitä. Sen sijaan johto keskittyy abstraktiin suunnittelutyöhön, kuten Ulla tiivistää:

Ote 7:15

Ulla: *Tämä organisaatiokaavio, me aina vitsailtiin, että me aina, jos tulee joku asia mikä pitäis niinku nostaa kissa pöydälle, niin meillä tehdään uus organisaatiokaavio.*

Johtajan ja hallinnon reagoimattomuutta ihmettelevissä fragmenteissa spesifit ongelmatilanteet laajenevat usein koskemaan koko yhteisön yleistä ihmissuhdeverkostoa. Johtajaa tai hallintoa pidetään kerronnassa vastuullisena selvittämään työyhteisön ihmissuhdepulmat,

mutta vastuunkantajaa, joka tekisi jotakin konkreettista ihmissuhteiden muuttamiseksi, ei löydy. Myöskään käytännön ehdotuksia siitä, mitä mahdollisen vastuunkantajan pitäisi tilanteen muuttamiseksi tehdä, ei esitetä.

Johdon reagoimattomuuden ohessa aineistossa ihmetellään usein ylhäältä alaspäin suuntautuvan viestinnän puutteita. Jotkin työyhteisön jäsenet pitävätkin mahdollisena, että ihmetelty reagoimattomuus ei ole tosiasia vaan vaikutelma, joka syntyy, kun johto ei tiedota asioista, kuten tulossa olevista muutoksista ja pulmatilanteiden mahdollisten ratkaisujen etenemisestä. Lisäksi reagoimattomuutta selittää johtajan toimintakeinojen vähyydellä tai suojelevalla suhtautumisella työntekijään, jonka tekemisiin hänen tulisi reagoida. Esimerkiksi Fannin fragmentissa (7:16) johtaja näyttäytyy keinottomana. Käsittämätöntä on kuitenkin ennen kaikkea se, että johtaja pyrkii etsimään vastauksia ongelmien ratkaisemiseksi työyhteisön muilta jäseniltä, alaisiltaan.

Ote 7:16

*Fanni: Meillä on vaan semmonen tunne, että ei tapahdu (naurahdus) niinku mitään, meistä mitään ei tapahdu. Ja sitte ku, tuntuu ihan huvittavalta, että kehityskeskustelussa meidän johtaja kysyy, että "mitä minun pitäis tehdä?" Niinku meiltä. (naurahdus) Siis jotain aivan käsittämätöntä. No mitä me voidaan? (naurahdus)*

Fanni kuvaa kokemustaan "tuntumisen" ja tunteen avulla, ensin tunnuksi siitä, etteivät johtajat puutu asioihin, ja tämän jälkeen huvittuneisuuden tunteeksi johtajan kysyessä neuvoa häneltä. Johtajan kysymys ei tunnu hänestä käsitettävältä, koska alaisilla ei ole keinoja tai valtaa puuttua ongelmiin. Johtajan käsittämätön kysymys ei kerronnassa selity, ainakaan kovin suoraviivaisesti. "Huvittava" ei näytä luonnehtivan käsittämättömyyttä samalla tavalla suoraan kuin esimerkiksi määre "epänormaali", vaan kertoja käyttää sanaa oman tunnetilansa kuvaajana. On kuitenkin mahdollista lukea katkelma myös siten, että "huvittava" tarkoittaakin nimenomaan johtajaa, jolloin ilmaisun voi tulkita käsittämättömän nimeämiseksi. Toisin sanoen koska johtaja on huvittava – joka voi tarkoittaa esimerkiksi hupsua tai epäpätevää – on mielekästä, että hän kysyy huvittavia kysymyksiä.

Myös johtaja huomioi hänessä ihmetellyn reagoimattomuuden omassa kerronnassaan:

Ote 7:17

Johtaja: **Minä tein sen virheen**, että mun ois pitäny kaikki homman osapuolet kutsua heti sillon pöydän ääreen -- jotka tässä asiassa kinasteli, ja siinä ois kerrottu miten asiat on menny ja miksi mikin vaihe on tehty (.) Se jäi nyt sitte osittain ku (.) Taru ja Heini molemmat: ”en halua mitään tästä nyt hänen kans enää sitten puhua, tässä ei ole aihetta.” Ja minä tein sen virheen, se ois pitäny heti jämäkästi kutsua ja se ois yks istunto ja **asiat ois puhuttu ja se ois sillä selvä**.

Johtaja myötäilee hänen reagoimattomuuttaan ihmetteleviä kertojia kertomalla itsensä henkilöksi, jolla oli vastuu tilanteiden selvittämisestä. Erona ihmetteleviin kertojiin johtaja kuitenkin pitää ongelmia tapahtumina menneisyydessä, johon ei voi enää palata ja jossa ongelmat jäivät (ikuisesti) hoitamatta. Sen sijaan reagoimattomuutta ihmetteleville kertojille ongelmaksi nimetyt tapahtumat, tai ainakin niistä kummunneet seuraukset, elävät nykyisyydessä, jossa niihin olisi yhä mahdollista puuttua, jos joku vain ottaisi vastuun ja tekisi sen.

Luotettavuuden ja reagoimattomuuden lisäksi johtajissa ihmetellään heidän käsityskykyään. Johtajan käsityskykyyn kohdistuvan ihmettelyn ensimmäisenä fokuksena on johtajan tietämättömyys työyhteisön sosiaalisen maailman toiminnasta. Ihmettely voi tällöin kohdistua esimerkiksi siihen, että johtaja ei ymmärrä, että häntä kohtaan ystävällisesti käyttäytyvä alainen voi puhua hänestä pahaa muualla. Ihmettelyn toisena painopisteenä on johtajan ammatillisten asioiden käsityskyky. Johtajaa ihmeteltiin vastaavin kohtein myös uniikeissa tarinoissa. Uniikeissa tarinoissa johtaja asetettiin toisinaan ihmettelijän asemaan. Myös fragmenteissa on kerrontaa, jossa ihmettelijänä on kertojan lisäksi johtaja (7:18).

Ote 7:18

Fanni: Se ((johtaja)) on nyt sitte vähän **kummissaan**, että hirveänä sillä on halu tehdä kaikennäköstä, mutta ku **se ei tajua** tätä kuinka rajalliset resurssit täällä on, ettei täällä pysty kaikennäköstä tekemään. Ja sitte se on vissiin ollu **ihmeissään**, ku se aatteli että tulee pieneen työyhteisöön, ku meillä on ollu, me on niin vastarimassa aina (naurahtaen) ja yhtenäinen rintama, niin **se on ollu**

*aivan ihmeissään että ”täh?” (naurahdus) Että ei se **menekään niin**, että ”minä nyt sanon ja näin menee, ku aina on menny.” (naurahtuen) Mutta ku ne tuntuu, että ne ((johtajan ideat)) on välillä ollu niin **hulluja**, että ei tässä auta muu kun (naurahtuen) olla vastarannankiiski, että siitä varmaan tulee semmonen **vaikutelma** että ”no eikö ne tuu yhtään vastaan”, mutta (tuhah-tava naurahdus) mutta ku (naurahdus) **pakkohan se on nyt joku järki pitää**, ettei se mene ihan hunninkoon (naurahdus), hunningolle se koko systeemi.*

Fragmentissa ovat vastakkain johtaja ja muu työyhteisö, joista ensimmäinen edustaa ”hulluutta” ja realiteeteista vieraantuneisuutta, toinen järjen ja käytännöllisyyden ääntä. Ihmettely on tässä kerronnassa kaksisuuntaista johtajan ihmetellessä yhteisöä ja yhteisön johtajaansa. Käsittämätön ei sijaitse selkeästi johtajassa tai muussa yhteisössä vaan näiden suhteessa. Käsittämättömästä pyritään tekemään käsitettyä odotusten, vaikutelmien ja suunnitelmien sekä toteutumisen ja arjen realiteettien välisenä sovitteluna.

Johtajan käsityskyky näyttäytyy osassa fragmentteja kommunikointivaikeuksina ja johtajan vaikeaselkoisuutena (esim. 7:19).

Ote 7:19

*Irene: Hän ((johtaja)) on niin **vaikeaselkoinen** jollain tavalla, ja se, mitkä on hänen tavoitteensa, ne pelottaa meitä, me ei oikein tiedetä, jotenki tuntuu, että -- me ei olla ihmisinä (.) tai työntekijöinä niin silleen tärkeitä vaan päinvastoin että ois, tiettyä arvostusta (.) kaikille, puuttuu. -- Hänen tapansa (.) puhua, ajatella (.) Niin en tiedä, että onko se erilainen, mutta siis, se kommunikointi on jotenkin niin että **ei tiedä yhtään, meneekö jakeluun. Rautalankaa saa vääntää** niin hirveesti, niin hirveesti ja sitte, jos tulee semmonen tunne ”no nyt, me ollaan samaa mieltä”, niin huomenna ei taas välttämättä ollakaan.*

Vaikeaselkoisuus merkitsee kaksisuuntaista viestinnän vaikeutta, jossa johtajan viestejä ei ymmärretä eikä myöskään tiedetä ymmärtääkö johtaja hänelle annettuja viestejä. Useassa fragmentissa käytetään viestinnän metaforana ”rautalangan vääntämistä”, jolla ilmaistaan, että kommunikointi johtajan kanssa on työlästä. Vaikeaselkoisuuden ei kerrota johtavan vain ajattelun, puheen ja toiminnan yhteisen sävelen etsimiseen. Näiden lisäksi sen kerrotaan johtavan myös epävarmoihin arviointeihin tilanteista (7:20).

Ote 7:20

H: *Siis Ari ((johtaja)) sano siitä ((työpaikkaa julkisessa mediassa parhaavasta)) kirjoituksesta, että se oli hyvä?*

Mervi: *Niin, niin.*

H: *Siis sano siellä henkilökuntakokouksessa?*

Mervi: *Niin. No siitähän sitten, minä sanoin, että "ei todellakaan ollu minus-ta", ja sittehän sieltä nousi kauhea haloo justinsa, muutki ihmiset sano että "miten sinä voit, että sehän oli kamala?" Niin tuota mutta minä ajattelin, että **sanoko hän jotenki väärin**, että eihän se voi olla hyvä hänestäkään (naurahaetaen) ku se kohdistu [työpaikkaan] että. En tiedä, **ois haluttanu kysyä että "mitä sinä tarkoitat, tarkoitatko todella sitä kirjoitusta?"**, mutta näin ne oli muutki käsittäny sen, mitä oon jutellu, että se tarkotti sitä kirjoitusta.*

H: *Mutta kukaan ei kysynyt sitä?*

Mervi: *Ei. Että ois pitäny kysyä sitä.*

Vaikka käsityskyvyn puutteet ja vaikeaselkoisuus sijoitetaan fragmenteissa yleensä yhteen henkilöön eli johtajaan, edellisessä otteessa tähdentyy, ettei vaikeaselkoisuus ole vain viestinnän yhden osapuolen asia. Sen sijaan ymmärrys tai ymmärryksen puute muodostuvat viestinnän eri osapuolten kesken. Myös toisen henkilön vaikeaselkoisuuden ihmettelijällä on potentiaalisesti aktiivinen toimijan rooli viestin ymmärtäjänä. Tämän roolin mahdollisuudet voi joko käyttää hyväkseen esimerkiksi kysymällä tarkennusta asiaan, jota ei heti ymmärrä. Mahdollisuudet voi myös jättää käyttämättä esimerkiksi olemalla kysymättä, kun toisen viesti tuntuu kummalliselta, kuten edellisessä katkelmassa. Jälkimmäinen tapa lienee omiaan tuottamaan yhteisöelämään väärinkäsityksiä ja käsittämättömyyksiä.

Viestintä tuottaa puutteensa yhä uudestaan, kun johdon ja muun työyhteisön kuuntelu- ja keskusteluyhteys ei toimi. Viestinnän puutteet näyttäytyvät johdon ja muun työyhteisön välisenä viestinnällisenä kuiluna, jonka kaivajiksi kertojat nimeävät – johtajan ja yksittäisten kertojien fragmentteja lukuun ottamatta – lähes yksimielisesti työyhteisön johtajat. Näin myös alaisten puhumattomuutta ja piilossa tapahtuvaa puhetta ("kähinä") selitetään siten, että johto ei puhu alaisille eikä kuuntele heitä. Tietämättömyys asioiden tiloista on kuitenkin molemminpuolista, sillä johto ei tunne muun yhteisön sosiaalista maailmaa eikä muu yhteisö johtajiensa suunnitelmia. Vastavuoroinen

tietämättömyys tuottaa käsittämättömyyden kokemiselle suotuisat olosuhteet, samoin pirstaleisille käsittämättömyyden selityksille.

Luvun 7.2 lopussa käsittelin käsittämättömän kerronnan moniäänisyyttä esittämällä, että käsittämättömään voidaan suhtautua hyväksyvästi tai hyväksymättä. Myös usein ihmetellyt johtajat saavat kerronnassa osakseen ymmärrystä. Johtajien kummastuttavaa toimintaa selitetään esimerkiksi hierarkkiseen järjestykseen kuuluvana ominaisuutena, johon muiden työntekijöiden on sopeuduttava. Johtajien toimintaa selitetään myös ajankohdan yleisellä taloudellisella epävarmuudella, ei pelkästään yhteisöä koskevilla, piilotetuilla tarkoituserillä.

Fragmenteista analysoimani johtajaan kohdistuva ihmettely kulminoituu vastuullisuutta perävään kysymykseen siitä, kenellä on vastuu (ja pakko) olla aktiivinen toimija. Toiminnan vastuu sysätään usein johtajille ja hallinnolle. Ullan fragmentti (7:21) on yksi harvoista aineiston kohdista, joissa myös muut työyhteisön jäsenet vastuutetaan arkipäivän toiminnasta.

Ote 7:21

Ulla: *Mutta eihän se oo pelkästään Ari, minkä pitäis tehdä --. Eihän se voikaan tietää, tähän on semmoinen työ, siis tässä on niin monta asiaa tuossa kokonaisuudessa, että eihän se voikaan kaikkea tietää ja tajuta.*

Erilaisen näkökulman johtajaa koskevaan ihmettelyyn tuo myös johtaja itse:

Ote 7:22

Johtaja: ***Minä en oo sitä ääneen toittanu, mutta että se on ehkä haist-, toivottavasti on hajstettu että mulla on se, että minä pyrin mahdollisimman vähään kontrolliin johtamisessa. Että se on tätä kannustamista, myönteisen palautteen antamista, suoran kielteisen palautteen henkilölle antamisen välttämistä eli että se annetaan, kierrätetään asian kautta. Mutta että sitten suoraan puhumista silloin ku on aihetta ja vaikka ois vaikea asia. Vaikka se liittyy tämmösiin arkoihin asioihin että sukupuolisuuteen, erotiikkaan, huumeisiin, uskuntoon, politiikkaan, niin se otetaan sitten esille ja (.) mutta että niitähän on tietenki vähän tällä hetkellä. -- Ja sitte tämä että omalla esimerkillä [--] johtaa omalla esimerkillä, että näytää sitä että minä tekisin asiat, teen mieluummin näin, ja kyllä oletan ja uskon, että kyllä se hoksataan ennemmin tai myöhemmin, toinen hoksaa heti ja toinen hoksaa myöhemmin.***

*(...) Mutta johtamistyyli on varmasti ihan, tai on ollut tyystin erilainen ku X:llä että, että minä en kaipaa sitä auktoriteettiä, ku se, se tulee itsestään, koska ihmiset tietää, että se muodollinen päätösvalta on vain yhdellä. Se on musta niin selkeä juttu, että se pitää yrittää sitä vähän niinku piilotella ja madaltaa, ettei se nosta turhia kynnyksiä.*

Johtajan haastattelu sisältää runsaasti kerrontaa tavoitteista, kuten organisaation ja työyhteisön tulevaisuuden mahdollisuuksista sekä yksityiskohtaisia, tiettyjä työtehtäviä ja henkilöitä koskevia suunnitelmia. Tämän kerronnan tarkastelu ei tässä yhteydessä ole tutkimustavoitteen kannalta relevanttia eikä eettisesti perusteltavissa, vaikka tarkastelu voisikin antaa vastauksia johtajaan kohdistuvaan ihmettelyyn. Sen sijaan edellä oleva katkelma, jossa johtaja kertoo yleisesti omista toimintatavoistaan, avaa ihmeteltävään asiaan näkökulman, jota kannattaa tutkia lähemmin.

Fragmentissa johtaja kertoo johtavansa esimerkin avulla ja välttävänsä kontrollointia. Lisäksi hän kertoo, ettei ole puhunut toimintatavoistaan ja niitä koskevista ajatuksista julkisesti työyhteisössä vaan toivoo, että hänen tyyliinsä tulee ilmi hänen toiminnassaan. Johtamistyyli ja -tavat nojaavat kerronnan perusteella vahvasti uskomukseen, että työyhteisön jäsenet käsittävät johtajan teot ja muodollisen aseman johtajan tarkoittamalla tavalla. Kuitenkin alaisten kerronnasta voidaan lukea, että käsittäminen ei ole toteutunut johtajan odottamalla tavalla. Käsitukset eivät ole selkeitä eivätkä yksimielisiä vaan etsiviä ja monimielisiä. Samakin kertoja voi arvella johtajaa joko ”oikeasti miellyttämisenhaluiseksi” tai ”pirun ovelaksi”. Taustana selitysten ambivalenttiin rakentumiseen voi osaltaan olla avoimen puhumisen välttäminen, jonka työyhteisössä kerrotaan vallitsevan etenkin hierarkkisten asemien (johtaja/hallinto – muu työyhteisö) välillä.

## ***Outo itse: tapojen, tunteiden ja ihanteiden lipsuminen***

Käsittämättömyyttä koetaan aineiston perusteella yleensä silloin, kun oma kokemusmaailma törmää muiden toimijoiden, kuten työkavereiden, johtajan tai hallinnon, tekoihin. Tämän lisäksi aineistossa kerro-



taan ihmettelystä, jossa toisten teot eivät törmää kertojan kokemuksiin vaan jossa kertojan oma käyttäytyminen ihmetyttää häntä itseään. Käyttäytyminen, jota kertojat itsessään ihmettelevät, on omien ihan-teiden ja omaksuttujen tapojen vastaista toimintaa. Tällaista toimintaa on esimerkiksi lipsuminen huonoihin tapoihin, kuten Laura kertoo seuraavassa katkelmassa.

Ote 7:23

Laura: -- ne ((työkaverit)) vaan niinku, kierii siinä valittamisen kierteessä, ja sitte **siihen itekki sortuu** ku se ((johtaja)) (.) tekee niitä tempauksia, tulee tietysti itekki välillä vähän niinku haukuttua. **Minä aina yritän päättää, että nyt en hauku sitä,**

H: Nii. (naurahdus)

Laura: ja että nyt minä en (nauraen), joka toinen päivä **minä löydän itseni**

H: (nauraa)

Laura: sitte että joo että, ei se mulle, **ei se mua rakenna**, mitä se mua ihmisenä rakentaa jos minä niinku, jos minä niinku, näin? Että ei, miksi minä hukkaan elämäni siihen? Että mulla on mielekästä tekemistä ja muuta että minä voisin nyt, ja jos minä haluan muuttaa asioita, minä **voisin jotenki järjellä suhtautua** eikä niinku, ja tosiaan yrittää sanoa, ja kyllähän me yritetään vääntää sille rautalankaa, mutta että siis, kyllä **minä itekki tähän sorrun ja se on tylsää (...)**

H: Miks siihen sortuu?

Laura: **Minä luulen, että se on sellanen inhimillinen juttu, se on niin hauska ku tuntee olevansa parempi**, että tietää että minä oisin, että kyllä se taas, ehkä se on vähän tämmöstä. Ja sitte siinä luo semmosta **yhteenkuuluvaisuutta** niitten muitten kanssa, että on niinku, vaikka se ny on, niin en minä nyt koe sitä kuitenkaan viholliseksi, siis Aria. Se nyt on sellanen, elämä nyt on tämmöstä, **pomot on semmosia.**

Laura kertoo otetta edeltävässä kerronnassaan, että toisten harjoittama johtajaan kohdistuva pilkkapuhe ei ole hyväksyttävää, koska kukaan ei ole täydellinen eikä näin ollen oikeutettu pilkkaamaan muita. Silti Laura sortuu johtajan haukkumiseen omaksi hämmästykseksen itsekin, vaikka huomaa toimintansa olevan vastoin moraalikäsitteisiään.

Käsittämätöntä lipsumista huonoon käytökseen Laura selittää kolmella tavalla. Ensimmäinen tapa on vetoaminen pilkatun omaan, typerältä näyttävään toimintaan, joka provosoi esittämään kärjekkäitä mielipiteitä haukkumalla. Kertojan toiminta on siis mielekäs reaktio

pilkan kohteen käytökseen. Toiseksi Laura selittää toimintaansa sillä, että haukkuminen on paremmuuden tunteen inhimillistä ilmaisua. Kolmas lipsumiselle käsitettävyyttä antava tekijä on se, että johtajan pilkkaaminen luo yhteenkuuluvuutta muiden työyhteisön jäsenten kesken. Pilkkaaminen on tässä katkelmassa yleisten moraaliperiaatteiden mukaan väärin, mutta arjessa hyväksyttävää, kun kohteena on johtaja. Ajoittainen pilkatuksi tuleminen kuuluu johtajan rooliin työssä ja elämässä.

Myös Riitta ihmettelee käytöstään, jossa ”alentuu samalle tasolle” huonosti käyttäytyvien kanssa (7:24).

Ote 7:24

*Riitta: Minulla on mukavat työkaverit, minä tuun kaikkien kans toimeen, ja sitä minä sanoin justuinsa, että minä en voi sanoa että tuun huonosti [yhden työkaverin] kans ku minä sanoin, että meillä ei oo välejä ollenkaan, ei hyvät eikä huonot (naurahdus) vaan ku me ei sanota ees huomenta valitettavasti, joka minusta on niin, minä olen itseki lopettanut, ku minä olen huomannut olevani ilmaa ja olen vihanen itselleni siitä, että olen lopettanut. Minä olen vihainen siitä itselleni (nauraen), että miksi minun pitää alentua samalle tasolle ku toiset (yhä iloisesti), mutta näin se vain on menny.*

Fragmentissa puheena oleva huono käytös on luonteeltaan tekemättä (tervehtimättä) jättämistä eikä aktiivista tekemistä, kuten Lauran kertoma haukkuminen. Passiivinen käytöstapojen ontuminen on kertojalle kuitenkin käsittämätöntä ja merkki itsensä hallinnan pettämisestä. Riitta selittää käytöksensä syyksi vastaamisen huonosti käyttäytyvän työkaverin käytökseen. Vaikka hän saa näin selitettyä käytöksensä, selitys ei tee käytöksen lipsumisesta hyväksyttävää. Riitta kertoo itseensä kohdistuvasta vihan tunteestaan naurun säestyksellä ja iloiseen sävyyn. Iloisuuden voi tulkita keinoksi pehmentää vihan tunteesta puhumista. Se voi kertoa myös siitä, että fragmentin ihmettelevistä kysymyksistä huolimatta kertoja on itse asiassa jo luonut itselleen uskottavan selityksen omalle käytökselleen eikä viha enää juuri vaivaa häntä. Siihen, että käsittämätön käytös ei enää näytä vaativan selittämistä, viittaa lopun toteamus ”näin se vain on menny”.

Kertomuksissa, joissa eri kertojat ihmettelevät omaa, huonoa käytöstään, on paljon yhteisiä tekijöitä. Kertojia ihmetyttää oman käy-

töksen muuttuminen ja tämän muutoksen tausta. Kertajat voisivat selittää muuttumisensa omakohtaisella loukkaantumisella huonosti käyttäytyvään työkaveriin, mutta tällaista loukkaantumista ei omaa käytöstä ihmettelevässä kerronnassa kuvata.

Kerrontatapojen erona on, että jotkut (kuten edellä Riitta) kertovat tilanteen eräänlaiseksi olosuhteiden pakoksi ja epämiellyttävyydestä huolimatta käsitettäväksi nykyisissä olosuhteissa. Jotkut kertajat puolestaan jatkavat selityksen etsimistä huonolle käytökselleen, kuten tervehdimisensä poisjäämiselle. Eräs selitys näyttää löytyvän niin sanotusta yleisestä mielipiteestä. Silloinkin kun kertajat eivät itse ole kokeneet suoria loukkauksia, he voivat kokea myötäloukkaantumista loukattujen puolesta. Muodostuu eräänlainen kollektiivinen tunne- ja mielipideilmasto, joka luo kehyksen yksilöiden kokemuksille, käsittämättömyyksille ja käsitetyille asioille sekä käyttäytymiselle. Kollektiivinen tunneilmasto sisältää kertomusten mukaan vahvoja, kielteisiksi koettuja tunteita, kuten vihaa. Yleensä viha kerrotaan loukkaavaksi kerrotun ihmisen tavaksi kohdata muut. Loukkaavaksi koettu itse ei kuitenkaan kerro vihaa vain omaksi tunteekseen vaan suhteissa rakentuvaksi (7:25).

Ote 7:25

*Kertoja: **Vaikka sitä kuinka yrittäis järjellä ajatella, että se kuluttaa vaan mua itseäni ja on mulle vahingoksi, niin minä tunnen silti suunnatonta vihaa joitaki ihmisiä kohtaan. Ja minä oon kokenu, että **jotku ihmiset tuntee suunnatonta vihaa mua kohtaan**, että heti ku ne saa mahdollisuuden, niin ne on valmiita kostamaan mulle joitaki vanhoja asioita -- ja totta kai voi sanoa, ettei tää oo normaalia eikä tää oo tervettä, mutta tää on tää tilanne, ja sen kanssa pitää elää, yrittää elää. Ja toinen vaihtoehto olis se, että ruvettais hyssyttelemään, että "noo ei tässä ny mitään." Mutta ku on se **historia**, ja on se **kulttuuri**, siellä taustalla.***

Kerrottiinpa viha aineistossa yhden ihmisen ominaisuudeksi tai suhteissa rakentuvaksi se kerrotaan aina yhtäläillä käsittämättömäksi. Viha yksilöllisenä tunteena ja vihan ilmeneminen toiminnassa selittyvät työyhteisön sosiaalisen historian ja kulttuurin avulla. Työyhteisön historian saatossa rakentuneet vuorovaikutuksen käytännöt ja tulkintatavat aiheuttavat sen, että työyhteisön jäsenet kokevat ja käyttäytyvät tottu-

maansa tapaan, vaikka samalla ihmettelevät itseään ja toisiaan sekä havaitsevat seurausten olevan epämurkavia tai jopa haitallisia.

Vihan ja tapahtumien ajallinen järjestys on tulkinnanvarainen: onko viha syntynyt tapahtumien toistuttua toistensa kaltaisina vai syntyvätkö tapahtumat vihan seurauksena? Vihan ja tapahtumien kietoutuminen toisiinsa hämärtää myös vihan kohdetta: kohdistuuko viha ihmiseen henkilönä vai ihmisen toimintaan, jonka vihan kokija tulkitsee joka kerta samasta tulkintakehyksestä käsin yhtä ärsyttävänä?

Jälkimmäisessä tapauksessa viha syntyisi nimenomaan monisuuntaisesta turhautumisesta toisten muuttumattomuuteen, toisin sanoen sosiaalisten tilanteiden lukkiutumisesta kaikkia osapuolia rasittaville urille. Tällaisen monisuuntaisen ja -toimijaisen tilanteen mielekkäys on tehokasta luoda esimerkiksi historiaan ja kulttuuriin vedoten, koska nämä käsitteet ovat tarpeeksi laajat kattamaan valtavan kirjon sosiaalisen elämän syitä ja seurauksia. Näin ollen historialla ja kulttuurilla voidaan luoda uskottavaa, mutta yhteisön kehittymistä ajatellen abstraktiksi jäävää ja jähmeästi muokattavaa mielekkyyttä.

## ***Turha nurina***

Suuri osa tässä tutkimastani työyhteisön kerronnasta painottuu erilaisten koettujen epäkohtien ihmettelyyn. Osa kertojista ihmettelee kuitenkin tätä epäkohtien esille nostamista pitäen sitä ”turhana nurinana”. Esimerkiksi Kirsi muistelee seuraavassa katkelmassa työpaikkaan tuloaan ja ihmettelyään, joka kohdistui siihen, että yhtä työkaveria pidettiin hankalana ja ristiriitojen aiheuttajana.

Ote 7:26

*Kirsi: -- minä koin ((ristiriitojen olemassaolon)) silloinki jo ku tulini, niin **ensiksi ymmärtäny** niitä -- kuuntelin vaan toisten jutut, että ”tähän on pantava loppu tähän hommaan”, joku sano kommentin ja **minä ihmettelin**, että mitä se on, ja sitte ku minä ite tulini [hankalaksi kerrotun henkilön työkaveriksi] niin ei minusta siinä ollu niinku, se meni hyvin se jako ja minä niinku ite **ajattelin, että ne puheet on turhia**.*

Toisaalla kerronnassaan Kirsi ihmettelee myös työyhteisön jäsenten puhetta, jonka mukaan työpaikassa oli huono ilmapiiri niihin aikoihin, kun hän tuli yhteisöön. Kirsi kertoo kokeneensa työpaikan mukavana ja ilmapiiriltään hyvänä verrattuna entiseen työpaikkaansa. Koska toisten harjoittaman ristiriidoista puhumisen sisältö oli Kirsillemme käsittämätöntä, hän nimesi ristiriidoista puhumisen ”turhaksi”, liioittelevaksi puheeksi. Kerrontaa jatkaessaan Kirsi kuitenkin kertoo ihmettelensä laantuneen työpaikkakokemusten karttuessa. Liioittelulta tuntuneille ristiriitapuheille löytyy ainakin toisinaan mielekkäät syyt.

Työkavereiden puhumisen sisältöä ihmettelee myös Ulla (7:27). Häntä ihmetyttää etenkin uuteen johtajaan kohdistuva epäkunnioittava asenne, jonka hän tulkitsee ilmenevän johtajaan kohdistuvassa syyttävässä puheessa.

Ote 7:27

*Ulla: Meillä on ihan selkeästi semmonen, että ihmiset ei arvosta Aria, niin seki vähän sitte heijastuu. On siinä toki ihan arvostettaviaki piirteitä ja sehän on vasta, onko se nyt eka vuotta niin tämmöseen sudenpesään (nauraen), ei siinä helppoakaan oo. Ja sitte kato ku **tämmösiä heti oli, että se on otettu tänne sen takia että saneerataan ja muuta. Jos tänne joku saneeraaja otettais, niin kyllä se nyt ihan joku muu ois otettu ku Ari, että Arihan on niin johdattavissa kuitenkin sitte sillai, mutta että (.) Mutta **minä en ymmärrä** sillai (...)** musta **tuntuu epäreilulta** Aria kohtaan se, että sillä on niin vähän kunnioitusta, eikähän se silloin toimi jos se, kyllä minusta, ainaki minä oon niin vanhanaikaanen, että kyllä tietynlainen ammatillinen tai joku **kunnioitus pitäis olla pomoa kohtaan**, että se, ettei tartte olla paras kavero eikä samanlainen eikä muuta, mutta semmonen tietty arvostus pitäis olla.*

Ulla ei nimeä epäkunnioittavaan asenteeseen syyllystyviä vaan kertoo asenteen koko työyhteisölle ominaiseksi. Asenne tulee ilmi kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluissa. Keskustelujen alkupontimeksi Ulla arvelee huhun, jossa johtajavalinnan aikaan epäiltiin, että uusi johtaja palkataan lähinnä saneeraajaksi, leikkaamaan organisaation työpaikkoja.

Esimerkiksi epäkunnioittavasta asenteesta Ulla kertoo myös fragmentin kahvipöytäkeskustelusta, jossa työkaveri ihmettelee, miksi johtaja pääsee matkustamaan niin usein, mutta muut työyhteisön

jäsenet eivät ollenkaan. Ullan vastaus ihmettelijälle oli käsittämättömän ihmettelyn kohteen eli turhan valittamisen nimeäminen naurettavaksi. Käsittelin naurettavaksi nimeämistä aiemmin uniikkien tarinoiden yhteydessä, jolloin naurettavaksi nimettiin johdon tai hallinnon tekoja. Ulla käyttää samaa ilmaisua kuvaamaan käsittämättömyyttä työ-kavereissa. Naurettavan merkitys on sama kuin uniikeissa tarinoissa eli hölmöys ei-humoristisessa mielessä.

Turhan nurinan ihmettelyä voi lukea myös fragmentissa 7:28, jossa kertoja kummastelee niitä, jotka kummastelevat häntä. Ihmettely kohdistuu siihen, että muut työyhteisön jäsenet ihmettelevät hänen ja erään työkaverin suhteen laatua.

Ote 7:28

*Kertoja: Mulla on tää suhde mun työkaverin kanssa, niin sehän on saanu semmoset elämä suuret mittasuhteet. Sehän on varmaan semmonen asia, joka hirveesti (.) ihmisiä kiinnostaa ja on kiinnostanu. Joskus oon aatellu, että **eikö ne jo väsy siihen**, koska siitä on hirveän monta, monta vuotta aikaa.*

Kertojan ihmettely pyrkii tavanomaistamaan tilanteen, joka pitkäs-tä historiastaan huolimatta yhä kerrotaan työyhteisössä kummalliseksi. Tilanteen kertominen tavanomaiseksi pyrkii tekemään muiden ihmettelemästä tilanteesta käsitettävän ja rakentamaan tilanteen osaksi arkea sen sijaan, että tilannetta pidetään sosiaalisen maailman poikkeusta-pauksena.

Ihmetelty työyhteisöllinen nurina ei aina jää vain työyhteisön sisäiseksi puheeksi, sillä myös yhteistyökumppaneille kulkee tietoa yhteisössä käsitellyistä käsittämättömyyksistä, kuten ristiriidoiksi nime-tyistä tilanteista. Tällöin ihmettelyn kohteena on, miten puheet työyh-teisön tapahtumista leviävät niin nopeasti työyhteisön ulkopuolelle sekä miten puheissa tapahtumat ja työyhteisön sosiaalinen toiminta värity-vät niin kielteisesti.

## 7.3 Hiljainen työyhteisö

### *Sulkeutuneisuus*

Edellisen luvun fragmentteja yhdisti niiden painottuminen yksilöihin kohdistuvaan ihmettelyyn. Tässä luvussa fragmentteja yhdistävänä tekijänä on se, että ihmettelyn kohteena on yksilöiden sijaan yhteisö. Olen jakanut luvun alalukuihin, joista kukin tarkentuu yhteen ihmettelyn kohteeseen.

Ensimmäiseksi tarkasteltavaksi ihmettelyn kohteeksi valitsin sulkeutuneisuuden, koska sulkeutuneisuus kuvaa työyhteisöä sellaisena kuin se näyttäytyy vasta työpaikkaan tulleille. Toisin sanoen se on ensimmäisiä käsittämättömyyksiä, joita työyhteisössä koetaan. Vaikka pitkään talossa olleet työntekijät eivät kerro ihmettelevänsä sulkeutuneisuutta nykyajassa, hekin voivat muistella taloon saapumistaan ja kertoa yhteisön sulkeutuneisuudesta, kuten Pirkko tekee seuraavassa katkelmassa.

Ote 7:29

*Pirkko: No sillä lailla oli mukava tulla töihin [alkuaikoina], mutta että itessään tämä työympäristö oli, meni kauhean monta vuotta ennen ku pääsi siihen sisään, että hyvin sisäänlämpiävä. -- monta vuotta meni ennen ku koin, että nyt tulín samaan kahviporukkaan.*

Pirkko ei suoranaisesti ihmettele eikä kerro sulkeutuneisuutta (sisäänlämpiävyyttä) käsittämättömäksi. Kuitenkin sen, että yhteisö kerrotaan sulkeutuneeksi, voi tulkita merkitsevän, että yhteisö on jollakin tavalla kertojalle käsittämätön. Samalla kun kertojat kertovat jonkin asian itseltään sulkeutuneeksi, he sijoittavat itsensä ulkopuoliseksi suhteessa tuohon asiaan. Sulkeutuneisuudesta ja ulkopuolisuudesta kertoo myös Carl (7:30), joka luo selittää sulkeutuneisuutta yhteisön jäsenten pitkällä yhteisellä historialla.

Ote 7:30

*Carl: Siellä kun kahvilla kävi se oli semmonen, se on niin pitkään ollu tuo sama työyhteisö tai ne samat piirit, siinä on tuota, oli silleen hirveen vaikea*

*päästä niihin juttuihin mukaan. Tai siis tietenki ku on ikäerokin, niin minä oon "se poika" ja sitten niinku se vähän ärsytti --. Siis eihän nyt, **mukavia ihmisiä kaikkina**, että ei mulla oo mitään riitoja kenenkään kanssa ole ollu, mutta jotenki vaan semmoinen **ei tullu semmoinen tervetullut filis** niinku siihen porukkaan mukaan.*

Kertojan mukaan ajan myötä muotoutuneeseen ja rutinoituneeseen yhteisöön voi olla vaikea sijoittua uutena jäsenenä, sillä uudella jäsenellä ei ole vakiintunutta sosiaalista paikkaa kuten muilla. Carlin sijoittumista yhteisön uudeksi jäseneksi haittasi vanhan yhteisön vakiintuneisuuden lisäksi se, että hänet nimettiin puheissa "pojaksi". Ikää ja sosiaalista sukupuolta korostavan nimeämisen Carl kertoo ärsyttäneen häntä. Aikuisen työntekijän nimeäminen "pojaksi" naisvaltaisessa työyhteisössä tai vastaavasti "tytöksi" miesvaltaisessa työyhteisössä voi tulkita alistamiseksi (lapsen vajaanvaltaisuus ja kokemattomuus) tai kiusaamiseksi (ei käytetä yksilöivää nimeä kuten muista vaan objektivoivaa, ulkokohtaisten ominaisuuksien symbolia). Carl ehkä huomaa tai aavistaa tämän tulkintamahdollisuuden, koska painottaa työkavereiden mukavuutta ja ilmeistä hyväntahtoisuutta nimittämisestä huolimatta.

Sekä Carl että Pirkko kuvaavat sulkeutuneisuuden teemaa kahvi-huonekäyttäjien avulla. Kahvihuoneboikotti-tarinan yhteydessä tulkitsin, että kahvihuonekäyttäjien on yhteisössä motiivi, jonka avulla puhutaan yhteisöllisyyden ja osallistumisen teemoista. Kahvi-huoneboikotti-tarinassa ihmettelyn kohteena oli kahden työntekijän jättäytyminen (sulkeutuminen) pois kahvitauoilta. Fragmenteissa sulkeutujana voi olla myös kahvittelevä yhteisö, joka sulkee uudet, kahvittelemään pyrkijät ulkopuolelleen.

Sulkeutuneisuus ei kaikissa fragmenteissa tarkoita puheyhteyden puuttumista tai kahvitauoilla käymättömyyttä vaan se voi tarkoittaa myös puheenaiheiden kohtaamattomuutta kahvitauoilla. Tällöin sulkeutuneisuus on keskustelun keskittymistä tiettyihin aihepiireihin, joista kertoja ei ole kiinnostunut. Tämän vuoksi kertoja jättäytyy omasta aloitteestaan kahvihuonekeskusteluiden ulkopuolelle (esim. 7:31). Näissä fragmenteissa sulkeutuvat sekä työyhteisö (puheenaiheiden valinnoilla) että kertojat (epäkiinnostavia puheenaiheita välttämällä).



Ote 7:31

Pirkko: *Minä oon ite vähän tämmönen turhanki totinen luonnostani. Että minä en erikoisemmin, että minä niinku kahveilla istun, niin olen etupäässä hiljaa ja sillä lailla, ja puhun jotaki ihan semmosta (.) muuta etten minä, tai toisaalta minä ostan niin vähän vaatteitaki, ja meikkejä en käytä koskaan, ku en minä oo oppinu meikkaamaan.*

Sulkeutuneisuus ei aineistossa näyttäytyä jatkuvana uusien yksilöiden ja vakiintuneen yhteisön suhteisuuden ominaisuutena. Esimerkiksi Carl (7:32) ei pidä ryhmäjakoja pidemmän päälle uudet yksilöt ulkopuolelleen sulkevana, sillä tuttuuden kokemus syntyy ajan ja ihmisten kohtaamisten myötä.

Ote 7:32

H: *Jos pitäis sanoa sun kokemuksella sen [työpaikan] porukan tai sanotaan nyt työyhteisön niin semmosia parhaimpia puolia, jotenki vahvuuksia, niin mitä ne sun mielestä sun kokemuksella ois?*

Carl: *Vahvuuksia.*

H: *Mm.*

Carl: *(.) Se on omalla tavalla ainaki [tietyn osaston] kohdalta semmonen aika joustava, että jos joku on kipeenä tai tulee jotain niin siellä melkeen aina löytyy korvaava [työntekijä], että se ei ole silleen jäykkä se yhteisö, että tuota (.) että kyllä se **pitemmän päälle on käyny ihan tutuksi**, että siihen **pääsee kyllä mukaan** omalla ajallaan, vaikka siinä on näitä omia juttuja.*

Työyhteisö näyttäytyy Carlin fragmentissa – ehkä haastattelijan kysymyksen virittämänä – joustavana ja lopulta avoimenakin.

## **Epäsuora viestintä**

Epäsuora viestintä muodostaa laajimman koko yhteisöä ihmettelevien fragmenttien teeman. Epäsuoruus luonnehtii kiertelevää viestinnän tapaa, jonka vastakohtana on suora viestintä. Esimerkiksi suora viesti ”meillä on ongelmia Oskarín kanssa”, voidaan epäsuorasti esittää muodossa ”Oskarilla ei ole tapana käydä kahvihuoneessamme.”

Epäsuorien viestinnän keinojen käyttäminen kerrotaan fragmenteissa yhteisölle hyvin ominaiseksi viestinnän tavaksi. Esimerkiksi

vähän aikaa talossa työskennellyt Ville mainitsee sen ensimmäisenä vaikutelmanaan työyhteisön ihmissuhteista:

Ote 7:33

Ville: *Se on sellasta, että joistakin asioista vaan ei puhuta, niitä on sellasia, siihen vihjataan ehkä, että tietyllä ihmisellä on ongelmia, mutta ei nimeä koskaan mainita ja sitten voit itse päättää, kuka se nyt on.*

Vaikka kertojan kuulema puhe on ollut epäsuoraa vihjailua, hän nimeää puheenaiheen koskevan ”ongelmia”. Hän kertoo sanavalinnan omakseen – sanaksi, jonka hän on päätellyt muiden puheesta, vaikkei sanaa ole kehenkään eikä mihinkään tapahtumaan suoraan liitettykään (7:34). Selitysten ja asiantilojen konstruointi vähien vihjeiden perusteella vahvistaa tutkimukseni alussa esittämäni oletusta, että narraatiivisen mielekkyyden luomisen ei tarvitse olla tarinallista, vaan että hyvinkin fragmentaarisella kerronnalla voidaan luoda mielekkyyttä.

Ote 7:34

Ville: *”Ongelma” on nyt mun sana siihen, että varmasti joku niitä käsittelee erillä tavalla, mutta ei kukaan mulle oo sanonu, että ”tämä on ongelma” vaan ennemmin ehkä sellasta että (.) että sellasia vihjauksia, että ”joo tämä on aina vähän hankala ja tai sitä ei kauan näkynyt täällä kahvihuoneessa” sanotaan, tai sellasta.*

Jotkut kertojat kertovat epäsuoran viestinnän kietoutuvan hienotunteisuuteen. Suvaitsevaisuus on kertojien näkökulmasta hieno ja kannatettava arvo. Käsittelemättömä on kuitenkin suvaitsevaisuuden kaksi keskenään ristiriitaista puolta. Toisaalta suvaitsevaisuus antaa erilaisille työyhteisön jäsenille mahdollisuuden edustaa avoimesti valitsemaansa näkökantaa, mutta toisaalta se liiallisena hienotunteisuutena estää suoraa viestintää ja muuta toimintaa. Liialliseksi hienotunteisuudeksi kerrotaan aineistossa se, että työtoveria ei uskalleta neuvoa toisen pahastumisen pelossa eikä johtajaa muistuttaa päätösten tarpeesta. Käytäntö johtaa hankaluuksiin työn etenemisessä.

Vihjailun ja liiallisen hienotunteisuuden lisäksi aineisto sisältää runsaasti ihmettelyä, joka kohdistuu epäsuoran viestinnän äärimuotoon, puhumattomuuteen (esim. 7:35).

Ote 7:35

Taru: *Meidän henkilökuntakoukukset on semmosia että, siis minä oon ollu pitkään, -- olin liianki äänekäs ihan oikeesti myönnän sen, ja oikeestaan tein virheen simä, että suostuin puhumaan asioista, jotka multa pyydettiin, että "esitätkö?" -- Mutta en minä enää lyö itteeni likoon, ei mua siis mua ees huvita. Mutta se että **ei meillä ihmiset sano mitään**. Ei, ja eihän siis, sehän on täysin **luonnontonta**.*

Kertoja nimeää puhumattomuuden luonnottomaksi, jolloin käsittämätön saa nimen mutta jää ilman selitystä. Jotkut kertojat pyrkivät selittämään puhumattomuutta yksilöllisen rohkeuden puutteella: kun muutkaan eivät puhu, ei yksilöinä uskalleta tai katsota tarpeelliseksi puhua. Yhteisössä kuvataan vallitsevaksi hienotunteisuuden hegemonia, josta seuraa, että toisten loukkaamisen pelossa ei uskalleta sanoa mitään. Puhumattomuuden selitykseksi ei kuitenkaan aina arvella toisten loukkaamisen pelkoa, vaan syyksi puhumattomuudelle voidaan kertoa myös se, että toisten reagointi omaan puhumiseen on yleisesti ottaen arvaamatonta. Yksittäinen kertoja selittää puhumattomuutta myös puhumattomien laiskuudella.

Koska epäsuoraa viestintää ihmettelevällä kerronnalla on haastatteluissa taipumus jumiutua ihmettelyyn, haastattelija pyrkii avaamaan jumiutuneita tilanteita kysymällä eri kertojilta suoraan puhumattomuuden mahdollisia syitä (esim. 7:36). Tällöin kertojat pyrkivät yleensä tuottamaan lisää selityksiä ja mahdollisia mielekkyyksiä käsittämättömälle asialle, vaikka voivatkin olla epävarmoja siitä, uskovatko niihin itsekkään.

Ote 7:36

Weera: *Johtajan pitäis olla semmonen, että alaiset uskaltais sille mennä sanomaan, että nyt esimerkiksi kuulin taas tämmöstä, että siellä on johtoryhmässä ollu niin tylsää, että ei siellä ois haluttanu ees istua, niinku se ois pitäny sanoa sille suuraa sille johtajalle, että nyt tämä oli semmonen istunto, ettei sitä ois kannattanu pitää, niin siitähän se oppis. Mutta että **miten sen saa, että ne tulis sanomaan sen?** Ne puhutaan vaan sitte siellä.*

H: *Mm, takana päin.*

Weera: *Niii, nii-i.*

H: *Joo (...)* Nyt taas kysyn vähän samaa, että **miksi niin on?**

Weera: (.) **En minä tiedä. En minä tiedä.** (naurahdus) *Onko se niin, että ei sitä (...) hj (...) jos sitä mieltii, ettei halua loukata. Ollaanko meidät kasvatettu niin, että me ei saada loukata toisia, että pelätäänkö me sitä vain, \*en minä tiedä\*.* Sitte toisaalta ite sanoo kuitenkin aina, että jos mulle tulee virheitä, niin sitte tulla sanomaan suoraan mulle, **ettei niitä saa olla sanomatta**, että se on paljon **reilumpaa** niin (.) Ja kyllä se johtajaki varmaan ottais mielellään sen kommentin niippäin, ku se että se tulee jostaki kiertotietä.

Weera rakentaa epävarmaksi puhumattomuuden selitykseksi kasvatuksen, jonka omaksuttuaan yksilöt välttävät toisten loukkaamista ja käyttävät siksi epäsuoraa viestintää. Hän kuitenkin saman tien kumoo selityksensä, koska ei haluaisi itseään kohdeltavan epäsuoran viestinnän keinoin. Näin tämä suoran ja epäsuoran viestinnän mielekkyyttä pohtiva fragmentti päättyy siihen, että loukkauksien välttelyyn pyrkivä epäsuora, hienotunteinen viestintä muuttuukin lopulta loukkaavaksi. Vastaavasti suora viestintä muuttuu ei-loukkaavaksi, rehdiksi ja suotavaksi. Katkelma kuvaa hyvin sitä, miten käsittämättömän kerronnan avulla tapahtuva mielekkyyden luominen rakentuu dialektisesti vastakohtaisuuksia kertomalla.

Työyhteisön jäsenet, ja heistä etenkin pitkään työyhteisössä olleet, selittävät puhumattomuutta ja epäsuoraa viestintää usein entisen johtajan ominaisuuksiin vedoten. Näitä entisen johtajan ominaisuuksia ovat sosiaaliset taidot ja tavat, joita olen käsitellyt aiemmin analyysissäni. Epäsuoraa viestintää perustellaan esimerkiksi kertomalla entisen johtajan puhetyyli ”törkeäksi” ja ”ilkeäksi” tai kuvaamalla johtajaa ”varovaiseksi”, etäällä pysytteleväksi ihmiseksi, joka puhui ”asioista oikeilla nimillä” vain harvojen työyhteisön jäsenten kanssa.

Työyhteisön hiljaisuutta ihmetellään aineistossa useimmiten ominaisuutena, joka leimaa työyhteisöä kokonaisuudessaan tai ainakin suurta osaa sen jäsenistä. Toisinaan hiljaisuus ulkoistetaan koskemaan työyhteisön jäsenistä niitä, jotka kertojan näkökulmasta eivät kuulu hänen edustamaansa me-viiteryhmään. Tällöin hiljaisuuden syyksi arvellaan esimerkiksi rankaisutoimenpiteiden pelkoa.

Toisinaan kertojat sijoittavat itsensä hiljaisten ryhmään, ”hissukoihin”, ja ihmettelevät omaa tai viiteryhmänsä uskalluksen puutetta, joka estää sosiaalisten ongelmien ratkaisun. Nämä kertojat selittävät

hiljaisuutta oman aran luonteensa lisäksi tapahtumien odottamattomuudella (ks. myös s. 109–110). Selitys ei ole kuitenkaan aukoton, sillä hiljaisuus koskee myös tilanteita, jotka eivät ole odottamattomia vaan järjestettyjä, kuten psykologisia interventioita ja henkilökuntakokouksia. Tilanteiden hiljaisuutta kertojat selittävät sillä, että työyhteisön naiset ovat oppineet varovaisiksi loukkaavaa käytöstä kohdatessaan. Suoran puhumisen välttely tehdään käsitettäväksi kertomalla sen syyksi epämiellyttävien kokemusten kuten ”pahan mielen” ja surun välttäminen. Naiseuden mainitseminen toimii selityksen osana siten, että naisten pelko ja arkuus miehistä aggressiivisuutta kohtaan tukee selitysmallia. Tällöin vastuu aktiivisesta toiminnasta tilanteen muuttamiseksi rakentuu naisille mahdottomaksi, ja (nais)kertojat päätyvätkin usein toivomaan muutosta (mies)johtajalta.

Joiltakin haastatelluilta haastattelija kysyy, miten työyhteisöön sopisi toimintatapa, jossa yksilöt sopisivat keskenään, että puhuisivat suoraan vaikeissakin tilanteissa. Tämän toimintatavan haastatellut kertovat mahdottomaksi ja perustelevat vastauksensa usein yhteisöllisillä tekijöillä, kuten kulttuurilla (esim. 7:37).

Ote 7:37

Weera: ***Jos** meillä ois tämmönen avoin ja kaikki uskaltais olla niinku ovat, semmosia ku ne on, ilman että tarvis pelätä että sitte nousee jotakin, **niin sillan se varmaan muuttuis paremmaksi.***

Edellisen fragmentin aloittava ”jos” selittää ratkaisevasti puhumattomuuden mielekkyyttä. Helpoimpia selityksiä käsittämättömyydelle lienee se, että käsittämätön ja vaikea asia perustellaan olemassa olevilla olosuhteilla, jotka oletetaan jollakin tavalla muuttumattomiksi tai vaikeiksi muuttaa.

Aineistossa ihmetelty epäsuora viestintä voi olla myös ”hiljalleen tippuvaa tietoa” eli työyhteisöä koskevan tiedon kulkeutumista yhteisön jäsenille vähitellen tai muuntuneena. Hiljalleen tippuva tieto tarkoittaa yleensä huhuja, juoruja tai tiedonmuruja, jotka haastavat kuulijoidensa odotuksia ja sitä, mitä he ovat yhteisöstä oppineet. Mervi kertoo esimerkkinä tiedon tippumisesta, miten työkaverin sähköpostitapoja koskevat tiedonmurut vähitellen kulkivat työyhteisössä (7:38).

Ote 7:38

Mervi: *Kauhean kauan meni, että yleensä rupes tippumaan tietoa, että se lähettelee jolleki henkilökunnalle tämmösiä. Ei, minä olin aivan ihmeissään sillon ku sain kuulla, että se jolleki ihmiselle lähettelee semmosia sähköposteja, että arvostelee millon mistäki asiasta, ihan niinku henkilökohtasuuksiin menee, niin minä että ”ei voi olla totta.” Sitten uskoin, ku sain itte sen viestin (naurahtaen), minä ajattelin että ku ei niistä kukaan puhunu koskaan. Nyt sitte ne on tullu yleiseen tietoon tosiaan, mutta että tänä päivänäkään ei toiset ihmiset sano ollenkaan, mitä ne on saanu viestejä häneltä, että ne pitää omina tietonaan, tai sitte ne saattaa tietenki käydyä sanoon esimiehelle, mutta ei niinku puhu.*

Sähköpostien henkilökohtaisuuksiin menevä sisältö tuntui Mervistä käsittämättömältä ja uskomattomalta, kunnes hän sai itekin vastaavanlaisen sähköpostiviestin. Fragmentissa rakentuu ristiriitainen kuva yhteisöstä, jossa ei puhuta, mutta jossa informaatio siitä huolimatta kulkee huhujen tai juorujen muodossa.

Jenny puhuu fragmentissaan (7:39) informaatiosta, joka koskee työntekijöiden välisiä läheisiä suhteita. Puheet romanssista ovat liikuneet yhteisössä samaan tapaan kuin puheet työkaverin sähköpostitavoista, tipoitain, ennemmin yksilöiden (dyadien) välisenä kuin ryhmien keskeisenä keskustelunaiheena.

Ote 7:39

Jenny: *Sehän [työpaikkaromanssi] on kans yks tabuaihe ollu tietenki meillä -- H: Mikä siinä oli tabua?*

Jenny: *Nooo (...) no, ei se, no minä en esimerkiksi tienny oikeen, että missä vaiheessa sitä ollaan menossa, että ei sitä nyt kaikkea kuitenkaan puhuttu meillä tuolla (.). Ihan kaikkea ei kuule eikä oo sillai ajan tasalla. Ja sitte se tietenki, että ku me oltiin niinku kauhuissaan, että mitä se [työkaveri] menee tekemään, nii ettei se tun-, se tuntui vähän niinku käsittämättömältä.*

Se, miksi todennäköisesti hyvin monelle yksilölle henkilökohtaisena kokemuksena tuttu tapahtuma, romanssi tai rakastuminen, on aineiston kerronnassa käsittämätöntä, selviää Jennyn otetta ympäröivästä kerronnasta. Ihmettelyn kohteena on ”normaalina” ja mukavanakin pidetyn (nais)työntekijän haksahminen ”epänormaalina” ja hankalana pidettyyn (mies)työkaveriin. Käsittämätöntä ei ole romanssi

sinänsä vaan normaalin ja epänormaalin, mukavan ja hankalan liitto, jossa normaali on menettänyt järkensä tai harkintakykynsä (toisin sanoen mielekkyytensä). Epänormaaliksi nimetyltä harkintaa ja mielekkyyttä ei välttämättä odotetakaan. Koska tällainen rajojen ylittäminen ei vastaa odotuksia, se koetaan käsittämättömänä. Siinä missä kertojat tavallisimmin pyrkivät selittämään käsittämättömäksi kertomaansa asiaa, edellisen katkelman kertoja ei selitä rajojen ylittämistä vaan viittaa siihen tabun käsitteellä. Tabuksi kertomalla tilanne siirtyy käsittämisen rajojen ulkopuolelle, jolloin aiheesta tulee tabun merkityksen mukaisesti vaarallinen tai kielletty.

Juurut merkitsevät usein viestintää, jossa juurujen kertojilla ja kuuntelijoilla ei tarvitse olla ensi käden havaintoja kerrottavista asioista. Juurujen avulla tietämystä työyhteisön sosiaalisista suhteista rakennetaan sen perusteella, mitä on kuultu toisilta. Myös uusien työntekijöiden sosiaalistamisessa tällaisilla ”kuulopuheilla” on tärkeä roolinsa. Sosiaalistuminen vaikuttaa aineiston kerronnan perusteella tapahtuvan pääosin ilman reflektointia ja suunnitelmallisuutta, koska sosiaalistumisprosessia on vaikea kuvata sanoin (esim. 7:40). Kuuleminen ja tietäminen tapahtuvat toisiinsa kietoutuneena.

Ote 7:40

H: *Musta on mielenkiintosta ajatella, ku uus ihminen tulee tämmöseen yhteisöön, jossa niinku sanoit että olit kuullu etukäteen, että on jotain ongelmia, niin tavallaan mistä hän sitten sen asenteensa niinku ottaa?*

Nella: -- *En minä oikeen, en minä oikeen tiedä (yhteinen naurahdus). Enkö sen tiesi että, tai niinku sen **kuulin**, että tai niinku **heti ku tulín niin tiesin**, että [kaksi työnkaveria] on pari.*

Myös Bertil rakentaa käsitystään yhteisöstä kuulopuheiden perusteella (7:41). Toisin kuin edellisen fragmentin kertoja, Bertil ihmettelee ja epäilee avoimesti huhun todenperäisyyttä. Epäilynsä hän perustelee sillä, että on itse ollut mukana ryhmässä, jossa huhuttu asia on kuuleman mukaan tapahtunut, eikä usko ryhmäläisten (etenkään konsultin) toimivan huhun kertomalla tavalla.

Ote 7:41

Bertil: *[Työkaveri] oli siellä ((ohjausryhmässä)) ja jäi sieltä sairauslomalle jostaki syystä, ilmeisesti, väittävät että sen takia, että [toinen työkaveri] oli painostanu sitä siellä niin paljon. Musta se kuulostaa kummalta, jos se on siellä pystynyt painostamaan niin yhteisissä keskusteluissa, ettei tämä [nimi], joka on sentään ammattitaitonen konsultti, niin ole pystynyt sitä hoitamaan. --*

H: *Mutta että semmonen tavallaan käsitys /sulla on kuitenkin tai semmosta puhetta?*

Bertil: *Se on semmonen, se semmonen/ semmonen huhu on talossa liikkeellä.*

Aineistossa ihmetelty epäsuora viestintä koskee myös yhteisön sääntöjä ja käytäntöjä. Moni kertoja ihmettelee, että säännöt ovat erilaiset eri ihmisille ja vaihtelevat tilanteiden mukaan. Sääntöjen rikkomisen ja häilyvyyden ihmettely on vastavuoroista ja verkottunutta siten, että työntekijät ihmettelevät toinen toistaan ja vaativat toisilta sääntöjen noudattamista, vaikeivät itse välttämättä niitä joka tilanteessa noudattaisikaan. Nykytilanteen hiljaisuudelle yksittäinen kertoja ehdottaa mielekkääksi vaihtoehdoksi avoimuutta ja etenkin selkeitä, tilannekohtaisesti vaihtumattomia sääntöjä. Tällöin yksilöiltä saataisivat vähetä ainakin sääntöjä koskevat käsittämättömyyden kokemukset.

Epäsuoraan viestintään liittyen aineistossa ihmetellään myös kuuntelemattomuutta, jolla tarkoitetaan sitä, että johtajat eivät kuuntele alaisia. Yleisenä tilanteena kerrottu kuuntelemattomuus vastustaa kerrontaa, jossa työyhteisö kuvataan hiljaiseksi ja epäsuoraa viestintää käyttäväksi. Hiljaisuuden sijaan yhteisön jäsenet puhuvat ja ”yrittävät vaikuttaa”, mutta heitä ei kuunnella. Puhumattomuus ja kuuntelemattomuus ovat dynaamisessa suhteessa toisiinsa. Kuuntelemattomuus ruokkii puhumattomuutta, sillä puhuminen menettää mielekkyytensä, jos sillä ei ole kuulijaa.

## ***Kunnioittamisen pakko ja samanlaisuuden kontrolli***

Työyhteisön hiljaisuutta ylläpitävät aineiston perusteella sulkeutuneisuuden ja epäsuoran viestinnän lisäksi kunnioittamisen pakko ja samanlaisuuden kontrolli. Kunnioittamisen pakko tarkoittaa velvoitetta hyväksyä jokaisen erilaisuus ja kunkin mielipiteet. Samanlaisuuden



kontrollilla pyritään samanaikaisesti pitämään yhteisö yhtenäisenä, poikkeavuutta karttamalla. Kysymys on siis ristiriitaisesta, arvoja konstruoivasta aihealueesta.

Ristiriitaisuudestaan huolimatta samanlaisuuden kontrollissa ja kunnioittamisen pakossa on kummassakin kyse pakkoon perustuvasta toiminnasta. Paradoksi on, että kunnioittamaan pakotettu ei saa olla oma erilainen itsensä omine mielipiteineen vaan kunnioitetun mielipide tulee arvokkaammaksi kuin kunnioittamaan pakotetun. Samanlaisuuden kontrollilla pyritään ehkä tuottamaan tasapuolista kunnioitusta, mutta koska kontrolli ja kunnioittaminen tavallaan syövät toisiaan, aihealueeseen liittyy paljon kerrontaa käsittämättömyydestä.

Tarun katkelmassa (7:42) tiivistyy muutaman haastatellun osoittama ihmettely, jonka kohteena on eri uskontokuntia edustavien kunnioittamisen pakko.

Ote 7:42

Taru: *Onhan tietenki kaikissa yhteisöissä ihmisiä, jotka ei osallistu, mutta meillä on tuota hirvittävän voimakkaasti uskonnollisia ihmisiä ja eri uskonto-kunnista vielä. Ja joskus on tämmönen, -- siis se on siinä kaikkein jännintä, että kirkkoon kuulumattomia meillä on silti enemmistö. Siis ihan siis tämmösiä, että ilman uskontoa. Niin joskus tulee semmoinen tunne tämmösellä meikälaisellä, joka ei, tai niin että **miksi meidän pitää koko ajan kunnioittaa** ja olla varpaillaan toisten uskontojen, oli lestadiolainen tai (naurahdus). Niinku [työkaveri] joskus heitti, että tuota hän ei hyväksy – ku sehän [työkaverillakin] on usko, kuitenkin niin tuota (.) – ihan nii että hän ei hyväksy kauppojen aukioloaikaa ja muuta. Ja siinä joku sano, että ”apua että miksi minä sanoin [työkaverille] että?” -- Minä sanoin, että ”**ei kai sun tartte olla varpaillaan**, että jos [työkaverille] se on lepopäivä, niin se on.” Mutta että tää kuvastaa sitä, että sekään ei oo kauheen helppo, sitte ku siihen tuli tosiaan vielä muualta, näitä jehovantodistajia ja (.) nuo, niin ei me, kato ku jouluakaan ei saa siinä viettä.*

H: Niinpä niin.

Taru: (naurahdus) Nii. Viinasta ny puhumattakaan, mutta tuota. (naurua)

H: Eli pitää jotenki ajatella kauhean paljon, että miten käyttäytyy ja sanoo ja toimii.

Taru: Hirveesti.

Tarun ihmettelyn painopiste on siinä, että kunnioitus – joka kokemuksena on omien puhumisten varomista, ”varpaillaan oloa” – on

yksipuolista. Kertoja kokee, että yhteisössä on kunnioitettava nimenomaan vähemmistön mielipiteitä ja pysyttävä hiljaa omista näkökulmista. Tämä merkitsee sitä, että enemmistön mielipiteitä ei tarvitse kunnioittaa. Toisaalta otteesta ei käy ilmi, että kunnioittamisen pakko olisi vähemmistöjen suunnalta eksplisiittisesti esitetty vaatimus. Kunnioittamisen pakko vaikuttaakin samankaltaiselta vuorovaikutukselliselta käytännöltä kuin edellisessä alaluvussa tarkasteltu liiallinen hienotunteisuus. Pyrkimys osoittaa kunnioitusta ei johda odotusten mukaiseen tasapuolisuuteen ja yhteisölliseen voimaantumiseen vaan kunnioittavan osapuolen alistumisen tunteeseen. Samalla tavalla hienotunteisuuskaan ei johda toisen loukkaantumattomuuteen vaan päinvastoin loukatuksi joutumiseen.

Pakotettu kunnioitus ja alistuminen liitetään kulttuurisesti usein johtaja-alainen-suhteeseen alaisen velvollisuudeksi. Myös tässä aineistossa puhutaan johtajaan kohdistuvasta kunnioituksesta, jonka mittasuhteita tosin ihmetellään:

Ote 7:43

Pirkko: *X on ilmeisen **temperamenttinen ihminen** ollu, ku kaikki meidän nuoremmat [työntekijät] (.) on minun mielestä niillä on ollu kähänää sen kans, oli kähänää sen kans, että ne lähti sitte pois, kuka minneki, ettei ne kovin kauaa ollu, että sillä on ollu se oma tapansa ja, sitte ku minä tulin silloin [vuosiluku] töihin, se minusta oli **kauhean erikoista**, jos jotaki asiaa oli – niinku just näitä lomajuttuja ja tämmösiä piti tietenki esimieheltä kysyä – mulle sanottiin, että **pitää katsoa että millä päällä se johtaja on** ennen ku sinne kannattaa mennä puhumaan asiasta.*

H: *Joo, kuka sulle näin sano?*

Pirkko: *Nämä toiset -- niinku esimerkiksi [työkavereiden nimiä]. -- Niinmiin tuota, nämä sano just sitä, että siinä mielessä se ei ole ollu mikään turvallinen työyhteisö siihenkään aikaan sillä lailla, mutta että **sitä ei niinku normaali-työssä alkanu huomaamaan.***

Tästä Pirkon fragmentista voi lukea kunnioituksen käytäntöjen kerronnallisesta siirtymisestä vanhoilta työntekijöiltä uusille. Muilta kuulemansa perusteella uusi työntekijä omaksuu ja konstruoi tavan tulkita yhteisöä ja sen tapoja, vaikkei välttämättä itse arkityössään havaitsisikaan, mistä toisten puheet ovat saaneet alkunsa. Puheet alka-

vat myös ohjata uutta työntekijää etsimään selityksiä sellaiselle, jonka hän kokee alussa käsittämättömäksi. Pirkko, joka tullessaan työyhteisöön ihmetteli, että toiset työntekijät varoivat johtajan mielialoja, selittää varomisen mielekkääksi, koska johtaja oli temperamenttinen ja siksi vaikea yhteistyökumppani.

Greta kuvaa kunnioittamisen pakkoon kietoutuvaa samanlaisuuden kontrollia yhdessä tekemisen vaatimukseksi, jolla on juurensa työyhteisön menneisyydessä (7:44). Fragmentti ei kerro, koskeeko yhdessä tekemisen vaatimus työ- vai vapaa-aikana tapahtuvia kokoon-tumisia vai kumpiakin.

Ote 7:44

Greta: *Minähän olen kuullu kaikenlaisia juttuja sieltä menneisyydestä, mutta (...) minä sanoisin, että se ((työyhteisö)) on paikka, missä on aikamoinen kontrolli. --*

H: *Minkälainen se kontrolli on?*

Greta: *(.) Ööh (.) ihmiset on mukavia, sitä en sano tässä, mutta se kontrolli on sillä tavalla, se on jotenki ikään ku semmosen **samanlaisuuden kontrolli** tietyllä tavalla, ja pitäis yhdessä tehdä sitä ja yhdessä tehdä tätä. **Ja joka ei toimi sillä tavalla, niin se on kyllä jotenki outo.** -- Ja tuota minä oikeasti olen niin outo, minähän olen ihan **normaalin sosiaalinen** olemassaan, mutta mm (...) en minä lähde massatapahtumiin porukan kanssa. -- Minä tykkään hyvää seurasta ja olen siksi mieluiten yksin (naurahdus). Jos nyt ihan niinku tylästi sanois. (.) Minä en ole sellanen, että ei kyse ole siitä, että onko ne työkavereita tai onko ne jotakin muita, että mulla **pitää olla perusteltua syytä**, että minä lähdän jonneki. Taas toisaalta, jos on ihan asiallinen juttu minne mennään, niin ei mulla oo mitään (.) estettä mennä.*

Greta erottautuu muusta työyhteisöstä nimeämällä itsensä erilaiseksi kuin muut, ”oudoksi”. Kertojan outous ilmenee suhteessa kummastuttavaan työyhteisöön. Tällöin outous itse asiassa tarkoittaa-kin ”normaaliutta” eli toimintaa, jolle on asialliset perustelut. Normaaliuden vastakohtana on kummallisuus, joka näkyy yhteisön samanlaisuuteen painostavina käytäntöinä. Tällaisia käytäntöjä ovat yhteiset tapahtumat, joihin odotetaan kaikkien osallistuvan, sekä muualla kerronnassa esille tullut työkavereiden suorittama työajan valvonta, joka ilmenee esimerkiksi siten, että työkaveri kehottaa toista olemaan tekemättä plussatunteja.

Myös Ari kertoo samanlaisuuden kontrollista (7:45). Hän vertaa nykyistä työyhteisöään entiseen työyhteisönsä ja nimeää joukon eroavuuksia, joilla hän kuvaa kontrolloivan ja erilaisuutta sallivan työyhteisön ominaisuuksia. Samalla hän kuvaa, mitä kontrollointi ja sallivuus työyhteisön ominaisuuksina merkitsevät.

Ote 7:45

H: *Jos vielä vertaat sitä [edellistä työyhteisöä], mistä tulit tähän, niin mitä ne suurimmat erot sun mielestä on, ku sanoit että -- määrä on ihan toisenlainen ja se, no ajattelun lennokkuus niin ku sitä sanaa käytit niin?*

Ari: *No siellä sitte ei tunnettu näin hyvin [--] **vaikeat asiat jäi sitte sinne hyvin pieneen piiriin**, ne sinne todella kapseloitu. Niistä oli se tieto vaan, että sen ihmisen kans on vaikeaa, on ollu ja on edelleen, mutta se **ei päässy häiritseen** sitä koko työyhteisöä juurikaan. **Täällä pääsee, kun on niin pieni.** -- Eli se on nyt se toinen (.) Sitte tosiaan siellä (.) **siellä ei tunneta ih-**, siellä tiedetään nimeltä ehkä kaikki, ei kaikkia tunneta ees nimeltä. Kuka on, minkä näkönen on sen niminen henkilö, ku on [yli sata] ihmistä töissä. **Täällä tiedetään** sitte se uskontokunta ja kaikki. Ja sitte ois juostava lasten rippijuhlissa ja ristiäisissä ja nyt pohditaan sitä, että vieläkö sitä pitäis jatkaa, onko se liian vanhaa kulttuuria. No, toiset sitte on sitä mieltä, ei suostu tulemaan viiskytvuotiskahville, [työntekijän nimi] edustaa, että se on vanhaa, se on vapaa-ajan kulttuuria, ei hän halua siihen osallistua. No tässä törmää tietyllä tavalla **uusi työyhteisökulttuuri ja vanha.** -- No siellä vielä sitten oli, siellä oli sekä että, siellä oli kans hyvin paljon näitä, jotka teki rajansa ja ne ei käyttäny [työpaikan] kahviota, sitä pidettiin ihan itsestään **luonnollisena**, ei siihen kiinnitetty huomiota. Täällä se on **ihme**, että miksi ei tule [työpaikkaan] [--] kahville vaan menee tuonne [muualle]. Että siellä se oli itsestään selvää, että jollaki on jotku syyt, on ne mitkä tahansa, se sallitaan. Täällä sitä **ei sallita**, se koetaan **liiallisena erilaisuutena.***

Ensimmäinen otteessa mainittu sallivan ja kontrolloivan työyhteisön ero liittyy tiedon kulkuun. Sallivassa työyhteisössä tieto kapseloituu pienen ryhmän sisälle ja kontrolloivassa työyhteisössä tieto kulkee koko yhteisölle. Kuvauksessa on kiinnostavaa, että tiedonkulun avoimuus näyttää olevan nimenomaan kontrolloivan yhteisön ominaisuus, vaikka voisi olettaa, että avoin tiedonkulku yhdistyisi sallivuuteen.

Toinenkin eroavuus liittyy tiedon kulkuun. Sallivan työyhteisön jäsenet ovat viestintätapoihinsa kytkeytyen toisilleen vieraita tai etäisiä.

Kontrolloivan työyhteisön jäsenet ovat sen sijaan toisilleen tuttuja tai läheisiä.

Kolmannen erottavan tekijän – uuden ja vanhan työyhteisökulttuurin – voi tulkita muiden eroavuuksien yläkäsitteeksi, johon muut vastakkaisuudet voi sijoittaa. Arin entisen työpaikan kulttuuri edustaa kerronnassa uutta, sallivaa kulttuuria, joka sisältää tiedon kapseloitumisen ja yhteisön jäsenten vierauden toisilleen. Uusi työpaikka edustaa vanhaa kulttuuria, joka sisältää tiedon kulkemisen koko yhteisölle ja yhteisön jäsenten tuttuuden toisilleen. Kulttuuri on eroavuuksien yläkäsite myös siksi, että kertoja selittää kulttuurilla työyhteisön käsittämättömyyttä sallimattomuutta.

Viimeisenä eroavaisuutena Arin kerronnassa on vastinpari, jonka muodostavat luonnollisuus (itsestäänselvyys) ja ihmeellisyys. Kertoja ottaa vastakkainasettelulla kantaa Kahvihuoneboikotti-tarinan jälkipuintiin ja pitää mielekkäänä enemmän kahvihetkiin osallistumattomien kuin osallistumattomuuden ihmettelijöiden käsityksiä.

Työyhteisöä ihmettelevä kerronta ei kuitenkaan kerro yhteisöä pelkästään hiljaisena ja yhteisön jäseniä toisiaan kontrolloivina. Toisenlaisen äänen yhteisön ihmettelyyn tuo esimerkiksi Dave, jonka kerronnassa punoutuu toisiinsa useita ihmettelyn kohteita. Daven kerronta vastustaa näkemystä hiljaisesta yhteisöstä, sillä hänen fragmenteissaan työyhteisö vaikuttaa äänekkäältä ja vahvalta mielipiteen-ilmaisuissaan. Dave aloittaa ihmettelynsä työyhteisön sosiaalisen tilanteen hämmästytyllä:

Ote 7:46

H: *No miten, jos aattelet sitä historiaa kauemmas, niin mistä sun mielestä ne ongelmat on alkanu? (.) Tämän yhden henkilön, mitä kuvasit, ja sitten (.) muitten välillä? Löytyykö sieltä jotain semmosia?*

Dave: *Voi ku minä en tuota niin, mulla on se että olen aina **ihmetelly** sitä, että **ihmetelly** sitä, että minkä takia näin on. Ja **mulle ei oo selviny**.*

Dave ei selitä kummastuttavaa sosiaalista tilannetta nimeämällä yksittäisiä henkilöitä ”syyllisiksi” tai aktiivisiksi toimijoiksi, sillä hänelle

selitys ei tunnu uskottavalta. Sen sijaan hän hakee selitystä tilanteelle työyhteisön jäsenten yhteisistä ominaisuuksista, kuten mielipiteiden ja arvojen moninaisuudesta ja voimakkuudesta (7:47).

Ote 7:47

Dave: -- **erilaisia persoonia** on ((työyhteisössä)) ja tiedän, että siellä on **semmosia ihmisiä**, joilla on hirveen vahvat mielipiteet, ja niinkun on, ehkä ne, voi olla **arvojaki erilaisia**, niin totta kai niitä on, ja onkin **erilaisia arvoja, mielipiteitä** ja sitte sitä, että miten suhtautuu työn tekemiseen. Ja että **semmoset varmaan myös näkyy**. Ja siellä on hirveän tämmösiä **vahvoja kantoja ihmisillä** ja se niinku jos peilaan siihen edelliseen työpaikkaan, ku siellä jotenki ku musta tuntu siinä työpaikassa, että se oli **niin** semmonen työpaikka, että siellä ei ollu tämmösiä hirveen vankkoja käsityksiä ja semmosta ehdottomuutta, että se on **näin** (paukauttaa pöytään) ja sillä siisti. Mutta täällä niin tuossa yhteisössä niin siellä on hirveen **vahvoja poliittisia näkemyksiä**, melkeen semmosia niinku ääri-laidoilta, siellä on **uskontokuntia** niin on pitkä sorttimentti edustettuna, ja mulla **kesti pitkään se että ymmärsin nää kuviot tämmöset**, että pitääki olla **varovaisempi**, että ei sano ihan mitä tahansa niinku, ja uskonnosta jos puhutaan, niin siinähan **pitää tietysti** (naurahtaen) **olla korrekti, ettei sano mitään eikä loukkaa ketään**.

Dave selittää yhteisön ristiriidoille altista sosiaalista maailmaa yhteisöllisillä tekijöillä: jäsenten vahvoilla, vastakkaisilla mielipiteillä ja arvojen kirjavuudella sekä monien työyhteisön jäsenten pitkällä yhteisellä työhistorialla. Edellisen katkelman lopussa korostuu myös kunnioittamisen pakon teema, joka ei kertojalle kuitenkaan vaikuta käsittämättömältä, vaan puheenaiheisiin (uskonto, politiikka) itsestään selvästi liittyvänä tekijänä.

Daven kerronta kahdessa edellisessä otteessa summaa monen muun kertojan ihmettelyn kohteita, mutta hänen kerrontansa jatkuu ihmettelynä, joka vastustaa yleistä, sosiaalisten suhteiden toimimattomuutta ihmettelevää kerrontaa:

Ote 7:48

Dave: Siinä on semmosta **yllättävää tää tämmönen kirjo**, että (naurahtaen) **että onki tämmönen kirjo tässä yhteisössä**. Ja nääkin jotenki **toimii keskenään**

*että, vaikka niillä on erilaiset arvomaailmat ja erilaiset aika vankat poliittiset näkemykset ja arvot ja tämmöset että.*

Katkelmassa Dave päätyy ihmettelyn kohteeseen, jota muut työyhteisön jäsenet eivät haastatteluissa kerro. Siinä missä toiset työntekijät usein jakavat yhteisöään eripuraisiin leireihin, Dave hämmästelee, että työyhteisön jäsenet tulevat toimeen keskenään, arkaluontoisia aiheita koskevista, painokkaista eroavaisuuksistaan huolimatta. Selittäminen etenee Daven kerronnassa siten, että työyhteisön jäsenten mielipiteiden ehdottomuus selittää ongelmatilanteen käsittämättömyyttä. Tämä selitys tuottaa kuitenkin lisää käsittämättömyyttä eli yhteisön näkemysten monimuotoisuuden ja ehdottomuuden sekä sen, että keskinäinen toiminta on näistä seikoista huolimatta mahdollista.

Vaikka Daven lisäksi muut haastatellut eivät ihmettele työyhteisön jäsenten arvo- ja mielipide-eroista huolimatta syntyvää yhteisöllistä toimivuutta, Dave ei ole ainoa, joka ihmettelee yhteisön moninaisuutta. Esimerkiksi Weera kertoo työntekijöiden erilaisuudesta:

Ote 7:49

*Weera: Joskus miettii että -- meitä on kaksikymmentä aivan erityyppistä ihmistä. Mutta toisaaltahan se on rikkauskki että on erilaisia, ettei me kaikki olla samanlaisia, mutta joskus aattelee että **miksi meillä on niin monenlaisia.** (naurua) **Vois olla vähän normaaliaki.***

Sekä Weera että Dave ihmettelevät mielipiteiden moninaisuutta yhteisössä. Erona kummasteluilla on, että Weera esittää toiveen normaaliudesta, kun Dave ei sellaista esitä. Toisena erona on, että Weera käyttää yhteisöstä sanaa ”me”, mutta Dave puhuu ”niistä”. Muualta Daven kerronnasta käykin ilmi, että Dave ei koe kiinteästi kuuluvansa ryhmään, jossa koetaan ongelmia, vaan katselee ongelmia ulkopuolisen näkökulmasta. Tämä näkökulma voi selittää Daven kerronnan kautta hämmästelevän sävyn ja katkelmien lopussa muotoutuvan näkemyksen, että työyhteisön jäsenet tulevat toimeen keskenään.

## 7.4 Kaksi organisaatiota

Organisointia koskeissa käsittämättömän kokemuksissa ihmetellään aineistossa organisaation hierarkkista asetelmaa ja valtasuhteiden epämääräisyyttä. Nämä jakavat työyhteisön kahteen rinnakkaiseen organisaatioon, joiden rajat eri kertojat kuitenkin kuvaavat eri tavoin. Hierarkkisesta organisoitumisesta kerrotaan haastatteluissa usein käyttämällä ilmaisua ”kahden kerroksen väki”. Jako kahden kerroksen väkeen on sekä organisaatiokaavioon piirretty (ja sellaisena abstrakti) että fyysinen (ja sellaisena konkreetti).

Abstraktissa mielessä jaolla viitataan ensinnäkin organisaation hierarkkiseen rakentumiseen, jonka mukaan työyhteisö on yleisesti ottaen jaettavissa ylemmässä ja alemmassa asemassa oleviin. Ylemmässä asemassa olevilla on yleensä pidempi koulutus ja suurempi palkka kuin alemmassa asemassa olevilla, mikä erottaa työntekijät asemittain.

Lisäksi puheella kahdesta kerroksesta tarkoitetaan yhteisön jäsenten fyysistä sijoittumista rakennuksen ala- ja yläkerrokseen, mikä vaikuttaa vuorovaikutuskäytäntöihin. Fyysinen sijoittuminen noudattelee pääosin hierarkkista asetelmaa, eli ylemmässä asemassa olevien työtilat ovat yläkerroksessa ja alemmassa asemassa olevien alakerrassa. Kun ilmaisu ”kahden kerroksen väki” otettiin käyttöön, myös työtehtävät olivat eri kerrosten työntekijöillä eriytyneempiä kuin nykyisessä työyhteisössä. Käsite poimittiin tuolloin televisiossa pyörineestä brittiläisestä draamasarjasta ”Kahden kerroksen väkeä” (alkuperäiseltä nimeltään *Upstairs, Downstairs*), joka käsitteli aatelistalon isäntien ja emäntien sekä heidän palvelijoidensa elämää. Se, että kertojat ovat valinneet käsitteen kuvaamaan omaa työyhteisöään, kertoo ehkä vastaavasta käskijä-alainen-kokemuksesta omassa arkityössä.

Vaikka hierarkkisesti rakentuvaan organisointiin kietoutuu käsittämättömyyttä, jakautumista kahden kerroksen väkeen ei kerronnassa yleensä kummastella, vaan kahteen kerrokseen viitataan itsestään-selvyytenä tai menneisyyteen jääneenä yksityiskohtana. Poikkeuksena on Kirsi (7:50), jonka tullessa työyhteisöön käsite kahden kerroksen väestä oli jo käytössä.



Ote 7:50

Kirsi: *Semmonen asia, mitä minä ajattelin sanoa historiasta, niin oli tämä kahden kerroksen väki, ku minua **se on aina niin kiusannu** ku minä oon tullu tähän taloon, niin minähän tulin sinne ensimmäiseen kerrokseen (naureskellen), ensiksi **vihoviimeiseksi** työllisyysvaroilla puolikkaaksi (naureskellen).*

H: *Niin niin, pahnanhohjimmaiseksi oikeen.*

Kirsi: ***Alimpaan kastiin.** Nii niin ku **siellä aina puhuttiin tästä kahden kerroksen väestä** ja minä en koko aikana oo nähny siinä, totta kai on aina eri palkkaluokissa ihmisiä, mutta **en oo tuossa työyhteisössä nähny selvää jakoa** siihen kahden kerroksen väkeen, ja siitä puhutaan vieläkin. Nyt se on vähän väimentunu vuosien varrella, mutta aina välillä se nostetaan esille, ja minä olen sitä aina mieltynyt, että **mistä se johtuu** ja tullu siihen tulokseen, että se johtuu, sen työhistoria on siellä vielä kauempana missä minä oon ollu (naurahdus). Että se on jostaki, että se on ehkä sitte sitä **X:n aikaansaannosta**, että esimerkiksi koulutuksiin on vaan päässy [ylemmässä asemassa olevat], [alemmassa asemassa olevat] ei oo päässy.*

Kirsi ei näe puheen kahden kerroksen väestä vastaavan työyhteisön nykyisyyttä ja ihmettelee siksi sen käyttöä. Puheen syitä pohdittuaan, Kirsi selittää mahdolliseksi alkujuureksi entisen johtajan rakentaman hierarkkisen toimintatavan. Toiseksi selitykseksi hän on hiljattain työ-kavereita kuunnellessaan poiminut konkreettiset, arkipäiväiset rutiinit, jotka toistuessaan ovat rakentaneet työntekijäryhmiä erottelevia vuoro-vaikutuskuvioita (7:51).

Ote 7:51

Kirsi: *Ja sitte mikä **paljastu** nyt tässä yks päivä, että ku ne rupes muistelemaan miten tuli mikrot ja astianpesukoneet ja kahvinkeitin --, niin tiskivuorot oli pantu vaan [alemmassa asemassa oleville], ei [ylemmässä asemassa oleville]. Että täältä se ilmeisesti on ollu ku, kun nythän ei, ei siellä oo **määrätty** kuka keittää kahvia eikä muuta. Ja minusta siellä voi jokainen joka kerkeää niin keittää että. Että **ehkä siellä on sitte tämmösiä taustoja** tälle.*

H: *Niin, siis aivan **konkreettisia asioita.***

Kirsi: *Mmm, **tiskivuoroasioita, jotka jakaa ihmiset kahtia.** (naurahdus)*

H: *Nii-i nii. Missä sävyssä sun mielestä siitä puhutaan nyt vielä?*

Kirsi: *No, sillan varmaan ku joku asia harmittaa. Minusta tuntuu, että se on semmonen **kielteinen.** Mutta aika harvoin minusta siitä enää kuulee.*

H: *Kummat ne on sitte jotka puhuu, onko ne nimenomaan nämä ykköskerroslaiset?*

Kirsi: *Kyllä. Niihän se on. Ehkä siinä on sitte vähän sitäki, että minua on aina **ärsyttäny hierarkiat** ja tämmönen, tarkka tämmönen jako. Ja ku*

*pienissä työpaikoissa on ollu nii, se niinku tuntuu vieraalta se. Sitte jos on miesvaltasessa työpaikassa, niin naiset on samassa porukassa, on ne sitten mitä palkkaluokkaa tahansa.*

Vaikka Kirsi kertoo, että selvää kahtiajakoa ei työyhteisössä ole ja että hierarkkiset erottelut pienehköissä työyhteisöissä ovat hänelle yleensäkin käsittämättömiä, hänen kerronnastaan on silti luettavissa erontekoja. Ensinnäkin Kirsi kuvaa, että vuosia sitten ollessaan uusi työntekijä, hän kuului ”vihoviimeisiin”, ”alimpaan kastiin” (7:50). Tosin kertoja naureskelullaan pehmentää sanavalintoja ja pyrkii ehkä ilmaisemaan, että sanat ovat kärjistyksiä.

Toisen eronteon voi lukea toteamuksesta, että miesvaltaisessa työyhteisössä naiset kuuluisivat palkkaluokasta riippumatta samaan porukkaan (7:51). Työyhteisöjä vertailemalla kertoja ilmaisee, että tutkittavan yhteisön naiset eivät muodosta yhtä porukkaa, vaan jakautuvat palkkaluokittaisiin ryhmiin eli ehkä sittenkin jonkinlaiseen kahden kerroksen väkeen.

Kirsin ihmettelyä tulkittaessa on tärkeää ottaa huomioon, että Kirsi itse sijoittui haastattelun aikaan kahden kerroksen väestä ylempään kerrokseen. Voi olla, että alakerrokseen sijoittuville puhe kerrosjaosta on mielekäs tavalla, joka yläkerroksen väelle ei avaudu ja on siksi heille käsittämätöntä. Alakerrokseen sijoittuvat eivät ihmettele puhetta kahden kerroksen väestä vaan pitävät jakoa yhteisöä kuvaavana, joko nykyisyydessä (7:52) tai vähintäänkin menneisyydessä (7:53). Esimerkiksi Nella pohtii haastattelijan pyynnöstä, miten työntekijöiden välisiä pulmatilanteita voisi työyhteisössä ratkaista ja päätyy luomaan mielekkyyttä pulmien ratkaisemattomuudelle ”kahden kerroksen väki” -metaforalla:

Ote 7:52

Nella: *Ne ((ongelmien kiistakumppanit)) on niinku vähän yläpuolella, ne on yläkerta ja alakerta (naurahtaan), nii jos siinä on semmonen kuilu välissä, niin ei se oikeen toimi.*

H: *Tuntuuko että siinä elää se ylä- ja alakerta vielä niinku just tämmösissä asioissa? Nella: No, kyllä se on silleen. Tai niinku justiin että ku jos ei ees huomenta sanota (naurahdus), ja sitte on siellä se ylä- ja alakerta tai siis paremmin koulutetut ja me normalityöläiset, että ”minä en voi tehdä tämmöstä*

*hommaa, ku oon liian kallis työntekijä siihen” tai jotain (naurahdus) vastaa-  
vaa tai liian koulutettu tai.*

Toisin kuin ”yläkerroslainen” Kirsi, ”alakerroslainen” Nella kertoo jaon kahden kerroksen väkeen olevan lähtökohdiltaan yläkerroslaisten luomus. Jako, josta ei ehkä vanhan televisiosarjan nimellä enää juuri puhuta, näyttää yhä jatkuvan arkisina käytäntöinä.

Aineisto sisältää kuitenkin myös kerrontaa, jossa työyhteisön jakautumista ei enää pidetä nykyisen työyhteisön tilannetta kuvaavana. Sitä ei välttämättä myöskään kerrota abstraktina, organisaation rakentumisesta tai yhteiskunnallista tilaa kuvaavana, kuten edellä ehdotin. Sen sijaan jakautuminen voidaan kuvata pelkkänä fyysiseen tilaan liittyvänä tekijänä (esim. 7:53).

Ote 7:53

H: *Joku on kertonu siellä tämmösestä ylä- ja alakerran porukasta, että semmosia sanojaki siellä on käytetty,*

Sini: *(naurua)*

H: *näkyykö se sun mielestä vielä jotenki siellä työporukoissa? Ihan arkipäivässä?*

Sini: *No, ei nyt varmaankaan. Sillon kato ku meillä oli vaan ihan **pieni kahvihuone**, että **ei sopinu kaikki yhdessä kahville**, niin se vähän niinku muotoutu silleen, että alakerran porukka kävi ensin ja sitte sen jälkeen yläkerran porukka. Että vähän niinku että sitte jos sattu sekasi molempia, niin **molemmat tuns vähän orvossa seurassa olevansa** niinku (nauraen). Mutta nytte ku on sama kahvihuone kaikilla, niin en minä oo, ei nytten tunnu oikeestaan sellasta mun mielestä.*

Alakerroslaisiin sijoittuvan Sinin kerronnassa kahteen kerrokseen jako ei näyttäydy käsittämättömänä, koska jaon kertomiselle on haetavissa mielekäs, käytännöllinen selitys työyhteisön kahvihuonekäytännöistä. Aiempi pieni kahvihuone pakotti ihmiset käymään kahvilla ryhmittäin, jolloin eri kerrosten työntekijät kävivät kahvilla erikseen. Koska nykyiseen kahvihuoneeseen mahtuvat kaikki, jakoa ei enää kertojan mukaan käytännössä ole.

Edellä tutkituissa kolmen kertojan fragmenteissa puheelle kahden kerroksen väestä annetaan selityksiksi entisen johtajan toteuttama erottelu eri asemiin kuuluvien kohtelussa (koulutukseen pääsy), ylemmässä asemassa olevien kieltäytyminen asemaansa ja palkkaansa

sopimattomiksi katsomistaan työtehtävistä sekä kahvihuonekäytännöt. Jokainen selitys on konkreettinen ja arkikäytäntöjä kuvaava. Selitykset yltävät työpaikan formaaleista käytännöistä epäformaaleihin, mistä päätellen kahden kerroksen väkeen kietoutunut käsittämätön on merkittävässä osassa, kun työyhteisön sosiaalista maailmaa rakennetaan.

Vähän aikaa työyhteisössä olleet eivät aineistossa yleensä puhu kahden kerroksen väestä, ainakaan tällä ilmaisulla. Hekin kuitenkin kertovat jakautumisesta, joka heidän kerronnassaan usein näyttäytyy ihmeteltävämpänä kuin pitkään talossa olleiden kerronnassa (esim. 7:54).

Ote 7:54

*Greta: Siinä on semmonen selvä kahtiajako (.) Minä tiedän, että esimerkiksi [kahdella työntekijällä] ei käy yhtään yhteen ajatukset ja (.) tai saattaa käydäkki, että se saattaa olla, että lopultaki ne voi olla hyvinki samaa mieltä asioista. Siinä on joku muu asia, mikä sitä tekee. (.) Että (.) ehkä se on juuri se -- semmonen niinku (...) liian pieniin asioihin takertuminen. -- Ehkä se semmosta sieltä löytyy paljon, hirveän paljon. Että [työpisteessä] esimerkiksi niin niillä on semmonen manuaali, -- että miten se tehdään, että siellä ei käytetä sillä tavalla, mikä mulle on hirveän vierasta, ei käytetä niinku omaa ajattelua. Se on tavallaan jotenki kummallisen hierarkkinen systeemi.*

Hierarkkista kahtiajakoa ihmettelevän otteen alussa Greta pyrkii selittämään havaitsemaansa jakautumista työntekijöiden välisillä henkilökohtaisilla erimielisyyksillä. Hetken mietittyään Greta kuitenkin hylkää selityksen ja rakentaa tilalle toisen. Toisessa selityksessä itsenäinen ajattelu kerrotaan yhteisössä liian vähäiseksi. Selitys ei muuta käsittämätöntä hierarkiaa käsitetyksi vaan tuottaa uuden ihmettelyn kohteen: valmiisiin sääntöihin tukeutumisen oman ajattelun kustannuksella. Kertoja ei tarkenna, tarkoittaako jako ajatteleviin ja ei-ajatteleviin samalla jakautumista ylemmässä ja alemmassa asemassa oleviin. On tulkittavissa, että jako itse asiassa kulkeekin ihmisten ja kirjoitettujen sääntöjen välillä. Kärjekkäästi tulkiten, kirjoitetut säännöt edustavat kertojan mukaan yhteisön muille jäsenille ajattelua ja ihmiset ei-ajattelijoina eli sääntöjen tottelijoina. Kertojan mukaan asian tulisi olla päinvastoin siten, että ihmisten oman harkinnan tulisi olla tärkeämpää kuin esimerkiksi työtehtävärajojen noudattamisen.

Kahden kerroksen väestä tai yhteisön sukupuolittaisista, hierarkiaan sidotuista eroista kertomalla rakennetaan työntekijäryhmien väisiä jakoja. Tämän lisäksi aineistosta on eroteltavissa kerrontaa, jossa ihmetellään jakautumista ”viralliseen” eli suunniteltuun ja dokumentoituun organisaatioon sekä hiljaisesti ja spontaanisti muotoutuneeseen työyhteisöön. Näissä organisoinnin sekavuutta ihmettelevissä fragmenteissa hierarkkinen jako ei näyttäydy selkeärajaisena kahteen kerrokseen jakautumisena vaan häilyvänä, ja tämä häilyvyys ihmetyttää kertojia. Se, että suunniteltu ja toteutuva organisaatio eivät vastaa toisiaan, kerrotaan kokemuksena kahden erilaisen yhteisön olemassaolosta (7:55). Toinen yhteisö on kirjoitettu ja käytännössä abstraktioksi jäävä, toinen puhuttu ja toiminnassa toteutuva.

Ote 7:55

*Esa: [Työpaikalla] on niinku kaks organisaatiota. Että on tää virallinen organisaatio, johtaja, sitte lähiesimiehet, alaiset, tuntityöläiset, sijaiset, ja sen rinnalla on ihan erilainen organisaatio, jossa on mielipidejohtajat, asian-tuntijat, ja sitte niinku jotku muut roolit, ja sitte yks joka, tai yks viiva kaks vähän tilanteesta riippuen, jotka on siellä vähän niinku ulkopuolella, että kuuluuko ne koko työyhteisöön tai koko organisaatioon. Että meillä on kaks niinku rinnakkaista organisaatiota, että ei oikeen tiedä kumpaan pitäis oikeestaan luottaa.*

Otteessa painottuu muodollisen organisaation ja sosiaalisen maailman erillisuus, jolloin esimerkiksi nimellinen johtaja ei näyttäydy sosiaalisen yhteisön johtajana, vaan sellaisena toimii alakertalainen mielipidejohtaja. Esa selittää muualla kerronnassaan mielipidejohtajien valtaa ensinnäkin heidän persoonallisilla ominaisuuksillaan, joita ovat voimakastahtoisuus, ulospäin suuntautuneisuus sekä puhe- ja esiintymistaidot, toisin sanoen tietynlainen sosiaalinen älykkyys. Luontaisten ominaisuuksien lisäksi Esa selittää mielipidejohtajien valtaa suhdetoiminnan rakentamisena. Suhdetoiminnassa mielipidejohtajat rakentavat itselleen epävirallisen, omia mielipiteitään tukevan verkoston. Taitojensa ja suhdetoiminnan avulla mielipidejohtajat pystyvät hallitsemaan sosiaalisia tilanteita ja vakuuttamaan toiset viestiensä oikeellisuudesta.

Kahden organisaation rinnakkaiselo merkitsee epämääräisiä valtasuhteita, jotka näyttyvät kertojille päätöksenteon hitautena ja tietämättömyytenä siitä, kuka on mistäkin asiasta vastuullinen. Ihmettelyn painopiste ei kohdistu yksittäisiin henkilöihin vaan koko organisoitumisen sekavuuteen (esim. 7:56).

Ote 7:56

*Greta: Siellä on jotain vinossa vähän niinku koko systeemissä. Sitä käytetään niinku, sanotaan että asiat on näin (.) ja nyt tämän kanssa tehdään aina näin ja nyt pitää toimia näin. Ja sitten on ne säännöt ja kaikki tietää, että mitenkä ne kierretään. -- Että se on toisaalta hirveän jäykkää se systeemi, hirveän jäykkä. Ehkä se on sitä X:n aikasta perua että, ja sitä sitte vaan jatketaan.*

Organisoinnin sekavuutta ihmettelevät fragmentit kertovat käytännön työssä spontaanisti rakentuneesta ja rakentuvasta yhteisöstä. Etenkin pitkään työyhteisössä olleet kertojat kuvaavat yhteisöä tekemisen kautta rakentuneena. Vuosia sitten kun yhteisö oli vielä pieni, spontaani rakentuminen vaikutti toimivalta ratkaisulta, koska työntekijät olivat jatkuvasti tekemisissä toistensa kanssa ja pystyivät jakamaan käytäntöjään sekä käsittelemään asioita jopa kaikkien työyhteisön jäsenten välisissä keskustelutilanteissa. Nykyisessä, entistä suuremmissa työyhteisössä kaikki työntekijät (esim. vastatulleet tai eri ryhmissä toimivat) eivät ole säännöllisesti tekemisissä toistensa kanssa eivätkä tunne toistensa työskentelykäytäntöjä ja kanssakäymisen tapoja. Entistä suuremmissa yhteisössä spontaani organisoituminen näyttää kertojia tulkiten muuttuneen hiljaiseksi (kirjoittamattomaksi ja osin puhumattomaksi) pirstaloituneiden kerrontatilanteiden myötä, mikä voi aiheuttaa kitkaa yhteistyössä.

Spontaani, hiljainen organisoituminen ei ole aina pahasta vaan voi sujuvoittaa päivittäistä työntekoa. Spontaania, hiljaista organisoitumista tapahtuu työyhteisöissä välttämättä, sillä kaikesta, mitä tehdään ja koetaan, on mahdotonta keskustella ja neuvotella. Kuitenkin jos yhteisön kehittyminen on hyvin paljon hiljaisen ja spontaanin rakentumisen varassa, on mahdollista ja ehkä todennäköistäkin, että yhteisöllinen toiminta alkaa kangerrella. Spontaani, hiljainen organi-

soituminen luo otollisen maaperän käsittämättömyyksiensä synnylle sekä käsittämättömyyksille annetuille keskenään ristiriitaisille selityksille.

Vaikka spontaani, sekavalta näyttävä organisoituminen ihmetyttää monia yhteisön jäseniä ja moni esittää sen synnylle selityksiä, vain harva esittää vaihtoehtoisia organisoitumisen tapoja. Yksittäisenä poikkeuksena on väliportaan johtaja, joka muista kertojista poiketen ehdottaa hierarkkiseen järjestelmään vielä yhtä lisäportasta. Siinä missä esimerkiksi Greta ihmetteli yhteisön hierarkisuutta ”jäykkänä systeeminä” (7:56) ja kertoi sen olevan toiminnan este, väliportaan johtaja kertoo hierarkian toimintaa selkeyttävänä. Hän selittää näkökulmaansa asemallaan väliportaan johtajana, jolla ei käytännössä ole väliportasta, jolla seistä: hänen alaisensa käyvät esimerkiksi kehityskeskustelut suoraan ylimmän johtajan kanssa, jolloin hän ei saa tarvitsemaansa tietoa alaisistaan. Jotkut kertojat ihmettelevät hierarkiaportaiden ylittämistä myös laajemmassa mittakaavassa, sillä muissakin emo-organisaation yksiköissä (ei pelkästään haastatellulla työyhteisöllä) on heidän mukaansa ollut tapana hoitaa asioita suoraan emo-organisaation johtajan kanssa, jolloin väliportaat on hypätty yli.

Tutkimani työyhteisön organisoituminen siis muodostaa erään kertojan sanoja lainaten ”kummallisen kuvion”, jossa kytee monenlaisia mahdollisuuksia käsittämättömyyden kokemuksille. Kummallinen kuvio rakentuu kerronnassa muun muassa siitä, että väliportaan johtajat ovat esihenkilöitä hierarkkiselta statukseltaan, mutta eivät välttämättä käytännön vastuunkantajina. Organisoitumisen kummallista kuviota selitetään toisaalta alalle tyypillisenä ja toisaalta vastuuhenkilöiden epäpätevyydellä käytännön tilanteissa. Sitä selitetään myös valtasuhteiden epämääräisyydellä:

Ote 7:57

*Taru: Se ((esimiesten vastuunotto)) jotenki niinku puuttuu. On siinä seki, että me ollaan hyvin vahvoja. Siis meillä on niinku oikeestaan jotenki aika hullunkurisesti se tilanne, että (naurahtaen) meillä on **erittäin vahva tää alempi taso** ja tuo **ylempi taso on sitte vähemmän vahva.** (naurua)*

*H: Niin, niin. No miten se sun mielestä näky? Mistä sinä niinku niin päättelet (.) että?*

*Taru: Siis siinä että, niinku tämmösessä johtamisessa, voin sanoa esimerkiksi, että minä oon yllättävätki, tai sillai vahva, mutta me jatkuvasti ku on asioita,*

*ristiriitoja tai siis ihan tämmösiä, että pitäis, kysytään jostaki asiasta, miten toimitaan tässä, niin se on tämmöstä ”no jaa, katotaan”, ja nii edelleen ja nii edelleen. Elikkä päätökset sitte tehdään joskus omistuneesti ja joskus vähemmän omistuneesti tuolla, ja siitä tulee sitte, minä oon niinku sitä mieltä, että siitä meillä tulee nää ristiriidatki sitte.*

Edellisen fragmentin kertoja Taru laajentaa muussa kerronnassaan valtasuhteiden epämääräisyyden ja yksilöiden oman paikan etsimisen koskemaan koko työyhteisöä. Hän kuvaa organisatorista sekamelskaa ”hullunkuriseksi”. Hullunkurisuus syntyy hierarkkisten ennakkoletusten kääntymisestä päällelleen. Vastoin suunniteltua organisaatiojärjestystä työyhteisö toimii toistuvasti siten, että ylemmässä asemassa olevat ovat ”heikompia” kuin alemmassa asemassa olevat, vaikka heidän tulisi asemansa puolesta olla ”vahvempia” eli tehdä päätöksiä, antaa ohjeita ja kantaa vastuuta.

Toisaalla kerronnassaan Taru avaa alemmassa asemassa olevien vahvuuden tarkoittavan toimintaa, jossa he toteuttavat työtään ylemmässä asemassa olevien päätöksiä odottamatta. Kertoja perustelee tällaista toimintaa sillä, että päätöksenteko on yhteisössä liian hidasta ja estää työn etenemistä. Omavaltainen toiminta vahvistaa työntekijöiden asemaa sosiaalisissa valtasuhteissa, koska käytäntöihin punoutuu heidän suunnittelemaansa ja toteuttamiaansa tapoja, joista ylemmässä asemassa olevat eivät välttämättä tiedä eivätkä näin ollen niitä kontrolloi.

Tilanne, jossa toimintaa ei ole johdettu eikä yhdessä suunniteltu, luo otollisen maaperän työn toteutusta koskeville käsittämättömyyksien kokemuksille. Taru nimeää valtasuhteiden epämääräisyyden ja ylösalaisin kääntymisen suurimmaksi syyksi työyhteisön ristiriitoihin ja sosiaalisiin jännitteisiin. Tarun kertomalla valtasuhteiden jäsentymättömyydellä voidaankin selittää suurta osaa tässä aineistossa ihmeteltyistä asioista.

Työyhteisön sosiaaliset jännitteet kontekstoituvat Tarun kerronnassa yhteiskunnalliseen, ehkä globaaliinkin muutokseen. Muutos tarkoittaa hänen kerronnassaan sitä, että työpaikkaan ja sen edustamalle ammattialalle tulee uusia ammattilaisia, joilla on usein enemmän muodollista koulutusta kuin alan perinteisillä ammattilaisilla. Lisäksi heillä on monenlaista työssä hyödyllistä käytännön osaamista. Tämä



aiheuttaa kitkaa perinteisten ja uusien ammattilaisten välille, koska uudet ammattilaiset työskentelevät usein perinteisiä ammattilaisia alemmissa asemissa, vaikka osaavat tehdä samoja työtehtäviä kuin perinteiset ammattilaiset. Käsittämätön kerrotaan tältä osin lähinnä ylemmässä asemassa olevien kokemukseksi, koska maailman muuttuminen jäsinyttää heidän ammatillista identiteettiään (7:58).

Ote 7:58

*Taru: Ja nyt ku tää maailma on muuttunu, -- niin yhtäkkiä ne ((perinteisesti vaativat työtehtävät)) onki sitte [alemmin koulutetuille mahdollista tehdä], ja se aiheuttaa siellä ylemmällä tasolla ne ei itekkään tiedä oikeen, että mikä heidän identiteettinsä on, ja kuka tekee, miten tekee, ja niin edel--.*

Loppukaneettina organisointia ihmettelevään kerrontaan mainitsemisen, että johtajan kerronta organisoinnista ja valtasuhteista eroaa muun työyhteisön kerronnasta. Johtaja ei kyseenalaista virallisia valtasuhteita. Hän ei myöskään kerro työyhteisön jakautumisesta kahteen organisaatioon eikä tältä osin ihmettele työyhteisön rakentumista.

## 7.5 Fragmenttien yhteenveto

Fragmenttien analyysissä työyhteisön kerronta käsittämättömästä täydentyi siten, että kertomusten kontekstit ja henkilöahmot saivat lisää sävyjä. Näiden sävyjen perusteella työyhteisö ei näyttäydä niin yhtenäisenä kuin tarinoiden (etenkin jaettujen tarinoiden) analyysien jälkeen, vaan ennemmin kuin moniin työyhteisöihin jakautuneena. Jakautumisten rajat eivät ole kiinteät eivätkä aina kulje tiettyjen henkilöiden välillä, sillä jakautumisessa on kyse vaihtelevista mielipide- ja arvoeroista.

Kahden kerroksen väen metaforan voi fragmenttien perusteella tulkita yhdeksi merkittäväksi tulkintakehykseksi, jota vasten mielekkyyttä tutkitussa työyhteisössä luodaan. Etenkin sosiaalisissa suhteissa koettuja käsittämättömyksiä pyritään käsittämään ylä- ja alakertajaon avulla. Tässä kontekstissa esimerkiksi tervehtimättä jättäminen voi olla erityisen ärsyttävää, kun se tapahtuu yläkertalaisen toimesta ala-

kertalaista kohtaan. Samoin yläkertalaisen kieltäytyminen rutiininomaisesta työtehtävästä vetoamalla alakertalaisen palkkaa suurempaan palkkaansa, ja tästä seuraava alakertalaisen ärtyminen, kontekstoituu myös kahden kerroksen väen metaforan avulla esitettyyn yhteiskunnallis-kulttuuriseen tasa-arvodiskurssiin, ei pelkkään ihmissuhteiden toimimattomuuteen.

Yhteiskunnallis-kulttuurinen diskurssi jää kuitenkin aineistossa usein implisiittiseksi taustaksi, sillä kerronta käsittämättömästä koskee eksplisiittisesti yleensä yksilöiden ominaisuuksia ja tekoja. Toisten arviointi erilaisin vastinparein (normaaliksi tai epänormaaliksi, älykkääksi tai typeräksi jne.) on niin fragmenteissa kuin tarinoissa yleisesti käytetty käsittämisen ja mielekkyyden luomisen keino, joka auttaa ennakoimaan toisten toimintaa ja valmistautumaan tuleviin sosiaalisiin tilanteisiin. Käsittämättömäksi kerrottu edustaa yleensä vastinparin kielteiseksi määriteltyä ääripäätä, jolloin käsittämätön kerrotaan esimerkiksi epänormaaliksi tai typeräksi.

Kertomuksissa, joissa haastatellut työyhteisön jäsenet kertovat käsittämättömästä hierarkian avulla, johtajan kerronnan voi ajatella edustavan ”hierarkkisen vallan ääntä”. Virallisen asemansa perusteella johtajalla on mahdollisuus luoda käsittämättömälle sellaisia selityksiä, jotka vaikuttavat käytäntöihin todennäköisemmin kuin muiden luomat selitykset. Aineistossa johtaja kertoo tyylinsä muita kuuntelevaksi; hän ei halua kertoa itseään yksinvaltiaaksi mielekkyyden luoja. Johtaja ei kuitenkaan kerro tavoista, joilla hän kuuntelee alemmassa asemassa työskenteleviä vaan hänen kerrontansa koskee ylemmässä asemassa toimivia. Tällöin, vaikka hän pyrkii herättelemään työntekijöiden aktiivisuutta ”ärsyttämällä” heitä tarkoituksellisesti, suurin osa työntekijöistä jää tämän aktivoinnin ulkopuolelle.

Maitlisin (2005) mukaan käytännöt, joissa johtaja kerää moninaisia näkemyksiä muilta työyhteisön jäseniltä ja koostaa niistä uuden, kokoavan näkemyksen, voi yhtenäistää mielekkyyden luomista ja tarjota työyhteisön toiminnalle yhteisen perustan. Koska näkemyksiä tutkimassani työyhteisössä kerätään systemaattisesti pelkästään työyhteisön vähemmistöltä, mielekkyyden luominen, jota käytetään suunnitelmallisen hallinnoinnin ja organisoinnin välineenä, on tässä

yhteisössä vain muutaman henkilön tehtävänä. Mielekkyyttä luodaan kuitenkin myös suunnitelmallisen organisoinnin ulkopuolella. Fragmenteissa esimerkiksi juorut ja tunteet kertoivat mielekkyyden luomisesta, joka tapahtuu ainakin suurelta osin suunnitelmallisen organisoinnin ulkopuolella.

Juoru määritellään tavallisimmin epämuodolliseksi puheeksi, jossa on jonkin verran totuutta mukana ja joka keskittyy henkilökohtaisesti johonkuhun, yleensä kolmanteen osapuoleen, joka ei ole läsnä. Juoruja ei useinkaan tuoteta ryhtymällä juoruiluun tietoisesti, vaan se kontekstoituu muodollisiin viestintätapahtumiin, kuten kokouksiin, sekä työyhteisön ihmissuhteisiin. (Mills 2010.) Fragmenttien analyysin perusteella näyttää siltä, että juorujen avulla jopa yhden yksilön tai pienen ryhmän satunnaiselle tilanteelle luoma selitys (ja mielekkyys) voi värittää paitsi työyhteisön jäsenten suhtautumista itseensä ja yhteisöön, myös muiden ihmisten suhtautumista tähän yhteisöön.

Millsin (2010) tutkimuksen perusteella juorut ja muu epämuodollinen viestintä ei niinkään kompensoi muodollisen viestinnän puutteita, vaan tarjoaa työntekijöille sosiaalisen välineen, jolla luodaan mielekkyyttä muodolliseen viestintään. Analysoimani aineiston perusteella juoruilla ei pelkästään luoda mielekkyyttä muodolliseen viestintään, vaan niissä käsitellään lisäksi yhteisön jäsenille arkaluontoisia puheenaiheita, jotka eivät kuulu työyhteisön muodollisen ja julkisen viestinnän piiriin. Puheenaiheen pitäminen arkaluontoisena merkitsee seikkaa, joka saattaa jarruttaa yhteisöllistä mielekkyyden luomista, koska ilman keskustelua mielekkyydet jäävät yksilökohtaisiksi.

Toinen, suunnitelmallisen organisoinnin ulkopuolella oleva, käsittämättömän kokemisessa vaikuttava tekijä ovat tunteet. Itsestään selvänä, jo tutkimuskysymyksen asettamisen olettamana tunteena on käsittämättömyyden kokemukseen sisältyvä yllätys tai ihmetys. Tämän lisäksi kokemukseen liitettiin kerronnassa muitakin tunteita, esimerkiksi vihaa, paheksuntaa ja huvittuneisuutta. Kuten aiemmin esitin, mielekkyyden luomisen teoriaa on yleensä kehitelty siitä lähtökohdasta, että kognitiot ovat merkittävässä osassa mielekkyyden luomisessa (esim. Weick, 2001; Jeong & Brown, 2008). Analyysini perusteella käsittämättömän kokemus on kuitenkin suuressa määrin emotionaalinen

prosessi. Emootiot kuljettavat prosessia alkutilanteesta (hämmästyksen) tilanteen määrittelyyn (viha, paheksunta jne.) ja sen funktioiden pohtimiseen (toivottomuus, epäusko jne.). Käsittämättömän kokemus ei etenkään alkuvaiheessaan välttämättä sisällä sanoja, vaikka sanallisuus asioiden nimeämisenä ja selittämisenä myöhemmässä vaiheessa tuleekin mukaan prosessiin.

Emootioiden tärkeys käsittämättömän kokemisessa merkitsee sitä, että uskomusten ja ennako-odotusten sekä muiden tiedollista käsittelyä vaativien tekijöiden lisäksi käsittämättömän kohtaamisessa on läsnä esteettis-emotionaalinen kokeminen: se, että koettu käsittämätön *tuntuu* joltakin ja että eri vaihtoehdot käsittämättömän selittämiseksi *tuntuvat* erilaisilta. Tästä johtuen, mikäli kerronta käsittämättömästä ajatellaan mielekkyyden luomiseksi, mielekkyyden luominen on kokemuslaadultaan paitsi kognitiivista myös esteettis-emotionaalista.

Fragmenttien analyysin päätteeksi koostin ihmettelevistä fragmenteista erottelemani motiivit ja niihin sisältyvät teemat taulukoksi 3.

*Taulukko 3. Avainkysymyksen ”Keneen voi luottaa?” liittyvät motiivit ja teemat.*

<i>Motiivit</i>	<i>Teemat</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ryhmätoiminta</li> <li>• kokoukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avoimuus–epäavoimuus</li> <li>• rehellisyys–epärehellisyys</li> <li>• oikea–väärä tapa toimia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• johtajat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• luottamus–epäluottamus</li> <li>• suoruus–vaikeaselkoisuus</li> <li>• moraali</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• puhumistilanteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• puhevalta</li> <li>• virallinen ja epävirallinen organisaatio</li> <li>• virallinen ja epävirallinen tieto</li> <li>• suora–epäsuora viestintä</li> <li>• naisten ja miesten puhetapojen ja asioiden käsittelytapojen erot</li> </ul>

Koska motiiveissa ja etenkin teemoissa toistuivat suurelta osin tarinoiden aiheet, teemat oli koostettavissa pääosin samoiksi viideksi avainkysymyksiä kuin tarinoiden analyysien jälkeen. Konstruoin teemojen perusteella kuitenkin yhden uuden avainkysymyksen:

#### 6. *Keneen voi luottaa?*

En esittele viittä muuta avainkysymystä tarkemmin tässä yhteydessä, koska olen käsitellyt niitä aiemmin tarinoiden analyysien yhteenvedoissa. Sen sijaan käsitelen pelkästään kuudetta kysymystä. Taulukko 3 sisältää vain tätä kysymystä koskevat motiivit ja teemat. Muihin avainkysymyksiin koostamani fragmenteista erotetut motiivit ja teemat ovat kirjan liitteenä.

Avainkysymys ”*Keneen voi luottaa?*” kiteyttää vallan jakautumiseen ja luotettavuuteen liittyvät teemat, joita fragmenteista voi konstruoida runsaasti. Ryhmätoiminta- ja kokous-motiivien avulla käsiteltyjä teemoja olivat vastinparit avoimuus–epäavoimuus, rehellisyys–epärehellisyys ja oikea–väärä tapa toimia. Erilaisia puhumistilanteita kuvaavien motiivien avulla käsiteltiin teemoja puhevalta, virallinen ja epävirallinen organisaatio, virallinen ja epävirallinen (myös: rehellinen–epärehellinen) tieto, suora–epäsuora viestintä sekä naisten ja miesten puhumistapojen ja asioiden käsitelytapojen erot.

Erityisesti johtajiin liittyvä vastinpari oli luottamus–epäluottamus. Teemaa pohdittiin esimerkiksi ihmettelemällä nykyisen johtajan pyrkimystä osallistamiseen ja yhteisöllisyyteen, vaikka arjen käytännöissä hän näytti toteuttavan omavaltaisuutta päätöksenteossa. Kaksi muuta johtajiin liittyvää teemaa olivat suoruus–vaikeaselkoisuus ja moraalit.

Vaikka kiteytin fragmenttien teemat kuudetta avainkysymystä lukuunottamatta samoiksi avainkysymyksiksi kuin tarinoiden teemat, fragmenttien analyysi ei ollut vain vanhan toistoa, sillä analyysi lisäsi sävyjä teemojen sisältöihin. Analyysi myös monipuolisti käsitystä siitä, miten erilaisin tavoin käsittelemättömä selitetään ja muokataan käsiteltäväksi osaksi elämismailmaa. Lisäksi fragmenttien huomioiminen analyysissä havainnollisti, että kerronta elää monitahoisena narratiivisena kudelmana, jossa puheenaiheet leikkaavat, täydentävät ja pirstovat toisiaan.

# 8 Suhtautuminen käsittämättömään

## 8.1 Ymmärtämisen rajat

Edeltävän analyysin perusteella kertojat suhtautuvat kokemaansa käsittämättömään eri tavoin. Suhtautumistavat merkitsevät samalla erilaisia keinoja selittää outoja asioita ja tulla toimeen niiden kanssa. Ne tuottavat myös erilaisia mahdollisia työyhteisöllisiä funktioita.

Valtaosassa ihmettelevää kerrontaa vedetään jyrkkiä rajoja käsittämättömän ja käsitetyn välille. Rajojen vetäminen on keino tehdä käsittämättömästä hallittavaa, koska rajat toimivat (nyrkki)sääntöinä ja tulkintakehyksinä. Nämä tulkintakehykset helpottavat valintoja siitä, miten outoihin asioihin tulee tai kannattaa suhtautua. Rajojen vetämiseen kuuluu oleellisesti kysymys siitä, mihin rajat olisi vedettävä. Käsittämättömän ja käsitetyn rajakohtaa etsitään aineistossa kysymällä, mihin asti käsittämätöntä pitää pyrkiä selittämään ja missä vaiheessa selittäminen ei enää ole mielekäs tavoite. Kysymykseen annetaan aineistossa useita vastauksia, jotka ilmentävät sitä, miten työyhteisön jäsenet suhtautuvat käsittämättömään. Kiteytän vastaukset neljään ulottuvuuteen, jotka ovat *hyväksyminen–vastaisku*, *ulkopuolisuus–osallistuminen*, *itsensä hallinta – toisten hallinta* ja *tilannekohtaisuus–laaja-alaisuus*.

Neljä ulottuvuutta muodostuu aineistosta konstruoimistani vastinpareista, jotka kuvaavat erilaisia tapoja suhtautua käsittämättömän kokemukseen ja käsitellä tätä kokemusta. Vastinparit ovat luonteeltaan komplementaarisia, jolloin ääripäät määrittävät toisiaan vastavuo- roisesti. Ulottuvuuksien käyttötavat kerronnassa ovat narratiivisesta

näkökulmasta tärkeitä, koska erilaiset käyttötavat tuottavat erilaisia narratiiveja ja asemoivat kertojia eri tavoin suhteissa toisiinsa. Etenkin se, miten ulottuvuuksien ääripää painottuvat organisaation jäsenten kerronnassa, on yhteydessä siihen, millaiseksi yhteisöllinen kertomuksellisuus muodostuu.

Tarkastelen seuraavaksi näitä käsittämättömään suhtautumisen ulottuvuuksia käyttäen havainnollistajana kerrontaa, joka ilmentää käsittämisen rajojen hallintaa ja suhtautumista käsittämättömään. En käsitellyt seuraavia otteita tarinoiden ja fragmenttien analyysissä, koska otteissa kertojat eivät ilmaise niinkään ihmettelyä kuin omaa suhtautumistaan käsittämättömiksi kerrottuihin asioihin.

## ***Hyväksyminen–vastaisu***

Ulottuvuudella hyväksyminen–vastaisu ääripäinä ovat suopea suhtautuminen käsittämättömään sekä käsittämätöntä vastaan suunnattu ja sen poistamiseen tähtäävä hyökkäys. Seuraavassa kahdessa aineistotteessa käsittämisen rajoja vedetään siten, että kerronta sijoittuu lähemmäs vastaisu-ääripäätä. Ensimmäinen kertoja pohtii ymmärtämisen rajoja, kun kyseessä on työkaverin käsittämätön käyttäytyminen:

Ote 8:1

Ylva: *Se, joka aiheuttaa sen ((interventioiden tarpeen)), niin se ei itse tule sinne ((interventioihin)). Eli siis, (yskäisee) me muuathan sitä, ja me muuathan vissiin ollaan se syntipukki (nauraa) (.) -- Että meidän pitää vain ymmärtää sitä. Mutta **kuinka pitkälle meidän pitää ymmärtää?** Siihen en ole saanu vastausta että (naurahtaa), **missä on se (nauraa) ymmärtämisen raja.***

H: *Joo. Mikä sun oma vastaus siihen ymmärtämisen rajaan on?*

Ylva: *Mulla se tulee vastaan kyllä hyvin (alkaa nauraa) pian. Ja siis (.) minähän perusuunteeltani oon rauhallinen, mutta olen jumalattoman äkkipikainen. Että siis (...) minä kun leiskahdan niin leiskahdan kyllä, että se, se kuuluu kauas (nauraa) (.) Tai minä koen sen että **mun ei tarvi kuunnella (.) haistatuksia eikä suunsoittoa** loputtomiin että siinä (nauraa) ja (.) ja eihän, siis eihän mun oo tarvinnu, ku **annan takaisin** kyllä sitte, että se ei (nauraa) se ei, mutta että nii (.) **eihän kaikki uskalla** eivätkä ne halua (.) ja enkä minä*

*tiedä tarvitseekokaan niiden niinku nyrkit pystyssä puolustaa omaa työpistettänsä. (nauraa)*

Kertoja ei pyri katkelmassa selittämään työkaverin käsittämätöntä käytöstä vaan tulemaan toimeen sen kanssa. Suhtautuminen käsittämättömään on käytännöllinen ja tilannesidonnainen. Tärkeintä käsittämättömään suhtautumisessa ei ole toisten käyttäytymisen syy-taustan selvittäminen vaan oma reagointi toisten käyttäytymiseen ja se, että työ sujuu. Käsittämisen raja kulkee siinä, mihin kukin sen omalla toiminnallaan vetää.

Myös seuraava kertoja (8:2) käsittelee käsittämisen rajoja luonnos-teleamalla vastaiskuja, jossa käytettäisiin jopa fyysistä väkivaltaa.

Ote 8:2

*Nainen: Kyllä musta pitäis työpaikalla pystyä käyttäytymään asiallisesti, että mikä velvollisuus meillä on kantaa sitä, että yks saa käyttäytyä ihan miten haluaa, tai oikeestaan kaks, saa käyttäytyä aivan miten haluaa, ne ei saa siitä mitään sanktioita, ne ei koskaan pyydä anteeksi, ne ei tee mitään. Ja sitte **me ollaan niinku oksennusämpäri**, että kaikki vaan, me vaan niinku otetaan kaikki. Sitte me nuristaan siellä, se on sen työyhteisön heikkous kans, että se on ehkä tää ku se on niin **naisvaltanen** ja sitte tää ala on vähän tällanen, hissukoitten ja turvallisuushakusten henkilöiden alaki osittain, niin sitte on että "voi voi taas", päivitellään ja niinku sitä jotenki yritetään (.) Ja tavallaan helpottaahan se sitä omaa kuormaa, ku sitä voi jonku kans jakaa, niinku tiettyyn pisteeseen, ku ei jää siihen rämpimään. Mutta sitte, se että sitte ei niinku, että jos tää ois **miesvaltasempi** työyhteisö, niin me oltais varmaan jo yhytetty [miestyökaveri] jossaki kulman takana ja annettu sille turpiin (.) huput päässä vaikka. Mikä on tietysti väärin mutta että, jollei se opi, **jollei se niinku ihmisiksi opi käyttäytymään, niin kuka ne rajat?** Minä luulen, että jos se porukkahenki olis vähän sellanen reippaampi, että me oltais voitu toimia jo suorastaan tällä tavalla.*

Fyysistä väkivaltaa ei edellisessä katkelmassa kuitenkaan välttämättä esitetä konkreettiseksi ratkaisukeinoksi ihmissuhdeongelmiin, vaan fyysinen väkivalta on analoginen reippaudelle, jota "hissukkamaisesta" työyhteisöstä kertojan mukaan puuttuu.

Ulottuvuudella hyväksyminen–vastaisku työyhteisön kerronta sijoittuu yleensä hyväksymiseen. Toisten hyväksymisen rajaa ei kuitenkaan ole helppo vetää. Rajojen vetäminen näyttää riippuvan sekä



yksilön kokemustaustasta että asemasta. Esimerkiksi johtaja voi yleisesti ottaen olla hyväksymättä enemmän kuin alemmassa asemassa olevat. Tämä riippuu aineiston perusteella kuitenkin johtajan ja alaisen suhteesta, sillä vahvatahtoisen alaisen kanssa johtaja joutuu joskus venyttämään sietokykyään. Olen käsitellyt hyväksyvää ja ymmärtävää kerrontaa aiemmin yksityiskohtaisemmin sekä tarinoiden että fragmenttien analyysin yhteydessä, joten en toista otteita tässä.

## ***Ulkopuolisuus–osallistuminen***

Osallistumisen ääripää tarkoittaa käsittämättömään suhtautumisen keinona toimintaa, jossa yksilö tuo itsensä aktiivisesti osaksi yhteisöä esimerkiksi ilmaisemalla mielipiteensä. Toisin sanoen yksilö pyrkii olemaan yhteisössään aktiivinen merkitysten tuottaja. Ulkopuolisuus puolestaan on toimintaa, jossa yksilö pysyttelee hiljaa ja sivussa, pyrkien näkymättömyyteen tai neutraaliuteen. Merkitykset, joita yksilö tuottaa, ovat tällöin laadultaan yksilökohtaisempia. Seuraava ote (8:3) kuvaa ulottuvuuden kumpaakin ääripäätä, sekä aktiivista oman näkökulman esittämistä (työkaverin toimintana) että aktiivista sivussa pysyttelyä (kertojan omana toimintana).

Ote 8:3

Riitta: *Kun hän ((työkaveri)) kokee kokeneensa vääryyttä, niin hänhän kyllä nousee vastaan, joka on sinänsä ihan oikeen, mutta me jotka yritetään selvitä tämä elämä mahdollisimman pienellä vaivalla (naurahdellen), niin mehän kiittelemme ja yritämme olla harmaita hiiriä ja (naurahdellen) ja noidumme sitten työkavereiden puolesta ja äksyilemme kotona.*

Suurimmassa osassa tälle ulottuvuudelle sijoitettavissa olevaa kerrontaa työyhteisön jäsenet sijoittavat itsensä Riitan tapaan ulkopuoliseksi, ”harmain hiiriksi”. Kaikki ulkopuolisuus ei kuitenkaan ole samanlaista, sillä ulkopuolisuuden voi jakaa asenteen mukaan *aktiiviseen* ja *tietämättömään ulkopuolisuuteen*. Aktiivista ulkopuolisuutta on luettavissa esimerkiksi fragmenteissa, joissa määräaikaisessa työsuhteessa olevat (esim. 8:4) paikantavat itsensä toimijoina ulos ristiriitailanteista.

Ote 8:4

H: *No mistä sinä niinku sanoit noin että heti huomasiit syksyllä, että siellä jotaki sosiaalisia kuvioita on, niin mistä sinä sen niinkun näit tai kuulit tai aistit tai [--]?*

Kertoja: *Mulla on vaan semmonen luontainen kyky välttää ongelmia tietyllä tavalla, että jotenki se kävi aika selväksi, että siellä on tuota nää kahvi-, aamu- ja iltakahvilla ei käy tietyt ihmiset ja sitte on semmosia omia porukoita ja, niin siis tavallaan **emminä silleen tajunnu sitä**, mutta nyt jälkikäteen mieltii niin siinä selvästi on se, että siellä oli kaikenlaisia semmosia juttuja, että **pääsee vähemmällä, kun ei tiedä mistään mitään**.*

Ulkopuolisen roolin valinta auttaa aineiston perusteella pätkätyöläisiä pysyttelemään loitolla yhteisön ihmissuhteisiin liittyvistä ongelmista ja vähentää sosiaaliseen maailmaan liittyviä käsittämättömyyden kokemuksia. Tämä helpottaa työntekoa ja auttaa keskittymään työn sisältöä koskeviin asioihin. Myös jotkut toistaisessa työsuhteessa olevat kertovat, etteivät ole kiinnostuneita sosiaalisen maailman mutkista ja että työn tekeminen ja sisällöt ovat tärkeämpiä kuin työpaikalla rakentuvat ihmissuhteet, etenkin niiden pulmat.

Aktiivisesti ulkopuoliseksi jättäytyvät eivät tyypillisesti kerro ihmissuhteisiin liittyviä ongelmatilanteita henkilökohtaisiksi kokemukseksi. Toisin kuin kertojat, jotka haluaisivat selityksen käsittämättömyyksiä kokemilleen tilanteille ja henkilöille, aktiivisen ulkopuolisen position omaksuneet eivät näe selittämistä ja selitysten löytymistä välttämättä ratkaisuna tai henkilökohtaisesti helpottavana tekijänä.

Aktiivisen ulkopuolisen asenne on tiivistettävissä käsittämättömän ja käsittämättömää koskevan punninnan välttelyksi, koska aktiivinen ulkopuolinen tietää, että on olemassa jotain, josta hän ei halua tietää. Tieto kulkee yksilöltä toiselle tarinoina tai pirstaleisina huhuina ja juoruina. Aktiivisen ulkopuolisen suhtautumisessa tasapainottelevat uskomisen muiden kerrontaan ja epäily yleisen kerronnan paikkansa-pitävyydestä. Oma asennoituminen informaatioon valitaan suhtautumisen mukaan joko muita kertojia myötäileväksi tai vastustavaksi.

Tietämättömän ulkopuolisen asenne eroaa aktiivisen ulkopuolisen asenteesta siten, että kertojat eivät edes kerro tietävänsä muiden ihmettelmän käsittämättömän olemassaolosta. Aktiivinen ulkopuolinen on ainakin jonkin verran perillä työyhteisön kertomasta käsittämättömästä ja siihen liittyvistä ihmettelyn kohteista. Tietämätön ulkopuo-

linen ei sen sijaan kerro kokeneensa ihmettelyä eikä tiedä muiden ihmettelyn kohteista. Tietämätöntä ulkopuolisuutta, esimerkiksi henkilöiden välisistä konflikteista, ei kerrota aineistossa suoraan, sillä olisi siltä epätodennäköistä, että henkilö kertoisi asiasta, josta ei tiedä. Tietämättömän ulkopuolisuuden olemassaolo on kuitenkin tulkittavissa aineistosta. Esimerkiksi fragmentin, jossa kerrotaan, että johto muuttaa organisaatiokaaviota aina kun pitäisi selvittää ongelmia (johtajia ihmettelevien fragmenttien analyysi, s. 138), voi tulkita kertovan tällaisen tietämättömän ulkopuolisuuden olemassaolosta. Kyseisessä tilanteessa tietämätön ulkopuolisuus lankeaa johdolle, koska se ei tiedä ”kissasta”, joka tulisi nostaa pöydälle.

Tietämätön ulkopuolisuus koskee aineistossa useimmiten muiden työntekijöiden väliseksi ristiriidoiksi kerrottuja kokemuksia tai muita ihmissuhdeasioita. Tietämättömyys voidaan kertoa itse valituksi tai tahattomaksi. Kun tietämättömyys on tahatonta, kertoja saattaa esimerkiksi kertoa, ettei ole huomannut jotakin (esim. työkavereiden seurustelua) tapahtuneeksi, vaan on kuullut asiasta jälkikäteen toisilta.

Ulkopuolisuus on siis aineistossa useimmiten tietämättömyyttä työpaikan ihmissuhdeviidakosta. Lisäksi ulkopuolisuutta voivat rakentaa työkäytännöt, kuten se, että päätkäytöläiset päivystävät, kun muut ovat kokouksessa. Tällöin, vaikka ulkopuoliseksi jääminen ei ehkä ole päätkäytöläisen omaehtoinen valinta, hän voi kuitenkin sitoutua ulkopuolisuutta ylläpitäviin käytäntöihin.

Ulkopuolisuutta luonnehtii ainakin jonkinasteisen tietämättömyyden lisäksi *puuttumattomuus* työyhteisön ongelmiin. Puuttumattomuus ei kuitenkaan edellytä tietämättömyyttä ongelmiksi tai muuten käsittelemättömiksi kerrotuista kokemuksista vaan ennen kaikkea toimintakeinoista, joilla näitä kokemuksia voisi vähentää tai joilla niihin voisi tulevaisuudessa vastata. Tällöin ulkopuolisuuden ja osallistumisen ulottuvuudella liikutaan lähemmäs osallistumisen ääripäätä ja käsittelemättömän kohdataan, paitsi yksilökohtaisesti pohtimalla, myös sosiaalisesti puhumalla (8:5).

Ote 8:5

H: *Miten se porukka sinne reagoi siihen? Kun joku nyt rupeaa kertomaan, niin mitä (. ) mitä s-?*

Ulla: *No se on vähän niinku semmonen että "taasko ja mitä nyt?" Ja sitten mietitään mielessä, että "kuinkahan kauan tuo nyt kestää ja kestääkö tuo vai joutuuko sairauslomalle?"*

Miettiminen ja puhuminen eivät yksinään muuta sosiaalista maailmaa siten, että asioiden selittäminen johtaisi niiden muuttumiseen. Osallistumisen ääripäähän liikuttaessa tarvitaan toimintaa, asioihin puuttumista ja niihin vaikuttamista. Kerrontaa tällaisesta aktiivisesta osallistumisesta on aineistossa huomattavasti vähemmän kuin kerrontaa osallistumattomuudesta, mutta sitä kuitenkin on, esimerkkinä uniikki tarina tiskivuorolistan laatimisesta (s. 107).

Ulkopuolisuuden ja osallistumisen ulottuvuudella aineiston työyhteisön kerronta sijoittuu yleisimmin joko ulkopuolisuuden tietämättömään ääripäähän tai osallistumiseen puhumalla, muttei muulla toiminnalla. Puhuminen, etenkin epämuodollinen, kerrotaan erityisesti naisvaltaiselle työyhteisölle ominaiseksi tavaksi käsitellä käsittämätöntä ja purkaa ongelmavyöhytejä. Aineiston yleinen sävy on kuitenkin sellainen, että vuosikausienkaan puhuminen ei ole estänyt pulmakokemusten kertymistä yksilöitä ja työyhteisöä vaivaavaksi taakaksi.

## ***Itsensä hallinta – toisten hallinta***

Kolmas ulottuvuus käsittelee hallintaa. Ulottuvuus jakautuu ääripäihin sen mukaan, pyrkivätkö kertojat selittämään käsittämätöntä toisia henkilöitä vai itseään hallitsemalla. Kun kerrotaan itsensä hallinnasta, korostuvat itsereflektion eli "peiliin katsomisen" kaltaiset käsitteet. Kun puhutaan toisten hallinnasta, korostetaan sääntöjä, joita toisten tulee noudattaa. Itsestään selvänä lähtöoletuksena on silloin, että kertoja jo noudattaa näitä sääntöjä.

Itsensä hallinta tarkoittaa aineistossa, että omaa käytöstä punnitaan ja toimitaan punninnan perusteella. Puntaroinnin tuloksena toisille ihmisille voidaan antaa anteeksi tai pyrkiä siihen, ettei ärsytetä toisia eikä myöskään itse ärsyntyä toisten toiminnasta. Itsensä hallinta ilmenee tällöin toisten sietämisenä. Itsensä hallinta ja toisten sietäminen eivät kuitenkaan käy työyhteisössä helposti (8:6).

Ote 8:6

*Kertoja: Ärsyyntyminen riippuu niin monesta asiasta, että jos on jo valmiiksi huonolla tuulella ja -- (.) Meillä on muuten yks semmonen varmaan rasite on se, tuli tässä mieleen että me ollaan niin kauan oltu (.) siis meillä se porukka ei oo kovin paljon -- vaihtunu, että me jollaki tavalla **tunnetaan jo toisemme** (.) että seki on niinku semmonen että "jaa no tuo on taas tuota tuttua, sitä samaa (.) paskaa."*

Syyksi toisten sietämisen vaikeuteen rakentuu kuva pitkään toistensa kanssa työskennelleistä ihmisistä. Pitkä yhteinen työhistoria voi auttaa luomaan ja ylläpitämään keskinäistä luottamusta, mutta pitkällä aikavälillä rakentunut tuttuus myös muodostaa tulkintakehyksen, jota käytetään asioiden selittämiseen käsitettäviksi. Tuttuus ei ole pelkästään myönteinen, luottamusta vahvistava tekijä, vaan myös muuttumattomuuden ja tylsyyden merkki.

Oman käytöksen pohtiminen, toisten sietäminen ja anteeksianto kerrotaan aineistossa keinoiksi kohdata käsittämättömyyttä toisissa ihmisissä. Painotus on siis oman itsensä, ei toisten, muuttamisessa ja hallinnassa. Keinot kerrotaan mahdollisuuksina, joita yksilöt eivät aina pysty esimerkiksi kokemustaustansa tai persoonallisuutensa vuoksi toteuttamaan.

Itsensä ja toisten hallinnan ulottuvuuden toiseen ääripäähän liikuttaessa painotus siirtyy itsensä hallinnasta toisten hallintaan. Aineistossa liike näkyy yleisimmin toiveena säännöistä, joita kaikkien työyhteisön jäsenten tulee noudattaa. Yhteisten sääntöjen toive koskee sekä yksilöiden käyttäytymistä toisiaan kohtaan että töiden tekemistä. Toisten hallintaan pyrkivä käsittämättömään suhtautuminen ilmenee toiveena tai vaatimuksena, että työyhteisön kaikille jäsenille olisi yhteiset käyttäytymis- ja työskentelysäännöt. Tämä vähentäisi kerronnan perusteella käsittämättömyyden kokemuksia. Vaikka toive tai vaatimus kohdistuu yleensä koko työyhteisöön, hankaliksi kerrottujen työkavereiden tekemisiä saatetaan käyttää kerronnassa esimerkkinä käytöksestä, joka ei edusta kertojan näkökulmasta suotavaa työyhteisöllistä käyttäytymistä. Äärimuodossaan toisten hallinta on pakottamista (8:7).

Ote 8:7

Kertoja: *Jos kerta kaikkiaan (naurahdus) [eräältä työkaverilta] ruvettais vaatimaan ja [toiseltakin työkaverilta] (.) kerta kaikkiaan niinku sitä työyhteisöllistä käyttäytymistä, sitä normaalia, että ne tavallaan pakotettaisiin siihen, että mitä räjähtäiskö ne niinku näin vai mitä? Että se niinku osuis siihen ytimeen niinku sillai. -- Mutta en minä tiedä että tuota eihän tietenkään ketään voi pakottaa, että se tulee kahvihuoneeseen mutta tuota, mutta minä en tiedä mitä mitä, mitä voi tuossa pakottaa.*

Kertoja luonnostelee mahdollisuutta, että kaksi työkaveria pakotettaisiin käyttäytymään samoin kuin toiset eli ”normaalisti”. Toisten pakottamisen vaatimusta perustellaan otteessa tarinoista tuttujen aiheiden avulla: kerrontaan sisältyy viittauksia esimerkiksi Kahvihuoneboikottiin ja osallistumattomuuteen. Kertoja päätyy kuitenkin siihen, ettei toisten hallinta pakottamalla ole oikein tai mahdollista. Kerronta päättyy ihmettelyyn, jossa pakottamisen kohdekin hajoaa käsittämättömyyteen. Epäselväksi jää, missä tilanteissa pakottamista sovellettaisiin ja minkälaista toimintaa pakottamisella pyrittäisiin saamaan aikaan. Näyttää siltä, että ennen kuin työyhteisön jäseniä voidaan velvoittaa ”normaaliin työyhteisölliseen käyttäytymiseen”, tulisi ensin luoda eksplisiittinen käsitys siitä, mitä tuolla käyttäytymisellä tarkoitetaan.

Osassa työyhteisön kerrontaa pyrkimys toisten hallintaan koskee johtajaa. Hallinta ei tarkoita tuolloin pakottamista vaan johtajan luulojen oikaisua, herättelyä huomaamaan asioiden tila sellaisena kuin se näyttäytyy kertojalle ja niille työyhteisön jäsenille, joita kertoja edustaa. Tällainen kerronta pyrkii saattamaan yksilön tai rajatun ryhmän luoman selityksen yleiseksi, ”oikeaksi” selitykseksi asioiden tilasta tai vähintäänkin tuomaan oman äänen johtajan kuuluville. Kyseessä on toisten mielipiteisiin vaikuttamisen kautta tapahtuva epäsuora toisten hallinta.

Johtaja, jolla on muodollisen asemansa puolesta parhaat mahdollisuudet toteuttaa toisten hallintaa työyhteisössä, arvelee omassa kerrottunsa työyhteisön ihmissuhdeongelmien tavalliseksi syyksi kitkaa työnkulussa. Siksi toisissa ihmisissä koettua käsittämättömyyttä ei tule johtajan näkökulmasta lähestyä siten, että pyritään hallitsemaan toisia ihmisiä. Sen sijaan tulisi hallita työn sisältöä. Muiden työyhteisön

jäsenten näkökulmasta työyhteisön ihmissuhdeongelmiin tulisi kuitenkin yleensä puuttua ihmisten kautta.

## ***Tilannekohtaisuus–laaja-alaisuus***

Neljännän ulottuvuuden, joka ilmentää kertojien suhtautumista käsittelemättömään, ääripää ovat tilannekohtaisuus ja laaja-alaisuus. Ulottuvuudella käsitellään lähinnä yhteisön ongelmallisiksi nimettyjä tilanteita ja ihmisiä. Ongelman kertominen laaja-alaiseksi on tässä aineistossa tavallisempaa kuin tilannekohtaiseksi kertominen. Tämä tarkoittaa, että kertojat yleensä selittävät käsittämätöntä laajojen ja hämärärajaisten kontekstuaalisten tekijöiden, kuten työyhteisön historian tai kulttuurin ja rooliodotusten (esim. 8:8) avulla.

Ote 8:8

Kertoja: *Se kulttuuri on loppujen lopuksi voimakkaampi ku ne ihmiset, kaikesta huolimatta. Ja sen muuttaminen on sitte jo vielä vaikeampaa ku se että – kyllä ihmiset voi varmaan antaa toisilleen anteeksi, jos niinku sovitaan, ja pyytää anteeksi – mutta se että se rakennettu kulttuuri, siis ne toimintatavat ja ne jaetut mielipiteet, niin niihin se, että minä annan nyt jollekin anteeksi ja se antaa mulle anteeksi, ja sitte menee pari viikkoa ja toistuu taas sama tilanne, että se ärsyttää mua ja minä ärsytän sitä, niin silloin se kertoo siitä, että se on siinä kulttuurissa. -- Sitte helposti gjaudutaan niinku, ne kärjistyy ja kärjistyy, että semmoset pienet jokapäiväiset asiat, jotka alkaa ehkä jostaki erimielisyydestä, työasioiden (.) niinku joidenki hoidossa, että ”miksi tämä tehdään näin ja mikset oo tehny noin?” Ja sitte toinen vastaa siihen, että ”no itte oot tehny niin ja niin ja etkä oo tehny näin ja näin”, ja sitte toinen pistää vielä paremmaksi, ja lopuksi ollaan siinä tilanteessa, että ruvetaan nimitteleen toisiaan, ja sitte siitä onki tullu se verinen loukkaus päälle. Että niinku ne kärjistyy ja kärjistyy. Ja kyllä minä tiedostan sen varsin hyvin, että se olis fiksu, jos itse pistäis sen poikki. Vaikka siinä tuntus, että jää niinku tappiolle. -- Mutta toisaalta siinä roolissa, mikä mulle on, minkä olen itse valinnu ja mikä mulle on varattu, niin siihen kuuluu se, minä en olis enää sen roolin mukanen, jos minä fiksumi pistäisin tämän poikki ja olisin niinku ei mitään, että me palattiin nyt siihen rooliin. Se on, ihmiset odottaa multa sitä, että niinku (.) että minä käyttäydyn sen roolin mukasesti.*

Kertoja kuvaa, miten pieni ristiriita arkipäiväisessä työtilanteessa kasvaa ja kärjistyy veriseksi loukkaukseksi. Kerronnassa rakentuu työyhteisön sosiaalisista suhteista kuva, jossa osapuolet ”ajautuvat” heittämään lokaa puolin ja toisin, kunnes ovat yltäpäältä likaisia ja vihaisia. Tässä vaiheessa juoni voisi kulkea siten, että ristiriidan osapuolet tekisivät oma-aloitteisesti sovinnon, mutta sen sijaan juoni päättyy työyhteisössä omiin asemiin takertumiseen ja toisen osapuolen (esim. työkaveri tai hallinto) nimeämiseen tilanteesta vastuulliseksi.

Kertoja luonnosteleo mahdollisuuden, jossa valitsisi osaltaan ensimmäisen juonikulun ja lopettaisi tuhoisan pelin, vaikka se merkitsikin henkilökohtaista tappion tunnetta. Hän kuitenkin kumooa tämän mahdollisuuden sekä otteen alussa että lopussa vetoamalla työyhteisön sosiaalisen kulttuurin ja rooliodotusten vahvuuteen, jotka muodostavat ylittämättömän toisin tekemisen ja muutoksen esteen. Näin kertojan kerronnan sävy on samalla tavalla muuttumattomuuteen alistunut ja omakohtaista toimijuutta väistelevä kuin hänet hankalaksi nimenneiden työyhteisön jäsenten kerronnan sävy.

Myös johtajan fragmentista on luettavissa käsittämättömän laaja-alaista selittämistä:

Ote 8:9

Johtaja: ***Ainahan meillä on näitä, joku vittuilee tänään ja enempi tai vähempi ja toinen huomenna. Ja tähän ei oo laittomuutta, valitettavasti se on vaan sitä huonoa, huonoja tapoja, huonoa käytöstä, ja niitä on vaikea kitkeä yhtäkkiä pois. Että se on tätä, tietynlainen kilpailu tulee sitte näkyviin tämmöselläki, näinki huonolla tavalla työpaikalla, että ei se, tietyllä tavalla vaan realiteetti, jonka kans on elettävä.***

Katkelmassa johtaja asennoituu hankaliksi kerrottujen henkilöiden käyttäytymiseen siten, että käyttäytyminen hyväksytään osaksi arkityön todellisuutta. Myönteisesti tulkiten fragmentin voi lukea ehdotukseksi, joka antaa eväitä käsittämättömän selittämiseen ikävän tuntuisissa tilanteissa. Tilanteita ei ole ehdotuksen mukaan pakko tulkita arjesta poikkeaviksi vaan siihen kuuluviksi, jolloin ne voidaan ohittaa ilman että ne aiheuttavat kitkaa kanssakäymiseen. Kun fragmenttia tulkitsee toisin, ehdotuksen voi nähdä myös välinpitämättömyytenä ja puuttu-



mattomuutena, josta työyhteisön johtajia kertomuksissa usein ihmetellään ja syytetään: kun tilanne nimetään ja perustellaan laaja-alaisesti luonnonlainomaiseksi realiteetiksi, siihen on turha ja mahdotonkin puuttua, ainakaan millään perustavalla tasolla.

Vallitsevan laaja-alaisen asennoitumisen lisäksi aineistosta on luettavissa kerrontaa, jossa käsittämätöntä lähestytään tilannekohtaisesti. Tilannekohtaisen kerronnan tunnusmerkkinä on, että tapahtuma, johon käsittämättömän kokemus liitetään, kerrotaan yksittäistapaukseksi. Toinen tilannekohtaisen suhtautumisen ominaisuus on, että kertojat ottavat itselleen vastuun toiminnan kulusta eivätkä siirrä vastuuta johtajalle, hallinnolle tai hankaliksi koetuille työkavereille. Tällainen kerronta myös sisältää enemmän konkreettisten toimintavaihtoehtojen kuvaamista kuin laaja-alaisuuteen keskittyvä kerronta.

Tavallisimmin toimintavaihtoehdoksi esitetään, että myös hankaliksi nimettyjen työkavereiden kanssa pidettäisiin yllä arkipäiväistä vuoropuhelua. Arkipäiväistä vuoropuhelua, vaikka siihen olisi haluaakin, vaikeuttaa yhteisten puheenaiheiden puute. Puheenaiheen tulisi olla arkipäiväinen, muttei turhanpäiväinen. Lisäksi vuoropuhelun sujuvuuden haasteena on keskustelutilanteissa vaikuttava, aiempien kokemusten pohjalle rakentunut työkavereiden käsittämisen ja tulkitsemisen viitekehys. Viitekehysten vuoksi sellaisen henkilön kanssa, jonka on aikaisemmissa tilanteissa kokenut hankalaksi, on vaikea rakentaa vuoropuhelua neutraaleista tai ystävällismielisistä lähtökohdista.

Fyysisestä ympäristöstä, kuten säätilasta tai lasten kuvista työhuoneen seinällä, olisi mahdollista valita keskustelulle otollisia avauksia (8:10). Usein tulkintoja ohjaava viitekehys on kuitenkin voimakkaampi kuin mahdollisesti mutta epävarmasti tilannetta paremmaksi muuttavat, ohikiitävissä hetkissä poimitut havainnot ja niistä kumpuavat uudet keskusteluideat.

Ote 8:10

*Kertoja: Oon ajatellu, että voisko ajatella näinki että, että ois hirveen mukava justinsa niinku jutella sen [työkaverin] kanssa ihan normaalisti näin, mutta ku ei, että sitte ku sinne työhuoneeseen menee, niin sinne menee niinku jotain työ, ettei sieltä, vaikka siellä on lasten kuvia tai jotain, niin ei tuu mieleen kysyä että "onko tuossa sun lapsi?", että äkkiä pois vaan että (naurahtaen),*

*että ei hän halua ruveta, näkee ettei hän halua keskustella mistään, eikä niinku että jos hän saattas sanoa että voishan se käsitys muuttuaki ihmisenä - - Että jos ajattelis näin että jos pääsiski juttelemaan joskus muulloin (naurah-taen) ja muulla lailla että, mutta ku ei, en minä ainakaan muista yhtään tilannetta, että ois juteltu esimerkiksi mistään, edes ilmasta että "oilipas siellä kylmä ilma" (nauraen), josta on niinku niin helppo puhua (naurahdellen).*

Seuraavan katkelman kertoja puhuu hankalaksi nimetyn työkaverin kohtaamisesta siten, että kerronta sijoittuu neljännen ulottuvuuden tilannekohtaisen suhtautumisen ääripäähän. Katkelma on harvinainen tässä aineistossa myös siksi, että se on samalla sijoitettavissa osallistu-mista kuvaavan ulottuvuuden vähemmän kerrottuun ääripäähän, aktii-viseen osallistumiseen (keskustelun aloittaminen hankalaksi nimetyn henkilön kanssa). Myönteisyydessään kerronnan sävy poikkeaa suurim-masta osasta muuta aineistoa. Myönteisyyttä luo kertomuksen sisältö, jossa hankalaksi nimetty henkilö kerrotaan ystävälliseksi, kun hänen kanssaan on tekemisissä työasioissa.

Ote 8:11

H: *Mitäs ku sinä sanoit, että kuitenkin meet aika rohkeasti sanomaan, ku sulla on asiaa hänelle ((hankalaksi nimetylle)), ja meet sinne hänen huoneeseensa ja hoidat niitä asioita, niin miten sinä sen osaat tehdä? Tai miten siinä sun mielestä pitää toimia, että se onnistuu?*

Kirsi: *Niin, ehkä se on persoonakysymys, mutta (naurahdus) minä sain tästäki kovasti pyyhkeitä sillon kerran ku minä menin puhumaan ja sitte tietenki ku minä menin sanomaan, että minä koen tämän kiusaamiseksi, niin sitte hän antoi ymmärtää miten minä teen. (naurahdus) Ja "ku sinä aina hyökkäät tänne huoneeseen ja oletat, että ne asiat hoidetaan just ku sinä tulet." Ja siitä minä oon oppinu, että minä en saa hyökätä sinne huoneeseen vaan pitää mennä sinne varovaisesti ja kysyä että "sopiiko nyt ja onko nyt sopiva hetki?" ja (naurelua). Mutta yleensä se on aina sopiva hetki. Että ei niinku, vaikka se niinku moitti minua siitä, että minä hyökkään sinne, niin silti nyt ku minä olen sen jälkeen ollu varovaisempi ja koputtanu ja kysyny, että "sopiiko tulla, mulla on tällmönen asia?", niin "no joo." Että kuitenkin se sitte niinku haluaa jos on johonki, että [työasioita] niin hyvin ystävällisesti, yleensä jos minä puheessa otan kontaktia, niin on yleensä aina kohtalaisen ystäväl-linen.*

Tilannekohtaisesti käsittämättömään suhtautuvassa kerronnassa kertojat rakentavat mahdollisuutta, että myös hankalaksi nimetyn

työkaverin kanssa voi toimia asiallisesti ja ystävällisesti. On kuitenkin huomioitava, että kertojat, jotka rakentavat tällaisen toiminnan mahdollisuutta, ovat muodollisessa hierarkiassa ylemmässä asemassa olevia eli sijoittuvat ”toisen kerroksen väkeen”, kuten hankalaksi kerrottu työkaverikin. Kertojat, jotka sijoittavat itsensä ”ensimmäisen kerroksen väkeen”, eivät rakenna vastaavanlaista kerrontaa, jossa vuorovaikutus mahdollistuisi heidän aloitteestaan.

Voi olla, ettei ensimmäisen kerroksen väki ehkä arkityössään ole niin paljon tekemisissä hankalaksi kerrotun (tai kerrottujen) työkavereiden kanssa, että keskusteluyhteyden luomisesta tulisi varteenotettava tai tarpeellinen vaihtoehto kommunikoinnin välttelylle. Näin kerrontaa työyhteisön sosiaalisesta maailmasta jää leimaamaan toiveiden ja vastuullisten nimeämisen kierre, jossa käsittämättömän selittäminen johtaa vain satunnaisesti ja yksilöriippuvaisesti työyhteisössä vallitsevia narratiiveja rikkovaan toimintaan. Työyhteisön kerronnan ristiriitainen seuraus on, että samalla kun kertojat kertovat tyytymättömyydestä sosiaaliseen tilanteeseen ja toivovat muutosta, he samalla etsivät toisistaan ja organisaatiostaan vastustamatonta selitystä muuttumattomuuteen.

Työyhteisön jäsenillä on taipumus kiinnittää huomionsa etenkin yhden työkaverin käytökseen, joka on ehkä tarpeeksi erilaista, jotta se on helposti nostettavissa kokemuksen virrasta huomion kohteeksi. Työkaverin jatkuva poimiminen huomion kohteeksi voi henkilön erilaisen käytöksen lisäksi johtua siitäkin, että hänen käytökseensä on vain totuttu kiinnittämään huomiota enemmän kuin muiden käytökseen. Työkaverin käytös on konkreettinen, työyhteisölle yhteinen kokemuksen virrasta erottuva kohde, jonka ihmettely yhdistää työyhteisön jäseniä ja auttaa heitä pitämään yllä samanlaisena jatkuvaa organisaatiota.

Pulmana on, että toistuva, kielteisesti sävyttynyt ihmettely painaa piiloon ja unohduksiin sen, että tapahtumille ja ihmisille on mahdollista luoda tilannekohtaisesti muitakin kuin työyhteisössä vakiintuneita laajalajaisia mielekkyyksiä. Kun keskitytään vakiintuneisiin, negatiivisiin tulkintoihin ja annetaan yksittäisten hankaluuksien ”vallata kaikkien ajatukset”, kuten eräs kertoja kuvaa, jäävät näkemättä työyhteisön mukavat puolet. Jos ongelmakeskeisestä tulkintakehyksestä pystyy irtautu-

maan, voi työyhteisön sosiaalista elämää kaikesta huolimatta kuvata myös myönteisesti: ”mun mielestä me ollaan hyvä yhteisö.”

## 8.2 ”Hyvän tarinan” tarpeellisuus

Keinoja käsitellä kokemusta käsittämättömästä voidaan tarkastella myös ”hyvän tarinan” näkökulmasta. Tällöin suhtautumistavat eriävät sen suhteen, pyrkivätkö työyhteisön jäsenet käsittämättömästä kertoessaan rakentamaan johdonmukaisesti alusta loppuun etenevän tarinan vai antavatko he kertomustensa jäädä fragmentinomaisiksi. Tämä suhtautumistapojen ero näkyy selkeimmin erilaisina vastauksina kysymykseen, onko työyhteisön yhä hyödyllistä käsitellä menneitä tapahtumia ja kertoa vanhoja, tuttuja tarinoita.

Vastaukset kysymykseen erkanevat yhteisön kertomuksissa kielteiseksi ja myönteiseksi vastaukseksi. Kielteiselle vastaukselle on ominaista, että tarinallisen päätöksen puuttuminen hyväksytään tai siedetään. Tämän vuoksi kertojat eivät pidä menneiden tapahtumien muistelu hyödyllisenä. Myönteiselle vastaukselle sen sijaan on ominaista, että tarinalle pyritään rakentamaan ratkaiseva päätös. Niin kauan kuin pyrkimys on saavuttamatta, menneiden muistelu on hyödyllistä

Kertomuksissa, jotka edustavat kielteistä vastausta, käsittämätöntä ei pyritä selittämään kokonaista tarinaa rakentamalla. Kertojat pyrkivät jatkamaan eteenpäin, vaikka tarina jäisikin avoimeksi ja kesken-eräiseksi. Heillä näyttää olevan valmius unohtaa tarina ilman, että sille rakennetaan päätöstä. Päätöksellä (*closure*) tarkoitan tässä juonikulun sulkevaa tarinallista elementtiä, joka vahvistaa tarinan pulmallisuuksien ratkaisun tietynlaiseksi (Abbott, 2002, 59–60). Lopetus (*ending*) on kaikella kerronnalla, joka tosiasiallisesti joskus loppuu (kuten tutkimus- haastatteluilla), mutta päätös ei ole tarinalle välttämätön (Abbott, 2002, 52–53). Päätöstä rakentamatonta kerrontaa yhdistää kertojien tapa kohdata käsittämätön asiana, joka on jo mennyttä ja johon heillä ei ole tarvetta palata. Tämä näkyy esimerkiksi seuraavan Irtisanomisjupakkaa kertovan henkilön pohdinnoissa (8:12).

Ote 8:12

H: *No, mitäs tämä, tämän [Z:n ammattinimike] (.) poispotkiminen. Minkälainen tapahtuma se sitte oli?*

Ylva: *No se oli kyllä kans yks (.) **kriisi**, tai aika isokin kriisi -- Ja nähtävästi viimeinen niitti, jonka perusteella se irtisanottiin oli [virallinen syy], mutta **oliko ne, se -- oikea syy, vaan että enempi se, sen käytöspanuoli**. Ja niinku (.) että toisia kohtaan hän oli ystävällinen ja toisille sitte vähempi että nii (.) mutta että se että hän sai kenkää, niin se oli todella **shokki**, että [Z:n asemassa oleva] saa kenkää ja sitte niitä perusteita ei kuitenkaan (.) niitä pidettiin aika hepposina. -- Että se oli vaikea (.) kova paikka monelle, sanotaan näin, että kyllä siitä, sitä puitiin pitkään ja hartaasti. --*

H: *Joo (.) Onko se muuten sellanen asia, joka on vielä olemassa, siinä teidän työyhteisössä? --*

Ylva: *En minä usko, että sitä enää niinku (.) niinku puidaan että, se on **ollutta ja mennyttä** ja (.) elämä jatkuu.*

Edellisen otteen kertoja antaa käsittämättömälle mahdollisia selityksiä, joita ovat irtisanotun käytös ja työntekijöille piiloon jäävät tekijät. Lopullinen päätös sille, onko selitys totuudellinen, jää tekemättä. Totuudellisuuden varmistaminen ei kuitenkaan ole kerronnan oleellinen pyrkimys. Kertoja ei tarvitse tarinaa konstruoidakseen kerrontahetken työyhteisöä. Hän ei edes omasta aloitteestaan nosta irtisanomistapahtumaa puheenaiheeksi haastattelussa, vaan kertoo tarinan haastattelijan pyynnöstä ja nimeää sen menneisyyden tapahtumaksi, josta ei enää puhuta yhteisössä.

Vaikka kertojat, jotka hyväksyvät tarinallisen päätöksen puuttumisen, pitävät muiden kertomia tarinoita menneisyyteen sijoittuvina episodeina, osa heistä pohtii mahdollisuutta, että menneistä tapahtumista puhuminen voi olla tarpeellista osalle työyhteisöä. Vaikka kertojat näin jättävät muille mahdollisuuden jatkaa tarinan kertomista edelleen, uudelleenkerrontaa ei nähdä omakohtaisesti välttämättömäksi. Tarinan loppukaneetiksi riittää käsittämättömän toteaminen, mutta sen selittämistä ei vaadita. Kertojat saattavat käyttää tapahtumista samoja ilmaisuja kuin muutkin (esimerkiksi kuvata irtisanomistapahtumaa kriisiksi tai shokiksi), mutta nimeämisen ei enää kerrota olevan yhteydessä nykyisen työyhteisön rakentumiseen, ainakaan determinoivasti.

Kertomuksissa, jotka edustavat myöntävää vastausta kysymykseen, tuleeko menneitä asioita yhä muistella, pyritään luomaan käsittämättömälle selitys ja rakentamaan tarinalle kunnan päätös, joka päättäisi uudelleenkeronnan tarpeen. Tavoitteena on päättää tarina totuuden esilletuomiseen tai muuten oikeudenmukaisesti. Esimerkiksi seuraavan otteen kertoja selittää Irtisanomisjupakan juonikulun irtisanotun omaehtoisella valinnalla ja toimijuudella. Selitys auttaa kertojaa hyväksymään tapahtuneen ja jättämään tarinan menneisyyden haltuun.

Ote 8:13

Weera: *Minä olin sitä mieltä, että se henkilö ei jaksanu olla meillä töissä ja halus lähteä meiltä pois ja silleen minä oon sen kans sinut että.*

Näin ollen myös kertojat, jotka pitävät menneisyyden käsittämättömyyksien muistelua hyödyllisenä, ovat valmiit unohtamaan, kunhan tarinalle saadaan rakennettua päätös. Heidän tavoitteekseen voi tulkita pyrkimyksen ”hyvään tarinaan”, jonka tuntomerkkinä ovat esimerkiksi odotukset täyttävä tai tarinan herättämiin kysymyksiin vastaava päätös (Abbott, 2002).

Tarinan kunnollinen päätös merkitsee samalla käsittämättömän lopullista selittämistä. Mikäli kunnan päätöstä ei saada rakennettua, pyrkimys selittämiseen voi johtaa asian käsittelyn jatkumiseen ja yhä uusiutuvaan saman tarinan kerrontaan. Tällaista käsittämättömän selittämisen keskeneräisyyttä ja tarinan käsittelyn jatkumista on nähtävissä monien kertojien kertomuksissa. Esimerkiksi kertoja (8:14), jolle irtisanomistapahtuma ei ole henkilökohtaisesti vaivaava ja käsittämätön, tunnistaa yhteisöllisessä tarinassa kulkevan säikeen, jossa päätös on jäänyt avoimeksi ja tapahtumille haetaan ”oikeaa” selitystä nykyajaksakin.

Ote 8:14

Taru: *Minä vain olen kuullut että se ((Z:n irtisanominen)) elää se (naurahaetaen), että siitä ei oo joku päässy yli että. Minä olen, tämä on sitten tämmönen kuulopuhe, että se yhä edelleen heijastas sitte jonneki käytännössä. --*

H: *Niin. No miten se siellä sitte vois heijastua vielä?*

Taru: *No ku joku sano, siis suoraan sanottuna joku sano, että [yhden työ-kaverinkin] käytös on sieltä lähteny. -- Joku sano tällä lailla, en minä tiedä*

*(.) että miksi. -- Mutta en minä tiedä, miksi yleensä on mennä siihen, että ei sanota huomenta ja hyvä ettei käännytä, me siis, me emme ole hyvissä emmekä huonoissa väleissä, ku meillä ei ole välejä ollenkaan (naurahtaan) --*

H: Niin, siis [työkaverin] kanssa?

Taru: Niin niin niin että tuota emminä, en minä tiedä, **joku vaan sanoo, että se on sieltä lähteny, en minä tiedä.** -- Mutta tuota minä en osaa, uskalla sanoa, onko se, en uskalla omalta kohdalta sanoa että kyllä millon niillä on tämmöstä (.) niin sanottua klikkiytymistä tullu että niillä, että onko se sitte, en muista oliko sitä ennen vai oliko se silloin tullut vai onko se tullut sen jälkeen, en, nyt oon yrittäny mieltä itte sitä että missä vaiheessa, mutta **en niinku saa hahmotettua itelleni.** Että on niinku ihan että **onko se vaan mennä pikkuhiljaa vai.**

Irtisanomisjupakka-tarina kietoutuu edellisessä katkelmassa ja myös monella muulla kertojalla muihinkin työyhteisön tarinoihin ja niiden merkityksiin. Kertojat siirtyvät esimerkiksi puhumaan ”klikkiytymisestä”, joka ei ole Irtisanomisjupakkaan alun perin kuulunut teema vaan Kahvihuoneboikotin myötä tehty lisäys työyhteisön narratiiviseen verkostoon, koska niin sanottujen klikkien osapuolet tekivät vielä Irtisanomisjupakassa tarinan mukaan yhteistyötä. Kertomuksissa ei ole yllä olevassa katkelmassa kysymys pelkästään tai välttämättä pääosinkaan tietystä tapahtumasta ja sen käsittämisestä. Sen sijaan kyse on työyhteisön sosiaalisten suhteiden konstituimisesta ja ymmärtämisestä nykyisyydessä. Eri tarinoissa käsiteltyä käsittämättömyyttä käytetään selittämään nykyisen työyhteisön jäsenten käyttäytymistä ja vuorovaikutusta.

Koska hyvään tarinaan pyrkivissä kertomuksissa tarinan päätöksen jääminen avoimeksi ei ole hyväksyttävä asiantila, tarinan keskeneräisyys pyritään joko päättämään rakentamalla tarinalle päätös tai selittämään päätöksen puuttuminen jollakin tavalla. Edellisen kertojan tapaan päätöksen puuttuminen voidaan selittää vähittäisenä kehityskulkuna, jossa kukaan henkilö tai taho ei hahmotu muita selkeämmin vastuulliseksi toimijaksi.

Toinen tapa, jolla päätöksen puuttumista pyritään selittämään, on keskeneräisyydestä vastuullisen toimijan nimeäminen. Monet kertojat nimeävät vastuulliseksi toimijaksi entisen johtajan tai hallinnon, jotka vastuutetaan valta-asemaan vedoten usein aineiston muussakin kerron-

nassa. Myös hankalaksi koettu työkaveri nimetään usein vastuulliseksi. Osa kertojista (esim. 8:15), nimeää vastuulliseksi työyhteisöpsykologin.

Ote 8:15

Jenny: *Musta se oli niin järkytys, että se tuli sitten se ilmoitus ((irtisanomista)). Ja siinä oli tosiaan sitte se, silloin **piti sen – psykologinki tulla pitämään joku palaveri sitte meille.***

H: *Niin. Niinku jälkikäteen?*

Jenny: *Niin. **Mutta se jätti tulematta ja se oli sano-, jätti semmosen viestin, että ku häneen on otettu yhteyttä, en tiedä oliko yks vai kaks ihmistä, ottanu kuitenkin häneen yhteyttä etukäteen, niin se oli sanonu, että hän ei niinku siitä tykkää, jotenki tai että. Ja minusta se oli just päinvastoin, että sen ois pitäny siitä nähdä, että tässä on joku hätä ihmisillä. Niin se oli tehnyt semmosen ratkasun, että hän ei tule kun tuota (.) hän, oliko se kokenu että häneen yritetään vaikuttaa vai miten se oli, en minä sitä tiedä. Mutta minusta se oli tosi **harmittava tempu.** Että se jäi sitte siihen että, ja meillä **jäi käsittelemättä se asia sitte.*****

Jenny ihmettelee ja harmittelee sitä, että psykologi jätti tulematta yhteisön avuksi. Näin kertoen hän nimeää psykologin osavastuulliseksi siitä, että työyhteisöä yllättäen kohdannut tilanne jäi käsittelemättä ja tarinan päätös avoimeksi. Useiden muidenkin kertomusten perusteella näyttää siltä, että pyrkimys vastuullisten etsintään on käsittämättömän kerronnassa oleellista: käsittämättömäksi koetulle tilanteelle halutaan löytää syy ja alullepanija. Samoin kuin päätös on tärkeä hyvälle tarinalle, myös perusteltu aloitus – eli vastaus siihen, kuka toiminnan aloittaa ja miksi – näyttää olevan monille kertojille hyvän tarinan tunto-merkki. Tällaisen rakenteen ei kuitenkaan tarvitse olla universaali hyvän tarinan merkki, sillä toiset kertojat eivät kaipaa tarkkoja alkuja ja päätöksiä. ”Hyvä” ei siis tarkoita niinkään juonellista eheyttä vaan sitä, mitä juonen eheydellä pyritään saamaan aikaan: moraalista hyväksyttävyyttä ja sosiaalista uskottavuutta. Tätä pyritään tuottamaan esimerkiksi vastuullisten nimeämisellä.

Kahdesta edellä käsitellystä vastauksesta, joita annetaan kysymyksen, tuleeko menneitä, käsittämättömiä asioita yhä muistella, myönteinen vastaus on aineistossa kielteistä tavallisempi. Myönteinen vastaus ilmenee kertomuksina, jotka pyrkivät rakentamaan tarinoille päätöksiä. Näille kertomuksille ominainen tarinan uudelleenkerronta voi vaikuttaa



kielteisesti kysymykseen vastaaville kertojille turhalta asian puimiselta ja pyörittelyltä, koska heidän näkökulmastaan mennyttä ei voi muuttaa. Turhuuden lisäksi tarinoiden uudelleenkerronta voi olla heistä suorastaan vahingollista, koska tapahtumien negatiivisesti sävyttynyt muisteleminen vaikuttaa kielteisesti työyhteisöön. Kielteiset seuraukset näkyvät nykyisen johtajan fragmentissa (8:16) ihmettelynä, joka kohdistuu työkavereiden työajankäytön vahtimiseen ja liialliseen tunnollisuuteen.

Ote 8:16

Johtaja: *Se ((Z:n irtisanominen)) on ((läsnä)) tämmösenä työtoveri-kontrollina, **ihmeellisen tarkkana kontrollina**, että missä kukin on ja sitte semmosena valtavana tunnollisuutena, että ilmoitetaan vartitummin tarkkuudella, jos on poikkeavasti poissa, semmosena **ylitunnollisuutena**.*

Kielteisesti sävyttynyt muistelu ei kuitenkaan ole kaikkien kertojien näkökulmasta turhaa. Jenny muotoilee selityksen sille, miksi esimerkiksi Irtisanomisjupakkaa yhä kerrotaan työyhteisössä:

Ote 8:17

H: *Minkä takia se tapaus vielä olis tai on tärkeä teidän porukoille?*

Jenny: *(...) Niii (.) no, no tietenki se, että jos se on **kerran tapahtunu, se voi tapahtua toistekin**.*

Tarinoiden kertominen ei ole pelkästään menneen selittämistä ja ymmärtämistä vaan myös valmistautumista tulevaisuuteen. Vaikka jaetut tarinat pinnallisesti tarkasteltuna kertovat yhteisön menneisyydestä, niiden avulla luonnostellaan yhteisön nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Menneiden tapahtumien muistelu on aineiston perusteella järkevää, koska käsittämätön asiantila pidetään kertomalla työyhteisön muistissa, jotta vastaava tilanne ei tulevaisuudessa yllättäisi. Kertominen on eräänlaista ennakoivaa, tulevaisuuden haasteisiin vastaavaa työyhteisön kehittämistä (ks. Lindström, 2002).

Koska mielekkyyden luomisen prosessi perustuu yksilöllisiin tekijöihin, kuten identiteetin konstruoimiseen (Weick, 1995) tai arvoihin ja kokemustaan (Parry, 2003), vanhojen episodien muistelun mielekkyys vaihtelee yksilöittäin. Lisäksi työyhteisön rakentuminen ei ole

temporaalisesti lineaarista vaan syklistä (Hatch, 2002), dynaamista ja moniäänistä (Cunliffe & al., 2004). Tämän vuoksi tapahtumien mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä ei voida mitata sillä, miten kaukana lineaarisessa, kronologisessa menneisyydessä (tai tulevaisuudessa) ne sijaitsevat. Tapahtumien mielekkyys syntyy ainoastaan ihmisten kokemuksissa, jolloin näennäisesti kaukainen menneisyyden tilanne voi näyttäytyä yksilöille edelleen ajankohtaisena. Ajan kokemuksellisuus näkyy empiirisessä aineistossa kertomusten vaihtelevana ajallisuutena, jota ilmentävät sekä vaihtelevat verbien aikamuodot että asenteet muiden aikakokemuksia kohtaan.

Esimerkiksi Nellan fragmentissa (8:18) on tulkittavissa tarinan kertomisen funktio tulevaisuuteen valmistautumisena. Tarina kertoo menneestä, mutta samalla jostakin, joka voi tapahtua nykyhetkessä tai tulevaisuudessa. Tapahtumien toistuminen nähdään jopa kohtalon-omaisena yhteisön vuorovaikutukseen pesiytyneenä kehitysketjuna, joka toteutuu itseään toteuttavana ennustuksena yksilöistä riippumatta.

Ote 8:18

Nella: *Onhan siellä jo maalattu pirut seinille, että tää on kuulemma semmonen työyhteisö, että jos vaikka yhestä ((häiriköstä)) pääsee eroon, niin sitte tulee aina joku semmonen joka (naurahtaen). Ku sieltähän on se, mikä Z sieltä on, joskus aikanaan (.) että se oli ollu semmonen häiriötekijä, se saatiin pois, niin sitte tulee [työkaverin nimi] ja, että ne kyllä sanoo sen heti silleen, että vaikka se saataiski pois, niin sitte siellä on taas kuitenkin joku (naurahtaen).*

H: *Kuka semmosta puhuu? Tai minkälaiset tahot?*

Nella: *Mmm, no työkaveri.*

H: *Mm-m.*

Nella: *No ei sen oo oikeestaan sanonu ku yks työkaveri, sillä on semmonen vähän pessimistinen kanta sitte.*

Kiinnostavaa katkelmassa on, että Nella kertoo kohtalonomaisen tapahtumien toistumisen ensin passiivissa, kuin kollektiivisena mielihiteenä ja kokemuksena. Haastattelijan tarkentavan kysymyksen jälkeen kertoja muuntaa passiivin aktiiviin ja kertoo, että vain yksi, pessimistisesti asiaan suhtautuva työkaveri on esittänyt tämän näkemyksen. Katkelma osoittaa, että vaikka tarinassa välitettyjen kollektiivisten merkitysten ylläpitämiseen ja leviämiseen tarvitaan monia henkilöitä,

merkitysten esilletuomiseen ja ehdottamiseen riittää alun alkaen yksikin henkilö. Merkitykset voivat jäädä elämään yhteisöön, jos ne ovat tarinan kannalta uskottavia ja selittävät tapahtumissa koettua käsittämättömyyttä.

# 9 Monitulkintaisen organisaation rakentuminen

## 9.1 Kolme näkökulmaa käsittämätöntä koskevan kerronnan funktioihin

Tutkimukseni tarkoituksena on ollut perehtyä organisaation narratiiviseen rakentumiseen keskittymällä kerrontaan, jossa organisaation jäsenet luonnehtivat jotakin käsittämättömäksi. Tutkimuksen alussa asetin kolme kysymystä käsittämättömän avaamiseksi. Kaksi ensimmäistä kysymystä koski sitä, mitä työyhteisön jäsenet nimeävät käsittämättömäksi ja miten he käsittämätöntä selittävät. Esitin vastauksia näihin kysymyksiin edeltävissä analyysiluvuissa. Kolmannella kysymyksellä etsin vastausta siihen, mitä funktioita käsittämättömäksi nimeämisellä ja sen selittämällä on organisaatiolle sosiaalisina suhteina. Tässä luvussa keskityn vastaamaan tähän kolmanteen kysymykseen. Tämän lisäksi koostan tulokset suhteuttaen niitä mielekkyyden luomisen viitekehkeykseen.

Tarkastelen aluksi seuraavassa kolmessa alaluvussa käsittämätöntä koskevan kerronnan funktioita kolmesta näkökulmasta, jotka ovat avainkysymykset ja narratiivinen kehä, kertojapositionit sekä vastinparien käyttö. Näkökulmat avaavat organisaatiossa kerrottua käsittämätöntä siten, että kukin näkökulma valaisee tiettyä käsittämättömästä kertomisen elementtiä organisaation rakentumisessa. Se, miten kerronta käsittämättömästä rakentaa organisaatiota, on yhteydessä siihen, miten työyhteisön jäsenet suhtautuvat käsittämättömään (ks. edellinen luku). Erilaiset suhtautumistavat muodostavat narratiivisen elementin, joka

osaltaan tuottaa organisaatioon tietynlaisia narratiiveja ja narratiivisia kuvioita, kertojapositioita sekä me-viiteryhmiä.

Ensimmäisestä näkökulmasta tarkasteltuna avainkysymysten ilmentämä käsittämätöntä koskeva kerronta muodostaa narratiivisen kehän, jonka määräävänä ominaisuutena on syklinen temporaalisuus. Ennen analyysia määrittelin organisaation narratiiviseksi verkostoksi ja aloittaessani analyysia ajatukseni oli esittää työyhteisön kertomuksellinen maailma lopulta jonkinlaisen narratiivisista säikeistä kutoutuvan verkon muodossa. Analyysini perusteella kehämuoto tuo yhteisön kertomusten luonteen kuitenkin esille verkkomuotoa paremmin. Avainkysymyksissä ja narratiivisessa kehässä kerronnassa toistuvat tietyt työyhteisölle ominaiset ihmettelyn kohteet ja kysymyksenasettelut. Kehä kuvaa niistä muodostuvaa tulkintakehystä, johon piirretyt rajat helpottavat työyhteisön jäsenten valintoja siitä, miten outoihin asioihin tulee tai kannattaa suhtautua.

Toisesta näkökulmasta tarkastelen kerrontaa käsittämättömästä kertojapositioita ja me-viiteryhmiä muodostavana. Kertojapositiot osoittavat, miten kertojat käsittämättömästä kertoessaan sijoittavat itsensä ja toisensa tiettyihin sosiaalisiin ryhmiin.

Kolmas näkökulma avaa käsittämätöntä koskevaa kerrontaa vastinparien muodostamina suhteina. Perusvastinpariksi voi ajatella vastinparin käsittämätön–käsitetty. Aineistosta erotellut vastinparit ilmaisevat, millaisia vastakkainasetteluja ja ominaisuuksia kertojat liittävät käsitetyin ja käsittämättömän muodostamaan perusvastinpariin.

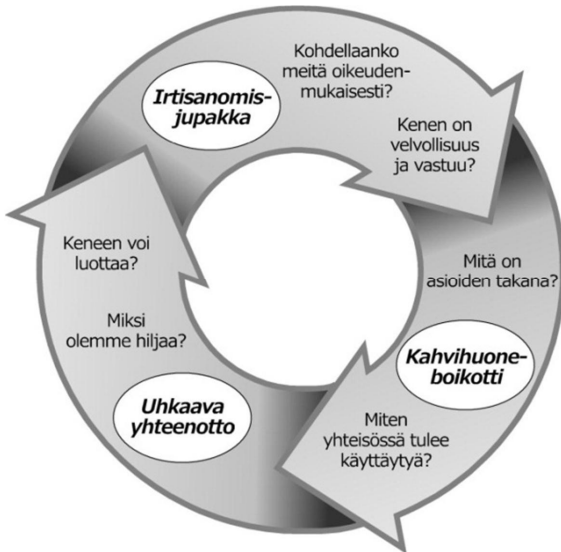
## ***Avainkysymykset ja narratiivinen kehä***

Kokosin jaettujen ja uniikkien tarinoiden sekä fragmenttien analyysin lopussa kussakin kerrontamuodossa esitetyt motiivit ja teemat. Motiiveilla tarkoitan nimettyjä konkreettisia käsittämättömyyksiä ja aiheita, joihin käsittämätön kerronnassa liitettiin. Teemoilla tarkoitan abstrakteja käsitteitä, jotka sisältyvät motiiveihin. Teemat ovat elementtejä, joihin käsittämätön yleisellä tasolla kiinnittyy ja joilla on funktio työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Tämä funktio tulee ymmärrettäväksi, kun tarkastellaan analyysien loppuluvuissa koostamiani kuutta

avainkysymystä: jokainen avainkysymys kuvaa elementtiä (esim. odotusta tai vaatimusta), joka ilmenee vuorovaikutuksessa. Avainkysymykset, joissa tiivistyy käsittämättömään suuntautuva ihmettely, ovat seuraavat:

1. *Kohdellaanko meitä oikeudenmukaisesti?*
2. *Kenen on velvollisuus ja vastuu?*
3. *Miten yhteisössä tulee käyttäytyä?*
4. *Mitä on asioiden takana?*
5. *Miksi olemme hiljaa?*
6. *Keneen voi luottaa?*

Kysymykset muodostavat narratiivisen kehän eli syklin, jossa kysymyksiin annetut vastaukset ja selitykset toistuvat ja jossa tietyt seikat jäävät toistuvasti käsittämättömäksi. Esitän syklin yksinkertaistetussa muodossa kuviossa 1.



Kuvio 1. Narratiivinen kehä: työyhteisön käsittämätön narratiivisessa syklisessä ajassa.

Olen sijoittanut kuvioon kolme työyhteisön kertomaa jaettua tarinaa. Jos tarinoita tarkastellaan kronologiseen aikaan sijoitettuina, Irtisanomisjupakka aloittaa jatkumon, jota jatkavat Kahvihuoneboikotti ja Uhkaava yhteenotto. Valitsin Irtisanomisjupakan jatkumon aloitukseksi, koska aineistossa tästä tarinasta muodostui käännekohta työyhteisön historiassa. Irtisanomistapahtumaa edeltävälle ajalle sijoittui joitakin uniikkeja tarinoita ja fragmentteja, mutta jaetut ihmettelyn kohteet alkoivat kiteytyä Irtisanomisjupakan myötä. Tämä tarina näyttää muodostuneen työyhteisön tarinalliseksi merkkipaaluksi, koska sen taustalla olevaan tapahtumaan kerrotaan liittyneen runsaasti käsittämättömyyttä, jota ei vielä kukaan ole saatu kerrottua mielekkääksi osaksi yhteisöä.

Ajallinen ulottuvuus, jota harmaa nuolikehä kuvaa, ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, kronologinen jatkumo, jossa tapahtumat ja niille annetut merkitykset seuraisivat toisiaan ja kehittyisivät ajan kuluessa. Sen sijaan käsittämättömyyttä koskevat kysymykset ja kysymyksiin annetut vastaukset muodostavat kertomuksellisen syklin, jossa työyhteisön tapahtumille annetut merkitykset toistuvat samankaltaisina. Merkitysten toistuvuuden vuoksi avainkysymysten sijainti syklillä ei ole sidottu tarinoihin, vaan kysymykset voisi periaatteessa sijoittaa syklille mihin kohtaan tahansa. Ensisilmäyksellä avainkysymykset näyttävät laajoilta, mutta toisistaan erillisiltä aihealueilta. Se, että avainkysymyksiä on mahdollista kysyä eri tarinoiden yhteydessä ja sijoittaa eri kohtiin syklää, tarkoittaa kuitenkin, että avainkysymyksillä on myös yhteisiä ominaisuuksia.

Ensimmäisenä avainkysymyksiä yhdistävänä ominaisuutena on se, että kysymykset eivät ole tilannesidonnaisia, vaan kattavat työyhteisön yleistä vuorovaikutusta. Avainkysymyksiä voidaan siis kysyä monenlaisiin sosiaalisiin tilanteisiin liittäen. Vaikka konstruoin avainkysymykset lyhyehkön ajanjakson aikana kerätystä haastatteluaineistosta, nämä kysymykset näyttävät muotoutuneet vuosien kuluessa työyhteisön mielekkyyden luomisen tärkeäksi välineeksi.

Toinen avainkysymyksiä yhdistävä tekijä on kysymysten pääasiallinen kohdistuminen ihmisten välisiin suhteisiin ja heidän keskinäiseen toimintaansa, ei niinkään esimerkiksi työtehtävien sisältöihin ja suorittamiseen. Tulos on samansisältöinen kuin Patriottan (2003) työyhteisöl-

lisen tiedon rakentamiseen keskittyneessä narratiivisessa tutkimuksessa, jonka perusteella tarinat usein keskittyvät sosiaalisten suhteiden käsitteelyyn. Silloinkin kun Patriottan tutkimuksen työntekijät puhuivat koneista, he puhuivat itse asiassa ihmisten tuntemattomuudesta, heidän käyttäytymisestään ja moraalistaan eli seikoista, jotka olivat myös tässä tutkimalleni työyhteisölle tavallisia ihmettelyn kohteita. Käsittämätöntä ei ollut analyysini mukaan vain muiden tuntemattomuus vaan toisinaan myös omat kokemukset. Näin ollen käsittämättömän kerronnasta koostuva narratiivinen kudelma kattaa yksilöiden suhteet itseensä, muihin yksilöihin sekä yhteisöön.

Kolmantena ominaisuutena, joka yhdistää avainkysymyksiä, on kysymykseen sisältyvä punninta oikean ja väärän välillä. Punninta tulee selkeimmin esille kolmessa ensimmäisessä kysymyksessä, joilla haetaan hyväksytyyn käyttäytymisen ja oikeudenmukaisen toiminnan rajoja. Oikeaa ja väärää punnitaan myös, kun kysytään, mitä on asioiden takana. Tällöin etsitään oikeaa tai uskottavinta selitystä tapahtumille ja ihmisten toiminnalle. Viidennessä avainkysymyksessä oikean ja väärän pohdinta ei ole niin ilmeistä kuin neljässä aiemmassa kysymyksessä. Kuitenkin kun yhteisön vaikenemista ihmettelevää kysymystä tarkastellaan osana soveliaista yhteisökäyttäytymistä koskevaa ihmettelyä, myös vaikenemisesta tulee moraalinen pulma. Luottamusta ihmettelevä kuudes kysymys sisältää selkeän rajanvedon oikean (luotettavan) ja väärän (epäluotettavan) välille.

Näiden kolmen yhdistävän tekijän perusteella käsittämätön merkitsee tutkimassani aineistossa ihmissuhteita ja ihmisten välistä toimintaa sekä näihin liittyvää mielekkyyden luomista. Tämä mielekkyyden luominen kohdistuu etenkin oikean ja väärän, sallitun ja kielletyn rajojen vetämiseen. Lisäksi käsittämätön merkitsee kysymyksiä, joita työyhteisössä kysytään toistuvasti laajalla aikajänteellä.

Kehäkuvio on huomattavasti yksinkertaistettu esitys aineistosta erottelemistani tarinoista ja fragmenteista, sillä siitä puuttuvat esimerkiksi avainkysymyksiin annetut vastaukset. Tämän vuoksi kuviosta puuttuvat myös syklille uusia mahdollisia suuntia rakentavat tekijät, koska osa vastauksista ylläpitää kehää ja osa tuottaa kehälle vaihtoehtoisia suuntia. Vaihtoehtoisia suuntia tuottaa kerronta, jossa huomi-



oidaan tarinoiden välittämät merkitykset työyhteisölle mutta jossa niitä ei pidetä ainoina, ratkaisevina tapoina käsittää ja kuvata yhteisöä. Tällainen kerronta tuo työyhteisön vallitsevaan tarinaperinteeseen moniäänisyyttä ja mahdollisia uusia tapoja tarkastella ja tulkita vakiintuneita tarinoita. Esimerkiksi Irtisanomisjupakan päätöstä kuvaa aineistossa yksittäinen kertoja vaihtoehtoiseen sävyyn myönteisenä ongelmanratkaisukeinona, joka kertoo työyhteisön kyvystä hoitaa hankaliakin asioita. Vallitsevasta tarinaperinteestä poikkeavien fragmenttien sisällyttäminen tarinoihin voi muuttaa tarinoiden merkityksiä. Jos esimerkiksi irtisanomista myönteisenä ratkaisuna kuvaava fragmentti liitettäisiin Irtisanomisjupakkaan, työyhteisö saattaisi olla ylpeä taidoistaan ratkaista ihmissuhdeongelmia sen sijaan, että syyllistää ja syyllistyy menneen tapahtuman yksityiskohdista.

Vaikka narratiivinen kehä painottaa työyhteisön vallitsevaa tarinaperinnettä eikä poikkeavia tulkintoja, kehän painottuminen jaettuihin tarinoihin on perusteltua, koska jaetut tarinat ovat analyysin perusteella keskeisiä siinä, miten käsittämättömästi kerrotaan. Kaikki työyhteisön jäsenet eivät kuitenkaan kertoneet jaettuja tarinoita. Vaikka onkin mahdollonta tietää syitä kertomiseen ja kertomatta jättämiseen, on kuitenkin kiinnostavaa hahmotella kertojien ja ei-kertojien taustatekijöiden avulla heidän kerrontojensa eroja.

Jaetun tarinan kertominen tai kertomatta jättäminen näytti olevan yhteydessä ennen kaikkea siihen, oliko kertoja kerronta-aikaan töissä päätoimipaikassa, jossa tapahtumat olivat sattuneet, vai sijoittuiko kertojan työtila sivutoimipisteeseen. Sivutoimipisteessä työskentelevät eivät kertoneet jaettuja tarinoita, poikkeuksena kertoja, jolta haastattelija kysyi Irtisanomisjupakan tapahtumista. Jaettuja tarinoita kertoivat siis haastatelluista ne, joiden työpaikka oli haastattelujen aikaan päätoimipaikassa ja heistä ennen kaikkea ne, jotka olivat myös alkuperäisen tapahtuman sattuessa työyhteisön jäseniä. Sen sijaan tapahtumaajan-kohtaan sijoittuva muualla työskentely ei näyttänyt olevan yhteydessä siihen, kertoiko kertoja jaettuja tarinoita.

Myös osa myöhemmin tulleista työntekijöistä tunsivat jaettuja tarinoita, mutta mitä lyhyempi työhistoria työntekijällä oli, sitä vähemmän yksityiskohtia hän tarinoihin sijoitti. Sekä lyhytaikaisilla työntekijöillä

että sivutoimipisteissä työskentelevillä jaettuja tarinoita koskeva kerronta oli hajanaisempaa ja sisälsi lähinnä työyhteisön sosiaalista maailmaa koskevia irrallisia huomioita. Nämä huomiot voi toisinaan tulkita myös tarinoihin liittyväksi pirstaleiseksi kerronnaksi, koska ne toistavat usein jaettujen tarinoiden teemoja (esim. osallistuminen) ja motiiveja (esim. kahvihuone). Näin ollen fragmentitkin usein rakentavat tarinoiden tavoin narratiivista kehää ja niissä kysytään suurelta osin samoja avainkysymyksiä kuin tarinoissa.

Narratiivista sykliä voi tarkastella suhteessa Bojen (2008b) hahmottelemiin narratiivisiin mielekkyyden luomisen tapoihin, joita käsittelin luvussa 3.2. Syklin perusominaisuutena korostuu jaettujen tarinoiden alku-keskikohta-loppu-muotoinen, retrospektiivinen narratiivisuus. Avainkysymysten myötä sykliä muodostavat lisäksi temporaalisuudeltaan vaihteleva pirstaleinen kerronta ja emotionaalis-eettiset valinnat. Kerronnan retrospektiivisyyden ja prospektiivisuuden erottelu ei analyysini perusteella ole yksiselitteistä. Boje ei ole listannut mielekkyyden luomisen tapoihin tulevaisuuteen katsovaa, prospektiivista narratiivia. Itse kuitenkin lisäisin sen yhdeksi narratiiviseksi mielekkyyden luomisen tavaksi, koska vaikka tarinat ovat usein eksplisiittisesti retrospektiivisiä, ne voivat olla myös prospektiivisiä siten, että menneeseen katsovan tarinan avulla ennakoidaan tulevaa. Mielekkyyttä luovat tarinat voivat myös eksplisiittisesti sijoittua tulevaisuuteen, jolloin kertoja tarinaa kertoessaan sijoittaa tapahtumat tulevaan aikaan.

Tarkasteltuna Stacey'n (2011) kompleksisten responsiivisten prosessien näkökulmasta narratiivisen kehän voi ajatella muodostuvan puhumisen tavoista, joihin ihmiset ovat tavallaan juuttuneet ja jotka ovat toistuessaan muodostuneet vakaiksi kertomukselliseksi ”kuvioiksi”. Kertomuksellisissa kuvioissa toistuvat tietyt ideologiset teemat, jotka muodostavat työyhteisössä tehtävien valintojen ja tekojen perustan (Stacey, 2011, 382). Vakaiden kuvioiden lisäksi tutkitun työyhteisön kerronnassa on kuitenkin aihioita myös joustaville kertomuksellisille kuvioille, joita olisi mahdollista käyttää jumiutuneiden puhekuvioiden tilalla tai ainakin rinnalla. Onkin hyvä huomioida, että narratiivinen kehä ei pyri esittämään kattavaa kuvaa haastatellun työyhteisön kertomuksellisesta maailmasta. Tutkimukseni keskittyminen käsittämättö-

mästä kertomiseen saattaa korostaa juuri jumiutuneita kertomuksellisuuden kuvioita. Tämän lisäksi alkuperäisen tutkimushankkeen lähtökohta, eli konfliktoituneen työyhteisön tutkiminen, saattoi tuottaa enemmän puhetta ongelmista kuin mitä työyhteisön jokapäiväisissä keskusteluissa esiintyy.

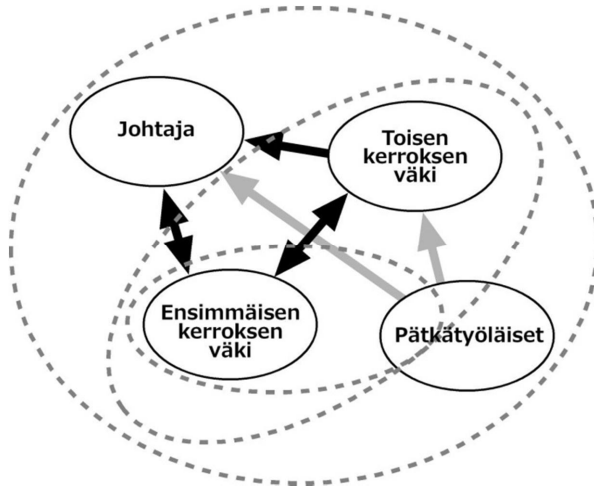
## ***Kertojapositiot***

Tarinat ja teemat, joita avainkysymyksetkin omalla tavallaan ovat, sekä niistä koottu verkosto tai kehä ei ole ainoa mahdollinen lähtökohta narratiivisuuden esittämislle kuvion avulla. Kuvion voi teemojen sijaan koota vaikkapa kertojien tai heidän edustamiensa ryhmien mukaan sosiaalisiksi kartaksi (Boje, 2001, 67–69). Tällöin korostuvat tarinaihteiden sijaan kertojat ja heidän keskinäiset suhteensa. Kuvioon 2 olen koonnut tällaisen vaihtoehdoisen narratiivisen kuvion, joka esittää kerronnassa rakennetut kertojapositiot ja positioiden suhteutumisen toisiinsa.

Kertojapositiot tarkoittavat yhteisön sosiaalisia asemia, joihin kertojat itsensä ja toisensa kertomuksissaan henkilöahmoina sijoittavat. Analyysissa konstruoimani sosiaaliset asemat ovat Johtaja, Ensimmäisen kerroksen väki, Toisen kerroksen väki ja Pätkätyöläiset. Henkilöhahmo on narratiivinen käsite, joka tarkoittaa tarinan toimijaa ja toiminnan eli juonen luoja (Riccœur, 1992, 142). Henkilöhahmon nimeksi voidaan kertoa esimerkiksi työkaverin nimi tai ammattinimike, mutta henkilöahmoa ei tule sekoittaa ”todelliseen” henkilöön, sillä oleellista ei ole niinkään henkilöahmon vastaavuus todellisen henkilön kanssa vaan se, missä roolissa (suhteessa tarinan muihin toimijoihin ja elementteihin) hahmo toimii tarinassa. Näin ollen esimerkiksi Johtajan henkilöahmo ei samaistu nykytyöyhteisössä johtajana työskentelevään henkilöön vaan se rakentuu myös kerronnasta, joka koskee entisiä johtajina toimineita henkilöitä.

Erottelin kuviossa esittämäni neljä kertojapositiota, koska ne eroteltiin selkeimmin kerronnassa ja niiden välisiin suhteisiin sijoitettiin eniten kokemuksia käsittämättömästä. Mustat viivat kertojapositioiden välillä ilmentävät vilkasta narratiivista liikettä. Vilkas narratiivinen liike

merkitsee sitä, että kyseisiä kertojapositioita yhdistää runsas käsittämättömän kerronta. Nuolet kuvaavat sitä, miten ihmettely voi suuntautua pelkästään toisesta osapuolesta toiseen tai olla kaksisuuntaista. Harmaat viivat ilmaisevat vähäisempää käsittämätöntä koskevaa kerrontaa ja liikettä positoiden välillä. Aineiston perusteella Johtajaan kohdistuu eniten ihmettelevää kerrontaa. Pätkätyöläiset puolestaan muodostaa kertojaposition, johon ei suuntaudu ihmettelevää kerrontaa ja josta ei suuntaudu muihin kertojapositioihin kovin runsaasti ihmettelyä.



*Kuvio 2. Työyhteisön kertojapositiot ja me-viiteryhmät.*

Työyhteisön jäsen voi suhteuttaa itseään toisiin joko yksilönä (minä suhteessa muihin) tai me-viitekehyksen avulla (me suhteessa muihin). Tutkimassani aineistossa yksilöiden ja yhteisön dynamiikkaa käsiteltiin ennen kaikkea me-viitekehyksen ja muun yhteisön suhteita ihmetellen. Keskeisiä työyhteisön ”muita” suhteessa kertojiin edustivat kertojasta ja tarinasta riippuen johtaja, hallinto ja hankalat työkaverit. Kertojapositoiden ja niiden narratiivisten suhteiden lisäksi kuvio 2 esittää kolme työyhteisön kertomuksissaan konstruoimaa me-viiteryhmää. Viiteryhmät, jotka on merkitty harmaalla katkoviivalla, osoittavat käsittämättömän ja käsitetyt rajoja siten, että viiteryhmään kuuluvat ovat käsitetyt piirissä ja ulkopuolelle rajautuvat edustavat käsittämätöntä.

Laajin me-ryhmä kattaa koko työyhteisön. Tätä viiteryhmää rakensi ennen kaikkea työyhteisön nykyinen, haastatteluihin osallistunut johtaja puheellaan kaikkien osallistamisesta. Tosin johtajan kerronnasta oli luettavissa myös sellaisen me-ryhmän rakentamista, johon kuului hänen lisäksi lähinnä Toisen kerroksen väki.

Toiseksi laajimman me-viiteryhmän muodostavat Ensimmäisen ja Toisen kerroksen väki sekä osa Pätkätyöläisistä. Tämä näytti olevan kertomuksissa yleisin me-ryhmän konstruointi. Tässäkin rakennelmassa oli variaationsa, sillä joissakin me-viiteryhmissä osa Toisen kerroksen väestä rajautui me-ryhmän ulkopuolelle.

Kolmas ja suppein me-ryhmä muodostuu Ensimmäisen kerroksen väestä ja osasta samalla tasolla työskentelevistä Pätkätyöläisiä. Tämän ryhmän konstruoivat kertojista ne, jotka vahvimmin kertoivat itsensä vähemmän koulutettua ja alemmassa hierarkkisessa asemassa olevia työntekijöitä edustaviksi. Tätä ryhmää sitoi yhteen myös vahva, ystävydeksikin kutsuttu, työtoveruus.

Kertojapositiot eroavat toisistaan sen suhteen, millainen valta ja vastuu niillä kerrotaan olevan sosiaalisten suhteiden määrittelyssä. Johtajalle kerrotaan poikkeuksetta laajin periaatteellinen valta ja vastuu, vaikkakaan käytännössä vallan ja vastuun ei kerrota toteutuvan näin yksioikoisesti. Epäselvin positioiden ero on Ensimmäisen ja Toisen kerroksen väen välillä. Osa kertojista ei eksplisiittisesti erottele näitä kahta ”väkeä” toisistaan. Osa puolestaan kertoo näiden positioiden valta- ja vastuusuhteiden osittaisesta sekavuudesta, jolloin Toisen kerroksen väen ammatilliseen asemaan kuuluvaa valtaa ja vastuuta käyttääkin Ensimmäisen kerroksen väki.

Kertojapositioiden välistä liikettä tarkastellessa voi tehdä huomion, että vaikka työyhteisö jaetaan kertomuksissa karkeasti ottaen kahteen hierarkkiseen tasoon, jakautuminen ei näy Johtajaa koskevan ihmettelyn eroavaisuuksina, sillä sekä alemmassa että ylemmässä asemassa olevat ihmettelevät Johtajaa yhtä lailla. Tarina-fragmentti-analyysin perusteella myös ihmettelyn kohteet ovat melko yhtenevät, sillä esimerkiksi Johtajan tavoitteita ja ymmärrystä ihmetellään hierarkkisista asemista riippumatta. Ainoa selkeä ero on, että alemmassa asemassa

olevat ihmettelevät Johtajan reagoimattomuutta ongelmiin enemmän kuin ylemmässä asemassa olevat.

Kuviossa esitetyt kertojapositiot eivät ole ainoat, jotka aineiston perusteella voisi konstruoida. Kertojapositioita voisivat tarkastelukulmaa vaihtamalla olla myös esimerkiksi ”Pahikset” (tai Kiusaajat) ja ”Hyvikset” (Kiusatut). Myöskään me-viiteryhmät eivät ole yksiselitteiset ja kiinteät vaan voivat samallakin kertojalla vaihdella tarinoittain ja fragmenteittain. Yksittäisten kertojien me-viiteryhmät voivat lisäksi poiketa kolmesta kuvion esittämästä yleisestä me-viiteryhmästä. Tällainen me-ryhmä on esimerkiksi yhden kertojan kertoma ryhmä, johon kuuluvat vain sivutoimipisteen työntekijät. Sivutoimipisteen työntekijöihin kuuluu enimmän osan aikaa yksi henkilö kustakin kuvion esittämästä henkilöhahmoryhmästä, lukuun ottamatta Johtajaa. Myös määrä- ja osa-aikaiset työntekijät voivat ainakin toisinaan sijoittaa itsensä ennemmin jommankumman kerroksen väkeen Pätkätyöläisten sijaan.

Kun työyhteisön kerrontaa tarkastellaan kertojapositioiden ja niiden välisten suhteiden avulla, havainnollistuu, että suhteet rakentuvat paikallisten ”heimojen” välille (*tribes*, ks. Ashforth, 2008). Tämä tarkoittaa sitä, että yksilöiden suhde kollektiiviin ei ole suhde organisaatioon kokonaisuutena. Sen sijaan yksilöt suhteuttavat itsensä ryhmään ja henkilöihin, joiden kanssa ovat arkityössä tekemisissä. Näissä lähisuhteissa myös kohdataan käsittämätön, josta kertoen pyritään ensin ymmärtämään näitä arkityössä kohdattuja henkilöitä ja tilanteita, ja vasta näiden kautta luomaan käsitystä koko organisaatiosta.

Ryhmät, joihin yksilöt itseään suhteuttavat ja joiden avulla luodaan käsitystä organisaatiosta, vaihtelevat tilanteista riippuen. Tiettyjä ryhmiä käytetään kuitenkin toisia useammin, jolloin niiden voi sanoa muodostavan me- ja muut-viiteryhmiä. Esimerkiksi kahvihuoneessa taukoja viettävät työntekijät muodostavat ryhmän, jonka näkökulmasta säännönmukainen muualla kahvittelu on poikkeavaa. Tällaisessa kerroksessa kahvittelupaikan valinta osoittaa, mihin ”leiriin” työyhteisön jäsen itsensä sijoittaa. Leirien rajat jäävät usein häilyviksi, sillä ”meitä” ja ”muuta” ei useinkaan tarkasti nimetä. Ryhmäjaottelut näyttävät kuitenkin perustuvan henkilöryhmien toisistaan poikkeaviin käytöstopoihin tai muihin käytäntöihin sekä erilaisiin näkemyksiin.

## *Vastinparit*

Edellisessä alaluvussa käsittelemieni kertojapositioiden ja me-viiteryhmiä eroja korostettiin kerronnassa vastinparein, joita löytyi analyysissä useita. Samalla kun vastinpareilla eroteltiin kertojapositioita ja me-viiteryhmiä niillä vedettiin rajoja käsitetyin ja käsittämättömän välille. Olen käsitellyt vastinpareja ja niiden kerronnallisia funktioita yksityiskohtaisemmin analyysin aikana, mutta esitän ne vielä koostetuna taulukossa 4.

*Taulukko 4. Käsittämättömän ja käsitetyin rajoja vetävät vastinparit.*

<i>Yleisiä vastinpareja</i>	<i>Uskottavuuden rajoja vetäviä vastinpareja</i>	<i>Johtajiin liitettyjä vastinpareja</i>
hyvä–huono käyttäytyminen	järkevyys–järjettömyys	luottamus–epäluottamus (myös: luotettavuus–epäluotettavuus)
oikea–väärä toimintatapa	älykkyyttä–typeryyttä	
asiallisuus–epäasiallisuus	normaalius–epänormaalius	modernius–vanhanaikaisuus
osallistuminen–eristäytyminen	luonnollisuus–ihmeellisyys	vastuullisuus–vastuuttomuus
suora–epäsuora viestintä	rehellisyys–epärehellisyys	tietämättömyys–tietäminen
suvaitsevaisuus–suvaitsemattomuus	virallinen–epävirallinen (tieto)	lähestyttävyyttä–etäisyys
sallivuus–kontrollointi		
feminiinisyys–maskuliinisyys		
naisuus–mieheys		
vahvuus–heikkous		

Vasemmanpuoleiseen sarakkeeseen olen koonnut tavallisimpia, eriaiheisissa tarinoissa ja fragmenteissa esiintyviä vastinpareja. Näiden vastinparien avulla rakennettiin vastauksia vaihteleviin, ihmetteleviin kysymyksiin. Feminiinisyys–maskuliinisyys-vastinpariin asti vastinparien ensimmäiset osatekijät edustavat asioita, jotka haastatellut työyhteisön jäsenet kertoivat käsitetyiksi, ja jälkimmäiset osatekijät edustavat käsittämättömiksi kerrottuja asioita. Kolme viimeistä vastinparia eli

feminiinisyys–maskuliinisuus, naiseus–mieheys ja vahvuus–heikkous eivät rakentaneet käsittämättömän ja käsitetyn rajoja yhtä selvärajaisesti. Näissä vastinpareissa käsittämättömän ja käsitetyn sijoittuminen osatekijöihin vaihteli kertojan näkökulmasta riippuen.

Keskimmäisessä sarakkeessa ovat vastinparit, joita käytettiin kerronnassa punnitsemaan mielekkyyden luomiseen oleellisesti liittyvää uskottavuutta (ks. Weick, 1995). Vastinparin ensimmäinen osatekijä liitettiin kertomuksissa uskottavuuteen ja jälkimmäinen epäuskottavuuteen. Vastinpareilla vedettiin myös vahvoja käsittämättömän ja käsitetyn rajoja siten, että käsitettyyn liitettiin uskottavuus ja käsittämättömään epäuskottavuus. Näiden vastinparien käytön perusteella epäuskottavuutta voikin pitää käsittämättömän yhtenä synonyymina.

Oikeanpuoleisessa sarakkeessa ovat vastinparit, joita käytettiin erityisesti johtajia ihmettelevässä kerronnassa. Näissäkin vastinpareissa ensimmäiset osatekijät yhdistettiin yleensä käsitettyyn ja jälkimmäiset käsittämättömään. Lisäksi vastinpareja käytettiin luonnostelevaan ihanteellista, hyvää johtajuutta sekä huonoa johtajuutta, joka kuvattiin käsittämättömäksi.

Käytän vastinparin käsitettä korostamaan, että ominaisuudet eivät ole toistensa dikotomisista vastakohtia vaan tekijöitä, jotka ovat määrittelysuhteessa toisiinsa. Toisin sanoen vastinparin toista osapuolta ei voi konstruoida ilman että samalla konstruoidaan myös toinen osapuoli. Tutkimuksen lähtökohdaksi voi ajatella vastinparin käsittämätön–käsitetty, jolloin käsittämättömän tutkimus avaa samalla sen, mikä on käsitetty. Näin ollen itselle vieras, ihmetelty käsittämätön (Toinen, *Other*) ei ole itselle tutun (Sama, *Same*) vastakohta, vaan vierauden avulla luodaan mielekkyys ja merkitys tuttuudelle, ja samoin tuttuuden avulla vieraudelle (Ricoeur, 1992, 329). Ricoeur käyttää tämän dialektisuuden esimerkkinä keskustelutilannetta, jossa kuunteleminen on yhtä olennaista kuin puhuminen.

Vastinparit eivät merkitse niinkään mielekkyyden luomisen ominaisuuksia kuin tapoja luoda mielekkyyttä. Esimerkiksi sukupuoli-suuden konstruointi, jonka Parry (2003) nimesi mielekkyyden luomisen välttämättömäksi ominaisuudeksi, on analyysini perusteella vain yksi mielekkyyden luomisen tapa. Tarkemmin sanottuna sosiaalisten suku-



puolten tuottaminen kertomalla on yksi tapa käyttää vastinpareja mielekkyyden luomiseen. Boje (2008b) puhuu tällaisesta narratiivisesta mielekkyyden luomisen keinosta dialektiikkana.

Vastinparien käyttäminen on mielekkyyden luomisen tapana rajoja vetävä, sillä niiden avulla piirretään rajoja esimerkiksi hyväksytyjen ja sopimattomien tapojen sekä yksilön ja yhteisön välille. Weickin (1995) mukaan mielekkyyden luominen pohjautuu identiteetin konstruointiin. Vastinparien käyttö näyttää viittaavan myös tällaiseen identiteettityöhön, sillä niiden avulla konstruoidaan käsityksiä itsestä ja toisista sekä ryhmistä, joihin kuulutaan ja joihin ei koeta kuulumista.

Vakiintuneessa työyhteisössä on Weickin (1995, 48) ehdotuksen mukaan todennäköistä, että työkavereista tulee osa toistensa suunnitelmia, minkä vuoksi he myös kohdistavat toisiinsa odotuksia tietynlaisesta työyhteisöllisestä toiminnasta. Osa odotuksista koskee työtehtävien suorittamista ja osa muuta työyhteisöllistä käyttäytymistä eli niin sanottua organisaatiokansalaisuutta (ks. Rehnäck & Keskinen, 2005). Analyysini perusteella näyttää siltä, että odotusten on koettu toistuvasti rikkoutuneen tutkimassani työyhteisössä. Ristiriidassa tämän ajatuksen kanssa on kuitenkin se, että odotusten rikkoutumista koetaan siitähän huolimatta että kertojat kertovat odottavansa hankaluuksia. Näin ollen hankaluuksien ei pitäisi näyttäytyä käsittämättöminä vaan ennemmin käsitettyinä.

Näyttääkin siltä, että kun kertoja kertoo ihmettelevänsä muuta yhteisöä (tai sen jäsentä, kuten johtajaa), hän itse asiassa ei aina ihmettelekään. Sen sijaan kertoja saattaa kertoa jotakin käsittämättömäksi tai mielettömäksi, jotta hän voi vastinpariin rinnastamalla kertoa oman toimintansa tai näkökulmansa mielekkääksi. Ihmettelyn päämääränä ei siis välttämättä ole mielekkyyden luominen tai selityksen rakentaminen käsittämättömälle kohteelle. Tämän päämäärän lisäksi ihmettelemällä voidaan tuoda esille jotakin, josta halutaan kertoa oma mielipide ja perustella mielipide kuulijoille. Esilletuomisella voidaan esimerkiksi pyrkiä oikeuttamaan oman näkemyksen uskottavuus tai saattaa näkemys dialogin kohteeksi, tai pelkästään kuulluksi.

Kerronnalla käsittämättömästä on siis ainakin kaksi perustavoitetta, joissa toisessa vastinpareilla on merkittävä rooli. Ensimmäinen

tavoite on selittää ihmetyksen kohdetta eli luoda ymmärrettävyyttä ja mielekkyyttä käsittämättömälle. Toinen tavoite on oman, jo aiemmin luodun selityksen ilmaisu ja perustelu vastinparin avulla. Tällöin oma selitys merkitsee kertojalle mielekästä ja vastinparin toiseksi ääripääksi valittu tekijä mieletöntä.

Kun kerrontaa käsittämättömästä tarkastellaan näiden kahden perustavoitteen kautta, on selvää, että ihmettelyä ja kerrontaa käsittämättömästä voidaan käyttää myös vallankäytön välineenä. Valtasuhteissa mielekkyyksien – ja niitä seuraavien päätösten – uskottavuutta pohjustetaan ja valmistellaan aineiston perusteella ryhmissä, joihin kaikilla yhteisön jäsenillä ei ole pääsyä. Tällaisten ryhmien muodostaminen voi olla suunnitelmallista ja suhteellisen avointa (kuten johtoryhmät) tai implisiittistä ja ehkä suunnittelematonta (kuten työyhteisön jäsenten muodostamat epäviralliset keskusteluryhmät).

Koska kertomalla välitetään informaatiota ja luodaan mielekkyyttä ja merkityksiä yhteisille asioille, keskustelut joissa koko työyhteisö ei ole osallisena, eriarvoistavat yhteisön jäseniä. Tämä koskee yhtä lailla sekä muodollisia että epämuodollisia suljettuja ryhmiä. Kerronnassa kuitenkin ihmetellään vain epämuodollisten ryhmien toimintaa. Tämän voi tulkita siten, että muodollisten ryhmien vastaava toiminta hyväksytään jonkinlaiseen yleiseen yhteisölliseen organisaatiotapaan kuuluvana. Hyväksyntä tosin koskee ryhmätoimintaa ”muotona” (esim. aiemmin mainitut johtoryhmät), muttei aina toiminnan sisältöjä.

## **9.2 Mielekkyyden luomisen teoria ja kerronta käsittämättömästä**

Tutkimukseni alussa kuvasin narratiivista mielekkyyden luomista yhtenä teoreettisena viitekehyksenäni. Kerronta käsittämättömästä oli sekä etukäteen ajateltuna että analyysin perusteella eräänlaista mielekkyyden luomista, koska siihen sisältyi käsittämättömän kokemus ja kokemuksen selittämistä mielekkääksi. Valitsin mielekkyyden luomisen teorian osaksi viitekehystä, koska sen avulla pystyin alustavasti käsitteellistämään ja kuvaamaan aineistossa havaitsemani käsittämättömän

ilmiötä. Mielekkyyden luomisen viitekehyksessä tarkasteltuna analyysi keskittyi organisatorisen mielekkyyden luomisen kahteen vaiheeseen, joita ovat tajunnallisen työstämisen kohteen poimiminen kokemuksen virrasta sekä kohteen nimeäminen ja käytännön työyhteisöllinen funktio (Weick & al., 2005). Tässä aluvussa suhteutan tutkimustuloksiani tuloksiin ja näkemyksiin, joita mielekkyyden luomisen tutkimuksessa on aiemmin esitetty.

Teoria mielekkyyden luomisesta ei ole viitekehystenä yhtenäinen ja yksinäinen. Yksimielisyys näyttää tutkijoiden kesken vallitsevan siitä, että mielekkyyden luomisen teorian avulla voidaan tarkastella, miten ihmiset tekevät elämismaailmaansa ymmärrettäväksi ja mielekkääksi itselleen ja toisilleen. Sen sijaan siitä, miten tämä ymmärrettäväksi ja mielekkääksi tekeminen tapahtuu ja mistä elementeistä se koostuu, on monia näkemyksiä. Koska eriävistä näkemyksistä huolimatta mielekkyyden luomisen teoretisoinnille on löydettävissä mainitsemani yksimielinen lähtökohta, viittaa tässä vain ”teoriaan” enkä ”teorioihin” ja käsittelen eri tutkimuksissa esitettyjä näkemyksiä mielekkyyden luomisesta teorian variaatioina enkä itsenäisinä teorioina.

Tutkimukseni vahvistaa, että arkityössä tapahtuvan mielekkyyden luomisen käynnistäjät (*triggers*: ks. Maitlis & Lawrence, 2007) ovat moninaiset ja että mielekkyyden luomiseen ei välttämättä tarvita selkeitä, suuria kriisejä. Mielekkyyttä luovat arkityössä niin johtajat kuin muutkin työyhteisön jäsenet. Mielekkyyden luomisen käynnistymiseen näyttävät riittävän ulkopuolisen näkökulmasta pienet poikkeamat arjen virrassa. Tutkimukseni perusteella käsittämätöntä koskeva kerronta käsittelee pääasiassa työyhteisön sosiaalisia jännitteitä, joita luonnehtivat yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden rajapinnoilla kulku sekä jännitteiden rakentuminen pitkällä aikavälillä. Aineistossa käsiteltiin monin tavoin yksilöiden sijoittumista yhteisöön ja toisaalta yhteisön sijoittumista yksilöön.

Se, että yksilöiden ja yhteisön suhteisuuden yhdistettiin kertomuksissa niin runsaasti käsittämättömyyttä, voi kertoa mielekkyyden luomisen teorian valossa siitä, että suhteille ei ole muodostunut selkeitä, rutiininomaisesti käsitettäviä ja uskottavia mielekkyyksiä. Sen sijaan

mielekkyydet käyvät kerronnassa keskinäistä taistelua siitä, mitkä niistä ovat muita käsitettävämpiä ja siksi uskottavampia. Myös Maitlis ja Lawrence (2007) ovat tutkimuksensa perusteella ehdottaneet, että osallistuaakseen organisatoriseen mielekkyyden antoon (*sensegiving*) työyhteisön jäsenten on kerrottava mielekkäitä, asiantuntemukseen perustuvia tarinoita oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Tämän lisäksi kertojalla on heidän mukaansa oltava sellainen sosiaalinen asema ja aiheeseen liittyvä pätevyys, että muut kuuntelevat häntä. Uskottavuuden tärkeys mielekkyyden luomisessa viittaa siihen, että valtasuhteet ovat oleellinen osa tätä prosessia, kuten esimerkiksi Landau ja Drori (2008) sekä Helms Mills ym. (2010) ovat esittäneet.

Analyysiosioiden yhteenvedoissa kiteytin teemojen ja avainkysymysten avulla, *millaisille* asioille tutkitun työyhteisön jäsenet pyrkivät luomaan mielekkyyttä kertomuksissaan. Lisäksi voidaan tarkastella, *miten* mielekkyyden luominen kertomusten avulla tapahtuu ja millaista toimintaa erilaiset mielekkyyden luomisen tavat tuottavat yhteisössä. Maitlis (2005) esitti pitkittäistutkimuksensa tuloksena, että työyhteisöllinen mielekkyyden luominen arkityössä voidaan jakaa neljään muotoon, jotka tuottavat erityyppisiä selontekoja (*accounts*) sekä toisistaan poikkeavaa toimintaa. Mielekkyyden luomisen muodot ovat Maitlisin mukaan ohjattu (*guided*), pirstaleinen (*fragmented*), rajoittunut (*restricted*) ja minimaalinen (*minimal*). Ohjattu mielekkyyden luominen tuottaa yhtenäisiä, rikkaita selontekoja ja johdonmukaista, jatkuvaa toimintaa. Pirstaleinen mielekkyyden luominen tuottaa moninaisia, suppeita selontekoja ja epäjohdonmukaista, jatkuvaa toimintaa. Rajoittunut mielekkyyden luominen tuottaa yhtenäisiä, suppeita selontekoja ja kertaluontoista toimintaa, joka voi suunniteltuna olla myös johdonmukaista ja jatkuvaa. Minimaalinen mielekkyyden luominen puolestaan tuottaa nimellisiä selontekoja (lähinnä nimeämisiä) ja kertaluontoista, kompromisseihin perustuvaa toimintaa. Vaikka ohjattua mielekkyyden luomisen muotoa voi ajatella tehokkaimmaksi, eri muodot voivat Maitlisin mukaan olla käytännöllisiä eri tilanteissa.

Analyysini perusteella tutkimani työyhteisön mielekkyyden luomista luonnehtii selkeimmin kaksi Maitlisin ehdottamista muodoista, minimaalinen ja pirstaleinen. Minimaalisen mielekkyyden luomisen

tuloksena ovat nimelliset selonteot ja näennäinen ymmärrys (Maitlis, 2005, 42–44). Tällaista mielekkyyden luomista edustaa analysoiduissa kertomuksissa esimerkiksi epänormaalisti tai älyttömäksi nimeäminen. Minimaalinen mielekkyyden luominen ei juuri herätä ideoimaan vaihtoehtoisia näkökulmia, vaan antaa lähinnä mahdollisuuden yksittäisiin kompromisseihin, jotka tarjoavat väliaikaisen helpotuksen (Maitlis, 2005, 43). Siksi aiheet, joita minimaalisen mielekkyyden luomisen keinoin käsitellään, eivät Maitlisin mukaan ole yleensä kiireellisiä vaan pitkän ajan kuluessa rakentuneita. Analysoimieni kertomusten aiheet ovatkin suurelta osin eläneet työyhteisön kertomuksellisessa maailmassa jo vuosia ja näyttävät ilmenevän ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa silloin tällöin.

Koska tutkimani kertomukset eivät muodosta selkeää, kollektiivisesti johdonmukaista mielekkyyttä asioille, kertomusten voi myös ajatella edustavan pirstaleista mielekkyyden luomisen muotoa (Maitlis, 2005). Fragmenttien lisäksi myös tarinat edustavat ainakin osittain pirstaleista mielekkyyden luomista siinä mielessä, että tarinoille ei kerrota yhteisesti jaettuja lopetuksia eivätkä ne tuota yhteisöllisesti johdonmukaisia mielekkyyksiä. Sen sijaan mielekkyydet esittävät yhden yksilön tai pienten ryhmien näkemyksiä. Tosin voidaan myös ajatella, että pirstaleinen moniäänisyys on organisointiin välttämättä sisältyvä ominaisuus ja että pyrkimys kollektiivisiin merkityksiin ohjatun mielekkyyden luomisen avulla on enemmän haave tai uhkakuva (näkökulmasta riippuen) kuin milloinkaan tosiasiallinen tila. Tällöin pirstaleisuus ei luonnehtisi niinkään tiettyä mielekkyyden luomisen muotoa kuin organisoinnin yleistä perusominaisuutta.

Mielekkyyden luomisen teoria soveltui tutkimusta aloittaessani teoreettiseksi viitekehykseksi, koska käsittämättömästä kertominen näytti liittyvän asioiden kertomiseen käsitettäväksi ja näin ollen myös mielekkääksi. Tästä näkökulmasta määrittelinkin käsittämättömän alun alkaen joksikin sellaiseksi, jolla ei vielä ole ”mieltä”. Vaikka kerrontaa käsittämättömästä voi analyysinikin perusteella tarkastella mielekkyyden luomisen prosessina, kertomukset ovat kuitenkin harvoin pelkästään pyrkimyksiä mielekkyyden luomiseen (Peirano-Vejo & Stablein, 2009). Siksi en halua väittää, että myöskään kerronta käsit-

tämättömästä olisi vain mielekkyyden luomista. Vaikka kertomalla käsittämättömästä usein pyritään tekemään kerrottua käsitetyksi ja mielekkääksi, oleellista on myös se, että samalla alleviivataan sitä, mikä ei ole mielekästä. Toisin sanoen mielekkyyden luominen on myös mielettömyyden luomista.

Mitä työyhteisö sitten konstruoi luomalla mielettömyyttä, tai paremminkin yhtäaikaista mielettömyyttä ja mielekkyyttä? Analyysini perusteella tämä dialektinen luominen ilmenee vastinparien avulla tapahtuvana kertojapositionien ja me-viiteryhmien tuottamisena. Siksi dialektista mielekkyyden ja mielettömyyden luomista voidaan tarkastella esimerkiksi minuuksien rakentamisena. Tarkoitan minuuksilla tässä kertojia itseään koskevia konstruktioita, joita he kertomuksissaan rakentavat muun muassa vastinparien avulla. Minuudet eivät rakennu pelkästään siitä, millaisiksi ihmiset kertovat itsensä, vaan myös siitä, millaisiksi he eivät itseään kerro tai millaisesta kertovat itsensä poikkeavan. Minuus syntyy vasta, kun samanlaisuus yhdistetään erilaisuuteen – toisin sanoen minuus rakennetaan identiteetin ja toiseuden (*alterity*) vuorovaikutuksessa (Czarniawska, 2008a).

Ricœur (1992) kuvaa vastaavaa ideaa käsitteellä dynaaminen identiteetti, joka kehittyy narratiivisessa toiminnassa ja jossa yhdistyvät identiteetti (samuus) ja diversiteetti (monimuotoisuus). Kertojien minuudet syntyvät näin ollen samuuden ja toiseuden yhdistelmästä. Se, mikä katsotaan samuudeksi ja mikä toiseudeksi, riippuu näkökulmasta. Kiusatun näkökulmasta kiusaaja edustaa toiseutta, mutta hänen nimeämänsä kiusaajan näkökulmasta hän voi itse edustaa samanlaista kiusaaja-toiseutta. Tutkimuksessa samuus-toiseus-teemaa on useimmiten tarkasteltu sosiologiaan painottuen suhteellisen laajojen ihmisryhmien ominaisuuksien (etnisyys, sukupuoliuus jne.) avulla. Analyysini kuitenkin osoittaa, että samuuden ja toiseuden ilmiöt koskettavat myös yksittäisiä, näennäisesti samankaltaisia ihmisiä. Toiseuden kokemiseen ei tarvita erilaisia kulttuuritaustoja, sillä hyvin monenlaiset tekijät voivat muodostua toiseuden lähteeksi. Näin toiseus ei ole jotakin, joka esiintyy jossakin kaukana, muissa ”kulttuureissa”. Sen sijaan sen voi kohdata myös aivan arkisessa työympäristössäkin.

Yksilöllisten minuuksien muotoutumisen lisäksi yhteisönkin konstruoitumista voidaan tarkastella identiteetti- tai minuuskeskustelun viitekehyksessä. Identiteetidiskurssissa käsitellään toisinaan myös yhteisöä vastaavin käsittein kuin yksilöitä, esimerkiksi puhumalla ”organisaation identiteetistä” tai organisaatiosta toimivana subjektina, kuten Patriotta (2003a, 152): ”-- organizations seek to make sense of the flows and processes that characterize their activity”. Narratiivisen verkoston näkökulmasta organisaatiot eivät kuitenkaan ole olemassa itsenäisinä toimijoina vaan ilmenevät ainoastaan työyhteisöllisessä kanssakäymisessä ja organisaation jäsenten kokemuksissa.

Organisaatiot eivät näin ollen toimi kuten yksilösubjektit: ne eivät kerro, puhu eivätkä ota osaa diskurssiin (Letiche, 2010). Ne eivät myöskään rakenna itselleen ”yhteisöllistä minuutta”, minkä vuoksi onkin osuvampaa narratiivisessa hengessä käyttää minuuden sijaan vaikkapa *henkilöhahmon* (*Character*) käsitettä, kuten Czarniawska (2008a) on ehdottanut. Tällöin yhteisöllä voi olla tietynlainen toimijan osa kertomuksissa, muttei kykyä konstruoida itselleen samuudesta ja toiseudesta koostuvaa minuutta. Toisin sanoen organisaation henkilöhahmo voi olla osallisena ja vaikuttajana ihmisten rakentamissa kertomuksissa, mutta tällainen henkilöhahmo ei itse konstruoi itseään vaan konstruoinnin tekevät ihmiset. Organisaation henkilöhahmon voikin staceylaisittain ajatella myös yhteisöllisen vuorovaikutuksen kuvioiksi, joita voidaan kutsua esimerkiksi rutiineiksi, arvoiksi ja ihanteiksi. Henkilöhahmo tai vuorovaikutuksen kuviot eivät muodosta kokonaisuutta, joka vaikuttaa työyhteisön ihmisiin heidän ulkopuoleltaan (Stacey, 2011). Sen sijaan ne syntyvät, elävät ja kuolevat ainoastaan työyhteisön jäsenten kokemuksissa ja teoissa.

Minuus ja identiteetti muodostavat laajalti pohditun ja argumentoidun aihealueen, johon en tämän tutkimuksen yhteydessä uppoudu syvemmälle. Tarkoitukseni oli minuus- tai identiteetidiskurssiin viitaten vain painottaa, että mielekkyyden vastinparina on mielettömyys, aivan kuten identiteetin vastinparina on toiseus tai diversiteetti. Mielekkyyden luomisen teoriassa korostuu lähtökohtaisesti kognitioiden osuus mielekkyyden luomisessa (esim. Weick, 2001, ix-x) ja tähän liittyen näkemys, että ihmiset pyrkivät aktiivisesti nimenomaan

asioiden käsittämiseen. Vaikka tämä voi ihmisten tavoitteena ollakin, mielekkyyden luomisessa rakennetaan samalla (tiedostaen tai tiedostamatta) myös sen vastinparina mielettömyys, kuten analyysini käsittämättömän kerronnasta havainnollistaa.

### **9.3 Kerronta käsittämättömästä organisaation henkilöhahmon rakentamisena**

Edellä esitin, että kertomalla käsittämättömästä rakennetaan paitsi yksilöllisiä minuuksia myös organisaation henkilöhahmoa. Kertomukset rakentavat organisaation henkilöhahmoa sekä nykyhetkeen sijoittuvana konstruktiona että tulevaisuuteen suuntautuvana henkilöhahmoina. Organisaation henkilöhahmoina muodostuu ominaisuuksista, joita organisaation jäsenet toivovat organisaatiollaan olevan.

Konstruoinnin dialektisuus merkitsee organisaation henkilöhahmon kannalta sitä, että henkilöhahmo muodostuu vastinpareiksi nimettävistä ominaisuuksien ja ilmiöiden osatekijöistä. Näiden osatekijöiden julkista eli yhteisössä laajasti tunnistettua aspektia voi nimetä eksplisiittiseksi (näkyväksi) organisaatioksi. Epävirallista eli yksittäisten ihmisten tunnistamaa aspektia voi vastaavasti kutsua implisiittiseksi (piilossa olevaksi) organisaatioksi. Koska vastinparien osatekijät rakentavat organisaation henkilöhahmoa samanaikaisesti mutta ovat näennäisesti toisilleen vastakkaisia, organisaation henkilöhahmo rakentuu monitulkintaiseksi ja mahdollisesti myös ambivalentiksi. Käsittelen näitä organisaation henkilöhahmon ominaisuuksia tässä luvussa.

#### ***Eksplisiittinen ja implisiittinen organisaatio***

Kerronta käsittämättömästä alkaa aina ihmettelystä, jossa jotakin kerrotaan kummalliseksi. Tutkimukseni yhtenä lähtöoletukseni oli, että kerronta ei ole ”viatonta” vaan että kerronnalla on aina mahdollisuus toimia sosiaalisen maailman rakennusosina. Myös jonkin kertominen käsittämättömäksi rakentaa organisaatiota. Kerronta



käsittämättömästä ei kuitenkaan luo suoraan tietynlaista organisaatiota vaan rakentaa rajoja, joilla eksplisiittinen organisaatio – toisin sanoen jaetuilla ja julkisilla areenoilla puhuttu ja neuvoteltu organisaatio – kohtaa implisiittisen organisaation, jonka ominaisuudet ovat usein julkilausumattomat ja moninaisemmat kuin eksplisiittisen työyhteisön.

Gabriel (2004) on käyttänyt käsitettä hallinnoimaton organisaatio (*unmanaged organization*), joka suurelta osin vastaa implisiittisen organisaation käsitettä. Hallinnoimaton organisaatio ei Gabrielilla tarkoita samaa kuin epämuodollinen tai -virallinen organisaatio, sillä epämuodollisia organisaatioita hallinnoidaan ja valvotaan enemmän tai vähemmän hienovaraisin keinoin, minkä vuoksi epäviralliset organisaatiot kuuluvat suurimmaksi osaksi hallinnoituun (*managed*) organisaatioon. Sen sijaan hallinnoimaton organisaatio tarkoittaa symbolista tilaa, jossa usein monin tavoin kontrolloitu ja estetty työyhteisöllinen tarinan-kerronta elää vapaimmillaan ja monimuotoisimmillaan.

Hallinnoimattomassa organisaatiossa syntyneet, jatkuvasti muun- tautuvat tarinat muodostavat Gabrielin (2004) mukaan eräänlaisen työyhteisöllisen unimaailman, jossa fantasiat ja mielihyvä hallitsevat realiteetteja. Hallinnoimattoman organisaation tarinat eivät yleensä perusteellisessa mielessä haasta hallinnoidun organisaation virallisia ja muodollisia tarinoita, mutta ne antavat yksilöille tilaisuuden määritellä itseään ja toisiaan toimijoina, jotka eivät ole pelkästään organisaation hallitsemia pelinappuloita (Gabriel, 2000).

Omassa tutkimuksessani Johtaja edustaa kertojapositiona hallinnoitua organisaatiota, jolloin Johtajan positiosta katsottuna käsittämätön sijoittuu hallinnoimattomaan organisaatioon. Sen sijaan muiden kertojapositionien näkökulmasta käsitetty näyttää paradoksaalisesti sijoittuvan hallinnoimattomaan organisaatioon ja käsittämätön suureksi osaksi hallinnoituun organisaatioon. Tämä ilmenee esimerkiksi runsaana johtajiin ja hallintoon kohdistuvana ihmettelynä. Eri näkökulmat käsittämättömään ja käsitettyyn näkyvät muun muassa viestinnän vaikeutena, kun virallinen ja epävirallinen kommunikaatio vastustavat toisiaan, mikä on organisaatioissa hyvin tavallista (Hoogervorst, van der Flier & Koopman, 2004).

Hallinnoimattoman organisaation kertomuksia on Gabrielin (2004) mukaan vaikea vaientaa, koska vaiennusyritykset usein lisäävät niiden vetovoimaa ja johtavat niiden leviämiseen. Tutkimukseni perusteella implisiittisen organisaation kertomusten vahva ote ihmisten arjessa on ymmärrettävää, koska implisiittisen organisaation kertomuksellisuus näyttäytyy kertojille usein totuudellisempana ja uskottavampana kuin hallinnoidun organisaation kertomukset. Implisiittinen organisaatio ei näin ollen ole kuvitelmiin perustuvaa ”unimailmaa”, kuten hallinnoimaton organisaatio (vrt. Gabriel, 2004). Implisiittisyys ei myöskään tarkoita mystisesti näkymätöntä vaan ennemmin julkilausumatonta siinä mielessä, että implisiittistä organisaatiota ei kerrota osana hallinnoitua organisaatiokeskustelua. Julkilausumattomuudesta huolimatta implisiittinen organisaatio voi todellistua työntekijöiden kokemuksissa ja arkityön vuorovaikutustilanteissa selkeämmin ja todentuntuisemmin kuin hallinnoitu, eksplisiittinen organisaatio.

Kerrontaa implisiittisestä organisaatiosta voi verrata myös Patriottan (2003) hahmottelemaan ”salapoliisitarinaan”. Tämä tarinatyyppe liittyy Patriottan tutkimuksen mukaan usein tapahtumiin, jotka kerrotaan ongelmiksi ja joissa pyritään etsimään ongelmiin syyllinen ”pahis”. Salapoliisityö on metafora arjessa tapahtuvalle tutkimiselle: salapoliisi on mielekkyyden luoja (*sensemaker*), joka pyrkii ratkaisemaan arkielämän häiriötilanteita. Salapoliisitarina voi Patriottan mukaan liittyä hiljaiseen tietoon, joka pakenee koontamista (esim. kirjalliseksi normeiksi) ja elää sen sijaan kertomuksissa ilmaistuna talonpoikaisjärkenä. Kokemuksen avulla saavutettua hiljaista tietoa voi olla vaikea artikuloida uusille työntekijöille, sillä hiljaisen tiedon muuntaminen eksplisiittiseksi, prosessuaaliseksi tiedoksi saattaisi kadottaa tiedon vaikutuksen (Patriotta, 2003). Tutkimukseni käsittämättömän voi ajatella tällaiseksi implisiittisen organisaation hiljaiseksi tiedoksi, joka tuo järjestystä kaaokseen mutta jota on vaikea käsitellä eksplisiittisen tiedon tavoin.

Kerronta käsittämättömästä valaisee sellaisia implisiittisen organisaation aspektoja, joista organisaation jäsenillä ei ole selvyttä ja jotka helposti jäävät arkityössä hämärän peittoon. Näitä aspektoja voidaan kutsua ”kipupisteiksi”, kun niitä tarkastellaan yksilöiden näkemysten

törmäyskohtina, joissa käsittämättömästä luodaan käsitettyä nimeämällä se ratkaisemattomaksi konfliktiksi tai ristiriidaksi. Epäselvät aspektit voidaan kuitenkin ajatella kipupisteiden lisäksi tai sijaan yhteisön joustavuuden ja muuntuvuuden osoittimiksi, koska kerronta sisältää vaihtoehtoja, jotka potentiaalisesti vievät toimintaa eteenpäin uudensuuntiin.

Edellistä ajatuskulkua seuraten käsittämättömäksi kertomisen eli ihmettelyn mielekäs funktio organisaation kannalta on se, että ihmettely osoittaa organisaation kehittämisen kohtia tai ainakin kohtia, joiden ottaminen yhteisten kokousten aiheiksi ei välttämättä olisi huono ajatus. Lisäksi ihmettely antaa – kuten lapset ja filosofit ovat kautta aikojen tienneet – mahdollisuuden katsoa asioita näkökulmista, jotka muuten voivat jäädä huomiotta. Näin ajatellen olisi suotavaa, että jokaisessa kehittymään pyrkivässä organisaatiossa annettaisiin tilaa myös käsittämättömän kohtaamiselle.

Analyysin perusteella kerronta käsittämättömästä ei kuitenkaan näytä johtavan moninaisten näkökulmien arvostamiseen vaan lähinnä niiden sietämiseen. Oleellista sille, miten kerronta käsittämättömästä rakentaa organisaatiota, näyttääkin ihmettelyn lisäksi olevan se, miten käsittämätön kerrotaan käsitetyksi ja miten käsittämättömään suhtaudutaan. Käsittämätön voi avautua epäilyttävänä ja välteltävänä toiseutena, jolloin se pyritään rajaamaan pois norminmukaisesta työyhteisöstä tai sijoitetaan yhteisön marginaaliin. Käsittämätön voi kuitenkin avautua myös luonnollisena osana ihmisten moninaisuutta, jolloin sen annetaan elää osana organisaatiota. Voidaan ajatella, että ensimmäisen vaihtoehdon mukaisessa kerronnassa käsittämättömän ja käsitetyn välille rakennetaan hyväksymättömyyden muureja, kun taas toisessa vaihtoehdossa niiden välille rakennetaan hyväksyvyyden siltoja. Siltojen rakentaminen edellyttää sitä, että ristiriitaistenkin asioiden annetaan olla osa organisaatiota. Toisin sanoen se edellyttää monitulkintaisuuden sietämisen lisäksi ambivalenssin sietoa.

## ***Ambivalenssi organisaatiossa***

Eksplisiittinen ja implisiittinen organisaatio muodostavat analysoimani kerronnan perusteella organisaation henkilöhaahmon, jossa elää monin tavoin tulkittavia ja toisinaan keskenään ristiriitaisia tai näennäisen yhteen sovittamattomia elementtejä. Tällaisten elementtien tarkasteluun soveltuvat monitulkintaisuuden ja ambivalenssin käsitteet. Valitsemastani symbolis-tulkinnallisesta viitekehuksesta katsoen organisaatio muodostuu jo lähtöoletuksena monitulkintaiseksi. Analyysin perusteella monitulkintaisuus voi äärimmillään ilmetä ambivalenssina, ainakin käsittämättömästä kerrottaessa.

Monitulkintaisuus ei välttämättä merkitse ambivalenssia, joten se on organisaatiota luonnehtivana käsitteenä laajempi kuin ambivalenssi. Tarkoitin näin ollen ambivalenssilla yhtä mahdollista kokemuksellista tai kertomuksellista tilannetta, jossa monitulkintaisuus organisaatiossa ilmenee. Organisaation henkilöhaahmon kannalta ambivalenssi on kärjistynyt monitulkintaisuuden tila. Koska analysoimani kerronta ilmentää osittain tällaista kärjistynyttä tilaa, tarkastelen ambivalenssia seuraavaksi tarkemmin osana organisaation henkilöhaahmoa.

Yksilöpsykologisesta näkökulmasta ambivalenssi tarkoittaa kokemuksen kohteesta (esim. toinen ihminen, tilanne tai päämäärä) olevaa ristiriitaista ja usein voimakasta kokemusta (Pratt & Doucet, 2000). Kokemuslaadultaan ambivalenssi voi olla niin tietoa, uskoa, tunnetta kuin intuitiota (kokemuslaadut, ks. Perttula, 2006). Vaikka kokemuslaadut eivät useinkaan ole yksilön kokemuksessa selkeästi eroteltavissa, ambivalensseja on tutkimuksessa eroteltu esimerkiksi emotionaaliseen (Pratt & Doucet, 2000) ja asenteelliseen (van Harreveld, van der Pligt & de Liver, 2009) ambivalenssiin.

Ambivalenssiin katsotaan usein liittyvän valinnan tekemisen pakko, joka on potentiaalisesti ahdistusta ja avuttomuutta tuottava tehtävä ja ihmiselämän perusongelmia (Kierkegaard 1964; Sartre 1965). Moniin työyhteisöisiin pulmiin on tarjolla yhden oikean vastauksen sijaan monia keskenään ristiriitaisia vastauksia. Valitseminen monista tasavahvoista vaihtoehdoista ahdistaa ja johtaa usein katumiseen, kun jälkepäin tuntuu, että toinen valinta olisi sittenkin ollut parempi (Ojanen, 2007). Ambivalenssi koetaan erityisen epämiellyttävänä sil-

loin, kun ambivalenssin kohteeseen liittyy valinnan pakko ja kun valittavissa olevat vaihtoehdot vaikuttavat yhtä huonoilta (van Harreveld & al., 2009).

Tutkimukseni perusteella kerronta käsittämättömästä on tulkittavissa ambivalentin organisaation henkilöhaahmon rakentumisen osatekijäksi kolmella tavalla. Ensinnäkin kerronta käsittämättömästä kysyy perustavanlaatuisia organisatorisia kysymyksiä, jotka liitetään voimakkaisiin kokemuksiin ja joiden pohdinnassa käytetään hyväksi kärjistäviä vastinpareja. Ambivalenssia kuvaa esimerkiksi kokemus työkaverista sekä älykkäänä että hölmönä tai työyhteisöstä toisaalta suvaitsevana ja suvaitsemattomana. Jokainen työyhteisön jäsen ei kerro samoja työyhteisönsä tapahtumia tai jäseniä ambivalentteina, mutta yksilöiden törmäävät kokemukset ja kertomukset konstituoituvat organisaation henkilöhaahmon ristiriitaisuuksiksi. Voimakkaat kokemukset ja niiden kertomisessa käytettyjen vastinparien osatekijöiden punninta muodostavat organisaatioon, jos ei koettua, niin vähintäänkin potentiaalia ambivalenssia (ks. van Harreveld & al., 2009).

Toiseksi kerronta käsittämättömästä käsittelee usein luonteeltaan ambivalenttia valintatilannetta, jossa toisaalta koetaan että jotain pitäisi tehdä, mutta toisaalta myös, ettei mitään voi eikä ehkä pidäkään tehdä. Tällainen organisatorinen tilanne voi edustaa päätöksenteon välttelyä, joka Lucen ym. vuonna 1997 tekemän tutkimuksen mukaan (van Harreveld & al., 2009) on voimakkaasti ambivalenssia vähentävä ja siksi yleisesti käytetty suhtautumiskeino vaikeissa valintatilanteissa.

Kolmas tapa, jonka voi tulkita ambivalentin organisaation henkilöhaahmon rakentumisen osatekijäksi, on työyhteisön kertoma temporaalisuus. Temporaalisuus muodostuu kerronnassa kahden, vaikeasti yhteen sovittavan ajallisuuden muodon yhdistelmäksi. Ensimmäinen ajallisuuden muoto on syklinen aika, jossa tilanteet ja merkitykset kerrotaan toistuviksi. Syklistä aikaa edustaa esittämäni narratiivinen kehäkuvio. Toinen ajallisuuden muoto on lineaarinen aika, jossa tilanteet ovat aina luonteeltaan uusia siten, että ne alkavat ja päättyvät selkeästi (ks. Hassard, 1999). Lineaarinen aika elää kerronnassa syklisen rinnalla lähinnä organisaation henkilöhaahmoihaahmon ominaisuutena ilmaisten toivetta selkeisiin tapahtumavaiheisiin, joiden myötä organisaatio

jatkaisi kehittymistään sen sijaan, että vuorovaikutuskuviot tuntuvat junnaavan paikoillaan.

Vaikka monitulkintaisuus ja ambivalenssi ovat merkittävässä osassa organisoinnissa, näiden käsitteiden käyttö on yhä suhteellisen vähäistä niin työyhteisöjen arjessa kuin organisaatioiden ja hallinnon tutkimuksessakin. Kun arkityössä puhutaan ristiriidoista, puhutaan useimmiten konflikteista monitulkintaisuuden ja ambivalenssin sijaan. Tutkimukseni yhtenä lähtökohtanakin olivat tutkitun työyhteisön jäsenten näkemykset, joissa työyhteisö määriteltiin konfliktoituneeksi.

Konfliktien tutkimuksessa, jossa työpaikkakonfliktit muodostavat yhden suosituksen kiinnostuksen kohteen, on perinteisesti lähestytty konfliktia tilanteena, joka vaatii ratkaisua. Vaikka viime vuosina on yhä enemmän alettu ratkaisuksi esittää konfliktin eliminoimisen sijaan konfliktin hallintaa (Ma, Lee & Yu, 2008), konfliktilla on yhä voimakas kielteinen konnotaatio arjen lisäksi myös tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa päätin osittain tämän vuoksi, etten lähesty tutkimushaastetta konfliktitutkimusta hyödyntäen. Päätös auttoi myös suhtautumaan kerrottuun käsittämättömään avoimesti. Puhuminen konfliktoituneesta organisaatiosta korostaa hankalaan tilanteeseen pääymistä, kun sen sijaan puhe monitulkintaisesta tai ambivalentista organisaatiosta korostaa kokemusten monimuotoisuutta ja joustavuutta sekä muutoksen mahdollisuutta. Konflikti implikoi aina selvittämättömän ristiriidan, mutta ambivalenssia on ristiriidan lisäksi mahdollista kuvata ”optimaaliseksi kompromissiksi” ja sellaisena jopa ”viisauden asenteeksi” (Weick, 2001, 361).

Kuten monitulkintaisuuskin, ambivalenssi paradokseineen ja ristiriitoineen voidaan ajatella ihmisyyden ja sellaisena myös organisaatioiden olennaiseksi elementiksi (Ryff & Singer, 2006). Tällöin kielteisyyttä tulisi arvostaa osana ihmisten kokemusmaailmaa ja työyhteisöjä samanarvoisena kuin myönteisyyttä (Held, 2004). Ambivalenssia ei kuitenkaan ole helppo valita jatkuvaksi asenteeksi tai tunnetilaksi, koska se edellyttää epävarmuuden ja siihen liittyvän ahdistuksen sietämistä.

Kokemuksellisen hankaluuden lisäksi ambivalenssista voi koitua työyhteisöllisiä pulmia, sillä se voi hidastaa ja horjuttaa välttämättömiä päätöksiä. Jos ambivalentti kokemus vain otetaan hyväksyen vastaan,

päätökset voivat jäädä roikkumaan ja yhteinen toiminta päämäärättömäksi. Henkilö voi kohdata ambivalenssin Prattin ja Doucetin (2000) tutkimuksen mukaan siten, että valitsee asenteekseen joko kokemuksen kohteen myönteisten tai kielteisten puolien korostamisen tai kumpienkin puolien yhtäaikaisen korostamisen. Lisäksi ambivalenssiin voi suuntautua joko lähestymällä tai välttämällä sen kohdetta tai tekemällä kumpaakin yhtäaikaisesti. Kun henkilö valitsee joko myönteisten tai kielteisten ominaisuuksien korostamisen ja joko lähestyvän tai välttelevän suuntautumisen, hän voi vähentää kokemaansa ambivalenssia ja toimia päämäärätietoisesti. Sen sijaan yhtäaikainen ristiriitaisten puolien korostaminen sekä lähtenyt ja välttelevä suuntautuminen pitävällä ambivalenssin kokemusta ja johtavat epäröivään ja haparoivaan toimintaan.

Edellä kuvattu tutkimustulos johdattelee ajatukseen, että valinnan tekeminen ambivalentissa kokemuksessa on sujuvan toiminnan kannalta suotuisaa. Oman tutkimukseni perusteella organisaation jäsenet ovatkin kerronnassaan taipuvaisia valitsemaan myönteisiksi ja kielteiseksi arvioimistaan asiainiloista toisen sekä välttämään tai lähestymään ambivalentteja kokemuksen kohteita. Vaikka yksilöt tekevät ambivalenssia mahdollisesti vähentäviä valintoja, valinnat eivät kuitenkaan näytä konstituoituvan organisaation henkilöahhossa siten, että organisaation henkilöahhmon ambivalenttisuus vähenisi. Näin voi olla siksi, että eri yksilöiden valinnat korostavat vastinparien ääripuolia. Tällöin ihmettelyn kohteiden ambivalenttisuus elää organisaation henkilöahhmon ambivalenttisuutena, joka ruokkii jatkuvasti yksilöiden ambivalenssia ja käsittämättömyyden kokemuksia.

Aiemman tutkimuksen perusteella on ehdotettu, että ambivalenssilla on ainakin kaksi peruslähdettä: yksilölliset erot, joita ovat esimerkiksi ristiriitaiset asenteet, sekä rakenteelliset tai ympäristölliset olosuhteet, kuten roolikonfliktit (Pratt & Doucet, 2000). Analyysini perusteella ja narratiivista viitekehystä hyödyntäen ehdotan, että ambivalenssi ei muodostu niinkään tiettyjen seikkojen toimiessa lähteenä, vaan se muodostuu, kun asioita konstituoidaan vastinpareja käyttäen. Toisin sanoen mielekkyyksien ja merkitysten rakentaminen vastinparien avulla tuottaa ambivalenssia. Tällöin ambivalenssin peruslähteenä on

ennemmin ristiriitaisuuksia rakentava kerronnan tapa kuin se, mitä kerronta sisällöllisesti koskee. Voi olla, että mitä monitulkintaisempaa organisaatiota koskeva kerronta on, sitä luultavammin organisaatio koetaan ambivalentiksi. Esimerkiksi jos ”hyvän organisaatiokansalaisen” käyttäytymistä ei ole organisaatiossa eksplisiittisesti määritelty, tämä voi tuottaa organisaation jäsenille häilyvän organisaatiokansalaisen identiteetin (DeRue, Ashford & Cotton, 2009) ja ambivalenssin kokemuksia.

### ***Johtajuus osana organisaation henkilöhahmoa***

Johdannossa esitin Clydesdalea (2009) seuraten, että on melko vähän tutkittu, miten organisaation ihmissuhteet ovat kytkeytyneet johtajuuteen. Osin tämän vuoksi halusin tarkastella käsittämätöntä koskevan kerronnan funktioita myös johtajuuden kannalta. Olen käsitellyt aihetta aiemmin tekstissäni muiden aiheiden lomassa, joten kokoan tähän alalukuun tiivistetyt päätelmät johtajuudesta yhtenä osana organisaation henkilöhahmoa.

Stacey (2011) mukaan johtajien asema työyhteisön vuorovaikutussuhteissa on oleellinen muun muassa siksi, että johtajat osallistuvat merkittävästi siihen, miten strategiat ja päätökset ilmaantuvat vuorovaikutuksessa. Heillä on myös useimmiten suurimmat mahdollisuudet vaikuttaa ihmisten väliseen kanssakäymiseen esimerkiksi luomalla tiloja ja tilanteita, joissa yhteistoimintaa edistävä ja helpottava vuorovaikutus mahdollistuu. Johtajuus muodostui analyysini perusteella kuitenkin selkeästi kaikkien työyhteisön jäsenten kesken rakentuvaksi. Tämä korostaa sitä, että vaikka johtajat voivat asemansa puolesta olla merkittävä osa narratiivista verkostoa, heidän vaikutuksensa perustuu aktiiviseen ja läsnä olevaan toimintaan verkoston jäsenenä, ei niinkään muodolliseen asemaan (ks. Wheatley, 2006).

Johtajuudesta kertomisen avulla käsitellään analyysin perusteella etenkin ihmissuhteiden hierarkkisuuuteen ja vallan ilmenemiseen liittyviä kysymyksiä. Johtajuuden voikin tiivistää tarkoittavan tutkimassani kerronnassa vallankäyttöä tai ainakin mahdollisuutta vallankäyttöön. Vallankäyttö merkitsee yleisesti ottaen mahdollisuutta vaikuttaa työ-



tovereiden kokemuksiin tai työn tekemiseen jollakin tavalla. Kun johtajuus ajatellaan myös mahdollisuudeksi vaikuttaa oman työn tekemiseen ja omiin ajatuksiin, eli siihen sisällytetään itsensä johtaminen, laventuu organisatorinen johtajuuden kuva entisestään.

Toisaalta johtajuus on myös, kuten Haslam ym. (2011) esittävät, johtajien ja seuraajien välinen suhde, joka muodostuu sosiaalisessa kanssakäymisessä. Tutkimukseni perusteella johtajat ja seuraajat eivät sosiaalisessa kanssakäymisessä kuitenkaan toteudu välttämättä ja yksiselitteisesti niin kuin organisaation muodollisten asemien perusteella voisi olettaa. Johtajuus on siis toimintaa, jota eivät toteuta vain johtajan asemaan nimetyt henkilöt vaan tilanneriippuvaisesti myös muut organisaation jäsenet. Tämän vuoksi johtajuus ei organisaation henkilö-hahmon ominaisuutena tarkoita samaa kuin johtajien ominaisuudet tai toiminta.

Johtajuus ei näin ollen ole organisaatiossa yksiselitteinen, virallista organisaatiokaaviota seuraileva seikka. Sen sijaan se muodostuu erilaisissa työyhteisön tilanteissa erilaiseksi siten, että johtajuus kytkeytyy siihen henkilöön tai ryhmään, joka toimii (esim. puhumalla) tilanteessa uskottavimmin. Uskottavuuden ei tarvitse olla ehdotonta eikä kaikkien organisaation jäsenten hyväksymää, vaan dominoivuus suhteessa kilpailevaan toimintaan riittää johtajuuden saavuttamiseen. Johtajuus ei tällöin tarkoita esimerkiksi virallisen johtajan asemaan kuuluvia päätöksentekovaltuuksia, vaan mahdollisuutta vaikuttaa työtovereiden mielipiteisiin ja tekoihin sekä työpaikan ilmapiiriin. Se on toisin sanoen käytännön työn tekemisen ja työn merkitysten johtamista.

Vaikka johtajuus on tutkimassani organisaatiossa edellä mainitulla tavalla jakautunut jäsenten kesken, se ei näytä olevan tiedonkulultaan avointa, keskustelevaa johtamista (ks. Juuti, 2010). Johtajuus on tilanteiden mukaan muotoutuvaa ja toisinaan yllätyksellistä, mikä vahvistaa organisaation henkilö-hahmon monitulkintaisuutta. Vaikka monet organisaation jäsenet toivovat, että johtajien asemassa olevat toimisivat aktiivisesti sosiaalisten suhteiden muovaajina ja selkeyttäjinä, tämän toteuttaminen ei tutkimukseni perusteella ole helppoa tai välttämättä edes mahdollista. Näin on jo siksi, että johtajuus ei ole vain johtajien

asemassa olevien ”omistuksessa” vaan sitä toteuttaa jokainen organisaation jäsen eri tavoin eri tilanteissa, vähintään itsensä johtamisena.

Tästä näkökulmasta organisaation mielekkyyksiä ja merkityksiä luovat kaikki organisaatiossa toimivat henkilöt, eivät pelkästään johtajat. Johtajien luomat merkitykset voivat ilmetä käytännössä muiden luomia merkityksiä voimakkaammin, mutta analyysini perusteella niin ei näytä olevan ainakaan tutkimassani organisaatiossa. Sitä, kuinka merkittäviä johtajat yleensä ovat työyhteisöllisten merkitysten luomisessa, ei voi analyysini perusteella päätellä. Ehdotan kuitenkin varovaisuutta sen suhteen, että muodolliseen johtajan rooliin sisällytettäisiin itseoikeutetusti merkitysten tai mielekkyyksien johtaminen. Silloinkin kun johtajat kertovat vallastaan merkitysten luoja, voi kysymyksessä olla muiden työyhteisön jäsenten näkökulmasta perusteeton uskomus. Tämä on yksi tärkeä syy sille, että organisaatioiden kertomuksellisuutta tulisi tutkia muidenkin kuin johtajien näkökulmasta, jos halutaan selvittää, miten kertomuksellisuus rakentaa organisaatiota.

Tilanneriippuvaisen jakautumisen lisäksi johtajuutta luonnehditaan tutkimani organisaation ihmettelevässä kerronnassa runsaasti sellaisin ominaisuuksin, jotka sijoittuvat organisaation henkilöahmon sijaan henkilöahmohanteeseen. Näitä ominaisuuksia, joita ovat esimerkiksi rehellisyys, avoimuus ja luotettavuus, voi pitää universaalia ”hyvää ihmistä” kuvaavina. Ominaisuudet ovat pitkälti samoja, joita Haslam ym. (2011) kuvaavat johtajan stereotyyppisiksi ominaisuuksiksi. Tutkimuksessani näistä ominaisuuksista kerrotaankin usein niin, että ne sijoitetaan johtajien asemassa toimiviin henkilöihin. Laajemmin tarkasteltuna ominaisuudet edustavat myös sitä, mitä johtajuudelta organisaatiossa odotetaan. Koska johtajuutta toteuttavat kaikki työyhteisön jäsenet, voidaan sanoa, että kertojat odottavat hyvän ihmisen ominaisuuksia jokaiselta organisaation jäseneltä ainakin silloin, kun heidän toimintansa voi mieltää vallan käyttämiseksi.

Universaalia hyvän ihmisen kuvaa heijastava henkilöahmohanne on ihanteena sellainen, johon voi olla hyvä pyrkiä, vaikkei sitä käytännössä ehkä voikaan saavuttaa. Näin ollen organisaation henkilöahmo jää aina vajaaksi, tai kauniimmin sanottuna kehittyväksi. Henkilöahmoa eivät johtajuudenkaan osalta kuitenkaan kehitä vain johtajat,

vaan sitä kehittää jokainen työyhteisön jäsen toteuttaessaan omia johtajuustaipumuksiaan – olipa kyse kertomuksellisuuden, mielekkyyksien, merkitysten, ilmapiirin, mielipiteiden, oman kokemusmaailman tai jonkin muun osa-alueen johtamisesta.

# 10 Polkuja tulevaan

## 10.1 Tutkimuksen arviointi

Olen tutkimuksessani tarkastellut empiiristä haastatteluaineistoa siivuna työyhteisön kompleksisesta maailmasta (ks. Czarniawska, 2004b). Työyhteisö, joka aikanaan tuotti aineiston, on sosiaalisena maailmana jo monin tavoin muuttunut haastattelujen jälkeen. Tutkimusaineistoon on kiinnittynyt tietyssä ajankohdassa tuotettua puhetta, jota olen tutkinut esimerkkinä tietynlaisista narratiivisista käytännöistä ja niiden funktioista.

Koska organisaatioiden tilanteille ja ihmisille annetut merkitykset ovat kontekstiriippuvaisia, ei symbolis-tulkinnallisesta näkökulmasta rakennettuja tutkimustuloksia ole mielekästä pyrkiä yleistämään erilaisiin organisaatioihin siihen tapaan kuin modernistisesta näkökulmasta (Hatch & Cunliffe, 2006). Narratiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei myöskään ole tulosten toistettavuus ja testattavuus luonnontieteellisessä mielessä, vaan tulosten avulla on tarkoitus luoda todellisuuden tuntu (*verisimilitude*) (Bruner, 1986). Kertomukset eivät esitä riippumattomia argumentteja vaan niiden arvo on siinä, että ne paljastavat ja järjestävät tilannesidonnaisia kokemuksia (Garcia-Lorenzo & al., 2008). Toisin sanoen kertomuksellisuus tarjoaa arvokasta kontekstuaalista tietoa.

Tutkimustuloksiani on näin ollen mahdollista tarkastella organisaation yhdenlaisena mallinnuksena, jolla saattaa olla yhteistä kosketuspintaa etenkin samankaltaisiin organisaatioihin. Samankaltaisilla organisaatioilla en tässä viittaa organisaation ammattialan, koon tai muun ulkokohtaisen ominaisuuden yhtäläisyyksiin, vaan eri organisaatioiden jäsenten kokemusmaailmojen toisiaan muistuttaviin sisäl-

töihin. Näin ollen tutkimukseni voi kiinnostaa lukijoita, jotka haluavat tietoa esimerkiksi työyhteisöillisten ihmissuhteiden ristiriidoista ja johtajuudesta ristiriitojen keskellä.

Käytin empiirisenä aineistona haastatteluja, jotka sain käyttööni valmiina äänitallenteina. Kuvallisen aineiston puuttumisen vuoksi verbaali kerronta korostui analyysissäni. Verbaalisen kerronnan painottaminen nonverbaalisen kustannuksella on tavallista narratiivisessa tutkimuksessa, koska kertomuksellisuus käsitetään usein juuri verbaaliseksi toiminnaksi (Boje, 2008; Squire & al., 2008). Käytin analyysissä litteroitujen tekstien lisäksi alkuperäisiä äänitallenteita, jolloin pystyin käyttämään analyysin apuna myös osaa haastattelutilanteissa esiintyneestä nonverbaalista viestinnästä. Silti analyysin ulkopuolelle jäivät väistämättä eleet, ilmeet ja asennot, jotka olisivat saattaneet auttaa analyysia paikoitellen. Valmiin aineiston käyttämisen etuna on, että aineiston suunnittelun ja keruun aikaavievä vaihe jää tutkimuksesta pois. Haittapuolena on toisaalta, ettei aineiston muotoutumiseen pysty vaikuttamaan, vaan on hyödynnettävä aineistoa sellaisena kuin se on saatavilla.

Huomioin tutkimuseettiset näkökohdat suojelemalla haastateltujen anonyymiutta sekä käsittelemällä heidän kerrontaansa kunnioittavasti ja tasapuolisesti. Tasapuolisuuden huomioimista auttoi oleellisesti, että empiirinen aineisto oli kerätty lähes jokaiselta haastatteluajastaan työyhteisön jäsenenä olleelta ja sisälsi tämän vuoksi työyhteisön kaikissa hierarkkisissa ja sosiaalisissa asemassa työskentelevien näkemyksiä. Ennen haastatteluja ja haastattelujen aikana useat työyhteisön jäsenet esittivät toiveen, että tutkimus vastaisi heille, miten konfliktoituneessa tilanteessa tulisi edetä. Tutkimukseni ensisijainen pyrkimys ei kuitenkaan ole ollut tuottaa käytäntöön suoraan soveltuvia ratkaisuja, joten tutkimus ei valitettavasti yksiselitteisesti täytä haastateltujen esittämää toivetta. Sen sijaan tutkimukseni on perustutkimusta, joka osallistuu ymmärryksen rakentamiseen käsittämättömän kokemuksesta ja jota voi käyttää apuna, kun hahmotellaan mahdollisia käytännön toimenpiteitä. Käytännön työyhteisöillisten toimenpiteiden suunnittelu tai ehdottaminen ei kuitenkaan kuulu tämän tutkimuksen aihepiiriin eikä tavoitteisiin.

Toteutin aineiston analyysin narratiivisella menetelmällä, jonka nimesin tarina-fragmentti-analyysiksi. Yhdistin analyysissa postmoderniin viitekehykseen muiden narratiivisten perinteiden elementtejä, kuten motiivien tarkastelun, jota voi pitää strukturalistisena piirteenä (Herman & Vervaeck, 2005). En kuitenkaan pidä osittaista eklektismiä tässä kielteisenä asiana, sillä yhdistelyllä pyrin luomaan mahdollisimman rikkaan ja moniulotteisen analyysin. Esimerkiksi tutkimalla erikseen sekä tarinoita että fragmentteja pyrin saamaan analyysin piiriin kaiken aineistosta eroteltavissa olevan kerronnan käsittämättömästä. Tarkoituksena oli koota narratiivinen verkosto, joka olisi mahdollisimman kattava ja moniääninen, jotta saisin esille käsittämättömän moniulotteisuuden. Tämän tavoitteen myös mielestäni saavutin, vaikkakin narratiivisen kudelman verkkomuoto muuntui tulosten myötä kehämuodoksi.

Fragmentaarista kerrontaa pidetään usein arkipuheelle ominaisena (esim. Georgakopoulou, 2007; Boje, 2008b). Tutkimukseni perusteella fragmentteja voidaan tuottaa runsaasti myös tutkimushaastatteluilta, jotka eivät ole tyypillistä arkipuhetta. On kuitenkin mahdollista, että koherenttien tarinoiden kerronta korostuu haastattelutilanteissa, koska haastatelluilla on silloin otollinen tilaisuus kertoa tarinoita. Tarinoiden vähyys arkityössä voi johtua yksinkertaisesti siitä, ettei tarinoita ole aikaa kertoa. Harvoinkin kerrotuilla tarinoilla voi silti olla merkittävä osa työyhteisöllisen dynamiikan sokeiden pisteiden paljastamisessa (Geiger & Antonacopoulou, 2009), minkä vuoksi niiden rooli työyhteisön sosiaalisen maailman rakentajana ei ole vähäinen. Vaikka työpaikkojen ”aidoissa” keskustelutilanteissa tallennettu, fragmentaarinen kerronta voi antaa paremmin tietoa työyhteisössä paikan päällä kehkeytyvästä keskustelullisesta maailmasta kuin järjestetyt haastattelut, narratiivisten haastatteluaineistojen kerääminen on perusteltu keino kerätä ehkä harvoin kerrottuja mutta tärkeitä työyhteisöllisiä tarinoita.

Kun tutkimus keskittyy organisaatioiden kokemuksellisuuteen, tutkimusmenetelmä perustuu siihen, että tutkija ymmärtää omia kokemuksiaan ja ottaa kokemuksensa vakavasti. Narratiivinen tutkimus on refleksiivistä siinä mielessä, että tutkija tutkimuksen kertojana ilmaisee, millaiseen ajatteluun hänen tutkimuksensa ja kertojan äänensä perus-

tuvat. (Stacey, 2011.) Olen toteuttanut tutkimuksessani refleksiivisyyttä avaamalla lähtökohtina olleita ajatuksiani ja teoreettisia näkökantojani tutkimukseni alkupuolella. Tutkijan refleksiivisyys on tärkeää, sillä tutkimus perustuu aina joihinkin, tutkijan omissa kokemuksissa muotoutuneisiin etukäteisoletuksiin ja tulkintoihin, jotka ovat mukana tutkimuksen jokaisessa vaiheessa.

Tutkimuksen perustuminen tutkijan omaan kokemusmaailmaan merkitsee ennen kaikkea tiedon muodostuksen mahdollisuutta, ei pelkästään relativismin uhkaa. Tutkija voi käyttää omaa kokemusmaailmaansa tiedonlähteenään, kunhan tekee sen tietoisena omista tajuamisen prosesseistaan (Weick, 1995). Oletusten ja tulkintojen olemassaolo ei sinänsä ole tutkimusta haittaavaa eikä sen tuloksia kyseenalaistavaa. Haittaavaa ja kyseenalaista oletuksista ja tulkinnoista tulee vain, jos ne eivät muodosta johdonmukaista kokonaisuutta tai jos tutkija ei havaitse ja avaa tutkimuksessa vaikuttavia oletuksiaan. Tämän haitan estääkseni kuvasin tutkimukseni alussa ontologisia ja epistemologisia käsityksiäni sekä määrittelin käyttämäni käsitteet, jotta oletuksieni ja tulkintojeni vaikutusta tutkimuksen eri vaiheissa on mahdollista seurata ja arvioida.

Tiedostan sen, että valitsemiani käsitteitä ja niiden määrittelyä on mahdollista kritikoida. Esimerkiksi kokemuksen käsite on joidenkin tutkijoiden näkökulmasta vaikeasti yhdistettävissä narratiiviseen tutkimukseen, koska kokemuksella viitataan usein yksilöiden ”sisäiseen” maailmaan, kun sen sijaan narratiivisuus yleensä viittaa yhteisölliseen merkitysten muodostamiseen. Olen kuitenkin perustellut kokemuksen ja kertomuksen käsitteiden yhteensopivuuden samoin kuin muutkin käyttämäni käsitteet siten, että ne muodostavat tutkimukselleni johdonmukaisen ontologis-epistemologisen ja metodisen perustan. Korostan kuitenkin, etten pidä tekemiäni määrittelyjä lopullisina tai ainoina oikeina, vaan käsittelen käsitteitä kielen muuttuvina elementteinä (Gabriel, 2004).

Kuten aiemmin kirjoitin, mielekkyyden luomiseen on liitetty lukuisia ominaisuuksia. Tämä on mielekkyyden luomisen teorialle sekä vahvuus että heikkous. Ominaisuuksien kattavuus on vahvuus siksi, että näin teoriaa on mahdollista soveltaa laajaan ilmiökenttään. Toisaalta se

on heikkous, koska mielekkyyden luomisena voidaan tarkastella melkein mitä tahansa sosiaalista toimintaa, sillä sosiaalisen toiminnan voi ajatella pyrkivän aina ainakin jostakin näkökulmasta mielekkääseen tulokseen. Mielekkyyden luomisen käsitteellisestä epäselvyydestä kertoo myös se, että useat kertomuksellisuuden ominaisuudet – kuten pyrkimys uskottavuuteen ja tarinoiden retrospektiivisyys – on nimetty myös mielekkyyden luomisen ominaisuuksiksi. Tällöin mielekkyyden luominen olisi aina nimenomaan narratiivista mielekkyyden luomista. Tässä tutkimuksessa en pyri (narratiivisen) mielekkyyden luomisen ominaisuuksien tarkkaan rajaamiseen vaan jätän avoimeksi kysymyksen siitä, mitä mielekkyyden luomisen kriittiset ominaisuudet ovat.

## **10.2 Kokemuksellisen organisaation tutkimus**

Organisaatiot koostuvat ihmisten arkisesta työskentelystä ja kokemuksellisuudesta, mutta organisaatioita on yhä tutkittu liian vähän tästä näkökulmasta (March, 2010; Stacey, 2010). Tämän vuoksi organisaatioita koskevat teoriat eivät useinkaan kohtaa sitä, miten työyhteisöjen jäsenet kokevat yhteisönsä arkielämässä (Fineman & Gabriel, 1996). Hallintotieteelliseltä kannalta organisaation kokemuksellisuuden ja kertomuksellisuuden tutkimus on tärkeää muun muassa, koska kertomusten avulla ihmiset järjestävät kokemuksiaan tavoilla, jotka helpottavat asioiden ennakoimista, ymmärtämistä ja hallintaa (Currie & Brown, 2003).

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut kokemuksellista organisaatiota keskittyen siihen, mitä ja miten työyhteisön jäsenet kokevat työssään käsittämättömäksi. Tutkimukseni kohdistui arkiseen työhön ja kerrontaan, jonka tuottajina olivat organisaation sosiaalisissa suhteissa eri tavoin valtaa rakentavat jäsenet eli muodollisen ja sosiaalisen hierarkian eri asemissa toimivat henkilöt. Kun tutkimustani tarkastellaan mielekkyyden luomisen tutkimuksen viitekehyksessä, sen painopiste erosi tämän tutkimussuunnan yleisistä painotuksista, joita ovat mielekkyyden luominen poikkeavissa tilanteissa ja johtajien luoma mielekkyys.



Tulevaisuudessa tarvitaan lisää hierarkkiset asemat läpäisevää mielekkyyden luomisen tutkimusta, koska johtajan asemassa luodut mielekkyydet ja merkitykset ovat vain yksi osa työyhteisöllisiä sosiaalisia suhteita. Sosiaaliset suhteet, kuten johtajuus, rakentuvat kaikkien organisaation jäsenten kerronnassa ja mielekkyyden luomisessa. Myös arkityössä tapahtuvaa mielekkyyden luomista tulisi tutkia enemmän, sillä vaikka poikkeavat työtilanteet ovat dramaattisuudessaan kiinnostavia, suurin osa työssäkäyvistä ihmisistä kuitenkin työskentelee ja kohtaa ihmetyttäviä asioita arkirutiinien parissa.

Tutkimuksessani tarkastelin työyhteisön jäseniä ihmetyttäviä asioita käsittämättömyyden teeman avulla. Analyysin perusteella arki-työhön kohdistuvan ja hierarkkiset asemat läpäisevän tutkimuksen teemoja voisivat lisäksi olla esimerkiksi viestintä ja vuorovaikutussuhteet. Tutkimus voisi keskittyä esimerkiksi tarkastelemaan, miten vuorovaikutussuhteet muotoutuvat myös epävirallisissa työtilanteissa, kuten käytäväkeskusteluissa (Ekman, 2003). Tutkimuksessa voisi narratiivisten haastattelujen lisäksi käyttää aineistonhankintamenetelmiä, joilla tallennettaisiin itse työtilanteissa kehkeytyvää kerrontaa. Näin olisi mahdollista tutkia narratiivisia mielekkyyden luomisen tapoja, jotka ilmenevät erityisesti aktuaalisissa työtilanteissa, kuten Bojen (200b) ehdottamat tavat ”horsesense” ja ”Tamara”.

Johtajuudesta muodostui tutkimuksessani yksi tärkeä käsittämättömän kokemukseen liitetty tekijä. Antilan (2006, 54) mukaan johtajien puutteelliset taidot ihmisten johtamisessa näyttää olevan yksi työn mielekkyyden kokemista voimakkaasti häiritsevä tekijä. Myös oman tutkimukseni perusteella käsittämättömyyden kokemuksiin yhdistettiin usein johtamistyön heikkoudet. Yksi jatkotutkimuksen suunta voisikin keskittyä siihen, miten johtajien toiminnalle ja johtajuudelle annetut merkitykset linkittyvät organisaation jäsenten mielekkyyden ja käsittämättömyyden kokemuksiin.

Sekä teoreettisesti että käytännön johtajuudenkin kannalta eräs kiinnostava jatkotutkimuksen aihe on johtajuuden eksplisiittinen ja implisiittinen toteutuminen erilaisissa organisaatioissa. Tällaisen tutkimuksen avulla saataisiin ymmärrystä siitä, miten johtajuus rakentuu käytännön arjessa kompleksisesti ehkä hyvinkin toisenlaiseksi kuin

virallisen organisaatiojärjestyksen perusteella voisi kuvitella. Uskon, että tällainen kokemusta ja vuorovaikutusta painottava johtajuuden tutkimus voi olla merkittävänä apuna, kun kehitetään organisaatioiden johtajuutta ja organisaatioita monitulkintaisina, mutta mielekkäinä, työympäristöinä.

Kun tutkimustani tarkastellaan käsittämättömyyden teemasta ja mielekkyyden luomisen viitekehystä irtautuen, kiinnostukseni kohdistui organisaatioon sellaisena kuin organisaation muodostavat ihmiset sen kokevat. Tarkastelukohteena oli siis kokemuksellinen organisaatio. Kokemuksellisen organisaation peruseriaate on, että ihmisen ajatellaan olevan sisällä tapahtumissa, joita hän kokee; hän ei siis ole tapahtumien ulkopuolinen tarkkailija ja reagoija. Työyhteisön tilanteet näyttävät ihmisille yksilöllisinä kokemuksina, joiden juuret ovat ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Kokemuksellinen organisaatio muotoutuu näin ollen sekä organisaation jäsenten kokemuksissa että heidän keskinäisessä vuorovaikutuksessaan.

Kokemuksellisuus organisaation ominaisuutena merkitsee organisaation konkreettista juurtumista ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Näissä kanssakäymisen tilanteissa kaikilla organisaation jäsenillä on yksilölliset, toisistaan eroavat kokemusmaailmat ja näkökulmat, joista he tulkitsevat työyhteisön tilanteita ja tapahtumia. Siksi näennäisesti samasta tapahtumasta voi elää työyhteisössä useita tulkintoja, jotka tuottavat organisaatioon epäselvyyksiä ja kompleksisuutta. Niiden ymmärtäminen on organisaatioiden olemassaolon kynnyksisyyksiä – etenkin, kun organisaatioista halutaan luoda jäsenilleen mielekkäitä paikkoja tehdä työtä ja toteuttaa yhteisiä tavoitteita. Kokemuksellisen organisaation tutkimus lisääntyy, jos tunnustetaan, että monet organisaation ja hallinnoinnin kysymykset ja haasteet perustuvat hyvin konkreettisesti ihmisten kokemuksellisuuteen ja erilaisten kokemusmaailmojen yhteensovittamiseen.

# Lähteet

- Abbott, H.P. (2002). *The Cambridge Introduction to Narrative*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ahonen, P. (2003). *Elämän työ epävarmuuksien maailmassa*. Tampere: Tampere University Press.
- Alvesson, M. (2004). Organizational culture and discourse. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Osrick & L. Putman, *The Sage Handbook of Organizational Discourse* (s. 317–335). London: Sage.
- Antila, J. (2006). *Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus*. Helsinki: Työministeriö.
- Aristoteles. (2009). *Osa IX Retoriikka Runousoppi*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ashforth, B.E. (2008). "Organizational" behavior is largely tribal behavior. Teoksessa D. Barry & H. Hansen, *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization* (s. 538–539). London: Sage.
- Baumann, P. & Betzler, M. (2004). *Practical Conflicts: New Philosophical Essays*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1991). [1966]. *The Social Construction of Reality*. London: Penguin Books.
- Bodtker, A.M. & Jameson, J.K. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. *The International Journal of Conflict Management*, 12(3), 259–275.
- Boje, D.M. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: Sage.
- Boje, D.M. (2008a). Spin. Teoksessa D. Barry & H. Hansen, *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization* (s. 203–212). London: Sage.
- Boje, D.M. (2008b). *Storytelling Organizations*. London: Sage.
- Booth, J. & Mann, S. (2005). The experience of workplace anger. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(4), 250–262.
- Brewer, M. & Gardner, W. (2004). Who is this "we"? Levels of collective identity and self presentations. Teoksessa M.J. Hatch & P.M. Schultz, *Organizational Identity: A Reader* (s. 66–80). Oxford: Oxford University Press.
- Briggs, C.L. (1996). Introduction. Teoksessa C. Briggs, *Disorderly Discourse: Narrative, Conflict and Inequality* (s. 3–40). Oxford: Oxford University Press.
- Brown, A.D., Stacey, P. & Nandhakumar, J. (2010). Making sense of sensemaking narratives. *Human Relations*, 61(8), 1035–1062.
- Brown, A., Humphreys, M. & Gurney, P. (2005). Narrative, identity and change: A case study of Laskarina Holidays. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 178–191.
- Bruner, J. (1986). *Actual Minds, Possible Worlds*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Clydesdale, G. (2009). Management education's blind spot: Management of workplace relations. *Journal of European Industrial Training*, 33(2), 178–191.
- Cooley, C.H. (2004). Society and individual. Teoksessa M. Hatch & P. Schultz, *Organizational Identity: A Reader* (s. 16–29). Oxford: Oxford University Press.
- Cunliffe, A.; Luhman, J. & Boje, D. (2004). Narrative temporality: Implications for organizational research. *Organization Studies*, 25(2), 261–286.
- Currie, G. & Brown, A.D. (2003). A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital. *Human Relations*, 56(5), 563–586.
- Czarniawska, B. (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Czarniawska, B. (2004a). *Narratives in Social Science Research*. London: Sage.
- Czarniawska, B. (2004b). On time, space, and action nets. *Organization*, 11(6), 773–791.
- Czarniawska, B. (2004c). Turning to discourse. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L. Putman, *The Sage Handbook of Organizational Discourse* (s. 399–403). London: Sage.
- Czarniawska, B. (2008a). Alterity/identity interplay in image construction. Teoksessa D. Barry & H. Hansen, *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization* (s. 49–62). London: Sage.
- Czarniawska, B. (2008b). *A Theory of Organizing*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Czarniawska-Joerges, B. (2004). Narratives of individual and organizational identities. Teoksessa M. Hatch & P. Schultz, *Organizational Identity: A Reader* (s. 407–435). Oxford: Oxford University Press.
- De Dreu, C., Harinck, F. & Van Vianen, A. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. Teoksessa C.L. Cooper & I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology No. 14* (s. 369–414). Indianapolis, IN: Wiley.
- DeRue, D.S., Ashford, S.J. & Cotton, N.C. (2009). Assuming the mantle: Unpacking the process by which individuals internalize a leader identity. Teoksessa L.M. Roberts & J.E. Dutton, *Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation* (s. 217–236). New York: Routledge.
- Dijkstra, M., van Dierendonck, D., Evers, A. & De Dreu, C. (2005). Conflict and well-being at work: The moderating role of personality. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 87–104.
- Ekman, G. (2003). *Johda enemmän, hallitse vähemmän: epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä*. Helsinki: WSOY.
- Fairhurst, G.T. (2007). *Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Fineman, S. (1993). Organizations as emotional arenas. Teoksessa S. Fineman, *Emotion in Organizations* (s. 9–35). London: Sage.
- Fineman, S. & Gabriel, Y. (1996). *Experiencing Organizations*. London: Sage.

- Fineman, S., Gabriel, Y. & Sims, D. (2010). *Organizing and Organizations*. (4th ed.). London: Sage.
- Foucault, M. (1990). *Politics, Philosophy, Culture: Interviews and Other Writings 1977–1984*. London: Routledge.
- Foucault, M. (1997). Society must be defended. Teoksessa P. Rabinow, *Ethics: Subjectivity and Truth* (s. 59–65). New York: The New Press.
- Freeman, M. (2010). Afterword: 'Even amidst' - rethinking narrative coherence. Teoksessa M. Hyvärinen, L.-C. Hydén, M. Saarenheimo & M. Tamboukou, *Beyond Narrative Coherence* (s. 167–186). Amsterdam: John Benjamins.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gabriel, Y. (2004). Narratives, stories and texts. Teoksessa D. Grant, C. Hardy & C. Oswick, *The Sage Handbook of Organizational Discourse* (s. 61–77). London: Sage.
- Gadamer, H.-G. (2005). *Hermeneutiikka: ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Tampere: Vastapaino.
- Garcia-Lorenzo, L. & Nolas, S.-M. (2008). Telling stories and the practice of collaboration. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28(1/2), 9–19.
- Georgakopoulou, A. (2005). Same old story? On the interactional dynamics of shared narratives. Teoksessa U.M. Quasthoff & T. Becker, *Narrative Interaction* (s. 223–241). Amsterdam: John Benjamins.
- Georgakopoulou, A. (2007). *Small Stories, Interactions, and Identities*. Amsterdam: John Benjamins.
- Gherardi, S. (2008). Situated knowledge and situated action: What do practice-based studies promise? Teoksessa D. Barry & H. Hansen, *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization* (s. 516–525). London: Sage.
- Gioia, D.A. (2008). Organizational identity as an emerging perennial domain. Teoksessa D. Barry & H. Hansen, *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization* (s. 63–65). London: Sage.
- Goldman, B., Cropanzano, R., Stein, J., Shapiro, D., Thatcher, S. & Ko, J. (2008). The role of ideology in mediated disputes at work: A justice perspective. *International Journal of Conflict Management*, 19(3), 210–233.
- Hancock, F. & Epston, D. (2008). The craft and art of narrative inquiry in organizations. Teoksessa D. Barry & H. Hansen, *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization* (s. 485–497). London: Sage.
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoria*. Tampere: Tampere University Press.
- Haslam, S.A. (2004). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. (2nd ed.). London/Thousand Oaks Calif.: Sage.
- Haslam, S.A., Reicher, S.D. & Platow, M.J. (2011). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. East Sussex, UK: Psychology Press.
- Hassard, J. (1999). Images of time in work and organization. Teoksessa S.R. Clegg & C. Hardy, *Studying Organization: Theory & Method* (s. 327–344). London: Sage.

- Hatch, M.J. (2002). Essai: Doing time in organization theory. *Organization Studies*, 23(6), 869–875.
- Hatch, M.J. & Cunliffe, A. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M.J. & Yanow, D. (2003). Organization theory as an interpretive science. Teoksessa H. Tsoukas & C. Knudsen, *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical Perspectives* (s. 63–87). Oxford: Oxford University Press.
- Heidegger, M. (2000). [1927]. *Oleminen ja aika*. Suom. R. Kupiainen. Tampere: Vastapaino.
- Held, B.S. (2004). The negative side of positive psychology. *Journal of Humanistic Psychology*, 44(1), 9–46.
- Helms Mills, J., Thurlow, A. & Mills, A. (2010). Making sense of sensemaking: The critical approach. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 5(2), 182–195.
- Herman, L. & Vervaeck, B. (2005). *Handbook of Narrative Analysis*. Lincoln (Neb.): University of Nebraska Press.
- Hoogervorst, J., van der Flier, H. & Koopman, P. (2004). Implicit communication in organizations: The impact of culture, structure and management practices on employee behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 288–311.
- Hyde, P. (2008). Working with stories: Diverse tales of organizational life. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 3(2), 147–158.
- Hyvärinen, M. (2004). Eletty ja kerrottu kertomus. *Sosiologia*, 4, 297–309.
- Hänninen, V. (1999). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Acta Universitatis Tampereensis 696. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Jabri, M., Adrian, A.D. & Boje, D. (2008). Reconsidering the role of conversations in change communication. *Journal of Organizational Change Management*, 21(6), 667–685.
- Jalonen, H. (2007). *Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä*. Julkaisu 693. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (2006). *Diskurssianalyysi liikkeessä*. (3. p.). Tampere: Vastapaino.
- Juuti, P. (2010). Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? Teoksessa P. Juuti & E. Rovio, *Keskusteleva johtaminen* (s. 25–36). Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. (2001). *Esimiestyö ongelmatilanteissa: konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. (5. p.). Porvoo: WS Bookwell.
- Kierkegaard, S. (1964). *Ahdistus*. Suom. E. & J. Weckroth. Jyväskylä: Gummerus.
- Koivunen, N. (2005). Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? *Hallinnon tutkimus*, 24(3), 32–45.
- Koivunen, N. (2007). Kohti kuuntelevaa johtajuuskulttuuria: johtajuustutkimuksen ja estetiikan yhtymäkohtia. *Hallinnon tutkimus*, 26(2), 33–46.

- Korostelina, K.V. (2007). *Social Identity and Conflict: Structure, Dynamics, and Implications*. New York: Palgrave Macmillan.
- Koski, K. (2007). Katsaus: Mikä kertomus on? Tieteidenvälisyyden haasteita "kertomusten" tarkastelussa. *Elore*, 14(1), 1–11. Verkkojulkaisu <[http://www.elore.fi/arkisto/1\\_07/kos\\_c\\_1\\_07.pdf](http://www.elore.fi/arkisto/1_07/kos_c_1_07.pdf)> Haettu 19.8.2011.
- Kuusipalo, J. (2008). *Identities at Work: Narratives from a Post-bureaucratic ICT Organization*. Acta Universitatis Ouluensis. Oulu: Oulun yliopisto.
- Lahtinen, M., Vartia, M., Soini, S. & Joki, M. (2002). Työyhteisön ongelmatilanteet kehittämisen lähtökohtana. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen, *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi* (s. 94–102). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Landau, D. & Drori, I. (2008). Narratives as sensemaking accounts: The case of an R&D laboratory. *Journal of Organizational Change Management*, 21(6), 701–720.
- Lee, Y.-J. & Roth, W.-M. (2007). The individual | collective dialectic in the learning organization. *The Learning Organization*, 14(2), 189–203.
- Leppänen, A. (2002). Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen, *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi* (s. 36–44). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Letiche, H. (2010). Polyphony and its other. *Organization Studies*, 31(3), 261–277.
- Lindström, K. (2002). Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen, *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi* (s. 14–23). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lücher, L.S. & Lewis, M.W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.
- Ma, Z., Lee, Y. & Yu, K.-H. (2008). Ten years of conflict management: Themes, concepts and relationships. *International Journal of Conflict Management*, 19(3), 234–248.
- McAdams, D.P. (1997). *The Stories We Live by: Personal Myths and the Making of the Self*. New York: Guilford Press.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49.
- Maitlis, S. & Lawrence, T.B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57–84.
- March, J.P. (2010). *The Ambiguities of Experience*. Ithaca and London: Cornell University Press.
- Marjala, P. (2009). *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina: narratiivinen arviointitutkimus*. Acta Universitatis Ouluensis. Oulu: Oulun yliopisto.
- McKenna, R.J. & Martin-Smith, B. (2005). Decision making as a simplification process: New conceptual perspectives. *Management Decision*, 43(6), 821–836.
- Meretoja, H. (2009). Inhimillisen todellisuuden narratiivisuus ontologisena ja epistemologisena kysymyksenä. Teoksessa S. Hägg, M. Lehtimäki & L.

- Steinby, *Näkökulmia kertomuksen tutkimukseen* (s. 207–237). Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Mertala, S. (2011). *Yhdessä tietämisen episodeja: terveydenhuollon kompleksiset työympäristöt*. Acta Universitatis Laponiensis 201. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Mikkonen, K. (2001). Lukeminen tulkintana. Teoksessa O. Alanko & T. Käkälä-Puumala, *Kirjallisuudentutkimuksen peruskäsitteitä* (s. 64–90). Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Mills, A.J. (2008). Getting critical about sensemaking. Teoksessa D. Barry & H. Hansen, *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization* (s. 29–30). London: Sage.
- Murray, M. (2003). Narrative psychology. Teoksessa J.A. Smith, *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (s. 111–132). London: Sage.
- Musacchio Adorisio, A.L. (2008). Living among stories: Everyday life at a South Western bank. *Journal of Organizational Management Change*, 21(5), 610–621.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ojanen, M. (2007). *Positiivinen psykologia*. Helsinki: Edita.
- Parker, I. (2005). *Qualitative Psychology: Introducing Radical Research*. Maidenhead: Open University Press.
- Parry, J. (2003). Making sense of executive sensemaking: A phenomenological case study with methodological criticism. *Journal of Health Organization and Management*, 17(4), 240–263.
- Patriotta, G. (2003a). Detective stories and the narrative structure of organizing: Towards an understanding of organizations as texts. Teoksessa B. Czarniawska & P. Gagliardi, *Narratives We Organize by* (s. 149–170). Amsterdam: John Benjamins.
- Patriotta, G. (2003b). Sensemaking on the shop floor: Narratives of knowledge in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(2), 349–375.
- Peirano-Vejo, M. & Stablein, R. (2009). Constituting change and stability: Sense-making stories in a farming organization. *Organization*, 16(3), 443–462.
- Perttula, J. (2006). Johtaminen psykologisena ihmissuhdetyönä. *Hallinnon tutkimus*, 25(4), 74–76.
- Perttula, J. (2006). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tietenteoria. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa, *Kokemuksen tutkimus: merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. (2. p.) (s. 115–162). Helsinki: Dialogia.
- Phoenix, A. (2008). Analysing narrative contexts. Teoksessa M. Andrews, C. Squire & M. Tamboukou, *Doing Narrative Research* (s. 64–77). London: Sage.
- Polkinghorne, D. (1988). *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany: State University of New York Press.



- Pratt, M.G. & Doucet, L. (2000). Ambivalent feelings in organizational relationships. Teoksessa S. Fineman, *Emotions in Organizations*. (2nd ed.). (s. 214–236). London: Sage.
- Rahim, M.A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. (3rd ed.). Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Raisio, H. (2009). Pirulliset ongelmat terveydenhuollossa - esimerkkeinä Kansallinen terveyshanke ja hoitotakuu-uudistus. Teoksessa J. Vakkuri, *Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinat* (s. 73–91). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Rauhala, L. (1995). *Tajunnan itsepuolustus*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rehnäck, K. & Keskinen, S. (2005). *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntatyö kunnossa -julkaisu*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Reis, C. (2010). Sensemaking of managers' ethical work orientations. *Social Responsibility Journal*, 6(1), 143–155.
- Ricoeur, P. (1992). *Oneself as Another*. Transl. K. Blamey. Chicago: University of Chicago Press.
- Ricoeur, P. (1997). *From Text to Action: Essays in Hermeneutics, II*. (2nd ed.) Transl. K. Blamey & J.B. Thompson. Evanston: Northwestern University Press.
- Ridell, S. (1998). *Tolkullistamisen politiikkaa: televisiouutisten vastaanotto kriittisestä genrenäkökulmasta*. Acta Universitatis Tamperensis 617. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Los Angeles: Sage.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Organizational Change Management*, 42(7), 1413–1441.
- Ryff, C. & Singer, B. (2006). Ihmisen ironiaa: hyvinvointia ja terveyttä matkalla kohti kuolemaa. Teoksessa L. Aspinwall & U. Staudinger, *Ihmisen vahvuuksien psykologia* (s. 278–294). Helsinki: Edita.
- Sartre, J.-P. (1965). *Esseitä I*. Suom. A. Lahtinen & J. Tyyri. Helsinki: Otava.
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa: taylorismista motivaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Seeck, H. & Laakso, A. (2010). The adoption of management paradigms in Finnish management research 1937-2007. *Journal of Management History*, 16(2), 174–194.
- Seeger, M., Ulmer, R., Novak, J. & Sellnow, T. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 78–95.
- Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Shields, S. A. (2005). The politics of emotions in everyday life: "Appropriate" emotion and claims of identity. *Review of General Psychology*, 9(1), 3–15.

- Shotter, J. (2006). On the edge of social constructionism: Wittgensteinian inquiries into organizations and management. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 1(3), 189–203.
- Sias, P.M., Heath, R.G., Perry, T., Silva, D. & Fix, B. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Personal Relationships*, 21(3), 321–340.
- Sintonen, T. (1999). *Etninen identiteetti ja narratiivisuus: Kanadan suomalaiset miehet elämänsä kertojina*. SoPhi 41. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Sintonen, T. (2008). *Diversiteetti ja narratiivisuus: tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta*. Jyväskylä studies in business and economics 64. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Six, F. (2003). The dynamics of trust and trouble. Teoksessa B. Nooteboom & F. Six, *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development* (s. 196–222). Northampton, MA : Edward Elgar.
- Squire, C. (2008). Experience-centred and culturally-oriented approaches to narrative. Teoksessa M. Andrews, C. Squire & M. Tamboukou, *Doing Narrative Research* (s. 41–63). London: Sage.
- Squire, C., Andrews, M. & Tamboukou, M. (2008). Introduction: What is narrative research? Teoksessa M. Andrews, C. Squire & M. Tamboukou, *Doing Narrative Research* (s. 1–21). London: Sage.
- Stacey, R. (2007). The challenge of human interdependence: Consequences for thinking about the day to day practice of management in organizations. *European Business Review*, 19(4), 292–302.
- Stacey, R.D. (2010). *Complexity and Organizational Reality: Uncertainty and the Need to Rethink Management after the Collapse of Investment Capitalism* (2nd ed.). London: Routledge.
- Stacey, R.D. (2011). *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity* (6th ed.). Harlow: Financial Times / Prentice Hall.
- Steger, M.F. & Dik, B.J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. Teoksessa P.A. Linley, S. Harrington & N. Garcea, *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (s. 131–142). Oxford: Oxford University Press.
- Strati, A. (2008). Aesthetics in the study of organizational life. Teoksessa D. Barry & H. Hansen, *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization* (s. 229–238). London: Sage.
- Suomela, S. (2001). Teemasta ja sen tutkimuksesta. Teoksessa O. Alanko & T. Käkelä-Puumala, *Kirjallisuudentutkimuksen peruskäsitteitä* (s. 141–162). Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Syvjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. *Hallinnon tutkimus*, 26(3), 3–17.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and updates. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(3), 265–274.

- Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 87–95.
- Tourish, D. & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711–730.
- Tukiainen, S., Aaltonen, K. & Murtonen, M. (2010). Coping with an unexpected event: Project managers' contrasting sensemaking in a stakeholder conflict in China. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(3), 526–543.
- Tökkäri, V. (2010). Ihmiseksi osallistumalla. Teoksessa J. Perttula, A. Pietiläinen, T. Salonen, E. Sorjonen & V. Tökkäri, *Ihmistytminen: suhteisuusteoreettisia punoksia* (s. 30–41). Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Tökkäri, V. & Perttula, J. (2010). Itsensä kehittäminen johtajien kertomuksissa. *Aikuiskasvatus*, 30(2), 120–129.
- Vakkuri, J. (2009). Julkisen sektorin tehokkuus monitulkintaisena ongelmana – käsitteet ja lähestymistavat. Teoksessa J. Vakkuri, *Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat* (s. 11–30). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schreurs, B.H., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2009). Does meaning-making help during organizational change? Development and validation of a new scale. *Career Development International*, 14(6), 508–533.
- van Harreveld, F., van der Pligt, J. & de Liver, Y.N. (2009). The agony of ambivalence and ways to resolve it: Introducing the MAID model. *Personality and Social Psychology Review*, 13(45), 45–61.
- Vanhalakka-Ruoho, M. (2006). *Kohtuullisen hyvä kylä...: mielenrakentaminen kehittämisprojektissa*. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia, n:o 96. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. (2004). *Työyhteisötörmäyksiä: ristiriitojen käsittely työpaikalla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K.E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell.
- Weick, K.E. (2003). Theory and practice in the real world. Teoksessa H. Tsoukas & C. Knudsen, *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical Perspectives* (s. 453–475). Oxford: Oxford University Press.
- Weick, K.E. (2006). Faith, evidence, and action: Better guesses in an unknowable world. *Organization Studies*, 27(11), 1723–1736.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Wheatley, M.J. (2006). *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World* (3rd ed.). Williston, VT: Berrett-Koehler Publishers.

- Wright, C.R., Manning, M.R., Farmer, B. & Gilbreath, B. (2000). Resourceful sensemaking in product development teams. *Organization Studies*, 21(4), 807–825.
- Yolles, M. (2007). The dynamics of narrative and antenarrative and their relation to story. *Journal of Organizational Change Management*, 20(1), 74–94.

*Liite 1. Fragmenttien motiivit ja teemat.*

<i>Motiivit</i>	<i>Teemat</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• työyhteisö</li><li>• arkiset työpäivät</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• me-henki<sup>3</sup></li><li>• käytöksen ja ymmärtämisen rajat<sup>3</sup></li><li>• feminiinisyyttä–maskuliinisuus: erilaiset tavat käsitellä asioita (hissukat–reippaat)<sup>3,5</sup></li><li>• valta<sup>2</sup></li><li>• roolit, kulttuuri<sup>3,4,5</sup></li><li>• epäsuora puhuminen<sup>5</sup></li><li>• normaalius–synkkyys (työilmapiirin)<sup>3</sup></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• virallinen ja epävirallinen organisaatio</li><li>• sekavat käytännöt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• yhteisön rakenne<sup>2,4</sup></li><li>• luottamus<sup>5</sup></li><li>• vastuullisuus (päätöksistä)<sup>2</sup></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• kahviporukka</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sulkeutuneisuus<sup>3,5</sup></li><li>• työyhteisö<sup>3</sup></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• miesjohtaja ja naistyöntekijät</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• naiseus–mieheys: elämien erilaisuudet<sup>3,4</sup></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• johtajan haukkuminen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• huonon ja hyvän käytöksen rajat<sup>3</sup></li><li>• kunnioitus, arvostus<sup>3</sup></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• tulevaisuuden kuva: Miten meitä kohdeltaisiin?</li><li>• sääntöjen noudattaminen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• hyväksytyt käyttäytymisen rajat<sup>1,3</sup></li><li>• johtajuus: vastuullisuus<sup>2</sup></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ryhmätoiminta, kokoukset</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• avoimuus–epäavoimuus<sup>3,6</sup></li><li>• rehellisyys–epärehellisyys<sup>6</sup></li><li>• oikea–väärä tapa toimia<sup>6</sup></li><li>• vaikuttaminen, vastuullisuus<sup>2</sup></li><li>• puhumattomuus<sup>5</sup></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• työyhteisötapahtumat, esim. työkaverin läksiäiset</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• osallistuminen–eristäytyminen, ”normaali” yhteisöllisyys–klikkiytyminen<sup>3</sup></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• uuden johtajan valinta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• miesten ja naisten tasa-arvoinen kohtelu<sup>1</sup></li><li>• suora–epäsuora viestintä<sup>4,6</sup></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• työpaikkaromanssi, rakkaus</li><li>• uteliaisuus romanssia kohtaan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ihmisen (persoonan) muuttuminen<sup>3,4</sup></li><li>• hyvän käytöksen rajat<sup>3</sup></li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• huhut työyhteisöstä</li> <li>• mielipidekirjoitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työyhteisöimago<sup>3</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ihmissuhdeongelmat</li> <li>• huhut ihmissuhdeongelmista</li> <li>• ”hankalat” työkaverit vs. ihannetyöntekijä</li> <li>• provosoituminen</li> <li>• klikki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteisöllisyys: osallistuminen–osallistumattomuus; sopivan, yhteisöllisen käytöksen rajat<sup>3</sup></li> <li>• persoonallisuus, ihmisten erilaisuus<sup>3,4</sup></li> <li>• normaalius–epänormaalius<sup>3</sup></li> <li>• feminiinisyys–maskuliinisuus: alistuminen–äänekkyy<sup>3,5</sup></li> <li>• sosiaaliset taidot: tyhmyys–fiksuus<sup>3</sup></li> <li>• tunteet<sup>3</sup></li> <li>• kulttuuri, työyhteisön historia<sup>3,4</sup></li> <li>• hierarkkisuus: valta-asetelmien nurinkuruisuus<sup>2</sup></li> <li>• ongelmien henkilöityminen<sup>3</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ihmissuhdeongelmien selvittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vastuullisuus, velvollisuus<sup>2</sup></li> <li>• anteeksiantaminen<sup>3</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaikuttaminen toisiin puhumalla</li> <li>• puhumistilanteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• puhevalta<sup>6</sup></li> <li>• virallinen ja epävirallinen organisaatio<sup>6</sup></li> <li>• virallinen–epävirallinen tieto, rehellinen–epärehellinen tieto<sup>6</sup></li> <li>• johtajuus<sup>2</sup></li> <li>• suora–epäsuora viestintä<sup>6</sup></li> <li>• viestinnän normaalius<sup>3</sup></li> <li>• vastuullisuus<sup>2</sup></li> <li>• älykkyy<sup>3</sup>–typeryys<sup>3</sup></li> <li>• rohkeus (puhua)<sup>3,5</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• miesten ja naisten erilainen käytös puhumistilanteissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feminiinisyys–maskuliinisuus: puhetapojen erot, asioiden käsittelytapojen erot<sup>6</sup></li> <li>• alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä<sup>5</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ongelmista vihjailu</li> <li>• hienotunteinen puhe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• epäsuora puhuminen<sup>5</sup></li> <li>• arvot, sallivuus<sup>3,5</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• johtajan tavat ja teot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feminiinisyys–maskuliinisuus: käytännön</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>teot – visionäärisuus<sup>2,3</sup></li> <li>• luottamus–epäluottamus<sup>6</sup></li> <li>• modernius–vanhanaikaisuus<sup>1,2,3</sup></li> <li>• näennäinen osallistaminen – tosiasiallinen omavaltaisuus päätöksenteossa<sup>1,3</sup></li> <li>• moraal<sup>1,3,6</sup></li> <li>• vastuullisuus: ongelmiin puuttuminen – puuttumattomuus<sup>2</sup></li> </ul>
• johtajan ideat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naisuus–mieheys<sup>3,4</sup></li> <li>• johtajan ja muiden työntekijöiden vastakkaisuus: hulluus–realismi, suoruus–vaikeaselkoisuus, epärehellisyys–rehellisyys<sup>3,6</sup></li> </ul>
• johtajat eivät kuuntele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä<sup>1,5</sup></li> <li>• järjettömyys–järkevyys<sup>1</sup></li> <li>• tietämättömyys–tietäminen<sup>2,4</sup></li> </ul>
• ex-johtaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hyvä–huono johtaminen<sup>3</sup></li> <li>• johtajan läheisyys, lähestyttävyysetäisyys<sup>3,5</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kahden kerroksen väki</li> <li>• tiskausvelvollisuuden jakautuminen</li> <li>• ammattinimikkeet, palkkaerot</li> <li>• huonommin palkattujen parantunut koulutustaso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eri työtehtäviin palkattujen tasa-arvoisuus: paremmin koulutetut – ”normaalilyöläiset”<sup>1,2</sup></li> <li>• hierarkia<sup>1,2</sup></li> <li>• vastuullisuus, velvollisuudet<sup>2</sup></li> <li>• identiteetit<sup>2,4</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• yksilöt työyhteisössä</li> <li>• oma käytös</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toisten tulkinta<sup>3,4</sup></li> <li>• mukavuus–hankaluus, positiivisuus–negatiivisuus<sup>3</sup></li> <li>• persoonallisuus<sup>3,4</sup></li> <li>• oman käytöksen hallinta ja toisten sietäminen<sup>3</sup></li> </ul>