



Organisaatiot unohduksen ja ilon tuottajina

Organisaatioilla sanotaan olevan muisti. Muistin kannalta haastavinta organisaatiolle on niin sanotun hiljaisen tiedon muistaminen. Organisaation muisti palautuu tältä osin sen henkilöstön ja siten yksilöiden muistiin viime kädessä. Organisaation muisti voi olla valikoiva ja se voi jopa muutokseen pyrittäessä tietoisesti unohtaa menneisyytensä käytännöt ja toimintatavat. Jussi Onnismaa tarkastelee artikkelissaan organisaatioita unohduksen ja ilon tuottajina. Organisaatiot voivat siis tuottaa jäsenilleen myös iloa ja optimismin tunteita. Organisaation muisti toimii myös kollektiivisen historian kantajana.

Muistista ja muistamisesta puhuminen voi vaikuttaa takaperoiselta uuden oppimisen ja innovaatiovaatimusten paineissa. Muistaminen ei kuitenkaan ole takertumista menneeseen, vaan se suuntautuu myös tulevaisuuteen. Muistamista voi kuvata menneisyyden ja tulevaisuuden kutsumiseksi tähän hetkeen. Näistä kolmesta limittäisestä ajasta on saatavissa vain tulkintoja, ei puolueetonta ja intressitöntä tietoa. Yksittäiset muistot ovat tulkinnallisia, mutta muistaminen on itsessään orientaatiota – olemassaolo on ajallista.

Muistamisella ja unohtamisella on niin sosiaalinen kuin yksilöllinen ulottuvuus. Filosofin Henri Bergsonin totesi 1800-luvulla, että muisti konstituoitui minut minuna ja meidät meinä, muisti on niin yksilön kuin kansakunnankin identiteetin ydintä (Saarenheimo 2015). Yksilöllinen tai sosiaalinen menneisyys ei ole staattinen, vaan jokainen nykyisyys luo menneisyyden omista lähtökohdistaan. Puhutaan henkilökohtaisesta ja kollektiivisesta menneisyyden hallinnasta (saks. *Vergangenheits-*

bewältigung). Myös poliittinen ulottuvuus on sillä, mikä muistetaan ja sillä, mikä unohdetaan. Milloin tietty tieto tai tulkinta muuttuu julkilausutuksi ja ehkä hyvinkin äänekkääksi, milloin tieto taas painuu äänettömäksi? Äänen metafora onkin muistamisessa keskeinen. Kun joku puhuu, miten hän muistaa juuri tuon asian, mikä tai kuka puhuu, mitkä äänet puheessa kuuluvat? Samalla puhe on myös ainutkertaista, kun puhuja ottaa sen omakseen. (Wertsch 2002; Onnismaa 2008b; 2008c.)

Organisaation muisti ”sijaitsee” paitsi johdon ja työntekijöiden toiminnassa, myös tietoteknisissä järjestelmissä. Tietotekniikka tai muut ulkoiset apuvälineet eivät kuitenkaan toimi sosiaalisessa tyhjiössä, eivätkä tekniikan suomat mahdollisuudet vielä selitä sen käyttötapoja organisaatioissa. (Koistinen 2003; Engeström ym. 1990.)

Sosiaaliset verkostot ja sen tietäminen, kuka tietää mitä, avaa organisaation virallisen ja epävirallisen tai systemaattisen ja ei-systemaattisen tiedon lähteet. Alan Krans-

dorffin mukaan (1998) organisaation muisti liittyy vain etäisesti työntekijöiden spesifeihin ammatillisiin taitoihin, pikemminkin se on Michael Polanyin (1983) kuvaaman hiljaisen tiedon tavoin sidoksissa rutiineihin, silloin kun rutiinit ymmärretään laaja-alaisina toimintatapoina.

Tässä artikkelissa puhutaan menneisyyden ja tulevaisuuden hallinnasta organisaatiossa, siitä, milloin ja miten organisaatio muistaa ja unohtaa. Kuvaan organisaation muistia kolmesta näkökulmasta, ensiksi miten organisaationunohdus koettelee luottamusta ja luo organisaatioissa kaksoissidoksia. Toinen näkökulma liittyy kielen pienten sävyjen kuulemiseen ja naurun merkitykseen organisaatiossa. Lopussa sivuan vastamuistin ja ”toisen tiedon” mahdollisuuksia yksiaänisen organisaatiopuheen vastavoimana.

Organisaatiounohduksesta ja vastatiedosta kertovat seitsemän tapausesimerkkiä olen ensimmäistä lukuun ottamatta kuullut organisaatioiden kehittäjän ja niiden ihmettelijän asemassa, ei niinkään tutkijan roolissa. Tutkimushaastattelussa en ole onnistunut saamaan yhtä henkilökohtaisia kuvauksia kuin spontaaneissa tilanteissa tai työnohjauksen ja kehittämishankkeiden yhteydessä. Kuvatut luottamukselliset yliopistomaailman tapausesimerkit olisivat nähdäkseni voineet sattua yhtä lailla aivan muunkinlaisessa julkisessa tai yksityisessä organisaatiossa.

Organisaatiounohdus

Unohtaminen ja muistaminen eivät ole vastakohtia, vaan unohtaminen on muistamisen yksi tapa, ja muistamisen tavoin sosiaalinen ja institutionaalinen ilmiö. Kaikkea ei voi eikä tarvitse muistaa, vaan muistamattomuus voi ajoittain olla tarpeen. Psykologi William James esitti 1800-luvun lopulla, että valikointi on muistille yhtä tärkeä kuin köli laivalle (Saarenheimo 2015). Friedrich Nietzschen (1980) mukaan ilman unohtamista ei ole muistia sen paremmin kuin kirjallisuutta tai historiaakaan. Jos historiaa on liikaa, elämä alkaa hajota ja degeneroitua. Jos yksilöllä tai organisaatiolla on jo riittävästi tietoa, uusi tieto tuo vain toistoa toisin toimimisen sijaan.

Organisaatioissa voidaan havaita jatkuvaa rajankäyntiä muistamisen ja muistamattomuuden välillä. Organisaatiot unohtavat,

poisoppivat tai kadottavat tietoa monin tavoin ja monissa olosuhteissa. Organisaatiounohdusta voi kuvata organisaation tietämyksen tahalliseksi tai tahattomaksi kadottamiseksi, joka johtaa organisaation toimintatavan muutoksiin. Unohduksella voi olla joko hyvä tai huono vaikutus organisaation toimintaan. (Martín de Holan & Phillips 2004.)

Organisaatiounohdus voi edetä ainakin seuraavilla tavoilla. Ensinnäkään pelkkä valmius uuden tiedon luomiseen tai sen jakamiseen ei riitä, koska monet tutkimukset kertovat tärkeän uuden tiedon hukkaamisesta ennen sen dokumentointia ja saatavuuden varmistusta. Toiseksi, monet tutkimukset kertovat myös organisaation muistin vähittäisestä rapautumisesta, jolloin esimerkiksi johtajan eläkkeelle jäänti voi aiheuttaa kriisin. Kolmanneksi, tietoinen unohtaminen voi olla tarpeen organisaation uuden toimintatavan omaksumiseksi tai päivittäisestä työtaakasta selviytymiseksi. (mt.; Middleton & Brown 2005; Engeström ym. 1990.)

Tarkoituksellisesti organisaatiot unohtavat periaatteessa kahdella tavalla. Muistin *pyyhkiminen* (erasure) merkitsee tämänhetkistä ja jatkuvaa muistamisen arvoisten tapahtumien ja asioiden valikointia. Muistin *puhdistus* (clearance) merkitsee kertakaikkista rajan asettamista menneisyyden ja nykyhetken välille. (Bowker 1997).

Tapausesimerkki 1: Perusteellisesta muistin puhdistusoperaatiosta kertoi noin vuonna 100 eaa. kiinalainen historioitsija Sima Qin. Pääministerinsä kehotuksesta keisari määräsi vuonna 213 eaa. maassaan kirjarovioiden pystyttämisen ja muun muistitiedon hävittämisen: ”Ensimmäinen keisari keräsi ja poisti laulut, dokumentit ja sadan koulukunnan opetukset tehdäkseen ihmiset tyhmiksi ja varmistaakseen, ettei kukaan taivaan alla hylkäisi nykyhetkeä menneisyyden avulla.” (lain. Bowker 1997, 119.)

Unohdusta tuotetaan lähempanäkin:

Tapausesimerkki 2: Kotimainen yliopistollinen organisaatio teetti historiikkinsa. Kirjoittajat olivat ansioituneet tutkijoina ja tietokirjailijoina. Heti kun kirja oli painettu, se vedettiin julkisuudesta ja takavarikoitiin organisaation työntekijöiltä, jotka olivat ehtineet saada sen haltuunsa. Työntekijät otaksuivat sensuurin

johtuvan historiikin osin kriittisestä otteesta. Sensuurin julkiseksi tulon pelko vapautti kirjan myöhemmin pannasta.

Kriittisten äänien vaimentamisen ohella organisaatioiden uskottavuuden takeina näyttävät olevan monesti yhteinen muistin puhdistus ja alusta aloittaminen. On rynnättävä eteenpäin muita nopeammin ja unohdettava historia. Laajassa kansainvälisessä tutkimuksessa lähes yhdeksän kymmenestä yrityksestä piti innovaatioita tärkeimpinä kasvun ja kannattavuuden takeina, ja keskittyminen ydinosaamiseen nähtiin vähemmän tärkeänä (Suokas 2006).

Pidäkkeetön innovaatiopuhe ja ydinosaamisen unohtaminen pitävät sisällään vauhtisokeuden riskin. Harvoissa länsimaisissa organisaatioissa on Kransdorffin (1998) mukaan monia työntekijöitä, jotka muistaisivat edes 5–6 vuoden takaisia tapahtumia. Tällöin tulee hankalaksi suuntautua tulevaisuuteen. Työntekijät katoavat Milan Kunderan (1983) sanoin ”*näkymättömiin kuin sumussa etenevä kulkue, ja heidät unohdetaan.*” Lyhytjännitteisyys voi olla haitaksi, koska vasta työntekijän ja työyhteisön kokemus näyttäisi tekevän mahdollisiksi teorian ja käytännön yhdistämisen sekä ennakoinnin, mielikuvituksen ja kokonaisuuden tajun. (Onnismaa 2008a). Erityisen vähän organisaatioiden virtaviivaistajia tuntuu kiinnostavan työyhteisön yhteinen kokemus ja muisti:

Tapausesimerkki 3: Erään kunnan varhaiskasvatuksen työntekijät saivat kuulla uudistajien viestin: ”Te olette niin kiintyneitä omiin pikku yhteisöihinne, mutta muistakaa, että kuka tahansa teistä voidaan koska tahansa siirtää mihin työpisteeseen tahansa.”

USA:ssa ja Britanniassa on havaittu yritysten toistavan samoja virheitä ja myös keksivän samat ratkaisut uudelleen. Britanniassa työntekijöiden irtisanomiset ja nopea vaihtuvuus ovat aiheuttaneet merkittäviä taloudellisia tappioita monilla erilaisilla aloilla. USA:ssa tehokkuuden lisäämiseksi toimeenpannut irtisanomiset ovat 1990-luvulla monesti johtaneet tuottavuuden laskuun, voittojen kaventumiseen ja pahimmillaan konkurssiin. (Kransdorff 1998; Abrahamson 2003; Sennett 2002.)

Julkisella sektorilla on maailmalla ja Suomessa tehty runsaasti uuden julkisjohtamisen ideologian (NPM) mukaisia muutoksia silloin-

kin, kun muutoksille ei ole kriitikoiden mukaan ollut näkyvässä minkäänlaista tarvetta. Britanniassa 35-vuotisen julkisen sektorin yksityistämisen olisi pitänyt lisätä palveluiden käyttäjien tyytyväisyyttä ja vähentää kuluja, mutta Guardian-lehden mukaan näyttöä on lähinnä päinvastaisesta kehityksestä (Walker 2015).

Suomessa organisaatiouudistuksia tehdään eniten EU:n alueella, ja suomalaisyritykset ovat Pohjoismaiden innokkaimpia ulkoistajia. Nyt organisaatiot ulkoistavat jo irtisanomisiinkin. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen selvityksen mukaan on kuitenkin epäselvää, missä määrin toimintojen ulkoistaminen ja tuotannon siirrot maasta toiseen ovat parantaneet kannattavuutta ja tuottavuutta. Joidenkin tutkimusten mukaan puolet yrityskaupoista epäonnistuu, kun yhdistymisen hyödyt jäävät kuviteltua vähäisemmiksi tai kulttuuriliian erilaisiksi. Kuntien toimintojen ulkoistus voi johtaa korruption riskiin. (Yle 2012; Ali-Yrkkö 2007; Vesikansa 2007; Helsingin sanomat 3.2. ja 12.2.2016).

Krista Pahkinin väitöstutkimuksen (2015) mukaan työntekijöiden henkinen hyvinvointi heikkenee selvästi organisaatiomuutoksissa, muutosten tyypistä riippumattakin. Suomessa irtisanomisten jälkeen työpaikalle jääneiden sydänkuolemien osoitettiin viisinkertaistuvan, minkä tutkijat selittävät työstressillä. (Vahtera ym. 2004). Voisiko stressin aiheuttajana olla myös työntekijöiden yhteisen osaamisen ja historian kadottaminen, vaikka oma työsuhte säilyisikin? Jaakko Koivumäen väitöstutkimuksen (2008) mukaan äkinäiset organisaatiomuutokset uuvuttavat ja rapauttavat luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Työn vakauden ja ennakoitavuuden puute näyttää olevan keskeinen tekijä, joka synnyttää epäluottamusta ylimpään johtoon. Luottamus voi syntyä, kun työntekijöillä on jatkuvuuden tunne, ja jatkuvuutta tukevat instituution vakaat ja ennakoitavat toimintamallit.

Vaihtuvuudesta ja irtisanomisista seuraa helpposti laskettavia kustannuksia, muun muassa uuden asiantuntijan palkkaamisen ja perehtymisen kulut on arvioitu ainakin 75 prosentiksi hänen vuosiansiostaan. Vaikeammin laskettaviin kuluihin kuuluu paikkansa säilyttäneiden työmoraalin ja uudistumiskyvyn romahtaminen tai työyhteisön muistin kadottaminen. Joitakin luottamuksen menetyksen haittoja on jo pystytty tunnistamaan. (Kransdorff 1998).

Tappavaa säteilyä ytimen sulaessa

Eri hallitusten kilpailukyky politiikka ravistelee monien ammattialojen eetosta ja ammatti-identiteettejä. Samalla järkkyvät monien töiden valta- ja muut suhteet sekä työn rajat ja resurssit. Työolobarometreissa on havaittu jatkuva työn mielekkyyden kokemuksen väheneminen yli kymmenen viime vuoden aikana. Koivumäen (2008) mukaan mielekkyys vähenee, mikäli työntekijälle on annettu lupaus työn autonomiasta, mutta hän tekee itsenäisyyttä edellyttävää työtä tiukasti valvotuissa oloissa. Yksittäiseltä ja yksilöllistetyltä työntekijältä vaaditaan paljon, mutta ongelmatilanteissa hän jää helposti vaille organisaationsa tukea. Monet joutuvat outoihin kaksoissidostilanteisiin¹ tai kokevat itsensä petetyiksi ja loukatuiksi. Raija Julkusen (2008) mukaan työn jännitteet kanavoituvat ruumiillisiksi tiloiksi ja haastavat pikemmin minuutta kuin työoloja. Organisaatioissa ”loukkausten polku” tuntuu ruumiillisena.

Tapausesimerkki 4: Yliopistollisen organisaation työntekijä yritti työyhteisössään muistuttaa esimiehen johtamistyylin vuoksi rajattomaksi muuttuneen työn rajoista ja siitä, miten asioita oli aiemmin tehty vähemmän kaoottisesti. Työntekijä leimattiin rajoittuneeksi ja menneeseen jämähtäneeksi ja hänelle kerrottiin, että tarkoitus on tehdä jatkuvasti rajanylityksiä kyselemättä rajoista. Työntekijä yritti puolustautua sanomalla, että rajoja on vaikea ylittää tietämättä, missä rajat kulloinkin kulkevat.

Tapausesimerkki 5: Yliopistollisessa organisaatiossa eräs päällikkö oli aiemmin kiusannut alaisiaan. Lukuisien vakavien tapausten dokumentit löytyivät organisaation arkistosta. Myöhemmin päällikkö nimitti itse itsensä korkeampaan asemaan ohittaen pätevämät hakijat. Lukuisat uudet kiusaamistapaukset olivat yhtä vakavia kuin aiemmat, mutta työntekijöillä tai työterveyshuollolla ei ollut voimia tai kykyä viedä asiaa eteenpäin. Organisaation ylin johtaja ei kiusaamiseen puuttunut, ja kun eräs työntekijä muistutti kyseisen päällikön aiemmasta toiminnasta, johtaja vastasi: ”Tikulla silmään, joka vanhoja muistelee.”

Organisaatio on kerroksinen kokonaisuus, jossa historia, nykyhetki ja tulevaisuus ovat eri tulkinnoissa samanaikaisesti läsnä. Orga-

nisaation piirteiden tulkinta on erilainen sen mukaan, havainnoivatko niitä johtajat vai työntekijät. Keskuskauppakamarin selvityksessä (2006) kävi ilmi, että suomalaisyritysten johto ja työntekijät elävät usein tyystin eri maailmoissa. Vain puolet yritysten työntekijöistä katsoo tietävänsä edes melko hyvin, mitä häneltä odotetaan. Toisaalta johdostakin vain 13 prosenttia ja keski johdosta kahdeksan prosenttia pystyy tekeillä olevan Marika Mauryn väitöstutkimuksen mukaan kuvaamaan organisaation strategiaa (Santaharju 2016).

Pidäkkeetön innovaatiopuhe ja ydinosaamisen unohtaminen pitävät sisällään vauhtisokeuden riskin.

Harvoissa länsimaisissa organisaatioissa on Kransdorffin (1998) mukaan monia työntekijöitä, jotka muistaisivat edes 5–6 vuoden takaisia tapahtumia. Tällöin tulee hankalaksi suuntautua tulevaisuuteen. Työntekijät katoavat Milan Kunderan (1983) sanoin ”näkyttömiin kuin sumussa etenevä kulkue, ja heidät unohdetaan.”

Käsitys kaiken vaihdettavuudesta ja eläminen heilahtelevassa markkinatilanteessa saavat aikaan kokemuksen pirstoutumisen ja lyhyen irrallisen episodisen aikakäsityksen, joka ei tue historiallisen jatkuvuuden tunnetta. Joustavan organisaation ihannetyöntekijä tulee toimeen kenen kanssa tahansa lyhytaikaisissa tiimeissä ja unohtaa historian. Useille työntekijöille tällainen kuluttajamainen asenne ja kokemuksen arvon kiistäminen aiheuttavat kuitenkin riittämättömyyden tunteita sekä vähentävät työntekijöiden keskinäistä luottamusta ja lojaalisuutta työnantajaa kohtaan. (Sennett 2002.)

Ennakoinnin ja hallinnan vaikutelmaa luodaan organisaatioissa tarkoilla mittareilla. Jos kosketus toiminnan vaikutuksiin korvautuu mittareilla, työn ja toiminnan ydin hämärtyy. Kuten ydinvoimalassa, ”ytimen sulaminen” levittää tappavaa säteilyä ympäristöön. Mikäli mitataan yksilötavoitteita, korostetaan

yksilökeskeistä toimintaa ja samalla vähenee yhdessä tekemisen merkitys ja yhteisöllisyys. (Hyypä 2009; Onnismaa & Kiander 2012.)

Organisaation johtamisoppien avulla pyritään lieventämään niitä työntekijöiden yksilöllistämisen ja kilpailuttamisen haittoja, joita opit itse ovat alun perin edistäneet. Tarkoitettujen tai tahattomien kilpailuttamis- ja yksilöllistämiskäytäntöjen vuoksi työntekijä ei enää voi olla varma, voiko hän kertoa työtovereille huoliaan tai jaksamisongelmiaan. Työntekijät kohtaavat eristettyinä rajattomat vaatimukset ja joutuvat kilpailun ja yhteistyön kaksoissidokseen. Työyhteisön hapertumisesta voi seurata työn merkitysten kato. Työntekijöitä kilpailuttava ja toisistaan eristävä johtamistapa kadottaa yhteistä todellisuutta ja luo organisaatiouuhoista. Kun koettu työn todellisuus ei ole jaettavissa, ristiriidat sisäistyvät yhä selkeämmin yksityiseksi ongelmiksi, joiden laajempia yhteyksiä ei tunnisteta. Pitääkseen arvokkuuttaan yllä työntekijät sopeutuvat elämään yksin ristiriitaisten ja sietämättömienkin tunteiden kanssa, mikä Nikkosen ja Harnin mukaan (2015) vahvistaa työntekijöiden irrallisuuden ja välineellisuuden kokemuksia. Ongelmia puidaan työyhteisön sijaan työterveyspsykologin luona tai alaisaitojen kursseilla.

Filosofi Sara Heinämaan (2015) mukaan päämäärämerkitysten tehtävä on sitoa yhteen käytäntöjä, säännöstöjä, tapoja ja työnjaon periaatteita. Niistä muodostuu verkosto, jossa laajat ihmisryhmät voivat useiden sukupolvien ajan työskennellä samojen tavoitteiden eteen. Kun päämäärämerkitys katoaa, tulee tilalle mekanismi, joka edistää vain omaa ylläpitoaan. Prosesseja hallinnoivat ihmiset menettävät käsityksen siitä, että prosessien tehtävä on palvella yhteistä hyvää. Menetelmät käsitetään tavoitteiksi, arvot korvataan mielikuvilla ja iskusanoilla, harkinta korvataan säännöillä ja ohjeilla. Neuvottelut korvataan määräyksillä.

Julkisten palvelujen puolella usko uuden julkisjohtamisen eli NPM:n tehokkuuteen voi johtaa työn tarkoituksen unohtamiseen. NPM:n ja hyvinvointivaltion tärkein ero paikantuu moraaliin tai eetokseen. Julkisten palvelujen ammatillinen muisti – välittämisen eetos ja etiikka – voivat huomaamatta muuttua historiasta ja etiikasta erkaantuneeksi management-ajatteluksi (Eräsaari 2009). Esimerkiksi vanhustyön uusi toimintakulttuuri on kaventanut kotiin saatavien palvelujen

sisältöjä. Ongelmiin tarjotaan yhä useammin lääketieteellisiä ratkaisuja, ja sosiaalipalveluiden saanti edellyttää yhä useammin lääketieteellistä diagnoosia. Sosiaali- ja terveysaloilla työskentelevät pyrkivät yhä noudattamaan hoivan etiikkaa, mutta ajan mittaan he joutunevat tekemään myönnytyksiä uuden julkisjohtamisen mukaisten ajattelu- ja toimintatapojen suuntaan. Systeemitason ristiriita henkilökohtaistuu työntekijöiden eettiseksi stressiksi. (Virkki, Vartiainen & Hänninen 2012; ks. Hirvonen & Husso 2012)

Sanojen merkitysten huojuvuus: organisaationauru

On kiinnostavaa havainnoida, hän sanoi, kuinka sanojen merkitykset muuttuvat aivan meidän huomaamattamme, kuinka me usein käytämme niitä sanoaksemme aivan päinvastaista kuin ne aikaisemmin ovat ilmaisseet ja vieläkin pois haipuvan kaiun lailla ilmaisevat.

– José Saramago

Kaikkialle levinnyt organisaatioiden uusi kieli herättää paitsi naurua, myös kauhua, koska se muistuttaa oudosti diktatuurimaiden kielenkäyttöä. ”Terminologinen lahottajasieni” (Trux 2015) vääristää ammatin tärkeitä käsitteitä tuntemattomiksi. Organisaatioiden kieli näyttää monesti muuttuneen sisällöistä irrallisiksi, tyhjiksi ja loitsumaisiksi merkeiksi. Natsi-Saksan rauniolla Theodor Adorno ja Max Horkheimer (1977) korostivat, että kielen ja kokemuksen välisen yhteyden murtuminen johtaa kielen muuntumiseen signaaleiksi, joita ei tietoisesti oteta vastaan. Julkisen kielen loitsumaisuus voi ulottua ihmisten väliseen kommunikaatioon ja yksityiseen kokemukseen, joka muuttuu kylmäksi sopeutumiseksi.

Historian synkkinä hetkinä, mutta myös nykytyöelämässä selviytyjiä näyttävät olevan opportunistit ja kyynikot. Opportunisti on ikään kuin kiinnostunut kaikesta välittämättä mistään. Hän sitoutuu vain näennäisesti, koska häneenkään ei sitouduta. Opportunisti nielee kaiken, tarttuu hetkeen, on jatkuvasti valppaana, miellyttää ja mukautuu, välttää ärsyttävästä ketään ja puhuu riittävän ympäriryöreitä. Kyynikko puolestaan on nähnyt jo kaiken. Hän tietää jo ennalta, mitä tapahtuu, siksi hän ei yritä uutta tai ota riskejä. Sekä

opportunisti että lehtonen kyynikko keskittyvät vaikutelman luomiseen. (Brunila 2012).

Filosofi Hannah Arendt (2013) kuvaa, miten diktatuureissa ei-normaali muuttuu huomaimatta normaaliksi. Arendtin mukaan tyrannia alkaa yksilöiden eristämällä toisistaan, vallattomiksi. Erilaiset konfliktit ja jännitteet voivat yksilöllistetyille yksilöille näyttäytyä väistämättöminä ja ei-neuvoteltavina, mutta ulospääsyjäkin voidaan löytää. Sosiologi C. Wright Mills (2015) on kuvannut kehitystä, jossa toisistaan eristetyt ja ansaan joutumisen kokeneet ihmiset voivat vähitellen löytää yhteisen kielen ja toimintatavan, kun heille tärkeät arvot ovat uhattuina.

Työelämän kehityksen tutkija Frigga Haug (2010) nimittää kasvavaa tietoisuutta työn ja elämän historiallisesta muuttumisesta historialliseksi elämiseksi (living historically). Historiallisuus ei tarkoita menneeseen taktumista. Historian taju tukee sitä, ettei talouden ja työelämän kehityskulkuja enää nähdä ikään kuin luonnollisina, väistämättöminä ja itsestään selvinä, millaisiksi vallitseva uusliberalistinen puhetapa muutokset esittää.

Organisaatiot tuottavat unohduksen lisäksi työntekijöilleen iloa ja optimismia, mutta ilo ja optimismi saavat usein oudon, pohjoiskorealaisen sävyn ja muuttuvat pakotetuiksi esityksiksi. Useinkaan organisaatioissa ei tunnu riittävän työn tekeminen hyvin, vaan tarvitaan oikeanlaista vaikutelmaa, reipasta ja optimistista asennetta, uupumisesta huolimatta ”viriillisyyden esityksiä” (Julkunen 2008). Ryhmäteatterin Päälystakki-klassikkosovituksessa työntekijä otti vastaan suurella ilolla johdon viikottaiset, entistä suurellisemmat visiot, mutta tämäkään ei loppujen lopuksi turvannut hänen asemaansa muutoksissa.

Toisenlainen ilon näkökulma voi avautua vastakertomusten ja erilaisten äänien kuuntelemisen kautta. Ironia voi tuoda näkyviin vallitsevia puhetapoja kyseenalaistavia näkökulmia. Lähes huomaamaton liioittelu saa asian kääntymään pääläelleen. Paitsi keskustelu, yksittäinen sana tai ilmauskin voi Mihail Bahtinin mukaan olla moniääninen. Sanat tai ilmaukset voivat olla sisäisesti dialogisia, niillä voi olla samanaikaisesti vastakkaisia merkityksiä. Puhe, kirjoittaminen ja käyttäytyminen syntyvät tällaisten vastakkaisten voimien jännitteistä. Merkitykset voivat olla keskihakuisia: painostavia, vieraita, normatiivisia ja standardoivia. Samanaikaisesti haetaan tästä

poispääsyä, ja ilmaisuissa voivat tulla esiin myös itsetoteutus, lupaavuus ja autenttisuus, keskipakoiset voimat. (Bahtin 1981.)

Esimerkiksi sanat ”elinikäinen oppiminen” tai ”joustavuus” voivat merkitä joko omien ja yhteisten mahdollisuuksien toteuttamista tai tämän vastakohtaa, ulkoa tulevaa painostavaa normia. Englannin kielen sana flexibility merkitsi vielä 1400-luvulla puun oksien kykyä taipua tuulessa, mutta palautua aina takaisin alkuperäiseen asentoonsa (Sennett 2002). Joustavuus-sanalle voisi siten palauttaa työntekijöiden arvokkuutta tukevan merkityksen ”luja mutta taipuisa” nykyisen ameebamaisen merkityksen sijasta.

Organisaatioiden julkisessa puhetavassa korostuvat usein resurssien niukkuus, abstrakti ja vastaansanomattoman armoton vaatavuus, lukitut mutta hämärät merkitykset sekä työntekijöiden keskinäinen nollasummajoukko ja kilpailu. Arjen yhteisöjen karnevalistinen kielikäyttö – uudeksi tekevän naurun kieli – tuo organisaation virallisen kielen vastavoimaksi koskettavuuden ja runsauden. (Riikonen & Makkonen 2005.) Keskipakoisten ja -hakuisten merkitysten lisäksi sanassa ja ilmaisussa voi siten avautua myös kolmannenlainen merkitysmaailma, niinikään Bahtinin kuvaama keskiaikainen karnevaalinauru, sanan ja ilmauksen ravistelevat, groteskit, nurin kääntävät ja siten hierarkioita tilapäisesti kumoavat merkitykset. (Bahtin 2002.) Rehevä, ruumiillinen ja uudeksi tekevä karnevaalinauru on perinteisesti ehkä liitetty työväenluokkaiseen puhetapaan, kun taas sovinnainen, teennäinen tai kyyninen nauru liitetään keskiluokkaisiin työympäristöihin.

Tapausesimerkki 6: Suunnittelin kollegani kanssa työnohjaajien jatkokoulutukseen eräänlaisen ikiliikkujan, ”sanaseparaattorin”. Pienryhmissä osallistujat valitsivat työelämän tyypillisiä sanoja ja antoivat niille Mihail Bahtinin hengessä kolmenlaisia merkityksiä: keskihakuisia eli normatiivisia ja painostavia; keskipakoisia eli toimintamahdollisuuksia lisääviä sekä keskiaikaisen karnevaalinaurun kirvoittavia groteskeja merkityksiä. Sanaseparaattori-ikiliikkuja toimi yli odotusten.

Tapausesimerkki 7: Eri organisaatioissa työskentelevät hanketyöntekijät muistelivat esimiestensä taholta kokemiaan loukkauksia. Tavanomaisen murehtimisen sijasta ryhdyttiin suunnittelemaan

”Koston tyyliopasta”. Siinä olisi viestien malleja, jotka avautuvat vastaanottajalle eripituisella aikasytytyksellä. Suoraviivaisimmat vaikkakin muodoltaan korrekkit viestit avautuvat saman tien tai pian, hienovaraisemmat sävyt parin päivän kuluttua, mutta erityisen sofistikoituidut viestit vastaanottaja ymmärtäisi vasta parin viikon viiveellä.

Karnevaalin groteski kieli on rikasta ja yllättävää, ja se kuvaa muutosta, joksikin tulemista ja keskeneräistä. Groteski-sana tulee italian sanasta grotta eli luola, mutta grottesca-sana liittyy tiettyyn 1400-luvulla löydettyyn antiikin Rooman aikaiseen luolaan, jonka maalauksissa kasvit, ihmiset ja eläimet kietoutuvat toisiinsa omalaatuisella, ei-ylevällä ja ei-valmiilla tavalla. (Bahtin 2002.)

Muistaminen ja ”toinen tieto”

Kun työhön liittyvät uskomukset ja valinnat putoavat tietoisuudesta ja muuttuvat itsestään selviksi, ajattelu fossiloituu (Räsänen & Trux 2012). Tällöin tuotetaan itsestään selvyyttä ja kadotetaan henkilökohtaista ja yhteisön muistia. Hengitystilän kadotessa varmimpia häviäjiä ovat ajattelu, yhdessä ajattelu ja niiden myötä eettinen näkökulma. Vastavasti aika/tilan luominen lisää ammattilaisten mahdollisuuksia pysähtyä pohtimaan yhdessä eri vaihtoehtoja ja ryntäilyn tai jähmettymisen sijasta toimia ainakin hieman toisin.

Kollektiivista historiaa kantaa organisaatioissa epävirallinen, sanallinen tai sanaton intuitiivinen tieto. Organisaatioiden julkinen ja virallinen tieto on yleiskatsauksellista pikemmin kuin yksityiskohtaista, muodostettua pikemmin kuin kokemuksellista, poikkileik-

kauksellista pikemmin kuin pitkittäistä, ilmeistä pikemmin kuin ihmettelevää. Virallisesti oikeutetun ja julkisen tiedon vastinparia Hänninen, Karjalainen ja Lahti (2005) nimittävät toiseksi tiedoksi. Toinen tieto on mahdollisimman yksityiskohtaista, kokemuksellista, paikantunutta, ihmettelevää, paljastavaa ja pohdiskelevaa.

Toisen tiedon muodoista *täsmätieto*, esimerkiksi kokemuspohjainen silminnäkiätieto, pyrkii kuvaamaan ilmiötä mahdollisimman läheltä sulkematta yksityiskohtia pois, koska monesti juuri ne voivat olla ratkaisevia. *Hiljainen tieto* viittaa vaikeasti käsitteellistettävään ”luonnolliseen” tietoon, kokemukseen ja osaamiseen, johon ihmiset käytännössään ja toiminnassaan nojaavat. Vastatieto haastaa vaikiintuneiden käsitysten taustalla olevia otaksuksia ja niiden asettamia tiedonmuodostuksen ehtoja, ja raivaa siten tietä syrjään työnnetyille näkemyksille. *Heikko tieto* voi ilmetä omakohteisissa kertomuksissa ja muiden kokemusten kuuntelussa, jolloin tarvitaan hiljentymistä ja kuuntelemisen taitoa. Heikko tieto on tietoinen tietämisen rajoista eikä sulje silmiään historian arvoituksellisuudelta, vaan pohtii vakavasti, kantaa huolta ja miettii uudelleen inhimillistä olemista. (mt.)

Kyseenalaistamalla vallan ja diskurssien kätkeytyjä itsestäänselvyyskäsitteitä työntekijät voivat *muistaa uudelleen* ja pohtia yhdessä työnsä tarkoitusta. Muistaminen voi olla jokapäiväisen arjen osa, joka auttaa tekemään tyhjäksi hallinnan pyrkimyksiä (Lehtonen 2005). Kielen ja tehtävän kollektiivisessa uudelleen muistamisessa on kaksi puolta, joista ensimmäistä voi tulkita edustavan Michel Foucault, jälkimmäistä taas Michel de Certeau (1984): Muistamme, *jotta* tulisimme toisiksi ja muistaessamme *olemme* jo toisia. ♦

VIITTEET

1 Kaksoissidos on tilanne, jossa vaatimukset ovat niin ristiriitaisia, ettei ole mahdollista toimia oikein. Olen aiemmin (Onnismaa 2007) jaotellut työelämän ja organisaatioiden mahdollisia kaksoissidoksia seuraavasti:

I Perustehtävään ja ammatillisuuteen liittyvät kaksoissidokset: 1. Mistä tietää, milloin tehtävä on tehty riittävän hyvin?; 2. Asiantuntijuus ja ammatillisuus vs. kaikkien alojen asiantuntijuus ja ”hyvä tyyppi”; 3. Työkokemus vs. oletettu

potentiaali; 4. Organisaation strategia vs. kehittämissuunnitelmien tavoitteet; 5. Erilaisilla kielillä puhuminen projekteissa; 6. Vaadittu tehokkuus vs. organisaation tehottomuus ja työntekijöiden osaamisen tuhlaukset.

II Luottamukseen ja vastavuoroisuuteen liittyvät kaksoissidokset: 1. Lojaalisuus ja sitoutuminen vs. epävarmuus vastavuoroisuudesta ja siitä, mihin sitoudutaan; 2. Tiimityö vs. kilpailu.

III Arvokkuuteen ja identiteettiin liittyvät

kaksoissidokset: 1. Iloinen ja alusta aloittava elinikäinen oppija vs. kokenut ja arvokas työntekijä; 2. Superaikuisuuden ja autonomian vaatimus vs. alaikäisyys ja kontrolli; 3. ”Ikä on itsestä kiinni” vs. työelämän ikäkategorisointi; 4. Työ vs. perhe; 5. Sidokset kotipaikkaan vs. liikkuvuusvaatimukset.

KIRJALLISUUTTA

- ABRAHAMSON, E. (2003). *Change without pain: How managers can overcome initiative overload, organizational chaos, and employee burnout*. Harvard, MA: Harvard Business School Press.
- ADORNO, T. & HORKHEIMER, M. (1979/1944). *Dialectic of enlightenment*. London: Verso.
- ALI-YRKKÖ, J. (2007). *Ulkoistus ja toimintojen siirrot Suomesta ulkomaille. Katsaus 2000-luvun alun tilanteesta. Keskusteluaiheita – Discussion papers No. 1059*. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- ARENDT, H. (2013/1951). *Totalitarismin synty*. Suom. M. Kinnunen. Tampere: Vastapaino.
- BAHTIN, M. (2002). *François Rabelais: Keskiajan ja renessanssin nauru*. Suom. T. Laine ja P. Nieminen. Helsinki: Taifuuni.
- BAKHTIN, M. (1981/1975). *The dialogic imagination. Four essays by M. M. Bakhtin*. Ed. by M. Holquist. Austin, TX: University of Texas Press.
- BOWKER, G. (1997). *Lest we remember: Organizational forgetting and the production of knowledge*. *Accounting, Management and Information Technologies* 7 (3), 113–138.
- BRUNILA, K. (2011). *Kasvatus ja koulutus projektimarkkinoilla*. *Kasvatus* 42 (3), 222–231
- DE CERTEAU, M. (1984). *The practice of everyday life*. Berkeley: University of California Press.
- ENGSTRÖM, Y., BROWN, K., ENGSTRÖM, R. & KOISTINEN, K. (1990). *Organizational forgetting: An activity-theoretical perspective*. In: D. Middleton & D. Edwards (Eds.). *Collective Remembering*. London: Sage, 139–168.
- ERÄSAARI, L. (2009). *Jos ratkaisu on yhteisö, niin mikä on ongelma?* Teoksessa K. Filander ja M. Vanhalakka-Ruoho (toim.). *Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja*. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, 67–90.
- FLAHERTY, M. (2003). *Time Work: Customizing temporal experience*. *Social Psychology Quarterly* 66(1), 17–33.
- HAUG, F. (2010). *A politics of working life*. Teoksessa T. Seddon, L. Henriksson & B. Niemeyer (Eds.) *Learning and work and the politics of working life: Global transformations and collective identities in teaching, nursing and social work*. London: Routledge, 217–225.
- HEINÄMAA, S. (2015). *Suomen kriisi kadottaa yhteiset merkitykset kuten 1930-luvun natsi-Saksassa kävi*. *Helsingin sanomat* 7.11. www.hs.fi/maakirjoitukset/a1446806684530.
- HELSINGIN SANOMAT (2016). *Valtio on kompastellut kaupoissa useasti*. *Uutiset* 12.2.
- HELSINGIN SANOMAT (2016). *Kunnissa on korruptioriski*. Pääkirjoitus 3.2.
- HIRVONEN, H. & HUSSO, M. (2012). *Living on a knife's edge: Temporal conflicts in welfare service work*. *Time & Society* 21 (3), 351–370.
- HYYPÄ, H. (2009). *Aika ja johtajuus*. *Osviitta* 10 (2), 4–9.
- JULKUNEN, R. (2008). *Uuden työn paradoksit: Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista*. Tampere: Vastapaino.
- KESKUSKAUPPAKAMARI (2006). *Yrityskulttuuri 2006*. Helsinki.
- KOISTINEN, P. (2003). *Development and use of organizational memory in close and long-term cooperation between organizations*. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 172. Lappeenranta University of Technology.
- KOIVUMÄKI, J. (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. *Acta Electronica Universitatis Tampereensis* 722, Tampereen yliopisto.
- KRANSDORFF, A. (1998). *Corporate amnesia: Keeping know-how in the company*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- KUNDERA, M. (1983/1978). *Naurun ja unohduksen kirja*. Suom. K. Siraste. Porvoo: WSOY.
- LEHTONEN, T.-K. (2005). *Muistaminen, muistuttaminen ja vastamuisti*. *Tiede & edistys* 30 (1), 46–59.
- MARTÍN DE HOLAN, P. & PHILLIPS, N. (2002). *Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting*. *Management Science* 50 (11), 1603–1613.
- MIDDLETON, D. & BROWN, S. (2005). *The social psychology of experience*. *Studies in remembering and forgetting*. London: Sage.
- MIDDLETON, D. & EDWARDS, D. (1990). *Introduction*. In: D. Middleton & D. Edwards (Eds.). *Collective remembering*. London: Sage, 1–22.
- MILLS, C.W. (2015/1959). *Sosiologinen mielikuviutus*. Helsinki: Gaudeamus
- NIETZSCHE, F. (1980/1874). *On the advantage and disadvantage of history for life*. Transl. by Peter Preuss. Indianapolis, IN: Hackett.
- NIKKONEN, T. & HARNI, E. (2015). *Sisästyneestiriidat, tunnettyö ja tietöyölläissubjektiviteetin rakentuminen*. *Aikuiskasvatus* 35 (4), 244–253.
- ONNISMAA, J. (2007). *Työelämän kaksoissidokset ja niiden vastamyryt*. *Aikuiskasvatus* 27 (2), 103–113.

- ONNISMAA, J. (2008a). Age, experience, and learning on the job: Crossing the boundaries between training and workplace. *Journal of Employment Counseling* 45 (2), 79–90.
- ONNISMAA, J. (2008b). Hiljainen tieto kulttuurien rakenteissa: Kollektiivinen muistaminen ja muistamattomuus. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.). *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 83–102.
- ONNISMAA, J. (2008c). Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa: Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.), *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura 119–132.
- ONNISMAA, J. & KIANDER, T. (2012). Johtamisetilat: Yksilöllistä ja suhteissa olevaa johtamista. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.). *Johtamisen tilat ja paikat*. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 25–53.
- PAHKIN, K. (2015). Staying well in an unstable world of work: Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. *People and Work Research Reports* 107. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health/University of Helsinki.
- POLANYI, M. (1983/1966). *The tacit dimension*. Gloucester, MA: Doubleday.
- RIIKONEN, E. & MAKKONEN, M. (2005). Hyvinvointi ja runsauden kieli. Teoksessa R. Hämäläinen & E. Saarinen (toim.), *Systeemiäly 2005*. HUT, Systems Analysis Laboratory, Research reports B25, 245–262.
- RÄSÄNEN, K. & TRUX, M.-L. (2012). *Työkirja: Ammatillaisen paluu*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- SAARENHEIMO, M. (2015). Valikoiva, oikukas muisti. *Niin & näin* 87 (4), 57–61.
- SANHAHARJU, T. 2016. Tutkimus: Ani harva ymmärtää työpaikkansa strategiasta juuri mitään. *Yle/talous*. http://yle.fi/uutiset/tutkimus_ani_harva_ymmartaa_tyopaikkansa_strategiasta_juuri_mitaan/8807532
- SARAMAGO, J. (2007/2004). *Kertomus näkevästä*. Suom. E. Kirjalainen. Helsinki: Tammi.
- SENNETT, R. (2002/2000). Työn uusi järjestys. Miten kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Suom. E. & D. Kivinen. Tampere: Vastapaino.
- TRUX, M.-L. (2015). *Pyrkiryliopisto*. Teoksessa K. Brunila, J. Onnismaa & H. Pasanen (toim.). *Koko elämä töihin: Koulutus tietokykykapitalismissa*. Tampere: Vastapaino, 173–188.
- VAHTERA, J., KIVIMÄKI, M., PENTTI, J., LINNA, A., VIRTANEN, M., VIRTANEN, P. & FERRIE, J. (2004). Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study. *British Medical Journal* 328, 555–560.
- WERTSCH, J. (2002). *Voices of collective remembering*. Cambridge: Cambridge University Press.
- VESIKANSA, J. (2007). Kun kauppa ei kannata. *Suomen Kuvalehti* 40/07, 22–24.
- VIRKKI, T. VARTIAINEN, A. & HÄNNINEN, R. (2012). Talouden ja hoivan ristipaineissa. Vanhustyöntekijöiden näkemyksiä työnsä muutoksista. *Yhteiskuntapolitiikka* 77 (3), 253–264.
- WALKER, D. (2015). Outsourcing can often increase public service costs, not cut them. *The Guardian* 27.5. www.theguardian.com/society/2015/may/27/outsourcing-increase-costs-public-services
- YLE (2012). Suomi organisaatiouudistusten ykkönen EU:ssa. *Yle/fi uutiset* 25.5. http://yle.fi/uutiset/suomi_organisaatiouudistusten_ykkonen_eussa/6107306