

Aalto-yliopisto
Perustieteiden korkeakoulu
Tietotekniikan koulutusohjelma

Oili Ilkka

”Paremmalla ajattelulla parempaa työelämää - ytimenä välittämisen vipuvoima ja tahtomme hyvään”

Systeemiälykkyys työyhteisön vuorovaikutuksessa ja osana työhyvinvointia

Diplomityö

Espoo 17. marraskuuta 2017

Valvoja: Esa Saarinen, professori

Ohjaaja: Esa Saarinen, professori
Heikki Peltola, KTM

Tekijä Oili Ilkka

Työn nimi

”Paremmalla ajattelulla parempaa työelämää - ytimenä välittämisen vipuvoima ja tah-
tomme hyvään”. Systeemiälykkyys työyhteisön vuorovaikutuksessa ja osana työhyvin-
vointia.

Koulutusohjelma Tietotekniikan koulutusohjelma
SCI3043 Software and Service Engineering

Valvoja Professori Esa Saarinen

Pää tai sivuaine/koodi SCI3048 Leadership and Knowledge Management

Työn ohjaaja(t) Professori Esa Saarinen ja KTM Heikki Peltola

Päivämäärä

17.11.2017

Sivumäärä

166 + 6

Kieli

Suomi

Tiivistelmä

Tutkimuksessa selvitettiin ensimmäistä kertaa systeemiällyn merkitystä hierarkkisessa, turvalli-
suuskriittisessä julkishallinnon asiantuntijaorganisaatiossa. Organisaatiossa haluttiin selvittää,
onko systeemiajattelun keinoin ja systeemiällyn viitekehyksen avulla mahdollista kuvata
tutkimuskohteeksi valitun osaston työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia työhyvinvointiinsa
vaikuttavista tekijöistä.

Professorien Raimo P. Härmäläisen ja Esa Saarisen v.2002 ensimmäistä kertaa esittelemällä
systeemiällyn käsitteellä tarkoitetaan älykästä toimintaa, joka hahmottaa vuorovaikutuksellisia
takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia. Kun systeemiajattelu tyytyy kuvaamaan ilmiöitä ja
muutoksia, niin systeemiäly puolestaan korostaa toiminnan soveltamista meneillään oleviin
tilanteisiin. Systeeminen äly voidaan jakaa kahdeksaan osa-alueeseen, jotka ovat systeeminen
havaitseminen, sanaton yhteys, ajattelevaisuus, rakentavuus, innostuva mieli, aikaansaavuus,
viisas toiminta ja myönteinen asenne. Systeemiällyn läheisesti kytkeytyviä käsitteitä ovat mm
positiivinen psykologia, myötätunneisuus ja hyvä elämä.

Tämän laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytettiin systeemiällyn arviointiin Aalto-
yliopistossa kehitettyä itsearviointikyselyä ja teemahaastatteluja. Teemahaastatteluilla haluttiin
korostaa tutkittavien roolia merkitystä luovana ja aktiivisena osapuolena. Verrattaessa saatuja
tuloksia toisiinsa, havaittiin, että sekä kyselyjen että haastattelujen perusteella tutkitun osaston
systeemiällyn merkittävimmiksi vahvuuksiksi henkilökohtaisella tasolla koettiin faktorit
myönteinen asenne, aikaansaavuus ja viisas toiminta. Vastaavasti kolmeksi henkilökohtaisesti
merkittävimmäksi kehittämiskohteeksi nousivat faktorit rakentavuus, sanaton yhteys ja ajatte-
levaisuus.

Avainsanat systeemiäly, systeemiajattelu, positiivinen psykologia, työhyvinvointi,
myötätunto, intuitio, eudaimonia

Author	Oili Ilkka	
Title of thesis	"Better working life, with better thinking - solicitude and our will to do good as our leverage." Systems intelligence in the work community's interaction and as part of the well-being at work.	
Master's programme	SCI3043 Software and Service Engineering	
Thesis supervisor	Professor Esa Saarinen	
Major or Minor/Code	SCI3078 Leadership and Ke Management	
Department	Department of Computer Science	
Thesis advisor(s)	Professor Esa Saarinen and M.Sc.(Econ.) Heikki Peltola	
Date	Number of pages	Language
17.11.2017	166 + 6	Finnish

Abstract

This study is the first to investigate the importance of systems intelligence (SI) in a hierarchical, safety-critical public administration expert organization. The aim of the research was to explore whether systems thinking and the SI framework could be adopted to describe the subjective experiences of employees in the selected department as subjects of research on factors affecting their occupational wellbeing.

Professors Raimo P. Härmäläinen and Esa Saarinen introduced the concept of systems intelligence (SI) for the first time in 2002. SI is a construct defined as an individual's ability to act intelligently within complex systems involving interaction and feedback. SI relates to our ability to act in systems and reason about systems in order to adaptively take productive action within and with respect to systems such as organizations, family and everyday life. When system thinking is confined to describing phenomena and changes, SI emphasizes the application of the activity to the current situation. SI can be divided into eight factors: Systemic Perception, Attunement, Reflection, Positive Engagement, Spirited Discovery, Effective Responsiveness, Wise Action and Positive Attitude. Concepts closely related to SI include positive psychology, compassion and good life.

The data collection methods of this qualitative research were an inventory developed at Aalto University for measuring an individual's SI (a self-assessment questionnaire) and thematic interviews. Thematic interviews were conducted to emphasize the role of the interviewees as a creative and active agent in the research. Comparison of the results showed that both the polls and the interviews indicated the most important strengths of the personnel's SI in the department to be Positive Attitude, Effective Responsiveness and Wise Action. Similarly, the three personally most significant development targets were the factors Positive Engagement, Attunement and Reflection.

Keywords systems intelligence, systems thinking, positive psychology, well-being at work, compassion, intuition, eudaimony

Alkulause

Oli alkuvuosi 2015, kun osallistuin ensimmäisen kerran professori Esa Saarisen Filosofia ja Systeemiajattelu -kurssille. Alkuperäinen suunnitelmani oli ollut tehdä diplomityöni Tietotekniikan koulutusohjelmaan, pääaineeseeni Ohjelmistotutkimanto- ja liiketoiminta liittyen, mutta yllättäen, ja suureksi onnekseni, tuo kurssi kuitenkin muutti suunnitelmani. Professori Saarisen luennoissa ja seminaareissa yhdistyvät monialainen tieteellinen perusta filosofiasta ja psykologiasta aina positiiviseen organisaatiotutkimukseen ja systeemiajatteluun. Luennot ja seminaarit vahvistivat ja selkiyttivät omia ajatuksiani. Ymmärsin, että meillä jokaisella on mahdollisuus löytää elämämme jokaisesta hetkestä tilaisuus tarkastella elämämme suuntaa uudelleen - heittäytymällä virtaan, tarttumalla mahdollisuuksiin, ohikiitäviin hetkiin, sekä pyrkimällä aktiivisesti lisäämään omaa kykyämme elää joka päivä omien arvojemme mukaisesti. Sykähdyttävimmillään voimme kokea kaikki elämämme tapahtumat avartavina mahdollisuuksina ajattelumme laajentamisen kautta. Sanoihan jo Sokrates, että sellainen inhimillinen elämä, joka ei tutki itse itseään on turha.

Koska kyseessä ei ole ensimmäinen tutkintoni, mutta erityisesti, koska olen viimeisen runsaan kuuden vuoden aikana kohdannut elämässäni mm. vakavia neurologisia haasteita, ymmärsin, että nyt on kyseessä sellainen hetki ja ainutlaatuinen mahdollisuus, johon minun on tartuttava. Kriisien hyvä puoli on, että ne usein ravistelevat meidät hereille - ja miettimään, mitä *todella* haluamme elämälämmemme. Sen lisäksi, että onnekseni aivomme ovat plastiset, Saarisen rohkaiseva ajatus *paremman ajattelun synnyttämästä paremmasta elämästä* ja siitä, että *sydämellä näkee tarkimmin siihen mikä on olennaista*, ovat olleet erittäin inspiroivia. Saarisen sokraattinen opetusote tukee yleisesti hyväksyttyä, tieteellisesti perusteltua käsitystä, jonka mukaan juuri reflektiivisyys, vapaa ajattelu ja meta-

kognitio (ajattelun ajattelu) ovat ratkaisevan tärkeitä oppimisen ja toimimisen kehittämisen työvälineitä - myös kaikkialla työelämässä.

Filosofiasta ja systeemiajattelusta inspiroituneena osallistuin kurssille yhteensä kolme kertaa. Syksyllä 2016 sain lisäksi mahdollisuuden osallistua Luovan ongelmanratkaisun (LOR) -seminaariin. LOR-seminaarin tavoitteena oli laajentaa ja moniulotteistaa osallistujien ajattelua sekä nostaa osallistujien systeeminen hahmotuskyky uudelle tasolle. Seminaari tähtäsi osallistujien systeemiälykkään ymmärrys- ja toimintakyvyn lisäämiseen. Osallistuin myös Pafos Tulenkantajat 2017 -seminaariin, jonka kautta pääsin entisestään syventämään näitä teemoja omassa ajattelussani.

Koska ihmisillä on tarve elää merkityksellistä elämää ja olla yhteydessä toisiin ihmisiin, haluaisin elämässäni toteuttaa Mahatma Gandhin ajatuksesta *"If we could change ourselves, the tendencies in the world would also change. As a man changes his own nature, so does the attitude of the world change towards him"* (Morton, 2011) lyhentäen muokattua ohjetta eli olla itse se muutos, jota etsin. Aivan liian useinhan arkinen suoritemaailmamme kätkee inhimillisesti olen- naisen ja kaventaa näkökulmiamme. Tätä arjen kaventavuutta ja ns. uomaelä- mää haluaisin jatkossa pyrkiä ainakin omalta osaltani poistamaan - niin omassa arjessani kuin myös työympäristössäni. Sillä onhan se, miten suhtaudumme toi- siin myös tapa, jolla johdamme itseämme.

Jokaisella ihmisellä on lahjoja, ja nämä lahjat on tarkoitettu käyttöön. Tarvitsem- me tosin joskus jonkun ravistelemaan meitä, että näemme omat vahvuutemme ja mahdollisuutemme elämässämme. Elämän filosofi Saarinen on ollut itselleni tällainen lempeä ravistelijä, jonka oman esimerkin mukainen myönteinen suh- tautuminen ihmisiin ja asioihin kantaa todistetusti hedelmää. *Hellän dynaamisista kohtaamisista*, joiden ytimessä on jokaisen ihmisen ainutkertaisuus, arvo ja loukkaamattomuus, voi syntyä jotain suurta. Olenkin erittäin kiitollinen, että Esa Saarinen lupautui tämän diplomityöni valvojaksi ja ohjaajaksi. Hänen inspiraatio- nsa ja kannustava tukensa ovat olleet minulle suuremmasta merkityksestä

kuin hän itse ehkä aavistaakaan. Toinen minua erityisesti tämän matkani loppusuoralla suuresti tukenut ja myös omalla valoisalla persoonallaan inspiroinut henkilö on ollut TkT, FM Pia Lappalainen, jolle haluan myös välittää sydämelliset kiitokseni. Lämmin kiitokseni myös työni toiseksi ohjaajaksi lupautuneelle tietokirjailija, nostemestari Heikki Peltolalle, jonka rakentavat ohjeet ja nostavat kommentit ovat olleet minulle suureksi iloksi ja avuksi kirjoitustyössäni.

Ehkä olen uuden polkuni alussa vasta, mutta haluan jo tässä vaiheessa kiittää myös työnantajaani ja työyhteisöäni, jonka jäsenet kiireidensä keskellä soivat minulle kallisarvoista aikaansa ja jakoivat haastatteluissa omia tuntojaan työyhteisöömme liittyvissä hyvinvointiasioissa. Aivan erityisesti kiitän systeemiälykässtä esimiestäni Mikko Heiskasta kaikesta tuesta ja kannustuksesta tämän useampivuotisen prosessini aikana.

Kiitokset myös rakkaille ystävilleni - erityisesti Tiinalle, Annelle, Mimmalle ja Noralle. Ilman teidän kanssanne käytyjä sparrauskeskusteluja ja varauksetonta tukeanne en olisi nyt tässä. Viimeisenä, vaan ei todellakaan vähäisimpänä, suuri kiitokseni omalle pienelle perheelleni, jonka tukea ja rakkautta ilman en olisi ylipäättään selvinnyt. Kiitos Juha, Helmi ja Toivo!

"Olkamme kiitollisia ihmisille,
jotka tekevät meidät onnellisiksi;
he ovat puutarhureita,
jotka saavat sielumme kukkimaan."

-Marcel Proust-

(Les plaisirs et les jours, 1896)

SISÄLLYSLUETTELO

Alkulause

Diplomityön tiivistelmä

SISÄLLYSLUETTELO	1
1. Johdanto	4
2. Tutkimusasetelma	9
2.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite	9
2.2 Tutkimuskysymykset	10
2.3 Tutkimusote	11
2.4 Tutkimuksen eettisyyden ja reaktiivisuuden arviointi	16
3. Kirjallisuuskatsaus	18
3.1 Mitä on systeemiajattelu (Systems Thinking)?	18
3.2 Mitä on systeemiäly (Systems Intelligence)?	19
3.2.1 Systeeminen havaintokyky (Systemic perception)	21
3.2.2 Sanaton yhteys (Attunement)	24
3.2.3 Ajattelevaisuus (Reflection)	28
3.2.4 Rakentavuus (Positive engagement)	33
3.2.5 Innostuva mieli (Spirited discovery)	36
3.2.6 Aikaansaavuus (Effective responsiveness)	40
3.2.7 Viisas toiminta (Wise action)	42
3.2.8 Myönteinen asenne (Positive attitude)	46
3.2.9 Systeemiällyn kokonaisuus	49
3.3 Positiivinen psykologia	52
3.3.1 Luontevahvuudet	59
3.3.2 Itsemääräytymisteoria	62
3.3.3 Kukoistaminen ja onnellisuus	64
3.4 Myötätunto	67
3.4.1 Empatia	69
3.4.2 Itsemyötätunto	70
3.4.3 Myötäinto	72

3.4.4 Empatointi vs systemointi	73
3.5 Intuitio	75
3.5.1 Ajattelujärjestelmät eli neljä tietämisen tapaa	76
3.5.2 Ajattelu nopeasti ja hitaasti	78
3.5.3 Intuition luotettavuus	79
3.6 Hyvinvointi työssä	80
3.6.1 Työn merkityksellisyys	82
3.6.2 Tunteiden merkitys	86
3.6.3 Hyvä elämä	88
4. Tutkimusasetelma.....	92
4.1 Tutkimusmenetelmät.....	92
4.2 Systeemiällyn itsearviointi.....	94
4.3 Teemahaastattelut.....	96
4.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	100
5. Tulokset ja tutkimuksen arviointi	103
5.1 Millaisena tutkittavan organisaation henkilöstö näkee oman työhyvin vointinsa systeemiällyn viitekehysten kautta tarkasteltuna?	104
5.1.1 Systeeminen havaintokyky	109
5.1.2 Sanaton yhteys.....	112
5.1.3 Ajattelevaisuus	115
5.1.4 Rakentavuus	118
5.1.5 Innostuva mieli.....	122
5.1.6 Aikaansaavuus.....	124
5.1.7 Viisas toiminta.....	126
5.1.8 Myönteinen asenne	128
5.1.9 Yhteen veto koetusta työhyvinvoinnista ja systeemiällyn kokonaisuudesta tutkitulla osastolla.....	132
5.2 Onko useampivuotisella muutoshankkeella ollut vaikutuksia osastolaisten työhyvinvointiin?	139
6. Pohdinta	142
6.1 Muita tutkimukseen liittyviä havaintoja	142
6.2 Aiempien vuosien työilmapiirikyselyt	145
6.3 Miten tästä eteenpäin?.....	147

7. Loppulause	150
Lähteet:.....	151
LIITE 1: Haastattelututkimuksen esitehtävä: Systeemiällyn itsearviointi.....	161
LIITE 2: Teemahaastattelun runko.....	163
LIITE 3: Systeemiällyn faktorit / vahvuudet ja kehittämiskohteet	166

1. Johdanto

Suurimmalle osalle ihmisistä työ on oleellinen osa elämää ja siitä muodostuu keskeinen hyvinvoinnin kokemisen lähde. Työ rytmittää ja ryhdittää elämäämme. Se tuo mukanaan sosiaalisia suhteita ja antaa mielekästä tekemistä sekä tuo toimeentulon. Jos kuvittelemme millainen työpaikka voisi olla ihanteellinen, ainakin itselleni se voisi olla sellainen yhteisö, jossa ihmiset ovat innostuneita, keskittyvät olennaiseen, kunnioittavat toisiaan sekä kannustavat toisiaan parhaisiin suorituksiin. Tulosta tehdään ja sitä tehdään mielekkyyden vauhdittamana hyvillä mielin. Toiminnalla on kaikille selkeä tarkoitus ja tulevaisuus näyttää valoisalta. Itsensä lisäksi työyhteisön jäsenet saavat toisensakin antamaan parastaan. Tällaisella työpaikalla ihmiset ovat myönteisiä tullessaan töihin ja voivat ylipäättään muutenkin hyvin. (*I have a dream.*)

Kuvaus vaikuttaa kuitenkin enemmänkin unelmalta, sillä tällainen työpaikka taitaa edelleen olla melko harvinainen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko systeemiajattelun keinoin ja systeemiällyn kahdeksan faktorin viitekehysten avulla mahdollista kuvata valitun kohderyhmän, erään valtionhallinnon turvallisuuskriittisen organisaation yhden osaston, työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia työhyvinvointiinsa vaikuttavista tekijöistä. Lähestyn aihetta myös positiivisen psykologian, empatian, myötätuntoisuuden ja hyvän elämän käsitteiden kautta.

Systeemiajattelu on aikoinaan syntynyt vastauksena kokonaisvaltaisen ajattelun tarpeelle. Systeemiajattelu auttaa näkemään ongelmien perimmäiset syyt, ja rohkaisee etsimään yhteyksiä asioiden välillä. Systeemiajattelun avulla yritetään ymmärtää jonkin todellisen maailman osaa rakentamalla vuorovaikutusmalleja niistä asioista, jotka vaikuttavat tutkittavaan asiaan. Ilmiöiden vaikutussuhteet ovat monimutkaisia ja lähes aina kaksisuuntaisia. Systeemiajattelu on menetelmä monimutkaisuuden ja moniaineeksisuuden hallintaan. (Senge, 1990) Toisin sanoen systeemiajattelu on ajattelutapa, jossa katsotaan kokonaiskuvaa yksittäisten palasten sijaan; pyritään ”näkemään metsä puita”.

Professorit Raimo P. Hämäläinen ja Esa Saarinen esittelivät **systeemiällyn** käsitteen ensimmäisen kerran 2002 (Saarinen & Hämäläinen, 2004; Hämäläinen & Saarinen, 2004b). Systeemiällyllä tarkoitetaan älykästä toimintaa, joka hahmottaa vuorovaikutuksellisia takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia. Systeemiäly nojautuu systeemiajattelun käsitykseen systeemin rakenteesta, siinä vallitsevista vuorovaikutussuhteista sekä muutoksen mahdollisuudesta ja synnyttämisestä. Erona on käsitteiden suhde käytännöllisyyteen ja toiminnallisuuteen. Systeemiajattelu tyytyy kuvaamaan ilmiöitä ja muutoksia, kun taas systeemiäly korostaa toiminnan soveltamista meneillään oleviin tilanteisiin. (Saarinen & Hämäläinen, 2004; Hämäläinen & Saarinen, 2005) Arkipuheessa jotkut ihmiset sekoittavat systeemiällyn toiseen työelämässä pitkään tutkittuun käsitteeseen, tunneällyn. Tunneäly keskittyy lähinnä ihmisen kykyyn tunnistaa tunteita ja hyödyntää tätä toiminnassaan ja vuorovaikutussuhteissaan; tosin viimeaikaiset tunneälytutkimukset sisällyttävät tunneällyn myös interpersoonallisen kyvykkyyden. (Bar-On, 2005) Toisin kuin systeemiäly, tunneäly ei kuitenkaan huomioi laajempaa kokonaisuutta, jossa ihmiset toimivat. Tiivistäen systeemiäly on toisaalta elämänfilosofiaa, toisaalta tilannetajua ja ns. tervettä maalaisjärkeä. Systeemiäly on älykkään toiminnan perusmuoto ja askel ulos itsekeskeisyydestä – tähtäystä siihen, mitä yhdessä voidaan saada aikaan. (Saarinen & Hämäläinen, 2004; Hämäläinen & Saarinen, 2004b; Hämäläinen & Saarinen, 2005) Arjen systeemiälykästä toimintaa voidaan mielestäni hyvin kuvata inhimillisillä ominaisuuksilla, kuten hyväksyvyys, tuomitsemattomuus, kannustavuus, asioista ja ihmisistä kiinnostuneisuus, kuuntelevaisuus, ystävällisyys, huumorintajuisuus ja kiitollisuus.

Positiivinen psykologia on tiede, jonka päämääränä on ymmärtää, tutkia ja löytää niitä tekijöitä, jotka saavat yksilöt ja yhteisöt kukoistamaan. (mm. Gable & Haidt, 2005; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Uusitalo-Malmivaara, 2015) Käsitteenä positiivinen psykologia voi synnyttää monia mielikuvia, esimerkiksi pakotetusta positiivisuudesta, mutta nimen ei pidä antaa johtaa harhaan. Positiivisen psykologian tarkoituksena on ollut parantaa ihmisten ja yhteisöjen toimintaa, psykologista hyvinvointia sekä fyysistä terveyttä. (Fredrickson 2003; Gable

& Haidt, 2005) Positiivisuus määrittyy positiivisessa psykologiassa ennen kaikkea hyvinvoinnin kautta, ei ainoastaan positiivisten tunteiden. Positiivisessa psykologiassa tehdään kuitenkin selkeitä eroja myös negatiivisten ja positiivisten tunteiden välille.

Mm. Helsingin yliopiston Kognitiivisen aivotutkimuksen yksikön tutkija Katri Saarikivi (2016; 2017a; 2017b) on arvellut **empatian** olevan luovuuden ohella tulevaisuuden työelämän tärkeimpiä taitoja, kun keinoälyn ja robotiikan kehittyessä lähes kaikki suorittava työ on automatisoitavissa. Lähes kaikilla ihmisillä on jo syntyessään jonkinlaiset empatiataidot, jotka kehittyvät vuorovaikutuksessa toisten kanssa läpi elämän. Lisäksi empatian taitojaan voi harjoittaa, sillä onhan empatia ajattelun taito muiden joukossa. Empatia voidaan nähdä kokoelmana kykyjä, joiden avulla ymmärretään toisten ihmisten ajatuksia ja tunteita sekä tehdään myötätuntoisia tekoja. Empatia on kaiken yhteistyön perusta ja sillä voidaan saavuttaa sujuvaa ongelmanratkaisua. Arkiajattelussa empatia liitetään usein ihmisen tunnetason herkkyyteen ja hänen kykynsä ja halukkuuteensa kuunnella toisten ihmisten ongelmia. Kaikkea tätä empatia onkin, mutta se on myös paljon muuta: se on avain siihen, että ylipäättään kykenemme ymmärtämään toisia ihmisiä ja toimimaan mielekkäästi yhteistyössä; se on keskeinen intersubjektiivisuuden mekanismi.

Empatiassa ei kuitenkaan ole kyseessä vain perinteisiin pehmeämpiin työympäristöihin sovellettava ominaisuus, vaan myös jo aikoinaan japanilaisessa, kurinalaisessa samuraisoturi-perinteessä empatiaa lähellä oleva käsite **myötätunto** nähtiin hyveenä, joka liitettiin ystävällisyyteen, hyväntahtoisuuteen ja jalouteen. Sen tarkoituksena oli ylimielisyyden välttäminen kaikissa ajatuksissa ja toimissa. Rakkaus muita kohtaan, myötätunto ja sääli nähtiin ihmissielun korkeimpina ominaisuuksina. (Reenpää, 1998) Samurain elämää ohjasivat moninaiset eettiset säännöt ja velvollisuuskoodit, jotka tunnettiin nimellä bushidō. Siinä soturin tien harjoittamiseen liitettiin eettisiä- ja kunniakäsityksiä. Bushidō oli tie, jota samuraiden oli noudatettava jokapäiväisessä elämässään, mitä heiltä odo-

tettiin ja mihin heidät koulutettiin. (Levy, 2006; Reenpää, 1998) Samuraille myötätunto tarkoitti kaikkien ystävällistä kohtelemista, heikompien auttamista ja hyvätahoisuutta. Hyvántahtoisuutta ja hyviä tapoja opetettiin kaikille soturiluokkaan kuuluville. (Levy, 2006; Reenpää, 1998) Asia on ajankohtainen sotureille (ja ihmisille yleensä) edelleen, sillä myös yhdysvaltalainen neljän tähden kenraali ja Yhdysvaltain erikoisjoukkojen entinen komentaja Stanley McChrystal on teoksessaan *Team of Teams* (2015) nostanut johtajan todennäköisesti kaikkein tärkeimmäksi ominaisuudeksi juuri empatian.

Tunteet vaikuttavat siihen, mitä havaitsemme, minkälaisia johtopäätöksiä teemme ja mitä riskejä otamme. Ne vaikuttavat myös sisäiseen vuorovaikutukseen työyhteisössä. Myönteiset tunteet rentouttavat ja vapauttavat ajattelua. Puhumattakaan siitä, että kaikilla on töissä silloin mukavampaa. Viimeaikaisissa työelämän huipputiimejä koskevissa tutkimuksissa onkin huomattu, ettei huipputiimien *huippuuden* edellytys olekaan kiinni tiimin jäsenten älykkyysosamäärästä (Woolley et al., 2010) tai yksilöllisestä osaamisesta (ElBardissi et al., 2013), vaan psykologisesta turvasta (Edmondson 1999; Rozovsky et al., 2015), tunneälykkyydestä (Woolley et al., 2010) sekä tiimin kyvystä toimia jouhevasti yhdessä. (ElBardissi et al., 2013) Toisin sanoen kadehdittavan tehokasta ja hyvää tulosta tekevien tiimien toiminta perustuukin varsin *pehmeille* asioille.

Jo Kreikan filosofit, kuten Aristoteles, ovat pohtineet mitä tarkoittaa **elää hyvää elämää**. (Aristoteles, 2005) Pohdinta on hyvin ajankohtaista edelleenkin. Aristoteleen kreikankielinen käsite eudaimonia viittaa kokonaisvaltaiseen onnellisuuteen ja sellaiseen aktiiviseen toimintaan, joka tuottaa onnea - ei vain itselle vaan myös muille. Eudaimoninen onnellisuus syntyy yhteydestä toisiin, omien vahvuuksien toteuttamisesta ja tarkoituksen tunteesta, joka ulottuu oman itsen ulkopuolelle. (Aristoteles, 2005) Tutkimusten mukaan näihin asioihin keskittyvät ihmiset tuntevat itsensä muita onnellisemmiksi. (Martela, 2002) Onnellisuuden tavoittelun sijasta meidän kannattaisikin ehkä siis syventyä siihen, mitä annettavaa meillä on muille. Olemmeko tietoisia omista vahvuuksistamme, taidoistam-

me, intohimoistamme ja arvoistamme? Tiedämmekö, miten voimme toteuttaa itseämme?

Tutkimassani organisaatiossa työhyvinvointia ei ole aiemmin lähestytty systeemiajattelun ja systeemiällyn näkökulmasta. Sen sijaan systeemiajattelua ja systeemiälyä on tutkittu useissa muissa konteksteissa, kuten johtamisessa (Hämäläinen ja Saarinen, 2007), insinöörifilosofiassa (Saarinen et al., 2008), hoivatyössä (Martela, 2012) sekä myyntityössä ja asiakaskohtaamisissa (Jokinen, 2015). Näissä aiemmissa tutkimuksissa systeemiajattelu- ja systeemiällynäkökulma on todettu hyödylliseksi ja toimivaksi. Mielenkiintoisen lisänsä alan tutkimukseen on tuomassa myös Henriika Maikun Aalto-yliopistolle valmisteilla oleva monitieteinen väitöstutkimus hevosavusteisten johtajuus- ja yritysvalmennusten vaikuttavuudesta soveltaen mm. systeemiällynäkökulmaa ja positiivista psykologiaa.

2. Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tutkittavalla osastolla on vuosittain toteutettu koko organisaation kattava työilmapiirikysely, jonka tulokset on esitelty osaston henkilöstölle vähintään yhdessä, loppuvuodesta järjestettävässä purkutilaisuudessa. Kyselyjen tavoitteena on ollut löytää työyhteisön toimintaan ja työilmapiiriin liittyvät vahvuudet ja määrittää yhdessä toteuttamiskelpoisia kehittämisehdotuksia. Tulostenpurkutilaisuudet ovat olleet osa työyhteisön yleisiä kehittämistoimenpiteitä, joten samassa yhteydessä on ollut mahdollista työilmapiiriin lisäksi käsitellä mm. töiden järjestelyyn ja toiminnan laadun parantamiseen liittyviä työilmapiiriin vaikuttavia asioita sekä mahdollisesti muita työyhteisön yhteisiä asioita. Tilaisuuksissa on myös laadittu työyhteisön kehittämissuunnitelmia, joiden tavoitteena on ollut saada koko henkilöstö sitoutumaan työyhteisön kehittämiseen. Osastolla käydyissä keskusteluissa on kuitenkin useasti tuotu julki, että työilmapiirikyselyn kysymyslomake on vuodesta toiseen koettu monitulkintaiseksi, ja vaikka lomaketta onkin vuosien mittaan kehitetty ja muuteltu. Kyselyn informaatioarvoa ja hyötyä on monen vastaajan näkökulmasta pidetty jopa kyseenalaisena. Sähköinen lomake ehkä vielä velvollisuudentunnosta täytetään, mutta osa vastaajista ei enää usko kyselyillä saavutettaviin hyötyihin. Myös osaston johto on todennut, että vuosittain tehtävät työilmapiirikyselyt eivät tarjoa heille riittävän konkreettista kuvaa osaston työilmapiiriin todellisesta tilasta, jolloin työilmapiiriasioihin vaikuttaminen on jäänyt enemmänkin arvailujen varaan kuin perustunut todelliseen tilannekuvaan.

Tutkittavan osaston johto on siis selkeästi tiedostanut organisaation perinteiseen työilmapiirikyselyyn liittyvät haasteet ja toivoo tämän tutkimuksen avulla saavansa syvällisemmin tutkittua tietoa osaston työilmapiiriin tasosta ja siitä, miten osastosta saataisiin (viitaten johdannossa kuvattuun omaan unelmaani) hiottua entistä kirkkaampi timantti, tiimien tiimi, jossa ihmiset ovat innostuneita, keskittyvät olennaiseen, kunnioittavat toisiaan sekä kannustavat toisiaan parhaisiin

suorituksiin. Osaston, jossa tulosta tehdään ja sitä tehdään mielekkyyden vauhdittamana hyvillä mielin. Osaston, jossa toiminnalla on kaikille selkeä tarkoitus ja tulevaisuus näyttää valoisalta, sekä osaston, jossa työyhteisön jäsenet saavat itsensä lisäksi toisensakin antamaan parastaan. Sillä tällaisella työpaikalla ihmiset ovat myönteisiä tullessaan töihin ja voivat ylipäättään muutenkin hyvin. (Yes, *WE have a dream!*)

Systeemiälyllä on aiemmissa muissa tutkimuksissa havaittu olevan hedelmällisesti valaisevia vaikutuksia useissa eri konteksteissa, kuten johtamisessa ja myyntityössä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut arvioida, olisiko systeemiäittelusta ja systeemiälyn viitekehyksestä hyötyä myös selvitettäessä julkishallinnon turvallisuuskriittisen organisaation työhyvinvoinnin tilaa. Tutkittavassa julkishallinnon organisaatiossa on ollut viime vuosina käynnissä valtakunnan tasolla hyvin mittava, useampivuotinen muutoshanke, joka on koskettanut merkittävästi erityisesti tutkittavan osaston toimialaa. Tutkittavan osaston johto, joka edustaa myös toimialan valtakunnallista johtoa, halusi tämän tutkimuksen teemahaastattelujen yhteydessä selvitettävän myös, onko muutoksilla ollut vaikutuksia (ja jos, minkälaisia) osaston henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin ja työmotivaatioon.

2.2 Tutkimuskysymykset

Tällä tutkimuksella selvitetään systeemiälyn merkitystä ensimmäistä kertaa tämäntyyppisessä hierarkkisessa, turvallisuuskriittisessä julkishallinnon asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkittavan organisaation voinee nähdä jopa osin sisäisesti ristiriitaisena; yhtäältä sitä luonnehtii hierarkiaan nojautuva yhtenäiskulttuurin perinne ja toisaalta sitä myös kuvaa joustava vastaaminen yhteiskunnan muospaineisiin ja niiden perusteella tehtyihin muutoksiin mukautuminen. Mainittu julkishallinnon organisaatio toteaa virallisilla internet-sivuillaan olevansa lisäksi sitoutunut edistämään miesten ja naisten välistä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Oikeudenmukaisuus ja yhteistyö ovat myös organisaatiolle tärkeitä arvoja.

Tutkimuksen keskeiset kysymykset ovat:

1. Millaisena tutkittavan organisaation henkilöstö näkee oman työhyvinvointinsa systeemiällyn viitekehyksen kautta tarkasteltuna?
2. Onko useampivuotisella muutoshankkeella ollut vaikutuksia osastolaisten työhyvinvointiin?

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kansainvälisen tutkimusryhmän (ja Työterveyslaitoksen) määritelmän mukaisesti ”turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa”. (Anttonen & Räsänen, 2009) Lisäksi Työturvallisuuskeskuksen määritelmän mukaisesti työhyvinvoinnin perusteet muodostuvat turvallisesta työympäristöstä, toimivasta työyhteisöstä ja kannustavasta johtamisesta. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös ammattitaito, työyhteisön tuki, työn organisointi ja työssä tapahtuviin muutoksiin sopeutuminen. (Työturvallisuuskeskus 2016) Työhyvinvoinnilla voidaan katsoa olevan yksilökohtaisten merkitysten lisäksi myös laajoja taloudellisia vaikutuksia yhteiskunnassa ja yrityksissä, mm. ennenaikaisen eläköitymisen, sairauspoissaolojen ja huonon työmotivaation kautta.

2.3 Tutkimusote

Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka perustuu fenomenologis-hermeneuttiseen ajatteluun ja relativistiseen tiedon objektiiviseen saatavuuteen, ts. on olemassa useita totuuksia; eri yksilöillä on omat kokemuksensa ja totuutensa. Tämän tyyppistä tutkimusta tehdessä tutkija joutuu tekemään valintoja, jotka voivat aiheuttaa rajoituksia tuloksia arvioitaessa tai käytettäessä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ennen muuta ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista ilmiöstä. Laadullisen tutkimuk-

sen pyrkimyksenä on vastata kysymykseen: miksi joku ilmiö tapahtuu tai mitä siitä voimme päätellä ja miksi (merkityksen rakentaminen). (Koskinen et al., 2005) Laadullinen tutkimus antaa uuden tavan ymmärtää ilmiötä, mikä edellyttää tutkimukselta syvyyttä monimutkaisen tutkimusasetelman sijaan. (Koskinen et al., 2005)

Ihmistä tutkivissa tieteissä käytetään yleensä laadullisia menetelmiä, koska tutkittavat merkitykset ja merkityksiin kietoutuneisuus ilmenevät laatuina, joita ihmisillä, ihmisten toimilla ja kulttuurin ilmiöillä on. Näitä laatuja ei voi muuttaa määrällisiksi ilman, että niihin sovelletaan idealisointia ja rationalisointia, jolloin niiden sisältö kadotetaan. (Varto, 2005) Laadullista tutkimusta koskevat vaatimukset lähtevätkin ihmisen erityislaadusta sekä sen huomioon ottamisesta, että sekä tutkija että tutkittava ovat kietoutuneet samaan, tai samankaltaiseen, merkitysten kokonaisuuteen. Tätä kietoutuneisuutta ei voi millään tavalla erottaa ihmisenä olemisesta, ihmisen toimista tai tavasta ymmärtää, joten se tulee esille tutkimuksen kaikilla tasoilla ja kaikissa vaiheissa: se kuuluu myös tutkimusongelman valintaan, tutkimuksen rajaamiseen, itse tutkimustyöhön ja tulosten tulkitsemiseen.

Fenomenologis-hermeneuttisessa lähestymistavassa tutkimuksen tekemisen kannalta tärkeitä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Fenomenologisen tutkimuksen kohteena ovat inhimillisen kokemuksen merkitykset. Tutkimus perustuu olettamukseen, että ihmisten toiminta on suurelta osin tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti suuntautunutta ja suhde todellisuuteen merkityksillä ladattua. Nämä merkitykset ovat intersubjektiivisiä eli subjekteja yhdistäviä. Tietoisuuden läpikotaista intersubjektiivisuutta havainnollistaa se, että emme koskaan täysin ylläty, kun huomaamme toisten havaitsevan samat asiat kuin me – olemme pikemminkin yllättyneitä päinvastaisessa tapauksessa. (Väkevä, 1999; Niiniluoto, 2002) Hermeneuttinen ulottuvuus puolestaan tuo mukanaan ymmärryksen ja tulkinnan fenomenologiseen tutkimukseen. Tämän ulottuvuuden myötä fenomenologis-hermeneuttista tutkimusta voi kutsua myös tulkinnalliseksi tutkimukseksi. Ymmärrys on tulkintaa, jonka pohjalla on jo aiemmin ymmärretty eli

esiymmärrys. Itseäni on kiinnostanut myös, kuinka haastateltavat rakentavat merkityksellisyyttä ja identiteettejä työnsä parissa.

Yleisesti voitaneen todeta, että fenomenologista perinnettä määrittää kiinnostus elettyyn todellisuuteen, inhimilliseen elämismaailmaan ja sen rakenteisiin. Fenomenologisen tutkimuksen päämääränä ei ole osoittaa oikeaksi erityistieteiden tuloksia tai perustella tiettyä järjestelmää, vaan sen ydin on tietynlaisessa kysymisen ja kyseenalaistamisen tavassa. (Miettinen, Pulkkinen & Taipale, 2010) Tieteen termipankin (s.a.) mukaan fenomenologia on näkemys, jonka mukaan objektit ovat vain havaitsemisen pysyviä mahdollisuuksia, ja puhe fysikaalisista objekteista pyritään kääntämään puheeksi mahdollisista kokemuksista. Fenomenalistinen merkitysteoria puolestaan on näkemys, jonka mukaan mielekkäät väitteet tulee voida palauttaa välitöntä kokemusta kuvaavien perusväittämien yhdistelmiksi. Hermeneuttinen prosessi tai hermeneuttinen kehä on siis luonteeltaan dialogi tekstin ja tulkitsijan välillä. Työn loputtomuutta korostaa myös se, että tulkinta perustuu aina tulkitsijan omaan elämänkäytäntöön ja aikakauden ajattelutapoihin, joten uusien sukupolvien on aina aloitettava prosessi uudestaan. (Väkevä, 1999; Niiniluoto, 2002)

Tavoittaakseen sen, millainen ihminen on ainutkertaisuudessaan, tutkimuksen on tartuttava juuri yksilön kokemukseen. Tutkimuksen pyrkimyksenä onkin tavoittaa tutkimuskohde sellaisena kuin se itsessään on, tai kuinka se ilmenee maailmassa. Koska tutkimuksen viitekehys ja ongelmat nousevat tutkijan elämäntilanteista, ne ja tutkijan subjektiivisuus tulevat osaksi tutkimusta. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa kaikkia kokemuksia pidetään oikeutettuina tutkimuskohteina ja tutkittavien subjektien kuvaamien kokemusten luotettavuutta ei epäillä. Fenomenologisen tutkimuksen luotettavuus onkin tutkijan ja tutkittavien kokemusten tai tutkimusaineiston välisen dialogin laadussa. Erityisesti tutkijan sensitiivisyys ja eettisyys tutkittavia subjekteja ja muodostunutta aineistoa kohtaan korostuu. Tulkinta on laadullisen tutkimuksen päämenetelmä ja erityisesti tutkittaessa yksittäisten ihmisten kokemusmaailmaa tulkinta on se me-

netelmä, joka parhaiten tunnistaa tutkimuskohteen laadun. Testien tulokset, haastattelut ja jopa mittausten annit voivat tällöin toimia tulkittavana perusaineistona. (Varto, 2005) Tulkinta ei siis välttämättä ole tutkimuksen tavoite, vaan sen väistämätön seuraus. (Rouhiainen, 2010)

Tutkimuksessani on kolme tasoa, joista ensimmäinen on empiria eli todellisuuden varmennetut väitteet, joita tässä tutkimuksessa arvioidaan systeemiällyn viitekehyksen mukaisin kyselyin ja teemahaastatteluin. Valitsin aineiston keruumenetelmäksi haastattelut, koska ne soveltuvat Metsämuurosen (2008) mukaan erityisen hyvin, kun aineistoon halutaan kuvaavia esimerkkejä. Valitsin haastattelut myös, koska tiesin jo ennalta, että aiheeseen liittyvät vastaukset ovat monitahoisia. Lisäksi halusin korostaa tutkittavan roolia merkitystä luovana ja aktiivisena osapuolena. (Hirsjärvi et al., 2002) Toisena tasona tutkimuksessa on teorioiden taso, jossa kirjallisuuskatsaukseen pohjautuvien tietojen valossa haastatteluin varmennetuista väittämistä tehdään kokonaisuus, josta lausutaan johtopäätöksiä ja tehdään ennusteita. Kolmantena tasona on filosofinen taso, jossa arvioidaan eri teorioita ja tutkitaan eri teorioiden ja menetelmien välisiä merkityksiä.

Tässä tutkimuksessa haastattelurunko koottiin kahdeksan systeemiällyn viitekehyksen teeman ympärille. Kaikki teemat pyrkivät silti yhteen ja samaan lopputulokseen eli saamaan haastateltavat puhumaan avoimesti niistä asioista, joita he pitävät työyhteisönsä ilmapiirin kannalta merkityksellisinä. Mainitun viitekehyksen lisäksi haastateltavilta pyrittiin kartoittamaan heidän näkemyksiään siitä, millaisina he olivat kokeneet koko organisaatiota koskettaneen useampivuotisen muutoshankkeen ja oliko sillä ollut vaikutuksia (ja minkälaisia) heidän työhyvointiinsa ja -motivaatioonsa. Työn merkityksellisyys -teeman kysymyksillä pyrin saamaan esille millaista työtä haastateltavat pitävät arvokkaana. Pyrin myös kannustamaan haastateltavia kertomaan tietyistä tapahtumista, jotka he olivat kokeneet merkityksellisinä, koska tapahtumia kertomalla haastateltavat innostuivat kertomaan pidempiä tarinoita. Kartoitin haastattelujen yhteydessä myös

haastateltavien taustatietoja ja aiempaa työhistoriaa, minkä tarkoitus oli informaation osalta myös valmistella haastateltavaa tulevia kysymyksiä varten. Valittu haastattelumuoto tuntui jo ensimmäisen haastattelun perusteella oikein valitulta menetelmältä, enkä katsonut tarpeelliseksi etsiä toisenlaista tapaa toteuttaa haastatteluja.

Edellä mainituista kolmesta tasosta teoria voi olla mukana tutkimuksessa kahdella tavalla: keinona, joka auttaa tutkimuksen tekemisessä ja päämääränä, jolloin tutkimuksella pyritään kehittämään teoriaa edelleen. Ensimmäisessä merkityksessä eli keinona laadullinen tutkimus tarvitsee taustateoriaa, jota vasten aineistoa arvioidaan, ja tulkintateoriaa, joka auttaa muodostamaan kysymykset sekä sen, mitä aineistosta etsitään. Teoria voi olla laadullisessa tutkimuksessa myös päämääränä. Tämä tulee esiin silloin, kun tehdään induktiivista päättelyä aineiston pohjalta eli edetään yksittäisistä havainnoista yleiseen. Tällöin pyrkimyksenä on luoda uutta teoreettista tietoa.

Alasuutarin (2014) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, jotka kuitenkin käytännössä nivoutuvat toisiinsa. Koskinen ym. (2005) nimittävät arvoituksen ratkaisemista päättelyksi. Tässä tutkimuksessa aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä, joka on pyritty toteuttamaan aineistolähtöisesti, fenomenologis-hermeneuttisen perinteen mukaisesti, mutta sisältäen myös piirteitä teoriaohjaavasta analyysistä. Teoriasuuntautuneessa sisällönanalyysissä kategorioiden muodostumista ohjaa aikaisemman tiedon perusteella muodostettu teoria ja käsitejärjestelmä, jolloin aineiston sisällöstä etsitään teoriaa kuvaavia sanoja, lausumia tai kokonaisuuksia. (Alasuutari, 2014) Vaikka rakennan analyysini pitkälti aineistolähtöisesti, koen että tulkintaani vaikuttaa myös vahvasti omaksumani teoreettiset ajattelutavat. Esimerkiksi teoriaosuudessa tarkastelemani aiemmat systeemijärjestelmien ja systeemiälykkyyden tutkimukset ja käytettävät käsitteet, ovat toimineet pohjana tulkinnalleni riippumatta siitä millaisen tavan valitsin aineiston analyysiin.

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä päädytään useasti löytöihin, joihin ei olla (tai ei oltaisi) päädytty tilastollisin menetelmin. Käytännössä tämä tarkoittaa usein tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin. Laadullinen tutkimus antaakin luonteensa mukaisesti paljon tietoa pienestä joukosta tapauksia, minkä vuoksi tutkimuksen eettisyyden ja luottamuksellisuuden arviointi on tarpeen, jotta tutkittaville ei aiheudu haittaa tai harmia. (Koskinen et al., 2005) Tämä näkökulma on otettu huomioon jo tätä tutkimusta suunniteltaessa niin, että tutkittavan organisaation kanssa sovittiin tutkimuslupaa anottaessa, että haastateltavien ja heidän edustamansa organisaation nimi pidetään salassa.

2.4 Tutkimuksen eettisyyden ja reaktiivisuuden arviointi

Tutkijan tulee noudattaa toiminnassaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja rehellisyyden vaatimusta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee olla huolellinen ja tarkka, sekä huomioida myös muiden tutkijoiden työ. (Alasuutari, 2005) Tutkimusta tehdessäni olen viittauskäytäntöjen avulla pyrkinyt noudattamaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja samalla antanut arvostuksen muille tutkijoille ja heidän tutkimuksilleen. Tutkimusta tehdessäni olen välttänyt vilpillistä toimintaa ja kaikessa toiminnassani pyrkinyt avoimuuteen, rehellisyyteen ja läpinäkyvyyteen. Tutkimuseettiset kysymykset ovat erityisen tärkeitä, kun tarkastelukohteena ovat ihmiset. Tutkijalta edellytetään kunnioittavaa suhtautumista tutkimuksen kohteena oleviin ihmisiin, sillä vain tutkija tietää tarkkaan millaisessa suuremmassa yhteydessä tutkimuksen tulokset lopulta näyttäytyvät. Tutkijan vastuulla on huolehtia, että tutkimuksen tulokset eivät aiheuta kohtuutonta vahinkoa kenellekään osapuolista. (Alasuutari, 2005) Tässä tutkimuksessa haastateltavat esiintyvät anonyymeinä ja myös heidän organisaatiotaan ei ole nimetty suoraan. En ole missään vaiheessa tutkimuksen tekoa luovuttanut aineistoani sellaisenaan ulkopuolisten käyttöön esimerkiksi luetuttamalla aineistoa tunnistetietojen kanssa. Olen kai-

kessa toiminnassani halunnut kunnioittaa haastateltaviani ja heidän luottamuksella kertomia kokemuksiaan.

Koskisen ja kumppaneiden (2005) mukaan reaktiivisuutta ei voi välttää laadullisen tutkimuksen teossa. Reaktiivisuutta arvioidessa on ymmärrettävä tutkijan vaikutus tutkimukseen ja siitä saatavaan tietoon. Toisin sanoen reaktiivisuus tilanteessa, jossa tutkija vaikuttaa tutkittaviin niin, että nämä mahdollisesti muuttavat käyttäytymistään; so. tiedostavat olevansa tutkittavina. Tässä tutkimuksessa pyrin minimoimaan reaktiivisuuden vaaran sillä, että keskityin haastattelukysymyksissä pääosin yksilöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin työstä, en esimerkiksi organisaatiosta, organisaatiokulttuurista tai johtamiskäytännöistä. Lisäksi reaktiivisuuden riskiä vähensi se, että sekä haastateltavat että heidän sen hetkiset ja aiemmat työpaikkansa ja työtehtävänsä esiintyvät tutkimuksessa anonyymisti. Haastateltavat olivat tietoisia tästä jo ennen haastattelutilannetta. Tutkijana kuuluminen samaan organisaatioon kuin haastateltavat toimi mielestäni hyvänä siltana luottamuksen rakentamiseen - haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti omista kokemuksistaan. Pyrin hallitsemaan reaktiivisuutta myös sijoittamalla sensitiivisemmät kysymykset haastattelun loppupuolelle. Alasuutari (2005) on todennut vapaaehtoisten haastattelujen muistuttavan tavallista tuttavuus- tai ystävyyssuhdetta luonteeltaan. Toisaalta tällainen asetelma olisi voinut olla myös haasteellinen, jos haastateltavat olisivat kokeneet roolini liian läheiseksi samaan työyhteisöön kuulumisen kautta eivätkä olisi luottaneet minuun tutkijana.

3. Kirjallisuuskatsaus

3.1 Mitä on systeemiajattelu (Systems Thinking)?

Systeemiajattelun voi tiivistäen määritellä olevan tieteellisen ajattelun muoto, joka tarkastelee todellisuuden ilmiöitä kokonaisuuksina. (Senge, 1990) Ilmiöiden merkitys syntyy aina yhteyksistä laajempiin kokonaisuuksiin tai rakenteisiin. Tämä akoskee erityisesti ihmisten toiminnallisia systeemejä. Ilmiöiden vaikutussuhteet ovat monimutkaisia ja lähes aina kaksisuuntaisia. Systeemiajattelu on menetelmä monimutkaisuuden ja moniaineeksisuuden hallintaan. Systeemin perusominaisuuksia ovat ympäristö, rakenne, jossa tapahtuu prosesseja, rakenteiden hierarkia sekä kommunikaatio- ja kontrollimekanismi, joka pitää systeemin koossa. Käsite systeemi muistuttaa jossain määrin verkoston käsitettä, jos verkostolla tarkoitetaan eri kohteiden välisiä erilaisia kytkentöjä tai riippuvuussuhteita. (Hämäläinen & Saarinen, 2004; Senge, 1990) Yhdysvaltalainen, oppivia organisaatioita paljon tutkinut Peter Senge (1990) on johdatuksessaan systeemiajattelun perusteisiin todennut, että oppivat organisaatiot ovat *"organisaatioita, joissa ihmiset jatkuvasti pyrkivät kehittämään kykyään saavuttaa itse haluamiaan tuloksia, joissa uudet ajatustavat viihtyvät, joissa yhteiset unelmat kehittyvät ja joissa ihmiset oppivat jatkuvasti nähdäkseen kokonaisuuden"*. Oppivien organisaatioiden oikeutus perustuu ajatukseen, että nopeissa muutostilanteissa vain joustavat, sopeutumiskykyiset ja tuottavat organisaatiot loistavat. Jotta näin tapahtuisi, organisaatioiden tulisi osata kanavoida henkilöstön sitoutuneisuus ja oppimiskyky kaikilla organisaatiotasoilla. (Senge, 1990)

Organisaatio-ongelmien ratkaisemiseksi esitetyt viisi periaatetta (disciplines) ovat henkilökohtainen mestaruus (*ole oma itsesi mestarillisesti*), mielen mallit (*ole tarkkana, miten ajattelet*), jaettu visio (*yhteinen näkemys yhdistää ja synnyttää energiaa*), tiimioppiminen (*opi, mieluiten yhdessä toisten kanssa*) ja systeemiajattelu (*tiedosta kokonaisuudet*). (Senge, 1990) Em. viidestä periaatteesta systeemiajattelu on sekä tieteellisen ajattelun muoto että ymmärtämisen apuväline, joka tarkastelee todellisuuden ilmiöitä kokonaisuuksina ja jolla voidaan kuva-

ta monimutkaisien järjestelmien vaikuttavia osia ja näiden toiminnan yhteistulosta. (Senge, 1990) Mutta toisin kuin perinteinen analyysi, systeemiajattelu ei pyri jakamaan tutkittavaa kohdetta osiin, vaan pyrkii ymmärtämään, miten eri osaset vaikuttavat kokonaisuuteen. Ilmiöiden merkitys syntyy aina yhteyksistä laajempiin kokonaisuuksiin tai rakenteisiin. Tämä koskee erityisesti ihmisten toiminnallisia systeemejä. Ihmiset eivät ole organisaation systeemien orjia, vaan muodostajia ja muokkaajia. Organisaatio ja sen jäsenet voivat itse vaikuttaa tulevaisuuteen systeemimallien avulla ennakoimalla. Systeemit ovat kokonaisvaltaisia ja laajoja, perinteinen käsitys organisaation lineaarisista syy-seuraus-suhteista hylätään. (Senge, 1990)

3.2 Mitä on systeemiäly (Systems Intelligence)?

Systeemiällyn käsite syntyi vuonna 2002. Raimo P. Hämäläinen ja Esa Saarinen (2004) ovat määritelleet systeemiällyn *kyvykkyytenä hahmottaa vuorovaikutussellisia takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia tarkoituksenmukaisesti ja luovasti*. Systeemiälykäs toiminta nousee käsillä olevasta tilanteesta ja ilmentää heideggerilaista ”maailmassa olemista”, jossa maailma on ”käsillä” eikä vain ”esillä”. Älykkyyttä pidetään yleensä ihmisen ajattelun korkeana huipentumana. Systeemiällyn kenttää tutkiessa käy kuitenkin ilmi, että perinteisin tieteellisin menetelmin hankalasti tutkittavissa olevat ilmiöt, kuten intuitio, alitajunta ja tiedostamaton, ovat enemmän kuin olennaisia tekijöitä tutkittaessa systeemiälykkyyttä. Systeemiälykäs henkilö osaa toimia menestyksekkäästi ja tuloksellisesti monimutkaisissa systeemirakenteissa. Hän ymmärtää olevansa osa kokonaisuutta ja että kokonaisuus vaikuttaa häneen kuten myös hän vaikuttaa kokonaisuuteen – usein intuitiivisesti ja vaistomaisesti (Hämäläinen & Saarinen, 2013). Hän toimii älykkäästi havainnoimalla ympäristöään ja omaa käyttäytymistään suhteessa ympäristöön sekä sitä vuorovaikutuskokonaisuutta, minkä nämä muodostavat. (Hämäläinen & Saarinen, 2004)

Olennaista systeemiällylle on nykyhetkisyys ja prosessuaalinen osallistuvuus erotuksena prosessin tarkkailu, intellektuaalinen reflektio tai käsitteellistävä

objektivointi. Systeemiäly on toiminnallisessa tilanteessa ilmenevää käytännön älykkyyttä, jossa tuntuma, taju ja kokonaisvaikutusten hahmotus ovat avainasemassa. Erityisen olennainen piirre systeemiälyhahmotuksessa on se vaikuttavuuksien avaruus, joka eri toimijoista virittyy vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja kertausvaikutusten kautta. (Saarinen & Hämäläinen, 2004; Hämäläinen & Saarinen, 2007; Saarinen, 2013) Systeemiäly on siis aktiivista, toiminnallista yleistajua ja herkkyyttä inhimillisten systeemien muodostamisessa kokonaisuuksissa. Systeemisen älyn voi jakaa kahdeksaan osa-alueeseen, jotka ovat systeemisen havaitseminen, herkistyminen eli sanaton yhteys, oman toiminnan pohtiminen eli ajattelevaisuus, rakentavuus eli myönteisen kautta vaikuttaminen, innostuvuus eli avoimuus uusille ideoille, aikaansaavuus, viisas toiminta ja myönteinen asenne. (Hämäläinen et al., 2014) Systeemiällyn soveltamisen tietoisella tasolla voi siis sanoa olevan systeemiällyajattelua.

Seuraavissa alaluvuissa käydään tarkemmin läpi mainitut systeemiällyn kahdeksan faktoria, mutta lyhyesti kuvattuina ne ovat:

1. Systeeminen havaintokyky (*Systemic perception*) - kykymme havaita ja nähdä ympärillämme olevia systeemejä. Systeemi voi olla mitä tahansa ryhmärakenteesta palaverikäytäntöihin.
2. Sanaton yhteys (*Attunement*) - kykymme tuntea ja virittäytyä systeemeihin. Ympäristölleen virittynyt, systeemisesti älykäs työntekijä osaa toimia erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa ja kuunnella intuitiotaan.
3. Ajattelevaisuus (*Reflection*) - kykymme reflektoida omia ajatuksiamme ja ajatella omaa ajatteluamme. Omien valintojen pohtimista esimerkiksi niiden eettisyyden kautta.
4. Rakentavuus (*Positive engagement*) - kykymme kommunikoida vuorovaikutuksellisesti muut ihmiset huomioiden. Työyhteisön ristiriitatilanteissakin toisen osapuolen kunnioitus, avoimuus ja toisen osapuolen kuunteleminen.

5. Innostuva mieli (*Spirited discovery*) - intohimoinen sitoutuminen ja mukaan lähteminen uusiin ideoihin. Kun vanhan ja tutun pystyy näkemään uusin silmin, töissäkin on mahdollista luoda uutta.
6. Aikaansaavuus (*Effective responsiveness*) - kykymme saada tarkoituksenmukaisia ja oikea-aikaisia asioita aikaan. Päämäärätietoisuus saa asiat etenemään tehokkaammin – myös työpaikalla.
7. Viisas toiminta (*Wise action*) - kykymme käyttäytyä ymmärtäen pitkän aikavälin vaikutukset. Järkevät, työpaikkaa pitkällä tähtäimellä kehittävät päätökset edellyttävät kokonaisharkintaa, jossa mukana ovat myös tunteet.
8. Myönteinen asenne (*Positive attitude*) - kykymme suhtautua myönteisesti elämään systeemeissä. Olemalla inspiroiva ja kannustava saa parempia tuloksia kuin kritiikillä, jonka ainoa tehtävä saattaa olla vain lannistaa. (Hämäläinen et al., 2014).

3.2.1 Systeeminen havaintokyky (Systemic perception)

Systeeminen havaintokyky kuvaa kykyämme nähdä ympärillä olevat systeemit. Siinä on kyse järjestelmällisten toisissaan yhteydessä olevien rakenteiden näkemisestä ja sillä on valtava vaikutus siihen, miten pärjäämme elämässämme. Systeemit elämässämme ovat usein sosiaalisia. Niitä ajaa kollektiivinen ihmismielten voima yhteistyössä fyysisen maailman kanssa. Esimerkiksi yritykset koostuvat fyysisistä asioista, kuten toimistoista, tuotantolaitoksista ja laitteista. Näitä tärkeämpiä ovat kuitenkin organisaatiossa toimivat ihmiset – työntekijät, johtajat, yhteistyökumppanit ja niin edelleen. Monet toisistaan riippuvat, ihmisten väliset yhteydet luovat organisaation. (Hämäläinen et al., 2014) Kuten systeemeissä yleensäkin, ihmisten toiminta organisaatiossa vaikuttaa häneen itseensä, mutta myös muihin ihmisiin, niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Systeemiällyn käsitteistön mukaan systeemiälykäs ihminen havaitsee nopeasti ympärillään vaikuttavat tilanteet systeemeinä ja toimii tilanteeseen virittyneenä. Systeemiällyn perusoletus on, että ihminen on systeemiälykäs luonnostaan, ja virittyy ympäröiviin systeemeihin osin huomaamattaan, mutta myös

tietoisesti. (Hämäläinen & Saarinen, 2005) Kun ihminen arvioi ympäristöään systeemisenä rakenteena, hän voi pohtia, mikä on sallittua ja mikä ei? Mitä kuuluu tehdä, mitä ainakaan ei? Mikä voisi aiheuttaa paheksuntaa ja häpeää? Miten kovaa tulee puhua tai mistä ei saa puhua? (Hämäläinen & Saarinen, 2005) Osa systeemistä havaintokykyä on ympärillämme olevien ilmeisten systeemien näkemisen lisäksi kyky olla tietoinen monilukuisten, limittäisten ja toisiinsa yhteydessä olevien systeemien läsnäolosta. Eläminen ja sopeutuminen useampiin systeemeihin on jotain, mitä teemme päivittäin. Yksilöinä me kaikki olemme osallisia useammissa systeemeissä, usein vieläpä samanaikaisesti. (Hämäläinen et al., 2014)

Useimmat ihmiset ovat taipuvaisia näkemään joko välittömästi silmiensä alla olevan, mutta eivät isompaa kuvaa, tai isomman kuvan ilman välitöntä silmiensä alla olevaa. Tehdäksemme parempia valintoja systeemissä, meidän täytyy kyetä havaitsemaan sekä isot että pienet yksityiskohdat elämässä. (Hämäläinen et al., 2014) Sen lisäksi, että olemme osana erilaisia systeemejä ja kykenemme havaitsemaan systeemejä, kykenemme myös luomaan uusia sosiaalisia systeemejä sekä muokkaamaan, parantamaan ja pahentamaan niitä. Me vaikutamme systeemeihin, mutta systeemit myös vaikuttavat meihin. Se, joka kykenee ymmärtämään systeemien voiman, voi myös valjastaa systeemien aiheuttamat voimakkaat alitajuisella tasolla tapahtuvat vaikutukset meihin. (Hämäläinen et al., 2014) Mieleemme on kuitenkin taipuvainen näkemään havaitsemamme todellisuuden erillisinä osasina. Näemme usein itsemme erillisenä tekijänä, joka pyrkii vaikuttamaan ympäristöönsä - tai että meistä itsestämme erillinen ympäristömme pyrkii vaikuttamaan meihin. Emme todellisuudessa kuitenkaan ole erillisiä ympäristöstämme. Systeemisellä havaintokyvyllään ihminen havaitsee olevansa myös osa systeemiä, murtautuen siten ulos hänen omasta rajoittuneesta näkökulmastaan kohti kokonaisvaltaisempaa näkökulmaa. (Hämäläinen & Saarinen, 2004) Ponnistelu systeemien ymmärtämiseksi avaa meille myös mahdollisuuden toimia paremmin. (Hämäläinen et al., 2014)

Vaikuttavana esimerkkinä systeemisestä havaintokyvystä voidaan pitää yhdysvaltalaisen neljän tähden kenraalin ja entisen Yhdysvaltain Afganistanin-joukkojen sekä Irakin-erikoisoperaatioiden komentajan Stanley McChrystalin (2015) kuvausta kokemuksistaan. McChrystal kertoo, kuinka hän omilla havainnoillaan sekasortoissa Irakissa vuosina 2003–2008, omien sanojensa mukaan osittain systeemiajattelun ja kompleksiteorian keinoin, osin myös intuitiivisesti pystyi uudistamaan Yhdysvaltain erikoisoperaatioiden toimintakulttuurin. (McChrystal, 2015) Maailman mahtavimman sotilasvallan eliittijoukkojen toiminta oli 2000-luvun alussa tiukasti ylhäältä johdettua ja salaisista salaisinta. Irakin sodassa vuonna 2003 Yhdysvaltain johtaman koalition joukot, suuresta sotilas-, materiaali- ja koulutusylivoimastaan huolimatta jäivät taisteluissa jatkuvasti häviölle ja kokivat suuria tappioita. Vastassa oleva vihollinen oli joustavampi ja nopeampi kuin joukkorakenteeltaan muuttumaton, hierarkkisesti johdettu ja päätöksenteossaan jäykkä koalition joukkojen organisaatio. Vaikka koalition joukkojen 27 komentajaa keskustelivatkin keskenään päivittäin, kenelläkään ei tuntunut olevan selkeää kokonaistilannekuvaa tapahtumista kentällä. (McChrystal, 2015) McChrystalilla oli siis ongelma: hänen joukkojaan pidettiin parhaista parhaina, mutta Irakin al-Qaidan johtama muuntautuva verkosto yllätti sen kuitenkin jatkuvasti. Tässä tilanteessa koalition erikoisoperaatiot olivat kuin jäykkä perinteinen suuryritys ja Irakin al-Qaida taas kuin Piilaakson ketterä startup. (McChrystal, 2015)

McChrystal-esimerkkiä voisi käydä läpi tarkemmin kaikkien systeemiälyn kahdeksan faktorin kautta, mutta koska käytössä ei ollut muuta kuin McChrystalin esiin nostamat tulkinnat, olen tässä yhteydessä tyytynyt käymään sitä läpi vain mielestäni kyseisen esimerkin kannalta merkittävimpien faktorien kautta. Käsittelenäni kolme faktoria ovat systeeminen havaintokyky (3.2.1), ajattelevaisuus (3.2.3) ja viisas toiminta (3.2.7).

3.2.2 Sanaton yhteys (Attunement)

Sanaton yhteys kuvaa kykyämme tuntea systeemit ja virittyä niihin. Voimme olla sanattomasti yhteydessä, vaikka emme tietoisesti havaitsisikaan systeemiä, joten meidän ei tarvitse välttämättä omata systeemistä havaintokykyä. (Hämäläinen et al., 2014) Esimerkiksi flow-tilassa olemme sanattomasti yhteydessä omaan ydinminäämme. (Csikszentmihalyi, 1996) Systeemiälykäs henkilö tiedostaa ei-kielellisten viestien vaikutuksen osaksi systeemin toimintaan. Hän osaa arvioida sekä omia että muiden systeemissä toimivien henkilöiden ei-kielellisiä viestejä ja muuttaa omaa toimintaa viestejä vastaavaksi. Ihmisten vaikutus toisiinsa on paljon syvemmällä tasolla kuin mitä päälle näkyy. Olemme jopa fysiologisesti yhteydessä toisiimme, vaikka emme sitä useinkaan havaitse. (Hämäläinen & Saarinen, 2007) Kyky eläytyä toisten kokemusmaailmaan on tärkeä, sosiaalista kanssakäymistä edistävä tekijä. Tietokirjailija, biologi Juha Valste (2012) on kirjassaan Ihmislajin synty kuvannut ihmislajin historiaa viimeisten seitsemän miljoonan vuoden ajalta ja todennut, että kaikki maailman nykyihmiset ovat alkujaan alle 100 000 vuotta sitten eläneen pienen afrikkalaisväestön jälkeläisiä. Tätä taustaa vasten onkin erityisen sykhdyttävää ajatella, että monen afrikkalaisen alkuperäiskulttuurin henkisenä perustana on ollut, ja on edelleen, yleisesti arvostettu, vanha eettinen ideologia, *ubuntu*, joka pohjaa ihmisten keskinäisiin suhteisiin ja kuuliaisuuteen. Ubuntun ydintä on ajatus siitä, että ihmisen onnellisuus riippuu hänen lähellä olevien ihmisten onnellisuudesta. Ubuntusta ovat puhuneet niin Nelson Mandela kuin Desmond Tutukin. Nelson Mandela on selittänyt Ubuntua mm seuraavasti: *”Kun maiden läpi kulkeva matkustaja pysähtyy kylään, hänen ei tarvitse pyytää ruokaa ja vettä. Kun hän pysähtyy, kylän ihmiset antavat hänelle ruokaa ja viihdyttävät häntä”*. Tämä on yksi Ubuntun näkökohta, mutta sillä on muitakin näkökohtia. Ubuntu ei esimerkiksi merkitse, että ihmiset eivät saisi rikastua. Siksi kysymys kuuluukin: aiotko tehdä niin mahdollistaaksesi ympäröivän yhteisösi kehittymisen? (Uusitalo, 2014; Mandela, 2012)

Ihmiset ovat aina suhteissa toisiinsa, ja virittäydymme toisiimme hyvin monilla tavoin. Toisiimme virittäytyminen on ikään kuin jatkuvasti etenevää tanssia, jossa käytämme toki sanoja ilmaistaksemme itseämme, mutta paljon enemmän koko ruumiin toimintojamme, liikkeitä, eleitä, kasvon ilmeitä, äänenpainoja. Näissä suhteissa opimme myös hetkessä, kuinka toiset meidät havaitsevat ja vastaavat meille. (Arnkil & Seikkula, 2014) Opimme tuntemaan itsemme suhteissa. Toisen silmistä saamamme vastaus ei ole siinä mielessä reflektiivinen, että ehtisimme muodostaa sille kielellisen ilmaisun, vaan se on välitön, suoraan kehomme toimintaan vaikuttava ilmiö. Toiselta millisekunneissa saamastamme vastauksesta tiedämme (tai: kehomme tietää) olenko tullut kuulluksi ja nähdyksi. (Arnkil & Seikkula, 2014)

Myös aikomusten lukeminen on osa elämäämme systeemeissä. Kyky tulkita toistemme aikomuksia on itse asiassa voimallinen osa älykkyyttämme, ja se on se ydinsaamisemme, joka aktivoituu meissä jo hyvin varhaisessa vaiheessa kehitystämme. (Hämäläinen & Saarinen, 2008) Ilman tietoista ajattelua, meillä on kyky aistia mitä on meneillään ja lukea ihmisten tunteita. Näin kykenemme luomaan odotuksia toisistamme ja myös ennustamaan toisten käyttäytymistä. Välttämättä emme kuitenkaan ehkä itse edes huomaa tai ymmärrä lähettämiemme tiedostamattomien viestien voimaa. (Hämäläinen et al., 2014) Toisen ihmisen eleiden matkimisen on havaittu auttavan sosiaalista kanssakäymistä, lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toisista pitämistä, saavan ihmiset lähemmäs toisiaan ja edistävän toisista välittämistä. Yllättäen kuitenkin matkijat ovat myös parempia tunnistamaan muiden ihmisten tunteita ja siten kykenevät paremmin empatiaan. Tämä johtuu siitä, että empatia muodostuu simuloimalla toisten ihmisten tunteita. Kun matkimme toisen eleitä, aivomme tuottavat samat tunteet ja voimme tunkea ne. Tällä tavoin ikään kuin tiedämme mitä toinen tuntee. Ei siis niin, että vain tietäisimme, mitä toinen tuntee ja sitten pystyisimme tuottamaan saman tunteen itsellemme. (Iacoboni, 2009) Toisten ihmisten asemaan eläytyminen voi johtaa myös eleiden, asentojen ja kielenkäytön tahattomaan matkimiseen, joka vahvistaa sosiaalisia siteitä. Tämä ”kameleontti-

efekti” on voimakkain empaattisilla ihmisillä (Chartrand & Bargh, 1999). Ihmis-aivoista on nimittäin löydetty alueita, jotka aktivoituvat, kun tietty liike joko tehdään tai nähdään. Tästä on päätelty näiden alueiden sisältävän peilisoluja, vaikka käytetyt tutkimusmenetelmät eivät mahdollistakaan yksittäisten solujen tutkimista (Hari 2007). Sosiaalisen matkimisen (peilautumisen) aikana peilisolujärjestelmä moduloituu myös aivokuoren ja limbisen järjestelmän ohjauksessa. Tällöin mukana ovat myös empatian aivomekanismit, kun taas matkimalla oppimiseen liittyvät peilisolujärjestelmän lisäksi monet otsalohkon alueet (Iacoboni, 2005). Peilisolujärjestelmän otaksutaan auttavan ymmärtämään toisten ihmisten aikeita sisäisen simulaation välityksellä, koska nähdyt ja itse tehdyt liikkeet liittyvät samantapaisiin aivoaktivaatioihin. Toisten toimintojen ymmärtäminen luo perustan ihmisten väliselle kommunikaatiolle. (Hari, 2003; Hari, 2007)

Peilautumisjärjestelmät muodostavat tärkeän osan sosiaalisen kognition aivo-verkostoa ja niiden mahdollistamaa ei-kielellistä kommunikaatiota ja motorista kognitiota aletaan arvostaa ja ymmärtää entistä enemmän. (Hari, 2003; Hari, 2007) Peilineuronien tutkimus on lisännyt tietämystä myös intersubjektivisuuden mekanismeista. Useissa tutkimuksissa on havaittu visuomotorisen toiminnan seuraamisen aktivoivan katsojassa samaan toimintoon liittyviä neuroneja. Useimmat ilmiötä tutkivista kokeista on tehty apinoilla, mutta myös ihminen ymmärtää toisen toiminnon ja sen päämäärän automaattisesti sen havaitessaan, sillä toiminnan havainnointi saa aikaan vastaavan hermostollisen aktiivisuuden havainnoitsijassa itsessäänkin. (Arnkil & Seikkula, 2014) Kun peilisolujärjestelmän avulla toisen tilanteeseen samaistutaan ”suoraan”, ei tarvita symboleita tai muita sovittuja merkkejä, päinvastoin kuin kielellisessä kommunikaatiossa. Toisten toimien ymmärtämistä helpottaa katsojan ja toimijan kehollinen samankaltaisuus, johon liittyy myös hyvä käsitys liikkeiden fysikaalisista rajoituksista. (Hari, 2003; Hari, 2007)

Systeemiälylle oleellinen ihmisen tajunnan osa, intuitio, on yleisesti ollut melko heikosti ymmärretty osa ihmisen ajattelua. Kognitiotieteen ja systeemiälyn näkö-

kulmasta intuitio ja siihen liittyvät kognitiiviset prosessit voidaan nähdä eräänlaisena heuristiikkatietokantana, kokoelmana käytännöllisiä ohjeita ja toimintatapoja. Intuition kehittäminen on mahdollinen tapa kehittää ja oppia systeemiälykkäitä heuristiikkoja. Asta Raami (2015) on väitöskirjassaan todennut, että intuitio on tärkeä tietämisen muoto ja tarpeellinen kaikille ihmisille arkielämässä. Intuition rooli korostuu etenkin monimutkaisissa kognitiivisissa toiminnoissa, kuten visioinnissa, luomisessa ja ongelmanratkaisussa. Intuitiota voidaan hyödyntää erityisesti osana suunnittelijoiden luovaa työtä, mutta tuloksista on hyötyä myös muilla aloilla, kuten johtamisessa ja koulutuksessa. (Intuitiosta enemmän luvussa 3.5.)

Meihin ihmisiin vaikuttaa myös lukematon määrä tiedostamattomia vääristymiä, jotka vaikeuttavat toimimistamme systeemiälykkäästi. Luokittelemme ihmisiä usein vaillinaisen tiedon perusteella. Kun kohtaamme uuden ihmisen, ensivaikutelma hänestä syntyy hyvin nopeasti. Tutkimusten mukaan jopa muutamassa kymmenessä sekunnissa olemme luoneet hänestä suhteellisen pysyvän ensivaikutelman. (Hämäläinen et al., 2014) Malcolm Gladwell (2006) puolestaan on todennut mainituista ensimmäisistä sekunneista, että juuri niiden aikana käytämme adaptiivista alitajuntaamme, joka pystyy silmänräpäyksessä tekemään hyvin nopeita arvioita pienen tietomäärän perusteella. Esimerkiksi, kun tapaamme jonkun ihmisen ensimmäistä kertaa tai kävelemme ostoaikeissa myytävänä olevaan taloon tai asuntoon - aivomme tekevät nopeita johtopäätöksiä. (Gladwell, 2006) Näemme uudessa ihmisessä usein omia toiveitamme, pelkojamme ja ennakkoluulojamme, jotka syntyvät aikaisemmista kokemuksistamme. Liitämme uuteen henkilöön ehkä tuntemiemme henkilöiden ominaisuuksia ja piirteitä. Tämän jälkeen ryhdymme etsimään käsitystämme tukevia havaintoja kyseisestä ihmisestä ja hänen tavastaan toimia. Kyseessä ei siis ole ns. refleksiäinen reagointi, vaan aivoissa tapahtuva päätös, johon tietoisuudella ei ole suoraa pääsyä. Yleensä näistä hetkistä käytetään sanaa intuitio, mutta Gladwellin (2006) mukaan intuitio on kuitenkin tässä yhteydessä väärä sana, sillä se kuvaa hänelle

tunnetta, jotain epärationaalista. Tuo nopea päättely on Gladwellin (2006) mukaan kuitenkin ajattelua, nopeaa assosiointia.

Nykyinen kiireinen tapamme elää irrottaa meidät usein yhteydestä itseemme ja ympäristöömme. Kun keskitymme siihen, mitä meidän pitää tehdä seuraavaksi sen sijaan, että keskittyisimme siihen, mitä olemme juuri nyt tekemässä, sanattoman yhteyden muodostaminen on vaikeaa. (Hämäläinen et al., 2014) Harva meistä on myöskään jatkuvasti yhteydessä omiin tunteisiinsa ja vielä harvempi mieleemme prosesseihin. Meiltä puuttuu kykyä olla tietoisesti läsnä. (Hämäläinen et al., 2014) Tietoiseen läsnäoloon liittyy kyky havaita ja hyväksyä mieleemme tila sellaisenaan. Sen ajatuksena on luoda mentaalinen tila havainnon ja toiminnan välille siten, että voimme havainnoida ajatuksiamme ja tunteitamme, kun ne ilmenevät ilman harkitsematonta reagointia niihin. Tietoinen läsnäolo voi auttaa meitä toimimaan uusilla tavoilla ja siten johtaa meidät tekemään parempia päätöksiä elämämme systeemien suhteen. (Hämäläinen et al., 2014) Myös kehomme lähettää meille viestejä jatkuvasti, mutta useimmat meistä kiinnittävät vain ohimennen huomionsa siihen, kuinka kehomme reagoi systeemeihin. Päivittäisen elämämme hektinen luonne estää meitä kuuntelemasta kehomme fyysisiä signaaleja. (Hämäläinen et al., 2014) Monilla aloilla – mukaan lukien tietointensiivinen työ – lienee melko tyypillistä, että ihmiset jatkavat esimerkiksi pitkän päivän tekemistä väsymyksen tunteista huolimatta ja loppujen lopuksi palavat ennen pitkää loppuun tai muuten sairastuvat. Lyhyellä aikavälillä pitkän päivän tekeminen saattaa olla hyödyllistä, mutta pitkällä aikavälillä se voi olla jopa turmiollista, jos sen seurauksena ihminen sairastuu vakavasti. Tuloksellisuudenkin kannalta järkevää varmasti olisi, että ihminen pysyisi mahdollisimman pitkään töissä terveenä.

3.2.3 Ajattelevaisuus (Reflection)

Ajattelevaisuudella eli oman toiminnan pohtimisella tarkoitetaan kykyämme reflektoida, punnita ja pohtia ajatuksiamme sekä ajatella omaa ajatteluamme. Jos otamme aikaa punnita sekä käsillämme olevaa systeemiä että omaa osallis-

tumistamme siihen (ts. jos otamme aikaa reflektoida), avaamme mahdollisuuden tietoiselle päätöksenteolle käyttäytymisessämme. Oman toiminnan pohtiminen on avainkyvykkyytemme, joka auttaa meitä valitsemaan, miten toimimme suhteessa systeemiin. Pohtimalla ympärillämme olevia systeemejä ja toimiamme näissä systeemeissä olemme matkalla kohti systeemiälykästä elämää. (Hämäläinen et al., 2014) Charles Duhigg (2012) on viitaten vuonna 2006 Duke Universityssä tehtyyn aivotutkimukseen esittänyt, että yli neljäkymmentä prosenttia asioista, joita teemme päivittäin, on seurausta ajatuksettomista tavoista päätösten sijaan. Ajattelumme voidaan jakaa karkeasti kahtia automaattiseen, tiedostamattomaan ja kehityshistoriallisesti vanhaan (systeemi 1) ajatteluun sekä harkinnanvaraiseen, tietoiseen ja kehityshistoriallisesti nuoreen (systeemi 2) ajatteluun. (Kahneman, 2011) Systeemi 1 on esimerkiksi vastuussa selviytymisvaistoistamme. Systeemi 2 puolestaan voi pohtia, kehittää uskomuksia ja tehdä järkeviä valintoja käytöksestämme. Jos esimerkiksi leijona on hyökkäämässä kimppuun, selviytymismoodimme ottaa vallan. Tässä tilanteessa tämä on hyödyllistä, mutta ei välttämättä esimerkiksi silloin, kun väittelemme kollegamme kanssa. Kyetäksemme pääsemään yli taipumuksestamme systeemi 1 - ajatteluun paineen alla, meidän on kehitettävä ohjelmoimaan mieltämme puuttumaan reaktioihimme. Tämä vaatii kahta kyvykkyyttä: kykyä keskeyttää järjestelmän 1 -reaktiot ja kykyä valita parempi tapa toimia käyttäen järkeämme. (Hämäläinen et al., 2014) Tilanteiden pohtiminen jälkikäteen on ehkä yleisin itsereflektion muoto. Pysähdymme ajatellaksemme käyttäytymisemme vaikutuksia tilanteen jälkeen, jotta voisimme täysin ymmärtää niitä ja oppia niistä. (Hämäläinen et al., 2014) Sen sijaan oman toiminnan pohtimisessa tilanteiden keskellä on kyse suorituksemme arvioimisesta ja hienosäätämisestä nykyhetkessä. Tilanteiden keskellä reflektointi on voimakkaampi ja dynaamisempi oman toiminnan pohtivuuden kyky, koska se vaatii kykyä olla tietoinen toimintamme vaikutuksista samalla, kun ne ilmenevät. Meidän täytyy siten toimia nopeasti ja sopeutua vaihtuviin olosuhteisiin. Meidän on kyettävä muuttamaan toimintaamme kohti parempia seurauksia systeemin keskellä. (Hämäläinen et al., 2014)

Jotta voisimme paremmin ymmärtää oman toimintamme pohtimisen tarjoamia mahdollisuuksia, on hyvä ymmärtää mieleemme malleja. Mielenmallit ovat syvään juurtuneita oletuksia ja yleistyksiä, jotka vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme maailman ja miten toimimme. Stanfordin professori Carol S. Dweckin (2016) mukaan älykkyyssosamäärä ei ole lainkaan niin hyvä ennustaja tulevaisuuden saavutuksillemme kuin mielenlaatumme, eli suhtautumistapamme omaan osaamiseemme. Dweckin (2016) termein meillä voi olla joko muuttumattomuuden asenne (*fixed mindset*) tai kasvun asenne (*growth mindset*). Muuttumattomuuden asenne saa meidät olettamaan ominaisuuksiemme olevan enemmän tai vähemmän muuttumattomia. Kasvun asenne puolestaan lähtee siitä olettamasta, että ominaisuutemme ovat muokattavissa ja että elämänhaasteemme ovat muunnettavissa oppimiskokemuksiksi. Yleensä omaksumme jomman kumman näistä asenteista jo lapsena, ja se vaikuttaa merkityksellisesti myös siihen mitä tulemme elämässämme saavuttamaan. (Dweck, 2016) Muuttumattomuuden mielenlaadun omaavat uskovat, että he eivät voi vaikuttaa syntymässä saamiinsa ominaisuuksiin. Heille tärkeintä on näyttää ulospäin virheettömältä, älykkäältä ja menestyvältä. Todellisuudessa tällaiset ihmiset ovat usein alisuoriutujia, koska he eivät uskalla kurkottaa parhaimpaansa, yleensä joko epäonnistumisen tai oman maineensa menettämisen pelosta. He myös hakevat jatkuvasti vahvistusta omille kyvyilleen ja taidoilleen itsensä ulkopuolelta. Heillä on taipumusta perfektionismiin ja sitä kautta uupumiseen ja masennukseen. (Dweck, 2016) Kasvun mielenlaadun omaavat ihmiset puolestaan uskovat, että yksilön ominaisuudet voivat kehittyä läpi elämän pitkäjänteisen harjoittelun ja jatkuvan uuden oppimisen myötä. Heille tärkeintä on kehittää itseään ja taitojaan, vaikeuksista huolimatta. On mahdotonta ennustaa, mitä kaikkea vuosien intohimoiden harjoittelun myötä voidaankaan saavuttaa, sillä ihmisessä piilevä potentiaali on lähes rajaton. Kasvun mielenlaadun omaavat ihmiset ymmärtävät, että taidot kehittyvät harjoittelun myötä ja epäonnistumiset ovat välttämätön osa kehitysprosessia. (Dweck, 2016)

Mielenlaadut ovat pitkälti uskomuksia ja halutessamme voimme muokata niitä. Vaikka syvälle juurtuneiden uskomusten muuttaminen ei käy käden käänteessä, on muutos kuitenkin mahdollinen. Valinta on meidän - mihin suuntaan haluamme elämäämme viedä? Uskomukset määrittävät myös käyttäytymistämme. Kun uskomuksemme muuttuvat, meille avautuu yleensä mahdollisuus muulleen muutokselle elämässämme. (Hämäläinen & Saarinen, 2004) Omien mielen malliemme ymmärtäminen on tärkeää kehittäessämme näkökulmaa, mutta tärkeää on myös yrittää ymmärtää toisten ihmisten mielen malleja. Toisin sanoen jokaisella systeemissä olevalla on oma ideansa siitä, miten asiat toimivat ja he perustavat oman toimintansa niiden pohjalle. Vaikka emme kykenekään kokonaan astumaan itsemme ulkopuolelle, voimme kehittää taitoja, jotka mahdollistavat meille hetkellisen mahdollisuuden asettua toisen ihmisen tilanteeseen. (Hämäläinen et al., 2014)

Reflektoidessa itseään kriittisesti on hyödyllistä kysyä itseltään vaikeita, koostamista vaativia kysymyksiä, jotka haastavat käyttäytymisemme ja ymmärryksemme itsestämme ja maailmasta. (Hämäläinen et al., 2014) Usein voi olla hyödyllistä myöntää, että se mitä teen ja miten käyttäydyn, on seurausta omasta ajattelustani (mielen mallit, uskomukset, oletukset, selitykset, jne). Oma ajattelumme on myös todennäköisesti yksipuolista, egoistista ja kaukana todellisuudesta. Lisäksi omaksumamme ajattelu ympärillä olevasta todellisuudesta on todennäköisesti vain pieni osa siitä, ja sekin ehkä hyvin vääristyneessä muodossa. Omaleimaiset rajoituksemme vaikuttavat luultavasti myös siihen, miten koemme ympäristöämme ja sen vuorovaikutuksen. (Hämäläinen & Saarinen, 2004) Oman toiminnan pohtiminen mahdollistaa useampien näkökulmien huomioon ottamisen asioita tarkasteltaessa. Voimme siten muistuttaa itseämme siitä, että miten ikinä jonkin asian itse näemmekin, se on vain yksi tapa katsoa systeemiä. (Hämäläinen et al., 2014) Tulemalla tietoisiksi toistemme näkökulmista ja tutkimalla niitä, voimme toivottavasti rikastaa omaa näkökulmaamme. Näin voimme saada kiinni systeemin ominaisuuksista siinä tilanteessa missä olemme sekä ymmärtää omaa vaikutustamme systeemiin. (Hämäläinen & Saarinen, 2004) Usei-

den näkökulmien ottaminen liittyy kykyymme raamittaa ja uudelleen raamittaa asioita. Raamittamisella tarkoitetaan näkökulmaa tai linssettä, joiden läpi maailmaa katsomme. Raamimme tai näkökulmamme on kokemustemme muokkaa- ma. Uudet kokemuksemme voivat kuitenkin muovata raamiamme ja usein ajat- telemme ja tunnemmekin tapahtumat eri tavalla, kun aikaa on kulunut. (Hämä- läinen et al., 2014) Kognitiivisessa tieteessä ja luovuustutkimuksessa on yleises- ti tiedossa, että uudelleen raamittaminen on avain uusiin mahdollisuuksiin, pa- rempaan tuottavuuteen ja luovuuteen. Kriittisesti reflektoidulla omaa ajatteluam- me voimme tunnistaa itsellemme tyypilliset raamit, haastaa ne ja hienosäätää ne tarkoituksenmukaisiksi. Vaikka voimme raamittaa asiat lukemattomilla tavoilla, silti olemme tyypillisesti yleensä jumiutuneet johonkin tiettyyn raamiin. (Hämä- läinen & Saarinen, 2004)

Aiemmin kohdassa 3.2.1 Systeeminen havaintokyky mainitun esimerkin kenraali Stanley McChrystalin joukot siis olivat Irakin sodan uudessa toimintaympäristös- sä aivan liian joustamattomat ja hitaat, mutta toisaalta McChrystalin joukoilta puuttui myös ykseyden tunne. Delta- ja Seal-joukkojen kaltaisista eliittiryhmistä koottujen operaatioiden osat olivat kilpailevia siiloja, jotka pitivät tietonsa itsel- lään. (McChrystal, 2015) Tilanteen korjaamiseksi koalition organisaation oli siis uudistuttava perin pohjin. McChrystalin oman toiminnan pohtimisen tuloksena syntynyt ratkaisumalli oli McChrystalin kirjan otsikoksikin päätynyt *tiimien tiimi*. Keskeinen ajatus tässä mallissa on ykseyden tunne. Pienet tiimit ovat usein te- hokkaita kokonsa vuoksi, mutta kun organisaatio kasvaa, yhteenkuuluvuuden tunne heikkenee. Yhteenkuuluvuutta oli siis vahvistettava. Niinpä joukkojensa toimintaa pohdittuaan komentaja päätti, että jokaisen piti tuntea joku jokaisesta tiimistä. (McChrystal, 2015) Yksi ihmiselämän tärkeimmistä asioista olisi ymmär- tää toisten ihmisten merkitys omassa elämässään ja omassa henkisessä kas- vussaan. Myös McChrystal osoitti toiminnallaan, että yksi ihmiselämän tärkeim- mistä asioista on ymmärtää toisten ihmisten merkitys omassa elämässään.

3.2.4 Rakentavuus (Positive engagement)

Rakentavuus eli myönteisen kautta vaikuttaminen ja heittäytyvä mukanaolo kuvaa keskinäisen vuorovaikutuksemme luonnetta. Rakentavuus tarkoittaa muun muassa kohottavien, avoimien ja kutakin osapuolta hyödyttävien yhteyksien luomista ja ylläpitoa. Avain tähän on viestiminen osoittaen kunnioitusta ja empatiaa. Rakentavuuteen liittyvä heittäytyvä mukanaolo voi sisältää leikkisyyttä ja huumoria, mutta se voi olla myös syvemmällä tavalla myönteistä. Voimme kuunnella tosissamme, kysyä kysymyksiä, näyttää kiinnostuksemme ja olla syvästi keskittyneinä kulloiseenkin hetkeen. Voimme harjoittaa tiettyjä vuorovaikutustaitoja, jotka parantavat heittäytyvää mukanaoloamme systeemeissä. Esimerkiksi aidon kiinnostuksen osoittaminen ja harkittujen vastausten antaminen voivat olla tällaisia. (Hämäläinen et al., 2014) Rakentavuuteen kuuluu myös vastavuoroisuuden periaatteen (reciprocity) ymmärtäminen. Vastavuoroisuus voidaan Lawrence C. Beckerin (1990) mukaan ymmärtää sekä suhteessa olemisen tapana, yhteistyönä, luottamuksena ja dialogina että yhteisenä oppimisena ja kehittämisenä. Hänen mukaansa vastavuoroisuus on myös tärkeä sosiaalisen vaihdon ominaisuus, ja se vaikuttaa olennaisesti siihen, millaiseksi yksilön henkilökohtainen asema tai poliittinen valta ihmisyhteisössä muotoutuu. Hän liittää vastavuoroisuuteen myös hyväntahtoisuuden, empatian, ystävällisyyden ja käytännöstä syntyneen viisauden. Beckerin (1990) vastavuoroisuuden määritelmän mukaan *”meidän tulee vastata hyvään hyvällä, samoin kuin meitä kohdellaan; meidän tulee myös välttää pahaa, emmekä saa vastata pahaan pahalla; meidän on myös korjattava aiheuttamamme harmi, ja tehtävä nämä kaikki moraalisesta velvollisuudesta.”* Beckerin ymmärrys vastavuoroisuudesta muistuttaa suurelta osin moniin uskontoihin kuuluvaa kultaista sääntöä (”kohtelee lähimmäistäsi, kuten haluat itseäsi kohdeltavan”) - tai hopeista sääntöä (”älä tee muille, mitä et halua itsellesi tehtävän”). Käytännön elämässä, kun toiset ovat ystävällisiä minua kohtaan, käyttäydyn ystävällisesti heitä kohtaan. Mutta toisaalta hyvin usein, jos toiset eivät ole mukavia minua kohtaan, en ehkä itsekään ole mukava heille. Kuitenkin kun ihmiset ovat heittäytyvästi mukana systeemeissä, he auttavat

kaikkia olemaan paras versio itsestään, koska houkuttelevat muut käyttäytymään vastavuoroisesti. Kuten Hämäläinen, Saarinen ja Jones (2014) toteavat, käynnistääksemme heittäytyvän mukanaolon kierteen, meidän on oltava valmiita olemaan itse mukavia ensin. Meidän on mahdollista jokaisessa kohtaamisessamme synnyttää toisillemme merkityksellisyyden kokemus ja sitä kautta synnyttää myös positiivisia tunteita.

Duttonin (2003) mukaan kiinnostuksen osoittaminen lisää toisessa ihmisessä arvostuksen tunnetta, mutta ilman oman arvon tiedostamista sitä ei pysty välittämään toisille. Arvostavan vuorovaikutuksen avulla voidaan kannustaa yhdessä tekemiseen ja parantaa työhyvinvointia. Arvostuksen tunne on yksi merkittävistä onnellisuutta tuottavista tekijöistä. Aito läsnäolo, aitous, vastavuoroinen luottamus, tehokas kuunteleminen sekä kannustava vuorovaikutus lisäävät hyvinvointia. Duttonin yhdessä Emily Heaphyn (2003) kanssa tekemät tutkimukset puolestaan osoittavat, että vuorovaikutuksen laadulla on merkitystä tuottavuuteen ja organisaation toimintakykyyn. Heidän mukaansa laatuyhteyksillä on pysyvät positiiviset vaikutukset myös yksilöihin ja organisaatioihin. Laatuyhteyksien on osoitettu muun muassa edistävän yksilön fysiologista toimintaa, lisäävän henkilökohtaista sitoutumista työhön, edesauttavan yhteistyötä toisistaan riippuvaisen yksilöiden tai yksiköiden välillä sekä edistävän oppimista lisääntyneiden positiivisten tunteiden johdosta. Laatuyhteydet myös vahvistavat yksilön sitoutumista ja kiintymistä organisaatioon, edistävät yksilön sinnikkyyttä ja kasvua sekä lisäävät yksilön ja organisaation yksiköiden toiminnan tehokkuutta. (Dutton & Heaphy, 2003) Samoilla linjoilla on myös Owens kumppaneineen (2016) todessaan, että suhde-energia (*relational energy*), joka syntyy ihmisten välisessä myönteisessä vuorovaikutuksessa, edistää mm. työn imua.

Tapamme olla vuorovaikutuksessa keskenämme voidaan jakaa toisaalta asiaa ajavaan ja toisaalta tiedustelevaan vuorovaikutustyyliin. Asiaa ajavassa vuorovaikutustyyliissä puolustamme kantaamme ja esitämme väitteitä. Tiedustelevassa vuorovaikutustyyliissä taas olemme joustavia, myötämielisiä, avoimia ja kyse-

leviä. Vuorovaikutamme siten, että tutkimme vaihtoehtoja. Molemmat em. tyy-
leistä ovat toisinaan hyödyllisiä. (Hämäläinen et al., 2014) Tosin liika asianajo-
moodissa oleminen voi olla haitallista sosiaalisille systeemeille. (Hämäläinen et
al., 2014) Vaikka älyllisesti tietäisimmekin mitä hyvä vuorovaikutus on, emme
välttämättä noudata aina näitä periaatteita. Hyvistä aikomuksistaamme huolimatta
usein on helppo lipua pois rakentavuudesta ja heittäytyvästä mukanaolosta.
(Hämäläinen et al., 2014) Saatamme joskus myös ajautua ristiriitatilanteisiin.
Lähestyttäessä ristiriitatilanteita rakentavasti olennaista on kysyä itseltään, mikä
oma roolini on tilanteen aiheuttamisessa, mitä voimme tehdä ratkaistaksemme
tilanteen, ja kuinka voimme tuottaa luottamusta. Fokuksemme siirtyy hienovarai-
sesti oman hyödyn tavoittelusta kohti suhteen ja yhteyden luontia ja ylläpitämis-
tä. Alamme etsiä kummallekin osapuolelle hyödyllisiä ratkaisuja ilman, että ha-
luamme menestyä toisen kustannuksella. Alamme etsiä tapoja parantaa syste-
miä sen sijaan, että saavuttaisimme vain toisen osapuolen edut. (Hämäläinen et
al., 2014)

Myös tekemättömyys voi olla aivan yhtä vaikuttavaa kuin tekeminen. Usein em-
me huomaa kuinka paljon vaikuttaa se, että emme tee. Kun jättää toistuvasti
kuuntelematta puolisoaan, ei kehu lapsiaan tai jättää ratkaisematta konfliktin työ-
paikallaan, luo systeemejä aivan kuten jonkun asian tekeminenkin. Itse asiassa
näin muodostuneet systeemit voivat olla paljon syväjuurtuneempia, sillä meidän
on vaikeampi huomata se, mitä emme tee kuin se, mitä teemme. (Hämäläinen
et al., 2014) Tunteiden hallintakin on olennainen osa rakentavuutta. On tärkeää
kytkeytyä tietoisesti tunteisiimme, sillä reagoiminen niiden aiheuttamiin impuls-
seihin voi kostautua pitkällä aikavälillä. Reagoimisen vaihtoehtona on yhteydes-
sä oleminen kehomme prosesseihin ja ajatuksiimme. Voimme sanoa itsellemme
esimerkiksi ”Olen raivostunut nyt - lähden pois ja selvitän asian myöhemmin” tai
”Ylireagoin – minun on rauhoituttava ja lähestyttävä asiaa myönteisemmin.” (Hä-
mäläinen et al., 2014) Joskus voi kuitenkin käydä niin, että jonain erityisen tun-
teisiin menevänä hetkenä unohdamme taitomme. Omien virheidemme ja toisille
tuottamamme tuskan tunnustaminen anteeksi pyytämällä on yksinkertainen ja

tehokas tapa kytkeytyä ristiriitatilanteen tunnepitoiseen systeemiin. Anteeksi pyytäminen muuttaa sekä anteeksipyytäjän että sen, jolta anteeksi pyydetään kokemusta. Väärin tekemisemme tunnustaminen heikentää kokemaamme häpeää ja katumusta. Lisäämme samalla empatiaamme ja yhteyttä toiseen henkilöön ja koska se tekee meistä haavoittuvaisia, se samalla estää meitä etääntymästä hänestä. (Hämäläinen et al., 2014)

Ihminen kuin ihminen janoaa saada kannustavaa rohkaisua. Tästä johtuen yksinkertainen ja tehokas tapa parantaa suhteita systeemien sisällä, ja siten kokonaisysteemiä, on antaa tunnustusta muiden ponnisteluista. Tunnustuksen antaminen voi olla niinkin yksinkertaista, kuin sanoa ääneen se mitä jo ajattelemme. On helppoa ajatella ”hän näyttää todella hyvältä tänään” tai ”hän teki hyvää työtä projektin kanssa”, mutta näiden ajatusten ääneen sanominen on vaikeampaa. (Hämäläinen et al., 2014) Kehun ja tunnustuksen antamisen on kuitenkin oltava aitoa. Kuluneet, epärehelliset ja ansaitsemattomat kommentit ovat itse asiassa haitallisempia, sillä ne saavat ihmiset epäilemään motiivejamme sekä alentavat luottamusta. (Hämäläinen et al., 2014) Koska tunteet tarttuvat, ne yliajavat viestimme sanallisen sisällön. Toisaalta, Goethen (1932) sanoin *”jos kohtelet henkilöä sellaisena, kuin hän on, teet hänestä huonomman kuin hän on. Mutta jos kohtelet häntä sellaisena kuin hän jo olisi, mikä hänestä on tulossa, teet hänestä sellaisen kuin hänen tulisi olla.”*

3.2.5 Innostuva mieli (Spirited discovery)

Innostuva mieli eli avoimuus uusille ideoille, kekseliäisyys, kuvaa intohimoista kytkeytymistämme uusiin ideoihin. Systeemeissä voi tapahtua uskomattomia asioita, mutta emme vain tiedä mitä ne voivat olla ennen kuin ne tapahtuvat. Siksi onkin järkevää lähestyä tuntematonta energisesti ja innolla odottaen toistaiseksi ajatuksen tasollakin olemattomia mahdollisuuksia. Tarpeen- ja tarkoituksenmukainen energian kohdentaminen mahdollistaa seisahtuneiden systeemien liikkeelle saamisen ja johtaa siten myös ongelmien ratkaisuun. Onkin järkevää olla ennakkoluuloton, luova ja rohkea – toisin sanoen olla mieleltään kekseliäs.

(Hämäläinen et al., 2014) Ennakkoluulottomuus viittaa halukkuuteen ajatella vaihtoehtoja ja vastaanottaa uusia ajatuksia. Se ei kuitenkaan läheskään aina ole rationaalinen selitettävissä oleva asia. Joskus selittämättömissä olevat asiat, kuten mieliala, tunne tai sattuma, voivat haastaa ja inspiroida meitä. Usein vaikka ajattelisimme olevamme ennakkoluulottomia, olemme kuitenkin halukkaita ottamaan harkintaan vain ajatuksia, jotka sopivat jo olemassa oleviin mielen malleihimme. (Hämäläinen et al., 2014) Mieleltään ennakkoluuloton ihminen on utelias, joustava, valmis harkitsemaan uusia asioita sekä uusia ajatuksia janoava. Systeemiällyn yhteydessä ennakkoluuloton ihminen on vieläkin enemmän. Hän haluaa kokeilla uusia ideoita myös käytännössä - leikkiä ja etsiä mahdollisuuksia luovuudelleen. Hän ei tyydy pelkästään kysymään, miten voin ajatella eri tavalla, vaan hän kysyy, miten voin toimia toisin? (Hämäläinen et al., 2014)

Ennakkoluulottomat ihmiset kokeilevat jotain uutta. He innovoivat. He kehittävät parempia tapoja toimia. Vähitellen muutkin näkevät heidän toimintansa hyödyt, muutos leviää ja uusi systeemi muodostuu. Kokeilemalla uusia tapoja toimia on mahdollista luoda pieniä muutoksia systeemeihin, joiden keskellä elämme. Meidän on vain oltava avoimia tilaisuuksille, tai vieläkin paremmin: olla tilaisuuksia hakevia. (Hämäläinen et al., 2014) Kekseliääseen, innostuvaan mieleen kuuluu myös luovuus. Vaikka emme pitäisikään itseämme erityisen luovina voimme silti etsiä mahdollisuuksia innovaatioille. Luovan kokeilun ei tarvitse olla monimutkaista. Meillä on kaikki tarvittava kyvykkyys muuttaa käytöstämme ja sitä mitä teemme. (Hämäläinen et al., 2014) Luovuuden lahja on usein vähätelty ja aliarvostettu ihmisen kyvykkyys. Mielikuvitus on osa luovuutta. Muiden asioiden lisäksi mielikuvituksemme mahdollistaa katseemme pitämisen osittain tulevaisuudessa. Käytämme tulevaisuuden näkökykyämme opastamaan toimintaamme nykyhetkessä. Voimme käyttää tätä samaa näkökykyämme ohjaamaan toimintaamme systeemeissä, kuvitellen mahdollisia toimintamme seurauksia sen sijaan, että vain reagoisimme hetkessä niin kuin vain nyt satumme reagoimaan. Mielikuvituksemme auttaa meitä myös ennakoimaan käyttäytymisemme seurauksia ja siten ainakin teoriassa vastaamaan tapahtumiin älykkäällä käyttäyty-

misellä. (Hämäläinen et al., 2014) Systeemiälykäs toiminta onkin usein improvisaation kaltaista luovuutta hetkessä. (Hämäläinen & Saarinen, 2007) Luovuus on kuitenkin enemmänkin kuin vain yksittäisen ihmisen vastuulla. Organisaatiot voidaan rakentaa siten, että ne vaalivat luovia impulsseja. Ne voivat esimerkiksi panostaa ilmapiiriin luomiseen, jossa epäonnistuminen ei ole uhka tai maailman vakavin asia. Näin työntekijät ottavat todennäköisimmin luovia riskejä. (Hämäläinen et al., 2014)

Hakukone- ja internetpalveluita kehittäväällä pörssiyhtiö Googlella oli vuonna 2014 valmistunut Project Aristotle -hanke (nimen taustalla Aristoteleen ajatus, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa), jossa tutkittiin satoja Googlen työryhmiä ja selvitettiin, miksi toiset tiimit menestyivät toisia paremmin. Googlen tutkimuksessa (Rozovsky et al., 2015; Duhigg 2016) löydetty viisi olennaista tekijää, jotka vaikuttavat huipputiimien työskentelyyn ovat 1) luottamus, jolloin tiimin jäsenet saavat asiat tehtyä ajoissa ja tavoitteiden mukaisesti, 2) rakenne ja selkeys, jolloin tavoitteet ja roolit ovat kaikkien tiedossa, 3) työllä on tarkoitus, eli henkilökohtainen merkitys jokaiselle ryhmän jäsenelle, 4) vaikuttavuus, jolloin jokainen jäsen uskoo työllään olevan tarkoitus ja hyvä päämäärä ja 5) psykologinen turvallisuus, jolloin tiimin jäsenet uskaltavat kommentoida, kysyä ja kyseenalaistaa asioita pelkäämättä nolatuksi tulemista tai muita seurauksia. Viidentenä mainittu psykologinen turva muotoiltiin kyvyksi ottaa riskejä ilman turvattomuuden tai häpeän tunteita. (Rozovsky et al., 2015; Duhigg 2016) Myös Amy Edmondsonin (1999) mukaan psykologinen turva on varmuutta siitä, ettei tiimi nolaa, hylkää tai rankaise jäsentään näkemysten esille tuomisesta. Jos työntekijä pelkää epäonnistumista, hän keskittyy työssään vain välttämään virheitä. Silloin kaikki uudet asiat ja mahdollisuudet saattavat jäädä kokonaan näkemättä. Luottavaisessa ja rennossa ilmapiirissä sen sijaan syntyy uusia ideoita, joita uskalletaan kokeilla, vaikka ne ehkä epäonnistuisivatkin. Taloustieteilijä John Helliwellin (2005) tutkimuksen mukaan 10 prosentin lisäys luottamuksessa puolestaan kasvatti ihmisten tyytyväisyyttä saman verran kuin 36 prosentin palkankorotus. Voitaneen siis päätellä, että työyhteisön sisäisellä luottamuksella ja

sosiaalisella kontekstilla on jopa enemmän merkitystä ihmisten työtyytyväisyyden kannalta kuin palkkatasolla.

Kokeilun avulla on mahdollista löytää parempia toimintatapoja. Emme voi tietää toimintamme seurauksia ennen kuin toimimme. Meidän on siis oltava valmiita kompastelemaan. Emme myöskään voi lannistua yhdestä näennäisestä epäonnistumisesta. (Hämäläinen et al., 2014) Kokeilujen tekeminen vaatii ennen kaikkea rohkeutta. Ei kuitenkaan ole systeemiälykystä ottaa riskejä vain riskien ottamisen takia tai muuttaa toimintaa vain toiminnan muuttamisen itsensä takia. Sen sijaan systeemiälyssä on kyse yhteydessä olemisesta niihin kaavoihin, joita seuraamme. Jos olemme tietoisia meitä ajavista kaavoista, voimme nähdä mahdollisuuksia poiketa niistä silloin, kun poikkeaminen parantaa systeemin tuottamia tuloksia. Kun olemme yhteydessä ympärillämme oleviin systeemeihin, näemme yksinkertaisten ja itsestään selvien valintojen taakse ja annamme itsellemme luvan toimia ainutlaatuisilla tavoilla. Annamme itsemme muuttaa kaavaa. (Hämäläinen et al., 2014)

Ihmiset usein kohtelevat systeemejä (kuten yrityksiä tai organisaatioita) ikään kuin ne olisivat enemmänkin luonnollisia, fyysisiä rakennelmia kuin ihmisten välisen toiminnan ja vuorovaikutuksen tuotteita. Ajattelemme, että ne ovat muuttumattomia. (Hämäläinen et al., 2014) Huonosti toimiviin systeemeihin puuttuminen vaatii meitä usein asettumista yleisiä sosiaalisia normeja vastaan ja itsemme avaamista toisten kritiikille. Voimme kuitenkin kokea olevamme enemmän elossa ja energisempiä, kun asetamme itsemme alttiiksi ja menemme yli normaalien rajojemme ja käytäntöjemme. Elämä voi olla paljon enemmän kuin ne systeemit, jotka meitä näyttävät hallitsevan. (Hämäläinen et al., 2014) Ei välttämättä ole kovin helppoa nostaa keskustelunaiheeksi, jos se miten asiat omassa organisaatiossa on tähän asti hoidettu, voitaisiin kenties hoitaa jollain muulla tavalla paljon paremminkin. Se vaatii rohkeutta, mutta toisaalta ilman tätä rohkeutta asioita ei myöskään todennäköisesti saada muutetuiksi.

3.2.6 Aikaansaavuus (Effective responsiveness)

Aikaansaavuudella ja tehokkuudella tarkoitetaan kykyämme toimia tarkoituksenmukaisesti ja oikea-aikaisesti. Siinä on kyse aloitteen ottamisesta asioiden korjaamiseksi silloin, kun joku ei toimi. Systeemit voidaan muuttaa haastamalla kielteinen, valmistautumalla tilanteisiin, olemalla proaktiivinen ja vipuvaikutusta hyödyntäen. (Hämäläinen et al., 2014) Loppujen lopuksi systeemiälyssä ei ole kyse siitä, että ihmiset vain tulisivat tietoisemmaksi systeemeistä. Kaikesta tiedosta on toki hyötyä, mutta systeemiälyn kannalta ratkaisevaa on se, miten konkreettisesti me toimimme. (Saarinen & Hämäläinen, 2010) Systeemit kannustavat meitä käyttäytymään tietyillä tavoilla. Onkin helppoa antaa systeemien määrätä käyttäytymisemme – teemme asioita vain siksi, että muutkin tekevät niin. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettemmekö voisi ottaa ohjia omiin käsiimme. Voimme toimia tavoilla, jotka pyrkivät parantamaan systeemejä. Voimme valita tarttua toimeen sen sijaan, että jäisimme toimettomiksi. Kun systeemi toimii huonosti, voimme kieltäytyä mukautumasta siihen kyseenalaistamalla vallitsevat olosuhteet. (Hämäläinen et al., 2014)

Uudelleen raamittamista, kehystämistä käsiteltiin oman toiminnan pohtimisen yhteydessä. Uudelleen raamittamalla kielteinen asia on tehokas keino parantaa myös aikaansaavuuttamme systeemeissä. Uudelleen raamittaminen asettaa uudelleen odotuksemme tai luo uusia vertailukohtia, jolloin näemme enemmän hyvää samassa todellisuudessa. Sen sijaan, että valittaisimme asioiden menevän muutoin kuin haluaisimme, voimme uudelleen raamittaa tilanteet myönteisemmin. (Hämäläinen et al., 2014) Uudelleen raamittaminen voi olla hyödyllistä oman ajattelumme ja toimintamme lisäksi siinä, miten asiat raamitetaan muille. Perinteisesti useat systeemejä parantamaan pyrkivät kampanjat yrittävät kertoa ihmisille mitä heidän ei tulisi tehdä sen sijaan että kertoisivat mitä ihmiset voisivat tehdä. Toisin sanoen ne ovat raamittaneet asiat kielteisesti. Nämä kampanjat tupakointia, liiallista alkoholinkäyttöä, uhkapelaamista jne. vastaan ovat enemmän käyttäytymistä vastustavia ja yrittävät motivoida meitä pelolla. Uhilla

pelottelu kuitenkin vain rajoittaa sitoutumistamme, mielikuvitustamme ja yhteistoimintaamme. (Hämäläinen et al., 2014)

Toimiessamme systeemiälyn näkökulmasta aikaansaavasti, panemme toimeksi, uudelleen muotoilemme systeemejä ja etsimme uusia syötteitä (*inputs*). Teemme näin, koska haluamme parantaa käsillä olevaa systeemiä. Erotuksena kekseliäästä mielestä, aikaansaavuudella tarkoitetaan asioiden toimeenpanemista silloin, kun jo tiedämme edes jotenkin, mitkä menestyksen kriteerit ovat. Tiedämme, mitä pitää muuttaa ja pyrimme vaikuttamaan välittömästi systeemiin, jonka kanssa toimimme. Joskus voimme intuitiivisesti havaita käytännöllisiä ja tehokkaita tiloja, joissa pienellä väliintulolla voi olla myönteisiä vaikutuksia systeemeihin. Voimme myös oppia tunnistamaan, hyödyntämään ja luomaan syötteitä johdonmukaisesti – voimme olla tekijöitä systeemeissä. Aikaansaavuutta parhaimmillaan on, kun systeemeihin puututaan tarkoituksenmukaisesti ja onnistuneesti, siten että puuttumisen tarkoituksena on nimenomaan parantaa systeemejä. (Hämäläinen et al., 2014) Myös pienillä teoilla voi olla suuria vaikutuksia. On kuitenkin harvinaista, että pohtisimme mikrokäyttäytymisemme vaikutusta silloin, kun mietimme miksi joku ei toimi. Houkuttelevampaa on katsoa ison kuvan antamia selityksiä. Kun työyhteisömme viimeisin projekti ei ollutkaan menestys, ajattelemme sen olleen seurausta huonosta taloustilanteesta, väärästä ajankohdasta tai muuttuneesta teknologiasta. Virheet ja huonot asiat selitellään helposti isolla kuvalla. Mutta mitä jos projektin epäonnistumisen syy olikin todellisuudessa jotain pienempää ja yksinkertaisempaa. Ehkäpä projektihenkilöstö käytti liikaa asiaa ajavaa vuorovaikutustyyliä tiedustelevan vuorovaikutustyylin sijaan. Ehkäpä joku tunsikin olonsa hieman heikoksi, tai ehkäpä ihmiset olivat nälkäisiä tai väsyneitä ja siksi eivät pystyneet keskittymään. (Hämäläinen et al., 2014)

Usein myönteiset teot systeemeissä alkavat visiosta. Visio on jotain, joka saa meidät toimimaan nykyisyydessä siten, kuin toimisimme jos kuvittelemamme tulevaisuus olisi jo todellisuutta. Toimiakseen vision täytyy toimia eteenpäin työn-

tävänä voimana sen sijaan, että se olisi vain sanahelinää. Tavoitteellisten aikomusten ja mielikuvituksen avulla voimme saattaa itsemme ja muut yli vallitsevien olosuhteiden. Visiossa on siis kyse tulevaisuuden luomisesta, eikä nykyisyyden hallitsemisesta. (Hämäläinen et al., 2014) Visio on kuitenkin voimakkaampi, jos se on jaettu. Prosessissa, jossa luomme jaetun vision tulevaisuudesta, oivallamme usein enemmän siitä, mikä on mahdollista kuin jos olisimme asiaa vain yksin pohtineet. Siksi tehokas tapa reagoida asioihin systeemeissä on tehdä yhteistyötä muutoksen saattamiseksi, sen sijaan, että yrittäisimme vain yksin saada muutosta aikaan. (Hämäläinen et al., 2014)

3.2.7 Viisas toiminta (Wise action)

Viisas toiminta tarkoittaa kykyämme toimia ymmärryksellä, toiminnan pitkä aikaväli huomioon ottaen. Monimutkaisten systeemien toimintaa on yleensä vaikea hahmottaa ja ne voivat vaikuttaa häkellyttäviltä. Kun useat vuorovaikutussuhteet ja meneillään olevat muutokset pitää ottaa huomioon, on helpompaa olla tekemättä mitään. Vaikka joskus paras vaihtoehto onkin olla tekemättä mitään, systeemiälykäs toiminta tarkoittaa useimmin kuitenkin sitä, että jotain tehdään. Haasteena on tietää mitä tehdä ja tehdä se viisaasti. Viisaiden valintojen tekeminen hetkessä on mahdollista ammentamalla näkemyksestämme systeemeistä, siirtämällä huomiomme pitkälle aikavälille ja hillitsemällä tunteemme. (Hämäläinen et al., 2014)

Toisin kuin eläimet, ihmiset pystyvät kuvittelemaan mielessään omaa tulevaisuuttaan. Valitettavasti vain ihmisen mielikuvitus ei ole erityisen tarkka, kuten mm. Harvardin yliopiston professori Daniel Gilbert (2007) on todennut. Monet ihmiset esimerkiksi kuvittelevat etukäteen, että jokin suuri kärsimys tai suuri ilo tulee muuttamaan heidän elämänsä peruuttamattomasti, mutta näin ajatellessamme Gilbertin mukaan erehdymme pahasti. Hänen mukaansa naapurimme ennustus siitä kuinka jokin kokemus saa meidät tuntemaan, olisi yllättävää kyllä, Gilbertin mukaan todennäköisesti yhtä tarkka kuin omamme. Gilbert ei ole tutkimuksessaan ollut niinkään kiinnostunut siitä, miten hyvin ihmiset pystyvät en-

nustamaan tulevaisuuttaan, kuin siitä, kuinka hyvin ihmiset kykenevät ennustamaan tulevia emotionaalisia reaktioitaan.

Koska systeemeissämme yleensä tapahtuu asioita myös oman havaintokykymme ulkopuolella, voimme aina nähdä vain osittaisen kuvan systeemeistä. Joudumme varsin usein työskentelemään osittaisen tiedon varassa, emmekä ehkä aina ymmärrä kaikkea mitä systeemeissä tapahtuu oman toimintamme seurauksena. Toimintojemme seuraukset saattavat myös vaikuttaa asioihin, jotka ovat oman kokemuspöirimme ulkopuolella. Tähän liittyen on Gilbert (2007) todennut, että joudumme taistelemaan, ettemme olisi presentismin vankeja. Presentismin Gilbert määrittelee taipumukseksi, jossa tämänhetkiset kokemuksemme vaikuttavat käsitykseemme niin menneestä kuin tulevasta, ts. että noudatamme nyky-päivän asenteitamme ja tulkitsemme aiempia ja tulevia tapahtumia nykyhetkisten arvojemme ja käsitteidemme mukaan. Meidän voi myös olla vaikea kuvitella, että jokin systeemi voi näyttää aivan erilaiselta ensi viikolla tai ensi vuonna, ja myös tämä vaikeuttaa merkittävästi oman toimintamme seurausten havaitsemista. Mielellämme on kuitenkin kyky arvioida useita mahdollisia tulevaisuuksia ja tarkistaa arvioitamme asioiden tapahduttua, ja tätä ns. feedback/feedforward -iterointia hyödyntämällä voimme edistää omaa päätöksentekoamme. Jokapäiväisessä elämässämme meidän on mahdollista punnita jatkuvasti useita vaihtoehtoisia tapoja toimia sekä pohtia niistä aiheutuvia seuraamuksia. Tätä vaihtoehtojen arviointia ennen kuin toimimme, sanotaan prospektoinniksi. (Gilbert, 2007) (Alunperin sana prospektointi, engl. *prospecting*, tarkoittaa malmien, erityisesti kullin etsimistä.) Kun prospektoimme systeeminäkökulmasta, toimimme todennäköisemmin viisaasti, koska olemme mielessämme käyneet läpi mahdollisia seurauksia ja harkinneet ”mitä, jos” -vaihtoehtoja. Tällöin prospektointi muistuttaa meitä siitä, että todellakin valitsemme sen, miten käyttäydymme systeemeissä ja siten vaikutamme tulevaisuuteen. (Hämäläinen et al., 2014)

Gilbertin (2007) tutkimuksen keskeinen väite on, että johtuen havaitsemiskyvystämme yhdistettynä kognitiivisiin harhoihimme, emme pysty kuvittelemaan omaa tulevaisuuttamme kovinkaan tarkasti, varsinkaan siltä osin kuin on kyse asioista, jotka vaikuttavat omaan onnellisuuteemme. Gilbertin mukaan mielikuvituksemme voi epäonnistua asian suhteen kolmella tavalla. Mielikuvituksemme voi pyrkiä joko lisäämään tai poistamaan ajattelustamme yksityiskohtia, jolloin me emme enää välttämättä ymmärrä, mitä keskeisiä yksityiskohtia mielikuvituksemme on joko lisännyt tai poistanut kuvittelemastamme skenaariosta. Kuvittelemamme tulevaisuudet (ja menneisyydet) muistuttavat itse asiassa enemmän nykyhetken tilannetta kuin tulevaisuutta tai menneisyyttä. Mielikuvituksemme ei pysty ymmärtämään, että todennäköisesti tunnemme asiat aivan toisenlaisina silloin, kun asiat oikeasti tapahtuvat, kuin silloin kun niitä vasta mielessämme kuvittelemme. Gilbert (2007) suosittelee, että ihmisten tulisi tukeutua enemmän toisten ihmisten kokemuksiin kuin omaan mielikuvitukseensa ennustaessaan tulevaisuuttaan, voimme nimittäin tulla viisaammaksi kuuntelemalla toisten neuvoja. Ympäristämme olevat ihmiset reflektovat käyttäytymistämme ja heidän reaktionsa käyttäytymiseemme antavat meille palautetta siitä, kuinka meillä menee. Kysymällä miten toiset tuntevat autamme myös itseämme ymmärtämään, miten käyttäytymisemme vaikuttaa heihin. (Hämäläinen et al., 2014) Systeemit myös muuttuvat jatkuvasti. Ei riitä, että kerran opimme jonkun tavan, joka toimii. Voi olla, että se mikä toimi eilen, ei toimi enää tänään. Siksi meidänkin on mukauduttava kaiken aikaa. Usein kuitenkin jämähdämme vanhoihin tapoihimme ja toistamme niitä siitäkin huolimatta, että ne eivät enää toimi. (Hämäläinen et al., 2014) Vaikka viisaus toiminnassa siis tarkoittaa sitä, että toimimme tilanteeseen sopivasti, voi joskus olla systeemiälykystä nähdä myös tarve mukauttaa strategiaamme toimivaksi kulloisessakin systeemissä. Se mikä toimii toisessa tilanteessa, ei aina toimikaan toisessa. (Hämäläinen et al., 2014)

Systeemisen havaintokyvyn (3.2.1) ja oman toiminnan pohtimisen (3.2.3) yhteyksissä käsitellyn McChrystal-esimerkin viisaaksi toiminnaksi voimme katsoa sen, mihin muutoksiin komentaja McChrystal ryhtyi havaintojensa ja pohdin-

tansa seurauksena. Kenraali nimittäin aloitti vaihto-ohjelman, jossa sotilaita lähetettiin heille ennestään vieraisiin tiimeihin. Lisäksi joukot ohjeistettiin niin, että tietoa piti jakaa jopa siihen pisteeseen asti, että viestijä joutui miettimään, onko se enää oikein ja laillista. Komentaja itse viesti asioista joukoilleen ja Yhdysvaltain suurlähetystöille videoyhteyden kautta päivittäin puolentoista tunnin ajan. Videoyhteys oli sähköpostiviestintää tehokkaampi tapa kommunikoida ja saada viesti perille, kun keskustelukumppanin kasvot saattoi nähdä. Keskustelukumppanin kasvojen näkeminen myös mahdollisti henkilökohtaisten suhteiden luomista ja nosti yhteisön empatian tasoa. (McChrystal, 2015) McChrystalin toinen tärkeä periaate oli päätöksenteon hajauttaminen. Päätökset pitää jalkauttaa hierarkiassa mahdollisimman alhaiselle tasolle. McChrystal näki tehtäväkseen luoda joukoilleen menestyksen mahdollistavan ympäristön ja kutsuikin itseään johtajana puutarhuriksi. Kuten puutarhuri huolehtii istutuksistaan, McChrystal hoiti puutarhurimaisesti organisaationsa rakennetta ja kulttuuria samalla, kun alaiset toteuttivat ”älykästä autonomiaa”. (McChrystal, 2015)

Toimillamme systeemeissä on sekä lyhyen että pitkän aikavälin vaikutuksia. Usein haemme jokapäiväisessä elämässämme ehkä vain välitöntä palkintoa. Kuitenkin systeemien dynamiikan johdosta osa toiminnan vaikutuksista saateen havaita vasta viiveellä, kun jonkin verran aikaa on kulunut. Siksi onkin systeemiälykääntä antaa pitkän aikavälin tavoitteiden ohjata meitä ja hyväksyä se, että työmme palkkio tulee viiveellä. (Hämäläinen et al., 2014) Tuloksien saavuttaminen pitkällä aikavälillä vaatii sinnikkyyttä ja kärsivällisyyttä. Sinnittelyssä meitä voi auttaa strategia, jossa tähtäämme pieniin perättäisiin voittoihin - sen sijaan, että yrittäisimme saavuttaa tavoitteemme yhdellä isolla askeleella, voimme pilkkoa sen pieniin palasiin. (Hämäläinen et al., 2014)

Systeemit saavat meissä aikaan myös tunteita ja toisaalta myös me saamme tunteita aikaan systeemeissä. Jos viritymme itseemme, toisiin ja jakamiimme systeemeihin, voimme toimia viisaasti ihmissuhteissamme ja organisaatioissa. Keskeistä on valjastaa tuntemamme tunteet ja käyttää niitä parantaaksemme

kokemuksiamme systeemeissä. Tämä auttaa meitä toimimaan viisaasti. (Hämäläinen et al., 2014) Kohtaamme elämässä myös tilanteita, joissa tunnemme kielteisiä tunteita. Niiden eliminoiminen ei ole systeemiälykstä, mutta niiden ei myöskään tule antaa häiritä arviointikykyämme. (Hämäläinen et al., 2014) Tunteet vaikuttavat myös siihen, mitä havaitsemme, minkälaisia johtopäätöksiä teemme ja mitä riskejä otamme. Ne vaikuttavat myös sisäiseen vuorovaikutukseen työyhteisössä.

3.2.8 Myönteinen asenne (Positive attitude)

Myönteisellä asenteella tarkoitetaan kokonaislähestymistapaamme kohti elämää systeemeissä. Se on merkittävä resurssi, jolla on useita fyysisiä ja fysiologisia vaikutuksia, ja se on myös olennainen osa systeemiälyä. Harva lienee eri mieltä siitä, että hyvällä tuulella oleminen on parempi vaihtoehto kuin huonolla tuulella oleminen. Silti useat ajattelevat, että meillä on vähän, jos lainkaan vaikutusmahdollisuuksia siihen miltä meistä tuntuu. Meihin on juurtunut ajatus siitä, että optimismi ja pessimismi ovat muuttumattomia persoonallisuuden piirteitä. Piirretäson tekijöitä, kuten elämäntyytyväisyyttä ja optimismia pidetään yleensä varsin vakaina ja niiden ei tyypillisesti oleteta muuttuvan muuten kuin pidemmän ajan kuluessa tai vaihtoehtoisesti jonkin merkittävän elämänmuutoksen tai intervention seurauksena. (Fujita & Diener, 2005) Vaikka meillä kullakin on oma luontainen taipumuksemme myönteisyyteen tai kielteisyyteen, voimme kuitenkin vaikuttaa siihen. Voimme tarkoituksellisesti pyrkiä viljelemään myönteisyyttä. (Hämäläinen et al., 2014) Optimismi on myös tutkimusten perusteella yksi hyvinvointiimme myönteisesti vaikuttavista tekijöistä. (Lyubomirsky ym., 2011) Negatiiviset tunteet puolestaan ovat sellaisia, jotka saavat ihmiset karttamaan asioita, tai ihmisiä. Positiiviset tunteet puolestaan saavat ihmiset lähestymään niitä. (Seligman, 2008) Negatiiviset tunteet, kuten viha, suru ja pelko saavat ihmiset myös tietoisiksi erilaisista uhista. Pelko voi viestittää vaarasta, suru puolestaan kertoa, että olemme menettämässä jotain ja viha voi esimerkiksi kertoa tunkeilijasta. (Seligman, 2008) Positiivisten tunteiden (kuten rakkaus, ilo, myötätunto) tehtä-

vää on tutkittu huomattavasti vähemmän, mutta asiaa paljon tutkineen yhdysvaltalaisen professori Barbara Fredricksonin (1998; Fredrickson et al., 2000; Fredrickson, 2003; Fredrickson & Losada, 2005) mukaan myönteiset tunteet laajentavat ihmisten älyllisiä, ruumiillisia ja sosiaalisia voimavaroja. Myönteisten tunteiden tunteminen on tärkeää myös sosiaalisten suhteiden vahvistamisen kannalta. (Seligman, 2008) Myönteisen ajattelun tehtävä on paljastaa, mikä on kohdallaan, ja kielteisen taas, mikä on vialla. (Seligman, 2008) Havainnot siitä, mikä on vialla, voivat olla tarkkoja ja oikeita, mutta eivät ääneen sanottuna välttämättä vie ryhmässä työskentelyä eteenpäin yhtä tehokkaasti kuin positiivisten asioiden huomioiminen. Mikäli työryhmälle sanoo ääneen vain ne asiat, jotka ovat huonosti, työryhmäläiset saavat tietää vain sen, mitä ei pidä tehdä, mutta jäävät paitsi siitä tiedosta, mitä pitäisi tehdä. (Seligman, 2008)

Tiedämme, että negatiivisessa mielentilassa kaikki, mikä voi mennä pieleen, menee varmasti pieleen. Sen sijaan positiivisessa mielentilassa kaikki vaikuttaa sujuvan sulavammin. Fredricksonin et al. (2000) tutkimukset ovat osoittaneet, että kyse ei ole magiikasta tai hyvästä tuurista. Negatiiviset tunteet kaventavat ajatteluamme niin paljon, että itsestäänselvyydetkin menevät meiltä ohi ja teemme virheitä. Aiheutamme itsellemme lisää stressiä ja ongelmia. Positiiviset tunteet taas laajentavat ajatteluamme niin, että huomaamme hyödylliset yksityiskohdat ja saamme luovia ideoita (broaden and build theory). Tällä tarkoitetaan sitä, että maksimoimme ajattelumme. Tämä teoria viittaa siihen, että kyky kokea positiivisia tunnetiloja saattaa olla perustavanlaatuinen inhimillinen vahvuus ja se on myös keskeistä kukoistuksen tutkimisessa. Positiivisen ajattelun kautta muodostuu positiivinen, ylöspäin kohoava kierre. Positiiviset ajatukset synnyttävät lisää positiivisia ajatuksia ja nostattavat meitä ylöspäin. Teorian mukaan positiiviset tunteet avartavat ajattelun lisäksi myös ihmisen sosiaalista käyttäytymistä. Esimerkiksi ilo herättää leikkisyyttä, myönteinen kiinnostuneisuus vie tutkimaan ympärillä olevia asioita ja ihmisiä, ja tyytyväisyys edistää halua sopeutua ympäristön kanssa. (Fredrickson et al., 2000; Fredrickson, 2001) Sen lisäksi, et-

tä myönteiset tunteet rentouttavat, ne myös vapauttavat ajattelua. Puhumatta-
kaan siitä, että kaikilla on töissä silloin mukavampaa.

Myönteinen asenne voi ilmetä työpaikoilla myös huumorin muodossa. Suomalai-
nen huumoritutkija Pirjo Vesa on tutkinut hoitajien työpaikkahuumoria ja väitteli
aiheesta 2009. Vesan arvion mukaan työpaikoilla on alettu ymmärtää, että posi-
tiivinen huumori on keskeinen osa työtä ja että se myös parantaa tuottavuutta.
Leppoisa yhdessäolo tuo työpaikoille avoimuutta ja siten lisää myös työhyvin-
vointia, eikä huumoria toivottavasti enää nähdäkään esim. työajan väärinkäyt-
tönä. (Vesa, 2009) Työilmapiiriä parantavan huumorin tulee kuitenkin olla tilan-
teeseen sopivaa ja tervehdyttävää eikä ivanaurua, sillä huumorilla on tiedosta-
mattomia vaikutuksia yhteisöissä. Ilman huumoria meidän voi olla vaikea määri-
tellä keskinäisen vuorovaikutuksemme rajoja. Toisin sanoen sitä, mistä saa pu-
hua ja mistä ei. Asiat, jotka keskinäisesti ymmärretään, niistä voidaan laskea
leikkiä. Niistä voi jopa syntyä hupaisa kertomusperinne työpaikalle. (Vesa, 2009)
Jotta työkaverin kanssa osaa vitsailla oikealla tavalla, meidän on tunnettava toi-
semme kyllin hyvin. Myös itselleen nauraminen kuuluu hyvään työyhteisöön ja
se kertoo myös työyhteisöstä, että siellä luotetaan toisiinsa. Kun ei tarvitse pelä-
tää selkään puukotusta, voi olla oma itsensä. (Vesa, 2009) Huumoria heittävät
yleensä pidetyt, arvostetut ja työnsä osaavat työntekijät. Heillä on sopivan leikin
laskemisen taito. Heillä on myös valtaa huumorin avulla. (Vesa, 2009) Jos
esimies ei hyväksy työpaikkansa huumoria, se siirtyy piiloon, mutta ei lakkaa.
Tällöin kommunikointi ei ole avointa, vaan johtaa selän takana puhumiseen.
(Vesa, 2009) Johtajan on todella tärkeää sallia omasta huumoristaan poikkeavat
tavat iloita. Luonnollisesti myös hänen oman huumorinsa pitää olla työyhteisöön
sopivaa. Huumoria itse viljelevä esimies voi päästä sen avulla lähelle alaisiaan.
Toisaalta vitsit voivat pahimmillaan myös mennä työpaikan kirjoittamattomien
rajojen yli. (Vesa, 2009)

Henkilöiden on havaittu synkronoituvan toistensa vuorovaikutuksellisiin tapoihin
ja synkronoitumisen vaikuttavan positiivisesti vuorovaikutukseen. (Chartrand &

Bargh, 1999) Synkronoituminen on yhdistetty käyttäytymisen matkimiseen, mimitointiin, jota voidaan myös kutsua peilaamiseksi tai kameleonttiefektiksi. (Chartrand & Bargh, 1999) Sillä tarkoitetaan interpersoonallista mukautumista eli automaattista, osin tiedostamatonta taipumusta mukautua ja matkia vuorovaikutustilanteessa toisen henkilön käyttäytymistä, emootioiden tarttumista, kasvonneilmeitä, ääntämistä, asentoja ja tunteiden säätelyä emotionaalisen yhteyden saavuttamiseksi. (Chartrand & Lakin, 2013) Emotionaalisessa tarttumisessa henkilö kopioi spontaanisti toisen henkilön tunnetilan, jonka jälkeen koettu tunne johtaa reaktioon ja käyttäytymiseen. Hymyily onkin mitä mainioin keino olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa ja ilmaista yhteyttä kuuntelijaan. Hymyllä voi ilahduttaa kohtaamaansa ihmistä jopa joskus loppupäiväksi sekä synnyttää muutenkin positiivisen vireen toisen arkeen pidemmäksi aikaa. Vastaavasti epämiellyttävät kohtaamiset vaikuttavat asenteisiimme ja käyttäytymiseemme, vaikka kuinka yrittäisimme kohdata asiat neutraalisti ja järkevästi. Puhumattomuus yhdistettynä tällaisiin negatiivisiin muistijälkiin voi olla ikävä, raskas taakka niin jokapäiväisissä ihmissuhteissamme kuin työpaikallakin. Muutos lähtee kuitenkin aina itsestä. Jokainen voi pohtia, miten itse kohtelee toista ihmistä, miten kohtaa työkaverinsa. Jokaisella on mahdollisuus valita, tekeekö asiat kasvot yrmeinä vai ystävällisesti hymyillen. Harvat asiat maailmassa ovat yhtä voimallisia kuin vaikka pieni positiivinen sysäys. Hymy, toivon ja optimismin sana. ”Kyllä sinä pystyt” -kannustus juuri silloin, kun asiat ovat vaikeita.

3.2.9 Systeemiällyn kokonaisuus

Kun menemme johonkin tilanteeseen, astumme systeemiin. Kun tapaamme toisen ihmisen, jotain laajempaa kuin vain hän ja minä alkaa vaikuttaa meihin. Riippumatta siitä missä olemme, systeemit ympäröivät meitä ja riippumatta siitä mitä tavoittelemme, systeemit joko jarruttavat tai tukevat meitä, vaikuttavat meihin, viettelevät meidät, inspiroivat meitä, hankaloittavat meitä, painostavat meitä - ja usein osoittavat meitä tiettyyn suuntaan. Uskomustemme johdosta voimme sa-

maistua systeemiin, jolloin systeemi tulee osaksi meitä. (Saarinen & Hämäläinen, 2010) Systeemiälykäs toiminta tapahtuu nykyhetkessä, keskellä tilannetta eikä vain tilannetta älyllisesti tarkkaillen, ikään kuin sivustakatsojana. Systeemiäly on toiminnallisessa tilanteessa ilmenevää käytännön älykkyyttä, jossa tuntema, taju ja kokonaisvaikutusten hahmotus ovat avainasemassa. Systeemiälykäs ihminen kykenee hahmottamaan systeemiä ja omaa suhdettaan siihen usein vaistomaisesti. Tämän hahmotuksen pohjalta hän kykenee toimimaan tilanteessa pitkällä tähtäimellä tarkoituksenmukaisesti. Sen lisäksi, että systeemiälykäs ihminen kykenee toimimaan olemassa olevassa systeemissä älykkäästi, hän kykenee muuttamaan koko systeemin, esimerkiksi pienillä mikromuutoksilla, jotka kokonaisvaikuttavuudessaan saavat perhosefektimäisesti koko systeemin muuttumaan. Kyse ei vain ole ajattelusta vaan ennen kaikkea siitä, miten ihminen kykenee älykkäästi toimimaan osana jotain, jota ei tietoisesti voi edes erotella, saati käsitteellistää. (Hämäläinen & Saarinen, 2013)

Systeemiälykkäässä organisaatiossa ihmiset pyrkivät hahmottamaan omat toimensa myös toistensa kannalta, haluavat olla virittyneitä toistensa kukoistussyönteille ja ovat realisteja luottaen samalla toistensa hyvään tahtoon. Systeemiälykkäässä ympäristössä pelkoparametri painetaan tietoisesti minimiin ja vapautuneisuuden ilmapiiri ulottuu kaikkiin asioihin. Asioiden käsittelykyky ei rajoitu systeemiälykkäässä organisaatioissa vain koneiston tunnistamiin, mitattaviin muutuksiin, vaan ulottuu myös uskomusten ja tunteiden maailmaan. Työyhteisön innovaatiokyky nousee systeemiälykkäässä organisaatiossa ylös, koska inhimilliset muuttujat eivät leikkaa sitä alas. Systeemiällyn voidaan siis nähdä tuovan organisaatioon kokonaisuuden näkökulmaa, inhimillisyyttä, asioiden sujuvuutta, kykyä hahmottaa asioita toisten kannalta, tuottavuutta ja kehitysinnovaatioita. Esimerkiksi esimies, joka haluaa kontrolloida kaikkea, todennäköisesti aiheuttaa työyhteisössä ahdistusta, turhautumista ja vihaa. Esimiehen olisikin hyvä tunnistaa ja myöntää, että hänen toimintansa voi aiheuttaa työyhteisössä tällaisia-kin tunteita. Kaikkea kontrolloimaan pyrkivän esimiehen tulisi tunnistaa ja hyväksyä oma taipumuksensa kontrolloimiseen ja tunnistaa, että sen taustalla on esi-

merkiksi epävarmuus johtajana, pelko hallinnan menettämisestä tai epäluottamus siihen, että työntekijät toimisivat itsenäisesti organisaation parhaaksi ilman ylenpalttista ohjausta ja valvontaa. Kun tällainen esimies tunnistaa nämä tunteensa, hän voi miettiä onko tällainen toiminta oikeasti tarpeen. Mikäli emme tiedosta ja hyväksy tunteitamme, ne vaikuttavat tiedostamattomasti. Vain tiedostamalla tunteemme pystymme kontrolloimaan niiden vaikutuksia.

Aiemman esimerkkitapauksen kenraali McChrystal (2015) lähti liikkeelle siitä, että toisin kuin vanhan ajan johtaja, hänen roolinsa oli toimia "puutarhurina" ja pyrkiä huolehtimaan siitä, että hän pystyy luomaan joukoilleen menestyksen mahdollistavan ympäristön - aivan, kuten puutarhuri luo kasveilleen menestyksellisen ympäristön kasvien tarpeiden mukaisesti. Tässä onnistuakseen johtajan täytyy olla empaattinen ja huolehtia siitä, että kun organisaatio kasvaa, yhteenkuuluvuuden tunne työntekijöiden ja yrityksen välillä ei heikkene. Jos katsot asioita vain omalta puoleltasi pöytää, toiset voivat näyttää tyhmiltä, jääräpäisiltä tai pahoilta. Mutta jos asetut heidän asemaansa, he ovat todennäköisesti hyvin rationaalisia. (McChrystal, 2015) McChrystalin (2015) mukaan kukaan johtaja ei kuitenkaan voi tietää millaisia päätöksiä ja miten hyvin (tai huonosti) alaiset osaavat tehdä. Asia selviää vain kokeilemalla; antamalla alaisille vapaus tehdä päätöksiä. On päästettävä irti johtajalle tyypillisestä päsmäroinnistä ja osoittelusta. (McChrystal, 2015) Virheen sattuessa hyvä johtaja ei menetä malttiaan, vaan ottaa selvää johtuiko alaisen tekemä virhe siitä, ettei hän ollut tarpeeksi kokenut - jolloin alaista koulutetaan lisää - vai siitä, että alaisella ei ollut kykyä tehdä oikeita päätöksiä. (McChrystal, 2015) Hyvä johtaja myös tietää milloin jollekulle on parempi näyttää tie ulos organisaatiosta ja ottaa tilalle joku sopivampi; puutarhurivertauksessa kyseessä olisi rikkakasvien kitkeminen ja hyötykasvien istuttaminen. (McChrystal, 2015) McChrystalin (2015) sanoin virheitä ei kuitenkaan kannata pelätä, vaan alaisia tulee jopa kannustaa tekemään niitä. Virheistä nimittäin voivat oppia kaikki.

3.3 Positiivinen psykologia

Positiivinen psykologia on perinteistä psykologian tutkimusta täydentävä viitekehys, jonka keskeisen oletuksen mukaan pahoinvoinnin poistaminen ei takaa hyvinvointia. Tämän asian totesi jo positiivisen psykologian uranuurtaja Maria Jahoda vuonna 1958. Se, että ihminen ei koe itseään masentuneeksi, ei automaattisesti tee ihmistä onnelliseksi. Jahoda osasi tiivistää positiivisen psykologian keskeisen ajatuksen jo vuosikymmeniä ennen varsinaisen tieteen suuntauksen syntyä. (Uusitalo-Malmivaara, 2014) Jo 1950-luvulla niin sanotun humanistisen psykologian vahvat nimet, Abraham Maslow ja Carl Rogers, halusivat nostaa tutkimuksen kohteeksi ”kärsivien” ohella myös terveet ja hyvinvoivat ihmiset, jotta ymmärrys kaikille paremmasta elämästä mahdollistuisi. Maslowin tarvehierarkiaa ei voi pitää mallinnuksena aiheesta, mutta on kiinnostavaa, että hän todennäköisesti ensimmäisenä kirjoitti positiivisesta psykologiasta: *”Psykologiatiede on ollut paljon menestyksekkäämpi negatiivisen kuin positiivisen puolen suhteen. Se on onnistunut paljastamaan paljon ihmisen puutteista, sairauksista ja synneistä, mutta vain vähän ihmisen potentiaaleista, hänen hyveistään ja saavutettavissa olevista odotuksistaan tai hänen psykologisesta ’huipustaan’. On kuin soveltava psykologia olisi vapaaehtoisesti rajoittanut itsensä vain puolikkaaseen oikeutetusta toimivallastaan, ja nimenomaan pimeämpään, alhaisempaan puoleen.”* (Maslow, 1954).

Varsinainen positiiviseksi psykologiaksi kutsuttu vallankumous alkoi psykologian ja organisaatiotutkimuksen alalla kuitenkin vasta vuonna 1998, kun American Psychological Associationin silloinen puheenjohtaja, Pennsylvanian yliopiston psykologian professori Martin Seligman julisti ajan olevan kypsä hyvinvointia, voimavaroja sekä myönteisiä piirteitä ja instituutioita tutkivalle tieteelle. Kuuluisissa positiivisen psykologian avaussanoissaan Seligman ilmoitti missionsa olevan *osallistua tieteenalan ja ammatin luomiseen, jonka päämääränä on rakentaa niitä asioita, jotka tekevät elämästä elämisen arvoisen* (Seligman, 1999). Seligmanin mukaan siihenastista psykologiaa oli hallinnut ongelmakeskeinen ihmis-

kuva, jossa keskityttiin erilaisiin ihmismielen häiriöihin ja niiden ratkaisemiseen. Tämä on jaloa ja arvokasta työtä, mutta jättää huomiotta kolikon toisen puolen: ne tekijät, jotka tekevät elämästä hyvää ja elämisen arvoista (Seligman, 1999). Heti vuosituhannen alun muutaman vuoden aikana positiivinen psykologia kasvoikin nopeasti (Gable & Haidt, 2005) ja painopisteen muutos kohti positiivisia ilmiöitä näkyi myös siinä, että jo 2000-luvun alkuvuosina useat lehdet omistivat kokonaisia numeroita tai niiden osia positiiviselle psykologialle. (Linley, Joseph, Harrington & Wood, 2006)

Positiivinen psykologia keskittyy tutkimaan hyvinvointia, onnellisuutta ja luontenvahvuuksia, sekä näiden edistämiseen ihmisten elämässä. Positiivisen psykologian tutkima onnellisuus liittyy vähemmän mielihyvään ja hyvänolon tunteuksiin, ja enemmän hyvän elämän elämiseen. Positiivisessa psykologiassa tehdään kuitenkin selkeitä eroja myös negatiivisten ja positiivisten tunteiden välille. Toisaalta on hyvä tiedostaa, että onnellisuudella (happiness) voidaan viitata kahteen eri asiaan, mikä aiheuttaa toisinaan epäselvyyttä ja hämmennystä. Ensinnäkin onnellisuudella voidaan tarkoittaa mielentilaa: elämäntyytyväisyyttä, nautintoa tai positiivista tunnetilaa. Toiseksi onnellisuudella voidaan tarkoittaa suunnilleen samaa kuin hyvinvoinnilla tai kukoistuksella. (Haybron, 2011) Martin Seligman jakaa hyvinvoinnin viiteen eri osa-alueeseen, jotka ovat positiiviset emootiot, tiivis kiinnittyneisyys omaan elämään ja sen kokemiseen, ihmissuhteet, merkitys ja päämäärien saavuttaminen (ns. PERMA-malli: Positive emotions, Engagement, Relationships, Meaning ja Accomplishment). Muutos parempaan on usein vaikeaa, mutta tutkimukset ovat osoittaneet, että se on mahdollista. (Seligman, 1999; Seligman, 2011) PERMA-mallissa on paljon yhteisiä ominaisuuksia myös systeemiällyn faktorien kanssa.

PERMA-mallin kirjain P (positive emotions) eli myönteiset tunteet arjessa ovat iloa ja innostusta, empatiaa ja hyväksyntää, toinen toisemme huomioimista. Tutkimusten (mm. Seligman, 2011; Lyubomirsky, 2009; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) mukaan myönteiset tunteet vaikuttavat monipuolisesti

selviämiseen ja hyvinvointiin. Myönteiset tunteet rakentavat ja laajentavat ajattelua sekä huomiokykyä niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Ne myös lisäävät luovuutta ja tyytyväisyyttä elämään sekä parantavat kykyä kohdata vastoinkäymisiä. Pienillä myönteisillä sanoilla ja teoilla vahvistamme myönteisiä tunteita itsessämme ja kanssaihmisissä. Pelkkä hymykin saa ihmeitä aikaan. Myönteiset tunteet tarttuvat ja leviävät - ne ovat myös paras työkalu kohdata ja auttaa lähimmäisiämme. (Seligman, 2011) Mallin myönteisillä tunteilla (P) voidaan nähdä selkeitä yhtymäkohtia systeemiällyn faktoreista mm. myönteisen kautta vaikuttamiseen. PERMA-mallin kirjain E (engagement) eli sitoutuminen ja innostuminen, on puolestaan lähellä mm. systeemiällyn faktoria innostuva mieli. Ihminen sitoutuu, kun hänellä on mahdollisuus olla osallinen ja vaikuttaa työn ja tekemisen tapaan. Sitoutuminen ja siitä seuraavat kokemukset voivat tukea vahvasti hyvinvointia ja mahdollisuutta itsensä toteuttamiseen. Csíkszentmihályi (mm. 1992; 1996) on tutkimuksissaan todennut ihmisten olevan onnellisimmillaan juuri tällaisina flow-tilaksikin kutsuttuina hetkinä elämässään. Motivaation näkökulmasta taas autonomian tunne on kaikkein ratkaisevin osa-alue. Kun ihminen saa vastuuta ja vapautta, on hänellä mahdollisuus tehdä parhaansa. Sitoutumiseen ei ole työyhteisössä oikotietä. (Seligman, 2011)

PERMA-mallin kirjain R (relationships) puolestaan kuvaa henkilön hyviä ja aitoja suhteita muihin ihmisiin. Tällä tekijällä voidaan nähdä yhtymäkohtia mm. systeemiällykkyyden sanattoman yhteyden faktoriin. Kaikilla ihmisillä on perustavanlaatuisen tarve tulla kuulluksi ja nähdyksi, ymmärretyksi ja arvostetuksi. Hyvien ihmissuhteiden merkitys on tutkimusten valossa olennaisin hyvinvointia ja hyvää elämää luova seikka. Ihmiset kokevat voimakkaampia myönteisiä tunteita ollessaan yhdessä muiden kanssa kuin yksin ollessaan. Hyvät ihmissuhteet luovat myös merkityksellisyyttä, ja ovat voimavara työn vaatimuksia vastaan. Yhteisöllisessä organisaatiossa työntekijät motivoituvat, sitoutuvat ja voivat hyvin. (Seligman, 2011) PERMA-mallin kirjain M eli merkityksellisyys (meaning) syntyy yhteisen ymmärryksen luomisen kautta. Siitä, että tiedämme mikä on tavoitteemme ja mikä on meille tärkeää. Merkityksellisuuden kokemus voi syntyä eri-

tyisesti jonkin itseä suuremman palvelemisesta, mikä on usein suorassa yhteydessä omiin arvoihin – siihen, mikä elämässämme on tärkeää ja olennaista, mistä haluamme tulla muistetuksi, millaisen jäljen haluamme jättää maailmaan ja läheisiimme. Asioilla on yhtä monta puolta kuin on katsojaakin. Dialoginen vuorovaikutus mahdollistaa toisin näkemisen. Kun ymmärrämme, miten muut näkevät ja kokevat, auttaa se arvostamaan toinen toistamme. (Seligman, 2011) PERMA-mallin kirjain A (achievement) eli kyvykkyys ja vahvuudet vastaavasti toteutuvat, kun ihminen tuntee saavuttavansa asioita. Aikaansaamisen tunteessa ja kokemuksessa on yleensä kyse asioista, jotka tuottavat meille hyvää mieltä ja joita teemme niiden itsensä vuoksi. Ne eivät useinkaan edellytä, että teko tai projekti olisi jollakin tavalla erityislaatuinen, vaan sen aikaansaaminen itsessään tuottaa iloa. Työyhteisöissä tarvitaan erilaisia vahvuuksia ja kukoistava työyhteisö syntyy yksilöistä, joiden vahvuudet on otettu käyttöön. Kyvykkyyttä vahvistaa mm. myönteinen ja konkreettinen palaute, kiitos ja kannustus. (Seligman, 2011)

Positiivisessa psykologiassa keskeistä on ihmisten voimavarojen ja positiivisen hyvinvoinnin tutkiminen. (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) Keskeisimpiä kysymyksiä on, voidaanko ihmisten hyvinvointiin vaikuttaa, sekä kuinka pysyviä aikaansaadut vaikutukset ovat. Sonja Lyubomirsky (2009), joka on tutkinut onnellisuutta noin 20 vuoden ajan, kertoo, että vuonna 2001 hän oli pohtinut artikkelin kirjoittamista siitä, miten ihmiset tavoittelevat onnellisuutta. Hän keskusteli asiasta muiden tutkijoiden kanssa, ja he tulivat yhdessä siihen tulokseen, ettei onnellisuuden edistämisestä ollut riittävästi tutkimustietoa. Siihen mennessä monien tutkimusten perusteella oli odotettavissa, että hyvinvoinnin kasvattaminen pysyvästi ei onnistuisi. Keskeisiä perusteita epäillä onnellisuuden kasvattamista oli tutkimusten perusteella saatu näyttö siitä, että onnellisuus oli periytyvää ja varsin muuttumatonta, mutta myös siitä, että ihmiset sopeutuivat varsin nopeasti elämänmuutoksiin. (Lyubomirsky, 2009) Huolimatta siitä, että hyvinvoinnin pysyvän kasvattamisen mahdollisuutta on epäilty, tutkimukset hyvinvoinnin pysyvästä kasvattamisesta ovat edistyneet harppauksin viimeisen runsaan kymmenen vuoden aikana. Tutkimusten perusteella ulkoiset tekijät selittävät kuitenkin vain

pienen osan hyvinvoinnista. Lisäksi perimä voi selittää jopa puolet onnellisuuden vaihtelusta, mutta onnellisuuden kasvattamisen suhteen sekään ei vie pitkälle: ihmisen perimään, kun ei voida helposti vaikuttaa. Jäljelle jää kuitenkin se, miten ihminen ajattelee ja toimii elämänsä ulkoisista tekijöistä, kuten olosuhteista, huolimatta. Lyubomirskyn (2009) mukaan ihminen voi vaikuttaa hyvinvointiinsa, mutta se edellyttää ponnistelua, omistautumista, valmiutta muutokseen ja tietoa siitä, miten edetä. Lyubomirsky tuo esille, että olosuhteet eivät ole avain onneen, mutta kuka tahansa voi tulla onnellisemmaksi muuttamalla käyttäytymistään ja ajatteluaan siihen suuntaan, miten luonnostaan onnelliset ihmiset toimivat. (Lyubomirsky, 2009) Myös itämaisilla uskonnoilla ja filosofioilla, kuten buddhalaisuudella ja hindulaisuudella, on ollut vaikutusta positiivisen psykologian ajatteluun ja sen tutkimuskohteisiin, koska myös niissä uskotaan myönteisten tunteiden kuten rakkauden, ystävällisyyden, myötätunnon ja ilon edistävän onnellisuutta. (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)

Kiinnostus positiivisen psykologian mahdollisuuksiin ja keinovalikoimiin on kasvanut viime vuosien aikana, ja esimerkiksi Yhdysvaltojen maavoimissa (US Army) on ollut käynnissä sotilaiden voimavarojen kasvattamiseen tähtäävä hanke, jossa osallistujina on ollut yli miljoona sotilasta. (Seligman & Fowler, 2011) Hankkeen taustalta löytyy Martin Seligmanin ja Yhdysvaltain maavoimien johdon tapaaminen Pentagonissa joulukuussa 2008. Maavoimat esitti tuolloin Seligmanille kaksi kansallista tarvetta, joiden ratkaisemiseksi asevoimat halusi karottaa positiivisen psykologian mahdollisuuksia. Ensimmäinen kansallinen tarve liittyi taistelujoukkojen lisääntyneeseen henkiseen pahoinvointiin (traumaattisen stressihäiriön, post-traumatic stress disorder PTSD, aiheuttamat muut fyysiset tai mielenterveydelliset ongelmat, kuten masennus, ahdistuneisuus, päihteiden väärinkäyttö sekä itsemurhat ja avioerot), joka aiheutti sekä suuria kustannuksia että suurta inhimillistä kärsimystä. Tilastojen mukaan huonoimmassa henkisessä ja fyysisessä kunnossa olevasta 15% osuudesta sotilaita jopa 58% kärsi PTSD-oireista. Toinen kansallinen tarve liittyi maavoimien tavoitteeseen luoda nykyaikaisen sodankäynnin vaatimukseen vastaamaan kykenevä resilientti, no-

peasti palautuva, ammattiarmeijan taistelujoukko, jota kyettäisiin useasti ja toistuvasti uudelleen käyttämään taistelutehtävissä. (Seligman & Fowler, 2011) Seligmanin ja Fowlerin (2011) mukaan ihmisten reagointi taistelutilanteessa voidaan jakaa tarkastelujanalla kolmeen tyyppiin. Janan toisessa päässä on vähemmistö, joka romahtaa taistelutilanteessa (PTSD) ja jonon keskelle muodostuu suurin ryhmä, johon sijoittuvat resiliientit sotilaat, jotka palautuvat taistelutilanteesta levon jälkeen takaisin normaaliin olotilaansa. Janan toisessa ääripäässä sen sijaan ovat sotilaat, jotka jopa kasvavat henkisesti taistelutilanteen paineen alla. Tässä tapauksessa puhutaan post-traumatic growth -ilmiöstä, jolloin sotilaan kokema henkinen kasvu ylittää hänellä ennen taistelutilannetta olleet voimavarat. Tutkimustulokset kuultuaan Yhdysvaltain maavoimat halusi siirtää kaikkien taistelijoidensa sijoitusta tarkastelujanalla kohti post-traumaattista kasvua, jotta posttraumaattiset stressihäiriöt vähenisivät ja taistelijat olisivat entistä resiliientimpiä, ja jopa ylittäisivät omat henkiset voimavaransa taistelutilanteessa ja sen jälkeen. Keinoiksi tähän muutokseen valittiin positiivisen psykologian teorioihin perustuva koulutus, *positive education*, jossa sotilaskouluttajat opetettaisiin opettamaan asioita positiivisen psykologian teorioihin perustuen. (Seligman & Fowler, 2011) Asiaa edistämään perustettu hanke, ”Comprehensive Soldier and Family Fitness” (CSF2) on sittemmin kohdannut myös kritiikkiä Yhdysvalloissa. Kriitikot ovat sitä mieltä, että positiivista psykologiaa ei tulisi käyttää edistämään asevoimien kykyä taistella entistä tehokkaammin, vaan että psykologien pitäisi keskittyä ennemminkin inhimillisen kärsimyksen vähentämiseen ja poistamiseen. (Eidelson, 2011)

Positiivinen psykologia on saanut osakseen myös muuta kritiikkiä, ja alaa syytetään välillä mm. yltiöpositiivisuudesta tai positiivisuuden tyranniasta. Yksi haaste on asioiden leimaaminen positiiviseksi tai negatiiviseksi. Esimerkiksi optimismi koetaan yleisesti myönteiseksi ominaisuudeksi hyvinvointimme kannalta, kun taas pessimismi on yleensä nähty epäsuotuisana. Yltiöoptimismi voi kuitenkin johtaa liian suurien riskien ottamiseen ja pessimismi puolestaan voi olla avuksi etsittäessä selviytymiskeinoja. Suurena haasteena voidaan myös nähdä ajatus,

että meidän pitäisi aina olla hyväntuulisia ja positiivisia. Kuitenkin jokaisen elämään kuuluu sekä ylä- että alamäkiä, ja vaikeudet ovat luonnollinen osa elämäämme. Haasteet elämässä voivat kuitenkin myös tuoda mukanaan jotakin positiivista ja hyvääkin. Joskus matka kohti kehittymistä ja elämän merkityksellisyyden tavoittelua voi olla ajoittain epämurkava, mutta silti se saattaa johtaa henkiseen kasvuun ja mullistaviin muutoksiin. Yhtiöpositiivisuuteen liittyen kognitiivisen neurotieteen professori Tali Sharot, Lontoon University Collegen kokeellisen psykologian osastolta puolestaan toi esille vuoden 2012 tutkimuksessaan ja TED-puheessaan optimismiharhan (optimism bias), jota hän kutsuu "kognitiiviseksi illuusioksi", joka on 80%:lla ihmisistä. Sharot (2012; 2012b) puolustaa piirrettä väistämättömänä ja myös hyödyllisenä ihmiskokemukselle ja antaa kolme syytä siihen, miksi ihmisen on hyvä olla optimistinen:

1. "Mitä tapahtuukin, onnistutpa tai epäonnistut, ihmiset, joilla on korkeat odotukset tulevan suhteen tuntevat aina olonsa paremmaksi."
2. "Tuloksesta riippumatta, hyvän asian odottaminenkin tekee meidät onnellisiksi."
3. "Optimismi muuttaa objektiivista todellisuutta. Se toimii ikään kuin itseään toteuttavana ennustuksena." Optimistisena oleminen näyttäisi johtavan menestykseen ja lisäävän terveysvaikutuksia vähentämällä ahdistusta ja stressiä.

Tutkimuksistaan koskien tunteiden neurologista taustaa, päätöksentekoa ja optimistisuutta tunnetun Sharonin esityksen pääpointti onkin se, että jos olemme tietoisia omasta optimismiharhasta, voimme suojata toimintaamme sen haitoilta. Asian ei kuitenkaan saisi antaa pilata optimismiamme, jota joka tapauksessa usein elämässämme tarvitsemme, vaikka toisaalta, kuten tutkimukset (kuten Ponemon Institute, 2014) osoittavat optimismiharha voi johtaa myös väärään luottamukseen turvallisuuden suhteen.

3.3.1 Luonteenvahvuudet

Luonteenvahvuuksien tutkiminen osana positiivisen psykologian paradigmaa täydentää perinteistä poikkeavuuksiin ja patologioihin keskittynyttä lähestymistapaa. (Diener, 1984) Luonteenvahvuudet ovat opittavia taitoja, jotka auttavat voimaan hyvin ja onnistumaan elämässä. Luonteenvahvuudet näkyvät tunteissa, käytöksessä ja ajatuksissa. Luonteenvahvuuksia on listattu usein tavoin. Seligman ja Peterson (2004) ovat määritelleet luonteenvahvuuksien kriteerit, joiden avulla yli 50 tutkijan yhteistyöprojektissa löydettiin ja validoitiin kyselymittarilla arvioitaviksi 24 ihmisyytemme luonteenvahvuutta. Niiden on havaittu olevan eri kulttuureille yhteisiä pohjoisen inuiitteja ja Afrikan masai-heimoja myöten. (Peterson & Seligman, 2004)

Ihmisen kuusi luonteen hyvettä ja niihin liittyvät kaksikymmentäneljä luonteen vahvuutta Seligmanin ja Petersonin (2004) mukaan ovat:

I. Viisaus – tiedon hankkimiseen ja käyttöön liittyvät kognitiiviset vahvuudet

1. Uteliaisuus (Olet avoin uusille kokemuksille ja etsiydyt seikkailuihin.)
2. Luovuus (Löydät helposti uudenlaisia näkökulmia ja uusia tapoja tehdä asioita.)
3. Avomielisyys-avarakatseisuus (Pohdit asioita perusteellisesti ja kriittisesti ennen johtopäätöksiä.)
4. Oppimisen ilo (Haluat jatkuvasti oppia uutta. Etsit tapoja kartuttaa tietojasi ja taitojasi.)
5. Näkökulmanottokyky (Katsot asioita laajasta perspektiivistä ja kykenet antamaan viisaita neuvoja.)

II. Rohkeus – emotionaaliset vahvuudet, joita tarvitaan päämäärien saavuttamiseen sisäistä ja ulkoista vastarintaa kohdattaessa

6. Urheus (Pysyt lujana haasteiden edessä. Et vaikeassakaan tilanteessa pelkää toimia oikein.)
7. Sinnikkyys (Et anna periksi. Saat valmiiksi sen mitä aloitat.)

8. Totuudellisuus (Olet rehellinen ihminen ja pyrit elämään aidosti ja autenttisesti.)

9. Into (Olet täynnä elämää ja energiaa. Innostut helposti asioista.)

III. Inhimillisyys – sosiaaliset kyvyt, joita tarvitaan toisista huolehtimiseen ja ystävystymiseen

10. Rakkaus (Arvostat läheisiä ihmissuhteita. Osaat sekä antaa että vastaanottaa rakkautta.)

11. Ystävällisyys (Olet myötätuntoinen ja antelias ihminen. Autat mielelläsi apua tarvitsevia.)

12. Sosiaalinen älykyys (Ymmärrät hyvin toisten ihmisten tunteita ja haluja. Tiedät mikä heitä liikuttaa.)

IV. Oikeamielisyys – taidot, joita tarvitaan yhteisössä elämisessä

13. Ryhmätyötaidot (Toimit hyvin ryhmän jäsenenä. Olet vastuullinen ja uskollinen.)

14. Reiluus (Olet oikeudenmukainen ja kohtelet kaikkia tasapuolisesti.)

15. Johtajuus (Osaat innostaa ihmisiä ja organisoida heidät tekemään asioita yhdessä.)

V. Kohtuus – kyky vastustaa liioittelua ja ylenpalttisuutta

16. Anteeksiantavuus (Olet armelias ja hyväksyt toisten virheet. Annat ihmisille toisen mahdollisuuden.)

17. Vaatimattomuus (Et etsi parrasvaloja, vaan annat tekojesi puhua puolestasi.)

18. Harkitsevuus (Harkitset tekojasi. Et sano tai tee asioita, joita joutuisit myöhemmin katumaan.)

19. Itsesäätely (Olet kurinalainen ihminen ja säätelet itse, mitä tunnet ja miten toimit.)

VI. Itsensä ylittäminen – kyky antaa ilmiöille laajempaa merkitystä, transsendenssi

20. Kauneuden arvostavuus (Löydät kauneutta ja erinomaisuutta joka elämäalueelta. Vaikutut näkemästäsi.)

21. Kiitollisuus (Osaat olla kiitollinen siitä mitä sinulla on. Osaat myös ilmaista kiitollisuutesi.)
22. Toiveikkaus (Olet optimistinen. Odotat hyviä asioita tulevaisuudelta ja teet töitä saavuttaaksesi ne.)
23. Huumorintaju (Uskallat nauraa ja leikkiä. Olet huumorintajuinen ja löydät asioihin valoisan näkökulman.)
24. Uskonnollisuus (Sinulla on vakaa usko ja yhteys johonkin itseäsi suurempaan.) (Peterson & Seligman, 2004)

Luonteenvahvuudet voidaan määritellä ominaisuuksiksi, jotka tuntuvat *omalta itseltä* ja joiden käyttäminen on sisäisesti motivoivaa. Luonteenvahvuudet näkyvät tunteissa, käytöksessä ja ajatuksen tasolla. Ne panevat täytäntöön moraalisesti arvokkaat ihmisyyden puolet ja tukevat laajasti hyvinvointia. Luonteenvahvuudet eroavat lahjakkuuksista, sillä vahvuudet ovat kehittyviä ja arvostettuja niiden itsensä vuoksi, kun taas lahjakkuudet ovat synnynnäisiä ja arvostettuja niiden tuottaman hyödyn vuoksi. Luonteenvahvuuksien olennaisimpia kriteerejä on, että niiden käyttö on lähtökohtaisesti myönteistä ja opetettavissa olevaa, luonteenvahvuudet eivät kulu eikä niiden käyttö sorra muita. Luonteenvahvuuksien tunnistaminen ja niille rakentaminen avaavat väylän saada itseluottamusta ja onnistumisen kokemuksia. (Peterson & Seligman, 2004) Mainituista luonteenhyveistä viisauden ja tiedon hyve näkyy kognitiivisina vahvuuksina, kuten tiedon hankintana ja käyttönä hyvän elämän saavuttamiseksi. Viisautta on perinteisesti pidetty päähyveenä, joka mahdollistaa muiden hyveiden toteutumisen. Luovuuden, uteliaisuuden, oppimisen ilon, avarakatseisuuden ja näkökulmanottokyvyn vahvuudet ilmentävät tätä hyvettä. (Peterson & Seligman, 2004) Rohkeuden hyve ilmenee vahvuuksina saavuttaa tavoitteita sisäisistä tai ulkoisista vastoinkäymisistä huolimatta. Totuudellisuuden, urheuden, sinnikkyuden ja innokkuuden vahvuudet kuuluvat rohkeuden hyveen luokkaan. (Peterson & Seligman, 2004)

Inhimillisyyden hyve puolestaan käsittää vahvuuksia, jotka liittyvät sekä kahdenkeskisiin että laajempiin ihmissuhteisiin. Hyve ilmenee toisista huolehtimisena ja

ystävystymisenä. Ystävällisyyden, rakkauden ja sosiaalisen älykkyyden vahvuudet ilmentävät inhimillisyyden hyvettä. (Peterson & Seligman, 2004) Oikeudenmukaisuuden hyve näkyy inhimillisyyden hyveen ohella ihmissuhteisiin liittyvissä taidoissa. Oikeudenmukaisuuden hyve toteutuu kuitenkin inhimillisyyden hyvettä ennemmin yksilön ja yhteisön välisessä suhteessa. Reiluus, johtajuus ja ryhmätyötaidot ovat tätä hyvettä ilmentäviä vahvuuksia. (Peterson & Seligman, 2004) Kohtuullisuuden hyve on suojautumista ylettömyyttä, kuten vihaa, ylimielisyyttä, lyhytaikaista mielihyvää ja muita äärimmäisiä tunteita vastaan. Kohtuullisuuden hyve hillitsee toimintaamme ennemmin kuin lakkauttaa sen. Kohtuullisuuden hyve näkyy usein pidättyvyytenä ja passiivisuutena. Anteeksiantavuus, vaatimattomuus, harkitsevaisuus ja itsesäätely ovat kohtuullisuuteen liittyviä vahvuuksia. (Peterson & Seligman, 2004) Henkisyiden (transsendenssin) hyve sisältää vahvuuksia, jotka korostavat yhteyttä laajempaan, ihmisyyden ylittävään maailman-kaikkeuteen. Tätä hyvettä ilmentävät vahvuudet ovat kauneuden arvostus, kiitollisuus, toiveikkuus, huumorintaju ja hengellisyys. (Peterson & Seligman, 2004) Myös tutkijat Emmons ja Mishra (2011) ovat tuoneet esille kymmenen eri hypoteesia siitä, miksi juuri kiitollisuus voi lisätä hyvinvointia.

Tässä yhteydessä on lisäksi mainittava, että vastaavasti suomalaisen positiivisen psykologian tutkimuksen ja hyveajattelun uranuurtajana voidaan pitää professori Esa Saarista, jonka jo 80-luvulla esittelemistä kukoistuksen filosofian ydinajatuksista voidaan ammentaa työelämän tarpeisiin edelleenkin. Saarisen hyveajattelu toimii käyttäytymisen ohjaajana ja systeemiäly vastaavasti merkittävänä sosiaalisen älykkyyden muotona. (Saarinen & Hämäläinen, 2004)

3.3.2 Itsemääräytymisteoria

Yksi positiivisen psykologian vaikutusvaltaisimpia motivaatioteorioita on itsemääräytymisteoria (*self-determination theory*, suomennettu myös nimillä itsemääräämisteoriat ja itseohjautuvuusteoria). (Deci et al., 1989) Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin luomassa teoriassa on kyse ihmisen motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista perustarpeista. Teorian ytimessä on ajatus ihmi-

sestä aktiivisena toimijana, joka pyrkii toteuttamaan itseään ja itse valitsemiaan päämääriä. Teoria rakentuu sisäisen ja ulkoisen motivaation dikotomian ympärille. (Ryan & Deci, 2000) Ulkoisesti motivoituneena ihminen toimii saavuttaakseen jonkin välineellisen päämäärän (esim. ollakseen tunnollinen, totellakseen esimiestä, saadakseen uusituksi määräaikaisen työsuhteen tai saavuttaakseen jonkin palkkion). Sisäisesti motivoituneena ihminen toimii vapaaehtoisesti ja tekemisen ilosta, koska on vihkiytynyt (*engaged*) asiaan ja koska toiminta tuottaa mielihyvää ja onnistumisen kokemuksia. Sisäinen motivaatio mahdollistuu, kun ihminen voi toiminnallaan tyydyttää itsenäisyyden, yhteenkuulumisen ja pärjäämisen (*autonomy, relatedness, competence*) perustarpeita. (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000) Itsemääräytymisteorian mukaan yksilöä eivät niinkään aja eteenpäin ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkkiot ja raha, vaan sisäiset motivaatiotekijät, kuten työn haasteellisuus ja tarkoituksellisuus, autonomia sekä yhteenkuuluvuus. Teorian mukaan työn tulisi olla tarpeeksi haasteellista kykyihimme nähden sekä merkityksellistä. Lisäksi meidän pitäisi olla tarpeeksi autonomisia eli meidän tulisi sekä saada toteuttaa itseämme että vastata omasta työstämme. (Deci et al., 1989) Itsemääräytymisteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, joiden läsnäolo on välttämätön optimaaliselle kehitykselle ja hyvinvoinnille. Ne ovat hyvinvoinnin välttämättömiä edellytyksiä ja myös tutkimukset osoittavat, että yhdessä ne selittävät suuren osan ihmisen kokemasta elämäntyytyväisyydestä ja myönteisistä tunteista. Teorian tunnustamat kolme perustarvetta ovat omaehtoisuus (kokemus siitä, että ihminen on vapaa päättämään omista tekemisistään, ja tekemisen motivaatio kumpuaa ihmisen sisältä, ei ulkoisista pakotteista), kyvykkyys (henkilön kokemus siitä, että hän osaa työnsä, selviää haasteista ja saa asioita aikaan) ja yhteisöllisyys (ihmisen perustarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin; välitämme toisista ihmisistä ja haluamme kokea, että meistä välitetään). (Ryan & Deci, 2000) Teorian on myös sanottu omalta osaltaan auttavan hahmottamaan, mikä saa ihmiset kukoistamaan työssään ja arkielämässään.

3.3.3 Kukoistaminen ja onnellisuus

Kukoistaminen on enemmän kuin onnellisuus tai tyytyväisyys elämään. Kukoistavat ihmiset ovat onnellisia, mutta se ei ole puoliakaan koko totuudesta. Hyvän olon lisäksi he *tekevät* hyvää – he lisäävät maailmaan arvoa. Ihmiset, jotka kukoistavat ovat hyvin tiiviisti tekemisissä perheensä, työnsä ja yhteisönsä kanssa. Heitä ajaa tunne elämän tarkoituksesta: He tietävät miksi nousta ylös aamulla. Pyrkimys kukoistukseen on ylevä tavoite. Se ei ole vain itsensä tekemistä onnelliseksi. Kyse on siitä, että tekee päivästänsä ja omasta elämästään arvokasta. (Fredrickson, 2009) Positiivisen psykologian tutkima onnellisuus liittyy siis vähemmän mielihyvään ja hyvänolon tuntemuksiin, ja enemmän hyvän elämän elämiseen. Se liittyy kiinteästi Aristoteleen (2005) kreikankieliseen käsitteeseen eudaimonia, joka viittaa kokonaisvaltaiseen onnellisuuteen ja sellaiseen aktiiviseen toimintaan, joka tuottaa onnea (ei vain itselle vaan myös muille). Myös Rice et.al. (1980) ovat todenneet, että yksilön tyytyväisyyttä voidaan arvioida erikseen hänen eri elämänoalueidensa osalta tai suhteessa koko hänen elämänsä yleisesti. Tällaisia eri elämänoalueita ovat esimerkiksi avioliitto, perhe, vapaa-aika, työ tai jokin tietty yhteisö. Yleinen elämäntyytyväisyys puolestaan sisältää kaikki elämänoalueet. (Rice, Near & Hunt, 1980)

Ihmisten välisen hyvinvoinnin vaihtelun on selitetty johtuvan osin geneettisistä tekijöistä. Lykkenin ja Tellegenin (1996) kaksostutkimuksissa on havaittu, että identtisten kaksosten onnellisuudet ovat varsin voimakkaassa yhteydessä keskenään. He tutkivat erillään ja yhdessä kasvaneiden identtisten ja epäidenttisten kaksosten hyvinvointia. Yhdessä kasvaneiden epäidenttisten kaksosten hyvinvointien yhteys oli hyvin heikko, ja erillään kasvaneiden epäidenttisten kaksosten hyvinvointi ei ollut yhteydessä lainkaan. Yhdessä kasvaneiden identtisten kaksosten hyvinvoinnit olivat varsin voimakkaassa yhteydessä – kuten myös erillään kasvaneilla. Näiden perusteella voidaan tehdä päätelmä, että geneettiset tekijät vaikuttavat onnellisuuteen: tulosten perusteella 44–52% onnellisuuden vaihtelusta selittyi geneettisillä tekijöillä. Hyvinvoinnin vaihtelusta koulutus puo-

lestaan selitti vain 3 %, perheen tulotaso vain 2 % ja siviilisääty vain alle 1 %. Lykken ja Tellegen (1996) ovat esittäneet tuloksiensa perusteella, että henkilön identtisen kaksosen hyvinvointi tällä hetkellä tai 10 vuotta sitten on paljon parempi hyvinvoinnin ennustaja kuin henkilön koulutus, tulotaso tai yhteiskunnallinen asema. (Lykken & Tellegen, 1996) Stanfordin yliopiston myötätunnon ja altruismin tutkimus- ja koulutuskeskuksen tieteellisen johtajan Emma Seppälän (2016) mukaan ihmisen ei tarvitse olla menestynyt ollakseen onnellinen, mutta onnellisen ihmisen on helpompi menestyä. Seppälä ei kuitenkaan kasaa paineita onnellisuuden saavuttamisesta yksittäisen työntekijän harteille, vaan korostaa nimenomaan yrityksen luomien puitteiden merkitystä. Oikeastaan ei ole erillisiä hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin karsinoita. Onnellinen työntekijä on tehokkaampi, ja yritys voi omalla organisaatiokulttuurillakin kannustaa hyvinvointiin. (Seppälä, 2016) Myöskään Fredricksonin (2009) positiivisuusteorian mukaan onnellisuus ei vain heijastele menestystä, vaan se voi tuottaa menestystä ja monenlaisia hyötyjä: Mielen toiminta avartuu, positiiviset tunteet laajentavat havaintokenttää ja tuovat enemmän mahdollisuuksia näkyviin. Onnellisuus auttaa rakentamaan resursseja: psykologiset, sosiaaliset ja fyysiset voimavarat kasvavat positiivisuuden avulla. Kun ihmisillä on hyvä olla, he ovat valmiimpia auttamaan muita. Onnellisuus vahvistaa selviytymiskykyä siten, että positiiviset tunteet estävät vajoamista masennukseen. Onnellisuus voi pidentää elämää jopa kymmenen vuotta (Fredrickson, 2009).

Tutkijat ovat lähestyneet onnellisuuden lähteitä myös tutustumalla onnellisten ja onnettomien ihmisten ajattelu- ja toimintatapoihin. Onnelliset ihmiset muun muassa viettävät paljon aikaa perheensä ja ystäviensä kanssa, ilmaisevat kiitollisuutta siitä mitä heillä on, auttavat muita ihmisiä, suhtautuvat optimistisesti tulevaisuuteen, pyrkivät elämään tässä hetkessä, harrastavat liikuntaa ja omistautuvat elämänmittaisille tavoitteille. (Lyubomirsky, 2009) Diener ja Seligman (2002) puolestaan tutkivat erityisen onnellisia yliopisto-opiskelijoita lähes kahden kuukauden ajan. He määrittelivät erityisen onnellisiksi sellaiset henkilöt, jotka olivat onnellisimman 10 %:n joukossa. Yksikään heidän tutkimistaan osateki-

jöistä ei sinällään ollut riittävä ehto onnellisuuden saavuttamiselle, mutta kaikilla onnellisilla henkilöillä tuntui olevan hyvät sosiaaliset suhteet kanssaihmiisiinsä. Erittäin onnelliset henkilöt eivät tyypillisesti olleet täysin hurmioituneessa tunnetilassa, mutta kylläkin positiivisessa tunnetilassa ja vain 7 % ajastaan erittäin negatiivisessa tunnetilassa. (Diener & Seligman, 2002)

Lyubomirsky (2009) viittaa onnellisuuteen käsitteellä ”ilon, tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kokemus yhdistettynä tunteeseen siitä, että elämän on hyvää, mielekästä ja elämisen arvoista”. Hänen mukaansa aidosti onnellisia ihmisiä tarkastellessa, voidaan huomata, että he eivät vain istuskele tyytyväisinä paikallaan, vaan he tavoittelevat syvempää ymmärrystä, etsivät jatkuvasti uusia haasteita ja hallitsevat sekä ajatuksiaan että tunteitaan. Tietoinen, ponnistelua vaativa toiminta vaikuttaa siis voimakkaasti onnellisuuteen ja ennen kaikkea onnellisuustasoon ja ympäröiviin olosuhteisiin. Lyubomirsky, Sheldon ja Schkade (2005) ovat esittäneet, että ihmisen ajattelu- ja toimintatavat (*intentional activity*) selittävät 40 % onnellisuuden vaihtelusta. Myös Fredricksonin (2001) jo aiemmin mainitun ”broaden and build” -teorian mukaan positiiviset tunteet laajentavat henkilön ajattelu- ja toimintatapojen valikoimaa, jolloin tämä puolestaan auttaa kehittämään kestäviä henkilökohtaisia voimavaroja ulottuen fyysisistä ja älyllisistä voimavaroista psykologisiin ja sosiaalisiin voimavaroihin.

Vastoinikäymiset ovat elämän väistämätön elementti, eikä kukaan voi piiloutua niiltä. Positiivisen psykologian ytimessä on kuitenkin ajatus, että me voimme omalla toiminnallamme vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten nopeasti toivomme eli pääsemme vaikeuksien jälkeen takaisin raiteille. Voimme valjastaa hyvät hetket palvelemaan meitä. Positiivinen psykologia on tutkinut hyvinvoinnin, onnellisuuden ja luonteenvahvuuksien lisäksi yhä enenevässä määrin psykologisten voimavarojen teemoja. Tällaisia aihepiirejä ovat mm. vastoinikäymisistä kumpuava kasvu (*post-traumatic growth*) ja henkinen lujuus (*resilience, grit*), joita sivuttiin Seligmanin ja Fowlerin (2011) US Army -tutkimushankekuvauksen yhteydessä. Myös suomalainen käsite sisu on tällainen psykologinen voimareservi.

3.4 Myötätunto

Myötätunto (*compassion*) voidaan määritellä sarjaksi toisiinsa limittyviä tapahtumia ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Empatia on tärkeä myötätunnon elementti: on huomattava toisen ilo tai kärsimys ja asetuttava hänen asemaansa. Empatiaa täydentää hyvän tekemisen motivaatio, suunta kohti toisen parasta. Myötätunnon tärkein hetki kuitenkin on, kun myötätunto tulee näkyväksi toimintana. Ilman tekoja myötätunto ei ole myötätuntoa. (Pessi et al., 2017) Myötätunto onkin tutkimuksissa pitkään määriteltä toisen kärsimyksen lievittämiseksi. Tunteiden tutkijoiden keskuudessa se määritellään tunteeksi, joka syntyy, kun kohtaat toisen kärsimystä ja tunnet halua lievittää tätä kärsimystä. Myötätunto ei siis kuitenkaan ole sama asia kuin empatia tai altruismi, vaikka käsitteet toisiinsa liittyvätkin. Vaikka empatia viittaa yleisemmin kykyyn ottaa huomioon ja jopa tuntea toisen henkilön tunteet, myötätuntoisuutta on, kun nämä tunteet ja ajatukset sisältävät myös halun auttaa. Altruismia puolestaan on usein juuri myötätuntoisten tunteiden herättämä ystävällinen, epäitsekkäs käyttäytyminen, mutta myötätuntoa voi myös tuntea toimimatta sen mukaisesti ja toisaalta altruismikaan ei ole aina myötätuntoista. (Seppälä, 2013)

Yhdysvaltalainen tutkija Monica Worline (2017) huomasi viisitoista vuotta sitten puutteen myötätunnon tutkimisessa. Vaikka myötätunnon kehittymistä ja oppimista oli tutkittu monella tavalla, työelämässä koettua myötätuntoa ei oltu tutkittu lainkaan. Worline perusti Stanfordin yliopistoon Kaliforniaan myötätuntolaboratorion, jossa tutkitaan empatian vaikutuksia nimenomaan työyhteisöön. Menetelminä Worline ryhmineen käyttää haastatteluita, survey-tutkimuksia ja havainnointia. Tutkimusten avulla he pyrkivät ymmärtämään organisaatioiden toimintaa. Worline ja Dutton (2017) havaitsivat, että useimmat työntekijät pelkäävät virheiden tekemistä ja masentuvat niistä. He kätkevät virheensä mieluummin kuin ottavat niistä opikseen. Virheitä hävetään. Hyvä esimies on avainasemassa vaikeiden tilanteiden purkamisessa. Myötätuntoisella suhtautumisella kaikki voivat oppia virheistä, sillä esimiehen reaktio vaikuttaa ryhmän muiden jäsenten

reaktioihin. Johtajan osoittama myötätunto leviää koko työyhteisöön. (Worline & Dutton, 2017) Huono esimies puolestaan herättää pelkoa, jolloin työntekijät yrittävät piilottaa huonon olonsa esimieheltä, koska he eivät luota esimieheen eivätkä halua paljastaa työpaikalla mitään yksityiselämästään. Myötätunto on organisaatioille myös strateginen tekijä. Tutkimuksen mukaan 70 prosenttia työntekijöistä on melko sitoutumatonta tekemiseensä. Tuloshakuisen johtajan tulisi viimeistään tässä vaiheessa herätä, sillä tutkimusten mukaan myötätunto energisoi väkeä. (Worline & Dutton, 2017)

Tutkijoiden (Pessi, Martela & Paakkanen, 2017) mukaan myötätunto muodostuu kolmesta elementistä: 1. Myötätunto on kykyä havaita mitä ympärillä tapahtuu sekä huomata esimerkiksi, miltä muista ihmisistä tuntuu, 2. Nämä havainnot herättävät jonkinlaisia tunteita ja 3. Myötätunto on konkreettista toimintaa. Myös Duttonin ja kumppaneiden (2014) mukaan myötätunnoksi kutsutaan sitä, että empaattisen havainnon tehtyään ihminen ryhtyy tekoihin toisen parhaaksi. Ja että hän tekee sen tavalla, joka on myötätunnon kohteelle merkityksellinen. Myötätunto sitoo antajan ja vastaanottajan yhteiseen prosessiin. Siinä auttamisen teot muotoutuvat parhaimmillaan sellaisiksi, että ne edistävät myötätunnon vastaanottajan hyvää, eivät antajan tunteiden käsittelemistä tai ensimmäisenä auttajan mieleen tulleen ratkaisun toteutumista. (Dutton, Workman & Hardin, 2014)

Dalai Lama (2015) puolestaan opastaa kuinka myötätunto voi olla ehtymätön onnellisuuden lähde elämässämme ja kuinka avaamalla sydämemme ja mieleemme pääsemme eroon virheellisistä olettamuksista, joista monet ongelmamme kumpuavat. Tuhoisat tunteet, kuten viha, kateus ja pelko haihtuvat, kun omalla käytöksellämme innoitamme muitakin elämään myötätuntoisempaa ja rauhallisempaa elämää. Dalai Laman (2015) mukaan negatiiviset tunteet johtavat negatiivisia seurauksia tuottavaan toimintaan. Jos niiden sijaan motivoituimmekin kohtelevaan kanssaihmissiämme ystävällisesti ja kehittäisimme ystävyyttä onnellisen ilmapiirin saavuttamiseksi, olisi elämämme onnellisempaa.

Positiiviset tunteet luovat myötätuntoa. Maailmankuvamme on positiivisten tunteiden avulla selkeä ja oikea, mikä auttaa meitä olemaan myötätuntoisia. (Dalai Lama, 2015) Dalai Laman (2015) mukaan myötätuntoista asennetta voi myös kehittää. Kaikilla ihmisillä on *biologinen* tarve pitää huolta toisista ihmisistä. Tämä biologinen vaisto on myötätunnon peruspilari. Toiseksi myötätunnon *harjoittamisen* on todettu lisäävän myötätuntoa. Myötätunnosta tehdyt teot myös tehdään pyyteettömästi, toisten hyvinvoinnista huolehditaan ilman toivetta vastapalveluksesta. (Dalai Lama, 2015)

3.4.1 Empatia

Empatian käsitteen psykologian piiriin toi vuonna 1903 saksalainen professori Theodor Lipps, joka viittasi empatiaan (Einfühlung, eläytyminen) sisäisenä imitaationa (an inner imitation) havainnoitavan henkilön emotionaalisesta tilasta. Stanford Encyclopedia of Philosophy (SEP, 2016) mukaan englantilainen psykologi Edward Titchener käänsi Lippsin käyttämän saksankielisen Einfühlung-käsitteen vuonna 1909 empatiaksi (empathy), jonka hän johti kreikan sanoista *ἐν* (sisään) ja *πάθος* (tuntemus, kärsimys, intohimo). (Ruusuvuori, 2005) Etiikassa empatia puolestaan on määritelty toisen henkilön sisäisten tunteiden oivaltamiseksi, joka perustuu sympaattiseen kuvittelukykyyn. Empatian merkityksestä etiikassa on kuitenkin kiistelty paljon. On myös osoitettu, että jotkut eläimet, kuten norsut, kykenevät empatiaan. (Morell, 2014) Hermeneutiikassa puolestaan empatiaa on käytetty tyypillisesti humanististen tieteiden metodina, jossa tutkimuskohteen ajatukset, tunteet ja motivaatiot synnytetään uudelleen tutkijan mielessä. (Tieteen termipankki, s.a.) Lippsin määritelmän mukaan empatiassa kyse oli ymmärtämisestä ja toisen ihmisen kokemuksen tietämisestä, kun taas sympatialla viitattiin kokemuksen jakamiseen ja toiseen samaistumiseen. Tämä sympatian ja empatian jako on myöhemmin laajasti omaksuttu psykoterapeuttisessa kirjallisuudessa. (Ruusuvuori 2005)

Empatia pitää sisällään ajatuksen kunnioituksesta toista kohtaan. Kuten jo aiemmin todettiin, yhdysvaltalainen neljän tähden kenraali ja entinen Yhdysvaltain Af-

ganistanin-joukkojen sekä Irakin-erikoisoperaatioiden komentaja Stanley McChrystalin (2015) mukaan empatia on johtajan taidoista tärkein. Empatia on kyky asettaa itsesi toisen ihmisen tai ryhmän asemaan. Sinun ei tarvitse olla heidän kanssaan samaa mieltä tai olla heille myötämielinen. Jos et pysty näkemään asioita toisen näkökulmasta ja tietämään, millaista hänen elämänsä on, on mahdotonta motivoida häntä tai neuvotella ja tehdä sopimuksia hänen kanssaan. (McChrystal, 2015)

Tuoreen amerikkalaistutkimuksen (Chopik, O'Brien & Konrath, 2017) mukaan suomalaiset kansana tosin kuuluvat maailman vähiten empaattisiin kansakuntiin. Empatiaa kartoitettiin tutkimuksessa verkkokyselyillä ja tutkimukseen osallistui yli 100 000 vastaajaa 63 valtiosta. Tutkimusaineisto osoittaa, että empaattisuus on yhteydessä ihmisten hyvään itsetuntoon ja myönteiseen käsitykseen omasta hyvinvoinnistaan. Empaattiset ihmiset ovat tutkijoiden mukaan taipuvaisia kiltteyteen, huomaavaisuuteen, myötätuntoisuuteen ja anteliaisuuteen. He ovat usein myös herkkätunteisia, mutta luotettavia, järjestelmällisiä ja vastuuntuntoisia. Suomi sijoittui tässä tutkimuksessa lähemmäs listan loppupäätä, kun empatia oli tutkimuksessa jaoteltu: 1) huolehtimiseen ja välittämiseen – emotionaalinen komponentti. (Tutkimuksen mukaan empatia on yksi kriittinen tekijä vuorovaikutussuhteiden luomisen ja ylläpidon kannalta. Suomen sijoitus 61.) ja 2) toisen asemaan asettumiseen – kognitiivinen ja älyllinen komponentti. (Se kertoo osaammeko eläytyä toisen asemaan ja miten meidän olisi mahdollista reagoida toisten tilanteisiin. Suomen sijoitus 53.) (Chopik, O'Brien & Konrath, 2017)

3.4.2 Itsemyötätunto

Itsemyötätunto on yksi buddhalaisen filosofian keskeisimpiä termejä. Vaikka itsemyötätunto on tunnettu itämaisessä ajattelussa jo vuosisatojen ajan, on se kuitenkin vielä suhteellisen uusi käsite länsimaiselle psykologialle, jonka piirissä sitä on alettu tutkia vasta viime vuosien aikana. Itsemyötätunnon tutkimusalueen esille nostajana ja johtavana tutkijana länsimaissa on toiminut yhdysvaltalainen psykologi Kristin Neff, joka on määritellyt itsemyötätunnon käsitteen ja kehittänyt

itsearviointiin perustuvan mittarin (Self-Compassion Scale, SCS) tutkimaan yksilöllisiä eroja itsemyötätunnossa. (Neff, 2003) Käsitteellä itsemyötätunto on periaatteessa aivan vastaavanlainen merkityssisältö kuin käsitteellä myötätunto. (Neff, 2003) Nämä kaksi käsitettä eroavat toisistaan kuitenkin siinä, mikä niissä määritellään myötätunnon kohteeksi. Kun länsimaalaisessa ajattelussa myötätunnon kohteena ovat toiset, oletetaan buddhalaisessa ajattelussa myötätuntoa kuitenkin voitavan kokea yhtä lailla niin itseän kuin toisiinkin. (Neff, 2003) Tämä perustuu buddhalaiseen ajatteluun siitä, että minä ja toiset ovat erottamattomasti vuorovaikutuksessa keskenään. Buddhalaista ajattelua mukaillen Neff (2003) on todennut itsemyötätunnon olevan yksilön emotionaalisesti positiivinen minä- asenne, joka kuvaa tervettä suhtautumista omaan itseän. Itsemyötätunto on lempeä, toisten kanssa yhteyteen asettunut ja selkeäkatseinen tapa olla suhteessa itseän paitsi omien epäonnistumisten, tiedostettujen puutteiden ja epätäydellisten puolien edessä niin myös silloin, kun kärsimys ei johdu yksilön omasta syystä. Myös Dalai Lama (2015) korostaa, että jokaisen tulisi ensin rakastaa itseään ja olla itseään kohtaan myötätuntoinen. Itsestä on huolehdittava, jotta voi olla myötätuntoinen naapuriaan ja muuta maailmaa kohtaan.

Pessin ja kumppanien (2017) mukaan itsemyötätunnolla on hämmästyttävän suuri vaikutus tiimien toimintaan. Jos tiimin jäsenet ovat itsemyötätuntoisia, niin koko tiimin ilmapiiri on autenttinen, mikä tarkoittaa sitä, että ihmiset uskaltavat toimia omana itsenään ja ilmaista itseään. Itsemyötätunto lisää myös psykologista turvaa tiimissä, jolloin tiimin jäsenet uskaltavat olla vuorovaikutuksessaan avoimia ja ilmaista kokemuksiaan ilman pelkoa nolatuksi tai torjutuksi tulemisesta. Itsemyötätunnon on todettu myös lisäävän tiimin luottamusta. Itsemyötätuntoa kokevat ihmiset kohtaavat muut tiimin jäsenet kunnioituksella ja ovat läsnä kommunikoinnissa. Vahvasti itsemyötätuntoiset ihmiset ovat yhtä lempeitä itselleen kuin muille. Tällaiset henkilöt ratkaisevat myös ristiriidat molemmille osapuolille suotuisalla tavalla. He ottavat huomioon sekä omat että toisten mielipiteet, jolloin konfliktien ratkaiseminen tuottaa useimmiten parempia tuloksia. (Pessi et al., 2017)

Itsemyötätunto on kuitenkin syytä erottaa itsesäälistä. Itsesääli on minään keskittyvä prosessi, jossa yksilö liioittelee omia vaikeuksiaan ja eristäytyy toisista, koska unohtaa sen, että toiset kokevat vastaavanlaisia ongelmia. (Neff, 2003) Itseään säälivä yksilö ajautuu helposti tunteidensa vietäväksi, jolloin yli-identifioituminen pääsee tapahtumaan. Yksilö näkee tällöin oman kärsimyksensä liioitellusti, koska hänen tietoisuutensa täyttyy niin voimakkaasti subjektiivisista emotionaalisista reaktioista, jotta hän ei pysty omaksumaan objektiivista näkökulmaa kärsimyksensä havainnoimiseen. (Neff, 2003) Itsemyötätuntoon kuuluva yhteisen ihmisyyden komponentti sen sijaan edistää sitä, että kärsimys nimenomaan nähdään jaetusta inhimillisestä kokemusmaailmasta käsin. Sen tosiasian muistaminen, että muut kärsivät samalla tai jopa pahemmalla tavalla, lisää yhteyden kokemusta toisiin ja estää erillisyyden tuntemusten syntymistä. Omien kokemusten asettaminen laajempaan perspektiiviin auttaa yksilöä myös näkemään oman kärsimyksensä laajuuden selkeämmin ilman liioittelua. (Neff, 2003)

3.4.3 Myötäinto

Pessin ja kumppaneiden (2017) mukaan myötäinto (*copassion*) tarkoittaa toisen myönteisissä tunteissa ja innostuksessa mukana elämistä ja toisen innostuksen jakamista. Myötäinto on ikään kuin myötätunnon kaksonen, sillä se muodostuu samoista elementeistä kuin myötätuntokin – eli kyvystämme huomata toisen tunnetila ja eläytyä siihen sekä teot, joilla myötäelämistä ilmaistaan. Esimerkiksi toisen onnistumisen näkyväksi tekeminen työyhteisössä iloitsemalla hänen onnistumisestaan ja tunnustusta antamalla voi olla myötäinnon teko. Arkisessa työelämän tilanteessa myötäintoa voi olla jo sekin, ettemme ainakaan aktiivisesti paina toista alas. Myötätunnon käsitteellistämisen juuret ovat syvällä ja leveällä sekä idän että lännen uskonnollisten merkitysjärjestelmien sekä filosofian historiassa. Käsite myötäinto sen sijaan on otettu käyttöön vasta 2017 päättyneessä CoPassion-hankkeessa. (Pessi et al., 2017) Buddhalaisuudessa myötätunto (*karuna*) on itse asiassa vain yksi neljästä tärkeästä hyveellisestä ominai-

suudesta, joista toinen on myötäiloitseminen (*mudita*), joka määritellään iloksi toisen onnellisuudesta kateellisuuden ja vastenmielisyyden sijaan. Muut kaksi hyveellistä ominaisuutta ovat rakkaudellinen ystävällisyys (*metta*) ja mielentyyneys (*upekkha*). (Pessi et al., 2017) Hepreankielinen sana *firgun* on edellä mainitun *mudita*-käsitteen tavoin myös toisen onnesta ja menestyksestä iloitsemista. Pessin ja kumppaneiden (2017) mukaan myötäinto muodostuu samoista elementeistä kuin myötätuntokin: kyvystä huomata toisen tunnetila ja eläytyä siihen sekä teoista, joilla myötäelämistä ilmaistaan. Myötäinto ilmaisee tunteissa ja innostuksessa myötäelämistä. Myötäinto on kuitenkin enemmän kuin myötäilo. Myötäinto on herkkä testi työyhteisön hyvinvoinnille – kilpailuhenkisissä yhteisöissä myötäinto voi olla jopa paljon haastavampaa kuin myötätunto.

Psykologiassa ja organisaatiotutkimuksessa myötäintoa lähellä olevia termejä ovat mm. positiivinen empatia, empaattinen ilo, kumppanillinen rakkaus, positiivinen resonanssi ja korkealaatuiset yhteydet. Näistä termeistä kuitenkin puuttuu myötäintoon verrattuna mm. motivaatio ilahduttaa toista. Toisin sanoen luettelusta rinnakkaiskäsitteistä yksikään ei kuvaa prososiaalista motivaatiota eli halua edistää toisen hyvää teoin. (Pessi et al., 2017) Työyhteisöissä myötäinnossa voi olla kyse pienistä arjen teoista. Aina kun kollegat kohtaavat myötäintoisesti, heidän keskinäinen luottamuksensa syvenee. Myötäinnostetulla on varaa myötäinnostua ja myötäinnon kulttuuri tutkitusti leviää. Jos työpaikalla on myötäintoisuusvajetta, olemme todennäköisesti juuri nyt liian uupuneita ja stressaantuneita. Jos ihminen huomaa, etteivät läheisen into ja ilo herätä myötäintoa, on syytä ryhtyä huolehtimaan itsestään paremmin. (Pessi et al., 2017)

3.4.4 Empatointi vs systemointi

Psykologi Simon Baron-Cohenin (2004) mukaan systemoinnin kykyä eli kykyä havaita systeemeitä pidetään osittain sukupuoleen sidottuna ominaisuutena. Miehillä systemoinnin taipumus on korostuneempi kuin naisilla ja ero voidaan havaita jo muutaman kuukauden ikäisillä vauvoilla. (Baron-Cohen, 2004). Empatointia puolestaan pidetään tyypillisempänä naisen ominaisuutena. (Baron-

Cohen, 2004) Baron-Cohen kuvaa naisen empatoivat ja miehen systemoivat aivot monin hätkähdyttävin esimerkein ja huipentaa tieteellisiin tutkimuksiin perustuvan ajattelunsa uuteen autismin teoriaan, joka johtuu äärimmäisistä miehen aivoista. (Baron-Cohen, 2004) Sukupuolten välisiä eroja koskien kykyä tuntea myötätuntoa, ei kuitenkaan ole muissa tutkimuksissa juurikaan ilmennyt. Tämä ei vielä tarkoita, että miehet ja naiset kokisivat tai ilmaisisivat myötätuntoa samalla tavalla. Seppälän (2013) näkemyksen mukaan todennäköisempää on, että sosiaalistuminen vaikuttaa siihen, miten miehet ja naiset oppivat kommunikoimaan tunteitaan, kuten ystävällisyyttä ja myötätuntoa. Baron-Cohenin (2004) mukaan systemointi- ja empatointikyky ovat ominaisuuksia, joiden jakautuma populaatiotasolla noudattaa Gaussin käyrää. Sekä naisilla että miehillä on molempia taitoja, mutta keskimääräisiksi arvoiksi muutettuina miesten systemointipistemäärät ovat korkeampia kuin naisten, joilla empatiapistemäärät puolestaan ovat keskimääräisesti korkeampia. Baron-Cohenin (2004) kuvaaman ”nollasummapelin”, mukaan systemointikyvyn lisääntyessä empatia-kyky vastaavasti vähenee. Baron-Cohen (2004) käsittelee systemointia ja empatointia erillisinä kykyinä. Systeemiäly-käsitteen voinee nähdä liimaavan systemoinnin ja empatoinnin käsitteet yhteen; systeemiälyssähän systemointi- ja empatointikyky muodostavat keskinäisen systeemin, jossa pienillä muutoksilla voidaan saada aikaan suuria vaikutuksia. (Baron-Cohen, 2004) Sukupuolten eroissa on totta kai kyse keskiarvoista, mutta sukupuolten välinen psyykkinen erilaisuus on kuitenkin pitkään ollut arkaluontoinen aihe. Vaikka Baron-Cohenin mielestä erot ovat hyvin merkittäviä, hän kuitenkin viivytti pitkään kirjansa julkaisemista ennen kuin vihdoinkin vuonna 2003 arveli, että sukupuolten eroista ehkä voitaisiin keskustella kiihkottomasti.

Käsitteellisen tai empiirisen tutkimuksen valossa ei kuitenkaan näyttäisi olevan perusteltua sanoa, että myötätunto olisi leimallisesti ja välttämättömästi naisten taito. Myöskään myötätunnon jäsentäminen feminiinisyyss-maskuliinisuus-kahtiajaon kautta ei ole erityisen hedelmällinen lähtökohta. (Pessi et al., 2017) On enustettu, että robotisaation ja tekoälyn yleistymisen myötä myötätunnon kaltaiset

sosiaaliset taidot nousevat työelämän keskeisimmiksi taidoiksi. Tästä näkökulmasta on suorastaan oikeudenmukaista, että ajatus myötätunnon feminiinisyydestä puretaan ja merkityksellistetään myötätunto sekä miesten että naisten yhteiseksi ihanteeksi.

3.5 Intuitio

Viisaasta intuitiosta väitöskirjan tehnyt Asta Raami (2015; 2016) on todennut intuition sanana olevan epätarkka. Sitä käytetään kuvaamaan lukuisia erilaisia tiedon muotoja, kuten vaisto, *fiilis*, *mutu*, alitajuinen tieto, kehollinen tieto tai telepaattinen tieto. Näin ollen, kun ihmiset puhuvat intuitiosta, on suorastaan todennäköistä, että he tarkoittavat vähän eri asioita. Intuitio sanana kuvaa myös erilaisia prosesseja, esimerkiksi tunnepohjaista toimintaa, assosiaatiota, automaatiota, ei-sanallista aistimista tai hahmontunnistuksen ja yhteensovittamisen prosesseja. Intuitio-sanaa käytetään usein myös kuvaamaan erilaisia lopputuloksia, kuten oivallusta, tunnetta, sanomaa, ennakkoaavistusta, visiota, viestiä, näkyä ja ns. *kylmiä väreitä*. Ei siis ihme, että sana aiheuttaa väärinymmärryksiä. Mutta jottei asia olisi liian suoraviivainen, intuition kokemukseen voi usein liittyä myös niin sanottuja ei-kehollisia tuntemuksia (*non-bodily feelings*). Tällainen tuntemus ei kuitenkaan tunnu kehossa samaan tapaan kuin kosketus. Eikä se myöskään ole tunne, kuten ilahtuminen tai pelästyminen. Kuitenkin tämän tuntemuksen voi silti aistia tai vaistota, vaikka sitä on vaikea pukea sanoiksi. Kun täsmällinen käsite tai sana jollekin asialle tai ilmiölle puuttuu, voi tuntua kuin sitä ei olisi olemassakaan.

Raamin (2015) tutkimus osoittaa, että intuitiota voi oppia käyttämään tietoisesti hyväkseen niin, ettei se ole vain sattumanvarainen tapahtuma. Intuitiotaan on myös mahdollista kehittää siinä missä mitä tahansa muutakin taitoa, sillä sekä intuitiivinen että rationaalinen ajattelu tarvitsevat harjoitusta ollakseen luotettavia. Intuitiota pidetään valitettavasti edelleen usein tunnepohjaisena toimintana ja ajattelumuotona, joka tuottaa epäluotettavaa tietoa. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että intuitiivinen ajattelu on tietyissä tilanteissa jopa rationaalista päät-

telyä parempi. Intuitio on ylivertainen esimerkiksi silloin, kun päätöksen tekemiseen on joko liikaa tai liian vähän tietoa tai kun ratkaisu täytyy löytää lyhyessä ajassa. (Raami, 2016)

Ihmisten välillä vaihtuu paljon dataa joko tiedostaen tai tiedostamatta. Etenkin jos käytettävissä olevaa tietoa on liikaa, analyttinen mieleemme menee helposti tukkoon. Tämänhetkisen tietämyksen mukaan tietoinen päättely on aina riippuvainen intuition tekemästä esityöstä. Raami (2015) käänsi omassa väitöstutkimuksessaan tämän prosessin toisin päin eli hän tutki kuinka tietoisien mielen avulla voi hakea intuitiivista tietoa. Kyse ei tällöin olekaan joko tai -ajattelusta, vaan päättelyn ja intuition yhteensovittamisesta, jolloin voidaan puhua ns. laajennetusta ajattelusta. Vaikka intuitio on tietyissä tilanteissa rationaaliseen ajatteluun verrattuna ylivertainen, parhaimmat tulokset syntyvät kuitenkin usein näitä kahta ajattelun muotoa yhdistelemällä. Verrattuna paljon keskustelua herättävään tekoälyyn, ihmismieli eroaa tekoälystä kyvyssä erottaa heikkoja, mutta merkityksellisiä signaaleja. Toisin kuin ihminen, kone ei pysty tunnistamaan niitä. Intuition olemassaolo pitää siis tiedostaa, jotta sitä voi alkaa hyödyntää. Ensimmäinen askel älykkään intuition kehittämiseen onkin ajattelujärjestelmien eron ymmärtäminen.

3.5.1 Ajattelujärjestelmät eli neljä tietämisen tapaa

Tietoinen päättely on tietämistä, jossa tiedon tuottamisen prosessi voidaan jäljitellä, tiedon lähteet ja perusteet ymmärretään ja voidaan kommunikoida. Tietoinen päättely voi perustua esimerkiksi laskelmiin, analyysiin, syy-seuraussuhteisiin ja logiikkaan. Päättelyn koko prosessi voidaan tällöin saattaa muiden nähtäväksi ja näin päätelmien luotettavuutta on helppo arvioida. Tämä tekee päätte-lystä perustellun ja vaivattomasti jaettavan tiedon muodon. Niinpä päättelyä myös arvostetaan, vaikka se ei aina toimisi hyvin käytännössä. Päättelyn ohella arvostetaan yleensä auktoriteettien ja asiantuntijoiden tuottamaa tietoa. Tieteellinen tieto on vertaisarvioitua ja tutkijat rakentavat tätä tietoa yhdessä. Yleensä se edustaa kunkin ajankohdan parasta ymmärrystä jostakin tietystä

aiheesta. Asiantuntijuus ei ole vielä tae tiedon luotettavuudesta, sillä asiantuntijallakin voi olla puutteellista, ristiriitaista, vääristynyttä, vanhentunutta tai harhaanjohtavaa tietoa. Asiantuntija saattaa jopa valehdella – tiedostaen tai huomaamattaan. (Raami 2015; Raami 2016) Kokemusperäinen tieto puolestaan pohjautuu ihmisen omaan elämään ja aiempiin kokemuksiin. Se on tärkeä osa tietämistä ja oppimista. Lukuisat arjen tiedot ja taidot opitaan kokemuksen kautta. Tekemällä oppiminen on tehokas oppimisen muoto, varsinkin yhdistettynä mestari-kisälli-tyyppiseen toimintaan. Tällaisen tekemisen myötä siirtyy paljon ei-sanallista arvokasta tietoa. Kaikkea tietoa ei pysty eikä ole tarpeenkaan pukea sanoiksi, vaan yhdessä tehtäessä opitaan myös tarkkailemalla, matkimalla, virheitä korjaamalla ja yhdessä keksimällä. Kokemusperäisen tiedon arvioinnissa korostuu asiantuntemus ja toimivuus käytännössä. Joskus voi tosin oppia myös virheellisiä tai huonoja toimintatapoja. (Raami 2015; Raami 2016) Intuitio sen sijaan pohjautuu välillä kokemukseen ja oppimiseen. Se voi olla myös sellaista tietämistä, joka ei pohjaudu opittuun tai koettuun. Silloin intuitiosta käytetään nimitystä noeettinen tietäminen. Noeettisen tietämisen kautta tieto, idea tai oivallus voi ilmestyä äkisti, kirkkaasti, voimallisesti tai vakuuttavasti. Monet tieteen historian loistavat ideat ja keksinnöt ovat saaneet alkunsa tällaisesta tietämisestä. (Raami 2015; Raami 2016)

Intuitio ja päättely ovat täysin erilaisia ajattelun muotoja. Tietoinen mieli voi poimia vain murto-osan aivoihimme ja kehoomme saapuvasta tiedosta. Se prosessoi tietoa peräkkäin ja tietyssä järjestyksessä. Tietoinen mieli on hyvä fokusoidaan, vertailemaan ja analysoimaan. Tähän ei intuitio pysty. Intuitio sen sijaan käsittelee suuren määrän tietoja rinnakkain ja toisistaan riippumattomasti. Se havainnoi signaaleja, vaikutelmia ja muutoksia, jotka saattaisivat olla merkityksellisiä. Nämä havainnot se lähettää jatkokäsittelyyn päättelevälle älylle, joka päättää onko havainto tärkeä. Näin intuitio kannattelee tietoista mieltämme. Ilman intuition esityötä mieleemme tukehtuisi havaintojen määrään. Vaikka ihmismieltä ei voi rinnastaa koneeseen, niin vertaus tietokoneen prosessoriin voi auttaa hahmottamaan intuition ja tietoisien mielen eroavaisuuksia. Tietoinen mieli

(päättely) voi parhaimmillaan käsitellä noin 40-50 bittiä sekunnissa. Samassa ajassa intuitiivinen mieli käsittelee noin 11 miljoonaa bittiä. (Raami 2015; Raami 2016) Toisin sanoen intuitio käsittelee tietoa noin 300 000 kertaisella nopeudella päättelyyn verrattuna.

3.5.2 Ajattelu nopeasti ja hitaasti

Myös Daniel Kahnemanin (2011) mukaan jokaisella ihmisellä on ajattelussaan kaksi erilaista prosessointijärjestelmää, jotka hän on nimennyt systeemiksi 1, eli nopeaksi prosessoinniksi, joka on intuitiivista, emootioperäistä, automaattista ja vailla havaittavaa yksilön kontrollia, sekä systeemiksi 2, jossa puolestaan ajattelu on hidasta, harkitsevaa, loogista ja ykkössysteemiä perusteellisempaa. Systeemi 1:n moottorina toimivat uskomuksemme, aikaisemmat kokemuksemme, odotuksemme sekä monet heuristiikat, joiden varassa selitämme ympäröivää maailmaa. Systeemi 2 puolestaan pohjaa asian tai tapahtuman tietoiseen tarkasteluun. Meidän on kuitenkin mahdollista vaikuttaa siihen, miten ja missä tilanteessa mitään mallia käytämme. (Kahneman, 2011)

Systeemi 1:n ajattelu ei vaadi meiltä erityisempiä ponnisteluja, vaan on hyvin ärsykeperäistä. Systeemi 1:n ajattelu on kehityshistoriallisesti vanhaa ja sillä on yhtäläisyyksiä eläinten ajatteluun. Systeemi 1 poimii nopeasti itsellemme mieluisan viestin, ennen kun hitaampi systeemi 2 ehtii edes käynnistää vastatoimia. Systeemi 1 tarjoilee meille siis vaivattomasti 'ihan kelvollisen' vastauksen, jolloin emme välttämättä ala edes tarkastella erilaisia vaihtoehtoja sen kummemmin. Hyvänä esimerkkinä tästä voi pitää vaikkapa nälän tunnetta. Nälkäisinä sorrumme helposti valitsemaan syötäväksemme jotain, joka ei kuitenkaan pitkällä tähtäimellä ole kehollemme hyväksi. Valitsemme hampurilaisen, vaikka järkevämmän ajateltuna meidän tulisi valita terveellisempi vaihtoehto. Systeemi 1 siis tarjoaa meille helpon ja vaivattoman vaihtoehdon, johon haluamme tarttua sen sijaan, että ponnistelisimme tarkastellaksemme asiaa enemmän. (Kahneman, 2011) Systeemi 2:ssa puolestaan ajattelu on tahdonalaista ja vaatii ihmiseltä sekä ponnistelua että työmuistia. Systeemi 2:ssa ihminen kykenee muotoilemaan

sääntöjä ja ajattelumalleja. Systeemi 2:n ajattelumalli on kehityshistoriallisesti nuori ja se on vain ihmisille tyypillinen ajattelumalli. Keskimääräisesti paremmat päätökset tehdään käyttämällä kakkossysteemin ajattelua. Kakkossysteemille antautuminen voi myös tuoda elämään jotain erityistä. Harjoittamalla aivojamme systeemi 2:n tyyppiseen tiedostavaan prosessointiin voimme muuttaa ajattelumme ja sitä kautta elämäämme muutenkin. (Kahneman, 2011) Todellisuus on kuitenkin yleensä paljon ristiriitaisempi ja monimutkaisempi kuin oletamme - tai ainakin kuin mitä systeemi 1 antaa meidän olettaa. Tämä saa aikaan monenlaisia harhoja. Eräs niistä on se, että kuvittelemme itse vaikuttaneemme elämäämme enemmän kuin tosiasiasa olemme kuitenkaan tehneet. Monet asiat, jotka jälkikäteen tarkasteltuina panemme oman suunnitelmallisuutemme piikkiin, ovatkin todellisuudessa johtuneet sattumasta, tai jos niin halutaan sanoa, onnesta. (Kahneman, 2011)

3.5.3 Intuition luotettavuus

Raamin (2015; 2016) mukaan jokainen on intuitiivinen, tiedostipa sen tai ei. Meistä jokainen voi myös kehittää itselleen älykkään intuition kyvyn. Älykäs intuitio koostuu kolmesta taidosta: kyvystä virittyä intuitioon, intuition lukutaidosta ja kyvystä arvioida intuition luotettavuutta. Intuitio voi siis olla luotettavaa tai epäluotettavaa, aivan samoin kuin päätelty tietokin. Luotettava intuitio tulee erottaa intuition vinoumista kuten päähänpistoista, peloista tai satunnaisista mielijohteista. Raamin (2015; 2016) mukaan intuition luotettavuuden arvioimiseen tarvitaan ennen kaikkea erottelukyvyn kehittämistä. Intuition luotettavuutta voi havainnoida ja arvioida sellaisista signaaleista, jotka ovat itselle tyypillisiä intuition vahvistuksia. Jollekin tällainen voi olla vatsanpohjatunne, toiselle kylmät väreet ja kolmannelle vaikkapa ympäristön vahvistama synkronisuus. Intuition vahvistus ei vielä tarkoita, että intuitio on luotettava, mutta se on signaali, joka vahvistaa intuition luotettavuutta. Raamin (2015; 2016) mukaan jokaisen em. signaaleista voi tulkita myös väärin, jolloin intuitio ei ole luotettavaa. Ristiriitainenkin intuitio saattaa silti olla oikeassa, sillä intuitiossa voi olla mukana mon-

ta eri näkökulmaa samanaikaisesti, ja ne voivat olla jopa näennäisesti ristiriidassa keskenään.

Älykäs intuitio on siis kykyä katsoa tuorein silmin, huomata heikkoja signaaleja ja taitoa erottaa niistä merkitykselliset. Ilman avoimuutta näköalamme on kapea viipale tai jopa täydellinen umpio. Raamin (2015; 2016) mukaan tarvitsemme siis sekä herkkyyttä huomata, että kykyä seuloa havainnoista oleellinen. Sen voi ottaa käyttöön tarvittaessa ja sen luotettavuutta on mahdollista arvioida. Se on asiantuntijuuden kirkasta ydintä. Älykäs intuitio on mahdollista erottaa pelosta, mielihaluista, mielijohdeista ja mielikuvituksesta. Älykäs intuitio ei ole sama kuin satunnainen päähänpisto, mielijohde tai tunnereaktio. Kirkas intuitio ja terävä päättely tuottavatkin yhdessä tuloksia, joihin kumpikaan yksinään ei yllä.

3.6 Hyvinvointi työssä

Tutkimuksissa on saatu näyttöä siitä, että subjektiivisesti arvioidun hyvinvoinnin kasvattaminen muun muassa parantaa immuunijärjestelmän toimintaa, lisää pitkäikäisyyttä, hidastaa joidenkin sairauksien etenemistä ja kohentaa yleistä terveydentilaa. (Howell, Kern & Lyubomirsky, 2007) On myös esitetty, että subjektiivisesti arvioidun hyvinvoinnin kasvamisen myötä tapahtuvan yksilön terveyden kohentumisella ja sairauksien vähentymisellä on myönteisiä kansantaloudellisia seurauksia vähentyneiden terveydenhuoltokustannusten myötä. (Howell, Kern & Lyubomirsky, 2007; Keyes, 2007) Tutkimusten perustella subjektiivisesti arvioitu hyvinvointi on myös objektiivisesti arvioiden hyödyllistä. Tutkimusten valossa ei ole ainoastaan niin, että onnistuminen elämässä tuo onnellisuutta, vaan myös onnellisuus tuo onnistumista (Lyubomirsky, King & Diener, 2005). Monissa tutkimuksissa on todettu, että hyvinvoinnin lisääminen vaikuttaa myönteisesti terveyteen ja vähentää sairastuvuutta (Pressman & Cohen, 2005; Lyubomirsky, King & Diener, 2005; Howell, Kern & Lyubomirsky, 2007). Pitkään arveltiin, että terveys voi tehdä ihmisistä onnellisempia, mutta kuten onnellisuuden ja onnistumisen välinen syy-yhteys, myös hyvinvoinnin ja terveyden välinen syy-yhteys on kaksinainen: toisaalta terveys vaikuttaa hyvinvointiin mutta myös

hyvinvointi vaikuttaa terveyteen (Howell, Kern & Lyubomirsky, 2007). Hyvinvoinnin lisäämisellä on niin lyhytaikaisia kuin pitkäaikaisiakin suotuisia vaikutuksia terveyteen. Tutkimuksissa on saatu näyttöä siitä, että subjektiivisesti arvioidun hyvinvoinnin kasvattaminen muun muassa parantaa immuunijärjestelmän toimintaa, lisää pitkäikäisyyttä, hidastaa joidenkin sairauksien etenemistä ja kohentaa yleistä terveydentilaa. (Howell, Kern & Lyubomirsky, 2007) Hyvinvoinnilla on myös organisaatioiden kannalta tärkeitä vaikutuksia: hyvinvoivat arvioidaan paremmiksi työntekijöiksi (Lyubomirsky, King & Diener, 2005)

Moni kokee työssään kiirettä ja aikataulupaineita. Moni myös kokee työnsä henkisesti rasittavaksi eikä tilannetta tältä osin ole usein helppoa työpaikan toimin muuttaa. Moni saattaa myös kokea kuristuvansa työnsä vaatimuksiin ja puheet yhteistyöstä ja innovatiivisesta työotteesta voivat tuntua ylivoimaisilta työn jo ennestään kuormittavassa arjessa. Vaatimukset työotteen innovoivuudesta ja aloitteellisuudesta voivatkin muodostua lisäkuormitukseksi, mutta kuormittumiselle on olemassa vaihtoehto. Haluavathan useimmat ihmiset lähtökohtaisesti olla elämässään kuin työssäänkin (jossa enemmistö viettää puolet arjen valveillaoloajastaan), tavoitteellisia ja aloitteellisia, saada aikaan hyvää ja laadukasta jälkeä siinä, mihin ryhtyvät, kokea onnistumisia sekä hyödyntää kertynyttä osaamistaan ja kokemuksiaan uuden ideoinnissa. Miksi se siis töissä kuormittaisi eikä päinvastoin edistäisi työn imua ja kukoistusta? Pessi ja kumppanit (2017) ovat todenneet, että kiireessä juuri myötätunnon ensimmäinen askel katoaa, toisin sanoen, emme ehkä enää huomaa, mitä ympärillämme tapahtuu. Juuri kiireessä kuitenkin sekä yksilöt että yhteisö tarvitsisivat huolenpitoa aivan erityisen paljon, sillä yhteinen hyvä tai paha vahvistuu erittäin helposti. Myös yksilöllisyyden ja pärjäämisen kulttuurit estävät tehokkaasti myötätuntoisia kohtaamisia. Kun on mentävä sisukkaasti eteenpäin, oman inhimillisyyden ja vaikkapa väsymyksen esille tuominen voi olla vaikeaa. Silloin ei jaksakaan olla myötätuntoinen muita kohtaan, mutta ei myöskään saa osakseen kaipaamaansa myötätuntoa kollegoiltaan. Kaikki työpaikat eivät ole samanlaisia, mutta esimerkiksi hyvin hierark-

kisessa työyhteisössä myötätunnon näyttäminen voi olla paljon vaikeampaa, jos tunteiden näyttäminen ei ole kuulunut työkuulttuuriin.

3.6.1 Työn merkityksellisyys

Merkityksellisyys (*meaningfulness*), voidaan määritellä työelämän kontekstissa työn tavoitteiksi tai tarkoitukseksi, jonka arvon yksilö määrittää omien näkemystensä ja ideaaliensa perustalta. Merkityksellisyys on yksilön subjektiivinen kokemus siitä, että hänen työnsä on tarkoituksellista. Merkityksettömyys on puolestaan yksilön kokemusta tarkoituksettomuudesta ja saattaa johtaa työstä vieraantumiseen, sitouttamattomuuteen ja apatiaan. Merkityksellinen työ rakentuu siis yksilön omasta tarkoituksellisen tai arvokkaan elämän saavuttamisesta. Merkityksellisyys koostuu myös sosiaalisista ulottuvuuksista, itsearvostuksesta, välittävästä ja kannustavista suhteista ja työn sisällöistä. Merkitykselliseen työhön kuuluu ihmisen moraalinen kasvu ja mahdollisuus ylittää työnsä kautta omat egoistiset intressit. Merkityksellinen työ voi tarjota ihmiselle koherenssin tunnetta, tunnetta kokonaisvaltaisuudesta. Lips-Wiersman ja Morrisin (2009) mukaan merkityksellisen työn malli muodostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat sisäisen minän kehittäminen, ykseys muiden kanssa, täyden potentiaalin ilmaiseminen ja muiden auttaminen. Lips-Wiersman ja Morrisin (2009) mukaan nämä neljä osa-alueetta muodostavat merkityksellisen työn kokemuksen, jos ne ovat tasapainossa keskenään. Mallissa olennaista on myös tasapaino tekemisen ja olemisen sekä minän ja muiden välillä. Lisäksi mallissa esitetään näkemys siitä, että merkityksellinen toiminta pohjautuu inspiraatioon, mutta toteutuu todellisuuden asettamissa rajoissa. Tässä mallissa korostuu ajatus merkityksellisyydestä yksilön subjektiivisena kokemuksena, joka rakentuu useaan lähteeseen pohjaten monien tekijöiden dynaamisessa suhteessa. (Lips-Wiersma & Wright, 2012)

Lips-Wiersman ja Morrisin (2009) mukaan tilanteet, joissa yksilö kokee työn rajoittavan hänen moraalista toimintaansa tai työpaikalla kannustetaan epämoraaliseen toimintaan - tai hänen arvonsa työntekijänä kyseenalaistetaan, tuntuu työ itsessään merkityksettömältä. Lisäksi sanaa 'teeskentely' käytettiin usein,

kun toimintatutkimukseen osallistuneet puhuivat merkityksettömästä työstä. Jos työntekijät eivät löydä työstään aitoa tarkoitusta itselleen, he kokevat sen usein merkityksettömänä. Lips-Wiersma ja Morris (2009) esittävät myös ajatuksen siitä, että organisaation vision, arvojen ja toimintaperiaatteiden tulisi kummuta työntekijöistä. Tämä mahdollistaisi tilanteen, jossa organisaation kaikki jäsenet pyrkisivät toiminnallaan kohti yhteistä päämäärää. (Lips-Wiersma & Morris, 2009.) Entä voiko työn merkityksellisyyttä johtaa? Siinä missä humanistiset tieteet ovat tarkastelleet merkityksellisyyttä itsessään, johtamistutkimus on Lips-Wiersman ja Morrisin (2009) mukaan lähinnä keskittynyt siihen, kuinka organisaatiokulttuurin ja johtamisen avulla voidaan välittää ja johtaa merkitystä. Tutkijoiden tavoitteena on ollut kaventaa humanististen tieteiden ja johtamistutkimuksen välistä kuilua sekä syventää ymmärrystä työn merkityksellisyydestä. Lips-Wiersma ja Morris (2009) ovat kritisoineet johtamistutkimusta olettamuksista, joiden mukaan johtamisen ja organisaatiokulttuurin kautta voidaan tarjota työntekijöille työn merkitys, ikään kuin valmiina tarjottimella. Lisäksi he kyseenalaistavat ajatusta siitä, että merkityksellisen työn lähteitä voisi tutkia irrallisina niistä tekijöistä, jotka aiheuttavat kokemuksia merkityksettömästä työstä, kuten esimerkiksi liiallinen kontrolli. Lips-Wiersma ja Morris (2009) esittävät, että merkityksellistä työtä tulisi tarkastella ensisijaisesti yksilön näkökulmasta, ei niinkään yhtenä johtamisen ulottuvuutena. Heidän mukaansa tulisi kartoittaa ne lähteet, joista merkityksellinen työ koostuu ja tarkastella miten nämä lähteet ovat suhteessa toisiinsa. Lisäksi heidän mukaansa merkityksellisyyttä tulisi tutkia merkityksettömyyden käsitteen kanssa rinnakkain, jotta havaittaisiin mitkä tekijät lisäävät ja mitkä vähentävät mahdollisuuksia merkitykseen.

Myös Wrzesniewski, Dutton ja Debebe (2003) ovat olleet yksimielisiä siitä, että ihmiset etsivät aktiivisesti merkityksiä elämälleen – ja työlleen. Työn merkityksellisyys on noussut yhä keskeisemmäksi erityisesti niin sanotun y-sukupolven (1980-2000 syntyneet) työelämäänsä astumisen myötä. Tämän myös ”merkityksellisuuden sukupolvensi” ja ”minä-sukupolvensi” kutsutun ryhmän edustajia kuvaavat muun muassa ilmiöt, kuten itsensä toteuttaminen, itseohjautuvuus ja auktori-

teettien kyseenalaistaminen. Suhteessa työhön tämä konkretisoituu muun muassa niin, että työn merkityksellisyys ja työnantajan arvot ovat keskeisiä työhön sitoutumiseksi. Työ itsessään on vähäisempi arvo kuin aiemmin, työn vaihto helpompaa, ja työn ja muun elämän yhdistäminen keskeistä. Sitoutuminen työhön ja työnantajaan seuraa siis yhä enemmän niiden merkityksellisyydestä. Wrzesniewski, Dutton ja Debebe (2003) ovat tutkineet myös millainen vaikutus muilla ihmisillä on siinä prosessissa missä yksilön käsitys itsestään, työstään ja roolistaan työpaikalla rakentuu. He tarkastelevat niitä merkityksiä mitä ihmiset työlleen antavat ihmisten välisen järkeistämisen (*sensemaking*) näkökulmasta. Tutkijoiden mukaan järkeistämisen prosessi työn kontekstissa kontribuoi niihin merkityksiin, joita ihmiset omalle työlleen antavat. He esittävät yksilön olevan työpaikalla jatkuvasti alttiina toisten ihmisten toiminnalle ja yksilön työlle antamien merkityksien muokkautuvat siinä dynaamisessa prosessissa, joka yksilön ja muiden ihmisten välille työpaikalla muodostuu. Se millaisen merkityksen yksilö omalle työlleen, itselleen ja roolilleen työkontekstissa antaa, riippuu tutkijoiden mukaan siitä, miten yksilö havainnoi muiden ihmisten toimintaa. (Wrzesniewski et al., 2003)

Wrzesniewski ja Dutton (2001) ovat yhdistäneet merkityksellisen työn tutkimukseensa myös käsitteen työn muokkaus (job crafting). Työn muokkauksella tarkoitetaan fyysisiä ja kognitiivisia muutoksia, joita yksilö työnsä parissa tekee, jotta työ vastaisi enemmän hänen henkilökohtaisia preferenssejään. Työn muokkaus voi olla esimerkiksi sitä, että yksilö vaikuttaa työtehtäviensä määrään tai laatuun, omaan suhtautumiseensa tai työn parissa solmittuihin ihmissuhteisiin. Työn muokkaus voi toisin sanoen tapahtua ajatuksen tasolla tai konkreettisesti. Wrzesniewskin ja Duttonin (2001) mukaan työn muokkaus luo yksilölle mahdollisuuden antaa työlle uudenlaisia merkityksiä. Heidän mukaansa näkökulman muutoksella on vaikutusta myös yksilön työidentiteettiin, koska silloin työlle annetut merkitykset muuttuvat. Wrzesniewski ja Dutton (2001) esittävät, että työn muokkauksen kautta on mahdollista saavuttaa kutsumuksen kaltainen suhtautuminen omaan työhönsä, jos yksilö kykenee työtään muokkaamalla muo-

dostamaan yhteyden oman työnsä ja suuremman tarkoituksen välillä. Voita-
neenkin todeta, että ihmiselle on tärkeää, että hän tunnistaa kokemuksensa
työstä ja sosiaalisista suhteista aidosti hyviksi ja mielekkäiksi. Kyse on ihmisen
näkökulmasta optimaalisesta tilanteesta, jossa hänen elämäntilanteensa ja työl-
le antamansa tavoitteet, arvot ja merkitykset toteutuvat tasapainoisesti. Edelli-
seen liittyen tulee hakematta mieleen legendaarinen kertomus siitä, kuinka John
F. Kennedy piti 25. toukokuuta 1961 kuuluisan puheensa, jossa puki sanoiksi
USA:n yhteisen unelman uudelle NASAn avaruushjelmalle: "Lähetämme
miehen kuuhun ja tuomme hänet turvallisesti takaisin maahan vuosikymmenen
loppuun mennessä!" Pian tämän puheen jälkeen Kennedy vieraili NASA:n ava-
ruuskeskuksessa katsomassa, miten työ kohti unelmaa oli edistymässä. Vierai-
lun aikana hän näki siivoojan työssään ja meni siivoojan luokse ja kysyi häneltä
ystävällisesti: "Mitä sinä teet?" Siivooja vastasi spontaanisti: "Herra Presidentti,
olen auttamassa lähettämään miehen kuuhun." Kennedy kertoi myöhemmin
tämän vierailun olleen yksi hänen elämänsä tärkeimmistä hetkistä.

Positiivisuus johtajuuden painotuksena lisää todennäköisyyttä myönteisille yksi-
lökokemuksille ja vuorovaikutussuhteille, mitkä puolestaan luovat edellytyksiä
paitsi ihmisarvoiselle, myös tavoitteelliselle organisaatiotoiminnalle (Lewis
2011). Lähtökohtana on tuntee ihmistä ja yhteisöä siten, että arvostusten koh-
teet ja tilanteille annetut merkitykset tulevat selville. Ihmisten johtajan on tiedet-
tävä, miten positiivisuus tai onnellisuus työelämässä koetaan, tunnistuen yksilön
ja yhteisön eroja ja yhteneväisyyksiä. Positiivisen johtajuuden painotukset koh-
distuvat samanaikaisesti ihmiseen ja yhteisöön, eli "minusta" ja "meistä" välittä-
miseen. Tutkiminen lisää tietoa systeemistä ja siihen sitoutumalla työntekijät
vuorovaikutuksessa toistensa kanssa lisäävät tiedon määrää. Tutkiminen tuottaa
lisäksi myönteisen tarkoituksenkokemista. Yksilö pystyy ratkaisemaan jous-
tammin työn esteitä ja lisäämään uusia tapoja ymmärtää tarkeys ja tarkoitus sil-
le mitä he tekivät (Wrzesniewski & Dutton 2001). Tutkiva ote työssä voi myös
vaikuttaa myönteisiin tunnevoimavaroihin, jotka liittyvät esim. oppimisen ahaa-
elämyksiin. (Ryff 1989)

3.6.2 Tunteiden merkitys

Monet tämänhetkiset tunneteoriat erottavat toisistaan käsitteet emootio ja tunne. Nämä molemmat sijoittuvat tunnetilaa tarkoittavan yläkäsitteen "affekti" alle. Tunne eli emootio määritellään yleensä mielihyvää tai mielihäviötä sisältäväksi elämykseksi, joka vaikuttaa ihmiseen motivoivana paineena. Tunteet ovat osa olemassaoloamme ja ihmisen elämää ja kokemusmaailmaan liittyy joukko erilaisia tunteita, jotka vaihtelevat kestoaltaan, voimakkuudeltaan ja vivahteiltaan. Tunteet ovat merkittävä informaation lähde, sillä juuri niihin sisältyvän mielihyvän tai mielihäviön tunteeseen perustuu ihmisen tajunnallisuus, kehollisuus ja tilannesidonnaisuus - jopa lajimme selviäminen. (Nummenmaa, 2010) Tunteiden keskeisimpänä tehtävänä lieneekin ihmisen kehityksen aikana ollut juuri hengissä säilyminen. Esimerkiksi pelon tunne on auttanut ihmisiä selviämään uhkaavista tilanteista. Tunnetta ei kuitenkaan tule sekoittaa temperamenttiin, joka on ihmisessä yleisesti pysyvä luonteenlaatu ja/tai taipumus. Tieteen termipankki (s.a.) määrittelee yleisen kognitiivisen tunneteorian siten, että ko. teoriassa tunne on eräs kognition laji, joka aiheuttaa ruumiillisen tuntemuksen. Tunteen kokemuksessa yhdistyvät siis kognitiiviset ja fysiologiset prosessit. Kognitiivisen tunneteorian mukaan yksilön ajattelutapa vaikuttaa pitkälti tunteiden syntyyn, toisin sanoen tunteet syntyvät vasta, kun yksilö tulkitsee ja arvioi oman fysiologisen tilansa. Kognitiiviset tunneteoriat korostavat myös ympäristön palautteita ja oman ajattelun merkitystä. Tunteita ja tietoisuutta tutkinut neurologian professori Antonio Damasio (2000) puolestaan erottaa emootiot ja tunteet toisistaan. Hänen mukaansa emootiot suuntautuvat ulospäin ja ovat julkisia, mutta aloittavat vaikutuksensa mieleen sisäänpäin suuntautuneiden ja yksityisten tunteiden kautta. Tunteet ovat kehityksellisesti ensin, sitten vasta järki, jonka kelpoiminen toiminta edellyttää Damasion (2000) mukaan tunteita.

Koska tunteilla siis on suuri vaikutus ihmiseen, on tärkeää, että tunteita tiedostetaan ja että tunteita tarkastellaan aina kokonaisvaltaisesti. Tunteet ovat osa yhteisöllistä ja sosiaalista tiedonvaihtoa. Käytämme tunteita sekä tietoiseen että

tiedostamattomaan viestintään. Monet perustunteet, jopa yksinkertaiset tunneviestejä välittävät ilmeet, ovat kulttuurista riippumattomia. Opimme yleensä jo lapsina, milloin tunnetta ei kannata ilmaista, koska sivuuttaminen, torjunta, suuttumus tai muu negatiivinen palaute voisi tehdä vieläkin kipeämpää. Vaistomaisesti opimme pidättämään tunteita, joiden ilmaisu ei ole turvallista eikä aiemmin ole johtanut tarpeiden tyydyttymiseen. Tämä tarkoittaa, että jännitämme kehoamme, jotta spontaanisti heränneet aidot tunteet eivät näkyisi ja itsekään emme niitä enää tuntisi. Opimme tällöin olemaan erillään kehomme spontaanista kielestä. Samalla ikään kuin kiellämme persoonastamme osia, joihin kadotamme välittömän yhteyden. Opimme ajattelemaan enemmän kuin tuntemaan tunteita. Yhteys aitoon itseemme heikkenee ja tunnemme olevamme tavalla tai toisella jumissa. Kun tunne virtaa ja ihminen antaa tilaa tunteen kokemiselle, näkyy se myös kehossa. (Nummenmaa, 2010)

Tunteet ovat alkuperältään toimintakykyä kohentavia asioita. Se, miten arkipäivässä koemme ja säätelemme tunteita, vaikuttaa perustavalla tavalla hyvinvointiimme. Jos myönteisiä tunteita kokee usein, se auttaa meitä voimaan hyvin, monipuolistaa ajattelutapoja ja kannustaa myös luovaan toimintaan. Myönteisten tunteiden kokemisen ajatellaan siis parantavan kokonaisuudessaan elämänlaatua. Silloin kun ihminen kokee mielihyvää, hän suuntaa helpommin toimintansa hyödylliseen tekemiseen. Myönteisesti koetut tunteet ovat myös apu ihmisen elimistölle selvitäkseen stressitilasta. Jos tunteita ei olisi lainkaan, arkielämästä selviäminen olisi hyvin vaikeaa. (Nummenmaa, 2010)

Yksilön tunnekokemuksiin mahtuu väistämättä myös negatiivisia tunteita, joita ei kuitenkaan aina pidä torjua tai karttaa. Kokiessaan kielteisiä tunteita ihmisen tapa käyttäytyä ja toimia rajoittuu kuormittaen kehoa ja mieltä. Tunteiden pitkäaikainen piilottaminen voi joskus johtaa jopa henkiseen tasapainottomuuteen. Ihmiset tarvitsevat kaikkia tunteitaan ja siksi yksilön tulisikin käsitellä tunteitaan mahdollisuutena rakentaa tasapainotila voimia kartuttavan ja voimia kuluttavan toiminnan välille. Joskus voi olla vaikea kokea syvää yhteyttä toisiin ihmisiin ja

joskus ihminen voi myös masentua ja kadottaa elämänilonsa. Toisinaan taas elämä voi tuntua tasapaksulta puurtamiselta tai liian vakavalta, jolloin ilo ja nauru ovat elämästä kadoksissa. Lohdullista kuitenkin on, että ihminen voi aikuisenakin oppia uutta, myös tunteiden käsittelytaidoissa. Oman persoonan ohitettuja puolia voi löytää minuuteen uudelleen. Varsinkin positiiviset tunteet edistävät oppimista ja muuttavat ongelmanratkaisun tapaamme. On tärkeää pitää omasta persoonastaan huolta, sillä monillehan se on jopa tärkein työvälineemme. Hyvinvoiva ihminen nauttii haasteista, oppii ja pystyy tuottamaan yhteisölle arvokkaita asioita. Tunteet vaikuttavat tapaamme havaita ja tulkita ympäristön tapahtumia, sekä ohjaavat toimintaamme sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Tunteet myös muokkaavat automaattisesti kehon vireystilaa. Tunneilmaisuilla on tapana jäädä tarkasti mieleen, ja usein tahtomattakin huomiomme kiinnittyy toisten ihmisten tunneilmaisiin. (Nummenmaa, 2010) Lähetämme tunneviestejä aina, kun olemme tekemisissä muiden ihmisten kanssa. Jäljittelemme alitajuisesti tunteita, joita havaitsemme toisissa, säätelemällä tiedostamatta ilmeitä, eleitä, äänensävyjä ja muita sanattomia ilmaisuja. Tunteet tarttuvat ja näin virittäydymme huomaamattamme toisen tunteisiin. (Goleman, 2000)

3.6.3 Hyvä elämä

Inhimillisen toiminnan äärimmäinen päämäärä oli jo antiikin filosofi Aristoteleen mukaan kokonaisvaltainen onnellisuus (eudaimonia) tai kukoistus; kokonaisen elämän hyvä toteutuminen ja sellainen aktiivinen toiminta, joka tuottaa onnea - ei vain itselle vaan myös muille. (Keyes & Annas, 2009; Ryan & Deci, 2001; Ryff, 1989) Aristoteleen näkemyksiin ja erityisesti hänen teokseensa Nikomakhoksen etiikka (noin vuodelta 350 eKr, suomennettu 1989), jossa hän pohtii eudaimoniaa. Tämä Aristoteleen käyttämä kreikankielinen sana eudaimonia suomennetaan usein onnellisuudeksi. Aristoteleen eudaimonia ei ole kuitenkaan vain positiivinen mielentila vaan se voitaisiin kääntää myös hyvinvoinniksi tai kukoistukseksi. Aristoteleen käsitys on, että hyvinvoiva ihminen toimii, hän ei vain

ole. Eudaimonisella hyvinvoinnilla viitataan siis positiiviseen, aktiiviseen toimintaan. Aristoteleen mukaan ainoa tapa saavuttaa kokonaisuutena hyvä elämä on saavuttaa hyveellinen luonne, sillä niin kauan kuin yksilö pyrkii hyvyyteen, hyvät teot seuraavat automaattisesti tästä kamppailusta, tehden yksilöstä hyveellisen ja siten onnellisen. Ts. vain pysyvät hyvät toimintavalmiudet voivat taata sen, että ihminen pystyy läpi elämänsä suhtautumaan tilanteisiin ja toimimaan niissä hyvin – sekä niin, että hänen toimintansa on hyväksi yhteisössä, että toteuttaa ihmiselle ominaista tehtävää. (Aristoteles, 2005) Aristoteles argumentoikin eettisessä pääteoksessaan, Nikomakhoksen etiikassa, että inhimillinen hyve on inhimillisen tehtävän hyvää suorittamista. Siten ihmisen hyvä ei varsinaisesti ole yksilön itsensä valittavissa, vaikka yksittäinen toiminta aina onkin. Vaikka elämän päämääräksi katsotaankin onnellisuus ja vaikka tähän Aristoteleen mukaan liittyy mielihyvä, ihmiselämän hyvä onnistuminen ei ole ensisijaisesti subjektiivisen kokemuksen määrittämä, vaan ihmisen tehtävä tarjoaa objektiiviset kriteerit hyvälle elämälle. (Aristoteles, 2005) Eudaimonisen käsityksen mukaan todellinen onni on sen tekemistä, mitä on arvokasta tehdä. Tämä tarkoittaa sitä, ettei kaikki, mikä edustaa eudaimonista hyvinvointia, välttämättä tuota välitöntä mielihyvää. Moni työntekijä onkin kuvannut parhaiksi ja palkitsevimmiksi hetkikseen työssä jonkin hyvin haastavan ja vaikean tilanteen, jossa lopulta on onnistunut pääsemään ainakin osittaiseen ratkaisuun. Toisaalta eudaimonisen hyvinvoinnin käsitteen avulla on mahdollista myös ymmärtää, ettei kaikki, mikä tuottaa ihmisille mielihyvää, ole välttämättä hyväksi heille tai muille ihmisille.

Decin ja Ryanin (2008) mukaan hyvinvointi ei eudaimonisesta näkökulmasta ole toiminnan tulos tai lopputila, vaan se on prosessi, jossa ihminen oppii ymmärtämään todellisen luonteensa ja jonka kautta hän pystyy toteuttamaan mahdollisuuksiaan, sekä elämään kuten hänen on luonnostaan tarkoitettu elää. Mielipahan välttäminen ja mielihyvän maksimointi ei kuitenkaan ole ainoa vaihtoehto hyvän työn ja hyvinvoinnin edellytysten luomisessa. Työn imu on nimenomaan eudaimonista hyvinvointia työssä kuvaava käsite. Silloin, kun työntekijä kokee työn imua: tarmokkuutta, sinnikkyyttä ja omistautumista, hän on yleensä myös

aloitteellinen ja uudistushakuinen, suoriutuu hyvin paitsi työnsä muodollista vaatimuksista, niin myös vapaaehtoisesta, altruistisesta toiminnasta ("alaistaidoista") työpaikan hyväksi ja on sitoutunut työhönsä ja organisaatioonsa. Eudaimonisen hyvinvoinnin käsitteeseen läheisesti liittyen Carol Ryff (1989) on muodostanut psykologiselle hyvinvoinnille teoreettisen viitekehyksen. Psykologinen hyvinvointi koostuu kuudesta tekijästä, joita ovat itsensä hyväksyminen (*self-acceptance*), henkilökohtainen kasvu (*personal growth*), elämän merkityksellisyyden kokemus (*purpose in life*), positiiviset suhteet muihin henkilöihin (*positive relations with others*), autonomia (*autonomy*) ja ympäristön hallinta (*environmental mastery*). Itsensä hyväksyminen tarkoittaa sitä, että yksilö suhtautuu itseensä myönteisesti. Hän hyväksyy itsensä niin nykyhetkellä kuin menneisyytensä miettiessäänkin. Positiiviset suhteet muihin henkilöihin tarkoittaa sitä, että yksilöllä on lämpimät ja luottamukselliset suhteet muihin henkilöihin. Hän kykenee rakastamaan ja hänellä on syvällisiä ystävyssuhteita. Autonomia puolestaan tarkoittaa, että yksilö tuntee pystyvänsä päättämään omista asioistaan. Hän myös arvioi itseään omista arvostuksista käsin, eikä ole riippuvainen muiden hyväksynnästä. Autonominen yksilö ei ole kollektiivisten pelkojen tai uskomusten vanki, vaan hän kykenee toimimaan yksilönä. Ympäristön hallinnalla tarkoitetaan sitä, että yksilö kykenee valitsemaan tai luomaan itselleen sopivan ympäristön. Hän kykenee vaikuttamaan monimutkaisiinkin ympäristöihin. Toisaalta hän kykenee myös sopeutumaan niihin ja hyödyntämään niiden suomia mahdollisuuksia. Elämän merkityksellisyyden kokemus puolestaan tarkoittaa sitä, että yksilö kokee elämänsä merkityksellisenä ja kokee, että sillä on jokin tarkoitus. Hänellä on päämääriä sekä tunne elämän suunnasta ja tarkoituksellisuudesta. Henkilökohtainen kasvu tarkoittaa sitä, että yksilö kokee kasvavansa ihmisenä. Hän toteuttaa potentiaaliaan ja myös kehittää sitä. Hän on avoin uusille kokemuksille, kasvaa ihmisenä ja kehittyy jatkuvasti. (Ryff, 1989)

Fredricksonin (2009) positiivisuusteorian mukaan onnellisuus ei vain heijastele menestystä, vaan se voi tuottaa menestystä ja monenlaisia hyötyjä: mielen toiminta avartuu, positiiviset tunteet laajentavat havaintokenttää ja tuovat enem-

män mahdollisuuksia näkyviin. Lyubomirskyn (2009) mukaan onnellisilla ihmisillä on enemmän ystäviä ja sosiaalisia suhteita. Hänen mukaansa onnellisuus vaikuttaa myös fyysiseen terveyteen, esimerkiksi kyky käsitellä stressaavia elämäntilanteita on parempi. Kun ihmisillä on hyvä olla, he ovat valmiimpia auttamaan muita. Onnellisuus voi pidentää elämää jopa kymmenen vuotta. (Fredrickson, 2009) Fredricksonin (2003) tutkimuksessa juuri kyky kehittää positiivisia tunteita negatiivisten rinnalla oli ratkaiseva ominaisuus, joka auttoi selviämään New Yorkin 9/11- terroristi-iskun lähes koko kansalle aiheuttamasta masennuksesta. Paras sietokyky traumaa vastaan oli henkilöillä, jotka esimerkiksi kehittivät positiivisia muistoja kuolleesta rakastetusta, olivat kiitollisia eloon jäämisestään tai toisten antamasta avusta tai niillä, jotka jatkoivat tavallisia askareitaan ja auttoivat toisia. Positiivisuus teki heille tilaa kehitellä tulevaisuuden suunnitelmia ja esti masennukseen vaipumisen. Myös Dienerin ja Biswas-Dienerin (2008) mukaan onnellisuus tuo mukanaan monia hyötyjä. Heidänkin tutkimuksensa mukaan niitä ovat muun muassa parempi terveys, parempi kyky saavuttaa asettamia tavoitteita, pidempi elinikä, parempi vastustuskyky sairauksille, lisääntynyt luovuus ja parantunut työteho työpaikalla. Kahnemanin, Kruegerin, Schkaden, Schwarzin ja Stonen (2006) mukaan ihmiset tyypillisesti yliarvioivat tulojen merkityksen, kuten muidenkin yksittäisten tekijöiden merkityksen, ja kuvittelevat, että tulojen kasvaminen lisäisi merkittävästi heidän onnellisuuttaan. Dienerin ja Biswas-Dienerin (2008) tutkimukseen mukaan kuitenkin henkilöillä, joille raha oli erityisen tärkeä, oli tyytyväisyys elämään alemmalla tasolla kuin muilla. Heiltä oli unohtunut, että elämässä on muitakin tärkeitä puolia, kuten esimerkiksi ihmissuhteiden hoitaminen.

4. Tutkimusasetelma

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän diplomityön empiirinen osa koostuu osastolaisten täyttämien systeemiällyn itsearviointikyselyiden tuloksista ja kahdenkesken käydyistä teemahaastatteluilta, joiden avulla olen pyrkinyt monitoroimaan, miten systeemiällyn kahdeksan faktoria toteutuvat tutkimuskohteessa nykytilanteessa vs. tavoiteltavassa (toivotussa) ideaalitalanteessa. Haastattelut voi nähdä aineistonhankintamenetelmänä, joissa tutkijana osallistuin vuorovaikutteisesti aineiston tuottamiseen yhdessä haastateltavieni kanssa. Tutkimus on tehty haastateltavien näkökulmasta, jolloin tarkastelussa on otettu huomioon myös haastateltavien subjektiiviset kokemukset työn merkityksellisyydestä. Tutkimushaastattelijan tehtävänäni oli olemassa olevan tiedon välittäminen kunkin haastateltavan ajatuksista, tunteista, käsityksistä ja kokemuksista. Haastattelut olivat sosiaalisia vuorovaikutustilanteita, joissa haastattelijana pyrin saamaan kuvan kunkin haastateltavan elämysmaailmasta.

Koska kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, keskeistä oli ilmiön ymmärtäminen, ei niinkään tilastollisten yhteyksien etsiminen. Kvalitatiivisessa tutkimusaineistossa tutkimusaineiston ei tarvitse olla suuri - joskus yksikin tapaus voi riittää. Tavoitteena oli kuitenkin saada koko osaston henkilöstö haastatelluksi. Tutkitulla osastolla oli tutkimushetkellä yhteensä 30 työntekijää sekä osastopäällikkö ja apulaisosastopäällikkö. Sektoreita osastolla on viisi, joilla kullakin henkilöitä 3-9. Kutsu osallistua tekemään systeemiällyn itsearviointia sekä varsinaiseen haastattelututkimukseen lähetettiin jokaiselle osaston 32 henkilölle. Systeemiällyn itsearviointilomakkeen täytti ja palautti määräaikaan mennessä 22 henkilöä. Haastatteluihin ilmoittautui alunperin 24 henkilöä, joista haastatteluihin kuitenkin lopulta osallistui 20 henkilöä. Lähes 10 henkilöä ei reagoinut syystä tai toisesta tutkimukseen lainkaan, vaikka kaikille kerrottiin, että osaston johto suosittelee vahvasti tutkimukseen osallistumista.

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina yleensä haastattelijan työhuoneessa, joka oli rauhallinen ja sijaitsi erillään osaston muista työtiloista. Haastattelut järjestettiin haastateltavien työpäivän aikana. Hyvä tutkimuskäytäntö edellyttää, että tutkittavilta saadaan tutkimukseen osallistumisestaan asiaan perehtyneesti annettu suostumus (*informed consent*), millä pyritään estämään tutkittavien manipulointi tieteen nimissä. Perehtyneisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että tutkittavalle kerrottiin kaikki oleellinen tieto siitä, mitä tutkimuksen kuluessa tulee tapahtumaan, ja että tutkittava oli informaation ymmärtänyt. Suostumuksella puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkittava kykeni tekemään rationaalisia arviointeja hänelle annettujen tietojen perusteella, ja että tutkittava osallistui tutkimukseen vapaaehtoisesti. (Hirsjärvi et al., 2007) Kävin aina haastattelutilanteiden alussa jokaisen haastateltavan kanssa läpi haastattelun aiheen, teeman ja tutkimusongelman sekä pyrin varmistamaan, että he olivat ymmärtäneet tutkimuksen keskeisen tavoitteen. Pyysin samalla myös luvan äänittää haastattelumme.

Haastatteluiden oli etukäteen arvioitu vievän aikaa haastateltavaa kohden keskimäärin 60-90 min, mutta käytännössä haastattelut kuitenkin kestivät keskimäärin 90-120 min – muutama haastattelu jopa yli 4 tuntia (pitkäkestoisin peräti yli 5 tuntia). Koska jo haastatteluihin käytettävällä ajalla tähdättiin konkreettisesti työhyvinvoinnin edistämiseen, haastateltavien ajankäyttöä ei varsinaisesti rajoitettu, vaan jokainen haastateltava sai vapaasti käyttää vastauksiensa antamiseen itselleen sopivan ajan. Kohdeorganisaation henkilöstön toivottiin näkevän haastattelut ennen muuta kunkin osastolaisen mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa, eikä haastatteluihin siksi haluttu luoda kiireen tuntua. Haastattelut olivat luonnollisia tilanteita, joita ei ollut mahdollista, eikä tarpeenkaan, liiaksi kontrolloida, saati toistaa täysin samanlaisina. Haastatteluja tehdessäni opin hyvin konkreettisesti, että lähimmäisen kuunteleminen kannattaa. Kun antaa toiselle tilaa kertoa, saa kuulla todella kiehtovia tarinoita ja oppii toisesta lyhyessäkin ajassa paljon.

Kaikki tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin tutkittavien luvalla ja analysoitavaa äänimateriaalia kertyi yli 50 tuntia. Mittavaa haastatteluaineistoa on analysoitu teemoitellen. Haastatteluja uudelleen kuunnellessa tunsin oman ymmärryksen osastolaisten työhyvinvoinnista ja mahdollisista kipupisteistä jäsentyvän kerta kerralta selkeämmäksi. Koska tunsin kaikki haastateltavani ennalta jo jollain tasolla, ja pystyin tulkitsemaan myös heidän sanattomia viestejään, sain paljon arvokasta tietoa tätä tutkimusta varten sekä viestittäväksi osaston johdolle – ja lopulta myös koko osastolle, kun tutkimustuloksia aletaan hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä. Koin myös velvoittavaksi haastateltavilta saamani palautteen, kuten toiveen, että tällä tutkimuksella *”saataisiin aikaiseksi jotain, joka vähän muuttaa jotakin”*.

Teemahaastatteluista kertyneen aineiston jatkokäsittely oli haasteellista, vaikka vastaukset olivatkin nauhalla. Teemahaastatteluissa saadaan yleensä myös paljon tutkimusongelman kannalta epärelevanttia materiaalia (Hirsjärvi & Hurme, 1995) ja tutkimusluvan rajoituksiin liittyen osaa haastateltavien osuvistakaan kommentaista ei ole kirjattu tähän julkiseen raporttiin, mutta ne tullaan myöhemmin hyödyntämään tätä tutkimusta kohdeorganisaation johdolle ja osastolaisille esiteltäessä.

4.2 Systeemiällyn itsearviointi

Juha Törmäsen (2012) tutkimuksessa systeemiällyn käsitettä tarkennettiin kehittämällä itsearviointilomake, jota voi käyttää kvantitatiivisena työkaluna systeemiälyksi kutsutun konstruktion piirteiden mittaamisessa. Kyseistä mittaustyökalua kutsutaan systeemiälykyselyksi. Täysi kysely sisältää 50 kysymystä ja kahdeksan faktoria. Lyhyt versio kyselystä puolestaan sisältää 32 kysymystä. Molemmat kyselyt perustuvat yksinkertaiseen faktorirakenteeseen, jossa jokainen kysymys katsotaan kuuluvaksi vain yhteen faktoriin yksikköpainolla. Kyselyiden luotettavuutta ja validiteettia on arvioitu Törmäsen (2012) tutkimuksessa silloisen aineiston sallimissa rajoissa ja ne havaittiin kohtalaisiksi. Systeemiälymittaristo julkaistiin osana Törmäsen, Hämäläisen ja Saarisen

(2016) tutkimusta, joka keskittyi kyselyiden faktorivaliditeetin parantamiseen ja kyselyiden vertailuun jo olemassa olevien samankaltaisten käsitteiden kanssa.

Kohdeorganisaation yksittäisten jäsenten systeemiälyä mitattiin tässä tutkimuksessa hyödyntäen Törmäsen (2012) ja Törmäsen, Hämäläisen ja Saarisen (2016) kehittämää lyhyempää, 32 kysymyksen versiota systeemiälyn arviointikyselystä. Kyselyssä on kutakin systeemiälyn viitekehyksen faktoria kohden neljä kysymystä tai väittämää, mutta väittämät ovat kuitenkin vastaajan kannalta niin sattumanvaraisessa järjestyksessä, ettei vastaajalle muodostu suoraa käsitystä mihin systeemiälyn faktoriin väittämä viittaa. Kyselyssä vastaajia pyydetään arvioimaan mahdollisimman rehellisesti ja todenmukaisesti kuinka he ajattelevat, tuntevat ja käyttäytyvät kyselyssä kuvatuissa tilanteissa. Vastaajia ohjeistetaan ajattelemaan yleistä jokapäiväistä elämäänsä ja valitsemaan mielestään sopivin annetuista seitsemästä vaihtoehdosta. Edelleen vastaajia on ohjeistettu, että mikäli jokin kysymys herättää epävarmuutta siitä, minkä vaihtoehdon valitsisi, kannattaa valita se vastaus, joka tuntuu itselleen "luonnollisimmalta".

Arviointikyselyllä mitataan systeemiälyn kahdeksaa osatekijää Likert-asteikolla yhdestä seitsemään. Vastaaminen perustuu kysymyksiin, jotka on esitetty väittämienä. Väittämien vastausten asteikko on:

- 1 = en koskaan
- 2 = hyvin harvoin
- 3 = harvoin
- 4 = joskus
- 5 = usein
- 6 = hyvin usein
- 7 = aina.

Systeemiälykyselyä oli tässä tutkimuksessa alun perin tarkoitus käyttää lähinnä testimielessä ja orientoivana esitehtävänä sekä "osallistumismotivaattorina" ennen varsinaisia teemahaastatteluja ja siksi näiden kyselyjen tuloksia ei alunperin

ollut tarkoitus arvioida tässä yhteydessä lähemmin. Tutkimuksen edetessä kävi kuitenkin ilmi, että teemahaastatteluihin osallistuneista 20 vastaajasta 19 oli vastannut myös systeemiällykyselyyn (heidän lisäksi myös 2 henkilöä, jotka eivät osallistuneet haastatteluihin olivat vastanneet systeemiällykyselyyn), joten päätin ottaa saadut kyselyjen tulokset vertailuaineistoksi teemahaastattelujen tuloksille.

Kyselyn tulokset esitellään tarkemmin luvun 5. Tulokset ja tutkimuksen arviointi kohdassa 5.1 *Millaisena tutkittavan organisaation henkilöstö näkee oman työhyvinvointinsa systeemiällyn viitekehyksen kautta tarkasteltuna?* sekä kohdan 5.1 alaluvuissa.

Itsearviointin kyselylomake on esitetty liitteessä 1.

4.3 Teemahaastattelut

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jolle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kuitenkaan kaikkia. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan yleensä tiettyihin aihepiireihin, kuten tässä tutkimuksessa systeemiällyn viitekehyksen kahdeksaan faktoriin. Alasuutarin (2014) mukaan tilanteessa, jossa tutkitaan merkitysrakenteita, eli sitä miten ihmiset hahmottavat ja jäsentävät erilaisia asioita, aineistona tulisi olla tekstiä, jossa haastateltavat ovat puhuneet asioista omin sanoin. Puolistrukturoitu haastattelurunko jättääkin tilaa sekä haastateltavan omille vastauksille ja ajatuksille että sallii haastateltavalle myös enemmän vapauksia. (Alasuutari, 2014; Koskinen et al., 2005) Metsämuurosen (2005) mukaan teemahaastattelua käytetään yleensä, kun halutaan selvittää vähän tiedettyjä asioita tai kun aihe on arka tai kun halutaan selvittää vähän tunnettuja ja tiedettyjä asioita. Haastattelu sopiikin tutkimusmenetelmäksi, kun ei tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan, ja kun vastaukset perustuvat haastateltavan omaan kokemukseen. Teemahaastattelulle on myös ominaista, että haastateltavilla on omaa kokemusta tutkittavasta aiheesta (Metsämuuronen, 2005; Hirsjärvi & Hurme, 1995), kuten tässä tutkimuksessa työyhteisönsä ja omasta työhyvinvoinnista. Yleensä

haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin, jolloin teemahaastattelulla voidaan tutkia niin yksilön ajatuksia, tuntemuksia, kokemuksia kuin myös sanatonta kokemustietoa. Haastatteluissa korostuu haastateltavien oma elämysmaailma ja teemahaastattelu keskustelevana tutkimusmetodina mahdollistaa tutkittaville 'oman äänensä kuuluviin tuomisen'. Tärkeä syy teemahaastattelun valintaan haastattelumenetelmäksi oli myös mahdollisuus tarkentavien kysymysten tekemiseen. Samoin haastateltavat saivat esittää omia lisäkysymyksiä sekä pyytää minua tutkijana tarkentamaan, mitä jokin asia täsmällisesti tarkoitti. Tämä mahdollisuus oli osaltaan rakentamassa haastattelutilanteesta vuorovaikutukseen innostavaa.

Teemahaastattelu palveli lisäksi parhaiten itse tutkimustehtävää, sillä haastattelu olisi ollut rajoittunut, mikäli kysymykset olisivat olleet liian strukturoituja. Toisaalta avoimessa haastattelussa olisivat tärkeät kysymykset jopa saattaneet jäädä esittämättä. Sen lisäksi, että teemahaastattelu auttoi kysymyksiin vastaamisesta, se myös suuresti edisti vastausten ymmärtämistä. Esimerkiksi ellei tutkija tunne vastaajan erityistä elämäntilannetta, jonkin tietyn vastauksen merkitys saattaa jäädä hänelle hämmentäväksi ja epäselväksi. Teemahaastattelussa tutkijalla oli jonkin yllättävän vastauksen kuullessaan heti mahdollisuus lisäkysymyksin selvittää saamansa vastauksen syitä ja taustoja. Monissa muissa tutkimustavoissa (kuten tutkittavassa organisaatiossa lomakekyselyinä toteutettavissa työilmapiirikyselyissä) tutkijalla ei tätä mahdollisuutta ole.

Teemahaastattelu on siis keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Se muistuttaa jokapäiväistä keskustelua, jota tutkija ohjailee siten, että se ei kokonaan erkane tutkimusongelmasta, mutta muutoin hän jättää haastattelun muodon ja yksityiskohdat varsin vapaiksi. Tutkija esittää pääasiassa avoimia kysymyksiä, eli sellaisia joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Kun haastateltava voi itse suurelta osin määrätä keskustelun suunnan, on tästä se hyöty, että tutkijan mahdollisten ennakkokäsitysten vaikutus jää pieneksi ja hän saa haastateltavien elämäntilanteen kokonaisuudesta monipuolisen ja syvän kuvan. Haittana

on, että syntyvä aineisto voi jäädä sekavaksi, jolloin tutkijalle on työlästä jälkeensä jäsenellä sitä ja muodostaa siitä päätelmänsä. Haastattelun etuihin kuuluu kuitenkin myös se, että tutkija voi arvioida vastausten totuudenmukaisuutta havainnoimalla vastaajan oheisviestintää eli ilmeitä ja käyttäytymistä. Samalla tutkija saattaa laittaa merkille ympäristötekijöitä. Niinpä haastattelun voi nähdä antavan luotettavampia ja syvällisempiä tuloksia kuin pelkkä lomakekysely.

Haastateltavat olisi periaatteessa voinut jakaa kolmeen ryhmään: osastonjohtoon, sektorinjohtajiin ja asiantuntijoihin. Vastaajien anonymiteetin varmistamiseksi päätin kuitenkin jaotella osastolaiset vain kahteen ryhmään: johtoon ja asiantuntijoihin. Tätä jakoa vahvisti myös se, että haastateltavat itse käyttivät termiä johtaja vaihtelevasti; osa haastatelluista tarkoitti johtajilla vain osastopäällikköä ja apulaisosastopäällikköä, osa em. lisäksi myös lähiesimiehinä toimivia sektorinjohtajia. Em. jaolla haastatteluun osallistui 5 johdon edustajaa ja 15 asiantuntijaa. Pienen haastateltavamäärän takia tässä tutkimuksessa ei ole jaoteltu haastateltavia ryhmiin esimerkiksi heidän koulutustaustansa tai sukupuolensa mukaan.

Teemahaastattelun kysymysrunko on esitetty liitteessä 2.

Alasuutari (2014) on todennut, että, laadullinen aineisto on yleensä monitasoista ja kompleksista, mutta samalla ilmaisultaan rikasta. Teemahaastatteluissa aineistoa kertyy usein runsaasti (Hirsjärvi & Hurme, 1995), ja näin oli tilanne myös tässä tutkimuksessa. Em. syystä johtuen haastattelututkimuksen analysointi ja tulkinta saatetaan nähdä usein haastavana ja työläänä prosessina, sillä se edellyttää tutkijalta aikaa vievää paneutumista aineistoon. Valitsin tämän tutkimuksen analysoinnin menetelmäksi sisällönanalyysin, koska mm. Hirsjärvi ja Hurme (1995) ovat todenneet sen toimivan hyvin analysoinnin menetelmänä, kun aineistoa on runsaasti. Hirsjärven ja Hurmeen (1995) mukaan aineiston analysointi on hyvä aloittaa mahdollisimman pian aineistonkeruun jälkeen, jolloin aineisto on tuoretta ja tietojen täydennys tutkijalle tarvittaessa helpompaa. Tässä tut-

kimuksessa analysointivaihe aloitettiin osin jo aineistonkeruuvaiheen aikana, mikä osaltaan edesauttoi tutkijan aineiston käsittelemistä ja ymmärtämistä jo aineistoa kerättyä. Nauhoja on kuunneltava (ja litteroitua aineistoa myöhemmin luettava) useita kertoja, jotta on mahdollista saada näkyviin merkityssisällöt ja esiin tulevat teemat, jotta ne voidaan liittää asianomaiseen asiasisältöön ja kontekstiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2013)

Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa sisällönanalyysissä aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto 1) redusoidaan eli pelkistetään esim. tiivistämällä tai pilkkomalla osiin, 2) klusteroidaan eli ryhmitellään ja 3) abstrahoidaan eli erotetaan tutkimuksen kannalta olleellinen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettinen käsitteistö. Abstrahointia voidaan jatkaa yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se aineiston näkökulmasta on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi, 2013)

Aineiston tyypittelyllä tarkoitetaan sisällönanalyysissä aineiston ryhmittelyä tyypeiksi eli että aineistosta muodostetaan ryhmiä, jotka sisältävät samankaltaisia tarinoita. Tyypit tiivistävät ja tyypillistävät, kun yhteen tyyppiin voidaan esimerkiksi koota kaikkea sellaista, mitä välttämättä ei ole yksittäisessä vastauksessa. Tällöin tyypit kuvaavat laajasti, mutta taloudellisesti aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2013) Luokitteleva sisällönanalyysi puolestaan on Tuomen ja Sarajärven (2013) mukaan eräänlainen laadullisesti toteutettu analyysi, jolla on läheinen ajatuksellinen yhteys määrälliseen analyysiin. Luokituksessa käytetään apuna ns. koodausta, mikä tarkoittaa, että kullekin luokitusyksikölle annetaan tunnuskirjain, -numero, -sana tai symboli, kuten tässä tutkimuksessa. Luokittelun ja koodaamisen jälkeen aineisto voidaan kvantifioida, ts. laskea moniko haastatettava ilmaisee saman asian. Taulukointi voi yksinkertaisimmillaan tarkoittaa esimerkiksi mekaanista teemojen tai tyyppien määrän laskentaa aineiston jäsentelyn yhteydessä. Taulukointia voidaan käyttää esim. ryhmien välisten erojen kuvailemiseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2013)

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa tarkasteluni kohteena olivat aineiston eli haastattelujen ilmisisällöt (*manifest content*). Aloitin aineistoon perehtymisen avoimella kuuntelemisella ja muistiinpanojen tekemisellä, joka oli käytännössä haastattelujen nauhalta uudelleen kuuntelemista kokonaiskuvan muodostamiseksi aineistosta. Kuuntelin haastatteluja paitsi yksittäisinä haastattelukertomuksina, myös rinnakkain eri teemojen näkökulmasta. Tämän jälkeen siirryin toiseen vaiheeseen eli aineiston pelkistämiseen. Käytännössä tämä tarkoitti merkityskokonaisuuksien alkuperäisilmaisujen muokkaamista pelkistetyimmiksi ilmaisuiksi. Pelkistetyistä ilmaisuista liitin yhteen samanlaisia merkityksiä sisältävät varmistaakseni haastateltavien anonymiteetin säilymisen.

Teemahaastattelujen tulokset esitellään tarkemmin luvun 5. Tulokset ja tutkimuksen arviointi kohdassa 5.1 *Millaisena tutkittavan organisaation henkilöstö näkee oman työhyvinvointinsa systeemiällyn viitekehyksen kautta tarkasteltuna?* sekä kohdan 5.1 alaluvuissa. Sekä haastattelu- että systeemiällykselyn aineistojen luokituksessa käytin apuna koodaussymboleita, jotka taulukoin määrittääkseni systeemiällyn faktorien esiintymistä tutkitulla osastolla joko vahvuuksina tai kehittämiskohteina sekä systeemiällykselyn että teemahaastattelujen valossa. Käytettyjä symboli- ja laskentataulukkoja ei ole esitetty tässä raportissa johtuen haastateltavien anonymiteetin säilymisen varmistamisesta, mutta taulukoiden perusteella muodostetut pylväsdiagrammit eri faktorien esiintyvyydestä on kuvattu luvussa 5.1 sekä liitteessä 3.

4.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti ja reliabiliteetti voidaan määritellä kahdesta eri näkökulmasta: onko tutkimusmenetelmä validi ja/tai reliaabeli, ja toisaalta ovatko tuloksista johdetut päätelmät valideja ja/tai reliaabeleja. Validiteetilla tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Validiteetti saa usein laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa enemmän huomiota kuin reliabiliteetti. Lyhyesti sanottuna validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä; onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät "oikei-

ta". Validiteetin arvioinnin keskeiseksi kysymykseksi nousee, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Voidakseen olla validi, sovellettavan tutkimusotteen tulee siis tehdä oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle ja kysymyksenasettelulle. Reliabiliteetti (luotettavuus, engl. *reliability*) puolestaan ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Toistuvan ilmiön havainnointitarkkuus, ts. samanlaisen useasti toistuvan ilmiön rekisteröinnin yhtäläisyysaste voidaan toteuttaa haastattelututkimuksissa mm kysymällä samaa asiaa eri muodoissa samassa haastattelutilanteessa – kuten tehtiin tässä tutkimuksessa. Vaikka näiden perinteisten käsitteiden (validiteetti, reliabiliteetti) käyttämisen mahdollisuudesta laadullisen tutkimuksen yhteydessä on ristiriitaisia näkemyksiä, luotettavuuden parantamisen keinoista oltaneen tästä huolimatta suurimmaksi osaksi aika yksimielisiä - esimerkiksi haastattelujen nauhoittamisen voidaan ajatella lisäävän luotettavuutta, sillä tallenteiden avulla muutkin kuin tilanteessa läsnä ollut tutkija voivat tarvittaessa analysoida aineistoa ja vertailla havaintojaan.

Hirsjärven ja kumppaneiden (2007) mukaan haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltava saattaa pyrkiä antamaan ns. sosiaalisesti suotavia vastauksia. Tutkimusta tehdessä onkin järkevää ottaa huomioon se, että tutkimukseen osallistuvat eivät välttämättä puhu kaikissa tilanteissa yhdenmukaisesti, eli kielenkäyttö ja puhettavat ovat tilannesidonnaisia (sosiaalinen konstruktionismi ja realismi vs. relativismi). Toisaalta kertomus voi olla hyvinkin rehellinen ja todellinen, vaikkei se muiden silmissä ja korvissa siltä kuulostaisi: kuka meistä loppujen lopuksi voi väittää, ettei toisen subjektiivinen kokemus olisi tosi? Joskus ihminen voi nähdä asiat aivan toisin kuin muut ja antaa ilmiöille muiden näkökulmasta poikkeavia selityksiä.

En kokenut, että roolini yhtenä osastolaisista olisi aiheuttanut missään vaiheessa tutkimukselle kriittistä reaktiivisuuden vaaraa. Toisaalta fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa tutkijan esiymmärryksen merkitys aineiston

tuottamisessa, kuvauksessa ja tulkinnessa on jopa erittäin keskeistä. (Rouhiainen, 2010) Se että haastattelijana kuuluiin samaan työyhteisöön kuin haastateltavani, ja olimme toisillemme tuttuja, näytti sen sijaan toimivan merkittävänä luottamuksen rakentajana, koska kaikki lähes haastateltavat puhuivat hyvin henkilökohtaisistakin asioistaan avoimesti ja jakoivat rohkeasti kokemuksiaan. Haastattelutilanteista jäi avoin ja luottamuksellinen tunne, enkä havainnut yhdenkään haastateltavan kokevan tilannetta vaivaannuttavaksi tai ahdistavaksi. Toisaalta jokainen haastateltava suostui vapaaehtoisesti haastateltavaksi, ja haastattelut käytiin osaston johdon luvalla työaikana, joten olosuhteet mahdollistivat luontevan ja rennon haastattelutilanteen jopa kiireisestä arjesta huolimatta. Kaikki haastattelut on käsitelty tässä tutkimuksessa luottamuksellisesti ja anonyymeinä.

Luotettavuutta pohdittaessa on mietittävä myös, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet. Useimmissa tapauksissa tutkija voi olettaa, että vastaukset faktakysymyksiin annetaan totuudenmukaisesti. On kuitenkin pidettävä mielessä myös se mahdollisuus, että vastaajan tieto asiasta saattaakin olla väärä. Toisinaan vastaajalla voi myös olla tarve kaunistella vastaustaan vastoin parempaa tietoaan. Perin tavallisia kaunistelun kohteita voivat olla vastaajien omat aiemmat toimet, joiden syyt usein halutaan esittää mahdollisimman edullisessa, sosiaalisesti suotavassa valossa. Kun haastateltava kehitti vastaustaan, hän ei aina tiennyt, mitkä lisäseikat voisivat kiinnostaa tutkijaa, joten tutkijan oli joskus tarpeen hienovaraisesti ohjailla keskustelua. Tutkijana pyrin kuitenkin välttämään haastatteluissa suoraan torjumasta vastaajan mielestäni tarpeettomia sivuseikkoja, vaan pyrin sen sijaan kärsivällisesti odottamaan, että puhuja pääsi ajatuksensa loppuun. Haastattelutilanteissa pyrin muutenkin minimoimaan omaa osallisuuttani kommentoimalla haastateltavan vastauksia vain mahdollisimman lyhyesti sekä välttämällä latautuneita ja liian johdattelevia kysymyksiä.

5. Tulokset ja tutkimuksen arviointi

Systeemiajattelu on ennen muuta ymmärtämisen apuväline, jolla voidaan kuvata monimutkaisten järjestelmien vaikuttavia osia ja näiden toiminnan yhteistulosta. Toisin kuin perinteinen analyysi, se ei pyri jakamaan tutkittavaa kohdetta osiin, vaan pyrkii ymmärtämään eri osien välistä vuorovaikutusta ja sen vaikutusta kokonaisuuteen. Johtopäätöksiin hyppääminen tai tuomitseminen ei kuulu systeemiajatteluun, vaan tarkoituksena on nähdä suurempi kuva ja eri asioiden välinen vuorovaikutus ennen päätösten tekemistä. Tarkasteltavassa systeemissä, tässä tapauksessa julkishallinnon turvallisuuskriittisen organisaation yhdessä osastossa ja sen sektoreissa, voidaan ajatella olevan kaksi osasysteemiä. Näkyvä systeemi, joka koostuu rakenteista, toimintamalleista, käytännöistä sekä kaikesta siitä, mikä on näkyvää ja objektiivisesti todennettavissa. Sen ulostulo on havaittavaa ja se on suorassa yhteydessä kyseistä osasysteemiä ohjaaviin interventioihin. Toisen osasysteemin muodostaa puolestaan näkymätön systeemi, jonka ilmiöitä on tutkittu esimerkiksi psykologiassa ja sosiologiassa. Sen ohjattavuus on vaikeampaa ja kompleksisuus suurempaa kuin näkyvässä systeemissä. Työyhteisön näkyvän systeemin rinnalla on siis inhimillinen systeemi, jossa keskeisessä asemassa ovat tunteet ja subjektiiviset muuttujat. Niiden ymmärtäminen edellyttää systeemiälyä. Onneksemme tätä(kin) taitoa voi itsessään myös jatkuvasti kehittää. Haastattelujen ja niiden yhteydessä saadun välittömän palautteen perusteella olenkin vakuutunut, että tutkittavan työyhteisön vuorovaikutusta ja hyvinvointia voidaan hyvin arvioida systeemiällyn viitekehyksen kahdeksan faktorin avulla, ja että systeemiällyn viitekehys on validi menetelmä tutkittavan työyhteisön hyvinvoinnin arvioinnissa. Jokainen meistä voi systeemiällyn viitekehystä hyödyntämällä löytää omia ja työyhteisön vahvuuksia ja haasteita. Voimme sen avulla myös kehittyä paremmin näkemään ongelmien taustalla vaikuttavia syitä, ja rohkaistua etsimään yhteyksiä asioiden välillä.

5.1 Millaisena tutkittavan organisaation henkilöstö näkee oman työhyvinvointinsa systeemiällyn viitekehysten kautta tarkasteltuna?

Tähän tutkimukseen ryhtyessäni en osannut etukäteen aavistaa millaisiin tuloksiin tämä 'tutkimusmatkani' minut vielä tulisi johtamaan. Jo matkanteko eli työyhteisön jäsenten kohtaaminen haastatteluhetkien aikana ja niiden kautta moneen henkilöön aivan uudenlaisen tuntuman luominen oli itselleni huikea kokemus. Koin olevani tärkeiden asioiden äärellä ja olen kaikille haastateltavilleni äärimmäisen kiitollinen näistä yhteisistä haastatteluhetkistä. Huomasin jälleen kerran, että meissä ihmisissä on niin paljon enemmän hyvyyttä ja potentiaaleja kuin välttämättä aina päälle näkyy.

Toinen asia, jota en etukäteen olisi osannut aavistaa, liittyi käyttämiini tutkimusmetodeihin eli systeemiällykyselyyn ja teemahaastatteluihin. Arvelin etukäteen, että molempien menetelmien kautta saavutettaisiin suhteellisen samankaltaisia tuloksia, mutta koska haastattelujen arviointi perustui haastateltavien vastausten lisäksi tutkijan arvioihin kuulemastaan, oli aina olemassa myös väärintulkinnan mahdollisuus. Ryhtyessäni koodaamaan haastatteluaineistoja ja tekemään vertailutaulukkoa haastatteluista ja itsearviointikyselyistä, päätin, että arvioin ensiksi haastatteluaineistot ja vasta sen jälkeen lisäsin vertailutaulukkoon systeemiällykyselyn tulokset. Näin halusin varmistaa, etteivät systeemiällykyselyn tulokset vaikuttaisi tekemiini haastatteluarviointeihin. Ratkaisu osoittautui hyväksi lopputuloksen kannalta ja saatuja tuloksia voi nähdäkseni siten arvioida valideiksi.

Tutkimustuloksissa samat kolme systeemiällyn viitekehysten "Top 3" -faktoria tunnistettiin työyhteisön tutkimukseen osallistuneiden henkilökohtaisiksi vahvuudeksi sekä systeemiällykyselyjen että tehtyjen haastattelujen perusteella. Faktorien järjestys kahden suurimman vahvuudeksi koetun faktorin välillä poikkesi siten, että haastattelujen perusteella suurimpana vahvuutena näyttäytyi faktori 8 eli myönteinen asenne (yht 35/41 vastausta) ja systeemiällykyselyjen perusteella suurimmaksi vahvuudeksi nousi faktori 6 eli aikaansaavuus (yht 35/41 vastausta).

Viisas toiminta (faktori 7) oli molempien tutkimusaineistojen perusteella kolmanneksi merkittävimmäksi vahvuudeksi koettu faktori (yht. 28/41 vastausta).

<i>FAKTORI</i>	SI-KYSELY	HAASTATTELU	YHT.
1.Systeeminen havaintokyky	13	10	23
2. Sanaton yhteys	8	9	17
3. Ajattelevaisuus	8	9	17
4. Rakentavuus	7	11	18
5. Innostuva mieli	13	9	22
6. Aikaansaavuus	19	16	35
7. Viisas toiminta	16	12	28
8. Myönteinen asenne	18	17	35

Taulukko 1: Osastolaisten faktorikohtaiset systeemiälyvahvuudet.

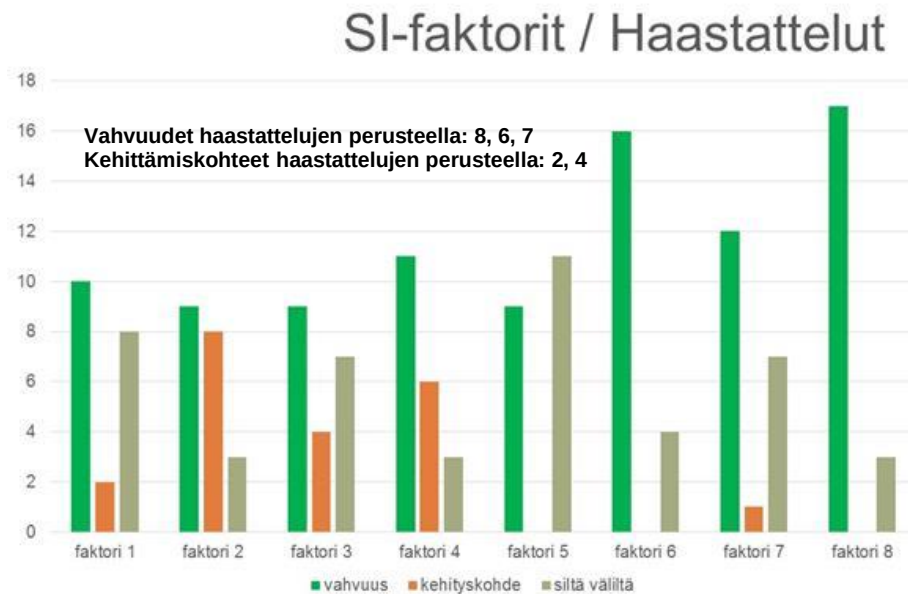
Myös kolme systeemiälyn viitekehyksen "Top 3" -faktoria tunnistettiin yhteneväisesti työyhteisön tutkimukseen osallistuneiden henkilökohtaisiksi kehittämiskohteiksi sekä systeemiälykyselyjen että tehtyjen haastattelujen perusteella. Merkittävimmäksi kehittämiskohteeksi nousi molempien aineistojen perusteella faktori 2 eli sanaton yhteys (yht 19/41 vastausta). Toiseksi kehittämiskohteeksi nousi faktori 4 eli positiivinen rakentavuus (yht 18/41 vastausta) ja kolmanneksi faktori 3 eli ajattelevaisuus (yht 17/41 vastausta).

FAKTORI	SI-KYSELY	HAASTATTELU	YHT.
1.Systeeminen havaintokyky	7	2	9
2. Sanaton yhteys	11	8	19
3. Ajattelevaisuus	13	4	17
4. Rakentavuus	12	6	18
5. Innostuva mieli	1	0	1
6. Aikaansaavuus	0	0	0
7. Viisas toiminta	3	1	4
8. Myönteinen asenne	2	0	2

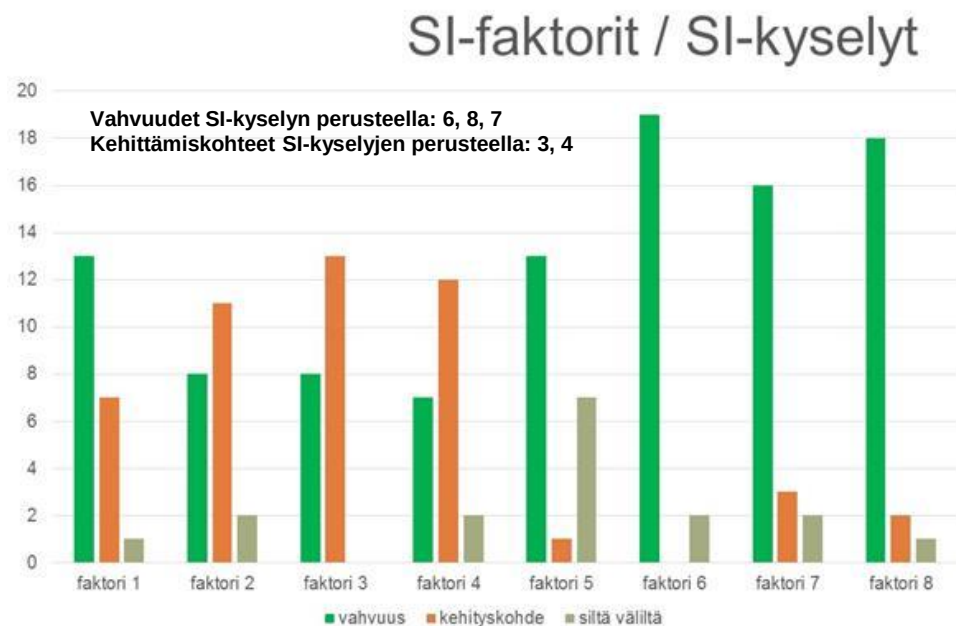
Taulukko 2: Osastolaisten faktorikohtaiset systeemiälyn kehittämiskohteet.

Seuraavalla sivulla esitetyissä pylväsdiagrammeissa systeemiälyfaktorit (SI-faktori on numeroitu seuraavasti:

- 1.Systeeminen havaintokyky (*Systemic perception*)
2. Sanaton yhteys (*Attunement*)
3. Ajattelevaisuus (*Reflection*)
4. Rakentavuus (*Positive engagement*)
5. Innostuva mieli (*Spirited discovery*)
6. Aikaansaavuus (*Effective responsiveness*)
7. Viisas toiminta (*Wise action*)
8. Myönteinen asenne (*Positive attitude*).



Kaavio 1: Systeemiälyfaktorien esiintyminen osastolla haastattelujen perusteella.



Kaavio 2: Systeemiälyfaktorien esiintyminen osastolla systeemiälykyselyjen tulosten perusteella.

Tulosta arvioidessa on syytä ensinnäkin ottaa huomioon otoksen pienuus (tutkimukseen osallistui yht 22 hlöä, joista 19 osallistui sekä haastatteluun että kyselytutkimukseen, 1 hlö osallistui vain haastatteluun ja 2 hlöä vastasi vain systeemiälykyselyyn), jolloin yhden osallistujan vaikutus lopputulokseen on 4,5-5%-yksikköä. Toiseksi on syytä ottaa huomioon, että systeemiälykyselyyn saattoi vastata joko itseään vähätellen tai toisaalta 'kaunistellen', eikä tutkija voinut tällöin tehdä kyselyyn liittyviä tarkentavia lisäkysymyksiä. Sen sijaan haastatteluissa oli suora kontakti haastateltavan ja tutkijan välillä, ja tarkentavien lisäkysymysten tekeminen oli mahdollista. Em. seikatkin huomioon ottaen voidaan kuitenkin todeta, että sekä systeemiälykyselyillä että haastatteluilla saavutettiin liki yhdenmukainen tulos. Niinpä perinteisen TIP-kyselyn sijaan, tai vähintään sen rinnalla, voisi mielestäni jatkossa harkita hyödynnettävän systeemiällyn itsearviointikyselyä osana henkilöstön systeemiälykkääseen toimintaan kannustamista osana kunkin omaa ja yhteistä työhyvinvointia.

Moni haastateltava totesi tämän tutkimuksen myötä tarkastelleensa omaa työhyvinvointiaan ja osaston työskentelyilmapiiriä hieman toisesta, uudesta näkökulmasta. Haastateltavat jopa sanoivat kysymysten johdatelleen heitä ajattelemaan asioita ja omaa ajatteluaan tavoilla, jotka eivät heille muuten olisi tulleet mieleen arjen aherruksessa. Lisäksi kävi ilmi, että haastateltavat olivat keskustelleet työhyvinvointitutkimuksesta keskenään ja todenneet, että näin henkilökohtaiselle ja omaa ajattelua virittelevälle tutkimukselle oli ollut selkeää tilausta. Eräs haastateltava ilmaisi asian seuraavasti:

"Moni on nähnyt tän sun tekemän työn semmosena kanavana vihdoinkin kertoa sitä omaa huonoa oloa, tai siis ainakin niitä näkemyksiä mikä tässä on huonosti. Sä toimit tässä nyt vähän niinku katalysaattorina."

Haluan uskoa, että paremmalla ajattelulla, jonka ytimenä on välittämisen vipuvoima ja tahtomme hyvään, rakennamme parempaa työelämää. Systeemiällyn viitekehys voi auttaa organisaatioita hahmottamaan syvemmän tarkoituksensa ja se voi auttaa jokaista organisaation jäsentä paremmin ymmärtämään oman osansa

tässä kokonaisuudessa. Uskon myös, että vastuu omasta, ja toistemme, hyvinvoinnista on meillä jokaisella. Diplomityöni toisen ohjaajan, Heikki Peltolan kiteytystä siteeraten: *”Me on ehkä suomen kielen kaunein sana. Siihen liittyvä tunne ilmentää sitä, mistä elämässä on kyse”*. Hyvä yhteistyö edellyttää meiltä, taitoa ajatella, kokea ja tehdä yhdessä. Muutos parempaan lähtee meistä jokaisesta itsestämme, ja meistä yhdessä.

Käyn seuraavissa alaluvuissa tarkemmin läpi haastatteluaineistojen perusteella tekemiäni havaintoja tutkittavan organisaation henkilöstön työhyvinvointikokemuksista peilattuna systeemiällyn kahdeksan faktorin kautta.

5.1.1 Systeeminen havaintokyky

Systeemistä havaintokykyä eli kykyämme havaita ja nähdä ympärillämme olevia systeemejä, mittaavia kysymyksiä systeemiällyn itsearviointikyselyssä olivat:

Käsitän helposti, mitä on meneillään

Pidän sekä yksityiskohdat että kokonaiskuvan mielessäni

Muodostan monipuolisen kokonaiskuvan tilanteista

Näen, mikä tilanteessa on olennaista.

Systeemiällyn käsitettä voidaan soveltaa niin yhden ihmisen kuin abstraktin järjestelmän toimintaan. Yhden ihmisen ollessa toimija, voi systeemi olla esimerkiksi työyhteisö tai jokin vuorovaikutustilanne, johon henkilö on päätenyt. Tällöin kyseisen toimijan systeemiälykkyyttä voidaan arvioida esimerkiksi siten, kuinka hyvin hänen toimintansa huomioi ympärillä olevan systeemin kokonaisuuden, päämäärät, toimintamekanismit ja muutosmahdollisuudet. Toimijaksi voidaan myös määritellä organisaatio, tiimi tai organisaation jokin järjestelmä, kuten esimerkiksi palkitsemisjärjestelmä. Tällaisten toimijoiden systeemiälykkyyttä voidaan arvioida samaan tapaan kuin yksittäisen henkilönkin. Toisin sanoen molemmissa tapauksissa on toiminnassa ymmärrettävä vallitsevan systeemin toimintamekanismit.

Kaikki haastateltavat näkivät oman tehtävänsä tärkeänä valtakunnallisen organisaation kokonaisuuden toimimisen kannalta. Oman toimialan työ osana kokonaisuutta nähtiin toisaalta joko tukiroolina tai sitten valtakunnallisen tason ohjaajana ja ohjeistajana, myös valtakunnallisena auktoriteettina. Toisaalta omaa työtä myös arvostettiin korkealle ja se nähtiin myös elinehtona sille, että koko organisaation operatiivinen toiminta on ylipäättään mahdollista. Erityisesti esimiestehtävissä toimivilla oli yleensä hyvin selkeä ja jäsentynyt kuva oman osastonsa ja toimialan rakenteesta ja suhteesta toisiinsa.

”Me ollaan semmonen hämähäkki tämän koko organisaation tasalla, systeemien systeemi ikään kuin.”

”Toimiala on äärimmäisen monimutkainen. Kehitys ja muutos on jatkuvaa, ja uhkakuvatkin muuttuu koko ajan. Me ollaan liikkeessä ihan koko ajan.”

Useampi asiantuntijatehtävissä toimiva haastateltava oli sitä mieltä, ettei heillä kuitenkaan ole tarpeeksi näkyvyyttä kaikkeen heidän omia työtehtäviään koskevaan päätöksentekoon osastolla, ja varsinkaan koko organisaation tasalla.

”Läpinäkyvyyttä osaston sisällä saisi olla enempi; auttaisi oman työn valmistelussa ja säästäisi turhalta työltä (...) Olisi hedelmällistä, jos osastotasolla voitaisiin vaihtaa tietoa osastokokousta pienemmillä forumeilla.”

”AOP johtaa osastoa ja päällikkö johtaa toimialaa (...) Päällikkökin voisi ehkä osastokokouksissa käyttää puheenvuoron ja nostaa esille omia ajatuksiaan, ja tietosuojaluokkien niin salliessa, kertoa mitä niillä foorumeilla, joissa hän liikkuu, on tekeillä. Kokonaisuuden kannalta signaalien [myös hiljaisten] näkyväksi tekeminen olisi hyväksi. Läpinäkyvyyttä osaston sisällä, siihen riittää ihan 5 minuuttiaakin.”

Osa esille nousseista esteistä tiedon näkyvyydessä ymmärrettiin toisaalta tietojen suojauskäytännöistä johtuviksi rajoitteiksi, mutta toisaalta valmistelussa olevien asioiden salassa pitämisessä nähtiin myös vallankäytöllisiä syitä (*”tieto on valtaa”*). Tässä yhteydessä moni nosti esille myös haasteet johtamisessa ja esi-

miestyöskentelyssä.

”Substanssiosaamisessa on haasteita toimialan sisälläkin. Ehkä osastopäällikkö näkee tilanteen selkeimmin, hänellä on visioita, mutta sektorinjohtajat eivät ole osanneet viestiä niitä eteenpäin osastolaisille. Emme ole ajatustenlukijoita.”

”Johtajuus on nykyään vähän häilyvä käsite osastolla. Tavoitteita, päämääriä, reunaehtoja ei aseteta selkeästi, eikä niitä myöskään seurata. Sektorinjohtajan pitäisi antaa alaisilleen selkeämmät 2-10v tavoitteet, että tiedettäisiin minne tähdätään.”

Useampi haastateltava totesi, olisi helpompi työssään tehokkaampi ja motivoituneempi, kun heillä olisi kaikki oman työnsä tekemiseen tarvittava, sekä organisaation tilanteeseen liittyvä tieto. Avoimuus on tärkeää myös psykologisesti; avoin tiedonanto koetaan viestiksi siitä, että sinuun luotetaan. Jos työntekijät kokevat, että heihin ei luoteta, se ei voi yleensä olla vaikuttamatta myös heidän työnsä tuloksiin tavalla tai toisella. Luottamuksellisessa ja avoimessa ilmapiirissä työskentely innostaa ja saa myös jakamaan omaa tietoa eteenpäin.

Moni asiantuntijatehtävässä toimiva haastateltava koki, että työ toimialalla on valtakunnan tasolla aliarvostettua.

”Toimiala ei osaa viestiä muille, mitä me teemme ja mihin kaikkeen se vaikuttaa (...) Toimialan muutosnopeus on niin valtava ja uhkakuvat muuttuu koko ajan.”

”Toimialalla voisi olla suurempikin näkyvyys, kun ottaa huomioon sen meidän vaikuttavuuden.”

”Oon sitä mieltä, että oikeesti pitäis tehdä enempi näkyväksi muille, että se mitä me tehdään ja on kehitetty, mikä on meidän vaikuttavuus, on aika kova juttu ihan mihin tahansa toiseen toimijaan verrattuna.”

Syyksi aliarvostukseen moni näki puutteet vuorovaikutuksessa ja viestinnässä organisaation muihin osastoihin ja yksikköihin päin. Eräs haastateltava puhui myös *”epäonnistuneesta markkinoinnista”*. Em. aliarvostusta kokeneet haastatel-

tavat toivoivat, että toimialan arvostuksen nostaminen otettaisiin jatkossa pontevammin koko osaston ja erityisesti sen johdon yhdeksi yhteiseksi tavoitteeksi. Mielenkiintoinen havainto oli, että toisin kuin osa asiantuntijatehtävissä toimivista, lähes kaikki esimiesasemassa olevat näkivät osaston arvostuksen valtakunnan tasolla hyvänä. Ymmärrettävästi kunkin haastateltavan asema, tehtävä organisaatiossa, ja työkokemusvuodet vaikuttivat paljon siihen, miten henkilö näki oman tai osastonsa roolin osana laajempaa kokonaisuutta julkishallinnon turvallisuuskriittisessä organisaatiossa. Siinä miten henkilö hahmotti oman panoksensa vaikutuksen työssä ja työyhteisössään, oli kirjavuutta, joka ei selittynyt välttämättä niinkään henkilön tehtävän tai aseman, vaan enemmänkin hänen henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ja tapansa viestiä (persoonansa) kautta.

5.1.2 Sanaton yhteys

Sanatonta yhteyttä eli kykyämme tuntea ja virittäytyä systeemeihin, mittaavia kysymyksiä systeemiällyn itsearviointikyselyssä olivat:

Lähestyn ihmisiä lämpimän hyväksyvästi

Olen reilu ja hyväntahtoinen kaikkia ihmisiä kohtaan

Otan huomioon, miten muut kokevat tilanteen

Annan tilaa muiden mielipiteille.

Sanaton yhteys nousi sekä systeemiällykselyn että haastattelutulosten perusteella osastolaisten merkittävimmäksi kehittämiskohteeksi, kuten kohdassa 5.1 jo todettiin. Moni osastolainen esittikin haastattelujen yhteydessä huolensa työyhteisön yhteenkuuluvuudentunteen huonontumisesta, sen jälkeen, kun osastolaiset viime vuodenvaihteen jälkeen muuttivat työskentelemään useammassa eri toimipisteessä. Yhteenkuuluvuus-sanaa tarkasteltaessahan on ilmeistä, että se tarkoittaa nimenomaan yhteydessä olemista ja vuorovaikutusta ympärillä olevien ihmisten kesken. Kuten jo kohdassa 3.3.2 todettiin itsemääräytymisteorian (mm. Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000) yhteydessä, lienee kiistatonta, että

positiivisella yhteenkuuluvuudella on merkittäviä vaikutuksia niin hyvinvointiin kuin työhyvinvointiinkin. Yhteenkuuluvuuden henki syntyy, kun työntekijä kokee, että hänestä aidosti välitetään ja hän välittää muista.

”Ennen panostettiin enemmän me-henkeen, mutta ei enää.”

”Me-henki auttaa yksilöäkin jaksamaan paremmin. Nykyään töissä ei enää es näe työkavereita!”

”Inhimillisen lämmön osoittaminen vaikka järjestämällä joku kiva tyhy-juttu, jonka yhteydessä ihmiset voi jutella keskenään muustakin kuin työstä (...)”

”En koe suuremmin yhteyttä tai me-henkeä koko muun organisaation kanssa, oman osaston kanssa kyllä (...) Ehkä se johtuu siitä, että niitä muita ei oikein tunne, eikä nyt säästösyistä enää edes järjestetä mitään yhteisiä tapahtumia, kun ihmiset tuntuu ajattelevan, että miksi järjestäisimme mitään tällaista, onpa vähän turhaa, että kaikki tällaiset on nykyään karsittu (...)”

”Ois hyvä olla joku semmonen, että kokoonnumme ja näemme, että tuokin on meillä töissä (...) Meillä on kuitenkin organisaatio, jolla on perinteitä, meidän ei tarvitsisi keksiä mitään uusia (...) yhtenäisen ilmapiirin luomista kaivattaisiin (...) moni asia on vaan ideoinnista kiinni.”

Haastatellut kokivat organisaatiossa viime aikoina lisääntyneet etä- ja hajatyömahdollisuudet myös yhteenkuuluvuuden kannalta uhkina, kun kollegat eivät enää juurikaan tapaa toisiaan työpaikalla. Työhyvinvointitapahtumien järjestämiskulttuurissa koettu muutos kirvoitti myös tiukkojakin kannanottoja.

”Eihän nykyään enää saa, tai uskalleta edes järjestää mitään tyhy-tapahtumiakaan, kun kaikki on muka kiellettyä! Joidenkin [muiden] ylilyöntien takia johto on käynyt ihan ylivarovaiseksi, vaikka eihän normit ny kaikkea kiellä! Jos on halua, niin tyhy-juttuja voi edelleen tehdä. Pitää nähdä vähän vaivaa ja vaikka kysyä tarkennettuja ohjeita controllerilta.”

Vain osa, noin alle puolet haastatelluista myönsi, että toisaalta kanssaihminen tunteet tarttuvat herkästi myös heihin ja toisaalta, että he pyrkivät ottamaan

havaintonsa huomioon omassa toiminnassaan. Noin puolet haastatelluista puolestaan kertoi, että heidän on helppo aistia kanssaihmistensä tunnetiloja ja lukea heidän ei-sanallisia viestejään. Osa haastatelluista, jotka sanoivat kyllä aistivansa kanssaihmistensä tunnetiloja, eivät silti omien sanojensa mukaan yleensä *”anna havainnon aiheuttaa suurempia tunnevaikutuksia”* itsessään.

”Jos näen vaikka, että kaverilla on tiukka työtilanne, ja ehkä pinna vähän kireellä, niin en mene silloin häiritsemään häntä omilla työjutuillani.”

”Kyllähän se niinkun vaikuttaa [toisten tunnetilat], varsinkin jos ite vaiks innostuneesti haluis tehdä jotain ja se toinen on ihan naama näkkärillä niin kyllähän siinä heti semmonen lievä masennus iskee, että, että jaaha ja sitten sitä miettii, että esitinkö asian jotenkin väärin vai oliko hetki väärä vai mikä siinä oli, ja sit sitä miettii, että unohdetaanko koko asia, vai esitänkö asian joskus myöhemmin uudelleen, mutta siis joo, kyllä siihen niinku reagoi.”

”Ihmisen tapa tulla eteeni ja tapa puhua, siitä pyrin tulkitsemaan, millainen hän on (...) toisen tunnetila voi vaikuttaa omaankin tunnetilaan, mutta se vähän riippuu kyseessä olevasta asiasta ja ihmisestä.”

”Ihmistä pitää kuunnella (...) pitää olla pelisilmää sen suhteen, ettei nyt ainakaan suututa ihmisiä tai tee niiden elämää hankalaksi ehdoin tahdoin.”

”Innostus tarttuu ja sit sitä miettii, miten sitä vois hyödyntää rakentavasti.”

Sanattoman yhteyden faktorin kohdalla puhuttiin myös jonkin verran intuitiosta ja itse intuitioon luontevimmin suhtautuvat haastateltavat usein totesivatkin intuitiolla ikään kuin ensin oivaltavansa asioita ja sitten päättelyllä perustelevalansa valintojaan itselle ja muille. Osa haastatelluista oli myös omassa elämässään kokenut, että parhaimmillaan erilaisia tietämisen tapoja ja ei-sanallisia kokemuksia voidaan myös yhdistellä. Silloin ne toimivat toistensa apuna, jolloin eri näkökulmat vahvistavat tiedon luotettavuutta ja sulkevat pois toistensa heikkouksia ja virheitä. Näyttäisi jopa siltä, että mitä vankempi oma asiantuntemus henkilöllä on, sitä enemmän intuitioon uskalletaan luottaa. Eräs haastateltava kuvailikin, että suurin

osa alitajuisesta uuden tiedon prosessoinnista tapahtuu intuition puolella, ja että *”vastaus vain pulpahtaa mieleen”*.

”Uskon intuition ja käytän tosi paljon (...) erehtymätönhän en toki ole ollut, olen arvioinut väärinkin ihmisiä, mutta kädenpuristustilanteesta se intuitio jo lähtee (...) käytän intuitiota erityisesti ihmisiä arvioidessa.”

”No joo, sitä kun on pohjimmiltaan kuitenkin tämmöset insinöörin putkiaivot niin tavallaan sitä niinkun yrittää faktojen kautta hakea ratkaisua, mutta kyllä mä niinku sen [intuition] tunnistan, mulla on sijaa intuitiolle, kun kaikkea ei voi vaan kalkuleerata.”

Yleisesti ottaen kaikki haastateltavat kokivat, että toimeen tuleminen muiden työyhteisön jäsenten kanssa on mutkatonta, koska ihmisiä yhdistää työpaikan lisäksi tietty samanhenkisyys, ja koska ilmapiiri osastolla on niin myönteinen ja avoin ihmisten kesken. Eräs haastateltava kuitenkin lisäsi, että *”kaikki ihmiset ei välttämättä oo sun parhaita kavereita, mutta työasioissa on tultava kaikkien kanssa toimeen niin että asiat saadaan hoidettua hyvässä hengessä”*. Itse asiassa useampikin haastateltava totesi saman asian hieman eri sanoin. Kyseessä saattaa siis myös olla henkilön itsensä tahdonalaisesti itselleen jossain määrin pakottama sanattoman yhteyden muoto, jonka hän kuitenkin näkee vahvistavan omaa työssä onnistumistaan.

5.1.3 Ajattelevaisuus

Ajattelevaisuutta eli kykyämme reflektoida omia ajatuksiamme ja ajatella omaa ajatteluamme, mittaavia kysymyksiä systeemiällyn itsearviointikyselyssä olivat:

Ajattelen toimintani seurauksia

Ponnistelen aidosti kasvaakseni ihmisenä

Tarkkailen sitä, mikä ohjaa käytöstäni

Katson asioita monista eri näkökulmista.

Kuten kohdassa 5.1 todettiin, ajattelevaisuus nousi sekä systeemiälykyselyn että haastattelutulosten perusteella osastolaisten yhdeksi kolmesta merkittävimmästä kehittämiskohteesta. Ajattelevaisuuteen liittyvä itsereflektointikyky voidaan ymmärtää taitona, jonka avulla osaamme katsoa itseämme ikään kuin peilistä, tunnistaa omat vahvuutemme ja heikkoutemme sekä havaita oman toimintamme seuraukset muissa. Suurin osa haastatelluista kertoi pohtivansa omaa toimintaansa, mutta enimmäkseen etu- kuin jälkikäteen.

"Kun asia on kunnolla mietitty etukäteen, niin siihen ei sitten enää tarvitse palata jälkikäteen".

Moni haastateltava myönsi silti usein miettivänsä myös jälkikäteen, olisiko jonkin asian voinut sanoa tai tehdä toisinkin.

"Siis etukäteen kyllä [mietin], mutta sitten oikeastaan, jos olen tehnyt jonkun päätöksen, niin aika vähän, yritän siis, etten enää vatvo sitä jälkikäteen, se on ollut kuitenkin päätös silloin. Paitsi jos se on osoittautunut huonoksi, niin otan siitä opiksi. Jos tulee joku uusi valinta, miettii että miten käs sitä tuli aiemmin tehtyä ja päätettyä, ja että olikos se viisas valinta."

Kiinnittämällä huomiota omaan ajatteluun - esimerkiksi kuinka negatiivista tai syyttevää se on, sekä mikä ajattelussamme perustuu faktaan ja mikä on omaa arviointiamme tilanteesta ja itsestämme, voimme todennäköisesti pikkuhiljaa myös oppia huomaamaan, miten oma mielemme toimii.

"En halua olla keräämässä pikavoittoja, vaan kyllä mä haluan lähestyä asioita rehellisesti, että jos joku asia, josta mä nään että se ei oo hyvä juttu mun mielestä (...) nukun paremmin yöni, kun kerron rehellisesti oman mielipiteeni."

"Välillä mietin asioita ihan liikaakin ja se voi olla tuskallistakin (...) monesti tarvitsen toistenkin vahvistusta ajatuksilleni."

Eivät ainoastaan jotkut, vaan suurin osa haastateltavista, kertoi pohtivansa myös miten omat sanavalinnat ja teot tai omat asenteet vaikuttavat, tai ovat vaikuttaneet muihin työyhteisön jäseniin.

”Ihminen voi käyttäytyä niin että se ei ole suotavaa, tai että se ei ole kyseiselle henkilölle tyyppillistä(...) mutta niinhän me kaikki saatamme toisinaan toimia, joten siksi en halua tuomita ja syytellä muita”

”Kannattaa keskittyä siihen mikä on hyvin eikä siihen mikä on huonosti.”

Moni myönsi myös joskus pohtivansa, tai vähintään huomioivansa, miten erilaiset tunnetilat vaikuttavat omaan tai toisten toimintaan.

”Huomioin, en niinkään pohdi (...) otan vaan huomioon [tunnetilat].”

”Oma tunnetila tulee väkisinkin läpi, mutta et sä vaan voi oksentaa sitä toisten päälle.”

Noin puolet haastatelluista totesi myös jokapäiväisessä elämässään miettivänsä omaan henkiseen kasvuunsa liittyviä asioita ja ponnistelevansa kasvaakseen aidosti paremmaksi ihmiseksi. Haastateltavista usea sanoi tavoittelevansa henkistä kasvua erityisesti ihmisten kanssakäymiseen liittyvissä asioissa – esimerkiksi miten olla parempi puoliso, vanhempi, lähimmäinen.

Kysymykseen kuuntelevatko haastatellut oman kehonsa viestejä, muutama kertoi jo testanneensa ääri rajojaan joskus aiemmin, ja totesi, ettei halua enää ajaa itseään vastaavaan tilanteeseen. Työyhteisön työpaineet voidaan kuitenkin kokea niin valtaviksi, että yksilölle tulee tunne, ettei hän enää vain kykene venymään kaikkeen mihin hän itse haluaisi ja toisaalta siihen mitä hän kokee, että häneltä vaaditaan. Uupumus voi pysyä työyhteisössä piilossa muilta tiettyyn pisteeseen saakka, mutta kuormitus alkaa kuitenkin monesti näkyä pieninä asioina. Ihmisen joustavuus vähenee, ja hänestä saattaa tulla kulmikkaampi. Stressaantuneena ja uupuneena ei enää jaksa ajatella asioita kovin monesta näkökulmasta ja ärtyvyys lisääntyy. Ongelman, kuten unettomuuden piilottelemisen lisää asioiden kuormittavuutta entisestään. Uupunut voi ajatella, että hän on ainoa, jolla on tällainen tilanne. Em. syistä johtuen näen tärkeäksi, että osastolla keskustellaan aiheesta jatkossa avoimemmin, rakentavassa hengessä. Kyseessä on kuitenkin yksi haas-

tatteluissa toistuvasti, eri yhteyksissä esille noussut teema, jonka vakavuus huolestuttaa itseäni.

Suomalainen tutkija Laura Sokka (2017) on väitöstutkimuksessaan todennut, että kun työtilanne ylittää yksilön voimavarat ja työstressi pitkittyy, seurauksena voi olla työuupumus. Työuupumus on merkittävä ammatillinen huolenaihe työelämässä, sillä Suomessa noin joka neljäs työikäisistä kokee eriasteisia työuupumuksen oireita. Työuupumukseen liittyy uupumusasteista väsymystä, joka ei liity yksittäisiin työn kuormitushuippuihin. Muita ominaispiirteitä ovat oman työn merkityksen kyseenalaistaminen sekä ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Sokkan (2017) mukaan on tavallista, että henkilöt, joilla on työuupumusoireita, kokevat muistin ja keskittymisen vaikeuksia. Vielä ei kuitenkaan tiedetä, miten työuupumus liittyy tiedonkäsittelyn toimintoihin aivoissa. Kuten haastatteluissakin kävi ilmi useat ihmiset kuluttavat itsensä *”hampaat irvessä”* loppuun yrittäessään tehdä kaiken, mitä pitävät velvollisuutenaan - eivätkä ehkä ikinä pääse tekemään sitä mitä haluaisivat.

5.1.4 Rakentavuus

Rakentavuutta eli kykyämme kommunikoida vuorovaikutuksellisesti muut ihmiset huomioiden, mittaavia kysymyksiä systeemiällyn itsearviointikyselyssä olivat:

Luon osaltani yhteistä tunnelmaa

Nostan ihmisten parhaat puolet esiin

Olen hyvä laukaisemaan jännittyneitä tilanteita

Annan tunnustusta ihmisille heidän suorituksistaan.

Myös rakentavuus, myönteisen kautta vaikuttaminen, nousi työyhteisön kolmen merkittävimmän henkilökohtaisen kehittämiskohteen joukkoon. Kuten aiemmin edellä todettu, rakentavuuteen kuuluu mm. vastavuoroisuuden periaatteen ymmärtäminen. Toisin sanoen kuuntelemmeko ja tulemmeko kuulluiksi, millaisia vastauksia kutsumme omilla ilmaisuillamme – eli *”niin metsä vastaa kuin sinne huu-*

detaan”, moni haastatelluista totesikin. Olennaista on pohtia, suhtaudummeko toisiimme muokattavina kohteina vai kumppaneina, jotka ovat enemmän kuin voimme koskaan käsittää. Me elämme ja rakennamme suhteissamme ulkoisia ja sisäisiä dialogeja käyden, ainutlaatuisina, ruumiillisina olentoina. Moni haastateltava totesi, että voimme jokainen omalta osaltamme edistää hyviä ihmissuhteita, esimerkiksi tukemalla tietoisesti arvostavaa vuorovaikutusta, olemalla positiivisia, läsnä ja toisesta kiinnostuneita. Myös tukemalla läheistemme tavoitteita ja unelmia, ja pyrkimällä auttamaan heitä menestymään omassa elämässään, voimme vaikuttaa myönteisen kautta.

Haastateltavista moni totesi, että luottamalla toisiimme sekä ilmaisemalla luottamusta eri tavoin ja antaen sen näkyä, edistämme myös työyhteisön hyviä ihmissuhteita. Vaikutamme aina jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. Sana-valinnat ja sanomatta jättämiset, äänenvoimakkuus, äänensävyt sekä eleet ja ilmeet joko kasvattavat keskinäistä luottamustamme - tai syövät sitä. Muutokset eivät tapahdu ensisijaisesti yksilön sisäisessä maailmassa, vaan keskinäisissä suhteissamme. Itse asiassa yksilöllä ei ole 'sisäistä rakennetta' vaan se, mitä kutsumme psyykkiseksi, on suhteiden toteutumaa. (Arnkil & Seikkula, 2014)

Myös tunteiden hallinta on olennainen osa heittäytyvää mukanaoloa. Vuorovaikutuksen laatu työyhteisössä onkin yksi tärkeimmistä selittäjistä sille, menestykö ryhmä vai ei. Tässä kyse on erityisesti psykologisesta turvallisuudesta ja siitä voimmeko jakaa töissä itsestämme jotain henkilökohtaista ilman, että sitä käytetään meitä vastaan? Oleelliseksi nähtiin myös se, kokeeko ryhmä tekevänsä työtä, jonka tulos näkyy jossakin.

Palautteeseen reagoimisesta ja palautteen antamisesta, eräs haastateltava totesi, että *”ei kai kukaan meistä ole mennyt piloille myönteisestä ja kannustavasta palautteesta tai kehuista ja arvonnosta”*.

”No, suomalaisena sitä positiivista palautetta aina vähän epäilen, että haluaakohan sanoja saada minut tekemään enemmän töitä... No, toki se silti

mukavalta tuntuu, vaikka siinä ensin miettiikin, että mikähän kehumisessa on taustalla. Negatiivisessa palautteessa merkitsee paljon se, miten se annetaan, äänensävyistä ja elekielestä lähtien, ja onko se asiaan liittyvää, eikä henkilön persoonaan käyvää...”

”Itse pyrin antamaan positiivista palautetta siten että toinen saa kokemuksen, että on onnistunut jossain asiassa.”

Haastateltavat myös kertoivat, että jos palautetta ei saa, työntekijä ei voi olla varma, tekeekö hän oikeita asioita. Hänelle saattaa myös tulla kurja tunne siitä, ettei työllä ole mitään merkitystä.

”Olen kiitollinen kaikesta rakentavasta ja rehellisestä palautteesta. Onhan se hienoa, jos esimies tai vaikka työkaverikin suostuu antamaan kritiikkiä (...) siis tarvittaessa. Sehän vaan itse asiassa kai tarkoittaa, että tekemiselläni on merkitystä, tai että sitä pidetään niinku tärkeänä? (...) ja että muutkin tahtovat minun pääsevän mahdollisimman hyvään tulokseen.”

Palautetta vaille jääminen voi olla huono juttu sekä työmoraaalin että hyvinvoinnin kannalta, kuten myös edellä kohdassa 3.3 käsitellyn PERMA-mallin yhteydessä todettiin. (Seligman, 1999; Seligman, 2011) Jäädessämme ilman palautetta elämme ikäänkuin niukkuuden kulttuurissa, jossa hyvää jaetaan säästöliekillä. Itse uskon, että tilalle tarvittaisiin mieluummin anteliaisuuden kulttuuria. Kaikkein helpointa anteliaisuutta voisi itse asiassa olla juurikin toisillemme antama rakentava ja kannustava palaute.

”Tällä toimialalla ei kehuja saa, tai jos saa, niin heti alkaa epäillä onko siinä joku ketunhäntä kainalossa.”

”Erityisesti nykyinen AOP antaa hyvin myönteistä palautetta ja muistaa kiittää, hän on selvästi panostanut siihen.”

Palautteen antamattomuuteen liittyy myös systeemiällyn viitekehyksessä käsite *pihtaamisen kostonkierre* (*systems of holding back in return and in advance*), jolla

viitataan taipumukseemme olla olematta positiivisia ja rakentavia toimiessamme toisten ihmisten kanssa. (Hämäläinen et al., 2014; Hämäläinen & Saarinen, 2007) Esimerkiksi jossain kokouksessa, johon osallistumme ensimmäistä kertaa ja jossa muut osallistujat ovat meille entuudestaan tuntemattomia, huomaamme luultavasti olevamme aluksi hieman varuillamme. Tarkastelemme toisiamme ja kenties odotamme, miten muut toimivat ennen kuin päätämme itse osallistua keskusteluun. Voisimme kuitenkin heti alusta alkaen osallistua tilanteeseen avoimesti ja lämpimästi, jos vain niin valitsemme, mutta jostain syystä emme ehkä kuitenkaan toimi näin. Usein saatamme vaikkapa pidättäytyä tunnelmaa rentouttavasta keskustelusta joko siksi, että ajattelemme, ettei ole meidän velvollisuutemme vaikuttaa tunnelmaan, tai ajattelemme, että jonkun toisen vastuulla on tehdä aloite ensin. Emme ehkä hymyile muille lämpimästi, kun saavumme työpaikalle, koska odotamme, että muut tervehtivät meitä ensin. Emme ehkä myöskään kehu tai kiitä toisia, koska uskomme heidän tietävän itsekkin tehneensä hyvää työtä. Kyseessä ovat siis usein pelkoperäiset itsesuojelumallit, joista seuraa mainittu pihtaamisen kostonkierre. (Hämäläinen et al., 2014)

Työkaverin tai esimiehen yhdellä lausahduksellakin voi olla lähtemätön vaikutus. Myönteinen (kuten kielteinenkin) kommentti saattaa kannatella (vaikuttaa mielessä) pitkään – ja joskus jopa pysyä mielessä koko työuran ajan.

”No, entisen esimiehen hämmentävän tyly toteamus, että olen liian ystävällinen hankkeiden henkilöille, että hänen mielestään minun olisi pitänyt lyödä enemmän nyrkkiä pöytään ja kiroilla, kuten hän.”

Omiin aiempiin kokemuksiinsa viitaten useampi haastateltava totesi, että *”kaikki kriittinen palaute pitäisi antaa aina kahden kesken - ja aina vastapuolta kunnioittavaan sävyyn”*.

”Negatiivista palautettakin voi antaa niin, että se rohkaisee toista, vaikka sanomalla, että virheitä sattuu kaikille, ei se haittaa, mutta seuraavalla kerralla tehdään paremmin.”

Eräs haastateltava ehdotti myös, että palautekeskustelun voisi esimerkiksi aloittaa *”ensin kysymällä, eikä suoraan ja suodattamatta kertomalla mikä meni erityisen huonosti”*. Moni haastateltava totesikin liittyen sekä saamaansa että antamaansa palautteeseen, että *”epäonnistumista ei tarvitse hieroa toisen naamaan ja ikään kuin nujertaa häntä ihmisenä, sinä kelvoton”*. Palautteen antamisen voi myös aloittaa esimerkiksi kysymällä, kokeeko työntekijä jaksamisessaan olevan ongelmia tai miten asiaa voisi muuttaa?

”Pyrin itse antamaan pääsääntöisesti positiivista palautetta, mutta jos joudun sanomaan, että ei näin, niin pyrin sanomaan senkin pienellä kannustuksella, niin että palautteen saaja tuntee silti olevansa arvostettu.”

Kuten Seligman (mm. 2011) on tutkimuksissaan todennut, vahvuuksien tuominen minkä tahansa yhteisön kieleen ja kulttuuriin, antaa jokaiselle sen jäsenelle kokemuksen arvostuksesta sekä hyvän ja ehyen näkemisestä itsessä ja toisissa. Palaute voi vahvistaa myös työn imua, sillä palaute on merkki siitä, että ihmisen työ huomataan. Moni haastateltava totesikin, että myönteinen palaute vahvistaa heidän haluaan tehdä vastedes lisää hyvää. Se energisoi sekä synnyttää positiivisia tunteita ja työn imua. Niiden taas tiedetään laajentavan ihmisen ajattelumalleja. Kuten myös tutkimusprofessori Jari Hakanen on haastattelussaan (Työterveyslaitos, 2017) todennut, jatkuva, kannustava palaute tukee ihmisen työidentiteettiä eli käsitystä siitä, millainen hän on työntekijänä. Se kasvattaa motivaatiota oppia ja kehittyä. Kaiken lisäksi *”palaute on kuin sementtiä, joka luo työpaikalle psykologisesti turvallista ilmapiiriä”*, kuten Hakanen on osuvasti haastattelunsa yhteydessä kiteyttänyt.

5.1.5 Innostuva mieli

Innostuvaa mieltä eli kuinka intohimoisesti sitoudumme ja lähdemme mukaan uusiin ideoihin, mittaavia kysymyksiä systeemiällyn itsearviointikyselyssä olivat:

Etsin uusia lähestymistapoja asioihin

Toimin luovasti

Leikin mielelläni uusilla ajatuksilla

Kokeilen mielelläni uusia asioita.

Työyhteisössä hyvää ilmapiiriä voi edistää esimerkiksi kohtelemalla muita arvostavasti ja kunnioittaen. Haastattelujen yhteydessä keskusteltiin useammassa yhteydessä myös työyhteisön psykologisesta turvallisuudesta, ts. haastateltavien kokemuksesta siitä, onko työyhteisössä turvallista tuoda esille omia mielipiteitään ja ideoitaan, ja siitä, onko yksilöillä uskallusta epäonnistua ilman, että kokee joutuvansa nolatuksi, naurunalaiseksi tai jopa rangaistuksi. Pääosin haastateltavat pitivät ilmapiiriä osaston sisällä kannustavana ja psykologisesti turvallisena, mutta koko organisaation tasalla tilannetta ei pidetty yhtä hyvänä tai psykologisesti turvallisena.

”Me tarvitaan ihmisiä, joilla on ideoita (...) ne ideat ei tuu sillä, että meillon niinku hyvin muodollista, hierarkkista tai lannistavaa, että niin kuin siinä mielessä (...) vaikka paineet on osastolla ollu kovat, niin kyllä se henki on kumminkin aina ollut se että hyville ideoille on aina ollut maaperää.”

”Voit kertoa idean, mutta välttämättä et saa siihen heti vastausta, että tämä toteutetaan, tai sitten toteutus voi syystä tai toisesta siirtyä (...) koen silti, että uskallan tuoda mielipiteitäni ja ideoitani esille. Oman osaston ilmapiiri on myönteisessä mielessä niin epämuodollinen ja salliva, että siellä voi ilman kynnystä esittää vähän huonompiakin ideoita ja ehdotuksen voi turvallisesti mielin perua, eikä kukaan pahoita mieltään. Koko organisaation tasalla kynnys esittää omia ideoita on korkeampi, koska silloin emme tavallaan edusta vain itseämme, vaan edustamme koko osastoa, emmekä halua saattaa osastoa huonoon valoon (...)”

”Pidän ilmapiiriä melko neutraalina tällä hetkellä... osastolla on parhaimmillaan tällaista [psykologinen turvallisuus]... itse koen, että mulla on lupa joskus vähän epäonnistua... että voimme toimia innovatiivisestikin.”

Psykologinen turvallisuus vaatii työyhteisön jäseniltä yleensä myös empaattista

herkkyyttä ja keskinäistä luottamusta. (Duhigg, 2016) Jos työyhteisön jäsen ei uskalla tuoda ajatuksiaan ja ideoitaan julki ryhmässä, ei ryhmä välttämättä hyödy hänen ideoistaan lainkaan. Vain ääneen lausutut ajatukset parantavat ryhmän kollektiivista päätöksentekokykyä. Tutkimusten (mm. Duhigg, 2016; Zak et al., 2005; Zak, 2017) mukaan juuri työyhteisön jäsenten kyky luoda kannustava ja turvallinen ilmapiiri voi johtaa organisaation ja sen jäsenten menestykseen. Luottamuksen kulttuuri ruokkii jokaista antamaan parastaan ja tutkimusten mukaan (mm. Zak et al., 2005; Zak, 2017) se parantaa tuottavuutta, sitoutuneisuutta, innovatiivisuutta ja sitä kautta yrityksen tulosta. Luottamus saa myös aikaan hyvän kierteen. Jotta jokainen voi työyhteisössään kokea turvaa (*safe*), ihmistenvälisen toiminnan tulee Frederic Laloux'in (2016) tutkiman itseorganisoituvan Teal-organisaatiomallin mukaisesti olla sellaista, että se tukee toinen toistemme hyväksytyksi tulemisen sekä samanarvoisuuden kokemusta. Jokainen on tällöin vastuussa omasta käyttäytymisestään, myös elekielestään. Teal-mallissa "safe space" tarkoittaa käytännössä sitä, että yhteisön jäsenet voivat ilmaista tunteitaan ja ajatuksiaan ilman pelkoa, että joku toinen tuomitsee niitä.

5.1.6 Aikaansaavuus

Aikaansaavuutta eli päämäärätietoisuutta ja kykyämme saada tarkoituksenmukaisia ja oikea-aikaisia asioita aikaan, mittaavia kysymyksiä systeemiällyn itsearviointikyselyssä olivat:

Osaan pitää asiat tärkeysjärjestyksessä

Kun asiat eivät suju, tartun toimeen

Valmistaudun tilanteisiin saadakseni asiat sujumaan

Annan helposti periksi, kun kohtaan vaikeita ongelmia.

Systeemiällyn itsearviointikyselyn tulosten perusteella jopa 19:llä vastaajalla 22:sta oli merkittävin henkilökohtainen vahvuus aikaansaavuus. Erityisesti aikaansaavuutta mittaavaan väittämään "*annan helposti periksi, kun kohtaan vaikeita*

ongelmia” lähes kaikki vastaajat olivat vastanneet joko *en koskaan* tai *hyvin harvoin*. Jäin pohtimaan, vaikuttaako ihmisten henkilökohtaiseen sitoutumiseen työtehtäviinsä näin vahvasti se, että he työskentelevät nimenomaan turvallisuuskriittisellä toimialalla. Alalle ei perinteisesti hakeuduta ”leveän leivän” toivossa, vaan ihmisiä ohjaavat alalle todennäköisesti muut tekijät, kuten elämänarvot tai jopa ns. kutsumus. Seligman (2011) on kuvannut samaa asiaa PERMA-malliinsa liittyen todetessaan merkityksellisyyden kokemuksen voivan syntyä erityisesti jonkin itseä suuremman palvelemisesta, jonkin joka on usein suorassa yhteydessä omiin arvoihin. Myös haastatteluista välittyi haastateltavien vahvaan velvollisuudentuntoon perustuva tehokkuus ja päämäärätietoisuus työssään - ”*teemme tätä työtä koko Suomen hyväksi*”. Myös esimerkiksi väittämään ”*valmistaudun tilanteisiin saadakseni asiat sujumaan*” lähes kaikki vastaajat valitsivat joko vastausvaihtoehdon *aina*, *hyvin usein* tai *usein*. Pohdin myös olisiko useampivuotisella muutoshankkeella kenties ollut jotain vaikutusta siihen, että nimenomaan tämän faktorin osuus tuloksissa oli näin merkittävä, mutta luultavasti siitä ei ole kyse tässä organisaatioyksikössä.

Useimmiten työ-minämme on rationaalinen, tarkkaan rajattu puoli itsestämme, ammatti-identiteettiimme pohjautuva kapea-alainen rooli ja minäkuva. Olemme ehkä niin samaistuneita rationaaliseen puoleemme, että emme välttämättä huomaa muita puolia itsestämme. Tai jos huomaammekin, saatamme laittaa ne syrjään, jos niitä ei arvosteta työyhteisössä. Monissa tehtävissä työroolit voivat rakentuakin rationaalisen minän varaan. Minän, joka osaa, tietää ja ajattelemalla ratkaisee aina kaiken. Osittaisena itsenä toimiminen saattaa kuitenkin tuntua vajaalta ja jatkuva kontrolli siitä, mikä saa olla näkyvää ja mikä ei vie energiaa. Kokonainen ihminen on aina myös tunteva, henkinen, intuitiivinen olento. (Laloux, 2016) Suurin osa haastatteluista koki, ettei heidän työ-minänsä poikkea merkittävästi heidän vapaa-ajan minästään.

Aikaansaavuuden yhteydessä haastatteluissa keskusteltiin myös toimeen tarttumisesta ja pienienkin tekojen merkityksestä kokonaisuutta rakennettaessa.

Noin puolet haastateltavista näki pienten asioiden merkityksen aikaansaavuuden lisäksi osana työyhteisön hyvinvointia. Työyhteisön ilmapiiriin aistii, sillä se välittyy esimerkiksi siitä tavasta, jolla ihmiset kohtaavat toisiaan käytävillä ja kahvihuoneessa. Hymy ei maksa mitään, mutta hymyn vaikutus sen sijaan on arvokas. Kuten eräät haastateltavat totesivatkin *”sillä voi kääntää kohtaamansa ihmisen suupielet loppupäiväksi ylöspäin”* ja synnyttää muutenkin positiivisen vireen toisen arkeen pidemmäksi aikaa - tämä on tärkeää myös työssä aikaansaavuuden kannalta. Mm. Emma Seppälä (2016) on todennut onnellisen työntekijän olevan myös tehokkaampi. Vastaavasti taas epämiellyttävät kohtaamiset vaikuttavat asenteisiimme ja käyttäytymiseemme, vaikka kuinka yrittäisimme kohdata asiat neutraalisti ja järkevästi. Työyhteisön hyvä vuorovaikutus koostuu näistä pienistä teoista, jotka vaikuttavat välillisesti myös aikaansaavuuteemme. Eräs haastateltava totesikin mielestäni oivaltavasti, että *”käsittämättömän pienillä teoilla voi saada aikaan isoja onnistumisia – tai sitten niillä voi munata kaiken.”*

5.1.7 Viisas toiminta

Viisasta toimintaa eli kykyämme ymmärtää, että järkevät, työpaikkaa pitkällä tähtäimellä kehittävät päätökset edellyttävät kokonaisharkintaa, jossa mukana ovat myös tunteet, mittaavia kysymyksiä systeemiällyn itsearviointikyselyssä olivat:

Otan mielelläni neuvoja vastaan

Otan huomioon, että hyvien tulosten saavuttaminen voi viedä aikaa

Osoitan viisautta harkinnassani

Säilytän mielenmalttini hallitsemattomissakin tilanteissa.

Systeemiällyn itsearviointikyselyn ja haastattelutulosten perusteella viisas toiminta oli koko osaston tasolla kolmanneksi merkittävin vahvuus. Lähes kaikki vastaajat ja haastateltavat totesivat ottavansa mielellään vastaan neuvoja *aina* tai *hyvin usein*. Moni haastateltava kertoi itse myös aktiivisesti kysyvänsä kollegaltaan mielipidettä esimerkiksi työasiassa, joka vaatii erityistä harkintaa. Kysymykseen

kokiko haastateltava, että hänen on mahdollista tehdä viisaita valintoja hetkessä, valtaosa haastatelluista arvioi sen olevan heille suhteellisen helppoa. Tarkemmin asiaa mietittyään moni kuitenkin totesi, että mitä monimutkaisemmasta tai vaikutuksiltaan pidempiaikaisesta asiasta on kysymys, sitä enemmän aikaa hyvän ja viisaan päätöksen tekeminen heiltä vaatii.

”Periaatteessa kyllä [voin tehdä viisaita päätöksiä hetkessä], mutta mitä oudompi asia, sitä epävarmempi olo on tehdä viisas päätös hetkessä, vaan mielellään silloin siirrän päätöstä hieman eteenpäin.”

Lähes jokainen haastateltava toimii tavalla tai toisella valtakunnallisten kehittämisohjelmien ja niihin kuuluvien useampivuotisten hankkeiden parissa. Kehittämisohjelmien aikaperspektiivi on 10-20 vuotta, ja hankkeiden ja projektienkin kesto on useamman vuoden luokkaa, joten haastateltavien on kyettävä jopa päivittäisessä päätöksenteossaan siirtämään huomiotaan myös erittäin pitkälle aikavälille ja mietittävä tekojensa vaikutuksia nykyhetkeä ja lähitulevaisuutta pidemmälle.

”(...) semmoset asiat, joilla on pitkäaikaisia vaikutuksia, esimerkiksi hankkeessa, vaatii kyllä yleensä myös pidemmän pohdinnan ja harkinta-ajan.”

Moni haastateltava totesi myös, että heidän on mahdollista päätöksenteossaan ammentaa tarvittavaa lisätietoa olemassa olevista organisaation systeemeistä, kuten erilaisista tietojärjestelmistä, asiantuntijaverkostoista ja koordinaatioryhmistä.

”(...) tätä organisaatiota, tai systeemiä pitää osata käyttää tiedonhaussa.”

Keskusteltaessa miten haastateltavat suhtautuvat neuvojen pyytämiseen ja antamiseen, valtaosa haastateltavista kertoi usein kysyvänsä erityisesti hankalissa tilanteissa myös kollegansa mielipidettä. Kaikki myös kertoivat mielellään auttavansa kollegaa, etenkin mikäli oma työtilanne sen sallii. Useasti mieleemme tuntuu kuitenkin olevan juurtunut aivan liian syvään käsitys, että joku toinen olisi, tai me itse olisimme, enemmän oikeassa kuin toinen. Tästä syystä mm. Laloux (2016)

suosittelee meitä harjoittelemaan myös uusien näkökulmien huomioon ottamista kuuntelemalla ja kysymällä lisää toiselta hänen näkökulmistaan.

5.1.8 Myönteinen asenne

Myönteistä asennetta eli kykyämme suhtautua myönteisesti elämään systeemeissä, mittaavia kysymyksiä systeemiällyn itsearviointikyselyssä olivat:

Näen tulevaisuuden valoisana

Annan toimintaympäristöni ongelmien latistaa minua

Puolustelen virheitäni selityksillä

Valitan helposti asioista.

Haastattelun tulosten perusteella 17:llä vastaajalla 20:sta oli merkittävimpanä henkilökohtaisena vahvuutenaan myönteinen asenne. Esimerkiksi haastattelun pikakysymykseen *”oletko optimisti vai pessimisti”*, enemmistö vastasi olevansa optimisti, muutama sanoi olevansa optimistinen realisti tai realisti, mutta yksikään haastateltava ei tunnustautunut suoranaisesti pessimistiksi. Toiseen pikakysymykseen *”keppi vai porkkana”*, valtaosa haastateltavista vastasi porkkana, muutama *”porkkana, mutta kepillä vahvistettuna”* ja muutama haastateltava totesi uskovansa enemmän keppiin kuin porkkanaan. Systeemiällykyselyn väittämään *”näen tulevaisuuden valoisana”* lähes kaikki vastasivat joko *aina*, *hyvin usein* tai *usein*. Myös haastattelutilanteissa lähes kaikki haastateltavat kertoivat näkevänsä tulevaisuutensa valoisana ja suhtautuvansa elämäänsä myönteisesti.

Kysymyksiin saako työpaikalla olla hauskaa ja saako töissä nauraa, haastateltavat vastasivat liikuttavan yksimielisesti, että *”saa ja PITÄÄKIN olla!”* Työyhteisön kohtaamisten on haastateltavien enemmistön mukaan hyvä sisältää aina sopivassa määrin hauskuutta, huumoria, leikkiä, luovuutta ja spontaania välittömyyttä. Haastateltavat olivat yksimielisiä myös siitä, että hyväntahtoinen huumori on parhaimmillaan työyhteisön sosiaalista liimaa.

”Pitää aina olla hauskaa(...) vaikka meillä on hulluna hommia, silti tän pitää olla hauskaa(...) eihän tää muuten oo kivaa, mut se ei silti tarkoita, että asiat lyödään lekkeriksi.”

Suurin osa haastatelluista antoi arvon kaikenlaisille tunteille itsessään ja kanssaihmisissään. Suurin osa haastatelluista myös korosti, että on eri asia saada tuntee siten kuin tuntee (esim. iloa, surua, tyytyväisyyttä) kuin, että ilmaisee muita vahingoittavasti omia tunteitaan (esim. tiuskiminen, huutaminen, muiden mitätöinti). Yleensä negatiiviset tunteet on kuitenkin pyritty tietoisesti rajaamaan pois työkontekstista, mutta toisaalta useat haastatelluista olivat sitä mieltä, että koska myös negatiiviset tunteet ovat inhimillisiä, niitä ei tulisi rajata pois työyhteisöstäkään. Tunteiden hyväksyminen voi haastateltujen havaintojen mukaan näkyä käytännössä esim. kykynä olla läsnä, kuulla hiljaa toista sanomatta välttämättä itse mitään. Kuten Fredricksonkin (2009) on todennut, kun ihmisillä on hyvä olla, he ovat valmiimpia auttamaan myös muita. Hektisessä elämässä ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa on kuitenkin usein vaikea välittömästi tunnistaa omia tunteitaan. Monet haastatelluista kertoivatkin, että heidän toimintaansa ja päätöksiään ohjaa enemmän järki kuin tunteet. Suurin osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että koska ihminen on aina myös henkinen ja tunteva kokonaisuus, hänen on työpaikallakin saatava olla kokonainen oma itsensä.

”Saa näyttää tunteita [työpaikalla], ihmisiähän me ollaan. Tietysti kun töitä tehdään, niin töitä tehdään... mutta eihän me olla robotteja.”

Haastateltavista suurin osa oli sitä mieltä, että kollegoiden osoittama myötäeläminen on tärkeää. Yleensä vastoinkäymiset (esim. oma tai läheisen vakava sairaus tai läheisen kuolema) tapahtuvat ihmisille työyhteisön ulkopuolella. Tällaisissa tilanteissa kollegat voivat osoittaa myötätuntoaan tarjoamalla vastoinkäymisen kohdanneelle työyhteisönsä jäsenelle konkreettista apuaan – esimerkiksi ottamalla osan hänen työtehtävistään hoitaakseen väliaikaisesti. Haastateltavista moni myös totesi, ettei pelkää keskustella vaikeistakaan asioista, jos he sillä tavoin voivat osoittaa kollegalleen hänen tarvitsemaansa tukea ja empatiaa. Emo-

tionaalinen ja sosiaalinen tuki työelämässä ovat valtavan tärkeitä, koska niillä voidaan edistää työpaikan hyvinvointia. Vaikka ketään ei voi pakottaa kokemaan tunteita, todellinen myötätunto motivoi ihmistä tekemään asioita toisen ihmisen hyväksi. Myötätunto lisää kaikkien hyvinvointia. Myötätunto on toisen tunteiden ja tarpeiden todesta ottamista ja toisen parhaaksi toimimista.

”Kyllä mun mielestä ihminen semmonen kokonaisuus on, että esim surusta voi ja pitääkin kertoa, ainakin lähimmille työkavereille, että häntä voi tukea ja ymmärtää, jos vaikka joku vaikea asia kotona tai lähipiirissä vaikuttaa työhön.”

”Henkilökohtainen suru saa näkyä, sitä ei pidä kätkeä.”

”Ainahan toisen elämästä ei voi tietää, ellei hän siitä itse kerro, mutta mun mielestä meidän osastolla suhtaudutaan kyllä toisiinsa hyvinkin myötätuntoisesti.”

Keskusteltaessa myötätuntoisuudesta omassa työyhteisössä, muutama haastateltava pohti, mitä voisivat olla ne arjen konkreettiset teot, joilla voisi keventää lähimmäisellään havaitsemaansa taakkaa tai miten voisimme tuntee tahdikkaasti huolta toisen kollegan hyvinvoinnista, jos emme tunne häntä kovin hyvin? Kyky eläytyä toisten kokemusmaailmaan on tärkeä sosiaalista kanssakäymistä edistävä tekijä ja joskus pienilläkin eleillä voimme kenties aktiivisesti vähentää toisen, ja myös omaa, kärsimystä. Pessin et al. (2017) mukaan myötätuntoisella työku-
lttuurilla voimme saada aikaan enemmän sekä tulosta että hyvinvointia, ja hyväntahtoisella jutustelulla työkaverin kanssa voidaan tutkitusti jopa parantaa kognitiivisia kykyjä, jolloin myötätunto voi auttaa meitä myös ratkaisemaan paremmin vaikeita tehtäviä. Myötätunto voi olla hyvin arkista ja pientä, sillä vaikka varsinaiset teot hyvin pieniltä vaikuttaisivatkin, niillä voi kuitenkin olla suuri merkitys sen kannalta, kokeeko ihminen tulevansa nähdyksi. Työpaikan tunnekulttuuri leviää ja vahvistuu niin negatiivisessa kuin positiivisessakin mielessä. Jos työpaikalla on nihkeä ilmapiiri, se kertautuu. Positiivinen kulttuuri sen sijaan saa työntekijän panostamaan enemmän: kyse on arkisesta mutta aidosta inhimillisyydestä, ei pakotetusta ylitiöpositiivisuudesta. (Pessi, Martela & Paakkanen, 2017)

Haastatteluissa korostui, että erityisesti toimivien, hyvien ihmissuhteiden vaikutus niin työpaikalla kuin kotona tunnistettiin liki tärkeimmäksi tekijäksi hyvinvoinnin kannalta. Haastateltavat myös kertoivat hyvien ihmissuhteiden lisäävän heidän onnellisuuttaan sekä olevan keskeinen elementti osana heidän käsitystään hyvästä elämästä.

”Työpaikan ihmissuhteet on ehdottoman tärkeitä, koska se, se vaikuttaa niin moneen, se vaikuttaa siihen tuloksen tekemiseen, se jopa saa niinku tavallaan, jos sulla on hyvä esimies ja sä pidät siitä sen tavasta hoitaa... Se saa sut ylittämään [itsesi], sä haluat tehdä paremmin niitä asioita sellaisen ihmisen johdossa. Ja sit niinku tasavertaisten, jos nyt käytetään tällaista ilmaisua, niin ne ihmissuhteet, ne vaikuttaa myöskin siihen jaksamiseen ja siihen että miten mukavaa sinne töihin on tulla ja tota niinku et sä voi erottaa niitä asioita toisistaan.”

”Kyllähän sosiaalisilla suhteilla on ihan valtava merkitys sen työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden ja työn niinku motivoinnin kannalta ja kaiken kannalta ja just tämmöset niinku mun mielestä on hyvin lyhytnäköistä, että tyhy-rahoja vähennetään tai tiukalla seulalla seurataan... jos tuottavuus nousee tyhy-juttujen seurauksena niin...”

Muutama haastateltava totesi myös, että voimaannuttavat ihmissuhteet ovat aina vastavuoroisia ja että ihmissuhteiden ylläpito vaatii myös aktiivisuutta itseltä. Työpaikan ihmissuhteetkin koettiin yleensä vahvistavina ja hyvät, luottamukselliset suhteet etenkin lähimpien työkavereiden kanssa koettiin toivoa yllä pitävinä vaikeinakin aikoina – *”hei, no worries, me handlataan tää kyllä, tsemppiä”*. Enemmistö haastatelluista olikin sitä mieltä, että juuri ilo on erityisen tärkeää myös työelämässä. Eräs haastateltava kiteytti ajatuksensa kauniisti *”pyrin aina toimaan enemmän ilon kautta”*.

5.1.9 Yhteenvetoa koetusta työhyvinvoinnista ja systeemiällyn kokonaisuudesta tutkitulla osastolla

Haastatteluissa tutkittiin myös osastolaisten kokemaa työhyvinvointia systeemiällyn faktoritarkastelun ulkopuolella vapaana keskusteluna. Keskusteluissa haastateltavat saivat nostaa esille itseään eniten askarruttavia asioita ja omaan työhyvinvointiinsa eniten vaikuttavia tekijöitä. Ylivoimaisesti suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että osastolla on hyvä, ellei jopa erinomainen, työskentelyilmapiiri perustuen pitkälti osastolaisten keskinäiseen sosiaaliseen kanssakäymiseen. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että omasta työhyvinvoinnista ja työyhteisön ilmapiiristä huolehtiminen on ennen muuta jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Organisaatiotasolla työhyvinvointi nähtiin sekä työntekijän että esimiesten yhteisenä asiana, mutta muutama haastateltava oli sitä mieltä, että erityisesti osaston johdolla on keskeinen rooli työyhteisön hyvän ilmapiirin luojana ja kehittäjänä.

”Jokainen vastaa omalta osaltaan [työskentelyilmapiiristä], tavallaan ammattimaisesti käyttäytyy, vähintään. Että on niinku tietty kohteliaisuus ja tavat ja muut. Mutta kyllä se ylläpito ja kehittämisvastuu, se on osaston johto siinä se vastuunkantaja (...) Seuranta- ja päätöksentekovastuu (...)”

Jopa noin puolet haastatelluista ilmoitti eniten omaan työhyvinvointiinsa (negatiivisesti) vaikuttavaksi asiaksi juuri jatkuvan kiireen ja riittämättömyyden tunteen. Kaikki haastatellut kertoivat haluavansa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, mutta moni heistä koki, että aikataulupaineissa se ei kuitenkaan ole aina mahdollista. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että jatkuva kiire työpaikalla tai tunne, ettei voi itse tarpeeksi vaikuttaa omien töidensä järjestelyyn ja aikatauluihin, voi heikentää myös henkilön henkistä hyvinvointia ja työssä jaksamista. Ei ehkä enää olekaan mukava herätä aamulla ja lähteä töihin, kuten muutama haastateltava totesi. Työstä saattaa tulla lähinnä paikka, jonne on pakko mennä velvollisuudentunnosta tai palkan takia. Silloin työntekijä ei todennäköisesti enää anna parasta työtulostaan, eikä luultavasti ainakaan halua osallistua oman organisaationsa tai

sen työskentelyilmapiirin kehittämiseen. *"Sitä saa mitä tilaa"*, kuten eräs haastateltava kyynisesti totesi keskusteltaessa kiireestä ja sen vaikutuksesta oman työn laatuun. Sen lisäksi, että kiire näkyi vastaajien työssä jaksamisessa fyysisesti, se näkyi myös henkisenä kuormittavuutena, joka ilmeni joissain tapauksissa mm erilaisina unihäiriöinä ja niiden seurannaisvaikutuksina. Esimiehiltä toivottiinkin alaistensa työhyvinvoinnista huolehtimista siten, että he tarkkailisivat, ettei kukaan osastolainen kuormittuisi liikaa työtaakkansa alle. Myös kollegoista on totuttu osastolla pitämään huolta, ja esimiehille kerrotaan, jos näyttää siltä, että jonkun kollegan (tai esimiehen) työtaakka on käymässä kohtuuttomaksi.

"Ei ole enää kiva tulla töihin, kun on niin kiire, ettei ehdi tehdä työtä niin laadukkaasti kuin itse haluaisi."

"Pahinta on se, ettei ole aikaa käsitellä asioita rauhassa, tai edes kiireellä."

Keskusteltaessa mahdollisista kiireen syistä ja kiireen vähentämisen keinoista moni totesi, että kyse on pitkälti töiden järjestelystä ja työtehtävien priorisoinnista. Priorisointi koettiin kuitenkin haasteelliseksi, sillä moni haastatelluista asiantuntijoista koki, ettei heillä ollut itsellään tarpeeksi kattavaa kokonaiskuvaa, jotta he pystyisivät itse priorisoimaan tarpeeksi omia tehtäviään. (Tällä asialla on selviä yhteyksiä myös kohdassa 5.1.1 käsiteltyyn systeemiseen havaintokykyyn.) Priorisoinnin haasteiden yhteydessä useampi vastaaja nosti esille haasteet esimiestyössä; koettiin että tulostavoitteita tai *"isoa kuvaa"* ei ole viestitty alaisille kyllin selkeästi. Toisaalta myös moni vastaaja nosti esille ongelman siinä, ettei esimies (sektorinjohtaja) ole alaiselle tarpeeksi tavoitettavissa tai läsnä.

"Tarvitaan selkeämmät tavoitteet ja päämäärät, niin sitten töitä olisi helpompi priorisoidakin. Esimies ei ehdi priorisoida kaikkea kymmenelle ihmiselle, jos tehtäviä on jotain 500 (...) Perusdelegointia tarvitaan."

"Johtajan läsnäoloa tarvitaan asiantuntijaorganisaatiossa, etenkin kun on tätä jatkuvaa kiirettä ja näitä priorisointiongelmia."

Edelliseen liittyen, useammassa haastattelussa nousi esille suhtautuminen juuri esimiesten läsnäoloon - tai sen puuttumiseen. Lisääntyneet etä- ja hajatyömahdollisuudet koettiin yleisesti yksilötasolla erittäin myönteisinä, etenkin, kun moni osastolla työskentelevä ei asu aivan pääkaupunkiseudun ytimessä, vaan pidempien työmatkojen takana. Useampi haastateltava totesi kuitenkin, että *”kaikkia osaston tehtäviä ei vaan voi hoitaa etä- tai hajautettuna työnä”*. Vahvimmin tämä todettiin koskien johtajuutta ja esimiestyötä - *”johtajuutta ei voi tehdä etätyönä, asiantuntijatyötä voi”*. Havainto koski erityisesti sektorien johtajia, joiden toivottiin olevan enemmän läsnä, kasvotusten alaistensa kanssa.

”Hajautettu työ, emme osaa sitä, tai siis se ei sovi kaikkiin työtehtäviin. Sektorinjohtaja etänä ei vaan toimi.”

Esimies näyttää omalla esimerkillään, miten asioita toteutetaan käytännössä. Kuten haastateltavatkin totesivat, joka päivä tapahtuu asioita, joiden vuoksi joudutaan tekemään erilaisia ratkaisuja. Ne tulevat usein yllättäen ja odottamatta. Ne eivät lue vuosisuunnitelmassa, eivätkä viikkotasollekaan suunnitellussa yhteisön toimintasuunnitelmassa. Tyypillistä on, ettei niihin voi etukäteen edes varautua. Tällöin mitataan se, kuka uskaltaa tuoda ideat esille, kuka pystyy toimimaan ja ratkaisemaan asioita siinäkin pelossa, että ne menevät pieleen. Voisiko jotain tehdä paremmin ja tehokkaammin, kuka uskaltaa kyseenalaistaa ja tuoda esille rakentavalla tavalla sen, miten ja mitä voisi tehdä. Esimieheltä odotetaan myös, että hän uskaltaa ja haluaa kehittyä yhdessä työyhteisönsä kanssa, olla ihminen ja antaa tilaa ajatuksille. Esimiehen toivotaan seisovan vierellä niin onnistumisissa kuin kömmähdyksissä ja osoittavan sen arjessa olemalla läsnä, vaikka ei aina fyysisesti paikalla olisikaan. Näillä eväillä esimies saa työyhteisönsä jäsenet loistamaan, ja samalla hän loistaa itse. Useampi haastateltava myös totesi, että *”esimies johtaa joukkojaan myös omalla persoonallaan”*, aivan kuten alaisetkin tekevät työtään olemalla oma itsensä.

”Tunteella johtaminen on yhtä tärkeää kuin loogisesti johtaminen. Tavoitteisiin päästään molempien kautta. Toisessa voi tapahtua vähän enemmän virheitä kuin

toisessa mutta kumpakaankaan ei pidä väheksyä... Kummallakin ajattelutavalla on paikkansa. Tässä tullaan taas siihen, että meillä on vähän se johtajuus hukassa, eliikka johtajat [esimiehet] ei tunnista, että ihmisiä johdetaan myöskin niinku tunnepohjalta, ei pelkästään loogisesti, teknisesti, järjestelmäkeskeisesti, vaan tota niin, johtajuus on paljon paljon muutakin.”

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että vaikka työntekijät voivat kokea työssään kiirettä, epävarmuutta ja muita ristiriitoja, he voivat samalla myös arvostaa työtään, nauttia yhdessä tekemisestä kollegojen kanssa ja innostua onnistumisista. Haastatteluissa kysyttiin myös, kokivatko työntekijät heidän työtään arvostettavan työyhteisössä ja organisaatiossa. Melko yleisesti ajateltiin, että lähimässä työyhteisössä (omalla osastolla tai sektorilla) ihmiset arvostavat toistensa työtä. Yksi haastatteluissakin esille noussut keskeinen havainto kuitenkin oli, että arvostuksen tulisi myös enemmän näkyä kannustamisena ja palkitsemisena. Haastateltavat liittivät arvostukseen myös paljon vuorovaikutuksellisia tekijöitä, kuten tarpeen tulla kuulluksi. Arvostuksen näkyminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Joidenkin haastateltavien oli omien sanojensa mukaan vaikea arvioida, arvostetaanko heitä vai ei. Moni haastateltava totesi myös, että työn harmaassa arjessa palautetta ei välttämättä edes odota, joskin ”*virheistä palautetta kyllä tulee*”. Palautteen antamista, ja myös kykyä ottaa sitä vastaan, pidettiin kuitenkin yleisesti tärkeinä.

Kuten jo kohdassa 5.1 todettiin, työyhteisön tutkimukseen osallistuneiden henkilökohtaisiksi vahvuuksiksi tunnistettiin systeemiälyn faktorit myönteinen asenne, aikaansaavuus ja viisas toiminta. Henkilökohtaisesti arvioiden ne ovat melko asia- ja työorientoituneita ominaisuuksia, jotka ovat toki hyvä ja vankka kivijalka minkä tahansa yhteisön tulokselliselle toiminnalle ja asiallisen työskentelyilmapiirin kehittämiseksi. Arvioivathan Hämäläinen, Jones ja Saarinenkin (2014), että myönteisellä asenteella (toisin sanoen olemalla inspiroivia ja kannustavia) saamme aikaan parempia tuloksia kuin kritiikillä, ja että aikaansaavuudella ja päämäärätietoisuudella (esimerkiksi kyseenalaistamalla työpaikan vanhoja tapoja, jotka ovat aikansa eläneitä ja vievät turhaan työaikaa) saamme asiat etenemään

tehokkaammin. Viisaalla toiminnalla puolestaan teemme työpaikkaa pitkällä tähtäimellä kehittäviä, järkeviä päätöksiä.

Sen sijaan kohdassa 5.1 mainitut, työyhteisön henkilökohtaisiksi kehittämiskoh-teiksi tunnistetut systeemiällyn faktorit sanaton yhteys, positiivinen rakentavuus ja ajattelevaisuus, ovat ehkä edellisiäkin merkittävämmiin yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin ja ylipäättään inhimillisyyden kokemuksiin työympäristössä. Hämä-läisen, Jonesin ja Saarisen (2014) mukaan sanaton yhteys voidaan ymmärtää mm. tapana, jolla lämpimän hyväksyvästi lähestymme toista ihmistä, mutta myös itseämme. Voimme ilmentää sanatonta yhteyttämme kanssaihmissiimme systee-miälykkäästi olemalla reiluja ja hyväntahtoisia kaikkia ihmisiä kohtaan. Sanat-tomalla yhteydellä otamme myös huomioon, miten muut kokevat tilanteen, jossa olemme heidän kanssaan, sekä annammeko tilaa myös heidän mielipiteilleen. Positiivisella rakentavuudella puolestaan luomme kukin osaltamme yhteistä tun-nelmaa työyhteisössämme. Rakentavaa toimintaa ja myönteisen kautta vaikutta-mista on myös, jos omalla toiminnallamme pyrimme laukaisemaan mahdollisia jännittyneitä tilanteita. Rakentavuutta työyhteisössä voitaisiin luultavasti lisätä esi-merkiksi madaltamalla kynnystämme antaa kanssaihmisillemme tunnustusta hei-dän suorituksistaan, toisin sanoen pyrkimällä olemaan entistä enemmän myötä-intoisempia toisillemme, kuten Pessi et al. (2017) ovat suositelleet. Ehkä meidän onkin nähtävä hieman enemmän vaivaa ja pyrittävä entistä aktiivisemmin mietti-mään, miten voisimme nostaa kanssaihmistemme parhaita puolia esiin – sanoi-han eräs haastateltavakin aiheeseen liittyen viisaasti, että ”*eihän se [toisen nostaminen ja hänen puolestaan iloitseminen] ole minulta pois*”.

Ajattelevaisuuttamme voisimme kehittää mm. ajattelemalla enemmän oman toi-mintamme seurauksia ja tarkkailemalla sitä, mikä ohjaa käytöstämme. Kuten Hä-mäläinen et al. (2014) ovat todenneet, reflektoidessamme itseämme kriittisesti on hyödyllistä kysyä itseltään vaikeita, kohtaamista vaativia kysymyksiä, jotka haas-tavat sekä käyttäytymistämme että ymmärrystämme itsestämme ja maailmasta. Asioita kannattaa aina tarkastella myös useammasta eri näkökulmasta. Hämä-

läisen et al. (2014) mukaisesti ajattelevaisuutta on myös halumme ponnistella aidosti kasvaaksemme ihmisinä. Onneksemme näitä kaikkia inhimillisyyden taitoja voimme itsessämme myös jatkuvasti kehittää.

Toisaalta, kuten Peterson ja Seligman (2004) ovat todenneet, inhimillisyyden hyve käsittää vahvuuksia, jotka liittyvät sekä kahdenkeskisiin että laajempiin ihmissuhteisiin. Inhimillisyyden hyve voi heidän mukaansa ilmentyä toisista ihmisistä, lähimmäisistämme huolehtimisena ja ystävystymisenä. Ystävällisyyden, rakkauden ja sosiaalisen älykkyyden vahvuudet ilmentävät juuri tätä inhimillisyyden hyvettä. Myös haastateltavien tärkeänä pitämä oikeudenmukaisuuden hyve näkyy inhimillisyyden hyveen ohella ihmissuhteisiin liittyvissä taidoissa, mutta se toteutuu inhimillisyyden hyvettä ennemmin yksilön ja yhteisön välisessä suhteessa. Erityisesti keskinäinen reiluus, johtajuus ja ryhmätyötaidot ovat vahvuuksia, jotka ilmentävät mainittua oikeudenmukaisuuden hyvettä. (Peterson & Seligman, 2004)

Koska yksilöt ovat yksilöitä myös työyhteisössä, tulkitsee jokainen työpaikan olosuhteita, ilmiöitä ja vuorovaikutusta omista lähtökohdistaan käsin. Siksi vuorovaikutuksen kehittämisessä oleellista on sekä oman toiminnan tiedostaminen että toisten ihmisten näkökulmien ja erilaisuuden ymmärtäminen. Oman luontaisen vuorovaikutustyylin tunnistamisen kautta voimme yrittää paremmin ymmärtää, miten oma tapa toimia vaikuttaa muihin (erilaisiin) ihmisiin ja miten omaa vuorovaikutustyyliä voisi ehkä kehittää. Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen antavat mahdollisuuden myös erilaisuuden hyödyntämiseen, jolloin kaikkien vahvuudet saadaan käyttöön. (Seligman, 2011)

Kaikki työt eivät koskaan voi tyydyttää kaikkia inhimillisiä tarpeita, ja eri töissä voi eriasteisesti toteuttaa potentiaalejaan. Silti jokaisessa työssä on aineksia ja mahdollisuuksia työn palkitsevuuteen ja arvostukseen, omien vahvuuksien hyödyntämiseksi työssä ja itsensä kokemiseksi hyväksi ja arvostetuksi työntekijäksi. Kuten Dutton (2003) on todennut, arvostavan vuorovaikutuksen avulla voimme kannustaa toisiamme yhdessä tekemiseen ja parantaa siten myös työhyvin-

vointiamme. Arvostuksen tunne onkin hänen mukaansa yksi merkittävistä onnellisuutta tuottavista tekijöistä. Jossain työssä voi ehkä olla mahdollista ennen kaikkea kokea yhteisöön kuulumista, toisessa taas esimerkiksi itsenäisyyttä ja riippumattomuutta. Ja toisaalta, kuten Fredricksonkin (2009) on todennut, kun ihmisillä itsellään on hyvä olla, he ovat myös valmiimpia auttamaan muita. Kenties silloin saamme aikaan, myös jo alkulauseessa unelmoimaani positiivista kukoistuksen noston kierrettä.

Kun pysähdymme tarkastelemaan, mistä niin miellyttävät tunteemme (kuten ilo, onni, kiitollisuus, rauha) kuin epämiellyttävät tunteemme (kuten stressi, ahdistus, epävarmuus, huoli) tulevat, luultavasti huomaamme, että ne linkittyvät suoraan siihen, mitä ja miten ajattelemme. Mikään ulkoinen olosuhde tai tekijä tuskin voi suoraan saada meitä tuntemaan jotain tiettyä tunnetta, sillä tunteemme ovat aina kytköksissä ajatteluamme kulloisessakin hetkessä. Kuten Antonio Damasio (2000) on todennut, jopa tyypillisimmässä tapahtumaketjussa emotionaaliset vasteet kohdistuvat sekä varsinaiseen kehoon että aivoihin. Aivot tuottavat huomattavan muutoksen neuraaliseen prosessointiin ja tämä on merkittävä osa siitä, mikä aistitaan tunteena. Voimme joskus tuntea olomme hetkellisesti ahdistavaksi esimerkiksi työskennellessämme jonkin tietyn projektin parissa. Toisena hetkenä mielialamme voi kuitenkin olla kevyt ja rento työstäessämme täsmälleen samaa projektia. Vaikka meistä voi näyttää siltä, että työllämme on kyky aiheuttaa meissä stressiä, näin ei yleensä todellisuudessa tapahdu. Kaikki työ itsessään on neutraalia. Ajattelu tapahtuu ensin. Sitä seuraa tunne. Sen jälkeen mielemme etsii ulkopuolelta syitä sille, miksi tunnemme tällä hetkellä sitä, mitä tunnemme. Ihmismieli on tunnetusti aina tehokas löytämään syitä ja selityksiä.

Tullakseen kukoistavaksi työyhteisöksi työpaikoilla tarvittavien myönteisten muutosten ei välttämättä tarvitse olla suuria, mutta vaikutuksiltaan ne voivat mullistaa hyvinvointia, työn arkea ja sen tuloksellisuutta. Pieni muutos mielessämme vaikakapa liittyen tämän tutkimuksen yhteydessä tunnistettuihin systeemiällyn kehityskohteisiin voi johtaa isoon muutokseen teoissamme ja tavassamme toimia. On

myös näyttöä siitä, että hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia, vaikka edelleen on selvittämättä, kuinka suuri sen vaikutus on. (Wright, Cropanzano & Bonett, 2007; Zelenski, Murphy & Jenkins, 2008) Sheldonin ja Lyubomirskyn (2006) tutkimuksen perusteella kestävän hyvinvoinnin tavoittelussa huomio kannattaa kiinnittää ennen muuta toimintatapojen kehittämiseen olosuhteiden kehittämisen sijasta. Heidän tutkimuksensa perusteella sekä positiiviset tapahtumat että positiivisten toimintatapojen omaksuminen kasvattivat aluksi henkilöiden hyvinvointia. Tulosten perusteella ihmiset sopeutuivat myönteisiin tapahtumiin pian ja hyvinvointi palasi lähtötasolleen nopeasti. Sen sijaan positiivisten toimintatapojen tuoma muutos hyvinvoinnissa jäi pysyvämmäksi, eikä hyvinvointi palautunut lähtötasolleen. Tutkimuksen perusteella on näyttöä siitä, että myönteisten toimintatapojen omaksumisella voidaan vaikuttaa hyvinvointiin, eikä niiden tuomaan muutokseen sopeuduta samalla tavalla kuin olosuhteiden muutoksiin. (Sheldon & Lyubomirsky, 2006)

5.2 Onko useampivuotisella muutoshankkeella ollut vaikutuksia osastolaisten työhyvinvointiin?

Tutkittu työyhteisö on osa julkishallinnon organisaatiota, johon on viime vuosina kohdistettu voimakkaita uudistamistoimenpiteitä. Uudistuksilla on ollut taustansa niin ulkoisen kuin sisäisen toimintaympäristön kehittämisessä ja muuttumisessa. Myös kansainvälinen toimintaympäristö on globalisaation ja kansainvälisen yhteistyön tiivistymisen myötä tuonut uusia vaatimuksia. Kansallisella tasolla keskeisiä uudistamispaineita ovat luoneet hyvinvointivaltion uudelleenorganisointiin liittyvät tekijät, jotka ovat tarkoittaneet esimerkiksi tukitoimintojen ulkoistamis- päätöksiä henkilöstövähennyksineen.

”Muutos vaikutti merkittävimmin juurikin meidän toimialaamme ja mielestäni sitä ei ole korostettu tarpeeksi, että juuri meidän toimialallamme toteutetut rajut toimenpiteet mahdollistivat koko muutoksen onnistumisen.”

”Se missä ei oo ehkä onnistuttu, on se, että ihmisillä on selkeesti ehkä enemmän

työuupumusta, mitä tässä on muita kuunnellut. On tullut sitä työtä niin paljon, siis niitä muidenkin töitä ja sellaista (...) Onko se työnkuva muuttunut ihmisillä lennossa, monella on epätietoisuutta tästä (...)”

”On tullut työpahoinvointia työhyvinvoinnin sijasta (...) Jos työntekijöitä on vähennetty, niin ei tiedetä, että lähteekö ne tehtävät oikeesti pois vai siirtyykö ne vaan muille (...) Jälkityö, niinku vaikka töiden priorisointi, että mitä tehdään ja mitä jätetään tekemättä, on jäänyt kesken (...)”

Organisaation muutoshankkeen myötä myös koko organisaation tilankäyttöä on tehostettu entisestään. Tutkittavan osaston henkilöstö siirtyi edellisvuoden lopulla uusiin (käytännössä jopa useampiin) toimitiloihin ja suurin osa osastosta sijoitettiin samoihin tiloihin organisaation toisen osaston kanssa. Moni haastateltavista sanoi kyllä ymmärtävänsä syyt uusiin tiloihin muutolle, mutta moni haastateltava piti silti erityisen valitettavana, että omalta osastolta olivat osaston uusiin tiloihin muuton myötä liki kokonaan loppuneet osaston yhteiset kahvitauot. Kahvitaukojen ja yhteisten hetkien puuttuessa haastatellut kokivat, että he eivät opi tuntemaan osaston henkilöitä yhtä helposti ja nopeasti kuin yhteisten kahvitaukojen rennossa ilmapiirissä. Tämä on hyvin valitettavaa, etenkin kun kohdassa 5.1 todettiin osastolaisten merkittäväksi henkilökohtaiseksi kehittämiskohteeksi juuri systeemiällyn faktori sanaton yhteys. Sanattoman yhteyden ulottuvuuden korostaminen on avainasemassa systeemiällyn lähestymistavassa, sillä sen merkitys on systeemiällyssä itse asiassa mittavampi kuin perinteisessä systeemiajattelussa. (Hämäläinen & Saarinen, 2007b) Myös Pirjo Vesa (2009) on tutkimuksessaan todennut, että jos me emme voi kertoa yhteisössä itsellemme merkityksellisistä asioista, se syö yhteisöllisyyttä. Moni haastatelluista totesi myös, että organisaatiossa uudistuksen yhteydessä lisääntyneet, jo aiemmin mainitut etä- ja hajatyömahdollisuudet voidaan nähdä monien etujensa lisäksi myös uhkina työyhteisön yhteisöllisyydelle ja sitä kautta yksilöiden työhyvinvoinnille.

”Sitä tuntee itsensä vähän ulkopuoliseksi, johtuen näistä tilaratkaisuista (...) ettei nää muutokset mitä tässä vuodenvaihteessa tehtiin, niin ei ne välttämättä

yhteishenkeen ja yhteisöllisyyteen positiivisesti vaikuta (...) Se mitä aikaisemmin oli, että päivittäin näki, luontevasti oli keskusteluja ja sitten pystyi niinku huikkaamaan ja asiat selvis, se face to face (...)"

"Näin 'hajasijoitettuna' on tärkeitä nää osastokokoukset, ja CPX:t, että saatais kaikki kokoon edes tämmösiin tilaisuuksiin (...)"

Tämä tutkimuskysymys oli tutkitun organisaation johdon oma erityiskysymystoive. Haastateltavat kokivat erittäin myönteisenä, että osaston johto on kiinnostunut heidän mielipiteistään myös tässä kyseisessä asiassa. Aiheen käsittely on rajattu pääosin tämän tutkimuksen opinnäyteosuuden ulkopuolelle, mutta tulokset esitellään osaston johdolle ja osastolaisille tutkimuksen esittelytilaisuudessa.

6. Pohdinta

6.1 Muita tutkimukseen liittyviä havaintoja

Yrityksen ja julkishallinnollisen viraston vallankäyttö on keskenään erilaista. Yrityksessä määräävät omistajat, kun taas julkishallinnollisessa virastossa on monisäikeinen vallan organisaatio, jossa on mukana hierarkian lisäksi myös poliittinen ohjaus. Yhdeksi tulevaisuuden organisaatiomuodoksi, kenties myös joissain julkishallinnon organisaatioissa, on uumoiltu belgialainen Frederic Laloux'in (2016) 3-vuotisen tutkimustyön tuloksena kehittämää Teal-organisaatiota, jossa ei ole esimiehiä eikä johtajia, mutta jaettua, palvelevaa ja mahdollistavaa johtajuutta on sitäkin enemmän. Kyseessä ei kuitenkaan ole kaoottinen organisaatiomalli, vaan myös itseohjautuva organisaatio tarvitsee rakenteita, ja työntekijät tarvitsevat yhdenmukaiset, yhteiset käytännöt, prosessit ja pelisäännöt voidakseen ohjata omaa toimintaansa organisaation päämääriä kohti. Itseohjautuvuus sinänsä ei ole itseisarvo, eikä itseohjautuvuus itsessään tee organisaatiosta erinomaista ja elämästä ongelmatonta. Itseorganisoituminen on ennen muuta organisoitumisen tapa, joka sopii hyvin tietynlaisiin tilanteisiin. Teal-organisaation toiminta ei perustu niinkään kontrolliin tai vallankäyttöön, vaan yhdenvertaisuuteen ja inhimillisiin arvoihin. Hiearkkisuus ei rakenteena aina välttämättä ole toimiva ratkaisu kaikissa organisaatioissa, mutta toisissa organisaatioissa, kuten nyt tutkitussa organisaatiossa hierarkkisuus on olennainen osa järjestelmän mukaisen toiminnan toimivuutta. Kompleksisessa toimintaympäristössä, kuten kaikissa muissakin työympäristöissä, tarvitaan kuitenkin inhimillisiä voimavaroja vapauttavia ja dialogisuutta tukevia rakenteita ja toimintatapoja, joita soisi tulevaisuudessa löytyvän entistä enemmän myös julkishallinnon perinteisen hierarkkisista työyhteisöistä.

Croninin et al. (2015) tutkimuksen mukaan hierarkian on todettu olevan haitallista ihmisten yhteistyölle. Kyseisen tutkimuksen kohteena olivat henkilöt, jotka tekivät töitä ansaitakseen korkeamman aseman hierarkkisessa organisaatiossa ja yhteistyöllä tarkoitettiin lähinnä tapauksia, joissa kaksi tai useampi henkilöä tekivät yhdessä töitä yhteisen tavoitteen eteen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että hierarkkisen organisaation alemmilla tasoilla olevat työntekijät eivät voi olla varmoja yhteistyön hyödyllisyydestä itselleen ja tämä puolestaan laskee yhteistyön määrää organisaatiossa. Mainitun tutkimuksen mukaan hierarkia on haitallista yhteistyölle riippumatta siitä, onko asema hierarkiassa ansaittu työllä vai saavutettu mieltävaltaisesti. Kuitenkaan nyt tutkitussa, perinteisen hierarkkisen organisaation yhdessä osastossa, tätä ongelmaa ei ainakaan haastattelujen perusteella esiintynyt. Sen sijaan hierarkiassa voidaan nähdä organisaation luonteeseen liittyen myös hyviä puolia, kuten että organisaation yleiset, yhteiset pelisäännöt ovat selkeitä, organisaatiossa on rakenteellista läpinäkyvyyttä, kaikkia organisaation jäseniä koskevat periaatteessa samat oikeudet ja velvollisuudet, ja kaikilta vertaisilta vaaditaan samaa.

Tutkimukseni kohteena olleen organisaation olemus voidaan ehkä ulkoapäin nähdä ristiriitaisena, kun sitä yhtäältä luonnehtii hierarkiaan nojautuva yhtenäiskulttuurin perinne ja toisaalta joustava muutoksiin vastaaminen ja mukautuminen. Kyseisen organisaation sisäisissä käytännöissä organisaatio näyttäytyy kuitenkin joustavampana kuin mitä sen hierarkkinen perusrakenne antaa olettaa. Organisaatiokulttuuria voi olla vaikea muuttaa, mutta toisaalta, ylläpidämmekö kuitenkin aivan turhaan myyttiä jäykkyydestä julkishallinnon turvallisuuskriittisissä organisaatioissa, joissa vain tekninen työ-minä saa olla paikalla, vaikka työmme koskettaa itse ihmisyyden ydintä. Tämä pohdinta nousi mieleeni haastattelujen yhteydessä, mm. kun muutama haastateltava sanoi tekevänsä jyrkän eron työ- ja vapaa-ajan minänsä välille. Vastaajista enemmistö arveli kuitenkin, etteivät heidän työ- ja vapaa-ajan minänsä eroa merkittävästi toisistaan. Myös huolimatta siitä, että tutkittu organisaatio on hyvin miesvaltainen, yksikään naishaas-

tateltavista ei tuonut esille ongelmia esimerkiksi omaan kuulluksi tai asiantuntijana vakavasti otetuksi tulemiseensa liittyen. Lisäksi lähes kaikki haastateltavat näkivät, että omaan työhön ja työyhteisöä koskeviin muutoksiin ja päätöksiin on mahdollista vaikuttaa, koska osastolla vallitsevan ilmapiirin koettiin olevan avoin ja keskustelemaan kannustava.

Jäin myös pohtimaan, mitä inhimillisyys on osana systeemiälykästä toimintaa työyhteisössä, tai mitä se ylipäättään voisi olla työelämässä, ja juuri tässä työyhteisössä – miten sitä luodaan ja vahvistetaan, tai mikä estää sen toteutumista? Esimerkiksi se, että aloitetaanko kokoukset jutustelulla vai mennäänkö suoraan asiaan, antaa signaalin, arvostetaanko työpaikalla inhimillisiä kohtaamisia vai onko tarkoituksena vain suorittaa tuloksia. Esimerkiksi esimiestehtävissä myötätunto näkyy myös siinä, miten työntekijälle annetaan palautetta. Myötätuntoisuuden kokemuksen on todettu mm. lisäävän sitoutumista työhön. (Pessi et al., 2017) Yleensä myötätunnon osoittajassakin tapahtuu samalla positiivisia muutoksia. Siitä, että yksilöinä ymmärrämme ja samaistumme toistemme tunteisiin, on kuitenkin vielä pitkä matka hyvään työyhteisöön. Empatian ja myötätuntoisuuden lisäksi tarvitaan mm. oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta, pitkäjännitteisyyttä ja hyviä rakenteita – siis systeemiälykkyyttä. Mutta myös jo se, että työntekijät tuntevat toisensa, auttaa meitä reagoimaan toistemme kärsimykseen ja iloon tavalla, joka on merkityksellistä työyhteisön hyvinvoinnille. Pienillä teoilla ja inhimillisellä käytöksellä saamme paljon aikaan. Mitä enemmän koemme hyviä kohtaamisia kollegoiden kanssa, sitä helpompi vaikeuksistakin on puhua. Mutta entä onko myötätunto jopa vielä vaikeampaa omaa itseään kohtaan? Voiko itselleen antaa anteeksi, jos ei ehtinytkään tänään kirjoittaa pyydettyä raporttia ajoissa loppuun sellaisessa muodossa, johon olisi itse ollut täysin (tai edes lähes) tyytyväinen? Voiko itselleen antaa anteeksi, että kiireessä tiuskaisi kollegalleen tai ei ainakaan rauhassa jaksanut kuunnella hänen asiaansa.

6.2 Aiempien vuosien työilmapiirikyselyt

Haastattelujen yhteydessä lähes jokainen haastateltava toi julki turhautumistaan liki samaan aikaan tämän tutkimuksen haastattelujen kanssa vastattavana olleeseen, joka vuosi tehtävään, koko organisaation laajuiseen työilmapiirikyselyyn. Kysymyksiin vastaaminen oli jälleen herättänyt haastateltavissa tulkinnanvaraisuutta, etenkin kun omia vastausvalintojaan ei ko. kyselyssä ollut mahdollista perustella, koska lomakkeessa ei voinut antaa kirjallisia vastauksia, saati esittää kysymyksiä tai ehdotuksia kyselyn laatijalle. Eräs nykymuotoisiin työilmapiirikyselyihin turhautunut haastateltava totesi *”että kun [perinteisellä työilmapiirikyselyllä] on tutkittu ongelmia, niin on yleensä löydettykin vain ongelmia. Tai ettei jotain tiettyä ongelmaa jonain vuonna esiinnykään”*. Jonkin ongelman, kuten uupumusoireilun tai työpaikkakiusaamisen, puuttuminen kyselyn tuloksista ei myöskään vielä suoraan kerro, että työntekijä ja työyhteisö kukoistaisivat. Moni haastateltava totesi myös, että työilmapiirikyselyn lomake on rakennettu niin, *että ”jos esim vastaat, että tunnet itsesi väsyneeksi aamuisin, tai että koet itsesi täysin uupuneeksi työpäivän jälkeen vaikka kerran viikossa, niin heti se tulkitaan, ettet muka voisi pitää työstäsi ja olla siitä ylpeä - ja vieläpä nauttia oman työsi tuloksista!”*. Useampi haastateltava myös pohti, miten kyselyn tulkitsijat *”ylipäättään pystyvät ymmärtämään jonkun rastiruutuun kyselyn tulkinnan perusteella, mitä hyvää työntekijöiden aidosta hyvinvoinnista mahdollisesti seuraa”*. En voi olla jakamatta haastateltavien mielipahaa siitä, että jos ymmärrys hyvinvointia ja motivaatiota ylläpitävistä ja vahvistavista tekijöistä on puutteellista, ei voimavaroista ja vahvuuksista lähteviä toimintatapoja todennäköisesti myöskään osata systemaattisesti kehittää, vaan edelleen työyhteisön kehittämistä ohjaavat ongelmakeskeiset toimintamallit, jolloin pohditaan vain yhtä-kahta työilmapiirikyselyn esiin nostamaa, eniten pielessä olevaa asiaa.

On vaikea kuvitella, etteikö organisaation, jossa jo olevat uinuvat resurssit ja potentiaalit tunnistetaan ja otetaan käyttöön, työntekijöiden hyvinvointi ja menestys entisestään paranisi. Sähköinen kysely voi toki olla paikallaan, jos kysytään

määrällisesti mitattavia tai muuten eksaktisti määriteltäviä fyysisiä asioita, tai kun kysymykset halutaan esittää suurelle joukolle henkilöitä, kuten tutkittavassa organisaatiossa valtakunnallisesti. Tällöin tulosten käsittelyssä kaikille vastaajille annetaan yleensä sama paino, eikä ketään käsitellä esim. muita pätevämpänä asiantuntijana. Vaikka tällainen yhdenmukainen (standardoitu eli strukturoitu) kysely on toteutettu tutkitussa organisaatiossa sähköisenä kyselynä kerran vuodessa jo vuosien ajan, niin se ei välttämättä kuitenkaan anna kuvaa työntekijöiden todellisesta hyvinvoinnista, kuten lähes kaikki haastateltavat totesivat. Työtyytyväisyys sinällään on passiivinen tila, kun taas esimerkiksi innostus omaan työhön on aktiivinen tila. Siksi esimerkiksi juuri innostus olisi organisaation kannalta selvästi relevantimpi mitattava suure - jota jo systeemiälykyselyllä arvioidaan innostuvan mielen faktorin avulla. Myös kyselyssä epäselviksi tai tulkinnanvaraisiksi koetut kysymykset ovat paitsi hyödyttömiä, myös sikäli haitallisia, että ne yleensä vain ärsyttävät vastaajia ja voivat johtaa jopa haluttomuuteen vastata kyselyyn.

Verkossa tehtävää työilmapiirikyselyä perustellaan usein sillä, että sen avulla konsernin johto pystyy seuraamaan valtakunnallisesti eri yksiköiden työilmapiirin kehittymistä, ja että *"et voi johtaa sitä, mitä et voi mitata"*. Rohkenen kyseenalaistaa molemmat perustelut. Kuten haastateltavatkin totesivat, nykymuotoiset työilmapiirikyselyt eivät kerro ilmapiiristä tai työhyvinvoinnista juuri muuta kuin, että onko mittaluvuissa tapahtunut vuosittain suurempia muutoksia suuntaan tai toiseen, ja onko jotakuta työntekijää kenties kiusattu viimeisen kahden vuoden aikana.

"Se malli millä niitä [TIP-kyselyjä] tehdään, niin ne on semmonen joskus laadittu epätoivoinen yritys selvittää mikä on työilmapiirin ja työyhteisön tila. Se kysely tarjoaa tikarin käteen, kun sieltä puuttuu rajattu kenttä kommentoida, jos vastasit ettei jokin asia ole kunnossa, niin mitä sillä tarkoitat."

"Sieltä [TIP-kyselystä] puuttuu kokonaan vastausvaihtoehto, 'en halu ottaa kantaa', eli että asia ei ole itselleni merkityksellinen työhyvinvoinnin kannalta."

”TIP-kyselyjen tuloksia on käytetty esimiesten suoritusarvioinnin mittarina, mutta silloin ei kuitenkaan noteerata kuinka paljon esim. vastaajajoukko on vuosittain muuttunut.”

”Pitäis olla hälytysrajakysymykset, joihin ei voi vastata ilman perusteluja, mutta että niihin liittyviä vapaasanakysymyksiä ei kuitenkaan julkistettaisi.”

Kyselyssä käytettävät mittarit eivät mielestäni ole kuvaavia – miten esimerkiksi luovaa potentiaalia, joka meissä kaikissa ihmisissä on, voidaan ylipäättään mitata? Tulevaisuutta voidaan toki arvioida ja ennakoida, mutta ei tarkasti mitata. Ihmisten johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa, vaikka hierarkkisessakin, on aina myös epävarmuuden johtamista. Haastateltavista moni totesikin, että työilmapiirikyselyt nykyisessä muodossaan pitäisi jopa *”räjäyttää”* ja kehittää tilalle jotain työilmapiiriä aidommin mittaavaa ja kehittävää menetelmää. Usea haastateltava uskoi enemmän aitoihin kohtaamisiin ja vaikkapa pienryhmäkeskusteluihin ja niistä kumpuavaan ideointiin ja suunnitteluun. Uskoohan myös Antonio Damasokin (2000) avoimeen kommunikaatioon: *”Mielellä ja käyttäytymisellä voi olla yhteyksiä, ja yhtymäkohdat tulevat läheisemmiksi, kun tiede edistyy, mutta erityispiirteittäin mieli ja käyttäytyminen ovat eri asioita. Tästä syystä on erittäin todennäköistä, etten milloinkaan saa tietää ajatuksiasi ellet kerro niitä minulle, etkä sinä saa milloinkaan tietää omiani ellen minä kerro niitä sinulle”* (Damaso, 2000, s. 277-8). Moni haastateltava myös totesi, että tutkimuksen yhteydessä tehdyt haastattelut olivat osaston johdolta hyvä ”pään avaus” oikeaan suuntaan – *”tuli tunne, että joidakin o i k e a s t i kiinnostaa, miltä meistä tuntuu”*.

6.3 Miten tästä eteenpäin?

Tutkimukseni kunnianhimoisena ja haasteellisena tavoitteena oli pyrkiä kuvaamaan systeemiälykkyyteen perustuvan inhimillisen kyvyn luonnetta, logiikkaa ja ilmenemistapoja – ja samalla innostaa tutkittua työyhteisöä sen käyttöön tavalla, joka edistäisi yhdessä onnistumista ja kunkin osastolaisen hyvää elämää. Olisiko osastolla, toisin sanoen osastolaisilla niin yksilöinä kuin ryhmänä, mahdollista

nostaa osaston (ja toimialan) arvostusta juuri systeemiälykkään toiminnan keinoin. Itse uskon, että omaa ”me-henkeämme” systeemiälykkäästi ja henkilökoh-
taisesti sitoutuen rakentamalla, todennäköisesti kohennamme kuin huomaamat-
tamme myös toimialan arvostuksen aivan uuteen, huikeaan kukoistukseen. Sys-
teemiälyn näkökulmasta juuri toiminta ja sen parantaminen ovat ensisijaisia (Hä-
mäläinen & Saarinen, 2008b), sillä onhan systeemiälyssä kysymys enemmänkin
älykkäästä toiminnasta kuin toiminnan älykkäästä selittämisestä tai mallinnukses-
ta. (Hämäläinen & Saarinen, 2007b) Hienoimmatkaan arvot, visio tai strategia ei-
vät itsekseen ylimmän johdon sanomana valu tekemiseksi. Se tapahtuu vain yh-
dessä työyhteisön kanssa asioita työstäen. Siten, että jokainen saa sanoa sanot-
tavansa, tulee kuulluksi ja arvostetuksi. Vaikka muutos entistä parempaan on
usein vaikeaa, ovat tutkimukset kuitenkin osoittaneet, että se on mahdollista. Em-
me voi juosta ennen kuin osaamme kävellä, eikä minun tarvitse muuttaa koko
maailmaa kerralla. Minun tulee vain tehdä tänään yksi pieni muutos omassa maa-
ilmassani. Onneksemme on olemassa työkaluja, kuten juuri systeemiälykkyys,
jonka keinoin voimme yksilöinä kiivetä hyvinvoinnin tikapuita ja pyrkiä luomaan
paremman elämän niin itsellemme kuin läheisillemme.

Suomalaisia johdetaan tunnetusti edestä, jolloin johtajan vaikutus on ratkaiseva
tekijä. Myös VTT Juha Mälkki on väitöstutkimuksessaan ”Herrat, jätkät ja sotatai-
to” (2008) todennut, että johtajan esimerkillä johtaminen lisää [sota]joukon kohee-
siota. Johtaja on se, joka näyttää, että on sallittua olla oma itsensä. Hän uskaltaa
itsekin olla oma itsensä silläkin uhalla, että osoittaa, ettei aina tiedä kaikkea, ettei
osaa kaikkea eikä myöskään välttämättä pysty yksin löytämään parasta mahdol-
lista ratkaisua. Kun esimies itse elää arvojensa mukaan, on ihmisläheinen, kantaa
vastuuta ja iloitsee yhdessä menestymisestä ja auttaa jokaista menestymään
omana itsenään, on luotu puitteet sille, että työntekijät uskaltavat ajatella itse sen-
kin jälkeen, kun avaavat työpaikan oven. Edestä johtaminen ei kuitenkaan tarkoi-
ta, että jokaisessa hetkessä esimiehen pitäisi olla läsnä ja juoksemassa kovem-
paa kuin muut. Se tarkoittaa enemmänkin sitä, että jokainen työntekijä henkilönä

on kohdattu, jokaisen kanssa on aidosti käyty läpi, mitä kukin toivoo ja haluaa, mihin pystyy, ja luotu jokaiselle oma polku, jota kulkea työelämän pyönteissä.

Jokaisella meistä on asioita, jotka ovat lähellä sydäntämme. Jokaisella meistä on myös mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä muutoksia omassa elämässään, ja siten auttaa itseämme, sekä suurempaa kokonaisuutta. Hyvään keskittyvällä ja kannustavalla otteella luomme todellisia siltoja toistemme välille ja saamme aikaan positiivisia ketjureaktioita. Uskon, että systeemiälykyys työelämässä voi toteutua parhaimmillaan juuri joustavuutena, mukautuvuutena ja asioiden punnitsemisena etukäteen - erityisesti suhteessa kunkin työyhteisön kanssaihmiisiin, lähimmäisiin. Hyvä työilmapiiri on kuin öljyä, joka voitelee tehokasta työntekoa. Tavoitelkaamme siis yhdessä jaettua innostusta ja keskinäisen arvonnannon kulttuurista - sekä sitä peräänkuuluttamaani kukoistuksen noston kierrettä! Koska systeemiälyn soveltuvuus työyhteisön vahvuuksien ja kehittämiskohteiden arvioinnissa antoi tässä tutkimuksessa hyvin yhdensuuntaiset tulokset sekä systeemiälykyselyn että teemahaastatteluiden perusteella, olisi luontevaa jatkaa tutkimusta selvittämällä myös millaisia tuloksia saavutettaisiin, jos työyhteisön systeemiälykkyyttä lähestyttäisiin yksilöiden itsearvioinnin lisäksi vertaisarviointinäkökulmasta. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde voisi myös olla laajentaa systeemiälyn viitekehyksessä kuvattujen inhimillisyyksien esiintymisen tutkimusta nyt osastotasolla tutkittua organisaatiota laajemmassa kokonaisuudessa, esimerkiksi kyseisen organisaation keskusvirastotasolla. Sillä kuka tietää, ehkäpä juuri systeemiälykyys voi toimia yhteytenämme sydämemme ääneen, niihin salaperäisiin kerroksiin, joihin Abraham Lincoln aikoinaan virkaanastujaispuheessaan 1861 viittasi "olemuksemme parempina enkeleinä" (The Better Angels of Our Nature).

"We are not enemies, but friends. We must not be enemies. Though passion may have strained, it must not break our bonds of affection. The mystic chords of memory will swell when again touched, as surely they will be, by the better angels of our nature."

-Abraham Lincoln (Stahr, 2017)

7. Loppulause

Eversti O.R. Bäckman toimi marsalkka Mannerheimin sodanaikaisena nuorempa-
na adjutantina vuosina 1942-46. Hän sai läheltä seurata Suomen kohtaloihin ja
kansakuntamme tulevaisuuteen ratkaisevasti vaikuttaneen miehen työtapoja ja
henkilökohtaistakin elämää, lähempää kuin juuri kukaan muu. Bäckmanin
mukaan tässä tinkimättömässä mieheessä oli myös erittäin humoristinen puoli, jota
harvoin korostetaan. Minuun on kuitenkin tehnyt erityisen vaikutuksen eräs eversti
Bäckmanin Esa Saariselle jakama muisto Mannerheimin systeemiälykkäästä
toiminnasta rintamalla - aikana jolloin termiä systeemiälykkyys ei oltu vielä edes
keksitty. Bäckmanin mukaan Mannerheimilla oli sotavuosien aikana rintamalla
käydessään usein tapana lähestyä rivisotilasta savuke kädessään ja pyytää
sotilaalta tulta savukkeeseensa. Tällä äkkiseltään mitättömältä näyttävällä eleellä
Mannerheim pääsi luontevasti henkilökohtaiseen kontaktiin sotilaidensa kanssa;
tuli ikään kuin rinnalle ja antoi sotilaalle mahdollisuuden tehdä ylipäällikölleen
henkilökohtaisen palveluksen, tässä tapauksessa tarjota tulta savukkeeseen.
Savukkeen sytyttämisen rituaalin yhteydessä Mannerheim saattoi jatkaa
keskustelua miestensä kanssa kysymällä esimerkiksi ”mistäpäin sotamies on
kotoisin?” Samalla Mannerheim loi tilanteeseen nolousvapaan vyöhykkeen
tavalla, jossa upeimmillaan auktoriteetti perustui henkilökohtaiselle kiinnostukselle
ja arvonannolle alaista kohtaan. Tämä oli paitsi systeemiälykstä, myös
todennäköisesti intuitiivista toimintaa, joka liittyy vahvasti ihmisyyteen. Tämänkal-
taiset ulkoisesti pienet eleet saattoivat osaltaan myös vahvistaa sodanaikaista
rintamalinjaa, sillä sanotaanhan, että mikromuutoksilla, joiden vipuvoimana on
sydämen ääni, voidaan saada aikaan suuria vaikutuksia. On myös sanottu, että
suomalaiset sydämet sitoo toisiinsa tasavertaisuuden henki; kunnioitus, joka ei
kysy asemaa eikä perustu etuoikeuksille. Kuten talvi- ja jatkosodassa niin myös
yhä, siellä missä suomalainen voima esittäytyy upeimmillaan, siellä auktoriteetti
perustuu henkilökohtaiselle rohkeudelle, käytännön harkintakyvylle, huolenpidolle
alaisista ja alaisten mielipiteiden kunnioitukselle. (M.O.T.)

Lähteet:

Alasuutari, P. (2014). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.

Alasuutari, P. (2005) Yhteiskuntatutkimuksen etiikasta. Teoksessa P. Räsänen, A-H. Raittila & H. Melin (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä: Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Jyväskylä: PS-kustannus, 15-28.

Anttonen, H. & Räsänen, T. (2009). Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki. (Luettu 04.10.2017) Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf.

Aristoteles (suom. 2005). Nikomakhoksen etiikka. Teokset VII. Kääntänyt ja selitykset laatinut Simo Knuuttila. 2. tarkistettu painos. Gaudeamus. ISBN 951-662-941-5.

Arnkil, Tom Erik & Seikkula, Jaakko (2015). ”Nehän kuunteli meitä!” - Dialogeja monissa suhteissa. THL. Juvenes Print. ISBN 978-952-302-401-4.

Bargh, J. A., & Chartrand, T. L. (1999). The Unbearable Automaticity of Being. *American Psychologist*, 54(7), 462-479.

Bar-On R. (2005). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). Special issue on emotional intelligence. *Psicothema*, 17. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizationsa, www.eiconsortium.org.

Baron-Cohen, S. (2004). Olennainen ero. Totuus miehen ja naisen aivoista. Suom. Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita.

Becker, L.C. (1990). Reciprocity. Chicago & London: The University of Chicago Press.

Chartrand, T.L. & Bargh, J.A. (1999). The chameleon effect: the perception-behavior link and social interaction. *J Pers Soc Psychol*. 1999 Jun;76(6):893-910.

Chartrand, T., & Lakin, J. (2013). The antecedents and consequences of human behavioral mimicry. *Annual Review of Psychology*, 64 (1), 285-308.

Chopik, W.J. & O'Brien, E. & Konrath, S.H. (2017). Differences in Empathic Concern and Perspective Taking Across 63 Countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 2017, Vol. 48(1) 23 –38. DOI: 10.1177/0022022116673910 jccp.sagepub.com.

Cronin, K.A., Acheson, D.A., Hernández, P. & Sánchez, A. (2015). Hierarchy is Detrimental for Human Cooperation. *Scientific Reports* 5, Article number 18634. Published online 22 December 2015.

CoPassion. Myötätunnon mullistava voima (The Revolutionary Power of Compassion), Helsingin yliopiston teologisen tiedekunnan Tekes-rahoitteinen tutkimushanke, 2015-2017. (www.copassion.fi).

Csikszentmihalyi, M. (1996). Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention. New York, NY: Harper Perennial.

- Csikszentmihalyi, M. & Selega Csikszentmihalyi, I. (1992). The flow experience and its significance for human psychology. Cambridge University Press, 31.7.1992.
- Dalai Lama (2015). Myötätunto - Sisäinen rauha ja onnellisempi maailma. Viisas Elämä. ISBN 9789522604224.
- Damasio, A.(2000). Tapahtumisen tunne. Miten tietoisuus syntyy. Suom. Kimmo Pietiläinen, Terra Cognita, Helsinki, 349 s.
- Deci, E.L, Connell, J.E, Ryan, R.M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. Journal of Applied Psychology. Vol. 74, No. 4, 580-590.
- Deci, E. & Ryan, R. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. Psychological Bulletin, 95, 542–575.
- Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2008) Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth. Wiley-Blackwell. ISBN: 978-1-4051-4661-6.
- Diener, E. & Seligman, M. (2002). Very Happy People. Psychological Science, 13(1), 81–84.
- Duhigg, C. (2012). The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business. Random House.
- Duhigg, C. (2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The New York Times Magazine. FEB. 25, 2016.
- Dutton, J. (2003). Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work. Jossey-Bass.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline (pp. 263–278). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. Retrieved 06.10.2017, from Cornell University, SHA School site. Luettavissa: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/749>.
- Dweck, C.S. (2016) Mindset: menestymisen psykologia. Kuinka voimme toteuttaa piileviä kykyjämme. Hyvä Elämä.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. The Journal of Applied Behavioral Science. 32 (1): 5–28. doi:10.1177/0021886396321001.

Edmondson, A.; Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1: 23–43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305.

Eidelson, R. (2011) The Dark Side of “Comprehensive Soldier Fitness”; Mandatory “resilience training” program for all U.S. soldiers raises concerns. *Psychology Today*. Posted Mar 25, 2011.

ElBardissi, A. W., Duclos, A., Rawn, J. D., Orgill, D. P., & Carty, M. J. (2013). Cumulative team experience matters more than individual surgeon experience in cardiac surgery. *The Journal of Thoracic and Cardiovascular Surgery*, 145(2), 328–333.

Emmons, R. & Mishra, A. (2011). *Why Gratitude Enhances Well-Being: What We Know, What We Need to Know*. Teoksessa Sheldon, K., Kashdan, T., & Steger, M. (toim.), *Designing Positive Psychology: Taking Stock and Moving Forward*, 248– 262. New York: Oxford University Press.

Fredrickson, B. (2009). *Positivity*. New York: Crown Publishers.

Fredrickson, B. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.

Fredrickson, B. L. (2003). The Value of Positive Emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 91(4), 330-335.

Fredrickson, B. (1998). What Good Are Positive Emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319.

Fredrickson, B. & Losada, M. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678–686.

Fredrickson, B., Mancuso, R., Branigan, C. & Tugade, M. (2000). The Undoing Effect of Positive Emotions. *Motivation and Emotion*, 24(4), 237–258.

Fujita, F. & Diener, E. (2005). Life Satisfaction Set Point: Stability and Change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(1), 158–164.

Gable, S. & Haidt, J. (2005). What (and) Why Is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103–110.

Gilbert, Daniel (2007). *Stumbling on Happiness*. New York, Vintage. ISBN: 978-1-4000-7742-7.

Gladwell, M. (2006). *Välähdys*. Ajatus Kirjat. s.1-63.

Goethe von, J.W. (1932) *Wilhelm Meisterin oppivuodet 2*. Goethen valitut teokset 3. Helsinki, Otava.

Goleman, D. 2000. *Tunneäly – Lahjakkuuden koko kuva*. Otava.

Hari, R. (2007). Ihmisaivojen peilautumisjärjestelmät. *Duodecim* 123:1565–73.

- Hari, R. (2003). Sosiaalisen kognitionhermostollinen perusta. *Duodecim* 119:1465–70.
- Haybron, D. (2011). Happiness. Teoksessa Zalta, E. (toim.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2011 Edition), saatavilla: <http://plato.stanford.edu/archives/fall2011/entries/happiness/>.
- Helliwell, J.F (2005). Well-being, Social capital and public policy: What's new? Working Paper 11807 <http://www.nber.org/papers/w11807>. National Bureau of Economic Research, 1050 Massachusetts Avenue, Cambridge, MA 02138, December 2005.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. 7. p. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Howell, R., Kern, M. & Lyubomirsky, S. (2007). Health Benefits: Meta-analytically Determining the Impact of Well-Being on Objective Health Outcomes. *Health Psychology Review*, 1(1), 83–136.
- Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E., eds. (2004b): *Systeemiäly - Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan*, Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory, Research Reports B24, August 2004.
- Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E. (2005). *Systeemiäly 2005*. Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports B25, May 2005.
- Hämäläinen, R.P. & Saarinen, E. (2007). Systems intelligence: A key competence in human action and organizational life. *Systems intelligence in leadership and everyday life*. Helsinki University of Technology: Systems Analysis Laboratory. S. 39–50. ISBN 978-951-22-88-37-3.
- Hämäläinen, R.P. & Saarinen, E. (2004). *Systems Intelligence: Connecting Engineering Thinking with Human Sensitivity*. *Systems Intelligence - Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life*. Chapter 3. Helsinki University of Technology: Systems Analysis Laboratory. S. 51-77. ISBN 951-22-7168-0.
- Hämäläinen, R.P. & Saarinen, E. (2008). Systems Intelligence—The Way Forward? A Note On Ackoff's 'Why Few Organizations Adopt Systems Thinking'. *Systems Research and Behavioral Science*, *Syst. Res.* 25, 821–825 (2008), Published online 27 August 2008 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI:10.1002/sres.904.
- Hämäläinen, R.P. & Saarinen, E., eds. (2007b). *The Way Forward with Systems Intelligence*. In *Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life*. Systems Analysis Laboratory, Helsinki University of Technology, Espoo.
- Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E., eds. (2008b). *Why Systems Intelligence? In Systems intelligence: A new lens on human engagement and action*. pp. vii–x. Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory, Espoo.
- Hämäläinen, R.P, Saarinen, E. & Jones, R. (2014). *Being better, better. Living with Systems Intelligence*. Aalto-yliopisto.
- Iacoboni, M (2009). Imitation, Empathy, and Mirror Neurons. *Annu. Rev. Psychol.* 60:653–70.

Iacoboni, M. (2005). Understanding others: Imitation, language, and empathy. In Susan Hurley & Nick Chater. *Perspectives on Imitation: From Neuroscience to Social Science. Volume 1: Mechanisms of imitation and imitation in animals.* Cambridge, MA: MIT Press, pp. 77-101.

Jokinen, T. 2015. *Systeemiäly myyntityössä.* Diplomityö. Aalto-yliopisto, Insinööri-tieteiden korkeakoulu. Konetekniikan koulutusohjelma. Espoo. 117 s.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow.* New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kahneman, D., Krueger, A., Schkade, D., Schwarz, N. & Stone, A. (2006). Would You Be Happier If You Were Richer? A Focusing Illusion. *Science*, 312(5782), 1908–1910.

Keyes, C. & Annas, J. (2009). Feeling Good and Functioning Well: Distinctive Concepts in Ancient Philosophy and Contemporary Science. *The Journal of Positive Psychology*, 4(3), 197–201.

Keyes, C. (2007). Promoting and Protecting Mental Health as Flourishing: A Complementary Strategy for Improving National Mental Health. *American Psychologist*, 62(2), 95–108.

Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo: *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä.* Tampere: Vastapaino, 2005. ISBN 951-768-175-5.

Kurtz, J., & Lyubomirsky, S. (2008). Toward a durable happiness. In S. J. Lopez & J. Rettew (Eds.), *The positive psychology perspective series* (Vol. 4, pp. 21–36). Westport, CT: Greenwood Publishing Group. Retrieved from <http://sonjalyubomirsky.com/wp-content/themes/sonjalyubomirsky/papers/KL2008.pdf>

Laloux, F. (2016). *Reinventing Organisations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness.* Nelson Parker.

Levy, M (2006). *Aikidon tie suomalaiseen liikuntakulttuuriin.* Yleisen historian Pro gradu -tutkielma, Joensuun yliopisto.

Lewis, S. (2011). *Positive Psychology at Work. How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations.* UK: Wiley-Blackwell.

Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating between 'meaningful work' and the 'management of meaning'. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 491-511.

Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the comprehensive meaningful work scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655.

Linley, P., Joseph, S., Harrington, S. & Wood, A. (2006). Positive Psychology: Past, Present, and (Possible) Future. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3–16.

Lykken, D., & Tellegen, A. (1996). Happiness is a stochastic phenomenon. *Psychological Science*, 7(3), 186–189.

Lyubomirsky, S. (2009). *Kuinka onnelliseksi? Uusi tieteellinen lähestymistapa.* Suomentanut Jouni Porio. Helsinki: Basam Books.

- Lyubomirsky, S., Dickerhoof, R., Boehm, J. & Sheldon, K. (2011). Becoming Happier Takes Both Will and a Proper Way: An Experimental Longitudinal Intervention To Boost Well-being. *Emotion*, 11(2), 391–402.
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. & Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111–131.
- Martela, F. 2012. Caring Connections-Compassionate mutuality in the organizational life of a nursing home. Väitöskirja. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos. 334 s.
- Martela, M. (2002). Aristoteles ja eudaimonia: Aristoteleen onnellisuuskäsityksen relevanssi kriittiselle nykylukijalle. Loppuessee.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: harper. Luettavissa: http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation_and_Personality-Maslow.pdf
- McChrystal, S. (2015). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Penguin Publishing Group.
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet* (3. uud. p. ed.). Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Gummerus.
- Miettinen, T., Pulkkinen, S. & Taipale, J. (2010). *Fenomenologian ydinkysymyksiä*. Gaudeamus.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldaña, J. (2013). *Qualitative Data Analysis*. SAGE, 18.4.2013 - 381 s.
- Morell, V. (2014). It's Time to Accept That Elephants, Like Us, Are Empathetic Beings. *National Geographic*. Published February 23, 2014.
- Morton, B. (2011). *The New York Times: Falser Words Were Never Spoken*. AUG. 29, 2011.
- Mälkki, J. (2008). Herrat, jätkät ja sotataito. Kansalaissotilas- ja ammattisotilasarmeijan rakentuminen 1920- ja 1930-luvulla "talvisodan ihmeeksi". Väitöskirja, Helsingin yliopisto. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki. Bibliotheca Historica 117, ISBN 978-951-222-017-2.
- Neff, K. (2003). *Self-Compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude Toward Oneself*. University of Texas at Austin, Austin, Texas, USA.
- Niiniluoto, I. (2002). *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Otava.

- Nummenmaa, L. (2010). Tunteiden psykologia. Tammi. ISBN: 9789513153212.
- Pessi, A.B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) (2017). Myötätunnon mullistava voima. PS-Kustannus. ISBN 978-952-451-779-9. 317 s.
- Peterson, C. & Seligman, M.E.P. (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification. New York: Oxford University Press.
- Ponemon Institute Research Report (2014). Cyber Security Incident Response: Are we as prepared as we think? Independently conducted by Ponemon Institute LLC. Publication Date: January 2014.
- Pressman, S. & Cohen, S. (2005). Does Positive Affect Influence Health? Psychological Bulletin, 131(6), 925–971.
- Raami, A. (2015). Intuition unleashed: on the application and development of intuition in the creative process. Aalto University.
- Raami, A. (2016). Älykäs intuitio ja miten käytämme sitä. Kustantamo S&S. ISBN 9789515237798.
- Reenpää, T. (1998): BU - Samurain ammatti / Hashi 20/1998. Hashi (silta); Japanilaisen Kulttuurin Ystävät ry, 1998. ISBN 951-98012-1-9.
- Rice, R.; Near, J. & Hunt, R. (1980). The Job-Satisfaction/Life-Satisfaction Relationship: A Review of Empirical Research. Basic and Applied Social Psychology, 1(1), 37–64.
- Rizzolatti, G. (2005). The mirror neuron system and its function in humans. Anat Embryol 210: 419–421.
- Rouhiainen, L. (2010). Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote. Minäkö tutkija? Johdanto laadulliseen/postpositivistiseen tutkimukseen. Teatterikorkeakoulu. (Luettu 29.8.2017) Saatavilla: <http://www.xip.fi/tutkija/0401b.htm>.
- Rozovsky, J. et al. (2015). Guide: Understand team effectiveness.
- Ruusuvuori, J. (2005). "Empathy" and "Sympathy" in Action: Attending to Patients' Troubles in Finnish Homeopathic and General Practice Consultations. Social Psychology Quarterly Vol. 68 s. 204–222.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, Vol. 11, No. 4, 227–268.
- Ryan, R. & Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. Annual Review of Psychology, 52, 141–166.
- Ryff, C. (1989). Happiness is Everything, Or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. Journal of Personality and Social Psychology, 57(6), 1069–1081.
- Saarikivi, K. (2017). Quantifying human experience for increased intelligence within work teams and in the customer interface. Published on Feb 22, 2017.

<http://www.slideshare.net/katrisaarikivi/quantifying-human-experience-for-increased-intelligence-within-work-teams-and-in-the-customer-interface>

Saarikivi, K. (2016). The importance of collective intelligence, and empathy in digital environments. Published on May 31, 2016. https://www.slideshare.net/katrisaarikivi/the-importance-of-collective-intelligence-and-empathy-in-digital-environments?next_slideshow=1

Saarinen, E. (2008). Philosophy for Managers: Reflections of a Practitioner. In R. P. Härmäläinen & E. Saarinen (Eds.), *Systems Intelligence: A New Lens on Human Engagement and Action* (pp. 1-27). Espoo: Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory. (Originally appeared in *Philosophy of Management*, 7(Supplement 2008).)

Saarinen, E. & Härmäläinen, R.P. (2004). *Systems Intelligence: Connecting Engineering Thinking with Human Sensitivity*, *Systems Intelligence - Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life*, Teknillinen korkeakoulu, Systemianalyysin laboratorio, Tutkimusraportti A88, s. 9-37.

Saarinen, E., Härmäläinen, Raimo P., Martela, M., & Luoma, J. (2008). *Systems Intelligence thinking as Engineering Philosophy*, Extended Abstract. 29.8.2008.

Seligman, M. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54(8): 559-562.

Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.

Seligman, M. E.P (2011). *Flourish*. North Sydney, N.S.W.: Random House Australia

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive Psychology: An Introduction*. *American Psychologist*, 55(1), 5–13.

Seligman, M. & Fowler, R. (2011). Comprehensive Soldier Fitness and the Future of Psychology. *American Psychologist*, 66(1), 82–86.

Seligman, M., Steen, T., Park, N. & Peterson, C. (2005). *Positive Psychology Progress. Empirical Validation of Interventions*. *American Psychologist*, 60(5), 410– 421.

Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New Mexico, Yhdysvallat: Doubleday. 424 s. ISBN 9780385260947.

Seppälä, E. (2013). Are Women More Compassionate than Men? *Greater Good Magazine*, June 26, 2013. Published by the Greater Good Science Center at UC Berkeley.

Seppälä, E., suom. Lönnfors, S. (2016). *Elä onnellisemmin*. Harper Collins Nordic.

Sharot, T. (2012a). The optimism bias. *Current Biology*, Volume 21, Issue 23, pR941–R945, 6 Dec 2011. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cub.2011.10.030>.

Sharot, T. (2012b). TED 2012, The optimism bias. (Katsottu 27.09.2017) Katsottavissa: https://www.ted.com/talks/tali_sharot_the_optimism_bias/transcript?language=en#t-493052.

- Sheldon, K. & Lyubomirsky, S. (2006). Achieving Sustainable Gains in Happiness: Change Your Actions, not Your Circumstances. *Journal of Happiness Studies*, 7, 55–86.
- Sokka, L. (2017). Burnout in the brain at work. Väitöskirja (artikkeli), Helsingin yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, Medicum. URN: ISSN:2342-317X.
- Stahr, W. (2017). Stanton: Lincoln's War Secretary. Simon & Schuster (August 8, 2017)
- The Stanford Encyclopedia of Philosophy (SEP), Empathy. 2016 Edition. (Luettu 30.05. 2017) Luettavissa: <https://plato.stanford.edu/entries/empathy/>. Stanford University, Library of Congress Catalog Data: ISSN 1095-5054.
- Tieteen termipankki (sine anno). (Luettu 29.8.2017) Luettavissa: [http://tieteentermipankki.fi/wiki/Termipankki: Filosofia](http://tieteentermipankki.fi/wiki/Termipankki:_Filosofia).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Työterveyslaitos (2017). Työpiste-verkkolehti, 21.3.2017. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>.
- Työturvallisuuskeskus 2016. Työhyvinvoinnin perusteet. (Luettu 04.10.2017) Luettavissa: http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet.
- Törmänen, J. (2012). Systems Intelligence Inventory. Aalto University School of Science. Diplomityö.
- Törmänen, J. & Hämäläinen, R.P. & Saarinen, E. (2016). "Systems intelligence inventory", *The Learning Organization*, Vol. 23 Issue: 4, pp.218-231. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2016-0006>.
- Ubuntu told by Nelson Mandela (2012) Nelson Mandelan haastattelu. (Luettu 02.09.2017) Saatavilla: <https://www.youtube.com/watch?v=HED4h00xPPA>.
- Uusitalo, T. (2014) Nelson Mandela ja anteeksiantamisen taito. *Uusi Safiiri* 1/2014. (Luettu 02.09.2017) Saatavilla: http://www.via.fi/tiedostot/US_2014-1_s6-20.pdf.
- Uusitalo-Malmivaara, L. (2015). Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus.
- Varto, J. (2005). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Hygieia-sarja. Helsinki, Kirjayhtymä. ISBN 951-26-3784-7. Luettavissa: http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf
- Vesa, P. (2009). Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tampere University. Väitöskirja. (<http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7895-6>)
- Väkevä, L. (1999). Hermeneutiikka tieteellisenä lähestymistapana. Luettavissa: <http://wwwedu.oulu.fi/muko/lvakeva/Lisuri/HERMENEU.HTM>.

Wright, T. & Cropanzano, R. & Bonett, D. (2007). The Moderating Role of Employee Positive Well Being on the Relation Between Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93–104.

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686–688.

Worline, M. & Dutton, J.E. (2017). *Awakening Compassion at Work: The Quiet Power That Elevates People and Organizations*.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.

Zak, P.J. (2017). The Neuroscience of Trust. *Harvard Business Review*, the January–February 2017 Issue. (Luettu 22.10.2017) Luettavissa: <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>.

Zak, P.J., Kurzban, R. & Matzner, W.T. (2005). Oxytocin is associated with human trustworthiness. *Elsevier, Hormones and Behavior* 48 (2005) 522 – 527..

Zelenski, J., Murphy, S. & Jenkins, D. (2008). The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9, 521–537.

LIITE 1: Haastattelututkimuksen esitehtävä: Systeemiällyn itsearviointi

Kyselyn lauseet liittyvät tapoihin ajatella, tuntea ja toimia. Vastaa mahdollisimman rehellisesti ja todenmukaisesti kuinka ajattelet, tunnet ja käyttädyt kuvatuilla tavoilla. Ajattele yleistä jokapäiväistä elämääsi ja valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto. Jos olet epävarma, valitse vastaus, joka tuntuu "luonnollisimmalta". Vastaaminen vie noin 5 minuuttia. Vastaa kaikkiin 32 kysymykseen. Voit vastata anonyymisti, mutta jos vastaat esim nimimerkillä, saat lopuksi arvion siitä, kuinka systeemiällykäs olet suhteessa muihin vastaajiin yleensä. Saat lisäksi arvion siitä, mitkä systeemiällyn osa-alueet ovat sinulla jo erityisen hyvin hallussa, ja millä osa-alueilla sinulla voisi olla eniten mahdollisuuksia kehittyä. Sinulla on myös mahdollisuus uusia tämä itsearviointi esim. muutaman kuukauden kuluttua testataksesi onko systeemiällykkyydessäsi tapahtunut muutoksia matkan varrella.

		en koskaan	hyvin harvoin	harvoin	joskus	usein	hyvin usein	aina
1.	Luon osaltani yhteistä tunnelmaa							
2.	Käsitän helposti, mitä on meneillään							
3.	Lähestyn ihmisiä lämpimän hyväksyvästi							
4.	Ajattelen toimintani seurauksia							
5.	Otan mielelläni neuvoja vastaan							
6.	Osaan pitää asiat tärkeysjärjestyksessä							
7.	Nostan ihmisten parhaat puolet esiin							
8.	Näen tulevaisuuden valoisana							
9.	Otan huomioon, että hyvien tulosten saavuttaminen voi viedä aikaa							
10.	Osoitan viisautta harkinnassani							
11.	Pidän sekä yksityiskohdat että kokonaiskuvan mielessäni							
12.	Annan toimintaympäristöni ongelmien latistaa minua							
13.	Olen reilu ja hyväntahtoinen kaikkia ihmisiä kohtaan							
14.	Otan huomioon, miten muut kokevat tilanteen							
15.	Etsin uusia lähestymistapoja asioihin							
16.	Ponnistelen aidosti kasvaakseni ihmisenä							

		en koskaan	hyvin harvoin	harvoin	joskus	Usein	hyvin usein	aina
17.	Toimin luovasti							
18.	Kun asiat eivät suju, tartun toimeen							
19.	Annan tilaa muiden mielipiteille							
20.	Tarkkailen sitä, mikä ohjaa käytöstäni							
21.	Katson asioita monista eri näkökulmista							
22.	Puolustelen virheitäni selityksillä							
23.	Olen hyvä laukaisemaan jännittyneitä tilanteita							
24.	Muodostan monipuolisen kokonaiskuvan tilanteista							
25.	Valmistaudun tilanteisiin saadakseni asiat sujumaan							
26.	Valitan helposti asioista							
27.	Säilytän mielenmalttini hallitsemattomissakin tilanteissa							
28.	Leikin mielelläni uusilla ajatuksilla							
29.	Annan helposti periksi, kun kohtaan vaikeita ongelmia							
30.	Kokeilen mielelläni uusia asioita							
31.	Annan tunnustusta ihmisille heidän suorituksistaan							
32.	Näen, mikä tilanteessa on olennaista							

Oletko tehnyt systeemiällyn itsearviointia aiemmin?*

☐ Kyllä

☐ En

Testitunniste/Nimimerkki

LIITE 2: Teemahaastattelun runko

Haastattelun aihe ja teema

Systeemiälykyys työyhteisön vuorovaikutuksessa ja osana työhyvinvointia:

”Inhimillisyydet julkishallinnon turvallisuuskriittisessä organisaatiossa”

Tutkimusongelma:

Organisaatiossa vuosittain tehtävät työilmapiirikyselyt eivät tarjoa riittävän konkreettista kuvaa osaston työilmapiirin todellisesta tilasta, jolloin työilmapiiriasioihin vaikuttaminen on ollut enemmänkin arvailujen varassa.

Organisaatiossa on lisäksi viime vuosina ollut käynnissä mittava, useampivuotinen muutoshanke ja tämän tutkimuksen ohessa selvitetään hieman, onko kyseisillä muutoksilla ollut vaikutuksia (ja minkälaisia) osaston henkilöstön työhyvinvointiin ja -motivaatioon.

Aluksi verryttelykysymyksiä:

Millaisena koet työskentelyilmapiirin osastolla? Viihdytkö? Onko Sinusta kiva tulla töihin joka päivä? Jos niin mikä töissä parasta? Jos ei, niin mikä 'tökkii' eniten? Mitä asialle voisi/pitäisi mielestäsi tehdä? Mikä asia vaikuttaa omaan työhyvinvointiisi eniten? Työskenteletkö nykyisessä tehtävässäsi juuri sellaisten asioiden parissa, joista nautit? Koetko nykyisen työsi palkitsevaksi? Tunnetko itsesi hyväksi ja arvostetuksi työyhteisössäsi? Pääsetkö nykyisessä työssäsi hyödyntämään vahvuuksiasi? Haluaisitko muuttaa työssäsi jotain erityisesti? Kerro tarkemmin. Koetko, että voit vaikuttaa omalta osaltasi siihen, millainen työskentelyilmapiiri osastolla on? Kenen vastuulla on, että työskentelyilmapiiri on hyvä? Ovatko työpaikan ihmissuhteet Sinulle tärkeitä?

Teemat (viitekehyksestä nousevat pääkäsitteet)

1. **Systeeminen havaintokyky** (*Systemic perception*) - *Kykymme havaita ja nähdä ympärillämme olevia systeemejä. Systeemi voi olla mitä tahansa ryhmärakenteesta palaverikäytäntöihin.*

Millaisena näet oman roolisi osana osastoamme/koko organisaatiota? Millaisena näet osastomme roolin suhteessa koko muuhun organisaatioon? Entä oman sektorisi suhteessa muuhun osastoon? Mihin asioihin koet, että oma panoksesi työssä/työyhteisössä vaikuttaa? Koetko että Sinulla on valtaa työyhteisössäsi (asema /asiantuntija/ kalenterivaltaa/ ilmapiiri)?

2. **Sanaton yhteys** (*Attunement*) - *Kykymme tuntea ja virittäytyä systeemeihin Ympäristölleen virittynyt, systeemisesti älykäs työntekijä osaa toimia erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa ja kuunnella intuitiotaan.*

Koetko, että Sinun on helppo tulla toimeen ihmisten kanssa? (yleensä ja oma sektori/oma osasto/ koko organisaatio) Koetko yhteenkuuluvuutta oman sektorin/ osaston/koko organisaation kanssa? Jos, kerro jokin esimerkki? Tai jos et tunne, mistä arvelet sen johtuvan? Miten herkästi aistit kanssaihmitesä tunnetiloja? Onko Sinun helppo tulkita ei-kielellisiä viestejä? Miten mahdolliset em havainnot vaikuttavat omaan mielialaasi/toimintaasi? Tuntuuko Sinusta, että voit luottaa työkavereihisi/esimiehiisi? Käytätkö intuitiota omassa elämässäsi tai päätöksenteossasi/uskotko intuition voimaan? Kerro joku esimerkki.

3. Ajattelevaisuus (Reflection) - *Kykymme reflektoida omia ajatuksiamme ja ajatella omaa ajatteluamme. Omien valintojen pohtimista esimerkiksi niiden eettisyyden kautta.*

Onko Sinulla tapana pohtia omia valintojasi työssä/elämässä? Esim pohditko joskus, että jonkin asian olisi ehkä voinut hoitaa toisinkin? Kiinnitätkö paljon huomiota omaan ajatteluusi – mietitkö, onko se kenties negatiivista ja syyttelevää? Entä pohditko mikä ajattelussasi perustuu faktaan ja mikä on omaa arviointiasi tilanteesta ja itsestä? Pohditko miten omat valintasi (sanasi/ tekosi/ asenteesi) vaikuttavat/ovat vaikuttaneet muihin työyhteisön jäseniin? Pohditko esim. miten erilaiset tunnetilat vaikuttavat omaan /toisten toimintaan? Esimerkkejä? Entä kuunteletko kehosi viestejä? Noudatatko niitä? Uskotko enemmän, että emme voi vaikuttaa syntymässä saamiimme ominaisuuksiin vai uskotko, että yksilön ominaisuudet kehittyvät harjoittelun myötä? Pohditko yleensä/ koskaan tämäntyyppisiä asioita? Miten nämä asiat ilmenevät omassa elämässäsi?

4. Rakentavuus (Positive engagement) - *Kykymme kommunikoida vuorovaikutuksellisesti muut ihmiset huomioiden. Työyhteisön ristiriitatilanteissakin toisen osapuolen kunnioitus, avoimuus ja toisen osapuolen kuunteleminen.*

Millaisina näet omat vuorovaikutustaitosi - mitkä ovat vahvuuksiasi/heikkouksiasi? Onko Sinun helppo lähestyä kanssaihmiäsi työyhteisössäsi? Onko Sinua helppo lähestyä? Onko Sinun helppo/vaikea kuunnella toista ihmistä ja hänen ideoitaan rakentavasti - myös jos koet hänen edustavan aivan vastakkaista mielipidettä kuin omasi? Koetko, että mielipiteitäsi/ arvojasi/Sinua kunnioitetaan työyhteisössäsi? Koetko, että Sinut kohdataan ihmisenä työroolin takana? Millaisena näet oman roolisi mahdollisissa ristiriitatilanteissa? Reagoitko tilanteisiin yleensä tunteella vai järjellä? Kerro joku esimerkki?

5. Innostuva mieli (Spirited discovery) - *Intohimoinen sitoutuminen ja mukaan lähteminen uusiin ideoihin. Kun vanhan ja tutun pystyy näkemään uusin silmin, töissäkin on mahdollista luoda uutta.*

Kuinka ennakkoluuloinen/ennakkoluuloton olet muiden esittämille uusille ideoille? Hakeudutko yleensä tilanteisiin, joissa Sinun on mahdollista päästä suunnittelemaan/kehittämään jotain uutta? Mietitkö, miten jonkun totutun asian voisi töissä ehkä tehdä toisin hauskemmin/ tehokkaammin ja jos niin miten toimit? Esimerkkejä? Koetko, että voit töissä tuoda esille uusia ideoita kehitettäväksi/toimeenpantavaksi? Onko ilmapiiri kannustava vai lannistava vai jotain muuta, mitä? Esimerkkejä? Koetko, että

saat toteuttaa itseäsi ja luovuuttasi työssäsi? Voitko olla vapaasti 'oma itsesi' vai tuntuuko Sinusta, että Sinun on jotenkin rajoitettava itseäsi työympäristössäsi? Poikkeako työminäsi vapaa-ajan minästäsi? Jos niin miten?

6. Aikaansaavuus (*Effective responsiveness*) - *Kykymme saada tarkoituksenmukaisia ja oikea-aikaisia asioita aikaan. Päämäärätietoisuus saa asiat etenemään tehokkaammin – myös työpaikalla.*

Jos koet, että jokin asia ei töissä toimi, pyritkö parantamaan prosessia/ toimintaa? Tehottomuutta kohdatessasi, tartutko toimeen vai odotatko, että joku muu tekee asialle jotain? Jos systeemi toimii huonosti, kyseenalaistatko vallitsevia olosuhteita? Esimerkki? Uskotko että pienilläkin teoilla on merkitystä kokonaisuuden kannalta? Visioitko mieluummin kuin toteutat - vai toteutatko mieluummin jonkun muun visioita?

7. Viisas toiminta (*Wise action*) – *Kykymme käyttäytyä ymmärtäen pitkän aikavälin vaikutukset. Järkevät, työpaikkaa pitkällä tähtäimellä kehittävät päätökset edellyttävät kokonaisharkintaa, jossa mukana ovat myös tunteet.*

Koetko, että Sinun on mahdollista tehdä viisaita valintoja hetkessä? Koetko, että pystyt ammentamaan päätöksenteossasi tietoa olemassa olevista systeemeistä? Entä siirtämällä huomiosi pitkälle aikavälille? Kuunteletko tai kysytkö muiden neuvoja? Miten otat vastaan palautetta - myönteistä/ kielteistä? Annatko itse palautetta muille? Kerro esimerkkejä. Miten tunteet vaikuttavat toimintaasi? (Positiiviset/ negatiiviset)

8. Myönteinen asenne (*Positive attitude*) - *Kykymme suhtautua myönteisesti elämään systeemeissä. Olemalla inspiroiva ja kannustava saa parempia tuloksia kuin kritiikillä, jos sen ainoa tehtävä on lannistaa.*

Koetko olevasi enemmän optimisti vai pessimisti? Keppi vai porkkana? Saako työpaikalla mielestäsi olla hauskaa? Saako töissä nauraa ja hassutella? Saako työpaikalla ylipäättään näyttää tunteita? Millaisten tunteiden näyttäminen on mielestäsi hyväksyttävää/millaisten ei? Mitä ajattelet myötätunnosta; kuinka myötätuntoisena näet itsesi (esimerkki)? Koetko että osastolaiset osoittavat toisiaan kohtaan myötätuntoa/tekevät myötätuntoisia tekoja? Vaihtoehtoisesti oletko kokenut jotain vastakkaista ympäristössäsi – kilpailua, kateutta, vihamielisyyttä, kyräilyä tms? Esimerkkejä? Oletko onnellinen? Tunnetko eläväsi arvojesi mukaista elämää?

Lopuksi:

Organisaatiossa käynnissä olleesta suuresta muutoshankkeesta muutama sana vielä. Miten se vaikutti Sinun tai läheistesi (oma perhe/lähimmät työkaverit) elämään? Oliko muutosprosessi mielestäsi onnistunut? Jos, niin mikä meni erityisen hyvin? Jos ei, niin mikä erityisesti meni huonosti? Vapaa sana.

LIITE 3: Systeemiällyn faktorit / vahvuudet ja kehittämiskohteet

1. Systeeminen havaintokyky
(*Systemic perception*)

2. Sanaton yhteys (*Attunement*)

3. Ajattelevaisuus (*Reflection*)

4. Rakentavuus (*Positive engagement*)

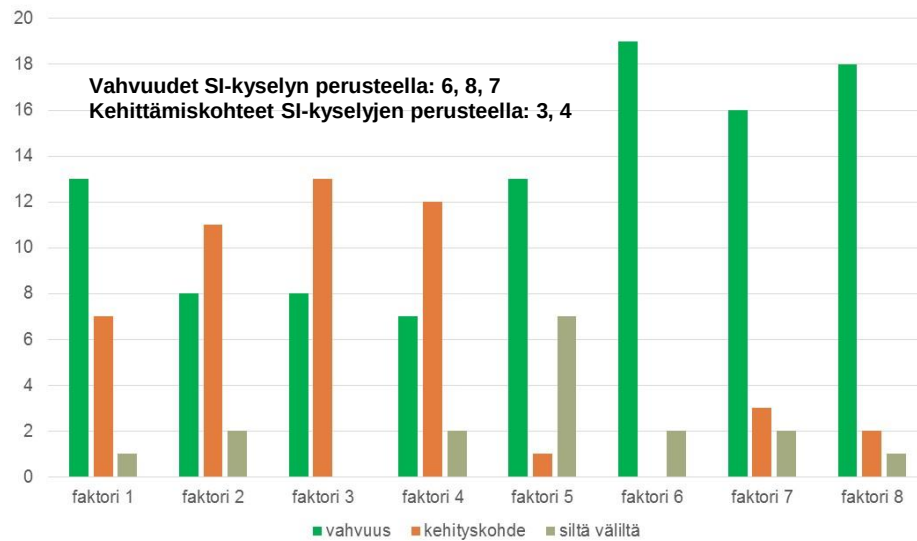
5. Innostuva mieli (*Spirited discovery*)

6. Aikaansaavuus (*Effective responsiveness*)

7. Viisas toiminta (*Wise action*)

8. Myönteinen asenne (*Positive attitude*)

SI-faktorit / SI-kyselyt



SI-faktorit / Haastattelut

