

Systemiällykäs rooli

Teemu Surakka

Roolit ovat vakiinnuttaneet asemansa työpsykologian käsitteistössä. Usein kuitenkin roolit esitetään työyhteisöä ja etenkin työyhteisön konflikteja selittävinä käsitteinä. Niinä harvoina kertoina kun roolit nostetaan aktiiviseen osaan, niiden avulla pyritään usein ratkaisemaan ongelmatilanteita yhteiskunnan tai työyhteisön määrittelemien roolien kautta – pyrimme näissä roolipeleissä asettumaan esimerkiksi alaisen, viljelijän tai vaimon asemaan. Tässä esseessä roolit ovat systeemiälykkään ihmisen itse tilanteeseen sopivaksi määriteltävissä. Roolit esitetään dynaamisina, kattavaa kuvausta karttavina ja systeemin hahmottamiseen käytettävänä henkilökohtaisina käsitteinä.

Johdanto

Yhteistyötilanteissa, eli inhimillisissä systeemeissä, ihmiset automaattisesti tekevät olettamuksia toisista ihmisistä sekä itse yhteistyötilanteesta (Senge 1990, Argyle 1994, Saarinen ja Hämäläinen 2004). Eräs tapa tehdä näitä olettamuksia on ihmisten jakaminen toiminnassaan tiettyihin rooleihin (Argyle 1994). Rooliajattelu onkin vakiinnuttanut asemansa työpsykologian käsitteistössä. Usein kuitenkin rooleja käsitellään kirjallisuudessa vain työyhteisöä ja etenkin työyhteisön konflikteja kuvaavien käsitteiden kautta. Näitä kuvaavia käsitteitä ovat esimerkiksi roolikonflikti, roolin epäselvyys tai rooliin lukkiutuminen (esim. Fincham ja Rhodes 1999). Niinä harvoina kertoina, kun roolit nostetaan aktiiviseen osaan työpsykologiassa, ongelmatilanteiden ratkaisemisessa saatetaan käyttää kyseisen henkilön ulkopuolelta määriteltyjä rooleja. Tällöin pyrimme asettumaan esimerkiksi alaisen, viljelijän tai vaimon asemaan ja tällä tavoin laajentamaan näkemystämme inhimillisistä systeemeistä sekä omasta roolistamme. Usein tämä tapahtuu itse tilanteen jälkeen, yrityksenä korjata ongelma.

Edellisestä poiketen tässä esseessä käsite rooli on dynaaminen, kattavaa kuvausta karttava ja ennakoivasti systeemin hahmottamiseen käytettävä työkalu. Pohjaan asian käsittelyn ensisijaisesti Argylen (1994) määritelmään käsitteestä: ”Rooli on rakenne, joka mahdollistaa säännönmukaisuuksien näkemisen ihmisten toiminnassa sekä todennäköisten vastauksien ennustamisen.” Ennakoivan luonteen lisäksi roolit esitetään tässä esseessä systeemiälykkään henkilön pääosin itse tilanteeseen sopivaksi määriteltävinä toimintatapoina ja myös dynaamisina, tilanteen sekä systeemin mukaan muuttuvina. Tällä tavoin pyrin rajaamaan pois muun muassa

yhteiskunnan ja työyhteisön määrittelemät roolit, näiden roolien yksilön mahdollisuuksia rajoittavan luonteen vuoksi (taulukko 1).

	Lyhytaikainen	Pitkäaikainen
Ulkopuolelta määritelty	Statisti elokuvassa	Maanviljelijä
Tilanteen määrittelemä	(Anti)sankari ottelussa	Populistipoliitikko
Itse määritelty	Tiimityöskentelijä	Hyvä äiti/isä

Taulukko 1. Roolin eri ilmentymiä sekä tämän esseen kannalta oleelliset osa-alueet.

Systeemiajattelun lähtökohtia inhimillisissä systeemeissä ovat maailman näkeminen toisen silmien kautta (Churchman 1974) sekä mahdollisuus muuttaa omista lähtökohdistaan itseään suurempaa kokonaisuutta, systeemiä (Senge 1990). On helppo nähdä kuinka dynaaminen roolin käsite voi tässä mielessä toimia systeemiajattelun lähtökohtana. Käsite systeemiälykyys vuorostaan kumpuaa systeemiajattelusta. Saarisen ja Hämäläisen mukaan (2004) systeemiälykyys on älykästä toimintaa kompleksisissa systeemeissä, joissa on vuorovaikutussuhteita ja palautuskanavia. Systeemiälykäs ihminen hahmottaa itsensä osana kokonaisuutta, joka toisaalta vaikuttaa häneen, mutta johon hän myös vaikuttaa käytöksellään. Roolien avulla ihminen voi hahmottaa ympärillään olevan systeemin sekä siinä esiintyviä vuorovaikutussuhteita – eli toimia systeemiälykkäästi.

Esseen rakenne on seuraava: Ensiksi valotan lähtökohtiani ja henkilökohtaisia kokemuksiani aiheeseen. Tämän jälkeen käyn lyhyesti läpi pienen osan työpsykologian saralla aiheesta käytyä keskustelua ja lopulta esimerkkien avulla pyrin yhdistämään työpsykologian näkökulmat systeemiälyn käsitteistöön. Yksi esseen tarkoitus onkin osoittaa, kuinka eri tieteenaloilla usein puhutaan samasta asiasta va in eri käsitteistöä käyttäen.

Roolipelit ja systeemiäly

Olen roolipelien keskellä kasvanutta sukupolvea monessakin mielessä. Samaan aikaan kun nuorison keskuudessa yleistyivät rooleihin pohjautuvat pelimuodot, niin työelämässä yleistyivät erilaisten konsulttien sekä psykologien käyttämät, rooleihin pohjautuvat työmenetelmät. Näistä työmenetelmistä psykodraama ja sosiadraama lienevät tunnetuimpia¹. Tarkoitukseni ei ole patistaa ihmisiä kalliiden tiimidynamiikkaa parantavien konsulttien asiakkaiksi. Päinvastoin tällä esseellä pyrin tuomaan esiin jokaisen ihmisen mahdollisuuksia itsenäisesti hahmottaa ympärillämme olevaa monimutkaista systeemiä. Keskitynkin seuraavassa viihdeteollisuuden kehittämiin roolipeleihin esimerkkinä näistä mahdollisuuksista.

*Koko maailma
On näyttämö, ja miehet, naiset, kaikki
Siin' esiintyvät; kukin tulee, menee;
Jokaisel' eläissän on monta osaa
täss' seitsenosaisessa näytelmässä.
- Shakespeare -
(suom. Paavo Cajander)*

Roolipelaamisen alkuaikoja hallitsivat varsin minimaalisin tarvikkein ja resurssein läpikäytyjä seikkailut – usein pelaajien apuna oli vain paperille piirretty kartta, oman roolihahmonsa ominaisuuksista kertovat muistiinpanot sekä pelin pitäjän värikäs kuvaus tapahtumista pelaajan ympäristöstä. Sittenmin roolipelaamisessa ovat

¹ www.psykodraama.fi

yleistyneet hahmoista sekä maastosta tehdyt pienoismallit ja taktisen ajattelun osuus on lisääntynyt seikkailussa. Samaan aikaan kuitenkin pitkälti näyttelemistä muistuttava live-roolipelaus (LARP – Live Action Role Playing)² on myös yleistynyt. Parhaimmillaan perinteisissä roolipeleissä ja etenkin live-roolipeleissä on säilynyt monia systeemiälyä kehittäviä piirteitä, joista seuraavassa esittelen muutamia:

Roolipelin tapahtuessa pitkälti pelaajan oman mielikuvituksen varassa, pelaava henkilö harjaantuu muodostamaan kokonaisuuksia, systeemejä, uusista tilanteista sekä ympäristöistään. Roolipeleissä on parhaimmillaan monitahoisia vuorovaikutus-suhteita ja usein yksilön vaikutusmahdollisuudet systeemissä ovat korostuneet. Pienilläkin ympäristön yksityiskohdilla voi olla merkitystä kokonaisuuden kannalta, ja tapahtumien kulku on saatettu rakentaa tietyn roolihahmon erikoisominaisuuden tai -kyvyn varaan. Mikäli pelaajaryhmä ei huomaa ympärillään vaikuttavia vuorovaikutussuhteita tai keksi ratkaisun avainta tilanteeseen, joudutaan usein energiaa vieviin taisteluihin tai häpeälliseen pakoon. Opetuksena voisikin olla, että *kokonaisuuden hahmottaminen on usein tärkeämpää kuin nopea reagointi ja yksittäinen ihminen voi muuttaa koko systeemiä.*

Live -roolipelaamisessa henkilö eläytyy esittämäänsä roolihahmoon parhaimman kykynsä mukaan. Vaikka usein eläytymistä ja vaikuttavuutta pyritään vahvistamaan pukeutumisella sekä oikean kaltaisella ympäristöllä, niin lopputulos kuitenkin riippuu pelaajan omista kyvyistä. Mukana on aina pieniä tai suuriakin näyttelijän alkuja, luontaisia lahjakkuuksia, mutta joukkoon mahtuu myös monia taidoiltaan keskitasoisia pelaajia. Itse pelitilanteessa voikin syntyä tilanne, että vaikka ulkoiselta olemukseltaan edessäsi on julmannäköinen vampyyriprinssi tai kuvankaunis haltijataistelija, niin joudut kuitenkin arvioimaan onko kanssapelaajasi onnistunut ilmaisemaan vihamielisyyttään tai hyväntahtoisuuttaan roolihahmonsa mukaisesti. Yhtä lailla joudut arvioimaan osaatko itse ilmaista esimerkiksi kovia kokeneen majatalonpitäjän tunne-elämää kasvoillasi vai arvioivatko muut pelaajat sinut mahdollisesti väärin. Opetuksena voisikin olla, että *ihmisiä täytyy tarkastella myös pintaa syvemältä ja maailmaa täytyy tarkastella välillä muiden silmien kautta.*

Omaa näkemystään asiasta voi rikastaa huomioimalla muiden toimijoiden näkemyksiä asiasta tai tarkastelemalla asiaa ulkopuolelta. Muiden näkemyksien tutkiminen on yksi tapa hahmottaa sekä systeemejä että omia vaikutuksia tähän systeemiin.

Vaikka lukijoilla ei olisikaan kokemuksia roolipeleistä, niin saatamme muistaa vastaavia, eläytymistä vaativia leikkejä omasta lapsuudestamme. Mikäli inhimillisen systeemin analyttistä tarkastelua ei erikseen painoteta, voidaankin tässä esseessä esitetyn näkökulman sanoa olevan lapsen intuitiivinen näkökulma asiaan. Lapsella on ainutlaatuinen kyky tarkastella ympärillään olevia systeemejä toisaalta avoimella mielellä, mutta samaan aikaan myös erittäin kriittisesti – lapsi intuitiivisesti tunnistaa kaikki epäaidot elementit systeemissä. Seuraavassa katson roolien merkitystä erilaisissa inhimillisissä systeemeissä työpsykologian saralla julkaistun tieteellisen kirjallisuuden näkövinkkelistä. Palaan kuitenkin asian käsittelyssä intuitiiviseen tai yhtä hyvin maalaisjärjen kaltaiseen näkökulmaan esseen loppupuolella.

² <http://www.larp.fi/>

Työpsykologian näkökulma inhimillisiin systeemeihin

Argyle (1994) käyttää käsitettä rooli yhtenä työkaluna muiden joukossa kuvaamaan ihmisten luontaista tapaa jakaa sosiaaliset tapahtumat erillisiin osa-alueisiin. Näin ilmaistuna jokaisella sosiaalisella tapahtumalla on omat päämääränsä, sääntönsä, elementtinsä, käsittekatgoriansa, ympäristönsä sekä roolinsa. Tällä tavoin käytettynä roolin käsite on aktiivisessa osassa, mutta suurin osa työpsykologiaa käyttää työyhteisön rooleja kuvaavina käsitteinä – esimerkiksi työyhteisön ongelmatilanteiden selvittämisessä. Tämä näkyy myös käsitteen erilaisissa määritelmässä. Esimerkiksi Robbins (2003) määrittelee käsitteen rooli seuraavasti: ”Kokoelma ennakoitavissa olevia käyttäytymismuotoja, jotka ovat yhdistettävissä tiettyssä sosiaalisessa asemassa olevaan henkilöön.” Näiden määritelmien heikkous mielestäni on se, että kun rooli liitetään tiettyyn sosiaaliseen asemaan, se muuttuu ennakoivasta ja dynaamisesta hahmotustavasta reaktiiviseksi ja ulkopuolelta määritellyksi käsitteeksi. Näkökulmani työpsykologiaan onkin tässä esseessä hyvin tarkoituksenmukainen ja yksipuolinen. Olen poiminut työpsykologian käsitteistä sekä ajatuksista vain ne, jotka edustavat mielestäni roolien aktiivista puolta sekä sivuuttanut suuren osan kirjoitettua viisautta mikäli se ei ole tuonut asian käsittelyyn selkeästi uusia näkökohtia.

Belbinin (1993) käyttämä jako yhdeksään tiimirooliin on yleisimmin käytetty kuvaus eri rooleista. Tästä jaosta (taulukko 1) on luontevinta aloittaa roolien merkityksen selittäminen työpsykologian näkökulmasta.

Rooli	Kuvaus	Kontribuutio tiimille	Sallitut heikkoudet
”Plant”	-Luova -Rikas mielikuvitus -Epätavallinen	-Ratkaisee vaikeita ongelmia	-Jättää yksityiskohdat huomioimatta -Liian kiireinen tiedonvaihtoon
”Resource investigator”	-Ekstrovertti -Innostava -Puhelias	-Etsii mahdollisuuksia -Tekee sopimukset	-Ylioptimistinen -Menettää mielenkiintonsa alkuinnostuksen jälkeen
”Coordinator”	-Seniori -Itseensä uskova -Hyvä johtaja -Haastava	-Selkeyttää päämäärät -Kannustaa päätöksiä -Delegoi hyvin	-Voidaan nähdä manipulatiivisena -Delegoi kaiken henk. koht. työn
”Shaper”	-Dynaaminen -Paineensietokyky	-Innostusta ja uskallusta ylittää esteet	-Voi olla provokatiivinen -Saattaa loukata ihmisten tunteita
”Monitor evaluator”	-Selväjärkinen -Strateginen -Tarkkanäköinen	-Näkee vaihtoehdot -Arvostelee oikeudenmukaisesti	-Ei pysty innostamaan muita -Ylikriittinen
”Team worker”	-Yhteistyöhaluinen -Mukautuva -Diplomaattinen	-Kuuntelee -Rakentaa -Rauhoittaa tilannetta	-Epäröi tositilanteessa -Helposti vaikutettavissa
”Implementer”	-Kurinalainen -Luotettava -Konservatiivinen	-Muuntaa ideat käytännöllisiksi toimiksi	-Hieman joustamaton -Hidas omaksumaan uusia mahdollisuuksia
”Completer”	-Tunnollinen -Innokas	-Etsii virheet ja puutteet -Toimittaa ajallaan	-Taipumus huolestua turhaan -Huono delegoimaan -Voi olla turhan pikkutarkka
”Specialist”	-Mutkaton -Aloitekykyinen -Omistautunut	-Tuo tiimiin harvinaista taitoa tai tietämystä	-Pitäytyy osaamisessaan -Keskittyy yksityiskohtiin -Ei näe koko kuvaa

Taulukko 2. Eri roolien kuvaukset, kontribuutio tiimille sekä sallitut heikkoudet. (Belbin 1993)

Belbinin erittäin suositut kirjat ovat selkeästi suunnattu sanomassaan organisaatioiden johdolle sekä johdon konsulteille. Edellä olevassa taulukossa kuvattuja rooleja käytetään kirjoissa muun muassa tiimin muodostamisen ja johtamisen työkaluina. Nämä roolikuvaukset ovat turhan kaavamaisia tämän esseen kannalta, mutta esimerkkinä mahdollisesta lähestymistavasta kuitenkin selventävät käsitteen sisältöä. Omaksumastani kapeammasta näkökulmasta katsottuna tärkein Belbinin kirjojen anti on *henkilökohtaisen johtamisen strategia*, jota olen soveltanut seuraavassa:

1. Opi tuntemaan itsesi

Työpsykologiassa ja organisaatioissa on käytössä monia tapoja (psykometriset testit, kehityskeskustelut, roolioppimiseen kannustaminen, ryhmätyöskentelyharjoitukset) henkilöiden omakuvan laajentamiseen. Vaikka jokaisella näistä on omat heikkoutensa käytettynä yksinään, niin epätäydellisetkin tavat ovat parempia itsetutkistelun kannalta kuin täysi tietämättömyys. Lisäksi usean tavan yhdistäminen tai useamman tiedonlähteen yhdistäminen, esimerkiksi itsensä arviointi ja kollegoiden arviointi, luovat jo kokonaisvaltaisemman kuvan henkilöstä sekä mahdollisista ristiriidoista eri näkemysten välillä.

2. Kehitä luonnollinen tyyli itsellesi

Tyylin kehittäminen on Belbinin mukaan jatkuva prosessi. Prosessissa on tarkoituksena aloittaa parhaasta arvauksesta, eli edellisen vaiheen laajentuneen itsetietoisuuden pohjalta. Toimintatapoja kehitetään itselleen sekä ympäristölle paremmin toimivaksi pohjautuen havaittuihin tuloksiin sekä saatuun palautteeseen. Belbin vertaa tätä prosessia golfin pelaamisen opetteluun. Opettelu saattaa alkaa hieman eri tasoilta luontaisien kykyjen mukaan, mutta lopulta kenen tahansa pelaaminen voi kehittyä taidoksi, joka ulkopuolisen silmissä näyttää luontevalta.

3. Tee uhrauksia

Henkilön luontainen tyyli ei todennäköisesti sovi kaikkiin tilanteisiin ja voi olla jopa haitallinen kyseisessä tilanteessa. Tällöin henkilöllä on kaksi vaihtoehtoa – joko tehdä uhrauksia soveltamalla tilanteeseen paremmin sopivaa roolia / lähestymistapaa tai välttää itselleen sopimattomia tilanteita / systeemeitä. Uhrautuminen todennäköisesti vaatii hieman harjaantuneisuutta sekä laajempaa näkemystä eli henkilön luonnollinen tyyli täytyy olla suurelta osin jo kehittynyt. Uhrautumisen väliaikaisuutta on syytä painottaa, sillä jatkuva ristiriita omien näkemysten sekä ulkopuolisten odotusten välillä saattaa johtaa lopulta psykosomaattisiin sairauksiin.

Tiimin jäsenien tulee soveltaa eri rooleja toiminnassaan ja arvostaa jokaisen roolin merkitystä, ei ainoastaan itselleen luontevimpien roolien merkitystä.

4. Delegoi tehtäviä

Itselleen sopimattomien tilanteiden välttäminen, eli tekemättömyys tilanteessa, voi myös olla systeemiälykäs. Tekemättä jättäminen saattaa ensinnäkin parantaa inhimillisen systeemin toimintaa, mutta vapauttaa myös henkilökohtaisia resursseja rakentavampaan toimintaan. Tasapainoisen tiimin luominen tai sellaisen osaksi liittyminen on ihanteellinen keino luontaiseen rooliin keskittymisessä. Mikäli tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, niin päättäminen mitä tekee itse ja mitä delegoi muille on keskeisessä asemassa systeemiälykäs toimintaa.

Edellä esitetty strategia ei välttämättä tarvitse roolien määrittelyä tai edes koko käsitteen käyttämistä. Miksi siis meidän tulisi käyttää inhimillisten systeemien hahmottamisessa käsitettä rooli?

Kirjassaan “Bounded rationality: the adaptive toolbox” Gigerenzer ja Selten (2001) esittävät, että päätöksentekotilanteessa henkilö aloittaa järkeilyn pintapuolisen tiedon perusteella vaikka myöhemmin pääsisikin analyysissään pintaa syvemmälle. Tämä perustuu toisaalta ihmisen rajalliseen kykyyn analysoida tilannetta ja toisaalta useimpien tilanteiden kompleksisuudesta. Tätä ihmisen rajoitettua rationaalisuutta sekä sen suhdetta systeemiälyyn pohdiskelee enemmän Keinänen (2005). Sama asian työpsykologian puolella on esittänyt esimerkiksi Argyle (1994). Hänen mukaansa käytämme dynaamisessa sosiaalisessa systeemissä mallintamista sekä kategorisointia hallitaksemme aisti-informaatiota. Nämä mallit ja kategoriat mahdollistavat systeemin lukemisen tarpeeksi nopeasti, jotta voimme onnistuneesti toimia siinä.

*Sosiaalisen systeemin
mallintaminen sekä tietoisuus
siitä, että muutkin mallintavat
meitä, on sosiaalisen taidon
perusta.*

Kuten aikaisemmin on mainittu, rooli on vain yksi osa-alue näissä sosiaalisissa systeemeissä käyttämistämme malleissa. Olen tässä esseessä valinnut käsitteen rooli kahdesta syystä edustamaan ihmisten luonnollista lähestymistapaa. Ensinnäkin käsitteellä rooli on mahdollisuus sisällyttää itseensä ihmisten lähestymistavassa myös muita osa-alueita (sääntöjä, päämääriä, jne). Toiseksi rooli on suurelle osasta ihmisiä intuitiivisesti tuttu käsite ja siksi minun mielestäni parempi kuin mikään uusi, mahdollisesti keinotekoinen, käsite.

Esimerkkejä eri rooleista

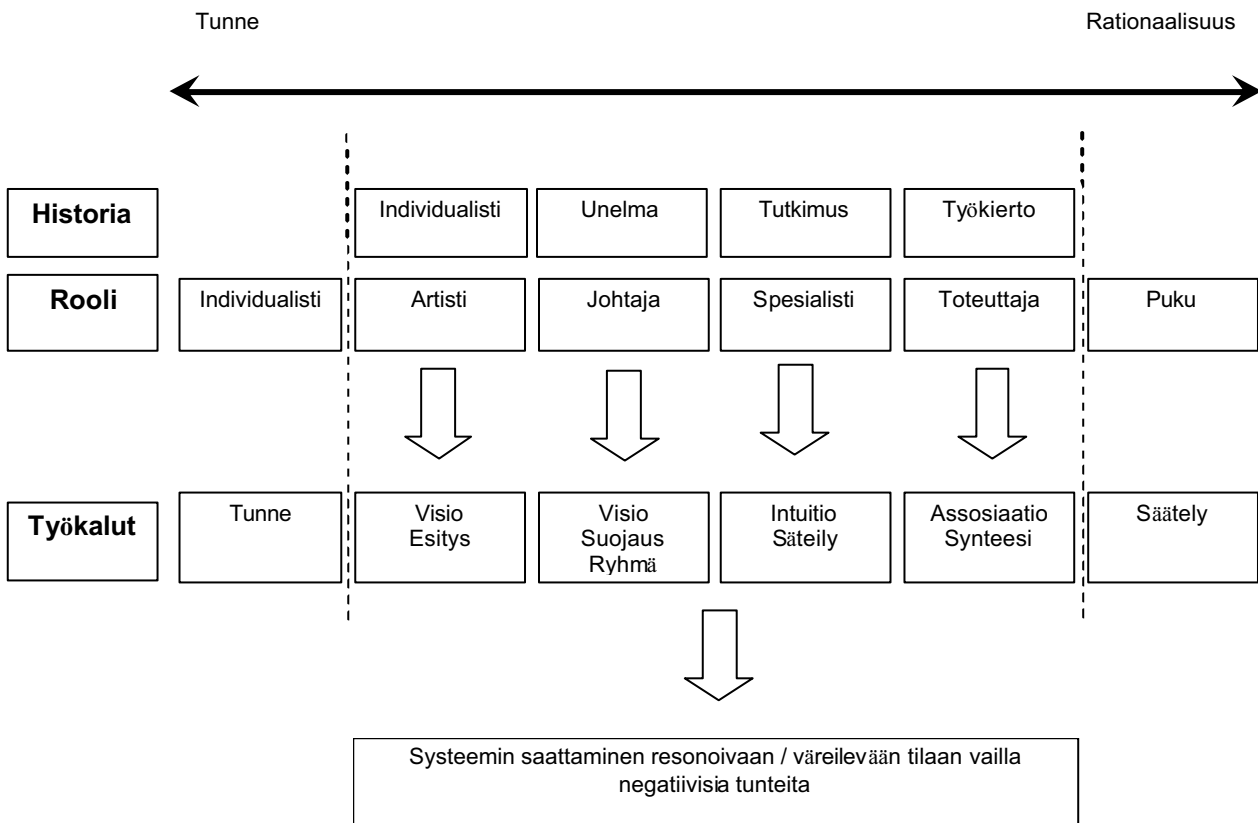
Asian käsittely saattaa aueta paremmin konkreettisen esimerkin avulla. Esimerkkinä käytän kuvitteellista tuotekehitysprojektia, jota olemme käyneet läpi tutkimusryhmässämme³ ajatuksen tasolla. Käytän tätä kuvitteellista toimistotuolia esimerkkinä siitä kuinka inhimillisen systeemin, eli tässä kohtaa pysyväksi tarkoitetun työtiimin, työnjako voidaan hahmottaa roolien avulla.

Tutkimusryhmä, jossa työskentelen tällä hetkellä, leikitteli vuosi sitten ajatuksella uudenlaisen toimistotuolin suunnittelusta. Tämän suunnitelman oli tarkoitus olla eräänlainen taidonnäyte monitieteellisen työskentelyotteemme mahdollisuuksista. Ryhmämme alkuperäinen työjako tässä kuvitteellisessa tuotekehitysprojektissa on kuvattu kuvassa 1, joka vaatii hieman selityksiä ennen kuin siirrymme itse esimerkin pariin.

Kuvassa 1 olen käyttänyt omia nimikkeitä tiimin rooleille. Tämä työjako yksinkertaisuudessaan saa todennäköisesti tiimimme jäsenet raivoihin oman osuutensa vähättelystä. Näillä rooleilla kuvattu tilanne on kuitenkin oikeudenmukaisempi kuin esimerkiksi edellä esitettyjen, Belbinin roolikuvauksien avulla kuvattu tilanne. Vastaavuus näihin vakiintuneisiin roolikuvauksiin on suurin piirtein seuraava:

³ Decode Research Group, <http://decode.hut.fi/>

- Artisti vastaa roolia ”Plant”
- Johtajassa olen yhdistänyt roolit ”Resource investigator” ja ”Co-ordinator”
- Spesialistissa olen yhdistänyt roolit ”Shaper” ja ”Specialist”
- Toteuttaja vastaa roolia ”Completer”



Kuva 1. Mahdollisia rooleja pysyväksi tarkoitetussa tiimissä.

Muut Belbinin kuvaamat roolit jakautuvat eri aikoina eri ihmisille tai löytyvät jopa ryhmämme ulkopuolelta. Vain kuvassa esiintyvät roolit ovat kyseisen esimerkkitapauksen kannalta oleellisia. Kuvassa olen pystysuorilla katkoviivoilla rajannut pysyvän tiimimme ulkopuolelle Individualisti ja Puku -roolit. Nämä roolit eivät toiminnallaan edistä tiimin pysyvyyttä tai ryhmän maksimaalisen suorituksen saavuttamista. Kuvassa on edellisen lisäksi pyritty esittämään mahdollisia lähtökohtia eri rooleille sekä esimerkkejä rooleille ominaisista työskentelytavoista.

Esimerkkitapauksena toimiva toimistotuoli oli yhden miehen unelma – tässä tapauksessa kyseessä ei ollut normaali ideoiden luoja ryhmässämme vaan oman intuitionsa sekä säteilynsä eteenpäin ajama spesialisti. Toimistotuolin yleisen ilmeen olisi luonut oma artistimme, jolla on hyvin vahva taiteellinen visio asioista. Ryhmän johtaja olisi tässä tapauksessa ollut eri henkilö edellä mainituista, mutta aina näin ei ole asian laita ryhmässämme. Johtaja -roolin omaksuneen henkilön tärkeimmät tehtävät olisivat olleet tarvittavien resurssien hankkiminen tähän projektiin sekä ryhmän työrauhan suojaaminen ulkopuolisilta häiriötekijöiltä (esimerkiksi puku -henkilöt organisaatiossa). Oma roolini projektissa olisi ollut joko spesialisti tai toteuttaja riippuen kyseessä olevan inhimillisen systeemin koostumuksesta sekä toimivuudesta:

- Mikäli systeemi olisi jo tasapainossa minun siihen liittyessä (tällä karkealla roolijaolla ilmaistuna kaikki neljä roolia olisivat jo läsnä systeemissä), niin pystyisin tuomaan esille omaa erikoistietämystäni. Tällöin pystyisin mahdollisesti myös innostamaan muita loistamaan omassa erikoisosaamisessaan.
- Mikäli systeemistä puuttuisi toteuttaja, niin omaksuisin toteuttajan roolin luontevana osana toimintaani ryhmässä. Tästä roolista käsin en todennäköisesti pystyisi innostamaan toisia omalla esimerkilläni, mutta pitämällä huolen työn etenemisestä ilman virheitä voisin vapauttaa muut ylittämään itsensä.

Tämä pieni esimerkki tuo esiin jo monia ominaisuuksia rooleista sekä mahdollisuuksia käyttää rooleja työkaluna systeemin hahmottamisessa. Esimerkissä kuvattujen roolien ominaisuuksia ovat:

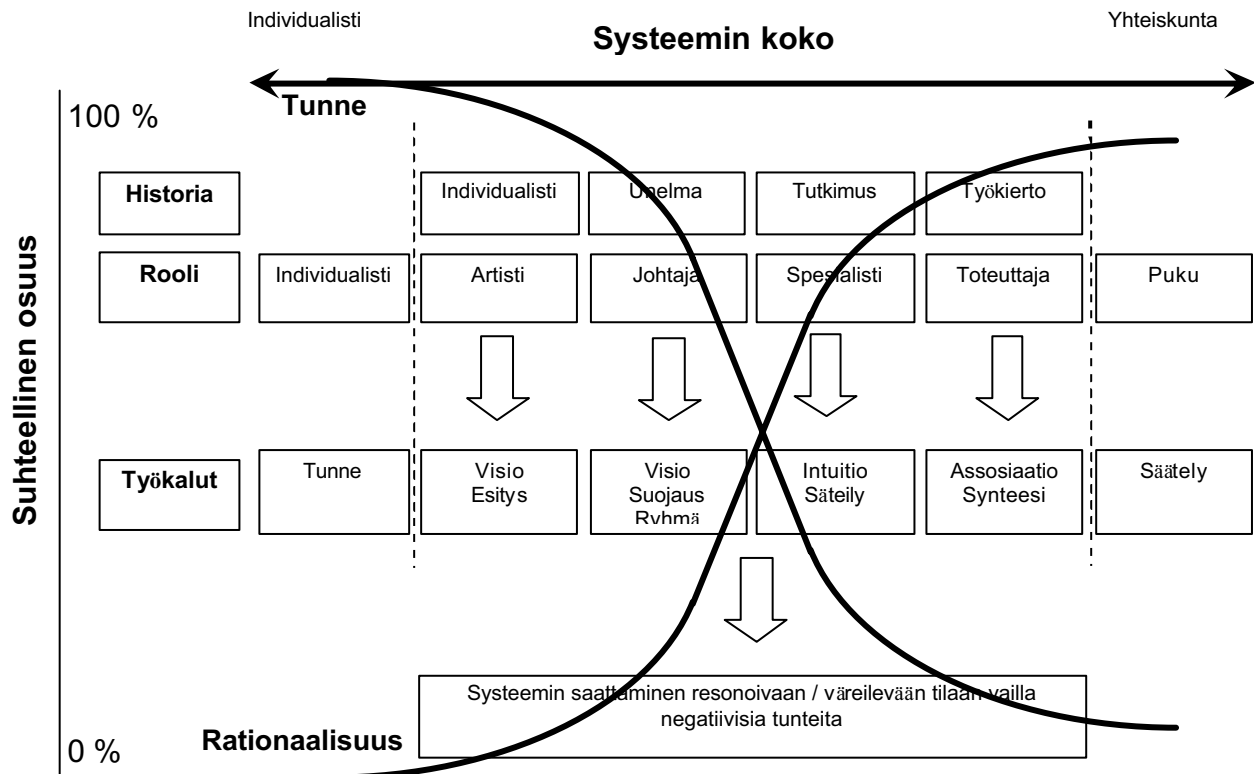
Roolit ovat vapaasti määriteltävissä omista lähtökohdistamme. Kirjallisuudessa esitetyt vakiintuneet kuvaukset rooleille eivät ole ainoa totuus vaikka niillä onkin selittävää voimaa. Tärkeintä systeemin kannalta on roolikäsitteen kautta huomata puuttuva pala kuvasta – rooli, joka vapauttaa tai innostaa inhimillisen systeemin värähtelemään / virtaamaan ilmiömäisesti.

Roolit ovat dynaamisia, monessakin mielessä. Ensinnä, roolit muuttavat muotoa tai rajaustaan tilanteen mukaan. Esimerkissämme spesialisti oli vision lähde vaikka normaalisti näin ei välttämättä tapahdu ryhmässämme.

Toiseksi, roolit voivat sekoittua tai muuttua projektin edetessä. Ryhmän koostumuksessa tai osaamisessa tarpeessa voi tapahtua muutoksia, jotka vaativat rooleilta dynaamisuutta. Edellä olevassa esimerkissä minun roolini olisi voinut olla aluksi spesialisti ja painottua vasta projektin loppupuolella toteuttajan rooliin, mikäli ryhmän koostumus olisi tukenut tätä dynamiikkaa. Myös pidemmällä aikavälillä oletettavasti tapahtuu muutoksia rooleissa – ihmiset kokevat henkistä kasvua.

Kolmanneksi, roolit ovat dynaamisia myös systeemeistä toiseen. Kuvassa 2 on kuvattu oman roolini muuttumista systeemin koon suhteen. Kuvassa ääriäsemillä olen tilanteissa, joissa minun ei hetkellisesti tarvitse ottaa muita ihmisiä / eläviä olentoja huomioon. Esimerkiksi minusta **tuntui**, että suunnistus voisi sopia minulle harrastukseksi ja päätinkin koettaa sitä koska harrastukseni ei hankaloittaisi muiden elämää mitenkään. Usein systeemin kokoa kasvattaa rakas luupäämme, lähes kaksivuotias dalmatiankoira Dante. Pystyn viemään hänet hoitoon helpostikin, mutta kuitenkin aivan puhtaasti tunteen palolla en pysty tekemään päätöksiä. Vaimo, lähisukulaiset, tutkimusryhmämme jäsenet, koko työyhteisöni – kaikki nämä lisäävät rationaalisuuden osuutta ja laskevat tunteen osuutta roolissani. Kuitenkaan minusta ei koskaan täysin rationaalista ihmistä tule yhteiskunnan tasolla. Saman dynaamisuuden voi ilmaista käyttämäni roolikuvauksien avulla seuraavasti. Avioliitossani olen artisti, tietyissä harrasteryhmissä saatan olla johtaja ja työyhteisössäni roolini on usein toteuttaja.

Ongelmat omassa roolissa aiheuttavat negatiivisia tunteita. Stressi, turhautuminen, itsekkyyys – kaikki systeemiä kahlitsevat tilanteet voidaan nähdä myös roolien sopimattomuudesta tai konflikteista johtuviksi. Mikäli esimerkkitapauksessa en olisi tyytyväinen osaani toteuttajana, niin ryhmämme saattaisi värähdellä hetkittäisesti. Ennen pitkää tilanne muuttuisi kuitenkin kokoelmaksi yksilöiden työtä tai joku muu ryhmän jäsen joutuisi ottamaan toteuttajan roolin oman roolinsa oheen. Tällöin esimerkiksi artistimme joutuisi muiden kiireidensä lisäksi kirjoittamaan raportteja tai pitämään huolta aikatauluista. Tällöin tehokkaasta ryhmän työskentelystä ei voisi enää puhua – emme saavuttaisi parhaimpaamme ryhmänä / inhimillisenä systeiminä.



Kuva 2. Rationaalisuuden ja tunteen suhteellinen osuus systeemin koon funktiona.

Roolit ja systeemiäly

Lukija on saattanut huomata, että suuri määrä kirjoitettua viisautta koskien tiimien koostumusta, luomisvaihetta ja elinvaiheita on sivuutettu tylsasti tässä esseessä. Kyse ei ole ainoastaan käsiteltävien teemojen rajoittamisesta, vaan myös mielipiteestäni, että systeemiäly pystyy korvaamaan nämä usein kaavoihin kangistuneet kuvaukset tiimidynamiikasta. Tiimin luomisesta vastuussa olevat johtajat hyötyvät luonnollisesti kaikesta mahdollisesta ohjeistuksesta. Olen kuitenkin tekstissäni yrittänyt tuoda esille sen näkökulman, että jokainen ihminen voi omista lähtökohdistaan ja omasta roolistaan saada inhimillisen systeemin toimimaan. Tällöin systeemiäly nousee päärooliin. Emme siis tarvitse keittokirjaa tiimin muodostamiseen mikäli olemme sinut oman roolimme suhteen ja osaamme toimia älykkäästi systeemeissä muuttamalla myös tarvittaessa rooliamme.

Kun tähän asti asiaa on katsottu työpsykologian näkökulmasta, niin nyt voisimme tarkastella samaa systeemiälykkyyden kautta. Artikkelissaan "Systems Intelligence: Connecting Engineering Thinking with Human Sensitivity" Saarinen ja Hämäläinen (2004) tarkastelevat systeemiälykkyyden lähtökohtaa, meta-tason ajattelua, seuraavasti:

1. Meidän tulee huomata, että ajattelumme erilaiset yksinkertaistukset (mentaalimallit, uskomukset, olettamukset, tulkinnat, jne.) vaikuttavat toimintaamme sekä käytökseemme.
2. Meidän tulee huomata, että ajattelumme on todennäköisesti hyvin yksilöllistä, yksipuolista, itsekästä ja erittäin yksinkertaistavaa. Ympäriämme oleva kokonaisvaltainen systeemi todennäköisesti kuvastuu ajatteluumme vain osittain ja erittäin vääristyneenä.

3. Toimiaksemme älykkäämmiin kokonaisvaltaisissa systeemissä, meidän täytyy käyttää meta-tason ajattelua. Tämä tarkoittaa omien mentaalimallien tunnistamista, jotta pystymme toimimaan paremmin todellisten pyrkimystemme ja mielenkiintojemme mukaisesti ympäristön asettamissa rajoissa.
4. Meta-tason ajattelu mahdollistaa myös huomaamaan yksilölliset rajaukset systeemin hahmottamisessa ja siten toimimaan älykkäämmiin näissä systeemeissä.

Sama asia peilattuna Belbinin (1993) itsensä kehittämisen strategiaan: Vasta kun olemme sisäistäneet systeemiajattelun (kohdat 1-2 yllä), voimme paremmin huomata ajattelumme tasolla tapahtuvat vääristymät systeemien hahmottamisessa (kohta 3 yllä). Tämä vastaa Belbinin strategian ensimmäistä kohtaa, ”opi tuntemaan itsesi”. Meta-tason ajattelulla pääsemme myös sinuiksi systeemin hahmottamisessa käytettäviin lähestymistapoihin (kohta 4 yllä), mikä vastaa karkeasti ottaen Belbinin strategian toista kohtaa, ”kehitä luontainen tyyli itsellesi”. Näin verrattuna voimme huomata kuinka nämä eri näkökulmat samaan aiheeseen itse asiassa täydentävät toisiaan. Belbinin strategia antaa konkreettisia työkaluja systeemiälykkään toiminnan, usein hieman hankaliin alkumetreihin. Näitä työkaluja ovat eritoten roolissaan uhrautuminen sekä tehtävien delegointi. Systeemiälykkyys vuorostaan laajentaa näiden havaintojen käytettävyyttä organisaatioiden ulkopuolelle ja myös systeemiajattelu -linkin kautta vahvistaa näiden havaintojen perustana olevaa ajattelumallia.

Systeemiälyn kannalta oleellista on huomata, että omat olettamuksemme systeemeistä ja toisista ihmisistä ovat virheellisiä. Tämä on laajalti hyväksytty tosiasia ja tiedostettuna on myös mahdollista kääntää voimavaraksi, lähtökohdaksi ajatuksille. Tästä aiheesta Juho Sundquist (2005) kirjoittaa enemmän. Onkin mielestäni tärkeää painottaa, että hieman virheellinen lähestymistapa on parempi kuin se, että ei edes yritä hahmottaa systeemiä toisen näkövinkkelistä. Christensen (1997) menee jopa pidemmälle ja ehdottaa, että parhain lopputulos saavutetaan, mikäli me suunnitelemme erehtyvämme ja mahdollisimman nopeasti opimme tämän erehdyksen pohjalta oikean tavan. Voisikin puhua lähestymistavasta, jonka avulla on mahdollista kehittää systeemin hahmottaminen karkeasta arvauksesta aina luontaiseksi taidoksi. Tällä luontaisella tasolla systeemiälykkyys voi näyttäytyä Esa Saarisen lanseeraamana käsitteenä, systeemiaistina.

Systeemiaistin tasolla toimiessamme rooli on mielestäni oleellinen työkalu. Toimiessamme intuitiivisesti emme varsinaisesti hahmota koko ongelmakenttää, vaan käytämme hyödyksi tuttuja elementtejä ja toimintatapoja kohtaamassamme uudessa tilanteessa (Gigerenzer ja Selten 2001). Vaikka rooli on vain yksi Argylen (1994) esiin tuomista systeemin mallintamisen elementeistä, on sen minusta mahdollista nousta itseään suurempaan osaan tässä intuitiivisen hahmottamisen kehityksessä. Rooli on mielestäni ratkaiseva käsite kun yritämme yhdistää lapsille ominaista herkkyyttä aikuisille luontevampaan analyttiseen lähestymistapaan.

Loppusanat

Tässä esseessä roolit on kuvattu dynaamisina rakenteina, jotka mahdollistavat henkilön omiin kokemuksiin perustuen inhimillisen systeemin toiminnan ennakoinnin. Roolit ovat dynaamisen luonteensa vuoksi henkilökohtaisia ja usein niitä ei ole edes mahdollista tarkoin määritellä. Roolien tärkein ominaisuus on se, että ne tukeutuvat ihmisen mielikuvaan itsestään itsenäisinä agentteina, mutta antavat mahdollisuuden nähdä myös isomman kokonaisuuden sekä muiden toimijoiden näkökannat asiaan. Roolit toimivat myös viittauksena johonkin olemassa olevaan, jotta systeemiälykkään lähestymistavan omaksuminen helpottuisi. Elämässämme, jossa esiinnyimme monissa rooleissa, systeemiäly näyttäytyy sosiaalisena taitona.

Roolit on pyritty kuvaamaan ilman monimutkaisia sisäisiä rakenteita tai riippuvuussuhteita muihin lähestymistapoihin, joita käytämme systeemin mallintamiseen. Tällä on pyritty asian omaksumisen helpottamiseen. Näinkin karkealla tasolla rooleilla on kuvaavaa voimaa – Jari Sarasvuon käyttämä työyhteisön rooli ”Bulldog” (Pennonen ja Heinonen 2004) avautuu useimmille intuition tasolla ilman, että kyseisen roolin olemusta edes kuvataan sen tarkemmin. Työpsykologian saralla on lukemattomia syvemmälle luotaavia, esimerkiksi työyhteisöjen ongelmia kuvaavia käsitteitä. Näiden näkökulmien käsittely on jätetty tulevien esseiden aiheiksi.

Yksi tämä esseen esiin tuomista opetuksista on, että puhumme usein eri tieteenaloilla samoista asioista vain eri käsitteistöä käyttäen. Kuitenkin tämän esseen tärkein sanoma on se, että jokainen rooli inhimillisessä systeemissä on tärkeä ja voimme myös muuttaa rooliamme tilanteen mukaan. Johtajan roolista voi olla helpointa ohjata inhimillistä systeemiä oikeaan suuntaan, mutta muut roolit ovat sekä tärkeitä että myös mahdollisia lähtökohtia muuttaa systeemiälykkäästi kokonaisia systeemejä. Loppuun kuitenkin varoituksen sana - todennäköisesti tämänkaltainen lähestymistapa on kuitenkin omiaan työyhteisöissä tai muissa hieman monimutkaisemmissa systeemeissä – olkaamme läheisissä ihmissuhteissamme enemmänkin välittömiä artisteja kuin systeemiä analyttisesti muokkaavia systeemiälykköjä.

Vasta sen jälkeen, kun erilaisuus nähdään voimavarana, pystytään reagoimaan nopeasti ympäristössä tapahtuviin muutoksiin – Mikko Luoma (Johtamistaidon opiston uusi johtaja, HS 1.12.2004)

Viitteet

- Argyle Michael. 1994. *The psychology of interpersonal behaviour*, 5th ed., London, Penguin Books.
- Arnold John, Cooper Cary L. and Robertson Ivan T. 2004. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*, 4th ed., Harlow, Prentice Hall.
- Belbin R. Meredith. 1993. *Team Roles at Work*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Christensen Clayton M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Boston business school press.
- Churchman C. West. 1979. *The Systems Approach and Its Enemies*, New York, Basic Books.
- Fincham Robin and Rhodes Peter. 1999. *Principles of Organizational Behaviour*, New York, Oxford University Press.
- Gigerenzer Gerd and Selten Reinhardt. 2001. *Bounded rationality: the adaptive toolbox*, Cambridge, MIT Press.
- Keinänen Helena. 2005. *Rajoitettu rationaalisuus ja systeemiäly*, teoksessa *Systeemiäly 2005*, R. P. Hämäläinen ja E. Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, B25.
- Pennonen A. ja Heinonen A. 2004. *Löydä oma roolisi työpaikalla*, Anna, 42, No. 45, ss. 44-51.
- Robbins Stephen. 2003. *Organizational Behavior*, 10th edition, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Saarinen Esa and Hämäläinen Raimo P. 2004. *Systems Intelligence: Connecting Engineering Thinking with Human Sensitivity*, in Systems Intelligence, R. P. Hämäläinen and E. Saarinen (Eds.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, A88, ss. 9-37.

Senge Peter M. 1990. *The Fifth Discipline*, New York, Currency Doubleday.

Sundquist Juha. 2005. *Systeemiälykstä meemien hallintaa*, teoksessa Systeemiäly 2005, R. P. Hämäläinen ja E. Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, B25, 2005.

Internet viitteet

Decode research. 8.2.2005. <http://decode.hut.fi/>

Roolipeli. 8.2.2005. <http://www.larp.fi/>

Suomen Psykodraamayhdistys. 8.2.2005. <http://www.psykodraama.fi/>

Kirjoittaja

Kirjoittaja tekee väitöskirjaa TKK:lla tutkien ulkopuolisten asiantuntijaorganisaatioiden merkitystä tuotekehitykselle. Silloin kun työn alla ei ole väitöskirja tai lentävät ajatukset, niin kirjoittaja toimii usein toteuttajan roolissa monitieteellisessä Decode -tutkimusryhmässä ja nauttii työstään/roolistaan. Kotona, melkein maalla, odottaa inhimillinen systeemi, joka koostuu vaimosta sekä lähes kaksivuotiaasta dalmatiankoirasta – tätä systeemiä kirjoittaja ei aina edes halua läpikotaisesti ymmärtää ja ennustaa, sillä mitä elämä olisi ilman yllätyksiä?