

Työyhteisöjen systeemiäly ja supertuottavuus

Ville-Valtteri Handolin

Artikkeli kehittää J.T. Bergqvistin käyttämän supertuottavuuden käsitteen ilmentymistä työyhteisötasolla. Artikkelissa pyritään valottamaan, miten organisaation taloudellinen tehokkuus sekä jatkuvaan kehittymiseen tähtäävä asenne on mahdollista yhdistää työyhteisön ihmisten hyvinvointiin. Huomio kiinnitetään työyhteisöjen arkipäiväisiin tilanteisiin, esimerkiksi palavereihin, ja niissä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Lopuksi esitellään, miten yksittäisten ihmisten, ryhmien tai työyhteisöjen innostus voi systeemiälykkään vuorovaikutuksen seurauksena lisääntyä ja mitä kukin meistä voi tehdä innostaakseen omaa työyhteisöään.

Johdanto

Supertuottavuus on J.T. Bergqvistin esiinnostama käsite, joka kuvaa nykyisessä kansainvälisessä kilpailussa menestyvän organisaation toimintaa (Bergqvist 2005, Rantanen 2005). Supertuottavuuteen kuuluu paitsi taloudellinen, teknologinen ja strateginen tehokkuus myös inhimillisen potentiaalin nykyistä parempi hyödyntäminen. Inhimillinen potentiaali on organisaation käytössä vain tapauksessa, jossa henkilöstö voi hyvin. Perinteisellä työhyvinvoinnilla, jota mitataan sairauspoissaoloilla tai työilmapiirikyselyillä, voidaan ehkä sanoa jotain suuntaa antavaa inhimillisen potentiaalin hyödyntämisen onnistumisesta, mutta ei jäljittää sen syntymistä.

Tässä artikkelissa kuvataan työyhteisöjen jokapäiväisiä vuorovaikutustilanteita ja pyritään tarjoamaan vastauksia siihen, miksi ulkoisesti samankaltaiset tilanteet tuntuvat joskus onnistuvan yli kaikkien odotusten, kun taas joskus ”homma ei tunne sujuvan ollenkaan”. Onko tilanteen sujuvuus ja lukkiutuneen ilmapiirin vapautuminen täysin sattuman varaista vai voidaanko taustalta löytää jotain yleispätevää? Ja ennen kaikkea, voinko minä omilla toimillani vapauttaa lukkiutuneita tilanteita? Seuraava esimerkki kuvaa monissa työyhteisöissä usein toistuvan tilanteen (Jauhiainen ja Eskola 1993, ss. 69-70):

”Ennen varsinaisen kokouksen alkamista vaihdetaan kuulumisia ja kaikki näyttävät olevan mukana vuorovaikutuksessa. Puheenjohtajan noustua avaamaan kokouksen puheensorina lakkaa. Vuorovaikutus, jonka kohteena on ensimmäinen esille otettu asia, viriää puheenjohtajan ja parin jäsenen välille. Tunnelma on väkinäinen. Kun puheenjohtaja kehottaa muitakin osallistumaan, käytetään muutamia asiaa etäältä sivuavia puheenvuoroja. Pienen hiljaisuuden jälkeen yksi jäsenistä sanoo, ettei hän ainakaan voi sanoa asiasta mitään ennen kuin on saanut siitä

tarkemman selvityksen. Monet yhtyvät puheenvuoroon, ja ilmapiiri näyttää laukeavan. Puheenjohtaja toteaa, että onkin paikallaan perehtyä asiaan yhdessä, antaa tilaisuuden esittää kysymyksiä ja korostaa jokaisen henkilökohtaisen panoksen merkitystä. Tämän seurauksena yhä useammat uskaltavat osallistumaan.”

Edellä kuvatussa tilanteessa aluksi vapautunut ilmapiiri muuttui pidättyväiseksi ja vaivautuneeksi, kunnes yksi puheenvuoro näytti taas vapauttavan ilmapiirin ja saavan ihmiset osallistumaan. Tässä artikkelissa pyritään jäljittämään nimenomaan sitä lausetta, sanaa, elettä, tai katsetta, joka ei vain vapauta lukkuituneita tilanteita, vaan tekee ”normaalisuorituksista huippuhetkiä”.

Artikkeli on syntynyt viime aikaisen julkisen keskustelun innoittamana. Suomen tulevaisuudesta, kilpailukyvyistä ja hyvinvoinnista on tehty useita erilaisia raportteja ja selvityksiä, joissa on esitetty lähinnä poliittisia uudistuksia ja makrotason suosituksia. Joitain mikrotasollekin ulottuvia viittauksia tosin löytyy. Esimerkiksi Pekka Himasen (2004, s. 16) Eduskunnan Tulevaisuusvaliokunnalle tekemässä raportissa Välittävä, kannustava ja luova Suomi esitetään, että ”on vahvistettava työkuultuuria, joka tukee luovaa yhdessä tekemistä”. Himasen mukaan uudessa työkuultuurissa ”johtajan keskeiseksi tehtäväksi tulee pystyä muodostamaan rikastavia yhteisöjä” ja ”johtajan tehtävä on asettaa kunnianhimoisia päämääriä, jotka synnyttävät yhteistä innostusta”. Vuorovaikutuksesta Himanen kirjoittaa: ”johtajan on kyettävä luomaan rikastavaa vuorovaikutusta köyhdyttävän sijaan” ja ”vuorovaikutusosaamisesta tulee keskeinen kilpailutekijä”.

*Suomen
menestymisen
edellyttää
supertuottavia
työyhteisöjä.*

Tämä artikkeli tarttuu Himasen haasteeseen ja pyrkii ruotimaan edellä esitettyjä suosituksia käytännön tasolla hyödyntäen usean eri tieteenalan käsitteistöä. Tarkastelun pääpaino on innostusta synnyttävissä vuorovaikutustilanteissa. Taustalla on ajatus, että todellinen kilpailukyky edellyttää innostusta työyhteisöjen arkipäiväisissä tilanteissa. Edellä esitelty supertuottavuus ei siis ole keino lisätä liukuhinnan nopeutta tai nipistää logistiikkaketjusta hieman löysiä pois. Supertuottavuudella Bergqvist (2005) tarkoittaa sitä kilpailukyvyyn loikkaa, joka perustuu muun muassa inhimillisen potentiaalin vapautumiseen ja innostukseen työyhteisöjen arjessa. Vain tätä kautta on saatavissa sellainen asetelma, joka mahdollistaa menestymisen kansainvälisessä kilpailussa.

Organisaation systeeminen tarkastelu ja systeemiäly

Organisaation systeemisellä lähestymistavalla tarkoitetaan ajattelutapaa, jossa tarkasteluun otetaan organisaation kokonaisuus. Systeemillä tarkoitetaan tiettyjen toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevien tekijöiden muodostamaa joukkoa, joilla on jokin yhteinen tavoite. Systeemi voi olla esimerkiksi biologinen, mekaaninen tai sosiaalinen. Tavoitteena on tarkastella organisaatiossa esiintyviä ilmiöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita systeemiajattelun ja siihen läheisesti liittyvän systeemiällyn avulla. Systeemisen tarkastelun lähtökohta on, että organisaatioiden erilaisten ilmiöiden välillä on enemmän tai vähemmän selkeitä vuorovaikutussuhteita, joiden kokonaisuudesta organisaation todellisuus rakentuu (Senge 1990). Systeemiajattelun soveltaminen organisaatiotutkimukseen kasvoi Peter Sengen (1990) kirjan *The Fifth Discipline* ansiosta. Systeemiajattelu nähtiin hyödylliseksi työvälineeksi rakennettaessa organisaatioita, jotka menestyvät nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

Systeemiäly on Teknillisen korkeakoulun Systeemianalyysin laboratorion professoreiden Raimo P. Hämmäläisen ja Esa Saarisen kehittämä käsite. Määritelmän mukaan ”systeemiälyllä

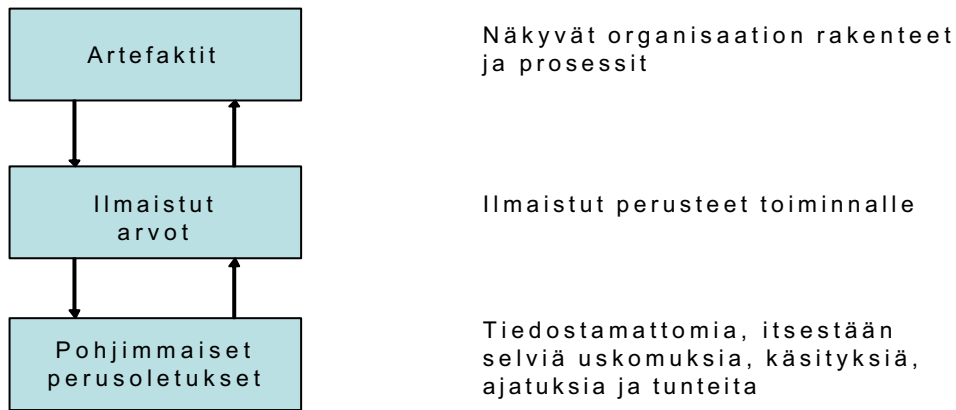
tarkoitetaan älykästä toimintaa, joka hahmottaa vuorovaikutuksellisia takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia”. Systeemiäly nojautuu systeemiajattelun käsitykseen systeemin rakenteesta, siinä vallitsevista vuorovaikutusuhteista sekä muutoksen mahdollisuudesta ja synnyttämisestä. Erona voidaan puolestaan mainita käsitteiden suhde käytännöllisyyteen ja toiminnallisuuteen. Systeemiajattelu tyytyy kuvaamaan ilmiöitä ja muutoksia, kun taas systeemiäly korostaa toiminnan soveltamista meneillään oleviin tilanteisiin. (Saarinen ja Hämäläinen 2004)

Systeemiälyn käsitettä voidaan soveltaa niin yhden ihmisen kuin abstraktin järjestelmän toimintaan. Yhden ihmisen ollessa toimija, voi systeemi olla esimerkiksi työyhteisö, perhe 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. Esimerkiksi opettajan toiminnan systeemiälykkyyttä voidaan arvioida luokkasysteemissä (esimerkiksi Sajaniemi et al. 2004 ja Salaspuro-Selänne ja Soini 2004). Toimijaksi voidaan myös määritellä esimerkiksi yritys tai yritysfuusio (Teerikangas et al. 2005), organisaatio (Fischer 2004), tiimi (Westerlund 2004) tai organisaation jokin järjestelmä, kuten esimerkiksi palkitsemisjärjestelmä (Handolin 2004). Näiden toimijoiden systeemiälykkyyttä voidaan arvioida samaan tapaan kuin yksittäisen henkilön tapauksessa. Toisin sanoen myös niiden on toiminnassaan ymmärrettävä vallitsevan systeemin toimintamekanismit. Ehkä suurin ero näiden toimijoiden ja yksittäisen ihmisen kohdalla on vuorovaikutustilanteen moni-ilmeisyys. Kahden tai useamman ihmisen välinen vuorovaikutustilanne vaikuttaa suhteellisen arkipäiväiseltä, kun taas esimerkiksi yritysfuusioiden kautta syntyneet systeemit voivat tuntua hyvinkin ennustamattomilta ja yllättäviltä. Inhimillisen vuorovaikutustilanteen arkipäiväisyyteen sattaa kuitenkin sisältyä näköharha. Se, että me olemme erilaisissa vuorovaikutustilanteissa päivittäin, ei välttämättä tee näistä tilanteista ennustettavia ja yllätyksettömiä. Voidaankin sanoa, että sekä inhimilliset vuorovaikutustilanteet että ei-fysikaalisten järjestelmien tapaukset ovat systeemiälyn kannalta haastavia ja mielenkiintoisia.

*Todellinen kilpailukyky
edellyttää innostusta
työyhteisöjen
jokapäiväisissä
tilanteissa.*

Näkymätön systeemi vuorovaikutustilanteessa

Organisaatiossa voidaan ajatella vaikuttavan sekä näkyviä että näkemättömiä tekijöitä. Esimerkiksi Schein (1999) katsoo organisaatiokulttuurin koostuvan organisaation näkyvistä rakenteista ja prosesseista, ilmaistusta arvoista ja päämääristä sekä tiedostamattomista uskomuksista ja käsityksistä kuvan 1 mukaan.

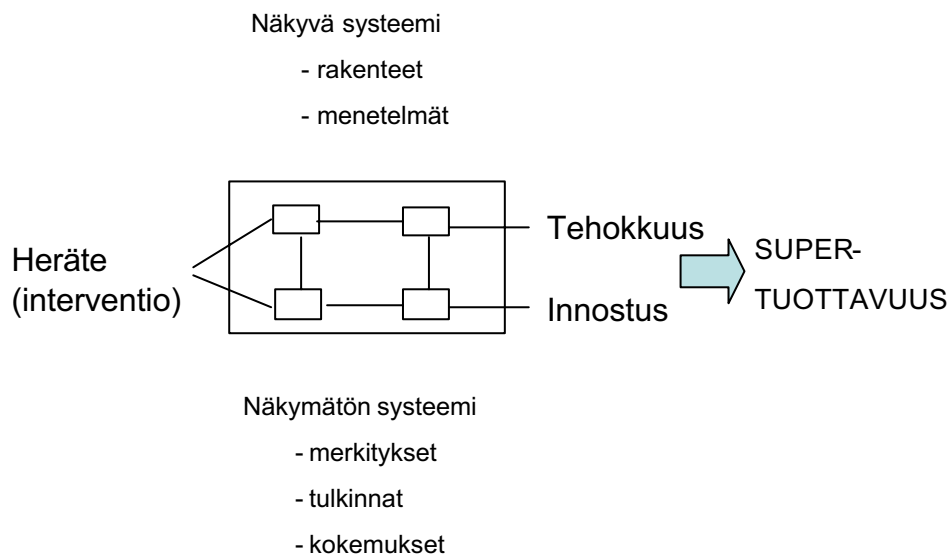


Kuva 1. Organisaatiokulttuuri koostuu kolmesta toisiinsa vaikuttavasta tasosta. (Schein 1999)

Scheinin (1999) mukaan organisaatiokulttuuri on näkyviä rakenteita ja toimintatapoja, joita ohjaa organisaation kollektiiviset ja tiedostamattomat uskomukset. Samanlainen ajatus esiintyy systeemiälyn yhteydessä esitetyssä näkymättömän systeemin käsitteessä (kuva 2). Sillä tarkoitetaan näkyvän systeemin rinnalla olevaa inhimillistä systeemiä, jossa keskeisessä osassa ovat tunteet ja subjektiiviset muuttujat. Näkymätöntä systeemiä ei voida palauttaa objektiivisiin näkyvän systeemin muuttujiin, joten siihen vaikuttaminen tai edes sen ymmärtäminen edellyttää tietynlaista osaamista ja herkkyyttä. Tämä osaaminen ja herkkyys on edellytys systeemiälykkäälle toiminnalle. (Hämäläinen 2004)

Systeemisen tarkastelun kaksi keskeistä käsitettä ovat kompleksisuus ja ohjattavuus. Systeemi on kompleksisin silloin, kun systeemin tekijöiden välisiä vuorovaikutuksia ei tunneta. Yleensä tällainen systeemi on ei ole hallittavissa. Taas systeemi, jonka tekijöillä on monimutkaisia, mutta tunnettuja vuorovaikutussuhteita, voi kuitenkin olla ohjattavissa. Kompleksisessa systeemissä pienikin poikkeutus voi synnyttää systeemissä ennalta arvaamattomia kehitysuria. Systeemi on puolestaan ohjattava, jos joillain herätteillä pystytään saavuttamaan systeemistä haluttu ulostulo. (Hämäläinen 2004)

Näkyvän systeemin rinnalla on inhimillinen systeemi, jossa keskeisessä asemassa ovat tunteet ja subjektiiviset muuttujat. Niiden ymmärtäminen edellyttää systeemiälyä.



Kuva 2. Vaikuttamalla systeemiälykkäästi sekä näkyvään että näkymättömään systeemiin voidaan päästä supertuottavuuteen. (mukailien Hämäläinen 2004, Bergqvist 2004)

Tarkasteltavassa systeemissä, esimerkiksi koko organisaatiossa tai sen osana olevassa ryhmässä, voidaan ajatella olevan kaksi osasysteemiä. Näkyvä systeemi 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 näkymätön systeemi, jonka ilmiöitä on tutkittu esimerkiksi psykologiassa ja sosiologiassa. Sen ohjattavuus on vaikeampaa ja kompleksisempää kuin näkyvässä systeemissä. Tämän seurauksena koko systeemin ulostulo ei näytä olevan yhteydessä interventioon ja systeemin ohjattavuus saattaa näyttää mahdottomalta. Ohjattavuus ei kuitenkaan ole mahdotonta, vaan se voi edellyttää kykyä tuottaa tarkoituksenmukaisia interventioita eli ohjauksia samanaikaisesti sekä näkyvään että näkymättömään osasysteemiin. Systeemiälykäs toiminta huomioi näiden kummankin systeemin parametrit sekä niihin liittyvät vuorovaikutusten lainalaisuudet. Käytännössä systeemiälykäs toiminta näkyy ulospäin sekä näkyvän että näkymättömän osasysteemin kukoistuksena eli asioiden sujuvuutena ja toiminnan tehokkuutena sekä hyvänä työilmapiirinä ja työnilona. Kun näkyvä ja näkymätön osasysteemi tukevat toisiaan, voidaan saavuttaa supertuottavuus. (Hämäläinen 2004)

Systeemiälykäs toiminta näkyy ulospäin asioiden sujuvuutena, toiminnan tehokkuutena, hyvänä työilmapiirinä ja työnilona.

Lähtökohtana ihmisen ainutlaatuisuus

Tässä artikkelissa oletetaan, että yksittäisessä ihmisessä on paljon enemmän sekä määrällisiä että varsinkin laadullisia ulottuvuuksia kuin hänen arkisuoritukseensa tarkkailemalla voisi olettaa.

Konkreettisesti ilmaisten tämä tarkoittaa sitä, että ihminen alisuoruu kaiken aikaa. Hän ikään kuin säästelee energiaansa, ajatuksiaan ja koko olemistaan tavalla, joka ulospäin voi näyttäytyä välinpitämättömyytenä, keskittymättömyytenä tai vetäytyvyytenä. (Saarinen et al. 2004)

Jokainen ihminen on ainutlaatuinen ja täten kokee tilanteen palkitsevuuden omalla tavallaan (Handolin 2004). Ihmisen ainutlaatuisuuden korostamista voidaan pitää humanistisen psykologian yhtenä tunnusmerkkinä. Sen mukaan ihminen on avoin järjestelmä, jolla on omaehtoista valinnan vapautta ja kykyä asettaa itselleen tavoitteita. Humanistisen psykologian mukaan ihminen muodostaa mielessään oman ainutkertaisen merkitysverkostonsa, jonka tekijöiden välisiä suhteita voidaan tutkia. Ihmisen toiminta on ainutkertaista ja tilanteen mukaista, tutkivaa ja erilaisia vaihtoehtoja punnitsevaa. Näin ihminen voi vaikuttaa kohtaloonsa ja hänellä on mahdollisuus muutokseen, joka yleensä tulkitaan jonkinlaiseksi kasvuksi tai kehitykseksi. Humanistisen psykologian ihmiskuvan mukaan ihminen on periaatteessa hyvä sekä kasvua ja kehittymistä tavoitteleva, mutta ympäristö voi estää nämä pyrkimykset. Innostumisen kontekstissa kysymys on siitä, tukevatko vai rajoittavatko organisaation aineettomat vuorovaikutuskäytännöt henkilön kehittymistä. (Rauhala 1992, Seligman 2002)

*Työssä ja työyhteisössä pitää
olla tilanteita, jotka
energisoivat, innostavat ja
palkitsevat ihmistä.*

– Ne eivät synny sattumalta!

Usein inhimillisiä systeemejä suunniteltaessa huomio kiinnitetään järjestelmiin ja niiden rakenteisiin. Esimerkiksi organisaatio tai jokin johtamisjärjestelmä saatetaan suunnitella lähes yksinomaan näkyvän systeemin ehdoilla. Tämän kuulee esimerkiksi lausahduksissa, ”Kyllä tämän pitäisi toimia, ihmiset eivät vain osaa käyttää tätä” tai toisesta suunnasta ilmaisten ”Mitäköhän tätä järjestelmää suunniteltaessa on ajateltu. Haluttaessa suunnitella järjestelmiä, jotka toimivat inhimillisissä systeemeissä, esimerkiksi organisaatiossa, on ihmisen merkitysverkosto ja siitä seuraava näkymätön systeemi huomioitava nykyistä paremmin. Seuraava kertomus kuvaa taipumusta sivuuttaa ihminen järjestelmiä suunniteltaessa (Riikonen et al. 2004, s. 91):

”Jouduin lounasravintolassa kuuntelemaan parin nuoren arkkitehdin keskustelua. He puhuivat huvittuneeseen sävyyn tuttavastaan, joka suunnittelee parhaillaan tieliittymää lähioon. Keskustelussa kävi ilmi, että joku kaupungin virkamies oli ihmetellyt, miksei suunnittelija vielä suunnittelun loppuvaiheessakaan ollut miettinyt kokonaisuutta, hän kantoi virkamiehen eteen lähes pelkästään siltaa koskevia piirustuksia.

Viereisen pöydän kaverit muistelivat tuttavaansa, joka oli aina pitänyt enemmän yksityiskohdista kuin kokonaisuuksista. Sitä paitsi siltojen suunnittelu oli muutenkin kivaa hommaa, jotenkin selkeää ja silti haastavaa, sillä pääsee toteuttamaan itseään. Heistäkin olisi mukavaa päästä taas kiinni johonkin tuollaiseen.

Arkkitehtien tapa puhua aiheesta teki minut mielteliääksi. Heidän pohdiskelustaan tuntui puuttuvan jotain oleellista, mutta mitä? Sitten keksin: heidän puheestaan puuttui kokonaan se ihminen, joka kulkee tuon paikan ohi päivittäin. Se, joka joutuu katselemaan tuota siltaa ja liittymää.

Mietin asiaa vielä junassa kotiin palatessani. Miksei suunnittelijoita kiinnosta ihmisen kokemus? Ja mikseivät ihmiset puhu paikkojen ja rakennusten kolkkoudesta läheskään niin usein kuin aihetta olisi? Miksi rumuus ja kolkkaus hyväksytään, miksi ne ovat itsestään selviä?

Ehkä osa selitystä on juuri kolkkouden tavallisuudessa ja ylivoimaisuudessa. Siihen ei voi oikeasti ajatella puuttuvansa. Ei rakennuksia ja paikkoja voi muuttaa, niin kuin ei voi muuttaa monia muitakaan arjen tavallisimpia asioita.”

Mikäli ihmisen ainutlaatuisuus otetaan toiminnan lähtökohdaksi, myös ihmistä varten rakennettujen järjestelmien on pystyttävä mukautumaan siihen. Tällöin on siirryttävä siltojen yksityiskohtaisesta suunnittelusta laajempien tavoitteiden ja tarpeiden ymmärtämiseen. Juuri tässä pyrkimyksessä systeemiälystä on hyötyä.

Työhyvinvoinnista työinnostukseen

Perinteisesti työhyvinvointia on tutkittu pahoinvoinnin puuttumisen näkökulmasta. Vasta viime aikoina työhyvinvointi on noussut varteenotettavaksi tutkimuskohteeksi työuupumuksen rinnalle. Työuupumuksen oireiksi luetaan uupumusasteinen väsymys, kyyninen suhtautuminen työhön ja heikentynyt ammatillinen itsetunto (Hakanen 2002). Olisiko työhyvinvointi sitten näiden oireiden puuttumista, vai olisiko sitä lähestyttävä kokonaan toisenlaisten ”oireiden” näkökulmasta? Ainakin Schaufelin (2001) mukaan henkilö voi innostua työstään ja kokea työn imua (work engagement). Työn imulle tyypillisiä piirteitä ovat kokemus tarmokkuudesta ja energisyydestä, halu omistautua työhön myös tunteiden tasolla sekä halu uppoutua ja paneutua työhön. Työn imu ei kohdistu mihinkään tiettyyn asiaan, tapahtumaan tai yksilöön, vaan on jokseenkin pysyvä. Lyhytkestoista kokemushuippua kuvaa paremmin virtauksen (flow) käsite (Csikszentmihalyi 1997, katso Martela 2005). Virtauksessa ihminen kokee syvää keskittyneisyyttä ja innostusta käsillä olevaan tehtävään. Tila on hetkellinen ja sen aikana ihminen on innovatiivisimmillaan ja luovimmillaan. Hän uppoutuu toimintaansa niin täysin, että haluaa hyödyntää kaikkia kykyjensä, eikä tekeminen ja oppiminen tunnu lainkaan vaikealta. Virtauskokemukselle on löydetty joitain tunnusmerkkejä (Csikszentmihalyi 1997):

- Jokaiselle työvaiheelle on selkeä tavoite
- Jokaisesta työvaiheesta on saatavissa palaute välittömästi
- Haasteiden ja taitojen välillä on tasapaino
- Toiminta ja tietoisuus yhdistyvät
- Häiriötekijät on suljettu tietoisuuden ulkopuolelle
- Epäonnistumista ei tarvitse pelätä
- Itsetietoisuus katoaa
- Käsitys ajankulusta vääristyy
- Toiminta päättyy itsekseen

Näissä tunnusmerkeissä korostuu henkilön suhde tekemiseen, ei niinkään ryhmään tai työyhteisöön. Toisaalta voitaisiinko virtausta ajatella tilanteen tai ryhmän ominaisuutena? Olisiko virtaava tilanne ja virtaava ryhmä seuraus systeemiälykkäästä vuorovaikutuksesta?

Sekä työn imu että virtaavuus ovat henkilön kokemuksesta lähteviä, ei objektiivisesti mitattavia ja arvioitavia ilmiöitä. Tarkastelussa on siis yksilön subjektiivisesti kokema hyvinvointi työyhteisössä. Henkilön hyvinvointi katsotaan olevan seurausta tilanteista, jotka hän on kokenut innostaviksi ja palkitseviksi. Innostavia kokemuksia voidaan etsiä työyhteisöjen arkisista vuorovaikutustilanteista. Esimerkiksi Riikonen et al. (2004) mainitsee, että on katsottava, mitä käytännössä tapahtuu tilanteissa, joissa ihmiset kohtelevat toisiaan hyvin tai huonosti. Heidän mukaansa kysymykset esineellistämisestä, välineellistämisestä, huumorista, ilon olemuksesta ja yhteisöllisyyttä tuhoavasta tai edistävästä kommunikaatiosta on otettava tarkasteluun, mikäli

halutaan päästä todellisen työhyvinvoinnin lähteille. Työhyvinvointia osuvampi käsite on ehkä Riikosen et al. (2004) käyttämä ”koettu elävyys” tai ”vitaalisuus”, joilla tarkoitetaan henkilön kokemaa elämäniloa tai elämän merkitystä. Samaa ilmiötä kuvaa Esa Saarisen (2005) käyttämä käsite ”värähtelytaso”, jolla tarkoitetaan tietyssä tilanteessa läsnäolevan ryhmän kollektiivisesti kokemaa elävyyttä. Tilanteen värähtelytaso on korkea silloin, kun kaikki tilanteessa läsnä olevat ihmiset kokevat tilanteen energisoivana, innostavana ja palkitsevana.

Ryhmän värähtelytasoon liittyy keskeisellä tavalla systeeminen ajattelu. Siinä tietyn ryhmän muodostavat henkilöt nähdään systeemiksi, jonka nykytilaan ja tulevaisuuteen ryhmän jokaisella jäsenellä on ratkaiseva merkitys. Vaikka ryhmän värähtelytason syntyminen ei ole prosessimainen ilmiö, voidaan värähtelytason kehittymistä yrittää kuvata ja tätä kautta edistää.

Tässä yhteydessä ei ole tärkeää selittää tyhjentävästi, mistä edellä käsitelty ilmiö koostuu. Keskeistä on ymmärtää, että sekä arkihavainnot että tieteelliset tutkimukset tukevat käsitystä, että työssä ja työyhteisössä voi olla tekijöitä ja tilanteita, jotka energisoivat, innostavat ja palkitsevat ihmistä. Useissa tapauksissa nämä tekijät ja tilanteet löytyvät näkymättömästä systeemistä. Joidenkin tutkimusten mukaan menestyvät yrityksen ymmärtävät näkymättömän systeemin olemassa olon ja osaavat hyödyntää sitä tavoitteidensa saavuttamisessa (Ali-Vehmas 2005).

Pelko ja systeemidiktatuuri organisaatiossa

Innostuksen eräs vastakohta on pelko. Joskus pelot voivat rajoittaa innostusta erittäin tehokkaasti. Myös organisaation näkymätön systeemi voi synnyttää ihmisten luovuutta, tuottavuutta ja vapautta kahlehtivan pakkokoneiston. Se hallitsee inhimillisiä vuorovaikutustilanteita niin voimakkaasti, että sitä voidaan kutsua systeemidiktatuuriksi. Rakenteensa ja syntymekanismiensa puolesta systeemidiktatuuri muistuttaa edellä esiteltyä organisaatiokulttuuria. Voidaan jopa sanoa, että systeemidiktatuuri kuvaa organisaatiokulttuuria, joka on ihmisiä lamauttava ja vuorovaikutustilanteita köyhdyttävä. (Saarinen et al. 2004, s.12)

*Joskus innostusta synnytetään
tehokkaimmin poistamalla
pelkojen ja kateuden piiristä
löytyviä esteitä.*

Systeemidiktatuurin keskeinen piirre on sen näkymättömyys ja monikerroksisuus. Organisaatiokulttuurin tapaan se on rakentunut määrätynlaisen toiminnan seurauksena pitkän ajan kuluessa. Yksittäisen ihmisen näkökulmasta se muistuttaa murtumatonta valtarakennetta, joille kukaan ei voi mitään. Kukaan ei ehkä edes halua muutosta, sillä systeemidiktatuurin sisällä ollessaan ihminen on taipuvainen kuvittelemaan, että tämä on ainoa mahdollinen todellisuus. (Saarinen et al. 2004, s. 12)

Systeemidiktatuurin keskeisin käyttövoima on pelko. Käytännössä se näyttäytyy esimerkiksi tarpeena korostaa yksilön suoritusta kokonaisuuden onnistumisen sijasta, arkionnellisuuden kaventumisena, valtataisteluna ja eristäytymisenä muusta organisaatiosta. Intuitiivisesti ajateltuna esimerkiksi valtataistelun tai yksilön oman edun korostamisen taustalla voi toki vaikuttaa paljon muitakin voimia ja tunteita. Esimerkiksi kateus on tunne, jota ei ole totuttu liittämään työyhteisöihin ja johtamiseen (Stein 1997). Monen organisaation kulttuuriin kiinteästi kuuluva yksilövastuun korostaminen saattaa synnyttää pelkoa ja kateutta. Tunne siitä, että viime kädessä jokainen vastaa teoistaan yksin, saattaa johtaa kokonaisuudelle haitalliseen optimointiin. Näkymättömän systeemin avaaminen voikin paljastaa asioita, joita ei ehkä haluta kohdata. Niitä on kuitenkin opittava käsittelemään, sillä muuten ne voivat muodostaa supertuottavuudelle pysyvän esteen. On tärkeää tiedostaa, että innostavien asioiden lisääminen ei kaikissa tilanteissa

ole systeemiälykkäin ratkaisu. Joskus innostusta synnytetään tehokkaimmin poistamalla esimerkiksi pelkojen ja kateuden piiristä löytyviä esteitä.

Tässä artikkelissa pelon ja kateuden ilmiökenttää ei lähdetä tarkemmin erittelemään, vaan ainoastaan muistutetaan niiden vaikutuksesta organisaatioon ja yksilöön sen jäsenenä. Seuraavassa listataan joitain organisaatiossa mahdollisesti ilmeneviä peruspelkoja subjektiiviselta kannalta katsottuna. (Saarinen et al. 2004, ss. 12-13)

- Pelko, että en ole ammatillisesti uskottava
- Pelko, että olen menettänyt asemani ja otteeni työhön
- Pelko, että en suorita tarpeeksi tai tee tarpeeksi laadukasta työtä
- Pelko, että en osaa tai ole tarpeeksi älykäs ja sanavalmis
- Pelko, että paljastun tietämättömäksi tai tunteelliseksi
- Pelko, että minua ei arvosteta
- Pelko, että parhaat vuoteni ovat jo takanapäin eikä tulevaisuutta ole
- Pelko, että minua pidetään lapsellisena ja minulle naureskellaan
- Pelko, että minua vastaan on liittouduttu ja minut sivuutetaan

Edellä mainittujen pelkojen objektiivinen mittaaminen voi olla vaikeaa. Esimerkiksi pelko, ettei minua arvosteta työyhteisössä, on sitä merkitsevämpi, mitä voimakkaampia merkityksiä henkilö on ladannut työyhteisöltä saamaansa arvostukseen. Näiden pelkojen arvaamattomuus onkin juuri niiden kertautuvuudessa henkilön kokemismaailmassa ja tätä kautta kasautuvana vaikuttavuutena näkymättömässä systeemissä.

Inhimillinen vuorovaikutus ja kokemismaailma

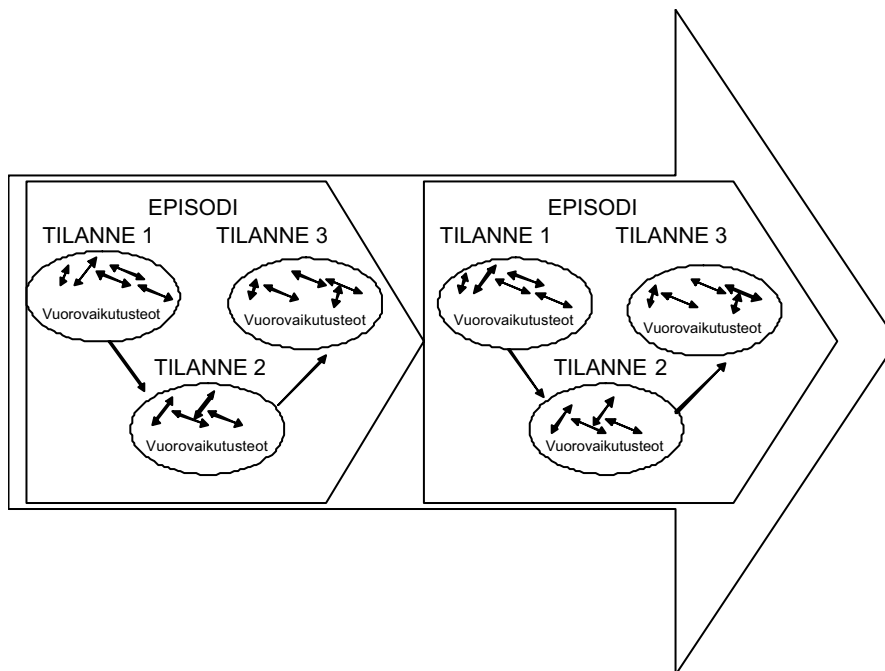
Innostavaa vuorovaikutusta tarkasteltaessa on hyödyllistä yhdistää mikrososiologia ja systeemiäly. Mikrososiologia keskittyy ihmismielen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tutkimiseen (Helkama et al. 2004). Systeemiäly tuo tähän kaksi rikastavaa näkökulmaa. Systeemiäly tarkastelee inhimillisiä tilanteita systeeminä, joissa vuorovaikutuksellinen takaisinkytkentä ilmentyy yhtäältä ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja toisaalta henkilön kokemismaailman ja toiminnan välisessä vuorovaikutuksessa.

Vuorovaikutusta käsittelevissä teorioissa tähdennetään, että ihmiset eivät reagoi toistensa tekoihin sellaisenaan, vaan tekojen aikaansaamiin merkityksiin. A:n vastaus B:n tekoon ei riipu niinkään B teosta kuin A:n tulkinnasta. Merkitysten ymmärtäminen ja tulkinta ei tapahdu mekaanisten sääntöjen mukaan. Tällaisella tulkinnalla on taipumus nähdä kaikki inhimillinen vuorovaikutus ihmistenvälisenä pelinä, jossa kaikkiin tekoihin sisältyy jokin kätketty viesti. Eskola (1982) kuitenkin muistuttaa, että ihmisten toiminnan ja merkitysten muodostamisen taustalla on paitsi biologisia myös yhteiskunnallisia tekijöitä, joiden toimintaa kyseinen henkilö ymmärtää vain rajallisesti. Lisäksi jokainen henkilö kantaa mukanaan aikaisempien kokemustensa värittämiä asenteita ja uskomuksia, joita hän ei usein itsekään tiedosta. Tämän rajallisen ymmärryksen tueksi voidaan sanoa, että vuorovaikutusprosessin lopputulos eroaa usein siitä, mitä toimijat etukäteen halusivat. Arkihavaintojen mukaan vuorovaikutustilanteissa näyttää syntyvän asioita, joita on lähes mahdoton ennustaa vuorovaikutussubjektien tarpeista käsin. Ikään kuin vuorovaikutusprosessi olisi sattumanvarainen ilmiö. Sosiaalipsykologian näkökulmasta vuorovaikutusprosessia kuitenkin säätelee tietyt lait, joita ei voi palauttaa yksilöiden

*Innostus syntyy
tilannekohtaisista
sanoista, ilmeistä ja
eleistä.*

ominaisuuksiksi, vaan jotka tulevat näkyviksi vain vuorovaikutuksessa. Juuri näihin lakeihin ja tekijöihin viitattiin näkymättömän systeemin yhteydessä. (Eskola 1982, ss. 61-68)

Perinteisesti vuorovaikutuksen on katsottu koostuvan ihmisten sanoista ja teoista sekä niiden synnyttävistä merkityksistä ja tulkinnoista. Analyyttistä tutkimusta varten vuorovaikutusprosessi on voitava jakaa jonkinlaisiin perusyksiköihin. Eräs yritys tutkia vuorovaikutusta sen perusyksiköiden avulla on jakaa se episodeiksi. Esimerkiksi tervehtiminen muodostaa yhden episodin. Tavoite on löytää erilaisista episodeista yhteisiä niin sanottuja peruspiirteitä. Tämän tekee hankalaksi se, että episodi on yhteydessä historiaan, sillä aikaisemmat tilanteet värittävät esimerkiksi tervehtimisen episodina. Toisaalta myös myöhemmät tilanteet voivat tuoda aikaisemman tilanteen uuteen valoon, antaa niille uuden merkityksen. Lisäksi tervehtimiseen liittyy niin paljon erilaisia ilmaisumahdollisuuksia, että on tullut tarve jakaa episodi vielä pienempiin yksiköihin eli tilanteisiin. Tilanteiden avulla päästään kiinni vuorovaikutuksessa tapahtuvien tekojen analysointiin (kuva 3). Vuorovaikutusteot muodostavat kokonaisuuden, joka voidaan ajatella systeemiksi. Näin monimerkityksellisten tai jopa ristiriitaisten tekojen välillä voidaan nähdä vaikutussuhteita. Voidaan ajattella esimerkiksi tervehtimistä, jossa lausutaan kohteliaisuuksia, hymyillään kauniisti, mutta katse on piittaamaton. Systeeminen lähestymistapa ja näkymättömän systeemin huomioiminen auttaa ymmärtämään, miksi tällainen tervehtiminen usein koetaan latistavaksi, vaikka ”melkein kaikki tehtiin oikein”. (Eskola 1982, ss. 60-90, Jauhiainen ja Eskola 1993, ss. 72-73, Janis 1972)

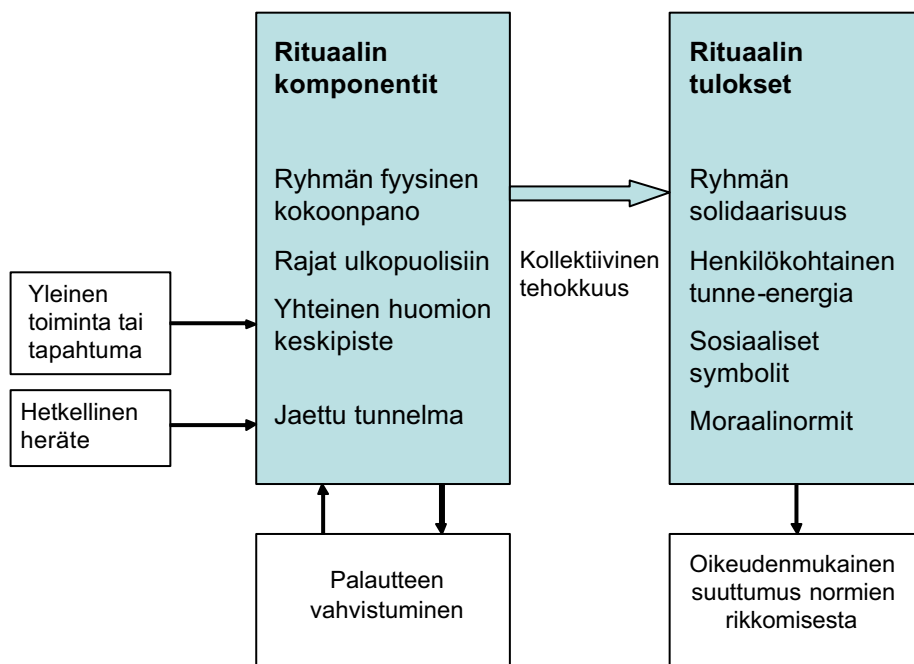


Kuva 3. Ryhmän vuorovaikutus koostuu tilannekohtaisista systeemeistä. (mukaillen Jauhiainen ja Eskola 1993, s. 73)

Vuorovaikutustilanteiden tutkimiseen liittyy myös Randall Collinssin (2004) kehittämä vuorovaikutusrituaalien (Interaction ritual) teoria. Sen mukaan inhimillinen vuorovaikutus tulee ymmärtää tilannekohtaisena toimintana, jossa keskeisimmistä inhimillisistä parametreista muodostuu vuorovaikutusrituaaleja. Collinssin vuorovaikutusrituaaliteorian lähtökohta on siis tilanteessa tapahtuva vuorovaikutus. Taustalla on ajatus, jonka mukaan tilanne ja siihen liittyvät

tekijät, systeemisessä sanastossa sekä näkyvä että näkymätön osasysteemi, määrittää vuorovaikutusta enemmän kuin tilanteen muodostavat ihmiset sinällään. Vuorovaikutusrituaali edellyttää neljän ehdon täyttymistä (kuva 4) Ensinnäkin kaksi tai useampia ihmisiä tulee olla fyysisesti samassa paikassa. Sähköisen viestinnän ja videopalaverien lisääntyminen tuo tähän uudentyyppisen haasteen ja onkin mielenkiintoista nähdä, millaisia vuorovaikutusrituaaleja voi syntyä ilman fyysistä läsnäoloa. Collinsin mukaan vuorovaikutusrituaalin toinen edellytys on ihmisten yhtenevä näkemys siitä, ketkä muodostavat tilanteen ja ketkä ovat tilanteen ulkopuolella. Kolmanneksi tilanteessa olevien ihmisten huomion tulee kohdistua samaan asiaan. Siis kaikilla pitää olla tunne siitä, että myös toisten tilanteessa olevien huomio on kohdistunut samaan asiaan kuin hänen oma mielenkiintonsa. Neljänneksi näillä ihmisillä pitää olla yhteinen tunnetila tai tunnekokemus. Näiden ehtojen täytyttyä syntyy ryhmän solidaarisuus, henkilökohtainen tunne-energia, sosiaaliset symbolit ja moraalinormit. (Collins 2004, ss. 48-49)

Innostumisen ja värähtelytason kannalta erityisen kiinnostava on henkilökohtainen tunne-energia. Henkilökohtaisella tunne-energialla tarkoitetaan itseluottamusta, iloa, voimaa, innostusta ja aloitteellisuutta. Nämä ovat juuri niitä tunnetiloja, joita aikaisemmin etsittiin työhyvinvoinnin saralta. Interaktioteorian mukaan siis innostuminen työyhteisössä olisi palautettavissa neljään rituaalikomponenttiin (kuva 4).



Kuva 4. Vuorovaikutusrituaalin rakenne. (Collins 2004, s. 48)

Toinen kiinnostava rituaalin tulos on sosiaaliset symbolit. Niillä tarkoitetaan ilmeitä, sanoja ja eleitä, joilla on jaettu merkitys. Kaikki ryhmässä tietävät, mitä esimerkiksi tietynlainen kädenojennus merkitsee ja mitä sillä tarkoitetaan. On tosin epäselvää, miten tällainen jaettu merkitys syntyy täysin toisilleen vieraista kulttuureista tulevien kesken. Esimerkiksi Schein (1999) toteaa, että yrityskulttuuri viime kädessä noudattelee kansallisen kulttuurin piirteitä.

Interaktioteoria näyttäisi kuitenkin antavan jossain määrin tukea käsitykselle, että kokemismaailman henkilökohtaisuudesta huolimatta on olemassa jaettuja, tilannekohtaisesti syntyviä merkityksiä ilman ryhmän pitkäaikaista yhteistä historiaa ja ajallista jatkumoa. Seuraavaksi esitelläänkin, millaisten vaiheiden kautta vuorovaikutustilanteen värähtelytaso voi nousta.

Ryhmän innostuminen systeemiälykkään toiminnan seurauksena

Ryhmä voidaan käsittää esimerkiksi organisaation sisäiseksi työryhmäksi, tiimiksi tai muuksi joukoksi ihmisiä, joilla on jokin yhdistävä tekijä. Huomio kiinnitetään ryhmän innostuksen määrään, jonka uskotaan johtavan parempaan, tuottavampaan ja innovatiisempaan toimintaan ja tätä kautta parempaan suoritukseen. Tarkastelun lähtökohtana on esimerkiksi palaveri tai kokous, jossa paikalla on useampia ihmisiä. Ryhmän innostumisen edellytyksiä ovat:

1. Usko siihen, että ryhmä voi saada aikaiseksi paljon enemmän ja parempaa
2. Tyytymättömyys ryhmän laimeeseen ilmapiiriin tai tuotokseen
3. Ymmärrys tilannetta säätelevästä systeemistä
4. Taito ja rohkeus tehdä systeemiä muuttavia interventioita
5. Intervention muutosvoiman kertautuminen koko ryhmään

Usko inhimilliseen potentiaaliin

Ryhmässä pitää olla vähintään yksi henkilö, joka uskoo, että ryhmällä on mahdollisuus saada aikaan nykyistä enemmän. Usko perustuu kykyyn nähdä paitsi se, mitä syntyy, myös se, mitä ei synny. Ryhmä synnyttää koko ajan jotain (sanokaamme X), joka usein on aivan kelvollista ja ajoittain ehkä jopa tavoitteet ylittävää suoritusta. Samaan aikaan jää syntymättä kaikki se, mikä ei ole X. Toisin sanoen ryhmän toiminta johtaa tilanteeseen, jossa mitään X:stä poikkeavaa ei synny eikä voi syntyä.

*Vuorovaikutus on kimppu
tilannekohtaisia systeemejä,
jossa läsnä ovat sekä
menneisyyden tulkinnat että
tulevaisuuden toiveet.*

Syntyvän ja ei-syntyvän käsitteet auttavat huomaamaan, että jokainen siirto rajaa ison joukon muunlaisia siirtoja ulkopuolelle. Jokainen teko siis merkitsee ensiaskelta tietyllä ja valitulla polulla sulkien samalla muut polut ulkopuolelle. Valitsemalla tietyn polun, valitset myös olla valitsematta muita polkuja. Toisaalta jokainen uusi teko merkitsee uutta polunvalinnan tilannetta. Jokaisella teolla siis voit valita uudelleen sen, mitä syntyy ja mitä jää syntymättä. Käytännön ratkaisut keskittyvät yleensä tarkastelemaan vain tehtyä valintaa ja usein ajatellaan, että tehty valinta ei ota millään tavalla kantaa valinnan ulkopuolelle jääneisiin vaihtoehtoihin. Syntyvän ja ei-syntyvän ajattelutavassa tiedostetaan, että valinta synnyttää itseään (eli X:ää) tukevan mekanismin, joka suojelee sitä valinnan ulkopuolisilta vaihtoehdoilta (eli ei-X:ltä). Ajattelutavan vahvuus on siinä, että se ei tyydy arvioimaan syntyvän kelvollisuutta ja sen parannusmahdollisuuksia, vaan ottaa lähtökohdakseen laajemman näkökulman. Näkökulman laajentaminen saattaa edellyttää uudenlaista suhtautumista työn muodostamaan systeemiin (Huurinainen 2005).

Syntyvässä ja ei-syntyvässä on yhtymäkohtia kommunikaatioon ja nonkommunikaatioon (Knuutila 2002). Nonkommunikaatiolla tarkoitetaan sellaista kommunikaation ulkopuolista vuorovaikutusta, joka rakentaa henkilön suhdetta toisiin ihmisiin. Esimerkiksi keskustelu, jota ei käydä, voi olla nonkommunikaatiota. Nonkommunikaatio siis ottaa tarkasteluun poissaolevan kommunikaation, eli sellaisen kommunikaation, jota ei koskaan syntynyt. Myös kirje, jota ei kirjoiteta tai anteeksipyyntö, jota ei esitetä, ovat tehokkaita viestejä. Taustalla on ajatus, että ei-syntyvä jää syntymättä jonkin syyn takia eli anteeksipyyntöä ei esitetä jonkin syyn takia. Systeemissä on siis joku voima, joka estää ei-syntyvää syntymästä. Tarkastelemalla ei-syntyvää voidaan ehkä paikantaa tämä voima systeemissä.

Ryhmässä siis jonkun pitää nähdä ne vaihtoehdot tai mahdollisuudet, jotka ryhmä tekee toiminnallaan mahdolliseksi yhä uudelleen ja uudelleen. Tällä henkilöllä tulee olla aikaisemmin kuvattua uskoa ihmisten piilevään potentiaaliin sekä kykyä kuvitella, mitä kyseinen ryhmä voisi parhaimmillaan olla ja saada aikaiseksi.

Tyytymättömyys ryhmän latteuteen

Henkilö, joka uskoo ryhmän pystyvän parempaan, ei tyydy ryhmän nykyiseen värähtelytasoon. Hän kokee ryhmän nykyisen laimeuden häntä itseään latistavaksi voimaksi. Voidaan olettaa, että kyseinen henkilö pitää Sengen (1990, ss. 7-8) käsitteistön ”henkilökohtaista mestaruutta” eräänä elämänsä keskeisenä tavoitteena. Henkilö siis ymmärtää, että ryhmän nykysysteemi ei tue hänen omaansa eikä hänen tulkintansa mukaan muidenkaan ryhmän jäsenten pyrkimystä saavuttaa henkilökohtaista mestaruutta. Myös Riikonen et al. (2004) korostavat ryhmän jäsenten valinnanvapautta. Ryhmän jäsenet voivat valita, haluavatko he innostaa vai latistaa ryhmää. Usein tämä ei ole tietoinen valinta, vaan yleensä ihmiset vaikuttavat ryhmän värähtelytasoon laskevasti pikemminkin välinpitämättömyydestä ja ajattelemattomuudesta kuin tahdosta latistaa ryhmää. Onkin ensiarvoisen tärkeää nähdä tilanteen hetkellisyys, ainutlaatuisuus ja sen synnyttämät ”mahdollisuusaukot” eli systeemiälyn sanastossa tilannetta säätelevä systeemi.

*Jonkun täytyy pystyä näkemään,
mitä tilanne voisi parhaimmillaan
olla tai mitä ryhmä voisi
parhaimmillaan saada aikaiseksi.*

Tilannetta säätelevä systeemi

Ryhmän toimintaan vaikuttaa objektiivisesti havaittava systeemi. Kaikki se, mitä ihmiset sanovat tai tekevät, miten he kuuntelevat toisiaan, miten he katsovat toisiaan tai minkälaisia heidän eleensä ovat, tapahtuu näkyvässä systeemissä. Kuitenkin jokainen näkyvän systeemin tapahtuma tulee todeksi toiselle ihmiselle hänen oman kokemismaailmansa kautta eli näkyvän systeemin tapahtuma peilautuu aina näkymättömään systeemiin. Esimerkiksi kiitos on objektiivisesti määriteltävissä ja mitattavissa oleva sana, mutta sen merkitys, eli arvonanto toiselle ihmiselle, on riippuvainen kiitetyn sanalle antamastaan merkityksestä. Henkilön kokemismaailmassa kiitokselle annettuun merkitykseen vaikuttaa paitsi näkyvän systeemin sana ”kiitos”, ennen kaikkea siihen liittyvät näkymättömän systeemin muuttajat.

Vuorovaikutus on kimppu tilannekohtaisia systeemejä, joissa vaikuttaa sekä näkyviä että näkymättömiä tekijöitä. Systeemi voidaan näin nähdä staattisena ilmiönä ja vaikutussuhteina. Tilanteet kuitenkin muodostavat toisiaan seuraavia episodeja, joita voidaan ymmärtää vain näkemällä menneitä ja tulevia tilannekohtaisia systeemejä. Systeemiäly viittaakin vuorovaikutuksen dynaamiseen luonteeseen, jossa toiminta tapahtuu nykyhetkessä, mutta jossa

läsnä ovat sekä menneisyyden tulkinnat että tulevaisuuden toiveet. Tosin sanoen tilanne rakentuu koko inhimillisestä merkitysavaruudesta. Se muodostaa siinä määrin kompleksisen systeemin, että sen ohjaamiseen vaaditaan myös näkymättämän systeemin huomioimista. Myös vuorovaikutustilanteisiin pätee aikaisemmin kuvattu tapaus, jossa arkkitehti oli kiinnostunut vain sillan rakentamisesta, eikä ajatellut, minkälaisen systeemin osa silta on. Silta pitäisi nähdä suhteessa ympäristöönsä samalla tavalla, kuin ihmisen toiminta suhteessa inhimilliseen tilanteeseen. Vain näin voidaan hallita esimerkiksi pelkoja, kateutta tai muita subjektiivisesti merkittäviä voimia, jotka usein ovat innostuksen esteinä.

Vaikka henkilöiden kokemismaailmat ja täten myös niissä syntyvät merkitykset ja tulkinnat voivat poiketa toisistaan huomattavasti, voidaan niistä löytää yhteisiä ja yleistettävissä olevia piirteitä. Voidaan jopa olettaa, että ne kokemismaailman merkitykset, joita henkilö pitää arvokkaina, ovat kaikille ihmisille yhteisiä. Tätä käsitystä tukee myös Collinsin (2004) interaktioteoria, jonka mukaan innostus on seurausta pikemminkin tilanteesta syntyvistä muuttujista kuin henkilöiden persoonallisista erityisominaisuuksista. Esimerkiksi ihmisen tarpeet kokea arvostusta, hyväksyntää, kuuluvuutta johonkin, turvallisuutta tai yhteisöllisyyttä voidaan olettaa olevan yleisinheimillisiä. Huomio tulee kiinnittää niihin vuorovaikutustilanteisiin, joissa henkilöt vaikuttavat toisiinsa ja vaikuttavat toisistaan ja katsoa, miten nämä tilanteet suhtautuvat edellä mainittuihin tarpeisiin.

*Innostunut käyttäytyminen
palaverissa, hieman pidempi
silmiin katsominen tervehdittäessä,
toisen puheenvuoron hieman
tarkempi kuunteleminen tai yksi
arvonantoa symboloiva sana voi
saada ryhmän syttymään.*

Ryhmän värähtelytasoa nostavan henkilön tulee ymmärtää sekä näkymättömän että näkyvän osasysteemin rakenteita ja parametrejä sekä sääntöjä ja mahdollisuuksia. Inhimilliset systeemit ovat sekoitus muun muassa tunneälyä, systeemiajattelua ja tilanneherkkyyttä, jotka kaikki ovat systeemiälylle läheisiä käsitteitä. Henkilön tulee olla herkkä suhteessa siihen inhimilliseen systeemiin, jonka osa hän on.

Tyytymättömyys ryhmän alhaiseen värähtelytasoon ja vallitsevan systeemin tarjoamien mahdollisuusaukkojen näkeminen on välttämätön, mutta ei riittävä edellytys ryhmän innostamiselle. Henkilö voi olla tietoinen vallitsevasta systeemistä, mutta jättää silti mahdollisuusaukon käyttämättä. Hän voi esimerkiksi alistua edellä esiteltyjen pelkojen ja systeemidiktatuurin alle. Pelkoja ei voida arvioida objektiivisesti, vaan niiden merkitys perustuu puhtaasti subjektiiviseen tulkintaan ja niihin ladattuihin merkityksiin. Systeemiäly vaatii kieltämättä hiukan rohkeutta ja oman turvallisuusnäkökulman hetkellistä syrjäyttämistä, mutta antaa mahdollisuuden vallankumoukselliselle toiminnalle. Systeemiäly käyttää hyödykseen näkymättömän systeemin merkityskertoimia ja näin pienikin teko voi olla interventio.

Intervention muutosvoima

Interventio eli poikkeutus on toimenpide, joka muuttaa systeemin tai sen perusdynamiikan toisenlaiseksi. Interventiot voidaan liittää esimerkiksi arkiseen käyttäytymiseen tai ajatteluun (Saarinen et al. 2004, ss. 18-19). Arkisen käyttäytymisen interventiot liittyvät poikkeavaan käyttäytymiseen sinänsä arkisissa tilanteissa. Interventio onkin aina tilannekohtainen. Esimerkiksi interaktioteorian (Collins 2004) mukaan innostus syntyy jokaisessa tilanteessa, jossa tietyt komponentit ovat läsnä (kuva 4). Yhtenä komponenttina mainitaan jaettu tunnetila tai tunnekokemus, joka on seurausta hetkellisestä herätteestä eli interventiosta. Collinsin mukaan tarvitaan jokin heräte, jolla on suora vaikutus yhteiseen tunnetilaan. Systeemiällyn sanastossa

intervention olisi kohdistuttava näkymättömän systeemin alueelle, sillä siellä olevat merkityskertoimet paisuttavat herätteen mahdolliseksi muutosvoimaksi.

Yhteistä interventioille on niiden mullistava vaikutus suhteessa niiden merkitykseen sellaisenaan. Interventio on tyypillisesti jokin pieneltä ja vähäpätöiseltä näyttävä sivuseikka, joka pystytään tunnistamaan lumivyöryn liikkeellepanevaksi voimaksi vasta lumivyöryn tapahduttua, jos silloinkaan. Interventiolle ominaista on sen kyky hakea itseensä voimaa henkilön kokemismaailmasta ja näin kasvattaa merkitystään näkymättömässä systeemissä, kunnes se lopulta purkautuu ulos jonain objektiivisesti mullistavana näkyvän systeemin ilmiönä.

Käytännön esimerkki interventiosta voisi olla innostunut ja tarkkaavainen käyttäytyminen tavallisesti varsin vaisuussa palaverissa. Ajatteluinterventio on kyseessä silloin, kun joku tuo keskusteluun täysin uudenlaisen vaihtoehdon, joka aluksi tuntuu muista täysin järjettömältä. Esimerkki ajatteluinterventiosta on tietystä ammattisanastosta poikkeavan käsitteen käyttäminen. Se voi siirtää ryhmän ajattelun silmän räpäyksessä tilanteelle vieraaseen, mutta ehkä muista yhteyksistä tuttuun sävy maailmaan.

Muutosvoiman kertautuminen

Mikäli interventio on onnistunut, ryhmä energisoituu ja innostuu. Riippuen intervention luonteesta ryhmän innostus voi nousta joko tiedostettua tai tiedostamatonta tietä. Tiedostetusta innostuksen noususta on kyse silloin, kun interventio saa henkilön ymmärtämään, että tämä tilanne voisi olla enemmän. Tällöin kyseeseen tulee edellä kuvatut vaiheet eli oivallus ja kyky nähdä ryhmän syntymättömiin mahdollisuuksiin, tyytymättömyys tilanteen latteuteen, tilannetta säätelevän systeemin vaikutusmekanismien ymmärtäminen ja kyky tehdä interventio. Koska ryhmän sosiaaliset normit eivät yleensä salli kovin poikkeavaa käyttäytymistä, usein interventioksi riittää oman värähtelytason hienoinenkin kohottaminen. Hieman pidempi silmiin katsominen tervehdittäessä, toisen puheenvuoron huikan tarkempi kuuntelu tai yksi arvonantoa symboloiva sana voi olla paljon. Pienoinen muutos omassa innostuksessa (esimerkiksi 0,8:sta 1,2:een) lähtee usein kertautumaan ja leviämään synnyttäen koko ryhmässä moninkertaisen värähtelytason kasvun (Saarinen ja Hämäläinen 2004, ss. 25-27).

Yleisempää lienee ryhmän tiedostamaton innostuminen. Tällöin henkilö ei tietoisesti mieti kyseisen tilanteen värähtelytasoa, vaan menee niin sanotusti tilanteen mukana. Tällaisessa tilanteessa ihmisten kokemismaailmassa systeemi identifioituu uudelleen: ”Tämä ei ollutkaan mikään ihan tavallinen ryhmä”, ”Täällähän onkin sallittua innostua” tai ”Nämä ihmiset tuntuvat ihan oikeasti olevan kiinnostuneita mielipiteistäni”. Tällöin interventio on näkymättömän systeemin heräte, joka kohdistuu henkilön kokemismaailmaan.

Edellä on kuvattu ryhmän innostumisen vaiheita. Taustalla on ajatus, jossa yksi ryhmän jäsen laukaisee ryhmän innostusta synnyttävän lumivyöryn. Usein tämä kaikki tapahtuu tilanteessa vaikuttavan näkymättömän systeemin kautta siten, että kukaan ei varsinaisesti tai ainakaan suunnitelmallisesti aloita innostusta. Kuten interaktioteoriassa todetaan, tilanteeseen syntyy aina tietty tunne-energia ja sosiaaliset symbolit. Usein tähän havahdutaan vasta siinä vaiheessa, kun systeemi on sattumanvaraisen tuntuisesti jo muotoutunut joko latteaksi tai innostavaksi. Tämä artikkeli pyrkii saamaan innostumisen ainakin osittain suunnitelmalliseksi ilmiöksi. Mikäli innostavia tilanteita olisi enemmän, olisi työyhteisö sekä innostuneempi että tehokkaampi. Näin systeemidiktatuurin ja organisaatiokulttuurin itseään ylläpitävä voima sataisiin valjastettua supertuottavuuden systeemiksi.

Pohdinta

Tulevaisuuden haasteet edellyttävät, että organisaatioissa tapahtuu rikastavaa vuorovaikutusta (Bergqvist 2005, Rantanen 2005, Himanen 2004, Saarinen et al. 2004). Innostavan työyhteisön on todettu olevan myös tuottavampi ja taloudellisesti kannattavampi (Losada 2004). Tässä artikkelissa on kuvattu, mitä tämä käytännössä voisi tarkoittaa ja miten rikastavia tilanteita voisi synnyttää nykyistä enemmän. Tarkastelussa on päädytty siihen, että rikastavan vuorovaikutuksen syntymistä voidaan jossain määrin edistää ymmärtämällä inhimillisiä muuttujia ja toimimalla työyhteisön jokapäiväisissä tilanteissa toisin.

Tässä artikkelissa on yhdistelty useampia eri tutkimusalojen malleja ja sovellettu niitä työyhteisöjen jokapäiväisiin vuorovaikutustilanteisiin. Sosiaalipsykologia ja ryhmädynamiikka tarjoavat teoreettisen kuvaustavan ja tutkimusperinteen, jonka tarkastelu systeemisestä näkökulmasta on hyödyllistä. Systeeminen näkökulma johtaa tarkastelun tilanteessa olevista yksittäisistä ilmiöistä kokonaisuuteen, joka ilmiöiden välisten vuorovaikutusten takia muuttuu jatkuvasti. Systeemiäly puolestaan sitoo meidät osaksi systeemiä ja antaa meille ajattelutyökalut muuttaa päivittäin kohtaamiamme systeemejä. Juuri tässä humanistinen lähtökohta ja insinööriajattelu kohtaavat erittäin lupaavalla tavalla (Saarinen ja Hämäläinen 2004). Insinööri, joka ei pelkää muuttaa maailmaa, voi ja saa tarttua myös esimerkiksi inhimilliseen vuorovaikutukseen ilman, että se särkyisi. Tämä on mahdollista vain silloin, kun ymmärretään yhtäältä se, että inhimilliset systeemit eivät toimi mekaanisten koneistojen lailla ja toisaalta se, että myös inhimillisiä systeemejä voidaan korjata ja parantaa.

J.T. Bergqvistin esittämä (Bergqvist 2005) supertuottavuuden käsite on tässä artikkelissa tulkittu suhteessa pyrkimykseen tuottaa mahdollisimman hyvää elämää. Taustalla on pyrkimys tuoda teknistä käsitteistöä uusille elämänalueille, joissa merkitykset luodaan pikemminkin laadullisten kuin määrällisten ulottuvuuksien kautta. Eri tieteitä yhdisteltäessä on tiedostettava se riski, että tietty käsitteistö voi johtaa rajoittavaan näkökulmaan, ajattelutapaan ja sävymaailmaan. Esimerkiksi tuottavuuden käsite liitetään usein teollisuuteen ja kilpailuun. Toisaalta voisiko esimerkiksi supertuottava äitiys tarkoittaa äidin erityisen suurta rakkautta, hoivaa ja pyyteettömyyttä suhteessa lapseensa? Näin tuottavuuden käsite riisuttaisiin maskuliinisuuteen, piittaamattomuuteen ja esineellistämiseen liittyvistä merkityksistä ja valjastettaisiin edistämään inhimillisiä pyrkimyksiä ja arvoja. Samalla kertaa avautuisi katseltavaksi uusi näkökulma myös äitiyteen.

*Vuorovaikutustilanteet
voivat olla parempia ja
minä voin tehdä niistä
parempia!*

Artikkelin näkökulma on mikrososiologinen eli pyrkii tarkastelemaan yksilötasolle tuotuna ihmismielen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen välistä suhdetta. On toki totta, että suuri osa latteasta vuorovaikutuksesta on seurausta latistavista rakenteista ja järjestelmistä ja niiden muuttaminen olisi näissä tapauksissa paras keino nostaa innostusta. Tämä artikkeli ei väitä, että absoluuttinen innostus olisi saavutettavissa vallitsevien rakenteiden puitteissa. Esimerkiksi näkökulma, joka ottaa lähtökohdakseen systeemin moraalien ja oikeudenmukaisuuden, on kiinnostava (Malk 2005). Laajojen systeemien muuttaminen voi yksittäisen ihmisen näkökulmasta kuitenkin näyttää mahdolliselta. Silti päivittäisistä vuorovaikutustilanteista voidaan tehdä rikkaampia eli inhimillisiä mikrosysteemejä voidaan parantaa. Artikkelin näkökulma onkin sovellettavissa mitä moninaisempiin inhimillisiin systeemeihin ja myös työelämän ulkopuolisiin vuorovaikutustilanteisiin esimerkiksi perheen tai ystävien piirissä. Nämä vuorovaikutustilanteet voivat olla parempia ja minä voin olla tekemässä niistä parempia.

Viitteet

- Ali-Vehmas Timo. 2005. *Systeemiälykäs Pieni Maailma*, teoksessa *Systeemiäly 2005*, R. P. Hämäläinen ja E. Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, B25, 2005.
- Bergqvist J. T. 2004. *Teollinen tulevaisuutemme - systeeminen hahmotus*, teoksessa *Systeemiäly 2005*, Raimo P. Hämäläinen and Esa Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, B25, 2005.
- Collins Randall. 2004. *Interaction Ritual Chains*, Princeton and Oxford, Oxford University Press.
- Csikszentmihalyi Mihaly. 1997. *Happiness and Creativity Going with the Flow*, *Futurist*, Vol. 31, Is. 5, pp. 5-13.
- Eskola Antti. 1982. *Vuorovaikutus, muutos ja merkitys*, Helsinki, Tammi.
- Fischer Merja. 2004. *Systems Intelligence in Business Organisations*, in *Systems Intelligence, Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organisational Life*, R. P. Hämäläinen ja E. Saarinen (Eds.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, A88, 2004, pp. 87-102.
- Hakanen Jari. 2002. *Työn imu ja työuupumus, - laajennnetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen*, *Psykologia* 04/02, ss. 291-301.
- Handolin Ville-Valtteri. 2004. *Systeemiälykäs palkitseminen*, teoksessa *Systeemiäly - Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan*, R. P. Hämäläinen ja E. Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, B24, 2004, ss. 51-67.
- Helkama Klaus, Myllyniemi Rauni ja Liebkind Karmela. 2004. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*, Helsinki, Edita.
- Himanen Pekka. 2004. *Välittävä, kannustava ja luova suomi, Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin*, Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 18, Eduskunna kanslian julkaisuja 4/2004, Helsinki.
- Huurinainen Petru. 2005. *Kohti systeemiälykäästä työtä*, teoksessa *Systeemiäly 2005*, R. P. Hämäläinen ja E. Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, B25, 2005.
- Janis Irving. 1972. *Victims of Groupthink*, Boston, Houghton Mifflin.
- Jauhiainen Riitta ja Eskola Marjatta. 1993. *Ryhmäilmiö, Perustietoa ryhmän käytöstä ja ryhmätyöstä sosiaalityöhön sovellettuna*, Juva, WSOY.
- Knuuttila Seppo. 2002. *Vaitiolo, salaisuudet, ilmaisukiellot: Nonkommunikaation kontekstuaalisia merkityksiä*, teoksessa *Puuttuvat viestit, Nonkommunikaatio inhimillisessä vuorovaikutuksessa*, K. Ketola, S. Knuuttila, A. Mattila ja K. M. Vesala, Helsinki, Gaudeamus, ss. 119-150.
- Losada Marcial and Heaphy Emily. 2004. *The role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams*, *American Behavioral Scientist*, Vol. 47 No. 6, February 2004, pp. 740-765.
- Malk Markus. 2005. *Systeemiälykäs moraali ja oikeudenmukaisuudxen haaste*, teoksessa *Systeemiäly 2005*, R. P. Hämäläinen ja E. Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, B25, 2005.

- Martela Mikko. 2005. *Systeemiäly ja virtaus*, teoksessa Systeemiäly 2005, R. P. Hämäläinen ja E. Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, B25, 2005.
- Ojala Toini ja Uutela Antti. 1992. *Rakentava vuorovaikutus*, Porvoo, WSOY.
- Rantanen Esko. 2005. *Me ollaan samaa mieltä kaikki*, Tabuselämä, 14/2005, ss. 26-33.
- Rauhala Lauri. 1992. *Humanistinen psykologia*. Helsinki. Yliopistopaino.
- Riikonen Eero, Makkonen Mikko ja Smith Gregory. 2004. *Menestyjähuuseri, Runsaan elämän jäljillä*, Helsinki, Yliopistopaino.
- Saarinen Esa and Hämäläinen Raimo P. 2004. *Systems Intelligence: Connecting Engineering Thinking with Human Sensitivity*, in Systems Intelligence, Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organisational Life, R. P. Hämäläinen ja E. Saarinen (Eds.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, A88, 2004, pp. 9-37.
- Saarinen Esa, Hämäläinen Raimo P. ja Handolin Ville-Valtteri. 2004. *Systeemiäly vastaan systeemidiktatuuri – 50 kiteytystä*, teoksessa Systeemiäly - Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan, R. P. Hämäläinen ja E. Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, B24, 2004, ss. 7-20.
- Sajaniemi Nina, Sinkkonen Hanna-Maija ja Kontu Elina. 2004. *Valaistuksia systeemiälykkääseen opettamiseen*, teoksessa Systeemiäly - Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan, R. P. Hämäläinen ja E. Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, B24, 2004, ss. 81-94.
- Salaspuro-Selänne Reija ja Soini Sanna. 2004. *Systeemiälykäs opettaja systeemisessä luokassa*, teoksessa Systeemiäly - Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan, R. P. Hämäläinen ja E. Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, B24, 2004, ss. 95-119.
- Schaufeli Wilmar B., Salanova Marisa, Gonzalez-Roma Vicente and Bakker Arnold B. 2002. *The Measurement of Engagement and Bournout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, Journal of Happiness Studies 3, pp. 71-92.
- Schein Edgar H. 1999, *The Corporate Culture Survival Guide – Sense and Nonsense about Culture Change*, San Francisco, Jossey-Bass Inc.
- Seligman Martin E. P. 2002. *Authentic Happiness, Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, New York, Simon & Schuster.
- Senge Peter. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday Currency.
- Stein Mark. 1997. *Envy and Leadership*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 6 / 4, pp. 453-465.
- Teerikangas Satu, Hämäläinen Raimo P. ja Saarinen Esa. 2004. *Systeemiäly yritysostojen onnistumisessa*, teoksessa Systeemiäly 2005, Raimo P. Hämäläinen and Esa Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, B25, 2005.
- Westerlund Martin. 2004. *Theory of Constraints Revisited – Leveraging Teamwork by Systems Intelligence*, in Systems Intelligence, Discovering a Hidden Competence in Human Action and

Organisational Life, R. P. Hämmäläinen and E. Saarinen (Eds.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, A88, 2004, pp. 179-196.

Internet viitteet

Hämmäläinen Raimo P. 2004. *Systeemiäly muutoksen moottorina*, Innovaatiot ja systeemiälyseminaari, 29.11.2004, Dipoli, Espoo: <http://www.sal20.hut.fi/seminaari>

Esa Saarisen. 2005. *Tulenkantajat*: <http://www.esasaarinen.com/>

Systeemiälyryhmä. 30.12.2004: <http://www.systeemialy.tkk.fi/> ja <http://www.systemsintelligence.hut.fi/>

Kirjoittaja

DI Ville-Valtteri Handolin toimii tutkijana Systeemiällyn tutkimusryhmässä ja jatko-opiskelija Systeemianalyysin laboratoriossa. Hänen tutkimusaiheensa liittyy organisaation johtamis- ja palkitsemisjärjestelmiin.