

TUNNETAITO NELJÄSSÄ ORGANISAATIOTYYPISSÄ
Merkitysten joustavuus yhteisön menestystekijänä

Markku Karma

Sarja/Series A-6:2012



Turun kauppakorkeakoulu
Turku School of Economics

Kustos: Professori Satu Lähteenmäki
Turun yliopisto

Ohjaajat: Professori Satu Lähteenmäki
Turun yliopisto

Professori Raimo Nurmi
Turun yliopisto

Esitarkastajat: Professori Riitta Viitala
Vaasan yliopisto

Professori Vesa Puhakka
Oulun yliopisto

Vastaväittäjä: Professori Vesa Puhakka
Oulun yliopisto

Copyright Markku Karma & Turun yliopiston kauppakorkeakoulu

ISBN 978-952-249-209-8 (nid.) 978-952-249-210-4 (PDF)
ISSN 0357-4652 (nid.) 1459-4870 (PDF)

Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A

Uniprint, Turku 2012

*Kun olemme flow-tilassa, itsetarkkailulle ei jää sijaa.
Koska iloa tuottavilla toiminnoilla on selkeät tavoitteet, vakaat säännöt ja taitoihin suhteutetut haasteet, itsellä on tuskin lainkaan mahdollisuutta kokea itseään uhatuksi. Kun kiipeilijä on keskellä vaikeaa nousua, vuorikiipeilijän rooli on vallannut hänet kokonaan. Hän on sataprosenttisesti kiipeilijä, muuten hän ei selviytyisi. Kukaan tai mikään ei voi millään tavalla nostaa etualalle hänen itsensä muita puolia. Sillä ovatko hänen kasvonsa likaiset, ei ole pienintäkään merkitystä.*

*Mihaly Csikszentmihalyi, 2005,
kuvaa iloa tuottavan
flow-kokemuksen rakennetta*

ABSTRAKTI

Tutkimuksessa selvitetään, millaisista elementeistä yhteisöllinen tunnetaito koostuu. Organisaatioita kuvataan ja luokitellaan yksilöoptimismin ja yhteisöllisen toimivuuden näkökulmista. Lisäksi tutkitaan, millaisia taitoja on yhteisöissä, joissa emotionaaliset resurssit siirtyvät yksilöstä yhteisöön ja päinvastoin. Tunnetaitojen lisäksi tutkimuksessa tunnistetaan ja nimetään kehämäisiä tunnejumeja eri yhteisötyypeissä. Neljän organisaatiotyypin – Orpojen, Soturien, Me-yhteisön ja Komeettojen – tunnetaidon muotojen mallintaminen on tutkimuksen keskeinen tulos. Tutkimusaineisto osoittaa, että Komeetoille ominainen emergentti tunnetaito pohjautuu avoimiin järjestelmiin, todellisuuskäsitysten haastamiseen ja uusiutuviin merkityksiin. Empiirinen tutkimusaineisto puhuu myös sen puolesta, että tällaisen tunnetaidon synnyttämisessä tarvitaan vahvaa pro-aktiivista johtamista, joka synnyttää ja ohjaa merkityksiä. Teoreettisesti tätä taustoittavat merkitysjohtamista koskevat teoreettiset keskustelut.

Tutkimuksessa väitetään, että organisaatiot voidaan luokitella neljään luokkaan tunnetaitojen pohjalta. Nelitypologia rakentuu määrällistä aineistoa havainnoimalla. Orpojen, Soturien, Me-yhteisön ja Komeettojen ominaislaadut erottuvat selkeästi toisistaan. Orvoissa tunnetaitojen niukkuus, passiivisuus ja kärsimyksen hyväksyminen osaksi jokapäiväistä elämää ovat ominaisuuksia, jotka syntyvät yksilötason pessimismin ja yhteisön toimimattomuuden yhdistelmästä. Sotureissa yksilötason optimismin yhdistyy yhteisön heikkoon toimivuuteen. Me-yhteisön yksilöt ovat pessimistisiä, mutta yhteisö toimii hyvin. Komeettayhteisö edustaa parasta tunnetaitoa kaikilla käytetyillä mittareilla. Komeettojen uusiutumiskykyinen tunnetaitavuus perustuu hetkellisyyteen, kokemuksellisuuteen, leikillisyyteen ja improvisointiin. Komeetoissa ulkoisesta maailmasta suhteellisen riippumattomat tunnetaidon elementit synnyttävät kyvyn menestyä ja voida hyvin. Tunnetaitojen avulla Komeetat rakentavat rikasta merkitysmaailmaa. Väitöstutkimus osoittaa, että yhteisön kyky joustavaan merkitysten käsittelyyn edistää menestymistä muuttuvissa olosuhteissa.

Hakusanat: merkitystaito, tunnetaito, tunnejumi, minäpystyvyys, feed forward -johtaminen, luottamus pohjainen yhdessä ajattelu.

KIITOKSET

Tämä työ on syntynyt Turun kauppakorkeakoulun ja kahdentoista suomalaisen organisaation käytävillä sekä Jäämeren viileissä tuulissa. Materiaali on kerätty yrityksissä, analysoitu korkeakoululla ja teoreettisesti kiteytetty vuosien vieressä pohjoisen rauhassa. Osallistumiseni 2000-luvun alkupuolella Tukkin johtamisen laitoksella nelivuotiseen Suomen Akatemian oppivia organisaatioita tutkivaan CompLeN -tutkimusryhmään ja löyhäsidonnainen opetustyöni johtamisen laitoksella ovat olennainen teoreettinen virikeympäristö, jossa ajatukseni ovat muotoutuneet.

Olen viimeiset kaksikymmentä vuotta uskonut yhteisön ydinuskomusten haastamiseen keskeisenä organisaatioiden kehittymisen muotona. Alun perin minun piti puhua siitä tutkimuksessani derridalaisessa hengessä ja derridalaisella kielellä (Derrida 2003), mutta työn sisällä ja ympärillä merkitykset ovat tahtomattani rikkoutuneet monta kertaa. Elämäni ehkä tärkeimmän sanottavani ulkoinen tuotos ja oma sisäinen maailmani ovat törmäilleet akateemisen maailman puhetaiposten ja muotoseikkojen noidankehiin. Standardien epäilijänä olen lopulta taipunut niiden voimasta ja omaa sisäistä ääntäni modifioiden muokannut tekstistä sen version, jota luet. En voittanut tuulimyllyjä, mutta kuvittelen kuitenkin kaiken jälkeen ymmärtäväni hiukan enemmän tiedeinstituution julkilausutuista ja -lausumattomista rajoista.

Professorit Satu Lähteenmäki, Raimo Nurmi, Jouko Toivonen, Hannu Salmela, Markku Nurminen, Anne Kovalainen, Juha Laurila ja Juha Varto ovat käyttäneet aikaansa työni edistämiseen, enkä usko heidän erityisesti pahoittelevan sen valmistumista. Sitkeä Satu, Rauhoittava Raimo, Johdatteleva Jouko, Huomioiva Hannu, Mutkaton Markku, Avittava Anne ja Jämerät Juhat ovat muodostaneet löyhäsidonnaisen verkoston, jota olen vaivannut, kun olen tarvetta siihen kokenut. Olen imaissut paljon tieteen tekemiseen liittyvää oppia ja ymmärrystä teiltä kaikilta. Usein hyödykkäimpiä ovat olleet näkökulmat, jotka olen aluksi kokenut kaikkein hankalimmiksi. Kiitoksia siis kaikille teille!

Esitarkastaja Vaasan yliopiston professori Riitta Viitala on ystävällisen päättäväisesti antanut palautetta kirjastani. Riitan pitkälle kantava viisaus ja halu auttaa ovat kantaneet minut maaliin. Suuret kiitokset siitä. Toinen esitarkastaja ja vastaväittäjä Oulun yliopiston professori Vesa Puhakka on lukenut työtäni virkistävän innovatiivisesti ja visionäärisesti tavalla, josta kuvastuu lämmin ymmärrys aikansa eläneiden tieteellisten paradigmojen ylittämisen tarpeesta. Vesan ainutlaatuinen ja merkitystaitava kyky löytää työstäni mah-

dollisuuksia ja resursseja on prosessin viime vaiheissa lääkinnyt henkisiä haavojani ja palauttanut uskoani tieteeseen instituutiona.

Määrällisen aineiston käsittelyssä VTL, lehtori Satu-Päivi Kantola ja sosiiaalipolitiikan tohtori Esko Ovaska ovat vastanneet loistavasti jokaiseen asetamaani kysymykseen, vaikken vastauksia aina ole ymmärtänyt. Antropologian tohtori Antu Sorainen on työn loppuvaiheilla kysynyt muutaman juuri oikean kysymyksen. Psykologit Juhani Laakso ja Juhani Tiuraniemi ovat työn alkuvaiheessa antaneet arvokasta ammatillista perspektiiviä, mainion malliopimisen kohteen ja tarvittaessa jäitä hattuun. Ylilääkäri Matti Norio on tarjonut paitsi hyvää ruokaa myös 'isällistä vertaistukea'. Psykologi Hannu Kauppinen on usein 'yhdessäkävellyt' aivoni liikkeelle ja muodostanut kansani egopullistumisen vastaisen kahden miehen itseapuryhmän. Prosessitaituri Heikki Lehtonen on sparrannut sieluani tasoilla, jonne sanat eivät yllä. Organisaatiokehittämisen mestari, toimitusjohtaja Jari Kukkonen on koko pitkän matkan pysynyt viisaana ystävänä, jonka kanssa käyty keskustelut ovat yhä uudestaan olleet toimintaani ohjaavia majakoita. CompLeN -tutkimusryhmä ja sieltä erityisesti Anni Paalumäki, Paula Kirjavainen, Maija Vähämäki ja Hannu Rastas ovat olleet hyödyllisiä ja innostavia keskustelukumppaneita.

Edesmennyt äitini Raija opetti elämällään ja varsinkin kuolemallaan etsimään tunnetaitoa yhä uudestaan rikkoutuvan merkityksen keskeltä. Hänen rakkautensa on ollut lähtökohtainen voima, joka on saanut minut yhä uudestaan yrittämään parastani. Edesmennyt isäni Taisto opetti minulle rohkeutta ja kykyä seistä sinnikkäästi niidenkin asioiden takana, jotka eivät koskaan saa suuren yleisön hyväksyntää. Puhekyvyttömänä, elämänsä viimeisinä hetkinään hän myös konkreettisesti osoitti, että sanojen takana on tärkein – aina.

Rakas vaimoni Helena on ollut paras tutor, kanssakulkija ja tukija, jonka rinnalleen voi toivoa. Hänen kanssaan olemme keskustelleet yöttömiä öitä ja kaamoksen loputonta sineä. Hän on jaksanut itkeä ja nauraa kanssani. Hän on tukenut minua, kun olen menettänyt uskoni ja ollut rikkinäisyydessäni rikkova myös lähimpiäni kohtaan. Hänen tieteellinen osaamisensa, analyyttinen silmänsä ja väitöskirjan muotoiluun liittyvä kompetenssinsa ovat olleet elintärkeitä lopullisen julkaisun syntymisessä. Luulen, että Jumalalla on ollut takajatus suodessaan Kauniin Helenan elämäni.

Rohkea poikani Anton on ollut tukipilari, joka on läpi elämäni auttanut sitomaan kaaokseni edes jossain määrin ymmärrettäväksi kudelmaksi. Lapsuusvuosistaan lähtien Antonilla on ollut ainutlaatuinen kyky nähdä olennainen ja kysyä asioita, joita muille ei ole tullut mieleen. Lisäksi tämän työn osalta hän on auttanut tarvittavien tietokonesovellusten rakentamisessa ja määrällisen aineiston käsittelyssä. Nuorimmat lapsemme, innokkaat kaksosemme Essi ja Pyy ovat tuoneet loputtomasti raikasta elämäniloa, joka viimeisimmillä hyytymisen hetkillä on saanut vähän virnuilemaan akateemisen maailman kotko-

tuksille. Kaiken muun muuttuessa prosessini aikana kyseenalaiseksi ovat lapseni olleet yhä uudestaan se ratkaiseva voima, joka on pitänyt minut suurimmaksi osaksi täysjärkisyiden rajan tällä puolen. He ovat myös yhä uudestaan antaneet minulle haltioitumisen, hilpeyden, innostuksen ja myötätunnon suikuisia, minän rajat läpäiseviä ja voimaannuttavia kokemuksia.

Suomen Akatemia, Työministeriö, Työsuojelurahasto ja Turun Kauppakorkeakoulu ovat taloudellisesti tukeneet tutkimusta ja siihen liittyviä osaprojekteja kiitettävästi. Työnantajani Voksen Psykiatri Kirkenes, Helse-Finnmark ja Alta Psykologspesialist ovat olleet suopeita 'sumeiden ajatusten kirkastamisprosesseissa'. Argyris Instituutti, sen toimitusjohtaja Harri Eertamo sekä Argyris 1–3 -hankkeiden osallistujayritykset ovat ennakkoluulottomasti olleet 'systemisten käyttäytymiskokeiden' koekaniineina, rahoituksellisena tukena ja ajatusten kommentoijina. Mia Oksa ja Minni Leskinen ovat tutkimusavustajana ja toimitussihteerinä erinomaisesti auttaneet lopullisten tekstien käsittelyssä ja editoinnissa. Manu Alakarhu on ystävällisesti avustanut kuvallisen informaation painokelpoiseksi saattamisessa.

Kiitän kaikkia lämpimästi juuri oman näköisensä panoksen antamisesta.

Altassa, Jäämeren varhaiskeväisessä raikkaudessa 01.04.2012

Markku Karma (ent. Jokila)

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	21
1.1	Tutkimuksen tausta	22
1.1.1	Käytännöstä nouseva tarve yhteisöllisen tunnetaidon teorioiden tarkentamiseen	22
1.1.2	Kartoittamaton väli: yksilön optimismi ja yhteisön toimivuus	24
1.2	Tutkimuksen asemointi	26
1.2.1	Tunne poikkitieteellisenä haasteena.....	27
1.2.2	Tunteminen taitona.....	29
1.2.3	Tunne ajatuksena, toimintana ja suhteena.....	32
1.3	Metodologiset suuntaviivat	34
1.3.1	Työn tarkoitus ja metodi	35
1.3.1.1	<i>Lomakekyselyt</i>	36
1.3.1.2	<i>Haastattelut</i>	38
1.3.1.3	<i>Kehityshankkeet</i>	39
1.3.2	Tutkimuksen rakenne.....	43
2	TUTKIMUSTA OHJAAVAT TEOREETTISET MALLIT JA MITTARIT.....	45
2.1	Psykodynaaminen, kognitiivinen ja systeeminen tunnetaito	45
2.1.1	Yhteisön tunnetaito psykodynaamisen teorian valossa	48
2.1.2	Tunteen tehtävä biologisena palautejärjestelmänä.....	49
2.1.3	Bionin ryhmäteoria.....	51
2.1.4	Pöyhösen mittari yhteisöllisen toimivuuden kuvaajana	53
2.1.5	Luottamus ja vastavuoroisuus yhteisön tunnetaitona.....	56
2.2	Yksilön tunnetaito kognitiivisen teorian valossa	62
2.2.1	Kognitiivinen strategia ja yksilön automatisoitunut tulkinta	63
2.2.2	Automatisoitunut attribuointi taitona	64
2.2.3	Seligmanin ASQ-mittari yksilöoptimismin kuvaajana	66
2.3	Systeeminen tunnetaito	66
2.3.1	Tunnetaidot yksilön, yhteisön ja välittävien mekanismien tuotoksena.....	67
2.3.2	Systeeminen maailmankuva tunnetaidon ulottuvuutena	69
2.3.2.1	<i>Elävän järjestelmän open loop</i>	71
2.3.2.2	<i>Tasapainottomuus, jännitteet ja oppiminen</i>	73
2.3.2.3	<i>Yhden totuuden ja todellisuuden hypnoosi</i>	75
2.3.2.4	<i>Palautejärjestelmän luonne – poikkeamatko häiriöitä?</i>	77

2.3.2.5	<i>Loogis-rationaalisuuden illuusio</i>	78
2.3.2.6	<i>Hierarkkisuus</i>	79
2.3.2.7	<i>Status ja tiedollinen auktoriteetti</i>	81
2.3.2.8	<i>Vanhan toistaminen</i>	81
2.3.2.9	<i>Omistettu vai liikkuva tieto?</i>	82
2.3.2.10	<i>Säännöt</i>	84
2.3.3	<i>Systeemis-epälinearisuuden kymmenen muuttujaa</i>	89
2.4	<i>Tutkimuksen viitekehys pähkinänkuoressa</i>	91
3	TUNNETAIDON MUODOT ORGANISAATIOTYPOLOGIAN TAUSTALLA	95
3.1	<i>Tilastollisesta aineistosta nousevat tunnetaidon muodot</i>	96
3.2	<i>Määrällinen vertailu: yksilöllinen vai yhteisöllinen tunnetaito</i>	100
3.3	<i>Faktorianalyysi: kaksi tunnetaidon lajia</i>	105
3.4	<i>Tunnetaidon mallintaminen: Orvot, Soturit, Me-yhteisö ja Komeetat</i>	110
4	NELJÄ YHTEISÖLLISTÄ TUNNETAIDON LAJIA: ORGANISAATIOTYYPIT JA TUNNETAITO LAADULLISEN HAVAINNOINNIN KOHTEENA	115
4.1	<i>Orvot ja kyky kestää kärsimystä: ”Tavoitteena varhaiseläke”</i>	115
4.1.1	<i>Kuvaus sihteerin työnhajuksesta</i>	116
4.1.2	<i>Teoreettista pohdintaa: kärsimyksen sietämisen tunnetaito ja -jumi</i>	121
4.1.2.1	<i>Epätoivo synnyttää keinottomuutta</i>	121
4.1.2.2	<i>Avuton minä, pelastava sinä: Yhteisölliset objektiluhteet, perusolettamukset ja vuorovaikutus</i>	122
4.1.2.3	<i>Kognitiivinen ulottuvuus: pessimismi ja niukka kyky takaiskujen taklaamiseen</i>	125
4.1.2.4	<i>Emergenssien näkökulma: kadotettu luottamus ja pelottavat poikkeamat</i>	128
4.1.2.5	<i>Yhteenvedo Orvoista: merkityskato johtaa toivottomuuteen</i> ...	130
4.2	<i>Me-yhteisö ja taito keskinäiseen riippuvuuteen</i>	135
4.2.1	<i>Kuvaus lastenhoitajien kehityshankkeesta</i>	136
4.2.2	<i>Teoreettista pohdintaa: keskinäisriippuvuuden tunnetaito ja -jumi</i>	140
4.2.2.1	<i>Konfliktin pelko estää tunnetaidon kehitystä</i>	140
4.2.2.2	<i>Tarvitseva minä, hylkäävä sinä: yhteisölliset objektiluhteet, perusolettamukset ja vuorovaikutus</i>	142
4.2.2.3	<i>Kognitiivinen ulottuvuus: pessimismi ja heikko takaiskujen käsittely</i>	144
4.2.2.4	<i>”Ethän loukkaannu”:</i> jännitteisyyden pelko estää aidon dialogin	147

4.2.2.5	<i>Yhteenvedo Me-yhteisöstä: erillisyyden pelko estää merkitystörmykset</i>	150
4.3	Soturit ja taito olla itsenäinen: yksilökeskeinen epäluulo tappaa yhteistyön	153
4.3.1	Kuvaus kouluttajien prosessista	154
4.3.2	Teoreettista pohdintaa: itsenäisenä olemisen tunnetaito ja -jumi	159
4.3.2.1	<i>Keskinäinen kilpailu tunnetaidon kehittymisen esteenä</i>	159
4.3.2.2	<i>Vahva minä, kilpaileva sinä: yhteisölliset objektiisuhteet, perusolettamukset ja vuorovaikutus</i>	161
4.3.2.3	<i>Yksilöiden optimismi puolustusmekanismina kovaa sosiaalista ympäristöä vastaan</i>	163
4.3.2.4	<i>Kun ihmiseen ei voi luottaa: kyky sietää jännitteitä</i>	165
4.3.2.5	<i>Yhteenvedo Sotureista: johtamattomat merkitykset synnyttävät epäluulon</i>	168
4.4	Komeetat ja taito menestyä: ”Tarinasta sinä olet tullut ja tarinaksi sinä olet jälleen tuleva”	171
4.4.1	Kuvaus mainostajien kehityshankkeesta	172
4.4.2	Teoreettista pohdintaa: merkitysten muokkaus tunnetaitona ja -jumina	178
4.4.2.1	<i>Mielihyvän ansa estää tunnetaidon kehittymisen</i>	178
4.4.2.2	<i>Voittava minä, haluava sinä: yhteisölliset objektiisuhteet, perusolettamustilat ja vuorovaikutus</i>	179
4.4.2.3	<i>Lupa olla oma itsensä synnyttää yksilöiden optimismia</i>	181
4.4.2.4	<i>Luottamus kilpailuvalttina: tarinan rakentaminen osana kulttuuria</i>	183
4.4.2.5	<i>Yhteenvedo Komeetoista: notkeat merkitykset rakentavat tunnetaitoa</i>	187
5	NELJÄ KESKEISTÄ TUNNETAITOJA	193
5.1	Tunnetaitavat merkityksen muokkaajat	193
5.2	Taito johtaa eteenpäin ja merkityksiä haastavasti – Komeetat versus Orvot	195
5.3	Taito valikoida merkityksiä – Me-yhteisö versus Komeetat.....	202
5.4	Taito ajatella yhdessä – Komeetat versus Soturit	212
5.5	Taito puhua itsestään vahva – Soturit versus Me-yhteisö	218
6	YHTEENVETO: ELÄVÄN MERKITYKSEN EROJA TEKEVÄ IHME.....	225
6.1	Haasteena emergentti tunnetaito	225
6.2	Tiivistys tuloksista.....	227
6.2.1	Nelitypologia.....	227
6.2.2	Nelitypologia organisatorisen tunnetaidon evolutiivisena kuvaajana? ..	230
6.2.3	Tunnetaidon yksilölliset, yhteisölliset ja emergentit ulottuvuudet.....	234

6.2.4	Avoin, elävä merkitys tunnetaidon takana	238
6.2.5	Emergentin tunnetaidon oppiminen ja opettaminen.....	243
6.3	Metodin arviointia: ristiriita, haastaminen ja rajan ylitys merkityksen rakentajina	247
6.3.1	Yksilöistä kohti suhteita, välejä ja vertailua.....	247
6.3.2	Näkökulmia validiteettiin	249
6.3.3	Mahdollisuuksia tutkimusteeman edelleen kehittelyyn.....	252
7	JÄLKISANAT: KOHTI MERKITYSTAITAVAA SYSTEEMIÄ	255
	SUMMARY	257
	LÄHTEET.....	271
LIITE 1	TYÖYHTEISÖN PSYKODYNAAMISEN TILAN KARTOITUSLOMAKE	297
LIITE 2	TUTKIMUKSESSA KÄYTETTY MARTIN SELIGMANIN ASQ-KYSELY, JOKA MITTAA YKSILÖLLISTÄ OPTIMISMIA	302
LIITE 3	SYSTEEMIS-EPÄLINEAARINEN VS. LINEAARINEN MAAILMANKUVA KOKONAISTAULUKKONA	310
LIITE 4	TUNNETAITO YKSILÖIDEN KOGNITIIVISINA STRATEGIOINA: YKSILÖIDEN OPTIMISMI JA PESSIMISMI 12 SUOMALAISESSA ORGANISAATIOSSA..	314
LIITE 5	SUMMAMUUTTUIJEN PEARSONIN KORRELAATIOT YKSITTÄISIIN MUUTTUIJIN KOKO AINEISTOSSA	319
LIITE 6	YHTEISÖKOHTAISTEN KESKIARVOJEN RELIABILITEETIN TUTKIMINEN SKATTEROINNIN AVULLA.....	321
LIITE 7	SUMMAMUUTTUIJEN SELITYSVOIMA	323
LIITE 8	SISÄISEN KYSELYN TULOKSET ORVOISSA	325
LIITE 9	SISÄISEN KYSELYN TULOKSET SOTUREISSA.....	327
LIITE 10	SISÄISEN KYSELYN TULOKSET ME-YHTEISÖSSÄ	328
LIITE 11	TUNNETAIDON YDINTEKIJÖIDEN ETSIMINEN YHTEISÖJEN RISTIINVERTAILULLA	330

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Tunteiden kehämäisyys organisaatiossa yksilöistä käsin kuvattuna (Karma & Laakso 2012).	33
Kuvio 2	Tutkimuksen rakenne.	36
Kuvio 3	Sosiaalipsykologi Russellin nelikenttä.	50
Kuvio 4	Bionin tunnemallin ulottuvuuksia.	52
Kuvio 5	Havainto, päätöksenteko ja oppimistyyli linearisessa ja epälinearisessa mallissa.	75
Kuvio 6	Pitkälle viety työnjako oppimista ja motivaatiota haittaavana noidankehänä.	80
Kuvio 7	Tutkimuksen viitekehys pähkinänkuoressa.	92
Kuvio 8	Yksilöiden optimismin ja yhteisön toimivuuden suhde 12 suomalaisessa organisaatiossa Likert-asteikolla 1–7 (n=163).	101
Kuvio 9	Optimismi, yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma Likert-asteikolla 1–7 (n=163).	104
Kuvio 10	Yksilön optimismi ja yhteisön toimivuus – sirontakuvio Likert-asteikolla 1–7 (n=163).	111
Kuvio 11	Orvot, Soturit, Me-yhteisö ja Komeetat.	114
Kuvio 12	Ensimmäinen vuokaavio Orpojen dynamiikasta.	117
Kuvio 13	Orpojen itse tuottama vuokaavio ongelmistaan.	117
Kuvio 14	Tunnetaidon rakennusaineet Orvoissa (n=4) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.	121
Kuvio 15	Yksilön kognitiivinen tiedonkäsittely Orvoissa (n=4) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.	126
Kuvio 16	Orpojen ydindynamiikka itseään toistavana noidankehänä.	132
Kuvio 17	Tunnetaidon rakennusaineet Me-yhteisössä (n=9) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.	141
Kuvio 18	Me-yhteisön ydindynamiikka itseään toistavana kehänä. ...	150
Kuvio 19	Tunnetaidon rakennusaineet Sotureissa (n=20) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.	160
Kuvio 20	Soturien ydindynamiikka itseään toistavana epäluulon kehänä.	168
Kuvio 21	Tunnetaidon rakennusaineet Komeetoissa (n=16) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.	179
Kuvio 22	Komeettojen ydindynamiikka – mielihyväänsä.	188

Kuvio 23	Tunnetaitoa rakentavat yhteisölliset, yksilölliset ja emergentit kompetenssit.	194
Kuvio 24	Luottamus ja systeeminen maailmankuva toisiaan vahvistavana kehäilmiönä.	196
Kuvio 25	<i>Feed forward</i> -johtaminen tunnetaidon ehtona – taitopyramidi (ks. Reh 2009).	198
Kuvio 26	Merkitystaito tunnetaidon ehtona.	203
Kuvio 27	Merkitystaito, systeemisen maailmankuvan ja optimismin kehämäisyys.	204
Kuvio 28	Yhdessä ajattelu tunnetaidon ehtona.	213
Kuvio 29	Minäpystyvyys tunnetaidon ehtona.	220
Kuvio 30	Orvot, Soturit, Me-yhteisö ja Komeetat.	231
Kuvio 31	Tunnetaito yksilön optimismin ja yhteisön toimivuuden välissä dialektisesti kehittyvänä spiraalina.	233
Kuvio 32	Tunnetaito kokemisen, ajattelun, toiminnan ja johtamisen tasolla.	243
Kuvio 33	Yhdessä ajattelu merkityksenhallinnan kollektiivisena ulottuvuutena.	244
Liitekuvio 1	Optimismi 12 yhteisössä raakapisteinä.	317
Liitekuvio 2	Yksilöiden optimismi ja yhteisön toimivuus ristiintaulukoituina ja yksittäisten vastausten osalta raakapisteinä (n=163).	321

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Työyhteisön psykologinen ilmapiiri ja vuorovaikutustavat. .	54
Taulukko 2	Tutkimuksen sosiaalista pääomaa mittaavat kysymykset.	62
Taulukko 3	Epälineaarisen ja lineaarisen organisaatiokäsityksen erot pähkinänkuoressa (Jokila 2003a).	84
Taulukko 4	Lineaarisuus–epälineaarisuus-jaon kanssa paralleleja jaotteluja.	89
Taulukko 5	Kymmenen operationalisoitua Likert-asteikollista muuttujaa organisaatioiden lineaarisuus vs. epälineaarisuus ominaisuuden arviointiin.	90
Taulukko 6	Vastaajien n-luvut lomakekyselyyn osallistuneissa organisaatioissa.....	97
Taulukko 7	Summamuuttujien keskinäinen erottelevuus ja sisäinen yhtenäisyys (n=163).	99
Taulukko 8	Yksilöiden optimismin ja yhteisön toimivuuden suhde 12 suomalaisessa organisaatiossa Likert-asteikolla 1–7 (n=163).	101
Taulukko 9	Optimismi, yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma Likert-asteikolla 1–7 (n=163).....	104
Taulukko 10	Faktorianalyysi tilastollisesta aineistosta neljällä faktorilla Varimaxilla rotatoituna (n=163).....	106
Taulukko 11	Yksilön optimismi ja yhteisön toimivuus – arvot Likert-asteikolla 1–7 (n=163).....	110
Taulukko 12	Tutkijan ajattelun jälkikäteismallinnus prosessista, jossa kategorioille syntyvät nimet Orvot, Soturit, Me-yhteisö ja Komeetat.....	112
Taulukko 13	Työnohjaajan ja osallistujan dialogia: emotionaalisella työskentelyllä tavoitellaan kognitiivista muutosta Orvoissa.118	
Taulukko 14	Tunnetaidon rakennusaineet Orvoissa (n=4) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.	121
Taulukko 15	Havainnointia ohjaava matriisi laadullisessa tutkimuksessa.122	
Taulukko 16	Yksilön kognitiivinen tiedonkäsittely Orvoissa (n=4) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.	126
Taulukko 17	Sosiaalinen pääoma Orvoissa (n=4) Likert-asteikolla 1–7. 128	
Taulukko 18	Ajattelun epälineaarisuusaste Orvoissa (n=4) Likert-asteikolla 1–7.....	130

Taulukko 19	Tunnetaitojen rakennusaineet Orvoissa.....	134
Taulukko 20	Me-yhteisön SWOT-analyysin tärkeimmät tulokset.	137
Taulukko 21	Tunnetaidon rakennusaineet Me-yhteisössä (n=9) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.	141
Taulukko 22	Yksilön kognitiivinen tiedonkäsittely Me-yhteisössä (n=9) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.....	145
Taulukko 23	Luottamus Me-yhteisössä (n=9) Likert-asteikolla 1–7.....	147
Taulukko 24	Ajattelun epälineaarisuusaste Me-yhteisössä (n=9) Likert-asteikolla 1–7.	149
Taulukko 25	Tunnetaitojen rakennusaineet Me-yhteisössä.	153
Taulukko 26	Tekijöitä, jotka rakenteellisesti tai kulttuurisesti vaikuttavat Sotureiden ydinongelmaan, sekä ongelmanratkaisuideoita.	158
Taulukko 27	Tunnetaidon rakennusaineet Sotureissa (n=20) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.	160
Taulukko 28	Yksilön kognitiivinen tiedonkäsittely Sotureissa (n=20) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.	164
Taulukko 29	Sosiaalinen pääoma Sotureissa (n=20) Likert-asteikolla 1–7.	165
Taulukko 30	Ajattelun epälineaarisuusaste Sotureissa (n=20) Likert-asteikolla 1–7.	167
Taulukko 31	Tunnetaitojen rakennusaineet Sotureissa.....	170
Taulukko 32	Tunnetaidon rakennusaineet Komeetoissa (n=16) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.	178
Taulukko 33	Yksilön kognitiivinen tiedonkäsittely Komeetoissa (n=16) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.....	182
Taulukko 34	Luottamus Komeetoissa (n=16) Likert-asteikolla 1–7.	183
Taulukko 35	Ajattelun epälineaarisuusaste Komeetoissa (n=16) Likert-asteikolla 1–7.	185
Taulukko 36	Tunnetaitojen rakennusaineet Komeetoissa.	191
Taulukko 37	Komeettojen ja Orpojen kriittiset erot tunteen, ajatuksen, toiminnan ja johtamisen näkökulmista.	202
Taulukko 38	Komeettojen ja Me-yhteisön kriittiset erot tunteen, ajatuksen, toiminnan ja johtamisen näkökulmista.	209
Taulukko 39	Komeettojen ja Soturien kriittiset erot tunteen, ajattelun, toiminnan ja johtamisen näkökulmista.	217
Taulukko 40	Me-yhteisön ja Soturien kriittiset erot tunteen, ajattelun, toiminnan ja johtamisen näkökulmista.	223
Taulukko 41	Komeettojen ja Orpojen kriittiset erot tunteen, ajatuksen, toiminnan ja johtamisen näkökulmista.	235

Liitetaulukko 1	Psykodynaaminen työyhteisön tila operationalisoituna tulehtuneeseen, jäykkään, normaaliin ja luovaan kategoriaan (Pöyhönen 1988).....	297
Liitetaulukko 2	Epälineaarisen ja lineaarisen organisaatiokäsityksen erot pähkinänkuoressa (ks. Jokila 2003a).....	310
Liitetaulukko 3	Onnistumisattribuutioiden ja takaiskuattribuutioiden yksittäiset muuttujat suomalaisessa aineistossa raakapisteiden osalta (n=163).....	314
Liitetaulukko 4	Optimismmin yksittäiset osa-alueet 12 yhteisössä raakapisteillä havainnoituna (n=163).	318
Liitetaulukko 5	Summamuuttujien Pearsonin korrelaatiot yksittäisiin muuttujiin koko aineistossa (n=163).	319
Liitetaulukko 6	Pearsonin korrelaatiot yhteisön toimivuuden, yksilöiden optimismmin, luottamukseen perustuvan sosiaalisen pääoman ja epälineaarisen ajattelun välillä (n=163).....	323
Liitetaulukko 7	Tilastollisten syy-seuraus suhteiden vertailu Orvoissa vs. Komeetoissa – analyysi 1.	330
Liitetaulukko 8	Tilastollisten syy-seuraus suhteiden vertailu Orvoissa vs. Komeetoissa – analyysi 2.	331

1 JOHDANTO

Yhteisöjen emotionaalinen kompetenssi eli tunnetaito on olennainen selviytymis- ja menestystekijä, kun organisaatiot siirtyvät kohti aineetonta lisäarvon tuotantoa (Rantanen 2011, 19; Daus & Ashkanasy 2005, 453; Ashkanasy 2003, 9). Aineeton tarkoittaa usein rakenteetonta, pysymätöntä, notkeaa tai arvaamatonta (Puusa & Reijonen 2011, 8–9). Metaforisesti materiaintensiiviseen ja aineettomaan tuotantotapaan liittyvän organisoitumisen eron voi ilmaista vertaamalla kiinteää massaa läikkyvään nesteeseen (Bauman 2002, 10). Aineettomassa merkitystaloudessa työn organisoituminen perustuu aikaisempaa enemmän jatkuvasti uusiutuville rakenteille, joissa yksilön ja ryhmän toistuva kokonaisvaltainen muutos on edellytys lisäarvon kasvulle (Savolainen 2011, 17–19). Vain luomalla nahkansa yhä uudestaan voi selviytyä ja menestyä. Yksittäiselle ihmiselle ja yhteisölle tämä tarkoittaa jatkuvaa emotionaalista sopeutumishaastetta (Kultanen 2009, 6–9; Abraham 1999, 210–212). Siksi tunnetaito ja hyvinvointi voivat entistä vähemmän perustua ulkoiselle, pysyvälle materiaaliselle todellisuudelle. Se perustuu entistä enemmän kyvyille käsitellä merkityksiä. (Grant 2012; Hamel 2009, 24–28; ks. Boje 2008, 211–215; Weick 1995, 170.)

Tämä tutkimus havainnoi organisatorista tunnetaitoa muuttuvassa suomalaisessa työkontekstissa. Empiirinen tutkimus tuottaa uuden organisaatioiden typologian, joka perustuu erilaisiin tapoihin tuottaa ja käsitellä tunteita. Vertaamalla eri organisaatiotyyppettä keskenään on tavoitteena tiivistää esiin ulkoisista tekijöistä riippumattoman yhteisöllisen tunnetaidon olennaisimmat elementit. (Ragin & Amoroso 2011, 12; Glaser & Strauss 1999, 21; Ragin 1989, 34.)

Johdannon alaluvuissa vastataan kysymyksiin, miksi tunnetaitoa kannattaa tutkia, mitä tunteisiin liittyvä taitavuus on ja miten tätä ilmiötä voidaan tutkia (ks. Kolb 1990). Tällä tavalla hahmotellaan tunteen ja tunnetaidon paikkaa työyhteisössä.

1.1 Tutkimuksen tausta

1.1.1 Käytännöstä nouseva tarve yhteisöllisen tunnetaidon teorioiden tarkentamiseen

Jatkuvasti uusiutuviissa organisatorisissa ympäristöissä tunnetaito eli emotionaalinen kompetenssi on keskeinen yhteisön onnistumista ennakoiva kyvykkyyden laji (Rantanen 2011, 19; Kultanen 2009, 3–8; Ashkanasy 2003, 9; Freshman & Rubino 2002, 1–3). Se auttaa niin yksilöä kuin yhteisöä selviytymään hengissä, pysymään toimintakykyisenä ja terveenä (ks. Siltala 2004; Bellack 1999, 3–4). Se auttaa myös välttämään karkeimpia, haitallisia psyykkisiä puolustusmekanismeja, saavuttamaan tavoitteita sekä menestymään myös ns. ulkoisilla mittareilla arvioiden (Argyris 2010, 11; 1999). Näihin viiteen kriteeriin (ks. Karma & Laakso 2012, 46; Hatcher 2008, 153–156; Cherniss 2001, 5; Ellis 1994; Maultsby 1990) määritetty tässä tutkimuksessa organisatorinen tunnetaito, jota halutaan ymmärtää aikaisempaa syvemmin ja moniulotteisemmin.

Olellainen kysymys on, millaisia ovat ne tunteiden säätelyyn liittyvät taidot, jotka auttavat yhteisöä selviytymään maailman myllerryksessä (Ashkanasy 2003, 10; Phillips 1996). Yksi yritys pysyy hyvävoimaisena uskomattomien haasteiden edessä, kun toinen jumiutuu tai luhistuu ulkoisesti vaatimattomalta vaikuttavan ongelman edessä (Karma & Eertamo 2007, 11). Usein luhistuvan yhteisön emotionaalisia resursseja nakertaa jokin toistuva toimintatapa, joka heikentää uskoa, luottamusta ja toiveikkuutta. Toisinaan jumiutujat valittelevat ulkoisia olosuhteita, mutta toisesta näkökulmasta voi nopeastikin huomata, että yhteisö ylläpitää itse toimintatapaansa ja psyykkisiä ansojaan toistuvilla käytännöillään sekä ajattelu- ja puhetavoillaan. Mitä lähemmäksi organisaatiota havainnoitsija tulee, sitä vaikeampi on huomata yhteisön tiedostamatonta itsesabotaasia ja itse ylläpidettyä kehämäistä ongelmaa. (Argyris 2010, 65; Tuominen 2010, VIII; Neisser 2003, 159–172.)

Organisaation kehittämisen ja johdon konsulttien päähuolena on usein se, miten yhteisö saadaan näkemään ja murtamaan oma henkinen juminsa, toimimaan ja voimaan taas hyvin (Karma & Eertamo 2007, 6; Hatcher 2008, 156; Hochschild 1983). Jotta pystyisi vastaamaan edes jossain määrin tyydyttävästi tuohon kysymykseen, on pyrittävä muodostamaan kokonaiskuva organisaatioiden tunnetaidoista ja toistuvista tunnejumeista sekä niiden toimintalogiikasta (Hamel 2009, 46; Grant 2007, 393–399). Yhteisöjen autopoieettista tapaa rakentaa kokemusmaailmaansa tulee ymmärtää (Zettinig 2003). Kuitenkin parhaatkin organisaation toimintaa kuvaavat mallit sisältävät aukkoja ja katvealu-eita, joiden ymmärtämiseksi näitä malleja on verrattava keskenään. Kun yksi-

lö- tai yhteisökeskeinen teoria antaa vain vajavaisia vastauksia, on niitä tarkennettava etsimällä vastauksia teorioiden välistä ja keskinäisistä suhteista (Ragin & Amoroso 2011; Pfeiffer 1995, 6).

Tutkimuksen tavoite on yhteisöllisten tunnetaitojen ja -jumien aikaisempaa syvempi ymmärtäminen ja empiriaan pohjautuva typologisointi. Tunnetaito sisältää kyvyn ylläpitää ja synnyttää toiminnan kannalta hyödyllisiä emotionaalisia tiloja vaikeissakin olosuhteissa¹. Tunnejumin (engl. *trap*) käsitteen toi tieteelliseen keskusteluun kognitiivis-analyttisen psykologian kehittäjä Anthony Ryle (1995). Tunnejumi tarkoittaa organismin tunnetasolla loogista mutta päämäärien saavuttamisen kannalta haitallista toimintaa, joka kehämäisesti vahvistaa itseään (ks. Mischel & Shoda 1999). Vapaavuori (2001) on käyttänyt termiä organisaatioiden kontekstissa ja osoittanut, miten tunnejumi lähes huomaamatta säilyy ihmisten vuorovaikutuksessa, vaikka sen synnyttäneet olosuhteet olisivat jo muuntuneet. Tutkimuksen empiirisessä aineistossa kehämäisesti kuvatut tunnejumit tulevat näkyviksi muun muassa siinä, miten yhteisö reagoi tutkijan pyrkimykseen haastaa sen perustavanlaatuisia uskomuksia. Tässä tutkimuksessa pyritään synnyttämään positiivinen oppimiskehä ulkoistamalla, näkyväistämällä ja refleктоimalla tunnejumia, jolloin jumin merkitysulottuvuudet muuttuvat.

Tavoitteen saavuttamisessa organisaation yhteisöllinen toimivuus ja yksilöiden optimismi ovat keskeisiä rakennuspilareita, joita usein on pidetty toistensa peilikuvina. Tässä tutkimuksessa yhteisöllinen toimivuus tarkoittaa luottamukseen, vastavuoroisuuteen ja keskinäiseen ymmärrykseen pohjautuvaa maailmankuvaa, joka edistää yhteisön ydintehtävän suorittamista ja tehokasta ongelmanratkaisua (Savolainen 2011; Easterby-Smith ym. 1999).

On ajateltu, että valmentamalla yksilöistä optimistisia myös yhteisö alkaa toimia (Haman & Putnam 2008, 62–65; Akerlof & Shiller 2009). Sen, että yhteisö toimii erinomaisesti, on välttämättä ajateltu liittyvän myös yksilöiden optimismiin (Aspinwall ym. 2002, 267–269; Aspinwall 2001, 591–594; Evans 2001). Taustalla on ollut tieteenfilosofinen yliyksinkertaistus, jonka mukaan organisaatio toimii ja kehittyy samojen lainalaisuuksien mukaan kuin yksittäinen ihminen (Musson & Marsh 2008, 121–123). Kuten viimeaikainen tutkimus osoittaa, näin ei kuitenkaan mitään ilmeisimmin ole: yhteisö ei koostu vain yksilöistään, eivätkä yksilöiden yhteenlasketut ominaisuudet muodosta yhteisöä (Hakkarainen 2000, 86–88; Bakken & Hernes 2003; Kosko 2001). Yksilöiden lisäksi organisaation tunnejumit ja -resurssit muodostuvat niiden toistuvista käytännöistä, puhetavoista, rituaaleista – liimasta, joka yhdistää yksiköt ja yksilöt (Harisalo 2009, 182; Paalumäki 2004).

1 Tunnetaidon käsitettä ja sisältöä tarkastellaan lähemmin luvussa 1.2.2.

1.1.2 Kartoittamaton väli: yksilön optimismi ja yhteisön toimivuus

Tunnetaidon tutkimista työssä motivoi osin tieteenhistoriallinen ongelma eli se, että taidon taustalla olevia kahta olennaista komponenttia eli yhteisöjen emotionaalista toimivuutta ja yksilöiden optimismia on pääasiassa tutkittu toisistaan erillään ilman, että keskustelut ovat juurikaan kohdanneet (Harisalo 2009, 182; Bolton 2008, 15). Yksilön optimismilla tarkoitetaan sitä, että ihminen yleistää, pysyväistää ja henkilökohtaistaa onnistumiset eli uskoo onnistumiseen. Onnistumiset määrittävät subjektin identiteettiä ja kokemusta itsestään (Seligman 2008; Morrison ym. 2001). Vastaavasti optimisti etäännyttää itsensä epäonnistumiset tekemättä niistä minuuttaan määrittäviä yleistyksiä (Seligman 2008, 37). Etäännyttäminen tapahtuu siten, että optimistinen henkilö pitää epäonnistumisia tilapäisinä, satunnaisina ja ulkoisista seikoista johtuvina. Yksilöiden optimismia ja yhteisöjen emotionaalista toimivuutta on kumppaakin erillisinä kysymyksinä tutkittu paljon. Päätulos kummastakin on ollut samansuuntainen: optimistiset yksilöt elävät pidempään ja pysyvät terveempinä kuin pessimistiset kollegansa (Seligman 2008, 16; Csikszentmihalyi 2005, 18). Emotionaalisesti hyvin toimivat yhteisöt sairastavat vähemmän ja tuottavat parempia tuloksia kuin emotionaalisesti huonosti toimivat yhteisöt (Fineman 2008, 4; Chang 2001, 257). Tämän tutkimuksen keskeinen intentio on yhdistää nämä kysymykset: muodostuuko optimistisista yksilöistä välttämättä emotionaalisesti hyvin toimiva yhteisö, joka tuottaa ja voi hyvin? (Ks. Lam & Kirby 2002, 134–136.)

Yksilön optimismin ja yhteisön toimivuutta koskevien keskustelujen erillisuus liittyy yleisempään organisaatiopsykologisen tutkimuksen ongelmaan (Fineman 2008, 4; Haman & Putnam 2008, 62–65; Grant 2007). Tutkimusasetelmat usein synnyttävät vaikutelman, että organisaatioiden käyttäytymistä voitaisiin selittää yksilöiden käyttäytymisestä siirrettyillä malleilla ja käsitteillä. Vaikutelma on harhaanjohtava, koska tällöin yksilön ja yhteisöjen rajapinnoilla tai suhteissa esiintyviä ilmiöitä ei kyetä tekemään näkyviksi. Systeemiä ja emergenttejä ilmiöitä redusoidaan sellaiseen yksinkertaistettuun muotoon, jossa ilmiöiden olennaisia ulottuvuuksia kadotetaan (Senge ym. 2008, 5–8; Senge ym. 2005, 5; Koivuaho 2005, 17–34; Bar-Yam 2004, 37–45). Ilmiö on vähän sama kuin havainnoimalla yksilön käsiä, jalkoja ja vatsalaukkua tehtäisiin päätelmiä kokonaisesta ihmisestä (Kosko 2001).

Organisaatioissa tunnejumi, optimismi tai yhteisöllinen toimivuus eivät ole pelkästään yksilöiden tiedonkäsittelyn asia (Ashkanasy 2003, 11). Yksilöiden lisäksi organisaation automatisoituneet toimintakäytännöt, yhteisölliset säännöt, yhdistävä symboliavaruus tai toimintaa jäsentävät työkalut vaikuttavat yhteisön tunnetilaan ja itseään ylläpitäviin jumeihin. Näihin välittäviin mekanismeihin kiinnittyy tunnelatauksia, joita voidaan empiirisesti mitata (Bruns-

son 2000; During the Job Training Method 1998). Ne siis vaikuttavat keskeisesti yhteisön henkiseen tilaan, vaikei niitä voida palauttaa yksilöihin. Yksilöiden tajuntojen summa ei ole sama kuin yhteisön tajunta, vaan niiden välissä on ilmiöitä, joille empiirisestä tutkimuksesta löytyy vain niukalti käsitteitä. Tunteiden tutkijat ovatkin alkaneet puhua yksilösubjektin ylittävistä (engl. *self-transcendent*) tunteista (Rantanen 2011, 14; Siegel 2010), jotka siirtyvät yksilöstä yhteisöön ja yhteisöstä yksilöön otsalohkojen ja aivorungon peilisolujen (Zaboura 2008; Rizzolatti & Sinigaglia 2008) välityksellä.

Organisaatiopsykologian rintamalla merkitysvälitteisyys (Engeström 2001) ja dialogisuus (Hakkarainen ym. 2002) ovat uusimpia käsitteitä, joilla yksilön ja yhteisön välistä tilaa on pyritty kuvaamaan. Merkitysvälitteisyydellä tarkoitetaan sitä, että erilaiset symbolit, artefaktit ja toimintakäytännöt välittävät ja siivilöivät yksilöiden tajunnantilan yhteisöjen tajunnantilaksi ja päinvastoin. Yksilöiden tajunta ulkoistuu, vakiintuu ja institutionalisoituu merkeiksi, joiden tulkintaan yhteisössä muodostuu oma säännöstönsä. Dialogisuudella puolestaan tarkoitetaan yhdistävien työn kohteiden, käytäntöjen ja reunaehtojen vaikutusta kahden tai useamman ihmisen vuoropuheluun, dialogiin. Kahden vuoropuhelu ei olekaan vain kahden vuoropuhelua, vaan välittävät mekanismit osallistuvat keskusteluun siinä määrin, että yksilöiden ainutlaatuisen subjektiivisuuden voi kyseenalaistaa.

Yksilön optimismin välittyminen ympäröivään yhteisöön tapahtuu arkisen toiminnan ja ongelmanratkaisun kautta. Tätä välittymisen prosessia kuvataan käsillä olevassa tutkimuksessa luokittelemalla erilaisia organisaatiotyyppisiä, joissa välittyminen tapahtuu huonosti, keskimääräisesti tai hyvin. Tällainen luokittelu luodaan analysoimalla yksilöiden optimismia ja yhteisön emotionaalista toimivuutta kahdessatoista suomalaisessa organisaatiossa. Ydinkysymys suhteessa yhteisön optimismin kehittymiseen on, miten yksilöiden tajunta merkitysvälitteisesti siirtyy yhteisön automatisoituneiksi toimintakäytännöiksi (Nonaka & Takeuchi 1995). Tässä tutkimuksessa tutkitaankin yksilön optimismin suhdetta yhteisölliseen toimivuuteen, josta rakentuu organisatorinen tunnetaito. Tunnetaito tarkoittaa siis yksilöiden optimismia, yhteisön toimivuutta sekä niitä välittäviä mekanismeja kuten esimerkiksi toimintakäytäntöjä, symboleja, artefakteja ja työkaluja. Dynaamisesti tunnetaidon kehittymistä estävät kehämäiset ja itseään toistavat puolustusmekanismit, joita tässä tutkimuksessa kutsutaan tunnejumeiksi.

Tutkimuksessa ylitetään yksilön ja yhteisön raja, sillä tutkimuksen taustalla vaikuttaa ontologinen uskomus, että yksilön ja yhteisön identiteetit erotteleva kieli ei auta tunnistamaan eikä havainnoimaan yksilöiden ja yhteisöjen rajapinnoissa, väleissä ja suhteissa olevia ilmiöitä (Gergen 2009; Pfeiffer 1995). Juuri nämä ilmiöt ja niiden nimeäminen ovat tutkimuksellisesti kiinnostavia. Tutkimuksessa etsitään käsitteitä sille, millaisia tunteen laatuominaisuuksia tai

taitoja muutoksessa selviytymiseen tarvitaan. Yritysten tunnetaidon nähdään olevan tärkeä tekijä yritysten selviytymiskyvyssä. Operatiivisella tasolla tutkimuksessa yhdistetään ja tarkastellaan rinnakkain yksilön optimismia ja yhteisön toimivuutta. Lisäksi synnytetään organisaatioiden luokittelu, joka pohjautuu yksilöiden optimismiin ja yhteisöjen toimivuuden tarkasteluun rinnakkain.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. mitä on yhteisöllinen tunnetaito,
2. miten yhteisöjä voidaan kuvata ja luokitella yksilön optimismiin ja yhteisöllisen toimivuuden valossa, ja
3. millaisia taitoja on yhteisöissä, joissa emotionaalinen kyvykkyys siirtyy yksilöstä yhteisöön ja päinvastoin?

Ensimmäistä tutkimuskysymystä lähestytään selvittämällä, miten organisaatio tuottaa ja uusintaa yhteisöllistä tunnetaitoa. Tuntemiseen vaikuttavia prosesseja kuvataan taidon näkökulmasta. Tätä näkökulmaa on hyödynnetty myös uusimmassa kognitiivisen psykologian tutkimuksessa (Laakso 2009). Toisen tutkimuskysymyksen selvittämisen tarkoituksena on synnyttää yhteisöjen luokitus tai luokitteleva kehikko, jota käytetään yhteisöjä vertailevan tutkimuksen pohjana (Ragin & Amoroso 2011; Ragin 1989). Kolmatta tutkimuskysymystä yksilön ja yhteisön tunneprosesseja välittävistä taidoista taustoittaa teoreettinen kysymys siitä, miten merkitykset välittyvät luonteeltaan ja monimuotoisuudeltaan erilaisissa yhteisöllisissä ympäristöissä (Lawrence & Lorsch 1967; Wright 2001).

1.2 Tutkimuksen asemointi

Mitä h-vettä mä tääl viittin mitään yrittää, kun harmittaa kuitenkin. Tosin siitä yrittämättömyydestä seuraa huono tulos ja sitten harmittaa vielä enemmän. (Jäsen #2, Orvot²)

Organisatorista tunnetaidon tutkimusta on leimannut pirstaleisuus, joka on estänyt hedelmälliset rajanylitykset lähitieteiden välillä (Fineman 2008, 2; Fineman 2003, 8; Mumby & Putnam 1992, 465–466). Viimeisen sadan vuoden ajan niin organisaatiotutkijat, pedagogit, sosiologit, viestintäteoreetikot, psyykoanalytikot, terveystutkijat kuin eri alojen konsultit ovat selvittäneet tunteiden vaikutusta organisaation menestymiseen. Valtaosaltaan tunnetaitoja on tutkittu tunneälykkyyden käsitteen alla (Kultanen 2009, 5; Goleman 2007; Cherniss 2001; 2002; Bar-Yam 1997). Tässä työssä tuota käsitettä ei ole haluttu käyttää, koska älykkyys käsitteenä viittaa pysyvään, biologisesti periyty-

² Orvot on yksi tutkittu organisaatiokategoria, joka esitellään luvussa 4.1.

vään ominaisuuteen. Käsite ei sisällä oppimisen ulottuvuutta ja mahdollisuutta, mitä tässä työssä halutaan korostaa. Tunnetaito terminä sen sijaan sisältää ajatuksen, että näitä kykyjä voidaan yksilöllisesti ja yhteisöllisesti jatkuvasti oppia (Laakso 2009).

1.2.1 Tunne poikkitieteellisenä haasteena

Tutkittaessa yhteisön tunnetaitoja joudutaan ylittämään tieteiden välisiä raja-aitoja. Kun halutaan ymmärtää ihmisen kokemisen yhteyttä työtoimintaan, tieteellinen kenttä ulottuu lääketieteestä politiikan tutkimukseen ja terveysfysiologiasta sosiologiaan (Tietoyhteiskuntaneuvoston raportti 2006, 11–18; Freeman 2004). Tunnetaidon toiseen kantasanaan eli tunteeseen on tieteenteoreettisesti monta näkökulmaa. Sitä voi tutkia esimerkiksi filosofisena, viestinnällisenä tai biologisena ilmiönä (Andriessen 2004, 3–7; Rothstein 2003, 5–9). Filosofisena ilmiönä tunne on ongelmallinen. Perusteltua on jopa kysyä, onko tunnetta empiirisesti lainkaan olemassa (Rantanen 2011, 37). Psykologisoitu-nessa arkikielessä puhumme tunteesta ikään kuin se olisi tarkkarajaisena ja yksiköllisenä ilmiönä olemassa (ks. Pervin 1985). Tapamme puhua tunteesta yksiköllisenä ja eristettävissä olevana entiteettinä kuvaa modernin ajan ymmärrystä sielunelämämme rakenteista (Bauman 1997; Marr 2005, xii–xiii; Freeman 2004; Fineman 2008, 4–16).

Ontologisesti tunne kuitenkin muistuttaa virtaavaa sähköä: se on näkymätöntä jännitettä kahden erilaisen navan – olevan ja haluttavan, aktuaalisen ja potentiaalisen – välillä. Tätä jännitettä ei voi olla olemassa muuttumattomuuden, liikkumattomuuden ja rakenteiden maailmassa. Tunne on siis lähtökohtaisesti tietoteoreettinen paradoksi: sitä ei ole pysähdyksen maailmassa mutta sitä kuvaavat käsitteet ovat usein staattisia. Kieli ohjaa siis meitä kuvittelemaan, että tunne olisi olemassa entiteettinä jossakin muualla kuin kielijärjestelmän sisällä. Mutta tunnetta ei voi nähdä, kuulla tai koskettaa, vain sen vaikutuksen piirissä olevaa organismia voi. Älyllisesti emootiota voi kuitenkin lähestyä niin sähköopin, kemian, psykologian, kognitiotieteen, lääketieteen, sosiologian, kuin antropologiankin käsittein. (Fromm 2007, 12–16; Mumby & Putnam 1992, 465.)

Tunne toimii asioiden välittäjänä ja erilaisten dynaamisten voimien kohtausareenana. Viestintäteoreettisesti tunne on välittävä sidosaine, joka yhdistää ihmisen tietoisien ajattelun yli miljoonien vuosien ikäisiin tietovarantoihin. Tunteiden informaatio on arkkityyppistä (Jung 1991; 1985³), alitajuista (Freud

³ Carl Gustav Jungin taolaisuudesta ja buddhalaisuudesta vaikutteita saanut tunneteoria on erityisen mielenkiintoinen tämän tutkimuksen kannalta. Päinvastoin kuin muut läntiset, olennaiset tunteita käsitelleet kirjoittajat – Freud, Adler, Ellis, Beck – Jung pitää emootioita ensisijaisesti yhteisöllisinä.

2006), biologista (Darwin 2009) ja evolutionääristä (Bateson 1979; 2000). Tunteet sisältävät informaatiota, joka monissa tilanteissa ohittaa tahdonvaraisen ja tietoisin (Karma & Laakso 2012, 2–9; Saarinen & Kokkonen 2003, 11–18). Vastasyntynyt lapsi välttää kuumaa, kylmää, meluisaa, märkää, jännittynttä ja kiihkeää jo paljon ennen kuin kukaan on ennättänyt sille tätä opettaa. (Fromm 2007, 11–18; Piaget 1953, 19–21.)

Biologisesti tunne on myös homeostaattisen tasapainon säätelijä. Darwinin (2009, 7–12) mukaan tunteen pohjimmainen tarkoitus on lajin säilyttäminen: vihollisilta suojautuminen, ravinnon hankkiminen ja pariutuminen (ks. Freud 1956, 3–5). Lorenzin (1977) mielestä biologisesti ohjelmoidut 'tunnevalmiudet' pyrkivät edistämään yksilön ja lajin omien geenien mahdollisimman laajaa leviämistä. Tunne kertoo konkreettisesti, mitä kohti organismin tulisi edetä ja mitä kannattaisi välttää. Kipu, paine, ravinnon tai unen puute, epäsopeva lämpötila, voimakas näkö-, kuulo- tai kehoärsyke aktivoi sekunnin murto-osassa aivojen tunnekeskukset. (Revonsuo 2006, 18.)

Tunteella on monia ulottuvuuksia ja sitä voi tarkastella monesta eri näkökulmasta, jotka usein kaikki vaikuttavat toisiinsa. Organisatorista tuntemista kuvaavat tärkeimmät teoriat eli psykodynaaminen, kognitiivinen ja sosiaalinen ovat kukin lähestyneet ilmiötä oman kielensä ja käsitteidensä kautta. Tässä tutkimuksessa näitä käsitteitä ja kieliä halutaan yhdistää ja tutkia rinnakkain, jotta niiden väliin jäävät todellisuuden alueet tulisivat paremmin ymmärretyiksi. Tässä tutkimuksessa tunnetta tutkitaan yhteisöllis-psykodynaamisesta ja kognitiivisesta yksilön ajattelun näkökulmasta. Psykodynaaminen viittaa kokemusten yhteisölliseen varastoitumiseen, emotionaaliseen ilmastoon, joka voi vaihdella. Kognitiivinen tuo esille havaintotottumusten ja taitojen merkityksen yksilöllisen kokemusvaruuden rakentumisessa. Kognitiivisesti tunteiden kehitys riippuu päivittäin tehtävistä päätöksistä – joita yksittäinen yksilö tekee vuorokaudessa yli 40 000. Tehdyt päätökset puolestaan ovat yhteydessä moneen yhteisöllisiin tekijöihin: asenteisiin, henkiseen ilmapiiriin, havainnointitottumuksiin, ihmisten väliseen luottamukseen ja niitä ohjaaviin psykodynaamisiin mielikuviin. Päätösten taustat kietoutuvat yhteen myös vallitsevan osaamisen sekä lopulta ulkoisten reunaehtojen kanssa.

Tässä tutkimuksessa psykodynaaminen ulottuvuus liittyy sosiaaliseen ja yhteisön toimivuuteen empiirisessä osiossa käytettyjen mittareiden välityksellä

Jung puhuu kollektiiviseen alitajuntaan rakentuvista arkkityypeistä – primääreistä toimintaa ohjaavista malleista – jotka ylittävät sekä yksilöllisyyden että yksilön elämänmittaisen havaintomaailman tasot. Arkkityyppeihin sisältyy sekä biologista geenitietoa että sukupolvien takaista psykohistoriallista meemi-informaatiota, joka ei selity yksilön oppimistaustalla. Jungin koko tuotantoa leimaa ymmärrys siitä, että yksilökeskeiset ja yksitodellisuuksiset selitystavat ovat liian kapeita kokemuksen ja tunteen ymmärtämisessä. Ehkä juuri siksi hänen teorioitaan on toistuvasti väärinymmärretty ja aliarvostettu: ne ovat olleet yksinkertaisesti liian pelottavia rationalismin viitekehukseen tottuneille instituutioille. Ks. Jung 1985.

(Pöyhönen 1988; ks. Pöyhönen 1975; 1987). Psykodynaamista näkökulmaa kuvataan myöhemmin luvussa 2.1. Kognitiivista näkökulmaa kuvataan luvussa 2.2.

Kun kaikkia edellä esiteltyjä näkökulmia katsotaan kokonaisuutena, tunne näyttäytyy systeemisenä ilmiönä, joka usein vahvistaa itse itseään. Tätä ilmiötä kuvastaa vanha tarina, jossa mutruhuulinen ja hymyilevä kissa menevät peilisiin. Mutruhuulinen tulee ulos peilialusta entistä onnettomampana, koska on nähnyt vain onnettomia kissankasvoja ympärillään. Iloinen kissa tulee salista ulos entistä onnellisempana, koska sen tapaamat lajitoverit ovat kaikki hymyilleet sille.

Tunteen itseään vahvistavaa luonnetta on kuvattu erityisesti kognitiivis-analyttisessä teorianmuodostuksessa (Leiman 2005; Ryle 1995; ks. Horowitz 2005). Teoria on yhdistelmä kognitiivisesta ja psykodynaamisesta teoriaperinteestä. Siinä havainnoidaan toiminnan välittävien mekanismien keskeistä roolia ihmisen kognition ja emotionin kehittymisessä. Yhdistelmällä on pyritty kuroma umpeen kognitiivisen yksilökeskeisen ja psykodynaamisen näkökulman välistä kuilua, jotta ihmisen toimintaa voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisemmin. Tämä kuvaustapa on kehämäinen ja se on paras tutkijan tiedossa oleva tapa kuvata yksilön ja ryhmän välistä dynamiikkaa. Se kuvastaa yksilöiden ja yhteisöjen välistä suhdetta itseään toisintavana instituutiona. Tässä tutkimuksessa systeemillä kuvaustavalla on merkitystä, koska se tuo tunteisiin kokonaisvaltaisen näkökulman, jota on organisaatioissa aikaisemmin tutkittu melko vähän (ks. kuitenkin Vapaavuori 2001). Tutkimuksen myöhemmissä luvuissa empiiristä aineistoa tarkastellaan systeemistä kuvausta hyödyntäen.

1.2.2 Tunteminen taitona

Taito on keskeinen käsite, joka selittää yksilön ja yhteisön onnistumista (Be-reiter & Scardamalia 1996; Gardner 1993; Benner 1984; Thorndyke 1920). Aloittelija voi onnistua tehtävässään satunnaisesti, mutta osaajan kehittyneet mallit muuttavat sattumanvaraisuuden todennäköisyydeksi (Mayer & Salovey 1993). Ulkoiset tekijät ovat merkityksellisempi tekijä osaajan onnistumisessa kuin aloittelijan onnenkantamoisessa. Laajasti katsoen taito voidaan nähdä kehittyneenä sisäisenä mallina, joka ohjaa täsmällisempään, moniulotteisempaan ja osuvampaan havainnointiin ongelmanratkaisutilanteessa.

Yhteisön ja yksilön kyky selviytyä hyvin muuttuvissa olosuhteissa emotionaalisesti koostuu taidoista, jotka karkeasti voidaan jakaa yksilön sisäisiin ja yksilöiden välisiin taitoihin (Ashkanasy & Cooper 2008; Bar-Yam 2004, 37–45; Cherniss 2001; Goleman 1996). Yksilön sisäisen tunnetaidon avaintekijöitä ovat havainnointi-, ajattelu- ja toimintastrategiat, joiden pohjalta hän muut-

tuissa tilanteissa suuntautuu (Kultanen 2009; McMullen 2003; Jokila 1998). Yksilön osalta nämä taidot tiivistyvät tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa optimismin käsitteeseen, jonka katsotaan kattavan sekä havainnointiin, ajatteluun että toimintaan liittyviä elementtejä (Aspinwall & Staudinger 2002; Seligman & Csikszentmihalyi 2000; Ickovics & Park, 1998).

Yksilöiden väliset tunnetaidon tekijät yhteisössä liittyvät kommunikaatiota-poihin, luottamukseen sekä uskomuksiin, jotka ohjaavat yhteisen emotionaalisen ja kognitiivisen avaruuden rakentumista. Empiirisessä osiossa tunnetaidon kommunikatiiviset ulottuvuudet jaetaan Pöyhösen (1988) mittarin mukaisesti kahteentoista alatekijään:

1. vuorovaikutuksen laatu,
2. vuorovaikutuksen tehtävät ja vaikutukset,
3. johdon ihmiskuva, arvostukset ja johtamistapa,
4. todellisuudentaju ja oppimiskyky,
5. tavoitteet ja vastuunotto työssä,
6. tyydytyksen ja motivaation lähteet työssä,
7. turhaumat ja stressitekijät,
8. työstressin merkitys (asenteet, tulkinnat ja tunteet työn stressitilanteessa),
9. työstressin käsittelykeinot,
10. työnhallinta,
11. luottamus, ja
12. maailmankuvan joustavuus eli epälineaarisuus.

Sekä luottamusta että maailmankuvan joustavuutta tutkitaan useammilla numeerisilla muuttujilla. Luottamuksen muuttujat esitellään luvussa 2.1.5 ja maailmankuvan joustavuuden muuttujat luvussa 2.3.3.

Yleisesti taito nähdään tässä monimuotoisena kokonaisuutena, joka auttaa ihmistä selviytymään ongelmien ratkaisemisessa. Mitä enemmän toimijalla on toimintaansa liittyvää taitoa, sitä osuvammin hän kykenee hallitsemaan toiminnan alueelle liittyvät ongelmanratkaisustrategiat. Tällöin myös ongelmaan liittyvä havainnointi on eriytynyttä ja reflektiivistä. Taidon ominaispiirteisiin liittyy se, että se on opittavissa, kunhan taitoon liittyvät strategiat pystytään tunnistamaan, purkamaan ja uudelleen oppimaan.

Taidon oppimisessa keskeistä on laaja-alaisten, eriytyneiden ja joustavien tietorakenteiden syntyminen suhteessa taidon kohdealueeseen. Laadullisesti korkeatasoiseen taitoon liittyy integroituneena sekä teoreettisesti perusteltavissa olevia että empiirisesti testattuja sisäisiä malleja, joista ajattelutoiminnan seurauksena syntyy toimintaa ohjaavia strategioita.

Taitojen voi katsoa kehittyvän toimijan aikaisempien sisäisten mallien kohdatessa ulkoisen ympäristön ristiriitoja, jolloin kyseistä ympäristöä tai toimintokokonaisuutta koskevat sisäiset mallit ja strategiat monimuotoistuvat ja tar-

kentuvat. Taito ilmenee näin toimijan tietoisuudessa tarkentuneempina havaintokuvina sekä havainnon suuntautumisenä aikaisempaa tarkoituksenmukaisemmalla tavalla. Myös kohdealueeseen liittyvä ongelmanratkaisu helpottuu, koska siihen liittyvät tietorakenteet ovat rikastuneet ja tarjoavat enemmän ja tarkentuneempia vaihtoehtoja toiminnan pohjaksi. (Hypen ym. 1985.)

Taidon seurauksena syntyy taitavaa toimintaa, jolle on ominaista kunkin tilanteen ainutlaatuisuuden huomioiminen. Taitavassa toiminnassa ongelmia ei ratkaista kaavamaisesti, vaan havainnoinnin prosessit pidetään avoimina (Heikkilä & Heikkilä 2007) ja havainnointi on ensisijaisesti empiria-, ei siis teorialähtöistä. Lisäksi taitavaan toimintaan liittyy jatkuva testaaminen. Testaaminen tapahtuu usein riskinoton, ajatuskokeiden ja muiden kognitiivisten testausoperaatioiden kautta (Yetim 2004; Schön 1999).

Taitavaa toimintaa ohjaa arvosidonnainen maailmankuva, joka määrää tavoitteiden asettamista. Arvosidonnaisella kognitiivisella tiedolla on voimakkaita kytköksiä tunteisiin. Taitava toiminta näyttäytyy taitavana tavoitteen muodostamisena sekä taitavan tavoitekriteeristön synnyttämisenä. Näistä prosesseista voidaan sanoa seuraavaa (ks. Miller ym. 1960):

1. Taidon taustalla on suuri joukko ongelmanratkaisutilanteita.
2. Kehittyneeseen taitoon liittyy kyky asettaa hyödyllisempiä, tarkempia ja moninaisempia tavoitteita kuin heikosti kehittyneeseen taitoon.
3. Taitoon liittyvät tarkemmat ja toimivammat kriteerit onnistumisesta ja epäonnistumisesta. Nämä kriteerit ovat luonteeltaan ns. hiljaista tietoa.
4. Taitoon liittyy monivaihteisia ja osuvia korjaavia toimenpiteitä tilanteissa, joissa ei olla menossa onnistumisen suuntaan.
5. Taitoon liittyy hallinnan kokemus, joka on empiirisesti havaittavissa optimistisina attribuutioina taitoon liittyvissä syy-seuraus-päätelmissä.
6. Ns. *up time* -ilmiö. Vapaasti suomennettuna sitä voisi kutsua tyhjä pää-ilmiöksi. Tyhjä pää tarkoittaa sitä, että taitava toimija havainnoi avoimesti empiirisen todellisuuden ilmiöitä eikä lukitse tulkintaansa pysyviksi päätelmiksi. Taitamaton toimija sen sijaan usein kiinnittyy nopeasti yhteen selitysmalliin eikä siksi havaitse empirian ainutlaatuisia ominaispiirteitä.

Millerin, Galanterin ja Pribramin (1960) viitoittamalla tiellä oheista kuuden kohdan listaa on kuvattu lyhenteellä *T.O.T.E. (Test Operate Test Exit)*, joka on suomennettu käsitteellä havaintosilmukka (Jokila 2003c, 229). Tiivistetysti *T.O.T.E.* tarkoittaa, että toiminnan taitavuuden taso on suhteessa havainnon valikoituneisuuteen. Taitoon liittyy havainnointia, jota taustoittaa moniulotteinen sisäinen kartta. Tällainen kartta auttaa havaintojen tekijää tekemään taitavia johtopäätöksiä monimutkaisessakin ongelmaympäristössä. Valikoiva havainnointi virittää yksilössä ajatteluskeemoja, jotka synnyttävät tunteita, jotka puolestaan virittävät intention eli toimintapyrkimyksen. Pyrkimys tuottaa toi-

mintaa, josta seuraa palautetta ympäristöstä ja toiminnasta. Palautteen tulkin-
taa ohjaa valikoiva havainnointi, jonka kautta havaintosilmukka kiertyy um-
peen. Havaintosilmukan kaikki osat kehittyvät, kun toimija kohtaa ongelman,
jota hän ulkoisessa todellisuudessa alkaa ratkoa.

Systeemis-kognitiivisesta näkökulmasta taidon kehittyminen voidaan kuva-
ta kyseessä olevien havaintosilmukoiden tarkentumisena. Havaintosilmukat
elävät toimijoissa hiljaisena tietona – mielteinä, tunteina, intuitioina tai mieli-
kuvina. Nämä ohjaavat ongelmanratkaisijan toimintaa. Kohdatuissa ongelmis-
sa siivilöityvä tieto automatisoituu ns. peukalosäännöiksi.

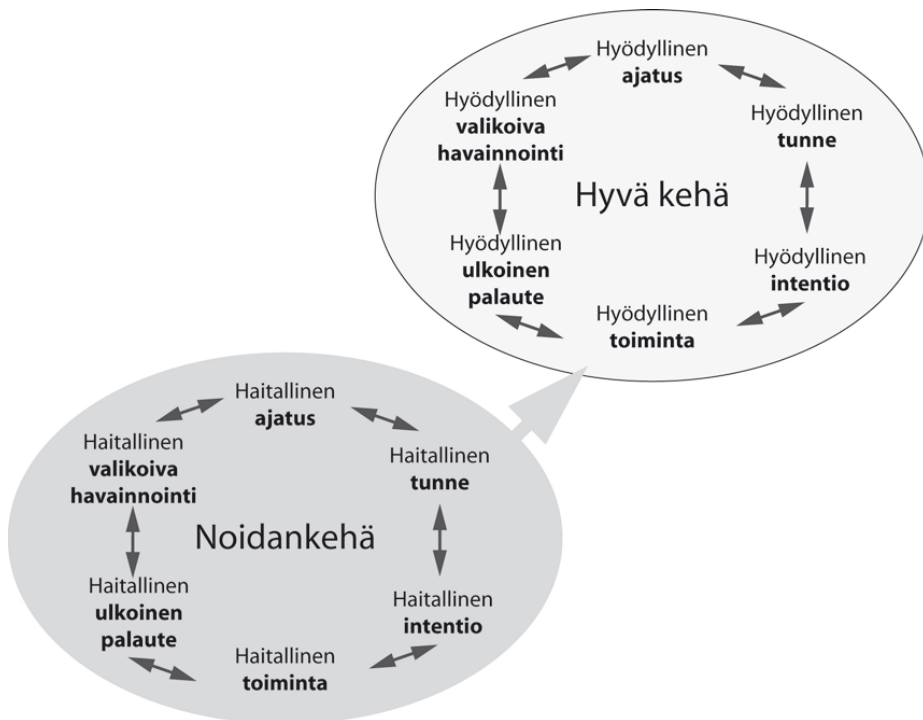
Tiivistetysti tunnetaito voidaan määritellä kykynä ylläpitää pitkäkestoisesti
toimintakykyä edistäviä tunnetiloja vaikeissakin olosuhteissa (ks. Karma &
Laakso 2012, 46; Kultanen 2009, 81; Cherniss 2001, 5; Goleman 1998, 361).
Tässä tutkimuksessa havainnoidaan ryhmän ja yksilön ominaisuuksia, joiden
kautta voidaan ymmärtää organisaation tunneilmaston rakentumista.

1.2.3 Tunne ajatuksena, toimintana ja suhteena

Organismia ohjaavalle emootiolle on vasteensa niin yksilön ajatusten, toimin-
nan kuin sosiaalisten suhteiden tasolla (Jokila 1990). Ahdistunut ihminen ko-
kee itsensä suojattomaksi ja näkee ympäristön vaarallisena; tunteiden tasolla
seurauksena on ahdistus ja pelko, jotka kannustavat hakemaan suojaa ja tur-
vaa. Käyttäytymisen tasolla seurauksena on usein uhkaavien tilanteiden vältte-
ly, minkä seurauksena yksilö saa kontrolloivaa palautetta, jota yksilö liioittelee
valikoivalla havainnoinnillaan.

Masentunut yksilö näkee itsensä arvottomana ja tulevaisuutensa mahdotto-
mana. Masennuksen ja voimattomuuden tunteita säästää pyrkimys säästää
energiaa, josta seuraa toiminnan tasolla ravitsevien ihmissuhteiden ja akti-
voivien haasteiden välttely. Ulkoinen ympäristö vastaa antamalla huonoutta
osoittavaa palautetta, jota yksilö taas tiedonkäsittelyssään liioittelee. Innostu-
nut ihminen näkee tulevaisuuden täynnä mahdollisuuksia, mikä synnyttää hä-
nessä elämänvoimaa. Hän pyrkii luomaan, tuottamaan ja saamaan aikaan, mi-
kä näkyy korkeana aktiivisuusasteena. Ympäristö vastaa myönteisellä palaut-
teella, jota innostunut ihminen pysyväistää, yleistää ja henkilökohtaistaa. Hy-
myilevä ihminen saa työpaikan, bussikuskit ovat ystävällisempiä iloisille ja
onnellisella ihmisellä on usein myös parempi terveys kuin naapurillaan (Fine-
man 2008, 6–8; Rothstein 2003, 7). Kaikissa tapauksissa tunne vahvistaa ja
ylläpitää itseään, joko haitallisesti tai hyödyllisesti. Hyödylliset tunteet ovat
usein myönteisiä tunteita. Itse itseään vahvistavana kehänä hyödylliset tunteet
tukevat tunnetaitojen kehittymistä. Samalla tavalla haitalliset, usein kielteiset

tunteet, ovat taipuvaisia tuottamaan tunnejumeja, joista ei tunnu olevan ulospääsyä.



Kuvio 1 Tunteiden kehämäisyys organisaatiossa yksilöistä käsin kuvattuna (Karma & Laakso 2012).

Kehä, autopoieettisuus, itseään toistava ja tunnejumi ovat käsitteitä, jotka kuvaavat tutkimuksen keskeistä ilmiötä. Organisaatiot synnyttävät toisinaan tiedonkäsittelyllisiä noidankehiä, joiden murtuminen on kehittymisen ehto. Sama yksilön ja yhteisön välinen ilmiö voi siis esiintyä toimintaa haittaavana noidankehänä tai toimintaa edistävänä ja monimuotoistavana kehänä, johon liittyy onnistunut reflektio. Syvät yhteisölliset ja yksilölliset uskomukset ohjaavat havainnointia ja päättelyä, mikä puolestaan vaikuttaa niin tunteisiin, tyytyväisyyteen, terveyteen kuin sosiaalisiin suhteisiinkin (Karma & Laakso 2012, 6–8). Noidankehä haittaa yksilön ja yhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuottaa tunnejumeja. Reflektiivinen, hyvä kehä edistää tavoitteiden saavuttamista ja kehittää toiminnan laatua sekä edistää tunnetaitojen kehittymistä.

Kuvio 1 kuvaa systeemistä näkökulmaa tunteisiin yksilöstä käsin. Tunnetta systeemisenä ilmiönä voi kuitenkin kuvata myös yhteisöstä käsin. Tällöin havainnoidaan, miten yhteisö ylläpitää esimerkiksi ryhmäajattelullaan, defensiivisillä rutiineillaan ja rituaaleillaan haitallista tai hyödyllistä emotiota (Argyris 2010, 65). Haitallisten, automatisoituneiden tunteiden takaa näkyviksi nou-

sevat usein erilaiset epätarkoituksenmukaiset tarinat, joita ei kyetä, haluta tai uskalleta tosiasiallisesti tutkia. Tästä yksinkertaisina esimerkkeinä voi mainita 'Johtaja on mäntti!', 'Kehitysosaston pojat vain puuhastelevat!' ja 'Meidän kulttuuri on toivoton!' -tyyppiset uskomukset. Nämä uskomukset toimivat usein epävirallisesti hyväksytyinä puolustuspuheina oman toiminnan muuttumattomuudelle ja tutkimattomuudelle.

Tässä tutkimuksessa ilmiöiden mallintaminen on olennainen kehitystyökalu ja osa tutkijaa ohjaavaa dialektista tietokäsitystä (ks. esim. Fraser 2003; Bakhtin 1984). Dialektisen tietokäsityksen mukaan yksilö ja yhteisö voidaan nähdä emotionaalisina narratiiveina, jotka muuttuvat vasta törmätessään johonkin. Tunnetaitojen lisäksi tarkastellaan kehämäisiä tunnejumeja eli 'kuumia kognitioita'⁴ (Karma & Laakso 2012; Neisser 2003; Abelson 1963), joita yhteisö ei itse testaa niiden emotionaalisen kivulloisuuden takia. Tällöin kiinnitetään huomiota yhteisön tapoihin ylläpitää haitallista systeemiä kiinnittymällä taustauskomuksiin ja premisseihin, joiden todenperäisyyttä ei ole testattu. Samalla tehdään päätelmiä, jotka loogisesti eivät seuraa asetetuista premisseistä ja kieltäydytään avoimesti puhumasta ja tutkimasta näitä päättelyerheitä (Argyris 2010, 65). Tällaista systeemimallinnuksen tutkimuksellista hyödyntämistä ovat kliinisessä yksilöpsykologiassa kuvanneet mm. Ryle (1995) sekä Horowitz (2005, 113). Kun itse itseään ylläpitävä kehä on mallinnettu, voidaan muutosta lähteä tavoittelemaan monin eri tavoin. Tässä tutkimuksessa sitä tarkastellaan tutkimalla yhteisön arkista olemisen tapaa. (Ks. Argyris 2010, 65; Vapaavuori 2001, 50–54; Maturana & Varela 1980, 16–28; Neisser 2003.)

1.3 Metodologiset suuntaviivat

Tutkimus on luonteeltaan hermeneuttinen (Gadamer 2004; ks. Mezirow 2000) ja vertaileva (Ragin & Amoroso 2011; Mikkeli & Pakkasvirta 2007; Ragin 1989). Teoreettinen kehittäminen kohdistuu lähinnä kolmeen asiaan: yksilölähtöisen kognitiivisen ja yhteisöllis-psykodynaamisen näkökulman yhdistämiseen organisaation tunnetaidon selittäjänä, typologian synnyttämiseen tämän pohjalta sekä yhteisöllisen tunnetaidon erittelyyn vertaamalla typologiasta nostettuja selkeimpiä esimerkkiorganisaatioita keskenään (MacLean ym. 2002, 189–193; Gibbons ym. 1994). Kehittelyä viedään eteenpäin empiirisissä osioissa tilastollisen ja laadullisen aineiston keskinäisellä vertaamisella.

⁴ *Kuuma kognitio* on alun perin Abelsonin (1963) kehittämä, myöhemmin mm. Neisserin (2003) ja Horowitzin (2005) kognitiiviseen psykologiaan tuoma käsite, joka tarkoittaa emotionaalisesti ylilatautunutta tietoedustoa tai ajatusta, jota ei testata sen sisältämän tunnelatauksen vuoksi. Vastaavasti esimerkiksi psykoterapiaan tullessaan ihmisten kuumat kognitiot ovat usein jossain määrin aktivoituneet, mutteivat niin paljon, että he alkaisivat omatoimisesti niitä testata – tämän ristiriidan seurauksena he hakevat apua.

1.3.1 Työn tarkoitus ja metodi

Työn olennainen kysymys on se, millaisella emotionaalisella dynamiikalla varustettu työyhteisö selviytyy muuttuvissa konteksteissa. Tutkimusongelma voidaan jakaa kolmeen osaan:

1. mistä yhteisöllinen tunnetaito koostuu,
2. millainen organisaatiotypologia syntyy, kun yhteisöjä luokitellaan yksilön optimismiin ja yhteisöllisen toimivuuden näkökulmista, ja
3. millaisia kykyjä edellytetään organisaatioilta, joissa tunnetaito siirtyy yhteisöstä yksilöön ja päinvastoin?

Yhteisön emotionaalisen toimivuuden ja yksilön optimismin empiirinen yhdistäminen luo viitekehyksen, jonka pohjalta yhteisöjen tunnetaitoja ja -jumeja luokitellaan ja eritellään.

Aineistolähtöistä tutkimusta tehdään sosiologisen tutkimuksen puolella paljon esimerkiksi diskurssianalyttisessä tutkimuksessa (ks. Gergen 2009; Burr 1995; Jokinen ym. 1993; 1999) ja *Grounded Theory* -lähestymistavassa (Glaser & Strauss 1999; Strauss & Corbin 1997; 1998). Myös tässä tutkimuksessa kysymyksenasettelu on aineistolähtöinen. Aineistolähtöisyys yhdistetään uusin teoreettisten mallien kehittämiseen ja vanhojen mallien syventämiseen (Escola & Suoranta 2001). Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on ymmärryksen syventäminen siitä, millaisia ovat merkitysten käsittelyn käytännöt työyhteisöissä ja miten ne vaikuttavat organisaation hyvinvointiin ja selviytymiskykyyn (Jokila 2004b). Merkitysten käsittelyn käytännöt ovat yksiköiden välissä olevia asioita – ne eivät siis ole sitoutuneita täsmällisesti määriteltävissä oleviin entiteetteihin (Pfeiffer 1995, 24; Weick 1995, 69). Niiden tutkimisessa käytetään kaleidoskooppimaista lähestymistapaa, jossa samaa ilmiötä katsotaan erilaisten silmälasiin (teorioiden) läpi (ks. Räsänen ym. 2005). Menetelmällisesti keskeistä on vertailu (Mikkeli & Pakkasvirta 2007, 91–95), nk. *comparative method* (Ragin 1989; Ragin & Amoroso 2011). Empirian kvantitatiivisella tutkimuksella synnytetään ns. objektiivisia luokituksia eli kenen hyvänsä toisinnettavissa olevia kategorioita, jotka sitten kuvataan laadullisen ja vertailevan tutkimuksen keinoin. Tällä tavoitellaan parhaan mahdollisen ymmärryksen ja monipuolisen kuvauksen rakentamista tutkittavasta ilmiöstä ja sen identiteetistä (Alasuutari 1999).

Empiirisessä tutkimuksessa on erotettavissa kolme tutkimusvaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin kyselytutkimus kahdessatoista organisaatioissa. Sen tavoitteena oli kerätä taustatietoa yhteisöjen toimivuudesta, yksilöiden tiedonkäsittelytyylistä sekä maailmankuvasta. Toisessa vaiheessa osassa tutkittavista organisaatioista tehtiin haastattelututkimukset. Kolmannessa vaiheessa vietiin läpi kehittämisinterventiot. Tutkimusstrategia kehittyi työn kuluessa.



Kuvio 2 Tutkimuksen rakenne.

1.3.1.1 Lomakekyselyt

Luvun 2 teoriaosuudessa esitettävien pohdintojen operationalisoimiseksi tehtiin kahdessatoista suomalaisessa organisaatiossa vuosina 2001–2002 lomakekyselytutkimukset, joilla pyrittiin selvittämään yhteisöjen psykodynaamisen toimivuuden ja yksilöiden optimismin määrää sekä keskinäisiä yhteyksiä. Taivotteena on ollut kehittää alustava malli siitä, millaiset asiat säätelevät yhteisön emotionaalista ilmapiiriä (ks. Hirsijärvi ym. 2001). Niin ikään pyrkimyksenä on ollut kehittää malli yhteisön emotionaalisesta logiikasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Empiirisen aineiston keräämisen aloitusvaiheessa sovittiin, ettei yhteisöistä puhuta niiden omilla nimillä.

Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa on mitattu yksilöiden optimismia ja yhteisön psykodynaamista toimivuutta, jotka tässä tutkimuksessa nähdään emotionaalisen dynamiikan kahtena pääulottuvuutena. Yksilöiden keskimää-

räistä optimismia mitataan kognitiivisen psykologian alaan kuuluvan Martin Seligmanin (1999; 2008) tarkoitukseen kehittämällä *Attributional Style Questionnaire* -mittarilla (ASQ), joka on esitelty Optimistin käsikirja -teoksen suomennetussa versiossa. Teoksessa esitettyä versiota mittarista ei ole dokumentoidusti aikaisemmin käytetty Suomessa. Koska mittarin tulosten vaihteluväli on kokonaislukuasteikollinen -12–+12, muutettiin se analyysivaiheessa matemaattisen kaavan kautta Likert-asteikolliseksi (1–7), jotta vertailu muihin mittareihin mahdollistuisi. Yhteisön toimivuutta mitataan Pöyhösen (1988) tähän tarkoitukseen kehittämällä psykodynaamisella mittarilla. Erityisen kiinnostava tämä mittari on sen vuoksi, että se havainnoi ihmisten välissä olevia suhdetekijöitä, jotka eivät ole redusoitavissa suoraan yksilöihin. Juuri nämä suhdetekijät ovat tutkimuksen kiinnostuksen kohde. Koska tämän mittarin tulosten vaihteluväli on kokonaislukuasteikollinen 1–8, muutettiin sekin analyysivaiheessa matemaattisen kaavan kautta Likert-asteikolliseksi (1–7). Yksilöiden optimismin ja yhteisön toimivuuden keskinäissuhdetta vertaillaan tilastollisella korrelaatioanalyysillä. Yksilön ja yhteisön välissä olevia ilmiöitä on lisäksi kysytty tarkoitukseen kehitetyllä mittarilla, joka kartoittaa yksilöiden keskinäistä luottamusta, ajattelun joustavuutta sekä toiminnan vastavuoroisuutta. Tätä mittaria ja sen taustalla olevaa teoreettista ajattelua esitellään tarkemmin luvuissa 2.1.5 ja 2.3.

Lomakekyselyjen tavoitteena oli selvittää yhteisöjen psykodynaamista logiikkaa. Tutkimuksen tässä vaiheessa tutkimusprosessia ohjasi intuitiivinen käsitys siitä, etteivät optimistiset yksilöt välttämättä synnytä hyvin toimivaa yhteisöä. Alun perin tutkimusteemana oli työyhteisöjen vaikeiden henkilöiden, ns. vaikeiden Virtasten tutkiminen työyhteisössä. Tämä teema ohjasi alustavasti tutkimuksen kulkua niin, että lomakekyselyissä selvitettiin yhteisöjen sellaisia ominaispiirteitä, joita vasten ns. vaikeaa Virtasta voitaisiin tutkia. Vaikeaa Virtasta koskeva tutkimusongelma osoittautui liian vaikeaksi, mistä syystä se hylättiin. Tässä vaiheessa lomakekyselyt olivat tuottaneet erittäin mielenkiintoista ja rikasta tutkimusmateriaalia työyhteisöjen jäsenten optimismista, yhteisöjen toimivuudesta ja maailmankuvista. Aineistosta lähdettiin hakemaan säännönmukaisuuksia ilman selvää ennakkohypoteesia. Menetelmällisesti tämä vastaa *Grounded Theory* (Glaser & Strauss 1999) -lähestymistapaa. Tässä vaiheessa täsmentyi tutkimuskysymys siitä, miten yhteisöjä voidaan kuvata ja luokitella yksilön optimismin ja yhteisöllisen toimivuuden valossa.

Seuraavassa vaiheessa kvantitatiivista aineistoa analysoimalla luotiin neliluokkainen typologisointi. Typologisointi on tutkimuksen ydin, joka toimii ensimmäisen tason tuloksena sekä työvälineenä teoreettisten vertailujen ja päätelmien tekemiseen. Tässä typologisoinnissa yksilöiden optimismi ja yhteisön psykodynaaminen toimivuus ovat erottelevat akselit. Kaksitoista kohdeor-

ganisaatiota sijoitetaan nelitypologiaan tilastomateriaalin pohjalta. Nelitypologiassa vahvimmin erottuvat neljä yhteisöä valikoitiin esimerkkiyhteisöiksi jatkok tutkimuksen pohjaksi.

1.3.1.2 Haastattelut

Avoimilla teemahaastatteluilla kerättiin tietoa kymmenen yhteisön jäsenten kokemuksista organisaatiostaan ja omasta työstään. Haastateltavia oli kaikkiaan noin kaksikymmentä. Kymmenen organisaatiota kahdestatoista on ollut tutkijan konsulttityön kohteena ja niissä haastattelujen tekeminen on ollut siksi luontevaa. Kaksi poisjäänyttä yhteisöä, kolmas sektori ja pankki, eivät ole hahmoneet enää tässä vaiheessa osallistua tutkimukseen. Neljässä esimerkkiyhteisössä haastateltiin useampia jäseniä kuin muissa yhteisöissä, koska tutkimusprosessin kuluessa kävi selväksi, että juuri näistä yhteisöistä muotoutuisi toimintatutkimuksen keskeisimmät kehityskohteet. Ajallisesti haastattelut olivat joiltain osin päällekkäisiä lomakekyselyjen toteuttamisen kanssa. Haastateltaville esitettiin sekä standardikysymyksiä että improvisoituja kysymyksiä sen pohjalta, millaista informaatiota kyselyissä ja haastatteluissa aikaisemmin oli kerääntynyt. Standardikysymyksiä olivat: millainen on työyhteisösi, millainen on työsi, millainen on tavallinen kokemuksesi tämän yhteisön jäsenenä, millaisena koet johtajuuden yhteisössänne, mitä on toiseus yhteisössänne (tätä piti usein selittää, mitä sillä tarkoitettiin), mitkä ovat yhteisönne keskeiset ongelmat ja resurssit, mitkä ovat usein toistuvia tunteita yhteisössänne, millaisia ovat yhteisön hankalat henkilöt ja millaisia ovat yhteisönne kehitysnäkymät.

Haastattelujen kuluessa tarkentui nelitypologian sisältö. Haastatteluista tehtiin muistiinpanoja, jotka kirjoitettiin puhtaaksi haastattelutilanteen jälkeen. Valikoivan havainnoinnin ehkäisemiseksi osa haastatteluista on nauhoitettu ja kirjoitettu myöhemmin auki. Kenttäpäiväkirjamuistiinpanoja ja nauhoitettuja haastatteluja on vertailtu keskenään kenttäpäiväkirjamerkintöjen validiteetin vahvistamiseksi.

Haastatteluun osallistujat ovat kuuluneet sekä johtoon että työntekijöihin. Haastateltavat valikoituivat vapaaehtoisuuden ja aikataulujen perusteella. Lisäksi haastatteluihin on valikoitunut henkilöitä, joiden on oletettu tietävän sellaisista yhteisöä koskevista seikoista, jotka ovat tutkimuksen kannalta kiinnostavia. Haastateltavilta kysyttiin mm. seuraavia asioita: millainen työyhteisösi mielestäsi on ja miksi? Millaista täällä on työskennellä ja miksi? Mikä yhteisössä on hyvää ja huonoa? Millainen tunneilmapiiri yhteisössä on ja miksi? Jokainen haastatellulle esitetty teemakokonaisuus on useimmiten johtanut lukuksiin tarkentaviin kysymyksiin, joiden tärkeimpänä tavoitteena on ollut ymmärtää haastateltavan kokemus yhteisöstään.

Haastatteluja on käsitelty pyrkien ymmärtämään yhteisön emotionaalista logiikkaa. Informaatiota on tiivistetty tavalla, joka on saanut vaikutteita muun muassa Glaserin ja Straussin (1999) *Grounded Theory* -lähestymistavasta, Horowitzin (2005) systeemikaavioiden mallintamiseen pohjautuvasta visualisointitekniikasta, George Kellyn (1955) *Grid*-menetelmästä (ks. Ryle 1995; Jokila 2003b) sekä Gregory Batesonin (2000) *a difference which makes a difference*⁵ -ajattelusta. Näistä *Grounded Theory* pohjautuu laadulliseen sosiologiseen tutkimukseen, Horowitz ja Kelly ovat kognitiivis-systeemisen tutkimuksen pioneereja ja Bateson on kehittänyt antropologista informaatioteoriaa. Yhteistä näille on tutkittavan ilmiön keskeisten erottavien ja yhdistävien tekijöiden siivilöinti ja analysointi. Tavoitteena on empiiristen havaintojen uudelleen sanoittaminen seuraavalle abstraktiotasolle ja tämän myötä teorian kehittäminen (Stake 1995). Myös tässä tutkimuksessa on informanttien kertomaa verrattu keskenään, tiivistetty, yhdistetty ja abstrahoitu teoreettisempaan muotoon. Kerrotun keskinäisvertailusta syntyy teoreettinen koordinaatisto, jonka voi visualisoida kolmiulotteisena mallina. Esimerkiksi yhteisön puheikäytännöissä saattavat toistua teemat, jotka ilmentävät toivon ja toivottomuuden vuorottelua sekä toisaalta teemat, jotka kuvastavat kokemusta omista vaikutusmahdollisuuksista ja niiden puuttumisesta. Tällä tavalla on haastatteluista synnytetty koordinaatisto, joka auttaa tutkitun yhteisön emotionaalisen dynamiikan käsitteellistämässä ja näkyväistämässä. Tämän käsitteellistämisen pohjalta on luotu kuvaa yhteisön tunnejumeista ja -taidoista.

1.3.1.3 Kehityshankkeet

Seuraavassa vaiheessa kustakin organisaatiotyypistä valittiin tilastollisesti selväpiirteisin esimerkkiorganisaatio, jossa toteutettiin ja dokumentoitiin vuoden mittainen kehityshanke. Tutkija ohjasi kehityshankkeet ja dokumentoi niissä tapahtuvia ilmiöitä. Tutkimuksen näkökulmasta kehityshanke palveli tiedon syventämistä ja nelityypologian testaamista pitkittäistarkastelussa. Kehittämällä yhteisöä siitä saatiin dynaamista informaatiota, jota pysäytetyssä läpileikkaus-tarkastelussa ei ole tavoitettavissa. Taustauskomuksena on, että pysähtynyt, rakenteistunut informaatio kertoo vähemmän organisaation tunne-elämästä

⁵ Eronteko – *a difference which makes a difference* – on alun perin antropologi Gregory Batesonin (ks. esim. 2000) käyttämä termi, jolla hän pyrkii kuvaamaan informaation perusyksikköä lähtien siitä perusoletuksesta, että olennaista informaation määrittämisessä on se vaste tai merkitys, jonka informaatio synnyttää vastaanottajassaan. Merkitys määrittyy dialektisesti suhteessa erilaiseen, 'toiseen'. Ymmärrämme mustan valkoisen kautta, sairaus määrittyy terveyden kautta jne. Myöhemmin Batesonin eronteon keskeistä merkitystä ajattelun ja havainnoinnin perusyksikkönä ovat kehittäneet laajalti monet lyhytterapiateoreetikot. Viimeisimpänä Steve de Shazer (2009) on julkaissut aiheesta kirjan *Ratkaisevat erot*, jossa hän tutkii erityisesti erontekemisien semiotiikkaa (semiotiikasta ks. myös Peirce 2001).

kuin tieto, joka on syntynyt erityis-, ääri- ja poikkeustilanteissa (Argyris 2010; Foucault 2005). Ilmiötä voi verrata henkilöstövalintaan, jossa stressitilanteessa kerätty havaintoaineisto ennustaa paremmin henkilön selviytymistä haastavissa tilanteissa kuin neutraalissa haastattelussa kerätty tieto.

Kehityshankkeissa oli pyrkimys organisaation tunnejumien ja -taitojen mallintamiseen ja näkyväistämiseen. Tutkijan rooli kehityshankkeissa oli aktiivinen. Passiivisen kuuntelun sijasta tutkijan osuutta luonnehti aktiivinen pyrkimys puhua siitä, mistä ei puhuta, mikä pohjautuu teoreettiseen taustauskomukseen yhteisön pyrkimyksestä sivuuttaa emotionaalisesti vaikeat asiat. Toimintatutkimuksellisessa perinteessä tutkijan aktiivinen rooli ja sen vaikutus syntyvän tiedon luonteeseen on ollut tarkastelun kohteena (Kuula 2000). Metodologisesti tutkijan aktiivisuus kehityshankkeissa synnyttää kehääjattelun vaaran, mutta tätä vaaraa on pyritty vähentämään Glaserin ja Straussin (1999, 105) esittämällä jatkuvan vertailun menetelmällä. Menetelmässä syntyviä päätelmiä haastetaan toistuvasti sekä empirian että teorian tasolla etsimällä aineiston sisältä poikkeuksia, jotka puhuvat päätelmiä vastaan.

Kehitysprosessin ensimmäisessä vaiheessa kyselytutkimuksen tulokset kerrottiin kehitettävälle yhteisölle. Tulosten pohjalta tutkija pyrki kuvaamaan yhteisön tunne-elämän dynamiikkaa yksinkertaisina systeemikaavioina ja tunnekehinä. Vastaavaa kuvaustapaa ovat aikaisemmin kliinisessä psykologiassa hyödyntäneet mm. Ryle (1995) sekä Horowitz (2005). Kun yhteisön emotionaalinen dynamiikka oli mallinnettu, voitiin ongelmakohtat paikantaa ja muutosta lähteä tavoittelemaan. Tunnejumia ylläpitävien elementtien ajatellaan tässä työssä koostuvan toistuvista käytännöistä: defensiivisistä rutineista, kuumista kognitioista ja ryhmääjattelusta sekä johdon toimintaan liittyvästä kapteenin dilemmasta⁶, jotka jatkuvassa arkitoiminnassa haittaavat yhteisön tavoitteiden saavuttamista (Pralhad & Bettis 1996, 100–102). Toistuvat toimintakäytännöt ja haitalliset tunnejumit toimivat usein autopoieettisesti⁷ eli

⁶ Johdon puolustuksellisia rutineja ylläpitävää toimintaa on toisinaan kutsuttu kapteenin dilemmaksi (Kohlberg & Hersh 1977; Milgram 1975; ks. Argyris 1996): valtajärjestelmä ohjaa alaisia välttämään esimiehensä haastamista ja alaisten etuuksia säätelevä järjestelmä varmistaa, ettei esimiehen toimintaa arvioida kriittisesti. Johdon olennaisimmat virheet lakaistaan maton alle, eivätkä niitä koske korjaavan palautteen lainalaisuudet. Koska johto säätelee alaistensa organisaatiosta saamia etuja, johto ei juuri koskaan saa alaisiltaan suoraa ja vilpittöntä palautetta niistä asioista, joita johto ei halua tai ei ole valmis kuulemaan.

⁷ *Autopoiesis* tarkoittaa itse itseään ylläpitävää (tieto)järjestelmää, eräänlaista subjektiivisesta tahdosta riippumatonta, toistuvaa 'itsehypnotisointia'. Alun perin käsite on lähtöisin biologiasta: Humberto Maturana ja Francisco Varela (1987) havaitsivat ilmiön monissa empiriisissä koeasetelmissa. He kuvasivat ko. käsitteen kautta mm. lintujen värinäköä. Linnut eivät reagoineet ulkoiseen väriin vaan siihen, mitä ne arvelivat värin olevan – sisäinen uskomus ohjasi hermostollisia reaktioita enemmän kuin empiriinen todellisuus. Maturanan ja Varelan sekä Batesonin (ks. esim. 2000) vaikutuksesta käsite siirtyi ihmistieteisiin. Kun sitä yhdistettiin mm. Ludvig von Bertalanffyn ajatuksiin avoimista systeemeistä sekä Ilja Prigoginen (1993; 1997) näkemyksiin järjestelmien katoavista rakenteista, syntyi yleinen systeemitheoria. Yksi sen pitkälle kehittyneistä käyttöteoreettisista sovelluksista on mm. systeeminen perheterapia (Palazzoli ym. 1994), jonka ajatuksia organisaatioon on soveltanut mm. Peter Senge (2006).

itse itseään ylläpitäen (Vapaavuori 2001, 50–54; Dell 1985, 1–9; Maturana & Varela 1980, 16–28; Neisser 2003).

Kehitysinterventiossa yhteisön vallitsevaa kulttuuria ja ajattelutapaa tehtiin näkyväksi luennoimalla, visualisoimalla ja reflektiivisten keskustelujen avulla. Pyrkimyksenä oli yhteisön ajattelutapojen ja valtajärjestelmän epäkohtien näkyväistäminen sekä yhteisön sisäisissä malleissa olevien ristiriitojen nostaminen keskusteluun. Se pohjautuu pitkälti dialektiseen näkemykseen muutoksesta (esim. Palich ym. 2002, 1–6) ja varsinkin Argyriksen (1996) toisen asteen kehityksen teoriaan (ks. Argyris & Schön 1978). Sen mukaan yhteisö ylläpitää tunnejumeihin liittyviä toimintakäytäntöjä uskomalla taustaoletuksiin, joiden todenperäisyyttä ei ole koskaan testattu (Argyris 2010, 65; ks. Heimann 1993, 422–425). Lisäksi yhteisö tekee päätelmiä, jotka loogisesti eivät seuraa asetetuista oletuksista sekä kieltäytyy puhumasta avoimesti ja tutkimasta näitä päätelyerheitä. Yhteisöllisesti tunnejumeja ylläpidetään ryhmädynaamisina automaattisen palkitsemisen ja rankaisun keinoin (Niemistö 2007; Pennington 2000).

Kehitysinterventioiden yhteydessä tapahtunut tiedonkeruu eroaa esimerkiksi tyypillisistä fenomenologisista tutkimuksista (Varto 2005), joissa korostetaan olevan hyväksymistä ja kuuntelemista sellaisenaan. Pelkkä kuunteleminen voi synnyttää tietointensiivisesti passiivisen lähtökohdan, jossa tutkijan havainnoimaa ja keräämää informaatiota ei hyödynnetä siinä määrin kuin olisi mahdollista. Tässä tapauksessa tutkija haastoi yhteisöllisiä uskomuksia ja oli näin aktiivinen tiedon kehittäjä.

Tutkimusprosessissa tutkijan, organisaation johdon ja henkilöstön vuorovaikutus on oleellista (Ashkanasy ym. 2011). Samalla kun työyhteisöä kehitetään, sen dynamiikasta rakennellaan malleja, joita arvioidaan kehitysprosessin kuluessa. Teorian ja käytännön suhde kiteytyy parhaimmillaan tutkijan ja tutkittavien omaan toimintaan. Tutkija ja tutkittavat ainakin osittain luovat sitä todellisuutta, jota he ovat myös tutkimassa ja kehittämässä. Tutkimuksessa esiintyvä päättelyn logiikka ei siis ole puhtaasti sen paremmin deduktiivista kuin induktiivista, vaan pikemminkin näiden tilannekohtaista vaihtelua. Kerääntyvän aineiston havainnointia ohjaavat aikaisemmin prosessissa syntyneet oletukset, jotka täsmentyvät vertailtaessa niitä empiiriseen materiaaliin (Gadamer 2004, 6; Glaser & Strauss 1999, 105).

Kehitysprosesseja dokumentoitiin kenttäpäiväkirjalla. Päiväkirjaa verrattiin alkuperäisiin lomakekyselyihin ja haastatteluihin, minkä pohjalta kirjoitettiin kuvaus kustakin esimerkkiorganisaatiosta. Kuvauksella haluttiin testata aikaisemmin tutkimuksessa syntyneitä nelitypologiamallia sekä pohjustaa tyypeistä saatavaa sisällöllistä informaatiota teorian edelleen kehittelyn tarpeisiin. Edelleen kehittelyä tehtiin vertailemalla esimerkkiyhteisöjä keskenään. Tässä vaiheessa muotoutuivat tutkimuskysymykset siitä, mitä on yhteisöllinen tunnetai-

to, ja millaisia taitoja on yhteisöissä, joissa tunnetaidot siirtyvät yksilöistä yhteisöön ja päinvastoin. Yhteisöjen vertailulla haluttiin löytää ja nimetä keskeisiä yhteisöllisiä tunnetaitoja. Kehäpäättelyn välttämiseksi metodina käytettiin myös Glaserin ja Straussin (1999) jatkuvaa vertailua, jossa induktiivisen analyysin ja hypoteesien testaamisen lisäksi aineistosta on etsitty sisäisiä poikkeamia, jotka haastavat syntyä teoriaa.

Kehitysprosessien taustalla vaikutti myös toimintatutkimuksen perinne. Siinä pyritään tuottamaan sekä käytännöllisesti hyödyllistä että tieteellisesti mielekäästä tietoa. Toimintatutkimuksella tavoitellaan asioiden muuttamista ja kehittämistä entistä paremmiksi. Toimintatutkimus tutkii sosiaalista todellisuutta, jotta todellisuutta voitaisiin muuttaa. Toisaalta toimintatutkimus muuttaa sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia. (Pohjolainen 2009, 25; Kemmis & Wilkinson 1998.) Tiedon kerääminen on kehämäistä. Tietoa tiivistetään ja reflektoidaan. Näin tuotetaan laadullisesti uutta ymmärrystä, jota voidaan käyttää organisaation seuraavaa kehityshaastetta ratkaistaessa. Kehityksen kulku ja siinä kohdattavat vaikeudet ovat reflektoituneena ymmärryksenä myös uuden tieteellisen tiedon lähde. (Ks. Kuula 2000.)

Toimintatutkimus ei edellytä selkeiden ennakkohypoteesien asettamista eikä deduktiivista tutkimusotetta. Toimintatutkimuksessa tiedon ymmärretään kehittyvän kehämäisesti syvenevänä prosessina ja siinä syntyvät uudet teoreettiset mallit nähdään pätevinä tutkimuksen tavoitteina (Susman & Evered 1978, 2–3). Tutkimuskohteen lainalaisuuksien tunnistaminen, mallintaminen ja teoretisointi syventää niin tutkittavien, tutkijan kuin tutkimuksen lukijoidenkin ymmärrystä havainnoitavasta ilmiöstä. Olennaisia tutkimuksen lähtökohtia ovat muutokseen pyrkiminen, käytännöllisyys, kokemuksellisen tiedon korostaminen ja tutkittavien osallistuminen merkitysten tuottamiseen (Kuula 2000, 9). Toimintatutkimuksessa kehitysintervention yhteisöllinen suunnittelu, toteuttaminen ja reflektointi tuottavat uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Toimintatutkimuksessa tuotettavan tiedon tieteellisyys pyritään varmistamaan tekemällä tutkittavat tapahtumat ja niitä seuraavat päätelmät näkyviksi. Päätelmät muokataan sellaiseen muotoon, että niitä voidaan testata sekä kenttätutkimuksen aikana että tutkimuksen kirjoitusvaiheessa. Toimintaa havainnoitaessa ollaan tietoisia siitä, että toiminta jo itsessään on seurausta siihen vaikuttaneista teorioista ja ajatusmalleista. Siksi näiden ennakkomallien näkyväksi tekeminen on osa prosessia. Tässä tutkimuksessa vertaillaan useaa toimintatutkimuksellista kehityshanketta keskenään. Metodi lähestyy työtappaa, jota esimerkiksi Pohjolainen (2009, 26) kutsuu vertailevaksi toimintatutkimukseksi (ks. Vilka 2007; Susman & Evered 1978; Carr & Kemmis 1986; Regin 1989). Siinä usean yksittäisen toimintatutkimuksen (tai kehityshankkeen) keskeisiä ilmiöitä ja tuloksia vertaillaan, ja näin synnytetään uusi teoreettinen malli.

1.3.2 Tutkimuksen rakenne

Työn *Johdannossa* on kuvattu työn keskeiset lähtökohdat eli yhteisöllisten tunnetaitojen ja -jumien tunnistaminen ja typologisointi organisaatioissa keskeisesti vaikuttavina voimina. Lisäksi yksilöiden optimismin ja yhteisön toimivuuden potentiaalista riippumattomuutta toisistaan avataan. Tunnetaitojen asettuminen tieteelliseen kenttään poikkitieteellisenä haasteena sekä psykologisena ajattelun, tunteen ja toiminnan systeemisenä kokonaisuutena kuvataan. Johdannossa esitellään tutkimuksen toteuttamisen tapa, käytettävät menetelmät sekä rakenne.

Johdannon jälkeen *luvussa 2* kuvataan empiirisen mittaamisen pohjalla olevia teoreettisia tunnetaidon ja -jumien lähtökohtia eli yhteisöllistä toimivuutta sekä yksilötason kognitiivista tunnetaitoa. Kuvauksen kohteena yhteisön toimivuuden osalta on psykodynaaminen ryhmäteoria sekä ihmisten välisissä suhteissa esiintyvä sosiaalinen pääoma (ks. Hyypä 2002; Engeström 2001). Yksilötason kognitiivinen tunnetaito jaetaan optimismin teoriaan sekä teoriaan tunteisiin vaikuttavasta ajattelun joustavuudesta ja maailmankuvasta. Luvun tarkoitus esitellä käytetyt mittarit sekä niihin sisäanrakennetut tunneteoriat.

Luvuissa 3–5 esitellään työn empiirinen materiaali ja tulokset. *Luvussa 3* kuvataan määrällisestä mittauksesta syntyvä organisaatioiden nelitypologia, joka erottelee yhteisöjä niiden sisältämien tunnetaitojen ja -jumien osalta. *Luvussa 4* kuvataan tyyppiluokkien esimerkkiorganisaatioita muutosinterventios-ta syntyneen havainnoinnin sekä aikaisemmasta määrällisestä aineistosta saadun materiaalin pohjalta. Tyyppejä kuvataan pääasiassa laadullisesti niin, että painopiste on tunnetaitojen ja -jumien syventävässä ymmärtämisessä. *Luku 5* keskittyy tyyppiluokkien keskinäiseen vertailuun, millä työtavalla pyritään yhteisöllisen tunnetaidon keskeisimpien elementtien löytämiseen, kuvaamiseen ja erittelyyn.

Luku 6 toimii tutkimuksen päätesanoina, jossa teoreettisesti merkityksellisiä tuloksia kiteytetään ja selkeytetään. Tunnejumit esitetään neljänä kehämäisenä merkitysorganisaationa ja tunnetaito kuvataan teoreettisina taitopyramideina.

2 TUTKIMUSTA OHJAAVAT TEOREETTISET MALLIT JA MITTARIT

Kun tunnetaidot ovat organisaatiokehittäjän kiinnostuksen kohteena, on uuteen yhteisöön tultaessa hyödyllistä havainnoida kolmea keskeistä näkökulmaa: ovatko yksilöt vastuullisen päämäärätietoisia, toimiiko ihmisten välinen viestintä terveesti, ja siirtyvätkö ryhmä- ja yksilötason ilmiöt jouhevasti yksilöstä yhteisöön ja päinvastoin yhteisöstä yksilöön?

Kaikkien kysymysten takana on vankka teoreettinen, mutta toisistaan irrallinen viitekehys. Ensimmäinen kysymys kuvaa yhteisössä toimivien yksilöiden tiedonkäsittelyn kognitiivista optimismia, toinen ryhmän psykodynaamista toimivuutta ja kolmas emergentejä välittäviä mekanismeja ryhmän ja yksilön välissä. Kaikki kysymykset ovat tiiviissä yhteydessä organisaatiossa oleviin tunnetaitoihin.

2.1 Psykodynaaminen, kognitiivinen ja systeeminen tunnetaito

Yhteisön tunnetaitojen tai -jumien avainelementit voidaan havainnoida yksilön sisäisenä tai yksilöiden välisenä asiana (Strickland 2000; Näre 1999a; 1999b). Yksilöiden kognitiivinen hahmotustapa – esimerkiksi optimismi tai pessimismi – liittyy yksilöiden välisiin kommunikatiivisiin elementteihin, kuten toistuviin vuorovaikutusmalleihin, jaettuun maailmankuvaan ja luottamukseen. Tässä työssä yksilöiden sisäisiä ja välisiä tunnetaitojen elementtejä havainnoidaan toisiinsa vaikuttavina kehämäisinä ilmiöinä, joita ei kuitenkaan voida viime kädessä palauttaa toisiinsa. Yhteisön kokemus ei ole yksilöiden kokemuksen summa, eikä yksilöiden havaintotapoja summaamalla päästä yhteisön havaintotapaan (Senge ym. 2005, 5–13; Hämäläinen & Saarinen 2007, 3–6; Koivuaho 2005, 17–34; Hamel 2001, 247–255; Shannon & Weaver 1963; Wiener 1948; Korzybski 1933). Tätä palautumattomuutta käsitellään luvussa 2.3.1.

Yksilön ja yhteisön tasojen lisäksi havaintonäkökulmina tässä työssä käytetään erilaisia teoreettisia viitekehyyksiä, kuten psykodynaamista ja kognitiivista. Psykodynaaminen teoria hahmottaa tunteet itsenäisenä entiteettinä, joiden tehtävä on auttaa biologista lajia sopeutumaan. Psykodynaamiseen ryhmäteoriaan on sisäänrakennettu ajatus yksilö- ja yhteisönäkökulmien toisiinsa palautumattomuudesta, joskaan sitä ei ole niin selvästi painotettu kuin epälineaarisessa systeemiteoriassa (Latour 2006, 15–25; Lakoff & Johnson 1999, 3–16;

1980; Aula 1999, 60–62; Baumard 1999, 23–31; Stacey 1992). Kognitiivinen teoria korostaa yksilösubjektia tunteiden kantajana. Psykodynaaminen teoria keskittyy kognitiivista ajattelua vähemmän yksilösubjektin ja mekanistisen tavoiterationaalisuuden korostamiseen. Psykodynaamisen teorian lähtökohta on psykoanalyysissä eli ensisijaisesti Sigmund Freudin ja Carl Jungin sekä heidän seuraajiensa käsityksissä ihmisen mielen toiminnasta. Tässä ajatteluperinteessä tajunta nähdään lajin sopeutumisen areenana ja työkaluna.

Psykodynaamiseen teoriaan liittyy kognitiivista näkökulmaa voimakkaampi yksilöiden välisiä ilmiötä kuvaava viestinnällinen elementti. Psykodynaamisen teorian näkökulmasta organisaatiossa voidaan tunnistaa eriasteisia ryhmäilmiöitä, jotka ylittävät yksilön tiedonkäsittelyn ja tahdon tason. Esimerkiksi psykodynaamisen ryhmäteorian tärkein kehittäjä Wilfred Bion (1994) näkee ryhmäilmiöt voimakkaampina kuin yksilön päämäärätietoisen tahdon. Bionilainen ajattelu on tutkijan keskeinen teoreettinen viitekehys organisatorisen tunne-elämän ymmärtämisessä. Tässä tutkimuksessa käytetyn Pöyhösen (1988) kehittämän psykodynaamisen mittarin (ks. liite 1) taustalla voidaan hahmottaa ryhmäteoreettinen ymmärrys organisaation tunnetaidoista. Pöyhösen mittarin voidaan katsoa olevan sopusoinnussa bionilaisen taustateorian kanssa, minkä vuoksi Pöyhösen mittari on valittu operationalisoimaan tutkitavien yhteisöjen ryhmädynaamista ulottuvuutta.

Bionilaista psykodynaamista ryhmäteoriaa on soveltanut organisaatioihin muun muassa Manfred Kets de Vries. Teoria näkee ihmisen pohjimmiltaan kognitiivista teoriaa enemmän biologisena olentona, jonka synnynnäiset vietit ovat tunteiden ja organisatoristen, usein alitajuisten ryhmäprosessien ydin (Kets de Vries 1991; 2004; Kets de Vries ym. 2010). Psykodynamiikka käsitteenä viittaa usein keskenään ristiriitaisten viettien, voimien ja jännitteiden psyykkiseen prosessointiin (Meyer & Rowan 1977; Kalliopuska 1984, 77), joka on osin tietoista ja suurelta osin esitietoista tai tiedostamatonta (Hirschhorn & Young 1991; Hirschhorn 1990). Psykodynaamisesta näkökulmasta ryhmässä on prosesseja, jotka ylittävät yksilön subjektiivisen tietoisuuden ja tiedonkäsittelyn tason. Arkaaiset kollektiiviset fantasiat ja puolustusmekanismit ohjaavat ryhmän tajuntaa vähintään samassa määrin kuin yksilön tietoinen ajattelu. Nämä fantasiat kiinnittyvät toistuviksi toimintakäytännöiksi, jotka irrottautuvat tavoitteellisen ongelmanratkaisun viitekehystä. Ryhmälle syntyy identiteetti ja rituaaleja, joita se ylläpitää tarvittaessa käyttämällä valtaa yli yksilön. Valta, johtajuus ja esitietoiset objektiiviset mallit automatisoituvat emotionaaliseksi näyttämöksi, joka toisintaa itseään osin yksilöistä riippumatta. On dokumentoitu kuvaavia esimerkkejä, joissa suuri osa organisaation henkilöstöstä on vaihtunut, mutta yhteisölliset puolustusmekanismit toistavat itseään tästä kutakuinkin riippumatta (ks. Kets de Vries 2004; Kets de Vries ym. 2010; Jokila 2001a). Osin ilmiötä voi selittää ulkoisen ympäristön vaikut-

tavilla tekijöillä, mutta osin kysymys on mentaalisten mallien (Senge ym. 2008) ja tunteiden sosialisatiosta ja sosiaalisesta institutionalisoitumisesta.

Kognitiivinen teoria korostaa ihmisen ajattelustrategioiden ja -erheiden, havainnointitottumusten, sosiaalisten attribuutioiden (eli syy-seurauspäätelmien) sekä taitojen merkitystä tunteiden synnyssä (Karma & Laakso 2012, 4–10; Norem 2001, 77–80; Pennington 2000, 11). Se, millainen tarina yksilön tajunnassa rakentuu hänestä itsestään, toisista ja koko maailmasta, tuottaa hänen tunteensa. Ihminen voi vaikuttaa tähän tarinaan refleктоimalla, tarkentamalla ja haastamalla ajatuksiaan tai alkamalla yksinkertaisesti toimia toisin. Behavioristisesta teorianmuodostuksesta (esim. French & Bell 1999, 5–12) lainatut ehdollistumisen, toistumisen ja vahvistamisen käsitteet on siirretty yksilön omiksi työkaluiksi, joiden kautta hän voi tavoitteellisesti ohjata kokemustaan (Bandura 1967). Kyky itsesäätelyyn, tavoitteellisuuteen ja ongelmanratkaisuun yhdistyy käsitykseen aktiivisesta subjektista (Seligman 2001). Esimerkiksi organisaation kokemuksellista hyvinvointia kyetään kognitiivisen paradigman lähtökohdista dokumentoidusti kehittämään esimerkiksi tunnetaitojen opetuksella ilman että varsinaiseen työtoimintaan kosketaan (Jokila 2003b; Vahtera ym. 2002, 5–15; Alasoini 2006).

Yhteisön ja yksilön kokemusten toisiinsa palautumattomuutta eli emergenssiä on teoreettisesti kehitelty ainakin organisaatiotutkimuksessa epälineaarisen systeemiteorian (Hamel 2001), matemaattisen joukkoteorian, sumean logiikan ja kybernetiikan viitekehyksissä. Lisäksi sosiaalitieteelliset selitysmallit näkevät tunteet ensisijaisesti yhteisöllisenä konstruktiona, jossa rooleilla ja ihmisten välisillä suhdeominaisuuksilla – kuten luottamuksella – on keskeinen sija. Tässä työssä yksilö- ja yhteisönäkökulman toisiinsa palautumattomuutta havainnoidaan yksilöiden välisen luottamuksen sekä erityisesti systeemiepälineaarisen teorianmuodostuksen (Senge 2006, 68–92; Heikkilä & Heikkilä 2007, 40–44; Kanter 1996, 43–59; Mitleton-Kelly 2003, 23–50; Maturana 1998; Weinberg & Weinberg 1988) näkökulmasta.

Epälineaarisuus organisaatiokontekstissa liittyy edellä mainittuun yksilö- ja yhteisötasojen palautumattomuuteen sekä liikkeessä olevien psykologisten elementtien tutkimukseen (ks. Pfeiffer 1995, 24). Näkökulma on olennainen tunnetaitojen tutkimisessa, koska yhdestä näkökulmasta tunne voi olla olemassa vain osana liikkeessä olevaa systeemiä. Viestinnällisesti tunteen voi nähdä olevan jännitettä olevan ja haluttavan, aktuaalisen ja potentiaalisen välillä. Saarinen (2008) esittää, että liikkeelle altis maailmankuva myös tukee parhaiten organismin tunne-elämää ja ehkäisee tunnejumien syntyä (ks. Stacey 1996; Vapaavuori 2001). Laotselaisessa ajattelussa liike on tunteen perusmuoto, jota episteemisesti on vaikea pysäyttää rakenteiden kielelle (Bar-Yam 2004, 37–45). Tuntemisen ja liikkeen suhteesta kertoo myös sanan *emotion* etymologinen alkuperä. *E...motion* tulee latinan *e...movare* käsitteestä, joka tarkoittaa

ennen liikettä tai liikkeen aiheuttaja. Sumea logiikka, kybernetiikka, runous ja Bachin fuuga – joka tarkoittaa liikkuvan takaa-ajoa – ovat liikkeen kieltä, joka usein tavoittaa tunteen olemuksen herkimmillään (Seligman 2008; Hassard & Parker 1993). Alfred Korzybskin (1933) mukaan tähän liittyy myös se, että aristoteelisen normaalityteen genressä tutkija joutuu toistuviin vaikeuksiin pyrkiessään kohti liikkuvan tilan kuvausta (ks. Kosko 2001; Nurminen 1988).

Seuraavissa alaluvuissa psykodynaaminen, kognitiivinen ja epälineaarinen näkökulma tunteisiin kuvataan sekä niitä vastaava mittaristo esitellään. Idea on, että ajatustasolla edetään askel kerrallaan 'tunteet ovat ihmisen sisäinen asia, monelta osin tiedostamattomien prosessien tulos' -ajattelutavasta (Storr 2001, 6–10) ensin kohti 'tunteet ovat pitkälti tiedostettavissa ja verifioitavissa ihmisen tietoisiin ajatus- ja toimintaprosesseihin' -malleja (Karma & Laakso 2012, 4–6) ja lopulta edelleen kohti 'tunteet ovat paljolti sosiaalisia ja ihmisten välissä' -näkökulmaa (Lounavaara-Rintala ym. 1999, 10–25).

2.1.1 Yhteisön tunnetaito psykodynaamisen teorian valossa

Psykodynaamisen teorian mukaan tunteiden keskeinen tarkoitus on edistää lajin säilymistä (Kriegman 1988, 253–257; Trivers 1985, 10–16; Kets de Vries & Miller 1984, 111–113; Hirschhorn & Barnett 1993; Hirschhorn 1997; Kernberg 1993). Freudin (2006) mukaan koko tunteiden kirjo – äärimmäisestä onnellisuudesta syvimpään epätoivoon, tuskaisuuteen tai kauhuun – palvelee pohjimmiltaan ihmisen sopeutumista muuttuviin ympäristöolosuhteisiin: pelko tai kauhu varoittaa vaarallisesta vihollisesta, onnellisuus viestii tarpeiden ja ympäristöolosuhteiden tasapainosta, epätoivo taas niiden epätasapainosta jne. Tunteet toimivat signaalijärjestelmänä, jonka avulla elävä organismi sopeutuu muutuvaan ympäristöön. Mikäli signaalijärjestelmään tulee olennaisia virheitä, laji tuhoutuu. (Storr 2001; Freud 2006.)

Rakenteellisesti tunteet liittyvät Freudin (1956) mukaan viettimään eli idiiniin: ne ovat biologisesti ihmiseen asemoituneita tarpeita, jotka henkilökohdaisesta halusta riippumatta primääreimmin ohjaavat sekä yksilöitä että lajia. Freud jakaa teoriassaan viettimän kahtia: elämänviettiin eli libidoon sekä kuolemanviettiin. Tässä mallissa myös kuolemanvietin ajatellaan palvelevan lajin elämän jatkumista. Laajimmillaan idin viettejä on kuitenkin lueteltu yli kolmesataa, eikä niiden täsmällistä luokittelua yrityksistä huolimatta ole kattavasti pystytty tekemään (Storr 2001, 132–142). Jungin (1991) mukaan vieteillä on kuitenkin lajityypillisiä muotoja, jotka esimerkiksi ihmisen psyydessä näytämöistyvät erilaisten arkkityyppien kautta. Frommin (2007, 11–16) mielestä vietit ovat psykodynaamisen ajattelun tukijalka: niiden olemassaololla on perusteltu mm. sotia, kapitalismiin sisällytettyä yksilöiden välistä kilpailua, it-

semurhia, kulttuurin syntyä ja kehitystä, uskontoja tai vaikkapa yksilön irrationaalista toimintaa. Muista teoreettisista viitekehyksistä lähtevät psykologit ovat kritisoineet mainittua viettipainotusta siitä, ettei se huomioi juuri lainkaan esimerkiksi ihmisen tahdon ja oppimisprosessien vaikutusta. (Lakoff & Johnson 1999, 9–14; Weckroth 1994.)

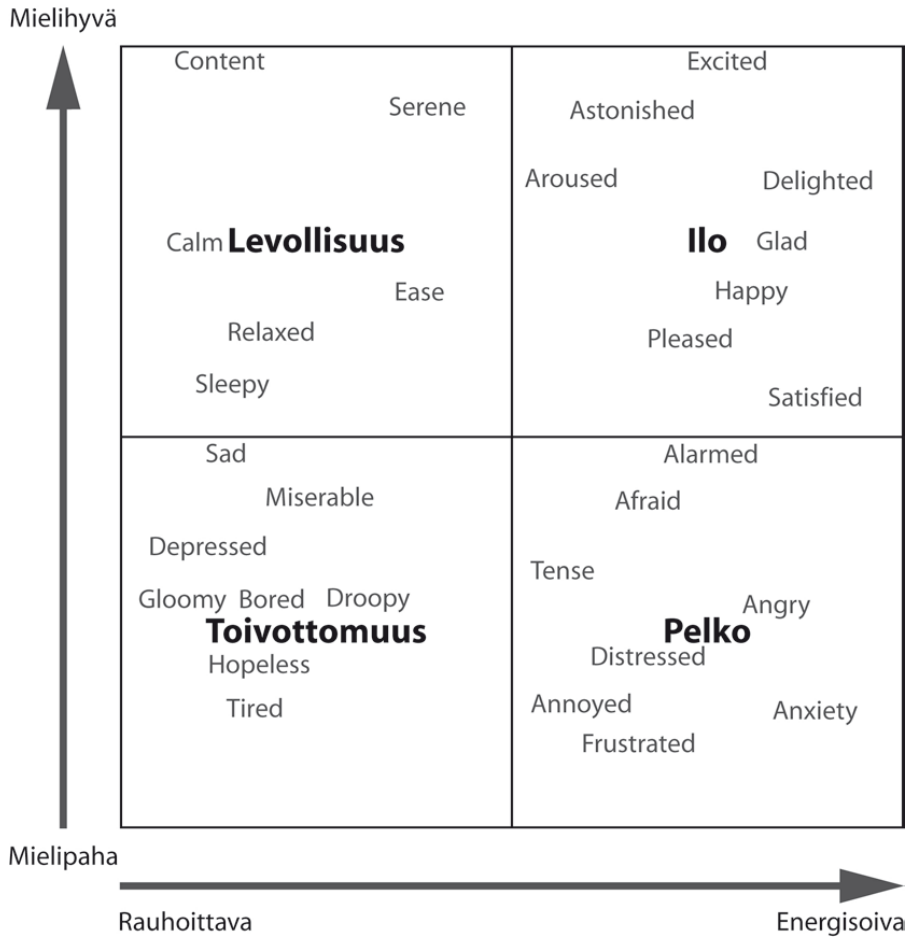
2.1.2 Tunteen tehtävä biologisena palautejärjestelmänä

Psykodynaamisen teorian lähtökohtaisia premissejä voidaan pitää biologisina, paikoitellen jopa darwinistisina (Darwin 2009; Kriegman 1988, 253–257). Pohjimmiltaan emootioiden ajatellaan jakautuvan elämän säilymisen kannalta kolmeen keskeiseen alueeseen eli ravinnon hankinnan pyrkimykseen, syödyksi tai tuhotuksi tulemisen välttämiseen sekä suvunjatkamiseen ja parinmuodotukseen. Kun mihin tahansa näistä funktionaalisista alueista tulee estymiä tai viettien toteutumisen esteitä, seurauksena on vahvistuva tunneimpulssi, jonka pohjimmainen tarkoitus on toimia signaalina lajin jatkumista haittaavien esteiden poistamiseksi (Kets de Vries & Miller 1984, 111–113).

Sosiaalipsykologi James Russellin (1983, 1286–1288) mielestä nämä kolmentyyppiset emootiot jäsenyivät maailman eri kulttuureissa tämän työn näkökulmasta mielenkiintoisen nelitypologian kautta: tunteet ovat joko energisoivia tai rauhoittavia, ja lisäksi niiden voidaan nähdä pohjautuvan mielihyvän tai mielihyvän kokemuksen (ks. Berridge 1999, 525). Russell havainnoi kulttuureja ja rakentaa nelitypologiansa sen mukaan, minkä perustunteen eli tunnekoodin kautta kulttuurissa rakennetaan merkityksiä.

Jos Russellin (1983) kategoriat tiivistää yhdeksi sanaksi, voi tunneluokittelut nimetä toivottomuudeksi, peloksi, levollisuudeksi ja iloksi. Organisaatiokontekstissa ne ovat perusorientaatiotapoja, joiden kautta yhteisössä suhtaudutaan muutokseen. Toivottomuus yhdistyy ajatukseen, että muutos on mahdoton. Pelko rakentuu uskomukselle, että epäonnistumisen vaara on suuri (ks. Kohlberg 1973). Levollisuuden perusta on usko ja luottamus, ilon perspektiivi näyttää kuvan muutoksen suomista uusista mielihyvän lähteistä. Psykodynaamisesta näkökulmasta syntyy perustavaa laatua olevia tuntemisen ja kokemisen tapoja, jotka ohjaavat kaikkea merkityksen rakentelua. Tässä tutkimuksessa hyvin vastaavan tyyppinen nelitypologia⁸ syntyy kognitiivisen ja psykodynaamisen näkökulman vertailusta.

⁸ Lindkvist ja Llewellyn (2003, 264–265) ristiintaulukoivat yhteisöjä organisaation rajat ylittävän viestinnän ja organisaation sisäisen viestinnän määrän pohjalta nelitypologiaksi: byrokraattiseksi, professionaaliseksi, yhteisölliseksi ja adhokraattiseksi. Tyypittelyllä näyttää olevan vastaavuuksia tässä työssä esitettyjen mallien kanssa. Ks. myös Engeström 1995 sekä Koivuaho 2005, 35–37.



Kuvio 3 Sosiaalipsykologi Russellin nelikenttä.

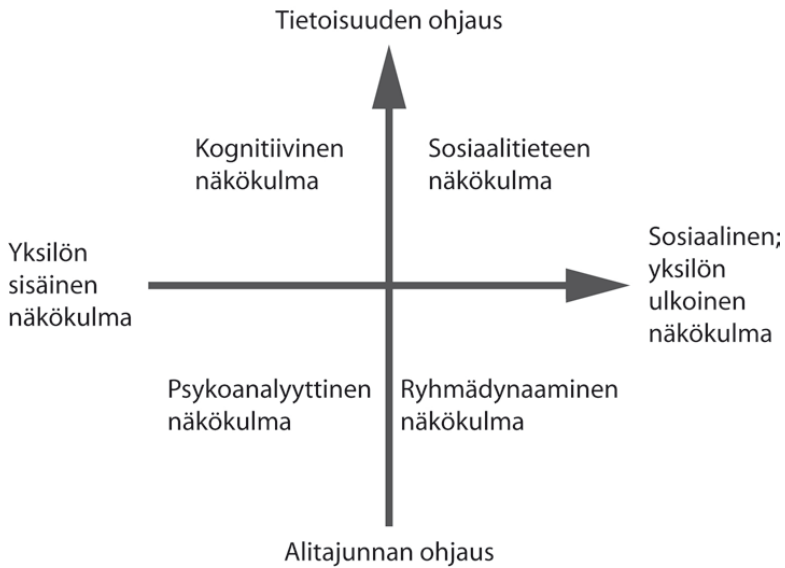
Psykoanalyttisen näkökulman mukaan tunteet ovat keskeinen merkitysperspektiivien synnyttäjä (Kriegman 1988, 253–257; Trivers 1985, 10–16; Kets de Vries & Miller 1984, 111–113). Myös Freudin (2006) mukaan tunteet ovat keskeisellä sijalla yksilön ja yhteisön merkitysten rakentumisessa; ne sisältävät energiaa, joiden pohjalta ihmisessä syntyy pyrkimyksiä (ks. Kets de Vries 2011; Haybron 2008, 105). Energian käytön optimoinniksi on evoluution kuluessa rakentunut psyykeen struktuuri: viettiminä eli id, minä eli ego sekä yliminä eli superego. Idin vietit toimivat polttoaineena, jota kontrolloivaksi psyyken rakenteeksi syntyy kasvatuksen tuloksena yliminä – kokoelma tietoisia ja alitajuisia sääntöjä, joiden perustavaa laatua olevana tehtävänä on sitoa yksilö omiin lajitovereihinsa. Freud (2006) kutsuu yliminää metaforisesti va-

ruskunnaksi, jonka valloittaja (eli yhteiskunta, kulttuuri, sosialisatioprosessi) jätti ikään kuin vallattuun kaupunkiin⁹ (eli viettiminään). Sisäistetyt säännöt ovat sosialisatioprosessin tuottamaa automatisoitunutta kirjoitusta, joka impulssikontrollin avulla siivilöi viettien synnyttämää pyrkimystä yhteisöllisesti hyväksyttävään muotoon. Emootioiden näkökulmasta kolmas tärkeä alue nimitetään egoksi eli minäksi. Se toimii tasapainottajana varuskunnan ja vallatun kaupungin välillä. Sen vietti- ja yliminän ristiriitoja välittävää toimintaa ohjaa ennen kaikkea syyn ja seurauksen logiikka sekä järjen ääni. Mitä vahvempi ego, sitä työstyneemmät tunteet, päättelee Freud (2006; ks. Storr 2001).

2.1.3 Bionin ryhmäteoria

Kattavimman psykodynaamisen ajattelukehikon organisatorisille tunneilmiöille kehitti brittiläinen psykiatri Wilfred Bion, joka tutki vuosia erilaisia irratio-naalisia ryhmäilmiöitä sotaveteraanien kuntoutusprosesseissa. Bionin malli on pohjimmiltaan psykodynaaminen, mutta siinä huomioidaan alitajuisten prosessin lisäksi ryhmän tietoiset ulottuvuudet. Toisella tasolla se yhdistää myös tunteiden yksilö- ja yhteisönäkökulmaa keskenään (kuvio 4). Kuviossa tunteet esitetään yksilöllisinä vs. yhteisöllisinä sekä alitajunnan vs. tietoisuuden ohjattavina ilmiöinä.

⁹ Freudin mukaan kukin psyyken rakenneosia on osin tietoinen, osin tiedostamaton. Egon toiminnan hän näkee pitkälti tietoisuuden ohjaamana, kun taas vietti- ja yliminässä on enemmän tiedostamattomia tai esitietoisia aineksia. Freud 2006, 9–19. Tiedostamattomat ja esitietoiset kerrokset ilmaisevat itseään nimenomaan koettujen kehokokemusten ja tunteiden sekä unien ja fantasioiden kautta. Freud 2005, 171. Eri psyyken osien kehityksellinen rakentuminen muotouttaa yksilön persoonallisuuden. Organisaatioiden psyykkiset laadut koostuvat yksilöiden ja koko ryhmän systeemisestä dynamiikasta. Bion 1994, 16–24; Krantz & Gilmore 1991, 307–311; Kets de Vries & Miller 1984, 115–116.



Kuvio 4 Bionin tunnemallin ulottuvuuksia.

Bionin havainnot lähtivät liikkeelle oivalluksesta, että ilman johtajaa toimineet kuntoutusryhmät hyvin usein eksyivät päätehtävästään – jäsentensä kuntoutumisesta. Bionin (1994) teoriassa keskeisinä käsitteinä ovat ns. työryhmätila sekä vastakohtana erilaiset perusolettamustilat: riippuvuustila, taistelupako-tila sekä parinmuodostustila, jotka kaikki ovat ikään kuin eräänlaisia elämän perustiloja, joita ryhmä saattaa alitajuisesti – usein huomaamattaan – noudattaa.

Bion tekee siis perustavaa laatua olevan erottelun yhtäältä työryhmätilan sekä toisaalta kolmen ns. perusolettamustilan välillä. Perusolettamustilat tarkoittavat ryhmän dynamiikkaa, jossa ryhmän toiminta määräytyy jostain osin tiedostamattomasta uskomuksesta käsin. Työryhmätilassa yhteisö pystyy keskittymään ydintehtäväänsä ja lausutut arvot sekä syvempi uskomusmaailma ovat samansuuntaisia. Työryhmätilassa yksilöt ovat myönteisessä merkityksessä eriytyneitä toisistaan – Freud puhuu egon ylivallasta (Freud 2006) – mikä näkyy vastavuoroisena kykyinä olla eri mieltä asioista ilman merkittävää ahdistusta tai ilman yhteistyön tosiasiallista vaarantumista. Myös todellisuutta vääristävä ryhmäajattelu on minimaalista, ja ryhmän jäsenet kokevat, että ryhmän käsitys ulkoisesta ympäristöstä vastaa heidän henkilökohtaista kokemustaan siitä (Bion 1994; Jokila 2001a). Toimivuuden näkökulmasta työryhmätila on näistä tiloista ilmifunktion (sovittu tehtävä) kannalta hyödyllinen, perusolettamustilat sen sijaan useimmiten haitallisia. Karkeasti ilmaisten mitä voimakkaammin jossakin tai joissakin perusolettamustiloissa liikutaan, sitä vähemmän organisaatio hoitaa tehokkaasti ydinfunktiotaan. Toisin sanoen: mitä voimakkaammin ryhmä on kiinnittynyt ns. perusolettamustiloihin, sitä

vähemmän työryhmätilassa toimiminen on mahdollista. Ja päinvastoin, mitä enemmän työryhmätila on vallitsevana, sitä vähemmän perusolettamustilat vaikuttavat ryhmän toimintaan.

Kolme perusolettamustilaa edustavat vähemmän eriytynyttä havainnoinnin, ajattelun ja tuntemisen tapaa (Kets de Vries 2011). Yksilöt ovat enemmän negatiivisesti sidoksissa toisiinsa ja heidän on vaikeampaa ilman ahdistusta ilmaista toisistaan merkittävästi poikkeavia näkökulmia. Yksilöt ovat haavoittuvampia suhteessa toisiinsa kuin työryhmätilassa, ja emotionaaliset ilmiöt leviävät perusolettamustilassa helpommin yksilöstä toiseen kuin työryhmätilassa. Tästä seuraa usein ryhmadynaamista tunneilmapiirin huojuntaa (engl. *oscillating*) tilasta toiseen. Ryhmän havainnoinnin ja tuntemisen tila voi muuttua nopeasti esimerkiksi riippuvuustilasta taistelu-pako-tilaan tai parinmuodostustilaan. Yksilön näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että hänen psyykkisestä energiastaan huomattava osa menee oman emotionaalisen tasapainon ylläpitämiseen, jolloin ns. funktionaaliseen tehtävään (esim. tavoiteltu työsuoritus) huolehtimiseen jää vähemmän psyykkisiä resursseja.

Organisaatitieteissä psykodynaamista ryhmäajattelua on sovellettu erityisesti johtamisen ja ryhmien puolustusmekanismien tutkimisessa; usein ajattelu on enemmän tai vähemmän suoraan lainattu kliinisestä kontekstista, jolloin tietty sairaus- tai vikanäkökulma on korostunut. Tästä psykodynaamista ryhmäajattelua on myös avoimesti kritisoitu (Kets de Vries & Miller 1984, 243). Tiivistetysti voi todeta, että organisaation psykodynamiikka ymmärretään siinä olevien yksilöiden ja ryhmien psyykkisten prosessien yhdistelmäksi. Organisaatioon liittyvä riippuvuuden ja autonomian tasapainoilu, johtajan persoonallisuus, ryhmäharhat sekä projektiiviset ilmiöt ovat tällöin selkeitä psykodynaamisen kiinnostuksen kohteita (Argyris 2010).

2.1.4 Pöyhösen mittari yhteisöllisen toimivuuden kuvaajana

Tässä tutkimuksessa yhteisön psykodynaamista toimivuutta ja yhteisön emotionaalista tilaa on mitattu suomalaisen työpsykologin Terhi Pöyhösen (1988) laatimalla mittarilla. Yhteisöjen psykodynaamiset tilat on operationalisoitu lähinnä yksilöpsykologiasta omaksuttuihin käsitteisiin tulehtunut (psykoottinen), jäykkä (neuroottinen), normaali (tukea antava) ja luova (missionäärinen). Mittarissa on kymmenen muuttujaa, joiden suhteen vastaajat arvioivat työyhteisöään asteikolla 1–8:

1. vuorovaikutus työntekijöiden kesken,
2. vuorovaikutuksen tehtävät ja vaikutukset,
3. johdon ihmiskuva, arvostukset ja johtamistapa,
4. todellisuudentaju ja oppimiskyky,

5. tavoitteet ja vastuunotto työssä,
6. tyydytyksen ja motivaation lähteet työssä,
7. turhaumat ja stressitekijät,
8. työstressin merkitys (asenteet, tulkinnat ja tunteet työn stressitilanteessa),
9. työstressin käsittelykeinot, ja
10. työnhallinta.

Mittari käsittää kymmenen asteikollista kysymystä, joista ensimmäiset viisi esitellään seuraavassa taulukossa ja kokonaisuudessaan liitteessä 1.

Taulukko 1 Työyhteisön psykologinen ilmapiiri ja vuorovaikutustavat.

Arvioi työyhteisösi tyyppi seuraavan kymmenen perusulottuvuuden suhteen merkittävällä rastit (X) viivoille sellaisiin kohtiin, jotka parhaiten kuvaavat työyhteisöäsi (mikä on yleisintä, tärkeintä tai olennaisinta). Työyhteisöllä tarkoitetaan osastoa tai muuta useamman henkilön toimintayksikköä.

TYÖ- YHTEI- SÖJEN TYYPIT	TULEHTUNUT JA PAINOSTA- VA (”psykoottinen”, sairas) 1...2...	JÄHMETTYNYT JA AHDISTUS- TA TORJUVA (”neuroottinen”, estynyt) ...3...4...	SOPUSOINTUI- NEN JA TUKEA ANTAVA (”normaali”, taval- linen) ...5...6...	HAASTAVA JA KEHITTÄVÄ (”positiivisesti terve”, luova) ...7...8
VUORO- VAIKU- TUS TYÖN- TEKI- JÖIDEN KES- KEN	tunkeilevan läheinen tai olematon vuorovaikutus; avuttomuus ja itseluottamuksen puute, uppiniskaisuus, vihoittelemisen tai uhoaminen; uhkaava, epäluuloinen, piittaamaton ja ymmärtämätön (”poikkeavien” leimaaminen, pilkkaaminen tai karkottaminen), avoin konflikti tai katkenneet puheyhteydet (painostava hiljaisuus, kyräily), juonittelevat ryhmät (klinikit), kielteiset leimat (esim. ”tyhmät”, ”lais-	etäinen, muodollinen ja estynyt vuorovaikutus, jäykkä ammattiroolissa ja toimenkuvassa pitäytyminen; suuri yhdenmukaisuuden paine ja moralisoiva suvaitsemattomuus (”poikkeavien” kyttäminen, simputtaminen, heistä juoruileminen, paljon ”tabuja”, asioita, joista ei saa puhua, naamioitu kateus ja kilpailu, tunteita pidetään ”järjestyshäiriöinä”) ...3...4...	ystävällinen ja kohtelias vuorovaikutus, oman persoonallisuuden värittävä ammattirooli; varaa joustavuuteen ja huumoriin, keskinäisen arvostus, rehellisyys ja luottamus, vapaa ja leppoisa ilmapiiri, viihtyminen yhdessä (esim. yhteisiä juhlia ja retkiä, joihin useimmat osallistuvat); ihmissuhteet jossain määrin pinnallisia, vastavuoroisuus tärkeää ...5...6...	aito, luova ja elävä vuorovaikutus, halu yhteistyöhön ja toisaalta itsenäisyyteen, oman persoonallisuuden ilmentäminen ammattiroolissa; varaa olla vastaan ja antaa kritiikkiä. tunnustusta ja apua; ihmissuhteet intensiivisiä ja vastuuntuntoisia, yksilöllisyyttä vaalitaan ja erilaisuutta siedetään hyvin ...7...8

	kat”, ”paskat”, ”kellokkaat”), kantelut ja valitukset, ulkopuolisten vetäminen kiistaan esim. lehdistön avulla 1...2...			
VUORORO-VAIKUTUKSENTEHTÄVÄT JA VAIKUTUKSET	”todistaa oikeiksi” sairast ajattelu- ja toimintatavat (subjektiivinen terveys itsen lailla sairaassa yhteisössä), ylläpitää vallassa olevien psyykkistä tasapainoa (esim. narssistinen, paranooidinen, pakkoneuroottinen tai skitsoidi johtaja); avoin aggressiivisten tai muiden tunteiden purkaminen helpottaa hetken aikaa; vaara aktivoida työntekijöiden piilevät sisäiset ristiriidat 1...2...	tukee torjuntaa ja muita yleisiä psyykkisiä puolustuskeinoja (defenssejä), auttaa välttämään ahdistusta aiheuttavia tilanteita, rooleja ja tunteita, lisää tilanteiden ennakoitavuutta ja siten turvallisuudentunnetta, yhdenmukaistaa ihmisten käyttäytymisen ...3...4...	tukee työmoraalia, sosiaalisuutta, itsekunnioitusta ja todellisuudentajuja, tukee ja auttaa stressitilanteissa ...5...6...	edistää tärkeiden tulosten aikaansaamista, luovuutta, työn mielekkyyttä, sisäistä työmotivaatiota, itsetiedostusta ja persoonallisuuden kehittymistä ...7...8
JOHDON IHMIKUKUVA, ARVOSTUKSET JA JOHTAMISTAPA	kaoottinen tai luonnottoman jäykkä (”kuollut”), mielivaltainen ja loukkaava, epärealistinen (esim. ”oikuttelu”, suosikkijärjestelmät, julkiset haukkumiset, pelottava ”hirmu”) tai ”hällä väliä”; vääristynyt ihmiskuva (ylyleistäminen); sokeus yksilöllisille arvoille 1...2...	jäykkä, muodollinen, kapean tehtäväkeskeinen; puutteellinen ihmiskuva (ylirationaalisuus); yksilöllisten erojen sivuuttaminen (niitä ”ei saa olla”) ...3...4...	realistinen, arvostava; laaja ihmiskuva (mahdollinen kehitysoptimismi ja ihmiskurvan jäsentymättömyys); yksilöllisten erojen huomioon ottaminen rajoituksina ...5...6...	näkemykseen (visioon) perustuva, vuorovaikutuksessa hioutuva, korkea vastuuntunne henkilöitä ja yhteiskuntaa kohtaan, samalla sekä hyväksyvä että haastava; dynaaminen ihmiskuva; luovuutta ja uudistumista arvostava; yksilöllisten erojen arvostaminen ja huomioon ottaminen mahdollisuuksina ...7...8

TO-DELLISUUS-DENTAJU JA OPPI-MISKYKY	<p>todellisuudentaju häiriintynyt, elää kuvitelmissaan, elää tiedostamatta menneisyyttään nykyhetkessä, elää kriisistä kriisiin hetken kerrallaan; heikentynyt kyky oppia (esim. virheistä)</p> <p>1...2...</p>	<p>todellisuuden kaipaaminen havaitseminen (työmotiiveja ja tunteita ei pidetä todellisuutena), elää nykyhetkeä tai korostuneesti tulevaisuudessa tai menneisyydessä; oppimishaluton</p> <p>...3...4...</p>	<p>todellisuudentajuinen, ottaa huomioon sekä nykyhetken, menneisyyden että tulevaisuuden; oppii yrityksen ja erehdyksen kautta</p> <p>...5...6...</p>	<p>todellisuuden vaihteiden ja ristiriitojen havaitseminen, suuntautuu tulevaisuuteen eläen nykyhetkeä ja käyttäen menneisyyden kokemuksia hyväkseen, oivalluskyykenen, jatkuvasti kehittyvä</p> <p>...7...8</p>
TAVOITTEET JA VASTUUN TUNTO TYÖSSÄ	<p>selviytyminen päivä kerrallaan, mielenrauhan palauttaminen tai säilyttäminen, kiinnijäämisen, koston, rangastuksen tai katastrofin välttäminen; ei tiedosta omaa vastuutaan, kieltää vastuunsa, toisaalta voi liioitella ”syllisyyttään” (esim. ”häpeää, mutta ei kadu”); työ häiriönä, kiusana tai ansana</p> <p>1...2...</p>	<p>sääntöjen noudattaminen, häpeän välttäminen, selviytyminen ”kunnialla” muiden odotuksista ja annetuista tehtävistä, alistuu vastuuseen tai välttelee henkilökohtaista vastuutaan; työ elämän välttämättömyytenä, tehtävänä tai hommana</p> <p>...3...4...</p>	<p>työn tavoitteiden saavuttaminen, syllisyydentunteiden välttäminen, oma ja muiden viihtyminen; hyväksyy henkilökohtaisen vastuun; työ ammatina tai urana</p> <p>...5...6...</p>	<p>mielekkäiden tulosten aikaansaaaminen koko työyhteisössä; jatkuva kehittyminen; haluaa henkilökohtaista vastuuta, vastaa rohkeasti myös virheistään; työ ”harrastuksena”, kutsumuksena tai elämäntehävänä</p> <p>...7...8</p>

2.1.5 Luottamus ja vastavuoroisuus yhteisön tunnetaitona

Tunteiden psykodynaamikka liittyy keskeisesti ihmisten väliseen sosiodynamiikkaan (Leana & van Buren 1999). On kiinnostavaa, miten tunteet syntyvät ja säilyvät ihmisten välissä. Tällöin luottamuksen ja vastavuoroisuuden merkitys on keskeinen (Rothstein 2003; Helliwell 2001; Woolcock 2000; Portes & Landolt 1996). Mitattavana suurena voidaan puhua sosiaalisesta pääomasta (Laine 2009, 14; Sheppard & Sherman 1998, 422–430). Sosiaalisen pääoman käsitteen historiallisessa muotoutumisessa viitataan usein kolmikkoon Pierre Bourdieu (*The Forms of Capital*, 1986), James Coleman (*Social Capital in*

Creation of Human Capital, 1988) ja Robert Putnam (*Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, 1993¹⁰; *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, 1995) sekä toisinaan jo ennen heitä klassikkoartikkelin *The Strength of Weak Ties* (1973) kirjoittaneeseen Mark Granovetteriin.

Sosiaalisen verkoston rakenne ja laatu vaikuttaa organisaation tunteiden dynamiikkaan, hyvinvointiin ja terveyteen (Coopey 1998, 365). Toimiva, muista ihmisistä koostuva turvaverkko yksilön ympärillä parantaa hänen elämänhallintaansa ja ympärillä olevan yhteisön psyykkistä ilmapiiriä (Ilmonen 2002; Bourdieu 1999, 29). Luottamus ja sosiaalinen pääoma liittyvät keskeisesti myös jäljempänä luvussa 2.3 kuvattuun epälineaariseen ajatteluun eli siihen, miten yksilön ja yhteisön välinen välitysmekanismi toimii. Sekä sosiaalinen pääoma että epälineaarisuus ovat osa henkisten ilmiöiden emergenssiä eli palautumattomuutta yhteisöstä yksilöön. On arviointikysymys, kytkeytyykö sosiaaliseen pääomaan liittyvä teoreettinen pohdinta paremmin ryhmän psykodynamiikkaan vain ajattelun epälineaarisuuteen. Tässä se on liitetty osaksi psykodynaamisen teorian kuvausta. Psykodynaamisen ryhmätoimivuuden mittari liittyy olennaisesti luottamukseen, joka on sosiaalisen pääoman keskeisin faktori.

Psykodynamiikan laatuun vaikuttavat ihmisten välisten suhteiden ominaisuudet (Laine 2009, 14–19; Ashforth & Mael 1999, 21–22). Esimerkiksi Weick (2009), Putnam (1995), Coleman (1988) ja Granovetter (1973, 1360–1374) ovat kiinnittäneet huomiota sosiaalisten verkostojen ominaisuuksiin, joilla näyttää olevan yhteys yhteisön kokemukselliseen perustaan. He (Granovetter 1973, 1360; Orton & Weick 1990) jakavat verkostot kategorisesti heikkoihin eli löyhiin ja vahvoihin siteisiin, joilla on keskeinen merkitys yhteisön psyykkiseen dynamiikkaan. Putnam ym. (1993) käyttää vastaavassa jaottelussa löyhästi yhdistävän (engl. *bridging*) ja vahvasti sitovan (engl. *bonding*) verkoston käsitteitä (ks. Ovaska 2003, 14–15; Ruuskanen 2002). Heikot yhdistävät siteet synnyttävät emotionaalisesti terveitä rakenteita, joissa vaihdanta ja sopiminen pohjautuvat luottamukseen ja vapaaehtoisuuteen. Heikoille siteille on ominaista, ettei niihin liity näkymättömiä kieltoja muiden suhteiden ylläpitämiseen, mikä mahdollistaa laajan ja monipuolisen suhdeverkoston ylläpitämisen. Jotta heikko suhde pysyy toimivana, on edellytyksenä vastavuoroisuus ja luottamus. (Ovaska 2003, 167–168.)

Heikoista yhdistävistä siteistä rakentuu vahva, vastuullinen ja tehokas edustuksellinen järjestelmä, joka pohjautuu ongelmanratkaisua edistävään luottamukseen (Ginman & Widén-Wulff 2004, 448). Tätä ominaisuutta on tutkimuskirjallisuudessa kutsuttu yleistyneeksi luottamukseksi (Putnam 1995; Ovaska 2003). Se pohjautuu aktiiviseen oma-aloitteiseen vuorovaikutukseen,

¹⁰ Yhdessä Robert Leonardin ja Raffaella Y. Nanetin kanssa.

joka helpottaa yhteisöllistä ongelmanratkaisua, koska siihen liittyy ihmisten syvä ymmärrys keskinäisestä riippuvuudestaan. Se toimii yhteisön 'voiteluaineena' parantaen informaation ja osaamisen kulkua ja lisäksi näin usein myös ihmisten terveyttä ja elämänlaatua. (Ovaska 2003.)

Vahvat, sitovat rakenteet puolestaan ylläpitävät usein klikkejä tai klaaneja, joissa vapaaehtoisuus muuttuu pakotetuksi solidaarisuudeksi. Psykodynaamikan tasolla seurauksena on tulehtuneita tai jäykkiä suhteita, joissa avoimuus korvautuu klaanin tai klikin etujen ajamisena ja ihmisryhmien välisten rajojen jäykistymisenä. Klaanin sisällä vuorovaikutus voi olla tunkeutuvan läheistä, ja klaanin rajojen luvattomasta ylittämisestä rangaistaan. Klikki ylläpitää itseään yhdistävän ryhmäajattelun avulla, josta poikkeamista ei suvaita. Ryhmäajattelu voi olla todellisuutta vääristävää, mielivaltaista, ja sen keskeinen funktio voi olla harhaisen maailmankuvan säilyttäminen.

Weickin (2009) mukaan organisatorisesti hyvin toimivat heikot/löyhät siteet (engl. *loosely coupled*) edellyttävät parhaimmillaan sopivia areenoita ja ennen kaikkea luottamusta rakennusaineikseen. Areenoiden, luottamuksen ja dialogin vallitessa löyhät siteet ovat Kontkasen (1994, 260–263) mukaan otollinen ympäristö organisaation tietointensiiviselle toiminnalle ja lisäarvoa tuottavalle oppimiselle. Keskinäinen vaikuttaminen tapahtuu tällöin enemmän neuvotellen kuin ympäristön tai traditioiden määräämänä. Psykodynaamisesti kysymys on siitä, että ympäristö vaikuttaa yksilöön vain suodatetusti (Cohen 2004, 678–680). Yksilö ohjaa liittymistään ympäristöön vapaiden valintojensa – ei ulkoisten pakkojen – perusteella. Yksilö kokee, että hänellä on mahdollisuus henkilökohtaiseen arvovalintaan ja kannan määrittelyyn. Liittyminen yhteisöön tai toisiin ihmisiin voi olla monen asteista ja syvyistä, kun taas vahvoissa sidoksissa ryhmään kuuluminen tai kuulumattomuus ovat kategorisempia (Putnam 2004). Löyhien siteiden vallitessa yhteisön sosiaalisissa suhteissa esiintyy tulkinnallisuutta ja tulkintojen yhteistä vastavuoroista rakentumista. Monien merkitysten, 'äänien' ja todellisuuksien organisaation jäsenet synnyttävät omaehtoisia areenoita, joissa yhteinen sosiaalinen todellisuus neuvotellaan ja konstruoidaan. Yksilöillä on samanaikaisesti riittävä ymmärrys siitä, että nämä todellisuudet ovat vain konstruktioita ja usein tilapäisiä (Fukuyama 2006, 10; Ovaska 2003, 23). Ihmiset luovat yhteisen pohdinnan avulla sosiaalista todellisuutta ja luovat kokemaansa todellisuuden kaaokseen järjestystä järjellistämisprosessissa. Jos järjellistämisprosessit olisivat täysin yksilöllisiä, kaaos säilyisi. Ihmisten keskustelu ja tulkintojen vertailu johtavat tulkintaso-
pimuksiin. (Granovetter 1973, 1364–1378.)

Silmäys sosiaalisen pääoman määrittelytapoihin auttaa synnyttämään kokonaiskuvan tunteiden sosiaalisesta ulottuvuudesta (Pekonen & Pulkinen 2002). Bourdieun (1985; 1990) jälkimarxilaisessa sosiaalista pääomaa koskevassa ajattelussa huomio kiinnitettiin pelkän materiaalsen pääoman muodoista myös

erilaisiin henkisen pääoman muotoihin – taloudelliseen, kulttuuriseen ja sosiaaliseen (ks. Ruuskanen 2002). Bourdieu (1999, 29) hahmotti yhteiskunnan erilaisten keskenään vuorovaikutuksessa olevien kenttien kokonaisuutena, joilla toimijat kamppailevat vallasta. Erilaisten pääomien määrä ja koostumus ovat resurssija, joita toimijat voivat käyttää sosiaalisen vaihdon areenoilla eron tekemisessä toisiin luokkiin tai ryhmiin. Muihin ryhmiin eron tekeminen oli osa sosiaalisen pääoman säilyttämisen ja kasvattamispyrkimystä.

Tästä näkökulmasta tunteisiin vaikuttava sosiaalinen pääoma määrittyi:

Olemassa olevien tai mahdollisten sosiaalisten resurssien kokonaisuudeksi, joka liittyy enemmän tai vähemmän institutionalisoituneiden suhteiden, tuttavuuksien ja tuntemisten omaamiseen – toisin sanoen ryhmäjäsennyteen (Bourdieu 1986, 248).

Putnamin ja Granovetterin näkökulmat korostavat sosiaalisen pääoman luonnetta yhteisöjen ominaisuutena, kun taas Coleman ja Bourdieu pitävät sitä enemmän yksilön ominaisuutena. Sosiaalisiin ja emotionaalisiin suhteisiin liittyvä pääoma tarkoittaa Putnamin ryhmällä heikkoja siteitä eli sosiaalisen vaihdannan muotoja, joissa vaihdannan osapuolet säilyttävät suurelta osin oman itsenäisyytensä ja ominaislaatunsa (Kontkanen 1992; 1994, 260–263). Joissain näkökulmissa heikot siteet voivat pohjautua myös konkreettisten kohtaamisten niukkuuteen tai määrälliseen vähyteen, mutta useimmiten ja parhaassa tapauksessa vaihdannan syvään vapaaehtoisuuteen ja neuvottelunomaisuuteen. Granovetterin (1973, 1365–1371) oletus heikkojen siteiden vaikutuksesta taloudelliseen onnistumiseen tulee myöhemmin esiin monien muiden tutkijoiden tuloksissa: kansalaisaktiivisuuteen ja -hyveisiin, paikalliseen neuvonpitoon ja toimivaltaan sekä vapaaehtoiseen ryhmätoimintaan perustuva sosiaalinen koodisto mahdollistaa sekä julkisen että yksityisen sektorin emotionaalisen voimaantumisen (Putnam 1995). Tällaisessa kansalaisyhteiskunnassa liittyminen yhteisöön perustuu omakohtaisen merkityssidoksen syntymiseen. Tavoitteet ja pyrkimykset syntyvät enemmän alhaalta ylös kuin ylhäältä alas. Määräykset, auktoriteetit ja refleктоimattomat ainoat oikeat totuudet tällainen kansalaisyhteisö pystyy taklaamaan sivistyksellä, vapaalla pohdinnalla ja henkilökohtaisella valinnalla (Fukuyama 2006, 10). Heikkojen siteiden ja taloudellisen onnistumisen kolmioon on kuitenkin liitettävä luottamus, jotta yhtälö on uskottava (Putnam ym. 1993).

Coleman (1988) pohtii sosiaalista pääomaa myös organisatorisessa kontekstissa. Hän näkee sosiaalisen pääoman keskeisenä työkaluna tavoitteiden saavuttamisessa sekä tunteiden rakennusaineena. Hänen mielestään sosiaalinen pääoma on luonteeltaan funktionaalista. Sosiaalinen pääoma ei siis ole yksittäinen, itsenäinen entiteetti, vaan se muodostuu monista ulottuvuuksista. Ulottuvuudet helpottavat sosiaaliseen järjestelmään liittyvien yksilöiden ja organi-

saatioiden toimintaa. Sosiaalinen pääoma on tuottavaa ja se mahdollistaa sellaisten päämäärien saavuttamisen, joiden saavuttaminen ilman sitä ei olisi mahdollista. (Coleman 1988, 98; ks. Ruuskanen 2002.)

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ensisijaisesti luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta tunnetaitoa rakentavina tekijöinä eli sosiaalisesta pääomasta lähinnä putnamilais-granovetteriläisessä merkityksessä (Iisakka 2004, 1–3). Sosiaalinen pääoma ymmärretäänkin:

yleistyneeksi luottamukseksi, joka kohdistuu ihmisiin sekä yhteistoimintaa tukeviin instituutioihin ja järjestelmiin. Tätä yleistyneen luottamuksen rakennusaineita tai olennaisia osatekijöitä ovat jäsenten aktiivinen osallistuminen, paikallinen vastavuoroinen ja neuvotteleva päätösvaltaisuus sekä yhteiset merkitysrakenteet. (Ilmonen 2002, 10.)

Mittauksellisesti sosiaalisen pääoman käsitteeseen on kytketty kolmenlaisia aineksia. Määrällistä puolta edustavat sosiaalisten verkostojen laajuus. Kontaktihenkilöiden määrä on tällöin mitattavissa oleva suure. Sisällöllisesti verkostojen ajatellaan pysyvän koossa niiden jäsenten toisiaan kohtaan tunteman sekä järjestelmää kohtaan tunteman luottamuksen pohjalta (Harisalo & Stenvall 2003). Luottamuksen taustalla ovat vastavuoroisuuteen pohjautuvat toimintamallit. Sosiaaliseen verkostoon sisältyvien luottamussuhteiden ajatellaan muodostavan pääoman tai resurssin, joka on tarpeen vaatiessa käyttöön otettavissa. Se on olennainen osa yrityksen tunnekapitaalia, joka vaikuttaa yhteisön henkilöstön hyvinvoinnin, tyytyväisyyden, motivaation sekä myös yleisesti tunneilmaston laatuun (Ilmonen 2002, 10; McQueen 2004, 102). Sekä luottamus¹¹. (Kevätsalo ym. 1999, 1–5; Ilmonen 1999), siihen liittyvät löyhät sidokset (Kontkanen 1992), vastavuoroisuus (Ovaska 2003) että verkostojen laajuus (Sheppard & Tuchinsky 1996, 142–149) näyttävät kaikki ennakoivan organisaation tunnetaitoa ja sen suotuisaa kehitystä (Freshman & Rubino 2002, 2–4; Hakkarainen 2000).

Organisaatioissa luottamuksen määrä ja laatu näyttävät olevan yhteydessä yhteisöä jatkuvasti ohjaaviin toimintaperiaatteisiin (Vähämäki 2008, 11–16; Ashforth & Mael 1989); siksi sitä onkin helpompi havainnoida prosessuaalisesti muuttavana kuin rakenteellisesti pysyvänä ilmiönä. Pekonen (2003) toteaa, että sosiaaliseen pääomaan liittyvä luottamus on organisaatioissa enemmän sidoksissa yhteisössä tehtäviin eettisiin valintoihin kuin käytännön olosuhte-

¹¹ Tutkittaessa luottamusta voidaan ajatusleikkinä pohtia, millainen olisi sellainen maailma, jossa ei esiintyisi koko käsitettä. Miten selittäisit suhdetta aviopuolisoosi tai miten kuvailisit ns. petosta. Jos lakkaisimme olettamasta, että maailman ja ihmisten pitäisi olla luotettavia ja uskottavia, joutuisimme aivan toisenlaiseen ulottuvuuteen! (Kenttäpäiväkirja, sosiaalisesta pääomasta.)

siin. Marila ja Ylinen (2002) tiivistävät luottamusta arvioivan kirjallisuuskatsauksensa neljään tekijään:

1. Luottamus on vähitellen kehittyvä prosessi, joka kuitenkin joissain olosuhteissa ja joidenkin toimijoiden välillä voi syntyä myös suhteellisen nopeasti. Usein luottamus yhdistyy myös yhteisten ongelmien yhteiseen kohtaamiseen ja ratkaisemiseen. Tällöin luottamusta rakentavat osapuolet saavat informaatiotietoa syvempää ymmärrystä toisiin osapuoliin.
2. Luottamuksella on vahva korrelaatio avoimeen viestintään ja itsestä kertomiseen (engl. *self-disclosure*). Esimerkiksi organisaatio, jossa on vahva salaileva tai 'eliitti tiedottaa asioista viime hetkellä' -kulttuuri, on suhteellisen epäotollinen areena luottamuksen syntyyn.
3. Sosiaaliset yhteiset toiminnot ja sosiaalinen läsnäolo (engl. *social presence*) edistävät luottamusta. Nonaka ja Takeuchi (1995) esittävätkin, että dialogiseen kommunikaatioon houkuttelevien areenoiden synnyttäminen on välttämättömyys verkoston oppimispotentiaalin kasvattamisessa. Heikkilän ja Heikkilän (2007, 19–21) esittämät dialogitaidot edistävät tällaisten areenoiden kestävyys. Skipparin (2005) havainnot virtuaalisen luottamuksen synnyttämisen vaikeudesta liittyvät niin ikään sosiaalisen läsnäolon puutteeseen.
4. Systemaattinen epävarmuuden vähentäminen esimerkiksi epävarmuusalueista avoimesti puhumalla on niin ikään luottamusta kasvattava tekijä. Vastakohtana tälle ovat erilaiset sosiaaliset rituaalit (Kets de Vries 2011; Hall 1989) ja defensiiviset kvasidialogit (Jokila 2002a), jotka normittavat keskustelun tason epävarmuusalueita välttäväksi.

Tätä tutkimusta varten rakennettiin yksinkertainen sosiaalisen pääoman mittari, joka pohjautuu Ovaskan (2003) esittämään sosiaalisen pääoman operationalisointiin (ks. Simpura 2002). Määritelmän mukaan organisaation sosiaalinen pääoma koostuu sosiaalisten suhteiden määrästä, ihmisten luottamuksesta toisiin ihmisiin, luottamuksesta järjestelmiin sekä toiminnan ja päätöksenteon vastavuoroisuudesta. Nämä neljä ulottuvuutta operationalisoitiin seuraavassa taulukossa esitellyiksi Likert-asteikollisiksi kysymyksiksi.

Taulukko 2 Tutkimuksen sosiaalista pääomaa mittaavat kysymykset.

<i>Nro</i>	<i>Kysymys</i>	<i>Mittaristo</i>
1.	Organisaatiomme jäsenet tuntevat keskimäärin paljon ihmisiä; heillä on laajat sosiaaliset verkostot.	1...2...3...4...5...6...7
2.	Organisaatiomme jäsenet luottavat toisiinsa.	1...2...3...4...5...6...7
3.	Organisaatiomme jäsenet luottavat toimintaa sääteleviin järjestelmiin (tuotannonohjaus, työnsuunnittelu, atk ym.), sääntöihin (arvot, oikeudenmukaisuus) ja toimintatapoihin (päättöksenteko, rutiinit, hallinto).	1...2...3...4...5...6...7
4.	Organisaatiomme päättöksenteko ja toiminnan ohjaus on vastavuoroista eli eri osapuolten näkemykset otetaan huomioon.	1...2...3...4...5...6...7

2.2 Yksilön tunnetaito kognitiivisen teorian valossa

Eivät asiat tee meitä onnettomiksi, vaan se miten niihin suhtaudumme (Epiktetos 50–138 jKr. sit. Maultsby 1992, suom. Laakso & Manninen).

Ei ole erinomaista suoritusta ilman puhdasta iloa (Baruch Spinoza 1677, sit. Pietarinen 2001).

Kognitiivisen psykologian näkökulma työyhteisön tunteisiin on toisenlainen kuin psykodynaamisten mallien. Kognitiivinen psykologia perinteisesti korostaa tunteiden itsesäätelyllistä ja taidonomaista luonnetta, joka karsii tunteista 'valtaosaltaan kaiken myyttisen' luonteen: tunteet ovat työkalu onnistuneeseen suoritukseen siinä missä jokoavain tai metallipuristin. (Karma & Laakso 2012, 1–4; Saariluoma 1995; Cameron-Bandler ym. 1985.)

Kognitiivisen tunneteorian olennainen aspekti on kehämäisyys, jota on kuvattu sanomalla, että yksilön päässä pyörivä *non-stop*-elokuva synnyttää hänen tunteensa riippuen vain osin siitä millainen on itse todellisuus (Karma & Laakso 2012, 4). Kokemus tuottaa pyrkimyksiä ja toimintaa, joilla on sirkulaarisesti taipumus vahvistaa alkuperäistä kokemusta (Leontjev 1977). Kehämäisyttä on kutsuttu myös autopoieettisuudeksi, joka tarkoittaa sitä, että yksilöllä on taipumus uusintaa kokemustaan, vaikka se pohjautuisi epätarkkaan empiiriseen havaintoaineistoon. (Henderson 2003, 1202; Bakken & Hernes 2003, 6–12; Varela ym. 1974.) Tällaisen kognitiivisen kehäpsykologian tunteisiin liittyvät taustaoletukset voi kiteyttää seuraavasti. Tunteet oletetaan seuraukseksi toistuvista attribuutiomalleista sekä ajattelustrategioista (Pennington 2000, 38). Hyödyllisten eli rationaalisten tunteiden tuottaminen on taito, jota voi op-

pia sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti (Karma & Laakso 2012, 100–120; ks. Ellis 1994; Beck 1991; Mahoney 1991). Edelleen taitavaa tunnesuoritusta voidaan oppia kognitiivisesti (refleктоimalla, tarkentamalla ajatuksia), emotiivisesti (ehdollistamalla uusia tunnekokemuksia vanhoihin aikaisempiin kognitiivisiin rakenteisiin) sekä behavioraalisesti (muuttamalla tunteeseen liittyvän toiminnan luonnetta tai rakennetta). Tunteet oletetaan kehämäisiksi niin, että ne kaiuttavat eli vahvistavat itseään, vaikka ne olisivat peruslähtökohdiltaan virheellisiä. Tältä osin tunteet noudattavat aikaisemmin esitetyn automatisoidun havaintosilmukan (*T.O.T.E.*) ominaisuuksia (Laakso & Karma 2011). Lopuksi oletetaan, että taitavaan ekspertisuoritukseen liittyy aina siihen soveltuva tunnestrategia (Saariluoma 1995). Esimerkiksi epätoivo, paniikki tai voimakas pelko ovat systemaattisia onnistuneen suorituksen esteitä (Karma & Laakso 2012, 100–120; ks. Ellis 1994; Beck 1991; Mahoney 1991).

2.2.1 Kognitiivinen strategia ja yksilön automatisoitunut tulkinta

Suoritusta tukevan tunnekokemuksen taustalla on automatisoitunut havaintotapa, josta on käytetty myös käsitettä kognitiivinen strategia (Pennington 2000, 11–30). Tällöin olennaista on, miten yksilö havainnoi maailmaa, muita ihmisiä ja itseään sekä miten hän tulkitsee ympäristöstä saatua palautetta. Strategiat ovat tapoja, joilla ihmiset vastaavat ympäristön synnyttämiin haasteisiin ja ratkaisevat erilaisia ongelmatilanteita. Ne pitävät sisällään toistuvaa itsearviointia sekä sitä, miten ihmiset valmistautuvat tilanteisiin ennen kuin heillä on täsmällinen mielikuva lopputuloksesta. Jos henkilö ennakoii tilanteen onnistuvan, hän alkaa muodostaa myönteistä kuvaa tehtävästä, tavoitteen asetannasta ja saavuttamisesta. Pitkällä aikavälillä onnistuneet suoritukset ehdollistuvat näin pysyviksi myönteisiksi havaintomalleiksi, jossa takaiskut tulkitaan tilapäisiksi. Takaiskut eivät näin ollen uhkaa käsitystä itsestä tehtävään kykenevänä henkilönä. Käytännössä tämä näkyy usein siinä, että onnistumisesta henkilö ottaa kunnian itselleen, mutta takaiskuista vastuu siirtyy muille (Karma & Laakso 2012; Seligman & Csikszentmihalyi 2000).

Strategiatyyppien luokitteluun on keskeisesti vaikuttanut attribuutiotutkimus, jossa havainnoidaan sitä, miten ihmiset arvioivat ja selittävät oman toimintansa tuloksia (Pennington 2000, 11–30). Kausaalipäätelmien vaikutuksia yksilön motivaatioon, tunteisiin, yleisiin kognitiivisiin strategioihin ja terveyteen on havainnoitu lukuisissa tutkimuksissa (Aspinwall 2001; Nurmi 1989), joiden keskeinen tulos on ollut, että henkilökohtaisen vaikutusmahdollisuuden näkeminen suhteessa ulkoisiin prosesseihin lisää yksilön hallinnan kokemusta ja myönteisiä tunnekokemuksia. Kognitiivisen attribuutioteorian perusteltu

tieteellisiä sovelluksia ovat tutkimukset optimistisesta ja pessimistisestä tiedon käsittelystä¹² (Norem 2001, 77–80; Seligman & Csikszentmihalyi 2000).

Toistuvat optimistiset havaintoerheet liittyvät yksilössä yleistyneeseen minäpystyvyyden tunteeseen, jolla on taipumus ylläpitää itseään kehämäisesti (Abela & Seligman 2000; Gillham ym. 2001; Ryle 1995). Joidenkin tutkimusten mukaan (Aspinwall 2001, 592–594; Seligman & Nolen-Hoeksema 1987) optimistinen tiedonkäsittely esimerkiksi yritysjohtajalla ennakoii enemmän ja parempaa onnistumista kuin korkea älykkyys. Syöpään sairastuneet, optimistisiä laboratorio-oloissa oppineet koirat parantuivat tilastollisesti merkittävästi useammin kuin niiden pessimistiset lajitoverit (Seligman 2001). Urheilukilpailuissa, vaaleissa ja markkinoinnissa optimistisiä päätelmäerheitä tekevät kandidaatit pärjäävät pessimistisiä ja jopa realistisia päätelmiä tekeviä paremmin (Seligman 1999). Kun pessimistinen myyntimies on jo päätenyt siihen, että hänellä on auttamattomasti huono tuote eikä hän itsekään taida olla oikein myyntimiestyyppiä, optimistinen kollega pitää pudonneita myyntilukuja tilapäisenä häiriönä, joka pienellä ylimääräisellä ponnistelulla ja hyvällä myyntikarismalla korjataan. Myös systemaattisesti toiveikkaiden havaintoerheiden psykologinen logiikka vaikuttaa yksinkertaiselta ja selkeältä: optimistinen yksilö havainnoi elämää automaattisesti sellaisesta näkökulmasta, joka synnyttää kehämäistä onnistumista, kasvavaa minäpystyvyyden kokemusta sekä näihin liittyviä myönteisiä tunteita. Innostuneisuus, suoraviivainen minä haluan, minä pystyn, minä toimin -ajattelu ja takaiskuille immuuni turnauskestävyys ylläpitävät energiaa, jolla on taipumus materialisoitua pääoman erilaisina muotoina.

2.2.2 Automatisoitunut attribuointi taitona

Kognitiivisesta taidon psykologian näkökulmasta optimismia voidaan havainnoida ensisijaisesti osaamisena, jota ohjaavat taitavalle toimijalle tyypilliset mentaaliset mallit (Aspinwall ym. 2001, 218–220; Abramson ym. 1980, 4–6). Kyky asettaa osuvia tavoitteita oman kokemuksen ohjaamiseen, arvioida kokemuksen tarkoituksenmukaisuutta sekä ohjata siihen liittyviä ydinkognitioita ovat tällöin optimismin ydinelementtejä. (Cameron-Bandler ym. 1985, 5–15.) Aspinwall (2001) on kuvannut erilaisia strategiatyyppiä sen mukaan, onko ne sisäisesti liitetty pysyvämpään onnistumisen tai epäonnistumisen malliin. Seligman ja Csikszentmihalyi (2000) nimittävät yksilön onnistumiseen pohjautuvaa strategiatyyppiä termillä 'optimismin illusorinen loiste' (ks. Seligman

¹² Kuten Martin Seligman toteaa, automatisoituneiden havainnointi- ja ajatteluprosessien hyödyntäminen on levinnyt lähes kaikkialle inhimillisen toiminnan alueelle – avaruustutkimuksesta yritysjohtamiseen, perheterapiasta lääketieteellisiin täsmäsovelluksiin (ks. Seligman & Csikszentmihalyi 2000).

2008). Tämän tyyppinen optimismi sisältää itsearvostusta, tulorientoituneisuutta, korkeaa luottamusta omaan onnistumiseen, rationaalista suunnittelua, tavoitteellista toimintaa onnistumisen varmistamiseksi sekä itsearvostusta tukevaa ajattelua itsensä arvioinnissa (Ericsson & Smith 1991).

Lukemattomat tutkimukset (esim. Aspinwall & Staudinger 2002; Seligman & Csikszentmihalyi 2000; Ickovics & Park 1998; Buchanan & Seligman 1995; Kamen & Seligman 1987; Scheier & Carver 1985) osoittavat, että optimistisellä tiedonkäsittelytyylillä varustetut ihmiset pysyvät terveempinä, saavuttavat paremmin tavoitteitaan ja ovat elämäänsä tyytyväisempiä kuin pessimistiset yksilöt. Ihmisen tekemien päätelmätjujen aina vain tarkempi analysointi ja luokittelu on synnyttänyt teorian taitavasta ja tarkoituksenmukaisesta ajattelusta, jonka pohjalle myös ymmärrys optimismin vaikutuksista rakentuu.

Näin siis yksilöllä – vaan entä kun tarkastelukulmaa laajennetaan kokonaiseen yhteisöön? Ensimmäyksellä voisi kuvitella, että joukosta optimistisia yksilöitä syntyisi myös optimistinen yhteisö, jossa myönteisen hyödykkäät tunnekokemukset olisivat vallalla ja joka myös organisaationa toimisi mallikkaasti. Yksilöt laittaisivat vain optimistiset ajatustottumuksensa ketjuun tai verkkoon ja muodostaisivat ns. *dream teamin*, jonka saavutuksilla ja hyvinvoinnilla vain taivas olisi rajana.

Tieteellisesti asiaa näytetään tutkitun niukasti¹³; yhtäältä optimismin syvältä yksilöpsykologiasta kumpuavat käsitteet ja toisaalta yhteisöllisen oppimisen tai tehokkuuden näkökulmat näyttävät kulkevan kumpikin omaan suuntaansa kohtaamatta kunnolla koskaan toisiaan. Tieteen kriteerit täyttävät yksittäiset aiheita koskevat raportit (esim. Aspinwall ym. 2002; Prechter 2003; Armor & Taylor 1998) näyttävät aliteksteissään olettaen, että yksilöiden ja yhteisön optimismi ovat kutakuinkin sama tai ainakin paralleeli asia. Päätelmä siitä, että jos koulutat yksilöistä optimistisia, on kädessäsi myös yhteisöllinen aarre, on kuitenkin teoreettisesti yksioikoinen. Samoin tutkijan lukuisat havainnot organisaatioiden arkisesta kehitystyöstä puhuvat päätelmää vastaan. Tutkija on kohdannut lukuisia optimistisista yksilöistä koostuvia mutta toimimattomia ja huonolla tunnevaruudella varustettuja organisaatioita. Ei myöskään ole harvinaista, että pessimistisistä yksilöistä koostuu hyvällä ilmapiirillä varustettuja ja myös hyvin toimivia työyhteisöjä.

¹³ Optimismin tutkimus on historiallisesta kehitysalustastaan – kognitiivisesta psykologiasta – johtuen aikaisemmin keskittynyt voimakkaasti yksilöihin.

2.2.3 Seligmanin ASQ-mittari yksilöoptimismin kuvaajana

Tutkimuksessa kahdessatoista yhteisössä olevien yksilöiden optimismia mitataan Martin Seligmanin *Attributional Style Questionnaire*n (ks. liite 2) yleisimmällä 'karvalakkimallilla' (Seligman 1999), jonka tilastollista toimivuutta 2000-luvun alussa ei ollut suomen kielellä raportoidusti havainnoitu, mikä myös osaltaan motivoi alkuperäistä tutkimusta (Jokila 2002a).

Kysymykset mittaavat onnistumis- ja epäonnistumisattribuutioiden kolmen tyyppistä emotionaalista vaikuttavuutta: pysyvyyttä (Phu eli takaiskujen pysyvyys sekä Phy eli onnistumisten pysyvyys), yleisyyttä (Yhu ja Yhy) sekä henkilökohtaisuutta. Kullekin osa-alueelle on testissä kahdeksan kysymystä. Testi mittaa työyhteisöjen jäsenten automaattisia hahmottamisprosesseja. Vastaajaa pyydetään kuvittelemaan, että hänelle tapahtuu väitetty tapahtuma, kuten ”eksyt ajomatkallesi ystävän luo”, ”kumppanisi yllättää antamalla sinulle lahjan” ja ”pyrit kaupunginvaltuustoon mutta et pääse”. Tämän jälkeen annetaan kaksi vaihtoehtoa, miksi näin tapahtui. Vastaaja rastittaa sen vaihtoehdon, joka parhaiten kuvaa hänen ajatteluaan (esim. pyrit kaupunginvaltuustoon mutta et pääse: a) en kampanjoinut kylliksi, tai b) kilpailijani tunsin enemmän ihmisiä). Sekä onnistumisista (hy) että epäonnistumisista (hu) muodostetaan summa- muuttujat, joiden erotus (hy-hu) muodostaa testin lopputuloksen. Niin suomalaisessa kuin amerikkalaisessa aineistossa keskiarvoluvuksi muodostuu 0. Kosko lomake on esitetty liitteessä 2.

2.3 Systeeminen tunnetaito

Epälineaarissa teoriassa kokonaisuutta ei saada osista. Osien summa ei ole kokonaisuus. Se on epälinearisuuden ydin. Joukot eivät käyttäyty kuin niiden alkiot. Aivan hyvin voi tutkia käsiä, jalkoja, sisäelimiä ja muita ruumiinosia, mutta niiden olemuksesta ei voi päätellä, miten ihminen tai ihmisjoukko käyttäytyy. (Kosko 2001, 132)

Yli kahdeksankymmentä vuotta sitten puolalainen kielitieteilijä Alfred Korzybski (1933) totesi, että tieteen institutionalisoitunut kielenkäyttö – joka vaikuttaa myös arkiseen ajatteluamme – ohjaa näkemään rakenteita siellä, missä oikeasti on prosesseja. Hän piti tätä tieteen keskeisenä ongelmana. Hänen mielestään länsimaisen tieteen vaikutus on ollut niin suuri, että keskiverto ihminen kuvittelee maailman pysyvinä rakenteina, vaikkei objektiivisesti pysyvyyttä ole nähtävissä missään. Ontologisesti olemme keskellä suurta virtausta, mutta aivomme ovat taipuvaisia ymmärtämään sen pysähdyksenä. (Harisalo 2009, 80–83; Senge 2006, 5; Latour 2006, 6–9; Bar-Yam 2004, 37–45; Hamel 2001, 33.)

Rakenteeseen pohjautuva puhe on yksiköivää, eristävää, erottavaa (Schein 2004, 151; Heidegger 1959; 2000; Hjulstad 1994). Puhumme tunteesta, taidosta ja organisaatiosta yksiköllisenä nominalisaationa¹⁴, mikä ohjaa uskomaan, että ne ovat rajattuja, eroteltavissa ja eriteltävissä ulkoisesta ympäristöstään (Jorgensen 2004; Jokila & Rastas 2003; Lewin 1993). Erhe on jostain näkökulmasta karkea, koska yhtäkään niistä ei voida aistein havaita, minkä vuoksi haluttaessa niiden koko olemassaoloa voidaan epäillä. Tämän tietoteoreettisen dilemman äärellä ilmaisulliseen täsmällisyyteen pyrkivä yhteisöllisen tunnetaidon tutkija joutuukin tekemään saman ontologisen valinnan kuin kvanttifysiikka. Puhuako liikkuvasta, jatkuvasti muuttuvasta ja näkymättömästä energiasta vai sitä teoreettisesti kuvaavista partikkeleista? Havainnoidako yhä pienempiä pysyviä osasia vai kuvatako epätäydellisellä kielellä kokonaisuuden muuntuvia emergenssejä¹⁵? Analysoitaessa dynaamiseen ilmiöön liittyviä prosesseja perityn kielen pakko ohjaa staattisiin käsitteisiin ja nominaalistettuun eli pysyväistettyyn ymmärrykseen. (Harisalo 2009, 80–83; Luhmann 2006, 38–40; Csikszentmihalyi 2005, 68; Bar-Yam 2004, 37–45; Schein 2004, 151; ks. Kosko 2001; Weinberg 2011.)

2.3.1 Tunnetaidot yksilön, yhteisön ja välittävien mekanismien tuotoksena

Yksilö- ja yhteisönäkökulmien yhteensovittamattomuus on esimerkki staattisten käsitteiden ja ajatusmallien maailmasta. Tunteita tutkitaan useimmiten yksilön ominaisuutena ja omaisuutena. Ryhmäteoreettiset mallit, joista psykodynaaminen teoria on aikaisemmin esitelty, puolestaan havainnoivat ryhmää. Niissä yksilö ikään kuin lakkaa olemasta vaikuttava elementti. Yhteisönäkökulmasta tunteet ovat virtaavaa kokemusmassaa, jolla ei ole rakennetta. Yksilönäkökulmasta tunne näyttäytyy ylikorostuneesti rakenteena, jonka prosessinomaisuus lähes katoaa. On helppo ymmärtää, että molemmat näistä näkökulmista ovat vajavaisia. Vaikeampaa on löytää kieltä, metodologia tai käsitteitä, joissa yksilön ja ryhmän tunteita havainnoitaisiin yhtäaikaaisesti. Tässä tutkimuksessa vähimmäistavoite on tunnistaa ja tunnustaa tunnetaitoon liittyen yk-

¹⁴ Nominalisaatio tarkoittaa kielellistä pysyväistämistä, jossa prosessuaalisesta ilmiöstä rakennetaan kielellinen still-kuva käyttämällä jonkin tekemisen kuvaamiseen sanan substantiivimuotoa. Esimerkiksi ihmistä, joka juo terveydelle haitallisia määriä alkoholia, voidaan nimittää alkoholistiksi. Samalla ilmiöstä tehdään pysyväistys, sairaus, jonka olemassaoloon henkilöllä ei ikään kuin olisi paljoakaan vaikutusvaltaa. Ks. Toivonen 2001.

¹⁵ Emergenssi (engl. *emergence, emergentism*) on alun perin filosofinen, nykyään yhä voimakkaammin olemassaolon systeemeihin liittyvä käsite, joka tarkoittaa tietystä kokonaisuudesta nousevaa ja syntyvää uutta ilmiötä, ominaisuutta tai toiminnan tasoa. Emergentismillä tarkoitetaan kantaa, jossa johonkin fysikaaliseen systeemiin ilmestyy uusia ominaisuuksia. Muutosta yksinkertaisista säännöistä kompleksiseksi, kehittyneeksi järjestelmäksi kutsutaan emergenssiksi. Bunge 2003.

silö- ja yhteisönäkökulman välitilan ja suhteen olemassaolo. (Harisalo 2009, 80–83.)

Kun tässä työssä tutkitaan tunnetaitoja, ymmärretään ne yksilön, ryhmän, organisaation sekä näitä yhdistävien välitilojen systeemiseksi tuotoksiksi. Ryhmän tunteet eivät ole työn taustaoletusten mukaan pääsääntöisesti sellaisinaan palautettavissa yksilöihin eivätkä organisaation tunnetaidot myöskään sellaisinaan palaudu pienryhmien taitoihin. Siirryttäessä seuraavalle organisointumistasolle – yksilöstä ryhmään, ryhmästä organisaatioon – kokemisen, ajattelun ja tuntemisen emergentteihin lainalaisuuksiin tulee uusia elementtejä. Yksinkertaistetusti voi sanoa, että ryhmän kokemistapa on seurausta yksilöiden kokemistavasta, yksilöiden kommunikaatiosta ja symboliavaruudesta, jolla kommunikoidaan (Paalumäki 2011, 317; Kallio 2011, 413). Kieli, symbolit, työkalut sekä toistuvat toimintatavat ja -käytännöt ovat yhtä keskeisiä ryhmän tunnemaailman tuottajia kuin yksilöt sinällään. Yhteisön subjektiviteetti ei ole sen yksilöiden subjektiviteetin summa.

Asiaa voi konkretisoida toteamalla, että ryhmän tunnetaidot ovat vahvasti sidoksissa niihin käyttäytymissääntöihin, joita yksilöiden välille syntyy. Koko yksilön ja ryhmän väliin rakentuva normisto toimii keskeisenä ryhmän tunnetaitoja säätelevänä ja välittävänä tekijänä. Tämä normisto ei ole sen paremmin pelkän yksilön kuin yhteisönkään ominaisuus. Yksilö voi ohjata normistoa käyttämällä omaa vaikutusvaltaansa, mutta koskaan hän ei voi lopullisesti määrätä tai määritellä ryhmän normistoa. Samaten ryhmä ei voi koskaan loppuun saakka pakottaa yksilöä seuraamaan synnyttämänsä normistoa. Se voi asettaa sanktioita ja palkintoja, uhata tai kiittää, mutta yksilön suhdetta näihin seuraamuksiin se ei voi määrätä. Yksilön ja ryhmän välinen normikamppailu onkin keskeinen uuden käyttäytymissäännösten syntymisessä ja koko ryhmän arvomaailman muotoutumisessa (Bion 1994).

Informaation ja tunteiden sisäistäminen, ulkoistaminen ja institutionalisointuminen säätelevät sitä merkitysten virtaa, joka on yhteisöllisten tunnetaitojen perusta. Minkä verran yksilö ilmaisee sisäistä maailmaansa muille, on seurausta siitä, minkä hän uskoo olevan palaute. Automatisoitunut palautemalli on normien ja tunnekulttuurin perusta. Yhdessä ryhmässä ohjekirjan ulkopuolista ei juuri kommunikoida, toisessa yhteisössä ilmaistaan suurin osa mielessä liikkuvasta. Jos kommunikaatio on niukkaa, syntyy täysin toisenlainen merkitysten virta ja taito käsitellä merkityksiä kuin jos kommunikaatio on runsasta. Näiden suhdetekijöiden tai välien ominaisuuksien laadusta tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita.

Empiirisesti suhdetekijöitä havainnoidaan vertaamalla tilastollisia yksilöominaisuuksia (optimismia) yhteisöominaisuuksiin (ryhmän psykodynaaminen tila). Lisäksi välien ominaisuuksia havainnoidaan määrällisesti mittaamalla yksilöiden välistä luottamusta sekä käyttäytymisnormiston laatua akselilla

epälineaarinen...lineaarinen tai mekanistinen...systeeminen, kuten seuraavassa luvussa tarkemmin kuvataan. Tämä akseli on voimakkaasti yhteydessä kommunikaatio- ja palautejärjestelmän avoimuuteen. Esimerkiksi Saarinen (2008) esittää, että systeeminen, liikkeelle altis maailmankuva tukee parhaiten myös organismin tunne-elämää (ks. Stacey 1996). Oletus on, että liikkeelle suotuista maailmankuva on suotuista myös tunnepääoman pitkospuuna ja tunnejumien taklaajana (Seligman 2008; Fromm 2007). Tätä oletusta tässä työssä koetellaan.

Yleisen systeemiteorian, evoluutioteorian ja kaaosteorian alla on tutkittu epälineaarisuutta. Psykologiassa sekä yhteiskunta- ja organisaatiotieteissä systeemisyyttä ja epälineaarisuutta liittyvät vastavuoroisten riippuvuussuhteiden ja kompleksisuuden tutkimukseen (Harisalo 2009, 80–83; Bar-Yam 2004, 37–45; ks. Luhmann 2006; Kosko 2001; Weinberg 2011). Sekä lineaariseen että epälineaariseen maailmankuvaan liittyy lukematon määrä erilaisia mainittuihin taustaoletuksiin liittyviä ontologisia kysymyksiä, jotka liittyvät olemassaolon perustavanlaatuisen luonteeseen. Tapahtuuko/onko ilmiö ns. todellisuudessa, todellisuutta kuvaavissa merkistöissä, jossain niiden välimaastossa tai yhdistelmässä vai peräti kokonaan niiden ulkopuolella? Mikä on viestinnän, kielen, ymmärtämisen ja järjen rooli todellisuuden rakentumisessa.

Näillä kaikilla kysymyksillä on tärkeä merkitys sille, millaisten silmälasien läpi havainnoimme esimerkiksi organisatorista tuntemista. Organisaatiotutkimuksen valtavirta kuten ns. normaalitiede yleensäkin valtaosaltaan perustuu lineaarisiin taustaoletuksiin eikä epälineaarille havainnoinnille ja sen ulkoistamiselle välttämättä siksi ole olemassa legitimiä ilmaisutapaa. Tämä paradoksi on voimakkaasti sisäänrakennettu tähän tutkimukseen. (Koivuaho 2005; Watzlawick 1983; Weckroth 2000.)

2.3.2 Systeeminen maailmankuva tunnetaidon ulottuvuutena

Alun perin käsitteet lineaarinen ja epälineaarinen tulevat kuitenkin matematiikasta, jossa lineaaristen yhtälöiden mukaan mikä tahansa ratkaisu yhdistettynä toiseen ratkaisuun tuottaa kolmannen ratkaisun. Lineaariset riippuvuudet voidaan kuvata graafisesti suoralla viivalla. Lineaariset suhteet voidaan pukea sanoiksi, esimerkiksi mitä enemmän, sen parempi. Lineaariset yhtälöt ovat ratkaistavissa. Lineaarilla järjestelmällä on ominaisuus, jonka mukaan niitä voidaan pirstoa ja koota uudelleen – osaset sopivat aina yhteen. Epälineaariset yhtälöt ovat laskeutuksellisesti monimutkaisempia... Jääkiekon liikkeen kuvaaminen on tästä hyvä esimerkki. Ilman väliaineen vastusta yksinkertainen lineaarinen yhtälö ilmoittaa, paljonko energiaa käytetään jääkiekon kiihdyttämiseen. Jos väliaineen vastus on mukana, tulee riippuvuus monimutkaisemmaksi, koska energiamäärä riippuu jo siitä, miten nopeasti kiekko

liikkuu. Epälineaarisuus merkitsee sitä, että pelin kulkua määräävät tekijät muuttuvat pelin kestäessä... Tämä yhteen kietoutunut riippuvuus tekee epälineaarisuudesta vaikeammin hallittavan, mutta synnyttää samalla moninaisen käytöksen, jollaista lineaarisessa järjestelmässä ei koskaan esiinny... (Aula 1999, 60.)

Systeemisyyden ontologian voisi metaforisesti ilmaista ehkä parhaiten ikivanhalla kiinalaisella kysymyksellä: mikä on teekupin tärkein osa, kun se ei ole reuna, kahva, pohja, seinä tai mikään muukaan, joka ensiksi teekupista mieleen tulee. Tai mikä on hevoscarryn pyörän olennaisin osa, kun se ei ole kappi, keskiö, puolaimet eikä pyöreä ulkovanne. Vastaus molempiin kysymyksiin on sama: se on tyhjä tila, jossa vielä ei ole mitään. (Ks. Jokila 2004a.)

Senge (2006) esittää, että systeemiajattelu on jatkuvasti uusiutuvan, oppivan ja menestyvän organisaation kehittymisen olennaisimpia ehtoja (ks. myös Harisalo 2009, 80–83; Chesbrough 2006, 2; Senge ym. 2005, 5; Koivuaho 2005, 17–34; Bar-Yam 2004, 37–45). Kyky abstrahoida näkyvistä empiirisistä havainnoista kompleksisia syy-seuraus-ketjuja – nähdä näkyvän taakse – on systeemiajattelun ydin. Ymmärrys, että yksinkertaisella toiminnalla voi olla moniulotteisia seurauksia sekä pyrkimys huomioida näitä vaikutuksia, on keskeinen systeemiajatteluun liittyvä taito. Havainto yksittäisen ajatuksen tai perspektiivimuutoksen mahdollisista vallankumouksellisista vaikutuksista monimutkaisiin ihmis- ja tietojärjestelmiin on mentaalinen malli, josta systeemiajattelu kasvaa. Hamelin (2001, 26) mukaan epälineaarisen logiikan vaikutuspiirissä voidaan hyödyntää ensimmäisellä tasolla ristiriitaisia paradokseja ja synnyttää niistä uusia innovaatioita kääntämällä kriittisellä tavalla toiminnan logiikka nurin niskoin. (Senge ym. 2008, 5–8; Harisalo 2009, 80–83; Senge ym. 2005, 5; Koivuaho 2005, 17–34; Bar-Yam 2004, 37–45.)

Systeemiajatteluun liittyvää maailmankuvaa eli pyrkimystä nähdä yksittäisten pysähtyneiden tapahtumien takana olevia kompleksisia mekanismeja kutsutaan tässä työssä systeemiseksi tai epälineaariseksi ajatteluksi. Termejä systeeminen ja epälineaarinen käytetään jatkossa kutakuinkin toistensa synonyymeinä. Systeemisellä viitataan astetta enemmän teoreettiseen – systeemiteoreettiseen – ajatteluun, kun taas epälineaarisella viitataan enemmän organisaation laatuun. Epälineaarisisessa organisoitumisessa systeeminen maailmankuva rakentaa avoimessa järjestelmässä jatkuvasti järjestelmän vaikutuspiirissä olevien ihmisten jaettua todellisuutta. (Harisalo 2009, 80–83; Chesbrough 2006, 2; Koivuaho 2005, 17–34; Heikkilä & Heikkilä 2007, 40–44; Kanter 1996, 43–59; Mitleton-Kelly 2003, 23–50; Aula 1999, 60–62.)

Useiden kirjoittajien mukaan myös organisaatiotieteen paradigma on pienin askelin muuttunut ja muuttumassa systeemiseksi, vaikka monet käytännön sovellukset lähtevät teknisestä, hallittavasta maailmankuvasta (Hamel 2001, 26; ks. Heikkilä & Heikkilä 2007, 40–44; Kanter 1996, 43–59; Mitleton-Kelly

2003, 23–50; Aula 1999, 60–62; Baumard 1999, 23–31; Sullivan 1999, 408–423; Stacey 1996; Maturana & Varela 1980; Fahlman & Hinton 1987, 100–109). Hamelin (2001, 26) mukaan juuri maailmankuvallinen elementti voi olla keskeinen puuttuva lenkki, jonka varassa immateriaalisessa maailmassa synnytetään lisäarvoa. Jos se puuttuu, organisaatio joutuu vaikeuksiin, koska se ei kykene ylittämään mentaalisen vankilansa rajoja (Morgan 1999; Malone 1975) tai hyödyntämään ajattelun vapausasteita materiamaailman rajallisten mahdollisuuksien lisääjänä (ks. Weinberg & Weinberg 1988). Stacey (1996, 273–290) toteaa, että eksplisiittistä yksilöoppimista, järjestystä ja rakenteellista organisaatiota korostavat mekanistisen lineaariset ja toisaalta prosessuaalista organisaatiokäsitystä painottavat systeemiset tai epälineaariset maailmankuvat poikkeavat perusolettamuksiltaan ratkaisevasti toisistaan (ks. Peters & Waterman 1996, 32–42).

Tässä työssä systeeminen maailmankuva on alun perin kuvattu viidenkymmenen eri muuttujan kautta (ks. liite 3), jotka luettavuuden lisäämiseksi on kiteytetty seuraavassa kymmeneen tekijään (epälineaarista ajattelusta ks. esim. Harisalo 2009, 80–83; Senge 2006, 68–92; Saarinen & Hämäläinen 2006; Koivuaho 2005, 17–34; Hamel 2001, 247–255; Heikkilä & Heikkilä 2007, 40–44; Lakoff & Johnson 1999, 3–16; Aula 1999, 60–62; Baumard 1999, 23–31; Stacey 1996; Maturana & Varela 1987). Kiteytyksen rakenne on pääpiirteissään sama kuin empiirisessä osiossa, jossa epälineaarisuuden kymmenen ulottuvuutta on muotoiltu Likert-asteikollisiksi kysymyksiksi. Seuraavissa jaksoissa esitellään tiivistetysti systeemisen maailmankuvan ero mekanistiseen maailmankuvaan organisaatiopsykologisesta näkökulmasta katsottuna.

2.3.2.1 Elävän järjestelmän *open loop*

Harisalon (2009, 179) mukaan systeemisen maailmankuvan ero mekanistiseen on sama kuin pysähtyneen rakenteen ja jatkuvasti liikkuvan, elävän prosessin ero (ks. Kosko 2001). Clippingerin (1999, 14) mielestä systeemisyyden on järjestelmien ominaisuus, jossa järjestelmien solmut (ns. yksiköt) sekä niiden linkit (ns. yksiköiden yhteydet muihin ns. yksiköihin) muuttuvat dynaamisesti ajan funktiona. Tämä määritelmä viittaa elävään järjestelmään, joka uusiutuu jatkuvasti kerättävän palauteinformaation pohjalta. (Senge ym. 2005, 5–13; Hämäläinen & Saarinen 2007, 3–6; Koivuaho 2005, 17–34; Hamel 2001, 247–255; Maturana & Varela 1987; Burns & Stalker 1994.) Maailma nähdään jatkuvasti muuntuvana prosessina pysyvien rakenteiden sijasta. Kosko (2001, 20) toteaa teemaa koskevassa tieteenfilosofisessa erittelyssään Korzybskin (1933) tapaan, että pysähtyneisyyttä kuvaavat termit, teoriat ja mallit ohjaavat aina

epätarkkoihin havaintoihin. Molemmat puhuvat myös tieteen perustavanlaatuisesta, epätarkkuuteen ohjaavasta paradoksista.

Paradoksaalista on myös pyrkimys epälineaarisuuden tarkkaan määrittelyyn. Pysäyttämällä ilmiö määritelmään 'raiskataan' elävä ilmiö kuolleeksi rakenteeksi. Kysymys on vähän samasta kuin yrittäisi analyytisesti ja samalla kattavasti selittää, mitä taideteos esittää. Kysymyksessä on kaksi eri kielijärjestelmää, jotka eivät ole palautettavissa toisiinsa. Ollaan lähellä myös kielen ja ei-kielen tai kokemuksen keskinäistä palautumattomuutta, jonka Kenneth Gergen (2009) ilmaisee sanomalla: "mitä tahansa on, se on, mutta heti kun sitä aletaan ilmaista astutaan diskurssien maailmaan."

Koska tieteellinen instituutio ja työkalusto kuitenkin pohjautuvat määritellylle, pysäytetään systeemisyyttä ja epälineaarisuus Aulan (1999) tavoin määritelmään, jonka mukaan se on prosessien ominaisuus, jossa prosessin kulkua määräävät tekijät muuttuvat prosessin edetessä.

Organisaatioteoreettisesti tämä tarkoittaa koko organisaatio käsitteen kyseenalaistamista, koska sana viittaa johonkin pysyvään. Systeemisen tulkinnan mukaan organisaatio ei ole rajattu laatikko tai 'rautahäkki' vaan jatkuvasti muuntuvien neuvotteluprosessien areena. Selkeiden subjektimäärittelyjen sijasta organisatoriseen dynamiikkaan liittyy järjestelmän rajojen epätarkkuus, sopimuksenvaraisuus ja muuntuvuus. Linearisessa mallissa organisaatio puolestaan on erotettavissa selkeillä rajoilla ympäristöstään, jonka muodostavat aineellinen ympäristö, yhteiskunta, poliittinen järjestelmä ja markkinat.

Rakenteellisesti edellä mainittu tarkoittaa suhteiden, relaatioiden ja välien korostumista yksiköiden sijaan (Harisalo 2009, 80–83; Chesbrough 2006, 2). Kosko (2001, 20) ilmaisee asian matemaattisesti sanomalla, että joukko vain hyvin poikkeuksellisesti koostuu osiensa summasta. Kokonaisuus on useimmiten enemmän tai vähemmän kuin osiensa summa, mistä johtuen yksiköiden tilasta ja toimintaperiaatteista käsin ei voida koskaan täydellisesti kuvata tai ennustaa kokonaisuuden toimintaa (Palazzoli ym. 1990; 1994). Myös organisoitumisessa yksi plus yksi on vain harvoin tasan kaksi. Optimaalinen ympäristö kirvoittaa yksilön yli oman kyvykkyysmarginaalinsa, ja huonot suhdetekijät estävät yksilöä nousemaan edes omalle tasolle. Siksi suhdetähtäimästä huolehtiminen on keskeinen osa yksilön kompetenssin kehittämistä.

Linearisissa malleissa, verrattuna epälineaariin malleihin, organisaatioiden oletetaan korostetusti muodostuvan yksittäisistä yksiköistä, joiden summa on kokonaisuus. Organisaatio nähdään yhteistä tavoitetta seuraavien yksilöiden summana. Organisaatioiden oppimisen uskotaan tapahtuvan vain ja ainoastaan yksilöissä; esimerkiksi oppivan organisaation teorioita on kritisoitu siitä, että niiden alitekstissä organisaation oletetaan oppivan kuten yksilön (Hamel 2001; Nurmi 1998; 2003). Organisaation ajatellaan olevan todellinen ja selkeästi erotettavissa ympäristöstään. Yksikkökeskeisyydessään lineaariset

mallit korostavatkin organisaation todellista rakenteellista ja fyysistä olemassaoloa. Mallit osuvat näin usein yhteen sellaisen arki ajattelun kanssa, jossa tehdasrakennus mielletään samaksi kuin organisaatio. Vastaavasti epälineaarisissa malleissa organisaatiot nähdään usein erilaisten immateriaalisten voimien kohtausareenana, erilaisten toimijoiden, toimintojen ja intressien muuntuvana dynamiikkana (Aula 1999, 16). Organisaatio nähdään näin lähinnä käsitteellisenä likiarvona, jolla voidaan kuvata laadultaan ja määrältään epätarkkojen toimijajärjestelmien tietynhetkistä tilaa.

2.3.2.2 Tasapainottomuus, jännitteet ja oppiminen

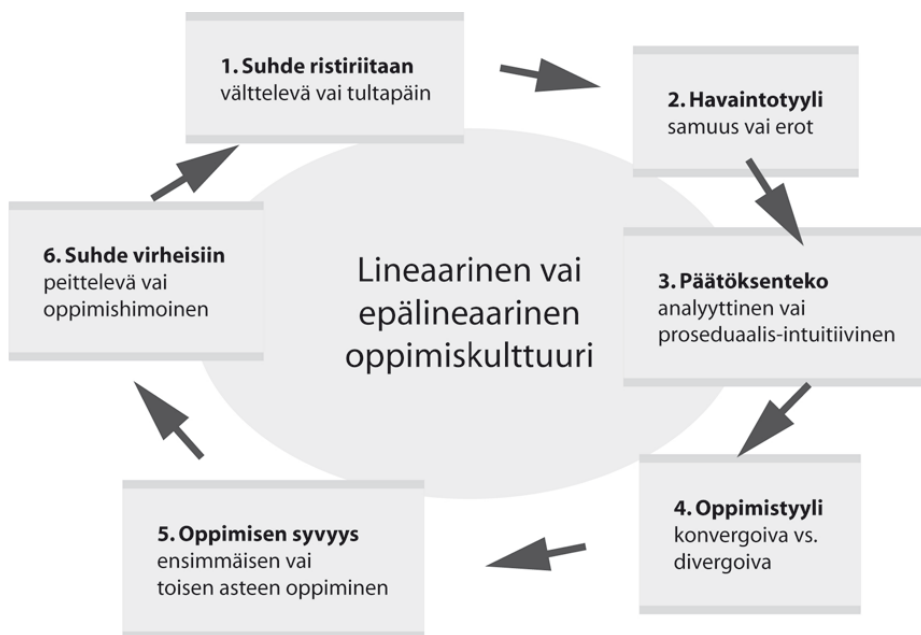
Mekanistisen mallin mukaan organisaation luonnollinen tila on tasapaino, jota kyetään kuvaamaan erilaisilla rakenteellisilla (teoreettisilla) malleilla. Tasapainoa pidetään myös tavoitteena tai toivottavana tulokokonaisuutena, jonka saavuttamiseksi voidaan rakentaa työkaluja sekä materiaalisia ja käsitteellisiä välineistöjä. Epätasapaino nähdään pahana, puutteena, epäkelpoutena tai sairautena, joka on seurausta häiriöistä – virheestä loogis-rationaalisessa suunnittelussa tai toteutuksessa. Linearisessa mallissa oletetaan, että normaali järjestelmä voi saavuttaa vain yhden tasapainotilan. Epälineaarisen teorian mukaan täydellinen tasapaino tai hajaantuminen on hyvin harvinainen (Stacey 1996), ja avoimella systeemillä on useita dynaamisia tiloja, jotka tasapainoilevat keskenään. Systeeminen organisaationäkemyks ei siis korosta tasapainotilan aksiomaattista luonnetta, vaan pitää epätasapainoa systeemien kilpailukykyisenä tavoitetilana: ilmiöiden prosessiluonteesta johtuen tasapaino on aina luonteeltaan suhteellista, osittaista, paikallisesti rajoittunutta ja tilapäistä. Tasapainotonta ja jännitteistä tilaa saatetaan jopa pitää oppimisen kannalta optimaalisena (Cyert & March 1992).

Tasapainon ideaali tarkoittaa organisaatiossa usein, että sen kyky jännitteisen luovuuden sietoon on rajallinen. Tällä tasapainoisuuden ideaalilla on usein saumaton kosketuskohta tiedonkäsittely- ja oppimistyyliin. Yksilötasolla esimerkiksi Agor (1984, 4–7) esittää, että mekanistis-linearistinen maailmankuva liittyy vasemman aivopuoliskon toimintatapoihin, joissa korostuu loogis-rationaalinen ja deduktiivinen ajattelu (ks. myös Kolb 1990; Heikkilä & Heikkilä 2001b). Systeemiseen maailmankuvaan taas voidaan liittää intuitiivinen ja induktiivinen ajattelutapa sekä oikean aivopuoliskon toiminta. Oppimisenäkökulmasta kysymys kuuluu, havainnoidako organisaatiossa enemmän samuutta vai eroja (Heikkilä 2001). Dilts ym. (1990) puhuu ns. *matching-* ja *mismatching-*tiedonkäsittelytyyleistä, joista ensimmäinen havainnoi samuutta ja pysyvyyttä, jälkimmäinen eroja ja muutosta. Yhteisötasolla näillä tiedonkäsittelytyyleillä on yhteys siihen, millainen suhde organisaatiolla ja yksilöllä on ris-

tiriitöihin. Linearisessa mallissa ristiriitoja pyritään välttelemään ja niitä pidetään pahana tai ei-toivottavana asiana. Epälinearisissa malleissa ristiriidat ovat hyödyllinen, välttämätön ja usein jopa toivottava osa yhteisön ja yksilön dialektista kehitystä. Dialektisilla prosesseilla lisätään ymmärrystä, löytämällä uusia merkityksellisiä eroja (*a difference which makes a difference*, ks. Bateson 1979; 2000).

Organisaatioteoreettisesti mielenkiintoinen on havainto, että yksilöiden tiedonkäsittelytyyli vaikuttaa mahdollisuuksiin ensimmäisen ja toisen asteen oppimiseen (ks. Agor 1984). Oppimistyylinä suhde ristiriitaan sekä pyrkimys fokuoittaa samuuteen tai eroihin, määrittävät käsitteiden konvergentti ja divergentti oppiminen kautta (Heikkilä & Heikkilä 2007, 36). Konvergentissa oppimisessa pyritään aiemmin opittuun liittämään uusia rakenteita niin, että aikaisempi perusmalli kuitenkin säilyy. Divergentissä oppimistyyliissä etsitään ristiriitoja, jonka kautta aikaisempi ydinmalli dialektisesti muuttuu tai korvautuu laadullisesti erilaisella mallilla (Heikkilä & Heikkilä 2001b, 54). Tällä erottelulla on selkeä yhteys Argyriksen (2002; 2010) ensimmäisen ja toisen asteen oppimisen määrittelyihin. Konvergentti oppiminen liittyy mekanistiseen ja divergentti oppiminen systeemiseen malliin.

Toinen oppimiseen liittyvä käsite-erottelu voidaan tehdä käsiteparin analyttinen–proseduaalinen kautta, joista ensin mainittu kuuluu lineaarisen ja jälkimmäinen epälineaarisen maailmankuvan piiriin. Analyttisellä oppimistyyliillä tarkoitetaan tietoista pyrkimystä ongelman jäsentämiseen ja hallintaan, proseduaalista mallia voi kuvata prosessilähtöiseksi eli ’mennään sinne missä palaa’ -toimintatyyliksi, jossa hiljaisen tiedon rooli korostuu (Nonaka & Takeuchi 1995, 63; Nonaka 1994). Toimijan suhtautumista ristiriitaan, havaintotyylin, päätöksentekotyylin, oppimistyylin ja kulttuurin voi kuvata seuraavalla kehällä (Jokila 2003b).



Kuvio 5 Havainto, päätöksenteko ja oppimistyyli linearisessa ja epälinearisessä mallissa.

2.3.2.3 Yhden totuuden ja todellisuuden hypnoosi

Loogis-rationaalinen päätöksenteko pohjautuu ajatukseen yhdestä, objektiivisestä totuudesta ja todellisuudesta. Havainnot ja teoriat pyrkivät kuvaamaan 'tuolla jossain ulkona' olevaa totuutta ja todellisuutta. Vastakkainen ajatus on, että havainto, tulkinta ja teoria voidaan nähdä omina itsenäisinä todelluuksina, jotka määrittävät ja rakentavat ulkoista todellisuutta ulkoisen todellisuuden rakennuspalasten ohella. Havainto, tulkinta ja teoria eivät voi olla, eikä niiden tarvitse olla, ns. todellisuuden objektiivisiä peilejä. Ne ovat osin itsenäisiä entiteettejä samalla tavoin kuin perheenjäsenet ovat perheessä osin autonomisia yksiköitä, osin he ovat muiden perheenjäsenten heijastumaa.

Yhden totuuden idea pohjautuu atomistiseen uskomukseen siitä, että kaikki voidaan pilkkoa osiin ja että osista muodostuu yhdistettäessä taas sama kokonaisuus. Kuvaamisen neutraalius ja objektiivisuus ovat välttämättömiä, koska kuvaamisen ainoa tarkoitus on heijastaa mahdollisimman tarkasti yksiuotteista todellisuutta. Pilkkomiseen liittyy yksikkökohtaisuus, määriteltävyys ja rajojen eksklusiivisuus.

Yhden todellisuuden filosofiaan liittyy uskomus, että myös organisaatio on tosiasiallisesti olemassa ja että se on subjektinomaisen tavoitteellisen toimija. Ajatus siitä, että organisaatio on joukko ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite,

pohjautuu käsitykseen, että organisaatio on todellinen ja että sen jäsenet yhteen liittävät tavoitteet ovat todellisia. Epälineaarinen lähtökohta olisi, että organisaatio on ajatuksellinen ja sosiaalinen konstruktio, erilaisten voimien ja valenssien kohtaamispaikka, joka muuttaa jatkuvasti muotoaan ja jossa on monen tasoisia erilaisia havainnoitavia ilmiöitä. Yhdessä organisaatiossa on siis aina sisäänrakentuneina monia erilaisia organisaatioita, jotka näyttäytyvät sen mukaan, mistä perspektiivistä havainnoidaan.

Yhden todellisuuden ja totuuden ajatusrakennelmissa kieltä pidetään tämän yhden tarkkana tai epätarkkana kuvaajana, kun taas systeemisesti kieltä pidetään todellisuuden rakentajana, jolle esimerkiksi Foucault (2005) antaa lähes subjektin aseman (Gergen 2009). Lakoff ja Johnson (1999, 3) havainnoivat yhden totuuden ja kielen suhdetta toisin päin ja toteavat, että yhden totuuden ajatus perustuu nimenomaan kielen ylivaltaan ja kategorisoivaan perusluonteeseen – Aristoteleen sanoin kielen maailmassa kaikki joko on tai ei ole. Kieli rakentuu ajatuskategorioille, jotka ovat *on-off*-tyyppisesti ulossulkevia, joko-tai-muotoisia. Jotta voisimme puhua jostain, on tämä jokin erotettava ympäristöstään, identifioitava. Identifioinnin seurauksena alamme kuvitella, että puhuttava ilmiö on oikeasti puhtaasti ja selkeästi eri kuin ympäristönsä. Synnyttämme kieleen ja sitä prosessoivaan mieleen luokan, jota pidämme todellisuuden kuvaajana, vaikka se oikeasti kuvaakin vain itseään – kielellistä luokkaa. Kielen avulla saamme järjestystä havaintojen satunnaisuuteen. Kielen ja muistin avulla pystymme ylittämään tämänhetkisen havainnon ja kokemuksen tason, nousemaan konkretiasta teoreettiseen. Teoreettinen tarkoittaa tällöin yleistyksiä tilannesidonnaisuudesta; toistojen, rytmien, uusiutumien ja mallien (engl. *pattern*; ks. Bateson 2000) havaitsemista loputtomassa virtauksessa. Kielen ja ajattelun luonteesta johtuen ilman ko. prosessin kehittynyttä reflektiota tajuamme useimmiten nämä toistot pysähdyksinä, rakenteina ja pysyvyyksinä. Kieli saa siis meidät helposti uskomaan, että asiat joko ovat tai eivät ole olemassa, vaikka refleктоivan näkökulman pitäisi kertoa, että asiat voivat myös yhtäaikaaisesti olla ja olla olematta tai olla olemassa vain ehdollisesti.

Systeemisesti ajatellen (Palazzoli ym. 1994) totuus ja todellisuus ovat vain aikaan ja paikkaan sidonnaisia näkökulmia. Ei ole olemassa todellisuutta ilman havaitsijaa, ja havaitsija tuottaa omat sisäiset mallinsa osaksi havaintoaan. Kieli ja nimeäminen ovat osa havainnoimista, eikä jonkin kielen oppinut voi pääsääntöisesti tehdä havaintoja ilman nimeämistä. Näin havainnoista tulee osin kantamamme maailmankuvan ja todellisuuskäsityksen toistoja ilman, että mikään havainnoidussa vaatisi tai edellyttäisi sitä. Kieli liittyy yksittäisen havainnon sukupolvien takaisin historiallisiin prosesseihin, sukupolvien takaisin jo muuttuneisiin elämän ehtoihin ja myös virheajatuksiin. Vaihdamalla aika-, paikka- tai tilaperspektiiviä totuus muuttuu. Se, mikä yhdellä systeemitasolla on totta tai oikein, on toisella systeemitasolla jotain aivan muuta. Yh-

den systeemitason ongelma on toisen systeemitason ratkaisu. Yhdellä tasolla organismia rakentava informaatio on rikkoutuessaan seuraavan tason kehitysmateriaalia.

2.3.2.4 Palautejärjestelmän luonne – poikkeamatko häiriöitä?

Metatasolla lineaarisen ja epälineaarisen maailmankuvan ero on suhde järjestykseen ja epäjärjestykseen ja samalla suhde muutokseen. Järjestyksen ja epäjärjestyksen suhde on dynaamisesti sekä muutosprosessia synnyttävä että muutosprosessissa muuttuva elementti (Stacey 2001; Aula 1999). Näkökulma virheisiin, kontrolliin ja standardeihin liittyy järjestyksen ja epäjärjestyksen suhteeseen tai toivottavuuteen (Starkey 1996, 9–12; Nonaka 1996, 18–29; Engeström 1995, 85–86; Piore & Sabel 1984).

Lineaarisista malleista käsin poikkeamat hahmotetaan häiriönä, epälineaarisista systeemikuvauksista käsin taas nämä poikkeamat ovat osa normaalitilaa, osa systeemin pyrkimystä uusiutua (Bartunek & Moch 1994; de Shazer 2009; Lounavaara-Rintala ym. 1999). Kun mekanistisessa mallissa tasapainoa haetaan kontrolliin ja oikeaan toimintaan keskittyvän negatiivisen palautteen avulla, systeemisessä mallissa energia keskitetään liikkeen ylläpitämiseen. Tasapainottomalle järjestelmälle elintärkeää on muutoksia vahvistava positiivinen palaute. Siksi esimerkiksi Stacey (1996) puhuu *feed back* -ajattelun korvaamisesta osin *feed forward* -ajattelulla. Käytännössä tämä tarkoittaa, että palauteprosessissa irrottaudutaan reaalityodellisuudesta ja viestitään palautteen saajalle tavoitekuvista ja toiminnan onnistuneista poikkeuksista käsin (de Shazer 2009; O'Hanlon 2000; Lounavaara-Rintala ym. 1999).

Teoreettisesti poikkeaman ymmärtäminen häiriönä tai normaalitilana liittyy siihen, miten hahmotamme ajan ja historian. Foucaultin (2005, 18) mukaan häiriöttömyyden suotavuus on rakennettu koko länsimaisen ajattelun piilorkenteeseen. Häiriö edustaa poikkeusta, epäsuotavaa tilaa. Mekanistisesta näkökulmasta aika ja historia näyttävät loogisena kehitysjatkumona, jossa riittävän tarkasti havainnoituna kuhunkin tapahtumaan voidaan löytää logos, 'historiallisen hengen' pyrkimys kehitykseen. Näkyvien tekijöiden vaikutukset, perinteiden ja jatkuvuuksien sekä yhtenäisyyksien ja yhteensopivuuksien kuvaaminen on tällöin historiankirjoituksen tavoite. Päinvastaisesti epälineaarisen historiankirjoituksen ensisijaisia kiinnostuksen kohteita ovat katkokset ja kehitysprosessin mutaatiot ja muodonmuutokset, joita ei edes oleteta voitavan selittää loogisesti (Foucault 2005, 12–15; ks. Althusser 1990).

2.3.2.5 Loogis-rationaalisuuden illuusio

Loogis-rationaalisuuden illuusion voi katsoa ohjanneen länsimaisen kulttuurin kehitystä, vaikka myös saman loogisrationaalisen erittelyn piirissä on moneen kertaan osoitettu ko. illuusion valheellisuus, irrationaalisuus ja puutteellisuus (Prigogine 1997; Bohm & Peat 1987). Loogis-rationaaliseen argumentaatioon pohjautuen 1900-luvulla on yhä uudestaan syttynyt massiivisia sotia, joissa on tapettu yli 100 miljoonaa ihmistä (Tolle 2007). Näin läpikotaisin irrationaalinen toiminta on perusteltu loogisesti ja järkevästi. Sodat ovat olleet loogisesti perusteltuja siihen osallistuneiden näkökulmasta, mutta lopputulos on ollut katastrofaalisen irrationaalinen.

Ahrne ja Brunsson (2008) erittelevät, että loogis-rationaalinen bisnesidea perustuu optimointiin, menestymiseen ja voittamiseen, jotka kaikki ovat nähtävissä toisesta näkökulmasta irrationaalisina pyrkimyksinä. Ei ole tosiasiasa mitään voitettavaa, kun kaikki on riittävän hyvin nytkin. Optimointi on energian hukkaa, kun lisän tuottaminen vaatii enemmän energiaa kuin se tuottaa. Jonkun menestyminen on toisen tappio, eikä menestyminen tuota yleistä hyvää. Menestymisen pakko synnyttää kilpailullisen nollasummapelin, jossa kaikki lopulta häviävät.

Kun aika ja historiankulku nähdään säännönmukaisina, niin loogisrationaaliseen erittelystä, tilastollisesta kuvaamisesta ja ennustettavuudesta tulee osa lineaarisen organisaation todellisuuden hallintaa. Kun ympäristö muuttuu, oletetaan lineaarisessa maailmankuvassa, että tähän muutokseen sopeudutaan rationaalisen päätöksenteon ja toiminnan kautta. Kuitenkin, kun organisaatioiden päätöksenteon laatua tutkitaan empiirisesti, havaitaan tärkeiden päätösten rationaalisuudessa toistuvasti merkittäviä puutteita (Brunsson 2000, xi; Lakoff & Johnson 1999, 3). Siksi epälineaarisisessa katsannossa intuitio, peukalosäännöt ja sumeat päätösheuristiikat tunnustetaan ja tunnustetaan, jolloin niiden negatiivinen vaikutus vähenee. Hiljainen implisiittinen metaforistinen tieto hyväksytään päätöksenteossa varteenotettavana tietolähteenä. Loogis-rationaalisen illuusion haittoja vähennetään arvottamalla loogis-rationaalisuus yhdeksi työkaluksi muiden joukossa ilman että sitä pidetään ainoana vaihtoehtona tai edes aina parhaana vaihtoehtona.

Loogis-rationaalinen viitekehys perustuu laskettavuuteen. Siinä uskotaan, että ihmisten toimintaa voi ennakoida tuntemalla ihmisen toimintaa koskevat lainalaisuudet ja kalkyloimalla alkutilanteeseen liittyvät muuttujat (Stacey 1996; ks. Aula 1999, 17). Tässä on taustauskomuksena, että ihminen toimisi kuin kone. Konemainen toimintafilosofia poistaa vaikuttavista tekijöistä subjektiivisuuden ja ihmisen vapaan tahdon. Brunssonin (2000) tapaan kärjistäen voi todeta, että mikäli ihmisellä on vapaa tahto, yhdenkin yksilön valitessa irratio-

naalisen toimintamuodon koko ihmiskuntaa koskeva rationaalinen paradigma järkkyy.

Loogis-rationaalisuuden taustauskomus on, että maailma on hallittavissa, kunhan tunnemme objektiiviset tosiseikat. Loogis-rationaalisuuden illuusion usein kuuluu, että objektiiviset tosiasiat olisivat koko ajan nähtävissä ja että yksilö kykenisi hahmottamaan kaikkien näkyvissä jatkuvasti olevat faktat. Totuuden ja todellisuuden uskotaan olevan yksi ja yksidimensionaalinen. Uskomme voivamme tietoisesti järjellä päätellä yhden ainoan oikean lopputuloksen. Normaalit päättelyn virheet ovat häiriöitä, jotka voidaan välttää, kun analysointi tehdään oikein ja riittävän tarkasti.

Säännönmukaisuus ja pysyvyys ovat siis loogis-rationaalisuuden välttämättömiä ehtoja. Jos ei olisi säännönmukaisuutta, emme voisi päätellä mistään mitään. Järkeily vaatii joitain pysyviä majakoita, sääntöjä ja toistuvuutta, joihin pohjautuen voimme järkeilyä harjoittaa.

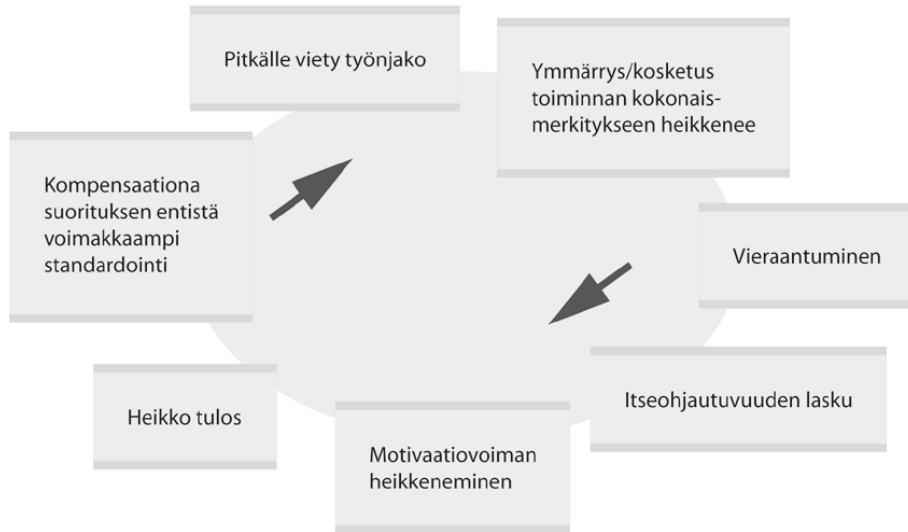
Loogis-rationaalisuuden ehto on myös tiedon ja tietämisen eksplisiittisyys. Tiedon on oltava nähtävissä ja havaittavissa siinä muodossa, että järkevä subjekti voi sen ymmärtää ja tehdä siitä päätelmänsä. Se edellyttää tiedolta sellaista eksplisiittisyyttä, joka vain harvoin saavutetaan. Samoin se edellyttää ns. järkevältä subjektilta sellaista kognitiivista kyvykkyyttä, joka ylittää normaalin ihmisen kyvykkyyden.

2.3.2.6 Hierarkkisuus

Hierarkkista organisoitumistapaa voi pitää länsimaisen tuotantotavan keskeisenä merkitsijänä (Nonaka & Takeuchi 1995). Hierarkkinen organisaatio toimii ylhäältä alaspäin suuntautuvina vallan prosesseina. Perinteisessä massa-tuotannollisessa organisaatiossa suoritusta johdetaan ns. objektiivisuusperiaatteen mukaisesti. Toiminta eriytetään arvioinnista ja vastuusta, tekijät (käden) erotetaan suunnittelijoista (aivoista). Valtahierarkkisessa organisaatiossa toiminta on usein tehotonta, sillä ihminen vieraantuu työstään suorittaessaan toisen määrittelemää tehtävää; yksilön käsitys toiminnan kokonaisuudesta hämärtyy, kun hän tekee työtään johdon ylhäältä alaspäin suuntaaman vallan alaisuudessa.

Hierarkkisen organisaation toimintaa taustoittaakin usein negatiivinen ihmiskäsitys (ns. McGregorilainen X-teoria), joka näkee ihmisen perusluonteeltaan pahana, epäitsenäisenä sekä kontrolli- ja rangaistustoimenpiteitä vaativana. Tiimiorganisaatiossa taas yksilö hahmotetaan myönteisessä valossa ensisijaisesti aktiivisena, itseohjautuvana, autonomisena toimijana (positiivinen ihmiskäsitys, Y-teoria). (ks. McGregor 1960.) Itseohjautuvuuden merkitys onkin suuri verkostollisen, tiimityyppisesti organisoituneen lisäarvon kasvattamises-

sa. Epälineaarisisissa tuotantomalleissa suorittaminen esimiehen johdon ja valvonnan alaisena korvautuukin itseohjautuvuudella sekä työn merkityksestä ja rikkaudesta saatavilla sisäisillä palkkioilla. Tähän liittyy usein keskeisesti varsinaisen toiminnan osana ns. eksperttiperiaatteella tapahtuva jatkuva itsearviointi.



Kuvio 6 Pitkälle viety työnjako oppimista ja motivaatiota haittaavana noidankehänä.

Epälineaaristen organisaatioiden maailmassa subjektien uskotaan olevan henkilökohtaisia merkityksiä rakentavia, merkitysten kautta sisäisesti motivoituvia ja ohjautuvia ekspertejä (Bereiter & Scardamalia 1996; Benner 1984). Epälineaariset mallit lähtevät todellisuuskäsityksestä, jossa todellisuus käsitetään moniulotteisena ja tulkinnallisena. Tällainen maailmankuva ei sovi yhtiön vallan keskittämisen kanssa. Koska jokainen yksittäinen näkemys on vain yksi mahdollinen tarina todellisuudesta, korostuu epälineaarisisissa malleissa vallan hajuttaminen ja vallan laskeminen alaspäin organisaatioissa. Useimmat yhä käytössä olevista teoreettisista johtamisen malleista pohjautuvat hierarkkiseen organisaatiokäsitykseen. Kuitenkin empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet (Hakkarainen ym. 2002, 448; Vaill 1996, 61; ks. Hamel 2009), että mitä suuremmat innovatiivisuutta koskevat vaatimukset työlle asetetaan ja mitä immateriaalisemmaksi organisaation tuotanto muuttuu, sitä huonommin hierarkkiset johtamisen mallit toimivat (ks. myös Viitala & Jylhä 2011, 26).

2.3.2.7 Status ja tiedollinen auktoriteetti

Hierarkkisen maailmankuvan omaksuneissa organisaatioissa vallan keskittymiseen liittyvät oletukset oikeasta tiedosta ja oikeasta ja väärästä näkemyksestä. Oletusten taustalla on materialistinen näkemys todellisuuden yksiulotteisuudesta (Jung 1985). Usein se, miten asiat ovat tai miten niiden pitäisi olla, määräytyy puhujan statuksen perusteella. Esimerkiksi terveydenhuoltoalalla yksilön asema organisaatiossa merkitsee usein eniten. Kärjistetysti ilmaistuna ei ole välttämättä kovin suurta väliä, mitä ihminen sanoo. Sanotun tiedollisen painoarvon määrää se, kuka sanoo (perushoitaja vs. klinikan ylilääkäri). Organisaation sosiaalinen järjestelmä määrittää siis sen, kenen puheelle annetaan arvoa ja kenen sanomiset sivuutetaan.

Statusperiaatteen vastakohtana voi pitää toimintaa, joka pohjautuu toimijan tuottaman lisäarvon avoimelle arvioinnille. Tällöin säilyttämistä ja kollegiaalista konservatiivisuutta enemmän merkitsee yhteisön tosiasiallinen hyvä. Tietoa tuotetaan 'kaikki voittavat' (ns. *win-win* lähestymistapa) -tyyppisissä neuvotteluissa. Tulos syntyy 'myötäkarvaisessa' (engl. *promotive*) kontrollissa. Kontrollilla tavoitellaan yhteisön jäsenten omaehtoista, sisäistä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin käyttäytymiseen kohdistuvan ulkoisen kontrolloinnin sijasta. Edellä esitetyt status vs. avoin arviointi -tyyppiset organisaatiot ovat ideaalityyppejä, joita ei puhtaassa muodossa empiirisessä todellisuudessa tapaa. Niiden avulla voidaan kuitenkin kuvata arviointiskaalan ääripäitä, joilla epistemologinen auktoriteetti yhteisöissä ansaitaan ja joiden myötä tietoa ja tulosta yhteisöissä tuotetaan.

2.3.2.8 Vanhan toistaminen

Sosiobiologi Wilson (2000) väittää, että saman jatkaminen ja erilaisen poissa pitäminen ovat biologisesti osa geeniemme pyrkimystä reproduktioon. Instituutioiden tutkijat (Berger & Luckmann 1994) puhuvat pysyvien rakenteiden hyödyllisyydestä vaihtuvuuteen nähden. Instituutiot syntyvät tarpeesta ja yhteisestä hyödystä, mutta synnyttyään ne saattavat alkaa ylläpitää itseään, vaikka tarve olisi jo kadonnut. Instituutioista voi tulla sisällyksettömiä rakenteita, jotka taistelevat olemassaolonsa puolesta synnyttäen uusia todellisia ja näennäisiä tarpeita legitimoidakseen elämäänsä. Tällaisten institutionalisoituneiden käytäntöjen ja puhetapojen haitallinen vaikutus avoimeen ja elävään puheeseen tai ajatukseen on tämän tutkimuksen kannalta merkityksellistä. Konservatiivisessa organisaatiossa asioita usein tehdään, kuten niitä on tehty ennenkin. Tutkimusta ohjaa ajatus, ettei tunnetaitavassa yhteisössä näin tapahdu. Terve kyseenalaistaminen vaatii kuitenkin ajattelun epävarmuusalueille asettumista

eli ulkoisista rakenteista riippumatonta turvallisuuden tunnetta. Aineistolta kysytäänkin eksplisiittisesti, mitä tällainen turvallisuuden tunne on ja millaisilla sosiokognitiivisilla prosesseilla sitä synnytetään ja ylläpidetään.

Myös Heikkilä ja Heikkilä (2007, 40) toteavat, että mekanistis-lineaarinen organisoituminen pohjautuu säilyttämiseen, konservatismiin ja sarjatuotantoon. Vanhan toistamiseen liittyvä oppiminen on usein ensimmäisen asteen oppimista (Argyris 2010), uuden tiedon liittämistä aikaisempiin tietorakenteisiin. Vallankumouksen ja rakenteiden räjäyttämisen sijasta uskotaan niiden uudistamiseen ja hallittuun kehittämiseen. Jotta voidaan sarjatuottaa tehokkaammin, on järjestelmän hyödynnettävä toistosta ja toistettavuudesta saatavia etuja. Toistosta saatava lisäarvo vaatii pysyviä rakenteita, instituutioita. Instituutioita ylläpidetään vaalimalla ja puolustamalla rakenteita. Puolustamalla rakenteita joudutaan sivuuttamaan potentiaalisesti hyödyllisiä vaihtoehtoja, jotka eivät kuulu rakenteisiin ja jotka instituutiot tulkitsevat oman säilymistensä kannalta haitallisina. Rakenteita suojellaan suosimalla standardeja uniikkiuden sijaan.

Vanhan toistaminen tarkoittaa myös riskien ja virheiden minimoimista sekä epävarmuusalueiden välttämistä. Ehjä nähdään parempana kuin rikkiäinen, koska ehjyyden etujen korostaminen palvelee säästeliästä uusiutumiseen tarvittavan energian käyttöä. Riski ja virheet tarkoittavat uhkaa rakenteille. epävarmuusalueille uskaltautuminen tarkoittaa jatkuvaan uudelleen organisoitumiseen liittyvää energiahukkaa. Mekanistisesti toimivassa organisaatiossa uuden synnyttämiseen liittyvä 'vanhan rikkoutumisen tuska' saa helposti takerumaan tuttuun ja turvalliseen.

2.3.2.9 Omistettu vai liikkuva tieto?

Tiedon omistamiseen pohjautuvassa yrityskulttuurissa tieto ymmärretään omistajansa vallan funktiona. Tietoa varjellaan monin eri keinoin ja toimintakäytännöin, ja sitä paljastetaan muille vain harkiten (Bohm & Peat 1987). Organisaatio oikeuttaa tiedon omistamisen idean esimerkiksi tukemalla hierarkisia statussuhteita yhteisöllisissä toimintatavoissaan. Kun tiedosta puhutaan omistamisen viitekehysessä, niin tiedon olennaisuuden merkitystä painotetaan. Olennaista tietoa tavoitellaan täsmällisen kielenkäytön ja harkittujen, yksiselitteisten ilmausten kautta. Täsmäkielen uskotaan paljastavan totuuden. Tiedon olennaisuudesta uskotaan vallitsevan yhteisymmärrys, ja yksilöiden kyky erottaa olennainen tieto epäolennaisesta yliarvioidaan (ks. Jokila 2010). Organisaatioissa vallitsee uskomus, että kommunikaatioon osallistuvat valtaapitävät tietävät enemmän kuin kertovat. Tieto näyttäytyy negatiivisena resursina, harvojen valtana.

Lineaariseen, omistettuun tietoon liittyvä kommunikaatio liittyy Heikkilän ja Heikkilän (2001a, 43) mukaan yksilöoppimisen metaforaan (ks. Bohm & Peat 1987). Yhteisten oppimisen ja merkitysten kehittymisen areenoiden sijasta yksilöt pohtivat spesialisoituneita kysymyksiään omissa eristetyissä kontto-reissaan. Yhteisillä informaatioareenoilla tavoitellaan keskeisesti hämmennyksen välttämistä. Siksi tällaisia areenoita suunnitellaan ja ohjaillaan voimakkaasti, ja ihmiset kommunikoivat niillä omien roolimaskiensä ja hierarkkisten asemiansa takaa. Yllättäviä, ennakoitua prosessoitumista haittaavia näkökulmia vältellään ja etukäteen määritellyistä hierarkkisista puhetavoista pidetään kiinni.

Muutoksessa kehittynyt epälineaarinen malli sen sijaan haastaa yhteisönsä yhä uudestaan kysymällä teemmekö oikeita asioita? Puhujan tiedollista auktoriteettia haastetaan hänen asemastaan riippumatta. Tämä mahdollistuu keskinäisen luottamuksen ja toiminnan vastavuoroisuuden pohjalta. Epälineaariset organisaatiot ovat riippuvaisia tiedon jatkuvasta kumuloitumisesta; tällaiset yhteisöt pyrkivät kommunikaation ensi metreiltä lähtien laittamaan pöytään kaiken parhaan tietonsa. Vasta kollektiivisen tiedon taustaoletusten reflektoinnin uskotaan synnyttävän lisäarvoa tuottavaa kollektiivista oppimista (Bau-mard 1999, 30; Senge 2006; Jokila 2003b, 10) ja potentiaalisia areenoita oppimiselle (Nonaka 1996, 20). Tällaisilla tiedontuotannon areenoilla korostuvat työkalujen (Engeström 1995, 42) sekä yhteisöllisten merkistöjen ja koodistojen (Paalumäki 2011, 2; Morgan 1999) roolit.

Omistetun tiedon kulttuurissa syntyy *high context* -kommunikaatiota, jossa sanoja tuotetaan vähän ja jossa esimerkiksi kommunikoijan kehoviestinnän merkitys korostuu. Vastakohtana on tietointensiivinen *low context* -kommunikaatio, jossa verbaalisti tuotettujen ajatusten määrä on niin suuri, etteivät kommunikaation olosuhdesidonnaiset tekijät enää pääsisältöisesti ohjaa ymmärrystä. (Berry 2001, 616–618.) Kontkanen (1996) kuvaa asian erästä ulottuvuutta toteamalla, että tieto-organisaatiossa on paljon puhetta, hyödyllistä kommunikoivaa virtausta. Epälineaarisisessa ajattelussa arvostetaan va-paan assosiaation virtaa. Kontrolli sen suhteen, mikä käy tiedosta, on löysem-pi, ja tiedosta tulee helposti ylitarjontaa.

Avoimeen järjestelmään liittyy pyrkimys vapaaseen tiedonkulkuun. Kontkanen (1996) toteaa, että vapaa tiedonkulku vaatii anteliasta, rentoa suhdetta tietoon ja tietämiseen. Tieto ei ole valtaa samassa merkityksessä kuin se on tiedon omistamiseen pohjautuvassa organisoitumisessa. Avoimen tietointensiivisen järjestelmän sisällä tietoa kantavat yksilöt toimivat niin kuin he ymmärtäisivät, että tieto kehittyy vain toistuvissa ja lukuisissa eksternalisaatioon ja internalisaatioon pohjautuvissa merkityksen kehittymisen prosesseissa. Liikkumaton, yksilön hermoverkoston sisällä oleva tieto kehittyy selkeästi tehottomammin kuin yksilöiden välissä runsaana liikkuva informaatio.

2.3.2.10 Säännöt

Mekanististen organisaatioteorioiden näkökulmasta kaikki organisointi on jonkun asian standardointia (ks. Mintzberg 1983): jossain yhteisössä kyse on toimintatapojen yhtenäistämisestä, toisessa sääntöjen tai osaamis pohjan tasa-laatuistamisesta. Satunnaisuus ja sattumanvaraisuus nähdään organisoitumisen vastakohtana. Systeemisen ajattelutavan näkökulmasta standardoinnin heikkoutena on ainutlaatuisuuden kadottaminen.

Lineaarista näkökulmasta virheet, ennakoimattomuus ja irrationaalisuus ovat kitkettävissä täsmällisten ja ymmärrettävien sääntöjen avulla. Sääntöjen maailmassa kuuliaisuus, vallan keskittyminen ja konventionaalisuus ovat merkittävässä asemassa. Jotta voidaan laatia ja noudattaa uskottavia sääntöjä, jonkun on tiedettävä täsmällisen oikein. Sääntöjen ehdottomuus ja ennalta määrättävyys kuuluvat lineaarisen organisoitumistavan ominaispiirteisiin. Epälineaarissa organisoitumisessa säännöt syntyvät enemmän tilannesidonnaisesti, aktuellien neuvotteluprosessien seurauksena.

Säännöt vahvistavat ajatusta oikeasta ja väärästä toimintatavasta, jotka rakentavat yhteisön automatisoituneita tunnerakenteita. Kun organisaatiossa olevat ihmiset pelkäävät kohtuuttomasti tehdä virheitä tai uskovat, että on olemassa yksi oikea ja rationaalinen tapa tehdä ja ymmärtää, syntyy itsensä altistamista vältteviä kommunikaatiotapoja. Ihmiset eivät uskalla ilmaista ajattelunsa virtaa ja prosesseja, vaan pyrkivät kertomaan vain lopullisen, oikean lopputuloksen. Lineaarisen laadunohjauksen keskeinen kysymys onkin normatiivinen: teemmekö asioita oikein? Ajattelutapojen erot voidaan kiteyttää seuraavaan taulukkoon.

Taulukko 3 Epälineaarisen ja lineaarisen organisaatiokäsityksen erot pähkinänkuoressa (Jokila 2003a).

<i>Errottelevan tekijän ulottuvuudet</i>	<i>Teknis-lineaarinen maailmankuva organisaation taustalla painottaa/perustuu</i>	<i>Systeemis-epälineaarinen maailmankuva organisaation taustalla painottaa/perustuu</i>
1. Organisaation olemus; tavoitteiden luonne; kokonaisuuden yksiköt; organisaation tosiasiallinen olemassaolo ja sen rajat.	Todellinen rakenteellinen olemassaolo; tavoitteet todellisia; kokonaisuus koostuu yksiköistä; organisaatio on ryhmä ihmisiä, joilla yhteinen tarkoitus; organisaatio erottuu ympäristöstään; selvät rajat suhteessa aineelliseen ympä-	Organisaatio ajatuksellisenä ja sosiaalisena konstruktiona; tavoitteet ovat ideoita ja motivointivälitteitä; kokonaisuus on enemmän kuin yksiköidensä summa; organisaatio käsitteellinen liikiarvo, jolla kuvataan

	ristöön, yhteiskuntaan, poliittiseen järjestelmään ja markkinoihin.	erilaatuisten ja suuruisten toimintajärjestelmien prosessien tilaa; organisaation rajat epätarkkoja, sopimuksenvaraisia ja muuntuvia.
2. Oppiminen ja sen areenat, toimijuus ja oppiminen.	Konvergentti, ensimmäisen asteen, analyttinen oppiminen; oppiminen on järjestäytyneitä, tavoitteellista toimintaa; oppiminen tapahtuu yksilön aivoissa.	Divergentti, proseduaalinen, toisen asteen oppiminen; oppiminen tapahtuu pitkäkestoisesti innovaatioiden areenoilla; oppimisen yhteisölliset työkalut ja sosiaaliset merkistöt.
3. Olennainen tieto ja suhde teoriaan.	Tieto eksplisiittistä ja näkyvää; teorian ja osaamisen erottaminen.	Hiljainen tieto ja käyttöteoria teorian ja osaamisen yhdistäjänä.
4. Tasapainokäsitys; poikkeamat; palautemalli.	Tasapaino on perustila; poikkeamat ovat häiriöitä; tasapainoa haetaan kontrolli- ja 'oikea toiminta' -tyyppisen negatiivisen palautteen avulla.	Epätasapaino on yhtä perusteltu perustila kuin tasapaino; poikkeavat tilat ovat normaaleja, systeemin pyrkimystä uusiutua; muutoksia tukeva positiivinen palaute tasapainottomalle järjestelmälle tärkeää.
5. Suhde kausaaliseen ennustettavuuteen; suhde rationaalisuuteen ja hallintaan; tiedonhankinnan logiikka; ennakointi; tavoitteellisuus.	Kausaalinen ennustettavuus; usko rationaalisuuteen ja hallintaan; muutokseen sopeudutaan rationaalisen päätöksenteon ja toiminnan avulla; loogisrationaalisuus ja ennakkoiva laskelmallisuus; organisaation toiminta tavoitteellista.	Ei-kausaalinen ennustettavuus; inhimillinen tahto ennustettavuutta rikkovana tekijänä; rationaalisen päätöksenteon suhteellisuus ja haavoittuvuus; intuitiivisuus; sumea logiikka; tulevaisuuden skenaariot; organisaatio merkityksiä synnyttävä vuoropuheluiden areena.
6. Valta; hierarkia.	Pyrkimys unilateraaliin kontrolliin; valtasuhde ylhäältä alas.	Pyrkimys monilateraaliin kontrolliin; vähävaltaisimman valtuuttaminen; valtasuhde alhaalta ylös; verkostot keskeisiä.

7. Ensisijaistettu tiedon kehitysmalli.	Opettaminen ja opetetuksi tuleminen; varastointi; lisääminen ja dokumentointi.	Uuden tiedon luominen; intuitiivinen assosiointi; aikaisemman tiedon taustaoletusten reflektointi.
8. Historiakäsitys.	Historia ehyenä ja loogisena jatkumona.	Historia katkoksina, epistemologisina kynnyksinä, mutaatioina ja epäjatkuvuuksina.
9. Suhde kieleen; tieto ja valta.	Kieli on passiivinen kommunikaation työväline ja merkitysten välittäjä; piilotettu tieto on valtaa; kommunikoijat tietävät enemmän kuin kertovat.	Kielen aktiivinen ja keskeinen merkitys sopimusten ja diskurssien työvälineenä, työvälineen käyttöareenana ja todellisuuden muokkaajana; avoin, epätäydellinen tieto synnyttää kollektiivista lisäarvoa ja uusia merkityksiä.
10. Kontrolli vs. luottamus; ohjaus; sosiaalinen pääoma.	Usko kontrolliin; ohjautuvuus ulkoapäin ja ylhäältä käsin; oikea suoritus tärkeämpää kuin keskinäinen luottamus.	Usko keskinäiseen luottamukseen; sosiaalisen pääoman ja itseohjautuvuuden tärkeys.

Jaottelulla lineaarisiin ja epälineaarisiin organisaatiokäsityksiin on teoreettiset yhteydet useaan muuhun jaotteluun (Engeström ym. 1999). Esimerkiksi Burns ja Stalker (1994) käyttävät jaottelua mekaanisiin ja orgaanisiin maailmankuviin, jonka kanssa hyvin samansukuinen on Kanterin (1996, 43–49) kilpailuedun näkökulmasta tehty ryhmittely korporatiiviseen ja uusyritysmäiseen talouden logiikkaan. Hatch (1997, vi–xiii), Clegg (1990), Hirschhorn (1997) sekä Chia (1995) puhuvat astetta korkeammalla abstraktiotasolla moderneista ja postmoderneista organisaatiokäsityksistä. Hosking (2002, 1–6) tekee puolestaan tutkimusparadigmaattisen jaottelun organisaatiotutkimuksen valtavirtaan ja kriittiseen suuntaukseen.

Mekanistiset organisaatiot viittaavat pääosiltaan teollisuustuotantoon, jossa toimintaa ohjataan hierarkkisesti materian logiikalla. Orgaaniset yhteisöt puolestaan ovat useimmiten järjestäytyneet tiedontuotannon ympärille, niissä olennaista on osaaminen, luovuus sekä verkosto- ja prosessilähtöinen toiminta (Burns & Stalker 1994). Lisäarvon tuottamisen näkökulmasta on puhuttu korporatiivisesta ja uusyritysmäisestä verkottumisesta, joista ensin mainittu pohjautuu ns. vahvoihin sidoksiin ja organisaation sisäisiin liittoutumiin, kun taas jälkimmäinen löyhiin sosiaalisiin siteisiin ja organisaation ulkopuolisiin liit-

toutumiin (Kanter 1996, 43–49; Putnam ym. 1993). Näiltä osin jaottelut vastaavat täysin edellä esitettyä erottelua lineaariseen ja epälineaariseen organisaatiokuvaan. Orgaaninen ja uusyrittäjämäinen yhteisökäsitys eroaa kuitenkin epälinearisesta yhteisökäsityksestä siinä, että orgaanis-uusyrittäjämäisessä mallissa todellisuus oletetaan olemassa olevaksi, kun taas epälinearisissa malleissa sitä pidetään pikemminkin jatkuvasti uusiutuvana narraationa tai tarinallisena konstruktiona.

Tarinallinen maailmankuva yhdistää epälineaarisen ajattelutavan postmoderniin organisaationäkemykseen. Kun modernismista kumpuavat organisaationäkemykset perustuvat järjen, positivistisen tieteen (ks. Raunio 1999; Töttö 1997) ja tavoiterationaalisen toiminnan myytteihin, postmoderneissa ajattelutavoissa korostuvat puolestaan organisaatioiden tarinallinen olemassaolo, verkostomaisuus ja pysyvien totuuksien epäily (Hirschhorn 1997, 4; Chia 1995). Vastaavuus lineaarisuus-epälinearisuusdikotomiaan on suuri, mutta dikotomioiden historiallinen lähtökohta on erilainen. Kun modernismi-postmodernismi keskusteluilla on usein vahva historiallinen ulottuvuus, niin epälineaarisen ja lineaarisen maailmankuvan erot näyttäytyvät lähinnä ontologisten ja epistemologisten keskustelujen konteksteissa ilman selkeää suhdetta historiaan.

Kriittisessä suuntauksessa eräs keskeisimpiä ydinkohtia on kyseenalaistaa valtavirrassa tyypillinen subjekti–objekti-jaottelu, joka määrittelee organisaation toimijan ja toiminnan kohteen tarkkarajaisesti, lineaarisesti (Hosking 2002, 2). Kun valtavirta tutkimusmetodeineen erottaa toimijan, toiminnan ja kohteen, kriittisessä suuntauksessa näiden erottelua pidetään itseään ylläpitävänä havaintomallina, johon todellisuus sinänsä ei anna perusteita (Hosking 2002, 3). Kriittisen suuntauksen mukaisesti välttämällä tarkkaa subjekti–objekti-erottelua vältetään myös oppimisprosessien sijoittaminen ainoastaan yksilöön ja avataan mahdollisuus yksilön ulkopuolisten yhteisöllisten oppimisprosessien huomioimiselle.

Neljäs varsinkin tulevaisuustutkijoiden käyttämä rinnakkainen dikotomia on jaottelu toisen ja kolmannen aallon organisaatiomalleihin (Hope & Hope 1998), jolla taas on selkeä yhteys tuotantointensiivisen ja tietointensiivisen organisaation perusmalleihin (Nurmi 1998). Lähtökohtana on, että toisen aallon tuotantointensiiviset organisaatiot noudattaisivat enemmän materia ja ns. oppimiskäyräajattelun logiikkaa, kun taas kolmannen aallon tietointensiiviset organisaatiot perustaisivat toimintansa tiedon logiikkaan, joka perusluonteeltaan on epälineaarista (Aula 1999, 60–62; Hope & Hope 1998, 98–120; Engeström 1995; Watzlawick 1983). Keskeisenä erottelevana tekijänä on tällöin se, että materia on ydinolemukseltaan niukka suure, kun taas tieto on ydinolemukseltaan rajatonta ja ekspansiivisesti kasvavaa. Kun toimija X antaa materia Z toimijalle Y, materia Z ei sen jälkeen ole toimijan X käytettävissä. Sen

sijaan toimijan X antaessa tietokokonaisuuden W toimijalle Y tapahtuu antamistilanteessa tiedonprosessoinnin reflektiiviseen luonteeseen liittyen tietomäärän kasvua myös toimijassa X. Toisin sanoen jaettu tieto ei ole poissa häneltä, vaan se jää hänelle, minkä lisäksi jakamisprosessissa kertyy hänelle uutta tietoa. Materiaan pohjautuvassa lisäarvon tuotannossa korostuu kontrolli ja virheiden välttäminen, kun sen aineettomaan ja jatkuvaan oppimiseen perustuvassa lisäarvon tuotannossa korostuu sisäinen motivoituminen, innostuminen ja uuden löytäminen. Korostunut kontrolli tai virheiden pelko saattavat tyrehtyttää uuden oppimista edistävät tekijät (Orton & Weick 1990). Heikkilän ja Heikkilän (2001a) mukaan kysymys on pohjimmiltaan konvergentin ja divergentin oppimisen eroista.

Myös materiaintensiivisessä tuotannossa esiintynyt jaottelu yhtäältä massa-tuotantoon sekä toisaalta joustavaan erikoistumiseen on samansuuntainen lineaarinen–epälineaarinen-dikotomian kanssa (Piore & Sabel 1984). Massatuotannossa on elementtejä, jotka helposti ohjaavat organisaatiota lineaariseen uskomusjärjestelmään, kun taas joustavan erikoistumisen vaatima korkea ammatinhallinta ja pitkälle viety itseohjautuvuuden periaate tukevat epälineaarille uskomusjärjestelmälle tyypillisiä ominaisuuksia (Heller ym. 1998). Kun massatuotanto perustuu standardoitujen tuotteiden valmistamiseen tuotekohtaisesti erikoistuneilla koneilla, sen asettamat vaatimukset ammattitaidolle eivät ole korkeat. Nämä tekijät ohjaavat työn pirstaloitumiseen, joka liittyy työntekijätason kokonaisnäkemysten heikentymiseen. Kun kokonaisnäkemys on heikko, ei automaattisesti synny työn merkityksellisyydestä johtuvia motivaatio- ja vastuunkantoelementtejä. Tästä seuraa usein ulkoiseen hierarkkiseen kontrolliin perustuva johtamistapa (Sydänmaanlakka 2002; Jokila 2003a). Johtaminen tapahtuu yksittäisten työsuoritusten tasolla, mikä ylläpitää työntekijöitä mekaanisina toimijoina, joita ohjataan mekaanisin ohjausmallein – lineaarisesti. Joustava erikoistuminen puolestaan perustuu ostajien tarpeen mukaan valmistettuihin tuotteisiin ammattitaitoisen työvoiman avulla. Joustava erikoistuminen edellyttää vahvaa itseohjautuvuuden astetta sekä yhteistyössä toimivien yritysten verkkojen vahventamista ja yhteisöllisyyden vahvistamista tuotannossa (Engeström 1995). Molemmat mainituista tekijöistä lisäävät verkkomaisen organisaation ominaispiirteitä, joita ovat epähierarkkisuus, monitarinaisuus ja monitotuudellisuus – sanalla sanoen epälineaarisuus (Aula 1999; Jokila 2003a; 2003c).

Taulukko 4 Lineaarisuus–epälineaarisuus-jaon kanssa paralleleja jaotteluja.

<i>Kirjoittaja</i>	<i>Mekanistinen maailmankuva</i>	<i>Systeeminen maailmankuva</i>
Hamel 2001, 2009 Stacey 2001	Lineaarinen	Epälineaarinen
Burns & Stalker 1994	Mekaaninen	Orgaaninen
Kanter 1996	Korporatiivinen	Jälkikorporatiivinen/ Uusyrittäjämäinen
Clegg 1990 Chia 1995	Moderni	Postmoderni
Hosking 2002	Valtavirta	Kriittinen suuntaus
Hope & Hope 1998	Toinen aalto	Kolmas aalto
Nurmi 1998	Materiaintensiivisyys	Tietointensiivisyys
Nonaka 1996 Lam 2000 Baumard 1999	Eksplisiittinen tieto	Implisiittinen tieto
Piore & Sabel 1984	Massatuotanto	Joustava erikoistuminen
Sydänmaanlakka 2002 Hamel & Prahalad 1996	Suorituksen johtaminen	Osaamisen johtaminen

2.3.3 Systeemis-epälineaarisuuden kymmenen muuttujaa

Tässä tutkimuksessa laadittiin edellä esitetyn teoreettisen kuvauksen pohjalta kymmenkohtainen, Likert-asteikollinen mittari mekanistis-lineaarisen ja systeemis-epälineaarisen maailmankuvan mittaamiseksi. Kysymykset esiteltiin lomakemuodossa (taulukko 5) tutkimuksessa mukana oleville organisaatioiden jäsenille.

Taulukko 5 Kymmenen operationalisoitua Likert-asteikollista muuttujaa organisaatioiden lineaarisuus vs. epälineaarisuus ominaisuuden arviointiin.

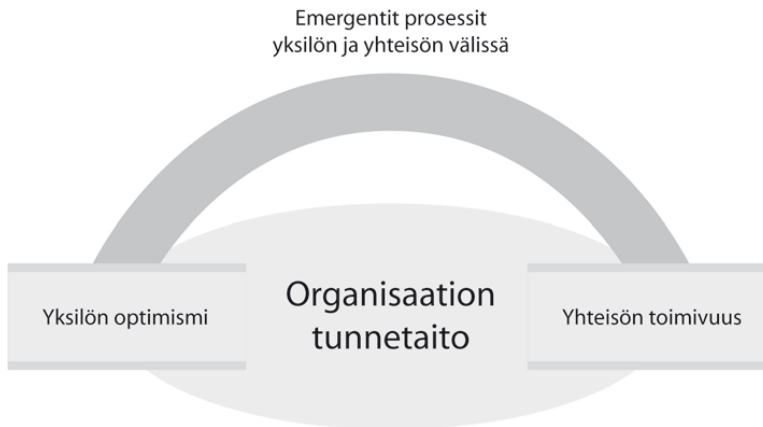
Organisaatiomme koetaan pääasiassa suljettuna yksikkönä.	1...2...3...4...5...6...7	Organisaatiomme koetaan ensisijaisesti avoimena verkostona.
Toimintaa ohjaa pyrkimys tasapainoon ja erimielisyyden välttämiseen.	1...2...3...4...5...6...7	Toimintaa ohjaa uskomus 'jännitteisen luovuuden' ja erimielisyydenkin hyödyllisyydestä; erimielisyyksiä ei siloitella tai 'lakaista maton alle'.
Organisaatiossamme toimitaan kuin asioista olisi olemassa yksi totuus.	1...2...3...4...5...6...7	Organisaatiossamme ymmärretään syvällä tasolla, että monta, myös toisistaan poikkeavaa, näkökulmaa voi yhtä aikaa olla totta.
Poikkeamat tulkitaan häiriöiksi ja niitä pyritään välttämään.	1...2...3...4...5...6...7	Poikkeamat tulkitaan kehityksen välttämättömiksi ja jopa toivottaviksi elementeiksi.
Organisaatiossamme uskotaan ennen kaikkea loogis-rationaaliseen päättelyyn.	1...2...3...4...5...6...7	Organisaatiossamme päätetään monia asioita intuitiivisesti, ja loogis-rationaalista päättelyä käytetään usein vain intuitiivisen ajattelun täsmentämiseen.
Organisaation peruskulttuuri on hierarkkinen.	1...2...3...4...5...6...7	Organisaation peruskulttuuri on tasavertainen ja tiimimäinen.
Organisaatiossa sanojan asema hierarkiassa, ammattinimikkeet ja tittelit painavat enemmän kuin sanoman sisältö.	1...2...3...4...5...6...7	Organisaatiossa sanojan sanoman sisältö painaa enemmän kuin hänen asemansa hierarkiassa, ammattinimikkeet tai tittelit.
Vanhan toistaminen on organisaatiossa tärkeämpää kuin uuden synnyttäminen.	1...2...3...4...5...6...7	Uuden synnyttäminen on organisaatiossa tärkeämpää kuin vanhan toistaminen.

Tiedon 'omistaminen' ja rajoittaminen on organisaatiossa tärkeämpää kuin tiedon vapaa leviäminen/levittäminen.	1...2...3...4...5...6...7	Tiedon vapaa leviäminen/levittäminen on organisaatiossa tärkeämpää kuin tiedon 'omistaminen' ja rajoittaminen.
Säännöt ovat organisaatiossa keskeisempiä kuin luovuus.	1...2...3...4...5...6...7	Luovuus on organisaatiossa keskeisempää kuin säännöt.

Kysymyksillä etsittiin tietoja yhteisöjen tiukkarajaisuudesta ja avoimesta verkostomaisuudesta, pyrkimyksestä tasapainoon ja kyvystä sietää jännitteistä luovuutta. Kysymyksillä kartoitettiin yhteisöjen totuuskäsityksiä ja tapoja tulkita yhteisöllisiä poikkeamia joko häiriöinä tai kehityssignaaleina. Edelleen selvitettiin yhteisöllisen ajattelun loogis-rationaalisuutta ja intuitiivisuutta. Kysymyksillä etsittiin tietoja myös yhteisöjen hierarkkisuudesta tai vastaavasti tasavertaisuuteen pohjautuvista tiimimäisistä toimintatavoista. Lopuksi kartoitettiin yhteisöjen merkityksenantoprosesseja ja prosessien joustavuutta: onko viestien tulkinnessa olennaisempaa sanojan yhteisöllinen asema vai sanoman sisältö, vanhan toistaminen vai uuden luominen, tiedonkulun rajoittaminen vai tiedon vapaa liikkuminen? Entä ovatko yhteisöt sääntöorientoituneita vai ovatko ne luovien prosessien ohjaamia? Kaikki kysymykset valottavat maailmankuvan lineaarisuutta/epälineaarisuutta tutkituissa organisaatioissa.

2.4 Tutkimuksen viitekehys pähkinänkuoressa

Tutkimuksessa selvitetään, miten toiset yhteisöt kykenevät ylläpitämään hyödyllisiä tunnetiloja vaikeissakin olosuhteissa, kun taas toiset organisaatiot jumiutuvat vähäisimpienkin haasteiden edessä. Tutkimuksella tavoitellaan yhteisöllisten tunnetaitojen ja -jumien aikaisempaa tarkempaa käsitteellistämistä ja niiden syvempää ymmärtämistä. Tavoitteeseen pyritään seuraavassa luvussa yhteisöjen empiriapohjaisella typologisoinnilla sekä myöhempien jaksojen laadullisen aineiston analysoinnilla ja teorian edelleen kehittelyllä. Organisaatioiden tunnetaitoja havainnoidaan yksilöiden optimismin, yhteisöjen psykodynaamisen toimivuuden sekä ryhmän ja yksilöiden välissä olevien emergenttien, välittävien mekanismien näkökulmasta. Yksilön optimismin ja yhteisön toimivuuden suhdetta kartoitetaan systeemisen maailmankuvan näkökulmasta.



Kuvio 7 Tutkimuksen viitekehys pähkinänkuoressa.

Tutkimuksen taustalla vaikuttavista teorioista johdetut keskeisolettamukset ovat seuraavat:

- Yhteisön tunnetaidot ovat kuvattavissa yksilöiden optimismin, yhteisön viestinnällisen toimivuuden sekä yksilön ja yhteisön välissä olevien emergenttien muuttujien summana (Ashkanasy 2003). Tästä olettamuksesta on johdettu kysymys, mitä tunnetaito on (ensimmäinen tutkimuskysymys). Yksilön optimismia ja yhteisön toimivuutta on tutkittu empiirisen aineiston avulla ensisijaisesti määrällisesti.
- Yksilöiden ja yhteisön rajapinnoilla on emergenttejä mekanismeja, jotka eivät ole palautettavissa suoraan sen paremmin yksilöihin kuin yhteisöönkään. (Aldrich 1999; 2009; Varto 1992; Ragin 1989). Olettamus siitä, että emotionaaliset kyvyt siirtyvät yksilöstä yhteisöön ja päinvastoin emergenttien mekanismien välityksellä taustoittaa kysymystä siitä, millaisia taitoja edellytetään organisaatiolta, jossa tunnetaidot siirtyvät yksiköiden välillä (kolmas tutkimuskysymys). Luokitusten vertailulla saadaan aineistoa sen ymmärtämiseksi, millaisia ovat näillä rajapinnoilla esiintyvät emergentit mekanismit.
- Tunnetaitoa voidaan tutkia synnyttämällä kenen hyvänsä toistettavissa olevat kategoriat tunnetaitoa mittavia yhteisö- ja yksilöominaisuuksia yhdistämällä. Toinen tutkimuskysymys – millainen typologia syntyy, kun empiiristä aineistoa (yhteisöjä) luokitellaan yksilön optimismin ja yhteisön toimivuuden näkökulmista – ohjaa tällaisten kategorioiden kehittämiseen. Tämän jälkeen tunnetaitoa voidaan tutkia vertailemalla luokitusten sisältöjä keskenään.
- Tunnetaidot ovat moniulotteinen kokonaisuus, joka auttaa ihmistä tai yhteisöä voimaan hyvin vaikeissakin olosuhteissa ja ylläpitämään ongelmanratkaisua edistävää tunneilmapiiriä (Kultanen 2009; Bar-Yam

2004; Ashkanasy 2003; Goleman 1998). Tämä olettaus ohjaa kaikkien kolmen tutkimuskysymyksen selvittämistä.

- Mitä enemmän yksilöllä tai yhteisöllä on johonkin sisäiseen tai ulkoiseen toimintaan liittyvää taitoa, sitä paremmin hallittavaksi toimintaan liittyvät ongelmat tulevat myös jatkuvasti muuntuviissa tilanteissa. Sitä eriytyneempää on tällöin myös ongelmaa koskeva havainnointi. Jos yksilöllä tai yhteisöllä on monipuolinen ja osuva tunteiden säätelyyn liittyvä sisäinen kartta, niin se edistää tunteiden tarkoituksenmukaista säätelyä. (Schön 1999; Dreyfus & Dreyfus 1986; Jokila 2002c.) Nämä taitoa koskevat olettamukset ovat keskeisiä kolmannen tutkimuskysymyksen kannalta. Sekä määrällinen että laadullinen aineisto kuvaa yhteisöjen tunnetaidon tasoa.
- Taito on opittavissa, kunhan taitavan toiminnan ominaispiirteet ja sitä ohjaavat strategiat syvällä tasolla tunnistetaan. Taidon ominaispiirteet eksplikoidaan, puretaan sekä myöhemmässä vaiheessa sisäistetään. Näiden taustaolettamusten perusteella tutkimuksessa havainnoidaan yhteisöjen tunnetaitojen taustalla olevia behavioraalisia ja kognitiivisia malleja. (Bandler & Grinder 2001; Cameron-Bandler ym. 1985.) Taidon oppimisen teoreettiset olettamukset pohjaavat sekä ensimmäistä että kolmatta tutkimuskysymystä.
- Emergentit tunnetaidot ovat yhteydessä kykyyn tunnistaa ja hylätä aikansa eläineitä ajattelun ja toiminnan instituutioita. Tämä liittyy tutkimuksessa viitattuun systeemiseen maailmankuvaan. (Aldrich 1999; Heikkilä & Heikkilä 2007). Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta emergentit tunnetaidot luovat näkökulman siihen, etteivät tunnetaidot ole ainoastaan yksilön tai yhteisön ominaisuuksia. Kyky uudistaa ajattelun ja toiminnan tapoja on keskeinen välittävä elementti yksilön ja yhteisön välillä. Kolmas tutkimuskysymys koskee juuri tällaisia emergenttejä tekijöitä.

3 TUNNETAIDON MUODOT ORGANISAATIOTYPOLOGIAN TAUSTALLA

Kahdentoista suomalaisen organisaation tunnetaidon määrää ja laatua mitattiin eri näkökulmista. Tulosten perusteella muodostettiin nelikenttätypologia, jonka avulla kuvattiin tunnetaidoiltaan erilaisia organisaatioita. Tässä luvussa esitellään mittaustulokset ja niiden tulkinta, joiden varassa nelikenttä syntyi.

Tutkimuksessa lähestyttiin neljän mittarin – yhteisön toimivuuden, yksilön optimismin, sosiaalisen pääoman ja maailmankuvan systeemisyden – tuottamaa näkökulmaa organisatorisiin tunnetaitoihin. Mittareiden yhteisökohtaisia tuloksia verrattiin keskenään ja niistä tehtiin päätelmiä tunnetaidon määrästä mitatuissa kahdessaatoista yhteisössä. Nämä tulokset on esitelty tarkemmin tutkimuksen liitteissä 4–9.

Kvantitatiivisen tutkimuksen kohteena olivat seuraavat kaksitoista organisaatiota. Mainostajat oli keskisuuri mainosalan organisaatio, jossa johto omisti organisaation ja joka oli alueellisesti suhteellisen tunnettu, joskaan ei alueen markkinajohtaja. Kouluttajat oli alueellinen aikuiskoulutusyhteisö, joka oli alueella vakiintunut toimialansa tunnettu osaaja. Lastenhoitajat oli alueen ensimmäisiä yksityisiä päiväkotiketjuja. Se oli tutkimushetkellä toiminut runsaat kaksi vuotta. Tuotekehittelijät olivat tunnetusti innovatiivinen, lääketeollisuuden pieni toimija. Siinä työskenteli korkeasti koulutettuja uusien tuotteiden kehittäjiä. Virkamiehet olivat valtionhallinnon keskisuuri yksikkö, jossa oli ollut monia kehittämishankkeita viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kolmas sektori oli valtakunnallinen ihmisten terveyden edistämiseen sitoutunut keskisuuri toimija, jossa vapaaehtoistyöllä oli keskeinen rooli. Pieni terveys oli terveydenhuollon erityisyksikkö, joka oli perustettu valikoidun kohderyhmän hyvinvoinnin edistämiseksi. Pankki oli innovatiivinen rahoituslaitos, jolla oli omaperäinen yritysfilosofia. Sihteerit oli hyvinvoinnin edistämiseen erikoistuneen organisaation erityetty yksikkö. Metallityöntekijät oli autoteollisuuden alihankkijayritys, jossa autoteollisuuden tuotannon vähentyminen oli keskeinen kehityshaaste. Sairaala oli erikoissairaanhoidon keskeisen toimijan alueellisesti erityetty yksikkö. Anarkistit oli vapaaehtoistyötä tekevä yhteisö, joka oli vahvasti sitoutunut uusien toimintatapojen kehittämiseen ja poliittiseen vaikuttamiseen.

Tutkimuksessa haluttiin tutkia Lawrencen ja Lorschin (1967) tavoin yksinkertaisia ja kompleksisia organisaatioympäristöjä. Organisaatiot ovatkin vali-

koituneet sillä perusteella, että ne olivat keskenään mahdollisimman erilaisia. Niillä on ollut erilainen historia, ne olivat eri vaiheessa elinkaartaan, niiden työtavat ja organisoitumisen tavat olivat erilaisia ja ne edustivat monia eri aloja. Lisäksi valikoitumiseen vaikutti se, että tutkittaviin yhteisöihin pääsy oli tutkijalle mahdollista. Yhteisöt olivat tutkijan kontaktiverkostossa jo entuudestaan.

3.1 Tilastollisesta aineistosta nousevat tunnetaidon muodot

Kahdessatoista suomalaisessa yhteisössä teetettiin lomakekyselytutkimus vuosien 2002–2003 aikana. Kyselyllä selvitettiin organisaation yhteisöllisen toimivuuden ja yksilöiden optimismin määrää sekä keskinäisiä yhteyksiä. Yksilöiden keskimääräistä optimismia mitattiin Seligmanin (1999; 2008) *Attributional Style Questionnaire* -mittarilla (ASQ). Yhteisön toimivuutta mitattiin Pöyhösen (1988) psykodynaamisella mittarilla.

Tilastollisessa lomakekyselyaineistossa oli 163 vastaajaa kahdestatoista suomalaisesta organisaatiosta¹⁶, joissa yhteensä oli noin 600 työntekijää. Lomakkeet toimitettiin kunkin organisaation yhteyshenkilölle, jota pyydettiin toimittamaan ne eteenpäin henkilöstölle. Yhteyshenkilöiltä saadun tiedon mukaan lomakkeita toimitettiin noin 250 henkilölle. Vastausprosentti oli siis noin 65 prosenttia. Vastaamatta jättäneiden henkilöiden ominaisuuksista ei ole tarkempaa tietoa. Voidaan kuitenkin olettaa, että yhteisöjen kuuliaisimmat, tunnollisimmat ja myönteisimmät yhteisönsä suhtautuvat ovat vastanneet lomakkeeseen useammin kuin vähemmän tunnolliset jäsenet. Tämä saattaa ohjata keskiarvoja ylöspäin, sillä vähemmän tunnolliset jäsenet voivat suhtautua organisaatioonsa kielteisemmin kuin kuuliaiset yhteisön jäsenet. Toisaalta mahdollinen vinouma tasoittuneella, että se esiintyy kaikissa yhteisöissä samaan suuntaan. Kuitenkin koulutusorganisaatioissa keskiarvoluvut ovat saataneet vinoutua keskiarvoja pienentävään suuntaan, sillä organisaatioon kriittisimmät suhtautuneet ovat olleet vapaaehtoisia ja vastanneet lomakkeisiin. Tutkijan käsitys on, ettei vinoumalla kuitenkaan ole ollut kokonaisuuden kannalta sanottavaa merkitystä yhteisöjen luokitteluperusteissa tai erottelemisessa toisistaan. Vastajien organisaatiokohtaiset n-luvut olivat seuraavat:

¹⁶ Tutkimuksessa esiteltävät organisaatiot olivat rakenteeltaan erilaisia. Jotkut tutkittavat yhteisöt käsittivät vain osan kokonaisorganisaatiosta tai osastoista, mistä syystä otoksen suuruus ja valikoituneisuus vaihteli yhteisöstä toiseen. Esimerkiksi mainostajissa mukana oli koko organisaatio ja kaikki sen työntekijät. Kaikki jäsenet saivat myös kyselylomakkeen. Pankissa puolestaan tutkimukseen osallistui yksi pankin konttori ja sen kaikki työntekijät saivat lomakkeet vastattavakseen. Edelleen koulutusorganisaation viidestä osastosta kahden osaston vapaaehtoiset jäsenet osallistuivat tutkimukseen, ja kaikki vapaaehtoiset saivat lomakkeet.

Taulukko 6 Vastaajien n-luvut lomakekyselyyn osallistuneissa organisaatioissa

<i>Organisaatio</i>	<i>n</i>
Mainostajat	16
Kouluttajat	20
Lastenhoitajat	9
Tuotekehittelijät	10
Kolmas sektori	8
Virkamiehet	15
Pieni terveys	11
Pankki	12
Sihteerit	4
Metallityöntekijät	22
Sairaala	19
Anarkistit	17
<i>Yhteensä</i>	<i>163</i>

Runsas neljännes organisaatioiden jäsenistä vastasi lomakekyselyihin. Vastaajaorganisaatiot olivat varsin erikokoisia. Henkilöstöä oli 20–150 organisaatiosta riippuen. Lomakekyselyyn pyydettiin vastausta organisaatioiden koko henkilöstöltä. Kuitenkin erään yhteisön, kolmannen sektorin, kyselylomakkeeseen vastasi vain pääkaupunkiseudun yksikkö. Lisäksi yhdessä organisaatiossa, sihteereissä, kaikki vastaajat kuuluivat yhteen ja samaan ammattiryhmään ja tämän ammattiryhmän piirissä vastausprosentti oli 80 prosenttia. Myös toisessa organisaatiossa, kouluttajissa, kaikki vastaajat olivat samaan ammattiryhmään kuuluvia henkilöitä. Jo lomakekyselyjen suoritusvaiheessa oli ilmeistä, ettei johto suhtautunut myönteisesti tutkimushankkeeseen. Tämän vuoksi lomakekysely toimitettiin vain kahden osaston kouluttajille. Kaikkiaan osastojaksi oli viisi. Vastausprosentti kahdella osastolla oli noin 50 prosenttia. Vaikka aineisto ei tilastollisesta näkökulmasta välttämättä ole edustava, vastausten hajonta organisaatioiden välillä on niin suuri, että se tarjosi hedelmällistä materiaalia tämän luvun typologioiden työstämiseen.

Tutkija lähetti kyselylomakkeet organisaatioiden yhteyshenkilöille tai toimitti ne yhteisöihin henkilökohtaisesti. Ohjeet lomakkeiden täyttämiseksi an-

nettiin sekä suullisesti yhteyshenkilöille että kirjallisesti lomakkeen yhteydessä.

Vastajaat vastasivat kyselylomakkeisiin 1–3 kuukauden sisällä, minkä jälkeen ne on toimitettu ensin yhteyshenkilöille ja myöhemmin eteenpäin tutkijalle. Saatuaan vastaukset tutkija on koodannut ja käsitellyt ne SPSS-tilasto-ohjelmalla. Aineistoista on etsitty organisaatiokohtaisia keskiarvolukuja yksilöiden optimismiin, yhteisön toimivuuden ja systeemisen ajattelun summamuuttujille. Yksilöiden optimismiin ja yhteisöjen toimivuuden yhteisökohtaiset keskiarvoluvut on ristiintaulukoitu, mistä syntyy tässä luvussa esiteltävä nelitypologia. Lisäksi koko aineisto on ajettu SPSS:n Varimax-faktorianalyyseillä, minkä jälkeen yksittäisten kysymysmuuttujien korrelaatiota syntyneisiin neljään faktoriin on analysoitu. Yksilön ja yhteisön välissä olevia ilmiöitä on lisäksi kysytty tarkoitukseen kehitetyllä mittarilla, joka kartoittaa yksilöiden keskinäistä luottamusta, ajattelun systeemisyyttä sekä toiminnan vastavuoroisuutta. Tätä mittaria ja sen taustalla olevaa teoreettista ajattelua esitellään tarkemmin luvussa 2.

Tilastollista materiaalia käsiteltäessä alkoi tuloksissa kuitenkin esiintyä säännönmukaisuuksia ja toistoja, joiden paremmaksi ymmärtämiseksi tilastollisesta aineistosta lähdettiin etsimään tunnetaidon mittauksellisia ääriyhteisöjä (metodologisesti Ragin & Amoroso 2011; Ragin 1989; ks. Glaser & Strauss 1999). Näistä säännönmukaisuuksista alkoi muodostua neljä organisatorista kategoriaa.

Yhdessä kategoriassa kaikki asteikot osoittivat erinomaista tunnetaitavuutta. Vastakkaista tilannetta edusti luokka, jossa kaikki asteikot olivat selkeästi keskivertotulosten alapuolella. Kolmas ja neljäs kategoria olivat eräänlaisia sekoituksia kahdesta edellisestä. Niissä mittarien tuottamien tulosten keskinäiset hajonta-arvot olivat aineiston suurimpia. Yksi asteikko saattoi osoittaa huomattavan suurta tunnetaitoa, toinen huomattavan matalaa tunnetaidon tasoa. Kolmannessa kategoriassa yksilölliseen tunnetaitoon liittyvät elementit olivat korkeita, kun taas yhteisön toimivuus oli niukkaa. Neljännessä kategoriassa tilanne oli päinvastainen, eli yksilölliset tunnetaitoon liittyvät elementit olivat niukkoja mutta yhteisöllinen toimivuus oli siitä huolimatta korkea.

Parhaiten yhteisöjä erottelivat Seligmanin yksilöoptimismin asteikko sekä Pöyhösen työyhteisön toimivuuden mittari. Niillä oli vain niukka keskinäinen korrelaatio Pearsonin korrelaatiokertoimella laskettuna ($r=-0,14$; ks. liite 5). Lisäksi asteikkojen tilastollinen reliabiliteetti oli summamuuttujista korkein Cronbachin alfalla mitattuna. Pöyhösen asteikossa reliabiliteetti oli 0,89 ja Seligmanin mittarissa 0,61. Näiden kahden asteikon avulla empiirinen aineisto kyettiin jakamaan neljään kategoriaan, jotka selvästi erottelivat laadullisesti erilaisia tunnetaidon lajeja.

Taulukko 7 Summamuuttujien keskinäinen erottelevuus ja sisäinen yhtenäisyys (n=163).

<i>Pearsonin korrelaatiot</i>	<i>Yhteisön toimivuus</i>	<i>Yksilöiden optimismi</i>	<i>Sosiaalinen pääoma</i>	<i>Epälineaarisuus</i>
Yhteisön toimivuus	1	-0,14	0,81 **	0,54 **
Yksilöiden optimismi	-0,14	1	-0,19	0,69 **
Sosiaalinen pääoma	0,81 **	-0,19	1	0,39 *
Systeemis-epälineaarisuus	0,54 **	0,69 **	0,39 *	1
Cronbach α	0,89	0,61	0,49	0,38

Merkitsevyydet: *= $p < 0,05$, **= $p < 0,01$

Pöyhösen asteikon tuloksissa kaksi yhteisöä sai Likert-asteikolla lähes kuuden (6) arvoisia keskiarvotuloksia, mikä kertoo terveestä tunnemaailmaltaan myönteisestä organisoitumisen tavasta. Sellaiset sanat kuin ystävällinen, kohtelias, leppoisa, humoristinen, rehellinen, luottavainen, levollinen ja innokas olivat näitä yhteisöjä kuvaavia adjektiiveja. Tavoitteellinen tuen antaminen ja joustava realismi olivat tyypillisiä toimintatapoja. Bionilaiset perusolettamukset vaikuttivat yhteisöihin vain niukasti ja työryhmätila oli vallitseva. Missionäärisuus, tulevaisuushakuisuus ja vastuullinen aktiivisuus olivat mieltä kirkkaita, joita yhteisöt jäsenissään herättivät.

Pöyhösen asteikolla alhaisempiin arvoluokkiin (1–2) sijoittui niin ikään kaksi yhteisöä, joille oli tyypillistä depressiivisen tulehtunut ilmapiiri. Vihoittelevuus, välinpitämättömyys, vieraantuneisuus, avuttomuus, suojattomuus, turtuneisuus, kaoottisuus, epätoivo ja voimakas ahdistuneisuus olivat tyypillisiä kokemisen tapoja. Myös loukkaavuus ja loukkaantuneisuus, voimakas syyllisyys ja voimakas häpeä kuuluivat näiden kahden yhteisön tunneavaruuteen.

Seligmanin (1999) työryhmän kehittämän yksilöllisen optimismin mittarin suhteen yhteisöt jakautuivat niin, että kolme yhteisöä sai likiarvoisesti kuuden (6) suuruisia optimismiarvoja Likert-asteikolla. Näissä yhteisöissä yksilöiden omavoimaisuus, päättäväisyys, tavoitteellisuus, päämäärätietoisuus ja hallinnan kokemus olivat keskeisiä tekijöitä. Kaksi yhteisöä sai Likert-asteikolla arvon kaksi (2) ympäristöön sijoittuvia numeerisia arvoja. Näiden yhteisöjen yksilöt näyttäytyivät pessimistisinä. Toimintatapa oli niissä vahvasti toisista riippuvaista, päämäärätöntä, tavoitteetonta, ympäristön impulsseihin sopeutumista.

Kun Pöyhösen ja Seligmanin asteikkojen valossa erottuvia ääriyhteisöjä vertailtiin ristiin, löytyi neljä toisistaan merkitsevästi poikkeavaa tunnetaidon strategiaa. Ristiinvertailua tehtiin teoreettislähtöisesti vertaamalla eri asteikkojen tuottamien tulosten keskinäisiä eroja ja yhtäläisyyksiä sekä tilastollisen aineistolähtöisesti faktorianalyysin kautta. Tällä tavalla tätä samaa tutkittavaa ilmiötä tarkasteltiin eri näkökulmista. Kysymys on tällöin se, tullaanko eri näkökulmista samansuuntaisiin tuloksiin.

Asteikkopohjaisessa ristiinvertailussa verrattiin yksilöllistä ja yhteisöllistä tunnetaitoa rinnakkain kuten seuraavassa alaluvussa tarkemmin kuvataan. Psykodynaamisen ja kognitiivisen mittarin ristiinvertailulla haetaan samalla yksilö- ja ryhmätason tunnetaitojen välissä olevia prosesseja. Pöyhösen ja Seligmanin asteikoilla parhaimmistaan kuului mainosalan organisaatio (mainostajat), jossa optimismi yhdistyi yhteisön toimivuuteen. Tilastollinen vastakohta tälle yhteisölle oli vetäytyvällä tunnestrategialla varustettu yhteisö, jossa pessimismi yhdistyi yhteisön toimimattomuuteen (sihteerit). Aineiston suuri kouluttajaorganisaatio (kouluttajat) sai Seligmanin optimismiasteikolla huippuarvoja samalla, kun se yhteisön toimivuuden osalta sijoittui kolmen heikoimman organisaation joukkoon. Vastakohta kouluttajaorganisaatiolle oli lastenhoitoorganisaatio (lastenhoitajat), jossa korkea yhteisön toimivuus yhdistyi yksilöiden pessimistiseen tiedonkäsittelyyn. Asteikkopohjaista vertailua esitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

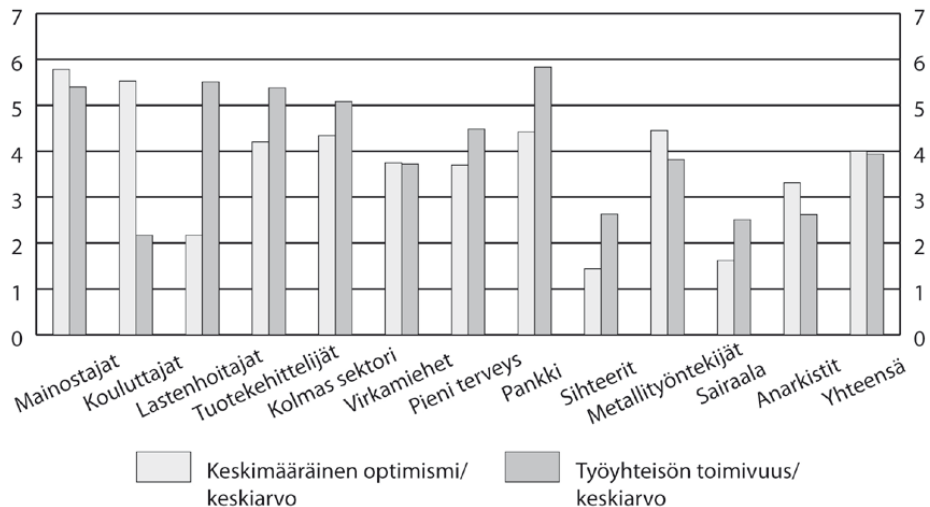
3.2 Määrällinen vertailu: yksilöllinen vai yhteisöllinen tunnetaito

Tilastolliset perusajot kertovat yleisiä lainalaisuuksia tutkimuksen kohteina olevien organisaatioiden erityyppisistä tunnetaidoista. Mainostajat edustavat korkeaa tunnetaitoa kaikilla käytetyillä asteikolla, sihteereissä tunnetaito on heikko kaikista näkökulmista. Kouluttajissa ja lastenhoitajissa yksilöiden optimismin ja yhteisön toimivuuden ero oli suuri.

Taulukko 8 Yksilöiden optimismin ja yhteisön toimivuuden suhde 12 suomalaisessa organisaatiossa Likert-asteikolla 1–7 (n=163).

<i>Organisaatio</i>	<i>Yksilön optimismi</i>	<i>Yhteisön toimivuus</i>
Mainostajat	5,78	5,40
Kouluttajat	5,53	2,17
Lastenhoitajat	2,17	5,51
Tuotekehittelijät	4,20	5,38
Kolmas sektori	4,34	5,08
Virkamiehet	3,75	3,72
Pieni terveys	3,70	4,48
Pankki	4,42	5,83
Sihteerit	1,44	2,63
Metallityöntekijät	4,45	3,82
Sairaala	1,62	2,51
Anarkistit	3,31	2,62
<i>Yhteensä</i>	4,00	3,94

Yksilöiden optimismi ja yhteisön toimivuus



Kuvio 8 Yksilöiden optimismin ja yhteisön toimivuuden suhde 12 suomalaisessa organisaatiossa Likert-asteikolla 1–7 (n=163).

Kahden pääasteikon eli Pöyhösen yhteisöllistä toimivuutta ja Seligmanin yksilöiden optimismia vertailtaessa kaikkiaan neljässä organisaatiossa yksilöiden optimismi oli selkeästi korkeampaa kuin yhteisön toimivuus. Näitä olivat mainostajat (optimismi 5,78; työyhteisön toimivuus 5,40), kouluttajat (5,53; 2,17), metallityöntekijät (4,45; 3,82) ja anarkistit (3,31; 2,62). Päinvastaisesti seitsemässä organisaatiossa yhteisön toimivuus oli korkeampaa kuin yksilöiden optimismi. Näitä olivat lastenhoitajat (2,17; 5,51), tuotekehittelijät (4,20; 5,38), kolmas sektori (4,34; 5,08), pieni terveysalan organisaatio (3,70; 4,48), pankki (4,42; 5,83), sihteerit (1,44; 2,63) ja sairaala (1,62; 2,51). Yhteisöllisten organisaatioiden, joissa yhteisön toimivuus on korkeampaa kuin yksilöiden optimismi, lähes kaksinkertainen määrä verrattuna yksilöllisten organisaatioiden määrään puhuu suomalaisen organisaatiokulttuurin yhteisöllisyyden puolesta. Osin samaan suuntaan ovat viitanneet aikaisemmat poikkikulttuuriset tutkimukset (esim. Hofstede 1993), joissa Suomi liitetään lähinnä slaavilaisen yhteisölliseen kulttuurikoodiin.

Pöyhösen ja Seligmanin asteikkojen vertailu synnyttää hypoteesin, että organisaatioissa on kaksi erilaista tunnetaidon alalajia – yhteisöllinen ja yksilöllinen. Tunnetaitavimmissa yhteisöissä nämä alalajit yhdistyvät; taitamattomimmassa ei esiinny niistä kumpaakaan. Kolmannen luokan muodostavat erilaiset sekalajit, joissa on vain joko yhteisöllistä tai yksilöllistä tunnetaitoa. Yksilöllisesti tunnetaitavissa yhteisöissä ihmiset prosessoivat asioita omassa mielessään, yhteisöllisesti tunnetaitavissa yhteisöissä ihmisten välisissä toimintatavoissa, pääsisältöisesti puheessa ja keskinäisessä reflektiossa.

Pöyhösen ja Seligmanin asteikkojen vertailu synnyttää oletuksen, että yhdessä organisaatiotyyppissä tunnetaito rakentuu yksilöiden merkityksen rakentamisprosesseille, kun taas toisessa yhteisötyypissä tunnetaito rakentuu yhteisöllisten merkitysprosessien varaan. Tunnetaidon alalajin luonteeseen liittyen yhteisöjen kulttuurit ovat rakentuneet toisistaan poikkeaviksi. Yhteisöllisen ja yksilöllisen tunnetaidon erilaisuuden täsmentämiseksi ja esitetyn alustavan tuloksen vahvistamiseksi liitettiin tilastolliseen vertailuun sosiaalisen pääoman summamuuttuja. Tätä summamuuttujaa verrattiin edellä esitettyihin yhteisön toimivuuden ja yksilöiden optimismin summamuuttujiin. Ennen vertailua tehtiin Pearsonin korrelaatioanalyysi, jossa todettiin, että sosiaalisella pääomalla on korkea myönteinen tilastollinen yhteys yhteisön toimivuuteen (0,81; $p < 0,01$) ja matala negatiivinen tilastollinen yhteys yksilöiden optimismiin (-0,19; $p < 0,01$).

Tarkasteltaessa sosiaalisen pääoman mittareita hypoteesi useimpien (seitsemän) organisaatioiden yhteisöllisestä tunnetaidon lajista saa vahvistusta. Erityisesti luottamus toisiin ihmisiin (Pearsonin korrelaatio 0,91; $p < 0,01$) ja kommunikoinnin vastavuoroisuus (0,84; $p < 0,01$) korreloivat yhteisön hyvään psykodynaamiseen toimivuuteen. Luottamus ja kommunikoinnin vastavuoroi-

suus ovat keskeisiä sosiaalisen pääoman muuttujia. Kun yhteisössä on suuri luottamus toisiin ihmisiin ja kun päätöksenteko yhteisössä on vastavuoroista, yhteisön psykodynaaminen toimivuus on siis hyvä.

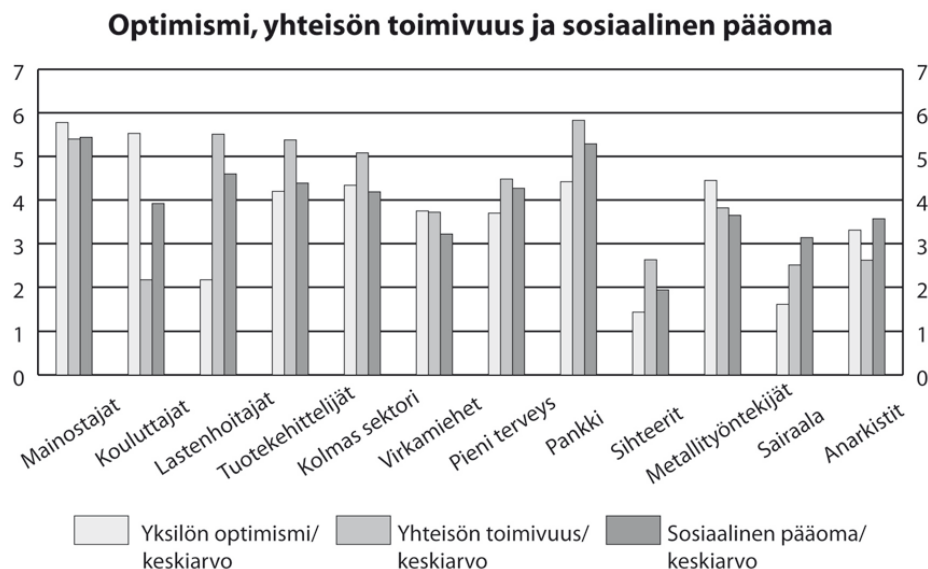
Viidessä yhteisössä luottamus toisiin ihmisiin ja toiminnan vastavuoroisuus rakensivat tunnetaitoa enemmän kuin yksilöiden päämäärätietoinen, optimistinen toiminta. Lastenhoitajissa, tuotekehittelijöissä, pankissa, pienessä terveysterveystoiminnassa ja sihteereissä myös sosiaalinen pääoma on korkeampi kuin yksilöiden optimismi. Lisäksi kaikki nämä viisi yhteisöä saavat myös aineiston korkeimpia pisteitä sosiaalisen luottamuksen vastavuoroisuus-muuttujassa. Mainitut viisi organisaatiota näyttävät kantavan sisällään yhteisölliseen koodiin liittyvää kulttuuri-ilmastoa.

Edellä mainitun organisaatioviisikon kanssa osittain päinvastaisen yksilöllistä tunnetaitoa edustavan pylväikön muodostavat kouluttajat, metallityöntekijät ja mainostajat. Niissä yksilön optimismin arvo ylittää sekä yhteisön toimivuuden että sosiaalisen pääoman arvot.

Selkeintä yhteisöllisen ja yksilöllisen tunnetaidon koodistoa löydetään tilastollisesti niistä yhteisöistä, joissa Seligmanin ja Pöyhösen asteikoista tulee päinvastaisia tuloksia. Näissä yhteisöissä myös asteikkojen keskinäinen korrelaatio on niukinta. Erityisesti kouluttajat ja lastenhoitajat hajoavat eri asteikoilla hämmentävällä tavalla. Kouluttajissa yksilöiden optimismi (keskiarvo (jälj. ka) 5,53; keskihajonta (jälj. kh) 0,85) ja epälineaarisuus (ka 5,17; kh 0,46) ovat korkeita, yhteisön toimivuus (ka 2,17; kh 0,60) ja sosiaalinen pääoma (ka 3,92; kh 0,44) niukkoja. Tilastoaineiston valossa kouluttajien kulttuurikoodi eroaa yliyksilöllisyydellään voimakkaasti kaikista muista organisaatioista. Yksilöiden minäpystyvyys suorastaan loistaa heikon yhteisöllisen toimivuuden ja sosiaalisen pääoman rinnalla. Yksilöt tekevät erinomaista työtä, mutta heidän keskinäinen yhteistyönsä on puutteellista. Tämä tulee selkeästi näkyviin myös myöhemmässä haastattelu- ja havainnointiaineistossa.

Taulukko 9 Optimismi, yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma Likert-asteikolla 1–7 (n=163).

<i>Organisaatio</i>	<i>Yksilön optimismi</i>	<i>Yhteisön toimivuus</i>	<i>Sosiaalinen pääoma</i>
Mainostajat	5,78	5,40	5,44
Kouluttajat	5,53	2,17	3,92
Lastenhoitajat	2,17	5,51	4,60
Tuotekehittelijät	4,20	5,38	4,39
Kolmas sektori	4,34	5,08	4,19
Virkamiehet	3,75	3,72	3,22
Pieni terveys	3,70	4,48	4,27
Pankki	4,42	5,83	5,29
Sihteerit	1,44	2,63	1,94
Metallityöntekijät	4,45	3,82	3,65
Sairaala	1,62	2,51	3,14
Anarkistit	3,31	2,62	3,57



Kuvio 9 Optimismi, yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma Likert-asteikolla 1–7 (n=163).

Mittareiden rinnakkaisen vertailun keskeinen tulos on, että yksilöoptimismi ja yhteisön toimivuus korreloivat niukasti ja kaiken lisäksi negatiivisesti

(Pearsonin korrelaatio $-0,14$). Se kertoo selkeästi, ettei yksilöiden optimismista seuraa yhteisön toimivuutta ja että yhteisö voi toimia hyvin, vaikka yksilöiden tiedonkäsittely on pessimististä. Korkeita optimismipisteitä saavat yhteisöt voivat olla selkeästi huonosti toimivia (kuten kouluttajat) ja matalia optimismipisteitä saavat voivat toimia hyvin (kuten lastenhoitajat). Tunnetaidon lajien tarkentamiseksi irrottaudutaan seuraavassa alaluvussa mittareiden teoreettisista lähtökohdista ja havainnoidaan yksittäisiä muuttujia matemaattisesti ja aineistolähtöisesti eli faktorianalyysin avulla. Faktorianalyysillä voidaan tarkistaa alustavaa tulosta siitä, että organisaatioissa on löydettävissä ainakin kahden tyyppistä tunnetaitoa – yhteisöllistä ja yksilöllistä. Lisäksi voidaan havainnoida, löytyykö tilastoaineiston pohjalta muita tilastollisia tunnetaidon alalajeja. Laadullisesti tunnetaidon lajeja havainnoidaan myöhemmin luvussa 4.

3.3 Faktorianalyysi: kaksi tunnetaidon lajia

Etukäteen teoreettisesti määriteltyjen summamuuttujien – yhteisön toimivuus, yksilöiden optimismi, sosiaalinen pääoma ja epälineaarisuus – sisällöllistä ja matemaattista luotettavuutta voidaan testata hajottamalla mittarit analyysivaiheessa yksittäisiksi kysymyksiksi ja tutkimalla faktorianalyysin ja korrelaatioanalyysien avulla yksittäisten kysymysten keskinäisiä suhteita ja riippuvuuksia. Lisäksi matemaattisen aineistolähtöisesti voidaan tarkentaa, saako oletus yksilöllisestä ja yhteisöllisestä tunnetaidon alalajista vahvistusta.

Teoreettisten summamuuttujien perusteltavuus saa selkeää vahvistusta tilastollisessa faktorianalyysissä, josta erottuu kolme vahvaa ja neljäs keskivahva faktori (ks. taulukko 10). Neljä numeroitua pystysaraketta ovat Varimax-ohjelman tuottamia faktoreita ja korrelaatioarvo on suurempi tai pienempi kuin $\pm 0,3$. Kun kyseessä on positiivinen korrelaatio, keltaisella merkityt yksittäisfaktorit ylittävät arvon $+0,3$. Kun muuttujat korreloivat negatiivisesti, keltaisella merkityt yksittäisfaktorit alittavat arvon $-0,3$. Harmaalla korostetut yksittäiset muuttujat ovat siis keskeisiä faktorin tilastollisessa rakentumisessa (ks. Polit & Hungler 1999).

Taulukko 10 Faktorianalyysi tilastollisesta aineistosta neljällä faktorilla Varimaxilla rotatoituna (n=163).

<i>Rotated Component Matrix(a)</i>	<i>Component</i>			
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Takaiskujen pysyvyys	-0,061	-0,212	-0,164	-0,756
Takaiskujen yleisyys	0,005	-0,251	-0,205	-0,702
Takaiskujen henkilökohtaisuus	0,408	-0,136	-0,264	-0,64
Onnistumisten pysyvyys	0,372	-0,069	0,718	0,205
Onnistumisten yleisyys	0,213	0,077	0,713	0,193
Onnistumisten henkilökohtaisuus	0,09	-0,006	0,696	0,271
Työntekijöiden kesken kommunikointi	0,888	0,105	0,198	0,002
Vuorovaikutuksen funktio	0,905	0,09	0,137	0,005
Johdon ihmiskuva	0,905	0,151	0,092	0,03
Todellisuudentaju	0,856	0,068	0,048	-0,048
Vastuuntunto	0,857	0,169	0,206	0,007
Motivaation lähteet	0,826	0,201	0,11	-0,042
Turhaumien käsittely	0,876	0,105	0,14	0,067
Stressin merkitys	0,811	-0,039	0,024	-0,019
Coping-mekanismit	0,901	0,064	0,064	-0,051
Hallinnan kokemus	0,867	-0,029	0,199	-0,037
Yhteisön toimivuus	0,979	0,096	0,142	0
Organisaation avoimuus	0,267	0,482	0,616	-0,061
Jännitteinen luovuus	-0,133	0,389	0,622	0,193
Monitotuuksisuus	0,224	0,613	0,506	0,047
Poikkeamat ovat kehittäviä	0,107	0,865	0,187	0,246
Intuitiivisuus	-0,047	0,814	0,118	0,041

Enemmän tiimimäinen kuin hierarkkinen	0,267	0,482	0,616	-0,061
Sanoma tärkeämpi kuin sanoja	-0,168	0,343	0,605	0,173
Uuden synnyttäminen tärkeämpää kuin toistaminen	0,104	0,854	0,17	0,267
Tiedon vapaa kulku	0,107	0,865	0,187	0,246
Luovuus	0,107	0,855	0,15	0,247
Luottamus toisiin ihmisiin	0,482	0,586	0,015	0,029
Luottamus järjestelmiin	0,13	-0,466	0,132	0,348
Vastavuoroisuus	0,324	0,494	0,146	0,335
Yhteisön yksilöiden verkostojen määrä	0,265	0,447	0,371	0,232
Extraction Method: Principal Component Analysis; Rotation Method: Varimax				

Ensimmäinen faktori on hyvin lähellä yhteisön toimivuuden summamuuttujaa (Pöyhösen asteikkoa). Tämä puhuu sen puolesta, että yhteisön toimivuutta mittaavat kysymykset selittävät eniten tunnetaidon kokonaisuutta. Kaikki yhteisön toimivuuden yksittäiset kysymykset ovat faktorissa mukana. Lisäksi faktoriin kuuluvat selkeästi heikommalla latauksella sosiaalisen pääoman alle kuuluva kysymys luottamuksesta toiseen ihmiseen. Faktoriin kuuluvien muuttujien keskimääräinen Pearsonin korrelaatio koko aineistoon on korkea (0,54; $p < 0,01$). Tämä faktori siis selittää voimakkaimmin tunnetaidon kokonaisuutta. Vuorovaikutuksen funktio (0,91; $p < 0,01$), johdon ihmiskuva (0,91; $p < 0,01$) sekä *coping*-mekanismit (0,90; $p < 0,01$) selittävät yksittäisistä muuttujista eniten summamuuttujaa. Tämä tarkoittaa, että ne selittävät yksittäisistä kysymyksistä voimakkaimmin myös organisatorisen tunnetaidon kokonaisuutta. Vuorovaikutuksen funktiolla tarkoitetaan ihmisten tapaa olla yhdessä ja siihen liittyviä sääntöjä, jotka ohjaavat ihmisten keskinäistä yhteistoimintaa. Johdon ihmiskuvalla on selvästi yksittäisistä muuttujista vahvin yhteys vuorovaikutuksen funktioihin ja yhteistoimintaa ohjaaviin sääntöihin. *Coping*-mekanismit tarkoittavat sitä, miten yhteisössä yleisesti suhtaudutaan ongelmiin. Kielelläänkö ne, torjutaanko ongelmat, käsitetäänkö ne rationaalisesti vai etsitäänkö luovia ongelmanratkaisuja? Muuttujat esitetään kyselylomakkeen muodossa olevina kysymyksinä tutkimuksen liitteessä 1.

Toinen faktori koostuu epälinearisuuden summamuuttujan ja sosiaalisen pääoman summamuuttujan kaikista yksittäisistä kysymyksistä. Sosiaalisen pääoman luottamus järjestelmiin latautuu ainoana näistä faktoriin kuuluvista kysymyksistä negatiivisesti (-0,47). Tämä kertoo, että sosiaalisen pääoman ja epälinearisuuden yksittäiset kysymykset selittävät toiseksi parhaiten organisatorisen tunnetaidon kokonaisuutta. Faktorin yksittäisten muuttujien yhteiskorrelaatio (0,52; $p < 0,01$) on lähes yhtä voimakas kuin ensimmäisellä faktorilla (0,53; $p < 0,01$). Tämä kertoo, että ensimmäisen ja toisen faktorin selitysvoima¹⁷ on kutakuinkin samaa luokkaa. Toisesta faktorista parhaiten koko aineistoa selittävät poikkeamien arvioiminen kehittävinä (0,87; $p < 0,01$), tiedon vapaa kulku (0,87; $p < 0,01$), luovien ratkaisujen ensisijaistaminen (0,86; $p < 0,01$), uuden priorisointi vanhan toistamisen sijasta (0,85; $p < 0,01$) sekä intuitiivisuus (0,81; $p < 0,01$). Näillä on siis keskeinen selitysvoima koko aineistossa.

Kolmas faktori koostuu voimakkaimmin yksilöllisen optimismin myönteisestä osasta eli onnistumisen pysyvyyden, yleisyyden ja henkilökohtaisuuden arvioinnista. Faktori koostuu heikommin viidestä epälineaarisen ajattelun kysymyksestä, joilla on voimakas yhteys järjestelmän avoimuuteen, monitotuuteen ja tiimimäisyyteen. Näyttää siltä, että mainitut epälinearisuuden muodot ylläpitävät paradoksaalisesti yksilöiden minäpystyvää selitysmallia suhteessa heidän omiin onnistumisiinsa. Toisin sanoen itsensä altistamisen toimintatapa tuottaa ikään kuin automaattisesti myönteisempiä attribuutioita suhteessa omaan toimintaan. Kun kuulee ja näkee intensiivisesti, mitä muut ajattelevat, omien ominaisuuksien ja päätösten myönteinen arvio vahvistuu.

Kolmannen faktorin lataukset kertovat myös siitä, että yksilöllinen optimismi yhdistyy jossain kohtuullisen voimakkaasti epälinearisuuden yksittäismuuttujiin, mutta ei lainkaan tai minimaalisesti yhteisön toimivuuteen sekä sosiaaliseen pääomaan. Tämä on erityisen mielenkiintoista, kun otetaan huomioon, että toinen faktori koostuu nimenomaan epälinearisuuden ja sosiaalisen pääoman yhdistelmästä. Toisin sanoen epälinearisuus korreloi sosiaaliseen pääomaan ja optimismiin organisaation tunnetaidon selittäjänä, mutta samanaikaisesti optimismin ja sosiaalisen pääoman välillä on tilastollisesti ei-merkittävä, niukka negatiivinen keskinäiskorrelaatio (Pearsonin korrelaatio -0,19; $p < 0,1$).

Neljäs faktori on faktoreista hajanaisin. Faktori kuvastaa ensisijaisesti optimismin sitä puolta, joka liittyy kykyyn taklata takaiskuja ja tehdä niistä mahdollisimman vähän emotionaalisesti haitallisia päätelmiä. Aineistossa tällä on

¹⁷ Prosentuaalista selitysvoimaa voidaan laskea esimerkiksi seuraavalla matemaattisella kaavalla. Ensinnäkin laskettava kaikkien numeeristen yksittäismuuttujien summa YSU. Sitten on laskettava yhden faktorin yksittäismuuttujien arvojen summat ASU (faktori 1), BSU (faktori 2), CSU (faktori 3), DSU (faktori 4). Lopuksi prosentuaalinen osuus saadaan kaavasta $100 = (ASU/YSU) * 100 + (BSU/YSU) * 100 + (CSU/YSU) * 100 + (DSU/YSU) * 100$. Ensimmäisen faktorin prosentuaaliseksi selitysvoimaksi tulee 30,2 %, toisen 30,1 %, kolmannen 22,2 % ja neljännen 17,5 %.

yhteys sosiaalisen pääoman kahteen muuttajaan eli järjestelmiin kohdistuvaan luottamukseen sekä päätöksenteon vastavuoroisuuteen. Tämä tarkoittaa mitä ilmeisimmin organisaatiossa olevaa institutionalisoitunutta myönteistä rakennetta, joka synnyttää turvallisuutta organisaation jäsenissä.

Ensimmäinen, toinen ja kolmas faktori näyttävät matemaattisesti muodostavan erilaisten tunnetaitojen jatkumon. Siinä toinen faktori (epälineaarisuus ja sosiaalinen pääoma) toimii eräänlaisena välittäjänä – liimana kuten sosiaalisen pääoman keskusteluissa välittäjä nimetään (ks. Ovaska 2003) – ensimmäisen ja kolmannen faktorin välillä.

Matemaattinen faktorianalyysi viittaa siihen, että yhteisöissä on olemassa yksilölähtöinen ja yhteisölähtöinen tunnetaidon laji, joiden kukkaan puhkeamiseksi tarvitaan kuitenkin välittävä elementti. Välittävä elementti koostuu yksilöiden ja yhteisön välissä olevista tekijöistä, jotka myös faktorianalyysin pohjalta ovat nimettävissä sosiaalisesti pääomaksi ja epälineaariseksi, systeemiseksi maailmankuvaksi. Välittävät tekijät ovat tilastollisesti kytköksessä (Pearsonin korrelaatio 0,39; $p < 0,01$) toisiinsa, mutta samanaikaisesti kuitenkin selkeästi erillisiä tekijöitä. Erillisyyden puolesta puhuu myös se, että epälineaarisuus korreloi yksilöiden optimismiin (0,69; $p < 0,01$), mutta sosiaalinen pääoma ei (-0,19; $p < 0,1$). Yhteisön toimivuuteen sen sijaan sekä sosiaalinen pääoma (0,81; $p < 0,01$) että epälineaarisuus (0,54; $p < 0,01$) korreloivat vaikkakin epälineaarisuuden korrelaatio on niukempi. Faktorianalyysi puhuu sen puolesta, että parhaan organisatorisen tunnetaidon saavuttamiseksi välittävät elementit ovat välttämättömiä. Välittävistä tekijöistä epälineaarisuus ja sosiaalinen pääoma ovat toisiinsa kehämäisesti vaikuttavia, erillisiä tunnetaidon elementtejä. Korrelaatiot puhuvat sen puolesta, että epälineaarisuus liittyy enemmän yksilölliseen organisatoriseen tunnetaidon alalajiin ja sosiaalinen pääoma yhteisölliseen tunnetaidon alalajiin.

Faktorianalyysin tulokset viittaavat siihen, että tunnetaidon parhaissa muodoissa yksilön ja yhteisön välissä on tekijöitä, jotka eivät ole määriteltävissä puhtaasti yksilön eivätkä yhteisön ominaisuuksiksi. Samalla nämä ominaisuudet ovat välttämättömiä kokonaisuuden hyvälle toimivuudelle niin yhteisön kuin yksilönkin näkökulmista. Tässä tutkimuksessa mitattavista tekijöistä sekä epälineaarisuus että sosiaalinen pääoma sekä niiden kaikki yksittäiset muuttajat (osin luottamusta järjestelmiin mittaavaa muuttujaa lukuun ottamatta) ovat olennaisia välittäjiä.

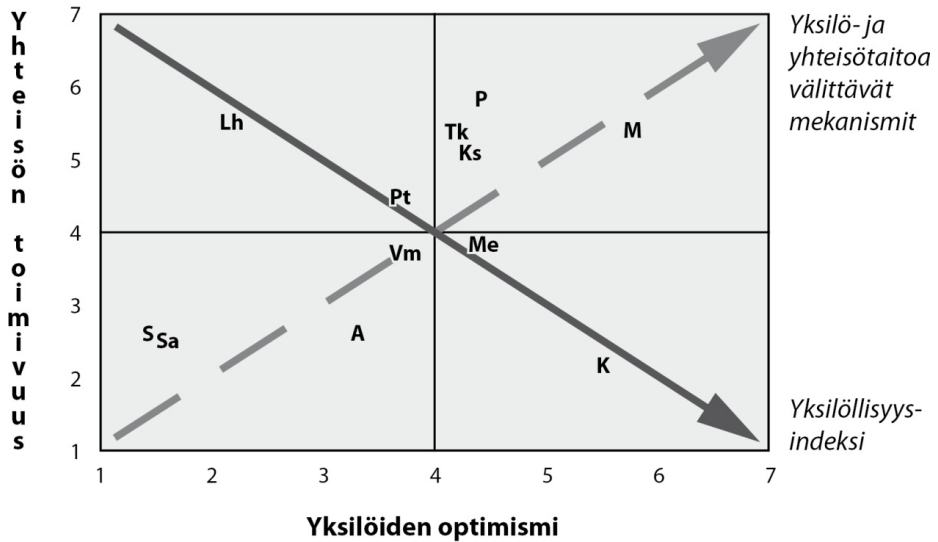
3.4 Tunnetaidon mallintaminen: Orvot, Soturit, Me-yhteisö ja Komeetat

Jotta mittaripohjaisen ja faktorianalyysin esiin tuomia kahta tunnetaidon lajia sekä välittäviä mekanismeja voidaan ymmärtää yhteisökohtaisesti, asetetaan tutkittujen yhteisöjen yksilön optimismia ja yhteisön toimivuutta koskevat arvot xy-koordinaatistoon. Tässä seurataan Herseyn ja Blanchardin (1977, 87–89) sekä Ohion osavaltion yliopiston tutkimusryhmien jo 1940-luvulta alkaen kehittelemää visualisointimenetelmää, jossa organisaation erillisiä ominaisuuksia tutkitaan xy-koordinaatistossa ja jossa koordinaatiston ääripäitä verrataan keskenään. Ohion tutkimusten pohjalta syntyi tilannejohtamisen teoria, jossa asia- ja tehtäväkeskeisten suuntautumisten yhdistämisellä voitiin organisaatiota ja johtajia typologisoida eri kategorioihin.

Taulukko 11 Yksilön optimismi ja yhteisön toimivuus – arvot Likert-asteikolla 1–7 (n=163)

<i>Organisaatio</i>	<i>Yksilön optimismi</i>	<i>Yhteisön toimivuus</i>
Mainostajat	5,78	5,40
Kouluttajat	5,53	2,17
Lastenhoitajat	2,17	5,51
Tuotekehittäjät	4,20	5,38
Kolmas sektori	4,34	5,08
Virkamiehet	3,75	3,72
Pieni terveys	3,70	4,48
Pankki	4,42	5,83
Sihteerit	1,44	2,63
Metallityöntekijät	4,45	3,82
Sairaala	1,62	2,51
Anarkistit	3,31	2,62

Sa = Sairaala; **S** = Sihteerit; **A** = Anarkistit; **Vm** = Virkamiehet; **K** = Kouluttajat;
Pt = Pieni terveys; **Lh** = Lastenhoitajat; **Tk** = Tuotekehittäjät; **Ks** = Kolmas sektori;
P = Pankki; **Me** = Metallityöntekijät; **M** = Mainostajat



Kuvio 10 Yksilön optimismi ja yhteisön toimivuus – sirontakuviio Likert-asteikolla 1–7 (n=163).

Jotta tunnetaidon alalajeja voidaan täsmällisemmin erotella, synnytettiin xy-koordinaatistoon neliluokkainen kategorisointi. Kun mittaripohjaisen vertailun tulokset asetetaan samaan kaksiulotteiseen kuvioon, syntyy nelikenttä, jossa oikealle ylhäälle asettuvat huippuyhteisöt ja oikealle alhaalle sijoittuvat yksilöllisen tunnetaidon yhteisöt. Vasemmalla ylhäällä ovat yhteisöpohjaisen tunnetaidon yhteisöt, ja vasemmalle alhaalle sijoittuvat tunnetaitamattomat yhteisöt. Siitä, miten kukin yhteisö asettuu koordinaatistoon, voidaan hahmottaa, millaisia tunnetaidon alalajeja organisaatioissa esiintyi.

Laittamalla summamuuttujien keskiarvokohtiin tyyppiluokkien rajat syntyy neliluokkainen kenttä, jossa vasemmalla alhaalla ovat yhteisöllisesti heikosti toimivat ja yksilötasolla pessimistiset organisaatiot, oikealla alhaalla yhteisöllisesti heikosti toimivat, mutta yksilötasolla optimistiset organisaatiot, vasemmalla ylhäällä yhteisöllisesti hyvin toimivat, mutta yksilötasolla pessimistiset ja oikealla ylhäällä yhteisöllisesti hyvin toimivat ja myös yksilötasolla optimistiset organisaatiot. Yhteisön toimivuuden ja yksilön optimismin Likert-asteikolliset keskiarvot asettuvat lähelle arvoa 4. Työyhteisön toimivuuden osalta keskiarvo on 3,94 (kh 1,49) ja yksilöiden optimismin osalta 4,03 (kh 1,59). Jotta kategorioiden väliin on voitu asettaa perusteltu raja, laskettiin kaikkien yhteisöjen vastausten keskiarvo. Likert-asteikollinen teoreettinen raja-arvo ja yhteisöjen vastausten keskiarvot olivat siis hyvin lähellä toisiaan.

Taulukko 12 Tutkijan ajattelun jälkikäteismallinnus prosessista, jossa kategorioille syntyvät nimet Orvot, Soturit, Me-yhteisö ja Komeetat.

<i>Vertailu</i>	<i>Keskeisiä erontekoja</i>	<i>Päätelmä kategorian nimen suhteen</i>
Vasen alhaalla vs. oikea alhaalla.	Vasen alhaalla on selvästi pystymätömämpi; ihmiset huomattavasti vähemmän aloitteellisia ja aktiivisia.	Oikealla alhaalla nimen pitää sisältää selkeästi enemmän pystyvyyttä ja kestävyyttä kuin vasemmalla alhaalla.
Vasen alhaalla vs. vasen ylhäällä.	Vasemmalla ylhäällä yhteisö toimii selkeästi paremmin; ihmisillä on selkeä myönteinen yhteisöllinen identiteetti, mitä vasemmalla alhaalla ei ole.	Vasemmalla ylhäällä nimen pitää sisältää yhteisöllistä toimivuutta.
Vasen alhaalla vs. oikea ylhäällä.	Tässä ero on kuin oppivan ja ei-oppivan organisaation; oikealla ylhäällä organisaatiot uusiutuvat koko ajan, kun taas vasemmalla alhaalla ne lähinnä taantuvat.	Nimissä tulee näkyä, että oikealla ylhäällä organisaatiot selviytyvät muuttuvissa olosuhteissa päinvastoin kuin vasemmalla alhaalla.
Oikea alhaalla vs. oikea ylhäällä.	Molemmat ovat päteviä, mutta oikealla ylhäällä yksilöt ovat hyödyllisessä kontaktissa koko ryhmään; lisäksi johtaminen toimii erinomaisesti oikealla ylhäällä, kun taas oikealla alhaalla se toimii heikoimmin.	Oikealla alhaalla nimessä pitää näkyä heikko yhteisöllinen toimivuus.
Vasen ylhäällä vs. oikea ylhäällä.	Vasemmalla ylhäällä keskitytään vain ryhmän koheesion edistämiseen, jolloin suoritus jää taka-alalle; oikealla ylhäällä yhteisöllisyys on nivottu tukemaan suoritusta.	Oikealla ylhäällä nimessä pitää näkyä onnistuminen ja vasemmalla ylhäällä yhteisöllisyys, joka on suorituksesta riippumaton.
Vasen ylhäällä vs. oikea alhaalla.	Yhteisöllisyys vs. yksilöllisyys; vasemmalla ylhäällä ryhmä on kaiken referenssi, oikealla alhaalla se on haitta ja uhka.	Vasemmalla ylhäällä nimessä pitää näkyä yliyhteisöllisyys ja oikealla alhaalla vastaavasti yhteisöllisyyden puute.

Yhteisöllisesti huonosti toimivat, pessimistisillä yksilöillä miehitetyt organisaatiot nimettiin Orvoiksi. Soturit ovat optimistisista yksilöistä koostuvia, mutta silti huonosti toimivia yhteisöjä. Me-yhteisön yksilöt ovat puolestaan pessimistisiä. Heillä on kuitenkin taito toimia yhteisönä hyvin. Komeetat mää-

rittävät tutkituilla mittareilla optimistisiksi yksilöiksi ja he toimivat erinomaisesti myös yhteisönä. Typologiat nimetään niiden laatuominaisuuksien pohjalta, jotka parhaiten kuvaavat niin kyselyjen, haastatteluiden kuin käytännön tilanteidenkin tuloksia. Orvot ovat hukassa ja Soturit taistelevat. Me-organisaation empatia vie yhteisöltä terävimmän suorituskyvyn, ja Komeetat päihtyvät yhteisöllisestä vauhdistaan niin, että bisneksen reunaehdot ovat välillä unohtua.

Tutkijan yllä esittämä mallinnus organisaatioiden typologiasta on uusi sekä teoreettisilta lähtökohdiltaan että tiedonintressiltään. Typologia kuvaa yhteisöjen tunneilmaston laatuominaisuuksia ja siinä on mallinnettu yksilö- ja yhteisöominaisuuksia samanaikaisesti. Luokittelu pohjautuu tilastoaineistoon ja sen analyysiin. Kategorioiden ominaisuuksia on eritelty yhteisöjen keskeisten erojen ja yhtäläisyyksien kautta. Typologia luo toistettavissa olevan ja samalla ainutlaatuisen lähtökohdan tunnetaitojen vertailevaan tutkimiseen. Lisäksi se antaa mahdollisuuden yksilön ja yhteisön välisten emergenttien tunneprosessien tunnistamiseen.

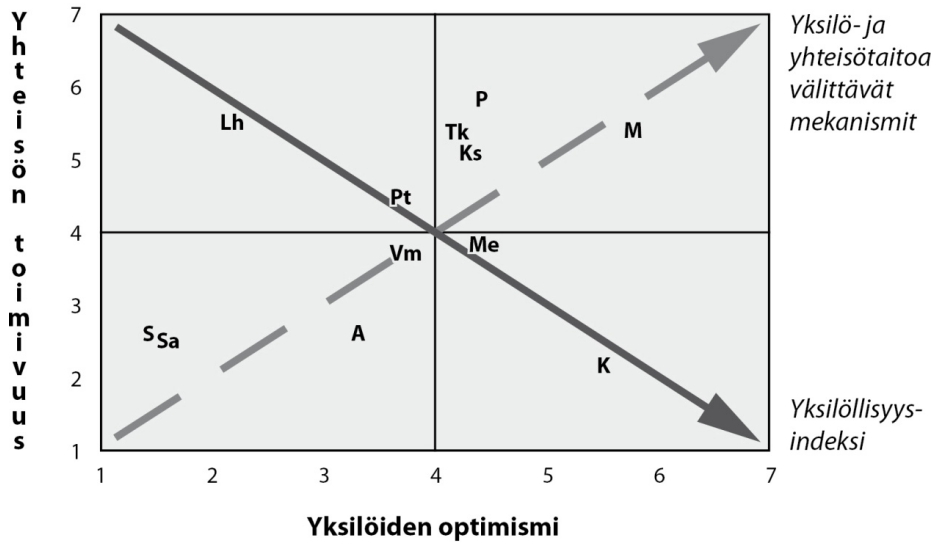
Tilastollisesti selkeitä Orpoja olivat sihteerit ja sairaala, joissa sekä yhteisöllinen toimivuus että yksilöiden optimismi olivat aineistossa heikoimpia. Lisäksi anarkistit ja virkamiehet sijoittuvat keskiarvoisesti Orpoihin, mutta yksittäisten vastausten hajonta ohjasi anarkistien tuloksia lähelle Sotureita ja virkamiesten tuloksia lähelle Me-yhteisöä. Selkeimmin Soturi-kategoriaan sijoittuivat kouluttajat. Metallityöntekijät sijoittuivat myös keskiarvoisesti Sotureihin, mutta asettuivat samalla lähelle Komeettojen rajaa. Me-yhteisöksi sijoittuivat selkeästi lastenhoitajat. Myös pieni terveystoiminta sijoittui sinne, mutta sen yksittäiset vastaukset asettuivat myös muihin kategorioihin. Komeettoihin sijoittuivat selkeimmin mainostajat ja pankki. Tuotekehittelijät asettuivat Me-yhteisön ja Komeettojen rajamaastoon, ja kolmannen sektorin organisaatioissa yksittäiset vastaukset sijoittuivat kaikkiin kategorioihin. Kolmannen sektorin hajontaluvut olivat keskimääräisiä hajontalukuja suurempia.

Nelikentän luokkien tyyppiominaisuuksien ja tunnetaitojen selkeyttämiseksi valitsin jokaisesta luokasta esimerkkiorganisaation, jota havainnoin muutosterventiotutkimuksen avulla. Seuraavassa luvussa tutkin organisaatioiden tunnetaitoja, objektsuhteita ja ns. defensiivisiä rutiineita pääsisältöisesti havainnointipohjaisen laadullisen aineiston avulla.

Yhteisön toimivuus ja yhteisölliset tunteet



Sa = Sairaala; **S** = Sihteerit; **A** = Anarkistit; **Vm** = Virkamiehet; **K** = Kouluttajat;
Pt = Pieni terveyst; **Lh** = Lastenhoitajat; **Tk** = Tuotekehittelijät; **Ks** = Kolmas sektori;
P = Pankki; **Me** = Metallityöntekijät; **M** = Mainostajat



Kuvio 11 Orvot, Soturit, Me-yhteisö ja Komeetat.

4 NELJÄ YHTEISÖLLISTÄ TUNNETAIDON LAJIA: ORGANISAATIOTYYPIT JA TUNNETAITO LAADULLISEN HAVAINNOINNIN KOHTEENA

Jos haluat ymmärtää organisaation todellista luonnetta, yritä muuttaa sitä (Lewin 1946).

Luvussa tarkennetaan laadullisesti tilastollisten tulosten synnyttämää kuvaa organisaatioiden tunnetaidoista. Kuhunkin nelityypologian luokkaan kuuluvista yhteisöistä valitaan selkein esimerkkiorganisaatio, jonka dynamiikkaa havainnoidaan yhden kehitysprosessin ajan. Aineistona hyödynnetään organisaatioita koskevia kenttäpäiväkirja- ja jälkikäiteispäiväkirjahavaintoja, kyselylomakkeiden tuloksia, haastatteluja sekä tilastollista materiaalia.

Ensiksi kuvataan esimerkkiorganisaatioiden kehitysprosessien kulut pääpiirteissään (Jokila 2002b; 2002c). Sen jälkeen yhteisöjen tunnetaitoja tarkastellaan yhteisöllisen toimivuuden, yksilön optimismin, sosiaalisen pääoman ja epälineaarisuuden näkökulmista. Nämä neljä ulottuvuutta taustoittavat kvantitatiivisen analyysin synnyttämää nelitypologiaa, sekä myöhempien lukujen tunnetaitojen tarkempaa erittelyä.

Kunkin yhteisökuvauksen loppuksi tiivistetään yhteisön ja sen tunnetaidon logiikka yksinkertaiseen systeemiseen kehämalliin.

4.1 Orvot ja kyky kestää kärsimystä: ”Tavoitteena varhaiseläke”

Minusta tuntuu kuin me olisimme jossain piessä tai purukumissa. Voi yrittää siinä sätkytellä, mutta ei pääse mihinkään liikkeelle. (Jäsen #4, Orvot)

Orpoyhteisön tunneavaruutta värittää takertuminen avuttomuuden maailmankuvaan. Yhteisön keskeistä diskurssia voi kuvata sanoilla vieraantuneisuus tai vähävaltaisuus. Yhteisön jäsenet kertovat itselleen ja muille tarinaa, jonka mukaan he eivät kykene omatoimiseen muutokseen, eivätkä pysty parantamaan olosuhteita sellaisiksi, että ne paremmin vastaisivat heidän tarpeitaan. Tämä tarina läpivalaisee kaikkea yhteisön sosiaalista toimintaa ja organisoitumisen tapoja (Kenttäpäiväkirja, Orpojen 3. tapaaminen).

4.1.1 Kuvaus sihteerien työnohjauksesta

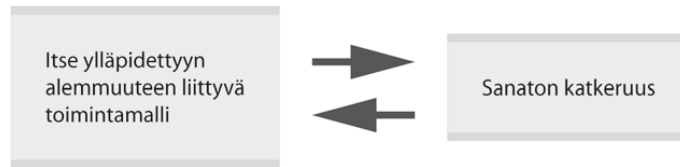
Orpokategorian esimerkkiorganisaatio, jota tutkimusraportoinnissa olen kutsunut sihteereiksi, on tutkimusjaksolla läpikäynyt tutkijan johdolla kahdeksan kerran työnohjauksen tammikuun 2003 ja helmikuun 2004 välisenä aikana. Siihen osallistui lähinnä toimistotyötä tekeviä henkilöitä, jotka kaikki työskentelivät päihdekuntoutuskeskuksessa ja tekivät vaativaa työtä päihdeongelmaisten parissa. Ohjaukseen osallistui säännöllisesti viisi henkilöä. Osallistujien suhtautuminen työnohjaukseen oli ensimmäisellä tapaamiskerralla täsmennytmätön, eivätkä osallistujat tienneet tarkalleen, mitä työnohjaukselta halusivat. Osallistujat kokivat, ettei työnteosta tule työpaikalla mitään ja ettei työnohjauskaan varmaan auttaisi. Työpaikka oli heidän mielestään aivan mahdoton ja he halusivat sieltä pois. Osallistujat kokivat joutuneensa sattumalta työpaikkaansa, eivätkä he tienneet, miten pääsisivät sieltä pois. Työpaikassa piti siis vain olla eläkeikään saakka. Yhteisön henkilöstö viesti epätoivoa. Henkilöstö koki, että kovin monet asiat olivat huonosti. He eivät myöskään nähneet, miten asioita voisi tehdä paremmin.

Asioiden huonon tilan arveltiin johtuvan yhteisön yleisestä toimimattomuudesta ja organisaation muista osista kuten johdosta ja terapeuttien ammattiryhmästä. Osallistujien mielestä johto voisi kyllä muuttaa asioita, mutta se ei oikeasti tahtonut sitä. Johtoa pidettiin voimattomana. Johtaja olikin kiltti mutta vailla valtaa. Osallistujat olivat sitä mieltä, että terapeutit olivat tottuneet liian hyvin työolosuhteisiin ja he pitivät eduistaan kaikilla tavoilla kiinni. Työyhteisöä pidettiin myös pohjimmiltaan hyvin epäoikeudenmukaisena. Ensimmäisen työnohjaukskerran päätteeksi käytiin läpi erilaisia työnohjauksen tapoja. Yhteisön jäsenet halusivat toimintatavan, jossa työnohjaaja ennalta valitsee työnohjauksessa käsiteltäviä teemoja. Yhteisö ilmaisi toivovansa työnohjaajalta aktiivista panosta. He pyysivät ns. teemarunkoa työnohjausprosessille.

Määrällisen analyysin näkökulmasta Orvot olivat tunnetaitojen suhteen aineiston heikoin yhteisö. Yksilöiden pessimistinen ja riskejä välttävä orientatio yhdistyi heikkoon yhteisölliseen suoritukseen ja yhteisön kivuliaaseen tunne-elämään. Ensimmäinen tapaaminen pidettiin vuoden 2003 alussa, jolloin yhteisön odotuksia kartoitettiin. Yhteisössä on paljon avuttomuutta ja toivotomuutta ja hyvin vähän sisäisiä malleja, joiden avulla olosuhteita voitaisiin muuttaa. Työnohjaukseen osallistujat toivovat, että työnohjaaja tekisi muutoksen heidän puolestaan. Heidän käsityksensä muutoksesta ja sen mahdollisuudesta on niin negatiivinen, että tärkein onnistuneen työnohjauksen kriteeri on saada heidät itse työskentelemään.

Toisen tapaamisen teemana oli sen pohtiminen, millaisia sisältöjä tapaamisillamme voisi olla. Ensimmäistä kertaa myös yhteisön problematiikka pyrittiin tiivistämään ns. systeemimalliksi. Vetäjän johdolla fläppitaululle piirtyi

keskustelun perusteella itse ylläpidetyn alemmuudentunteen noidankehä. Idea oli tiivistetysti se, että työntekijät ilmaisivat omia tarpeitaan niin niukasti, että se tuotti tunteen hyväksikäytetyksi tulemisesta ja katkeruutta.

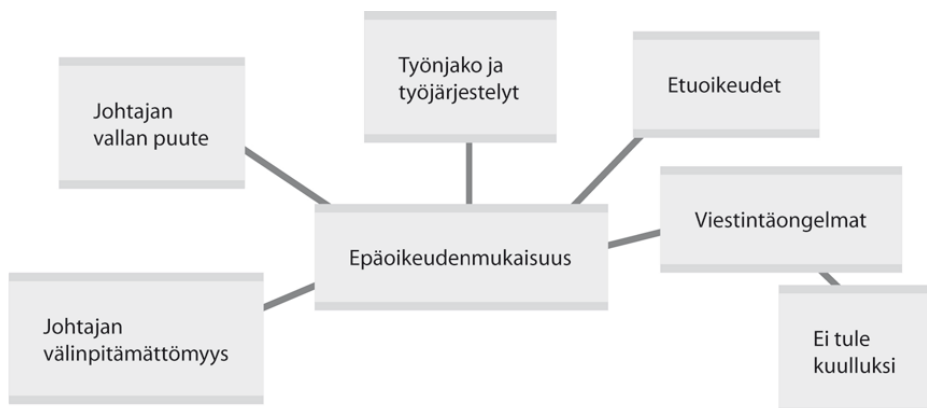


Kuvio 12 Ensimmäinen vuokaavio Orpojen dynamiikasta.

Kolmannella tapaamiskerralla yhteisön jäsenet alkoivat ilmaista tyytymättömyyttä edellisen työskentelykerran tuloksia kohtaan (ks. kuvio 12). Heidän mielestään tehdyt päätelmät eivät olleet oikeita. He eivät omasta mielestään itse ylläpitäneet alemmuuttaan. Kenttäpäiväkirjassa on maininta vastarinnasta:

Ryhmän lievä vastarinta on alussa tärkeää, se on eittämättä osa sitoutumista ja tavallaan mahdollistaa asian viemisen seuraavalle tasolle (Kenttäpäiväkirja, Orpojen 3. tapaaminen).

Neljännellä kerralla kognitiivisen työnhjousmallin mukaisesti yhteisön ydinongelmia siivilöitiin ja mallinnettiin itseään ylläpitävinä toimintatapoina. Ongelmakentän mallinnukset esim. ydinongelmakehän, vuokaavion ja konfiguraatioanalyysin avulla ovatkin hyödyllisiä tapoja jäsentää tavoitekeskeistä työnhjautusta (Horowitz 2005; Ryle 1997). Tapaamiskerran tavoitteeksi asetettiin, että yhteisön keskeiset ongelmat piirretään insinöörienkin työskentelyssä tyypillisten vuokaavioiden muotoon. Työnhjaukseen osallistuvat muotoilivat itsenäisesti seuraavan kaavion.



Kuvio 13 Orpojen itse tuottama vuokaavio ongelmistaan.

Viidennellä tapaamiskerralla yhteisön jäsenet ilmaisivat jälleen tyytymättömyyttään edelliseen työnohjauskertaan. Heidän mielestään mikään ei ollut mennyt eteenpäin. He esittivät, ettei omia ajatuksia tutkimalla päästä parempiin tuloksiin ja ettei virhe ollut heissä vaan työyhteisössä, organisaatiossa ja sen johdossa. Keskusteluissa nousi esiin kysymys, ovatko juuri nämä näkemykset ja asenteet osa yhteisön problematiikkaa eli osa sitä ajattelumallia, että itse voi tehdä kovin vähän ongelmien poistamiseksi. Tapaamisessa tehtiin kokemuksellisia harjoituksia, joilla tavoiteltiin avuttomuuden tunteen kokemuksellista tiedostamista, tunnistamista sekä ongelman omistajuuden kasvattamista. Kyvyttömyyden tunnetta ylläpitävää defensiivistä valittamista pyrittiin tunnistamaan kokemuksellisesti. Tavoite oli tuntea, miltä valituksen aihe oikeasti tuntui, kun sen kohtasi silmästä silmään. Seuraava dialogin katkelma tutkijan kenttäpäiväkirjasta kuvaa pyrkimystä tavoittaa ajattelutapojen ja tunteiden yhteys kokemuksellisesti.

Taulukko 13 Työnohjaajan ja osallistujan dialogia: emotionaalisella työskentelyllä tavoitellaan kognitiivista muutosta Orvoissa.

<i>Työyhteisön jäsen #3</i>	<i>Työnohjaaja</i>
Ne ei tee tilastoja.	Miltä se tuntuu?
Kuinka niin tuntuu. Ei se miltään tunnu.	Ei miltään?
EI!!!	Vaikuttaa, että tuntuu kuitenkin.
YMMH...	Miltä se kehossa tuntuu?
YMMH...	Onko se tunne kiukku?
YMMH... Joo.	Kun ei saa sitä, mitä haluaa?
YMMH...	Katso nyt, miten ylläpidät tilannetta.
Ymmh... En... Joo... En...	Eli minkä pitäisi muuttua?
Ymmh... Kai oma toiminta... Tää kiukku pitäisi kai... kanavoida... toimintaan...	Ymmh...
Tää on tosi kovaa... Mulla on ihan kainalot märät...	Joo tämmönen työskentely on joskus aika jännää...

Erityisen tärkeää oli, että asiaa pystyttiin viemään kokemukselliselle tasolle ja työnohjausryhmän jäsenet näkivät konkreettisesti, että kokemustavan muutos on mahdollinen, kun asiaa havainnoi toisesta näkökulmasta. Ongelmatilanteiden pysäyttäminen ja vaikeiden tunteiden maistelu vahvisti yhteisön jäsenien käsitystä siitä, että he kestävät ja ettei heidän tarvitse vain psyykkisesti ja toiminnallisesti pakoilla vastoinkäymisten kohtaamista.

Kuudennella tapaamiskerralla kartoitettiin yhteisön jäsenien mielikuvia heidän pitkäkestoisista kehityshaasteistaan. Kehityshaasteiksi määrittyivät katkeruuden poistaminen, kuormittavien vuorovaikutustilanteiden hallinta, oman äänen järkevä esiintuleminen ja ns. kettutaitojen¹⁸ ottaminen aktiivisesti käyttöön. Kettutaidoilla tarkoitetaan arkiluovuutta tai -oveluutta, jonka avulla hankaliakin tilanteita voi kääntää oman itsen ja tilanteen kannalta edullisempaan suuntaan.¹⁹ Tapaamisessa sovittiin, että ohjauskerroilla tuotetun materiaalin pohjalta laaditaan numeerinen kyselylomake, jolla yhteisöä koskevia oletuksia tarkennetaan. Kenttäpäiväkirjan merkintöjen mukaan yhteisö kokee vastarinnan jälkeisestä tarvetta konkreettisuuteen:

Alun vastarinnan jälkeen yhteisön jäsenillä on huomattava tarve kognitiivisesti ymmärtää asioita. Konkreettisuus puree tässä yhteisössä. Leikkiä, laulua ja askartelua, voisi olla työnohjaustoimintaa ohjaava peukalosäntö. Kyselylomakkeisto voi toimia myös tähän suuntaan (Kenttäpäiväkirja, Orpojen 6. tapaaminen).

Seitsemännellä kerralla työyhteisön haasteita mallinnettiin taitoina, jotka auttaisivat työyhteisön jäseniä menemään eteenpäin. Keskeinen puuttuva taito oli jämäkkä itseilmaisuus. Pohdimme, mitä ns. assertiivisuuden käsite tarkoittaa. Assertiivisuus tarkoittaa jämäkkyyttä, päättäväisyyttä ja kykyä ilmaista itseään silloinkin, kun vastaanottajat eivät ole halukkaita kuulemaan ko. näkökulmaa. Harjoittelimme assertiivisuutta ns. kengänkärki-harjoituksella. Sen ensimmäisessä vaiheessa osallistujien tuli kertoa parilleen (tai kahdelle muulle osallistujalle) jostakin itselle tärkeästä asiasta. Parin tuli puolestaan ilmaista, ettei hän

¹⁸ Joissakin ratkaisukeskeisen terapian lähestymistavoissa (esim. de Shazer 2009) puhutaan kettutaidoista ja laajemmin ongelmien ratkaisemisesta eläinmetaforien kautta.

¹⁹ Osallistujille kerrottiin metaforistinen tarina kettutaidoista. Tarinan lyhennetty versio kuuluu seuraavasti: ”Eräs kouluttajastäväni pohti kerran, miten hän oli joutunut vuorovaikutusjumiin kouluttaessaan sairaanhoitajia paikallisessa suuressa sairaalassa. Sairaanhoitajat selittivät kaikki ongelmat niin, että kyllä me muuten tehtäisiin, mutta kun lääkäreillä on kaikki valta ja ne ei halua sitä eikä tätä. Kouluttajastäväni oli pyytänyt kurssilaisiaan kuvaamaan paperilla täsmällisesti jonkin käytännön ongelmatilanteen, jossa lääkäriskommunikaatiossa oli vaikeuksia ja josta aiheutui kurssilaiselle harmia. Kun kukin osallistuja oli kuvannut tilanteen, kouluttaja pyysi kurssilaisia sulkemaan silmänsä ja rentoutumaan. Hän pyysi ’alitajunnan luovaa puolta vastaamaan’, minkälainen eläin- tai satuhahmo parhaiten pystyisi selviytymään ongelmasta. Hän pyysi osallistujaa kuvittelemaan, miten eläin- tai satuhahmo tilanteessa toimisi. Sen jälkeen osallistujan tuli kuvitella itsensä samaan tilanteeseen kuvitteleman hahmon tärkeillä ominaisuuksilla varustettuna. Viikon päästä kouluttajan puhelin soi varhain aamulla. Puhelimessa tutun oloinen ääni sanoi: ”Täällä vaan tää pitkänokkainen kettu Pöytyältä ilmoittaa, että sain sen palkankorotuksen, jota viime koulutuksessa harjoiteltiin...””

ole lainkaan kiinnostunut asiasta tai että hän on kiinnostunut asiasta vain äärimmäisen vähän.

Kahdeksannella kerralla pohdittiin ratkaisukeskeisiä toimintatapoja sekä erityisesti ongelmien numeerista skaalausta. Näin yhteisölle etsittiin toimintaa ohjaavia arviointi- ja laatukriteereitä, joita voitaisiin hyödyntää edistymisen havainnoinnissa. Skaalaus rakennettiin asteikolle 0–100, jossa arvo 0 kuvasi ongelmaa pahimmillaan ja arvo 100 puolestaan kuvasi ongelmaa ratkaistuna. Työyhteisön jäseniltä kysyttiin, missä he arvioivat yhteisönä olevansa tällä hetkellä ja miten tilanne muuttuisi, jos arvo olisi esimerkiksi 5, 10 tai 15 yksikköä korkeampi. Skaalauksen avulla käytiin läpi myös edellisellä kerralla jaetun kyselylomakkeen keskeiset tulokset²⁰. Lopuksi työhöjaukseen osallistujat, työhöjaja ja organisaation johtaja tapasivat toisensa. Tapaamisen tavoitteena oli välittää johdolle mielikuva työhöjauksen prosessin kulusta.

Johdon kanssa käydyssä keskustelussa nousi jälleen esiin epäoikeudenmukaisuuden teema. Keskustelun yhteydessä arvioitiin myös, tarvitsevatko työntekijät lisää ohjausta. Työhöjaukseen osallistuneet kokivat, että asiat olivat menneet eteenpäin mutta että monia asioita oli vielä tekemättä. Samoin he kokivat oppineensa itse paljon, mutta organisaatio ei ollut kehittynyt samassa tahdissa. Loppuarvioinnissa työhöjattavat toivat selkeästi esiin ongelmien syitä ja he attribuivat niitä organisaation muihin osiin ja jäseniin. Viimeisellä kerralla sovittiin, että organisaation sihteerit selvittävät, voisiko heidän tunteidensa luotettava päihdeterapeutti jatkaa työhöjausta. Edelleen sovittiin ns. työkierrosta eli siitä, että organisaation kahdessa eri toimipisteessä työskentelevät sihteerit alkavat kiertää toimipaikoissa niin, että kaikki halukkaat saavat kokemuksia molemmista organisaatioista. Lisäksi sovittiin, että sihteerit alkavat osallistua päätöksentekoon yhteisön keskeisillä päätöksentekoareenoilla.

Passiivinen, pelonsekainen maailmankuva oli muuttunut. Ihmiset kokivat voivansa vaikuttaa, joskin perustavaa laatua olevat uskomukset omasta vähävaltaisuudesta olivat muuttuneet vasta vain vähän.

²⁰ Tuloksia hyödynnetään seuraavassa luvussa 4.1.2. Kokonaisuudessaan tulokset esitetään liitteissä.

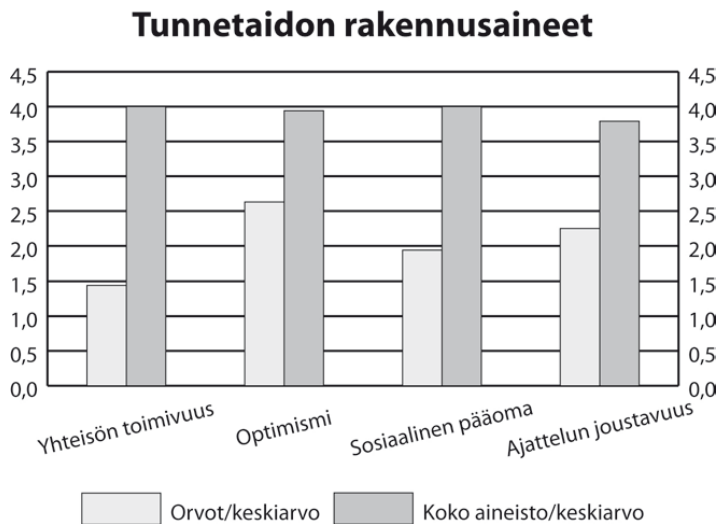
4.1.2 Teoreettista pohdintaa: kärsimyksen sietämisen tunnetaito ja -jumi

4.1.2.1 Epätoivo synnyttää keinottomuutta

Orpoyhteisössä työn luonteen ja organisaation puristavuuden seurauksena oli syntynyt varsin nujertava kulttuuri, jonka kehittämiseen sen paremmin työntekijöillä kuin johdollakaan ei tuntunut olevan keinoja. Tunnetaitojen kaikkien summamuuttujien osalta yhteisön tulos oli aineiston selvästi heikoin ja se oli selvästi alle keskiarvon. Suurin ero koko aineiston keskiarvoihin oli yhteisön toimivuudessa (keskiarvot 1,44 vs. 4,00).

Taulukko 14 Tunnetaidon rakennusaineet Orvoissa (n=4) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.

	<i>Yhteisön toimivuus</i>	<i>Optimismi</i>	<i>Sosiaalinen pääoma</i>	<i>Ajattelun joustavuus</i>
Orvot /keskiarvo	1,44	2,63	1,94	2,25
Koko aineisto /keskiarvo	4,00	3,94	4,00	3,79



Kuvio 14 Tunnetaidon rakennusaineet Orvoissa (n=4) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.

Orvoissa keskeisiä emotionaalisia teemoja ovat automatisoitunut epätoivo, voimattomuus, ryhtymättömyys sekä kokemus omasta kyvyttömyydestä. Nämä ylläpitävät mielikuvaa, ettei minkään asteisen muutoksen aikaan saaminen olisi mahdollista. Yhteisön jäsenet ovat taipuvaisia mieluummin takertumaan valittamisen diskurssiin²¹ kuin ryhtymään muutosponnistuksiin. Itse ylläpidetyt avuttomuuden sanallistaminen on työnohjausprosessin olennainen interventio.

Systeemisesti Orpojen keskeinen tunnetaito ja -jumi kietoutuvat yhteen. Itse tuotetun toivottomuuskehän kääntöpuolena on kyky pitkäkestoisesti sietää epätoivoa ja itselle epätydyttävää ulkoista ympäristöä. Taidon taustalla on yhtäältä passiivisuutta mutta toisaalta kykyä hyväksyä asioita sellaisina kuin ne tulevat vastaan. Varmuuden ja turvallisuuden korostaminen yhteisöllisinä resursseina rakentavat kykyä sietää epätydyttävää tilaa.

Yhteisöllisen tunnetaidon ja -jumin laadulliseksi havainnoimiseksi eritellen jatkossa tutkimusaineistoa seuraavan havainnointimatriisin kautta.

Taulukko 15 Havainnointia ohjaava matriisi laadullisessa tutkimuksessa.

<i>Yhteisöllis-psykodynaaminen taso</i>		<i>Yksilöllis-kognitiivinen taso</i>		<i>Palautumattomuuden ja emergenssin taso</i>	
Objektisuhteet	Perusolettamukset	Onnistumisen	Takaiskut	Luottamus	Systeemisyys
<i>Yhteenveto kolmesta tasosta: Yhteisötyyppi tunnejumeina ja -taitoina</i>					

4.1.2.2 Avuton minä, pelastava sinä: Yhteisölliset objektisuhteet, perusolettamukset ja vuorovaikutus

Kirjatut havainnot työnohjaajan sisääntulosta Orpoyhteisöön tukevat päätelmää siitä, että yhteisössä minä hahmottuu avuttomana ja sinä pelastavana. Objektisuhteita (esim. Bowlby 1988; Winnicott 1971; Klein 1951; Ryle 1995) on havainnoitu sen pohjalta, millaiseen positioon ihmiset asettuivat suhteessa työnohjaajaan, organisaation johtoon ja toiseen ammattiryhmään. Työnohjaajan tulon liittyi vahvasti ns. invokaatio, hädän viestin yhdistyminen avunannon inflatoimiseen. Termiä invokaatio (engl. *invocation*) käytetään erityisesti psykiatriassa. Se tarkoittaa emotionaalisesti voimakasta avunpyyntöä, joka kuitenkin samanaikaisesti on epäselvä, verhottu johonkin toiseen viestiin tai viesti on suorastaan kaksoisviestin tyyppinen.

²¹ Yhteisön aikaisemmat työnohjaukset ovat jossain määrin vahvistaneet tätä 'jaetaan, jaetaan, vaan ei ryhdytä' -toimintamallia.

Kaksoisviestillä tarkoitetaan viestiä, jonka näkyvä ja näkymätön osa ovat keskenään ristiriitaiset. Bateson (2000) esittää, että vaikeissa psyykkisissä ongelmissa tärkein yksittäinen ja tunnistettavissa oleva syy on toistuvat kaksoisviestit sosiaalisessa ympäristössä. Invokaatiot puolestaan ovat hyvin tyypillisiä yksittäisillä ihmisillä esimerkiksi ennen psyykkistä luhistumista tai itsetuho-yrityksiä. Paha olo yhdistyy häpeään, joka estää pahan olon näyttämistä ja yksiselitteistä ilmaisua. Orpoyhteisössä invokaatio tarkoitti erityisesti riippuvaisen ja vihamielisten viestien keskinäistä sekoittumista. Yhteisö näytti yhtäältä toivovan, että kehitysprojektin vetäjä toimisi pelastajana, jota he voisivat pitää riippuvuutensa kohteena. Toisaalta tätäkin toivoa pidettiin näennäisenä. Yhteisö oli vahvassa riippuvuustilassa.

Invokaatio tuli esille jo ensimmäisellä konsultaatiokerralla, jota väritti ohjaukseen osallistujien avuttomuus. Työnohjaajalle asetettiin 'ihmeidentekijän viittaa', mutta kommunikaation alitekstissä tuli esiin, ettei edes ihmeidentekijän ihmeitä tekevään voimaan uskottu. Omaa uskonpuutetta ilmaistiin vain epäsuorasti. Konsultin näkökulmia kyseenalaistettiin vain harvoin ja silloinkin hyvin ystävällisesti ja osin piilotetusti.

Työnohjaajan tullessa yhteisöön myös johto hyväksyi kritiikittä työnohjaajan näkökulmat. Tämä näyttää heijastavan depressiivisyyttä ja toivottomuudesta kumpuavaa valikoimattomuutta, pakkoa hyväksyä kaikki, mitä tarjotaan. Kritiikittömän depressiivisyyden psykodynaaminen seuraus on, että organisaation raja on muuttunut liian läpäiseväksi, eikä sitä enää suojata riittävästi. Tämä herättää työntekijöissä turvattomuutta ja kriittisyyttä johtoa kohtaan. Työntekijöiden näkökulmasta johto näyttäytyi heikkona. Johtajuus nähtiin osin voimattomana, osin välinpitämättömänä. Yhteisön toiseen työntekijäryhmään, terapeutteihin, suuntautuvat ihmissuhteet näyttivät tutkijan näkökulmasta ensisijaisesti kateuden ja alemmuudentunteen kyllästämiltä. Objektisuhteiden näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että työnohjattavat asettuvat toistuvasti ja automaattisesti alemmuus- ja vähempiarvoisuusasemaan suhteessa sosiaaliseen ympäristöönsä.

Yleisesti objektisuhteet Orvoissa määrittyivät avuttomuuden, riippuvuuden ja turvattomuuden puhetavoista käsin. Tutkimuksen empiiristen kyselytutkimusten tuloksia ei voi suoraan verrata Bionin perusolettamustilojen (esim. Kets de Vries & Miller 1984, 116–132; Bion 1994, 24–31) tunnuspiirteisiin (ks. luku 2.1.1) mutta samankaltaisia suuntaviivoja voi nähdä.

Yhteisöllisestä näkökulmasta Orvoissa esiintyy selkeimmin riippuvuustilan tunnusmerkkejä. Työntekijät asettavat johdolle suuria odotuksia, joita johto ei pysty täyttämään. Johto kokee vastavuoroisesti työyhteisön vuorovaikutuksen pysähtyneenä ja omat vaikutusmahdollisuutensa minimaalisina. Johto kokee itsensä voimattomaksi, saamattomaksi ja syylliseksi. Työntekijät hyödyntävät syyllisyyttä oman edun tavoittelussaan. Tästä seuraa johdon riittämättömyyden

tunne, mikä lisää depressiivisyyttä. Haastatteluissa johtoa kuvataan alakuloiseksi, saamattomaksi, liian kiltiksi, sovittelevaksi, kykenemättömäksi tekemään päätöksiä tai pitämään lupauksia, pelokkaaksi, kivaksi, ystävälliseksi, lempeäksi, lämpimäksi, omaa tilaisuuttaan odottavaksi ja johtajaksi, jolla ei ole valtaa. Depressiivisyys näyttäytyy ylikiltteytenä ja rajojen asettamattomuutena. Eksplisiittistä aggressiota on vähän, mutta pintailmaisujen takaa on löydettävissä paljon 'pullotettua' frustraatiota, jota ei uskalleta suoraan ilmaista. Tyytymättömyyden ilmaisuille ei yhteisössä tuntunut olevan kanavaa eikä kieltä.

Vuorovaikutus ihmisten kesken sai tulehtuneita arvoja (ka 2,5; kh 0,58). Odotuksissa koettu toistuva pettyminen tuotti yleistynyttä epätoivoa ja pessimismiiä. Yhteisön psyykkistä ilmapiiriä leimasi yleistynyt käsitys, ettei mitään ollut tehtävissä.

Kuvaisin tunneilmapiiriämme sanalla toivoton tai epätoivoinen. Tunneilmapiirin takana kaikkein voimakkain uskomus vaikuttaa olevan se, ettei asioihin oikeasti voi vaikuttaa. (Jäsen #3, Orvot)

Kyllä me olemme aika vieraantuneita. Kyllä tää työyhteisö on aika vieraantunut ja saamaton. Pääasiassa ihmiset odottelee, että ne pääsis pois täältä. Jotenkin täällä on vaan virtaa aika vähän. Luulen, että se valtaosaltaan johtuu siitä, että sihteereillä ei ole vaikutusvaltaa asioihin. Minusta asiakkaiden ongelmat ovat tarttuneet tähän organisaatioon. Näen asian niin, että olemme tietynlaista yhteiskunnan pohjasakkaa. (Jäsen #2, Orvot)

Epätoivoista tämä on, ihan niin kuin jossain piessä olisi. Voimat kuluu loppuun ja tulevaisuus näyttää toivottomalta. Ei oikein mihinkään usko. Minusta tuntuu, että täällä yhteisössä on aika paljon piilotettua kiukkua. Kun sihteerit alkavat ihan oikeesti hoksaamaan mistä kaikesta he ovat jääneet paitsi, niin en näe muuta mahdollisuutta kuin että ihmiset tulevat kiukkuisiksi. Itse asiassa mielenkiintoista nähdä, että mitä sitten tapahtuu. (Jäsen #1, Orvot)

Yhteisön depressiivisyys ilmeni myös jännitteitä sisältävien kommunikatioareenoiden välttämisenä. Työntekijät kokivat, että johto vältteli sellaisten areenoiden synnyttämistä tai pystyttämistä, joissa ongelmia voitaisiin ratkoa. Heidän mielestään yhteistyökokouksiin valittiin sellaisia henkilöitä ja ammattiryhmiä, joilla ei koettu olevan todellista motivaatiota muutoksen tekemiseen. Toisaalta myös eniten työyhteisön ongelmista kärsivät olivat aluksi haluttomia ja keinottomia aktiiviseen vaikuttamiseen.

Sihteeristön ja terapeuttien välinen vuorovaikutus oli hierarkkista niin, että sihteerit kokivat, ettei heillä ollut vaikutusvaltaa. Terapeutit hahmotettiin 'toisina', erilaisina, joita eivät koskeneet samat lainalaisuudet kuin sihteereitä. Heidät nähtiin vahvempina, etuoikeutettuina, oikeuksistaan kiinni pitävinä,

taitavina ja hyvinä oppimisen kohteina. Terapeutit sijoitettiin toisaalta myös ns. hankalien henkilöiden luokkaan. Hankalina pidettiin myös johtajaa ja erästä oman työyhteisön jäsentä. Organisaation kulttuurin tasolla sihteeristön ja terapeuttien toiminnat näyttivät hyvin eriytyneiltä. Terapeuttien valta-asemaa ei juuri kukaan organisaatiossa, ei edes organisaation johto, pystynyt tai halunnut kyseenalaistaa.

Minusta näyttää siltä, että organisaatiossamme on kaksi erilaista tunneilmapiiriä. Terapeutit ovat melkoisen innostuneita työstään, mutta tekevät sitä hyvin voimakkaasti yksilökeskeisellä työotteella. (Jäsen #2, Orvot)

Sihteerit ja terapeutit elävät omaa elämäänsä ja niitten välistä yhteistyöräjä ei juurikaan ole tutkittu. Ikään kuin alitekstiin kuuluisi, että sihteerit ovat alempia palvelijoita ja sitten terapeuteilla on erilaisia etuoikeuksia. (Jäsen #4, Orvot)

Vuorovaikutus Orpoyhteisössä oli depressiivisen vieraantunutta. Työntekijöiden yleistynyt automaattinen ajatus oli, ettei heidän tekemisellään ole merkitystä, eikä tekemisillä tai tekemättä jättämisillä ole seurauksia.

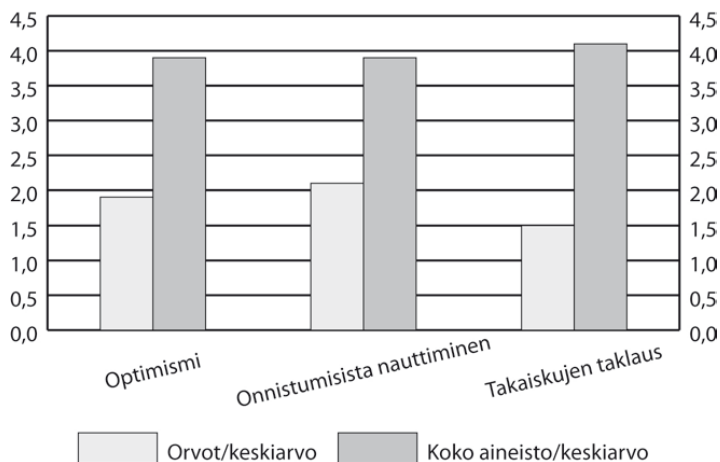
4.1.2.3 Kognitiivinen ulottuvuus: pessimismi ja niukka kyky takaiskujen taklaamiseen

Orpojen yksilöllisen tiedonkäsittelyn pessimistisyys muihin yhteisöihin verrattuna oli ilmeinen. Sekä onnistumisten (keskiarvot 2,1 vs. 3,9) että takaiskujen (1,9 vs. 3,9) käsittely oli selkeästi epäfunktionaalisempaa kuin muissa yhteisöissä. Orvoissa onnistumisia pidettiin satunnaisina, poikkeuksellisina ja ulkoisista tekijöistä johtuvina. Takaiskut puolestaan hahmotettiin yleisinä, pysyvinä ja itsestä johtuvina. Onnistumisten käsittely eli onnistumisista nauttiminen koostuu nimenomaan siitä miten yleisinä, pysyvinä ja itsestä lähtöisinä onnistumisia pidetään. Takaiskujen taklaaminen puolestaan koostuu siitä, miten satunnaisina, poikkeuksellisina ja ulkoisista tekijöistä johtuvina takaiskuja kyetään pitämään. Seuraavassa kuviossa kuvataan yhteisön tiedonkäsittelyä yleistetyn optimismin, onnistumisista nauttimisen ja takaiskujen käsittelyn näkökulmasta. Optimismien kokonaisuuttujassa onnistumisista nauttiminen ja takaiskujen taklaaminen on yhdistetty yhteen muuttujaan.

Taulukko 16 Yksilön kognitiivinen tiedonkäsittely Orvoissa (n=4) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.

	<i>Optimismi</i>	<i>Onnistumisista nauttiminen</i>	<i>Takaiskujen taklaus</i>
<i>Orvot /keskiarvo</i>	1,9	2,1	1,5
<i>Koko aineisto /keskiarvo</i>	3,9	3,9	4,1

Yksilön kognitiivinen tiedonkäsittely



Kuvio 15 Yksilön kognitiivinen tiedonkäsittely Orvoissa (n=4) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.

Puheen tasolla pessimismi näkyy siten, että yhteisössä vaikuttavilla diskursseilla on taipumus etäännyttää henkisiä resursseja ja mielihyvää jäsenten kokemusavaruudessa. Mukavat asiat satunnaistuvat, kaventuvat, harventuvat sekä liikkuvat ajassa ja tilassa kauas kokijasta: menneet aikamuodot, etäännyttävät pronominit kuten tämän sijasta tuo tai tuon sijasta se ovat kielellisiä attributiivisia tekniikoita, joilla yhteisö lisää etäisyyttään omiin henkisiin voimavaroihinsa – luonnollisesti itse sitä huomaamatta tai haluamatta. Vastaavasti uhat, vaaralliset tai kuormittavat teemat siirtyvät ja säilyvät semanttisesti kokemukselliseen 'tässä ja nyt' -lähitilaan. Epäoikeudenmukaisuudesta puhutaan preesensissä ja futuurissa kuin lähes ikuisesti jatkuvana äärettömyytenä, kun taas oikeudenmukaisuus muuttuu kerronnassa satunnaiseksi ja poikkeukselliseksi häiriöksi, jonka itsestä riippumattomat, etäiset tekijät pitävät henkilökohtaisen vaikutusvallan ulottumattomissa.

Epäoikeudenmukaisuus asuu täällä.... Se on ja tulee jatkumaan. Kukaan ei usko, että ne johtajan lupaamat kehitysyritelmät olisivat olleet muuta kuin tilapäistä miellyttämisyrittämystä ilman vakaampia aikeita. (Jäsen #4, Orvot)

On virheellistä ja meitä kohtaan väärin ajatella, että me itse ylläpitäisimme epäoikeudenmukaisuutta. Me yritimme muutoksia, mutta ne olivat tuomittu epäonnistumaan. (Jäsen #2, Orvot)

Yleisesti pessimismiin liittyy se, että sihteerien minäpystyvyyden tunne oli minimaalinen. Ulkoisesti se johtuu ainakin osittain heikosta peruskoulutuksesta ja siihen liittyvästä kokemuksesta, että sihteerit olivat enemmän ulkoisten prosessien kohteena kuin prosessien aktiivisina tuottajina. Heidän energiansa kului jokapäiväisessä myllerryksessä selviytymiseen. Omaa ajatteluaan he kuvaavat käsitteillä masentunut, väsynyt, epätoivoinen, saamaton, vieraantunut, hajaantunut, voimaton ja sinnittelevä. Työtä kuvataan suorittavaksi, toisten alaisuudessa tapahtuvaksi, pikkutarkaksi, tunnollisuutta vaativaksi, rutiininomaiseksi, rauhoittavaksi, riittävän samanlaiseksi ja toistuvaksi, yllätyksettömäksi, turvasatamaksi tai saarekkeeksi, jota voi hallita. Pessimistiset projektiiviset ajatukset värjäävät myös yksilöiden kuvaa organisaatiostaan: sitä kuvataan sanoilla väsynyt, innostuksen ja uskon puutteesta kärsivä, odotteleva, sairaalmainen, alistunut ja tunnollinen. Keskeisenä pessimismia ylläpitäväksi tekijäksi hahmottuu synkeä tulevaisuuskäsitys. Uskottiin, ettei yhteisö mene eteenpäin, ettei mitään myönteistä tapahdu. Työntekijät eivät odottaneet työltään mitään.

Tämä on sellaista suorittavaa työtä, teemme mitä muut pyytävät meitä tekemään. Työt toistuvat suhteellisen paljon samantyyppisinä. Täytyy katsoa, ettei tee virheitä. Olemme tunnollisia.(Jäsen #2, Orvot)

Olen väsynyt. En ole kovinkaan innostunut enkä usko, että täällä tapahtuisi kovinkaan suuria muutoksia. Suurin osa meistä sihteeereistä on jollakin tavalla sairaita ja sen takia joutuu tekemään vähän varovaisemmin työtä. (Jäsen #2, Orvot)

Kyllä tilanne on ihan toivoton. Se organisaatio ei toimi yhtään. Johto ei välitä ja jos se välittää, niin sitten se ei kykene tai uskalla. Se on ihan kuin villilänsi, jossa tarvittaisiin sheriffi, joka uskaltaa tarttua rehottaviin epäkohtiin. Jos sinä tai joku muu yhtä pätevä ei tule sinne konsulttoimaan, ihmiset nääntyvät yhteisön toimimattomuuteen tai yksinkertaisesti lähtevät varhaiseläkkeelle. (Jäsen #2, Orvot)

Pessimistiseen tiedonkäsittelyyn liittyviä yksilötunteita olivat epätoivo, voimattomuus, näköalattomuus, uskon puute, väsymys sekä piilotettu kiukku, joskin myös ilon (hauskuuden) tunteita koettiin. Organisaation tunnevalikosta näytti puuttuvan aktiivinen, produktiivinen ja hyödyllinen assertiivisuus (pää-

täväisyys), joka edellyttäisi kiukun tunteen tunnistamista ja valjastamista hyötykäyttöön. Työelämän jälkeisestä ajasta unelmointi tai haaveilu korvasi jämmäkkyyden. Työnohjausprosessissa näkyväistyy se, miten yksilöt ovat taipuvaisia mieluummin takertumaan valittamisen diskurssiin kuin ryhtymään muutospennistuksiin.

4.1.2.4 Emergenssien näkökulma: kadotettu luottamus ja pelottavat poikkeamat

Sosiaalista pääomaa on Orvoissa vähän, niukemmin kuin missään muussa arvioidussa organisaatiossa. Niukinta se on luottamus järjestelmiin -osiossa, kun taas luottamus toisiin ihmisiin on muuttujan korkein osa-alue, joskin myös se on hyvin alhainen.

Taulukko 17 Sosiaalinen pääoma Orvoissa (n=4) Likert-asteikolla 1–7.

	<i>Luottamus toisiin ihmisiin</i>	<i>Luottamus järjestelmiin</i>	<i>Vastavuoroisuus</i>	<i>Verkostojen määrä</i>	<i>Sosiaalinen pääoma</i>
<i>Keskiarvo</i>	2,50	1,00	2,00	2,25	1,94
<i>Keskihajonta</i>	0,58	0,00	0,82	0,50	0,31

Yhteisön jäsenet selittävät heikkoa luottamustaan järjestelmiin muun muassa sillä, etteivät tiedä mitä tällaiset järjestelmät ovat tai voisivat olla:

Koko kysymys siitä, kuinka paljon luottaa järjestelmiin, on vähän hassu, kun ei oikein hahmota mitä tällaiset järjestelmät voisivat olla. Ei kai voi luottaa järjestelmiin, kun ei ole mitään järjestelmiä. (Jäsen #1, Orvot)

Luottamukseen liittyy läheisesti kysymys vastavuoroisuudesta, sillä luottamus rakentuu vastavuoroisen itsensä altistamisen ja omien haavoittuvien puolien näyttämisen kautta. Mikäli itsensä altistaminen ei ole vastavuoroista, syntyy helposti epäsuhtaisia suhteita, jotka pohjautuvat toisen osapuolen ylivallalle. Valta-asetelma puolestaan on omiaan estämään suhteen lähenemisen (ks. Ovaska 2003).

Kyselylomakkeissa vastavuoroisuuden kokemus on jakautunut voimakkaasti sen mukaan, ajatteleeko vastaaja lähityöympäristöään vai organisaatiota laajemmin. Sihteerien mielestä heidän keskinäinen ryhmänsä toimii jossain mää-

rin vastavuoroisesti, mutta heti kun näkökulmaa laajennetaan johtoon tai terapeutteihin, vastavuoroisuus vähenee voimakkaasti.

Organisaation johto puolestaan arvioi haastattelussa vastavuoroisuutta toisesta näkökulmasta. Se ilmaisi pyrkivänsä vastavuoroisuuteen, jota kuitenkin vaikeutti se, etteivät työntekijät antaneet vastetta vaan olivat passiivisia. On teoreettisesti kiinnostavaa, että kuunteleminen ja tilan antaminen, minkä johto ymmärsi vastavuoroisuuden lähtökohtana ja edellytyksenä, ei Orvoissa rakentanutkaan vastavuoroisuutta ainakaan sihteerien näkökulmasta. Heidän kokemuksessaan rajojen asettaminen ja tiukkuus olisivat edistäneet sosiaalista pääomaa enemmän kuin tilan antaminen. Näyttää siltä, että päämäärättömässä, merkitysköyhässä ja ravitsevien näkyjen puutteessa elävässä yhteisössä johdon jäämäkkyys on paradoksaalisesti ehto myöhemmälle mahdolliselle vastavuoroisuudelle ja syvenevälle luottamukselle.

Luottamusta toisiin ihmisiin kuvaavat arvot olivat yhteisössä korkeampia kuin luottamusta järjestelmiin kuvaavat arvot. Pienessä yhteisössä fyysisesti lähellä olevat työtoverit ovat helpompia luottamusobjekteja kuin abstraktit järjestelmät. Lisäksi tietty 'nurkkakuntaisuus' ja työorientaation konkreettisuus likinäköistävät havainnointia. Luottamus lähimpiin kollegoihin on siis korkeampaa, mutta mitä etäämmälle sosiaalisessa avaruudessa mennään, sitä heikommaksi luottamus muuntuu. Luottamus sosiaaliseen lähiympäristöön rakentuu luottamuksesta yhtäältä siihen, että kollegat haluavat toisilleen hyvää sekä toisaalta lojaalisuuteen. Kollegoiden kykyihin ja pystyvyyteen luotetaan sen sijaan vähemmän.

Keskinäisen luottamuksen niukkuus korreloi ajattelun mekaanisuuteen (Pearsonin korrelaatio 0,39; $p < 0,05$). Orpojen saamat epälineaarisen ajattelun arvot olivatkin aineiston toiseksi alhaisimmat (ka 2,25; kh 0,10).

Asia on taikka ei, ei sellaista epäselvää makaronimaisuutta kukaan jaksa. (Jäsen #3, Orvot)

Ei tässä niin suuria filosofioita tai muutosprosesseja ennätä mietiskelemään, kun yrittää suoriutua kaikesta kunnialla ja oikein. Kunhan hoidetaan arjen rutiinit ja tehdään se hyvin. (Jäsen #5, Orvot)

Organisaation jäsenten ajattelussa erityisesti organisaation avoimuus (ka 1,53; kh 0,61), poikkeamien hahmottaminen kehittävinä (ka 1,50; kh 0,58) ja totuuden moniäänisyyttä kuvaavat arvot (ka 1,50; kh 0,58) olivat yhteisössä erityisen matalia. Organisaatio hahmotettiin konkreettisena (ka 1,53; kh 0,61). Sen ymmärrettiin koostuvan lähiympäristöstä sekä siihen kuuluvista ihmisistä ja järjestelmistä. Organisaatiossa säännöt olivat selvästi keskeisemmässä roolissa kuin luovuus (ka 2,25; kh 0,50), ja tiedon omistaminen asemoi yhteisön jäseniä erilaisiin valta-asetelmiin (ka 2,25; kh 0,50). Jännitteiden sijaan arvoistettiin ristiriidattomuutta (ka 2,25; kh 0,96).

Taulukko 18 Ajattelun epälinearisuusaste Orvoissa (n=4) Likert-asteikolla 1–7.

	<i>Keskiarvo</i>	<i>Keskihajonta</i>
<i>Organisaation avoimuus</i>	1,25	0,50
<i>Jännitteinen luovuus</i>	2,25	0,96
<i>Monitotuuksisuus</i>	1,50	0,58
<i>Poikkeamien kehittävyys</i>	1,50	0,58
<i>Intuitiivisuus</i>	4,75	0,96
<i>Tasavertaisuus</i>	2,25	0,96
<i>Sisällön tärkeys</i>	2,25	1,50
<i>Pyrkimys uuteen</i>	2,25	0,50
<i>Tiedon vapaus</i>	2,25	0,50
<i>Ajattelun vapaus</i>	2,25	1,26
<i>Epälineaarisen ajattelun summamuuttuja</i>	2,25	0,10

Orpoyhteisössä organisaatio koetaan suljettuna, lähimmistä työtovereista ja konkreettisista työjärjestelmistä koostuvaksi. Poikkeamia pidetään vaarallisina ja monitotuuksisuutta uhkaavana. Oikein tekemisen tarpeeseen ja virheiden välttämiseen liittyy ilmeisesti myös yksiulotteinen totuuskäsitys, jonka mukaan asiat ovat tosia tai epätosia. Loppupalautteissa yhteisön jäsenten mielestä oli kielteistä, ettei työnohjaaja ilmaissut selvää ja yksiulotteista kantaansa asioihin. Maailmankuvan mekanistista lineaarisuutta edustaa niin ikään toistuva toive johdon suuremmasta auktoritatiivisuudesta.

Systemiselle ajattelulle vastakkaisesti Orvoissa poikkeamat nähtiin vaarallisina ja vältettävänä. Poikkeamien välttelemiseen liittyi vahvasti ajatus oikein tekemisestä, joka näkyi sekä suhteessa arkitoimintaan että suhteessa yhteisön kehittämiseen. Poikkeamien näkeminen vaarallisina tarkoitti samalla riskien minimoimista. Välttämällä riskejä tukittiin yksi luonnollinen väylä minäpystyvyyden kasvattamiseen. Sihteerien työhön liittyvää minäkuvaava väritti ajattelu virheettömyydestä kaiken kriteerinä.

Kyllä se on jo sihteerikoulussa opetettu, ettei virheitä saa tehdä. (Jäsen #3, Orvot)

4.1.2.5 Yhteenveto Orvoista: merkityskato johtaa toivottomuuteen

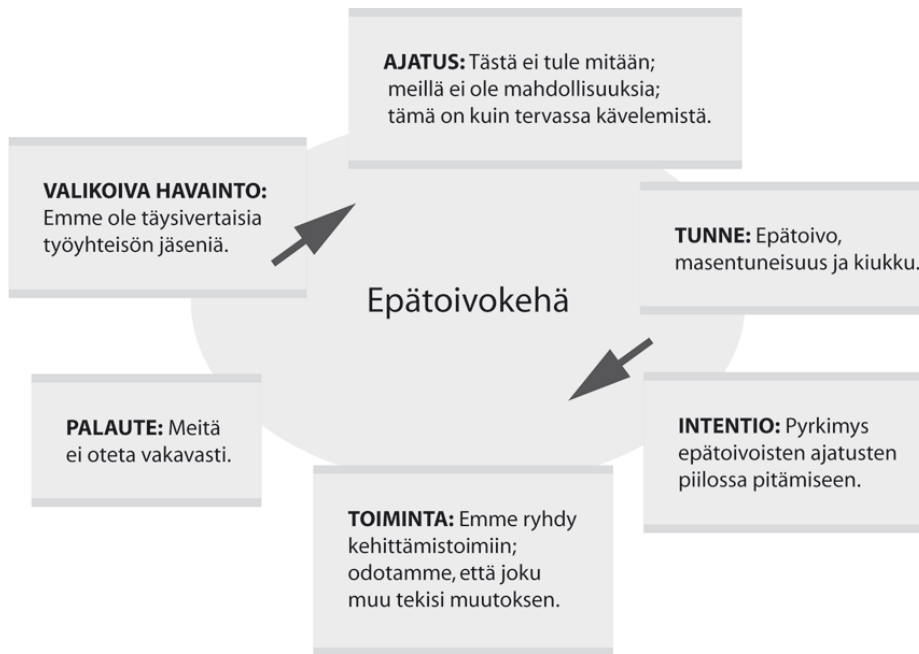
Orvoissa emotionaalisen ulottuvuuksien dynamiikkaa voidaan havainnoida tutkimalla sen puutetta ja siihen vaikuttavaa merkityskatoa. Orvoissa keskeisiä

emotionaalisia teemoja ovat automatisoitunut epätoivo, voimattomuus, ryhtymättömyys sekä kokemus omasta kyvyttömyydestä. Nämä ylläpitävät mielikuvaa, ettei minkään asteisen muutoksen aikaansaaminen olisi mahdollista. Itse ylläpidetyn avuttomuuden sanallistaminen on työnohjausprosessin olennainen interventio. Tunnetaidon vajeen logiikkaa voidaan parhaiten kuvata kolmella itseään ylläpitävällä noidankehällä²², joiden ydintunteita ovat epätoivo, passiivisuus ja pelko. Vuokaavion keskeisenä teemana on jäsenten kokemus systemaattisesta epäoikeudenmukaisuudesta sekä siitä, että he eivät ammattiryhmänä tule arvostetuksi. He kokevat muun muassa, että työyhteisön toinen ammattiryhmä, terapeutit, saa tehdä hyvin monia asioita, kun taas sihteerien mahdollisuuksia näiden samojen asioiden tekemiseen on rajoitettu.

Niillä on niin helkutisti oikeuksia, eikä ne niistä luovu, ennen kuin heitä pakotetaan. Meidän johtaja voisi kyllä muuttaa asian, mutta se on itsekin niin korruptoitunut. Hyvä esimerkki siitä on työpaikalta poissaolo, terapeuttien poissaoloa ei kontrolloi kukaan ja monet heistä ovat vain pienen osan päivää työpaikalla. Me emme saa lähteä työpaikalta pääsisältöisesti edes ruokatunnilla. (Jäsen #2, Orvot)

Työnohjaajan tehtävä on osoittaa, että sihteerien vallan puutteen kääntöpuolella on omaa systemaattista toimintaa tai tässä tapauksessa pikemminkin toimimattomuutta. Kun työyhteisön keskeiset systeemiset ongelmakohdat on mallinnettu, niiden emotionaalinen työstäminen alkaa työnohjausprosessissa.

²² Puutteen itseohjautuvan logiikan lähin metaforinen vaste voisi olla fyysinen syöpä, jossa elimistön omat kudokset häiriintyvät tuhoamaan itseään. Orpojen merkityskadossa uuden löytämisen ilon sijasta generoidaan vanhan katoamisen pelkoa, merkitysrakentelun sijasta merkitysrjuutta.



Kuvio 16 Orpojen ydindynamiikka itseään toistavana noidankehänä.

Emotionaalisen taidon niukkuutta ylläpidetään kipua tuottavilla pessimistisillä attribuutioerheillä, jotka yhdistyvät yleistyneisiin kielteisiin tunnekokemuksiin kuten toivottomuuteen, masentuneisuuteen, pysähtyneisyyteen ja vieraantuneisuuteen. Orpojen keskeiset ongelmaa ylläpitävät kognitiiviset rakenteet liittyvät pelkoon, joka ylläpitää passiivisuutta. Tämän seurauksena asiat eivät muutu²³. Tämä kehä ilmenee objektsuhteiden tasolla siten, ettei kyseistä kokonaisorganisaation osaa oteta vakavasti vaan se sivuutetaan keskeisessä päätöksenteossa. Sivuttaminen on osin objektiivinen fakta, jota vahvistetaan omalla toiminnalla sekä siihen liittyvillä diskursiivisilla rakenteilla. Epätoivoon liittyvä kognitiivinen ydin on ajattelu, jonka mukaan tästä ei tule mitään, muutos on mahdoton, emme voi vaikuttaa mihinkään. Sen seurauksena yhteisössä on nähtävissä epätoivoa, masentuneisuutta ja kiukkuja, joita ilmaistaan kuitenkin vain minimaalisesti. Jäsenten intentio näyttääkin olevan näiden vaarallisten ajatusten ja tunteiden piiloteleminen. Yksilötasolla tämä pohjautuu uskomukseen (ks. Winnicott 1971; Klein 1951), että paha on niin paha, että ainut mahdollisuus sen käsittelyyn on sen kätkeyminen. Psykodynaamisesti kysymys on siitä, että omasta sisällä pidetyn aggression määrästä ikään kuin tehdään päätelmä ulkoisen objektin täydellisen tuhoisasta laadusta.

²³ Mikään ei koskaan muutu tai parane -ajatus puolestaan synnyttää epätoivoa ja katkeruutta.

Passiivisuuden ydin on empiirinen havainto, etteivät aikaisemmat yritykset ole tuottaneet tuloksia. Epätoivo- ja passiivisuuskehät rakentuvat taustalla olevan pelonsekaisen katastrofijattelun varaan. Aktiiviseen muutostoimintaan ryhtymiseen ei ole tietoisia työkaluja ja kognitioiden tasolla toimintaan ryhtyminen herättää mielikuvia ns. lopullisesta tuhosta²⁴. Puheen tasolla Orpojen niukkenevan tunnetaidon logiikka näyttämöllistyy siten, että yhteisössä vaikuttavilla diskursseilla on taipumus etäännyttää henkisiä resursseja ja mielihyvää jäsenten kokemusavaruudessa. Mukavat asiat satunnaistuvat, kaventuvat, harventuvat sekä liikkuvat ajassa ja tilassa kokijan ulottumattomiin. Yhteisöllisissä puhetavoissa menneet aikamuodot ja etäännyttävät pronominit ovat kielellisiä attributiivisia tekniikoita, joilla yhteisö lisää etäisyyttään omiin henkisiin voimavaroihin – luonnollisesti itse sitä huomaamatta tai haluamatta. Vastavasti uhat, vaaralliset tai kuormittavat teemat, siirtyvät ja ylläpysyvät semanttisesti kokemukselliseen ns. tässä ja nyt -lähtitilaan. Epäoikeudenmukaisuudesta puhutaan läsnä olevana preesensissä ja tulevana futurissa, kun taas oikeudenmukaisuus muuttuu kerronnassa satunnaiseksi ja poikkeukselliseksi häiriöksi, jonka itsestä riippumattomat, etäiset tekijät pitävät henkilökohtaisen vaikutusvallan ulottumattomissa:

On virheellistä ja meitä kohtaan väärin ajatella, että me itse ylläpitäisimme epäoikeudenmukaisuutta. Me yritimme muutoksia, mutta ne olivat tuomittu epäonnistumaan. (Jäsen #2, Orvot)

Päinvastoin kuin Komeetoissa Orvoissa näyttämöllistyy selkeästi myös se, miten epälineaarisen ajattelun puute niukentaa tunnetaitoa²⁵. Poikkeamien näkeminen pääasiassa vaarallisina estää uutta synnyttävän kokeilukäyttäytymisen. Virheet nähdään uhkaavina, ja koko psyykkistä näyttämöä ohjaa enemmän negatiivinen väärin tekemisen pelko kuin oikein tai uudella tavalla tekemisen ilo. Monitotuuksisuuden kaventuminen ulkoisten auktoriteettien etsimiseksi estää sen, että yhteisö pystyisi synnyttämään aktiivisesti henkisiä tarpeitaan palvelevia, uusiutuvia merkityksiä. Yhteisö tarvitsee työnohjaajasta turvallisen harjoitusvastustajan, johon suunnattujen kiukuntunteiden voimalla mentaalisten esteiden psyykkinen harso edes jossain määrin alkaa rakoilla.

²⁴ Pelkoa ja kauhua seuraa jähmettyminen toimimattomuuteen. Tästä seuraa se, etteivät organisaation osavoivat tahot (johto) koskaan saa todellista ymmärrystä vaikeuksien kokonaismäärästä eivätkä riittävää impulssia muutostoimintaan ryhtymisestä. Tämän impulssin synnyttäminen jääkin monelta osin ulkoisen työnohjaajan tehtäväksi: työnohjaaja toimii ikään kuin lainaegona ja artikuloi sanallisessa muodossa johdolle sen, minkä sanallistamiseen yhteisön jäsenet eivät vielä kykene.

²⁵ Neljän T:n sääntö kääntyy tarkasteltua yhteisöä vastaan: kun tunne ja tahto ajattelun takana heikkenevät, myös tieto ja taito rapistuvat. Ajattelullista rasiitusta vältelevien tottumusten summana näkemys olemiseen kapenee, laiskistuu ja ohenee. Kun yhteisöllistä psyykkistä prosessia ohjaavat havainnot ovat pääosin konkreettisesti sidottuja, kun ajattelun abstraktiotaso on niukka ja kun säännöt ovat toiminnan ohjaajana huomattavan paljon tärkeämpiä kuin luova neuvokkuus, seurauksena on sisäisen maailman kokemuksellinen köyhtyminen.

Ihmissuhteiden tasolla niukka tunnetaito näyttämöllistyy ns. *bonding*-tyyppisinä riippuvuuden sävyttäminä sidoksina, jotka estävät uutta virtausta synnyttävän sosiaalisen liikkeen. Työnohjausprosessin aikana käy yhä selvemmäksi, että syrjäytyminen yhteisistä päätöksentekoaarenoista näyttää kaikkein keskeisimmältä käyttäytymismaailman ongelmalta. Vielä pitkään sen jälkeen, kun paikka päätöksentekoaarenoilla on ainakin osittain löytynyt, diskursiivinen puhe kuulemattomuudesta jatkuu. Yksilöiden pessimistinen tiedonkäsittely ylläpitää diskursiivista murehtimista ja synkistelyä. Johtamista leimaa ns. roskakorimalli: ulkoisen kontrollin puute saa organisaation eri osat ja yksilöt ajamaan omia etujaan sen sijaan, että heidän ajattelunsa keskipisteessä olisi organisaation tai asiakkaan etu. Työnohjausprosessin avainsanoja ovat aktiivisuus, osallistuminen, proaktiivisuus ja konkreettisuus²⁶. Tiivistetysti Orpojen tunnetaitojen rakennusaineet voidaan kuvata seuraavalla taulukolla.

Taulukko 19 Tunnetaitojen rakennusaineet Orvoissa.

<i>Yhteisön emotionaaliset ulottuvuudet</i>	<i>Psykodynaaminen taso</i>	<i>Yksilöllis-kognitiivinen taso</i>	<i>Maailmankuvan systeemisyy</i>	<i>Luottamus ja vastavuoroisuus</i>
<i>Havainnot Orvoissa</i>	Riippuvuus: avuton minä, pelastava sinä.	Yksilöpessimismi.	Lineaarisuus, pelottavat poikkeamat.	Epäluottamus, alistaisuus, hierarkia.
<i>Yhteenvedo</i>	<i>Orvot merkityskatona ja epätoivon kehänä.</i>			

Orpojen sosiaalinen ympäristö on merkityksistä köyhä. Orvot eivät pysty rakentamaan uusia merkitysperspektiivejä ja heitä johdetaan passiivisesti. Nämä tekijät synnyttävät yhteisössä riippuvuuden kaltaisen perusolettamustilan. Yhteisön jäsenet näkevät itsensä avuttomina ja toisia halutaan houkutella pelastajan rooliin. Tällainen rooliutuminen vastaa psykodynaamisen teorian näkökulmasta varhaisimman lapsuusiän vuorovaikutuksen objektiuhdemallia, jossa avuton subjekti on kaikkivoipaisen objektin armoilla (Klein 1951; Kernberg 1993; Bowlby 1988). Normaalisti poikkeavat tapahtumat ja tulkinnat

²⁶ Tästä prosessiin osallistuneet antavat kiitosta. He olivat tottuneet siihen, että he voivat valittaa epäkohtia ja olla samalla tekemättä mitään. Tämä on vain syventänyt epätoivoa ja tukenut uskomusta siitä, etteivät asiat muutu. Toisaalta toimintaan ryhtyminen herättää työyhteisössä myös vastarintaa. Tämä näkyi osallistumattomuutena ja saatujen tulosten vähättelynä. Eräs keskeinen interventioväline olikin valittamisen ehkäiseminen ja pyrkimys muuttaa se konkreettiseksi toiminnaksi. Tämä näkyi työnohjauksessa valitussa strategiassa: työyhteisön jäsenen epäkohtien kauhistelut muutettiin kysymyksiksi siitä, millainen toiminta poistaisi tai vähentäisi epäkohtaa.

näyttäytyvät pelottavina, mikä vaikeuttaa yhteisöllistä uudistumista ja orpoyksilöiden minäpystyvyyden kehittymistä.

Yksilöpsykologinen teoria pitää tiedonkäsittelyn pessimismii yksilöllisenä piirteenä (Seligman 2008). Orpojen aineiston tulkinta tukee kuitenkin käsitystä, että optimismi ja pessimismi liittyvät myös yhteisön toimintakäytäntöihin, maailmankuvaan ja arvoihin – pessimismi ei siis ole vain yksilöllinen ominaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että raja yksilöiden ja yhteisöjen välillä hälvenee. Yhteisöjen toimintakäytännöt sisäistyvät yksilöiden toimintakäytännöiksi ja yksilöiden toimintakäytännöt ulkoistuvat yhteisöjen toimintakäytännöiksi, kuten myös sosiaalisen konstruktionismin teoriassa oletetaan (ks. Berger & Luckmann 1994). Tutkimuksen tulokset haastavatkin optimismin teoriaa ja viittaavat siihen, ettei optimismia voi palauttaa yksin yksilöiden ominaisuudeksi. Yhteisöjen emergentit prosessit joko vahvistavat tai heikentävät yksilön tiedonkäsittelyn laatuominaisuuksia, eivätkä optimismi ja pessimismi ole ainoastaan yksilöhistoriallisia tuotoksia. Jopa kaikkein optimistisinkin Orpoyhteisön jäsen toimi dysfunktionaalisessa yhteisössään tilannekohtaisesti pessimistisesti.

4.2 Me-yhteisö ja taito keskinäiseen riippuvuuteen

Me-yhteisön tunne-elämää värittää korostunut keskinäisriippuvuuden kokemus. Kyseessä on nuori organisaatio, jossa henkilöstöllä on alhainen koulutustaso, mutta korkea missionäärisyys ja innostuneisuus. Yksilövastuu on korvautunut ryhmäajattelun peesaamisella ja yksilöllistä 'sooloilua' paheksutaan. Psykodynaamisesti eriytymättömyys toisista on ilmeistä. Henkilöstö tukeutuu toisiinsa, koska he eivät yksilöinä luota itseensä. Kuten eräs yhteisön jäsen sanoo, heiltä puuttuu terve keskushyökkääjäkäyttäytyminen: "luistelen suoraan maalille, katson onko ylänurkka auki ja laukaisen, ilman sen suurempia demokraattisia äänestyskäyttäytymisiä". (Kenttäpäiväkirja, Me-yhteisön 3. tapaaminen)

Miksi kymmenen työntekijää ei pysty sulattamaan jääkaappia, mutta yksi pystyy. Siinä yksilövastuun merkitys pähkinänkuoressa (kehityskonsultti Heikki Lehtonen)

Meillä on sellainen yhteisöllinen koodi, että me yritetään kovastikin puhalttaa yhteiseen hiileen. Kartotetaan, mitä eri ihmiset asiasta ajattelevat ja sitten tehdään yhdessä päätöksiä. (Jäsen #1, Me-yhteisö)

4.2.1 Kuvaus lastenhoitajien kehityshankkeesta

Me-yhteisön kehitysprosessi toteutettiin vuosina 2002–2004. Vuonna 2000 yhteisön toinen perustajajäsen tuli länsisuomalaiseen koulutuskeskukseen yrittäjäkurssille ja hänen ajatuksensa oli tuolloin perustaa yksityinen päiväkot. Tuohon aikaan yksityisiä päiväkoteja ei juuri alueella ollut, ja tämä oli suhteellisen suuri haaste. Hän halusi ryhtyä tähän haastavaan prosessiin yhdessä parhaan ystävänsä kanssa, joka oli jo pitkään toiminut päiväkoti- ja lastenhoitoalalla. Ystävä oli nykyiseen työnantajaansa tyytymätön ja suunnitteli irtautumista nykyisestä kunnallisesta työpaikastaan.

Tutkijan keskustellessa näiden henkilöiden kanssa hän havaitsi, että verkostossa oli suuri innostus, joka nopeasti muuttui aktiiviseksi toiminnaksi. Muutamassa viikossa oli perustettu kolmen yksikön päiväkot. Kaikki näytti hyvältä. Henkilökuntaa rekrytoitiin. Iltaisin suunniteltiin uusia aktiviteetteja. Nopeasti kävi ilmi, että lisää taitoja tarvittiin sekä varsinaiseen perustyöhön että organisaation kehittämiseen. Kuten johtaja asian ilmaisi, toiminnalla oli taipumus 'puuroutua'. Taitojen kehittämiseksi hän suunnitteli ja hankki rahoituksen kehityshankkeelle, jonka tarkoituksena oli antaa henkilöstölle tarvittavat valmiudet työnsä hoitamiseen. Organisaation edistämiseksi päätettiin hankkeeseen liittää kahdeksan kerran koulutuksellinen konsultaatio, jota tutkimuksessa kuvataan.

Päiväkot koostui aluksi kolmesta ja myöhemmin neljästä eri yksiköstä, jotka oli sijoitettu eri puolille kaupunkia. Lapsia oli noin viisikymmentä ja henkilöstöä noin kaksikymmentä. Ensimmäisen koulutuskerran aikana työyhteisön jäsenille kerrottiin, miksi kehitysprosessiin oli ryhdytty ja miten konsultaatio etenisi. Tällä, kuten myöhemmilläkin kerroilla pidettiin luentoja ja työskenneltiin ryhmissä. Alkuun vaikutti tärkeältä, että konsultaation tavoitteet ja reunaehdot määriteltiin. Johto määritteli yhteisön keskeisiksi haasteiksi jäsenten alhaisen koulutustason ja heikon itsetunnon. Työntekijöiden mukaan ongelmana oli epämääräisyyden tunne, joka viittasi asioiden nopeaan muuttumiseen päivästä toiseen. Innostusta väritti ahdistus.

Yhteisössä ei oikein tiedetä, mihin ollaan menossa ja keitä ollaan. Yhteisön jäsenet tunnistavat pelkoa keskuudessaan alhaiseen koulutustasoonsa ja yhteisön nuoruuteen liittyen. Yhteisön kehittymisen edellyttämiä ryhmäprosesseja ei ole vielä käyty tai uskallettu käydä. Yhteisö on epäjärjestelmällinen ja työkalut puutteellisia. Ihmiset ovat toisistaan riippuvaisia. Yhteisö on niin energinen, että se suunnittelee jo uusien kehityshaasteiden ottamista, vaikka entisistä ei ole suoriuduttu. Yhteisö on kiinnostunut kehittämään itseään, mutta kaikki eivät kuitenkaan uskalla osallistua. Jäsenet tunnistavat vahvuutensa ja heikkoutensa. Suuressa ryhmässä ei juuri keskustella, mutta pienryhmissä ihmiset avautuvat selvästi helpommin. Tämä viestii epävarmuudesta sekä siitä, ettei

organisaation kolme erillistä yksikköä olleet tottuneet työskentelemään yhdessä. (Kenttäpäiväkirja, Me yhteisön 1. tapaaminen)

Lopuksi yhteisön jäsenet rakensivat vahvuuksia ja heikkouksia kartoittavan SWOT-analyysin itsestään.

Taulukko 20 Me-yhteisön SWOT-analyysin tärkeimmät tulokset.

<p><i>Vahvuudet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • innostuneisuus • sitoutuneisuus • kiinnostuneisuus • erilaisuus • vahva arvoperusta • vapaaehtoisuus 	<p><i>Heikkoudet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • poukkoilevuus • muuntuvuus • epäkypsyys • tiedonkulun esteet • heikko koulutustaso • heikko itsetunto • kyvyttömyys markkinoida tuotettaan • taloudelliset pelot
<p><i>Mahdollisuudet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • sisäinen koulutus • ihmisten jatkuva kehittyminen ja oppiminen • ainutkertaisen paikan löytäminen lastenhoidon kentässä 	<p><i>Uhat</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • julkisen sääntelyn ja byrokratian aiheuttamat esteet • naisvaltaisuus: terve itsekkyyksi ei käyttövoimana

Toisella tapaamiskerralla pohdittiin jämäkkyuden eli asertiivisuuden puutetta. Sen sijaan, että ihmiset ilmaisivat, mitä mieltä he ovat, he vaikenivat ja hakivat turvallisuutta omista pienryhmistään. Pohdimme jämäkkyuden puutteen ja edellisellä kerralla esiin nousseen epämääräisyyden tunteen kytköksiä. Jäsenet paikansivat keskeisiä ongelmakohtia työstään ja erittelivät niitä kirjallisesti rationaalisen itse-erittelymallin²⁷ mukaan. Kaksi konkreettista ongelmaa nousi esiin: 'poukkoilevuus' ja epäsuora viestintä eli selän takana puhuminen. Tarkastelimme jälkimmäistä teemaa työajasta ja sen kierrosta sopimista koskevan esimerkin kautta.

²⁷ Ns. rationaalinen itse-erittelymalli on kognitiivisessa psykoterapiassa kehitetty, ongelmatilanteiden tarkentamiseen pyrkivä työkalu. Siinä ongelma- ja ratkaisutilanteen toimintaa, tunteita ja automaattitunteita ajatuksia tutkitaan paperille kirjaten.

Kaikki yhteisön jäsenet olivat yhteisessä kokouksessa hyväksyneet johdon esittämän mallin työajoista ja niiden kierrosta sopimiseksi, mutta pian käytäväkeskusteluissa nousi protestien tulva. Yhteisön jäsenet olivat ärtyneitä, epävarmoja ja peloissaan. He kokivat, ettei mihinkään voi luottaa, että yhteisössä pelataan pelejä ja että virallinen viestintä toimii paljon huonommin kuin epävirallinen viestintä. Jäsenten itse-erittelyjen pohjalta yhteisössä alettiin puhua epäsuorasta ja suorasta aggression ilmaisusta. Jäsenten keskuudessa nousi esiin tarve viestintäkanavien kehittämiseen. Epävirallisen viestinnän sijasta haluttiin virallisia kokouksia. Yhteisesti todettiin, että yhteisössä on liikaa 'kuppikuntia' ja että ihmisten tulisi ottaa vastuu sanomisistaan.

Kolmannen tapaamisen aikana jatkettiin edellisellä kerralla esiin nostettuja teemoja. Osallistujat olivat kuitenkin hiljaisia. Konsultaatiokerralla pohdittiin, uskaltavatko kaikki osallistua ja kertoa näkökulmiaan. Tähän keskusteluun osallistui kuitenkin vain muutama työyhteisön jäsen, muut vaikenivat. Tutkijan tulkinnan mukaan osa yhteisön jäsenistä vastusti passiivisesti kehityshanketta olemalla hiljaa.

Neljännellä kerralla ihmiset protestoivat käynnissä olevaa konsultaatiota vastaan. He kokivat sen häiritsevän hyvää ilmapiiriään. He ilmaisivat, ettei konsultaatio vastannut heidän omaa tahtoaan. Jäsenten mielestä kouluttaja oli tullut 'käärmeeksi paratiisiin'. Tästä eivät työyhteisön jäsenet pitäneet vaan he ilmaisivat haluavansa olla rauhassa.

Ihmiset eivät ole tottuneet ilmaisemaan itseään. Oman tahdon ilmaisu vaatii paljon emotionaalista investoimista. Siitä näkökulmasta aktiivinen koulutuksen kritisointi on erinomaista edistymistä. Voisi sitä sanoa terveeksi ja välttämättömäksi erillisyysharjoitteluksi. (Kenttäpäiväkirja, Me-yhteisön 4. tapaaminen)

Viides tapaaminen järjestettiin yhteisön sivutoimipisteessä, josta käsin konsultaatiota ja myös yhteisön johtoa oli eniten kritisoitu. Sivutoimipisteen henkilöstö ilmaisi, että he olivat 'kaikessa toisen luokan jäseniä'. He kokivat, että he olivat jääneet vallankäytön uhreiksi ja että perustajajäsenet päättivät toistuvasti heitä koskevista asioista kuulematta heitä itseään. Sivutoimipiste näytti jääneen ulos valtajärjestelmästä ja vastustavan valtajärjestelmää passiivisesti. Toimipisteen johtaja koki olevansa organisaation johdossa kolmantena pyöränä. Hän halusi olla tasavertainen kahden perustajajäsenen kanssa, muttei kokenut olevansa. Kaksi johdon jäsentä näytti pelaavan hyvin yhteen, kun taas kolmas oli heille uhka. Viides tapaaminen sivutoimipisteessä lisäsi johdon jäsenten keskinäistä luottamusta.

Kuudes tapaaminen oli kriittinen yhteisön kehityksen kannalta. Konsultointia pyydettiin suunnittelematta, pikahälytyksellä, kun lastentarhan lasten määrä oli vähentynyt alle kriittisen kannattavuusrajan. Lastentarhan kaksi johtajaa olivat paniikissa. Ongelmanratkaisuun eivät yhteisön omat kyvyt enää yksin

riittäneet, ja aktiivisen ratkaisun etsimisen sijasta yhteisö näytti pysähtyneen kauhisteluun. Tutkija on kuvannut kenttäpäiväkirjassa dramaattisia käännteitä seuraavasti:

Yhteisössä on paniikkimieliä. Johtaja on puhunut yksikön lopettamisesta ja tehottomuudesta. Ydinpulma on se, että lapsiluku on liian pieni. Yritän syventää asiaa, mutta yhteisö on lamaantunut. Kun etsimme erilaisia tapoja markkinoida lastentarhaa, työyhteisön jäsenet ilmaisevat turhautuneesti jo kokeilleensa kaikkia ehdottamiani asioita. Vaikuttaa kuitenkin, etteivät he ole kokeilleet mitään kunnolla. (Kenttäpäiväkirja, Me-yhteisön 6. tapaaminen)

Työyhteisön johtaja oli selvästi järkyttynyt. Hän alkoi kuitenkin kehittää uusia vaihtoehtoja lastentarhan markkinoinniksi ja uusien lasten hankkimiseksi dramaattisen koulutuksen seurauksena. Kysymykset siitä, olivatko nykyiset rahoituskanavat parhaita mahdollisia rahoituskanavia lastentarhalle ja olisiko parempia rahoituskanavia mahdollisesti olemassa, herättivät myös keskustelua. Yhteisö reflektoi, mihin yritystoiminnan lajiin ('bisnekseen') yhteisö tosiasiassa kuuluu. Kuuluiko se siihen yritystoiminnan lajiin, johon se on kuvitellut kuuluvansa, vai johonkin aivan toiseen. Uusi uniikki bisnesidea oli syntyneessä.

Tapaamisen aikana selvisi, että yhteisö oli kuvitellut kuuluvansa lastenhoitobisnekseen. Heidän taitonsa ja orientaationsa ohjasivat kuitenkin jonkin muualle. Kehittyvän uuden bisnesidean rahoitus tulisi muualta kuin vanhempien päivähoitomaksuista, joista kertyi vain pieniä rahasummia. Mikäli yhteisö pystyisi laajentamaan nykyistä bisnesajatustaan, voisi ongelma ratketa. Olisi vain löydettävä uusi toimintamalli tai työnkohde, jossa kysymys ei olisi ainoastaan lastenhoidosta, vaan jostain aivan uniikista. Tärkeää oli, että yhteisön jäsenet pystyisivät yhä hyödyntämään omaa arvoperustaansa. Yhteisössä syntyi ajatuksia lastenhoidon ja sosiaalityön yhdistämisestä.

Seitsemännellä tapaamiskerralla yhteisön ilmapiiri oli selvästi parantunut. Aikaisempi ahdistus näytti korvautuneen puuhakkuudella. Yhteisön jäsenet ottivat osin koulutuksellisestikin ohjat omiin käsiinsä ja ilmoittivat haluavansa tutkia omia vahvuuksiaan. He uskoivat sen johtavan parhaimpiin tuloksiin. Idea uudesta, vielä täsmentymättömästä toimintatavasta oli läsnä useissa puheenvuoroissa. Yhteisön oma-aloitteisuus ja uudet vahvuudet tulivat näkyviksi. Pelkästään lapsiin keskittymisen sijasta nyt keskityttäisiin kokonaisuun perheisiin. Organisaation vahvuudeksi määrittyi se, ettei lastenhoitoa hahmotettu vain yksittäisen lapsen kautta, vaan perhekeskeisenä systeiminä.

Viimeisessä tapaamisessa tutkittiin, mitä konsultaatiolla oli saatu aikaan. Yhteisön jäsenille jaettiin aihetta koskeva kyselylomake²⁸. Yhteisön ilmapiiri

²⁸ Tuloksia hyödynnetään seuraavassa luvussa 4.2.2.

vaikutti levolliselta, ikään kuin yhteisö olisi alitajuisesti sulkemassa koulutusta pois mielestään. Aloittelijamainen rahavaikeuksissa kamppailu näytti muuttuneen päämäärätietoiseksi toiminnaksi. Myös bisnesidea oli laajentunut ja tarkentunut. Yhteisö ei enää halunnut tehdä ainoastaan lastenhoitotyötä. Se halusi toimia arvojensa mukaisesti ja työskennellä myös ongelmissa olevien perheiden kokonaisvaltaiseksi tukemiseksi. Se ei halunnut olla riippuvainen vain vanhemmilta ja kunnilta saatavista suhteellisen pienistä rahasummista, vaan se päätti hakea projektirahoitusta uusien ideoiden toteuttamiseksi.

Yhteisön tunneilmapiiri oli myös muuttunut. Yhteisö keskittyi ydintehtäviinsä ja velloi vähemmän ihmissuhdeongelmissaan. Sisäinen fokus oli transformoitunut ulkoiseksi. Naisryhmämainen tunnevaltaisuus ja käsityöläismäinen 'me haluamme olla erinomaisia' -ajattelu ilman siihen soveltuvia työkaluja oli muuttunut systemaattiseksi työnteoksi. Organisoitumiseen liittyvät järjestelmät olivat kehittyneet ja ihmiset olivat kehityskeskustelujen kautta laittaneet itselleen pitkäkestoisia koulutussuunnitelmia. Epävarmuus oli vähentynyt ja ammatillinen itsetunto parantunut. Kohentunut itseluottamus oli vähentänyt ihmisten epätervettä riippuvuutta ryhmästä ja toisistaan. Ihmiset ilmaisivat itseään assertiivisemmin. Kaksijakoinen vaikeneminen yhtäältä ja raivokohtaukset toisaalta olivat vähentyneet. Bisnesidean muuttuminen ja tarkentuminen olivat keskeisiä kulminaatiopisteitä, ja muutos oli mahdollinen ryhmässä tapahtuneen terveenä eriytymisprosessin johdosta.

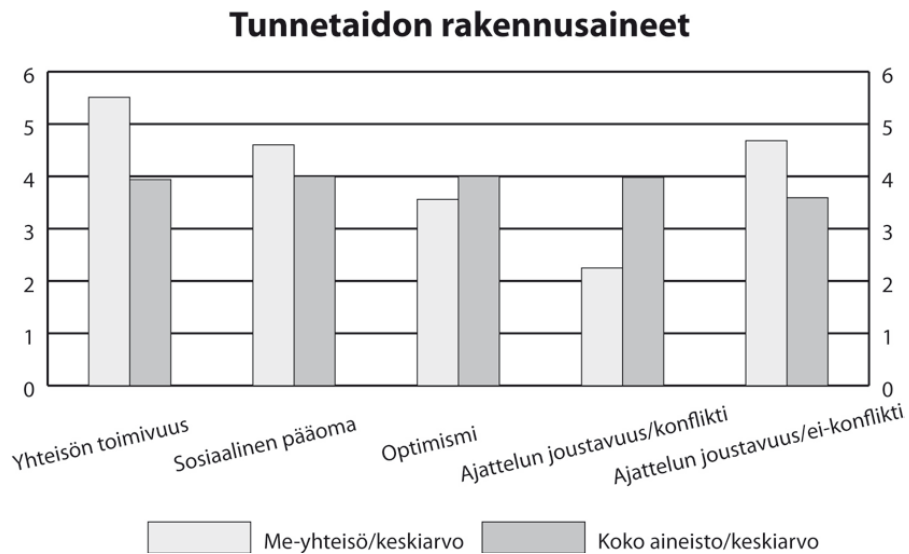
4.2.2 Teoreettista pohdintaa: keskinäisriippuvuuden tunnetaito ja -jumi

4.2.2.1 Konfliktin pelko estää tunnetaidon kehitystä

Me-yhteisössä organisaation nuoruus ja jäsenten kouluttamattomuus synnyttää pohjan yksilöiden heikolle itseluottamukselle. Yksilöiden optimismi sekä ajattelun epälineaarisuuden yksi alamuuttuja eli konfliktin sietäminen saavat koko aineiston heikoimmat arvot. Toisaalta yhteisön toimivuuden ja sosiaalisen pääoman saamat arvot ovat koko aineistoa keskimääräistä korkeammat.

Taulukko 21 Tunnetaidon rakennusaineet Me-yhteisössä (n=9) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.

	<i>Yhteisön toimivuus</i>	<i>Sosiaalinen pääoma</i>	<i>Optimismi</i>	<i>Ajattelun joustavuus /konflikti</i>	<i>Ajattelun joustavuus /ei-konflikti</i>
<i>Me-yhteisö /keskiarvo</i>	5,51	4,60	3,56	2,25	4,68
<i>Koko aineisto /keskiarvo</i>	3,94	4,00	4,00	3,98	3,59



Kuvio 17 Tunnetaidon rakennusaineet Me-yhteisössä (n=9) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.

Yllä olevan kuvion ensimmäinen summamuuttuja kuvaa yhteisön toimivuutta ja automatisoitunutta tunnetilaa. Toinen summamuuttuja kuvaa sosiaalista pääomaa ja kolmas yksilöiden optimismia. Neljäs ja viides summamuuttuja kuvaavat maailmankuvan epälineaarisuutta. Epälineaarisuuden summamuuttujassa yksi alamuuttuja, konfliktin sietäminen, erottuu selkeästi muista alamuuttujista. Tästä syystä konfliktin sietäminen on nostettu kuviossa epälineaarisuuden yleisen summamuuttujan rinnalle. Samalla epälineaarisuuden yleisestä summamuuttujasta puuttuu konfliktin sietämisen alamuuttuja. Konfliktin sietämisen alamuuttujan saamat arvot ovat muihin yhteisöihin verrattuna selvästi alemmat. Me-yhteisön saamat arvot epälineaarisuuden yleisessä summamuuttujassa ovat keskimäärin korkeammat kuin muiden yhteisöjen saamat arvot.

Me-yhteisössä bionilainen riippuvuustila yhdistyy konfliktien sietämisen niukkuuteen. Siitä seuraa myös se, ettei riskejä haluta ottaa, eivätkä yksilöt uskalla haastaa toistensa maailmankuvia. Tämä ylläpitää Me-yhteisön konsensuaalista ja symbioottista käsitystä siitä, miten asiat ovat. Teoreettisesti konfliktien välttäminen johtaa siihen, ettei yksilöiden minäpystyvyyden tunne kehity parhaalla mahdollisella tavalla (Seligman 2008).

4.2.2.2 Tarvitseva minä, hylkäävä sinä: yhteisölliset objektisuhteet, perusolettamukset ja vuorovaikutus

Organisaatio mielletään Me-yhteisössä kollektiiviseksi. Yhteen hiileen puhaltaminen on yhteisön jäsenille tärkeää. Yhteisön jäsenet ovat epävarmoja osaamisestaan, mikä esimerkkiorganisaatiossa johtui osin alhaisesta peruskoulutuksesta. Nuori, varovainen ja muotoutumisvaiheessa oleva ovat yhteisön identiteettiä kuvaavia sanoja. Yhteisön jäsenet kuvaavat kokemuksiaan organisaatiostaan seuraavasti:

Tämä yhteisö on ehkä epävarma. Ihmiset varovat tekemisiään eivätkä välttämättä uskalla näyttää tosiasiallisia tunteitaan ja mielipiteitään. Tällä on varmaan monien asioiden kanssa tekemistä, ensinnäkin sen kanssa, että olemme uusi ja nuori yhteisö ja sen kanssa, että ihmisillä on suhteellisen niukka koulutustaso joten heidän sellainen perusluottamus itseensä on suhteellisen niukka. (Jäsen #2, Me-yhteisö)

Tämä on varovainen yhteisö. Ihmiset ovat tosi tarkkoja mitä sanovat ja varovat ensisijaisesti että joutuvat jonkun kanssa konfliktiin. Yhteisö on muotoutumisvaiheessaan ja sen takia vielä ikään kuin kaikessa asioissa vakiintuneita käytäntöjä tai tottumuksia ei ole olemassa. Jotkut tietysti eivät kuulu tämän varovaisuusilmiön piiriin vaan sanovat aika reippaasti, mutta he ovat selvä vähemmistö. (Jäsen #3, Me-yhteisö)

Objektisuhteiden tasolla organisaatio korostaa vahvasti yhteisöllisyyttä ja konsensusta. Yhteisöllisyys koetaan ratkaisuksi lähes kaikkiin ongelmiin. Suora konfrontaatio puuttuu. Puolustukselliseksi rutiiniksi muodostuneen konfrontaation puuttumisesta syntyy turhautumista. Frustraatiota ilmaistaan purkauksenomaisesti. Yksinäisyyden tunteita vältetään liittymällä toisiin ja miellyttämällä toisia. Myös henkilökohtaista vastuuta vältellään, eikä omia mielipiteitä ilmaista ääneen. Yhteisön jäsenet tyytyvät esimerkiksi johdon esittämiin näkökulmiin ja arvioihin, joista pohjimmiltaan ei kuitenkaan olla samaa mieltä. Objektisuhteiden tasolla yhteisössä vallitsee kokemus jostakin vaille jäämisestä. Tätä puutosta pyritään korjaamaan hakemalla voimaa, ja pyytämällä turvallisuutta ja tukea toisilta – konsultilta ja organisaation johdolta.

Työskentelyn yhteisössä kerrotaan olevan mukavaa, monipuolista ja toisinaan kiireistäkin. Lapset nähdään resurssina, joka vähentää vieraantuneisuutta. Yhteisön perusolettamustiloissa on riippuvuuden piirteitä; tosin tunnelataus ei ole yhtä voimakas kuin Orvoissa.

Yhteisön perusolettamuksia voi tarkastella johtajuusroolista käsin. Me-yhteisön johtaja on nainen, ja hänen sosiaaliseen rooliinsa kuuluu se, että hän pyrkii herkästi kuulemaan yhteisön tunteja. Kuitenkin alaiset kokevat johtajan jossain määrin kontrolloivaksi. Naisyhteisö ei tunnu suvaitsevan, että joku heistä asettuu muiden yläpuolelle. Johtaja kertoo olevansa täynnä intoa, sillä yhteisössä hän saa toteuttaa omia mallejaan lastenhoidosta, joiden uskoo olevan pätevämpiä kuin kehnoksi osoittautuneiden julkisten lastenhoitoorganisaatioiden mallit. Alitekstuaalisesti hän ilmaisee toivovansa, että muiden yhteisön jäsenten innostuksen herättäminen olisi helpompaa. Kivireen perässä vetäminen on hänelle raskasta. Johtaja arvelee innostuksen puutteen johtuvan yhteisön epävarmasta ja pelokkaasta ilmapiiristä. Epävarmuus ja pelko ovat johtajan käsityksen mukaan seurausta siitä, että yhteisö on varsin nuori, eivätkä jäsenet vielä ole löytäneet siinä paikkaansa. Riippuvuutta tuottava epävarmuus johtuu myös siitä, että ihmisten peruskoulutus on melko alhainen. Ammatillisen koulutuksen myötä rakentuva identiteettikokemus on monilla heikko ja jäsentymätön. Yhteisö on riippuvainen, tarvitseva ja se pelkää tulevansa hylätyksi. Rajojen asettaminen ja kielteisen palautteen antaminen on siten vaikeaa.

Yhdestä näkökulmasta olemme kovin nuori yhteisö. Emme ole vielä ennättäneet käydä sitä prosessia kokonaisuudessaan, jossa ihmiset sitten lopulta selvittävät mikä heidän paikkansa tässä yhteisössä on. (Johtaja, Me-yhteisö)

Ihmiset eivät ilmaise suoraan mitä ajattelevat. Kun vaikka joku X ajattelee, että lasten ei pitäisi juoksennella nukkumaanmenoaikanaan, hän menee tavallaan toisten ajattelun taakse ja ilmaisee asian useimmiten niin, että ”meillä on ollut puhetta siitä, että olisi parempi...”. (Jäsen #3, Me-yhteisö)

Organisaation perusolettamusten tasolla johtajan ilmaisema pelko ja epävarmuus näkyy liiallisena riippuvuutena toisten ajatuksista ja tunteista. Valtajärjestelmän näkökulmasta johtaja ja varsinkin toinen lastentarhan perustaja kokevat, että heihin kohdistetaan epäsuoraa aggressiota ja vastarintaa. Sekä lastentarhan johtaja että yhteisön toinen perustaja tunnistavat olevansa kiukkuisia siitä, etteivät saaneet selkeää palautetta pyrkimyksilleen ja lähettämilleen viesteille muilta yhteisön jäseniltä.

Vuorovaikutusta muovaa yhteisön jäsenten passiivinen vastarinta. Passiivinen vastarinta suututtaa yhteisön johtoa. Johto puolestaan näyttää delegoivan

oman sisäisen aggressionsa kouluttajalle, sillä se ei itse kykene vihantunteita ilmaisemaan. Kouluttajasta tulee yhteisön totuuden puhuja ja 'miehinen rajojen asettaja'. Johdon suhde yhteisön muihin jäseniin muistuttaa puolestaan aikuisten suhdetta lapsiin. Johto puhuu työntekijöistään kuin lapsista erityisesti silloin, kun työntekijät eivät ole paikalla.

Me-yhteisö on jakautunut vuorovaikutuksellisesti kahteen leiriin. Johdon kaksi edustajaa ovat yliaktiivisia ja yrittävät kannustaa muita osallistumaan sekä ottamaan koulutuksen tosissaan. Yhteisön muut jäsenet ovat passiivisia, eivätkä he juurikaan kommentoi koulutuksen sisältöjä tai päämääriä. Vuorovaikutus Me-yhteisössä on pintatasolla yliempaattista, mutta pinnan alla kuuuu.

4.2.2.3 Kognitiivinen ulottuvuus: pessimismi ja heikko takaiskujen käsittely

Voimakkaan yhteisöllisessä kulttuurissaan Me-yhteisön yksilöille on rakentunut pessimistinen tiedonkäsittelyn strategia, joka ehkäisee yksilöiden päämäärätietoista, sosiaalisista siteistä riippumatonta 'keskushyökkääjäkäyttäytymistä'²⁹. Ihmiset varovat toisten ajatuksia ja reaktioita keskimääräistä enemmän ja jättävät tekemättä asioita, jos vaarana on, etteivät yhteisön muut jäsenet hyväksy sitä.

Me-yhteisön jäsenten yksilöllinen tiedonkäsittely on pessimistisempää kuin muissa yhteisöissä keskimäärin. Sekä onnistumisten (ka 3,3 vs. 3,9) että takaiskujen (ka 3,6 vs. 3,9) käsittely on haitallisempaa kuin aineistossa keskimäärin. Yksilöt pitävät Me-yhteisössä onnistumisia satunnaisina, poikkeuksellisina ja ulkoisista tekijöistä johtuvina. Takaiskut puolestaan hahmotettiin yleisinä, pysyvinä ja itsestä johtuvina. Onnistumisten käsittely eli onnistumisista nauttiminen koostuu nimenomaan siitä, miten yleisinä, pysyvinä ja itsestä lähtöisinä onnistumisia pidetään. Takaiskujen taklaaminen puolestaan koostuu siitä, miten satunnaisina, poikkeuksellisina ja ulkoisista tekijöistä johtuvina takaiskuja kyetään pitämään (ks. taulukko 22).

²⁹ Keskushyökkääjäkäyttäytyminen on Me-yhteisön jäsenten käyttämä nimitys siitä taidosta, joka heiltä puuttuu.

Taulukko 22 Yksilön kognitiivinen tiedonkäsittely Me-yhteisössä (n=9) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.

	<i>Optimismi</i>	<i>Onnistumisista nauttiminen</i>	<i>Takaiskujen taklaus</i>
<i>Me-yhteisö /keskiarvo</i>	3,5	3,6	3,3
<i>Koko aineisto /keskiarvo</i>	4	3,9	4,1

Optimismin summamuuttujassa onnistumisia käsitellään Me-yhteisössä paremmin kuin takaiskuja. Yksilö ei usko pystyvänsä taklaamaan takaiskuja. Tämä ohjaa siihen, ettei emotionaalisia riskejä haluta ottaa. Yksilö uskoo osin todenmukaisesti, että työtoverit seuraavat hänen toimintaansa ja puuttuvat siihen voimakkaasti, mikäli se ei osu yhteen ryhmän odotusten ja normien kanssa. Ryhmällä on paljon valtaa yli yksilön, mutta yksilöllä on vain vähän valtaa yli ryhmän. Tämä tarkoittaa, että keskimäärin yksilö kutistuu ja ryhmä paisuu toimijana. Ryhmä toimii omalakisesti riippumatta yksilöiden eriävistä mielipiteistä. Yksilöiden väliset suhteet ja sidokset ohjaavat kokonaisuuden toimintaa enemmän kuin yksilöiden tahto.

Tämä tarkoittaa, että yhteisö on suojaton oman ryhmäajattelunsa edessä, koska yksilöt antavat korjaavaa palautetta hyvin niukasti. Jos ryhmässä syntyy uskomus, että lehmät lentävät, kestää kauan ennen kuin yksilö uskaltaa ja valitsee sanoa, että minun mielestäni lehmät eivät lennä enkä ole koskaan nähnyt niiden lentävän. Yksilöt ovat omassa tiedonkäsittelyssään jollain tasolla tietoisia tästä ryhmäharhasta ja sen dramaattisista seurauksista yksilöön ryhmän ja yksilön välisessä mahdollisessa konfliktitilanteessa. Yksilöt ovat tietoisia, että heidän täytyy käyttää huomattava määrä psyykkistä energiaa, mikäli heidän näkökulmansa ovat poikkeavia ryhmän keskimääräisestä näkökulmasta. Ryhmäajattelun ja yhteisöllisten normien korostuminen saa yksilön ikään kuin kadottamaan itsensä. Yksilö ei uskalla käyttää voimaansa ja energiaansa, minkä seurauksena minäpystyvyyden ja voiman tunne vähenee. Yksilön voimaantumiseksi hänen olisi uskaltauduttava konflikteihin ryhmän kanssa.

Jotta voisimme toimia tehokkaammin, olisi yksilöiden uskaltauduttava itsenäiseen toimintaan, joka voi joskus olla vastoin ryhmän normeja. Jotta yksilöt tulisivat vahvemmiksi, olisi heidän uskaltauduttava harjoittelemaan erimielisyyttä muiden ja oletettujen muiden kanssa. (Jäsen #2, Me-yhteisö)

Konfliktipelokas yhteisökulttuuri tekee yksilön heikoksi. (Jäsen #1, Me-yhteisö)

Konfliktinpelkoon liittyy yksilön tarve olla näkymätön tai piilossa suhteessa yhteisöön. Missään tapauksessa ei saisi näyttäytyä sellaisessa valossa, että on jollain tavalla parempi kuin muut. Me-yhteisössä organisaation nuoruus ja jäsenten kouluttamattomuus ovat synnyttäneet pohjan yksilöiden heikolle itsetuottamukselle, joka näkyy erityisesti yksilön suhteessa ryhmään. Yksilöiden keskeisiä tunteita ovat epäitsenäisyys ja pelko, joihin liittyy paljon voimattomuutta ja haavoittuvuuden kokemusta.

Yksilön toimintaa ohjaa uskomus, ettei saa viedä liian suurta tilaa yhteisöllisessä toiminnassa. Ulkoisesta ympäristöstä ei tule palautetta, että hän on yksilönä pätevä. Keskinäisestä epävarmuudesta kumpuava tasapäästyminen ja tasapäästymisen hyväksyminen ohjaavat yksilöä niin, ettei ryhmäajattelun haastaminen mahdollistu. Yksilö välttelee sosiaalisten erimielisyyksien käsittelyä. Ennen ilmaisuaan hän käy asioita moneen kertaan läpi omassa kognitiivisessa prosessissaan, miettii asioita moneen kertaan omassa päässään, ennen kuin päättää ulkoisesti ilmaista asiaansa. Näin yksilö joutuu toistuvasti hyväksymään ryhmän virheuskomukset ja elämään todellisuudessa, joka viime kädessä ei vastaa hänen omaa kokemustaan. Yhteisön jäsenten uskallus, tahto ja taito toimia vastoin muiden ajatuksia tai mahdollisia ajatuksia on siis heikko. Dialogi korvautuu testaamattomalla konsensusajattelulla ja samanmielisyydellä, minkä seurauksena uudet ajatukset ja innovaatiot jäävät syntyemättä. Yhteisön jäsenet eivät kykene prosessin alkuvaiheessa tekemään oikeiksi kokemiinsa asioita, mikäli he arvelevat muiden vastustavan niitä. Yksilöiden väliset psyykkiset rajat ovat liiankin läpäiseviä ja autonomian tunne niukka. Me-yhteisössä pessimistiset yksilölliset attribuutioerheet yhdistyvät voimakkaan empatian, yhteisöllisyyden ja yhteisyyden tunneavaruuteen.

Optimismien yksittäisistä alamuuttujista kaikkein suurin ero koko aineistoon on takaiskujen henkilökohtaistamisessa (ka 3,69 vs. 5,33). Me-yhteisössä yksilöillä on suuri taipumus ottaa takaiskuista syy omille niskoilleen sen sijaan että näkisivät syyn olevan itsensä ulkopuolella. Terveet projektiiviset havaintoerheet, joissa muut nähdään vastuullisina vastoinkäymisistä, ovat minimaalisia. Tämä kertoo kulttuurista, jossa syyllisyys suuressa määrin ohjaa toimintaa esimerkiksi harkinnan ja kriittisen erittelyn sijasta (ks. Seligman 2008). Tällaisessa kulttuurissa pahojen tunteiden introjektio eli sisään nielaisuus toimii keskeisempänä puolustusmekanismina kuin pahojen tunteiden projektio (esim. Bowlby 1988; Bion 1994; Winnicott 1971; Klein 1951; Ryle 1995). Se aiheuttaa psyykkistä halvaantumista, jähmettymistä eli sitä, että yksilöt eivät kykene näkemään itsensä ja kantamiensa negatiivisten tunteiden eroa. He samaistuvat kantamiinsa ja kohtaamiinsa psyykkisiin tunteisiin ja kykenevät siksi niukasti vapautumaan niistä käsittelemällä niitä sisäisessä ja ulkoisessa puheessaan. Ulkoisesti havainnoiden – esimerkiksi kouluttajan tai julkishallinnon silmissä – yhteisössä on jotain omituista. Tältä viestiltä yhteisö suojautuu ripustautu-

malla entistä enemmän toisiinsa sekä synnyttämällä lievästi vainoharhaisia kognitioita ulkoisesta maailmasta.

4.2.2.4 ”Ethän loukkaannu”: jännitteisyyden pelko estää aidon dialogin

Me-yhteisön sosiaalinen pääoma rakentuu numeeristen arviointien valossa siten, että luottamus toisiin ihmisiin ja vastavuoroisuus ovat korkeimpia arvoja saaneita yksittäisiä alamuuttujia. Verkostojen määrä on jossain määrin niukempaa ja luottamus järjestelmiin on niukinta.

Taulukko 23 Luottamus Me-yhteisössä (n=9) Likert-asteikolla 1–7.

	<i>Luottamus toisiin ihmisiin</i>	<i>Luottamus järjestelmiin</i>	<i>Vastavuoroisuus</i>	<i>Verkostojen määrä</i>	<i>Sosiaalinen pääoma</i>
<i>keskiarvo</i>	5,92	2,42	5,58	4,50	4,60
<i>keskihajonta</i>	1,08	1,31	0,79	0,90	0,52

Keskinäistä luottamusta haastatteluissa näyttää selittävän yhdessä tekeminen, yhdessä arviointi ja byrokratian puuttuminen.

Luottamus kehittyy, kun ratkoo päivittäisiä ongelmia yhdessä. Siinä oppii toisen ajattelutavan. Olemme niin paljon yhdessä, että jos johonkin ei luota, niin ei näistä hommista tulisi mitään... (Jäsen #4, Me-yhteisö)

Kun päiväkotiketju koostuu kolmesta eri yksiköstä, suurin luottamus kohdistuu oman yksikön sisälle, kun taas toisten yksiköiden henkilöihin vastaavaa luottamussuhdetta ei ole. Arvioinneissa korkeat numeeriset luottamusarvot näyttävät vastaajien ajattelussa prosessoituneen niin, että he arvioivat nimenomaan luottamusta oman lähiyhteisön piirissä.

Koulutusprosessissa yksiköiden välinen luottamuksen puute näyttämöillisyyttä niin vahvasti, että nousee epäily keskinäisten luottamusarvioiden korkeiden pistemäärien oikeellisuudesta. Kehitysprosessissa tehdyistä havainnoista syntyy vaikutelma, että jäsenet arvioivat luottamuksen numeerisesti korkeammalle tasolle kuin sen oikeasti kokevat. Toisin sanoen numeeristen arvioiden ja muun saadun informaation välissä vaikuttaa olevan ristiriitä. Ristiriitä saattaa selittyä sillä, että yhteisön jäsenet ovat arvioineet luottamusta pienyksiköiden näkökulmasta, kun taas tutkija on havainnoinut koulutustilaisuuksia ja

siten luottamusta koko organisaation näkökulmasta. Lisäksi syntyy hypoteesi, että Me-yhteisön dynamiikkaan saattaa liittyä tarve liioitella³⁰ keskinäistä luottamusta.

Luottamusta toisiin ihmisiin ihmiset perustelevat organisaation jäsenten samansuuntaisella maailmankuvalla ja missiolla. Sheppardin ja Tuchinskyn (1996, 140–149) termin luottamus toisiin ihmisiin näyttää ainakin näennäisesti nousevan ns. post-konventionaaliseen tasolle, jos käyttäytymistason todistusaineiston hankkiminen toisen luotettavuudesta korvautuu yhteiseksi koetuista tavoitteista syntyvällä syvemmällä luotettavuudella. Samoin kuin Orpo-yhteisössä luottamus näyttää kohdistuvan enemmän työtovereiden intentioihin kuin kykyihin. Luotettavuus näyttäytyy vuorovaikutustapana, joka perustuu enemmän toisten ihmisten ymmärtämiseen kuin heidän väliseensä kilpailevaan argumentaatioon. Selvästi ihmisten keskinäistä luottamusta heikompi luottamus järjestelmiin selittyy osin sillä, että työtä ohjaavia järjestelmiä on vähän ja varsinkin henkilöstön tasolla ei koeta tarvetta niihin. Tietysti niukka järjestelmiin kohdistuva luottamus voi kehämäisesti selittää sitä, ettei niitä myöskään haluta. Henkilöstö ja johto kokevat asian osittain eri tavalla. Johto näkee tarpeen työn systematisointiin ja ilmaisee halunsa työtä ohjaavien järjestelmien kehittämiseen, mutta samanaikaisesti ilmaisee lievää avuttomuutta asiassa. Työn organisoitumisen spontaanisuus ja tilannekohtaisuus selittää osaltaan myös yhteisön kokemaa korkeaa vastavuoroisuuden määrää. Haastattelussa ihmiset ilmaisevat kokevansa, että yhteisön jäsenillä on ihan normaalisti verkostoja eikä verkostojen ylläpitäminen näytä olevan ihmisten mielissä mikään erityinen lisäarvotekijä.

Lastenhoitajissa ajattelun epälineaarisuus on aineiston keskitasoa (ka 4,82; kh 0,35). Epälineaarisuuden yksittäisten muuttujien osalta vaihteluväli on huomattava. Yhteisön saamat arvot muuttujalla kyky sietää jännitteitä (jännitteinen luovuus) ovat alhaiset. Toisaalta kuitenkin intuitiivisuuden saamat arvot ovat korkeita.

³⁰ Luottamuksen liioittelun lähteitä ovat yhteisön ajallinen nuoruus ja siihen liittyvä varsin keskenäinen ryhmäprosessi, suuret tai alitajuisesti lähes mahdottomina koetut alun hankaluudet, jotka ikään kuin pakottavat lietsomaan sisäistä kokemusta yhteisöllisyydestä, sekä organisaation voimakkaan yhteisöllinen peruskoodi.

Taulukko 24 Ajattelun epälineaarisuusaste Me-yhteisössä (n=9) Likert-asteikolla 1–7.

	<i>Keskiarvo</i>	<i>Keskihajonta</i>
<i>Organisaation avoimuus</i>	3,83	1,27
<i>Jännitteinen luovuus</i>	2,25	0,75
<i>Monitotuuksisuus</i>	5,08	1,78
<i>Poikkeamien kehittävyys</i>	4,92	0,90
<i>Intuitiivisuus</i>	5,33	0,98
<i>Tasavertaisuus</i>	4,42	1,56
<i>Sisällön tärkeys</i>	4,42	1,38
<i>Pyrkimys uuteen</i>	4,33	0,78
<i>Tiedon vapaus</i>	4,08	1,08
<i>Ajattelun vapaus</i>	4,42	0,90
<i>Epälineaarisen ajattelun summamuuttuja</i>	4,28	0,35

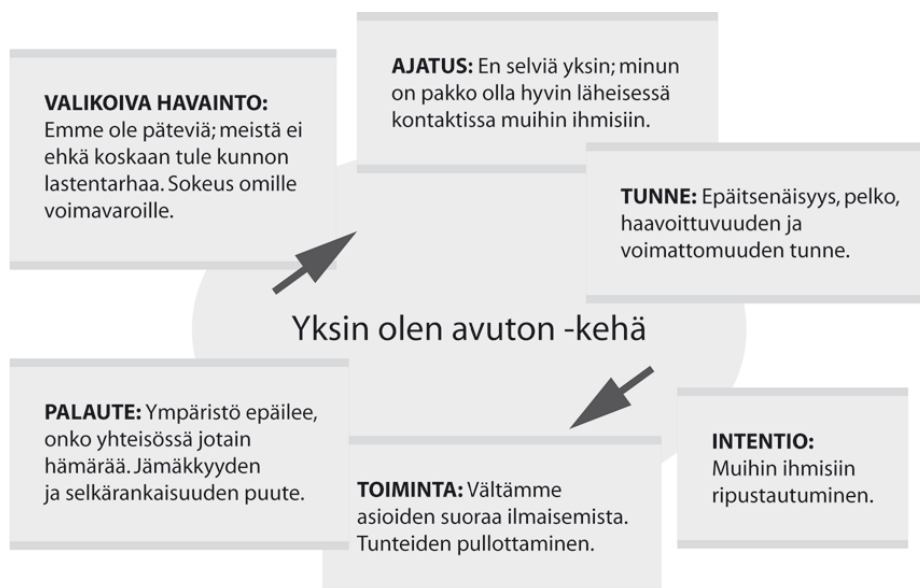
Selvästi alhaisimmat ja voimakkaasti muista kysymyksistä poikkeavat arvot organisaatio saa jännitteisen luovuuden sietämisen muuttujalla (ka 2,25; kh 0,75). Jännitteisen luovuuden niukkuus näyttää olevan yhteydessä myös kielteiseen suhtautumiseen yksilöllisempään toimintaan. Pyrkimys yhteishengen rajattomaan kasvattamiseen liittyyneen samaan yhteisökognitioon. Jännitteisen luovuuden sietämisen vaikeus tulee esiin erityisen hyvin myös yhteisön jäsenten suhteesta ns. hankaliin henkilöihin. Esimerkiksi työtoverin asenteena hankaluus on äärimmäisen epätoivottavaa ja ei-suotavaa. Korkeita epälineaarisuusarvoja yhteisössä saadaan intuitiivisuuden (ka 5,33; kh 0,98) osalta. Organisaatiossa ihmisten välisten jännitteiden pelko estääkin kehitystä tuottavan dialogin, mutta jäsenten valikoitumisprosessi ja organisaation työtapo vahvistavat jäsenten intuitiivisuutta. Yhteisön taiteellinen suuntautuminen on vaikuttanut sekä työntekijöiden valikoitumiseen että varsinaisen kulttuurin kehittämiseen. Tunteisiin suhtaudutaan myönteisesti.

Me olemme innostunutta ja iloista porukkaa. Joka päivä keksimme jotain hauskaa ja puuhaamme erilaisia asioita. Toisaalta täällä ehkä on joku semmonen sanaton pakko liittyä yhteisöön ja hyväksyä sen arvot, mistä sitten syntyy myös ahdistusta, jonkunnäköistä juroutta ja kiukkua vastatunteina. (Jäsen #3, Me-yhteisö)

Tietynlainen yhteisöllisyys, yhteenkuuluvuus ja epävarmuus ovat keskeisiä tunteita. Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus kuuluvat yhteen ja toisaalta ovat jonkunnäköinen syy ja seuraus epävarmuuteen. Nämä ilmiöt siis ovat jollain tavalla kehämäisiä. (Jäsen #2, Me-yhteisö)

4.2.2.5 Yhteenvedo Me-yhteisöstä: erillisyyden pelko estää merkitystörmykset

Me-yhteisössä keskeinen teema on epävarmuudesta kumpuava keskinäinen riippuvuus, jota yhteisö itse kuvasi 'sormesta kiinni pitämisen syndroomaksi',³¹.



Kuvio 18 Me-yhteisön ydindynamiikka itseään toistavana kehänä.

Yksin olen avuton -kehän perusajatus on, että yksilö liioittelee sisäisesti ja dramatisoi erimielisyyden aiheuttamaa sisäistä uhkaavuutta. Ajatuksesta 'yksin olen avuton ja suojaton, yksin en selviä' seuraa pakonomainen takertuminen toisiin ihmisiin eli tässä tapauksessa lähinnä kollegoihin. Terve erillisyyden heikkenee. Erillisyyden heikkeneminen näkyy dialogin heikkenemisenä: aidosti eriäviä mielipiteitä ei ilmaista, jos on vaara, että se uhkasi yhtenäisyyden tunnetta. Mikäli erillisyyttä ilmaistaan, näkyy se aggression purkauksena

³¹ Tämä ilmenee muun muassa heikkona jämäkkyytinä, puuttuvana itsekkyytenä tai niukkana 'keskushyökkääjäkäyttäytymisenä'.

tai 'räjähdysenä', joka entisestään vahvistaa yhteisön jäsenten pelkoa. Sosiaalisista suhteista tulee toisiinsa kietoutuneita. Yksilöiden sijasta yksikkönä toimii psyykkinen massa, jossa yksilöiden väliset rajat ovat heikot ja kehittymättömät.

Yhteisön jäsenten uskallus, tahto ja taito toimia vastoin muiden ajatuksia tai toiveita on heikko. Toimintaa ohjaa yksimielisyyttä korostava konsensusajattelu, mikä vähentää aitoa dialogia ja innovatiivisuutta (ks. Vähämäki 2008). Yhteisön jäsenet eivät prosessin alkuvaiheessa pysty tekemään oikeiksi kokemiinsa asioita, mikäli he arvelevat muiden vastustavan niitä. Yksilöiden väliset psyykkiset rajat ovat liian läpäiseviä, eivätkä he koe itseään autonomisiksi. Me-yhteisössä pessimistiset yksilölliset attribuutioerheet yhdistyvät voimakkaan empatian, yhteisöllisyyden ja yhteisyyden tunneavaruuteen. Keskeisiä tunteita ovat epäitsenäisyys ja pelko, joihin liittyy paljon voimattomuutta ja haavoittuvuuden kokemusta. Ulkoinen ympäristö ei anna sellaista palautetta, että yksilö kokisi olevansa yksilönä pätevä.

Toisiin jäseniin suuntautuva riippuvuus tarkoittaa Me-yhteisössä pelkistetysti sitä, että ihmiset eivät juuri kykene sietämään jännitteistä luovuutta³². He osaavat kyllä ajatella abstraktisti, mutta he keskittyvät siinä määrin huolehtimaan toistensa henkisestä hyvinvoinnista, että terveeseen kehitykseen johtavaa merkityksen rikkoutumista tapahtuu vain niukasti³³. Tähän liittyy yhteisön jäsenten tunne siitä, että erimielisyydet menevät heidän lävitseen ja he ovat niiden edessä suojattomia. Jäsenet tavoittelevat erimielisyyden välttämistä, ilmaisevat itseään huonosti eivätkä osaa ottaa omaa paikkaansa organisaatiossa. Tästä seuraa nuorelle muotoutumisvaiheessa (ks. Tuckman 1965) olevalle yhteisölle tyypillinen ns. sosiaalipsykologinen epätarkkuusasemoituminen. Yhteisön jäsenet eivät tiedä tarkalleen, missä kukin näkökantoiheen seisoo. Tästä seuraa, että ihmisten välillä ei juuri ole syvätason kunnioitusta. Puheen ja kokemuksen välillä on paradoksaalinen ristiriita: samalla kun yhteisössä puhutaan paljon toisen kunnioittamisesta, näyttää kunnioitusta olevan kokemuksen tasolla vain vähän. Valikoivan havainnoinnin tasolla orastavien erimielisyyksien merkkejä ylikorostetaan ja -tulkitaan. Jäsenet ovat ylivarovaisia ja se ärsyttää räväkempiä yhteisön jäseniä:

³² Jännitteisen luovuuden ominaisuutta on kysytty Likert-asteikolla 1–7. Tällöin jännitteistä luovuutta koskevana kysymyksenä on ollut seuraava väittämä: ”Toimintaa ohjaa uskomus jännitteisen luovuuden ja erimielisyydenkin hyödyllisyydestä; erimielisyyksiä ei siloitella tai lakaista maton alle”.

³³ Yhteisön jäsenet ovat yhteisöstä tulevan informaation armoilla. Heillä ei yksilöinä ole jäljempänä kuvattujen Komeetta- ja Soturiyhteisöjen jäsenten kykyä suodattaa, etäännyttää ja valikoida yhteisöjen välittämiä merkityksiä. Me-yhteisön jäsenten yksilöllinen merkitystaito on heikko, mikä estää yksilöiden kehityksen.

Siis noi on niin nösvöjä...j-malauta...et ne vois syödä aamiaiseksi... Et ku vähän puhaltaa sinnepäin niin ne on kauhusta jäykkiä. Siis se on kerta kaikkiaan raivostuttavaa, ja sen takia minäkin olen tässä pimahdelut, eikä se tietysti ole asiaa auttanut. (Jäsen #2, Me-yhteisö)

Riippuvuuden kääntöpuolena on ns. pulloitettu raivo. Yhteisöä vaivaa lähes uskonnollishenkinen utopistisuus, jota ei kuitenkaan kyetä muotoilemaan tavoitteiksi tai toimintasuunnitelmiksi. Yhteisön järjestelmät ovat kehittymättömät, eikä yhteisöllä ole systemaattista työskentelyotetta. Osin tällä on tekemistä sen kanssa, että yhteisön työote on rohkeasti kokeileva. Ongelmaperheiden vanhempia tuetaan niin paljon, että raja päiväkodin ja primääriperheen välillä hämärtyy. Yhteisössä suhtaudutaan epäilevästi lastenhoidon sääntöihin. Lasten omaa arviointikykyä korostetaan, koska sen uskotaan edistävän lapsen kehitystä.

Tutkijan strategia yhteisössä elävien teemojen haastamiselle on se, että hän pyrkii ottamaan etäisyyttä niistä ja siten pyrkii säilyttämään erillisyytensä suhteessa yhteisön psyykkiseen massaan. Yhteisö osoittaa ajoittain tyytymättömyyttä, jopa vihamielisyyttä, tällaista toimintatapaa kohtaan.

Kehityshankkeen aikana yhteisössä pyritään synnyttämään vankempia rakenteita yhteisön toiminnan pohjaksi. Yhteisöä ohjaavista säännöistä keskustellaan, ja säännöt kirjataan ja näin pysyväistetään. Yhteisössä eläviä 'yksin olen suojaton' -uskomuksia heikennetään selkeyttämällä viestinnän rakenteita, systematisoimalla johtamismallia ja käymällä kehityskeskusteluja.

Kehitystä tukee se, että epäviralliset viestinnän tavat korvataan virallisilla viestinnän tavoilla ja että päätöksentekoaareenat ovat ennalta suunniteltuja. Kehityshankkeen työtapana käytetty ns. rationaalinen itse-erittely vahvistaa jäsenten välisiä rajoja ja korostaa henkilökohtaista vastuuta. Vaikka yhteisössä ihmetellään näitä työtapoja ja vaikka ne ajoittain tuntuvat tylsiltä, ei niiden osuus yhteisön rakenteiden vahvistamisessa ole merkityksetön.

Tiivistetysti Me-yhteisön tunnetaitojen rakennusaineet voidaan kuvata seuraavalla taulukolla.

Taulukko 25 Tunnetaitojen rakennusaineet Me-yhteisössä.

<i>Yhteisön emotionaaliset ulottuvuudet</i>	<i>Psykodynaaminen taso</i>	<i>Yksilöllis-kognitiivinen taso</i>	<i>Maailman-kuvan systeemisyy</i>	<i>Luottamus ja vastavuoroisuus</i>
<i>Havainnot Me-yhteisössä</i>	Riippuvuus: tarvitseva minä, hylkäävä sinä.	Yksilöpessimismi.	Jännitteisyyden pelko estää dialogin.	Näennäisluottamus; vastavuoroisuusprosessi alkuvaiheessa.
<i>Yhteenveto</i>	<i>Me-yhteisö yksin olen avuton -jumina ja kykynä keskinäiseen riippuvuuteen.</i>			

Sosiaalisen pääoman teoria pohjautuu käsitykseen, että keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuus synnyttää aineellista ja aineetonta pääomaa, jota voidaan vaihtaa markkinoilla (Putnam 1995; Bourdieu 1986). Kuitenkin Me-yhteisöstä kerätty aineisto tekee näkyväksi luottamuksen ja vastavuoroisuuden ilmiöiden paradoksaalisuuden. Mikä ensimmäisellä tasolla näyttää avoimuu-delta ja luottamukselta Me-yhteisössä, osoittautui pelokkuuden sävyttämäksi keskinäiseksi riippuvuudeksi tutkimuksen edetessä. Me-yhteisön kykyä selviytyä muuttuvissa olosuhteissa saattaakin heikentää se, ettei yhteisön keskinäiseen riippuvuuteen pohjautuvaa luottamusta ole testattu eikä kyseenalaistettu. Vastavuoroisuuden teoria (Ovaska 2003) ei sisällä toisen haastamista, aggressiivisuutta tai epäilyä. Tutkimusaineiston näkökulmasta vaikuttaa kuitenkin siltä, ettei sosiaalista pääomaa voi syntyä ilman, että toisten käsityksiä on lupa ja oikeus niin haastaa kuin epäilläkin. Me-yhteisön aineiston analyysi tukee käsitystä, että luottamus edellyttää välttämättä sekä uskallusta että mahdollisuutta epäluottamuksen osoittamisen. Tämä tulos täsmentää sosiaalisen pääoman teorian luottamuksen ja vastavuoroisuuden käsitteitä.

4.3 Soturit ja taito olla itsenäinen: yksilökeskeinen epäluulo tappaa yhteistyön

Soturiyhteisö on yksilökeskeisen taistelun areena. Epäluottamus ympäristöön yhdistyy yksilön voimakkaaseen minäpystyvyyden kokemukseen. Tämän koulutusorganisaation opetussuunnitelmia ratkotaan lähes yhtä usein oikeussalissa kuin kouluttajien palavereissa. Henkilöstön korkea koulutustaso yhdistettynä yhteisöllisiin jännitteisiin lisää henkilöstön vaihtuvuutta. Jäsenten mukaan Agatha Christien Kymmenen pientä neekeripoikaa on tarina, joka metaforisesti kuvaa ilmapiiriä. Jokin maaginen voima saa neekeripojat yksi kerrallaan katoamaan, ja ka-

toamisilla on näkymätön yhteys toisiinsa. Myös Sotureissa näköpiirissä oleva ns. joukosta pois putoamisen ilmiö synnyttää oman pelon dynamiikkansa. (Kenttäpäiväkirja, Soturien 5. tapaaminen)

Oma kokemus on vähän niin kuin metsästäjän kokemus. Tulen tänne, mietin missä on riista, katson missä on työvälit ja alan toimimaan. En sen enempää tunteile, siihen tässä ei ole varaa. Minun kokemukseni on, että pärjään tässä työssä, muista en ole aivan varma. (Jäsen #4, Soturit, noin kuukausi ennen vakavaa loppuun palamistaan, pitkää sairaslomaa ja irtisanomista)

4.3.1 Kuvaus kouluttajien prosessista

Soturien laadullinen aineisto on kerätty vuosina 2000–2004. Valtaosa aineistosta on syntynyt kevään 2003 aikana, jolloin organisaatiossa oli taloudellisesti tiukkaa. Uusi organisaatiojohto valitsi toimintatavan, joka tuollaisessa tilanteessa on hyvin tavallinen: se alkoi säästää kaikessa mahdollisessa. Jokainen keskisuuren koulutuskeskuksen osasto sai budjettinsa uudelleen tarkasteluun. Vuorovaikutuksen ja viestinnän osasto (nimi muutettu) päätti säästöjä ideoidakseen mennä halvalla laivamatkalle, jonka kuluessa heräsi kysymys, voisiko kehitystyötä tehdä muutoinkin kuin 'säästämällä lyijykynissä'. Syntyi ajatus kehitysvisioiden synnyttämisestä systemaattisen ja omaehtoisen ryhmätyöskentelyn keinoin. Kehitystyötä ryhdyttiin tekemään erittelemällä työyhteisön ilmiöitä. Tutkija oli osa työryhmää. Työryhmän luvalla tutkija dokumentoi kahdeksan tapaamista. Ryhmään osallistui tapaamiskerrasta riippuen 3–8 koulutusorganisaation työntekijää.

Ensimmäisessä kokouksessa keskusteltiin siitä, miksi oli kokoonnuttu ja mitä tavoiteltiin. Ryhmä totesi haluavansa synnyttää vaihtoehtoisia näkökulmia organisaation kehittämiseen. Todettiin, että omien ajatusten jakaminen ja ylimääräisten paineiden purkaminen oli arvo sinällään. Jotkut jäsenet kokivat tarvitsevansa vertaistyönohjausta oman hyvinvointinsa ylläpitämiseksi. Keskustelussa nousi esiin termi Tutkiva Itseapu (TI). Työryhmä nimettiin TI-ryhmäksi. Ensimmäisessä TI-ryhmän tapaamisessa pohdittiin sitä, ettei johto hyväksynyt ryhmän kokoontumista. Pohdintojen jälkeen päädyttiin siihen, ettei johdon lupaa tarvita. Jos johto kieltäisi tilojensa käytön, TI-ryhmä kokoontuisi jatkossa muualla.

Johdon ilmeinen kieltö määrittä paljon TI:n toimintaa. Se luo mielikuvan vastakkainasettelusta ryhmän ja johdon välillä. Ryhmän haluttomuus neuvotella asiasta sen enempää johdon kanssa oli myös voimakas valinta vaikkei sitä ensimmäisessä istunnossa juuri ymmärretty. Se kieli halusta olla sitoutumatta organisaation vallitseviin käytäntöihin, halusta olla tottelematon, halusta kulkea omaa polkuaan. (Jäsen #2, Soturit)

Toista tapaamista varten jäsenet kirjasivat ylös käsityksiään koulutusorganisaation henkisestä dynamiikasta. TI-ryhmä ei uskonut yhteisön kollektiivisiin kehittymismahdollisuuksiin. Tästä seurasi TI-ryhmän edustama ns. *underground*-kehitystoiminta ja yksityiset kehityshankkeet. Organisaation jäsenet tekivät kehitystyötä omissa oloissaan eivätkä he jakaneet oppimaansa muiden organisaation jäsenten kanssa. Jakamattomuutta pidettiin eräänlaisena hengissä säilymisen ehtona.

No se tarkoittaa tietysti, että hiljainen tieto ei liiku, ei ainakaan lähelläkään virallisen organisaation kommunikaatiokanavia. Syntyy erilaisia klaaneja ja klikkejä, joihin kuulumisen on hengissä säilymisen ja onnistumisen ehto. (Jäsen #2, Soturit)

Klaaniutumisen ja hiljaisen tiedon liikkumisen areenana TI-ryhmä näkee ns. intiimisuhteet, joita organisaatiossa on jäsenten mielestä moninkertainen määrä keskivertoon suomalaiseseen työyhteisöön verrattuna. Intiimisuhteiden arvioitiin toimivan myös turvallisuustekijänä yhteisön kilpailullisuutta vastaan. Liittoutumalla henkilökohtaisesti jonkun yhteisön jäsenen kanssa varmistettiin sataprosenttinen tuki mahdollisten konfliktien ja rajaselkkausten aikana. Ilmiötä verrattiin Robert Putnamin tutkimuksiin, joissa käsitellään vahvojen ja heikkojen sosiaalisten siteiden vaikutusta luottamukseen. Erään jäsenen mukaan klaaniutuminen muistutti Etelä-Italiassa syntyneitä Mafiaa, jonka alkupe räinäinen tarkoitus oli suojella jäseniään ulkopuolisilta. Lopulta kuitenkin tämä patriarkaalinen familiarismi alkoi estää ihmisten vapaata sosiaalista vaihtantaa, mikä puolestaan niukensi pääoman kehittymisen edellytyksiä (ks. Putnam ym. 1993).

Sosiaalisen pääoman teorioihin liittyvä näkemys heikon sosiaalisen pääoman sisältämistä vahvoista siteistä näyttää paradoksaalisesti toteutuvan koulutuskeskuksessamme. Suhteet, jotka ylittävät ns. normaalin käyttösuhteiden vahvuusasteen muuttuvat pakottavaksi, mistä syntyy kohtuullisen suurta ylisolidarisuutta suhteessa pienryhmään. Syntyy myös erilaisia epärationaalisen lojaalisuuden piirteitä mitkä heikentävät kokonaisuuden edun huomioimista. Ryhmäilmiöt, jossa pienryhmän etu on keskeinen, näyttävät voimistuvat. Syntyy erilaisia kuppikuntia. (Jäsen #6, Soturit)

Kolmannessa tapaamisessa pohdittiin historian vaikutusta organisaatioon. Ryhmän mielestä toimintaa ohjasivat 'alkusolut' kehittävän työntutkimuksen mallissa kuvatulla tavalla (ks. Engeström 1995). Työvoimahallinnosta oli ollut saatavissa suhteellisen helposti rahoitusta erilaisiin projektiluontoisiin hankkeisiin. Tämä oli historiallisesti opettanut yhteisöä toimimaan kapeilla rahoitusmarkkinoilla. Toisaalta se oli ohjannut yhteisöä niukkaan yhteisölliseen kehitystyöhön. TI-ryhmän jäsenet totesivat, että organisaatiosta oli tullut

eräänlainen Galápagossaaret. Näennäisturvallisissa olosuhteissa erilaiset ulkomaailmassa mahdollomat mutaatiot saattoivat elää vuosia omaa elämäänsä. Tämä näkyi siinä, ettei yhteisön sisäisiä prosesseja arvioitu, vaan ne kehittyivät luonnonlakien ja henkilökemioiden ohjaamina.

Vielä kymmenen vuotta sitten riitti, kun yksittäinen kouluttaja tai kouluttajapari pystyi joustavasti nyhjäisemään kurssin tyhjistä ja improvisoimaan sen sisällön sekä puitteet niin, että työttömät eivät esittäneet suurempia valituksia. Organisaation tulevaisuusperspektiivi pysyi lyhyenä ja etulinjassa työskentelevät kouluttajat sitoutuivat enemmän kulloiseenkin kurssiin kuin organisaatioon sinällään. Henkilöstön suhteellisen vahva taustakoulutus sekä joustava tarve yrittäjähenkiseen improvisointiin teki heistä yksilöinä vahvoja ja optimistisia, mutta yhteistointiminta muiden kanssa oli epäsystemaattista ja henkilökemioiden ohjaamaa. Myös yhteisössä ansaittava korkea palkkataso toimii vaikuttavana tekijänä. Yhteisöön on vuosien saatossa jäänyt henkilöstöä, joka kestää paranoidista ilmapiiriä jännitteineen ja on valmis taistelemaan paikatanaan auringossa. Herkkänahkaisemmat tai oman sielunsa tilasta aidosti huolehtivat henkilöt näyttävät lähtevän organisaatiosta. (Jäsen #4, Soturit)

Ryhmän mielestä henkilöstön korkea palkkataso vaikutti siihen, että filosofiset pohdinnat jäivät taka-alalle. Filosofiset pohdiskelijat valikoituivat toisenlaisiin yhteisöihin. Rahan arvioitiin turruttaneen ja demoralisoineen työyhteisön ilmapiiriä.

Jäsen #2: Tää on ihmisille rahan ansaintapaikka. Se logiikka ohjaa. Ihmiset ei halua sen syvällisempää pohdintaa. Ja jos haluaa, kyllä se halu loppuu aika äkkiä, koska sille ei ole areenaa.

Jäsen #3: Mun mielestä toi on samaa kuin sitoutumattomuus. Ihmiset ei ole sitoutuneet henkisesti.

Jäsen #2: Koska meidän historia on opettanut, että raha ratkaisee. Meillä ei ole koskaan kyetty rakentamaan sellaisia henkisiä rakenteita, jotka ylittäisi rahan merkityksen. Musta yksi tärkeä asia on se, että meidän opettajat tienaa kaksinkertaisesti mitä peruskoulussa tienataan ja enemmän kuin yliopisto-opettajat. En tiedä, mihin kaikkeen se vaikuttaa, mutta musta meillä ei ole sellaisia henkisiä rakenteita.

Tutkija: Mitä tarkoitat henkisillä rakenteilla?

Jäsen #2: Että ihmiset näkisi mieltä itse työssä, eikä vaan palkkapussissa. Että on sellainen merkityksellinen suhde työhön...

Jäsen #3: Kyllä mun mielestä ihmisillä on merkityksellinen suhde työhön, monella ainakin. Mutta se on ikään kuin sellainen yksityisasia. Se

tapahtuu opettajan ja hänen oppilaidensa välissä, mutta sitten vähemmän kahden opettajan välillä. (Keskustelua Sotureissa)

Neljännellä tapaamiskerralla todettiin, että useimmiten yhteisön piilotehtävä oli ollut yhteiskunnasta syrjäytyneiden 'varastoiminen', työttömyyspolitiikan toivottomimpien tapausten pitäminen poissa terveyden- ja sosiaalihuollon palvelutiskeiltä. Ilmitehtävän kuvaamiseksi oli kuitenkin kehitetty hienoja pedagogiaan liittyviä sanayhdistelmiä, jotka viittasivat aikuisten jatkuvaan oppimiseen ja työelämän lisääntyviin osaamistarpeisiin. TI-ryhmän mukaan ilmi- ja piilotehtävien ero oli dramaattinen. Sen seurauksena työn tosiasiallinen sisältö ja yhteisössä työskentelevien yksilöiden sekä yhteisön kompetenssit eivät kohdanneet. Tämän kohtaamattomuuden nähtiin ulkoistuvan organisaation johdon ja TI-ryhmän jäsenten kaltaisten piilotehtävää suorittavien ihmisten väliseksi jännitteeksi.

Ilmitehtävien suorittamiseen liittyvät työkalut näyttäytyivät kovin vajavaisina piilotehtävien hoidossa, ja pääasiassa ilmitehtävien hoitoon koulutettu johto ei nähnyt piilotehtävien hoitoon pystyvien työkalujen kehittämistä tarpeellisena. Päinvastoin johto näytti kokevan tulevansa uhatuksi, kun diskurssi siirtyi piilotehtävien hoitoon. Syrjäytyneiden 'varastoiminen' ei näyttänyt riittävän houkuttelevalta uusille markkinoille pääsemisen näkökulmasta. Samaan liittyi se, että erityisesti piilotehtävien hoitoon harjaantuneet ammattiryhmät syrjäytyivät organisaation valtajärjestelmässä. Tästä seurasi se, että nämä jäsenet loukkaantuivat narsistisesti. TI-ryhmä oli tästä esimerkki.

Täällä opittiin, että noilla hienoilla pedagogisilla käsitteillä puhuminen toi rahaa... Jotta voi puhua tuota taikakieltä, on syytä sulkea silmänsä todellisuudelta. Mulla on sellainen hämärä käsitys, että myös työnhajauksen kieltäminen opettajilta liittyy tuohon samaan: on parasta olla näkemättä, mitä todellisuudessa tapahtuu (Jäsen #6, Soturit)

Viidennen tapaamisen kuluessa pohdittiin yhteisön projektiivisten ilmiöiden³⁴ logiikkaa. Edellisen vuoden aikana yhteisöstä oli 'savustettu' ulos lähes kymmenkunta kouluttajaa. Irtisanomisten ja -sanoutumisten logiikkaa ja sisältöä puitiin eri oikeusasteissa. Irtisanotuista kerrottiin koulutuskeskuksen käytävillä parhaavia tarinoita, vaikka suurin osa ihmisistä tiesi, että tarinat olivat vähintäänkin liioiteltuja. Ryhmä päätteli, että yhteisö ulkoistaa omaa ahdistustaan projektiolla. Lisäksi ns. syntipukki-ilmiöt kertoivat voimakkaasta valtaistelusta ja valtarakenteen epävakaudesta. TI-ryhmän kahdeksasta osallistu-

³⁴ Projektiio on termi, joka tarkoittaa tiedostamattoman tunteen tai ominaisuuden ulkoistamista toiseen ihmiseen tai ryhmään. Esimerkiksi ns. syntipukki-ilmiö on tyypillinen projektiio, jolla yksilö tai ryhmä säätelää omaa psyykkistä tasapainoaan. Ks. Winnicott 1971; Klein 1951; Kets de Vries & Miller 1984.

jasta neljä ydinhenkilöä tunnusti tapaamisessa etsivänsä vakavasti uutta työpaikkaa.

Kuudennessa tapaamisessa kirjattiin ylös yhteisöä muokkaavia rakenteellisia ja kulttuurisia tekijöitä. Nyt pohdittiin, millaisia työkaluja ja tekoja yhteisön kehittyminen edellyttäisi. Tulokset kirjattiin seuraavaan taulukkoon.

Taulukko 26 Tekijöitä, jotka rakenteellisesti tai kulttuurisesti vaikuttavat Sotureiden ydinongelmaan, sekä ongelmanratkaisuideoita.

<p><i>Vaikuttavia rakenteellisia tekijöitä:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ostaja kilpailuttaa osastoja keskenään • Kouluttajien suorat yhteydet ostajiin • Projektirahoitus • Kouluttajat paremmin koulutettuja kuin esimiehet • Piilo- ja ilmitehtävän ristiriita • Johdolla koulutus ilmitehtävän muttei piilotehtävän hoitoon • Suljettu johtoryhmä: niukat mahdollisuudet vertikaaliseen etenemiseen operatiivisella tasolla • Ei kunnollista johtamisjärjestelmää • Työn suorituksen ulkoiset arviointikriteerit: ns. missikilpailuarviointi 	<p><i>Vaikuttavia kulttuurisia tekijöitä:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailullisuus, ns. narsistiset pullistumat • Turvattomuus, projektiot • Niukka sosiaalinen pääoma ja keskinäinen luottamus • Vain vähän yhteisöllisiä kehitysareenoita • Epävirallisen organisaation ja siteiden vahvuus: pienryhmät ja parisuhteet • Johto eristäytyy • Johto vs. organisaation ihmistieteilijät • Keskijohto vs. organisaation ihmistieteilijät • Puhutaan pahaa ihmisten selän takana, ei jaeta informaatiota • Projektiot ja ihmisten savustaminen ulos organisaatiosta
<p><i>Ideoita muutokseen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tutkivat keskustelut (niin kuin tässä TI-ryhmässä tehdään) • Toimintatutkimus: haetaan ulkopuolista rahaa • Tehdään kehityssuunnitelma • Annetaan jollekin vastuu kehittämistoiminnasta ja samalla huolehditaan, ettei [toiminta] 	<p><i>Mitä minä voin tehdä:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Osallistua TI-ryhmään, sanoa ajatukseni • Olla panettelematta ihmisiä, olla osallistumatta projektioihin ja olla antamatta vääriä todistuksia ihmisistä • Tutkia asiaa, olla rehellinen • Ottaa yhteys organisaation valtuuskuntaan, hallitukseen

<p>ole ns. negatiivisen logiikan vaikutuksen alaisuudessa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vaihdetaan johto • Keskijohto kiertoon • Pienennetään palkkoja • Rakennetaan filosofisia kehittämisareenoita • Johtoryhmät avoimeksi, johtoryhmistä tietoa • Julkaistaan TI-ryhmän raportti • Kehittävä työntutkimus • Osallistutaan suurin joukoin Johtamisen koulutukseen 	<p>tai sen puheenjohtajiin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pohtia yhdessä TI-ryhmäläisten kanssa, jos sitenkin puhuisimme julkisesti ryhmän pohdinnoista • Kirjoittaa ratkaisukeskeinen metafora e-mailiin tai nettiin. • Olla käytäväkeskustelussa reflektiivinen, välttää juoruiluihin ja vääristelyihin mukaan menemistä • Tehdä väitöskirja aiheesta samalla tavalla kuin tutkija tekee • Aloittaa esimiehen kanssa systemaattiset kehittämiskeskustelut
--	--

Lopulta TI-ryhmä päätti muokata ryhmän pohdinnat ja edellä esitetyn nelikentän aiheet kysymyslomakkeen kysymyksiksi. Kysely haluttiin teettää yhteisössä laajemmin. Osa ryhmäläisistä vaati johdon kuulemista ennen lomakkeen jakamista. Johtoa kuultiin, eikä se antanut lupaa lomakkeen jakamiseen. Kyselylomake jaettiin kuitenkin noin kolmellekymmenelle yhteisön työntekijälle. Vastausten tulokset kuvaavat yhteisöä, jossa yksilöiden taitotaso ja yritteliäisyys ovat korkeita mutta yhteistyö on heikkoa ja korostuneen keskinäisen kilpailun sävyttämää. Kyselylomakkeen tuloksia esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

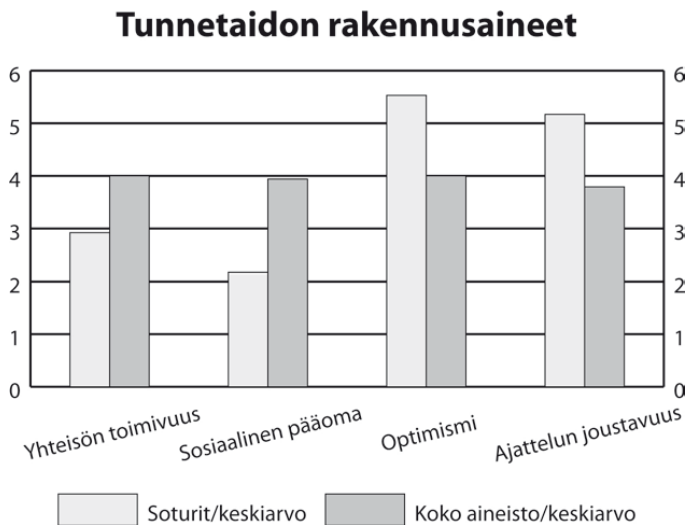
4.3.2 Teoreettista pohdintaa: itsenäisenä olemisen tunnetaito ja -jumi

4.3.2.1 Keskinäinen kilpailu tunnetaidon kehittymisen esteenä

Soturiyhteisössä yksilöiden optimismi ja jännitteitä sietävä kilpailullisuus kohtaavat yhteisön perustavanlaatuisen toimimattomuuden ja niukan yksilöiden välisen luottamuksen, kuten seuraavasta kuviosta ilmenee.

Taulukko 27 Tunnetaidon rakennusaineet Sotureissa (n=20) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.

	<i>Yhteisön toimivuus</i>	<i>Sosiaalinen pääoma</i>	<i>Optimismi</i>	<i>Ajattelun joustavuus</i>
<i>Soturit /keskiarvo</i>	2,92	2,17	5,53	5,17
<i>Koko aineisto /keskiarvo</i>	4,00	3,94	4,00	3,79



Kuvio 19 Tunnetaidon rakennusaineet Sotureissa (n=20) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.

Tunnetaitoa indikoivat määrälliset mittarit kertovat samaa kuin TI-ryhmästä tehdyt havainnot. Voiman tunnetta tuottavat optimistiset yksilölliset attribuutioerheet saavat jäsenet kohtuuttoman omavoimaisuuden pauloihin, mikä samalla on puolustusmekanismi ylikilpailullista ja epäluuloista yhteisöllistä tilaa kohtaan. Arkisessa toiminnassaan taitavat ja yrittäjähenkiset kouluttajat muodostavat yhteisön, jonka yhteistyörakenteissa on vakavia puutteita.

Tunnetaidon yksilölliset ulottuvuudet (optimismi) sekä jännitteiden sietokyky ovat korkealla tasolla, samalla kun luottamus toisiin ja yhteistyön eri muodot ovat jääneet kehittymättä. Kollega koetaan ensisijaisesti kilpailijana, joka kilpailee samoista niukoista resursseista. Poikkeuksen tähän muodostavat erilaiset intiimisuhteet, joita organisaatiossa esiintyy paljon.

Tieto ei kulje, kun projektiorganisaatiossa viidakon lakien alaisuudessa ihmiset kilpailevat samoista niukoista resursseista eli kursseista, jotka voivat tuoda erinomaisen elannon jopa vuodeksi kerrallaan, jos vain osaat sumplia asian oikein. Läheinen – tai todellisuudessa ylläheinen – suhde toiseen työtoveriin on paras tae tiedon lähteille. Kun ajattelee siten, että kaksi ihmistä muodostaa suhteen eli liittyy toisiinsa todella vahvasti, niin siitä on selkeää hyötyä tällaisessa ympäristössä. Läheinen suhde tarjoaa turvaa paranoidisessa ympäristössä, se helpottaa hiljaisen tiedon liikettä. Kaksikoista muodostuu helposti jonkinlaisia super-tiimejä, jotka ovat ammatillisen kehittymisen ja ärhäkän motivoitumisen areenoita. (Jäsen #5, Soturit)

4.3.2.2 Vahva minä, kilpaileva sinä: yhteisölliset objektsuhteet, perusolettamukset ja vuorovaikutus

Sotureiden objektsuhteita niin toisiin yksilöihin kuin työhönkin kuvataan haastatteluissa koviksi ja kilpailullisiksi. Suhdetta toiseen kuvataan kilpailulliseksi, viidakon lakien alaiseksi, projektiiviseksi, antoisaksi, luovaksi, merkitykselliseksi, merkilliseksi, yritteliääksi, ponnistelevaksi, rajattomaksi ja kovaksi. Suhdetta työhön kuvataan samansuuntaisesti antoisaksi, vaihtelevaksi, merkitykselliseksi, luovaksi, moninaiseksi, henkisesti raskaaksi, kuormittavaksi ja väsyttäväksi. Kokemus omasta itsestä on ylipirteä, jopa hypomaaninen, kaksijakoinen, kuin yö ja päivä, vaarallinen itselle ja toisille, addiktiivinen tai riippuvuudesta kärsivä, metsästäjän kaltainen ja pärjäävä.

Joudut sitoutumaan työhön niin voimakkaasti pärjätäksesi täällä, että sellainen virkamieselämä ei ole mahdollinen. Oma psyykeen tila vaihtelee kovasti... Joskus olen ajatellut, että täällä on iso joukko hypomaanikkoja töissä... (Jäsen #2, Soturit)

Yhteisössä toiseuden rooliin asetetaan useimmiten kollegat eli oman ammattiryhmän toiset jäsenet, jotka koetaan vaarallisina kilpailijoina ja samoille resurssiapajille pyrkivinä. Toiseutta edustavat myös johto ja keskijohto. Kollegat stereotypisoidaan ja nähdään yleisesti heikompina kuin yksilö itse.

Naapurihuoneessa oleva kaveri voi kuulua muihin tai olla toisia. He ovat usein vaarallisia, he ovat kilpailijoita ja heidän kanssaan pitää olla varovainen, ettei menetä jotain omia etujaan... Pääasiassa se on niin, että muut ovat heikompia kuin minä ja luulen, että muutkin kuin minä ajattelevat tässä yhteisössä niin. (Jäsen #4, Soturit)

Johtajuutta kuvataan etäisenä, vähävaltaisena, pompottavana, lapsenomaisena, ei-pidettyinä, pätemättömänä, poliittisesti valittuna, 'joutoryhmän vetäjä-

nä' ja omaa paikkaansa etsivänä. Yhteisössä on aistittavissa vahvaa kilpailuhenkisyttä, taistelutahtoa ja vahva omanarvontunne, mutta samalla pelkoa, epävarmuutta ja epäluuloisuutta. Yhteisön jäsenet kokevat työnsä merkityksellisenä.

Bionilaisten perusolettamustilojen näkökulmasta Soturit ovat työryhmitilassa, joskin siinä on tunnistettavissa myös selkeitä taistelu-pako-tilan sekä parinmuodostustilan piirteitä. Taistelu-pako-tila synnyttää voimakkaita projektiiivisiä ilmiöitä, joita ryhmän jäsenet pyrkivät välttämään. Projektiiivisiä ilmiöitä tuottaa pelko ja huoli omasta asemasta organisaatiossa. Parinmuodostustilaa pidetään seurauksena yhtäältä organisaation yrittäjämäisestä ilmapiiristä. Toisaalta sitä käytetään suojamekanismina taistelu-pako-tilan projektiiivisiä ilmiöitä kohtaan.

Kun ajattelee vaikka mun ja Jaanan (nimi muutettu) suhdetta – vaikkei siihen sen enempää tarvitsisikaan keskittyä – niin keskinäinen parisuhde tarjosi meille molemmille oivan tilaisuuden ammatilliseen kehittymiseen. Läheinen suhde synnytti meistä eräänlaisen supertiimin, jota johto sitten alkoi pelätä ja pelossaan säädellä väärin. Kaksi innostunutta ihmistä synnytti toisissaan entistä enemmän innostusta. Että jumalauta meitä ei pysäytä mikään. Kun kovassa työpaineessa ja jatkuvien epäoikeudenmukaisten arviointien kohteena ajattelet asiaa, se alkaa tuntua melkoiselta keitaalta. Se pelastaa kaiken. Siinä ei sitten joku oma tylsä avioliitto tai muut porvarilliset instituutiot paljoo paina...kun vielä on jotain hauskaa tiedossa (naurua)... (Jäsen #2, Soturit)

Soturien johto näytti yrittävän suojautua yhteisön vihamielisiltä asenteilta siten, ettei se ollut yhteydessä organisaation toimivan ytimen – opettajien ja kouluttajien – kanssa. Yhteisössä vallitsi kaikkien sota kaikkia vastaan, ja keskinäinen kilpailu oli kovaa. Organisaation kulttuuria voi luonnehtia valtataisteluksi ylimmän johdon ja organisaation toimivan ytimen välillä. Valtataistelun ilmenemismuodot olivat kuitenkin implisiittisiä.

Olen puhunut varmaan viisi vuotta siitä, että pitäisi olla yhteisiä kehitysareenoita. Tällaisia areenoita ei kuitenkaan synny, koska ei uskalleta istua saman pöydän ääreen. (Jäsen #4, Soturit)

Tämän meidän työn pitäisi olla mitä suurimmassa määrin tietointensivistä eli sitä pitäisi tehdä porukalla ja yhdessä. Näin kuitenkaan ei meidän koulussa tapahdu. Olen pitkään miettinyt, et miten yksilötyötä saataisiin uudistettua kohti ryhmätyötä ja olen tullut tulokseen, että hyvä johtaminen olisi siinä avain. Mielestäni sitä hyvää johtamista ei kuitenkaan ole. (Jäsen #8, Soturit)

Johtajuuden työnjaollista vuorovaikutusta voi kuvata kolmiulotteisesti. Varsinainen johtaja on eräänlainen lippulaiva, joka ei kuitenkaan välttämättä joh-

da organisaation henkistä ilmapiiriä. Syntyy vaikutelma, ettei hän tunne sellaisia johtamisen työkaluja, joiden avulla yhteisöä voidaan kehittää. Operatiivinen hallinnollinen johto on keskijohtoa (osastajohtajatasoa). Hallinnollinen johto säätelee organisaation perustoimintoja. Varsinaista työtä johdetaan pitkälti toiminnallisessa ytimessä: kukin kouluttaja johtaa itse omaa toimintaansa. Pitkälle eriytetty oman toiminnan johtaminen ohjaa yhteistyön sijasta 'yksityisyrityksyyteen'.

Tuntuu siltä, että työministeriö ja työvoimahallinto palkitsee sitä, että kouluttajat ovat suoraan yhteydessä, ikään kuin organisaatio siinä välissä, meidän oma organisaatio siis, olisi näkymätön ja ikään kuin sitä ei lainkaan huomioitaisi. Sellaiset ihmiset, jotka itse ottavat yhteyttä työvoimahallintoon, menevät sinne, pitävät kokouksia ja tekevät ehdotuksia, näyttävät saavan kaikki parhaat projektit itselleen. (Jäsen #4, Soturit)

Vuorovaikutukselle leimallista on oman organisaation väheksyminen ja 'kaikki pitävät huolta itse itsestään' -filosofia. Puolustuselliset rutiinit yhteisössä ohjaavat siihen, että yhteisiä kehitysareenoita vältetään ja ettei olemassa olevilla kehitysareenoilla ilmaista olennaisia asioita. Uhriutumiseen yhdistyvää pelon tunnetta kuten toisaalta myös yhteistyötä edistävää yhdessä tekemisen iloa vältetään. Yksilöt näyttävät suojautuvan erilaisilta ulkoisilta (ja sisäisiltä) aggressiivisilta impulsseilta. Jäsenten keskinäisiä liittoumia syntyy, tietoa ei jaeta muille eikä aitoja mielipiteitä kerrota niillä areenoilla, jotka kertomista varten on synnytetty.

4.3.2.3 Yksilöiden optimismi puolustusmekanismina kovaa sosiaalista ympäristöä vastaan

Soturien yhteisöllinen tunnetaito on aineiston niukinta, mutta yksilöiden optimismi samanaikaisesti selvästi yli aineiston keskiarvon. Yksilökeskeisessä 'cowboy-kulttuurissa'³⁵ yksilöille on kehittynyt karkean vääristynyt optimistinen attribuutioerhe, joka toistuvasti asettaa yksilön konfliktiin oman työyhteisönsä kanssa. Tehdessään itse virheitä yksilöt syyttävät ympäristöään, ja kohdatessaan onnistumisia yksilö imaisee helposti kaiken kunnian itselleen. Yksilöt ovat ahneita ja röyhkeitä kerätessään narratiivisia sulkia hattuunsa, koska nämä itsetehosteet ovat yksilön psyykkisen hengissä säilymisen ehto.

³⁵ Yhteisön jäsenet kutsuvat haastatteluissa yksilökeskeistä toimintaansa cowboy-kulttuuriksi.

Kaikki täällä haluaa, että nähkää nyt kuinka mää, mää, mää...olen saanut sitä ja sitä aikaan, vaikka mistään ei ole tullut apuja. (Jäsen #6, Soturit)

Onnistumisista saatua kunniaa ja energiaa yksilöt käyttävät polttoaineena kohdatessaan vihamielisen ja kovan sosiaalisen yhteisönsä. Yksilöt rakentavat itsensä ympärille narratiivisia sankaritarinoita, joiden juoni on, että 'vaikka kaikki olivat minua vastaan, äärimmäisen tahdonvoimani avulla minä selviydin ja voitin'.

Taulukko 28 Yksilön kognitiivinen tiedonkäsittely Sotureissa (n=20) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.

	<i>Optimismi</i>	<i>Onnistumisista nauttiminen</i>	<i>Takaiskujen taklaus</i>
<i>Soturit /keskiarvo</i>	5,5	4,8	6,5
<i>Koko aineisto /keskiarvo</i>	3,9	3,9	4,1

Optimismi on kaikilla alamuuttujillaan selvästi yli keskiarvon ja joidenkin alamuuttujien osalta aineiston korkein. Takaiskujen yleistämisen ja henkilökohtaistamisen osalta Soturit saavat aineiston niukimpia eli optimistisimpia arvoja. Sekä onnistumisten käsittely (Soturit ka 4,8; koko aineisto ka 3,9) että takaiskujen käsittely (Soturit ka 6,5; koko aineisto ka 4,1) ylittävät selvästi aineiston keskiarvon. Takaiskutilanteessa syy ulkoistetaan, tilapäistetään ja satunnaistetaan. Syy on jossain muualla kuin itsessä, ja siksi yksilö arvelee itse voivansa muuttaa tapahtumankulun ja epäsuotuisan tilanteen. Yksilön äärimmäisen kehittynyt malli tulkita takaiskuja itselle myönteisesti ja omaa tunnetilaa edistävästi on yhteydessä voimakkaaseen emotionaalisten riskien ottamiseen. Yksilöt näkevät vain harvoin asioita mahdolltomina, ja optimismi on tältä osin niin korkea, että se ajoittain muuttuu epärealismiksi.

Välillä tuntuu, että ihmiset on täällä niin turnauskestäviä, etteivät he huomioi realiteetteja. (Jäsen #8, Soturit)

Onnistumisten käsittelyä koskeva asteikko on toinen optimismin osatekijä. Soturiyhteisössä onnistumisten käsittely on selkeästi aineiston keskiarvoa optimistisempaa. Onnistumistilanteissa Soturisyksilöt pitävät tilannetta yleisenä, pysyvänä ja itsestä johtuvana. Onnistumisten käsittely tarkoittaa siis kykyä nauttia onnistumisista ja sitä, miten yleisinä, pysyvinä ja itsestä lähtöisinä onnistumisia pidetään. Takaiskujen taklaaminen puolestaan koostuu siitä, miten

satunnaisina, poikkeuksellisina ja ulkoisista tekijöistä johtuvina takaiskuja kyetään pitämään (ks. taulukko 28).

Sotureissa voiman tunnetta tuottavat optimistiset yksilölliset attribuutioerheet saavat jäsenet kohtuuttoman omavoimaisuuden pauloihin, mikä on selkeä puolustusmekanismi ylikilpailullista ja epäluuloista yhteisöllistä tilaa vastaan. Soturiyhteisössä laadullisen tutkimuksen tuloksena syntyy kuva, jossa taitavat ja yrittäjähenkiset kouluttajat muodostavat yhteisön, jonka yhteistyörakenteissa on vakavia puutteita.

Tunnetaidon yksilölliset ulottuvuudet (optimismi) sekä jännitteiden sieto ovat korkealla tasolla, samalla kun luottamus toiseen ja yhteistyön eri muodot ovat jääneet kehittymättä. Kollega koetaan ensisijaisesti kilpailijana, joka kilpailee samoista niukoista resursseista. Poikkeuksen tähän muodostavat erilaiset intiimisuhteet, joita organisaatiossa esiintyy paljon.

4.3.2.4 Kun ihmiseen ei voi luottaa: kyky sietää jännitteitä

Sosiaalisen pääoman näkökulmasta Soturiyhteisössä järjestelmät näyttävät luotettavammilta kuin ihmiset:

Taulukko 29 Sosiaalinen pääoma Sotureissa (n=20) Likert-asteikolla 1–7.

	<i>Luottamus toisiin ihmisiin</i>	<i>Luottamus järjestelmiin</i>	<i>Vastavuoroisuus</i>	<i>Verkoston määrä</i>	<i>Sosiaalinen pääoma</i>
<i>keskiarvo</i>	1,91	5,23	3,73	4,82	3,92
<i>keskihajonta</i>	0,61	0,87	1,72	0,73	0,44

Kun määrällisen kyselyn luottamus järjestelmiin -muuttajat saavat keskiarvon 5,23, luottamus toisiin ihmisiin jää keskiarvotasolle 1,91. Kokonaisuudessaan yhteisön sosiaalinen pääoma rakentuukin määrällisen kyselyn näkökulmasta niin, että luottamus järjestelmiin on selkeästi korkeampaa kuin muut sosiaalisen pääoman alaluokat. Erityisen niukkaa on luottamus toisiin ihmisiin. Tämä näyttää liittyvän yhtäältä yhteisössä vallitsevaan yksilöorientaatioon sekä toisaalta yksilöiden keskinäiseen kilpailuun. Suurimmaksi luottamus kasvaa vapaasti syntyvissä ryhmittymissä, jotka eivät noudata virallista organisaatiokaaviota. Luottamusta vähentää yksilöiden keskinäinen kilpailu. Tätä kamppailua ei ohjaa harkittu johtaminen, vaan sisäisen kehittäjän näkökulmas-

ta näyttää, että johto hyötyy kilpailusta ‘hajota ja hallitse’ -periaatteen mukaisesti.

Toistuvasti on puhuttu siitä, että jo pelkästään ulkoisen imagon takia pitäisi markkinointia ja tarjoustoiminta yhtenäistää, mutta tämä yhtenäistämisen on useimmiten pysähtynyt yksittäisten ilmoitusten tekemiseen. (Osastonjohtaja, Soturit)

Palaan aikaisempaan kopiokone-esimerkkiin. Jos kaksi toisilleen etäistä ihmistä törmää kopiokoneella, kumpikin pitää tiukasti huolen, ettei omia projektiluonnoksia jää kilpailijan nähtäväksi – ainakaan ennen kuin on varmistunut, että projekti menee varmasti läpi. Suurin luottamus tulee niiden kuppikuntien sisälle jotka kasvavat erilaisissa prosesseissa ja joille syntyy oma kulttuuri. (Jäsen #4, Soturit)

Luottamus järjestelmiin on numeerisessa kyselyssä selkeästi korkeammalla tasolla kuin luottamus ihmisiin. Haastattelut antavat kuitenkin luottamuksesta moniulotteisemman ja osin ristiriitaisemman kuvan. Numeerisesti suhteellisen alhaisen vastavuoroisuuden keskeinen ongelmakohta on operatiivisen ytimen ja johdon niukka virallinen ja epävirallinen kommunikaatio sekä tähän liittyen yhteisten kehittämisareenoiden puute. Heikoin kohta järjestelmiin suuntautuvassa luottamuksessa näyttää osuvan yhteisöllisen kokonaisprosessin arviointiin, jota pidetään kehittymättömänä, pinnallisena ja mekaanisena. Sosiaalisten verkostojen määrä on sosiaalisen pääoman alamuuttujista numeerisesti toiseksi suurin. Henkilöstö näyttää kokevan omien verkostojensa määrän ja laadun keskeisenä lisäarvotekijänä, jonka kautta myös säädellään omaa organisaatioon liittymistä määrällisesti ja laadullisesti.

Soturiyhteisö saa aineiston toisiksi korkeimmat pisteet (ka 5,17; kh 0,46) maailmankuvan epälineaarisuuden suhteen. Päinvastoin kuin Me-yhteisössä Sotureissa korkeimmat pisteet tulevat nimenomaan sen osalta, miten organisaatioissa siedetään jännitteistä luovuutta (ka 5,91; kh 0,61).

Taulukko 30 Ajattelun epälinearisuusaste Sotureissa (n=20) Likert-asteikolla 1–7.

	<i>Keskiarvo</i>	<i>Keskihajonta</i>
<i>Organisaation avoimuus</i>	4,45	1,14
<i>Jännitteinen luovuus</i>	5,91	0,61
<i>Monitotuuksisuus</i>	5,55	1,06
<i>Poikkeamien kehittävyys</i>	5,09	0,92
<i>Intuitiivisuus</i>	4,86	0,94
<i>Tasavertaisuus</i>	5,18	1,37
<i>Sisällön tärkeys</i>	5,18	0,96
<i>Pyrkimys uuteen</i>	5,45	0,80
<i>Tiedon vapaus</i>	4,95	0,84
<i>Ajattelun vapaus</i>	5,18	0,85
<i>Epälineaarisen ajattelun summamuuttuja</i>	5,17	0,46

Organisaatiossa ihmiset sietävät kehitysjännitteitä, monitotuuksisuutta ja poikkeamia. Pyrkimys uuden tuottamiseen vaikuttaa olevan organisaation ydinarvo. Sekä TI-ryhmän palaverissa että haastatteluissa tulee esiin, että myös epälinearisuus on kuitenkin enemmän välineellistä, suunniteltua ja tavoitteisiin suuntautuvaa kuin aitoa. Haastatellut viestivät, että ihmiset kykenevät ns. epälineaariseen joustavaan ajatteluun, mutta se ei ole laajentunut varsinaisiin työpaikan objektiivisiin. Eräs haastateltu vertaa organisaation jäseniä 'rakkauden ammattilaisiin'. Toisin sanoen epälineaariseen ajatteluun kytetään ikään kuin työkalun omaisesti, mutta epälinearisuus ei ole laajennut syvän tason ihmissuhteisiin. Jännitteiden sietäminen nähdään osana taitoa, jonka kautta ajatuksia kytetään kehittämään eteenpäin.

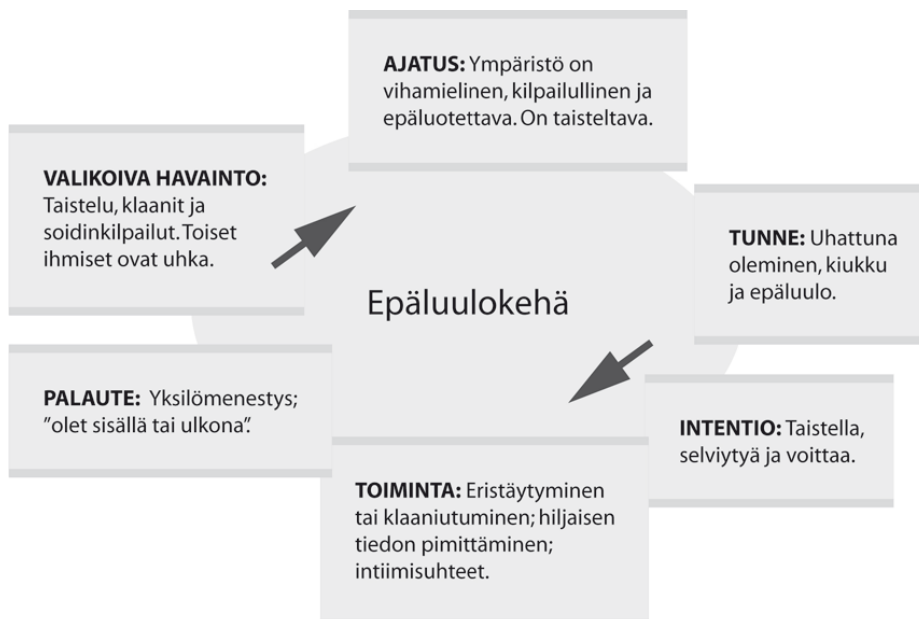
Myös yleisesti ajattelu, varsinkin yksilötasolla, on Sotureissa monimuotoista ja taitavaa; se ei ole pakonomaisesti konkretiaan sidottua vaan usein voimakkaan metaforista, kielellisesti rikasta ja runsassisältöistä, mikä tulee esiin sekä TI-ryhmän palaverissa, teemahaastatteluissa että monen vuoden toiminnan observoinnissa. Laajat abstraktiohypyt ja niiden lähes tieteellinen paloitteilu ovat mahdollisia arjen kommunikaatiossa. Naapuri ymmärtää myös moniulotteisempia ajatusrakenteita, varsinkin 'jos on sillä päällä'. Myös monitotuuksisuus on työkalu, jolla synnytetään uusia ajatuksia, projekteja ja hankkeita. Haastatteluissa suhteessa monitotuuksisuuteen tulee ilmi kuitenkin monta totuutta: monitotuuksisuutta sekä on että ei ole. Työkaluna, erilaisten ajatusten dialektiikkana yhteisö on voimakkaan monitotuuksinen. Toisiin asioihin liittyy kuitenkin arvoja, joista ei voi neuvotella. Mikäli rajan yli kulkee, seurauksena

on useimmiten voimakkaita projektiivisia ilmiöitä ja yhteisöstä ulos sulkemista. Toisaalta pyrkimys uuteen näyttää olevan se yhteisöllinen arvo, jonka vaaraan jännitteiden sieto ja monitodellisuus rakentavat. Asian kääntöpuoli on se, että pieniäkin asioita joudutaan toisinaan ratkomaan oikeudessa.

Organisaation avoimuus saa epälineaarisen ajattelun osakysymysten osalta heikoimpia pisteitä, mutta hajontaluku on suuri (ka 4,45; kh 1,14). Tämä tarkoittaa, että osa arvioi yhteisön voimakkaan avoimeksi, kun taas osa kovin suljetuksi. Ilmeisesti kysymyksessä on yhteisön sisäinen jakauma ohjaavien opettajien ja muiden kesken. Tämä näyttää määrittävän myös henkilöiden kykyä ilmaista itseään. Ne, joilla on enemmän ulkoisia suhteita ja jotka siksi kokevat organisaation avoimemmaksi, voivat rohkeammin ilmaista muun yhteisön kannasta poikkeavia näkökulmia.

4.3.2.5 Yhteenvedo Sotureista: johtamattomat merkitykset synnyttävät epäluulon

Kun Soturien merkitysmaailma tiivistetään itseään ylläpitäväksi systeemiseksi malliksi, nähdään yksilöoptimismin leviämättömyys yhteisöllisiksi prosesseiksi. Optimistiset yksilölliset attribuutioerheet tuottavat vahvuuden kokemusta, mikä auttaa selviytymään ylikilpailullisessa ja epäluuloisessa yhteisöllisessä tilassa.



Kuvio 20 Soturien ydindynamiikka itseään toistavana epäluulon kehänä.

Edellä olevan autopoieettisen kehän keskeinen ajatus on, että ympäristö on korostuneen kilpailullinen ja vihamielinen. Viestinnän tasolla seurauksena on, että yhteisöllisen kehittymisen kannalta keskeisen yhteisöllisen tiedon liike on Sotureissa vähäistä. Tästä seuraa, että ihmiset klaaniutuvat ja muodostavat pareja. Klaaniutumisen tavoitteena on tuottaa turvallisuutta ja löytää polkuja olennaisen hiljaisen tiedon lähteille. Arkisissa vuorovaikutustilanteissa ihmiset ovat leimautuneet sen suhteen, mihin joukkoon he kuuluvat tai eivät kuulu. Miten yksilöön suhtaudutaan, pohjautuu siihen, mihin ryhmään hänen tulkitaan kuuluvan. Organisaatioon tulevat uudet henkilöt oppivat nopeasti sosiaalisatioprosessissa, minkä verran ja kenen kanssa informaatiota kannattaa jakaa. Tunneaste on epäluuloisuus ja kokemus uhattuna olemisesta. Keskeinen tavoite on selviytyminen ja voittaminen tässä epäluuloisuutta herättävässä ympäristössä. Käyttäytymiskoodi on yhtäältä muista eristäytyminen ja toisaalta korostunut sitoutuminen joihinkin, mitä edellä on kutsuttu klaaniutumiseksi.

Klaaniutumisessa olennaista on ryhmien eksklusiivisuus. Jos kuuluu ryhmään, se edellyttää ryhmän ulkopuolisten ihmisten sivuuttamista tietoa jaettaessa ja muissa arkisissa valintaprosesseissa. Ympäristö antaa palautetta yksilön menestymisestä eräänlaisten sankaritarinoiden muodossa. Toisaalta palautetta annetaan välillisesti sitä kautta, ettei yksilö joudu negatiivisten projektoiden kohteeksi. Ympäristö antaa jatkuvia signaaleja myös jäsenten sosiaalisesta statuksesta eli siitä, mihin ryhmään he kuuluvat tai eivät kuulu. Projektoiden kohteeksi joutuminen tai niiltä välttyminen ovat niin ikään osa ympäristön palautejärjestelmää. Palautteen saaja tekee valikoivat havaintonsa narsistisista voitoistaan sekä karkeista projektiiivisistä ilmiöistä. Näiden havaintojen psykologiseen käsittelyyn ei yhteisöllä ole työkaluja. Sen vuoksi ne jäävät yksilöiden kannettavaksi.

Ajatellaan ohjauksellisten opettajien ja aineopettajien suhdetta. Näiden ammattiryhmien väliin on syntynyt raja, joka näyttää lähes ylittämättömältä. Jos ohjauksellisista opettajista on pulaa, kellään ei tule ikään kuin edes mieleen, että aineopettaja voisi hoitaa tätä pestiä. (Jäsen #3, Soturit)

Yhteisön toimintaa ohjaavat kulttuurihistoriallisessa ja kehittävässä työntutkimuksessa mallinnetut organisaation historiallisia lähtökohtia. Työvoimahallinnon suhteellisen helposti aikaisemmin saatavissa ollut rahoitus erilaisiin hankkeisiin on opettanut organisaatiota toimimaan kapeilla rahoitusmarkkinoilla sekä siihen, ettei yhteisöä kannattanut kehittää.

Organisaation johdolla ja keskijohdolla on historiallisesti ollut käytännönläheisempi – he olivat teknikoita, siivousteknikoita jne. – ja alhaisempi koulutustausta kuin operatiivisella ytimellä. Tämä on omiaan synnyttämään epäluuloisen suhteen johdon ja kehitysmuotoisimmän kouluttajajoukon välille. Johdosta eristäytyy ja toimii suljettujen ovien takana samanaikaisesti kun operatiivi-

selta tasolta kumpuavat kehitysajatukset tallautuvat väärin ihmisten esittäminä. Usein ne myös uhkaavat vallitsevaa olotilaa, *status quo*'a. Todelliselle vuoropuhelulle avoimien kehitysareenoiden synnyttämistä vältetään. Aito dialogi puuttuu, ja se turhauttaa etulinjan kouluttajia. He kanavoivat kehitysin-tressinsä oman organisaation ulkopuolelle. Myös johto joutuu usein virittämään ohjaustoimensa ns. *leading by perkele* -tasolle, kun aito kontakti operatiiviseen ytimeen puuttuu.

Epäluuloisuus on yhteisön toimintaa ohjaava keskeinen kokemusmalli. Luottamus kollegaan on vähäisempää kuin luottamus järjestelmiin. Johdon ja keskijohdon asema on haavoittuva, mikä selittää johtamis- ja arviointijärjestelmien kehittymättömyyttä. Organisaation ilmi- ja piilotehtävän ristiriita aiheuttaa niin ikään jännitteitä, joita ei kuitenkaan juuri artikuloida. Ilmitehtävä liittyy usein oppilaiden ammatillisen osaamisen kehittämiseen, mutta yhteisön piilotehtävä on terveyst- ja sosiaalialan välimaastoon sijoittuvien marginaaliryhmien kuntoutus. Ilmitehtävien suorittamisen työkalut näyttäytyvät kehnoilta piilotehtävien hoitamiseen, eikä ilmitehtävien hoitamiseen koulutettu johto pidä piilotehtävien hoitamiseen tarkoitettujen työkalujen kehittämistä tärkeänä. Päinvastoin johto tuntee itsensä uhatuksi, kun diskurssi siirtyy piilotehtävien hoitamiseen. Nämä tehtävät eivät näytä houkuttelevilta, kun pyritään uusille markkinoille. Myös piilotehtävien hoitoon harjaantuneet työntekijät syrjäytyvät organisaation valtajärjestelmässä.

Tiivistetysti Soturien tunnetaitojen rakennusaineet voidaan kuvata seuraavasti.

Taulukko 31 Tunnetaitojen rakennusaineet Sotureissa.

<i>Yhteisön emotionaaliset ulottuvuudet</i>	<i>Psykodynaaminen taso</i>	<i>Yksilöllis-kognitiivinen taso</i>	<i>Maailman-kuvan systeemisyy</i>	<i>Luottamus ja vastavuoroisuus</i>
<i>Havainnot Sotureissa</i>	Taistelu-pako: Vahva minä, kilpaileva sinä	Yksilöoptimismi	Yksilötason epälineaarisuus ja ylikehittynyt kyky sietää jännitteitä	Heikko luottamus, vastavuoroisuus parinmuodostustilan kautta
<i>Yhteenveto</i>	<i>Soturit epäluulokehänä ja kykyinä vastustaa ympäristön odotuksia.</i>			

Psykodynamiikan teoria lähtee siitä, että taistelu-pako-tila organisaation tunnevaruutena ylläpitää itseään yksilöiden pyrkimyksistä riippumatta (Bion

1994). Ryhmäteoriat pohjautuvat siis ajatukseen, että taistelu-pako-tila on ryhmän ilmiö, johon yksilöiden tekemiset tai tekemättä jättämiset eivät vaikuta (Kets de Vries 2004). Aineiston analyysi emergenssien näkökulmasta (Senge ym. 2005) osoittaa kuitenkin, että yksilön tiedonkäsittelytyyli voi vahvistaa tilaa, jossa viidakon lait pätevät. Soturiyhteisön yksilöt ovat hyvin optimistisia ja heikosti johdettuja. Sotureissa rakentuukin viidakon kaltainen tila, jossa yksilöiden välinen luottamus ja vastavuoroisuus eivät pääse kehittymään.

4.4 Komeetat ja taito menestyä: ”Tarinasta sinä olet tullut ja tarinaksi sinä olet jälleen tuleva”

Komeetat ovat kertahurmuksen ja tarinan rakentamisen mestareita – merkkitaitureita. Poikkeuksellinen kyky merkitysten dekonstruointiin tekee yhteisöstä postmodernin esimerkkikappaleen: todellisuus sinälään näyttää vaikuttavan vähemmän yhteisön tunteisiin kuin se narratiivi, jota yhteisö keskuudessaan kutoo. Haltioituneisuus on tila, jolla yhteisöä eteenpäin syöttäen³⁶ johdetaan. Merkkien mestari – yhteisön epävirallinen johtaja – sinkoaa ympärilleen keskeneräisiä metaforia, joiden jatkaminen on yhteisön työkalu ja hengissä säilymisen ehto. Taitavan puheen ja vaikuttamisen takaa kuultaa jokin, joka muistuttaa tutkijaa Virtahepo työpaikalla -kirjasta... (Kenttäpäiväkirja, Komeettayhteisö)

Monella tavalla tämä on unelmatyöpaikka. Täällä on hyvä henki ja hommat toimii. Kuitenkaan täällä ei näytetä myöskään pelkäävän erimielistä olemista. Välillä vähän pelottaa, että meneekö meillä niin lujaa, että voiko sellainen kestää ikuisuuksia. (Jäsen #3, Komeetat)

Henkilö on voimakkaasti sitoutunut toisiin ja yritykseen. (Jäsen #2, Komeetat)

Meillä on paljon virtaa. Olemme innostuneita työstämme. Luulen että se on perusta hyvälle fiiliksellä. Muuten hyvä mutta aika ennustamaton eli suomeksi riippuvainen Jannen tunnetiloista. (Jäsen #4, Komeetat)

³⁶ *Feed forward* -termiä on käytetty esimerkiksi ratkaisukeskeisen terapian yhteydessä. Sillä tarkoitetaan ongelmanratkaisumenetelmää, joka keskittyy onnistuneen suorituksen kuvaamiseen etukäteen niin ettei ongelma aktualisoidu eikä palautetta (*feed back*) tarvitse antaa. (Heikkilä 2001; Mintchell 2010.) Tässä tutkimuksessa sillä tarkoitetaan kommunikatiivista tyyliä, jossa palautteen antamisen sijasta rakennetaan mielikuvia onnistuneista suorituksista tulevaan suuntautuen.

4.4.1 Kuvaus mainostajien kehityshankkeesta

Puolituttu mainosalalla työskentelevä henkilö kehuu uutta työyhteisöään niin monisanaisesti ja ylitsevuotavasti, että se herättää jo lieviä epäilyjä. Yhteisön taiteellista johtajaa Jannea (nimi muutettu) hän kuvaa luovimmaksi tuntemakseen henkilöksi, erinomaiseksi johtajaksi ja sosiaalisesti neroksi, joka pystyy synnyttämään mainosalalla erinomaisia tuloksia. Kun tutkija oli kuunnellut tunnin verran hänen kuvaustaan, tutkija oli varma, että hän halusi tutustua tarkemmin tähän yhteisöön. Tutkija otti yhteyttä kyseiseen yritykseen ja pyysi audienssia taiteelliselle johtajalle. Tästä käynnistyi kehitysprosessi, jossa kysely-, haastattelu- ja havainnointiaineistoa kerättiin vuosina 2002–2005.

Ensimmäisen tapaamisen aikana selvisi, että yhteisön taiteellinen johtaja on yrityksen toinen pääosakas. Hänessä on luovan ja karismaattisen johtajan piirteitä. Hän istui tuolissaan hieman levottomana ja kärsimättömänä, mutta samanaikaisesti tarkkaavaisesti kuunnellen. Ensimmäisistä repliikeistään lähtien hän raivasi tilaa puhetavalle, joka poikkeaa tavanomaisesta kahvipöytä- tai bisneskeskustelusta. Hän sai nopeasti vahvan myönteisen yhteyden vie-raaseenkin henkilöön. Fantasioilla, tunnelmilla ja tunteilla leikkiminen sekä rohkea ilmaiseminen oli hänelle ominaista, kuten tutkija on kenttäpäiväkirjassaan pohtinut.

Tämä ihminen kuuluu siihen hyvin poikkeukselliseen ihmiskategoriaan, jota olen joskus kutsunut nimikkeellä 'hulvattomat hautajaisvieraat'. Hakiessaan kahvipöydästä keksiä hän virittää pianon yli syvällisen hauskan keskustelun Arthur Schopenhauerista tai kvanttimekaniikan uusimpien virtausten office-sovelluksista ja imee ympärillään olevat ihmiset keskusteluun niin mukaan, että he unohtavat millaisessa tilaisuudessa he itse asiassa ovat. Riippumatta juhlien luonteesta niistä tulee ikimuistoisen hauskat ja sellaiset, että ihmiset haikailevat, milloin pääsisi taas kunnon hautajaisiin. (Kenttäpäiväkirja, Komeettojen 1. tapaaminen)

Janne on sellainen tyyppi, että monet meidän asiakkaat soittelevat hänelle vain sen takia, että hänen kanssaan on heidän mielestään niin virkistävää puhua. Luulen, että ihan kohtuullinen osa tilauksistamme tulee sitä kautta. Ei kai sitä miksikään muuksi voi kutsua kuin henkilökohtaiseksi karismaksi tai vetovoimaksi. (Jäsen #4, Komeetat)

Johtaja liikkui joustavasti aiheesta toiseen. Hänen ajattelunsa oli avointa ja tilanneherkkää.

Psykologit on pelottavia. Uhhuh. Oletko sinä pelottava? Ai...nyt sinä sitten haluat sulan hattuun... Tulet katselemaan, kun me toimitaan hyvin. Ei paskempi idea... No, mitenäs susta sitten tuli kallonkutistaja.

Sekin vois olla ihan kiinnostava aihe tälle palaverille, eiks vaan. (Jäsen #1, Komeetat)

Ensimmäisestä keskusteluhetkestä muodostuu lähes taiteellinen kokemus. Myöhemmin Janne puhuu *open-loopin* tärkeydestä ja antaa erinomaisen esi-merkin tästä omalla käyttäytymisellään. Tutkija kertoi, että hän toivoi saavansa havainnoida yhteisöä muutaman kuukauden ajan tutkimustarkoituksessa. Johtaja vastasi: ”Okei, mennään tuonne ylös”. Hän harppoi portaat ylös kolmannen kerroksen studioon, jossa noin kymmenen ihmistä työskenteli. Johtaja huudahti henkilöstölle: ”Hei, tulkaa tänne, tällä kaverilla on asiaa!” Henkilöstö ponnahti tuoleistaan samassa silmänräpäyksessä ylös ja kerääntyi ympärillemme. Johtaja sanoi heille jutulleensa kanssani ja kehotti minua kertomaan asiani. Tutkija kertoi asiansa. Yrittäessään syventää teemaa yhteisön jäsenet jo kyllästyivät. Johtaja puuttui tilanteeseen ja kysyi: ”Mitä mieltä olette, voiko tämä kaveri tutkia?” Yhteisön jäsenet vastasivat mumisten sen käyvän. Tutkimusprosessin etenemisestä sovittiin tarkemmin.

Työyhteisö vaikutti äärimmäisen luovalta ja energiseltä. Yhteisön jäsenet olivat spontaaneja, eikä ulkoisia voimakkaan johtamisen tunnuspiirteitä ollut näkyvissä. Näytti siltä, että yhteisö edusti juuri sellaisia erinomaisen hyvinvoivia ja tehokkaita organisaatioita, joista tutkija oli kiinnostunut.

Johtaja siirtyi toiseen palaveriin. Tutkija jäi juomaan kahvia mainosstudioon ja kuunteli miten yhteisön jäsenet kommunikoivat keskenään.

Jäsen #1: Hei Tomi (nimi muutettu), mitä mieltä sinä olit siitä pankin jutusta, olikse ihan paska?

Jäsen #2: Joo, niin kuin sun tekeleet aina...(naurua)... Ei vaan kyllä siinä oli ihan ideaa, lisäksiin kyllä vähän kuvan osuutta... Et ei niissä taida pankeissa kerrottavaa olla, et kuva vois heittää sitä enemmän sellaiselle ideatasolle.

Jäsen #1: Mä oon vähän epävarma, tarttisin vähän enemmän näkökulmia... Mitä mieltä sä oot Liisa (nimi muutettu)?

Jäsen #3: Ei kun vahvistat tosta tota kuvan asemaa. Kyllä siitä hyvä tulee... Mikä sulla on deadline?

Jäsen #1: Huomenna puoleen päivään mennessä... Taitaa mennä iltatöiksi....

Jäsen #3: Hyvä se, että ihmisellä puuhaa piisaa... (yhteistä naurua) (Keskustelua Komeetoissa)

Ajatukset sinkoilevat estottomasti. Yhteisön jäsenet kommentoivat toistensa ajatuksia, töitä ja persoonallisuuksia.

Jäsen #3: Se soitti se Matikaisen sohvakaupan (yrityksen nimi muutettu) omistaja, et huomiseksi pitäis ennättää... Sit se puhu, kun sen vaimo on innostunut golfista ja tytär lähdössä Espanjaan ja poika ei vielä päässyt armeijasta ja että sen takia se ei ennättäis hakemaan sitä huomenna... Varmaan tunnin se selitti, eikä meinannut millään saada katkeemaan. Ja sitten se soitti taas puolen tunnin päästä, kun oli tullut joku uusi idea... Ne ei kyllä tajuu, että meillä mahdollisesti vois olla muitakin asiakkaita ja muutakin tekemistä.

Jäsen #2: Joo, ei sitä meinaa saada katkeemaan. Mä muistan saman, kun mulla oli sen kanssa projekti viime kuussa.

Jäsen #1: No miksette sano sille suoraan. Kyllä mä ainakin sanoisin.

Jäsen #2. Eikun siitä se vasta innostuu ja kohta porhaltaa Mersullaan paikalle ja siinä menee sitten puoli päivää.

Jäsen #1: Ollaan Janneja vähän kaikki. Lentävät mainostajat – markkinointia ja ilmaisterapiaa. (yhteistä naurua) (Keskustelua Komeetoissa)

Työntekijöiden ajatuksellista ilotulitusta ei tutkijan läsnäolo näyttänyt häiritsevän. Välillä joku heistä heitti tutkijalle kysymyksen ikään kuin tarkistaakseen, että hän on hereillä. Spontaanius ja tunneviestit kannustivat yhteisöä hyvään vireystilaan. Yhteisön jäsenet olivat kuin yhtä perhettä. Tutkijan lähtiessä jotkut yhteisön jäsenistä huutelivat hänen peräänsä leikillisesti: ”tuletko taas huomenna, kun tässä tää meidänkin juttu oikein intoutui, kun päästään hienon akateemisen tutkimuksen kohteeksi”. Toinen jatkoi: ”et ei tässä tiedä, mitä kaikkea hienoa sä meistä saat irti ja ehkä sitten päästään juttelemaan oikein kahden keskenkin.” Näin käynnistyi Komeettojen projekti.

Tutkija tapasi yhteisön toimitusjohtajan Teemun (nimi muutettu) toisen tapaamisen aikana. Toimitusjohtajalle esiteltiin tutkimuksen kulkua ja tavoitteita. Toimitusjohtaja oli kiinnostunut siitä, miten yritys voisi hyödyntää tutkimusta. Toimitusjohtaja edusti klassista insinöörityyppiä. Hän oli harkitseva, looginen ja korrekti. Teemu ja Janne näyttivät muodostavan hyvin toimivan kokonaisuuden. Persoonallisuuksina he olivat hyvin erilaisia. Teemu oli vakaata, rationaalinen ja looginen, kun taas Janne oli enemmän impulsiivinen, kekseliäs ja osin jopa arvaamaton.

Yhteisön jäsenille jaettiin optimismia ja yhteisön toimivuutta koskeva kyselylomake täytettäväksi. Kolmannella tapaamiskerralla yhteisölle annettiin palaute. Yhteisö oli saanut pääsisältöisesti parhaat pisteet kaikilla mittareilla verrattuna aikaisempiin tutkittuihin yhteentoista yhteisöön. Jäsenten mielestä tulokset kertoivat asiat juuri niin kuin ne ovat.

Neljännän tapaamisen aikana haastateltiin kuutta työntekijää. Kaikilla haastateltavilla oli kerrottavaa enemmän kuin aikaa oli varattu haastatteluun. Yhteisöä kuvattiin luovaksi. Kaikki haastatellut kertoivat taiteellisen johtajan

olevan yhteisön psyykkinen keskus, jonka suosiosta ja huomiosta kilpailtiin. Taiteellinen johtaja johti kehumalla yhteisön jäseniä. Yhteisöä kuvasivat myös systemaattisuuden puute, tunneorientaatio ja suosikkijärjestelmät sekä asiakkaiden ylipalveleminen. Työntekijät kertoivat olevansa vahvan tunneperäisesti sitoutuneita yhteisöön. Sitoutuminen oli tärkeä motivaatiotekijä. Johtajakultti yhdisti haastatteluja.

Organisaatiossa tapahtui suuri muutos vuonna 2004. Toimitusjohtaja Teemu muutti yllättäen toiselle paikkakunnalle. Hänen tilalleen valittiin uusi naisjohtaja Niina (nimi muutettu). Uusi toimitusjohtaja oli suhteellisen nuori ja verraten kokematon. Hän oli taiteellisen johtajan valitsema. Aikaisempi toimitusjohtaja Teemu näytti jääneen marginaaliasemaan yhteisössä. Hän ryhtyi johtamaan yrityksen sivutoimipistettä toisella paikkakunnalla.

Viidennen tapaamisen aikana uutta toimitusjohtajaa haastateltiin. Toimitusjohtaja kertoi hakevansa vielä linjaansa. Haastateltavan mukaan hänen ajattelunsa oli monessa samansuuntaista kuin taiteellisen johtajan ajattelu. Toimitusjohtaja piti organisaation heikkoutena tunneorientaatiota. Heikkous oli myös kannattamattomien asiakkaiden ylipalvelua.

Kuudennessa tapaamisessa kokoontui yrityksen johtoryhmä. Tapaamisessa pohdittiin yrityksen historian vaikutusta nykypäivään. Keskustelua herättivät yhteisön voimakas tunneorientaatio ja menneisyydestä kumpuava ns. *Robin Hood* -henki. Samaten keskusteltiin ylimääräisestä työstä, josta ei saada korvausta mutta jota tehdään, koska halutaan olla asiakkaille ystävällisiä.

Uusi johtaja Niina: Tästä olemme puhuneet monta kertaa aikaisemmin, on niin paljon höttöä josta ei voi laskuttaa. Ihmisten kannattavuustietoisuus ei ole kauhean hyvä.

Tutkija: Pitkällä juoksulla yrityksessä tietenkin tarvitaan tavoitteellisuus ja suunta. Onkohan niitä määritelty?

Janne: Miksi kaikkia asioita pitää strukturoida? Hyvät asiat pilaantuvat sillä. Jos miettii miten polkee fillarilla, ei kohta enää osaa lainkaan ajaa sillä. Turhaa höttöä voi kyllä vähentää mutta ei sitä voi muuksi muuttaa.

Niina: Höttö on tunneohjautuvaa. Täällä tehdään asioita pelkän tunteen takia. Janne on nero. Missään muissa yrityksissä ei näe pidemmälle vietyä ajatusta 'kyllä luonto tasapainottaa'. Lentävät mainostajat on strukturismin vastakohta. Teemu on synnynnäinen tayloristi, tarkka. Höttö taas on suunnittelemattomuutta, puutosta visiosta. Jannella on visio mutta hän ei tuo sitä julki. Pelko että lumo häviää, jos vision tuo julki.

Janne: Ystävällisyyskö on turhaa höttöä?

Niina: Onko kaiken tarkoituksena vain hyvät fiilikset? Erityisesti Jannele?

Janne: Kaiken ei tarvitsekaan olla tarkoituksenmukaista. Se tekee elämästä elämisen arvoisen. Lentävät mainostajat toimii kuin henkilö, tunteiden kautta, ei kuin perusyritys. (Keskustelua Komeetoissa)

Yhteisön jäsenet pohtivat sitä, että mainosala oli muuttunut dramaattisesti viimeisen 5–10 vuoden ajanjaksolla 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa. Esimerkiksi tekniikan digitalisoitumisen seurauksena oli kuvankäsittelyn tekniikka muuttunut. Kuvankäsittely oli aikaisemmin teetetty koulutetuilla reprokuvankäsittelijöillä. Nykyisin se tapahtui mainostoimistoissa, vaikka mainostointot eivät välttämättä voineet laskuttaa työstä. Myös mainosalan työllisyysnäkymät olivat selvästi pienentyneet. Muutaman vuoden aikana alalta oli poistunut n. 30 prosenttia työntekijöistä tiukan kilpailutilanteen takia.

Jäsenet ilmaisivat, että henkilöstö oli uusiutunut ja ettei ns. vanhan ajatuskaavan mainoshörhöjä enää olisi olemassakaan. He kertoivat myös, että osa asiakkaista oli kadonnut. Esimerkiksi pankki- ja vakuutusaloilta oli kadonnut kokonaisia yrityksiä ja monet yritykset ketjuuntuvat ja mainontaa tehtiin kansainvälisenä ketjumainontana muualla kuin Suomessa. Myös EU:n tuleminen ja kansainvälisten mainostoimistojen rantautuminen Suomeen olivat tehneet alasta entisestään kilpailutempaa. Lyhyesti sanottuna jäsenet viestivät, että mainosala kurjistui.

Asiakkaat valitsevat nykyään toimistonsa aivan eri kriteereillä. Perinnettä ja yhteistä pitkää historiaa ei aina lueta hyödyksi vaan jossain tapauksessa jopa taakaksi. Kilpailuttaminen ja myös EU-säädäntö ovat tuoneet haasteensa mainostoimistojen myyntiin. Enää luovilla ratkaisuilla ei pärjää kilpailussa, pitää olla vankkaa taloudellista taustaa. (Jäsen #3, Komeetat)

Medioiden miellettiin nyt myyvän suoraan asiakkaille. Mediatoimistojen rooli oli kyseenalaistettu ja myös osa mediatoimistojen osaamisesta oletettiin saatavan mainostoimistosta ns. kaupan päälle. Ala oli pirstaloitunut, digitalisoitunut, eikä ajattelu enää kulkenut pelkästään kohderyhmäajattelun kautta. Mainostoimistojen tehtäväksi oli muotoutunut sisältöjen ja ideoiden luominen. Tekniseen toteuttamiseen käytettiin vähemmän panoksia.

Keskustelussa pohdittiin myös historian vaikutusta organisaatioon, joka näkyi myös psyykkis-kulttuurisella tasolla. Ns. *Robin Hood* -kulttuuri ja karismaattisen repivä johtaminen polttivat työntekijät loppuun. Tästä seurasi henkilöstön suuri vaihtuvuus. Lyhyet työsuhteet pitivät yhteisöä jatkuvassa käymistilassa. Nyt kritisoitiin taiteellista johtajaa.

Toimistomme toimii Jannen varjossa, kaikkia asioita ei voida tutkia, kaikista ei voida puhua, tiettyjä asioita ei voida tehdä. Janne on toimiston fallos. Hänen henkilökohtaiset kiksinsä ohjaavat liikaa toimintaa. (Jäsen #3, Komeetat)

Alalla oli siis tapahtunut suuria muutoksia, jotka aiheuttivat paineita. Organisaation selviytymiskeino oli selvästi ollut tietynlainen tunnevirittyneisyys, asiakkaiden hyvä ja syvä palveleminen, joka ei kuitenkaan nykyisessä tilanteessa toiminut. Jannen ylläpitämä kulttuuri oli kuitenkin vahva ja Janne näytti loukkaantuvan, mikäli tätä kulttuuria kyseenalaistettiin. Systemaattisten johtamis-, arviointi- ja laatu työkalujen kehittäminen näyttivät keskeisiltä haasteilta.

Seuraavaa, viimeistä tapaamista varten yhteisön toimivuutta mitattiin uudelleen. Tulokset olivat huonontuneet selvästi. Tämä herätti ihmetystä. Yhteisön jäsenten mielestä joko tulokset olivat vääriä tai sitten tulokset olivat heikentyneet tilapäisesti kiristyneen kilpailutilanteen ja taloudellisen tilanteen sekä yksittäisen irtisanomisen seurauksena.

Keskustelua herätti myös vanhan toimiston ja toiselle paikkakunnalle perustetun uuden toimiston välinen jännite. Tutkija näkyvästi toimistoissa kerrottuja tarinoita omasta erinomaisuudesta.

Tutkija: Niin mitä muuten sanotte tästä ristiriitaisesta tulkinnasta, josta tässä olemme jo aikaisemminkin viitteenomaisesti puhuneet? Vanhassa toimistossa sanotaan, että Teemun työpanos on ollut heikko viimeisinä vuosina ja se on keskeinen syy heikkoon tulokseen. Vanhassa toimistossa sanotaan myös, että uusi toimisto ja investointi siihen ja sen etäjohtaminen syö resursseja. Uudessa toimistossa sanotaan kutakuinkin päinvastoin, että tämänhetkisellä ehkä hiukan heikentyneellä tilanteella ei ole mitään tekemistä Teemun ja Suuren Kaupungin (kunnan nimi muutettu) kanssa, päinvastoin Teemun johdolla sivukonttori voi ja pärjää niin hyvin, että rahaa lähes pumpataan vanhaan toimistoon.

(PITKÄ HILJaisuus 10–15 s.)

Teemu: Kuka noin on sanonut vanhassa toimistossa, olisi pirun kiva tietää.

Niina: Kuka on sanonut?

Tutkija: Niin kuin aika monet tässä palaverissä nytkin läsnäolijoista tietävät ja niin kuin aikaisemmin jo sanoin, tuossa kokouksessa olivat läsnä Niina, Janne, Anneli (nimi muutettu) ja minä. Anneli on myös kirjoittanut Wordilla muistiinpanot kokouksesta kutakuinkin sanasta sanaan, joten kyllä se on ihan hyvin dokumentoitukin.

(PITKÄ HILJaisuus, 10-15s)

Janne: Ei ole kyllä kukaan sanonut noin, en minä ainakaan muista.

Niina: Ei, ei varmaankaan ole, ei minullekaan tule sellaisia mielikuvia tässä. (Keskustelua, Komeettojen kehitystapaaminen)

Tapaamisen jälkeen tutkija keskusteli kahdesti puhelimitse toimitusjohtajan Niinan kanssa. Puhelinkeskusteluissa Niina kertoi taiteellisen johtajan olleen hyvin loukkaantunut tilaisuuden jälkeen. Hän oli seuraavana päivänä uhanut, ilmeisesti puoliksi leikillään, irtisanoa kaikki työntekijät, koska organisaatiossa oli niin paha olla. Toimitusjohtajan mukaan oli selvää, ettei taiteellinen johtaja halunnut jatkaa kehitysprosessia. Tähän myös päädyttiin.

4.4.2 Teoreettista pohdintaa: merkitysten muokkaus tunnetaitona ja -jumina

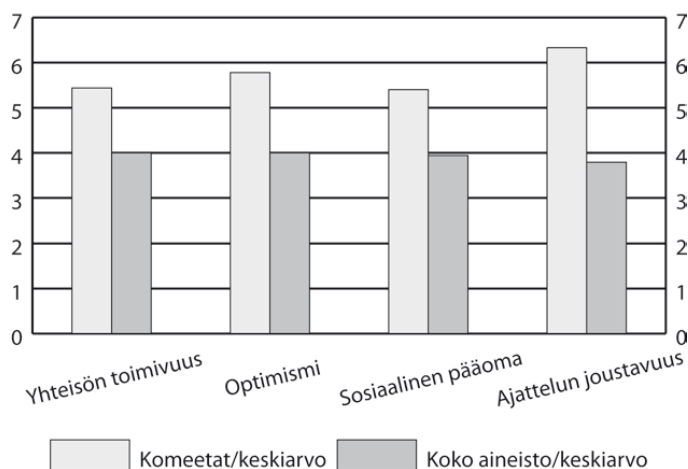
4.4.2.1 Mielihyvän ansa estää tunnetaidon kehittymisen

Komeettojen ensimmäisessä mittauksessa yksilöiden optimismi yhdistyy yhteisön toimivuuteen. Ajattelun joustavuus ja jatkuva pyrkimys riskien ottoon on synnyttänyt toiminnan vastavuoroisuuteen pohjautuvan korkean luottamuksen työtovereihin. Yhteisö ja sen yksilöt ovat merkitysten käsittelyn mestareita, mikä näkyy tunnetaidon kaikkien osa-alueiden korkeina arvoina. Jumiutuminen ajatukseen että 'kaikesta on saatava kiksejä' (mielihyvää) estää kurinalaisemman tunnetaidon kehittämisen.

Taulukko 32 Tunnetaidon rakennusaineet Komeetoissa (n=16) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.

	<i>Yhteisön toimivuus</i>	<i>Optimismi</i>	<i>Sosiaalinen pääoma</i>	<i>Ajattelun joustavuus</i>
<i>Komeetat /keskiarvo</i>	5,44	5,78	5,40	6,33
<i>Koko aineisto /keskiarvo</i>	4,00	4,00	3,94	3,79

Tunnetaidon rakennusaineet



Kuvio 21 Tunnetaidon rakennusaineet Komeetoissa (n=16) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.

4.4.2.2 Voittava minä, haluava sinä: yhteisölliset objektsuhteet, perusolettamustilat ja vuorovaikutus

Kyselyjen ja haastattelujen mukaan jäsenet kokevat – ennen kahta viimeistä konsultaatiotapaamista, jolloin ilmapiiri kriisiytyy – yhteisönsä innostavana, kannustavana, tunnepainotteisena ja luovana. Se koetaan kekseliäänä, hauskana, unelmatyöpaikkana, arvaamattomana ja johtajakeskeisenä. Työ nähdään kiinnostavana, haastavana ja virkistävänä. Työpaikka on valittu itse. Työ yhteisössä on hektistä, maanista ja maanis-depressiivistä. Työ on kehittävä ja se vaatii älyä ja nokkeluutta. Jäsenten kokemukselle on ominaista kiihkeä viharakkaussuhde työhön. Työ on heille tärkeää: se on elämäntapa, jonka avulla voi toteuttaa itseä. Jäsenet kokevat olevansa tyytyväisiä. Heillä on hyvä yhteisö, hyvät työkaverit. Välillä he kokevat olevansa 'ihan pihalla', eivätkä he aina 'meinaa pysyä kyydissä.' Komeettojen resurssit ovat innokkuus ja työhön sitoutuneet työntekijät ja johto. Yhteisö haluaa kehittyä ja sillä on 'draivia'. Heillä on henkistä pääomaa ja kannustava johto. Asiakassuhteet ovat hyviä, ja jokainen on itse vastuussa työstään. Kykyä ja osaamista löytyy samoin yhteistyöhalua.

Into, asenne työhön on kaikkein tärkein resurssi. Jostakin syystä johtuen olemme onnistuneet pitämään sitä korkealla, mikä on tuottanut työhön sitoutumista: sekä työntekijät että johto on voimakkaasti kiinnittynyt tekemiseen. Täällä on jatkuva kehityshalu ja kova draivi päällä. Henkinen

ilmapiiri suosii sekä yksilöllistä että yhteisöllistä kehitystä. Kannustava johto on kyennyt synnyttämään henkistä kapitaalia. Toimivat asiakassuhteet ja osaaminen ovat keskeisimpiä resursseja. Jos asiakassuhteet eivät toimi, niin millään muulla ei ole väliä. Täällä keskeistä on se, että asiakassuhteisiin liittyy henkilökohtainen vastuu ja ihmiset ymmärtävät asiakassuhteiden merkityksellisyyden. (Jäsen #3, Komeetat)

Objektisuhteessa toiseus liittyy kilpailijoihin, jotka selvästi erottuvat omasta organisaatiosta. Työntekijöiden ja johdon puheessa toisiksi asettuvat ns. ei-luovat yksilöt. Toisia ovat myös pääkaupunkiseudun toimipiste ja yrityksen entinen toimitusjohtaja. Hankalat henkilöt kuuluvat normaaliin työprosessiin. Työyhteisön pirstakerroinlisä, toiminnan arvaamattomuus ja rajattomuus aiheuttavat sen sijaan ongelmia. Komeettayhteisö on tunneyhteisö. Sitä johdetaan tunteiden avulla. Johtajassa on kaksi puolta: asiajohtaja ja tunnejohtaja, virallinen ja epävirallinen johtaja. Johtaja on innostunut ja innostava, mielialapelaaja, mutta tehokas. Hän on kekseliäs ja pidetty – upea johtaja, joka saa esiin muiden jäsenten parhaat puolet. Johtajaa ihannoidaan; 'pomon monistaminen' täsmentyykin kehitystavoitteeksi. Yhteisössä vallitsee toiveikas, innostava ja valoisa tunnelma. Jäsenet pitävät itseään voittajina, joita muut ihannoivat. Tutkijan kokemus yhteisöön tutustumisesta on myönteinen. Komeettojen työskentelyprosessi tuntuu kevyeltä, innostavalta ja houkuttelevalta.

Komeettojen suhdetta johtoon sävyttää idealisointi, joskin konsultaatioprosessin edetessä käsitys johdosta jakautuu 'hyväksi' ja 'pahaksi'. Johtajan suhde muihin yhteisön jäseniin on merkittävin, eikä muita olennaisia ihmissuhdekonstellaatioita haastatteluissa nouse esiin.

Jos joutuu illanistujaisissa kauemmas Jannesta, se on toisinaan ikään kuin rangaistus ja jotkut ihmiset saattavat pahoittaa mielensä tai jopa murjottaa monta päivää tällaisessa tilanteessa. Luulen, että kyllä siinä on paljon Jannen henkilökohtaista karismaa ja hänen kykyään valloittaa ihmisiä ja heidän mieliään, mutta varmaan siinä on myöskin semmoisia yhteisöllisiä valtaan, hiljaisen tiedon jakamiseen ja ehkä myös toimintavapauksiin liittyviä asioita. Kun on Jannen kanssa hyvissä väleissä ja se usein tarkoittaa vähän sellaista hybristä, niin silloin asiat yksilön näkökulmasta usein rullaavat täällä. Jannen lähellä on ikään kuin turvassa ja saa ikään kuin riittävästi henkistä ravintoa. (Jäsen #4, Komeetat)

Me ollaan vähän niin kuin sellainen patriarkaalisen familiaristinen perhe, vaikkei Janne nyt niin patriarkaalinen muuten ole, jossa suvun keskipisteen lähellä olemisen tarkoittaa korkealla sisäisessä hierarkiasa olemista. Kun pääsee hyvään asemaan suhteessa Jannen ja hänen mukanaan kantamaan tietoon, näkökulmiin ja virtaukseen niin sen jälkeen voi keskittyä paremmin varsinaiseen työhön... Mä olen joskus ajatellut, että Janne on ikään kuin joku Ronaldinho tai muu taitava pelinte-

kijä jalkapallojoukkueessa. Ilman sitä peli ei kerta kaikkiaan kulje ja hänen kanssaan se kulkee erinomaisesti. Kyllä hän pitää ns. palloa paljon, mutta kyllä sieltä sitten tulee sellaisia namupasseja, että se on pelkkää taidetta tai taitoa. Ne on usein semmoisia, ettei niistä voi olla maalia tekemättä. (Jäsen #4, Komeetat)

Yhteisö on energisessä, jopa maanisessa muodostustilassa. Perusolettamuksena on, että elämä on kivaa ja että sen myös täytyy olla mukavaa. Mitään ei kannata tehdä, ellei siitä saa 'kiksejä'. Riippuvuus siitä, että kaiken pitää olla kivaa, aiheuttaa kitkaa yhteisön jäsenten ja tutkijan välillä. Konsultaatioprosessin aikana ehdotetut kurinalaisemmat johtajuusjärjestelmät eivät saaneet vastakaikua.

Yhteisön johtaja tunnistaa olevansa keskipisteenä ja sen, että muut haluavat häntä miellyttää. Yhteisön jäsenet valittavat työyhteisön vuorovaikutuksen olevan impulsiivista ja elämän yhteisössä kuin tunteiden vuoristorataa. Yhteisöllinen vuoristoratailmiö (maanis-depressiivisyys) synnyttää vaikeuksia, mutta johtajuusjärjestelmistäkään ei pidetä. Töitä on liikaa. Omaa rauhaa tai tilaa ei ole, ja kiire on jatkuva. Vuorovaikutus on avointa ja paljastavaa. Ihmiset avaavat sielunsa (ainakin tiettyyn rajaan asti), ja syntyy vaikutelma, että yhteisöllinen kokemus ja sitä rakentava puhe ovat sopusoinnussa. Ihmiset ilmaisevat suoraan, mitä ajattelevat. Kontrolli on, ja sen halutaan olevan niukkaa. Vuorovaikutus pohjautuu koodiin: ole sitä, mitä olet.

4.4.2.3 Lupa olla oma itsensä synnyttää yksilöiden optimismia

Komeetoissa sekä yhteisölliset että yksilölliset tunnetaidot ovat aineiston kehittyneimpiä. Yksilöt ovat optimistisia mutta eivät yhteisöllisyyden kustannuksella. Komeetat edustavat hyvin toimivaa organisaatiota, jossa yksilön optimismi välittyy optimaalisesti myös yhteisön prosesseiksi. Välittävinä tekijöinä ovat ihmisten välinen luottamus, vastavuoroisuus ja systeeminen maailmankuva, kuten seuraavissa alaluvuissa tulee näkyväksi. Komeettojen haastatteluissa nousee esille uusimman tunnetutkimuksen (Rantanen 2011, 14) nimeämiä yksilösubjektin ylittäviä (engl. *self-transcendent*) tunteita, kuten haltioitumista, hilpeyttä, innostumista ja myötätuntoa, joita pidetään yhteisön ja yksilön toimivuutta välittävinä tekijöinä, eräänlaisena emotionaalisenä liimana (Zaboura 2008; Rizzolatti & Sinigaglia 2008). Komeettojen aineisto osoittaa, että aktiivinen eteenpäin syöttävä johtaminen tuottaa tällaisia minän ylittäviä tunteita. Yliyksilölliset tunteet ovat vuorovaikutuksessa yksilöiden optimistisen tiedonkäsittelyn ja yhteisön toimivuuden kanssa. Tällaiset tunteet mahdollistavat merkityksillä leikittämisen ja ne edesauttavat näin merkitysten joustavaa purkamista ja rakentamista uudelleen. (Toivonen 2001; Weick 1995.)

Komeettojen yksilöllinen tiedonkäsittely on optimistisempaa kuin muissa yhteisöissä keskimäärin. Sekä onnistumisten (Komeetat ka 6,3; koko aineisto ka 3,9) että takaiskujen (Komeetat ka 5,9; koko aineisto ka 4,1) käsittely on optimistisempaa kuin aineistossa keskimäärin. Yksilöt pitävät onnistumisia yleisinä, pysyvinä ja itsestä johtuvina. Takaiskut puolestaan hahmotetaan satunnaisina, poikkeuksellisina ja ulkoisista tekijöistä johtuvina. Onnistumisten käsittely eli onnistumisista nauttiminen koostuu nimenomaan siitä miten yleisinä, pysyvinä ja itsestä lähtöisinä onnistumisia pidetään. Takaiskujen taklaaminen puolestaan koostuu siitä, miten satunnaisina, poikkeuksellisina ja ulkoisista tekijöistä johtuvina takaiskuja kyetään pitämään.

Taulukko 33 Yksilön kognitiivinen tiedonkäsittely Komeetoissa (n=16) ja koko aineistossa (n=163) Likert-asteikolla 1–7.

	<i>Optimismi</i>	<i>Onnistumisista nauttiminen</i>	<i>Takaiskujen taklaus</i>
<i>Komeetat /keskiarvo</i>	6,2	6,3	5,9
<i>Koko aineisto /keskiarvo</i>	3,9	3,9	4,1

Yksilöt hahmottavat onnistumiset pysyviksi, yleisiksi ja itsestä johtuviksi. Tämä näyttää liittyvän yleiseen toiveikkaaseen ja hyvään mieleen, joka yhteisössä on vallitseva.

Meillä on hyvä fiilis, ja se vaikuttaa miten me asiat näemme (Jäsen #8, Komeetat)

Hyvää tunneilmapiiriä vahvistetaan muun muassa positiivisilla juoruilla ja tekemällä onnistumisista julkisia ja yleisesti näkyviä. Myönteinen kerskailu (itse asiassa kerskailu sanana on suomen kielessä liian kielteinen asian kuvaamiseen) ja itsetehostus näyttää automatisoituneen myös osaksi yksilöiden sisäisiä hahmotusprosesseja, mikä näkyy optimismimittarin onnistumisten käsittelyn korkeimpina arvoina. Yksilöt ovat yhteisössä oppineet ja tottuneet, ettei heidän tarvitse piilotella onnistumistaan. Yhden osaaminen ei ole toiselta pois eikä uhkaa ketään. Kun yksilöt voivat vapaasti nauttia itsestään, se vahvistaa yksilön sisäistä ajatusta, että hän on kaikin puolin hyvä. Tämä tunne puolestaan kehämäisesti vahvistaa optimistisia attribuutioerheitä.

Se kuulostaa ihan banaalin yksinkertaiselta, mutta kun on lupa olla onnellinen ja itseensä tyytyväinen, voimistaa se myönteistä käsitystä itsestä. Lupa olla hullu ja lupa olla onnellinen liittyy vahvasti yhteen ja on mieleton voimavara mun mielestä. (Jäsen #8, Komeetat)

Yksilöiden optimismi näyttää Komeetoissa kumpuavan siitä, että heidän 'syväpersoonansa' (Heikkilä 2001) on jatkuvasti läsnä heidän toiminnassaan. Tässä johdon rooli on keskeinen: se altistaa itseään voimakkaasti, uskaltaa olla hullu ja ylittää standardikäyttäytymisen rajoja. Psykologinen tasapaisuus ja standardius on kitketty yhteisöstä pois johdosta lähtevän mallioppimisen kautta. Yksilöiden myönteinen eriytyminen – olla positiivisella tavalla erilainen kuin muut – on yhteisön käytännöissä muuttunut paheesta hyveeksi. Tämä auttaa siinä, että ihmiset uskaltavat olla näkyviä ja käyttää persoonallisuudeltaan puolia, joita tasapäistävissä kulttuurissa ei käytetä. Kun yksilölliset vahvuudet eivät ole uhka yhteisölle, yksilö uskaltaa olla näkyvä.

Kaikkihan sen näkee että me ollaan hulluja. Tietysti se että uskaltaa ja voi olla se mikä on, kasvattaa itseluottamusta. (Jäsen #8, Komeetat)

4.4.2.4 Luottamus kilpailuvalttina: tarinan rakentaminen osana kulttuuria

Komeettojen sosiaalinen pääoma summamuuttujana on selkeästi koko aineiston suurin. Sosiaalisen pääoman rakenteellinen profiili on Komeetoissa samantyyppinen kuin Me-yhteisössä, joskin Komeettojen jäsenillä on myös paljon sosiaalisia verkostoja. Luottamus toisiin ihmisiin ja vastavuoroisuus saavat Komeetoissa aineiston korkeimmat arvot, mutta luottamus järjestelmiin on selkeästi heikompaa kuin luottamus ihmisiin.

Taulukko 34 Luottamus Komeetoissa (n=16) Likert-asteikolla 1–7.

	<i>Luottamus toisiin ihmisiin</i>	<i>Luottamus järjestelmien</i>	<i>Vastavuoroisuus</i>	<i>Verkostojen määrä</i>	<i>Sosiaalinen pääoma</i>
<i>keskiarvo</i>	6,19	3,44	6,06	6,06	5,44
<i>keskihajonta</i>	0,91	1,15	1,00	0,57	0,47

Tutkimuksen alkuvaiheen korkea vastavuoroinen luottamus näyttää liittyvän keskeisesti yleistyneeseen toimintatapaan, jossa ihmiset näyttävät työpro-

sesseissaan olevan ikään kuin rohkeasti julkisen alasti omien ajatustensa kanssa. Ihmiset ovat kommunikoidessaan vahvasti yhteydessä omiin intuitiivisiin mielikuviansa ja tunteihinsa, joita puheessa jaetaan myös toisten yhteisön jäsenten kanssa. Käyttäytymiskoodi näyttää sellaiselta, että lähes kaikki tunteet ja mielikuvat hyväksytään (ks. Lane 1998, 2). Tämä toimintatapa tukee työn ydinprosessia eli luovien mainosideoiden syntyä ja edelleen kehittymistä. Vuorovaikutustapa on yleistynyt myös muihin kuin varsinaisten mainosideoiden kehittelyyn.

Työskentelyn ja yhdessäolon tapa on intensiivinen ja avoin. Kun haen muistireferenssejä aikaisemmista kokemuksista, tulee mieleen lähinnä psykologien koulutuksissa käytetyt *sensitivity training* -ryhmät, joissa tavoitteena on ilmaista muille ryhmäläisille kaikki keskeiset tunnekokemukset ja assosiaatiot, joita mielessä tapahtuu. Mainostajissa avoin tunneilmaisu ja mielen prosessien läpinäkyvyys vaikuttavat olevan keskeisiä tukipilareita keskinäisen luottamuksen ja vastavuoroisuuden rakentumisessa.

Ihmisten välisen luottamuksen ja avoimuuden käänttöpuolena on heikko luottamus järjestelmiin. Vastenmielisyys ihmisiin kohdistuviin järjestelmiin korostuu tutkimusjakson loppupuolella, jolloin tutkija konsultin ominaisuudessa yrittää esittää, että järjestelmällisyyden ja työtä ohjaavien järjestelmien kehittäminen luultavasti lisääisi yhteisön pitkäkestoista tuloksellisuutta. Osa yhteisön ihmisistä on samaa mieltä ja myös pahoillaan järjestelmällisyyden niukuudesta, mutta osassa yhteisöä ajatus systeemeistä herättää voimakasta vastarintaa. Selkeimmin tämän esittää yrityksen taiteellinen johtaja, jonka näkökulmilla yrityksessä on huomattava paino. Asia tulee vahvasti esille, kun sisäisessä koulutuksessa nousee esiin kysymys, miksi yrityksen laatujärjestelmä on jäänyt pois käytöstä, vaikka sen kehittämiseen investoitiin paljon aikaa.

Vastavuoroisuutta määrittää yhteisössä järjestelmällisyyden ja luovuuden näkökulmien vuoropuhelu, ei niinkään esimerkiksi johdettavien ja heitä johtavien henkilöiden yhteys. Niin yksilöillä kuin yhteisöllä on laajat sosiaaliset verkostot. Yksilötasolla työntekijät vaikuttavat ns. uuden talouden jäseniltä, joille aktiivisuus, itseensä luottaminen ja myönteisillä ennakko-odotuksilla varustettu ulospäin suuntautuneisuus näyttävät olevan läsnä jokapäiväisessä työssä. Myös yrityksen rekrytoinnissa suositaan tämäntyyppisiä henkilöitä. Yhteisössä käytetty termi sopivista henkilöistä on *open-loop*. Yhteisötasolla verkostojen määrä on suorassa yhteydessä toimintatapaan, jossa korostuu asiakkaiden kuunteleminen ja heidän hyvinvoinnistaan välittäminen sekä se, että asiakkaat aidosti pitävät yrityksestä. Organisaatiossa tätä miellyttämisen, hurmaamisen tai kuuntelupyrimystä kuvataan sanalla höttö, koska se ei ole selkeästi rajattua tai määriteltävissä olevaa työtoimintaa ja koska siitä sen vuoksi ei voi laskuttaa.

Taulukko 35 Ajattelun epälinearisuusaste Komeetoissa (n=16) Likert-asteikolla 1–7.

	<i>Keskiarvo</i>	<i>Keskihajonta</i>
<i>Organisaation avoimuus</i>	5,75	0,58
<i>Jännitteinen luovuus</i>	6,69	0,48
<i>Monitotuuksisuus</i>	6,50	0,52
<i>Poikkeamien kehittävyys</i>	6,06	0,57
<i>Intuiitivisuus</i>	6,63	0,50
<i>Tasavertaisuus</i>	6,44	0,89
<i>Sisällön tärkeys</i>	6,44	0,73
<i>Pyrkimys uuteen</i>	6,19	0,66
<i>Tiedon vapaus</i>	6,38	1,09
<i>Ajattelun vapaus</i>	6,44	0,73
<i>Epälineaarisen ajattelun summamuuttuja</i>	6,33	0,28

Komeettayhteisö saa aineiston korkeimmat arvot (ka 6,33; kh 0,28) maailmankuvan systeemisyyden osalta. Yhtä muuttujaa lukuun ottamatta kaikki systeemisyyden operationalisoidut muuttujat kohoavat Likert-asteikolla yli arvon kuusi ja ovat aineiston suurimpia. Ainoa muuttuja, jonka saama arvo jää alle kuuden (ka 5,75; kh 0,58) on organisaation avoimuus. Päinvastoin kuin Sotureissa systeemisyyden ei Komeetoissa ole välineellistä, vaan se on laajentunut ihmisten välisiin suhteisiin. Ajattelu on joustavaa ja sen abstraktiotaso saattaa voimakkaasti vaihdella kulloisenkin tarpeen mukaan. Ajattelu ei juuri ole konkreettisiin asioihin sidoksissa, vaan konkreettisen maailman läpivalaiseva ja nurin niskoin kääntävä metaforinen tarinallisuus on läsnä sekä puheessa että käyttäytymisessä. Hullujakin ajatuksia viedään rohkeasti toiminnan ja identiteetin tasolle, mikäli ne tuntuvat hyvältä. Päällepäin toiminta näyttää spontaanilta. Mitä kauemmin tutkija tuota toimintaa seuraa, sitä enemmän se vaikuttaa huippuunsa kehittyneeltä tarinan rakentamiselta.

Yksi asiakas vaikutti väsyneeltä. Ei mikään suuri asiakas, vaan ihan tavallinen. Meille tuli sellainen ajatus, että sille olisi loma tarpeen. Käveltiin matkatoimistoon ja ostettiin oikein reipas etelänloma hänelle. Vietiin hänet lentokentälle – ja haettiin parin viikon päästä takaisin... Asiakassuhteessa ole ollu ongelmia senkään jälkeen (Jäsen #1, Komeetat)

Hyvä esimerkki – tosin päinvastainen – tästä on kehittämisprosessin aloitus ja lopetus. Hanketta valmistellaan monta vuotta. Ensimmäinen suurtapaaminen on juuri niin myrskyisä kuin tälle yhteisölle odottaa saattaa. Taiteellinen johtaja ilmaisee, ettei häntä enää huvita, ja koko prosessi päätetään (Jäsen #3, Komeetat)

Leikinomainen, merkkien rajoja testaava kommunikointityyli on yleistynyt myös työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin, jossa toden ja epätoden rajaa ei ulkopuolinen aina välittömästi pysty erottamaan. Merkeillä leikkiminen synnyttää uusia merkkejä. Juuri leikinomaisuus näyttää olevan se keskeinen *feed forward* -kriteeri, josta yhteisö ja erityisesti sen taiteellinen johtaja pitävät kiinni – jopa yhteisön tuhoutumisen uhalla. Juuri mikään ei tunnu tässä persoonallisuuden rajat läpäisevässä diskurssissa olevan pyhää.

Taiteellinen johtaja on selvästi systeemisyyden keskipiste. Tutkijasta hänen toimintansa vaikuttaa korkeamman asteen merkin rakentamisen ja rikkomisen ammattilaisen toiminnalta. Ajattelun joustavuus näkyy myös hyödyllisten poikkeamisten, jännitteisen luovuuden ja monitotuusisuuden hyväksymisenä osaksi luovaa prosessia.

Poikkeamat ovat luovuutta. Ilman poikkeamia ei synny uutta, vaan noudatetaan vanhaa käsikirjoitusta. Meidän työpäivät koostuvat poikkeamista. On harvinaista, että aamulla tietää, mitä päivän aikana tapahtuu. (Jäsen #6, Komeetat)

Hyödyllisten poikkeamien hyväksyminen näkyy myös siinä, miten ns. hankalat henkilöt määrittyvät yhteisössä: he eivät määrity hankalina.

Kaikki täällä osaa olla hankalia, mutta kukaan ei ole erityisesti, rooli vaihtuu, hankaluus on osa työprosessia, hankaluuden kautta voi syventää ajatuksia, sihteeri on positiivisesti hankala, kun se laittaa asiat pakettiin ja pitää muun henkilöstön kurissa. (Jäsen #6, Komeetat)

Heikoimmat arvot maailmankuvan systeemisyyden osalta saa organisaation avoimuutta koskeva muuttuja. Kuitenkin myös nämä arvot (ka 5,75; kh 0,78) ovat huomattavan korkeita muiden organisaatioiden saamiin arvoihin verrattuna.

Me ollaan me, ja muut ovat ulkopuolella. Ryhmän sisäinen imu on suuri. Kun on suurelta osin luovassa ja tavallaan intiimissä vuorovaikutuksessa työkavereihin, muut ihmiset ovat todella ulkopuolisia. Kyllä me olemme avoin verkosto, mutta tää jengi on sen verkoston solmukohta. (Jäsen #6, Komeetat)

4.4.2.5 Yhteenveto Komeetoista: notkeat merkitykset rakentavat tunnetaitoa

Ennen tärkeää oli tulipalojen sammuttaminen. Nyt keskeiseksi nousee kunnan roihun sytyttäminen. (Heikkilä 2001)

Komeettojen toiminta rakentuu luovuudelle, tehokkuudelle, epäsystemaattisuudelle ja korkealle reflektiivisyyden asteelle. Ajattelu on henkilöstön jokapäiväinen työkalu. Jäsenten kiinnostus omaan työhön sekä työyhteisössä ajoittain leijuva innostus nostavat henkilökunnan tehokkaaksi merkinrakentajien ammattilaisiksi. Komeettojen jäsenillä on sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti kyky kääntää ajatteluaan positiivisessa mielessä nurin niskoin, mikä on yhteydessä korkeaan minäpystyvyyden tunteeseen ongelmanratkaisua vaativissa arjen toimissa. Amerikkalaisissa optimismioppaissa julistettu 'minä tahdon, minä pystyn, minä teen!' -iskulause kuvaa yhteisön suhtautumistapaa maailmaan.

Päinvastoin kuin esimerkiksi Orvoissa Komeetoissa yksilöt eivät ole ajautuneet työhönsä. Useimpien kohdalla työskentely juuri tässä yhteisössä on tuloista pitkäjänteisestä halusta, joka pohjautuu pitkäkestoisiin elämän unelmiin. ”Kun saa tehdä sitä, mitä on aina halunnut, on se melkoinen voimavara oman työhyvinvoinnin kulmapalana”, ilmaisee eräs yhteisön jäsen haastattelussa. Varsinkin tutkimuksen alkuvaiheessa organisaation yksilöt pelaavat erinomaisesti yhteen niin, että heistä muotoutuu tiimi, joka selvästi ylittää yksilötason kyvykkyyden.

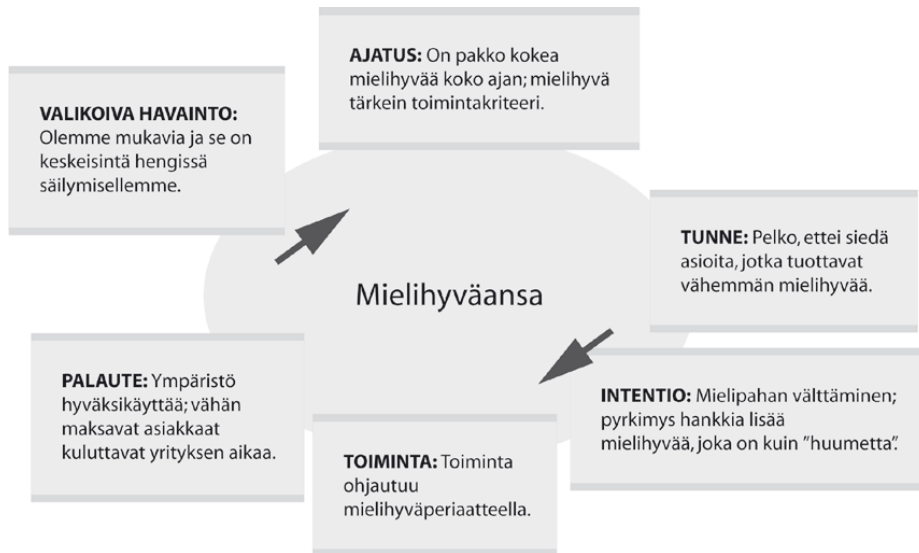
Täällä osataan pelata kiekkoa tyhjään tilaan ja työkaverit ottavat kopin, kun heität pallon. (Jäsen #4, Komeetat)

Joustavat työroolit ja automatisoitunut yhteistyö prosessien eri vaiheissa näyttävät synnyttävän aidon osallistumalla oppimisen kulttuurin, jossa hiljaisen tiedon liike ja siirtyminen yksilöltä toiselle on selvästi kehittyneempää kuin muissa tutkituissa yhteisöissä. Studiomainen avokonttori ja tottumus toisten töiden suhteellisen lempeään mutta samalla rohkeaan kommentointiin tekee yhteisön informaatiovirrasta läpinäkyvän ja samalla yksilöille läsnä olevan:

Tuosta virrasta yksilö ei voi olla oppimatta. (Jäsen #3, Komeetat)

Komeettojen tunnetaitojen kehittyneisyys rakentuu kognitiivisesti yksilöiden voimakkaan optimistisista attribuutioerheistä, jotka yhdistyvät yhteisössä yleistyneisiin myönteisiin tunnekokemuksiin: toiveikkuuteen, hallinnan kokemukseen, uteliaisuuteen ja leikkisyyteen. Hyvien tunteiden, optimismin ja sosiaalisen pääoman vastapoolina yhteisössä on kuitenkin vain kohtuullinen ky-

ky panos-tuotos-ajatteluun. Yhteisön itseään toistavaa tunnejumia voi kutsua mielihyväänsaksi.



Kuvio 22 Komeettojen ydindynamiikka – mielihyväänsa.

Komeettojen mielihyväänsaan liittyy impulseista päihtyminen, järjestelmällisyyden puute, asiakkaiden ylivalveleminen ja suuret heitot panos-tuotos-tuottavuudessa. Mielihyväänsa on eräs syy sille, että pitkäjänteiset kehityshankkeet keskeytyvät toistuvasti. Yhteisö on ikään kuin liian taitava päihdyttämään itsensä omilla loistavilla tarinoillaan, keskinäisellä kehumisella, affirmaatiopohjaisella *feed forward* -johtamisella, toistuvalla kertahurmauksella ja valikoimattomalla asiakkaiden ylivalvella. Yhteisön jäsenet kiteyttävät ns. *hype*-kulttuuriksi nimittämänsä ansan julistuksenomaiseen 'emme tee mitään, mistä emme saa kiksejä' -mantraan. Tunnetasolla tästä seuraa eräänlainen harmauden pelko eli pelko laskeutua tavanomaisten arkisten tunteiden kokemusalueelle, jotka eivät aina ole yksinomaan miellyttäviä. Jäsenten mielestä tasaisuus on tappavaa ja tylsyys tarkoittaa tehottomuutta. Suhteessa ympäristöön seurauksena voi olla samantyyppinen ansa kuin päihteiden käyttäjillä. Riippuvuus 'aineista' eli toisten miellyttämisestä, mielihyväänsästä tulee esiin siinä, että yhteisön jäsenet ylivalvelevat toistuvasti heikosti maksukykyisiä asiakkaita, jolloin seurauksena on turhia taloudellisia pulmia. He tekevät näin koska kokevat, että siitä saa 'kiksejä'. Näyttää, etteivät Komeetat palautteesta huolimatta halua muuttua tällä alueella.

Valikoivan havainnoinnin tasolla 'olemme mukavia ja meistä pitävät kaikki' -näkökulma ylläpitää paradoksaalisesti tunnejumia. Ongelmaksi myönteinen minäkuva näyttää muodostuvan silloin, kun mukavan henkilön ja muka-

van yhteisön mielikuvaa aletaan pitää olennaisempana myyntitekijänä kuin esimerkiksi korkeaa laatua.

Tietysti tämä on ala, jossa mielikuvilla on valtava merkitys. Se, että olet sellaisen ihmisen tai yrityksen maineessa, josta saa miellyttävää kohtelua ja aina tuoreita ideoita, auttaa markkinoinnissa. Minusta vain tuntuu, että asiakassuhteessa vastapuolen miellyttäminen on meillä pikku hiljaa korostumassa yli tuotteen laadun. (Jäsen #5, Komeetat)

Organisaatioissa kuormitus suunnittelu tarkoittaa sitä, että työn tekemiseen olevat resurssit ja tilaukset ja työtehtävät tasapainotetaan niin, että työt tulevat tehdyksi siten, että tekemisen intensiteetti on kohtuullinen (ks. Harisalo 2009). Komeetoissa mielihyväänsä liittyy siihen, että työtä tehtiin tunnepohjaisesti ilman eksplisiittistä kuormitus suunnittelua. Yhteisö oli ylivireystilassa, jossa toiminnan keskeisempi arviointikriteeri on se, miltä tekeminen tuntuu, kuin tekemisen tuloksellisuus. Impulsseista päihtymisen logiikkaan kuuluu se, että normaaliin elämään kuuluvat vähemmän vireät tunteet – lievä depressiivisyys, alavireys, hitaus tai impulssien puuttuminen – tulkitaan ei-toivottaviksi tai jopa vaarallisiksi. Tulkintamatriisista seuraa tunteiden tasolla se, että yhteisö ja sen jäsenet pyrkivät hypomanian kaltaiseen päihtymistilaan, jota aletaan pitää toiminnan tuloksellisuuskriteerinä. Asiakkaat tottuvat siihen, että kaikkiin pyyntöihin vastataan myönteisesti. Tämä haittaa ensisijaistusta ja kustannustehokkuuden arviointia.

Mielihyväänsä ja kuormituksen suunnittelun puuttuminen ovat osa luovaa olemisen tapaa, jonka heikkoutena on kurinalaisuuden ja asioiden rajaamisen vaikeus. Myönteisenä seurauksena on sosiaalisen luottamuksen ja vastavuoroisuuden kehittyminen sellaiselle tasolle, että yksilöiden identiteetti ajoittain muuttuu ryhmäidentiteetiksi. Yksilön ajattelun ja tuntemisen sijasta ryhmä ajattelee ja tuntee, koska yksilöiden väliset psyykkiset rajat ovat helposti läpäistäviä. Yksilöiden sijasta välittävät elementit muuttuvat tärkeiksi toiminnan ohjaajiksi. Yksiköiden välisiä tyhjiä tiloja hyödynnetään, ja jatkuva liikkeessä oleminen tulee tärkeäksi. Pysähtyneen maailmankuvan sijasta liikkuva kuva (eri) todellisuudesta (-ksista) on osa kompetenssia, jota käytännössä tarvitaan menestymiseen immateriaalisen tuotannon maailmassa. Juuri tästä emergenssissä on kysymys. Modernin tieteen kuvaus- ja käsiteapparaatit ovat pysähtyneen tilan apparaatteja, mikä hankaloittaa välien emergenssin eksplikoimista. Merkitystaidon taustalla on kuitenkin juuri tällainen liikkuvan kuvan idea, ja sitä on lomakekyselyssä tutkittu systeemis-epälineaarisuuden käsitteen alla.

Yksilötaitojen ylittäminen saa Komeetat kurottamaan uusiutuviin luoviin voimavaroihin aivan poikkeuksellisella tavalla. Tämä kyky näyttää tutkimuksen valossa tunnetaidon ytimeltä. Sosiaalinen ns. tyhjistä nyhjääminen on pääomaa, joka voidaan vaihtaa lähes mihin tahansa muuhun pääomaan, myös rahaan. Pehmeällä merkityksen rikkomisella ylläpidetään yhteisöllistä virettä

ja kohotetaan yksilöiden statusta yhteisössä. Kommunikaatio sen enempää kuin ajattelukaan ei ole automatisoitunutta tai rutinoitunutta, mikä saa yhteisön jäsenet pysymään valppaina arjen toimintojen puristuksessa. Uusia mentaali-horisontteja avataan jatkuvien kommunikatiivisten poikkeuksien ja mutaatioiden avulla. Tämä ennakoivien agendojen hylkiminen näyttäytyy yhteisössä lähes pakkomielteen kaltaisena itsemotivoinnin muotona. Sen ytimessä on merkitysten jatkuva rekonstruointi. Pelottomuus, leikkisä tekemisestä nauttiminen ja elävä puhe ovat puolestaan merkitystaidon välttämättömiä liitännäisiä. Yksilöiden ja yhteisön kognitiivinen kyvykkyys sekä jatkuvasti eteen tulevat uudet ja vaativat haasteet tekevät yhteisöstä ja sen jäsenistä optimistisen tiedonkäsittelyn ja tietointensiivisen tarinan rakentamisen ammattilaisia. Jäsenten kokemus siitä, että he tekevät mielenkiintoista ja merkityksellistä työtä tukee tätä huippuosaamista.

Yhteisö konstruoi myös tarinaa omasta itsestään, eli työyhteisöstä, paljon voimakkaammin kuin muut tutkitut yhteisöt. Kysymys on yhteisön kognitiivisesta ja emotionaalisesta notkeudesta tai ketteryydestä, joka mahdollistaa oman ajattelu- ja suoritustason toistuvan ylittämisen – toisin sanoen tavaksi muotoutuneen toisen asteen oppimisen (ks. Argyris 2010, 74; Zemke 2001; Pérez-Bustamante 1999).

Systeemiseen maailmankuvaan pohjautuva yhteisöllisyys taustoittaa Komeettojen jokapäiväistä merkitystaiteilua, jossa yksinkertaisista impulsseista reprodusoidaan tietointensiivisiä jatkojalosteita, joista alkuimpulssit ovat enää vain vaivoin tunnistettavissa. Komeettojen merkitystaito on korkea-asteista kykyä muuntaa ja uusintaa merkityksiä. Yksilötasolla kysymys on paljolti ajattelun taidoista. Yhteisöllisyyden tasolla kysymys on myös kognitiivisista kommunikatiivisista prosessien muodoista. Niissä yhteistyön muodot, säännöt ja sisällöt ovat keskeisiä. Tällaisista taidoista puhutaan myös esim. ns. *community of practice* -ajattelussa (ks. Hakkarainen 2000).

Yksilötason merkitystaito liittyy merkitysten dekonstruoinnin, rikkomisen ja uudelleen rakentamisen kykyyn. Sille on olennaista jokapäiväinen avoimilla, keskeneräisillä ja epätäydellisillä metaforilla, symboleilla ja assosiaatioilla operointi. Komeetoilla on sekä kyky että taipumus synnyttää uusia kokemusvarauksia uusien merkitysten rakentelun kautta. Komeettojen aineistosta nousee kauniisti esiin epistemologinen kysymys, jonka ääressä epälineaaristuvassa maailmassa olemme. Kun asioiden ei tarvitse olla totta, mahdollistaa se monia sellaisia assosiaatiokytköksiä, joita absoluuttisen toden perään kysyjät eivät tavoita. Virtuaali- ja *cyber*-ympäristöt tuottavat monia empiriaa muuttavia teoreettisia oivalluksia jo ennen kuin niitä ennätetään ns. todellisuuspohjaisen empirian tasolla edes havaita.

Merkitystaituruuden emotionaalisenä edellytyksenä on kokemusperäinen tieto siitä, etteivät erilaiset informaatioon liittyvät maailmankuvan mullistukset

uhkaa kokijan identiteettiä. Merkitykset eivät sanele yksilön käyttäytymistä, vaan yksilöllä on hallinnan tunne käsittelemiinsä merkityksiin. Paradoksaalisesti hallinnan tunne liittyy siihen, ettei yhteisössä erityisesti pyritä hallitsemaan merkityksiä vaan siellä altistutaan yhä uudelleen niiden tuottamalle kokemusten moninaisuudelle.

Oppimismyönteisen erehtyvyyden taustalla on pragmaattinen 'on hyödyllistä antaa mahdollisuus epäonnistua' -ajattelu. Yksittäiset jäsenet ovat myös tietoisia omien asenteidensa vaikutuksesta kokonaisuuteen:

Kun on vähän relampi, niin se auttaa kokonaisuutta kulkemaan oikeaan suuntaan. (Jäsen #3, Komeetat)

Tiivistetysti Komeettojen tunnetaitojen rakennusaineet voidaan suoritettujen vertailujen pohjalta kuvata seuraavalla taulukolla.

Taulukko 36 Tunnetaitojen rakennusaineet Komeetoissa.

<i>Yhteisön emotionaaliset ulottuvuudet</i>	<i>Psykodynaaminen taso</i>	<i>Yksilöllis-kognitiivinen taso</i>	<i>Maailmankuvan systeemisyyden taso</i>	<i>Luottamus ja vastavuoroisuus</i>
<i>Havainnot Komeetoissa</i>	Elämän on oltava jatkuvasti kivaa: voittava minä, haluava sinä.	Yksilöoptimismi.	Systeemisyyden merkityksen rikkomisen taito.	Korkea luottamus; vastavuoroisuus; henkisen gurun erityisasema.
<i>Yhteenveto</i>	<i>Komeetat mielihyväänsana ja tunnetaitoa synnyttävänä merkitystaituruutena.</i>			

Optimismien teoria lähtee siitä, että minäpystyvyys on yksilön tiedonkäsittelyn ominaisuus (Seligman 2008). Kerätty empirinen aineisto osoittaa, että yksilön tiedonkäsittely muokkautuu suhteessa yhteisön arvoihin, normeihin ja maailmankuvaan. Maailmankuvan systeemisyyden ajatellaan edistävän yhteisön oppimista (Senge ym. 2008; Hamel 2001; Druskat & Wolff 2001). Komeetoissa maailmankuvan systeemisyyden, avoimuuden ja luottamuksen toisiinsa synnyttää kyvyn rikkoa merkityksiä. Tämä lisää yksilöiden tunnetta minäpystyvyydestään, joka puolestaan näkyy optimistisena tiedonkäsittelyksenä. Komeetoissa karismaattisesti johdettu merkitysten rikkominen on siis sopiva yhteisöllinen viitekehys yksilöiden optimismin kehittämiseksi.

5 NELJÄ KESKEISTÄ TUNNETAITOA

Kun esimerkkiorganisaatioiden kehitysprosessien empiirisestä havainnoinnista ja jäsenten kokemusten kautta on saatu perusymmärrys kulloisenkin typologian luonteesta, voidaan käsitystä syventää vertaamalla esimerkkiorganisaatioita keskenään. Yhteisöjen vertailussa syvenyy aineistosta nouseva ymmärrys yhteisöjen emergentistä tunnetaidosta. Toimivien subjektien lisäksi olennaiseksi nousevat yksilöiden ja yhteisöjen välit, suhteet ja yhteen liittävät toiminnot. Yhdessä ajattelu ja merkitystaito (ks. Mezirow 2000) ovat yksilötason ylittäviä ominaislaatuja, joilla rakennetaan notkeaa merkitysvaruutta – tunnetaidon emergenttiä perustaa. Se auttaa yhteisöä elegantisti muuttumaan tai pysymään samana tarpeen mukaan eli oppimaan. Taidon³⁷ näkökulmasta tämä tarkoittaa organisatorista asiantuntijuutta, jossa yhteisön sisäinen kartta on moniulotteinen. Merkitystaitavassa yhteisössä potentiaalisten merkitysvaihtoehtojen määrä on suuri, ja yksilöillä on kyky emotionaalista hyvinvointia lisäävien hyödyllisten näkökulmien korostamiseen.

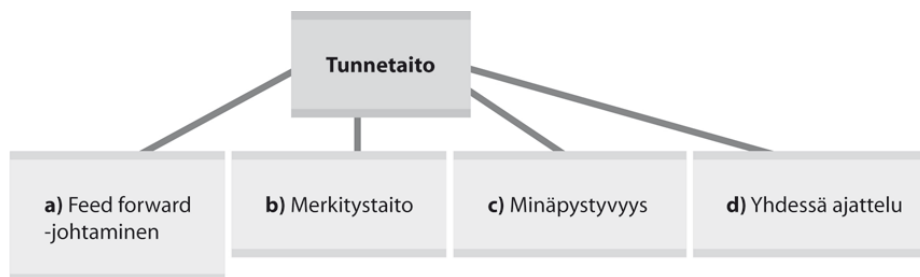
5.1 Tunnetaitavat merkityksen muokkaajat

Kaikista esimerkkiyhteisöistä voidaan tunnistaa erilaisia tunnetaitoja. Esimerkiksi Orvot selviytyvät sinnikkäästi tunneköyhässä ympäristössä, Soturit taas kykenevät jämerästi itsenäiseen toimintaan ympäristön odotuksista riippumatta. Aikaisemmissa luvuissa tunnetaitojen rakennusaineita on kartoitettu eri näkökulmista empiirisen aineiston pohjalta. Tässä luvussa tunnetaidon ydin-elementtejä tarkastellaan valikoivasti, pääasiassa vertailemalla muita yhteisöjä Komeettoihin. Komeetat ovat keskeinen vertailukohde, koska tässä yhteisössä muuttuvissa olosuhteissa toimintakykyä ylläpitävä tunnetaito näyttää olevan kehittynein. Vertailtaessa kulloinenkin verrattava yhteisö on ikään kuin havaintotausta, joka määrittää, mikä Komeetoissa tulee näkyväksi. Eksplisiitissä tekstissä ei välttämättä korosteta jatkuvasti molempien yhteisöjen omi-

³⁷ Tässä palataan taas Millerin ym. (1960) esittämään ja taidontutkijoiden myöhemmin laajasti hyödyntämään *T.O.T.E.* -käsitteeseen: taitava toiminta on a) osuvia, monidimensionaalisia tavoitteita, b) tarkkoja mittareita edistymisen, ei-edistymisen ja ehkä-ei-edistymisen suhteen sekä c) monipuolisia vaihtoehtoisia toimintamalleja, jotka voidaan ottaa käyttöön jos tapahtuu ei-edistymistä tai ehkä-ei-edistymistä. Lisäksi koko *Test Operate Test Exit* -proseduuria eräänlaisena metataitona säätelee ns. tyhjä pää, kyky pysytellä valppaana ainutlaatuisessa empiirisessä todellisuudessa ilman, että liian nopeasti lyö teoreettisia mallejaan kiinni (eli ilman, että kahlitsee empirian omaan teoriaansa).

naisuuksia, vaan luottavuuden lisäämiseksi puhutaan pääasiassa Komeetoista, vaikka tekstin sisällön syntyemisessä vertailu on ollut keskeinen työkalu ja metodi. Yksilöllisen ja yhteisöllisen tunnetaidon tarkemmaksi erittelemiseksi vertaillaan lisäksi Sotureita ja Me-yhteisöä keskenään. Vertailulla tarkoitetaan tässä sen selvittämistä, mitkä tekijät erottavat esimerkkiyhteisöt toisistaan niin, että eronteilla on olennainen yhteys tunnetaitoon. Tutkimuksen sisältövaliditeettia on haluttu lisätä vertailemalla tunnetaitojen ulottuvuuksia, jotka aikaisempien lukujen tulosten valossa ovat osoittautuneet olennaisiksi.

Yhteisöjen keskinäisvertailun avulla voidaan tunnetaito uudelleen sanoittaa ja tiivistää kuvion 23 mukaisesti neljään alataitoon: a) *feed forward* -johtaminen, b) merkitysten hallintaan ja dekonstruktioon liittyvä merkitystaito, c) emotionaalista riskinottoa edistävä minäpystyvyyden ja hallinnan tunne sekä d) ensisijaisesti suhdeominaisuutena näyttäytyvä luottamus pohjainen yhdessä ajattelu (ks. Grant 2012).



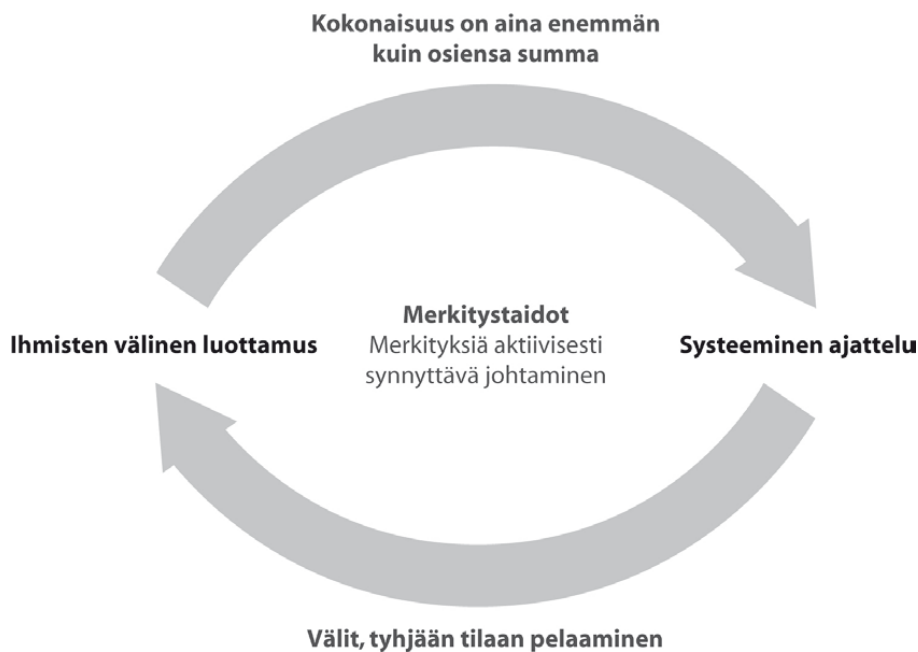
Kuvio 23 Tunnetaitoa rakentavat yhteisölliset, yksilölliset ja emergentit kompetenssit.

Feed forward -johtamista ja merkitystaitoa on aikaisemmin käsitelty erityisesti luvussa 4.4 eriteltäessä Komeettojen toimintakäytäntöjä sekä teoreettisesti systeemisyyttä käsittelevässä luvussa 2.3. *Feed forward* -johtamisella tarkoitetaan vuorovaikutuksen ohjaamisen tapaa, jossa palautteen antamisen sijasta rakennetaan mielikuvia onnistuneista suorituksista tulevaan suuntautuen. Minäpystyvyyttä on alustettu teoreettisesti luvussa 2.2 optimismin teorian yhteydessä sekä havainnoitu tilastollisesti faktorianalyysin yhteydessä kuvattaessa faktoria numero kolme. Luottamusta on käsitelty teoreettisesti luvussa 2.1 yhteisön psykodynaamisen toimivuuden yhteydessä sekä tilastollisesti faktorianalyysin yhteydessä kuvattaessa faktoreita yksi ja kaksi. Ymmärrystä näiden tunnetaitojen ominaisuuksista syvennetään tässä luvussa. Näistä minäpystyvyyttä nähdään ensisijaisesti yksilöllisenä ja merkitystaito sekä yksilöllisenä että yhteisöllisenä ominaisuutena. *Feed forward* -johtaminen ja luottamus pohjainen yhdessä ajattelu nähdään liimamaisina emergenteinä sidosaineina, joissa yksilö- ja yhteisötaso yhdistyvät.

Tutkimuksen keskeinen näkökulma on yksilöiden, yhteisön ja välien näkökulma, joka pohjustaa empiiristä nelitypologiaa. Toinen tärkeä näkökulma kohdistuu ajattelun, tunteen ja toiminnan toisiaan kaiuttavaan vuorovaikutukseen. Sitä on kuvattu teoreettisesti johdannon luvussa 1.2.3 toimintaa haittaavien noidankehien ja toimintaa edistävien reflektiokehien avulla. Neljännen luvun laadullisessa analyysissä näiden kehien kautta on kuvattu kunkin yhteisön olennainen tunnedyamiikka: epätoivoisuus-, epäluuloisuus-, keskinäisriippuvuus- ja mielihyväänsä. Lopuksi luvussa 6.2.5 tarkastellaan tunnetaidon oppimista pohjautuen vastaavaan kehämalliin, johon on liitetty johtamisen ulottuvuus. Myös tämän luvun alaluvuissa vertaillaan yhteisöjä tunteen, ajatuksen, toiminnan ja johtamisen näkökulmasta. Tarkastelujen kohteena ovat yhteisöjen väliset kriittiset erot.

5.2 Taito johtaa eteenpäin ja merkityksiä haastavasti – Komeetat versus Orvot

Jo tilastoaineiston valossa nähdään, että Komeettojen ja Orpojen systemaattinen vertailu tuottaa 'puhtainta' informaatiota tunnetaidon yksilöllisestä, yhteisöllisestä ja emergentistä puolesta. Komeetoissa selkeästi olennaisia teemoja yhteisön kulttuurissa ovat luovuus, tehokkuus, epäsystemaattisuus ja korkea reflektiivisyyden aste. Ajattelu on henkilöstön jokapäiväinen työkalu ja kiinnostus omaan työhön sekä työyhteisössä ajoittain leijuva innostus nostaa henkilökunnan tehokkaiksi merkitysten rakentajien ammattilaisiksi. Komeetoilla on sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti kyky kääntää ajatteluaan positiivisessa mielessä nurin niskoin, mikä on yhteydessä korkeaan minäpystyvyyden tunteeseen ongelmanratkaisua vaativissa arjen toimissa (Grant 2012). Kuviona Komeettojen merkitys- ja uskomusmaailman voi tiivistää esimerkiksi seuraavassa kuviossa esitetyllä tavalla.



Kuvio 24 Luottamus ja systeeminen maailmankuva toisiaan vahvistavana kehäilmionä.

Selkeimmin Komeettojen ja Orpojen vertailu kiteytyy kuvion keskukseen eli merkityksiä aktiivisesti rakentavaan johtamiseen, joka edistää yhteisössä esiintyvän tunnetaidon kehittymistä. Johtaminen vaikuttaa Komeettojen ja Orpojen vertailun valossa olevan kriittinen *a difference which makes a difference* -onnistumistekijä, joka erottaa menestyvän yhteisön muista (ks. esim. Leban & Zulauf 2004, 554–558). Ero tulee selkeästi esiin sekä tilastollisessa että laadullisessa yhteisöjen keskinäisvertailussa. Komeetoilla on laadullisesti sellaista johtajuutta, jota muissa yhteisöissä ei esiinny. Luonnollisestikaan johtaminen ei synny tyhjiössä vaan on jatkuvassa kehämäisessä vuorovaikutussuhteessa kaikkiin muihin määrällisessä ja laadullisessa osiossa esiin nousseisiin tunnetaitoa rakentaviin tekijöihin.

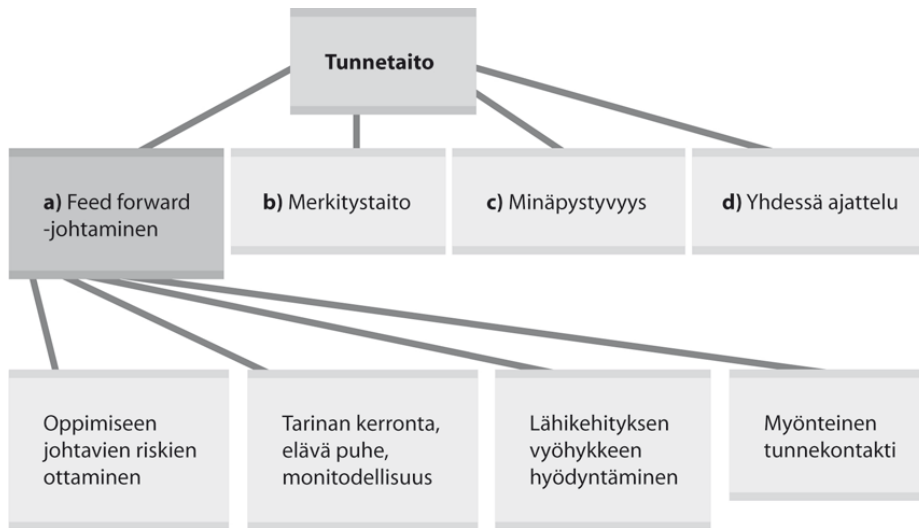
Johtamiseen liittyvää tunnetaitoa rakentavaa tekijää on pyritty tiivistämään käsitteeseen *feed forward* eli eteenpäin syöttävä (Mintchell 2010, 1–2; Hesselbein & Goldsmith 2009, 6–10; 2006). Esimerkiksi Hesselbeinin ja Goldsmithin (2009, 6–10) mukaan *feed forward* -johtaminen on välttämätön menestymistekijä, kun yhteisöjä johdetaan avoimessa, muuttuvassa toimintaympäristössä (ks. Chesbrough 2006). Komeettojen ja Orpojen vertailu tukee käsitystä, että eteenpäin syöttävä johtaminen liittyy systeemisesti kolmeen muihin tunnetaidon alakyvykkyyteen, sillä tällainen riskien ottoon kannustava johtamistapa totuttaa avoimessa informaatioympäristössä selviytymiseen. Tä-

mä puolestaan vahvistaa keskinäistä luottamusta, minäpystyvyyden tunnetta ja merkitystaitoa.

Feed forward -johtamista on esimerkiksi se, että alaisen epäonnistuessa tehtävässään epäonnistumisen puimiseen ei keskitytä vaan siihen sisältyviä myönteisiä poikkeuksia eli oikean suuntaista toimintaa korostetaan. Historiaan ja nykyhetkeen keskittyvän palautteen sijaan toivottavaa käyttäytymistä vahvistetaan jatkuvasti kommunikaatiossa, usein suoralla mallin näyttämällä. Johtaminen toimii enemmän *leading with* - kuin *leading over* -periaatteella, mikä tarkoittaa, että johtaja on enemmän johdettaviensa rinnalla kuin yläpuolella (de Shazer 2009). Tähän johtamistyyliin liittyy myös se, miten osallistujat asemoituvat suhteessa toistensa tarinankerrontaan. Olemalla kommunikaatiopartnerin 'tarinan sisällä' tätä tarinaa voidaan paremmin ohjata tavoitteiden saavuttamisen kannalta mielekkäämmäksi kuin pysymällä 'tarinan ulkopuolella'. Kommunikaation painopiste on tulevaisuudessa, ei aikaisemmin tehdyssä.

Virheitä koskevan palautteen sijasta keskitytään siihen, miltä haluttu käyttäytyminen ja ajattelu näyttää, kuulostaa tai tuntuu, maistuu tai tuoksuu (Mitchell 2010, 1–2; Hesselbein & Goldsmith 2009, 6–10). Mallin antamista kannustetaan standardien ylittämiseen, rohkeaan toimintaan, emotionaaliseen riskinottoon ja tottumusten ylittämiseen (ks. myös Viitala 2007, 193). Ihmisiä saatetaan tilanteisiin, joita he eivät vielä koe hallitsevansa. Yleensä ihmiset selviytyvät näistä ja saavat näin itseä vahvistavan oppimiskokemuksen. Myös yrityksessä vierailevat sidosryhmät, kuten tutkijat, konsultit ja asiakkaat, tempaistaan mukaan kokeilevaan toimintaan esimerkiksi ”viemällä heidät avokonttorin tyhjään tilaan kaikkien yhteisön jäsenten ympäröimiksi, jotta nähdään keitä he oikeasti ovat” (Jäsen #1, Komeetat). Jääkiekkotermein kiekkoa syötetään jatkuvasti tyhjään tilaan niin, että kiekon kiinni saamiseksi on liikutettava nopeasti eteenpäin. Juuri tällaisella liikkeen aikaansaamisella yhteisön jatkuva kehitys varmistetaan ja optimoidaan.

Komeetoissa eteenpäin syöttävä tunnejohtaminen pohjautuu oppimiseen johtavien riskien ottamiseen ja tarinalliseen elävään puheeseen. Lisäksi Komeettojen johtamisessa yksilöiden ja yhteisön lähikehityksen vyöhykettä (ks. Shields 2012; Vygotsky 1986) hyödynnetään ja tunnekontakti yksilöiden kesken ja heidän suhteessaan ryhmään rakentuu myönteisen kannustavaksi (ks. Heller ym. 1998). Lähikehityksen vyöhykkeen hyödyntäminen tarkoittaa, ettei ihmisiä ja asioita nähdä sellaisina kuin ne ovat vaan sellaisina, miksi ne parhaimmillaan voivat tulla (ks. Aristoteles 2003). Myönteinen suhde ryhmän ja yksilöiden välillä perustuu emergentteihin haltioitumisen, hilpeyden ja innostumisen tunteisiin, joita tuotetaan ja ylläpidetään myönteisen johtamisen avulla (Rantanen 2011, 14).



Kuvio 25 *Feed forward* -johtaminen tunnetaidon ehtona – taitopyramidi (ks. Reh 2009).

Komeettojen ja Orpojen vertailussa korostuu merkityksiä tuottavan johtamisen rooli. Käytännössä tällainen *feed forward* -johtaminen rakentuu oppimisriskien tuottamisesta, tarinankerronnasta, lähikehityksen vyöhykkeen hyödyntämisestä sekä myönteisestä tunnekontaktista (ks. Losada & Heaphy 2004, 741–743).

Oppimiseen johtavien riskitilanteiden tuottaminen on johtamisen olennainen ulottuvuus ja se näkyy Komeettojen johtamisen arjessa. Yksilöitä ohjataan mallioppimisen kautta jatkuvasti kohti uusia haasteita. Uudet haasteet rakentavat tarkempaa karttaa ympäristöstä ja eri työtoiminnoista. Riskien ottamisen synnyttämiä emotionaalisia kokemuksia ja kognitiivista prosessointia tapahtuu jatkuvasti avokonttorissa ihmisten keskinäisessä kommunikaatiossa. Liike on parempi kuin pysähtyneisyyden tila, epäonnistuminenkin voittaa passiivisen ns. tyhjän varmistelun, joka Orvoissa on vallitsevaa. Oppimiseen johtavien riskien ottaminen on osa dynaamista toimintatapaa, jossa erilaisista muuttuvista positioista tilanteiden kohtaaminen kehittää subjektin sisäistä karttaa ympäristöstään. Komeetoissa riskejä otetaan. Orvoissa turvalliset rutiinit ja työn haasteettomuus synnyttävät ilmapiirin, jossa riskejä vältellään.

Tarinallisuus puolestaan tarkoittaa sitä, että fantasian maailma on läsnä yhteisössä yhtä vahvasti kuin ns. kovien faktojen maailma. Komeetoissa jatkuva merkityksillä leikittely ja totutun rajan koettelu hämmäntävät toden ja epätoden, todellisen ja keksityn välisiä rajoja. Vuorovaikutusepisodit viettelevät fantasian maailmaan. Totuuden ja todellisuuden turvallisista rakenteista etsiydytään toistuvasti kohti epätoden, keksityn, synnytetyn ja rakennetun kertomuksen kehyksiä. Tarinallinen elävä puhe tarkoittaa myös sosiaalisten suhteiden

den intensifioitumista, koska tarinallinen (epä)todellisuus pakottaa olemaan valppaana. Komeetoissa yksilöistä ja tapahtumista poimitaan herkkullisia yksityiskohtia, joita hehkuttamalla ohjataan yhteisön emotionaalista ilmapiiriä. Yksityiskohtista kaivetaan esiin yksilöiden aitoja näkökulmia, olivatpa ne kuinka hulluja tahansa. Kysymykset ja kommentit ohjaavat havainnoimaan yksilön ajatteluprosessin luovaa ulottuvuutta. Mallioppiminen imee Komeetat kekseliäisyyden tilaan, jossa kokeminen korostuu analyttisen ajattelun sijaan. Tarinallisessa suhtautumisessa 'olet ensisijaisesti sitä, mitä koet', eivätkä ns. objektiiviset tosiasiat saa rikkoa kokemuksellisia rooleja (ks. Losada & Heaphy 2004, 741–743; Moilanen 1998; 2003). Tietoa tarkennetaan yhteisöllisesti eli enemmän puheessa ja vähemmän yksilön sisäisissä ajatusprosesseissa.

Komeettojen käyttämä sanasto näyttää olevan useammin enemmän fyysisen kokemuksellista kuin erittelevän analyttistä. Avokonttorin yhdessäolo ja kommunikaation epämuodollisuus virittävät intensiivisyydellään alitajunnan hyötykäyttöön. Orvoissa oikein tekemisen pakko estää luovuuden, ja artikuloitu kokemus on enemmän mielipahan kuin -hyvän sävyttämää. Komeettojen vuorovaikutusepisodeissa kokemuksellisuudelle taklataan tilaa usein ensimmäisestä repliikistä alkaen. Esimerkiksi taiteellisen johtajan Jannen ensimmäinen kommentti täysin ventovieraalle tutkijalle on niin suoran kokemuksellinen, ettei viestin vastaanottajalle jää muuta vaihtoehtoa kuin mennä samaan intensiiviseen psyykkiseen tilaan. Kun hän sanoo ensimmäisenä lauseenaan, että psykologit ovat pelottavia, on se voimakas suggestio tai kutsu astua pienelle lapselle ominaiseen kokemukselliseen tilaan.

Tää systemaattisuus on meille vaikeaa. Ei me sellaista haluta. Ei me haluta olla koneita. Ei me haluta, että joku ennalta kirjoitettu paperi määrää meidän toimintaa. (Jäsen #3, Komeetat)

Orvoille tällainen luovien hyökkäysten tekeminen ei ole mahdollista. Orpojen kommunikaatio on odottelevan passiivista. He sopeutuvat ja antavat kohtuuttomasti tilaa kommunikoinnin toisille osapuolille.

Komeetoissa johtamiskäyttäytymisen aliteksti ei kysy alaisilta, onko heidän tuottamansa totta, vaan sen sijaan, onko se hyödyllistä tai hauskaa. Orvoissa puolestaan totuudellisuus on ehdoton arvo.

On epäkiinnostavaa, onko jokin asia totta. Pohjimmiltaan me kuitenkin kuvitellaan kaikki eikä tiedetä juuri mitään. (Jäsen #1, Komeetat)

Mielikuvituksen hyödyntäminen tarkoittaa, että ihmiset ovat yhteydessä omaan alitajuntaansa, joka toimii metaforisesti ja erilaisissa todellisuuden ulottuvuuksissa. Tällaisen intensiivisen 'auki olemisen' kautta yksilöt haastetaan Komeetoissa havainnoimaan omaa sisäistä maailmaansa ja jakamaan sitä osaksi sosiaalista maailmaa. Uusien ihmisten kohtaamisessa yhteisö ja erityi-

sesti sen johto on lähes pakonomaisen kiinnostunut tulijoista, mikä virittää myös uuden ihmisen käyttämään vuorovaikutuksessa ns. syväpersoonansa (ks. Heikkilä 2001). Ihmisten olemisen tapaa ja persoonallisuutta haastetaan ystävällisen lempeästi testaamalla ja kysymällä yhä uudestaan heidän suhdettaan eri asioihin.

Jos ihmisen syvä tarve on olla piilossa lähiyhteisöltään, niin sitten tämä ei ole oikea yhteisö. Täällä tavanomainen olotila on se, että yhä uudestaan riisutaan henkisesti alasti muiden edessä. (Jäsen #5, Komeetat)

Komeetoissa tarinallisuuden avulla tehdään merkitysmaailmasta miellyttävämpi, hyödyllisempi ja ymmärrettävämpi. Jatkuvan tarinan muokkaamisen avulla todellisuus ei ole vain todellisuus vaan se on kokemuksellinen, itsetuotettu rakennelma, joka mahdollistaa suuremman määrän ymmärtämismahdollisuuksia (ks. Culler 1994). Ymmärtämismahdollisuudet synnyttävät hallinnan kokemusta sekä mahdollisuutta kommunikatiivisesti ohjata yhteistä merkitysmaailmaa. Komeetoissa arvostetaan usein hyviä tarinoita enemmän kuin tylsää todellisuutta. Ajatuksilla leikitään ja niihin lisätään uusia, erikoisia ulottuvuuksia osana mainosten systemaattista kehittelyä. Yhteisössä näytetään ajateltavan, että hulluus ei ole välttämätön mutta huomattavan hyödyllinen kriteeri uusien jäsenten valintaan.

Kokemuksellisessa, mallioppimiseen pohjautuvassa johtamisessa olennaista näyttää olevan yksilöiden lähikehityksen vyöhykkeellä olevien kehitysmahdollisuuksien intensiivinen havainnointi ja hyödyntäminen. Orvoissa puhutaan kehitysmahdollisuuksien havainnoinnista, mutta käytännössä se näkyy niukasti. Komeetoissa johto suhtautuu työhönsä pedagogisena prosessina vaikka ilmi-puheessa sen kieltäkin.

Janne on loistava pedagogi, vaikka se toistuvasti hokeekin, ettei se halua kenellekään mitään opettaa. (Jäsen #4, Komeetat)

Sopivien haasteiden määrittelyprosessissa yksilöiden ja yhteisön lähikehityksen vyöhykkeen tunnistaminen on Komeetoissa keskeisempää kuin Orvoissa. Lähikehityksen vyöhyke on erityisesti kehityspsykologi Vygotskyn (1986) ja kulttuurihistoriallisen koulukunnan (Engeström 2001) käyttämä käsite, joka typistetyimmillään määriteltynä tarkoittaa sitä osaamisen, hallinnan ja taidon tasoa, johon yksilö tai yhteisö parhaimmillaan voi päästä, jos sitä ohjataan optimaalisesti. Näin esimerkiksi, jos lapsella olisi parhaat kuviteltavissa olevat kasvattajat tai organisaatiolla paras kuviteltavissa oleva valmennus. Lähikehityksen vyöhykkeen hyödyntäminen Komeetoissa tarkoittaa johdon jatkuvaa pyrkimystä havainnoida, millaiset haasteet parhaiten kehittäisivät yksilöä. Keskeistä on myös asettaa jäseniä toistuvasti tilanteisiin, joista ei selviä ilman uuden oppimista. Toistuva psyykinen venyminen on välttämätöntä haasteista

selviämiseksi. Toistuva emotionaalisten riskien otto avoimessa merkitysympäristössä on myös pohja yhteisöllisen ja yksilöllisen merkitystaidon kehittymiselle.

Myönteinen peruskontakti ihmisten välillä näyttää olevan edellytys muille tunnetaidon alataidoille. Vahvuuksien korostaminen, tilan antaminen ja kokevan minän näkyväksi tekemisen käytänteet ovat keskeisiä myönteisen kontaktin synnyttämisessä.

Kyllä täällä aika paljon yritetään nähdä ja tehdä näkyväksi ihmisten myönteisiä puolia. Siellä on varmaan taustalla ymmärrys, että sillä tavalla yhdessä toimiminen ja ajattelu on sekä hyödyllisintä että hauskin-ta. (Jäsen #4, Komeetat)

Täällä huomioidaan, myös ja erityisesti johto, pieniä positiivisia yksityiskohtia, jos jollain on joku söpö vaate tai muuta, ja sitten niitä myös sanotaan ääneen. Tietysti se ohjaa yhteistä ajatustamme. (Jäsen #3, Komeetat)

Myönteinen peruskontakti pohjautuu luottamukselle ja samalla se rakentaa luottamusta. Luottamus mahdollistaa toisen integriteetin rajojen lempeän koettelun. Ihmisten henkilökohtaisia puolia nähdään ja tehdään näkyväksi puheen avulla. Komeettojen taiteellinen johtaja onkin taitava havaitsemaan ja sanallistamaan 'söpöjä' yksityiselämän piiriin kuuluvia yksityiskohtia.

Feed forward -johtamisen neljä osa-aluetta – oppimisriskien tuottaminen, tarinankerronta, lähikehityksen vyöhykkeen hyödyntäminen sekä myönteinen tunnekontakti – ovat siis kehämäisesti toisiaan tukevia (ks. Hesselbein ym. 1996). Elävän tarinallisen puheen ja myönteisen peruskontaktin kautta ihmisiä kannustetaan riskien ottamiseen, jonka kautta ihmiset uskaltavat kohdata lähikehityksen vyöhykkeellä olevat haasteensa.

Systeemisesti *feed forward* -johtaminen liittyy tuntemisen, ajattelun ja toiminnan tapoihin, jotka voidaan kuvata taulukkomuodossa seuraavassa taulukossa esitetyllä tavalla.

Taulukko 37 Komeettojen ja Orpojen kriittiset erot tunteen, ajatuksen, toiminnan ja johtamisen näkökulmista.

	<i>Tunne</i>	<i>Ajatus</i>	<i>Toiminta</i>	<i>Johtaminen</i>
<i>Komeetat</i>	Hallinta.	Todellisuus ja merkitys ovat eri; joustavat mentaaliset mallit.	Todellisuuden haastaminen ja dekonstruointi; uhma.	Heikoille jälle johtaminen.
<i>Orvot</i>	Masentunut ajopuu.	Todellisuus otetaan annettuna; jäykät mentaaliset mallit.	Alistuminen.	Tyhjän varmistelu.
<i>Kriittinen ero</i>	Vaikutusvalta; luottamusliima; pystyvyys.	Merkitystaituruus; todellisuutta voi rakentaa joka hetki merkityksillä; mentaaliset mallit.	Todellisuuden haastaminen ja valikoiva merkityksellistämisen.	<i>Feed forward.</i>

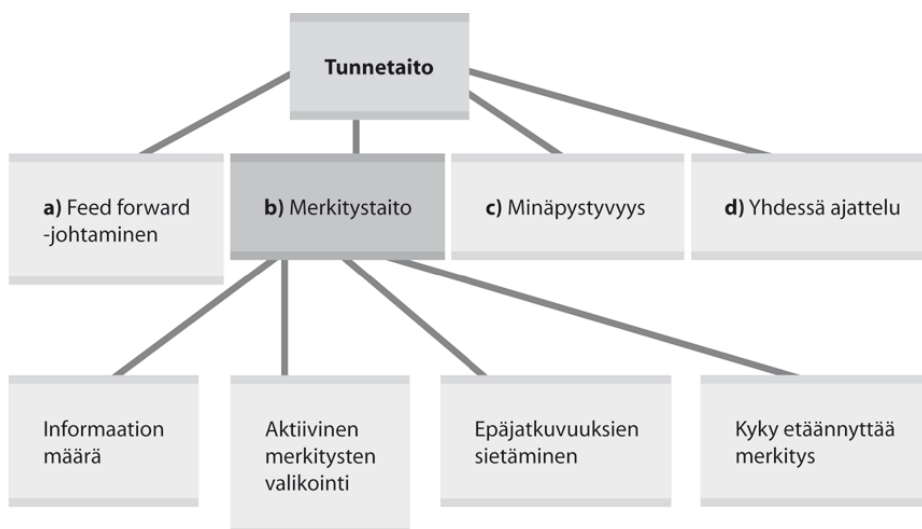
Ulkoisista tekijöistä riippumattomana tunnetaito näyttäytyy kehämäisesti itseään vahvistavana affirmaationa³⁸. Kokemus hallinnasta pohjautuu kykyyn muokata merkityksiä emotionaalista hyvinvointia tukevaan suuntaan eli merkitystaitoon. Se mahdollistaa annettujen merkitysten ja todellisuuskäsitysten haastamisen eli uusien, rikastettujen näkökulmien löytämisen. Johtamisen tasolla eteenpäin ohjaava ja riskinottoon kannustava merkitysten johtaminen edistää hallinnan tunnetta ja merkitystaidon kehittymistä. Kokemus hallinnasta, yhteisöllinen rentous ja luottamuksen tunne synnyttävät reflektiivistä merkkitaituruutta, joka mahdollistaa yksilotteisen todellisuustarinan toistuvan ylittämisen. Taulukossa 37 kiteytyy tutkimuksen tuottama uusi ymmärrys tunnetaidosta. Taulukkoa tarkastellaan tarkemmin luvussa 6.2.3.

5.3 Taito valikoida merkityksiä – Me-yhteisö versus Komeetat

Sekä Komeetat että Me-yhteisö ovat molemmat voimakkaasti yhteisöllisiä, mutta Me-yhteisössä kollektiivi vaikuttaa suoremmin ja esteettömämmin yksilöihin kuin Komeettayhteisössä, jossa yksilöt näyttävät suodattavan yhteisöstä kumpuavan informaation valikoivemmin ja taitavammin. Erottavan tekijän voi nimetä emergentiksi merkitystaidoksi, joka näyttää olevan suorassa yhteydessä

³⁸ Toivonen (2001) on kääntänyt affirmaation termillä ”heikumallinen hokema”: kun jotakin toistaa tarpeeksi kauan, alkaa siitä tulla totta.

systemiseen maailmankuvaan eli rajatummin kykyyn vapaasti dekonstruoida, rikkoa ja uudelleen rakentaa merkityksiä. Tilastollisesti tämä näkyy nimenomaan systeemis-epälinearisuuden summamuuttujan (Komeetat ka 6,33, kh 0,28; Me-yhteisö ka 4,28, kh 0,35) ja optimismin summamuuttujan (Komeetat ka 6,19, kh 1,08; Me-yhteisö ka 2,17, kh 0,52) yhteisöjen välisissä eroissa. Systeemis-epälineaarinen maailmankuva on teoreettisesti merkitystaidon yhteisöllinen perusta. Optimistinen tiedonkäsittely puolestaan edistää yksilön informaation valintaa niin, että hän kykenee rekonstruoimaan merkityksiä hyödyllisiä tunteita edistävään suuntaan. Aidon ja pelottoman dialogin niukuus Me-yhteisössä ja runsaus Komeetoissa kertoo saman asian.



Kuvio 26 Merkitystaito tunnetaidon ehtona.

Merkitystaito määritellään yhteisöjen vertailun pohjalta kyvyksi muokata merkityksiä joustavasti niin, että muokkauksen seuraukset edistävät optimaalisesti yksilö- ja yhteisösubjektien tavoitteiden saavuttamista ja emotionaalista hyvinvointia. Vertailun pohjalta voidaan sanoa merkitystaidon pohjautuvan suurempaan informaation määrään, aktiiviseen merkkien valintaan, epäjatkuvuuksien sietämiseen sekä kykyyn etäännyttää ja vastaavasti lähentää merkkejä ja merkityksiä omassa kokemuksessa. *Feed forward* -johtaminen näyttää mahdollistavan merkitystaidon jatkuvan kehityksen, mikä lisää yksilötasolla hallinnan kokemusta (jota on mitattu optimismimuuttujan alla) ja yhteisötasolla luottamukseen pohjautuvaa yhdessä ajattelua (jota on mitattu yhteisön toimivuutta kuvaavan muuttujan alla). *Feed forward* näyttää siis olevan yksilö- ja yhteisötasoa yhdistävä emergentti prosessi.

Merkitysjohtaminen on tapa ohjata yhteisön pyrkimystä ymmärtää maailmaa ja tuntematonta. Parhaimmillaan merkitysjohtaminen voidaan ymmärtää kykyä ohjata yhteisen merkityksen muodostusta johtamisen välinein ja niin, että se optimaalisesti edistää yhteisön tavoitteiden saavuttamista, jatkuvaa uudistumista ja hyvinvointia (ks. Weick 1995, 4). Eteenpäin syöttävä *feed forward* -toimintamalli vie yhteisöllistä ymmärrystä eteenpäin ja moninaistaa toimintakäytäntöjä. Näin *feed forward* on osa merkitysten johtamista. Se tukee yhteisön jatkuvaa kehitystä ja samalla kykyä uusiutuvaan merkitysten rakenteeseen (ks. Hakkarainen ym. 2004). Uusiutuminen vahvistaa yhteisön jäsenten jatkuvaa kykyä prosessoida ja muokata merkityksiä, ja kasvattaa näin heidän merkitystaitojaan.

Merkitystaito on syvemmillä tasolla yhteydessä mahdollisuuksien ja hallinnan kokemukseen, mikä liittyy optimistiseen attribuutioerheeseen. Merkityksen hallinnan kokemuksen vastakohtana on kokemus siitä, että merkitys ohjaa yksilöä. Merkityksen hallinta näyttäytyykin yhteisöjä vertailtaessa optimismin ja yhteisön toimivuuden sidosaineena. Kehämäisesti hallinnan kokemus mahdollistaa merkitysten dekonstruoinnin, mitä kuvataan tarkemmin seuraavassa kuviossa.



Kuvio 27 Merkitystaito, systeemisen maailmankuvan ja optimismin kehämäisyys.

Kuvion idea on se, että merkitystaito lisää hallinnan kokemusta, koska kyetessään muokkaamaan merkityksiä yksilö ei ole emotionaalisesti ulkoisten tapahtumien armoilla. Hallinta mahdollistaa systeemisen epälineaarisuuden, jonka yksi ulottuvuus on informaation hajottaminen ja uudelleen rakentaminen eli dekonstruktio. Mahdollisuus dekonstruktioon lisää kokemuksellista minäpysyvyyttä eli optimismia. Subjekti kokee ohjailevansa maailmaa, eikä siis olevansa maailman armoilla. Optimismin olennainen ulottuvuus on informaation attribuointi ja valikoiminen, josta toiminnon automatisoituessa rakentuu mer-

kitystaitoa eli mahdollisuutta hyödyntää merkistöjä omien tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kehittyvä kyky sietää ympäristön epäjatkuvuuksia on välttämätöntä merkitystaidon kehittymiselle, joskaan se ei yksin vielä riitä. Lisäksi on oltava halu, himo tai *driving force*, joka saa toistuvasti irtautumaan tasapainotilasta tai helppoista ratkaisuksista:

Jos vielä sitä p:tä [viittaa p-kirjaimen, tutkijan tarkennus] ajatellaan, niin taito nähdä se 99 näkökulmasta ei kehity pelkästään siitä, että uskaltaa uhmata tasapainoa, sillä monet uskaltavat. Lisäksi täytyy haluta etsiä uutta, pitää olla uteliaisuutta joka voittaa paikallaan tai rauhassa olemisen tarpeen. (Jäsen #4, Komeetat)

Toiset haluaa löytää uusia juttuja, toiset ei. Maailma ei ole tasavertainen. (Jäsen #8, Komeetat)

Vertailtaessa Komeettoja ja Me-yhteisöä keskenään syntyy kuva, että merkitystaito on epäjatkuvuuden hallinnan tekniikka. Epäjatkuvuus ja merkityksen hallinta liittyvät yhteen siten, että jokaisen merkityksen dekonstruointi on periaatteessa uhka myös inhimilliselle jatkuvuuden kokemukselle. Mitä syvemmästä dekonstruktioista on kyse, sitä suurempi on uhka pysyvyyden kokemukselle. Jatkuvuus tai pysyvyys on kutakuinkin sama kuin inhimillinen identiteetti (ks. Marcia ym. 1993), eli kokemus siitä, mitä olin eilen, olen tänään ja olen huomenna, on yksi ja sama. Sisäinen jatkuvuus ulkoisessa epäjatkuvuudessa on taito, jota Komeetat pystyvät ylläpitämään paremmin kuin muut yhteisötyypit. Komeettojen sopeutumis- ja muutوسkyky on suuri. Yksilöpsykiatrian käsittein sitä voisi verrata mielialahäiriöiseen (bipolaarikkoon), jolla on taito jatkaa ulkoista toimintaansa sosiaalisessa todellisuudessa, vaikka sisäistä tilaa leimaa epäjatkuvuuksien jatkumo ja sisäinen näyttämö muuttuu alituisen. Weickin (2009) organisaatioterminologisen käsitteistön mukaan yhteisölle syntyy löyhäsidonnainen identiteetti.

Täällä on tottunut siihen, että näyttämöt vaihtuu. Janne voi olla lähtiesään rauhallinen, mutta tullessaan kuin ydinräjähdys. Prosessin yhdesssä vaiheessa täytyy hajottaa idea tuusan nuuskaksi ja samalla siihen työhön sitoutunut minuus, prosessin toisessa vaiheessa mennään suoraan ja heilumatta kuin VR:n juna. Sitä tottuu rajuihinkin muutoksiin niin, että jos niitä ei tule, alkaa melkein oirehtien kaivata jotain säpinää. (Jäsen #4, Komeetat)

Yhteisönä kykymme sietää muutoksia on suurempi kuin yksilöinä. Sanoisin ihan suoraan, että meidän yksilöiden toleranssi muutokselle ja myös erilaisuudelle on heikko. (Jäsen #2, Me-yhteisö)

Komeetoissa tilanteiden epäjatkuvuus ei näin uhkaa olemassaolon perustaa samalla tavalla kuin Me-yhteisössä. Epäjatkuvuustilanteissa Komeettojen kaltainen selviytymiseen pohjautuva identiteettikonstruktio on joustava. Välitön samuuden kokemus korvautuu sillä, että poikkeavat kokemukset tulkitaan osaksi samuutta sillä, että kokija on sama. Toisin sanoen samuus laajenee. Hyvinkin erilaiset kokemukset voivat seuraavalla metatasolla olla osa jotain samaa.

Ei se mitään vaikka ulkoiset systeemit muuttuu kun sotkuinen pää vaan on sama... Kun ei mikään oo pysyvää, niin sehän on jo pysyvää. (Jäsen #3, Komeetat)

Konkreettisesti Me-yhteisössä epäjatkuvuuden pelko aiheuttaa sen, että voimalliseen yhteisöllisyyteen ohjaava käyttäytymiskoodi ei mahdollista yksilöiden kukoistusta. Yhteisöllisyys ei mahdollista yksilön poikkeamista ja ainutkertaisuutta samassa merkityksessä kuin Komeetoissa. Rohkean yksilöllisyyden ja henkisen rajanylittämisen niukkuutta selittää luonnollisesti organisaation orientaatiopohja. Työyhteisö on yksityinen päiväkot, jossa empatian ja toisista huolehtimisen koodi on valta-asemassa suhteessa arkiseen riskinottoon ja joukosta erottumiseen.

Kasvopsykologisella ns. riippuvuus–erillisyys-akselilla (Kernberg 1993; Klein 1951) heikko merkityksenhallinnan taito korreloi riippuvuuteen. Me-yhteisön kulttuuria voikin luonnehtia Durkheimin (1973) termein *Gemeinschaft*-tyyppiseksi, jossa epävirallinen yhteys ja sopimukset nousevat keskeiseen rooliin (ks. Tönnies 1971). Pyrkimys korostuneeseen yhteisöllisyyteen näyttää myös kehämäisesti vähentävän yksilöiden henkilökohtaista minäpystyvyyden tunnetta. Kun ihmiset eivät uskalla tai tohdi mitellä voimiaan yhteisön kanssa, ei kokemus merkistön hallinnasta eikä kontakti omaan kykenyvyyden tunteeseen kehity. Yksilöllistä sooloilua ei juuri hyväksytä, mistä johdun ihmiset eivät yksilöinä saa itsestään parasta irti.

Meillä on selvästi sellainen toisten ihmisten reaktioiden pelko. Vähän niin kuin, että pienimmissäkin asioissa haluamme olla yhtä mieltä. Joku sano, että me ollaan niin kuin lapsia, jotka turvallisuushakuisesti pitävät aikuisen sormesta kiinni, ettei vaan tapahdu mitään pahaa. (Jäsen #2, Me-yhteisö)

Komeetoissa yksilöt pystyvät paremmin hyödyntämään merkityksiä ja ottamaan ns. tehoja irti merkityksistä, koska ne eivät sanele yksilön käyttäytymistä, vaan yksilöllä päinvastoin on hallinnan tunne käsittelemiinsä merkityksiin. Autonomisuuden, henkilökohtaisen valinnan ja liittymisen vapaaehtoisuuden kokemus syntyy merkitysten hallinnasta. Komeettojen, toisin kuin Me-yhteisön, toimintaa ohjaa käsitys, ettei yksilö voi hallita maailmaa, mutta hän

voi hallita ajatuksiaan ja sitä kautta kokemustaan maailmasta. Se, että joutuu toistuvasti kaaoksiin tai uusiin epäjatkuvuustiloihin, useimmiten lisää kykyä merkistön hallintaan paitsi silloin, kun epäjatkuvuuden kurominen jatkuvuudeksi on subjektille liian vaativaa. Silloin seurauksena on turhautuminen ja merkityksenhallinnan taantuminen:

Ihmisiä laitetaan täällä tieteen tahtoen uusiin haastaviin tilanteisiin, jotka ovat heidän osaamisensa ääri rajoilla. Se on vähän sellaista riskejä ottavaa leikkiä, jossa kehittyminen on pääasia ja menee jopa tilannekohtaisen onnistumisen ohi. (Jäsen #1, Komeetat)

Kyllä täällä ihmiset on joutuneet vaikeisiin tilanteisiin eli jos se lisäksi itsenäisyyttä, niin kyllä se sitten olisi jo lisääntynyt. Mutta kun ne ei ole selviytyneet niistä haasteista, avuttomuus on vaan kasvanut ja kokemus hallinnasta vähentynyt. (Jäsen #1, Me-yhteisö)

Merkitysten hallinta liittyy kykyyn valita ne merkitykset, jotka edistävät emotionaalista hyvinvointia yksilö- ja yhteisötasolla. Komeetat, toisin kuin Me-yhteisö, valitsevat ne ulkoiset merkitykset, jotka yhteisö ottaa vastaan ja joita se kehittää edelleen. Komeettojen tiedonkäsittelyä näyttää leimaavan tietynlainen valikoiva avoimuus. Kaikkeen informaatioon suhtaudutaan periaatteessa täysin avoimesti. Samalla kuitenkin yhteisössä näyttää olevan erilaisia peukalosääntöjä tai päätösheuristiikkoja, joiden kautta informaatiomassaa luokitellaan hyödylliseen, neutraaliin ja haitalliseen. Nämä heuristiikat liittyvät sosialisatioprosessissa omaksuttuun hiljaiseen tietoon, sillä yhteisön jäsenet tunnistavat niitä vain heikosti.

Ei me täällä kukaan Jannen juttuja aina niin vakavasti oteta, vaikka se tämän yhteisön ehdoton sisäinen vaikuttaja onkin. Sitä on vähän vaikea selittää, mutta jotenkin niin, että osataan suhteuttaa sen puheita kontekstin mukaan. Usein se on vaan sellaista kannustavaa löpinää, tai uuden idean etsimistä, eikä siihen silloin kuulu tai pidä suurella hartaudella suhtautua. Tällaisten nyanssien tajuaminen itse asiassa on aika tärkeää tässä yhteisössä selviytymisen kannalta. (Jäsen #2, Komeetat)

Näin syntyy hallintaan ja hallinnan puutteeseen liittyvä mielenkiintoinen paradoksi. Yksilö tai yhteisö voi kieltäytyä vastaanottamasta merkityksiä, rikkoo, uudelleen tulkita tai tehdä mitä tahansa merkityksen radikaalimpaan uudelleen organisointiin liittyvää vasta, kun se kokee selviytyvänsä pirstaleisista ja kaoottisuutta lähestyvistä tiloista. Tämä on yhteydessä emotionaaliseen minäpystyvyyden tunteeseen, joka on kehittynyt yksilön tai yhteisön ongelmanratkaisuhistoriassa. Kun ongelmia ratkaistaan usein osaamisen ylärajoilla, se kasvattaa kokemusta minäpystyvyydestä. Uskomus siitä, että selviytyy epäjatkuvuustiloista, mahdollistaa merkitysten myönteisen dekonstruktion. Se taas

lähes automaattisesti rikastaa sekä yksilön että yhteisön maailmankuvaa ja ns. todellisuuteen liittyviä sisäisiä kartastoja.

Ajatellaan, että on kirjain p. Voit nähdä siinä vain kirjaimen p tai sitten 99 muuta asiaa. Jotta voit nähdä ne 99 muuta asiaa, sinun täytyy henkisesti uskaltaa kajota tähän p:hen tai ainakin omaan mielikuvaasi tästä p:stä. Tämä on mainosalan yksi keskeinen sisäinen juku: uskaltaa ja kyetä näkemään vähintään ne 99 muuta versiota. Työyhteisö ja yksilö luonnollisesti sopeutuvat tähän haasteeseen. Jotta selviydyt alalla, taitosi 99 version virittämiseen kasvaa. (Jäsen #4, Komeetat)

Objektisuhdetermejä käyttäen (ks. Bowlby 1988) Komeettojen identiteetikokemus näyttää sijoittuvan luottavaisen uteliaan (engl. *trustful*) ja ambivalentin väliin, kun taas muissa yhteisössä välttelevyys (engl. *avoidant*) korostuu. Komeetat uskaltavat sukeltaa toistuvasti uusiin merkityksiin, kun taas muissa yhteisössä itse tuotetut esteet haittaavat kekseliästä merkityksen rakentamista. Kyky etäännyttää ja lähentää merkityksiä tarkoittaa merkityksiin liittyvän tunte-energian optimointia. Jokainen merkitys sisältää emotionaalisen latauksen. Myönteisten latauksien ylläpitäminen tajunnassa on luonnollisesti hyödyllisempää kuin kielteisten latauksien ylläpitäminen. Komeetoissa myönteisiä merkityksiä hehkutetaan ja ylläpidetään aktiivisesti osana käynnissä olevaa vuoropuhelua. Me-yhteisössä yksilötason myönteiset merkitykset hukkuvat muiden merkitysten joukkoon eikä niitä aktiivisesti ylläpidetä. Komeetoissa kielteisiä merkityksiä sivuutetaan ja siirretään etäälle kielellisin keinoin. Yksi esimerkki tästä on takaiskuista puhuminen menneissä aikamuodoissa. Me-yhteisössä kielteisiä merkityksiä ei etäännytetä kielellisin keinoin, vaan ne konstruoituvat osaksi yhteisön minäkuvaa.

Informaation suuri määrä liittyy kommunikaation intensiivisyyteen sekä yksilöiden taitoon hankkia informaatiota. Toisen yksilön vahva läsnäolo saa Komeettojen yksilöt assosioimaan ja havaitsemaan itsessään olevaa informaatiota. Yksilöt vahvistavat ja lisäävät näkökulmia kohtaamaansa informaatioon. He jatkavat olemassa olevia tarinoita ja yrittävät löytää niihin uusia näkökulmia. He ulkoistavat ja ilmaisevat jatkuvasti synnyttamiään näkökulmia, mikä synnyttää ihmisten väliin paljon puhetta.

Yhteenvedona voi esittää, että Komeetoissa oleva suuri informaation määrä ohjaa aktiiviseen merkitysten valikointiin, kasvavaan kykyyn etäännyttää ja lähentää merkityksiä sekä pitkälle kehittyneeseen kykyyn sietää epäjatkuvuuksia. Komeettojen merkitystaito koostuu näistä ulottuvuuksista. Me-yhteisössä yksilöiden kyky käsitellä merkityksiä on heikompi kuin Komeetoissa. Me-yhteisössä jaossa olevaa informaatiota on vähemmän, mikä vähentää merkityksien valikointia, niihin liittyvää etäisyyden säätelyä ja kykyä sietää epäjatkuvuuksia.

Systeemisesti merkitystaito liittyy tuntemisen, ajattelun ja toiminnan tapoihin sekä johtamiseen seuraavassa taulukossa esitetyllä tavalla.

Taulukko 38 Komeettojen ja Me-yhteisön kriittiset erot tunteen, ajatuksen, toiminnan ja johtamisen näkökulmista.

	<i>Tunne</i>	<i>Ajatus</i>	<i>Toiminta</i>	<i>Johtaminen</i>
<i>Komeetat</i>	Merkitysten subjekti	Päätän, mitä merkityksiä käsittelen ja synnytän.	Aktiivinen merkitysten valikointi.	<i>Feed forward</i> ; tasavertaisen viettelevä ja innostava.
<i>Me-yhteisö</i>	Merkitysten armoilla	Merkitykset on vastaanotettava kuuliaisesti.	Passiivinen merkitysten vaikutukselle avautuminen.	<i>Feed back</i> ; hierarkkinen, mikä vähentää alaisten halua merkitysten yhdessä rakenteluun.
<i>Kriittinen ero</i>	Hallinta; optimismi; uskallus olla tyhjän päällä tilassa.	Kuuliaisuus; systeemisyys; omasta ajattelustaan päättämisen taito.	Merkitysten valikointi.	Hierarkkisuus ja aikaorientaatio: Komeetoissa tulevassa, Me-yhteisössä menneessä.

Se, että Komeetoissa valikoidaan enemmän merkityksiä kuin muissa yhteisöissä, ja heidän aktiivinen suhteensa merkityksiin liittyvät yhteen. Mitä aktiivisempi subjekti on, sitä suuremman informaatiomassan pohjalta se voi merkityksiä rakentaa. Aktiivisuus kasvattaa potentiaalisten informaatiolähteiden tai resurssien määrää samalla kun se kasvattaa subjektin kykyä etsiä ja valikoida merkityksiä. Kun Me-yhteisössä joudutaan luottamaan esimiehen tiedonantoihin ja satunnaisiin vertaisjuoruihin, Komeetoissa yksilöt hakevat aktiivisesti tietoa erilaisista verkostoista, internetistä ja ohjelmistoista:

Ihmiset täällä tykkää leikkiä netillä ja ohjelmilla... Se on myös sellainen luonnollinen tapa oppia. (Jäsen #6, Komeetat)

Aktiivisuus merkitysten suhteen tarkoittaa subjektin hallinnan kokemusta vastaanottamaansa informaatioon. Me-yhteisössä yksilöt odottavat passiivisesti yhteisöltä tulevia impulsseja ja ovat näiden merkitysten armoilla. Merkitykset omaksutaan sellaisenaan ilman niiden aktiivista työstämistä. Yhteisön ar-

voperusta tukee passiivisuutta: johto näyttää pitävän passiivista tiedon vastaanottamista eräänlaisena kuuliaisen työntekijän, siis toivottavana, ominaisuutena. Komeetoissa puolestaan hankalat, informaatiota valikoivat työntekijät nousevat yhteisön sisäisiksi tähdiksi ja heitä arvostetaan. Me-yhteisössä tällaiset yksilöt määrittyvät helposti hankalikoiksi.

Harri (nimi muutettu) on sellainen taitelija. Siitä tulee vielä jotain. Siinä on paljon samaa kuin Jannessassa. Sen takia sille annetaan paljon anteeksi ja sitä kuunnellaan tarkasti, kun se tekee asioita vähän erilalla ja yhteisön tottumuksia haastaen. (Jäsen #4, Komeetat)

Kyllä mä haluan, että mun sanomisiani kuunnellaan. Se on vähän sellainen kunnioituskysymys. (Johtaja, Me-yhteisö)

Me-yhteisön jäsenten kokemus näyttää yksiulotteisemmalta kuin Komeettojen kokemus omasta yhteisöstään. Me-yhteisön jäsenet tuntuvat uskovan, että yhteisöstä tuleva informaatio on yksiulotteinen totuus, jota ei voi, saa tai ole lupa muokata omiin tarpeisiin sopivaksi. Komeetoissa informaation tulkintavalikko on joustavampi. Informaatiota saa ja sitä on jopa velvollisuus testata ja luoda uudelleen. Merkityksen dekonstruoiminen on olemisen ja osallistumisen tapa yhteisössä. Jos yksilö on taitava tässä informaation uudelleen merkityksellistämässä, se antaa hänen puheilleen ja teoilleen vaikutusvaltaa yhteisön arjessa.

Merkitysten aktiivinen rakentaminen tuottaa moniulotteista ja joustavaa symboliavaruutta. Tällainen merkitysten parissa työskentely liittyy dekonstruktiviseen ja systeemiseen ajatteluun. Kun symbolit ovat sumeampia ja rajoiltaan läpäiseviä, syntyy assosiativisia ketjuja, joissa merkitykset sulautuvat toisiinsa. Samalla syntyy ns. merkitysmutaatioita, jotka ovat uuden ajatuksen rakennusaineita. Löyhät merkitykset ja avoimet diskurssit ovat vielä toteutumattomien ulottuvuuksien mahdollistajia.

Komeettojen tavassa valikoida merkityksiä on monia taitavan toiminnan kriteerejä täyttäviä alaprosesseja. Luonteeltaan nämä alaprosessit ovat ns. hiljaista tietoa, jota informanttien on vaikea eksplikoida. Kysymyksiin vastatesaan haastateltavat ovat kuitenkin antaneet vihjeitä, joiden pohjalta alaprosesseja voi alustavasti mallintaa (ks. Dilts ym. 1990):

Mä niinku ensin katon, onks tää juttu jotenkin kiireistä. Kyllä sen kuulee niinku siitä äänensävyistä ja intensiteetistä. Sit mä funtsaan, et kiinnostaa tää mua itteä ollenkaan. Jos ei kiinnosta ja jos ei oo jotain muuta hirveen painavaa syytä, niin sitten annan mennä sen ohi ja keskityn omiin juttuihini. Mutta jos se asia kiinnostaa, jotenkin intuitiivisesti ajattelen, et ketä muita se vois kiinnostaa. Sit vähän sen mukaan liityn juttuun, että mikä niinku mun rooli siinä vois olla. Voin vitsailla, murtaa ajatusta jollain ihan päinvastaisella idealla tai sitten hiljaisesti

vaan kannatella...ikään kuin tukea sen uuden syntyvän ajatuksen elämänalkua. Se menee usein kuitenkin kauhean automaattisesti, eikä sitä tarvitse silleen miettimällä juuri mieltää... (Jäsen #3, Komeetat)

Komeettojen ja Me-yhteisön johtamistyylit eroavat toisistaan. Me-yhteisössä annetaan palautetta perinteiseen tyyliin hierarkkisesta positiosta käsin. Alaiset ovat palautteen passiivisia vastaanottajia. Yhteisön jäseniltä odotetaan kuuliaisuutta palautteen suhteen, joka synnyttää jännitteitä kommunikoiden välillä. Samoin kuuliaisuuden odotus herättää vastarintaa ja haluttomuutta osallistua merkitysten edelleen rakenteluun yhdessä johdon kanssa. Komeetoissa johtaminen toimii innostavan tasavertaisuuden hengessä. Johtamiseen harvoin liittyy ajatus oikeasta ja väärästä toiminnasta. Harvoin siihen näyttää liittyvän ajatus siitä, että palautteen antaja tietäisi paremmin kuin palautteen saaja.

Tiivistetysti voi sanoa, että Me-yhteisössä jäsenet ovat vahvemmin organisaatiosta tulevan informaation armoilla kuin Komeetoissa. Komeetat suhtautuvat merkityksiin neutraalimmin, etäännytetymmin ja kontekstoiden ne erilaisiin ympäristöihin niin, etteivät he anna metsän hämärtyä puilta. Laaja-alaisen kontekstin synnyttäminen tukee subjektiivisuuden ja autonomisuuden kokemusta yksilön määrittäessä suhdettaan yhteisön tietoprosesseihin (Pinchot & Pinchot 1996). Kun Me-yhteisöä ja Komeettoja verrataan keskenään, huomataan, että Komeetoissa yksilöt suhtautuvat yhteisöstä heijastuvaan informaatioon kuin minkä tahansa alan asiantuntijat työnsä kohteeseen (Schön 1999, 3–9; Saariluoma 1995). Kunkin tilanteen ainutlaatuisuutta havainnoidaan ns. tyhjällä päällä³⁹. Kun teoreettisesti ei päätetä, mitä tai miten jokin on, saavat tapahtuman ainutlaatuiset ominaispiirteet kypsyä prosessissa. Komeetoille ominaista tapaa hallita merkityksiä voikin kuvata Schönin (1999) taitavan toiminnan kriteereillä, jotka on esitelty tutkimuksen johdannossa. Rakentaessaan merkityksiään Komeetat kykenevät (ei-tietoisesti) asettamaan taitavia tavoitteita ja arvioimaan edistymistään näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi heillä on välineitä prosessin ohjaamiseen, mikäli he eivät edisty tavoitteiden saavuttamisessa.

³⁹ Tyhjän pään käsite (engl. *up time*) toistuu monissa asiantuntijatoimintaa havainnoivissa kuvauksissa (Hakkarainen ym. 2004; Schön 1999; Dreyfus & Dreyfus 1986). Sillä tarkoitetaan teoreettisista päätelmistä pidättäytymistä samanaikaisesti, kun tarkkaavaisuus ja valppaus suuntautuu empiirisen prosessin virtaukseen. Tilassa yhdistyy lähes runollisesti vahva kehollinen tässä ja nyt oleminen sekä kielellisesti vapaa kokemuksen tulkintaoikeus. Käytännössä kokemusten ja tilanteiden 'kelluttaminen' ilman voimakasta tarvetta määrittelyyn on tyhjä pää -tilan ominaisuus.

5.4 Taito ajatella yhdessä – Komeetat versus Soturit

Kun Komeettoja vertaa Sotureihin, keskeisimmäksi eroksi nousee tietoisuuden aste siitä, miten jäsenen oma sosiaalinen toiminta vaikuttaa kokonaisuuteen. Komeetoissa tämä tietoisuus on korkea, Sotureissa tietoisuus on matala. Kun Soturit hahmottavat itsensä yksikköinä, Komeetat näkevät itsensä ensisijaisesti suhteessa muuhun yhteisöön. Komeettojen automatisoituneisiin mielikuviin työn tekemisestä kuuluvat yhteisön muut jäsenet, kun taas Soturit näyttävät hahmottavan työtä yksilötekemisen kautta.

En mä oikein osaa edes kuvitella, että tekisin tätä yksin. Jotenkin tää yhteisö on niin keskeinen osa tekemistäni, että mielikuvassa ne ikään kuin on sidoksissa toisiinsa. (Jäsen #6, Komeetat)

Kyllä täällä jokainen on vastuussa tekemisistään. Muut on sivuosissa, jos edes niissä. Kyllä on niin, että mies tekee mitä haluaa, mutta mies myös vastaa tekemisistään. (Jäsen #4, Komeetat)

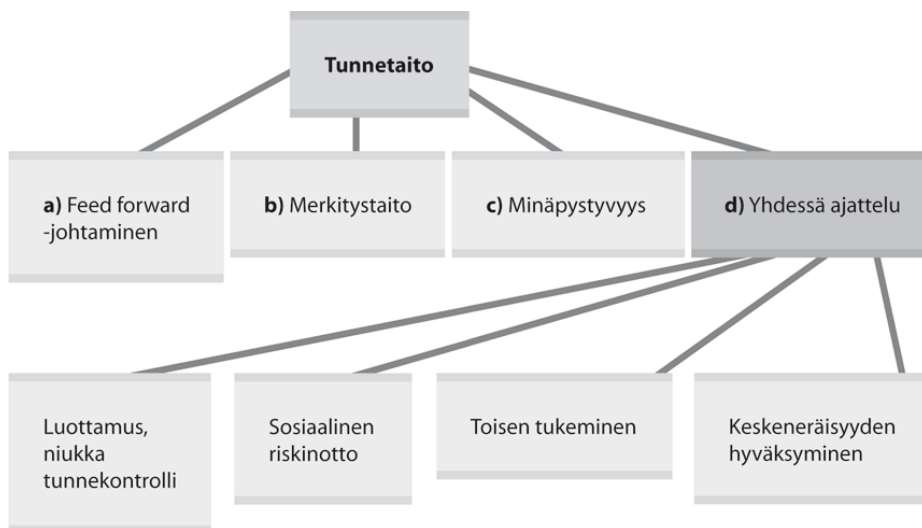
Oman sosiaalisen toiminnan vaikutusten näkeminen suhteessa koko yhteisöön näkyy tilastollisesti yhteisön toimivuuden (Komeetat ka 6,13, kh 1,26; Soturit ka 2,36, kh 0,6) ja sosiaalisen pääoman (Komeetat ka 5,44, kh 0,47; Soturit ka 3,92, kh 0,44) summamuuttujissa. Yksittäisistä muuttujista suurimmat erot näkyvät vuorovaikutuksen laadussa (Komeetat ka 6,10, kh 1,61; Soturit ka 2,70, kh 0,98) sekä ihmisten toisiaan kohtaan tuntemassa luottamuksessa (Komeetat ka 6,19, kh 0,91; Soturit ka 1,91, kh 0,61) ja päätöksenteon/toiminnan vastavuoroisuudessa (Komeetat ka 6,06, kh 1,00; Soturit ka 3,73, kh 1,72). Sekä yhteisön toimivuuden, sosiaalisen pääoman, vuorovaikutuksen laadun ja toiseen ihmiseen kohdistuvan luottamuksen saamat arvot kertovat kaikki siitä, miten yksilö näkee oman sosiaalisen toimintansa vaikutuksen muuhun yhteisöön. Tilastolliset tulokset osoittavat, että yhteisöllinen toimivuus, sosiaalinen pääoma, vuorovaikutuksen laatu ja toiseen ihmiseen kohdistuva luottamus ovat Komeetoissa korkeampia kuin muissa yhteisöissä, ja siis myös korkeampia kuin Sotureissa.

Luottamus pohjainen yhdessä ajattelu tarkoittaa sitä, että olennainen ongelmanratkaisu tapahtuu ensisijaisesti yksilöiden välissä, ei siis yksilöiden henkilökohtaisessa tajunnassa (ks. Leana & van Buren 1999, 538–539). Laadullisessa analyysissä näkyy, että Komeetoissa yhteinen avokonttori, muiden jopa ylikorostunut huomioiminen ja kaikkien mukana olijoiden päästäminen mukaan keskusteluihin helposti johtavat luottamus pohjaiseen yhdessä ajatteluun. Jäsenten vahvuuksien affirmoiva sanallistaminen yhteisillä osallistumisen areenoilla on osa sitä toiminnan tapaa, jolla yksilöiden aivot ikään kuin liitetään suuremman kollektiivisen ajatteluprosessorin osaksi. Sosiaalinen yhdessä ajattelu ja jatkuva yksilöiden välissä tapahtuva ongelmanratkaisu kasvatta-

vat kehämäisesti myönteistä ymmärrystä keskinäisriippuvuudesta: muut eivät ole vain toimintani kohde vaan erottamaton osa toimintaani. Erityisesti pehmeämpi sosiaalinen koodi näkyy suhteessa keskeneräisyyteen, haavoittuvuuteen ja heikkouteen. Sotureissa yksilöiden ja yhteisön välinen tunnekontrolli on kova, Komeetoissa jäsenten mielestä osittain jopa lähes olematon. Kesken-eräisiä ajatuksia ja työprosesseja Sotureissa pidetään niin ikään toisilta piilossa, kun taas Komeetoissa niitä jaetaan osan mielestä jopa liikaa.

Ei täällä heikkoutta tai sen sukuisia negatiivisia tunteita näytetä. Jos joku näyttää, sosiaalinen mylly alkaa helposti patologisoida tätä yksilöä. Tunteiden hallinta tai jopa piilottaminen tulee tietysti jo opettajan-koulutuksessa eräänlaisena huomaamattomana kylkiäisenä. Kesken-eräisiä asioita taas jokainen varoo kertomasta, koska kuka tahansa voi ne varastaa. (Jäsen #5, Soturit)

Kyllä täällä ilmaisu on aika vapaa, tietysti jossain ne rajat menee, mutta ulkopuolisen mielestä raja on varmaan korkea tai jopa olematon. En edes miettimisen jälkeen osaa sanoa, että millaisia tunteita täällä ei ilmaistaisi. Kesken-eräisiä ajatuksia liittyen työprosesseihin täällä taas ilmaistaan niin paljon, ettei aina meinaa omiin töihinsä ennättää keskittyä. (Jäsen #3, Komeetat)



Kuvio 28 Yhdessä ajattelu tunnetaidon ehtona.

Tiedon tuotannossaan Komeetat pystyvät taitavasti välttämään täydellisyshakuisuuden vaarat. Kesken-eräisyyden hyväksyminen rakentaa subjektien tajuntaa niin, etteivät he epäröi ilmaista merkityksiä, joiden täydellisyydestä ei ole varmuutta. Kesken-eräisyyden hyväksyminen näkyy käytännössä selvim-

min tunnekontrollin niukkuutena tai ainakin pyrkimyksenä vähentää tunnekontrollia sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Yhteisön ja yksilön välisen tunnekontrollin niukkuus synnyttää Komeettayhteisön yksittäisissä jäsenissä kokemuksen, että heillä on lupa ja oikeus olla juuri sellaisia kuin ovat – myös keskeneräisiä. Päinvastaisesti Sotureissa avoimia heikkouden osoituksia vältetään, koska koetaan, että työyhteisöllä on taipumus käyttää niitä ilmaisijaansa vastaan. Komeetoissa näin ei ole.

Kyllä tää vitsailu ja tietynlainen jokahetkinen spontaanius vähentää sel-laista ihmisten pelkoa tuoda ajatuksiaan ja tekojaan julki. Porukat al-kaa ymmärtää, että samanlaisia kuolevaisia tässä kaikki ollaan. Että lepo vaan. Se auttaa tämän työn tekemisessä. Mä luulen, että Janne te-kee sen aivan tietoisesti, että heittelee asioita melkoisen löysällä kont-rollilla. Se on malli, että muutkin voi ottaa rennommin, kun pomo sekoi-lee. (Jäsen #4, Komeetat)

Mulla on sellainen politiikka, etten omista asioistani töissä puhu. Täällä ihmisten intiimit asiat voivat muuttaa muotoaan ja tulla retostelluiksi sellaisilla areenoilla, joilla ei lainkaan haluaisi. Täällä on tarpeeksi monta tarinaa psyykkisesti häiriintyneestä työntekijästä, että mä jätän hiukankin arat asiat visusti omaan tietoon. (Jäsen #3, Soturit)

Komeettojen organisoitumisen tapa, kieli ja kulttuuri näyttävät rakentuvan sen varaan, että muut tukevat ja kannattavat vielä keskeneräisiä ajatuksia, kos-ka se on myös heille hyödyksi. Tästä seuraa, että yksilöt ovat hyvin tietoisia siitä, että omilla teoilla on sosiaalisia seurauksia.

Voin hengittää tai olla hengittämättä. Voin olla ystävällinen tai yliko-rostuneesti äksyillä. Voin kannustaa toista ylittämään oman ajattelunsa rajoja tai viestiä, että h-vettiäkö minulle tuollaisia idioottimaisuuksia selität. Voin kannustaa maailmankaikkeutta ja sen lähintä yksikköä eli lähinaapurua tai voin nautiskella lyhytkestoisen kaikkietävän ajatusin-kvisiittorin virheellisestä vallantunteesta. Niin taikka näin, vaikutan ko-ko ajan, olenpa siitä tietoinen tai en. (Jäsen #4, Komeetat)

Ei se mee vaan niin, et mitä sanot toiselle, vaikka tietysti myös se on tärkeää. Jos sä näet työtoverisi hyvänä tyyppinä, niin yleensä se vastaa ajatukseesi ja väliinne syntyy myönteinen kehä. Uskomus vahvistaa it-seään. (Jäsen #5, Komeetat)

Täällä uskaltaa tehdä kaikenlaisia erikoisiakin juttuja, kun muutkin te-kee niitä. Ja jos ei heti onnistu, niin ei se niin nuukaa ole. Sitten voi yrit-tää uudelleen. (Jäsen #4, Komeetat)

Heikompi tunnekontrolli Komeetoissa lisää emotionaalisesti latautuneiden ja keskeneräisten merkitysten virtausta sosiaalisessa systeemissä. Syntyy myönteiseen häpeämättömyyteen pohjautuvaa heittäytymistä ja sosiaalista

riskinottoa, joka muuttaa yksilöosaamisen yhteisöllisesti hyödynnettäväksi informaatioksi. Sosiaalinen riskinotto näyttää olevan lähes välttämätön ehto ja olennainen kommunikatiivinen työkalu yksilöiden rajojen läpäisevyyden kasvattamisessa. Komeettojen ja Soturien keskinäisen vertailun keskeinen tulos onkin, että kun organisaatio liikkuu voimakkaasta Soturitulasta kohti selkeää komeettamaisuutta, muuttuu psyykkinen yksilötekeminen yhteisölliseksi ongelmanratkaisemiseksi. Vaikka yksilöiden päänsisäisistä prosesseista voidaan tehdä vain toisen käden päätelmiä, näyttää siltä, että prosessiin osallistuvien orientaatio muuttuu. Hallinnan koodista on siirryttävä tyhjään tilaan pelaamiseen, monologista monien logiikkaan eli tunnekontrollista luopumiseen ja sosiaaliseen riskinottoon. Tämän siirtymisen ilmeisen välttämättömänä ehtona on yhteisössä ja yksilössä lempeä ja armollinen suhde toisiin yhteisön jäseniin, tietämättömyyteen, haavoittuvuuteen ja keskeneräisyyteen. Komeetoissa osaamista ei omisteta samoin kuin muissa yhteisössä. Sotureissa tietämisen feodaalisen omistamisen logiikka korostuu.

Ei tää tieto mun oo, yhdessä se kasvaa. (Jäsen #3, Komeetat)

Vältän paljastamasta kaikkea kriittistä informaatiota, joka liittyy hankkeisiin. Ideoiden varastaminen on niin keskeinen ongelma. (Jäsen #3, Soturit)

Selitys keskinäiselle sosiaaliselle luottamukselle näyttää löytyvän jatkuvasta riskinotosta sekä toisaalta työn tekemisen sosiaalisesta rakenteesta. Ajatusprosesseja jaetaan intensiivisesti ja intiimisti, mikä löyhentää yksilöidentiteettien rajoja ja siirtää hiljaista tietoa.

Välillä tuntuu kuin meitä olisi kaksitoista kaksosta tässä samassa tilassa ja että me oltais oltu yhdessä lähes syntymästämme saakka. Yksilöiden välinen rajattomuus, sellaisena se varmaan ulkopuolisen silmissä näkyisi. Yhdessä ajattelu ja oleminen muuttaa persoonallisuutta. En ole enää samanlainen kuin tullessani tähän firmaan. Avokonttorissa ei siirry vain työn lopputulos vaan usein myös tärkeimmät osat prosessia yksilöltä toiselle. Siksi opitaan. (Jäsen #2, Komeetat)

Komeetoissa autonomisen erillisyyden ja toisaalta yhteisöön liittyneisyyden dilemma ratkeaa luottamuksen kautta (ks. Harisalo & Stenvall 2003). Kun Komeetat uskaltavat ottaa psykologisesti etäisyyttä yhteisöön luottamuksen hengessä, vahvistuu heidän kokemuksensa siitä, että oma tahto ja yhteisön asettamat toiminnan rajat yhtyvät. Näin yksilön tahto valjastuu yhteisön päämäärien saavuttamiseksi, eikä yhteisössä synny virallista ja epävirallista kulttuuria, jotka johtaisivat eri suuntiin. He kokevat, että yhteisö ei nujerra heitä vaan tukee heidän valintojaan.

Toisten tukeminen liittyy organisaatiossa vahvasti siihen, millaisia areenoita kommunikaatiolle ja yhdessä tekemiselle on synnytetty. Kun Sotureissa yhteisten areenoiden järjestäminen on hankalaa ja areenalla hyödyllisen, uutta synnyttävän vuorovaikutustavan löytäminen vielä hankalampaa, on Komeetoissa jokahetkinen oleminen tällainen areena. Toisen tukemista edistää se, että avokonttorissa on tarpeen vaatiessa mahdollista irrottautua tietokoneruudun suojaamasta omasta tilasta ja haluamallaan kielellä – vitsaillen, ihmetellen, kysyen – liittyä muihin.

Tää mun työ alkaa muistuttaa tosi paljon Aki (nimi muutettu) sun pylväskiemuroita, tuu vaiks kattoo... Osaatsä Late (nimi muutettu) tehdä tällä grafiikkaohjelmalla varjostuksia spekseihin. Mä tässä yritän, mut tää hyppää aina seuraavalle tasolle. (Jäsen #4, Komeetat)

Toisen tukemiseen liittyvä sosiaalinen taituruus muistuttaakin kirjallisuudessa esitettyä systeemiälykkyyden käsitettä (Saarinen & Hämäläinen 2006; Senge 2006, xiii). Systeemiälykkyydellä tarkoitetaan yksilön kykyä nähdä yhteisössään monimutkaisia syy-yhteyksiä. Sillä tarkoitetaan myös kykyä liittyä toisiin tavalla, joka saa ryhmän ylittämään siihen liittyneiden yksilöiden suoriutuskyvyn (Saarinen & Hämäläinen 2006). Komeetoissa toisen yksilön kohottaminen ja kannustaminen omien kykyjensä äärirajoille edustaa tyypillistä systeemiälykkyyttä. Komeettojen toimintaa ohjaa ymmärrys, että kaikki vaikuttaa kaikkeen ja että myös minä olen osa tätä kaikkea. Yksilö ei voi suhtautua toiseen kuin koneen osaan. Yhdessäolon tapa muuttaa sosiaalista todellisuutta.

Toisen tukeminen liittyy myös teoreettisesti kuvattuihin heikkoihin siteisiin eli ns. löyhäsidonaisuuteen (Laine 2009; Weick 2009; Kontkanen 1996). Löyhäsidonaisuus synnyttää myönteistä energiaa ja uusia toimintavaihtoehtoja, kun taas Soturien 'rautahäkkimalli' tyhjentää usein yksilön energisesti. Se ei mahdollista yksilössä muihin liittymisestä, vapaaehtoisuudesta ja uuden keksimisestä syntyvää myönteistä energiaa. Komeettojen verkostomaisuudessa toisen tukeminen, vastavuoroisuus ja neuvottelu korostuvat. Mitä enemmän Soturit siirtyvät kohti komeettamaista olotilaa, sitä enemmän siirrytään myös organisaation sanelemista välttämättömyyksistä vastavuoroiseen sopimiseen. Välttämätöntä on vain se, mistä on sovittu. Metaforisesti ilmaistuna ennakkokäsikirjoitetun saippuaopperan vuokranäyttelijästä tulee käsikirjoittaja yhdessä muiden kanssa. Todellisuutta synnytetään yhdessä, tässä ja nyt, sen sijaan, että siihen vain sopeuduttaisiin.

Yhdessä ajattelun neljä osa-aluetta vahvistavat toinen toisiaan. Niukkaan tunnekontrolliin liittyvä sosiaalinen riskinotto synnyttää yksilössä oman haavoittuvuutensa kokemuksellista ymmärrystä, joka heijastuu myös toisten tukemiseen ja keskeneräisyyden hyväksymiseen. Keskeneräisyyden hyväksyminen ja yhteisössä ilmenevä empaattinen perusviritys edistävät kehämäisesti

sosiaalista riskinottoa ja niukkaa tunnekontrollia. Systemisesti yhdessä ajattelu kytkeytyy tuntemisen, ajattelun ja toiminnan tapoihin sekä johtamiseen seuraavassa taulukossa esitetyllä tavalla.

Taulukko 39 Komeettojen ja Soturien kriittiset erot tunteen, ajattelun, toiminnan ja johtamisen näkökulmista.

	<i>Tunne</i>	<i>Ajattelu</i>	<i>Toiminta</i>	<i>Johtaminen</i>
<i>Komeetat</i>	Arkirohkeus; empaattinen herkkyys; liittyneisyys; muiden huomiointi.	Muut tukevat ja auttavat; niukka kontrolli.	Hiljaisen tiedon avokätinen jakaminen.	Heikoille jälle johtaminen.
<i>Soturit</i>	Arkirohkeus; epäempaattisuus; irrallisuus ja yksinäisyys.	Muut varastavat; vahva kontrolli.	Hiljaisen tiedon panttaaminen.	Yritys kontrolloida ja alistaa.
<i>Kriittinen ero</i>	Liittyneisyys; halu olla liittynyt.	Muiden motiivit.	Merkityspääoman jakaminen.	Merkitysten johtaminen.

Komeetoissa muihin liittymisen tunne kytkeytyy jaettuun uskomukseen, että muut auttavat ja tukevat, jos se suinkin on mahdollista. Myönteinen kuva toisen tarkoitusperistä liikuttaa hiljaista tietoa, kehittää osaamista ja mahdollisuutta johtaa merkityksiä myös psyykkisillä epävarmuusalueilla. Sotureissa irrallisuuden kokemus liittyy mielikuvaan siitä, että toinen on uhkaava ja että toinen varastaa tietoa. Tämä hidastaa hiljaisen tiedon liikkumista. Kun merkityskapitaalia ei pystytä jakamaan, myös johtaminen on kontrollipainotteista.

Emotionaalisesti Komeettojen ja Sotureiden keskeinen ero on siinä, miten jäsenet sitoutuvat sosiaaliseen yhteisöön. Komeetat kokevat olevansa syvällä tasolla emotionaalisesti liittyneitä yhteisöönsä ja sen arvoperustaan. Soturit sen sijaan kokevat olevansa yksinäisiä ja irrallisia. Heidän suhteensa sosiaaliseen ympäristöönsä ja organisaatioonsa on mekanistinen. Emotionaalinen sitoutuminen saa Komeetoissa yksilöt käyttämään resurssejaan yhteisön hyväksi. Soturit vastustavat usein organisaatiotaan.

Taitava yhdessä ajattelu edellyttää arkirohkeutta ja empaattista herkkyyttä. Arkirohkeudella tarkoitetaan rohkeutta altistua hallitsemattomille tilanteille ja muiden arvioinneille. Arkirohkeus tarkoittaa myös uskallusta olla keskeneräi-

nen. Myös henkilökohtaisempien ominaisuuksien nostaminen yhteisiin keskusteluihin sekä edellyttää että synnyttää arkirohkeutta. Keskeinen ero Komeetoissa ja Sotureissa tältä osin on se, että luottamuksen ilmapiiri saa Komeetat altistumaan toistuvasti, kun taas Sotureissa vihamielinen ilmapiiri pitää huolen siitä, etteivät jäsenet uskalla paljastaa itseään.

Empaattinen herkkyys koostuu muiden huomioimisesta, toisten kannustamisesta sekä siitä ymmärryksestä, että oma ajattelu ja toiminta vaikuttavat kokonaisuuteen. Komeetat huomioivat muita jatkuvasti kulttuurisesti automatisoituneilla toimintatavoilla, kun taas Sotureissa muiden huomioiminen on harvinaista ja tarkoitushakuista.

Yhteisöjä vertailtaessa keskeinen ajattelun ero on siinä, miten yksilöt hahmottavat muut. Komeetoissa taustakomus on se, että muut tahtovat hyvää toisille. Sotureissa toinen nähdään uhkaavassa perspektiivissä. Soturit ajattelevat muiden etsivän omaa etuaan ja sen arvellaan olevan pois subjektilta itseltään. Komeetoissa itsekkyydelle ja jäsenten väliselle kilpailulle ei yksinkertaisesti näytä olevan sen enempää tilaa kuin aikaakaan. Yhteisössä, yksilöissä ja niiden välissä tapahtuu jatkuvasti niin paljon kiinnostavaa, etteivät subjektit ennätä pohtia, saanko minä vähemmän kuin muut.

Toiminnan tasolla suhde hiljaiseen tietoon on olennainen tekijä. Komeetoissa hiljaista tietoa jaetaan avokätisesti ja automaattisesti. Sotureissa edes eksplisiittiseen tietoon on vaikea päästä kiinni, koska sitä pimitetään ja pidetään piilossa. Komeettojen toimintakäytännöt pohjautuvat hiljaisen tiedon kollektiivisuuteen, kun taas Sotureissa hiljainen tieto on ase taistellessa yhteisön muita jäseniä vastaan.

Johtaminen on systeeminen muuttuja, jonka avulla tuntemisen, ajattelun ja toiminnan keskeisiä eroja ylläpidetään tai häivytetään. Sotureissa johtaminen näkyväistyy johdon pyrkimyksenä alistaa ja kontrolloida alaisiaan, kun taas Komeetoissa eteenpäin syöttävä uusien merkitysten synnyttäminen on johtamisen keskeinen menetelmä.

5.5 Taito puhua itsestään vahva – Soturit versus Me-yhteisö

Me-yhteisöä ja Sotureita on vertailtu keskenään jo aikaisemmissa luvuissa. Individualismin ja yhteisöllisyyden sekä yksilöoptimismin ja -pessimismin teemat ovat tarkastelussa nousseet keskiöön. Me-yhteisöä ja Sotureita erottelee keskeisesti yksilön minäpystyvyyden kokemus, joka tarkoittaa yksilön psyykkistä ennakoitua siitä, miten hän selviytyy haastavista ongelmatilanteista. Jos yksilöllä on korkea minäpystyvyyden kokemus, hän ajattelee automaattisesti selviytyvänsä ongelmatilanteista. Yksilö, jonka minäpystyvyyden kokemus on heikko, puolestaan ennakoi epäonnistumisia haastavissa tilanteissa. Me-

yhteisössä yksilön minäpystyvyyden kokemus on heikko, Sotureissa se on vahva. Mitä lähemmäs Soturi-kategoriaa kuljetaan, sitä vahvemmin yksilö uskoo pärjäävänsä ilman sosiaalisen ympäristön tukea. Soturi ei selviydy haasteista toisten tuella vaan toisista huolimatta.

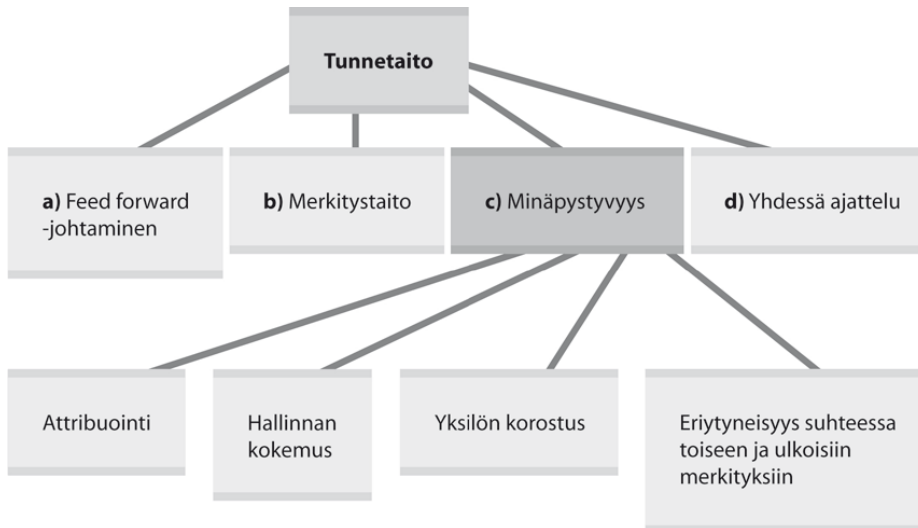
Minäpystyvyyden vastakohtana voi pitää ns. yhteisöllisyysansaa, jossa voimakas yhteisökoodi estää yhteisön optimaalisen merkityksenrakentelun. Me-yhteisössä minän korostus muuntuu kollektiivin korostamiseksi ja rajattu yksilömerkitys yhteisöllisesti jaetuksi ja usein vääristyneeksi ryhmäajatteluksi.

Me-yhteisöä ja Sotureita verrattaessa keskenään käy ilmi, että yhteisöjen yksilöt käyttävät erilaisia kielellisiä strategioita, joiden takaa paljastuu erilaisia todellisuuden nominalisointi- eli pysyväistämistapoja. Kun Me-yhteisön ja Soturien ristiinvertailua syventää, vastaan tulee lähinnä puheeseen, tapahtumien attribuomiseen ja oman todellisuuden narratiiviseen rakentamiseen liittyviä tekijöitä. Kovin syvälle näiden tekijöiden analysoinnissa tämän tutkimuksen puitteissa on kuitenkin vaikea mennä, koska asiaan liittyvää empiiristä materiaalia on rajatusti. Sitä ei ole alun perin osattu havainnoida eikä kysyä. Siksi seuraavaa tekstiä on hyödyllisintä lukea lähinnä teoreettisena pohdintana, jolle toki muistinvarainen empiria antaa tukensa.

Sekä puhutulla että kirjoitetulla kielellä on ominaisuus, joka voi lisätä tai vähentää kuvaamansa 'todellisuuden' pysyväisyyttä eli toisin sanoen rakenteellistaa todellisuutta (Derrida 2003, 23–26). Esimerkiksi Toivonen (2001) kuten myös Bandler ja Grinder (2001) kutsuvat tätä ominaisuutta nominalisatioksi tai nominalisaatioasteeksi, joilla on yhteys optimistisen ja pessimistisen attribuutioerheen diskursiiviseen rakentumiseen. Esimerkiksi sanomalla, että Pekka on alkoholisti, synnytämme huomattavasti sementoidumman ja pysyvämmän merkityksen kuin kertomalla, että Pekka juo toisinaan keskivertoa enemmän alkoholia tai että Pekka käy innostuessaan oluella kahdesti viikossa. Lause 'tämä on hirveä tilanne' (pessimistinen assosiointi takaiskusta) tuo hirveyden huomattavasti lähemmäs kuin lause 'se oli hieman epämiellyttävä kokemus' (optimistinen dissosiointi takaiskusta). Kysymys on siis todellisuuden staattisuuden lisäämisestä tai vähentämisestä kielellisin keinoin eli samansuuntaisesta dynamiikasta kuin siitä, jolla yksilö sisäisessä puheessaan rakentaa optimistista tai pessimististä attribuutioerhettä.⁴⁰

⁴⁰ Eräs puhuttelevimmista pyrkimyksistä eritellä nominalisaatiota ilmiönä on ranskalaisen sosiologin Isabelle Baszangerin (1997) esittämät loistavat kuvaukset kipupotilaiden kielenkäytöstä ja hoitohenkilöstön vaihtelevasti tiedostetuista ja onnistuvista pyrkimyksistä vaikuttaa tähän kielenkäyttöön. Tiivistetysti Baszangerin tulokset kuvaavat, että mitä voimakkaampi kipupulmatiikka on, sitä enemmän käytetään kipua nominalisoivia ilmauksia. Samaten hän havaitsee, että onnistuneissa hoitotilanteissa lähes poikkeuksetta pystytään vähentämään kipua nominalisoivaa kielenkäyttöä kutakuinkin riippumatta siitä, mitä ns. objektiivisessa kivun aiheuttajassa tapahtuu.

Yksilöllinen minäpystyvyys tulee näkyväksi Soturien ja Me-yhteisön keskinäisvertailussa. Se on emergentin tunnetaidon yksilöllinen ulottuvuus. Näkyvimmin se liittyy yksilön tapaan käyttää kieltä ja rakentaa narratiiveja.



Kuvio 29 Minäpystyvyys tunnetaidon ehtona.

Minäpystyvyyden keskeinen ulottuvuus on attribuointi. Sillä tarkoitetaan tapoja, joilla ihmiset arvioivat ja selittävät oman toimintansa tuloksia (ks. luku 2.2.2). Me-yhteisössä toiminnan tulosten arviointi on yhteisöä korostavaa ja yksilöä häivyttävää. Ryhmätilanteissa henkilöstö näyttää lähes välttävän yksilösubjektiutta korostavia sanoja kuten minä, sinä tai henkilön täsmällistä nimeämistä. Yhteisössä toimivampia ilmauksia ovat esimerkiksi täällä, me, yhteisö, porukat, Airikintien sakkii tai työntekijät. Mitä enemmän emotionaalisesti latautuneesta aiheesta on kysymys, sitä vahvempaa on myös häilytyys ja etäännyttäminen. Kun haastateltava näyttää harmittavan yhteisössä selkeiden sääntöjen puuttuminen, hän saattaa ilmaista sen nelinkertaisella etäännytyksellä varustettuna:

Porukat siellä Airinkintiellä ovat joskus ilmaisseet, että harmittaa kun meillä ei ole mitään toimintaa ohjaavia sääntöjä. (Jäsen #4, Me-yhteisö)

Esimerkkilause havainnollistaa, miten attribuointi tapahtuu yhteisöllistä vastuuta korostaen. Siteeratussa lauseessa on ainakin neljä kohtaa, joilla yksilösubjektia piilotetaan ja ristiriitaa korostamisen sijasta häilytetään. Porukat viittaa johonkin tarkemmin määrittelemättömään ryhmään, siellä (vastakohtana täällä tai tässä) vie koettavan asian tilassa huomattavan kauas, tässä tapauk-

nessa jopa kokonaisen kuntarajan toiselle puolelle. Edelleen perfektimuodon ovat ilmaisseet (vastakohtana minä ilmaisen tai hän ilmaisee) käyttö etäännyttää havainnon ajassa pois assosioivasta ja läsnä olevasta preesensistä. Lopuksi sana joskus satunnaistaa tapahtuman ajassa ja tekee siitä yhtäältä rajatun ja etäännytetyn. Näillä verbaaliakrobatian keinoilla pyritään pienentämään ilmaisen herättämää jännitettä sen vastaanottajassa ja vastakkainasetteluja. Lisäksi se epämääräistää ja yhteisöllistää toimijoita niin, etteivät he ole tunnistettavissa eivätkä asetettavissa vastuuseen sanoistaan. Tällä attribuointitavalla on yhteys uskomukseen konfliktien tuhoavuudesta ja yhteisöllisyyden ensisijaisuudesta.

Kyl mä ainakin yritän ilmaista asiani niin, ettei turhaan toiset suutu, koska sitten siitä voi tulla ihan mielettömästi mielipahaa.... Niin paljon, ettei yhteisö meinaa sitä kestää... Toivoisin, että muutkin yrittäisi olla diplomaattisia, että yhteishenki pysyisi hyvänä. (Jäsen #4, Me-yhteisö)

Täällä varotaan sanomisia. Sanojakin asetellaan niin, ettei toinen vain saisi herneitä nenäänsä. Ei oikein ymmärretä, että asioista voitaisiin olla eri mieltä ilman, että ollaan henkilökohtaisia vihamiehiä. (Jäsen #2, Me-yhteisö)

Toinen minäpystyvyyden keskeinen ulottuvuus on yksilön korostuminen suhteessa toiseen. Soturien ja Me-yhteisön viestintätyylien vertailu näyttämöllistää, miten sekä yksilön narratiivinen häivyttäminen että sen teatraalinen paisuuttelu synnyttävät kitkaa kollektiiviseen ongelmanratkaisuprosessiin. Soturien ja Me-yhteisön vertailu nostaakin esiin yksilön ja yhteisön välisiin jännitteisiin liittyvän kysymyksen: miksi ja miten Komeetat osaavat hyödyntää yksilöiden ja yhteisön välisiä jännitteitä yhteisöllistä tunnetaitoa rakentaen, toisin kuin Soturit ja Me-yhteisö? Komeetat näkevät Sotureita selvemmin omien toimintatapojensa vaikutukset sosiaaliseen ympäristöönsä, mikä vähentää turhaa kitkaa jäsenten välillä. Me-yhteisöön verrattuna Komeetat kykenevät valikoimaan ja dekonstruoimaan merkityksiä taidokkaammin, mikä lisää yksilön autonomisuutta suhteessa yhteisöön.

Käsillä olevan aineiston valossa minäpystyvyyden kokemuksen yksi ulottuvuus on psykodynaaminen eriytyneisyys suhteessa toiseen. Käytännössä eriytyneisyys tarkoittaa sitä, että vaikka toisen näkökulmia ja persoonallisuutta kunnioitetaan, varsinkin negatiivisten arvostelmien osalta toisen mielipiteille annetaan vain rajallinen ja suhteellinen merkitys. Yksilöllä on hallinnan kokemus suhteessa siihen, millaisen painoarvon hän haluaa toisen näkökulmille antaa.

Eriytyneisyys suhteessa yhteisössä liikkuviin merkityksiin näyttämöllistyy yksilöllisenä merkitystaitona, joka mahdollistaa merkitysten valikoinnin ja etäisyyden säätelyn suhteessa niihin. Eriytyneisyyden mahdollistama merki-

tystaito näyttäytyy yksilön tunnetaidon toimivana, dynaamisena sydämenä. Eriytyneisyudessa rakentuva merkitystaito vahvistaa emotionaalista immuni-teettia niin, etteivät ulkoiset olosuhteet determinoi ihmisen tuntemuksia tai kokemusmaailmaa. Eriytyneisyyden teema palaa analogisesti sosiaalisen pää-oman ja löyhien sidosten teoriaan (Putnam ym. 1993). Kun yksi intensiivinen ihmissuhde ei estä muiden syvien suhteiden ylläpitämistä, syntyy sosiaalista pääomaa rakentavaa sosiaalista kudosta. Vastaavasti kun yksi intensiivinen merkityssuhde ei estä muiden merkitysten konstruointia, syntyy tunnetaitoa rakentavaa eriytyneisyyttä ja monia toisiaan rikastavia todellisuusperspektiivejä.

Emotionaalisesti minäpystyvyys liittyy lopuksi hallinnan kokemukseen, joka syntyy optimistisesta attribuutioerheestä, yksilön vaikutusvallan korostumisesta ja myönteisestä erillisyydestä suhteessa toisiin tai merkityksiin. Optimistinen attribuutio yleistää, pysyväistää ja henkilökohtaistaa onnistumiset. Vastaavasti optimistisen attribuutioerheen vallitessa takaiskut muuttuvat merkityksinä satunnaisiksi, tilapäisiksi ja ulkoisten tekijöiden aiheuttamiksi. Molemmat kognitiiviset prosessit lisäävät yksilön hallinnan kokemusta.

Kielellisen taituruuden takana on moniulotteisempi psyykkinen kokemus. Toisin näkemisen mentaalinen ehto on erillisuus, mikä näkyy sekä Soturien että Komeettojen vertailussa Me-yhteisöön⁴¹. Sotureissa ja Komeetoissa yksilön sielu ei kohtuuttomasti kuormitu. Sillä on yhtäältä sisäinen lupa ja toisaalta taito säädellä, milloin, missä ja miten yksilö päästää erilaisia merkityksiä tajuntaansa. Kognitiivisessa psykologiassa merkitysten aktiivista säätelyä on kutsuttu mentaalihygieneiksi (Karma & Laakso 2012, 2). Koska merkityksillä on olennainen vaikutus ihmisen tunteisiin ja koska tunteet ovat keskeinen osa onnistunutta suoritusta, ei ole lainkaan samantekevää, millaisella informaatiolla tajuntaamme ruokimme. Yhtäältä riittävä *input*-massa sekä toisaalta sen aktiivinen edelleen työstäminen ovatkin merkitystaidon keskeisiä osia.

Systeemisesti minäpystyvyys liittyy tuntemisen, ajattelun ja toiminnan tapoihin sekä johtamiseen seuraavassa taulukossa esitetyllä tavalla.

⁴¹ Parisuhdeterapeutit sanovat joskus: ”Jotta kykenee olemaan yhtä, on kyettävä olemaan eri.” Vastaava erillisyyden ja samuuden jatkumolla joustava liikkuminen näyttäytyy tässä tutkimuksessa keskeisenä osana merkitystaitoa, tunnekapitaalın toista avaintekijää. Merkkien ja merkitysten etäännyttäminen (eli dissosioiminen) ja emotionaalinen lähentäminen (eli assosioiminen) ovat osa taituruutta, joka mahdollistaa sekä kuumien, kylmien ja haaleiden tai rajujen, latautuneiden ja hempeiden kognitioiden käsittelyn ilman, että yksilön identiteettikokemus on uhattuna.

Taulukko 40 Me-yhteisön ja Soturien kriittiset erot tunteen, ajattelun, toiminnan ja johtamisen näkökulmista.

	<i>Tunne</i>	<i>Ajatus</i>	<i>Toiminta</i>	<i>Johtaminen</i>
Me-yhteisö	Riippuvuus.	Yhteisö on välttämätön.	Yksilön häivyttäminen puheessa.	Yritys saada vastusta/ vastetta yhteisöstä.
Soturit	Omavoimaisuus.	Yhteisö on vaarallinen, muttei välttämätön.	Subjektin pulistuminen puheessa.	Yritys saada legitimaatiota yhteisössä.
Kriittinen ero	Vahvuuden kokemus.	Minän ja meidän suhde.	Sosiaalisten odotusten verbaali ja kognitiivinen käsittely.	Kunnioitus.

Taulukossa kriittisenä emotionaalisenä erona esiintyvä vahvuuden kokemus kytkeytyy tunteeseen identiteetin säilymisestä epäjatkuvuuden keskellä. Kuten Derrida (2003) elämäntyöllään osoittaa, ei merkityksen kehittyminen ole vain konstruktoiden rakentamista ja jatkamista. Se on myös niiden murtamista ja murskaamista. Merkityksen rikkominen ilman itseyden särkymistä tai voimakasta identiteettiuhkaa on perusta kokemuksen uusiutumiseksi. Se puolestaan on välttämätön ehto syvemmälle, usein toisen asteen oppimiseksi kutsutulle ilmiölle. ”Jotta pystyn saamaan ovenkahvasta uutta lisäarvoa, on minun kyettävä näkemään se toisin...”, kuvaa joku mainostajista mainittua tapahtumaa. Jotta pystyy näkemään toisin ja rikkomaan turvallisesti omaa kokemusta sääteleviä merkityksiä, on sielussa oltava syvä kokemus jatkuvuudesta – epäjatkuvien merkitysten keskellä.

Emotionaalisen riippuvuuden ja omavoimaisuuden kokemuksen ero puolestaan on seurausta yhteisön ydinajatuksista. Me-yhteisön jäsenet näkevät yhteisön välttämättömänä, kun taas Soturit näkevät yhteisönsä potentiaalisesti vaarallisena. Sotureille yhteisö ei ole välttämätön yksilön emotionaalisen säätelyn näkökulmasta. Sotureissa minän ja yhteisön suhde rakentuu siten, että puhuva subjekti asetetaan usein kilpailu- tai taisteluasemaan muun yhteisön tai johdon kanssa. Ristiriitojen piilottelemisen sijasta niitä korostetaan. Yhteistyön näkökulmasta tällä on kuitenkin halvaannuttavia seurauksia. Yhteisön jäsenet ovat soturimaisesti varuillaan ja varovat paljastamasta heikkouksiaan. Tästä seuraa,

että yksilöiden välissä olevien resurssien hyödyntäminen estyy. Kun ihmiset huomaavat, ettei yhteistyöstä synny sen paremmin todellista lisäarvoa kuin erityistä yksilöllistä mielihyvääkään, he jatkavat resurssien salaamista ja suojaamista. Syntyy epäluuloisuutta, jota haastateltavat vahvistivat narratiivisesti tutkimushaastatteluisa. Kun Sotureista tutkimustyön aikana poistunut työntekijä kuvaa suhdettaan erääseen työprojektiin ja siihen liittyviin ihmisiin ja uskomuksiin, tulee epäyhteisöllinen ja taistelullinen narratiivin rakentaminen esiin:

Mä aloitin kovalla voimalla sen projektin suunnittelun ja sain sen valmiiksi. Sitten mun esimies alkoi laittaa kaikella tavalla kapuloita rattaisiin ja ylin johto oli kai sen takana. Multa meinattiin ryöstää koko projekti ja mä olin aivan raivona. No sitten mä järjestin, ettei Riikka (esimies, nimi muutettu) enää ole täällä töissä... Että semmoista... Kovaa peliä Bostonissa vai miten sitä sanotaan (naurua)... (Jäsen #5, Soturit)

Yllä oleva esimerkki kertoo subjektiuden kielellisestä säilyttämisestä ja korostamisesta. Se kertoo myös yksilö-yhteisösuhteen ristiriitaisuuden semanttisesta esille nostamista sen häivyttämisen sijasta. Näyttää siltä, että päinvastoin kuin Me-yhteisössä Sotureissa ristiriita koetaan osin myönteisesti tai ainakin ei-tuhoavana ja sillä on puheessa tietty motivoiva rooli. Haastatteluisa Soturiryhteisön työntekijät arvelevatkin juuri taisteluelikuvan ja subjektin ns. pullistelu-metaforan synnyttävän 'työssä tarvittavaa adrenaliinia'. Minää pullistava puhetapa motivoi yksilöä jatkamaan omavoimaista taisteluaan häneen kohdistuvien sosiaalisten odotusten ristipaineessa. Kriittinen ero Me-yhteisön ja Soturien välillä onkin siinä, miten sosiaalisia odotuksia käsitellään kognitiivisesti ja verbaalisesti.

Soturien ja Me-yhteisön vertailussa johdon ja johdettavien välisissä suhteissa ei ole niin merkittäviä laadullisia eroja kuin Komeetoissa suhteessa muihin yhteisöihin. Yhteistä johtajuudelle Me-yhteisössä ja Sotureissa on, että johto kokee johtamistehtävänsä haasteelliseksi. Johdolla on molemmissa yhteisöissä vaikeuksia saada johdettaviaan kulkemaan haluamaansa suuntaan. Erojakin on. Me-yhteisössä työntekijöiden kunnioitus ja pelko ovat niin suurta ja oma-voimaisuus suhteessa johtoon on niin pientä, että näkyvää kitkaa ei synny johdon ja työntekijöiden välillä. Työntekijät vastustavat johdon ajatuksia passiivisesti vaikenemalla, olemalla kommentoimatta ja niukentamalla osallistumistaan. Sotureissa vastarinta on suurempaa ja näkyvämpää. Johtoa arvostellaan ja sen päätösten perusteita kyseenalaistetaan. Sotureissa johto yrittää aika ajoin tiukentaa kurinpitoa, mutta työntekijät kokevat, että johto piiloutuu johtoryhmiin ja suljettujen ovien taakse. Tiivistäen voi sanoa, että Soturit uskaltavat olla assertiivisia eli jäməköitä suhteessa johtoon, kun taas Me-yhteisössä konfliktin pelko saa yhteisön monet jäsenet turvautumaan passiiviseen kommunikaatioon.

6 YHTEENVETO: ELÄVÄN MERKITYKSEN EROJA TEKEVÄ IHME

Tutkimuksessa on selvitetty, millaisista elementeistä yhteisöllinen tunnetaito koostuu. Lisäksi organisaatioita on kuvattu ja luokiteltu yksilön optimismin ja yhteisöllisen toimivuuden valossa. Kolmanneksi on pohdittu, millaisia taitoja on yhteisöissä, joissa emotionaaliset resurssit siirtyvät yksilöstä yhteisöön ja päinvastoin. Tunnetaitojen tarkastelemisen lisäksi tutkimuksessa on myös tunnistettu ja nimetty kehämäisiä tunnejumeja eri yhteisötyypeissä.

Neljän organisaatiotyypin – Orpojen, Soturien, Me-yhteisön ja Komeettojen – tunnetaidon muotojen mallintaminen on tutkimuksen keskeinen tulos. Lisäksi empiria osoittaa, että Komeetoille ominainen emergentti tunnetaito pohjautuu avoimiin järjestelmiin, todellisuuskäsitysten haastamiseen ja uusiutuviin merkityksiin. Empiria puhuu myös sen puolesta, että tällaisen tunnetaidon synnyttämisessä tarvitaan vahvaa proaktiivista johtamista, joka synnyttää ja ohjaa merkityksiä. Teoreettisesti tämä osuu yhteen viimeaikaisten (Grant 2012; Gergen 2009) merkitysjohtamiskurssien kanssa.

Merkitystaituruus on kuin rummunsoitto: ei sitä voi tietoisesti kontrolloida. Yritä soittaa rumpuja ja joka kerta ajatella, että nyt minä lyön vasemmalla kädellä, nyt minä potkaisen bassorumpua ja nyt kilistän pedaalia. On varmaa, ettei soitosta tulee yhtään mitään, ja sekoat rytmistä. Taito on se, että sun täytyy kytkeä ns. tietoisuus pois päältä ja antaa kehon löytää itse säätelevä rytmi. Kun et tietoisesti ajattele, vaan olet rytmissä, syntyy musiikkia. (Jäsen #4, Komeetat)

6.1 Haasteena emergentti tunnetaito

Tässä työssä on tutkittu organisaatioiden yhteisöllisiä, yksilöllisiä ja emergenttejä⁴² tunnetaitoja (ks. Cadman & Brewer 2001). Kahdeksan vuotta sitten tutkija päätyi mittaamaan kahdentoista suomalaisen organisaation emotionaalista kyvykkyyttä näistä näkökulmista. Teoreettisesti taustalla oli kaksi tieteellistä ristiriitaa, joista on keskusteltu organisaatitieteellisillä areenoilla melko vä-

⁴² Emergentti, epälineaarinen ja systeeminen kuvaavat tässä työssä samaa ominaislaatua, jossa on tunnistettavissa eri tasoja. Emergentti sanalla viitataan ontologiseen ulottuvuuteen, epälineaarisuudella eksplikoitavaan ajattelu- ja uskomustapaan. Systeeminen puolestaan viittaa yhteisölliseen maailmankuvaan, jota uusinnetaan erilaisilla toimintakäytänteillä.

hän. Ensimmäinen ristiriita liittyy kognitiivisen ja psykodynaamisen teorian toisistaan poikkeaviin selitysmalleihin ja empiiriisiinkin näkökulmaeroihin. Kognitiivisesta näkökulmasta selkeän optimistisista yksilöistä koostuva yhteisö saattoi olla psykodynaamiselta toimivuudeltaan ja tunne-elämältään kehittymätön. Vastaavasti toimivuudeltaan ja emotionaaliselta avaruudeltaan korkealaatuinen yhteisö saattoi koostua pessimistisistä yksilöistä. Toisena tutkimusta motivoivana havaintona oli yksilö- ja yhteisöparadigmojen näennäinen yhteensovittamattomuus. Yliyksinkertaistavien yksilöselitysten ja yksilöselityksistä riippumattomien yhteisöselitysten väliin tuntui jäävän alue, joka tuotti tutkijayhteisölle lähes ylitsepääsemättömiä ymmärtämisen vaikeuksia. Legitiimin sanaston puuttuminen ja sen alustava synnyttäminen ovat olleet tutkimuksen haasteita (Kuhn 1994).

Teoreettisesti ryhmän ja yksilön tunnetaitojen toisiinsa palautumattomuus on nimetty emergenttiydeksi, systeemisyydeksi ja epälineaarisuudeksi⁴³. Tällä viitataan maailmankuvaan, jonka tutkija uskoo selittävän tunnetaitoa yksilön optimismin ja yhteisön toimivuuden ohella. Monet tutkijat ovat puhuneet emergenttiydeksi nimetystä ilmiöstä (Hamel 2009, 24–29; Senge 2006, 68–92; Chesbrough 2006, 2; Hämäläinen & Saarinen 2007, 3–6; Schein 2004, 137–151; Heikkilä & Heikkilä 2007, 40–44; Lakoff & Johnson 1999, 3–16; Aula 1999, 60–62). Silti minkäänlaista yhtenäistä epälineaarisen organisoitumisen teoriaa tai mittaria ei näyttänyt olevan saatavilla. Epälineaarinen maailmankuva ei ole vakiinnuttanut paikkaansa systemaattisuuteen, eksplisiittisyyteen ja täsmäkieleen pohjautuvan organisaatiotutkimuksen valtavirrassa.

Tutkimuksen empiirinen materiaali tukee käsitystä tunnetaidon epälineaarisesta luonteesta. Kaikilla tilastollisilla mittareilla parasta tunnetaituruutta osoittavat Komeetat, jotka näyttävät suorastaan hylkivän, jopa vihaavan täsmällisyyttä, rakenteita, määrittelyjä ja etukäteissuunnittelua korostavia agendoja. Komeettojen uusiutumiskykyinen tunnetaitavuus perustuu hetkellisyyteen, kokemuksellisuuteen, leikkillisyyteen ja jatkuvaan improvisointiin. Heidän tunnetaitonsa näyttää olevan vain niukasti yhteydessä ulkoisiin turvarakenteisiin.

Jotta epälineaarisen maailmankuvan vaikutusta yhteisölliseen tunnetaitoon voi tutkia, on tämä määrittelyjä pakoileva ominaisuus määriteltävä. Tätä määrittelytyötä tehtäessä (ks. luku 2.4.2) lisääntyi tietoisuus siitä, että aineettoman

⁴³ Psykodynaaminen viittaa yhteisön toimivuuteen, yleistyneeseen tunneilmastoon – energiaan, jota yhteisö kantaa mukanaan. Kognitiivinen taas nojaa automatisoituneisiin havainto- ja ajattelutottumuksiin. Sosiaalinen näkökulma havainnoi eritoten ihmissuhteiden, vuorovaikutuksen ja ihmisten välisen luottamuksen ulottuvuuksia. 'Psykologisten ilmastotekijöiden', havaintostrategioiden sekä luottamuksen uumoilen näin muodostavan kattavan perustan tunnetaidon mittaamiselle ja samalla syvemmän sisällön sanoittamiselle. Eräänlaiseksi löyhäksi teoreettiseksi ja ajassa tapahtuviin muutoksiin liittyväksi sateenvarjokäsitteeksi tässä työssä ehdotetaan yhteisön maailmankuvaa – erityisesti sen ominaisuutta, jota kutsun systeemis-epälineaarisuudeksi.

ja materiaalisen organisoituminen noudattavat osin erilaisia, jopa päinvastaisia dynaamisia sääntöjä. Lisäksi aineettoman organisoitumisen lainalaisuudet koskevat tieto- ja innovaatiointensiivistä taloutta. Materiaalintensiivisyyden korvautuminen aineettomalla tuotannolla on tuonut peruuttamattomasti epälineaarisuuden logiikan osaksi organisoitumista.

Tieteen ja organisaatiotutkimuksen valtavirtojen uskomukset niihin liittyvine kielellisine taustaoletuksineen pohjautuvat lineaariseen maailmankuvaan. Täsmäkieli, yksikkökeskeisyys, subjekti–objekti-erottelu, rationaalisuus, todellisuususko, pyrkimys hallintaan ja ristiriidattomuus ovat tämän aristoteelisen uskomusmaailman tärkeimpiä kriteereitä. Kuitenkaan yksikään niistä ei ole pätevä systeemis-epälinearisessa ontologiassa. Elävä eronteko ei ole täsmällistä vaan perusluonteeltaan sopeutuvaa, evolutionääristä ja siksi epälineaarista. Lineaarisen ja epälineaarisen logiikan ero on analoginen koneen ja elollisen tiedonkäsittelyn erolle. Tunteet ohjaavat elämää peukalosääntömaisten merkitysten avulla. (Ks. Senge 2006, 68–92; Senge ym. 2005, 5–13; Hämälinen & Saarinen 2007, 3–6; Koivuaho 2005, 17–34; Heikkilä & Heikkilä 2007, 40–44; Kosko 2001.)

6.2 Tiivistys tuloksista

6.2.1 Nelitypologia

Tutkimuksessa väitetään, että organisaatiot voidaan luokitella neljään luokkaan tunnetaidon pohjalta. Nelitypologia sanoittuu määrällistä aineistoa havainnoimalla. Orpojen, Soturien, Me-yhteisön ja Komeettojen ominaislaadut erottuvat selkeästi toisistaan. Näiden ominaislaatuja havainnointi tuottaa niitä kuvaavia käsitteitä. Käsitteitä syvennetään sisällöllisesti tutkimuksen laadullisessa osiossa.

Orvoissa tunnetaitojen niukkuus, passiivisuus ja kärsimyksen hyväksyminen osaksi jokapäiväistä elämää saa yhteisön näyttämään vanhemmuutta vaille kasvaneelta aikuiselta, jolta ovat lähtökohtaiset hyvinvoinnin mahdollisuudet riistetty. Siitä huolimatta tämä yksilö yrittää sinnitellä pysyäkseen elävänä ja toimintakykyisenä. Yhteisön jäsenet kokevat olevansa näkymättömiä ja etteivät he tule kuulluksi. Kokemus muistuttaa heideggerilaista (Varto 1995) maailmaan heitetyksi tuleminen kokemusta. Vastaavia tunteita on tutkimuskirjallisuudessaakin raportoitu esiintyvän orvoiksi jääneillä ja muilla, jotka ovat jääneet vaille vanhempien turvallista huolenpitoa (Levy 2000, 21; ks. Bowlby 1988). Orvoissa yksilöiden pessimismi ja yhteisön niukka psykodynaaminen toimivuus synnyttävät itseään ylläpitäviä epätoivon ja pelon noidankehiiä, jot-

ka estävät ryhtymästä aktiivisiin muutostoimiin. Emergentillä tasolla riskien karttaminen ja depressiivinen johtajuus ylläpitävät emotionaalista jumia. Taidon näkökulmasta kysymys on siitä, että Orvot kykenevät sietämään epätydyttävää tilaa tekemättä asialle mitään. Tällainen taito on ilmeisen hyödyllinen olosuhteissa, joissa toiminnan ulkoisia reunaehdoja ei voi muuttaa. Orpojen tunnetaitojen ja merkitysten dynamiikka on kuvattu tarkemmin aikaisemmin luvussa 4.1.

Orpojen yksilötason passiivisuuden vastakohtana on Soturien yksilötason aktiivisuus. Soturien voiman tunnetta tuottavat yksilölliset attribuutioerheet saavat yksilöt korostuneen omavoimaisuuden pauloihin. Soturien yksilötason optimismi yhdistyy yhteisön heikkoon psykodynaamiseen toimivuuteen. Yksilötason epälineaarinen maailmankuva puolestaan yhdistyy heikkoon merkitysten johtamiseen ja puuttuviin kehitysareenoihin. Ylikilpailullisuus, epäluuloisuus ja yhteisöllisen tiedon niukka liike saa yksilöt psyykkisesti kovettumaan, jolloin herkkyyks omille ja muiden tunteille vähenee. Asioita ei tehdä tunteiden takia vaan niistä huolimatta. Yksilöt kerskuvat kyvyllään sivuuttaa omia tunteitaan. Vastapoolina tälle 'tunteettomuudelle' ja kovuudelle on se, että yhteisössä elää voimakas klaaniutumisen ja parinmuodostuksen kulttuuri: tämä kulttuuri täyttää bionilaisen (1994) parinmuodostustilan kriteerit. Klaaniutuminen ja parinmuodostus auttavat Sotureita selviytymään emotionaalisesti hengissä ja ne antavat samalla välttämättömän kontaktin usein piilossa olevaan yhteisön hiljaiseen tietoon. Usein erilaiset rakastavaiskaksikot muodostavat yhteisössä operatiivisia tiimejä, jotka saavat paljon aikaan, mutta jotka usein jälkepäin joutuvat erilaisten projektiivisten ilmiöiden kohteeksi. Taidon näkökulmasta kyse on Soturien sosiaalisesta riippumattomuudesta eli taidosta antaa sosiaalisille odotuksille vain rajallinen painoarvo. Tällainen taito on hyödyllinen kovassa ja kilpailullisessa ympäristössä, jossa ympäröivät sosiaaliset suhteet eivät rakennu luottamukselle. Soturien tunnetaitojen ja merkitysten dynamiikka on kuvattu tarkemmin luvussa 4.3.

Soturien ylikilpailullisuuden vastakohta on Me-yhteisö, jossa yksilöiden epävarmuudesta kumpuaa korostunut yhteisöllisyys. Me-yhteisössä yksilöiden pessimismi yhdistyy yhteisön hyvään toimivuuteen. Toimivuutta värittää kuitenkin niukka kyky sietää jännitteitä ja johtajuus, joka tasapainoilee johtajasta riippuvaisten yhteisön jäsenten odotusten ristipaineessa. Yleisesti yhteisön jäsenten uskallus, tahto ja taito toimia vastoin muiden odotuksia tai oletettuja odotuksia ovat vähäisiä. Yksilöt ovat siinä määrin herkistyneet lähiympäristön tarpeille, että he unohtavat omat tarpeensa. Dialogi ei kehity sanan varsinaisessa merkityksessä, vaan se korvautuu testaamattomalla konsensusajattelulla. Taitona kyse on sosiaalisen keskinäisriippuvuuden hyväksymisestä. Tällainen taito on erityisen hyödyllinen epävakassa ympäristössä, jossa kuitenkin on

ylläpidettävä korkeaa ryhmän koheesiota. Me-yhteisön tunnetaitojen ja merkitysten dynamiikka on kuvattu tarkemmin luvussa 4.2.

Komeetoissa myönteinen yhteisöllisyys yhdistyy yksilöiden kykyyn säädellä yhteisöllisyyttä ja omaa merkityksenantoprosessiaan. Komeetoissa ulkoisesta maailmasta suhteellisen riippumattomat tunnetaidon elementit synnyttävät kehämäisen kyvyn menestyä ja voida hyvin (ks. myös Puhakka 2002; 2003). Luovuus, tehokkuus, epäsystemaattisuus ja korkea reflektiivisyyden aste pohjautuvat korkealle yksilöiden optimismille ja yhteisön psykodynaamiselle toimivuudelle. Emergenssien tasolla merkityksiä synnyttävä ja johtava *feed forward* yhdistyy korkeaan vastavuoroisuuteen ja sosiaaliseen luottamukseen (ks. Segal 2002). Yhteisössä merkityksiä rakentava ja dekonstruoiva yhdessä ajattelu on henkilöstön jokapäiväinen työkalu. Yhdessä ajattelu on viritetty hienovaraiseksi ja herkäksi taiteeksi, yhteisöllisen merkityksen rakentamisen taidoksi. Kyky aktiivisesti muokata merkityksiä tekee yhteisöstä muita yhteisöjä taitavamman tunteidensa ohjaailijan, vaikka paradoksaalisesti tunteiden hallintaan ei juuri Komeetoissa pyritä. Sekä tunteiden että merkitysten tasolla Komeetoissa elää hallinnan kokemukseen ja hallinnan pyrkimykseen liittyvä paradoksi: mitä enemmän koet hallitsevasi, sitä vähemmän pyrit hallitsemaan. Hallinnasta luopuminen synnyttää rentoa 'tässä ja nyt' -orientaatiota. Se auttaa rakentamaan kulloisessakin tilanteessa rikasta merkityksmaailmaa. Taidon tasolla kysymys on kyvystä ylläpitää pitkäkestoisesti optimaalista tunnetilaa. Tätä tunnetilaa säädellään tunnetta ohjaavia merkityksiä muokkaamalla. Tällainen taito on erityisen hyödyllinen toistuvaa kokonaisvaltaista uusiutumista vaativissa olosuhteissa, jossa hyvinvointi voi vain niukasti rakentua ulkoisille reunaehdoille. Komeettojen tunnetaitojen ja merkitysten dynamiikka on kuvattu tarkemmin luvussa 4.4

Nelityypologialla on myös teoreettisia kontribuutioita. Yhteisön optimistisen attribuutiostrategian on aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa esitetty korreloivan ryhmien minäpystyvyyden tunteeseen ja henkiseen valppauteen (Carver ym. 2010, 879–881; Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 5–14; Staudinger 1999, 345–346; Paalumäki ym. 1998). Myös emotionaalisen hyvinvoinnin ja ulkoisen tehokkuuden on oletettu olevan vastavuoroisessa suhteessa attribuutiotyylisiin. Tämä tutkimus tarkentaa aikaisempia oletuksia. Tutkimuksessa esitetään, ettei vastavuoroista suhdetta ole yksilöllisen optimistisen attribuutiotyylin ja yhteisöllisen tehokkuuden tai hyvinvoinnin välillä. Tutkimus väittää, ettei yksilöllinen optimismi, jonka on kausaalisesti osoitettu olevan yhteydessä yksilön hyvinvointiin, tyytyväisyyteen ja tavoitteiden saavuttamiseen, välttämättä johda yhteisölliseen hyvinvointiin tai toimivuuteen.

Optimistiset yksilöt eivät välttämättä synnytä hyvinvoivaa ja hyvin toimivaa yhteisöä. Tämä johtuu ainakin osin siitä, etteivät he kommunikoi hyvin, tai tarkemmin sanottuna, koska heidän välissään ei ole tarvittavia välittäviä

(emergentejä) prosesseja. Esimerkiksi Engeström (1995; 2001) puhuu yksilökohtaisesti organisoidusta työstä, jossa ihmiset eivät osaa hyödyntää muiden energiaa ja osaamista. Ihmiset eivät puhu keskenään tarpeeksi, eivät tunnista naapurin hyödyllisiä resursseja, eivätkä ole varmoja työtoverin yhteistyöhaluista. Esimerkiksi Sotureissa ihmiset näyttävät eristäytyneiltä ja he luottavat pääasiassa vain omiin voimavaroihinsa ja pystyvyyteensä. Samanaikaisesti he kärsivät kuitenkin epäluuloisuudestaan toisia ja toiseutta kohtaan. Soturit ovat erinomainen esimerkki siitä, miten vahvinkaan yksilöosaaminen ei aina muutu tunnetaidoksi: optimaaliseksi työprosesseiksi, hyvinvoinniksi, työtyytyväisyydeksi ja yhteisölliseksi tehokkuudeksi. Tutkimuksessa väitetään, että tunnetaito edellyttää minäpystyvyyden lisäksi *feed forward* -johtamista, luottamus pohjaista yhdessä ajattelua ja uusia näkökulmia synnyttävää merkitystaitoa.

Lopuksi tutkimuksessa väitetään, että se, ettei yksilöoptimismi korreloi yhteisöllisen toimivuuden kanssa, liittyy tunnetaitoa välittäviin mekanismeihin (ks. Burt 1992). Yksilön ja ryhmän suhdetta välittävät mekanismit eli emergenssit ovat olennaisia tekijöitä tunnetaitojen kokonaisuudessa. Tämä tunnetaidon ulottuvuus on tutkimuksessa operationalisoitu yhteisesti jaetuksi systeemis-epälineaariseksi maailmankuvaksi sekä yksilöiden väliseksi luottamukseksi. Sekä määrällinen että laadullinen empiria osoittaa, että tämä rajapinta on tärkeä, mutta metodisesti tieteellisellä sanastolla vaikeasti käsitteellistettävä entiteetti. Se on 'tärkeä ei-mitään', jota määrittää myös russellilainen joukko-opillinen probleema (Irvine 2009). Joukko ei koskaan voi olla itsensä osa, eikä ryhmän rekursiivinen viittaussuhde voi suuntautua vain sen yksiköllisiin jäseniin. Systeemin ajatus siitä, että ihminen on emergentisti enemmän kuin käsien, jalkojen, aivojen ym. elimien yhteenlaskettu summa on ohjannut ryhmän, sen yksilöiden ja niitä välittävien mekanismien havainnointia ja tulkin-taa. Välien emergentti logiikka on jännitteisessä suhteessa tutkittavien yksiköiden ja niitä kuvaavan kielen kanssa. Emergentin käsitteistön puuttuminen on ollut tässä tutkimuksessa erityinen haaste.

6.2.2 Nelitypologia organisatorisen tunnetaidon evolutiivisena kuvaajana?

Toisen luvun teoreettisissa pohdinnoissa rakentuneiden yksilöllisen optimismin, yhteisön psykodynaamisen toimivuuden ja yhteisön maailmankuvan emergenttiyden eli systeemis-epälinearisuuden kvantitatiivisesta ristiintaulukoinnista syntyi kolmannessa luvussa kuvattu nelikenttä. Nelikenttä synnyttää yksilön optimismin ja yhteisön toimivuuden akselit (ns. *axial coding*, ks. Glaser & Strauss 1999), joiden pohjalta tunnetaidoksi nimettyä ilmiötä voi lähteä tarkemmin selittämään. Optimismin ja yhteisöllisen toimivuuden ristiintaulu-

koinnin tulokset valitaan tunnetaidon tutkimisen lähtökohdaksi siksi, että näiden ulottuvuuksien ristiintaulukointi erottelee esimerkkiyhteisöjä paremmin kuin esimerkiksi systeemisyiden ja optimismin tai systeemisyiden ja toimivuuden ristiintaulukointi.



Kuvio 30 Orvot, Soturit, Me-yhteisö ja Komeetat.

Nelikenttä voidaan nähdä tunnetaidon akselikoodauksena, joka erottelee tunnetaidon keskeisimpiä ulottuvuuksia. Tunnetaidon akselikoodaus on perusluonteeltaan matemaattinen, eikä se sen vuoksi yksin riitä tunnetaidon syvempään ymmärtämiseen ja selittämiseen. Matemaattista nelikenttää selitetäänkin neljännessä ja viidennessä luvussa laadullisen havainnoinnin ja yhteisöjen keskinäisvertailun avulla. Kuvaamalla nelikentän ääripäihin sijoittuvien yhteisöjen dynamiikkaa noin vuoden mittaisten kehitysprosessien pohjalta uudelleen sanoitetaan numeerisesti kuvattu ilmiö sisällöllisesti ja käsitteellisesti. Matemaattinen nelikenttä ja tunnetaidon käsitteellinen syventäminen ovat siis saman ilmiön kaksi puolta. Seuraava kuvio tunnetaidosta yksilön optimismin ja yhteisön toimivuuden välisenä dialektisesti kehittyvänä spiraalina voidaan ymmärtää kuvatun matemaattisen nelikentän⁴⁴ dynaamisena uudelleensanoituksena, joskaan empiirisen aineiston perusteella ei voida, eikä haluta väittää, että tutkitut yhteisöt olisivat läpikäyneet tällaiset kehitysvaiheet. Tässä tutkimuksessa syntyvä tunnetaidon uusi käsitteistö on kuvattu viidennessä luvussa,

⁴⁴ Luottamus pohjainen yhdessä ajattelu ei ole täysin yhtenevä nelityypologian yhteisön toimivuus - akselin kanssa. Yhteisön toimivuuden lisäksi tarvitaan avoimia merkityksiä ja *feed forward* -johtamista, jotta lähestytään luottamus pohjaista yhdessä ajattelua.

ja käsitteistö selittää empiiriseen aineistoon pohjautuvaa nelikenttää. Tunne-
taidon eri ulottuvuudet selittävät nelikentän olemassaoloa. Luvussa 5 on myös
kehitelty käsitteitä tutkimuksen teoreettisen kontribuution kannalta keskeiselle
välien näkökulmalle. Tästä emergentistä välien näkökulmasta kertovat erityi-
sesti avoimet merkitykset ja *feed forward* -johtaminen.

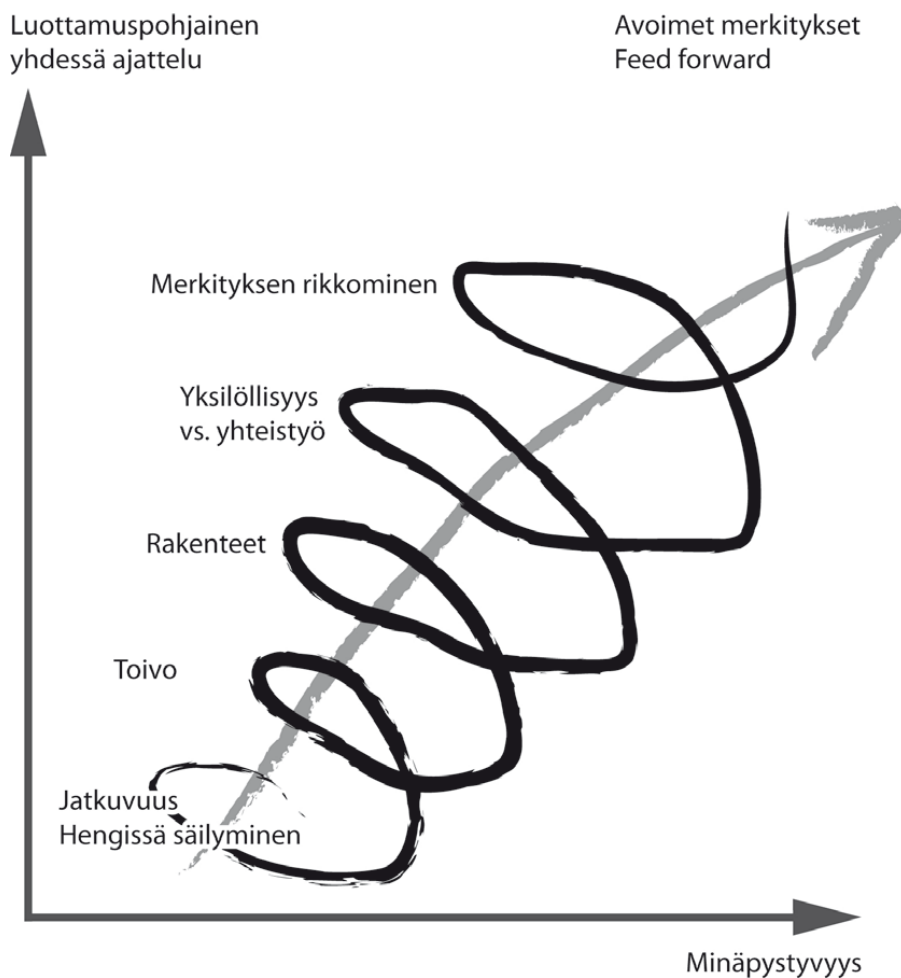
Tässä tutkimuksessa kritisoidaan sekä psykodynaamista että kognitiivista
näkökulmaa siitä, että ne ovat pysähtyneen maailman kuvaajia (ks. Palich ym.
2002, 3–6; Riegel 1976). Psykodynaaminen teoria sen enempää kuin kognitiiv-
visten yksilöpsykologian näkökulma ei ota huomioon todellisuuden (tai todelli-
suuksien) jatkuvasti muuttuvaa luonnetta eikä sitä, että yksilöiden ja yhteisö-
jen toiminnolla on niiden oman subjektiviteetin ylittäviä pyrkimyksiä. Sekä
yksilöt että yhteisöt kantavat geneettistä perimää, joka ylittää tahdonvaraisen
toiminnan, päämäärärationaalisuuden ja lineaariseen logiikan. Geneettisen
perimän luonnetta ovat selvittäneet mm. Wright (2001) ja Seligman (2008)
evoluutiota koskevissa tutkimuksissaan.

Kognitiivinen, psykodynaaminen ja systeeminen näkökulma on yhdistetty
tässä tutkimuksessa. Kun yhteisöjen tunnetaitojen kehittymistä tutkitaan näi-
den näkökulmien leikkauspisteessä, voidaan teoreettisesti päätellä, että tunne-
taidon kehittyminen edellyttää yhteisöllisen maailmankuvan monimuotoistu-
mista. Olevan monimuotoistuminen voidaan nähdä teoreettisesti myös evoluu-
tion perimmäisenä tarkoituksena ja pyrkimyksenä (Wright 2001). Ihmissub-
jektien tasolla monimuotoistuminen tarkoittaa yksiulotteisesta totuus- ja todel-
lisuuskäsityksestä luopumista ja ymmärrystä siitä, että myös ilman yhteisesti
jaettuja käsitteitä voidaan kommunikoida pätevästi. Ihmiset pystyvät puhu-
maan esimerkiksi rakkaudesta ilman, että heillä on yhteinen käsitys siitä, mitä
rakkaus on. Tämä on mahdollista, kunhan keskustelijat ovat ylittäneet usko-
muksen, että ajattelijan subjektiivisen näkemyksen on oltava se totuus, joka
voittaa muut totuudet rakkaudesta.

Orvoilla on vain vähän, jos ollenkaan, liikkumavaraa toden suhteen. Heidän
on vaikea ymmärtää ja luottaa siihen, että he tuottavat todellisuutta jatkuvasti
omalla toiminnallaan ja puheellaan. Orvot odottavatkin kaiken aikaa todelli-
suuden ja käsitteiden määrittelyjä ulkopuolisilta auktoriteeteilta. Sanotun ja
tehdyn on oltava absoluuttisen totta – tästä kriteeristä joustaminen tuottaa tur-
vattomuutta. Toisin on Komeetoissa. Komeetat ymmärtävät rakentavansa to-
dellisuutta jatkuvasti, eivätkä he tarvitse ulkopuolisia määrittelyjä tai määritte-
lijöitä. Komeetat pitävät tuottamaansa todellisuutta pätevänä, mutta sen ei tar-
vitse sulkea pois muita todellisuuskäsityksiä. Komeetat leikkivät merkityksillä
ja käsitteillä. He rakentavat uutta teoreettista todellisuutta, joka puolestaan
synnyttää uutta empiiristä todellisuutta.

Tunnetaito on merkitystaitoa, luottamus pohjaista *feed forward* -johtamista
ja yksilöllistä hallinnan kokemusta. Tunnetaitoa voidaan pitää myös evoluuti-

on vastauksena organisaatioiden moninaistumispyrkimyksille (ks. Wright 2001; Greiner 1998). Komeettojen vertailu muihin yhteisöihin vahvistaa oletusta, että tunnetaito on erilaista eri yhteisöissä. Komeetoilla ja muilla avoimessa järjestelmässä toimivilla organisaatioilla on oltava tunnetaitoa, jotta ne pystyvät mieltämään, käsitteistämään ja hallitsemaan moniulotteista todellisuutta. Mitä moninaisemmassa merkitysympäristössä organisaatio toimii, sitä paremmat edellytykset organisaatiolla on tunnetaidon kehittymiselle.



Kuvio 31 Tunnetaito yksilön optimismin ja yhteisön toimivuuden välissä dialektisesti kehittyvänä spiraalina.

Komeettojen vertailu muihin yhteisöihin vahvistaa oletusta, että tunnetaito on erilaista eri yhteisöissä. Tunnetaidon kehittymistä voikin teoreettisesti hahmotella esimerkiksi dialektisen kehitysspiraalin avulla (ks. Palich ym.

2002, 3–6; Bakhtin 1984), kun lähtökohdaksi otetaan aineettoman tuotannon ja avoimessa järjestelmässä menestymisen kriteerit. Tällaista spiraalimaista mallintamista on pidetty pätevänä tapana kuvata systeemien laadullista kehitystä (Heikkilä & Heikkilä 2001b; Morgan 1999; Graves 1974).

Tunnetaidon yhteisöllistä kehitystä voi kuvata matkana konkreettisesta abstraktiin, rakenteista rakenteettomuuteen ja ulkoisesta turvallisuudesta sisäiseen turvallisuuden kokemukseen. Lähellä Orpotilaa olevien yhteisöjen voi ajatella keskittyvän hengissä säilymiseen, jatkuvuuteen, toivoon ja rakenteisiin. Orpotilassa tunnetaidon avaimena voi samalla nähdä olevan uskon jatkuvuuteen ja hengissä säilymiseen. Niin kauan kun näitä ei ole, yhteisön dynamiikan voi kuvata pyrkimyksenä palauttaa passiivisuuden ja puolustusmekanismien kautta uskoa niihin. Kun jatkuvuus ja hengissä säilyminen varmistuu, mahdollistuu muiden tarpeiden ja toiveiden näkyväistyminen. Rakenteiden vakiinnuttua tunnetaidon kehitysprosessin seuraavassa vaiheessa painottuu yksilö- tai yhteisökeskeinen orientaatio, joka osaltaan tarkoittaa sitä, missä määrin olemassa olevia rakenteita seurataan ja noudatetaan. Rakenteiden voidaan katsoa mahdollistavan sen, että subjektit voivat arvioida suhdettaan niihin eli valita yhteisöllisen (olemassa oleviin rakenteisiin tukeutuvan) tai yksilöllisen (rakenteista kieltäytyvän) toimintatavan. Rakenteisiin tukeutumalla subjekti joutuu luopumaan osasta ns. vapaista valinnoista, koska automatisoitunut rakenne päättää yksilön puolesta. Rakenteista kieltäytyvä subjekti joutuu synnyttämään rakenteiden turvaaman lisäarvon itse. Kun yksilön yhteisösuhte on muotoutunut, näyttää hallinnan tunteen kasvu mahdollistavan hallinnan tavoittelusta luopumisen. Tämä puolestaan mahdollistaa reflektiivisen etäisyyden pitämisen ympäröivään merkitysmaailmaan sekä tarvittaessa merkitysten valikoimisen, haastamisen ja rikkomisen yhteisöllisen kehityksen lähtökohtana. Kyky merkitysten joustavaan rekonstruointiin on tämän tutkimuksen pohjalta adekvaateinta tunnetaitoa muuttuvassa merkitysympäristössä. Tämän teoreettisen hahmotelman empiirinen testaaminen on jatkotutkimuksen haasteena.

6.2.3 Tunnetaidon yksilölliset, yhteisölliset ja emergentit ulottuvuudet

Yhteisöjen vertailu ja tunnetaidon dialektisen kehitysspiraalin kuvaus syventää ymmärrystä emotionaalisen kyvykkyyden emergentistä luonteesta. Tunnetaito ei ole paketti, jonka voi materian tapaan ottaa tai antaa. Se on prosessi, jonka ytimessä on systeemis-epälineaariseksi maailmankuvaksi kutsuttu yhteisöllinen ominaisuus, joka mahdollistaa annetun todellisuuskäsityksen ja -kokemuksen ylittämisen.

Feed forward -johtamisen, merkitystaidon, yhdessä ajattelun ja minäpystyvyyden elementit tulevat parhaiten näkyviin vertailtaessa Komeettoja ja Orpo-

ja toisiinsa. Työn alkuperäisen jaottelun mukaisesti voi tunnetaidon elementit mallintaa emotionaalisella, kognitiivisella ja behavioraalisella tasolla. Komeettojen ja Orpojen vertailu näyttää taulukkomuodossa seuraavalta.

Taulukko 41 Komeettojen ja Orpojen kriittiset erot tunteen, ajatuksen, toiminnan ja johtamisen näkökulmista.

	<i>Tunne</i>	<i>Ajatus</i>	<i>Toiminta</i>	<i>Johtaminen</i>
<i>Komeetat</i>	Hallinta.	Todellisuus ja merkitys ovat eri; joustavat mentaaliset mallit.	Todellisuuden haastaminen ja dekonstruointi; uhma.	Heikoille jälle johtaminen.
<i>Orvot</i>	Masentunut ajopuu.	Todellisuus otetaan annettuna; jäykät mentaaliset mallit.	Alistuminen.	Tyhjän varmistelu.
<i>Kriittinen ero</i>	Vaikutusvalta; luottamusliima; pystyvyys.	Merkitystaituruus; todellisuutta voi rakentaa joka hetki merkityksillä; mentaaliset mallit.	Todellisuuden haastaminen ja valikoiva merkityksellistämisen.	<i>Feed forward.</i>

Emotionaalisesti Komeettojen ja Orpojen kriittinen ero on henkisen pystyvyyden kokemus, joka sisältää voiman, hallinnan, subjektiuden ja vaikutusmahdollisuuksien alatekijöitä. Erottava tekijä on kokemus uhrina olemisesta ja subjektiudesta. Komeetat kokevat tilanteensa erinomaiseksi ja lisäksi sellaiseksi, että voivat itse merkittävästi jatkuvasti vaikuttaa tapahtumiin. Orvot kokevat tilanteensa toivottomana ja pitävät itseään kyvyttöminä vaikuttamaan siihen. Komeettojen vaikutusvallan tunne liittyy laajempaan ja yleistyneeseen luottamukseen eli tunteeseen, että maailma kantaa ja minä osaan ratkoa ongelmia. Tämä uskomus rakentuu toimintaa ohjaavista myönteisistä ennakoinneista, joiden mukaan omat ongelmanratkaisukyvyt ovat parempia ja vahvempia kuin vastaan tulevat ongelmat. Luottamukseen liittyvä myönteinen (pystyvä) kuva itsestä ja muista ihmisistä on kokemuksen keskiössä. Luottamukseen liittyy myös yleistynyt maailmankuva, että maailmassa yleensä ihmiset yrittävät tehdä parhaansa asioiden ratkaisemiseksi, mikä kaiuttaa itseään vuorovai-

kutussuhteissa: kun luotan ihmisiin, heillä on taipumus käyttäytyä luottamukseni arvoisesti. Luottamus voidaan kuvata kolmiomaisesti uskona itseen, maailmaan (eli objektiin) ja tulevaisuuteen (Laine 2009, 14–19; Harisalo 2009, 96; Beck 1991).

Kognitiivisesti pystyvyyden kokemusta vastaa ymmärrys siitä, että ulkoinen todellisuus ja sille annettu merkitys eivät ole yksi ja sama. Tämä on merkitystaidon ontologinen ehto. Esimerkiksi Senge (2006, xiii) kuvaa merkityksen ja ulkoisen todellisuuden erillisyyden ymmärtämistä käsitteellä mentaaliset mallit. Tämä käsite sisältää ymmärryksen siitä, että todellisuus on mahdollista rakentaa ja ymmärtää monella tavalla, kun siitä osataan, halutaan ja uskalletaan irrottautua. Mentaaliset mallit lisäävät kykyä irrottautua konkretiasta ja muokata merkistöjä kulloisenkin toiminnan tarkoitusta palveleviksi. Totuus ei ole merkityksen ja todellisuuden vastaavuutta vaan havainnoitsijan tulkintaa. Totuus on tilapäinen ja muuntuva, peukalosäännön omainen informaatiokoodi, joka auttaa kulloinkin käsillä olevan ongelman ratkaisussa ja hyvän mielen generoimisessa. Samaistumattomuuden avain on muuttuvista merkityksistä syntyvä turvallisuuden kokemus, joka mahdollistaa merkitysten epäjatkuvuustilat. Komeetoissa epäjatkuvuus ei uhkaa olemassaoloa samalla tavalla kuin Orvoissa. Epäjatkuvuustilanteissa Komeettojen selviytymiseen pohjautuva identiteettikonstruktio on joustava. Välitön samuuden kokemus korvautuu sillä, että poikkeavat kokemukset liitetään osaksi samuutta sillä, että kokija on sama. Toisin sanoen samuus laajenee. Hyvinkin erilaiset kokemukset voivat metatasolla olla osa jotain samaa.

Subjekti synnyttää pyrkimyksistään riippuen läheisen suhteen sille hyödyllisiin merkityksiin samalla kun se etäännyttää pyrkimystensä kannalta haitallisia merkityksiä. Etäisyyden säätelyssä ääripäät ovat tällöin, että subjekti pyrkii olemaan merkityksen kanssa yhtä tai että subjekti sivuuttaa sen kokonaan. Merkityksen kanssa yhtä oleminen on perusteltua silloin, kun merkitys kantaa ravitsevaa informaatio- tai energiasisältöä mukanaan. Etäisyyden säätelyn avain on kyky olla samaistumatta merkityksiin, olotiloihin ja ajatuksiin. Tähän liittyy Komeetoissa esiintyvä relativistinen totuuskäsitys. Osana tällaista totuuskäsitystä takaiskut satunnaistetaan, tilapäistetään ja nähdään muista kuin itsestä johtuvina. Vastaavasti onnistumiset yleistetään, pysyväistetään ja nähdään ensisijaisesti itsestä johtuvina. Emotionaalisia resursseja sisältävät käsitteet ja ajatusketjut tuodaan lähelle kielellisin keinoin, jolloin niissä potentiaalisesti oleva energia muuntuu kokijan hyödynnettäväksi. Emotionaalinen kuormitus tai pakot etäännytetään vastaavasti ajassa ja tilassa kauemmaksi itsestä.

Behavioraalisesti tunnetaidon keskeinen erottava tekijä näyttää olevan todellisuuden jatkuva aktiivinen haastaminen ja valikoiva merkityksellistäminen. Kun Komeetoissa hallintapyrkimyksestä suhteellisen vapaa kokemus auttaa ottamaan psykologisia riskejä ja haastamaan todellisuutta, Orpojen 'ma-

sentunut ajopuu' -kokemus tuottaa alistumista ja todellisuuden ottamista annettuna, jolloin omat vaikutusmahdollisuudet todellisuuteen kaventuvat. Psykologisesti Orvot elävät varsin 'yksitodellisesti' universumissa, jonka joku muu – organisaatio, johtaja, byrokratia – on rakentanut. Komeetat päinvastaisesti kokevat 'monitodellisesti'. He voivat rakentaa sekä kokemustaan, siihen liittyviä merkitysyhteyksiä ja myös ulkoista todellisuutta omia tarpeitaan palvelevaksi. Kokemuksellinen vapaus näkyy tilastoaineistossa erityisesti systeemisen maailmankuvan korkeina arvoina sekä ristiinmallinuksissa luottamuksen ja systeemisen ajattelun vastavuoroisena kehänä, johon liittyy yksilöiden emergenttien välien optimaalinen hyödyntäminen. Ajatusta ei enää syötetä sinne, missä naapuri on nyt, vaan tyhjäan tilaan hänen eteensä, jolloin jokaisesta syötöstä tulee lisäarvoa.

Uskallus kyseenalaistaa ja asettua poikkiteloin tapahtuvan kanssa vahvistaa Komeettoja psyykkisesti. Komeetoissa informaatiomassaa ei vain oteta passiivisesti vastaan, vaan sitä tunnustellaan, sen ominaisuuksia testataan, siitä voidaan kieltäytyä tai siitä kenties valitaan vain osia. Toimivia ja yhteisön arvokarkenteisiin soveltuvia tietorakenteita etsitään normaaleja informaatiovirtoja kauempaa, niitä rikastetaan, kärjistetään, monimuotoistetaan; niille etsitään tilaa yhteisön tiedonkäsittelyssä.

Toiminnan tasolla aktiivinen haastaminen liittyy riskinottoon ja kokeiluun, pysähtymisen minimoimiseen ja uuden oppimisen maksimoimiseen (ks. Jokila 2005, 139). Uudet näkökulmat synnyttävät henkistä voimaa, mutta uusien näkökulmien saavuttamiseksi täytyy uskaltaa suunnistaa historiasta poikkeavalla tavalla: kokeilemalla, erehtymällä ja ihmettelemällä. Jatkuva oppiminen on Komeetoissa käyttäytymistason, ei puheen, tietotaitoa. Jatkovaa oppimista syntyy muutoksesta eli uusien haasteiden jatkuvasta kohtaamisesta (ks. Lähteenmäki ym. 2001). Yhteisöä määrittää eräänlainen arkirohkeuden toimintatapa. Kun yhteisö ohjautuu esimerkiksi mittavaan organisaatiomuutokseen, ei siihen välttämättä ole nähtävissä selkeitä organisatorisia tai tuotantokykyyn liittyviä perusteita. Yhteisössä muutos nähdään kuitenkin mahdollisuutena herätellä omaa ajattelua tuomalla uusia elementtejä arjen käyttäytymisympäristöön. Arjen hankaluudet voittavan vastavuoroisen luottamuksen syntymisessä yhteisön perustavaa laatua oleva maailmankuva onkin keskeinen tekijä. Sen epävarmuutta, hallitsemattomuutta, avointa *open loopia* sekä poikkeavia näkökulmia sietävä systeemisyyden edistää sosiaalisen pääoman syntyä – ja päinvastoin. Sosiaalinen pääoma lisää kykyä sietää epävarmuutta.

Johtamisen näkökulmasta Komeettojen tunnetaitoa selittää proaktiivinen *feed forward* -johtaminen, jolla merkityksiä sekä synnytetään että ohjataan. Johtamista ohjaa toimintakriteeri, jota voi kuvata itsensä yllättämisenä, arvaamattomuutena ja leikinomaisuutena. Komeetoissa johto keskittyy prosessien eteenpäin syöttöön niin, että se ohjaa riskinottoon, kokeiluun, luovuuteen ja

sitä kautta uuden oppimiseen. Puheessa mallinnetaan myönteisiä tavoitetiloja: mitä halutaan tapahtuvan ja miksi? Aktiivisesta merkityksellistämisestä ja eteenpäin syöttävästä johtamisesta syntyy yksilöiden väliin punoksia, joiden kautta ryhmä kykenee ylittämään yksilöiden yhteenlasketun potentiaalin. Mikäli yhteisöllinen merkityksellistäminen on passiivista – kuten Orvoissa ja erityisesti Sotureissa – ryhmä ei yllä edes yksilöiden yhteenlaskettuun potentiaaliin.

Feed forward -johtamisen ytimenä on uskallus irrottautua lineaaris-rationaalisesta ajattelusta. *Feed forward* -johtaminen on uskallusta sukeltaa erilaisiin arjen merkillisyyksiin. Se on myös poikkeuksellista ymmärrystä ja kykyä luoda uutta, merkittävää ja lisäarvoa tuottavaa, jota vielä eilen ei ollut ja johon kukaan ei välttämättä uskonut. Merkille pantavaa on, että myöskään Komeetoissa ei uuden oppimisesta juuri puhuta. Päinvastoin sen suuntaista puhetta Komeetoissa jopa inhotaan. Käytännön kuvia kumartelematon ja aito rohkean uudistusmielinen toimintatyyli kannustaa pysähtyneisyyden vastaiseen 'iloiseen taisteluun'. Kokemus hallinnasta, yhteisöllinen rentous ja luottamuksen tunne synnyttävät reflektiivistä merkitystaituruutta.

6.2.4 Avoin, elävä merkitys tunnetaidon takana

Miksi Koivu, Lehtinen ja Peltonen saivat aina kiekon vastustajan päätyyn? Miksi Tupu, Hupu ja Lupu ratkovat ongelmia osuvammin kuin seitänsä Aku? He osaavat hyödyntää tyhjää tilaa yksilöiden välissä (Jokila 2003a).

Tunnetaitoa voidaan havainnoida tunteen, ajatuksen, toiminnan ja johtamisen ulottuvuuksilla. Kun tunnetaitoa tarkastellaan emergentisti, keskitytään yhteisössä esiintyvien kommunikaatiotapojen, merkitysten ja symbolien ominaislaatuja tutkimaan. Emergentti yksilön ja yhteisön sitova koodi eli pyrkimys haltioitumiseen, innostumiseen, hilpeyteen, myötätuntoon elää vuorovaikutusta ohjaavana joustavana merkitysrakenteena, joka auttaa yksilöä ja yhteisöä ylittämään itsensä (Rantanen 2011).

Tällöin astutaan ontologisesti yksilö- ja yhteisösubjektien kokemuksen ulkopuoliseen tilaan, joka on yksilöiden väleissä sekä yksilön ja yhteisön välisissä suhteissa. Tällöin olevaisen laatua koskeva kysymykseksi nousee, miten vuorovaikutukseen osallistuvat subjektit määrittellään vai voidaanko subjektin käsite ylittää tarkastelemalla myös puhetapoja, diskursseja tai merkitysvaruuksia informaation aktiivisina rakentajina (Foucault 2005; Alhanen 2007). Nämä yksilöiden ja yksiköiden välissä olevat elementit vaikuttavat yksilö- ja yhteisösubjekteihin siinä, missä yksilöt ja ryhmät vaikuttavat näihin elementteihin (Harisalo 2009; Latour 2006; Lakoff & Johnson 1999).

Kommunikaation avoimuus tai vastaavasti sulkeutuneisuus muistuttaa elävän ja kuolleen organismin eroa. Mekanistiseen objektiivisuuteen kiinnittyvisä puhetavoissa elävät ja kuolleet organismit erotellaan toisistaan. Amebat, pieneliöt, kasvit, eläimet ja ihmiset sijoitetaan elävien kategoriaan, kommunikaatiossa esiintyvää symbolia tai merkitystä sen sijaan ei. Ontologisesti tämä tutkimus suhtautuu kriittisesti tällaiseen tarkkarajaiseen erontekoon. Myös tutkimuksen empiirinen aineisto viittaa siihen, että vakiintunut merkitysmaailma ja symboliikka voivat muistuttaa eläviä organismeja. Elävän organismin tavoin merkityksillä ja symboleilla voi nähdä olevan aineenvaihdunta, tavoitteellisuus, oppimiskyky, kyky organisoitua ja kyky tilapäisesti vastustaa entropian lakeja. Näitä on pidetty elämän kriteereinä (Lahti 2006).

Merkityksen aineenvaihdunta, jota tässä työssä kutsutaan avoimeksi merkitykseksi, ja muut edellä mainitut elämän kriteerit näyttävät rakentuvan subjektien ja heidän kantamiensa merkitysten välisestä vuorovaikutuksesta. Tavat, joilla merkityksiä valikoidaan ja joilla merkityksistä ja niiden kantajista tulee yhtä, ovat keskeisiä tunnetaidon elementtejä. Komeettoja tarkasteltaessa ei varmuudella voi sanoa, mikä on viesti ja kuka on viestin lähettäjä tai vastaanottaja. Tunnetaitavassa yhteisössä elävät merkitykset eivät toimi mekaanisina viestien välittäjinä tai mekaanisesti yksiköitä yhdistävinä tekijöinä. Yksiköitä yhdistäessään merkityksestä tulee orgaaninen osa niitä. Merkitykset rakentuvat itsenäisiksi identiteeteiksi tai osaksi yksiköiden identiteettejä. Esimerkiksi Komeettojen kilpailijan esittämä kritiikki ”[Komeetat] ovat vain kertahurmu-reita” muuttui yhteisön omassa merkityksenantoprosessissa muotoon ”kilpailijamme sanoo, että me olemme kertahurmuauksen mestareita, ja onneksi huip-pumenestyksen takaamiseksi tarvitseekin hurmata vain kerran!”. Tämän merkityskudelman rakentuminen yhteisössä antaa jäsenille huomattavaa iloa ja energiaa. Lisäksi merkityskudelman kehitys antaa yhteisölle positiivisen identiteettimäärittelyn, joka lisää yhteisön tunnetaitoa.

Samoin kuin merkityksistä tulee osa identiteettiä tai ne rakentuvat itsenäisiksi identiteeteiksi, identiteetit vaikuttavat merkitysten muovautumiseen. Mikäli yksilö kokee yhteisöllisen merkityksen jatkamisen arvoiseksi, hän lisää siihen oman ainutlaatuisen panoksensa. Yksilösubjektien halu oman ainutlaatuisen panoksensa antamiseen merkityksen kollektiivisessa edelleen kehittämässä on keskeinen osa yhteisön elävää merkitysmaailmaa. Kun yksilö aktiivisesti tutkii havaitsemiaan merkityksiä syväpersoonassaan ja synnyttää vapaaehtoisuuden suhteen merkitykseen, liittyy hän yhteisöönsä tavalla, jota mekanistisemmassa liittymistavassa ei tapahdu.

Komeetoissa elävä symboliikka ja merkitysmaailma niin ryhmässä kuin yksilöidenkin välillä synnyttävät psyykkisen kentän, joka vaikuttaa myönteisesti yhteisöön. Elävä merkitysmaailma näyttää tämän tutkimuksen yhteisövertailujen perusteella noudattavan avoimen järjestelmän (Harisalo 2009, 179–184;

Chesbrough 2006, 21–29) lainalaisuuksia, joita on kuvattu systeemisyyttä erittelevässä teorialuvussa 2.3. Elävän merkityksen tunnusmerkkejä ovat tilapäisyys, tilannesidonnaisuus, muuntuvuus ja sopeutuvuus kommunikaatioympäristön muutosten osana (Jokila 2001b). Jotta merkitykset – puhe, symbolit, metaforat – pysyvät elävinä, on niiden muistutettava materiaan rakenteellisuuden sijasta nesteen muuntuvuutta. Avoimessa järjestelmässä liimamaisesti toimiva elävä puhe on kongruenttia, aitoa, tässä ja nyt olevaa. Se ei hae vahvistusta säännöistä, auktoriteeteista tai ennalta määritellystä suunnitelmasta, vaan tukeutuu spontaaniin, alitajuntaan ja intuitioon. Elävä puhe voi muuttaa helposti suuntaa, koska se on avoin ulkoisille vaikutteille.

Elävä merkitys syntyy siitä, että merkitys voidaan tarvittaessa ja toistuvasti uudelleen arvioida ja rikkoa nopeasti tilanteen niin vaatiessa (Jokila 1998; 1999). Elävän merkityksen rakenteellinen ehto näyttää olevan, että kommunikaatiossa kyetään hyödyntämään myös keskeneräisiä, rikkonaisia ja avoimia merkityksiä luottamuksen ja vastavuoroisuuden ilmapiirissä. Keskeneräisten merkitysten voima näkyy Komeettojen johtamisessa. Yhteisön johtaja on ns. idealinko, joka jokapäiväisellä käyttäytymisellään saa aikaan sen, että häntä on vaikea asettaa mihinkään pysyvään identiteettikategoriaan. Tutkijakin näyttää kenttäpäiväkirjakuvauksissaan hurmaantuneen johtajan ominaisuuksista.

Vaikka hän on fyysisessä, elementäärisessä kehossa, toiminnaltaan hän muistuttaa enemmän nestettä: hän täyttää jokaisen tyhjän tilan, valuu alhaalta ylös, täyttyy piri pintaan. Hän menee sinne, missä ei ole vielä mitään, mutta jonne maan gravitaatio- ja g-voimat ohjaavat. Hän on kävelevä yllätys, merkin rikkoja, ihmisten ihastuksen ja vihastuksen kokoava epälineaarikko. Kaikessa muuntuvuudessa hän eroaa kaikista muista havainnoiduista siinä, että hän on läsnä, eikä merkkien, näennäisen rationaalisuuden tai asemansa takana piiloutuneena. Hänen ympärille rakentuvia merkitysulottuvuuksia havainnoimalla tavoitetaan empiirisesti se uudelleensanoitus, jota teoreettisesti on pyritty kuvaamaan yhteisöllis-psykodynaamisen, yksilöllis-kognitiivisen ja emergentin systeemisen tunnetaidon leikkauksena. (Kenttäpäiväkirja)

Komeettojen vahvalla johtajuudella on myös riskinsä. Johtajan henkiosidonnaisuus – johtajakultti – tekee yhteisön haavoittuvaksi ja riippuvaiseksi yhden henkilön panoksesta. On todennäköistä, että johtajan mahdollinen poissaolo näkyisi välittömästi yhteisön suoritustasossa. Yhteisö on täysin riippuvainen johtajastaan, ja johtajan vaikutusvalta näyttää lähes rajattomalta. Tämän seurauksena yhteisössä ei kehity juuri tätä johtajuutta kriittisesti ja reflektiivisesti arvioivia toimintatapoja, jotka kehittäisivät niin yhteisöä kuin johtajuuttakin. Johtajuuden divergenssi on siis hyvin heikko. Komeettojen johtaja on paradoksaalisesti itsessään 'moniääninen' mutta hänen henkilönsä ulkopuolista 'moniäänisyyttä' ei yhteisössä ole. Johtajan näkökulmien kanssa ristiri-

taiset ajatukset eivät mahdu yhteisön ajatteluun ja toimintakäytäntöihin. Johtajan ajattelun rajat ovat yhteisön ajattelun rajat.

Ontologisesti avoimen merkityksen idea rikkoo täsmällisten subjektimäärittelyjen agenda. Avoimeen merkitykseen liittyvät tunnetaidon elementit – informaation määrä, aktiivinen merkitysten valikointi, epäjatkuvuuksien sietäminen ja kyky etäännyttää merkitys – ovat yhtä aikaa läsnä eri olomuodoissaan yksilöissä, yhteisössä sekä niiden emergenteissa suhteissa. Tämän kolmi-kantaisen merkitysmaailman rakentelu ja subjektikeskeisemmin sanottuna *feed forward* -johtaminen ovat tunnetaidon kulmakiviä, mikä tulee erityisen hyvin näkyviin Komeettojen ja Orpojen vertailussa.

Komeetoissa merkitysmaailman ohjaaminen tarkoittaa mallioppimiseen perustuvaa sääntöjen muovaamista, jonka perusteella subjektit eksternalisoivat ja internalisoivat merkityksiä (ks. Jokila 1996a; 1996b). Millaisia merkitysten välittymistä koskevia sääntöjä yhteisössä syntyy, on tämän tutkimuksen valossa keskeinen osa tunnetaitoa. Komeettayksilöt tuottavat helposti materiaalia sisäisestä maailmastaan ulkoistaessaan merkityksiään. Samalla Komeetoilla on mahdollisuus kieltäytyä vastaanottamasta merkityksiä, jotka eivät ole hyödyllisiä. Tässä vuorovaikutusprosessissa on kysymys merkitysten internalisaatiosta eli sisäistämisestä subjektien väleistä yksilöön sekä eksternalisaatiosta eli ulkoistamisesta subjekteista niiden väleihin (ks. Berger & Luckmann 1994; Nonaka & Takeuchi 1995). Komeettayhteisö eroaa muista tutkituista yhteisöistä siinä, että yhteisössä tuotetaan paljon merkityksiä. Samanaikaisesti subjektit kokevat, että heillä on vapaus valita, mitä merkityksiä he päästävät taajuntaansa (Jokila & Jalava 1999). Ohjattu, johdettu tai jopa manipuloitu vapaaehtoisuuden ja valinnanvapauden kokemus on heille keskeinen.

Ei tää avokonttori haittaa, kun mä itse päätän, millaisiin keskusteluihin osallistun tai mitä viitsin kuunnella. (Jäsen #4, Komeetat)

Komeettayksilö kokee, että hän päättää itse, mitä ajattelee. Kuitenkin tajunnan ulkopuolella näyttäytyy merkitysten gourmet-illallinen, jonka kiusauksia on vaikea vastustaa. Yksilö haluaa ahmia näitä merkitysruokalajeja sisäänsä ja jalostaa niitä uudelleen. Tämä halu synnyttää imun, merkitysten intensiivisen liikkeen, joka edelleen kehittää merkityksiä. Jatkovasti muuttuva gourmet koostuukin elävistä merkityksistä, elävästä puheesta, joita yksilö hallitsee tai kuvittelee hallitsevansa. Kuitenkin tutkijasta näyttää siltä, että merkitykset usein ohjaavat yksilöitä.

Tutkimuksen empiirinen aineisto viittaa siihen, että merkityksenrakentelun ulkoistuminen yksilöiden mielensisällöistä yksilöiden väleihin lisää merkitysmaailman moniulotteisuutta ja rikkautta. Samalla informaation ja sen ymmärtämisen kontrolli siirtyy yksilöltä kohti yhteisöä. Komeetoissa tämän suuntaiseen tilaan houkuttelee normaalia sosiaalista turvallisuutta rikkovalla inten-

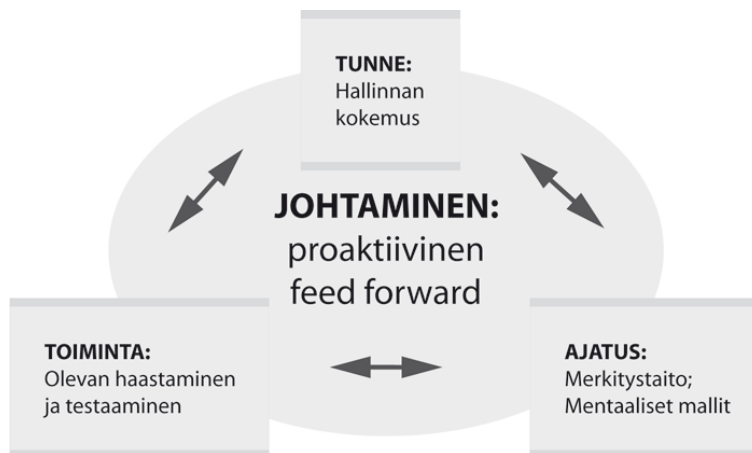
siivisellä, yksilöstä kiinnostuneella kommunikaatiolla. Vuorovaikutus näyttää pyrkivän ihmisten 'ihon alle', hakemaan kommunikoijan aitoa kokemusta sosiaalisten käyttäytymissääntöjen sijasta. Komeettojen kommunikaatiotyö toimii työväliseinä, jolla yksilöiden tunne- ja merkityskontrollia heikennetään. Henkilökohtaisen kontrollin vähentyminen ohjaa siihen, että normaalia suurempi osa merkityksen rakentumisesta tapahtuu ihmisten välisessä kommunikaatioissa sen sijaan, että se tapahtuisi vain yksilön omissa ajatuksissa.

Henkilökohtaisen kontrollin vähentyminen tarkoittaa merkityksen yksilökohtaisesta omistajuudesta luopumista ja siirtymistä kohti yhteisöllisempää merkityksen hallintaa. Yksilö ei enää päätä merkitysten sisältöjä, vaan hän kommunikoi ja neuvottelee myös likimääräisesti ymmärtämillään merkityksillä, sumealla symboliikalla. Yksilö suostuu (ja Komeettojen tapauksessa suorastaan nauttien) olemaan epätäydellisesti määritellyissä tilanteissa. Hän kuulee ja kuuntelee kumppaniaan ilman, että hänen on pakko täydellisesti ymmärtää toisen ajatuksia. Tällaiset epätäydellisten määrittelyjen käytännöt avaavat väyliä mielikuvitukseen, assosiaatioon ja merkitysten mutaatiomaiseen uudelleen rakentumiseen.

Komeetoilla on asiantuntijoille ominainen suhde semioottiseen todellisuuteensa. Se näyttyy tutkijan mielestä Komeetoille todempaan ja tärkeämpään kuin reaalityönsä. Mainosalalla kehittyneet tiedontuotannon käytännöt osoittavat, miten henkilökohtaisen hallinnan korvautuessa osin yhteisöllisellä 'virtauksella' merkitykset uusiutuvat tehokkaasti ja psyyke pysyy vetreänä. Tunnejuumeja ehkäisevä yhteisöllinen merkitystaito rakentuu toistuvalla merkitysten uudelleenarvioinnille, jota ohjaa leikinomainen suhde merkitysympäristöön. Saadakseen tyhjiä tilojen ja subjektien välien hyödyt yksilön on luovutettava normaaliympäristössä tavallisesta merkityksen hallinnasta. Derridalaisittain (2003) tulkittuna kyse on elävän ja kuolleen puheen erottelusta: elävästä ja kuolleesta ajatuksesta, elävästä ja kuolleesta merkityksestä, joita jatkuvasti dekonstruoidaan. Joustava kyky dekonstruoida merkityksiä tuottaa avoimia, eläviä merkityksiä, jotka osaltaan tuottavat tunnetaitoa. Samalla kun subjektien merkityskartta tarkentuu, muuntuvat kartan yksittäiset merkitykset sumeammiksi ja kontingenteiksi. Merkitykset eivät ole ehdottomia, vaan ne voisivat aina määrittyä myös toisin. Merkityksimaailman sumea tarkentuminen mahdollistaa yhä monimutkaisemman ongelmanratkaisun. Joustava malli maailmasta ja ajattelun notkeus mahdollistavat olevan ylityksen ja potentiaaliseen tarttumisen. (Wright 2001; Seligman 2008; Paavola 2006, 1–2; Ginman & Widén-Wulff 2004, 448.)

6.2.5 Emergentin tunnetaidon oppiminen ja opettaminen

Teoreettisen kontribuution lisäksi tutkimus voi parhaassa tapauksessa tarjota lisäarvoa tutkitun teeman käytännön sovelluksina. Tämä työ ei ole pyrkinyt rakentamaan tunnetaidon opetusohjelmaa. Jotain asiasta tutkimuksen pohjalta voidaan kuitenkin sanoa.



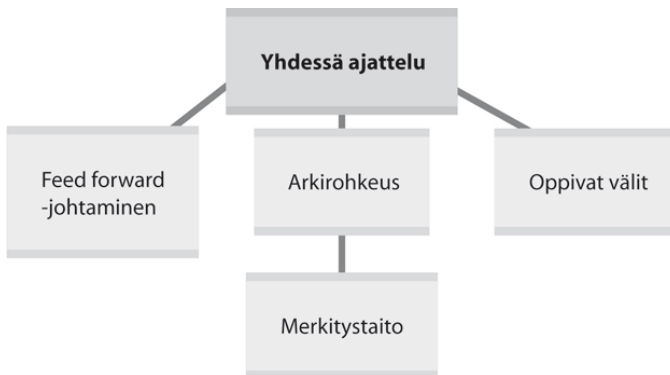
Kuvio 32 Tunnetaito kokemisen, ajattelun, toiminnan ja johtamisen tasolla.

Aikaisemmissa luvuissa tunnetaitoa ja sen eri ulottuvuuksia on kuvattu monista eri näkökulmista. Yllä olevassa kuviossa tiivistetään aikaisemmin esitetyn pohjalta tunnetaidon keskeiset alaprosessit. Kuvion idea on se, että proaktiivinen *feed forward* -johtaminen ohjaa myönteistä palautesilmukkaa. Systemin kokonaisuuden emotionaalinen ulottuvuus on hallinnan kokemus. Sen kognitiivinen taso on merkitystaito ja käyttäytymisen ulottuvuus olevan jatkuva haastaminen ja testaaminen. Näiden tasojen oppimisella voi tutkimuksen tuottamien tulosten perusteella kehittää organisaation emergenttiä tunnetaitoa.

Merkitystaitoon liittyy se, etteivät erilaiset informaatioon liittyvät maailmankuvan mullistukset uhkaa kokijan identiteettikokemusta (Mezirow 2000). Komeetat osoittavat, että tämä kokemistapa opitaan parhaiten kohtaamalla yhä uudestaan haastavia tilanteita, joista aikaisemmin kehitetyillä malleilla ei selviä. Haastavien tilanteiden toistuva kohtaaminen edellyttää johtajuudelta riskien ottamisen hyödyllisyyden tunnistavaa maailmankuvaa. Tätä maailmankuvaa taustoittaa pyrkimys jatkuvaan kehitykseen ja rohkeus tehdä virheitä. Erehdyksiin suhtaudutaan oppimistilanteina ja epäonnistumiset nähdään hyödyllisinä. Kun yksittäiset jäsenet ovat tietoisia omien asenteidensa vaikutuk-

sesta merkitysten rakentumisen kokonaisuuteen, he eivät halua suhtautua asioihin liian kapeakatseisesti.

Pragmaattinen emotionaalinen hyväksyntä tulee selkeimmin esiin Komeettojen ja Soturien keskinäisvertailussa. Komeetat ymmärtävät muiden yhteisöjen jäseniä paremmin, että omalla sosiaalisella toiminnalla on merkittäviä vaikutuksia yhteisön toimintaan. Sotureissa tästä ollaan muita yhteisöjä vähemmän tietoisia. Komeetoissa yhteisessä avoimessa tilassa työskentely ja muiden kannustaminen edistävät vastavuoroista yhdessä ajattelua. Yhteisön ja yksilön välillä on niukka tunnekontrolli. Se synnyttää Komeettojen jäsenissä kokemuksen, että ”minulla on lupa ja oikeus olla juuri sellainen kuin olen” (Jäsen #5, Komeetat). Heikompi tunnekontrolli Komeetoissa lisää emotionaalisesti latautuneiden ja keskeneräisten merkkien virtausta sosiaalisessa systeemissä. Syntyy ns. myönteiseen häpeämättömyyteen pohjautuvaa heittäytymistä tilanteisiin ja sosiaalista riskinottoa, joka muuttaa yksilöosaamisen yhteisöllisesti hyödynnettäväksi informaatioksi. Komeettojen ja Soturien keskinäisestä vertailusta voi päätellä, että organisaation liikkeessä voimakkaasta Soturitulasta kohti selkeää komeettamaisuutta, muuttuu psyykinen yksilötekeminen yhteisölliseksi ongelman ratkaisemiseksi.



Kuvio 33 Yhdessä ajattelu merkityksenhallinnan kollektiivisena ulottuvuutena.

Yhteisöllisen tunnetaidon oppimisessa taitava yhdessä ajattelu on kriittinen tekijä. Yksilön yhden näkökulman rajallisuus kyetään toistuvasti ylittämään yhdessä ajattelemalla. Tulkintahorisontit moninaistuvat, jolloin uusien merkitysten syntymisestä tulee osa yhteisön arkista toimintaa. Mitä enemmän on merkityksiä, sitä rikkaampi käsitys ja syvempi ymmärrys on ilmiöistä. Tästä syystä merkitystaitoa tarkastellaan lähemmin seuraavaksi yhdessä ajattelun näkökulmasta.

Taitava yhdessä ajattelu vaatii arkirohkeutta. Arkirohkeus on uskallusta ylittää luutuneet virkamiesmäiset puhe- ja ajattelukäytännöt. Se on myös rie-

muu leikkiä merkityksillä vielä silloinkin, kun sitä ei ehkä enää tulisi tehdä. Arkirohkeus ja proaktiivinen riskinotto ovat tunnetaidon tärkeitä rakennusaineita. Arkirohkeus tuottaa merkitysten hallintaa. Arkirohkeuden ja merkitysten hallinnan kehä umpeutuu. Kun yhteisö ja yksilö kykenevät säätelemään tunnevastettaan käsitellessään merkityksiä, niiden mahdollisuudet maailmojensa uudelleen konstruointiin todentuvat joka päivä – ehkä jokaisessa 40 000 päätöksessä, joita yksilö päivittäin tekee (Saariluoma 1995). Kun ihmisjoukko luottaa omaan tunteiden hallintaansa, haluaa se uudelleen sanoittaa maailmojaan osana synnynnäistä inhimillistä uteliaisuutta. Uudelleen sanoittaminen eli uusien merkitysperspektiivien näkeminen synnyttää jatkuvan oppimisen kehän, joka näkyy kasvavana todellisuuksien hallintana ja uuden kohtaamiseen liittyvänä vetreänä ilona. Komeetat eivät ole samalla tavalla tunteidensa ja ennalta määriteltyjen todellisuuksien vankeja kuin muut tutkitut yhteisöt.

Taitava yhdessä ajattelu liittyy ontologisesti yhteisön ja yksilöiden suhteisiin ja niiden välisiin prosesseihin. Yksilöiden ja yhteisön väliseltä tilalta edellytetään tiettyjä laatuominaisuuksia, jotta yhteisö olisi enemmän kuin yksilöidensä summa. Nämä laatuominaisuudet ovat emergenttejä taitoja – joko tietoisesti tuotettuja tai sattumanvaraisesti hankittuja. Komeetoissa näkyy selvästi, miten systeemien rajapinnassa yksilöoppimisen metafora ei enää riitä. Subjektin uusiutumiskykyä säätelee yhä voimakkaammin se, millaisten sosiaalisten verkostojen ja säännöstöjen vaikutuspiirissä se liikkuu. Oma paradigma muuttuu kosketuksessa sosiaaliseen, empiiriseen ja teoreettiseen ympäristöön. Se taas edellyttää emotionaalista uskallusta liikkua alueella, jota en minä, et sinä, emmekä edes me vielä hallitse. Kuten Heikkilä ja Heikkilä (2007, 10–13) toteavat, tietäminen vaihtuu ei-tietämisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen (ks. Bohm & Peat 1987). Yksikön tai yksilön tietämisen, osaamisen tai tekemisen sijasta korostuvat yksilöiden välit, joissa ei vielä ole yhtään mitään. Ihmisjoukon todellinen oppimisprosessi alkaa vasta siitä, kun yksilöt uskaltavat myöntää yksilötaitojensa rajallisuuden ja riittämättömyyden. Tämän tutkimuksen valossa yhteisön kehittämisessä kyky epävarmuudessa ja tasapainottomuudessa lepäämiseen korostuu paradoksaalisesti. Kuin Tuntemattomassa sotilaassa pitää oppia nukkumaan yksi silmä umpiunessa, toinen apposen avoinna. Ero on kuitenkin siinä, että suurin vihollinen ei enää olekaan idässä vaan siellä, mihin filosofit sijoittivat sen jo 3000 vuotta sitten: omassa mielesämme, toiminnassamme ja totumuksissamme – tai yhteisöllisestä näkökulmasta mielemme, toimintojemme ja totumustemme kollektiivisissa muodoissa eli yhteisöllisissä defensesseissä ja epätarkassa ryhmäajattelussa.

Arkirohkeus ja yhdessä ajattelu vaativat kolmanneksi kumppanikseen merkitystaitoa. Merkitystaidon ollessa kehittynyt eivät ympäristön tarjoamat merkitykset sanele subjektin käyttäytymistä. Subjektilla on päinvastoin hallinnan tunne käsittelemiinsä merkityksiin. Paradoksaalisesti hallinnan tunne liittyy

siihen, ettei yhteisö pyri hallitsemaan merkityksiä vaan altistuu yhä uudelleen niiden tuottamalle kokemusten moninaisuudelle. Samalla tavoin kuin Komeetat yhteisönä valikoi muita yhteisöjä tarkemmin vastaanottamansa ulkoiset merkitykset Komeettayksilöt valikoivat yhteisöstä vastaanottamansa informaation.

Merkitystaito on myös merkitysten hallintaa, eikä tunnetaitojen kannalta tärkeä hallinta ole vain merkitysten hallintaa. Vaikka merkitysten hallinta olisi miten kehittynyttä, ei se riitä, jos ulkoinen todellisuus aiheuttaa hankaluuksia. Hallinnan kokemus on aina syvästi sidoksissa organisaation ulkoiseen tilanteeseen ja yhteisöllisiin käytänteisiin. Huonoissa olosuhteissa emotionaalisen hyvinvoinnin ylläpitäminen vaatii paljon enemmän merkitystaitoa kuin hyvissä olosuhteissa. Uhkaavassa tai emotionaalisesti tulehtuneessa ympäristössä tai puutteellisten organisoitumisen ja työskentelyolosuhteiden vallitessa on vaikea rakentaa merkitystaitavaa toimintaa.

Lopuksi taitava yhdessä ajattelu edellyttää taitavaa eteenpäin syöttävää merkitysjohtajuutta. Se näyttäytyy tässä aineistossa emergentin tunnetaidon olennaisimpana elementtinä. Aikaisemmat tutkimukset vahvistavat käsitystä, että esimiesten johtajakompetensseja voidaan kehittää koulutuksen kautta (Laine 2009). Ydintehtävän selkeyttäminen, johtamiseen ja organisoitumiseen liittyvä tietotaidon kasvattaminen sekä laadukkaiden johtamisprosessien ja työkalujen omaksuminen ovat taidon kasvattamisen avaimia. Kuitenkin Komeetoissa esiintynyt eteenpäin syöttäväksi johtamiseksi kutsuttu toiminta näyttää olevan taiteen tekemistä muistuttava osaamisen laji. Sen oppimiseen tuskin on kunnan koulua tai nopeaa oikotietä. Komeetoissa merkitysprosessien ohjaaminen johtajuudesta käsin on seurausta korostuneen henkilökohtaisista taidoista, jota johtamisen vanhoina aikoina on kutsuttu karismaksi. Nämä taidot ovat kasvaneet johtajan elämänmittaisen tuotekehityksen seurauksena. Uskallus ja kyky äärimmäiseen herkkyyteen, rohkeus sukeltaa tavallisuuden ulkopuolelle, luovuus, tahto pysyä avoimessa järjestelmässä, kyky rakastaa sekä syvä intuitiivinen ymmärrys yksilön ja yhteisön kehittymisen lainalaisuuksista ovat joitakin eteenpäin syöttävän merkitysjohtamisen ulospäin näkyviä elementtejä. Niiden eksplikoiminen ja mallintaminen on yksi mahdollisuus rakentaa tästä henkilökohtaisesta hiljaisesta tiedosta näkyvää ja periaatteessa näin myös opittavaa. Käytännössä tuon osaamisen omaksuminen vaatisi huomattavia ponnisteluja. Luultavasti Komeettojen taiteellisen johtajan kaltaisen henkilön läheisyydessä mallioppiminen olisi nopein väylä tässä työssä kuvatun eteenpäin syöttävän merkitystaidon oppimiseen.

Voiko siis tunnetaitoa oppia ja opettaa? On olemassa runsaasti empiiristä tutkimusta (Seligman 2008; Csikszentmihalyi 2005; Seligman & Csikszentmihalyi 2000; Aspinwall & Staudinger 2002; Ickovics & Park 1998; Jokila 2003a), joka osoittaa, että voi. Oppimalla omien ajatteluprosessien systemaat-

tista erittelyä yksilöt voivat oppia henkilökohtaista merkitystaitoa (van Hauen 2004; Evans & Allen 2002, 41; Mezirow 2000; Lee & Seligman 1997; Kamen & Seligman 1987; Scheier & Carver 1985). Se lisää emotionaalista hallinnan kokemusta ja käyttäytymisen tasolla synnyttää mahdollisuuden ulkoapäin annettujen merkitysten haastamiseen (ks. Gillham ym. 2001).

Sekä Orpojen että varsinkin Me-yhteisön kehitysprosessissa rationaalisen itse-erittelyn oppiminen näytti olevan osa yhteisön liikahdusta seuraavalle kehityskaskelmalle. Orvoissa epätoivon päättelylogiikan taklaaminen ja Me-yhteisössä keskinäisriippuvuuteen liittyvien kognitioiden erittely olivat olennaisia tekijöitä tunnetaitojen oppimisessa. Molemmista näissä ns. yksilöpesimistisissä yhteisöissä myös se, että prosessi oli konkreettinen ja tavoitteet olivat käytännöllisiä, auttoi yksilötason päättelyerheiden voittamisessa. Sotureissa epäluuloisten tai suorastaan paranoidisten kognitioiden erittely olisi ainakin jossain määrin lisännyt hallinnan tunnetta. Komeetoissa 'fiilisten imuohjauksessa' toimiminen oli niin voimakas yhteisöllinen koodi, että yksilötason ajattelun muuttuminen tuskin olisi tehnyt suurta muutosta yksilöiden hyvinvointiin. Yhteisötason systemaattisuuden, täsmällisyyden ja kurinalaisuuden lisääminen olivat tutkijan ohjaaman kehitysprosessin ulottumattomissa. Kun niiden ääreen päädyttiin, yhteisön halu kehitysprosessin jatkamiseen vähentyi. Yhteenvetona tämän tutkimuksen pohjalta voi olettaa, että yksilöiden merkitysten erittely- ja analysointikyvyn kasvattamisen kautta voidaan kasvattaa yhteisön tunnetaitoa ja myös hallinnan kokemusta. Yhteisön vaikutusvalta suhteessa yksilöön vaikuttaa huomattavasti tässä onnistumiseen.

Tunnetaitojen oppimisessa olennaisinta on kokemus merkityksen hallinnasta ja luottamuksen sävyttämästä yhdessä ajattelusta, jotka mahdollistavat merkitysten rikkomisen ja uudelleen rakentamisen ilman, että niitä kannattelevat sosiaaliset rakenteet vaurioituvat pysyvästi tai uutta merkityksen rakennusta haittaavalla tavalla.

6.3 Metodien arviointia: ristiriita, haastaminen ja rajan ylitys merkityksen rakentajina

6.3.1 Yksilöistä kohti suhteita, välejä ja vertailua

Tutkimuksessa on tarkasteltu yhteisöllistä tunnetaitoa, emotionaalisia jumeja sekä jumien ylittämistä edistävää merkitystaitoa. Empiria tuottaa havaintomateriaalia. Tutkimuksessa empiriaa on pyritty lukemaan tarjolla olevien teoreettisten mallien avulla. Aikaisemmassa tutkimuksessa syntyneiden organisaatio-teorioiden ja empirian väliin on jäänyt puuttumaan palasia. Näitä aukkoja on

dokumentoitu, uudelleen ihmetelty ja refleктоitu uuden teoreettisen mallin kehittämiseksi.

Tässä tutkimuksessa aikaisemmat teorit yksilön optimismista, yhteisön toimivuudesta ja systeemisestä maailmankuvasta on uudelleensanoitettu taidoiksi, tunnetaidoiksi. Tunnetaidosta ei voi kuitenkaan esittää yhtä yksilolotteista totuutta. Sen paremmin empiria kuin teoriakaan eivät yksin perustele syntyviä tuloksia. Lisäksi tunnetaidon teorian oikeuttamiseen tarvitaan ymmärrystä tyhjistä tilasta niiden välissä.

Yksiköiden väleissä elävistä merkityksistä puhuminen tarkoittaa havainnon siirtämistä yksiköistä suhteisiin. Suhde rakentuu aina vähintään kahdesta entiteetistä, jotka olisi mahdutettava samaan kuvaan. Mahduttaminen, suhteuttaminen ja vertailu eli entiteettien kriittisen eron etsiminen on suhteiden tutkimisen metodinen avain. Yhteen teoriaan sitoutumista haastetaan vertaamalla sitä toiseen teoriaan; empirian kaoottisuutta jäsennetään vertaamalla aineistoa aikaisempaan ilmiötä koskevaan ymmärrykseen. Psykodynaaminen näkökulma rikkoutuu ja rikastuu kognitiivisella. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeä on yhteisön ja yksilön toisiinsa palautumaton suhde. Yksilö- ja yhteisönäkökulmia keskenään verrattaessa niiden väliin konstruoidaan radikaali yhdistävä silta: merkitystaito tunnetaidon peruspilarina. Tässä tutkimuksessa merkitystaito on määritelty kyvyksi merkitysten rakenteluun ja joustavaan muokkaamiseen siten, että merkitysten työstämisen seurauksena syntyvät (uudet) merkitykset edistävät subjektien tavoitteiden saavuttamista ja tunneperäistä hyvinvointia.

Käytännön näkökulmasta ratkaisevia eroja etsitään asettamalla määrällinen ja laadullinen aineisto rinnakkain. Emergentin tunnetaidon arvoitusta ratkotaan kehämäisesti tekemällä päätelmiä keskeisistä aineiston tuottamista eroista ja yhtäläisyyksistä. Kun kaksi näkökulmaa samaan asiaan ei synnytä yhtenäistä ymmärrystä, on asiaa tutkittava edelleen. Kun yksilöiden optimismi ei synnyttäkään yhteisön toimivuutta tai kun toimivassa yhteisössä ei olekaan optimistisia yksilöitä, tarvitaan kolmas tekijä, emergentti systeemisyyttä selittämään oudolta tuntuvaa tulosta. Edelleen tutkiminen tarkoittaa siis vertailua, uusien näkökulmien lisäämistä ja vanhojen elementtien karsimista, kunnes kolmas perspektiivi selittää kahden aikaisemman puutteet. Vertailu on kategorioiden rajojen ylittämistä, jonka kautta yhden näkökulman dynaaminen tieto hedelmöittää toisen seisahduksen tilan.

Suhdenäkökulma vaatii ontologisia sitoumuksia. Tunnetaidon ja merkitystaidon ymmärrys vaatii virtauksen, materiamaailmassa usein olemattoman ja muuntuvan hyväksymistä metodin ontologiseksi perustaksi. Kuten merkitystaito myös tunnetaito sanoittuu tutkimuksessa dynaamisena. Se lähes lakkaa olemasta yksilössä, yksikössä ja rakenteessa. Se on kuin sähköä, jota syntyy aina uudelleen kahden toisilleen vieraan ja yhteensopimattoman väliseen jännitekenttään. Miten tuota kenttää hallitaan ja optimaalisesti hyödynnetään, on

liikkeen maailmassa sekä osuvimman tieteellisen metodin että kumuloituvan yhteisöllisen tunnetaidon salaisuus.

6.3.2 Näkökulmia validiteettiin

Positivistisen tutkimusperinteen näkökulmasta validiteettiulottuvuus kiteytyy kysymykseen: mitä uutta ja tieteellisesti perusteltua tietoa tutkimus on synnyttänyt? Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden mukaan uutta mallia synnyttävän eksploraatiivisen tutkimuksen keskeisimpiä kriteereitä ovat mallin uutuusarvo, ymmärrettävyys, eheys ja uskottavuus (Glaser & Strauss 1999, 223; Halinen 1994, 339). Käytännössä voidaan kysyä, onko tutkimuksessa kuvattu nelitypologia totta ja kuinka laajasti ja osuvasti yhteisöjen ristiinvertailusta nimetyt tunnetaidon elementit kuvaavat yhteisöllistä tunnetaitoa? Onko olemassa toisentyypistä tunnetaitoa kuin tutkimuksessa on kuvattu?

Kysymykset nelitypologian uskottavuudesta ja uutuusarvosta ovat keskeisiä tutkimuksen ensimmäisen vaiheen kannalta. Uskottavuutta tukee se, että aikaisemmissa tutkimuksissa on synnytetty ainakin kolme samankaltaista mutta teoreettisilta lähtökohdiltaan ja tiedonintressiltään erilaista mallia. Näistä yksi on Herseyn ja Blanchardin (1990, 310; ks. Blanchard ym. 1999) ihmis- ja tehtäväkeskeisten organisaatioiden erottelu, jossa lähestytään organisaatioiden ongelmanratkaisutyylejä ja parasta mahdollista johtamista. Lindkvistin ja Llewellynin (2003, 264–265) mallissa luokitellaan yhteisöjen kommunikaatiotyylejä (ks. luku 2.1). Sosiaalipsykologi Russell (1983, 1286) vertailee kulttuurisia kokemuksia erotellen tunnetiloja rauhoittaviin, virittäviin, surullisiin ja iloisiin (ks. kuvio 3). Tämän tutkimuksen kontribuutio Herseyn ja Blanchardin tutkimusintressin näkökulmasta on se, että tutkimuksessa painotetaan sekä yksilön että yhteisön näkökulmia. Lindkvistin ja Llewellynin pohtimaa kysymystä yhteisöllisistä kommunikaatiotyyleistä tarkastellaan kognitiivisen ja psykodynaamisen teorian paradigmoista käsin. Russellin tarkastelema kansallisia kulttuurisia kokemustapoja tutkitaan uudessa ympäristössä eli organisaatioiden viitekehyksessä ja erityisesti tunnetaitojen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa synnytetyn nelitypologian yhteisötyypit ovat monilta osin yhteensopivat aikaisemmissa tutkimuksissa esitettyjen tulosten kanssa. Uutta tutkimuksessa on, että yhteisötyyppejä havainnoidaan tunnetaitojen näkökulmasta ja että yhteisötyyppejä vertailtaessa rakentuvat tunnetaitojen erittelyt. Tähän liittyen uutta on myös merkitysten prosessoinnin teema eli se, miten tunnetaitoja kehitetään ja ylläpidetään merkitysten prosessoinnin näkökulmasta. Tunnetaidot selittävät myös nelitypologiaa. Tässä tutkimuksessa nelitypologia pohjautuu kolmeen perustelluimpaan psykologiseen teoriaan:

psykodynaamiseen, kognitiiviseen ja systeemiseen teoriaan. Tutkimuksessa täsmentyy siis uusi nelitypologiaa selittävä logiikka.

Työn laadullisen osan vertailussa tunnetaito on kiteytynyt proaktiiviseksi *feed forward* -johtamiseksi, yhdessä ajatteluksi, merkitystaidoksi ja hallinnan tunnetta ylläpitäväksi minäpystyvyydeksi. Näistä elementeistä näyttää koostuvan emergentti tunnetaito, joka auttaa yhteisöä pitkäkestoisesti voimaan hyvin avoimessa liiketoiminta- ja merkitysympäristössä. Validiteetin näkökulmasta olennaisia ovat kysymykset siitä, kattavatko nämä elementit tunnetaitojen kokonaisuuden ja ovatko tunnetaitoa kuvaavat käsitteet riittävän täsmällisiä.

Arvioitaessa tutkimuksen käsitteiden osuvuutta, kattavuutta ja pätevyyttä on syytä siis erottaa toisistaan tutkimuksen ensimmäisen vaiheen teoreettiset käsitteet ja tutkimuksen toisen vaiheen tuloksena syntyneet uudet käsitteet. Yhteisön dynaaminen toimivuus, yksilöiden optimismi ja maailmankuvan systeemisyys ovat kukin omissa teoreettisissa viitekehyksissään päteviksi todettuja. Nämä teoreettiset käsitteet kuvaavat myös tunnetaitoja. Kehittynyt psykodynaamikka rakentaa tunteiden ohjailun yhteisöllistä taitavuutta, joka auttaa selviytymään elämän ristiriitatilanteissa. Kognitiivisesta näkökulmasta yksilöiden myönteisten merkitysten taitava rakentaminen ja niitä seuraavat hyvät tunteet ovat yhteydessä hyvinvointiin. Systemisesti moniulotteinen, ristiriitaisuudetkin hyväksyvä maailmankuva auttaa yhteisöä synnyttämään merkityksiä, jotka tuottavat hyviä tunteita. Taito ja uskallus pysyä avoimessa järjestelmässä synnyttää merkitysten tulvan, joka vääjäämättä kehittää tunnetaidon muita osa-alueita.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa uusia käsitteitä on verraten paljon ja käsitteiden keskinäiset rajat ovat osin määrittelemättömiä, mitä useissa metodikeskusteluissa on pidetty puutteena (Halinen 1994, 339). Tutkimuksen keskeinen tavoite on kuitenkin ollut tutkittavan ilmiön laaja-alainen kuvaaminen – ei siis muiden mahdollisten tunnetaitojen ulossulkeminen tai falsifiointi – ymmärryksen lisäämiseksi. Tästä syystä käsitteiden täsmällisyydessä ja tiiviydessä on otettu joitain vapauksia.

Entä miten laaja-alaisesti ja yleistettävästi tutkimuksessa syntyneet uudet käsitteet kertovat tunnetaidoista? Tähän kysymykseen vastattaessa on olennaista ymmärtää systeemiseen maailmankuvaan ja emergentteihin ilmiöihin liittyvä avoimen ja suljetun järjestelmän välinen jännite. Avoimen ja suljetun systeemin jännite toimii tutkimuksessa eräänlaisena metaviitekehyksenä, josta käsin tuloksia on tulkittava. Avoimen järjestelmän tunnetaito on laadullisesti selkeästi erilaista kun pysähtyneen (Orvot), vihamielisen (Soturit) tai pelokkaan (Me-yhteisö) järjestelmän tunnetaidot. Tutkimuksen mukaan avoimeen järjestelmään pyrkiminen edistää ulkoisista tekijöistä riippumattomimman tunnetaidon kehittymistä.

Tässä tutkimuksessa on etsitty nimenomaan avoimessa järjestelmässä esiintyvää tunnetaitoa ja syntyneet käsitteet kuvaavat tunnetaitoja tässä ympäristössä tutkittujen organisaatioiden tapauksissa. Tutkimuksen tulokset ovat siten kontekstisidonnaisia. Voidaan ajatella, että avoimessa ympäristössä ns. huonoin tunnetaito (Orpojen taidot) voivat toisessa kontekstissa (ns. suljetussa ympäristössä) edustaa ehkä parasta taitoa. Tutkimuksessa ei siis pyritä kuvaamaan kaikkea mahdollista tunnetaitoa kaikissa mahdollisissa yhteisöissä tai järjestelmissä. Avoimessa järjestelmässä toimivan organisaation tunnetaitojen kuvaajina löydetty tulokset vaikuttavat kuitenkin teoreettisesti perusteltavilta ja yleistettäviltä.

Yleistettävyyttä heikentää kuitenkin se, ettei Komeettojen esimerkkiorganisaatioksi valittujen mainostajien avoin järjestelmä ole kaikilta osin ja täydellisesti avoin. Myös suljetumpi järjestelmä saattoi olla tunnetaitava. Mainostajissa on suljettuihin järjestelmiin kuuluvia piirteitä ja sääntöjä. Siellä säännöt ovat yhteisön johtajan sisäisiä, luovia, osin sattumanvaraisia, toimintaa ohjaavia normeja. Komeetoille tyypillistä tunnetaitoa on myös pankilla, jota tutkittiin yhtenä kahdestatoista yhteisöstä. Pankki toimii kuitenkin mainostajia suljetummalla toimintalogiikalla. Pankin johtaminen ei näytä olevan samassa merkityksessä proaktiivista merkitysten *feed forward* -johtamista kuin mainostajissa. Pankissa yhdessä ajattelu on korvautunut erinomaisilla johtamisen välineillä ja johtamisjärjestelmällä, jotka muodostavat yksilön ja yhteisön emergentin liittymäpinnan.

Mainostajien henkilösidonnan karismaattisuus ja heimokulttuurimainen johtaminen ovat korvautuneet pankissa sopimus pohjaisilla, ennakoitavilla järjestelmillä. Jos pankki olisi nostettu vertailun mittapuuksi, tuloksissa esiintyvä tunnetaito olisi painottunut toisin. Proaktiivisen *feed forward* -johtamisen sijasta johtamiseen liittyvät systemaattiset johtamisen työkalut ja käytännöt olisivat nousseet avainasemaan. Yhdessä ajattelu olisi tässä vertailussa korvautunut kenties johtamisen toimivien käytäntöjen ymmärtämisenä ja seuraamisena. Merkitystaito olisi saattanut näyttäytyä neutraalimpana, integroituneempaan ja vähemmän merkityksiä rikkovana kuin mainostajissa. Turvallisuuden tunnetta synnyttävä minäpystyvyys olisi voinut korvautua yleisenä järjestelmiin suuntautuvana luottamuksena. Tässä työssä mainostajat on valittu Komeettayhteisöjen edustajaksi ja keskeiseksi vertailukohteeksi nimenomaan avoimen järjestelmän ominaisuuksia silmällä pitäen. Koska aineettomien entiteettien määrä lisäarvon tuottajana on merkittävästi kasvanut ja koska avoimelle järjestelmälle ominainen rakenteiden löyhyys on keskeinen kilpailutekijä uudessa taloudessa, on perusteltua tutkia tunnetaitoa juuri avoimen järjestelmän näkökulmasta. Komeetat ovat tutkituista yhteisöistä kaikkein eniten avoimessa järjestelmässä, vaikka silläkin on rigidejä sääntöjä, joita se ei ole halukas muuttamaan.

Lopuksi validiteetin arviointi voidaan suhteuttaa vertaamalla sitä tutkimuksen implisiittisiin pyrkimyksiin. Yhteisöjen tunnetaitoja on teoretisoitu ja empiirisestikin havainnoitu paljon. Teoreettisesti vahvasti perusteltuja psykodynaamisia, kognitiivisia ja systeemisiä mittareita hyödyntäen ei aikaisemmin ole synnytetty integroitunutta teoriaa. Tutkijan mielestä tämän tutkimuksen tärkein lisäarvo on kuitenkin yhteisöjen nelitypologian vertailusta syntyneiden tunnetaitojen uudelleensanoitus. Millaisilla merkitysprosesseilla ja -taidoilla varustettu yhteisö selviytyy tulevaisuuden jatkuvassa muutoksessa? Tällöin ollaan synnyttämässä uutta, ei falsifioimassa jo olemassa olevaa. Siksi nimettyjen tunnetaidon alatekijöiden uskottavuuden, täsmällisyyden ja hyödynnettävyyden lopullisia arvioitsijoita ovat tutkimuksen lukijat, tieteellinen yhteisö ja käytäntöön soveltavat ihmiset.

Ensisijaisesti tutkijan missiona on ollut mallintaa eräs organisoitumismuoto, joka ei perustu rationaaliselle konemetaforalle ja joka juuri siksi saattaa olla muuttuvassa ympäristössä elinkelpoinen. Merkitystaloudessa organisaation keskeinen voimavara on kyky uusiutua syvimpiä ajattelutapoja myöten. Mainostajat ovat esimerkkiyhteisö, joka kykenee suoriutumaan tästä haasteesta voimakkaan persoonallisen merkitysjohtamisen avulla. Merkitysjohtamisella tarkoitetaan kykyä merkitysten rakentelun ohjaamiseen siten, että näin muodostuvat (uudet) merkitykset edistävät yhteisön tavoitteita, oppimista ja hyvinvointia (ks. Weick 1995, 4). Tulevien tutkimusten haasteena on hahmottaa, kyetäänkö tällaista merkitysjohtamista ja merkitystaidon jatkuvaa kehittymistä saavuttamaan millään muulla kuin henkilökohtaiseen karismaan ja nerouteen pohjautuvalla kontribuutiolla.

6.3.3 Mahdollisuuksia tutkimusteeman edelleen kehittelyyn

Työni synnyttää jatkotutkimukselle useita mahdollisia polkuja jatkaa emergentin tunnetaidon käsitteen kehittelyä. Esimerkiksi teoreettisesti yhteisöjen ja yksilöiden toisiinsa palautumattomuus haastaa rakentamaan entistä tarkempaa kuvaa välittävistä mekanismeista. Emergenttejä ilmiöitä on enemmän kuin systeeminen maailmankuva. Näiden ilmiöiden täsmentäminen, erittely ja empiirinen testaaminen auttaisivat murtamaan konemetaforaan pohjautuvan organisaatiotutkimuksen valtavirtauksen ontologisen lukitsevia mekanismeja.

Lisäksi synnytetyn tunnetaidon mallin perusteiden testaaminen ja soveltamiskokeilut uusissa ympäristöissä avaavat hedelmällisiä tutkimusmahdollisuuksia. Myös organisoitumisen käsitteen ja avoimen järjestelmän välisten loogisten ristiriitojen – avoin järjestelmä ei pohjimmiltaan voi olla organisoitunut – erittely saattaisi rakentaa siltää jopa seuraavan sukupolven organisoitumisteorialle. Kun kaikkein avoiminkin yhteisö on jollain tavalla suljettu,

pitäisi avoimen järjestelmän teoriaa kehittää edelleen. Edelleen yhteisöjen arviointimenetelmien rakentaminen nelityypittelyn pohjalta tuottaisi sekä käytännöllistä että teoreettista lisäarvoa.

Tunnetaito ei ole tieteellisesti vakiintunut käsite. Sen systemaattinen vertailu tunneälytaitoon ja tunneälyyn rakentaisi siltaa institutionalisoituneemmalle ymmärrykselle. Teoreettisesti nelityypologian syvempi ja täsmällisempi vertailu Herseyn ja Blanchardin (1990, 310), Lindkvistin ja Llewellynin (2003, 264–265) ja Russellin (1983, 1286) malleihin olisi hyödyllistä. Keskeisten erojen ja yhtäläisyyksien ristiin mallintaminen tiivistäisi nelityypologian mahdollisesti muotoon, jossa johtajuus, ongelmanratkaisutyylit, kommunikaatio ja tunnetaidot yhdistyisivät tätä työtä syvemmin. Lopuksi tunnetaidon ulottuvuuksien käsitteellinen analyysi syventäisi nyt saavutettua uutta ymmärrystä.

Tämä työ toimii tieteellisessä keskustelussa uutena avauksena, joka tuo tunnetaidon käsitteenä ja tutkittavana emergenttinä ilmiönä johtamistieteelliseen keskusteluun. Merkityksen yhteisöllisen muokkaamisen lainalaisuuksien havainnointi pitkäkestoista tunnehyvinvointia edistävään suuntaan on käynnistynyt.

7 JÄLKISANAT: KOHTI MERKITYSTAITAVAA SYSTEEMIÄ

Seuratessani Alta-joen uoman juoksua Jäämereltä ylös Valkeapään Kautokeinoa, häivähdyksen omaisesti kuvittelen ymmärtäväni, mitä voisi olla epälineaarinen, merkitystaitava organisoituminen. Oma seuraa maan energiajärjestelmää niin kauniisti, ettei yksikään turha rationaalinen liike ole mahdollinen. Jostain syystä alkaa itkettää, ja alan ajatella äitiä. (Kenttäpäiväkirja)

Kun juuri nyt katson taaksepäin, näen kahdeksan vuoden moneen suuntaan polveilevan väitöskirjaprosessin, neljä raskasta muutoshanketta, määrällisen aineiston epäselvyydestä kumpuavia tilastollisia hahmoja sekä kaikista näistä syntyviä omaa kirjoitustyötäni ohjaavia, lähinnä esitietoisia merkitystiivistymiä. Kysyn itseltäni, missä kuljin ja mihin olen päätenyt. Tulinko samaan pisteeseen, josta lähdin ja rikastuivatko aivosoluni matkalla tuuman vertaa?

Psykologisesti ja johtamistieteellisesti tutkimukseni vahvistaakin aikaisemmin sanottua. Itseohjautuvat, valtuutetut, haasteita kaihtamattomat 'kuumat' pienryhmät yhdistettynä eteenpäin syöttävään, vähäkontrolliseen *power with* -arvojohtamiseen kehittävät keskuudessaan pyhän hengen kaltaisen psyykkisen tilan, jolla on vahva yhteys ryhmän suorituskykyyn ja hyvinvointiin. Tämä näkyy henkisenä liikkeenä, jossa toisten henkilöiden vahvuuksien lisäksi kyetään hyödyntämään yksiköiden välisiä tiloja. Metaforisesti kiekkoa, ajatusta, merkkiä, siirretään liikkuvan kohteen edessä olevaan tyhjiin tilaan, jossa ei vielä ole mitään. Yksiköiden välinen oppimis- ja kehityspotentiaali aktualisoituu, kun paikallaan seisomalla ei saa kiekkoa kiinni. Yksiköiden liike saa niiden välisen tilan 'sähköistymään', oppimaan. Pyrkimys liikkua näyttämöllistää yksiköille yhden todellisuuden sijasta useita ulottuvuuksia, joita opitaan hyödyntämään kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla. Jatkuva liikkuminen maastossa tekee sisäisen kartan joustavaksi ja moniulotteiseksi. Asiantuntijalle ominaisella tavalla merkityksiä ei naulata kiinni vaan niitä kellutetaan yksiköiden rajapinnoilla. Omia ajatuksia ei välttämättä pidetä tosina vaan hypoteettisen työkalumaisina.

Tämän hapuilevan kehikon jalostaminen vankaksi teoreettiseksi rakenteeksi voisi olla seuraavan tutkimuksen aihe. Pohdintani keskeisimpiä tuloksia on, että organisatorinen tunnetaito viihtyy heikosti rationaalisessa rautahäkissä, aristoteelisessa yksikkökeskeisyydessä ja taylorilaisissa täsmämäärittelyissä. Millainen sitten olisi malli, jossa organisoitumista johdettaisiin epälineaarisesti

ja merkitystaitavasti rationaalisuuden konemetafora ylittäen? Tällaisen mallin kehittämissä suuntaan teoreettisen johtamistieteen olisi kuljettava ylittämään konemetaforan elämälle vaaralliset sivuvaikutukset. Lineaarinen järjestyminen on kasvanut niin suureksi, ettei se enää ymmärrä itseään. Loputtoman kasvun markkinatalous heiluu rajoilla, joissa merkin murtuminen ja bifurkatiivinen epätasapainopiste ovat ulottuvillamme. Voisikohan maailmanjärjestyksemme vielä olla valmis toisen asteen oppimiseen?

Epälineaarinen merkitystaitavuus on tekijä, joka erottaa elämän koneesta. Kun ihminen haluaa ymmärtää sitä, ajattelu on vain pieni apuväline. Katsominen, kuunteleminen ja avautuminen taitavat sittenkin lisätä ymmärrystä enemmän kuin akateeminen täsmällisyys. Ehkä juuri siksi haluan nyt katsoa vesiputouksiin, Alta-joen käsittämättömään viisauteen ja villieläinten liikkeen notkeuteen.

Kun lähimpänäni Helena, Anton, Essi ja Pyry ovat siihen valmiita, katsomme yhdessä.

SUMMARY

Emotional Skills in Four Organizational Types: The Flexibility of Meanings as a Factor in the Success of a Collective

1. Emotional Skills as a Research Subject

This dissertation examines what type of elements make up the emotional skills of a community. Furthermore, it describes and classifies organizations from the viewpoint of individual optimism and collective functionality. Finally, it reflects upon the types of skills that are found in communities where emotional resources are transferred from an individual to the community and vice versa. In addition to examining emotional skills, this study also identifies and names circular emotional traps within different community types.

The central product of this study is a model of the different forms of emotional skills encountered within four organizational types: the Orphans, the Warriors, the We-collective and the Comets. Empirical experience also indicates that the emergent emotional skills typical to the Comets are based on open systems, the challenging of perceptions about reality and renewable meanings. It also suggests that strong proactive leadership, which produces and guides meanings, is required in order to achieve this type of emotional skills. With regard to theory, this coincides with recent meaning management discourse (Grant 2012; Gergen 2009).

The study takes a comparative approach (Ragin & Amoroso 2010) and is based on quantitative measurement of both individual optimism and communal functionality. The subjects of this quantitative research were 12 Finnish organizations representing different fields. Based on the quantitative measurements, a four-box typology for communities was formulated. The most typical example organization was then chosen from each of the four classes of the typology to undergo a one-year-long development project. In the development project, the collective's way of creating and sustaining emotional skills was observed. Finally, a qualitative comparison between the communities was used to boil down the most central elements of emotional skills – feed forward leadership, meaning management skills, self-efficacy and shared thinking.

2. The Theoretical Background for the Study

The background of the study consists of two theoretical contradictions that have been discussed fairly scarcely in the arenas of organization science. The first contradiction is centered around the divergent explanatory models, as well as empirical viewpoints, of the cognitive and psychodynamic theories. A collective that, from a cognitive point of view, consists of distinctly optimistic individuals may be psycho-dynamically undeveloped with regard to emotional skills and functionality. Correspondingly, a collective with highly developed emotional space and functionality may consist of pessimistic individuals. The second motivator for this study is the apparent incompatibility of the individual and collective paradigms. Between the overly simplifying individual paradigms and the collective paradigms that are independent from them, there is an area that is proving difficult for the research community to understand. The lack of legitimate vocabulary and attempts to create such a vocabulary have been challenges in research (Kuhn 1994).

3. The Four Organizational Types – the Orphans, the Warriors, the We-collective and the Comets

This study proposes that organizations can be classified into four categories based on emotional skills. The vocabulary used in the four-box typology is based on observations about the quantitative empirical material of the study. The characteristics of the Orphans, the Warriors, the We-collective and the Comets are clearly distinguishable from each other. The observation of these characteristics produces concepts that describe them. These concepts are further developed in the qualitative section of this study.

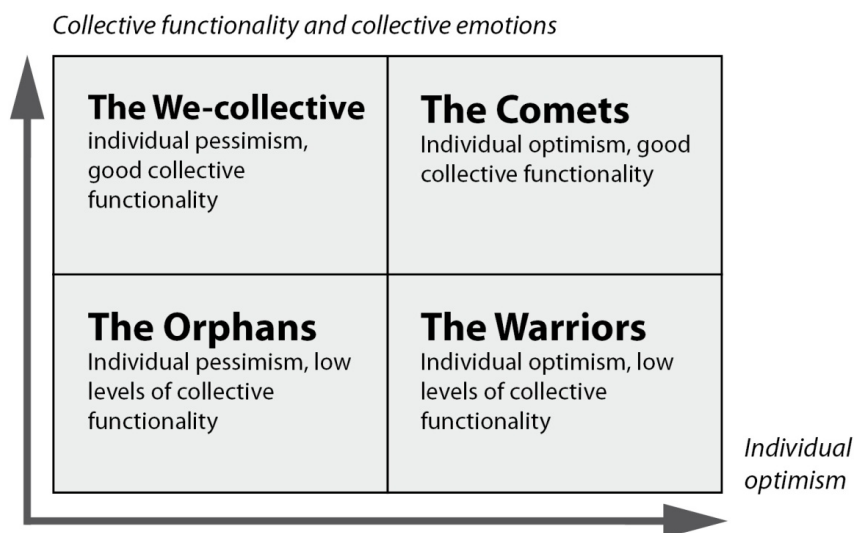


Figure 1 Four types of organizations - the Orphans, the We-collective, the Warriors and the Comets.

Amongst the Orphans, the scarce emotional skills, general passiveness and acceptance of suffering as a part of everyday life lead the collective to resemble an adult that has grown up without parental guidance and who has been robbed of fundamental possibilities for well-being and who, regardless, tries to cling to life and the ability to function. The members of the Orphan collective feel invisible and unheard. This experience resembles the Heideggerian (Varto 1995) experience of being thrown into the world. In the Orphan collective, pessimism and low levels of psychodynamic functionality create self-sustaining vicious circles of fear and desperation that prevent the members from actively attempting to change the situation. Risk avoidance and depressive leadership sustain the emotional trap. Skill-wise, the Orphans are capable of tolerating an unsatisfactory situation without doing anything to change it. This kind of a skill is obviously useful in circumstances where the external framework cannot be modified.

Contrary to the Orphans' individual passiveness, the Warriors are very active on the individual level. Their individual attribution biases lead them into a pronounced state of self-sufficiency. Optimism at the individual level is combined with low psychodynamic functionality at the collective level, while the non-linear world view of the individual is combined with weak management of meanings and a lack of development arenas. Over-competitiveness, suspicion and slow movement of information at the collective level lead to psychological hardening of the individuals, which makes them less receptive to their own feelings as well as others' feelings. Action is not taken because of emotions but despite them. Individuals brag about their ability to ignore their feel-

ings. Acting as the opposite pole to this 'emotionlessness' and hardness there is an intense culture of clan and pair forming, which fulfills the definition of a Bionian (1994) pair group. Clan-forming and pairing enable the Warriors to stay emotionally alive while also providing a necessary contact to the - often hidden - silent knowledge of the collective. It is common for various lover-pairs to form operative units in the collective. These operative units can achieve a lot, but are often later targeted by diverse projective phenomena. With regard to skills, the Warriors specialize in social independence – the skill of only placing limited value on social expectations. This skill is useful in a tough and competitive environment where the surrounding relationships are not based on trust.

The opposite of the Warriors' extreme individuality is the We-collective, where the uncertainty of the individuals results in a heightened sense of collectivity. In the We-collective, individual pessimism is combined with good collective functionality. This functionality is, however, tainted by a low level of tolerance towards tensions as well as leadership that is walking a tightrope in the crossfire of the conflicting expectations of the collective's members, whom in turn are dependent on their leader. In general, the members do not possess the daring, skills or will to oppose the real or perceived expectations of others. The individuals are so attuned to the needs of their immediate surroundings that they forget their own needs. The dialogue does not genuinely develop; instead, it is replaced by untested consensus thinking. The relevant skill in this case is the acceptance of social dependence on each other. This skill is especially useful in an environment that is unstable but requires a high level of cohesion within the group.

The empiric material of the study supports the perception that the nature of emotional skills is non-linear. According to all statistical indicators, the best emotional skills are found amongst the Comets, who appear to reject all agendas that emphasize punctuality, structure, definition or planning ahead. The Comets' renewable emotional skills are based on transience, experimentalism, playfulness and continuous improvisation. In the Comets, positive collectivity is combined with the individuals' ability to control their collectivity and sense making processes. Their emotional skills appear to be only limitedly dependent on external safety structures. The elements of the Comets' emotional skills, relatively independent from the outside world, create a circular tendency towards success and well-being. Their creativity, efficiency, unsystematic behavior and high degree of reflectivity are based on high levels of individual optimism and the psychodynamic functionality of the collective. Emergent feed forward leadership is combined with reciprocal trust (Segal 2002). Collective thinking, which constructs and deconstructs meanings, is an everyday tool for the personnel. Collective thinking has been fine-tuned into a subtle

and sensitive form of art – the art of constructing shared meanings. The ability to actively shape meanings allows the Comet collective to control its feelings better than other communities. The Comets, however, do not really seem to aim to control their feelings. With regard to both meanings and emotions, the Comets experience a paradoxical state: the more you feel that you are in control, the less you strive for control. Giving up the struggle for control creates a relaxed orientation of “here and now”, which in turn is beneficial for creating rich universes of meaning in each situation. The relevant skill, in this case, is the ability to sustain an optimistic point of view for extended periods of time. This emotional state is adjusted by modifying the meanings that control emotion. This skill is especially useful in circumstances where complete renewal is required repeatedly and the external framework offers limited support.

There are also theoretical contributions associated with this four-box typology of communities. Earlier research literature has suggested that the optimistic attribution strategy of a collective is linked to the groups' self-efficacy and emotional awareness (Carver et al. 2010, Paalumäki et al. 1998). In addition, attributive style has been assumed to be in relation to emotional well-being and external efficiency. This dissertation further defines the previous assumptions, proposing that there is no reciprocal relationship between an optimistic attribution strategy and communal efficiency or well-being. It also asserts that individual optimism, which has been shown to be causally related to individual well-being, contentment and the achieving of goals, does not necessarily lead to collective well-being or functionality.

Optimistic individuals do not automatically form a healthy and well-functioning collective. This is, at least in part, due to poor communication or more specifically the lack of (emergent) intermediary processes. For instance, in the Warrior collective people seem isolated and mostly trust their own resources and capabilities. Yet they simultaneously suffer from their suspicions towards others and otherness. The Warriors serve as an excellent example of how even the strongest individual abilities are not necessarily transformed into emotional skills: optimal work processes, well-being, work contentment and collective functionality. This dissertation claims that in addition to self-efficacy, emotional skills require feed forward leadership, trust-based shared thinking and meaning management skills that create new perspectives.

Finally, this study claims that the lack of correlation between individual optimism and collective functionality is related to the mechanisms that act as intermediaries for emotional skills (see Burt 1992). The mechanisms that intermediate the relationship between the group and an individual, emergent processes, are essential in forming the ensemble of emotional skills. This dimension of emotional skills has been operationalized into a commonly shared antilinear-systemic world view and trust between individuals. Both qualitative

and quantitative empiric results show that this borderline is important, yet methodically challenging to describe using scientific vocabulary. It is “significant nothing” as described by, for instance, Russell's paradox (Irvine 2009). A set can never be a member of itself and can never be in a recursive reference relationship with only its own members. This recursivity is described with a metaphor, that a person is always more than the sum of his arms, legs, brains and other body parts. This perspective has guided the observation and interpretation of the group, its members and the mechanisms between these. The lack of emergent vocabulary has been a special challenge in this study.

4. Comparing the Four Organizational Types

The starting point for the qualitative description and comparison in this study is the four-box typology originating from the statistical data. The most typical organization from each organizational type was selected as an example to undergo a year-long development intervention. Based on the intervention, the psychodynamics of these example communities were then described from the point of view of emotional skills. Finally, the phenomena encountered in the communities were contrasted with each other. From this comparison arose the concepts of dynamic emotional skills that are presented in this study. Feed forward leadership, meaning management skills, individual self-efficacy and shared thinking are, according to the study, the most critical building blocks of communal emotional skills.

The comparison between the Comets and the other communities supports the hypothesis that emotional skills vary between communities. The communal development of emotional skills can be described as a journey from the concrete to the abstract, from structure to lack of structure and from external security to the experience of internal security. The main focus of communities that are close to the Orphan state can be described as survival, continuity, hope and structure. Thus, an Orphan state collective's key to emotional skills is faith in survival and continuity. As long as this is not present, the dynamics of the collective can be described in terms of attempting to restore this faith through passiveness and defensive mechanisms. When survival and continuity have been secured, it is possible for other needs to become visible. The next phase of the emotional skills development process is centered around either individual or communal orientation.

One way to view structures is to see them as a reference point that allows the subjects to evaluate their relationship to them; the subjects may either choose a collective (structure-based) or individual (structure-rejecting) course of action. By selecting a course of action based on existing structures the subjects give up some of their 'freedom of choice', since the automated structure

will make choices for them. On the other hand, subjects that reject structures must independently replace the additional value that would otherwise be provided by the structure. Once the individual's relationship with the collective has been formed, it seems that the increased feeling of being in control is what allows the individual to give up the pursuit of control. This, in turn, enables the subject to maintain a reflective distance to the surrounding universe of meanings and, if necessary as a basis for communal development, to select, challenge and deconstruct meanings. Based on this study, the ability to flexibly reconstruct meanings is the most adequate emotional skill in the context of a variable meaning environment.

5. The Critical Differences between Communities

Drawing a comparison between the communities and describing the dialectic development spiral of emotional skills deepen our understanding of the emergent nature of emotional capability. Emotional skills are not a package that can be given or received like physical objects. Instead, they are a process. At the core of this process there is a systemic-nonlinear worldview, which makes it possible to overcome the given circumstances.

The elements of feed forward leadership, meaning management skills, shared thinking and self-efficacy, become the most apparent when comparing the Comets to the Orphans. According to this study's original classification, the elements of emotional skills can be modeled on the emotional, cognitive and behavioral levels. The following table presents the comparison between the Comets and the Orphans.

Table 1 The critical differences between the Comets and the Orphans with regard to emotion, thought, behavior and leadership.

	<i>Emotion</i>	<i>Thought</i>	<i>Behavior</i>	<i>Leadership</i>
<i>The Comets</i>	Control.	Reality separate from meaning; flexible mental models.	Deconstructing and challenging reality; defiance.	Daring.
<i>The Orphans</i>	Depressed driftwood.	Reality as given; rigid mental models.	Submission.	Timidity.
<i>The Critical Difference</i>	Influence; trust as a social glue; capability.	Reality can be continuously constructed using meanings; mental models; meaning management.	Challenging reality; selective sense making processes.	Feed Forward.

Emotionally, the most critical difference between the Comets and the Orphans is the experience of mental capability, which is composed of such elements as power, control, subjectivity and the ability to influence things. The most important distinguishing factor is the experience of victimization and subjectivity. The Comets perceive their situation as excellent and additionally feel that they can considerably influence the events. The Orphans see their situation as hopeless and consider themselves unable to affect it. The sense of influence experienced by the Comets is a part of a more extensive, generalized faith in the world and their own ability to solve problems. This belief is based on action-guiding affirmative predictions, according to which the individual's problem-solving capabilities exceed the magnitude of any encountered problems. When it comes to trust, a positive (capable) self-image as well as image of other people is central to the experience. Trust also has to do with a generalized view of the world that people usually try to do their best to solve issues. This is multiplied through relationships; when I trust people, they tend to be worthy of my trust. Trust can be portrayed in a triangular fashion: trust in self, the world (as in the object) and in the future (Laine 2009, 14–19; Beck 1991).

Cognitively, the equivalent of capability is the understanding that external reality and the meaning given to it is not the same thing. This is the ontological prerequisite to meaning management skills. For instance Senge (2006, xiii) uses the concept of mental models to describe the understanding about the difference between meanings and external reality. This concept includes an understanding that it can be formulated and understood in many different ways if the willingness, skill and daring to disengage oneself from it are present. Mental models improve the ability to disengage from the concrete and to modify meanings to serve the goals of the current activity. Truth is not a correspondence between meaning and reality; it is defined by the interpretation of the observer. Truth is a temporary and changing, rule of the thumb-like information code, which helps us solve the problem at hand and to create pleasure. The experience of safety can be created even in changing circumstances that allow meanings to become discontinuous. In the case of the Comets, discontinuity does not threaten survival the same way as it does in the case of the Orphans. In case of discontinuity, the identity construction of the Comets is flexible.

The subject will, based on its goals, form a close relationship with useful meanings, while distancing itself from meanings that are counter-productive. The extremities of this behavior are, then, either aiming to become one with the meaning or disregarding it completely. Becoming one with the meaning is reasonable when the meaning carries a nourishing content of information or energy. The key to being able to control the distance is being able to not identify oneself with meanings, mental states or thoughts. The relativistic percep-

tion of truth encountered among the Comets is related to this. A part of this perception of truth is that setbacks are seen as random, temporary and not related to one's self. Correspondingly, successes are generalized, seen as permanent and originating in one's self. Concepts and chains of thought that contain emotional resources are made accessible using linguistic skills, so that the potential energy provided by them can be utilized by the experienter. Respectively, emotional loads and compulsions are distanced from the self in both space and time.

Behaviorally, the distinguishing factors with regard to emotional skills seem to be the continuous and active challenging of reality as well as the selective use of meanings. While the Comets' experience, which is relatively free from the struggle for control, helps them to take psychological risks and to challenge reality, the "depressed driftwood" experience of the Orphans leads to resignation and taking reality as a given, which in turn leads to the narrowing of their own chances of influencing it. Psychologically, the Orphans live rather one-dimensionally in a universe that has been defined by someone else – the organization, the boss, the bureaucracy. Comets, on the other hand, experience multidimensionally. They are capable of shaping their own experience, the meaning connections related to it and also external reality to suit their own needs. This freedom of experience manifests itself in the statistical material especially as high values with regard to the systemic world view and, in cross-modeling, as a reciprocal circle that includes the optimal utilization of the emergent gaps between individuals. Thoughts are no longer passed to the current location of the neighbor but instead to the empty space in front of them, so that each pass results in added value.

The daring required to challenge and oppose what is happening strengthens the Comets psychologically. They do not only passively receive the information mass, they explore it, test its properties and may reject it or accept only parts of it. They search much further than others for functional information structures that fit into the value structure of the collective and enrich them, intensify them, diversify them and find room for them in the information handling process of the collective.

On a functional level, active challenging is related to risk-taking and experimenting, the avoidance of standstills and the maximization of learning (see, Jokila 2005, 139). New points of view provide mental resources, but to achieve these new points of view it is necessary to take a novel direction through trial and error. For the Comets, continuous learning is a form of behavior, not mere rhetoric. Continuous learning springs from change – the continuous encountering of new challenges (see, Lähteenmäki et al. 2001). The collective is defined by a sort of a methodology of everyday courage. When a collective is driven into, for instance, a radical organizational change, obvious

organizational or production capacity-related reasons may not be visible. In the collective, however, the change is seen as an opportunity to activate one's own thinking by bringing new elements into the everyday behavioral environment. Systemicality that tolerates insecurity, uncontrollability, an open system and divergent opinions promotes the creation of social capital. Correspondingly, social capital increases tolerance for uncertainty.

From the point of view of leadership, the emotional skills of the Comets are explained by proactive feed forward leadership, which is used to create as well as manage meanings. The leadership is guided by action criteria that could be described as surprising oneself, unpredictability and playfulness. The Comets' management is focused on feeding processes forward so that risk-taking, experimenting, creativity and thus learning are encouraged. In speech, positive goals are modeled: what do we want to happen and why? The active meaning management and feed forward leadership create connections between individuals and these connections allow the group to exceed the combined potential of the individuals. If the management of meanings within the collective is passive – like in the Orphan and especially the Warrior collective – the group is not even able to reach the combined potential of the individuals.

The core of feed forward leadership is the courage to disengage from linear-rational thinking. Feed forward leadership is defined by the courage to immerse oneself into the oddities of everyday life. It is also exceptional understanding and the ability to create something that is new, remarkable and provides additional value – something that did not exist yesterday and that no one might have believed in. It is noteworthy that learning is not a common topic of discussion among the Comets. On the contrary, such talk is even disliked. The practical, iconoclastic and genuinely reformist style of action encourages a "cheerful battle" against stagnation. Their experience of control, communal relaxation and sense of trust create reflective meaning virtuosity.

This study has looked at emotional skills from the perspectives of emotion, thought, action and leadership. The emergent examination of the subject has focused on the characteristics of the communication styles, meanings and symbols found in the collective. The emergent, binding code between the individual and the collective – the aspiration towards enthusiasm, excitement and compassion – lives as a flexible meaning structure guiding interaction and helping the individual and the collective to exceed themselves (Rantanen 2011).

This leads to a state that is ontologically outside the space of the individual and collective experience, instead existing between individuals and within the relationships between the individual and the collective. The main ontological question is, then, how subjectivity is defined and furthermore whether discourses and practices between people can be defined as autonomous. These

elements that are located between individuals and units affect individual and collective subjects as much as individuals and collectives affect these elements (Latour 2006; Lakoff & Johnson 1999).

The difference between open and closed communication resembles the difference between a dead and a live organism. Those manners of speaking that attach themselves to mechanistical objectivity separate live and dead organisms from each other. Amoebas, micro-organisms, plants, animals and humans are classified as living, while a symbol or meaning appearing in a conversation are not. Ontologically, this dissertation has a critical view of such clear-cut demarcations. The empirical material of the study also suggests that an established world of meanings and symbolics can resemble living organisms. Just like living organisms, meanings and symbols can be seen to possess metabolics, target-orientedness, an ability to learn, an ability to organize and an ability to temporarily defy the laws of entropy. These have been considered as the criteria for life (Lahti 2006).

The metabolics of meaning, which in this dissertation are referred to as open meaning, as well as the other aforementioned criteria for life, seem to be based on the interaction between subjects and the meanings they carry. The ways that meanings are selected and that meanings and their carriers become one are central elements of emotional skills. When observing the Comets, it is impossible to recognize what is a message or who is the sender or recipient of a message. In an emotionally skilled collective, live meanings do not act as mechanical transmitters of messages or mechanical factors that connect units. As the meaning connects units, it becomes an organic part of them. Meanings become independent identities or parts of the units' identities. For example, criticism from a competitor - "[the Comets] are just quick charmers" – was transformed by the collective's sense making process into the following form: "Our competitor says that we are the masters of quick charming, but luckily it is only necessary to charm once to ensure success!" The creation of this meaning tapestry within the collective gives the members considerable joy and energy. In addition, it gives the collective a positive identity definition, which contributes to the emotional skills of the collective.

Similar to the process of meanings becoming independent identities or parts of identities, identities contribute to the shaping of meanings. If an individual perceives a meaning as worthy of continuation, they will add their own unique contribution. Their willingness to contribute to the collective meaning development process is a central part of the living universe of meanings within the collective. When actively examining discovered meanings within their deeper persona, individuals voluntarily form a connection with their collective in a way that does not occur in more mechanistical methods of joining.

In the Comets, the live symbolics and meaning universe both within the group and between the individuals form a psychological field that positively affects the collective. According to the comparison of communities performed in this study, the living universe of meanings appears to conform to the laws of an open system (Chesbrough 2006, 21–29), which have been described in chapter 2.3 Systemic emotional skills. The distinctive features of live meanings are impermanence, dependence on the context, changeability and adaptability as a part of the communicational environment (Jokila 2001b). In order to stay alive, meanings – speech, symbols, metaphors – must achieve a state that is closer to the flexibility of fluids than the structurality of solid objects. The speech that acts as a cohesive agent in an open system can be characterized as congruent, genuine and existing in the moment. It does not seek affirmation from rules, authorities or a predefined plan but turns to the spontaneous, the subconscious and intuition. By being open to external influences, living speech can easily adjust its course.

6. Conclusion – The Miracle of Live Meaning as a Separating Factor

Theorizing about the construction of living meaning can be considered as one of the most important contributions of this dissertation. Meanings become live when they can, if necessary, be repeatedly re-evaluated and broken (see Jokila 2005). The structural prerequisite for live meaning seems to be that even incomplete, broken and open meanings can be utilized in an atmosphere of trust and reciprocity. Ontologically, the concept of open meaning contradicts the agenda of exact subject definitions. The elements of emotional skills that have to do with open meaning – amount of information, active selection of meanings, tolerance of inconsistencies and the ability to distance oneself from a meaning – are all simultaneously present in their varying states in the individuals, the collective and the emergent relationships between these.

For the Comets, the meaning universe is managed by shaping the rules through model learning. Based on these rules, the subjects externalize and internalize information – this is the collective core of emotional skills. A Comet collective produces more meanings than the other types of collectives. Simultaneously the subjects experience a sense of being free to choose which meanings they allow into their consciousness (Jokila 2005). A guided, managed or even manipulated sense of voluntariness and freedom of choice is central to them.

I am not bothered by the open-plan office, since I can choose myself what kind of conversations I want to participate in or what I can be bothered to listen to. (Member #4, the Comets)

The Comet individual feels like he decides himself what to think. Yet, outside the consciousness there is a buffet dinner of meanings that is difficult to resist. The individual wants to feast on all these varieties of meaning and to process them further. This desire creates a current, an intense movement of meanings that processes and modifies them. The constantly changing buffet consists of living meanings, living speech that an individual controls (or at least thinks he does). From the researcher's point of view, however, it often looks like meanings direct the actions of individuals.

Externally, this multitude of meanings springs from the scarcity of information control. Reduced individual control leads to a greater portion of the meaning construction process happening through communication between people instead of only within one person's own thoughts. It also means that the ownership of meanings shifts from the individual towards the group. The individual no longer decides the contents of the meanings, instead communicating and negotiating using fuzzy symbols and meanings. The individual agrees (and in the case of the Comets, is delighted) to participate in incompletely defined situations. He hears and listens to his colleague without necessarily having to completely understand the other one's thoughts. This kind of practices opens routes for imagination, association and the mutation-like restructuring of meanings.

The Comets are this study's main example of multidimensional, collective emotional skills. They have a relationship to their semiotic reality that is typical to professionals. The researcher feels that their semiotic is more important to them than actual reality. Information practices that have been developed in the advertising industry show that the partial replacement of individual control with communal 'flow' leads to efficient refreshment of meanings and a fresh psyche. Collective emotional skills that prevent emotional traps are based on repeated re-evaluations of meanings guided by a playful relationship to the meaning environment. To benefit from empty spaces and the space between subjects an individual must give up the control over meanings that is standard in normal environments. According to a Derridan interpretation (Derrida 2003) it is a question of separating live speech from dead speech: live and dead thoughts, live and dead meanings that are continuously deconstructed. The ability to flexibly deconstruct meanings produces open, live meanings that, in part, generate emotional skills. As the meaning map of the subjects becomes more specific, the individual meanings in the map become fuzzier and more contingent. Meanings are not absolute; they can always be redefined. The fuzzy focusing of the meaning universe enables more and more complex problems to be solved. A flexible model of the world and agile thinking make it possible to exceed the existing and to grab what is potential. (Senge 2006).

LÄHTEET

- Abela, J. – Seligman, M. (2000) The Hopelessness Theory of Depression: A Test of the Diathesis-Stress Component in the Interpersonal and Achievement Domains. *Cognitive Therapy and Research*, Vol. 24 (4), 361–378.
- Abelson, R. P. (1963) Computer Simulation of "Hot" Cognition. Teoksessa: *Computer Simulation of Personality: Frontier of Psychological Theory*, toim. S. S. Tomkins – S. Messick, 277–302. New York: Wiley.
- Abraham, R. (1999) Emotional Intelligence in Organizations: A Conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 125 (2), 209–224.
- Abramson, L. – Garber, J. – Seligman, M. (1980) Learned helplessness in humans: An attributional analysis. Teoksessa: *Human Helplessness: Theory and Applications*, toim. J. Garber – M. Seligman, 3–35. New York: Academic Press.
- Agor, W. (1984) *Intuitive Management: Integrating Left and Right Brain Management Skills*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ahrne, G. – Brunsson, N. (2008) *Meta-organizations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Akerlof, G. – Shiller, R. (2009) *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*. Princeton: Princeton University Press.
- Alasoini, T. (2006) *Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005*. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykesraportteja 45. Helsinki: Työministeriö.
- Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Aldrich, H. (1999) *Organizations Evolving*. London: SAGE Publishing Ltd.
- Aldrich, H. (2009) Facilitating a Rational Process Model of Entrepreneurial Team Formation through Designing Effective Social Networks. Teoksessa: *The Role of SMEs and Entrepreneurship in a Globalised Economy*, toim. A. Lundström, 73–86. Stockholm: Expert report no. 34 to Sweden's Globalisation Council.
- Alhanen, K. (2007) *Käytännöt ja ajattelu Michel Foucault'n filosofiassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Althusser, L. (1990) *Philosophy and the Spontaneous Philosophy of the Scientists and Other Essays*. London: Verso.
- Andriessen, D. (2004) *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.

- Argyris, C. (1996) Skilled incompetence. Teoksessa: *How Organizations Learn*, toim. K. Starkey, 82–91. London: International Thomson Business Press.
- Argyris, C. (1999) *On Organizational Learning*. 2.p. Oxford: Blackwell Publishers.
- Argyris, C. (2010) *Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design*. Oxford: Oxford University Press.
- Argyris, C. – Schön, D. (1978) *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Aristoteles (2003) *Taivaasta. Syntymisestä ja häviämisestä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Armor, D. – Taylor, S. (1998) Situated Optimism: Specific Outcome Expectancies and Self-Regulation. Teoksessa: *Advances in Experimental Social Psychology, Volume 30*, toim. M. Zanna, 309–379. San Diego, CA: Academic Press.
- Ashforth, B. – Mael, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14 (1), 20–39.
- Ashkanasy, N. M. (2003) Emotions in organizations: A multilevel perspective. Teoksessa: *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy. Research in Multi Level Issues, Volume 2*, toim. F. Dansereau – F. J. Yammarino, 9–54. Oxford: Elsevier.
- Ashkanasy, N. M. – Cooper, C. L. (toim.) (2008) *Research Companion to Emotion in Organizations*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Ashkanasy, N. M. – Wilderom, C. – Peterson, M. (toim.) (2011) *Handbook of Organizational Culture and Climate*. 2.p. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Aspinwall, L. (2001) Dealing with Adversity: Self-Regulation, Coping, Adaptation, and Health. Teoksessa: *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intraindividual Processes*, toim. A. Tesser – N. Schwarz, 591–614. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Aspinwall, L. G. – Hill, D. L. – Leaf, S. L. (2002) Prospects, Pitfalls, and Plans: A Proactive Perspective on Social Comparison Activity. Teoksessa: *European Review of Social Psychology, Volume 12*, toim. W. Stroebe – M. Hewstone, 267–298. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Aspinwall, L. – Richter, L. – Hoffman, R. (2001) Understanding How Optimism Works: An Examination of Optimists' Adaptive Moderation of Belief and Behavior. Teoksessa: *Optimism and Pessimism: Implications for Theory, Research, and Practice*, toim. E. C. Chang, 217–238. Washington, DC: American Psychological Association.
- Aspinwall, L. – Staudinger, U. (toim.) (2002) *A Psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Aula, P. (1999) *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatiaviestinnän teoria*. Helsinki: Loki-Kirjat.

- Bakhtin, M. M. (1984) *Problems of Dostoevsky's Poetics*. Edited and Translated by Caryl Emerson. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Bakken, T. – Hernes, T. (toim.) (2003) *Autopoietic Organization Theory: Drawing on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Bandler, R. (1993) *The Adventures of Anybody*. Palo Alto: Meta Publications.
- Bandler, R. – Grinder, J. (2001) *Reframing: Neuro-Linguistic Programming and the Transformation of Meaning*. Palo Alto: Meta Publications.
- Bandura, A. (1967) The role of modeling processes in personality development. Teoksessa: *The young child*, toim. W. W. Hartup – N. L. Smothergill, 42–58. Washington, DC: National Association for the Education of Young Children.
- Bar-Yam, Y. (1997) *Dynamics of Complex Systems*. Chicago: Westview Press.
- Bar-Yam, Y. (2004) *Making Things Work: Solving Complex Problems in a Complex World*. Cambridge, MA: NECSI.
- Bartunek, J. M. – Moch, M. K. (1994) Third-order Organizational Change and the Western Mystical Tradition. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7 (1), 24–41.
- Baszanger, I. (1997) Deciphering chronic pain. Teoksessa: *Grounded Theory in Practice*, toim. A. C. Strauss – J. M. Corbin, 1–34. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Bates, R. (1999) *Ethnicity, Capital Formation, and Conflict*. Social Capital Initiative Working Paper No. 12. The World Bank, Social Development Department. <<http://siteresources.worldbank.org/INTSOCIALCAPITAL/Resources/Social-Capital-Initiative-Working-Paper-Series/SCI-WPS-12.pdf>>, haettu 30.7.2012.
- Bateson, G. (1979) *Mind and Nature: A Necessary Unity*. London: Bantam Books.
- Bateson, G. (2000) *Steps to an Ecology of Mind*. Chicago: Chicago University Press.
- Bauman, Z. (1997) *Sosiologinen ajattelu*. Tampere: Vastapaino.
- Bauman, Z. (2002) *Notkea moderni*. Tampere: Vastapaino.
- Baumard, P. (1999) *Tacit Knowledge in Organizations*. London: Sage Publications Ltd.
- Beck, A. (1991) *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*. New York: Penguin Books.
- Bellack, J. P. (1999) Emotional intelligence: a missing ingredient? *Journal of Nursing Education*, Vol. 38 (1), 3–4.
- Benner, P. (1984) *From Novice to Expert: Excellence and Power in Clinical Nursing Practice*. Menlo Park, CA: Addison-Wesley Publishers.
- Bereiter, C. – Scardamalia M. (1996) Rethinking learning. Teoksessa: *The handbook of education and human development: New models of learning, teaching and schooling*, toim. D. R. Olson – N. Torrance, 485–513. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Berger, P. – Luckmann, T. (1994) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedonsosiologinen tutkielma*. Helsinki: Like.

- Berridge, K. C. (1999) Pleasure, Pain, Desire and Dread: Hidden Core Processes of Emotion. Teoksessa: *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*, toim. D. Kahneman – E. Diener – N. Schwarz, 525–557. New York: Russell Sage Foundation.
- Berry, J. W. (2001) A Psychology of Immigration. *Journal of Social Issues*, Vol. 57 (3), 615–631.
- Bion, W. (1994) *Experiences in Groups, and other papers*. London: Tavistock.
- Blanchard, K. – Zigarmi, P. – Zigarmi, D. (1999) *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness through Situational Leadership*. New York: William Morrow and Company, Inc.
- Bohm, D. – Peat, F. D. (1987) *Science, Order, and Creativity: A Dramatic New Look at the Creative Roots of Science and Life*. New York: Bantam Books.
- Boje, D. (2008) *Storytelling Organizations*. Los Angeles: Sage Publications Ltd.
- Bolton, S. (2008) Me, Morphine, and Humanity: Experiencing the Emotional Community on Ward 8. Teoksessa: *The Emotional Organization: Passions and Power*, toim. S. Fineman, 15–26. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.
- Bourdieu, P. (1985) *Sosiologian kysymyksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Bourdieu, P. (1986) The Forms of Capital. Teoksessa: *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, toim. J. Richardson, 241–258. New York: Greenwood Press.
- Bourdieu, P. (1990) *Distinction: A social critique of the judgement of taste*. New York: Routledge & Kegan.
- Bourdieu, P. (1999) Site effects. Teoksessa: *The Weight of the World: Social Suffering in Contemporary Society*, P. Bourdieu ym., 123–129. Cambridge: Harvard University press.
- Bowlby, J. (1988) *A Secure Base: Parent-Child Attachment and Healthy Human Development*. London: Routledge.
- Brunsson, N. (2000) *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. Bergen: Fagbokförlaget Vigmstad & Björke AS.
- Buchanan, G. – Seligman, M. (toim.) (1995) *Explanatory Style*. Hillsdale: N. J. Erlbaum.
- Bunge, M. (2003) *Emergence and Convergence: Qualitative Novelty and the Unity of Knowledge*. Toronto: University of Toronto Press, Inc.
- Burns, T. – Stalker, G. (1994) *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Burr, V. (1995) *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Burt, R. S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cadman, C. – Brewer, J. (2001) Emotional intelligence: a vital prerequisite for recruitment in nursing. *Journal of Nursing Management*, Vol. 9 (6), 321–324.

- Cameron-Bandler, L. – Lebeau, M. – Gordon, D. (1985) *The Emprint Method: A Guide to Reproducing Competence*. Palo Alto: Grinder DeLozier Associates.
- Carr, W. – Kemmis, S. (1986) *Becoming Critical: Education, Knowledge and Action Research*. London: Routledge.
- Carver, C. – Scheier, M. – Segerstrom, S. (2010) Optimism. *Clinical Psychology Review*, Vol. 30 (7), 879–889.
- Chang, E. C. (2001) Cultural Influences on Optimism and Pessimism: Differences in Western and Eastern Construals of the Self. Teoksessa: *Optimism and Pessimism: Implications for Theory, Research, and Practice*, toim. E. C. Chang, 257–280. Washington, DC: American Psychological Association.
- Cherniss, C. (2001) Emotional intelligence and organizational effectiveness. Teoksessa: *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, toim. C. Cherniss – D. Goleman, 3–12. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cherniss, C. (2002) Emotional Intelligence and the Good Community. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 30 (1), 1–11.
- Chesbrough, H. (2006) *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chia, R. (1995) From Modern to Postmodern Organizational Analysis. *Organization Studies*, Vol. 16 (4), 579–604.
- Clegg, S. (1990) *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. London: Sage Publications Ltd.
- Clippinger III, J. H. (toim.) (1999) *The Biology of Business: Decoding the Natural Laws of Enterprise*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Business & Management Series.
- Cohen, S. (2004) Social Relationships and Health. *American Psychologist*, Vol. 59 (8), 676–684.
- Coleman, J. S. (1988) Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, S95–S120.
- Coopey, J. (1998) Learning to Trust and Trusting to Learn: a Role for Radical Theatre. *Management Learning*, Vol. 29 (3), 365–382.
- Csikszentmihalyi, M. (2005) *Flow: elämän virta. Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu*. Helsinki: Rasalas kustantamo.
- Culler, J. (1994) *Ferdinand de Saussure*. Suom. Risto Heiskala. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Cyert, R. M. – March, J. G. (1992) *Behavioral Theory of the Firm*. Malden, MA: Blackwell Publishers, Inc.
- Darwin, C. (2009) *Lajien synty* [The Origin of Species, 1859]. Tampere: Vastapaino.

- Daus, C. S. – Ashkanasy, N. M. (2005) The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 (4), 453–466.
- De Shazer, S. (2009) *Ratkaisevat erot: ratkaisukeskeinen terapia auttamistyössä*. 2.p. Tampere: Vastapaino.
- Dell, P. F. (1985) Understanding Bateson and Maturana: Toward a Biological Foundation for the Social Sciences. *Journal of Marital and Family Therapy*, Vol. 11 (1), 1–20.
- Derrida, J. (2003) *Platonin apteekki ja muita kirjoituksia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Dilts, R. – Hallbom, T. – Smith, S. (1990) *Beliefs: Pathways to Health and Well-being*. Portland, OR: Metamorphous Press.
- Dreyfus, H. – Dreyfus, S. (1986) *Mind over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. Oxford: Basil Blackwell.
- Druskat, V. – Wolff, S. (2001) Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, Vol. 79 (3), 80–90.
- During the Job Training Method* (1998). A Structured Approach to Training And Learning During Work. Leonardo da Vinci Project. "ON-THE-JOB: Study of Methodologies and exploitation of organisational resources for on the job training." N.1/96/2/0396/PI/II.1.1.A./CONT. Project co-ordinator: MIP-Politecnico di Milano, Italy.
- Durkheim, E. (1973) *On Morality and Society: Selected Writings*. Chicago: Chicago University Press.
- Easterby-Smith, M. – Araujo, L. – Burgoyne, J. (toim.) (1999) *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in theory and practice*. London: Sage.
- Ellis, A. (1994) *Reason and Emotion in Psychotherapy: A Comprehensive Method of Treating Human Disturbances*. Revised and updated edition. Secaucus, NJ: Carol Publishing Group.
- Engeström, Y. (1995) *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Painatuskeskus.
- Engeström, Y. (toim.) (2001) *Activity theory and social capital*. Helsinki: University of Helsinki, Department of Education, Center for Activity Theory and Developmental Work Research, Technical Reports No. 5.
- Engeström, Y. – Engeström, R. – Vähäaho, T. (1999) When the Center Does not Hold: The Importance of Knotworking. Teoksessa: *Activity Theory and Social Practice: Cultural-Historical Approaches*, toim. S. Chaiklin – M. Hedegaard – U. J. Jensen, 345–374. Aarhus: Aarhus University Press.
- Ericsson, K. A. – Smith, J. (toim.) (1991) *Toward a General Theory of Expertise: Prospects and limits*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2001) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- Evans, D. (2001) *Emotion: The Science of Sentiment*. Oxford: Oxford University Press.
- Evans, D. – Allen, H. (2002) Emotional intelligence: its role in training. *Nursing Times*, Vol. 98 (27), 41–42.
- Fahlman, S. E. – Hinton, G. E. (1987) Connectionist Architectures for Artificial Intelligence. *Computer*, Vol. 20 (1), 100–109.
- Fineman, S. (2003) *Understanding Emotion at Work*. London: SAGE Publications Ltd.
- Fineman, S. (2008) *The Emotional Organization: Passions and Power*. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.
- Foucault, M. (2005) *Tiedon arkeologia*. Tampere: Vastapaino.
- Fraser, A. (2003) Art: Polyphony of Voices, Bunkier Sztuki, October 2002 – Remarks. *Critical Quarterly*, Vol. 45 (4), 139–142.
- Freeman, C. (2004) Technological infrastructure and international competitiveness. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13 (3), 541–569.
- French, W. L. – Bell C. H. (1999) *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. 6.p. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Freshman, B. – Rubino, L. (2002) Emotional intelligence: a core competency for health care administrators. *Health Care Management*, Vol. 20 (4), 1–9.
- Freud, S. (1956) *Civilization and Its Discontents* [Das Unbehagen in der Kultur, 1930]. London: Standard Edition.
- Freud, S. (2005) *Arkielämämme psykopatologiaa: Unohtamisesta, virhesanonnoista, virheteoista, taikauskosta ja erehdyksistä* [Zur Psychopathologie des Alltagslebens, 1904]. Helsinki: Otava.
- Freud, S. (2006) *The Ego and the Id*. London: Institute of Psychoanalysis – Hogarth Press.
- Fromm, E. (2007) *Unohdettu kieli. Johdatus unien, satujen ja myyttien ymmärtämiseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fukuyama, F. (2006) *The End of History and the Last Man*. With a New Afterword. New York: Free Press.
- Gadamer, H.-G. (2004) *Hermeneutiikka: ymmärtäminen tieteissä ja filosofiasa*. Tampere: Vastapaino.
- Gardner, H. (1993) *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*. New York: Basic Books.
- Gergen, K. J. (2009) *Relational Being: Beyond Self and Community*. Oxford: Oxford University Press.
- Gibbons, M. – Limoges C. – Nowotny, H. – Schwartzman, S. – Scott, P. – Trow, M. (1994) *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: SAGE Publications Ltd.
- Gillham, J. – Shatté, A. – Reivich, K. – Seligman, M. (2001) Optimism, Pessimism, and Explanatory Style. Teoksessa: *Optimism and Pessimism: Implications for Theory, Research, and Practice*, toim. E. C. Chang, 53–75. Washington, DC: American Psychological Association.

- Ginman, M. – Widén-Wulff, G. (2004) Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. *Journal of Information Science*, Vol. 30 (5), 448–458.
- Glaser, B. – Strauss, A. (1999) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Walter de Gruyter, Inc.
- Goleman, D. (1996) *Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D. (1998) *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D. (2007) *Sosiaalinen äly*. Helsinki: Otava.
- Granovetter, M. S. (1973) The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, Vol. 78 (6), 1360–1380.
- Grant, A. (2007) Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, Vol. 32 (2), 393–417.
- Grant, A. (2012) Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership. *Academy of Management Journal*, Vol. 55 (2), 458–476.
- Graves, C. (1974) Human Nature Prepares for a Momentous Leap. *The Futurist*, April 1974, 72–87.
- Greiner, L. (1998) Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, May 1998, 119–137.
- Hakkarainen, K. (2000) Oppiminen osallistumisen prosessina. *Aikuiskasvatus*, Vol. 20 (2), 84–98.
- Hakkarainen, K. – Lonka, K. – Lipponen, L. (2004) *Tutkiva oppiminen: Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä*. Helsinki: WSOY.
- Hakkarainen, K. – Palonen, T. – Paavola, S. (2002) Kolme näkökulmaa asian-tuntijuuden tutkimiseen. *Psykologia*, Vol. 37 (6), 448–464.
- Halinen, A. (1994) *Exchange Relationships in Professional Services: A Study of Relationship Development in the Advertising Sector*. Turku: Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-6:1994.
- Hall, P. (1989) Ritual, Politics, and Power (by David I. Kertzer). Book Review. *Contemporary Sociology*, Vol. 18 (3), 377–378.
- Haman, M. – Putnam, L. L. (2008) In the Gym: Peer Pressure and Emotional Management Among Co-Workers. Teoksessa: *The Emotional Organization: Passions and Power*, toim. S. Fineman, 61–73. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.
- Hamel, G. (2001) *Vallankumouksen kärjessä*. Porvoo: WSOY.
- Hamel, G. (2009) *Johtamisen tulevaisuus*. 2.p. Helsinki: Talentum.
- Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1996) *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Harisalo, R. (2009) *Organisaatioteoriat*. 2.p. Tampere: Tampere University Press.
- Harisalo, R. – Stenvall, J. (2003) Trust as Capital: The Foundation of Management. Teoksessa: *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations*, toim. M.-L. Huotari – M. Iivonen, 51–81. Hershey, PA: Idea Group Publishing.

- Hassard, J. – Parker, M. (toim.) (1993) *Postmodernism and Organizations*. London: Sage Publications, Ltd.
- Hatch, M. (1997) *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatcher, C. (2008) Becoming a Successful Corporate Character and the Role of Emotional Management. Teoksessa: *The Emotional Organization: Passions and Power*, toim. S. Fineman, 153–166. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.
- Haybron, D. M. (2008) *The Pursuit of Unhappiness: The Elusive Psychology of Well-Being*. Oxford: Oxford University Press.
- Heidegger, M. (1959) *On the Way to Language*. New York: Harper Collins Publisher.
- Heidegger, M. (2000) Kirje ”humanismista” sekä Maailmankuvan aika. Helsinki: Tutkijaliiton julkaisu 96.
- Heikkilä, J. – Heikkilä, K. (2001a) *Innovatiivisuutta etsimässä: Irtiottoa keskinkertaisuudesta*. 5.p. Helsinki: Kauppakaari.
- Heikkilä, J. – Heikkilä, K. (2001b) *Dialogi – Avain innovatiivisuuteen*. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, J. – Heikkilä, K. (2007) *Voimaantuminen työyhteisön haasteena*. Porvoo: WSOY.
- Heikkilä, L. (2001) Luento Karismaattisesta johtamisesta. Turun kesäyliopisto.
- Heimann, L. (1993) Understanding the Challenger Disaster: Organizational Structure and the Design of Reliable Systems. *American Political Science Review*, Vol. 87 (2), 421–435.
- Heller, F. – Pusic, E. – Strauss, G. – Wilpert, B. (1998) *Organizational Participation: Myth and Reality*. Oxford: Oxford University Press.
- Helliwell, J. (toim.) (2001) *The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-Being: International Symposium Report*. Quebec: Human Resources Development Canada.
- Henderson, S. (2003) Book Reviews: Tore Bakken and Tor Hernes (eds): Autopoietic Organization Theory. *Organization Studies*, Vol. 24 (7), 1202–1205.
- Hersey, P. – Blanchard, K. H. (1977) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 3.p. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P. – Blanchard, K. (1990) *Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hesselbein, F. – Goldsmith, M. – Beckhard, R. (toim.) (1996) *The Leader of the Future: New Visions, Strategies and Practices for the Next Era*. The Drucker Foundation Future Series. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hesselbein, F. – Goldsmith, M. (toim.) (2006) *The Leader of the Future 2: Visions, Strategies, and Practices for the New Era*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Hesselbein, F. – Goldsmith, M. (toim.) (2009) *The Organization of the Future 2: Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hirschhorn, L. (1990) *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Hirschhorn, L. (1997) *Reworking Authority: Leading and Following in the Post-Modern Organization*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Hirschhorn, L. – Barnett, C. (toim.) (1993) *The Psychodynamics of Organizations*. Philadelphia: Temple University Press.
- Hirschhorn, L. – Young, D. (1991) Dealing with the Anxiety of Working: Social Defenses as Coping Strategy. Teoksessa: *Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, toim. M. Kets de Vries, 215–240. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2001) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hjulstad, R. (1994) *Organisasjonsteori*. Norge: NKS-forlaget.
- Hochschild, A. (1983) *The Managed Heart: Commercialisation of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hofstede, G. (1993) *Kulttuurit ja organisaatiot: Mielen ohjelmointi*. Helsinki: WSOY.
- Hope, J. – Hope, T. (1998) *Kolmannen aallon kilpailu: Kymmenen avainaluetta tietoaajan yritysten johtamisessa*. Helsinki: WSOY.
- Horowitz, M. J. (2005) *Understanding Psychotherapy Change: A Practical Guide to Configurational Analysis*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Hosking, D. M. (2002) Power over, power to, and the social construction of change processes. Invited keynote presentation. Stability and The Dynamics of Power, IAREP/SABE, Turku, July 2002.
- Hypen, K. – Keskinen, E. – Kinnunen, R. – Niemi, P. – Vauras, M. (1985) *Aikuisen oppimisen psykologiset perusteet*. Yleisradion aikuiskasvatussarjan toisen osan oppikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Hyypä, M. (2002) Kuorossa elämä pitenee: Sosiaalinen pääoma ja terveys. Teoksessa: *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi: Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille*, toim. P. Ruuskanen, 28–59. Keuruu: Pk-kustannus.
- Hämäläinen, R. – Saarinen, E. (toim.) (2007) *Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life*. Espoo: Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory.
- Ickovics, J. – Park, C. L. (1998) Paradigm Shift: Why a Focus on Health Is Important. *Journal of Social Issues*, Vol. 54 (2), 237–244.
- Iisakka, L. (2004) *Sosiaalinen pääoma suomalaisissa haastattelu- ja kyselyaineistoissa vuoden 1990 jälkeen*. Helsinki: Tilastokeskuksen julkaisu.

- Ilmonen, K. (1999) Työelämä ja tunteet. Teoksessa: *Tunteiden sosiologiaa 2: Historiaa ja säätelyä*, toim. S. Näre, 299–324. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Ilmonen, K. (2002) Luottamus paikallisiin instituutioihin ja sosiaalisiin verkostoihin. Teoksessa: *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi: Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille*, toim. P. Ruuskanen, 5–27. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Irvine, A. D. (2009) Russell's Paradox. Teoksessa: The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Summer 2009 Edition), toim. E. N. Zalta. <<http://plato.stanford.edu/archives/sum2009/entries/russell-paradox/>>, haettu 29.7.2012.
- Jokila, H. (2010) *Tahdonvastainen suostumus ja liiallisen luottamuksen hinta: Raiskausten ja muiden seksuaalirikosten oikeudellisen tiedon konstruktioit.* Helsinki: Suomalainen Lakimiesyhdistys.
- Jokila, M. (1990) *Lukioikäisten tyttöjen aggression ilmaiseminen: Vertailu poikiin.* Pro gradu –tutkielma. Turku: Turun yliopisto.
- Jokila, M. (1996a) Suoraan eteenpäin: Rationaalis-behavioraalisen terapian kehittäjän Maxie C. Maultsbyn haastattelu. *Psykologiuutiset* 4/96.
- Jokila, M. (1996b): Ellisin jalkapuussa. *Psykologiuutiset* 11/96, 6–7.
- Jokila, M. (1998) Pysykö koulu korkean luottamuksen tietoyhteisönä? *Opettaja* 32 (7.8.1998). <http://www.opettaja.fi/portal/page?_pageid=95,82089&_dad=portal&_schema=PORTAL&key=43570>, haettu 1.8.2012.
- Jokila, M. (1999) Interactive relationships in learning organisation – Pathway to collective optimism goes through uncertainties, risktaking and ability to "The Empty Head"- reflection. ESR-Seminarium, Turku Adult Education, April 2009.
- Jokila, M. (2001a) Optimismi, toiseus ja Vaikea Virtanen – työyhteisön kehityksen kulmakivet. *Ratkes – Ratkaisu- ja voimavarakeskeisten menetelmien lehti* 4/2001, 36–39.
- Jokila, M. (2001b) Organizational Learning through Antagonistic Sign Breaking. Julkaisematon artikkeli.
- Jokila, M. (2002a) Four Types of Organization, Projective Phenomena and Useful Antagonists as a Developer of Organization. Conference paper. Applied Business Research Conference, Puerto Vallarta, Mexico, March 2002.
- Jokila, M. (2002b) Change Agency is dancing Tango with organization power system and modifying "Captain's dilemma". Teoksessa: *Stability and Dynamics of Power – XXVII Colloquium on Research in Economic Psychology / SABE 2002 Conference on Behavioural Economics.* Turku: Turku School of Economics and Business Administration.
- Jokila M. (2002c) Fighting or Forming an Alliance with Resistance? Useful Antagonism is Different in Four Types of Organization. Conference paper. European Organization for Quality -conference, Tallinn, November 2002.

- Jokila, M. (2003a) Lineaarinen ja epälineaarinen oppiminen matkalla massa-tuotannosta joustavaan erikoistumiseen: Kapteenin dilemman purkamisesta kohti itse ohjautuvia tiimejä ja vastuuhenkilöorganisaatiota. Konferenssiesitelmä. Suomen sosiologipäivät, Helsinki, maaliskuu 2003.
- Jokila, M. (2003b) Työssä oppiminen osana yrityksen henkisen pääoman systemaattista kehittämistä – During the Job mallin edelleen kehittäminen hiljaisen tiedon mallintamisen työkaluin. Opetusmoniste, Turun ammatillinen aikuiskoulutuskeskus.
- Jokila, M. (2003c) Työnpsykologia taitavan toiminnan tutkimusareenana. Teoksessa: *Johtaminen ja organisointi – Management and organizing*, toim. R. Nurmi, 223–251. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja B-2:2003.
- Jokila, M. (2004a) Laerende organisasjonen: Myten eller virkeligheten. Julkaisematon artikkeli. Hålogaland sykehus utviklingsprosjekt, Narvik.
- Jokila, M. (2004b) Four Kind of Drama Triangle in Organizational Developing Processes. Conference article. Researching Work and Learning -conference, Tampereen yliopisto, heinäkuu 2004.
- Jokila, M. (2005) Neljä organisaatiotyyppiä ja merkin rikkoutuminen yhteisöllisen työssäoppimisen areenana. Teoksessa: *Monta tietä oppivaan organisaatioon*, toim. P. Kirjavainen – S. Lähteenmäki – H. Salmela – E. Saru, 139–161. Turku: Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja keskusteluja ja raportteja 9:2005.
- Jokila, M. – Jalava, U. (1999) Mekanistinen arviointi: Uhka työyhteisön hyvinvoinnille. *Opettaja* 9 (5.3.1999). <http://www.opettaja.fi/portal/page?_pageid=95,82089&_dad=portal&_schema=PORTAL&key=44894>, haettu 1.8.2012.
- Jokila, M. – Rastas, H. (2003) Hidden Faces – Hidden Phases of Innovating. The Role of Innovators and Champions in Power-System Challenging Innovations. Conference paper. Annual BAM2003 conference, British Academy of Management, London, September 2003.
- Jokinen, A. – Juhila, K. – Suoninen, E. (1993) *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino.
- Jokinen, A. – Juhila, K. – Suoninen E. (1999) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino.
- Jorgensen, B. (2004) Individual and Organisational Learning: A Model for Reform for Public Organisations. *foresight*, Vol. 6 (2), 91–103.
- Jung, C. G. (1985) *Unia, ajatuksia, muistikuvia*. Muistiin merkinnyt ja toim. Aniela Jaffé. Porvoo: Werner Söderström.
- Jung, C. G. (1991) *Kohti totuutta: poleemisia esseitä*. Porvoo: WSOY.
- Kallio, T. (2011) Organisatorinen luovuus aineettomana pääomana ja yrityksen kilpailukyvyn osatekijänä. Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, toim. A. Puusa – H. Reijonen, 409–421. UNIpress.

- Kalliopuska, M. (1984) *Itsetunto*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Kamen, L. – Seligman, M. (1987) Explanatory style and health. *Current Psychological Research and Reviews*, Vol. 6 (3), 207–218.
- Kanter, R. M. (1996) Beyond the cowboy and the bureaucrat. Teoksessa: *How Organizations Learn*, toim. K. Starkey, 43–59. London: International Thomson Business Press.
- Karma, M. – Eertamo, H. (2007) *Tunnekapitaalın sumeat salaisuudet: Kuusi kehittyvää merkistöä organisatorisen syväoppimisen kohteena*. Helsinki: Työministeriön TYKES-hankkeen loppuraportti.
- Karma, M. – Laakso, J. (2012) *Forendring til det bedre. Kognitive verktøjer for å øke livskvalitet*. Julkaisematon käsikirjoitus. Alta: Alta Psykologspesialist verktøijpublikasjoner.
- Kelly, G. A. (1955) *The Psychology of Personal Constructs*. New York: Norton.
- Kemmis, S. – Wilkinson, M. (1998) Participatory action research and the study of practice. Teoksessa: *Action Research in Practice: Partnerships for Social Justice in Education*, toim. B. Atweh – S. Kemmis – P. Weeks, 21–36. Abingdon: Routledge.
- Kernberg, O. F. (1993) *Severe Personality Disorders: Psychotherapeutic Strategies*. Boston: Yale University Press.
- Kets de Vries, M. (toim.) (1991) *Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Kets de Vries, M. (2004) Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics. *European Management Journal*, Vol. 22 (2), 183–200.
- Kets de Vries, M. (2011) *Reflections on Groups and Organizations: On the Couch with Manfred Kets de Vries*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. – Guillén, L. – Korotov, K. – Florent-Treacy, E. (toim.) (2010) *The Coaching Kaleidoscope: Insights from the Inside*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Kets de Vries, M. – Miller, D. (1984) *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Kevätsalo, K. – Ilmonen, K. – Jokivuori, P. (1999) *Sopiminen, luottamus ja toimipaikkakoko*. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos, tutkimuslauseita 158.
- Klein, M. (1951) *Envy and gratitude*. London: Tavistock Publications.
- Kohlberg, L. (1973) The Claim to Moral Adequacy of a Highest Stage of Moral Judgment. *The Journal of Philosophy*, Vol. 70 (18), 630–646.
- Kohlberg, L. – Hersh, R. H. (1977) Moral Development: A Review of the Theory. *Theory into Practice*, Vol. 16 (2), 53–59.
- Koivuaho, M. (2005) *Lineaarinen ja epälineaarinen viestintänäkymys tietoinensivisen palveluorganisaation sisäisessä kommunikaatiossa:*

- Käsiteanalyttinen kirjallisuustutkimus*. Diplomityö. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Kolb, D. A. (1990) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kontkanen, L. (1992) *Tieto-organisaatioiden löyhäsidonnaisuus ja organisaatioilmasto: Käsitteellisen ajattelun ja empiirisen havainnoinnin vuoropuhelua*. Julkaisematon lisensiaatintutkimus. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Kontkanen, L. (1994) Löyhäsidonnaisuus tieto-organisaatioissa: esimerkkinä aikuiskoulutuskeskukset. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 3/1994, 260–281.
- Kontkanen, L. (1996) Tieto-organisaatioissa on paljon puhetta. Teoksessa: *Johdaminen murroksessa = Management in Transition*, toim. A. Suominen. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja B-1:1996.
- Korzybski, A. (1933) *Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics*. New York: International Non-Aristotelian Library Publishing Company.
- Kosko, B. (2001) *Sumea logiikka*. Jyväskylä: Art House.
- Krantz, J. – Gilmore, T. N. (1991) Understanding the Dynamics Between Consulting Teams and Client Systems. Teoksessa: *Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, toim. M. Kets de Vries, 307–330. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kriegman, D. (1988) Self psychology from the perspective of evolutionary biology: Toward a biological foundation for self psychology. Teoksessa: *Progress in self psychology, Volume 3*, toim. A. Goldberg, 253–274. Hillsdale, NJ: Analytic Press.
- Kuhn, T. (1994) *Tieteellisen vallankumouksen rakenne*. Juva: WSOY.
- Kultanen, T. (2009) *Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi*. Tampere: Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos, A-2009-1.
- Kuula, A. (2000) *Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. 2.p. Tampere: Vastapaino.
- Laakso, J. (2009) *Mielen taito: Vapauta ajatuksia – kehitä tunteita*. Helsinki: Kirjapaja.
- Laakso, J. – Karma, M. (2011) *Muutos parempaan. Työkaluja Rationaaliseen itse-erittelyyn*. Julkaisematon käsikirjoitus. Turku: Varhaiskuntoutuksen tukisäätiö.
- Lahti, K. (2006) *Biologia: Elämä*. 8.–9.p. Porvoo: WSOY.
- Laine, N. (2009) *Luja luottamus: Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan?* Tampere: Taurus Media.
- Lakoff, G. – Johnson, M. (1980) *Metaphors We Live By*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lakoff, G. – Johnson, M. (1999) *Philosophy in the Flesh: The Embodied Mind and Its Challenge to Western Thought*. New York: Basic Books.

- Lam, A. (2000) Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, Vol. 21 (3), 487–513.
- Lam, L. T. – Kirby, S. L. (2002) Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance. *Journal of Social Psychology*, Vol. 142 (1), 133–143.
- Lane, C. (1998) Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. Teoksessa: *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, toim. C. Lane – R. Bachmann, 1–30. Oxford: Oxford University Press.
- Latour, B. (2006) *Emme ole koskaan olleet moderneja*. Tampere: Vastapaino.
- Lawrence, P. R. – Lorsch, J. W. (1967) Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12 (1), 1–47.
- Leana, C. – van Buren III, H. (1999) Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, Vol. 24 (3), 538–555.
- Leban, W. – Zulauf, C. (2004) Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 (7), 554–564.
- Lee, Y.-T. – Seligman, M. E. P. (1997) Are Americans more Optimistic than the Chinese? *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 23 (1), 32–40.
- Lehtonen, Heikki, kehityskonsultti, Prosecon oy. Haastattelu 16.3.2003.
- Leiman, M. (2005) Valentin Voloshinov's sign concept and its potential for studying semiotic mediation of activity. ISCAR Congress 'Acting in the Changing Worlds: Learning, Communication and Minds in Intercultural Activities', Seville, Spain, 20–24.9.2005.
- Leontjev, A. N. (1977) *Toiminta, tietoisuus, persoonallisuus*. Helsinki: Kansankulttuuri.
- Levy, A. (2000) *The Orphaned Adult: Understanding and Coping with Grief and Change After the Death of Our Parents*. Cambridge, MA: Da Capo Press.
- Lewin, K. (1946) Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, Vol. 2 (4), 34–46.
- Lewin, R. (1993) *Complexity: Life at the Edge of Chaos*. London: Phoenix.
- Lindkvist, L. – Llewellyn, S. (2003) Accountability, responsibility and organization. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 19 (2), 251–273.
- Lorenz, K. (1977) *Peilin kääntöpuoli: Tutkielma inhimillisen tiedon luonnonhistoriasta*. Helsinki: Tammi.
- Losada, M. – Heaphy, E. (2004) The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *American Behavioral Scientist*, Vol. 47 (6), 740–765.

- Lounavaara-Rintala, H. – Varilo, E. – Vuornos, P. – Wahlbeck, J.-C. (1999) *Vuorovaikutuskuvioita*. Helsinki: Vuorovaikutusprosessien tutkimuskeskus.
- Luhmann, N. (2006) System as Difference. *Organization*, Vol. 13 (1), 37–57.
- Lähteenmäki, S. – Toivonen, J. – Mattila, M. (2001) Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for Its Measurement. *British Journal of Management*, Vol. 12 (2), 113–129.
- MacLean, D. – MacIntosh, R. – Grant, S. (2002) Mode 2 Management Research. *British Journal of Management*, Vol. 13 (3), 189–207.
- Mahoney, M. J. (1991) *Human Change Processes: The Scientific Foundations of Psychotherapy*. New York: Basic Books.
- Malone, E. L. (1975) The Non-Linear Systems Experiment in Participative Management. *The Journal of Business*, Vol. 48 (1), 52–64.
- Marcia, J. E. – Waterman, A. S. – Matteson, D. R. – Archer, S. L. – Orlofsky, J. L. (1993) *Ego Identity: A Handbook for Psychosocial Research*. New York: Springer-Verlag.
- Marila, E. – Ylinen, A. (2002) *Luottamus vuorovaikutuksessa: Teknologiaavä-
litteinen vuorovaikutus ja luottamuksen rakentuminen*. Tutkimusraportti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Agora Center.
- Marr, B. (toim.) (2005) *Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Maturana, H. (1998) *Metadesign*. Santiago de Chile: Instituto de Terapia Cognitiva INTECO. <http://www.inteco.cl/articulos/006/texto_ing.htm>, haettu 2.8.2012.
- Maturana, H. R. – Varela, F. J. (1980) *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. Dordrecht: Reidel Publishing Company.
- Maturana, H. R. – Varela, F. J. (1987) *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding*. Boston, MA: Shambhala Publications, Inc.
- Maultsby, M. C. (1990) *Rational Behavior Therapy*. Appleton, WI: Rational Self-Help Aids/T'ACT.
- Maultsby, M. C. (1992) *Parempia tunteita: Rationaalisen itse-erittelyn opas*. Suomeksi toimittaneet J. Laakso – R. Manninen. Turku: Varhaiskuntoutuksen tukisäätiö.
- Mayer, J. D. – Salovey, P. (1993) The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, Vol. 17 (4), 433–442.
- McMullen, B. (2003) Emotional intelligence. *British Medical Journal* 326 (7381), 19.
- McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McQueen, A. C. H. (2004) Emotional intelligence in nursing work. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 47 (1), 101–108.
- Meyer, J. W. – Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83 (2), 340–363.

- Mezirow, J. (2000) *Learning as Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Mikkeli, H. – Pakkasvirta, J. (2007) *Tieteiden välissä? Johdatus monitieteisyyteen, tieteidenvälisyyteen ja poikkitieteisyyteen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Milgram, S. (1975) *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: HarperPerennial.
- Miller, G. A. – Galanter, E. – Pribram, K. H. (1960) *Plans and the Structure of Behavior*. New York: Holt, Rhinehart, & Winston.
- Mintchell, G. (2010) Leadership in Organizations (10.4.2010). Sivulla: Gary Mintchell's Feed Forward: News and Analysis of Automation, Manufacturing and Leadership. <<http://www.garymintchellsfeedforward.com/feed-forward/2010/4/10/leadership-in-organizations.html>>, haettu 2.8.2012.
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mischel, W. – Shoda, Y. (1999) Integrating dispositions and processing dynamics within a unified theory of personality: The cognitive-affective personality system. Teoksessa: *Handbook of personality: Theory and research*, 2.p., toim. L. A. Pervin – O. P. John, 197–218. New York: Guilford Press.
- Mitleton-Kelly, E. (2003) Ten principles of complexity and enabling infrastructures. Teoksessa: *Complex systems and evolutionary perspectives on organisations: the application of complexity theory to organizations*, toim. E. Mitleton-Kelly, 23–50. Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Moilanen, O. (1998) *Elämän puhuteltavana: Tutkimus ahdistuksen käsittelystä herännäisyyden alkuvaiheissa ja tämän vuosisadan Kainuussa*. 2.p. Kotka: Tenon Lepopaikka Oy.
- Moilanen, O. (2003) *Totuus on unissa, saduissa ja tarinoissa: unien, satujen ja tarinoiden tulkinnan opas*. Kotka: Tenon Lepopaikka Oy.
- Morgan, G. (1999) *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Morrison, T. G. – O'Connor, W. E. – Morrison, M. A. – Hill, S. A. (2001) Determinants of psychological well-being among unemployed women and men. *Psychology and Education: An Interdisciplinary Journal*, Vol. 38 (1), 34–41.
- Mumby, D. – Putnam, L. (1992) The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality. *Academy of Management Review*, Vol. 17 (3), 465–486.
- Musson, G. – Marsh, K. (2008) Managing the emotional boundaries in telework. Teoksessa: *The Emotional Organization: Passions and Power*, toim. S. Fineman, 121–133. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.
- Neisser, U. (2003) Adventures in Cognition: From Cognitive Psychology to The Rising Curve. Teoksessa: *Psychologists Defying The Crowd: Stories of Those Who Battled the Establishments and Won*, toim.

- R. J. Sternberg, 159–172. Washington, DC: American Psychological Association.
- Niemistö, R. (2007) *Ryhmän luovuus ja kehitysehdot*. Helsinki: Palmenia.
- Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5 (1), 14–37.
- Nonaka, I. (1996) The knowledge-creating company. Teoksessa: *How Organizations Learn*, toim. K. Starkey, 18–31. London: International Thomson Business Press.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Norem, J. (2001) Defensive Pessimism, Optimism, and Pessimism. Teoksessa: *Optimism and Pessimism: Implications for Theory, Research, and Practice*, toim. E. C. Chang, 77–100. Washington, DC: American Psychological Association.
- Nurmi, J.-E. (1989) *Adolescents' Orientation to the Future: Development of Interests and Plans, and Related Attributions and Affects, in the Life-Span Context*. Commentationes Scientiarum Socialium 39. Helsinki: Societas Scientiarum Fennica.
- Nurmi, R. (1998) Knowledge-Intensive Firms. *Business Horizons*, May-June 1998, 26–32.
- Nurmi, R. (toim.) (2003) *Johtaminen ja organisointi – Management and organizing*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja B-2:2003.
- Nurminen, M. (1988) *People or Computers: Three Ways of Looking at Information Systems*. Lund: Studentlitteratur.
- Näre, S. (toim.) (1999a) *Tunteiden sosiologiaa 1: Elämyksiä ja läheisyyttä*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Näre S. (toim.) (1999b) *Tunteiden sosiologiaa 2: Historiaa ja säätelyä*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- O'Hanlon, B. (2000) *Do One Thing Different: Ten Simple Ways to Change Your Life*. New York: Quill Edition, HarperCollins Publishers Inc.
- Orton, J. D. – Weick, K. E. (1990) Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *The Academy of Management Review*, Vol. 15 (2), 203–223.
- Ovaska, E. (2003) *Ongelma, idylli vai elämysyhteisö? Pienten kuntien sosiaali- ja terveyspalveluiden ja sosiaalisen pääoman tarkastelua*. Turku: Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 7.
- Paalumäki, A. (2004) *Keltaisella johdetut. Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti*. Turku: Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-5:2004.
- Paalumäki, A. (2011) Organisaatiokulttuuri aineettoman pääoman osatekijänä. Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, toim. A. Puusa – H. Reijonen, 316–332. UNIpress.
- Paalumäki, A. – Lähteenmäki, S. – Jokila, M. (1998) Rethinking the Golden Age – Traces of Collective Optimism in the History of Non-Profit

- Organisation. Paper presented at the EGOs 14th Colloquium, Maastricht, heinäkuu 1998.
- Paavola, S. (2006) *On the Origin of Ideas: An Abductivist Approach to Discovery*. Helsinki: Filosofisia tutkimuksia Helsingin yliopistosta 15.
- Palazzoli, M. – Anolli, L. – di Blasio, P. – Giossi, L. – Pisano, I. – Ricci, C. – Sacchi, M. – Ugazio, V. (1990) *The Hidden Games of Organizations*. New York: Pantheon Books.
- Palazzoli, M. – Boscolo, L. – Cecchin, G. – Prata, G. – (1994) *Paradox and Counterparadox: A New Model in the Therapy of the Family in Schizophrenic Transaction*. New York: Jason Aronson, Inc.
- Palich, L. – Carini, G. – Livingstone, L. (2002) Logic Paradigms and Management Theory: Some Questions and Answers. Conference paper. Applied Business Research Conference, Puerto Vallarta, Mexico, March 2002.
- Peirce, C. S. (2001) *Johdatus tieteen logiikkaan ja muihin kirjoituksiin*. Tampere: Vastapaino.
- Pekonen, O. (toim.) (2003) *Luottamus: seminaarijulkaisu*. Jyväskylä: Agora Center.
- Pekonen, O. – Pulkkinen, L. (2002) *Sosiaalinen pääoma ja tieto- ja viestintätekniikan kehitys*. Esiselvitys. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointija 11, Eduskunnan kanslian julkaisu 5/2002.
- Pennington, D. C. (2000) *Social Cognition*. London: Routledge.
- Pérez-Bustamante, G. (1999) Knowledge management in agile innovative organisations. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3 (1), 6–17.
- Pervin, L. (1985) *Personality: Theory, Assessment, and Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Peters, T. – Waterman, R. (1996) Beyond the rational model. Teoksessa: *How organizations learn*, toim. K. Starkey, 32–42. London: International Thomson Business Press.
- Pfeiffer, R. (1995) *Why Blame the Organization? A Pragmatic Analysis of Collective Moral Responsibility*. London: Rowman & Littlefield Publishers.
- Phillips, S. (1996) Labouring the emotions: expanding the remit of nursing work? *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 24 (1), 139–143.
- Piaget, J. (1953) *The Origins of Intelligence in Children*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Pietarinen, J. (2001) *Ilon filosofia: Spinozan käsitys aktiivisesta ihmisestä*. 4.p. Helsinki: Yliopistopaino.
- Pinchot, G. – Pinchot, E. (1996) *Älykäs organisaatio*. Maarianhamina: Mermerus.
- Piore, M. – Sabel, C. (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- Pohjolainen, P. (2009) *E-kirjat näkyviksi ja käyttö käteväksi*. Opinnäytetyö, ylempi AMK-tutkinto. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous.

- Polit, D. F. – Hungler, B. P. (1999) *Nursing Research: Principles and Methods*. 6.p. Philadelphia: Lippincott.
- Portes, A. – Landolt, P. (1996) The Downside of Social Capital. *The American Prospect*, Vol. 7 (26) (May 1996), 18–21, 94.
- Prahalad, C. – Bettis, R. (1996) The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. Teoksessa: *How Organizations Learn*, toim. K. Starkey, 100–134. London: International Thomson Business Press.
- Prechter, R. (2003) *Socionomics: The Science of History and Social Prediction*. Gainesville, GA: New Classics Library.
- Prigogine, I. (toim.) (1993) *Chaotic Dynamics and Transport in Fluids and Plasmas*. New York: American Institute of Physics.
- Prigogine, I. (1997) *The End of Certainty: Time, Chaos, and the New Laws of Nature*. New York: The Free Press.
- Puhakka, V. (2002) Yrittäjän persoonallisuus – miksi ja miten sitä kannattaa tutkia. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 2/2002, 199–207.
- Puhakka, V. (2003) Yrittäjyyden keskeinen taito – taito luoda liiketoimintamahdollisuuksia. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 4/2003, 545–556.
- Putnam, R. D. (1995) Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, Vol. 6 (1), 65–78.
- Putnam, R. D. (2004) Commentary: 'Health by association': some comments. *International Journal of Epidemiology*, Vol. 33 (4), 667–671.
- Putnam, R. D. – Leonardi, R. – Nanetti, R. Y. (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Puusa, A. – Reijonen, H. (toim.) (2011) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. UNIpress.
- Pöyhönen, T. (1975) *Työtyytyväisyyden eli työviihtymisen luonne, mittaaminen, syyt ja seuraukset*. Helsinki: Työterveyslaitoksen tutkimuksia 114.
- Pöyhönen, T. (1987) *Työ, toiminta stressitilanteissa ja mielenterveys: Tutkimus psykiatrisen sairaalan henkilökunnan keskuudessa*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Pöyhönen, T. (1988) *Työyhteisön tasot*. Testikokonaisuus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ragin, C. C. (1989) *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press.
- Ragin, C. C. – Amoroso, L. M. (2011) *Constructing Social Research: The Unity and Diversity of Method*. 2.p. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Rantanen, J. (2011) *Tunteella! Voimaa tekemiseen*. Hämeenlinna: Talentum.
- Raunio, K. (1999) *Positiivismi ja ihmistiede: Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Helsinki: Gaudeamus.
- Reh, J. (2009) Management Skills Pyramid. <<http://0.tqn.com/d/management/1/0/Y/B/Management-Skill-Pyramid.jpg>>, haettu 29.7.2012.

- Revonsuo, A. (2006) *Inner Presence: Consciousness as a Biological Phenomenon*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Riegel, K. F. (1976) The Dialectics of Human Development. *American Psychologist*, Vol. 31 (10), 689–700.
- Rizzolatti, G. – Sinigaglia, C. (2008) *Mirrors in the Brain: How Our Minds Share Actions and Emotions*. Oxford: Oxford University Press.
- Rothstein, B. (2003) *Sociala fällor och tillitens problem*. Stockholm: SNS Förlag.
- Russell, J. A. (1983) Pancultural Aspects of the Human Conceptual Organization of Emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45 (6), 1281–1288.
- Ruuskanen, P. (toim.) (2002): *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi: Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ryle, A. (toim.) (1995) *Cognitive Analytic Therapy: Development in Theory and Practice*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Ryle, A. (1997) *Cognitive Analytic Therapy and Borderline Personality Disorder: The Model and the Method*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Räsänen, P. – Anttila, A.-H. – Melin, H. (2005) *Tutkimus menetelmien pyönteissä: Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Saariluoma, P. (1995) *Taitavan ajattelun psykologia*. Helsinki: Otava.
- Saarinen, E. (2008) Philosophy for Managers: Reflections of a Practitioner. Teoksessa: *Systems Intelligence: A New Lens on Human Engagement and Action*, toim. R. P. Hämmäläinen – E. Saarinen, 1–27. Espoo: Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory.
- Saarinen, E. – Hämmäläinen, R. (toim.) (2006) *Systeemiäily 2006*. Espoo: Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory, Research reports B26.
- Saarinen, M. – Kokkonen, M. (2003) *Tunneäly: Kohti kokonaista elämää*. Helsinki: WSOY.
- Savolainen, T. (2011) Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa: *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, toim. A. Puusa – H. Reijonen, 117–141. UNIPress.
- Scheier, M. F. – Carver, C. S. (1985) The Self-Consciousness Scale: A Revised Version for Use with General Populations. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 15 (8), 687–699.
- Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3.p. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schön, D. (1999) *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. Cambridge, MA: Basic Books.
- Segal, J. (2002) Good Leaders Use “Emotional Intelligence”: Emotionally Intelligent Leadership Is a Skill That Can Be Learned and Taught Throughout Life. *Health Progress*, Vol. 83 (3), 44–46, 66.
- Seligman, M. E. P. (1987) Predicting Depression, Poor Health, and Presidential Elections. Science and Public Policy Seminar, sponsored by

- the Federation of Behavioral, Psychological and Cognitive Sciences, Washington, DC., February 1987.
- Seligman, M. E. P. (1999) *Optimistin käsikirja*. Helsinki: Otava.
- Seligman, M. E. P. (2001) *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: A. A. Knopf.
- Seligman, M. E. P. (2008) *Aito onnellisuus: positiivisen psykologian keinoin täyteen elämään*. Helsinki: Art House.
- Seligman, M. E. P. – Csikszentmihalyi, M. (2000) Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, Vol. 55 (1), 5–14.
- Seligman, M. E. P. – Nolen-Hoeksema, S. (1987) Explanatory Style and Depression. Teoksessa: *Psychopathology: An Interactional Perspective*, toim. D. Magnusson – A. Ohman, 125–139. New York: Academic Press.
- Senge, P. (2006) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Revised and updated. New York: Doubleday.
- Senge, P.– Scharmer, O. C. – Jaworski, J. – Flowers, B. S. (2005) *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society*. New York: Doubleday.
- Senge, P. – Smith, B. – Kruschwitz, N. – Laur, J. – Schley, S. (2008) *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*. New York: Doubleday.
- Shannon, C. E. – Weaver, W. (1963) *The Mathematical Theory of Communication*. Illinois: University of Illinois Press.
- Sheppard, B. – Sherman, D. (1998) The Grammars of Trust: A Model and General Implications. *Academy of Management Review*, Vol. 23 (3), 422–437.
- Sheppard, B. H. – Tuchinsky, M. (1996) Micro-OB and the Network Organization. Teoksessa: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, toim. R. M. Kramer – T. R. Tyler, 140–165. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Shields, C. C. (2012) *A Vyotskian Model for Developing Concepts: A Vygotskian-Derived Model for Developing Conceptual Systems in Subject Domains*. LAP Lambert Academic Publishing.
- Siegel, D. J. (2010) *Mindsight: The New Science of Personal Transformation*. New York: Bantam Books.
- Siltala, J. (2004) *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- Simpura, J. (2002) Sosiaalista pääomaa mittaamassa. Teoksessa: *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi: Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille*, toim. P. Ruuskanen, 200–222. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Skippari, S. (2005) Sähköisen opetusmenetelmän/oppimisen esteet ja mahdollistajat. Väitöskirjan tutkimussuunnitelma. Suomen Akatemian tutkimusprojekti ”Tuotannosta tietoon – kompetenssijohtaminen ja oppiminen edellytyksenä menestyksekkääseen muutokseen”, Turun kauppakorkeakoulu.

- Stacey, R. (1992) *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries between Order and Chaos in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Stacey, R. (1996) *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Stacey, R. (2001) *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*. London: Routledge.
- Stake, R. E. (1995) *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Starkey, K. (toim.) (1996) *How Organizations Learn*. London: International Thomson Business Press.
- Staudinger, U. M. (1999) Social Cognition and a Psychological Approach to an Art of Life. Teoksessa: *Social Cognition and Aging*, toim. T. M. Hess – F. Blanchard-Fields, 343–375. San Diego, CA: Academic Press.
- Storr, A. (2001) *Freud: A Very Short Introduction*. Very Short Introductions #45. Oxford: Oxford Paperbacks.
- Strauss, A. C. – Corbin, J. M. (toim.) (1997) *Grounded Theory in Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Strauss, A. – Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2.p. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Strickland, D. (2000) Emotional Intelligence: The Most Potent Factor in the Success Equation. *Journal of Nursing Administration*, Vol. 30 (3), 112–117.
- Sullivan, T. J. (1999) Leading people in a chaotic world. *Journal of Educational Administration*, Vol. 37 (5), 408–423.
- Susman, G. I. – Evered, R. D. (1978) An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23 (4), 582–603.
- Sydänmaanlakka, P. (2002) *Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suoriutuksen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari.
- Thorndyke, E. (1920) Intelligence and Its Uses. *Harper's Magazine* 140, 227–235.
- Tietoyhteiskuntaneuvoston raportti hallitukselle: Tulevaisuuden elinvoimainen Suomi* (Helmikuu 2006). Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. <http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/tietoyhteiskuntaneuvosto/fi_FI/kokousmateriaali/_files/74665834629890990/default/TYN_Raportti_2006.pdf>, haettu 30.7.2012.
- Toivonen, V.-M. (2001) Sanojen merkityksestä. NLP-trainer koulutuksen avausluento, VMT Koulutus Oy, Järvenpää-talo, syyskuu 2001.
- Tolle, E. (2007) *Uusi maa: Elämän tarkoituksen oivaltaminen*. Helsinki: Basam Books.
- Trivers, R. (1985) *Social Evolution*. Menlo Park, CA: Benjamin-Cummings.
- Tuckman, B. (1965) Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, Vol. 63 (6), 384–399.

- Tuominen, K. (2010) *Lean käytännössä: Yritysesimerkkejä tehokkaista lean-periaatteista ja -käytännöistä*. Helsinki: Readme.fi Oy.
- Tönnies, F. (1971) Preface to the First Edition of *Gemeinschaft und Gesellschaft*. Teoksessa: *Ferdinand Toennies on Sociology: Pure, Applied, and Empirical*, Selected Writings, toim. W. J. Cahnman – R. Heberle, 12–23. Chicago: University of Chicago Press.
- Töttö, P. (1997) *Pirullinen positivismi: Kysymyksiä laadulliselle tutkimukselle*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston ylioppilaskunta, julkaisusarja 41.
- Vahtera, J. – Kivimäki, M. – Virtanen, P. (toim.) (2002) *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vaill, P. (1996) The purposing of high-performing systems. Teoksessa: *How Organizations Learn*, toim. K. Starkey, 60–81. London: International Thomson Business Press.
- Van Hauen, P. (2004) Developing Management and Leadership Effectiveness Through the Framework of Emotional Intelligence. *Competency & Emotional Intelligence Quarterly*, Vol. 11 (4), 42–48.
- Vapaavuori, J. (2001) *Dialoginen muutos ryhmäkeskusteluissa: Työyhteisön jumi konsultaation kohteena*. Joensuu: Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja n:o 51.
- Varela, F. – Maturana, H. – Uribe, R. (1974) Autopoiesis: The organization of living systems, its characterization and a model. *Biosystems*, Vol. 5 (4), 187–196.
- Varto, J. (1992) *Fenomenologinen tieteen kritiikki*. Tampere: Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta Vol. 30.
- Varto, J. (1995) *Tästä jonnekin muualle: Polkuja Heideggerista*. Tampere: Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta Vol. 40.
- Varto, J. (2005) *Mitä Simone Weil on minulle opettanut*. Helsinki: Kirjastudio.
- Viitala, R. (2007) *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. – Jylhä, E. (2011) *Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkka, H. (2007) *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.
- Vygotsky, L. (1986) *Thought and Language*. Newly revised and edited by Alex Kozulin. Cambridge: MIT Press.
- Vähämäki, M. (2008) *Dialogi organisaation oppimisessa: Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä*. Turku: Turun kauppa- korkeakoulun julkaisuja, Sarja A-2:2008.
- Watzlawick, P. (1983) *How Real is Real? Communication, Disinformation, Confusion*. London: Random House.
- Weckroth, K. (1994) *Minä ja se toinen*. Helsinki: Hanki ja jää.
- Weckroth, K. (2000) Miten minusta tuli hullu? *Yhteiskuntapolitiikka*, Vol. 65 (5), 434–439.
- Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- Weick, K. (2009) *Making Sense of the Organization: The Impermanent Organization*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Weinberg, G. M. (2011) *An Introduction to General Systems Thinking*. New York: Dorset House Publishing.
- Weinberg, G. M. – Weinberg, D. (1988) *General Principles of System Design*. New York: Dorset House Publishing.
- Wiener, N. (1948) *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Wilson, E. O. (2000) *Sociobiology: The New Synthesis*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Winnicott, D. (1971) *Playing and Reality*. London: Tavistock.
- Woolcock, M. (2000) Sosiaalinen pääoma: menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Teoksessa: *Sosiaalinen pääoma: globaaleja ja paikallisia näkökulmia*, toim. J. Kajanoja – J. Simpura, 25–56. Helsinki: STAKES raportteja 252.
- Wright, R. (2001) *Nonzero: The Logic of Human Destiny*. New York: Vintage Books.
- Yetim, F. (2004) A Meta-Communication Model for Reflective Practitioners. CHI 2004 Workshop on Designing for Reflective Practitioners, University of California, Institute for Software Research, Irvine, April 2004. Tiivistelmä saatavilla: <<http://www.isr.uci.edu/tech-reports.html>>, haettu 30.7.2012.
- Zaboura, N. (2008) *Das empathische Gehirn. Spiegelneurone als Grundlage menschlicher Kommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Zemke, R. (2001) Systems Thinking. *Training*, Vol. 38 (2), 40–46.
- Zettinig, P. (2003) *Invisible Organisations. Inter-firm Organisational Formation and Form*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-7:2003.

LIITE 1 TYÖYHTEISÖN PSYKODYNAAMISEN TILAN KARTOITUSLOMAKE

Tässä tutkimuksessa yhteisön psykodynaamista toimivuutta on mitattu työpsykologi Terhi Pöyhösen (1988) rakentamalla mittarilla. Siinä psykodynaamiset tilat on operationalisoitu lähinnä yksilopsykologiasta omaksuttuihin käsitteisiin tulehtunut (psykoottinen), jäykkä (neuroottinen), normaali (tukea antava) ja luova (missionäärinen). Mittarissa on kymmenen muuttujaa, joiden suhteen vastaajat arvioivat työyhteisöään asteikolla 1–8:

1. Vuorovaikutus työntekijöiden kesken,
2. Vuorovaikutuksen tehtävät ja vaikutukset,
3. Johdon ihmiskuva, arvostukset ja johtamistapa,
4. Todellisuudentaju ja oppimiskyky,
5. Tavoitteet ja vastuunotto työssä,
6. Tyydytyksen ja motivaation lähteet työssä,
7. Turhaumat ja stressitekijät,
8. Työstressin merkitys (asenteet, tulkinnat ja tunteet työn stressitilanteissa),
9. Työstressin käsittelykeinot, ja
10. Työnhallinta.

Liitetaulukko 1 Psykodynaaminen työyhteisön tila operationalisoituna tulehtuneeseen, jäykkään, normaaliin ja luovaan kategoriaan (Pöyhönen 1988).

Arvioi työyhteisösi tyyppi seuraavan kymmenen perusolottuvuuden suhteen merkitsemällä rastit (X) viivoille sellaisiin kohtiin, jotka parhaiten kuvaavat työyhteisösi (mikä on yleisintä, tärkeintä tai olennaisinta). Työyhteisöllä tarkoitetaan osastoa tai muuta useamman henkilön toimintayksikköä.

TYÖYHTEISÖJEN TYYPIT	TULEHTUNUT JA PAINOSTAVA (”psykoottinen”, sairas) 1...2...	JÄHMETTYNYT JA AHDISTUSTA TORJUVA (”neuroottinen”, estynyt) ...3...4...	SOPUSOINTUINEN JA TUKEA ANTAVA (”normaali”, tavallinen) ...5...6...	HAASTAVA JA KEHITTÄVÄ (”positiivisesti terve”, luova) ...7...8
----------------------	--	---	---	--

<p>VUORO-VAIKUTUS TYÖNTEKIJÖIDEN KESKEN</p>	<p>tunkeilevan läheinen tai olematon vuorovaikutus; avuttomuus ja itseluottamuksen puute, uppiniskaisuus, vihoitteleminen tai uhoaminen; uhkaava, epäluuloinen, piittaamaton ja ymmärtämätön ("poikkeavien" leimaaminen, pilkkaaminen, tai karkottaminen), avoin konflikti tai katkenneet puheyhteydet (painostava hiljaisuus, kyräily), juonittelevat ryhmät (klikit), kielteiset leimat (esim. "tyhmät", "laiskat", "paskat", "kellokkaat"), kantelut ja valitukset, ulkopuolisten vetämisen kiistaan esim. lehdistön avulla</p> <p>1...2...</p>	<p>etäinen, muodollinen ja estynyt vuorovaikutus, jäykkä ammattiroolissa ja toimenkuvassa pitäytyminen; suuri yhdenmukaisuuden paine ja moralisoiva suvaitsemattomuus ("poikkeavien" kyttäminen, simputtaminen, heistä juoruileminen, paljon "tabuja", asioita, joista ei saa puhua, naamioitu tunteita pidetään "järjestyshäiriönä")</p> <p>...3...4...</p>	<p>ystävällinen ja kohtelias vuorovaikutus, oman persoonallisuuden värittämä ammattirooli; varaa joustavuuteen ja huumoriin, keskinäinen arvostus, rehellisyys ja luottamus, vapaa ja leppoisa ilmapiiri, viihtyminen yhdessä (esim. yhteisiä juhlia ja retkiä, joihin useimmat osallistuvat); ihmissuhteet jossain määrin pinnallisia, vastavuoroisuus tärkeää</p> <p>...5...6...</p>	<p>aito, luova ja elävä vuorovaikutus, halu yhteistyöhön ja toisaalta itsenäisyyteen, oman persoonallisuuden ilmentäminen ammattiroolissa; varaa olla vastaan ja antaa kritiikkiä, tunnistusta ja apua; ihmissuhteet intensiivisiä ja vastuuntuntoisia, yksilöllisyyttä vaalitaan ja erilaisuutta siedetään hyvin</p> <p>...7...8</p>
<p>VUORO-VAIKUTUKSEN TEHTÄVÄ JA VAIKUTUKSET</p>	<p>"todistaa oikeiksi" sairastajat ja toimintatavat (subjektiivinen terveys itsen lailla sairaassa yhteisössä), ylläpitää vallassa olevien psyykkistä tasapainoa a); avoin aggressiivisten tai muiden tunteiden purkamisen helpottaa hetken aikaa; vaara aktivoida työntekijöiden piilevät sisäiset ristiriidat</p> <p>1...2...</p>	<p>tukee torjuntaa ja muita yleisiä psyykkisiä puolustuskeinoja (defenssejä), auttaa välttämään ahdistusta aiheuttavia tilanteita, rooleja ja tunteita, lisää tilanteiden ennakoitavuutta ja siten turvallisuuden tunnetta, yhdenmukaistaa ihmisten käyttäytymisen</p> <p>...3...4...</p>	<p>tukee työmoraaalia, sosiaalisuutta, itsekunnioitusta ja todellisuudentajua, tukee ja auttaa stressitilanteissa</p> <p>...5...6...</p>	<p>edistää tärkeiden tulosten aikaansaamista, luovuutta, työn mielekkyyttä, sisäistä työmotivaatiota, itse-tiedostusta ja persoonallisuuden kehittymistä</p> <p>...7...8</p>
<p>JOHDON IHMISKUVA, ARVOSTUKSET JA JOHTAMISTAPA</p>	<p>kaoottinen tai luonnottoman jäykkä ("kuollut"), mielivaltainen ja loukkaava, epärealistinen (esim. "oikuttelu", suosikkijärjestelmät, julkiset haukkumiset, pelotta-</p>	<p>jäykkä, muodollinen, kapean tehtäväkeskeinen; puutteellinen ihmiskuva (ylirationalisuus); yksilöllisten erojen sivuut-</p>	<p>realistinen, arvostava; laaja ihmiskuva (mahdollinen kehitys-optimismi ja ihmiskuvan jäsentymättömyys); yksilöllis-</p>	<p>näkemykseen (visioon) perustuva, vuorovaikutuksessa hioutuva, korkea vastuuntunne henkilöitä ja yhteis-</p>

	<p>va ”hirmu”) tai ”hällä väliä”; vääristynyt ihmiskuva (yliyleistämisen); sokeus yksilöllisille arvoille</p> <p>1...2...</p>	<p>taminen (niitä ”ei saa olla”)</p> <p>...3...4...</p>	<p>ten erojen huomioon ottaminen rajoituksina</p> <p>...5...6...</p>	<p>kuntaa kohtaan, samalla sekä hyväksyvä että haastava; dynaaminen ihmiskuva</p> <p>...7...8</p>
<p>TODELLISUUDEN-TAJU JA OPPIMISKYKY</p>	<p>todellisuudentaju häiriintynyt, elää kuvitelmissaan, elää tiedostamattaan menneisyyttään nykyhetkessä, elää kriisistä kriisiin hetken kerraltaan; heikentynyt kyky oppia (esim. virheistä)</p> <p>1...2...</p>	<p>todellisuuden kapea havaitseminen (työmotiiveja ja tunteita ei pidetä todellisuutena), elää nykyhetkeä tai korostuneesti tulevaisuudessa tai menneisyydessä; oppimishaluton</p> <p>...3...4...</p>	<p>todellisuudentajuinen, ottaa huomioon sekä nykyhetken, menneisyyden että tulevaisuuden; oppii yrityksen ja erehdyksen kautta</p> <p>...5...6...</p>	<p>todellisuuden vivahteiden ja ristiriitojen havaitseminen, suuntautuu tulevaisuuteen eläen nykyhetkeä ja käyttäen menneisyyden kokemuksia hyväkseen, oivalluskykyinen</p> <p>...7...8</p>
<p>TAVOITTEET JA VASTUUN-TUUN-TUNTO TYÖSSÄ</p>	<p>selviytyminen päivä kerrallaan, mielenrauhan palauttaminen tai säilyttäminen, kiinnijäämisen, koston, rangaistuksen tai katastrofin välttäminen; ei tiedosta omaa vastuutaan, kieltää vastuunsa, toisaalta voi liioitella ”syyllisyyttään” (esim. ”häpeää, mutta ei kadu”); työ häiriönä, kiusana tai ansana</p> <p>1...2...</p>	<p>sääntöjen noudattaminen, häpeän välttäminen, selviytyminen ”kunnialla” muiden odotuksista ja annetuista tehtävistä, alistuu vastuuseen tai välttelee henkilökohtaista vastuutaan; työ elämän välttämättömyytenä, tehtävänä tai hommana</p> <p>...3...4...</p>	<p>työn tavoitteiden saavuttaminen, syyllisyydentunteiden välttäminen, oma ja muiden viihtyminen; hyväksyy henkilökohtaisen vastuun; työ ammatina tai urana</p> <p>...5...6...</p>	<p>mielekkäiden tulosten aikaansaaminen koko työyhteisössä; jatkuva kehittyminen; haluaa henkilökohtaista vastuuta, vastaa rohkeasti myös virheistään; työ ”harrastuksena”, kutsumuksena tai elämäntehävänä</p> <p>...7...8</p>
<p>TYYDYTYKSEN JA MOTIVAATION LÄHTEET TYÖSSÄ</p>	<p>olemattomat, korkeintaan työsuhteeseen liittyvät tekijät (esim. päivätyö, lyhyt työmatka, säännöllinen palkka) tai se, että ”päasee helpolla”</p> <p>1...2...</p>	<p>organisaation ja roolien selkeys, työn häiriötön sujuminen, turvallisuuden tunne (ennakoimis-mahdollisuus), mahdollisesti esimiehen ”oikeudenmukaisuus” (samat säännöt kaikille),</p>	<p>työn vaihtelevuus, vapaus ja mielenkiintoisuus, mahdollisuus uuden oppimiseen ja ammattitaidon käyttöön ja kehittämiseen, pätevät ja mukavat työ-kaverit ja esimiehet, ryhmään</p>	<p>työn mielekkyys, työn ja työpaikan nauttima arvostus, mahdollisuus luovuuteen, työn vaikeuksien voittaminen, työn hyvät ja huonot puolet tasapuolisesti jakautuneet eri</p>

		<p>velvollisuuden täyttäminen</p> <p>...3...4...</p>	<p>kuuluminen</p> <p>...5...6...</p>	<p>työntekijöiden ja ammattiryhmien kesken; sitoutuneisuus</p> <p>...7...8</p>
<p>TURHAUMAT, STRESSITEKIJÄT</p>	<p>suuret yllättävät muutokset, avoimien vaikutusmahdollisuuksien olemattomuus, eri tahojen voimakkaasti ristiriitaiset odotukset ja näkemykset, resurssien olemattomuus suuriin odotuksiin nähden, epä tietoisuus päämääristä, peitetyt suuret eturistiriidat, historialliset rasitteet (pitkäaikaiset kaunat, epäluulot jne.); vaikeasti häiriintyneet vaikutusvaltaiset ihmiset, olosuhteisiin nähden paljon virheitä ja laiminlyöntejä työssä ja kielteistä palautetta asiakkailta (valituksia jne.), paljon poissaoloja, suuri vaihtuvuus, rekrytointiongelmia työpaikan huonon maineen vuoksi</p> <p>1...2...</p>	<p>byrokratia, tiedonkulun puutteet, käskyvaltainen ja jäykkä johtamistyyli, työn epäsenäisyys, työn yksipuolisuus, työn tai työnjaon epämielisyys, työmotivaation ja työmoraa lin heikkous, työyhteisössä osalla henkilökuntaa, suvaitsematon työyhteisö, ylikorostunut virheid en huomaaminen ("punakynämentaliteetti") ja saavutusten sivuuttaminen (myönteisen palautteen vähäisyys, itsenäisen yrittämisen lanistaminen)</p> <p>...3...4...</p>	<p>työn paljous ja kiire, rooliristiriidat, perehdyttämisen laiminlyöminen, muutoksiin sopeutuminen, vastuun raskaus ja työn vaikeus, työyhteisön pelko puhua "ikävästä" asioista, teamtyön ongelmat, esimiehen johtamistaidolliset puutteet, puutteet jatko- ja täydennyskoulutuksessa</p> <p>...5...6...</p>	<p>työn ja sen kehittämisen vaikeus, työyhteisön kehittämisen vaikeus, omat henkilökohtaiset rajoitukset (niiden havaitseminen ja niiden voittaminen tai niihin sopeutuminen), korkeitten, mutta realististen tavoitteiden asettamisen vaikeus</p> <p>...7...8</p>
<p>TYÖSTRESSIN MERKITYS (asenteet, tulkinnat ja tunteet työn stressitilanteissa)</p>	<p>henkilökohtainen epäonnistuminen, nujertuminen ja umpikuja, todiste omasta tai muiden tai maailman huonoudesta tai pahuudesta; kyynisyys ja katkeruus, ajoittainen paniikki, keskittymiskyvyttömyys, apatia, välinpitämättömyys ja toivottomuus</p> <p>1...2...</p>	<p>uhka; häpeän pelko tai häpeän tunteet; jännittyneisyys, ärtyisyys, alakuloisuus, turhautuneisuus ja kyllästyneisyys, psykosomaattiset oireet (säryt yms.)</p> <p>...3...4...</p>	<p>työhön kuuluva vaikeus, joka täytyy voittaa tai johon täytyy sopeutua; väsymyksen ja kiireen tunne, huolestuneisuus, harmistuneisuus, ajoittaiset syyllisyydentunteet</p> <p>...5...6...</p>	<p>haaste, oppimis-, vuorovai kutus-, tai aikaansaamis mahdollisuus; innostuneisuus, ajoittaiset hämmennyksen ja riittämättömyyden tunteet</p> <p>...7...8</p>
<p>TYÖSTRESSIN</p>	<p>kieltää ongelmat, siirtää ne "syntipuk-</p>	<p>torjuu, selittää, järkeistää ja eris-</p>	<p>tukahduttaa kielteiset tunteet,</p>	<p>ylevöi (sublimoi), vähän</p>

<p>KÄSITTE- LYKEINOT (defenssit ja coping)</p>	<p>keihin”; lakkaa välit- tämästä työstä, juuttuu ”loukkauksiin” tms. keskittyy pahan olon helpottamiseen työn kustannuksella, ”rä- jähtämisiä”, itkukoh- tauksia, ”ovet pauk- kuen” irtisanoutumi- sia, runsaasti alkoho- lin ja lääkkeiden käyt- töä, paljon lyhyitä poissaoloja ja sairas- tumista); lähes kaikki toiminta defensiivistä</p> <p>1...2...</p>	<p>tää ongelmat, odottaa vapaa- päivää tai lomaa, pakenee työruti- neihin, uhraa laadun määrän kustannuksella, muistuttaa vel- vollisuuksista, ihannoi uhrautu- mista, varoo ennen kaikkea virheiden teke- mistä.; defenssit kuluttavat paljon energiaa, uuvut- tavat työntekijöi- tä</p> <p>...3...4...</p>	<p>käyttää jous- tavi eri- laisia psykologisia defenssejä tilan- teeseen sopivalla tavalla; muuttaa työympäristöä, uudelleen asen- noituu väistämät- ömiin ongel- miin, hankkii tietoja ja ratkoo ongelmia yhdes- sä muiden kans- sa, antaa emotio- naalista tukea</p> <p>...5...6...</p>	<p>defenssejä, kestää hyvin epämiellyttäviä tunteita (ei pelkää niitä, esim. kyky surra, luopua mahdottomas- ta); uudelleen- arvioi päämää- riä, ennakoii tilanteita, ottaa harkittuja riske- jä, tutkii motii- taan; käyttää mm. ”leikkiä” luovan ongel- maratkaisun apuna, käyttää vapaa-aikaa voimavarojen lisäämiseen</p> <p>...7...8</p>
<p>TYÖN- HALLINTA</p>	<p>hämärä ja pirstoutunut näkemys työstä, toi- minta reagoimista vah- vimpaan ärsykyk- seen, toiminnan sat- tumanvaraisuus ja ennakoimattomuus; ammattitaidon suunnit- elmallinen kehittämi- nen ei ole mahdollis- ta; muutosehdotukset herättävät aggressioi- ta, paniikkia, ivaa ja muuta epäasiallisia reaktioita</p> <p>1...2...</p>	<p>selvä näkemys työtoiminnoista ja niiden vaiheis- ta, mutta puut- teellinen käsitys eri toimintojen koordinoitumi- sista ja tekojen tavoitteista; am- mattitaitoa kehi- tetään teknisten taitojen ja hallin- nollisten sääntö- jen tuntemisen osalta; vähät muutosehdotuk- set hukkuvat byrokraatiaan</p> <p>...3...4...</p>	<p>selvä näkemys sekä tavoitteista että niiden saa- vuttamisen kei- noista, mutta puutteellinen käsitys tavoittei- den tärkeys- ja kiireellisyysjär- jestyksestä ja peruspäämääris- tä; ammattitaitoa kehitetään myös yhteistyötaitojen johtamisen osal- ta; ideoihin suh- taudutaan pääasi- assa myönteises- ti, aika-ajoin aloitekampanjo- ita</p> <p>...5...6...</p>	<p>tietoinen pyr- kimys johtaa tavoitteet, teot ja toiminnot peruspäämää- ristä ja valvoa ja kehittää toi- minnan suun- taamista jatku- vasti; ammatti- taitoa kehi- tetään myös työn teoreettisen hallinnan osal- ta; jatkuvat parannukset ovat osa työyh- teisön toiminta- tapaa</p> <p>...7...8</p>

LIITE 2 TUTKIMUKSESSA KÄYTETTY MARTIN SELIGMANIN ASQ-KYSELY, JOKA MITTAA YKSILÖLLISTÄ OPTIMISMIA

Tässä tutkimuksessa yksilöllistä optimismia on mitattu Martin Seligmanin (1999) ASQ-kyselyllä. Kysely esitellään seuraavassa:

Miten yhteisössämme hahmotetaan asioita?

Seuraava testi mittaa työyhteisösi jäsenten automaattisia hahmottamisprosesseja. Kuvittele, että yhteisönne keskiverto jäsenelle tapahtuu esitetty väite ja lue sen jälkeen kaksi alla olevaa selitysvaihtoehtoa, miksi tapahtuma tapahtui. Valitse rastittamalla se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa yhteisönne keskivertojäsenen ajattelua⁴⁵.

Valitse siis aina sopivin, yhteisönne keskivertojäsenen ajattelua parhaiten kuvaava vaihtoehto!

- Hhy** 1. Sinun vastuullasi oleva projekti on onnistunut loistavasti.
- a. Pidin tarkasti silmällä kaikkien työtä 1
- b. Kaikki uhrasivat siihen aikaansa ja voimiaan. 0
- Phy** 2. Sinä ja kumppanisi (puoliso, poika-/tyttöystävä) teette sovinnon.
- a. Annoin hänelle anteeksi. 0
- b. Yleensä minä annan anteeksi. 1
- Hhu** 3. Eksyt ajomatalla ystäväsi luo.
- a. Käännyin väärästä kulmasta. 1
- b. Ystäväni antoi huonot ajo-ohjeet. 0

⁴⁵ Tämä johdantokappale on tutkijan lisäämä, eikä se sisälly Seligmanin alkuperäiseen mittariin.

- Hhy** 4. Kumppanisi yllättää sinut antamalla sinulle lahjan.
- a. Hän sai juuri ylennyksen työssään. 0
- b. Vein hänet juhlaillalliselle edellisenä iltana. 1
- Phu** 5. Unohdat kumppanisi syntymäpäivän.
- a. Unohdan aina syntymäpäivät. 1
- b. Minulla oli niin paljon muuta muistamista. 0
- Yhy** 6. Saat kukkia tuntemattomalta ihailijalta.
- a. Olen hänen mielestään viehättävä. 0
- b. Olen ylipäättään suosittu henkilö. 1
- Yhy** 7. Pyrit kaupunginvaltuustoon ja pääset.
- a. Uhrasin paljon aikaa ja voimia kampanjalleni. 0
- b. Olen ahkera kaikessa mihin ryhdyn. 1
- Yhu** 8. Unohdat tärkeän tapaamisen.
- a. Toisinaan muistini pettää. 1
- b. Toisinaan unohdan katsoa muistikirjaani. 0
- Hhu** 9. Pyrit kaupunginvaltuustoon, mutta et pääse.
- a. En kampanjoinut kylliksi. 1
- b. Kilpailijani tunsu enemmän ihmisiä. 0
- Phy** 10. Tarjoat hyvin onnistuneen päivällisen.
- a. Olin erityisen viehättävä sinä iltana. 0
- b. Olen hyvä emäntä/isäntä. 1

- Hhy** 11. Estät rikoksen kutsumalla poliisin.
- a. Kummallinen ääni kiinnitti huomioni. 0
- b. Olin valpas sinä päivänä. 1
- Hhy** 12. Olet ollut hyvin terve koko vuoden.
- a. Lähimmäiseni olivat terveitä, en siis saanut tartuntaa. 0
- b. Söin terveellisesti ja lepäsin riittävästi. 1
- Phu** 13. Joudut maksamaan sakkoa kirjastoon.
- a. Kun oikein syvennyn kirjaan, unohdan palauttaa sen. 1
- b. Kirjoitin tärkeää raporttia ja unohdin koko kirjan. 0
- Phy** 14. Osakkeesi nousevat huimasti pörssissä.
- a. Välittäjäni päätti kokeilla jotakin uutta. 0
- b. Välittäjäni on huippu sijoittaja. 1
- Phy** 15. Voitat urheilukilpailussa.
- a. Tunsin olevani huippukunnossa. 0
- b. Harjoittelen ankarasti. 1
- Yhu** 16. Epäonnistut tärkeässä tentissä.
- a. En ollut yhtä hyvä kuin muut. 1
- b. En ollut valmistautunut kunnolla. 0
- Yhu** 17. Olet valmistanut herkullisen aterian ystävällesi, mutta hän tuskin koskeekaan.
- a. En ole hyvä kokki. 1
- b. Tein ruuan niin kiireesti. 0

- Yhu** 18. Häviät urheilukilpailussa, joihin olet valmentautunut pitkän aikaa.
- a. En ole mikään urheilija. 1
- b. En ole hyvä siinä lajissa. 0
- Hhu** 19. Autostasi loppuu bensiini keskellä yötä pimeällä tiellä.
- a. En katsonut lähtiessäni, oliko tankissa bensiiniä. 1
- b. Polttoainemittari oli rikki. 0
- Phu** 20. Suutut hyvälle ystävällesi.
- a. Hän moittii minua aina. 1
- b. Hän oli ilkeällä tuulella. 0
- Phu** 21. Saat sakkoja, kun et ole tehnyt veroilmoitustasi ajoissa.
- a. Lykkään aina veroilmoituksen tekoa. 1
- b. Tänä vuonna en saanut tehdyksi sitä ajoissa. 0
- Yhu** 22. Pyydät ihailemaasi henkilöä ulos, mutta hän kieltäytyy.
- a. Minulla oli kurja päivä. 1
- b. Puhuttelin häntä kömpelösti. 0
- Hhy** 23. TV-kilpailun juontaja valitsee sinut osanottajaksi.
- a. Satu in istumaan oikeassa paikassa. 0
- b. Olin kaikkein innostuneimman näköinen. 1
- Phy** 24. Sinua tanssitetään ahkerasti juhlissa.
- a. Juhlissa minulla on aina hauskaa. 1
- b. Tunsin itseni hurmaavaksi sinä iltana. 0

- Hhu** 25. Ostat kumppanillesi lahjan, mutta hän ei pidä siitä.
- a. En syvenny kylliksi tuollaisiin asioihin. 1
- b. Hänellä on niin valikoiva maku. 0
- Phy** 26. Selviydyt poikkeuksellisen hyvin työpaikkahaastattelusta.
- a. Tunsin itseni hyvin varmaksi koko ajan. 0
- b. Pärjään hyvin haastatteluissa. 1
- Hhy** 27. Kerrot kaskun, jolle kaikki nauravat.
- a. Se oli hyvä vitsi. 0
- b. Valitsin juuri oikean hetken. 1
- Yhy** 28. Pomosi määrää sinulle työn, jolle on liian vähän aikaa, mutta saat sen silti valmiiksi.
- a. Olen hyvä työssäni. 0
- b. Olen tehokas ihminen. 1
- Phu** 29. Olet ollut viime aikoina kovin väsynyt.
- a. En koskaan ehdi rentoutua. 1
- b. Tällä viikolla minulla on ollut harvinaisen kiire. 0
- Hhu** 30. Pyydät jotakuta tanssimaan, mutta hän kieltäytyy.
- a. En ole kyllin hyvä tanssija. 1
- b. Hän ei tanssi mielellään. 0
- Yhy** 31. Pelastat ihmisen tukehtumasta kuoliaaksi.
- a. Tiedän, miten tukehtuminen estetään. 0
- b. Tiedän, miten kriisitilanteissa menetellään. 1

- Yhu** 32. Rakastettusi haluaa vähän välimatkaa.
- a. Olen liian itsekeskeinen. 1
- b. En ole hänen kanssaan tarpeeksi. 0
- Phu** 33. Ystäväsi sanoo asian, joka loukkaa sinua syvästi.
- a. Hän laukoo aina asioita ajattelematta toisten tunteita. 1
- b. Hän oli pahalla tuulella ja purki kiukkuaan sinuun. 0
- Yhy** 34. Työnantajasi tulee kysymään sinulta neuvoa.
- a. Tunnen erityisen hyvin alueen, jota kysymys koski. 0
- b. Osaan yleensä antaa hyviä neuvoja. 1
- Yhy** 35. Ystävä kiittää sinua, kun olet auttanut häntä vaikeina hetkinä.
- a. Minusta oli mukava auttaa häntä siinä tilanteessa. 0
- b. Välitän ihmisistä. 1
- Hhy** 36. Sinulla on valtavan hauskaa juhlissa.
- a. Kaikki olivat minulle ystävällisiä. 0
- b. Olin hyvällä tuulella. 1
- Yhy** 37. Lääkärisi sanoo, että olet hyvässä kunnossa.
- a. Pidän huolta, että kuntoilen säännöllisesti. 0
- b. Terveyteni on minulle tärkeä. 1
- Phy** 38. Kumppanisi vie sinut viettämään romanttista viikonloppua.
- a. Hänen täytyi päästä muualle muutamaksi päiväksi. 0
- b. Hän tutustuu mielellään uusiin paikkoihin. 1

- Hhu** 39. Lääkärisi sanoo, että syöt liian paljon sokeria.
- a. En ajattele paljonkaan, mitä syön. 1
- b. Ei sokeria voi välttää, sitähan on kaikessa. 0
- Phy** 40. Sinua pyydetään tärkeän projektin vetäjäksi.
- a. Onnistuin äskettäin samanlaisessa projektissa. 0
- b. Olen hyvä vetäjä. 1
- Hhu** 41. Sinä ja kumppanisi olette lähiaikoina riidelleet usein.
- a. Olen ollut niin kireä ja kiireinen. 1
- b. Hän on ollut viime aikoina ilkeä. 0
- Phu** 42. Kaadut vähän väliä hiihtäessäsi.
- a. Hiihtäminen on vaikeaa. 1
- b. Ladut olivat jäässä. 0
- Yhy** 43. Sinulle annetaan arvokas palkinto.
- a. Ratkaisin tärkeän ongelman. 0
- b. Olin paras työntekijöistä. 1
- Yhu** 44. Osakkeesi ovat pahasti laskussa.
- a. En tiennyt juuri mitään liike-elämästä, kun sijoitin. 1
- b. Tein huonon sijoituksen. 0
- Hhy** 45. Voitat arpajaisissa.
- a. Se oli puhdas sattuma. 0
- b. Valitsin oikeat numerot. 1

- Phu** 46. Lihot lomallasi, etkä sen jälkeen onnistu laihtumaan.
- a. Ajan mittaan dieeteistä ei ole apua. 1
- b. Kokeilemani dieetti ei auttanut. 0
- Hhu** 47. Makaan sairaalassa, mutta luonasi käy vain vähän vieraita.
- a. Olen ärtyisä, kun olen sairas. 1
- b. Ystäväni eivät välitä tuollaisista asioista. 0
- Yhu** 48. Luottokorttisi ei kelpaa kaupassa.
- a. Toisinaan yliarvioin omat varani. 1
- b. Toisinaan unohdan maksaa luottokorttilaskuni. 0

Pisteiden laskeminen:

Phu____Phy____

Yhu____Yhy____

Tohu⁴⁶____

Hhu____Hhy____

Yhteensä: hu____hy____hy-hu____

⁴⁶ Tätä summamuuttujaa ei ole käytetty tutkimuksessa.

LIITE 3 **SYSTEEMIS-EPÄLINEAARINEN VS. LINEAARINEN MAAILMANKUVA KOKONAISTAULUKKONA**

Liitetaulukko 2 Epälineaarisen ja lineaarisen organisaatiokäsityksen erot pähkinänkuoressa (ks. Jokila 2003a).

<i>Erottelevan tekijän nimi</i>	<i>Lineaarinen maailmankuva organisaation taustalla painottaa/perustuu</i>	<i>Systeemis-epälineaarinen maailmankuva organisaation taustalla painottaa/perustuu</i>
<i>Organisaation olemus</i>	Todellinen rakenteellinen olemassaolo	Organisaatio ajatuksellisena ja sosiaalisena konstruktiona
<i>Organisaation luonne</i>	Organisaatio on tavoitteellinen toimija	Organisaatio on merkityksiä synnyttävä vuoropuhelullinen arena
<i>Tasapainokäsitys</i>	Perusolemus on tasapaino	Epätasapaino on yhtä perusteltu perusolemus kuin tasapaino
<i>Tavoitteiden luonne</i>	Todellisia	Ideoita ja välineitä motivoitumiseen
<i>Kokonaisuuden ja yksiköiden suhde</i>	Kokonaisuus koostuu yksiköistä	Kokonaisuus on enemmän kuin yksiköiden summa
<i>Suhde kausaaliiseen ennustettavuuteen</i>	Kausaalinen ennustettavuus	Ei-kausaalinen ei-ennakoitavuus; inhimillinen tahto ennustettavuutta rikkovana tekijänä.
<i>Poikkeamat</i>	Häiriöitä	Osa normaalitilaa ja systeemin pyrkimystä uusiutua.
<i>Organisaation tosiasiallinen olemassaolo</i>	Ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen tarkoitus.	Organisaatio on käsitteellinen likiarvo, jolla voidaan kuvata laadultaan ja määrältään epä-tarkkojen toimijasysteemien tietynhetkistä prosessitilaa.

Organisaation rajat	Organisaatio on erotettavissa selkeillä rajoilla ympäristöstään, jonka muodostavat aineellinen ympäristö, yhteiskunta, poliittinen järjestelmä ja markkinat.	Järjestelmän rajat ovat epätarkkoja, sopimuksenvaraisia ja muuntuvia.
Suhde kieleen	Kieli on passiivinen kommunikaation työväline ja merkitysten välittäjä.	Kielen aktiivinen ja keskeinen merkitys sopimusten ja diskurssien työvälineenä, työvälineen käyttöarenana ja todellisuuden muokkaajana
Rationaalisuus ja hallinta	Usko rationaalisuuteen ja hallintaan; muutokseen sopeudutaan rationaalisen päätöksenteon ja toiminnan kautta.	Rationaalisen päätöksenteon suhteellisuus ja haavoittuvuus
Kontrolli vs. luottamus	Usko kontrolliin	Usko keskinäiseen luottamukseen
Valta	Pyrkimys unilateraaliin kontrolliin; valtasuhde ylhäältä alas.	Pyrkimys monilateraaliin kontrolliin; vähävaltaisimman valtuuttaminen; valtasuhde alhaalta ylös.
Hierarkia vs. verkosto	Hierarkia	Verkosto
Ohjaus	Ulkopäin ja ylhäältäpäin ohjautuvuus	Itseohjautuvuus
Sosiaalinen pääoma	Oikea suoritus tärkeämpi kuin keskinäinen luottamus	Keskinäinen luottamus ja sosiaalinen pääoma olennaisia
Tiedonhankinta päätöksentekoa varten	Loogis-rationaalinen tiedonhankinta	Intuitiivinen tiedonhankinta
Oppiminen	Konvergentti, analyyttinen, ensimmäisen asteen	Divergentti, proseduaalinen, toisen asteen
Oppiminen ja areenat	Järjestäytynyt tavoitteellinen toiminta ja oppiminen	Pitkäkestoiset oppimisen ja innovaatioiden areenat
Toimijuus ja areenat oppimisessa	Yksilön aivoissa tapahtuva oppiminen	Yhteisölliset työkalut ja sosiaaliset merkistöt
Olennainen tieto ja suhde teoriaan	Ekspansiivinen, näkyvä tieto; teorian ja osaamisen erottaminen	Hiljainen tieto ja käyttöteoria teorian ja osaamisen yhdistäjänä

<i>Ensisijaistettu tiedon kehitysmalli</i>	Opettaminen ja opetetuksi tuleminen, varastointi, lisääminen ja dokumentointi	Uuden tiedon luominen, intuitiivinen assosiointi, aikaisemman tiedon taustaoletusten reflektointi
<i>Tiedonjako; tiedon ja vallan suhde</i>	Piilotettu tieto on valtaa; kommunikoijat tietävät enemmän kuin kertovat	Avoin, ei täydellinen tieto synnyttää kollektiivista lisäarvoa ja uusia merkityksiä
<i>Ennakointi</i>	Laskemalla	Sumea logiikka, tulevaisuuden skenaarioiden tunnistaminen
<i>Palautemalli</i>	Tasapainoa haetaan usein kontrolli ja ns. oikea toiminta - lähtöisen negatiivisen palautteen avulla	Tasapainottomalle järjestelmälle elintärkeää on muutoksia vahvistava positiivinen palaute
<i>Aikakäsitys</i>	Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus ovat selkeästi toisistaan erotettavissa	Syklinen: menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus rinnakkaisia
<i>Historiakäsitys</i>	Historia ehyenä ja loogisena jatkumona	Historia katkoksinä, epistemologisina kynnyksinä, mutaatioina ja epäjatkuvuuksina
<i>Päätöksen teko</i>	Deduktiivinen, pilkkova	Induktiivinen, yksittäisestä tapauksesta yleistyksiin siirtyvä
<i>Järjestys vs. epäjärjestys</i>	Järjestys	Epäjärjestys
<i>Olennainen tietolähde</i>	Ohjeet, ohjeistot	Tarinat, mallioppiminen
<i>Työnjako</i>	Pitkälle viety työnjako	Pyrkimys kokonaisvaltaiseen ja kokonaisprosesseja sisältävään työnkuvaan
<i>Kohde-entiteetti</i>	Materiaintensiivisyys	Tietointensiivisyys
<i>Lisäarvon tärkein lähde</i>	Toistamisesta saatava lisäarvo	Uuden synnyttämisestä saatava lisäarvo
<i>Olennainen oppimistapa</i>	Analyyttinen oppimistapa	Proseduaalinen oppiminen
<i>Johtaminen</i>	Suorituksen johtaminen	Osaamisen johtaminen
<i>Johtamisen ulkoistuminen</i>	Työnjohto	Itseohjautuvuus, tiimit
<i>Tuotantotapa</i>	Massatuotanto	Joustava erikoistuminen
<i>Ihmiskuva</i>	X-teoria, ihminen luonnostaan laiska	Y-teoria, ihminen luonnostaan aktiivinen ja vastuullinen

<i>Vaikuttamistapa</i>	Määrääminen	Neuvottelu
<i>Valtastrategia</i>	<i>Restrictive Control</i>	<i>Promotive Control</i>
<i>Arviointi</i>	Suorituksesta irrotettu arviointi	Suoritukseen liittyvä jatkuva T.O.T.E.-arviointi
<i>Oppimisen syvyys</i>	1. asteen oppiminen	2. ja 3. asteen oppiminen
<i>Vastuun kantaja</i>	Ulkoinen vastuu, määritellyt ylemmät vastuunkantajat	Sisäinen vastuu
<i>Olennainen pääoma</i>	Materiaalinen pääoma	Henkinen pääoma
<i>Keskeinen kulttuuria ohjaava kysymys</i>	Teemmekö asioita oikein?	Teemmekö oikeita asioita?
<i>Suhtautumistapa</i>	Oikea suoritus	Luovuus
<i>Oppimisen tavoite</i>	Oikea vastaus	Hyödyllinen kysymys
<i>Tuotannon vs. oppimisen logiikka</i>	Tuotannon logiikka	Oppimisen/osaamisen logiikka
<i>Guru</i>	Taylor, Weber, Fayol, Aristoteles	Nonaka & Takeuchi; Hamel & Prahalad; Platon
<i>Kilpailustrategia</i>	2. aallon kilpailustrategia	3. aallon kilpailustrategia
<i>Organisaation muoto</i>	Suljettu organisaatio	Avoin verkosto
<i>Sidonnaisuusaste</i>	Tiukkasidonnaisuus	Löyhäsidonnaisuus
<i>Ydinentiteetti</i>	Aine	Henki
<i>Järjestyksen pääyksikkö</i>	Rakenne	Prosessi
<i>Suhde ristiriitaan</i>	Välteltävä	Hyödyllinen, välttämätön, jopa toivottava
<i>Innovoinnin kohde</i>	Tuote tai palvelu	Koko liiketoimintakonsepti
<i>Suunnittelun ja strategisen ajattelun taso</i>	Operatiivinen tai taktinen	Räjähdyttävän strateginen
<i>Kuvaava metafora</i>	Tiedemetafora	Taidemetafora

LIITE 4 TUNNETAITO YKSILÖIDEN KOGNITIIVISINA STRATEGIOINA: YKSILÖIDEN OPTIMISMI JA PESSIMISMI 12 SUOMALAISESSA ORGANISAATIOSSA

Seligmanin (1999) työryhmän kehittämä yksilöllinen optimismimittari mittaa kuutta yksittäistä havainnointitottumuksen ulottuvuutta sekä näistä muodostettua kolmea summamuuttujaa. Arkisia tilanteita kuvaavat kysymykset sekä niihin kuhunkin liitetyt kaksi vastausvaihtoehtoa pyrkivät löytämään yksilön tavat kognitiivisesti reagoida takaisku- ja onnistumistilanteissa. Kuusi havainnoitavaa kysymystyyppiä ovat:

1. kuinka pysyvinä takaiskuja pidetään,
2. kuinka yleisinä niitä pidetään,
3. kuinka paljon niiden attribuoidaan johtuvan itsestä,
4. kuinka pysyvinä onnistumisia pidetään,
5. kuinka yleisinä onnistumisia pidetään, ja
6. kuinka paljon onnistumisten attribuoidaan johtuvan itsestä.

Kolmesta ensimmäisestä muuttujasta koostuu ns. takaiskuattribuutiot - summamuuttuja ja kolmesta jälkimmäisestä ns. onnistumisattribuutiot - summamuuttuja. Varsinainen optimismi raakapistearvo eli arvo, jota ei ole vielä muutettu Likert-asteikolliseksi, lasketaan siten, että onnistumisattribuution numeerisesta arvosta vähennetään takaiskuattribuution numeerinen arvo.

Liitetaulukko 3 Onnistumisattribuutioiden ja takaiskuattribuutioiden yksittäiset muuttujat suomalaisessa aineistossa raakapisteiden osalta (n=163).

	<i>Taka-iskun pysyvyys</i>	<i>Taka-iskun yleisyys</i>	<i>Taka-isku oma syy</i>	<i>Taka-isku-attribuutiot</i>	<i>Onnistumisen pysyvyys</i>	<i>Onnistumisen yleisyys</i>	<i>Onnistumisen johtuu itsestä</i>	<i>Onnistumis-attribuutiot</i>	<i>Yksilöiden optimismi</i>
<i>ka</i>	2,57	2,82	3,69	9,12	3,44	2,93	2,75	9,13	0,01
<i>kh</i>	1,55	1,50	1,82	3,80	1,75	1,69	1,44	4,08	6,38

Tutkimusaineistossa keskiarvot ovat kutakuinkin samoja, mutta tilastollinen luotettavuus heikompi kuin amerikkalaisessa aineistossa. Molemmista aineistossa raakapistearvo 0 sekä Likert-asteikolle muutettuna arvo 4 edustaa sekä laskennallista keskiarvoa että tilastollista optimismin ja pessimismin raja-arvoa. Raakapisteissä kaikki positiiviset numerot edustavat optimismia ja Likert-asteikollisesti +4:ää suuremmat arvot edustavat optimismia. Koska kukin yksittäinen muuttuja koostuu kahdeksasta kysymyksestä, kolmesta ensimmäisestä muuttujasta koostuva takaiskuattribuutiot - summamuuttuja, samoin kuin kolmesta jälkimmäisestä koostuva onnistumisattribuutiot – summamuuttuja voivat raakapisteissä saada arvoja 0–24. Koko raakapisteasteikon teoreettinen vaihteluväli on -24+24, mutta käytännössä ainakin tutkimusaineistossa kaikki yksittäiset vastaukset sijoittuvat välille -12+9. Likert-asteikolle raakapisteet muunnettiin kaavalla $y=1+6/48*(x+24)$.

Kyselymittari on syntynyt amerikkalaisessa kulttuurissa, eikä sen soveltaminen suomalaisessa ympäristössä ole itsestäänselvyys. Mittarin kulttuurisen toimivuuden näkökulmasta selvitettiin ensin raakapistekeskiarvot ja hajontaluvut. Keskiarvo täsmäsi amerikkalaisen aineiston kanssa. Kun Seligmanin (1999) mukaan amerikkalaisen aineiston keskiarvo oli 0, tässä suomalaisessa aineistossa se oli +0,01 eli hyvin lähellä nollaa. Amerikkalaisen aineiston hajontaluvuista tutkijalla ei ole tietoa, mutta tässä suomalaisessa aineistossa varsinaisen optimismi-summamuuttujan keskihajontaluku on 6,38, joka -24+24 kokonaisasteikollisella vaihteluvälillä on tilastollisesti varsin normaali. Likert-asteikolle muutettu raja-arvo +4 täsmäsi myös amerikkalaiseen aineistoon. Matemaattisesti olisi oletettavaa, että kaikki kuusi yksittäistä muuttujaa päätyisivät kutakuinkin samansuuruisiin arvoihin. Näin ei kuitenkaan tutkimusaineistossa tapahdu.

Aineistoni Cronbachin alfa on vain 0,61, kun se Seligmanin (1999) tutkimuksissa on raportoitu olevan yli 0,8. Ilmeisesti tätä selittää osittain, että tässä tutkimuksessa on kysytty keskivertoyhteisön jäsenten ajattelutapaa, jota vastaajien on voinut olla vaikea mieltää. Lisäksi eroa voi selittää kulttuurien erilaisuus. Amerikkalaiset saattavat syyttää itseään vähemmän kuin suomalaiset. Yhdysvaltojen *low context*⁴⁷ -kulttuuri näkyy siinä, ettei takaiskuja nähdä omana syynä, joskin ne voidaan nähdä pysyvinä. Suomessa asia näyttää tutkimusaineiston valossa olevan toisin. Vaikka takaiskuja ei nähtäisi pysyvinä, ne nähdään omana syynä. Siksi Yhdysvalloissa matemaattisesti tasapainoiseksi

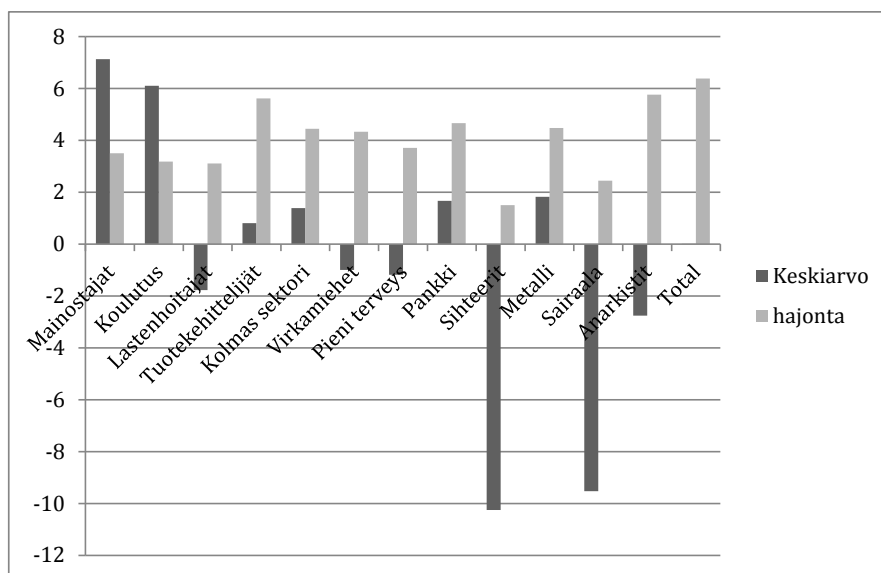
⁴⁷ *Low context* tarkoittaa yksinkertaista suomalaisesta näkökulmasta pinnallista kulttuuria, jossa puhumisella on tärkeämpi rooli kuin sanotun kontekstilla, tarkoituksella ja kehonkielellä. Yhdysvallat saa Berryn (2001) mukaan maailman korkeimpia *low context* -arvoja, kun taas suomalainen kulttuuri saa (samoin kuin japanilainen kulttuuri) Länsi-Euroopan korkeimpia *high context* -arvoja. Viimeksi mainituissa maissa puhetta arvostetaan tarkoitusta ja kehonviestintää vähemmän. Esimerkiksi Hofstede (1993) esittää, että suomalaisille tyypillinen *high context* olisi yhteydessä ns. kulttuuriseen syyllisyysorientaatioon.

rakennettu mittari ei ole täysin tasapainoinen Suomessa – tästä johtunee suhteellisen alhainen Cronbachin alfa. Tulkintaa tukee myös se, että hajoitettaessa mittari kahtia ns. takaiskufaktoriin ja ns. onnistumisfaktoriin molempien sisäinen luotettavuus kasvaa. Yksilöllisen optimismin summamuuttuja selittää kohtuullisesti koko aineistoa – sen matemaattinen selitysvaikutus on 22,2 prosenttia – mutta samalla muuttuja erottelee yhteisöjä selkeästi toisistaan (kh 6,48).

Aineistossani takaiskuattribuutiosta takaisku oma syy (ka 3,69; kh 1,82) on huomattavasti korkeampi kuin takaiskun pysyvyys (ka 2,57; kh 1,55) tai takaiskun yleisyys (ka 2,82; kh 1,50). Myös tämä kertonee protestanttisesta vastuullisuus- ja syyllisyysorientaatiosta suomalaisissa työyhteisöissä, joka vähentää tilastollista optimismia amerikkalaiseen aineistoon verrattuna (ks. Berry 2001; Hofstede 1993). Yhteisökohtaisesti suurimpia keskimääräisiä optimismipisteitä saivat mainostajat (ka 6,19; kh 1,00), pankki (ka 5,83; kh 0,54) ja kouluttajat (ka 5,51; kh 0,05). Onnistumisattribuution osalta onnistumisen pysyvyys (ka 3,44; kh 1,75) sai selvästi korkeampia arvoja kuin onnistumisen yleisyys (ka 2,93; kh 1,69) tai onnistuminen johtuu itsestä -tekijä (ka 2,75; kh 1,44). Tilastollisesti erojen merkitsevyys on luokkaa $p < 0,01$, mikä tarkoittaa, että ero on jossain määrin merkitsevä. Tämä saattaa kertoa jotain kulttuurien erilaisuudesta mutta eroa saattaa selittää myös tutkimusaineiston pienuus. Takaisku oma syy -tekijän korostuminen takaiskuattribuutiosta ja onnistuminen johtuu itsestä -tekijän niukkuus puhuvat Berryn (2001) termein syyllisyysorientoituneesta kulttuurista. Luterilaiset syyllisyyden, vastuullisuuden ja omavoimaisuuden teemat saattavat selittää tätä tulosta suomalaisessa aineistossa. Takaiskuattribuutioissa silmiinpistävää oli takaisku oma syy -tekijän korkeat arvot lastenhoitajissa (ka 5,33; kh 1,00), sairaalassa (ka 4,63; kh 1,07) sekä kolmannella sektorilla (ka 4,11; kh 1,90). Tämä viittaa vahvasti siihen, että mainituissa organisaatioissa syyllisyysorientoitunut hoitotyöläinen oli tyypillinen identiteettityyppi – työntekijä, joka ottaa henkilökohtaiseksi kuormakseen yhteisössä esiintyvät vaikeudet.

Vastaavasti onnistumisattribuutioista nousee tilastollisesti muutama kiinnostava tulos. Onnistumisen pysyvyys -arvon korkeus pankkiorganisaatioissa (ka 4,92; kh 1,08) viittaa kokonaisjärjestelmään liittyvään korkeaan luottamukseen. Tämä tulee esille myös sosiaalisen pääoman mittareilla. Onnistuminen oma syy -tekijän saama korkea arvo mainostajissa (ka 4,38; kh 0,62) viittaa erinomaiseen minäpystyvyyden tunteeseen, jota markkinalähtöinen, luova työ luonnollisesti vaatii. Sairaalassa onnistumisen yleisyys -arvon (ka 0,89; kh 0,74) alhaisuus viittaa oman toiminnan voimakkaaseen negatiiviseen ennustamiseen sekä ennakoivaan epäonnistumisstrategiaan (Nurmi 1989). Tällä tarkoitetaan sitä, että toimintaprosessien alussa lopputulos nähdään usein jo ennakoon epäonnistuvana. Tästä seuraakin käytännössä usein takaiskuja. Yksit-

täisten muuttujien tilastollinen korrelaation merkitsevyystaso vaihteli $p=0,001-0,02$ välillä, mikä viittaa sisäiseen reliabiliteettiin. Toisaalta itse korrelaatiot vaihtelivat välillä $0,19-0,62$. Tämä tarkoittaa sitä, että myös kyselyn suomenkielisen version yksittäiset muuttujat mittaavat selkeästi eri asioita. Korkeimmin korreloivat sisäisesti onnistumisten yleisyys ja henkilökohtaisuus ($0,87$; $p<0,001$) sekä toisaalta takaiskujen pysyvyys ja yleisyys ($0,47$; $p<0,001$). Summamuuttujaan (yksilöiden optimismi) kaikilla yksittäismuuttujilla oli selkeä korrelaatio vaihteluvälin ollessa $0,63-0,82$.



Liitekuvio 1 Optimismi 12 yhteisössä raakapisteinä.

Raakapisteissä alle nollan olevia pessimistisiä arvoja saivat virkamiehet (ka $-1,00$; kh $4,33$); pieni terveys (ka $-1,18$; kh $3,71$); lastenhoitajat (ka $-1,78$; kh $3,11$) ja anarkistit (ka $-2,76$; kh $5,76$). Voimakkaan pessimistisiä arvoja saivat sairaala (ka $-9,53$; kh $2,44$) ja sihteerit (ka $-10,25$; kh $1,50$). Likert-asteikolle muutettuina sairaalan keskiarvopisteet olivat näissä $2,03$ ja sihteerien $1,92$.

Seuraavassa liitetaulukossa esitetään optimismin yksittäisten osa-alueiden raakapisteet tutkituissa yhteisöissä. Liitetaulukon osa-alueina ovat takaiskun pysyvyys, takaiskun yleisyys, takaiskun attribuominen omaksi syyksi, onnistumisen pysyvyys, onnistumisen yleisyys sekä onnistumisen attribuointi omaksi ansioksi. Vastaajien määrä koko aineistossa on 163 .

Liitetaulukko 4 Optimismin yksittäiset osa-alueet 12 yhteisössä raakapisteillä havainnoituna (n=163).

<i>Yhteisö</i>		<i>Ta- kais- kun pysy- vyys</i>	<i>Ta- kais- kun ylei- syys</i>	<i>Ta- kaisku oma syys</i>	<i>Ta- kais- kun käsit- tely</i>	<i>Onnis- nis- tumi- sen pysy- vyys</i>	<i>Onnis- nis- tumi- sen ylei- syys</i>	<i>Onnis- nis- tumi- nen oma syys</i>	<i>Onnis- nis- tumi- sen käsit- tely</i>	<i>Yksi- löiden keski- kimää mää- räinen opti- mismi</i>
<i>Mainostaja- jat</i>	Ka	1,50	1,63	2,63	5,81	4,31	4,25	4,38	12,94	7,13
	Kh	1,21	1,02	2,00	3,41	0,70	0,86	0,62	1,18	3,50
<i>Koulutta- jat</i>	Ka	1,62	1,50	1,70	4,80	3,80	3,70	3,40	10,90	6,10
	Kh	1,28	1,05	1,30	2,97	0,77	1,08	1,10	2,25	3,18
<i>Lasten- hoitajat</i>	Ka	1,92	3,22	5,33	11,11	3,78	3,00	2,22	9,00	-1,78
	Kh	1,44	1,30	1,00	1,90	1,92	1,73	1,48	4,09	3,11
<i>Tuoteke- hittelijät</i>	Ka	2,10	2,40	4,40	8,90	4,70	2,60	2,40	9,70	0,80
	Kh	1,52	1,65	1,71	3,78	2,36	1,90	1,51	5,33	5,61
<i>Kolmas sektori</i>	Ka	2,50	2,88	4,11	10,00	4,50	4,13	2,75	11,38	1,38
	Kh	2,14	1,73	1,90	3,38	1,20	1,89	1,04	2,92	4,44
<i>Virka- miehet</i>	Ka	3,07	3,47	3,67	10,20	3,20	2,80	3,27	9,27	-1,00
	Kh	1,39	1,13	1,72	2,46	1,97	1,90	1,49	3,86	4,33
<i>Pieni terveys</i>	Ka	2,55	3,18	4,09	9,82	3,55	2,18	3,09	8,82	-1,18
	Kh	1,57	1,33	1,51	2,09	1,13	1,60	0,94	2,60	3,71
<i>Pankki</i>	Ka	3,00	2,33	4,75	10,08	4,92	4,08	2,75	11,75	1,67
	Kh	1,71	1,30	1,29	2,87	1,08	1,51	1,42	2,86	4,66
<i>Sihteerit</i>	Ka	4,25	3,75	5,25	13,25	0,50	1,00	1,50	3,00	-10,25
	Kh	0,96	0,50	0,50	1,26	0,58	0,82	0,58	0,82	1,50
<i>Metalli- työnteki- jät</i>	Ka	2,32	3,05	3,55	8,86	4,18	3,23	3,23	10,68	1,82
	Kh	1,17	1,46	1,97	3,44	1,26	1,45	1,19	2,92	4,47
<i>Sairaala</i>	Ka	3,89	4,11	4,63	12,63	1,11	0,89	1,16	3,16	-9,53
	Kh	0,66	0,88	1,07	1,74	0,66	0,74	0,76	1,17	2,44
<i>Anarkistit</i>	Ka	3,29	3,12	3,29	9,71	2,24	2,53	1,71	6,47	-2,76
	Kh	1,53	1,69	1,31	4,28	1,20	1,01	1,16	2,90	5,76
<i>Yhteensä</i>	Ka	2,57	2,82	3,69	9,16	3,44	2,93	2,75	9,13	0,01
	Kh	1,55	1,50	1,82	3,80	1,75	1,69	1,44	4,08	6,38

**LIITE 5 SUMMAMUUTTUIJEN PEARSONIN
KORRELAATIOT YKSITTÄISIIN MUUTTUJIIN
KOKO AINEISTOSSA**

Liitetaulukko 5 Summamuuttujien Pearsonin korrelaatiot yksittäisiin muuttujiin koko aineistossa (n=163).

	<i>Summamuuttujat</i>			
	Yhteisön toimivuus	Maaileman-kuvan epä-lineaari-suus	Sosiaali-nen pää-oma	Yksilöiden optimismi
<i>Yksittäismuuttujat</i>				
Phu, takaiskujen pysyvyys	-0,131	**0,361	-0,324	**0,607
Yhu, takaiskujen yleisyys	-0,045	**0,433	-0,354	**0,629
Hhu, takaiskujen henkilö-kohtaisuus	*0,317	**0,286	-0,150	**0,613
Hu, takaiskujen käsittely	0,090	**0,348	-0,331	**0,783
Phy, onnistumisten pysyvyys	*0,318	**0,737	0,418	**0,674
Yhy, onnistumisten yleisyys	0,261	**0,752	0,345	**0,727
Hhy, onnistumisten henkilö-kohtaisuus	0,164	**0,749	0,296	**0,663
Hy, onnistumisten tulkinta	**0,344	**0,754	0,426	**0,824
Yksilöiden keskimääräinen optimismi	<u>-0,141</u>	<u>**0,691</u>	<u>-0,193</u>	1,000
Vuorovaikutus työntekijöiden kesken	** 0,906	0,611	**0,769	-0,202
Vuorovaikutuksen funktiot	**0,925	0,548	**0,749	-0,159
Johdon ihmiskuva	**0,910	0,546	**0,869	-0,150
Todellisuustaju	**0,869	0,423	**0,914	-0,132
Tavoitteet ja vastuunotto	**0,893	0,621	**0,922	0,121

Motivaation lähteet	**0,865	0,484	**0,842	0,142
Turhauman käsittely	**0,899	0,553	**0,906	-0,322
Työstressin merkitys	**0,819	0,602	**0,920	-0,038
<i>Coping</i> stressin suhteen	**0,908	0,441	**0,940	0,063
Työn hallinta	**0,884	0,631	**0,906	0,137
Työyhteisön toimivuus	1,000	<u>0,544</u>	<u>0,807</u>	<u>-0,141</u>
Organisaation avoimuus	**0,649	**0,751	0,265	0,431
Jännitteinen luovuus	**0,425	**0,697	0,270	0,548
Monitotuuksisuus	**0,529	**0,845	0,469	0,494
Poikkeamat ovat kehittäviä	0,214	**0,786	0,505	0,434
Intuitiivisuus	**0,609	**0,756	0,339	0,248
Epälineaarisuus	<u>**0,544</u>	1,000	<u>*0,394</u>	<u>**0,691</u>
Luottamus toisiin ihmisiin	**0,911	0,420	**0,689	0,156
Luottamus järjestelmiin	**0,641	-0,238	*0,204	0,144
Vastavuoroisuus	**0,841	0,488	**0,706	0,380
Sosiaalisten verkostojen määrä	0,529	0,541	**0,660	0,408
Sosiaalinen pääoma	<u>** 0,806</u>	<u>*0,394</u>	1,000	<u>-0,193</u>

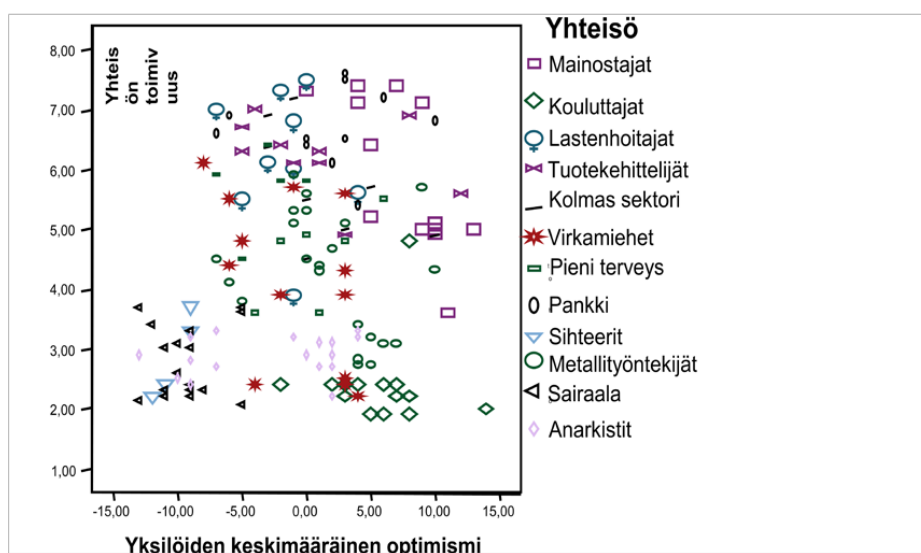
* Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0,05.

** Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0,01.

Summamuuttujan korrelaatiot sen omiin alamuuttujiin on korostettu taulukossa harmaalla. Yksinkertainen alleviivaus tarkoittaa, että summamuuttujan korrelaatio toiseen summamuuttujaan on merkitsevä. Kaksinkertainen alleviivaus puolestaan, että korrelaatio on erittäin merkitsevä. Aaltoviiva tarkoittaa sitä, että summamuuttujien välinen korrelaatio ei ole merkitsevä.

LIITE 6 YHTEISÖKOHTAISTEN KESKIARVOJEN RELIABILITEETIN TUTKIMINEN SKATTEROINNIN AVULLA

Havainnoidakseen yksilö- ja yhteisönäkökulman eroja tarkemmin, tutkija skatteroi – vertailee yksilövastausten suhdetta yhteisöjen keskimääräisiin vastauksiin – yksilöoptimismiin ja yhteisötoimivuuden summamuuttujien osalta. Näin havainnoidaan myös sitä, kuinka merkitseviä yhteisötason erot ovat suhteessa yksilötason eroihin. Näin saadaan myös tietoa siitä, kuinka luotettavia yhteisöpohjaiset xy-koordinaatistojen keskiarvot ovat suhteessa yksittäisiin vastauksiin.



Liitekuvio 2 Yksilöiden optimismi ja yhteisön toimivuus ristiintaulukoituina ja yksittäisten vastausten osalta raakapisteinä (n=163).

Skatterointi tapahtuu sijoittamalla yksilöiden vastausten raakapisteet ristikkäin ja erottamalla kukin vastaus omaksi symbolikseen xy-koordinaatistossa. Kuviosta ilmenee, ettei yksittäisten yhteisöjen sisällä ole tilastollisesti suurta hajontaa (kh 0,96), mutta koko aineistossa – kaikkien yhteisöjen keskinäisvertailussa – hajonta on selvästi suurempaa (kh 2,24). Tämä tarkoittaa, että ristiintaulukointi erottelee yhteisöjä keskenään, mutta se ei erottele yhteisöjä sisä-

sesti erityisen tarkasti. Toisin sanoen yhteisöjen sisällä vastaukset eroavat selvästi vähemmän kuin yhteisöjen välillä verrattaessa yhteisöjä toisiinsa. Tulokset puhuvat sen puolesta, että yhteisön toimivuutta ja yksilöoptimismia vertailemalla saadaan ristiintaulukoinneista parhaiten näkyviin tunnetaitoa eritteleviä ominaisuuksia. Aikaisemmin kuvatun Z⁺:n alapuolella olevissa organisaatioissa ajattelun epälineaarisuus on metallityöntekijöitä lukuun ottamatta sosiaalista pääomaa suurempaa. Z⁺:n yläpuolella olevien organisaatioiden sosiaalinen pääoma on ajattelun epälineaarisuutta suurempaa. Sosiaalista pääomaa ja epälineaarisuutta ristiintaulukoitaessa sirontakuvion hajonta on pienempää. Näiden molempien summamuuttujien koko aineistoa koskevat keskiarvot ovat lähellä matemaattista keskilukua 4, joten ne eivät ristiintaulukoitaessa erottele erityisen hyvin yhteisöjä toisistaan. Sosiaalisen pääoman summamuuttujan keskiarvo koko aineistossa on 4,00 (kh 0,95) ja ajattelun epälineaarisuuden summamuuttujan keskiarvo koko aineistossa on 3,79 (kh 1,43). Seitsemässä organisaatiossa sosiaalisen pääoman määrä oli suurempi kuin ajattelun epälineaarisuuden määrä. Näitä organisaatioita olivat lastenhoitajat, tuotekehittelijät, virkamiehet, pieni terveys, pankki, metallityöntekijät ja sairaala. Lopussa viidessä – mainostajissa, kouluttajissa, kolmannella sektorilla, sihteereillä ja anarkisteilla ajattelun epälineaarisuuden määrä oli sosiaalisen pääoman määrää suurempi.

LIITE 7 SUMMAMUUTTUIJEN SELITYSVOIMA

Pearsonin korrelaatioanalyysillä saadaan vahvistusta ja lisäymmärrystä eri summamuuttujien suunnasta sekä ristikkäisyydestä koko aineistossa. Vahvimmin ja erittäin merkitsevästi korreloivat yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma kategoriat (0,81; $p<0,01$). Myös epälineaarisuus korreloi vahvasti ja merkitsevästi yhteisön toimivuuden (0,54; $p<0,01$) ja yksilöiden optimismin (0,69; $p<0,05$) kanssa.

Liitetaulukko 6 Pearsonin korrelaatiot yhteisön toimivuuden, yksilöiden optimismin, luottamukseen perustuvan sosiaalisen pääoman ja epälineaarisen ajattelun välillä (n=163).

<i>Pearsonin korrelaatiot</i>	<i>Yhteisön toimivuus</i>	<i>Yksilöiden optimismi</i>	<i>Sosiaalinen pääoma</i>	<i>Epälineaarisuus</i>
Yhteisön toimivuus	1	-0,14	0,81 **	0,54 **
Yksilöiden optimismi	-0,14	1	-0,19	0,69 **
Sosiaalinen pääoma	0,81 **	-0,19	1	0,39 *
Systeemisyysepälineaarisuus	0,54 **	0,69 **	0,39 *	1
Cronbach α	0,89	0,61	0,49	0,38

Merkitsevyydet: *= $p<0,05$, **= $p<0,01$

Systeemis-epälineaarisuus korreloi vahvasti kaikkiin muihin summamuuttujiin (erittäin merkitsevällä tasolla $p<0,01$) paitsi sosiaaliseen pääomaan, johon se korreloi tasolla $p<0,05$ arvolla 0,39. Lisäksi sosiaalinen pääoma korreloi erittäin voimakkaasti yhteisön toimivuuden kanssa arvolla 0,81 erittäin merkitsevällä tasolla $p<0,01$. Tämä tieto ohjaa tutkimuksen laadullista osiota välittävien mekanismien keskinäisyydestä. Korrelaatioiden pohjalta voidaan esittää, että systeeminen maailmankuva on yksilö- ja yhteisötasoa yhdistävistä tutkituista tekijöistä tärkein, minkä vuoksi juuri sen tarkempi tutkiminen on perusteltua. Sosiaalinen pääoma on myös erittäin merkittävä emergentti tekijä, joka rakentaa yhteisöllistä toimivuutta. Sen korrelatiivinen yhteys yksilön tun-

netaitoon koko aineistossa on kuitenkin niukka. Komeetoissa viimeksi mainittu korrelaatio on jossain määrin korkeampi kuin koko aineistossa.

Sisällöllisesti summamuuttujien keskinäiskorrelaatiot puhuvat myös kahden ristikkäisen tunnetaitofaktorin olemassaolon puolesta. Yksilöllisiä ulottuvuuksia mittaavaan faktoriin kuuluu yksilöiden optimismin lisäksi yhteisön maailmankuvan epälineaarisuus. Sekä epälineaarisuus että sosiaalinen pääoma ovat emergenttejä tekijöitä yksilön ja ryhmän välillä, mutta sisällöllisesti ne ovat monelta osin päinvastaisia ominaisuuksia. Sosiaaliseen pääomaan sisältyy luottamusta, keskinäistä ymmärrystä, empatiaa, kollegan ajatusten uskomista, jakamista ja ideoiden edelleen kehittämistä. Epälineaarisuuden keskeinen elementti on merkityksen rikkominen ja olemassa olevan epäily. Tutkimus ei pysty täysin selittämään sitä, että vastakkaiset ilmiöt – eli epälineaarisuus ja sosiaalinen pääoma – toimivat samantyyppisinä välittäjinä sekä yksilöllisen ja yhteisöllisen tunnetaidon sidosaineena. Tämä jääkin jatkotutkimusten kohteeksi.

Myös yhteisön toimivuus (0,53; $p < 0,01$) ja epälineaarisuus (0,52; $p < 0,01$) korreloivat muuhun aineistoon merkitsevästi. Merkitseviä korrelaatioita ($p < 0,05$) on optimismin ja koko aineiston välillä, sosiaalisen pääoman ja koko aineiston välillä sekä epälineaarisuuden ja sosiaalisen pääoman välillä.

LIITE 8 SISÄISEN KYSELYN TULOKSET ORVOISSA

Orpojen sisäisen kyselyn⁴⁸ vastauksissa neljä kysymystä nousee ylitse muiden. Selvästi korkeimman pistemäärän ja samalla pienen keskihajonnan saa minus-ta olisi/ on tärkeää, että ammattiryhmämme (sihteerit) alkaa/ alkaisi kokea en-tistä enemmän, että sillä on vaikutusvaltaa organisaatiotamme tai ainakin yh-teisiä asioita koskevissa kysymyksissä (ka 6,6; kh 0,5). Väitteet sihteerit ovat organisaatiossa alemmuusasemassa (ka 6,4; kh 0,5), sihteerit ovat taitavampia ongelmanratkaisussa kuin organisaatiossamme yleensä luullaan (ka 6,4; kh 0,5) sekä olen alkanut enemmän pitää puoliani työhajausprosessin aikana (ka 6,4; kh 0,9) saavat samansuuruisen arvon ja muodostavat oman ryhmänsä.

Seitsemän väitettä eli sihteerit ovat hierarkiassa alempia, sihteerit ovat pe-lokkaita ilmaisemaan kantansa esimerkiksi kokouksissa, sihteerit ovat peesaa-jia, hoitohenkilöstöllä on perustelemattomia etuoikeuksia, johtaminen on liian lepsua, tuntuu kuin kehitysprosessissa olisimme tervassa kiinni ja tarvitsen tuoppausta muutokseen saavat keskiarvon 6,2 keskihajontaluvun liikkua keskimmäärin 0,8 tienoilla. Kaksitoista muuttujaa pääsee vastausten keskiar-voissa edellisten lisäksi kuuteen (6). Ne ovat: toivoisin, että muutos tulisi ul-kopuolelta; toivoisin, että joku muu aloittaisi muutoksen; tunnen työssäni toi-sinaan alemmuutta; sihteerit ovat liian riippuvaisia muiden ajatuksista; olen sen tyyppinen, että toivon, että minulle annetaan selkeitä ohjeita; johto saisi olla päättäväisempi; rakenteellinen muutos organisaatiossamme on vaikeaa; en ole tottunut taistelemaan auktoriteettihahmojen kanssa; tähän saakka elämä-säni olen ollut aika auktoriteetti-kuuliainen ja tapakuuliainen ihminen; siitä on haittaa, että on kasvatettu liian kiltiksi ja muut huomioivaksi; ennen työhaj-usta olin kiltti ja alistuva; sekä ammattiryhmämme oli ennen työhajusta kilt-ti ja alistuva.

Alimpia arvoja saavat väitteet, joissa sanotaan, että edelliset väitteet – jä-senten kiltteyttä, alemmuutta, muutosten tulemista ulkopuolelta ja muiden aloitteesta koskevat väitteet – eivät pidä paikkaansa. Näissä keskiarvojen vaihteluväli on 1,6–2,4. Rakenteellinen muutos tuntuu helpolta (ka 1,8; kh 0,8) ja ei ole tärkeää hyvin mielin pitää puoliaan (ka 1,8; kh 0,8) saavat lisäksi alle kahden (2) keskiarvon. Lisäksi väitteet johtaminen ei ole lepsua (ka 2,0; kh 0,7), yhteisömme on huippu organisaatio (ka 2,2; kh 0,8), selkeät työnkuvat

⁴⁸ Sisäinen kysely on kehitysprosessin aikana muokattu kysymyspatteristo, jonka avulla on pyritty näkyväistämään numeerisesti yhteisön kognitiivisia ja behavioraalisia jumeja.

eivät parantaisi hyvinvointia (ka 2,4; kh 1,1) ja nousen aamuisin tyytyväisenä (ka 2,4; kh 1,1) saavat alle 2,5 keskiarvon.

Jäsenten tulkinta tuloksista. Työyhteisön jäsenet eivät erityisemmin kommentoi tuloksia. Sen sijaan he alkavat puhua myönteisistä muutoksista, joita he ovat havainneet. He kertovat, että oma aktiivisuus on selvästi lisääntynyt ja että he ovat ymmärtäneet, että valmiita vastauksia ei tule ulkopuolelta eikä johdolta. Näiden asioiden eteen on yksinkertaisesti työskenneltävä. Keskusteluissa nousee esiin myös kyselyvastauksissa ilmennyt seikka, että sihteerit on lähes systemaattisesti jätetty erilaisten työyhteisön kehittämistä ja arviointia koskevien palaverien ulkopuolelle. Keskustelemme aiheesta, miten myös sihteerit voisivat osallistua näihin palaveriin. Sovimme, että seuraavalla tapaamiskerralla otamme johtajan mukaan palaveriin ja keskustelemme aiheesta.

Seuraavalla tapaamiskerralla kuvaamme prosessin eli sen, mitä olemme tähän mennessä tehneet ja mitä olemme omasta mielestämme oppineet. Tutkija kertoo johtajalle, että kun kehitystyötä aloitettiin, tutkijan kokemus sihteerien ajattelusta oli, että ajattelu oli passiivista, pelokasta ja epätoivon sävyttämää. Keskeistä oli kokemus, ettei heitä ei auteta ja että johdolla olisi mahdollisuus vaikuttaa asioihin mutta johto ei halua muutosta tai että johdolla ei tosiasiallisesti ole valtaa.

Tässä yhteydessä työyhteisön johtaja vastaa jälkikäteispäiväkirjan mukaan: ”Varmasti on mahdollista vaikuttaa moniin asioihin. Kysymys on kai siitä enemmän, että nämä näkökulmat eivät ole aikaisemmin tulleet näkyviin. Minun mielestäni on erittäin hyvä, että ne tulevat juuri nyt näkyviin ja näitä teemoja voidaan työstää.”

LIITE 9 SISÄISEN KYSELYN TULOKSET SOTUREISSA

TI-ryhmän sisäisessä kyselyssä neljä muuttujaa nousee keskiarvoltaan yli kuuden: meitä johdetaan huonosti (ka 6,1; kh 1,2), yksilöiden taitotaso on korkea (ka 6,1; kh 0,9), heikot yhteisölliset muutosmahdollisuudet vähentävät työntekijöiden sitoutumista (ka 6,0; kh 0,5) sekä arvioin organisaatiossamme olevan ns. syntipukki-ilmiötä enemmän kuin keskimääräisellä suomalaisella työpaikalla (ka 6,0; kh 1,1). Yli viiden (5) keskiarvo arviointeja tulee 15 kappaletta: ei toimivaa johtamisjärjestelmää (ka 5,9; kh 0,7); sisäinen kilpailu ohjaa liikaa (ka 5,9; kh 0,6); työntekijät ovat yritteliäitä (ka 5,9; kh 0,8); organisaatiolla ei ole työnäkyä (ka 5,8; kh 1,8); työnäkyä kannattaisi etsiä (ka 5,8; kh 0,9); organisaatiolla on liian vähän kehitysareenoita (ka 5,8; kh 0,6); ihmiset eivät luota toisiinsa (ka 5,6; kh 1,5); arviointijärjestelmä ei ole pätevä (ka 5,7; kh 1,4); organisaation ilmi- ja piilotehtävät ovat ristiriidassa (ka 5,6; kh 0,8); en usko muutosmahdollisuuksiin (ka 5,5; kh 1,1); työntekijät eivät ole sitoutuneita (ka 5,5; kh 0,7); nautin työstäni (ka 5,5; kh 1,8); työskentelytapa on yksilöllinen (ka 5,4; kh 0,8); ihmissuhteet vievät liikaa energiaa (ka 5,4; kh 0,8); ihmiset jättävät olennaisia asioita esimerkiksi palaverissa ilmaisematta, koska haluavat olla varovaisia seurausten kanssa (ka 5,3; kh 0,3) sekä olen aktiivisesti katsellut muita työpaikkoja (ka 5,2; kh 2,4).

Vastaavasti pienimpiä arviointeja saivat useimmiten suurimpien arviointien kanssa vastakohtaiset näkökulmat. Alle kahden (2) keskiarvotason arviointeja oli seitsemän: vahvat yhteisölliset muutosmahdollisuudet lisäävät organisaatiomme jäsenten sitoutumista (ka 1,5; kh 0,7); organisaatiolla on selkeä työnäky (ka 1,7; kh 1,9); työnäkyä ei kannata hakea (ka 1,7; kh 1,1); organisaation ilmi- ja piilotehtävät ovat samat (ka 1,8; kh 1,0); organisaatiossa on riittävästi kehitysareenoita (ka 1,8; kh 0,7); ns. syntipukki-ilmiötä on vähemmän kuin keskimäärin suomalaisessa organisaatiossa (ka 1,9; kh 1,2) sekä organisaatiossamme on epäluuloisuutta vähän (ka 1,9; kh 1,1).

LIITE 10 SISÄISEN KYSELYN TULOKSET ME-YHTEISÖSSÄ

Me-yhteisön vastauksissa seitsemän väitettä nousi pistekeskisarvoltaan yli kuuden. Nämä väitteet olivat: yhteisössämme on itse asiassa aika paljon jännitteitä pinnan alla ja näiden jännitteiden purkautuminen on joskus kömpelöä (ka 6,57; kh 0,53); riidat ovat mielestäni tosi epämiellyttäviä (ka 6,43; kh 0,53); työpaikan me-henki on mielestäni tärkeä asia (ka 6,43; kh 0,79); yhteisömme kulttuuri on enemmän yhteisökeskeinen kuin yksilökeskeinen (ka 6,29; kh 0,29); yhteisössämme luotetaan esimerkiksi johtamisessa enemmän ihmisiin ja vähemmän systeemeihin/järjestelmiin (esim. erilaiset mekaaniset järjestelmät kuten laatujärjestelmä, strategia ym.) (ka 6,29; kh 0,49); yhteisössämme on aika vahva sanaton vaatimus, että ihmisten arvojen pitää olla samansuuntaisia (ka 6,14; kh 0,90) ja mielestäni itsekkyyden ei useimmissa yhteisöllisissä tilanteissa ole kovin suotavaa (ka 6,14; kh 1,07). Lisäksi kolmen väitteen keskiarvopisteet olivat kutakuinkin tasan kuusi (6). Nämä väitteet olivat: arvelen, että yhteisössämme on tavallista, että ihmiset pitävät asioita sisällään, jottei syntyisi väittelyä, toraa tai konflikteja (ka 6,00; kh 0,82); yhteisömme eroaa toimintatavaltaan, filosofialtaan ja arvoiltaan keskiverrosta kunnallisesta päiväkodistä (ka 6,00; kh 0,58) ja lapset saavat olla vapaammin yhteisössämme kuin keskiverrossa kunnallisessa päiväkodissä (ka 6,00; kh 0,82).

Pienimpiä, alle kahden (2) keskiarvopisteen väittämiä on kaikkiaan kahdeksan: yhteisössämme 'ei kyde' pinnan alla; pinnan alla ei ole juurikaan jännitteitä (ka 1,29; kh 0,49); olen melko päinvastaista mieltä edellisen väitteen kanssa (eli että yhteisössä on jännitteitä pinnan alla) (ka 1,43; kh 0,53); yhteisössämme ei ole sanatonta vaatimusta, että ihmisten arvojen pitäisi olla samansuuntaisia (ka 1,57; kh 0,53); yhteisössä kaikki ilmaisevat kantojaan samalla tavalla (ka 1,57; kh 0,79); yhteisömme yksilöt uskaltavat tarvittaessa toimia hyvinkin yksilöllisesti (ka 1,86; kh 0,90); meillä luotetaan johtamisessa enemmän systeemeihin ja vähemmän ihmisiin (ka 1,86; kh 0,69) sekä edellinen väite ei pidä paikkaansa (eli että aktiivisen toimijan ja passiivisen odottajan roolit olisivat polarisoituneet yhteisössä) (ka 1,86; kh 0,69).

Tulosten tulkintaa. Tutkijan lukiessa keskinäistä luottamusta koskevien numeeristen arviointien yhteenvedoja nousee lähes ensimmäisenä kysymys, voiko tämä olla totta. Luottamuksen määrän suuruus ei vastaa tutkijan kokemusta ja ymmärrystä yhteisöstä eikä hänen yhteisöstä tekemiään tulkintoja. Kokonaisuudesta syntyy vaikutelma, että suuren keskinäisen luottamuksen arvioinnit pohjautuisivat ns. *bonding* -tyyppiseen pakkohan meidän on luottaa

toisiimme, kun meillä ei ole mitään muuta vaihtoehtoa -ajatukseen. Koettu luottamus vaikuttaa eriytymättömältä ja suurelta osin testaamattomalta. Tämän puolesta puhuu myös se, että pienistäkin ns. luottamusrikoksista yhteisössä näyttää syntyvän kaikkia yhteisön jäseniä koskettavia kriisejä, joista ylipääsemiseen kulutetaan melkoisesti voimavaroja. Keskinäisen luottamuksen korostamisella näyttää olevan yhteys yhteisön arvoperustaan. Yhteisön nuoruudesta johtuen tuota arvoperustaa ei kuitenkaan ole vielä tutkimusvaiheessa testattu, eivätkä yksilöt ole välttämättä muodostaneet siihen syvää suhdetta. Korkeat luottamusarviot vaikuttavat liittyvän ns. yhteisöllisyyskoodiin. Sen yhtenä rakennuspilarina ovat organisaation alkuvaiheen perustamishankaluudet, jotka ikään kuin saavat jäsenet yhteiseen taisteluvalmiuteen vaikeuksia vastaan. Toisaalta vahva yhteisöllisyyskoodi ei tunnu juurikaan jättävän tilaa henkilökohtaisille arvoalinnoille ja autonomialle, mikä osaltaan selittää koulutusprosessissa esiin noussutta 'eriytymisaggressiota'. (Jälkikäteispäiväkirja.)

LIITE 11 TUNNETAIDON YDINTEKIJÖIDEN ETSIMINEN YHTEISÖJEN RISTIINVERTAILULLA

Tutkimuksessa yhteisöjä on verrattu keskenään. Yhteisöjen keskinäisestä vertailusta on valittu keskeisimmältä vaikuttava ero. Ensin kussakin vertailussa keskeisiä eroja on nostettu esiin määrällisen mittauksen ja laadullisen havainnoinnin avulla. Sen jälkeen ne on kirjattu paperille kaksiulotteiseen ruudukkoon (engl. *grid*). Tärkeimmät vaikuttavat syyt on valittu *grid*-taulukon avulla: jos kahdesta taulukossa olevasta tekijästä a vaikuttaa b:hen enemmän kuin b a:han, on piirretty nuoli a:sta b:hen (tai on kirjattu + merkki). Lopuksi vaakatasossa olevien vaikuttavien tekijöiden kohdalta on laskettu, montako kertaa ko. tekijä on ollut vaikuttava syy. Orpojen ja Komeettojen vertailu näyttää seuraavalta:

Liitetaulukko 7 Tilastollisten syy-seuraus suhteiden vertailu Orvoissa vs. Komeetoissa – analyysi 1.

	<i>Johtaminen</i>	<i>Poikkeuksiset</i>	<i>Riskienotto</i>	<i>Spontaanius</i>	<i>Moninaisuus</i>	<i>Luottamus</i>	<i>Onnistuminen</i>	<i>Takaiskut</i>	<i>Plus-sat</i>
<i>Johtaminen</i>	0	+	+	+	+	-	+	+	6
<i>Poikkeuksien tulkinta</i>	-	0	+	+	+	-	+	+	5
<i>Riskienotto</i>	-	-	0	+	+	-	+	+	4
<i>Spontaanius</i>	-	-	-	0	+	+	+	+	4
<i>Moninaisuuden hyväksyntä</i>	-	-	-	-	0	+	+	+	3
<i>Luottamus</i>	+	+	+	-	-	0	-	-	3
<i>Onnistumisten tulkinta</i>	-	-	-	-	-	+	0	+	2
<i>Takaiskujen tulkinta</i>	-	-	-	-	-	+	-	0	1
<i>Miinukset</i>	6	5	4	4	3	3	2	1	

Liitetaulukossa + merkin ollessa ruudukossa pystyivillä olevan tekijän merkitys on suurempi kuin vaakarivillä olevan tekijän. – merkin ollessa ruudukossa tilanne on päinvastainen.

Liitetaulukko 8 Tilastollisten syy-seuraus suhteiden vertailu Orvoissa vs. Komeetoissa – analyysi 2.

	<i>Feed forward -johtaminen</i>	<i>Yhdessä ajattelu</i>	<i>Minäpystyvyys</i>	<i>Merkitystaito</i>	<i>Plussat</i>
<i>Feed forward -johtaminen</i>	0	+	+	+	3
<i>Yhdessä ajattelu</i>	-	0	+	+	2
<i>Minäpystyvyys</i>	-	-	0	+	1
<i>Merkitystaito</i>	-	-	-	0	3
<i>Miinukset</i>	3	2	1	3	

Liitetaulukossa + merkin ollessa ruudukossa pystyivillä olevan tekijän merkitys on suurempi kuin vaakarivillä olevan tekijän. – merkin ollessa ruudukossa tilanne on päinvastainen.

Näistä useista keskeisistä eroista on tutkijan arviointiin pohjautuvalla pisteytyksellä etsitty vaikutuksen suunta: tuottaako *feed forward* -johtaminen poikkeuksien myönteistä tulkintaa vai päinvastoin. Esimerkiksi Komeettojen ja Orpojen olennaisia eroja olivat johtaminen, takaiskujen tulkinta, onnistumisten tulkinta, poikkeusten tulkinta, moninaisuuden ymmärtäminen, riskienotto, aktiivisuus, optimismi ja spontaanisuus. Erojen syy-seuraus taulukoinnista päällimmäiseksi nousee johtamisen ero.

Metodilla on haettu täsmällisempää ymmärrystä siitä, mikä kahden yhteisön kriittisistä eroista vaikuttaa vahvimmin tunnetaitoon. Ydintekijän siivilöinti voidaan tehdä joko tilastollisten arvojen pohjalta (tilastomateriaalista) tai tutkijan arviointina, kuten tässä on tehty. Menetelmä muistuttaa Kellyn *grid*-menetelmää, jossa vaaka- ja pystysuoralle kirjataan vaikuttavia tekijöitä ja niiden keskinäisvaikutuksen – mikä on syy ja mikä seuraus – suuntia. Keskinäisvaikutusten suunta dokumentoidaan piirtämällä nuolen suunta esim. a:sta b:hen, jolloin a vaikuttaa b:hen enemmän kuin b a:han.

**TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUSARJASSA A OVAT
VUODESTA 2011 LÄHTIEN ILMESTYNEET SEURAAVAT JULKAISUT**

- A-1:2011 Marjo Kumpula
Vakuutusalan työn sisältö ja työntekijöiden ammatti-identiteetin muovautuvuus – Vakuutusvirkailijasta finanssialan myyjäksi?
- A-2:2011 Helena Keinänen
Algorithms for coalitional games
- A-3:2011 Matti Mäntymäki
Continuous use and purchasing behaviour in social virtual worlds
- A-4:2011 Arto Kuuluvainen
Dynamic capabilities in the international growth of small and medium-sized firms
- A-5:2011 Ville Korpela
Four essays on implementation theory
- A-6:2011 Leena Aarikka-Stenroos
Reference communication and third actors in the initiation of business relationships
- A-7:2011 Jouni Suominen
Kohti oppivaa organisaatiota – Konstruktion muodostaminen johtamisen ja oppimisen välisistä riippuvuusuhteista
- A-8:2011 Samuli Leppälä
Essays in the economics of knowledge
- A-9:2011 Nina Stenström-Iivarinen
The communication of strategically significant topics in business-to-business relationships: An empirical study in the electronics manufacturing industry
- A-10:2011 Katja Heikkilä
A business-network view on managing MNC relationships with state actors – Russian public officials in Finnish MNC business networks
- A-1:2012 Aleksandra Masłowska
Studies on institutions and central bank independence
- A-2:2012 Salla Laasonen
Corporate responsibility guaranteed by dialogue? Examining the relationship between nongovernmental organizations and business
- A-3:2012 Mikko Kepsu
Earnings management in the process of preparing corporate financial reports

- A-4:2012 Diego Chantrain
Social capital inheritance and resource co-optation in corporate spin-off firms
- A-5:2012 A. K. M. Najmul Islam
Understanding e-learning system users' post-adoption usage behavior and its outcomes: a study of a learning management system
- A-6:2012 Markku Karma
Tunnetaito neljässä organisaatiotyypissä. Merkitysten joustavuus yhteisön menestystekijänä

Kaikkia edellä mainittuja sekä muita Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarjoissa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku
Puh. (02) 333 9422
E-mail: ky-dealing@tse.fi

All the publications can be ordered from

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku, Finland
Phone +358-2-333 9422
E-mail: ky-dealing@tse.fi

