

Esimiestyö ja sosioemotionaaliset ongelmat työyhteisössä

Juhani Tiuraniemi

JOHDANTO

Työyhteisön tehokas toiminta edellyttää, että jokainen jäsen toimii perustehtävän mukaisesti samaan suuntaan ja yhteistyö ja työnjako toimii selkeästi ja toiminnan ohjausprosessit, lähinnä johtajuuteen liittyvät prosessit toteutuvat tehokkaasti. Mikäli näissä on ongelmia, toiminta voi heikentyä monella tavalla. Usein ilmiöt ovat tällöin luonteeltaan sosiaalipsykologisia ja tehtäväorientoituneet johtajat ovat tällöin hämmennyksissä tilanteissa, jotka edellyttävät moninaisia vuorovaikutustaitoja. Ongelmatilanteissa tarvitaan henkilöjohtamiseen liittyviä taitoja, kuten vuorovaikutustaitoja, reflektiokykyä ja prosessien hallintataitoja (Riggio, Riggio, Salinas ja Cole 2003; Shalley ja Gilson 2004). Tarkastelen tässä artikkelissa työyhteisön ongelmia esimiestyön näkökulmasta. Erityisesti pohdin sitä, miten työyhteisön asiataason ongelmiin (tehtävä- ja prosessiongelmat) voi liittyä sosioemotionaalisia ja vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä.

Työyhteisön ongelmatilanteissa syntyy helposti sosiaalisia liittoutumia ja ryhmittymiä, joiden perustana ovat erilaiset sosiaalisten ryhmien jäsenyydet. Nämä jäsenyydet voivat muodostua esimerkiksi ammatin, aseman tai ryhmän ominaisuuksien perusteella. Sosiaalinen identiteetti muotoutuu erilaisten ryhmien jäsenyyksien kautta ja jonkun sosiaalinen identiteetti voi muotoutua sukupuolen mukaan, aseman mukaan (esimies/alainen), ammatin perusteella ja ryhmäroolin mukaan. Ryhmärooli määräytyy ryhmäilmiöiden perusteella ja saattaa kuvata ryhmän jäsenen toiminnan aktiivisuutta (aloitteentekijä), asemaa (johtaja, seuraaja) tai tavoitetta (kriitikko). Ongelmatilanteissa erilaisten liittoutumien ja ryhmittymien merkitys korostuu monestakin syystä. Yksi tekijä on se, että ongelmatilanteissa yksilötasolla hallinnan tunne vähenee, ja sitä pyritään nosta-

maan ryhmätason ilmiöiden avulla, jolloin tunteet aktivoituvat ja ilmaantuu epäviralliseen johtajuuteen liittyviä ilmiöitä (Gioia, Schultz ja Corley 2000; Hoggs ja Abrams 1999; Hoggs ja Terry 2000; Pescosolido 2002).

Organisaatioiden toiminnan tarkastelussa on viime vuosina korostunut kognitiivisen psykologian näkökulma. Tällöin toimintaa pyritään ymmärtämään erilaisten merkityksenantosysteemien kautta (Weick 2001). Erilaisille tapahtumille ja toimintoille annetaan merkityksiä organisaatioissa tapahtuvan keskustelun kautta. Mikäli keskustelua ei ole riittävästi, ongelmana voi olla riittämätön sosiaalinen tuki, puutteellinen yhteisöllisyys ja merkityksillä ei myöskään ole jaettava sisältöä. Yksilötasolla puolestaan on tärkeää se, miten yksilötason identiteetin rakentamista tuetaan organisaatiossa. Erilaiset ongelmatilanteet liittyvät siis merkityksenantoon. Mikäli tapahtumia ei nähdä osana kokonaisuutta tai toiminnan keskeytyksen ehtoja ei tunnisteta, menetetään toimintakykyä. Toiminnan uskottavuus syntyy siitä, miten tapahtumat liitetään toisiinsa ja millainen ennustettavuus ja luotettavuus tapahtumille annettaville merkityksille muotoutuu (Weick 2001).

Organisaatiot ovat olemassa ennen kaikkea jatkuvassa ihmisten välisessä vuorovaikutusprosessissa (Aaltonen ja Wilenius 2002). Tässä vuorovaikutuksessa muotoutuvat yhteiset käsitykset ja uskomukset työyhteisön toiminnasta ja erilaisista asioille annetuista merkityksistä. Työyhteisön ongelmatilanteet liitetään usein perustehtävän sujumiseen tai ylipäätään organisaation kokonaistoimintaan. Esimiehet tarvitsevatkin toiminnan kokonaisjäsenystä, jonka pohjalta työyhteisön ongelmat voidaan nähdä hallitavampina. Ongelmia ei kuitenkaan voida yksinkertaistaa silloin, kun ne ovat todella monimutkaisia.

TYÖYHTEISÖN TEHTÄVÄ- JA PROSESSI-ONGELMAT

Kansainvälisessä työyhteisön ongelmien tutkimuksessa ongelmat on tavallisesti ryhmitelty tehtävä- ja prosessiongelmiksi (esimerkiksi Jehn ja Mannix 2001). Tehtäväongelmat liittyvät usein perustehtävään, jonka määrittely työyhteisössä voi olla ristiriitaista tai epämääräistä (Amason ja Sapienza 1997; Jehn 1995; Jehn ja Mannix 2001). Tällöin yhteisössä on erilaisia näkemyksiä tehtävistä. Erilaiset näkemykset saattavat innostaa ryhmää jopa parempaan suoriutumiseen, mikäli keskusteluissa osataan hyödyntää erilaiset näkökulmat (Jehn 1995; Pelled 1996). Päätöksenteon moniarvoisuutta voidaan pyrkiä lisäämään huolehtimalla siitä, että päätöksentekoon osallistuu ihmisiä, joiden näkökulmat eroavat toisistaan (Weick ja Sutcliffe 2001). Toisaalta on todettu, että esimiehellä on oltava selkeää näkemys strategioista ja tavoitteista, jotta kehitystyö organisaatiossa onnistuu (Simelius 2003). Järvenpään ja Immosen (2002) mukaan tietoinensivisessä organisaatiossa ylimmän johdon toiminnassa korostui vision välittäminen, kun taas johdon keskitasolla toimintamallien luominen oli keskeistä. Toimiva organisaationaaliset konteksti luo mahdollisuuksia myös luovuudelle (Cummings ja Oldham 1997).

Mikäli ongelmatilannetta tarkastellaan organisaation muutoksen näkökulmasta, näkemyksiä perustehtävästä voidaan kuvata vallitsevan tulkintatavan käsitteen avulla (Hinings ja Greenwood 1988; Whelan-Berry, Gordon ja Hinings 2003). Mikäli organisaation jäsenet määrittelevät perustehtävän yhdenmukaisesti, voidaan todeta, että organisaation vallitseva tulkintatapa perustehtävästä on yksimielinen ja todennäköisesti perustehtävän eri dimensioihin liittyvät merkityksenantoprosessit ovat yhdenmukaisia. Varsinkin organisaation muutostilanteessa käsitykset organisaation perustehtävästä voivat jakaantua kahteen "leiriin": uutta toimintatapaa kannattaviin ja vanhaa puolustaviin näkemyksiin. Tällainen kaksijakoinen tulkintatapa organisaatiossa tulee todennäköisesti johtamaan jommankumman näkemyksen voittoon, jolloin siitä muotoutuu vallitseva tulkintatapa. Organisaation toiminnan kehittämisen kannalta on hankalaa, jos tulkintatapa on epämääräinen, jolloin mitään selkeää kehittämisen vaihtoehtoa ei ole helppo hahmottaa. Usein julkisen sektorin organisaatioissa val-

itseva tulkintatapa on epämääräinen (Tiuraniemi 1994). Mikäli organisaatiossa on kaksi kilpailevaa tulkintatapaa perustehtävästä, on molempien osapuolien hyvä miettiä sitä, onko tarkoitus tehdä jatkossakin yhteistyötä niiden kanssa, jotka edustavat vastakkaista näkemystä. Mikäli yhteistyöhön orientoidutaan, on huolehdittava mielipiteiden ilmaisumahdollisuuksista ja mielipiteiden selkeästä muotoilusta ja erityisesti johdon on kyettävä tekemään yhteenvedoja käydyistä keskusteluista ja on myös kyettävä ilmaisemaan selkeästi päätökset (Riggio ja muut 2003).

Prosessiongelmat kiteytyvät usein koettuun huonoon johtajuuteen ja huonoon tiedonkulkuun. Nämä ovat kuitenkin vain pintailmiöitä taustalla olevista tekijöistä. Prosessiongelmiä pyritään ratkaisemaan prosessin asiakaslähtöisen ja kokonaisvaltaisen tunnistamisen ja kuvauksen avulla, jolloin eri yksikköjen ja yksilöiden rooli palvelu- tai tuotantoprosessissa pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti (Laamanen 2002). Prosessiongelmat voivat liittyä myös organisaation arviointi- ja palautesysteemeihin. Palaute toteutuu selkeimmin erilaisissa kehityskeskusteluissa tai suunnittelukokouksissa, jolloin yhteisö kokoontuu arvioimaan omaa toimintaansa (Sydänmaanlakka 2000). Käytännön johtamistyössä strategiat ja arvot on kytkettävä kehityskeskustelussa henkilön suorituksen arviointiin ja tuleviin tavoitteisiin (Hannus 2004). Parhaiten kehityskeskustelut onnistuvat, kun organisaatiossa on luotu luonnolliset käytännöt palautetoiminnolle (Kvist, Miekavaara ja Poutanen 2004). Ongelmat ovat nimenomaan prosessiongelmiä silloin, kun yhteisössä ei ole muotoutunut yhtenäistä näkemystä siitä, miten toiminnot ja erilaiset prosessit toteutetaan (Jehn ja Mannix 2001).

Organisaation rakenteiden näkökulmasta keskeistä on yhteistyön ja työnjaon sujuminen ja ylipäätään toimintojen organisoinnin ongelmaton sujuminen. Avainsana yhteistyön sujumiseen on koordinaatio: mikäli toiminnot on koordinoitu hyvin, yhteistyö ja työnjako toimii. Koordinaatio edellyttää kokonaisnäkemystä toiminnoista. Prosessiongelmat liittyvätkin rakenteiden näkökulmasta siihen, miten ryhmä pystyy määrittelemään konkreettiset tavoitteet ja toimintatavat (Jehn ja Mannix 2001). Eri tehtäväkokonaisuuksiin liittyvien roolien on oltava selkeitä ja tehtävä- ja vastuumäärittelyjen on oltava yksiselitteisiä (Schaubroeck, Ganster, Sime ja Ditman 1993). Ongelmat liittyvätkin usein eri yksikköjen tai

yksilöiden pyrkimyksiin lisätä kontrollia tai vähentää keskinäistä riippuvuutta. Samoin pyrkimykset omien asemien parantamiseen tai säilyttämiseen vaikuttavat yhteistyön ja työnjaon sujumiseen. Keskeisessä asemassa ovat roolimäärittelyt: miten eri yksikköjen tai yksilöiden vastuu ja vapausasteet on määritelty, miten suhde johtajuuteen toteutuu ja mikä osuus milläkin rooliilla on prosessien eri vaiheessa (Laamanen 2002). Yhteistyö- ja neuvotteluvaikeuksien taustalla voivat olla myös eri ryhmien ja yksikköjen eturistiriidat. Työn organisointiin liittyvät ongelmat saattavat kiteytyä resurssien jako-ongelmina, jolloin vaikkapa rahojen jaon yhteydessä ongelmat aktivoituvat voimakkaasti. Resurssihin liittyvät myös osaamisresurssit, jolloin tärkeää on se, miten organisaatiossa nähdään eri henkilöiden osaamisen merkitys. Ongelmat voivat olla siis joko eturistiriitoin liittyviä tai rooli- ja tehtäväepäselvyyksissä ilmeneviä. Ratkaisukeinot perustuvat ensisijaisesti neuvottelutaitoihin: miten kyetään organisoimaan ongelmatilanteessa neuvotteluprosessi, jossa erilaiset eturistiriidat tulevat avoimesti tarkastelun kohteeksi tai jossa keskitytään selkeästi roolien määrittelyyn ilman luettelomaisia tehtäväkuvauksia (Ford ja Gioia 2000; Jehn ja Mannix 2001; Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks ja Gilbert 2000).

Voidaan todeta, että organisaation toiminnan ongelmat liittyvät joko 1) perustehtävään, 2) toimintojen organisointiin yhteistyön ja työnjaon osalta tai 3) prosessien johtamiseen ja arviointikäytäntöihin. Ongelmat voidaan nimetä myös tehtäväongelmiksi tai prosessioongelmiksi (Jehn ja Mannix 2001). Joissakin tilanteissa toimintojen ongelmien analysointi ei kuitenkaan johda ratkaisuun. Tällöin ongelma heijastuu usein ratkaisutavoissa tai vuorovaikutuksissa tai tunnelmissa, jotka ilmenevät neuvotteluissa. Ongelmien taustalla voi lisäksi olla tekijöitä, joita on syytä tarkastella vuorovaikutustyylien näkökulmasta ja jotka on nimetty joko sosioemotionaaliksi ongelmiksi tai suhdeongelmiksi (Jehn 1995; Jehn ja Mannix 2001).

SOSIOEMOTIONAALISET ONGELMAT TYÖYHTEISÖISSÄ

Sosioemotionaalisten ongelmien taustalla on paradoksaalisesti työorganisaatioiden jäsenten voimakas sitoutuminen ja samaistuminen orga-

nisaatioon. Kun yksilö sitoutuu ja samaistuu organisaatioon, niin silloin suhde työasioihin on väkevämpi ja voimakkaampi ja myös tunnevaltaisempi. Yksilön samaistuminen organisaatioon merkitsee sitä, että hän rakentaa sosiaalista identiteettiään organisaation jäsenyyden kautta (Ashmore, Deaux ja McLaughlin-Volpe 2002; Hoggs ja Terry 2000). Jäsenyyden työorganisaatiossa on olennainen osa yksilön sosiaalista identiteettiä, ja silloin organisaatioon kohdistuvat hyökkäykset, loukkaukset tai vastaavat koetaan helpommin henkilökohtaisina. Sosioemotionaaliset ongelmat tarkoittavat henkilökohtaisesti koettuja ongelmatilanteita, jotka liittyvät organisaation jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja joihin liittyy eri asteisesti koettuja tunteita (Amason 1996; Jehn ja Mannix 2001; Zin ja Pelled 2003). Sosioemotionaaliset ongelmat liittyvät usein edellä kuvattuihin tehtävä- tai asiaongelmiin, eli ne ilmenevät asiaongelmien kautta. Asioiden käsittely ei kuitenkaan onnistu asiallisesti, vaan keskustelussa ja vuorovaikutuksessa on mukana tunnevaltaisuutta, joka vaikuttaa kaikkiin vuorovaikutuksen osapuoliin. Tämä puolestaan perustuu vuorovaikutuksen täydentävyysperiaatteeseen: inhimillisessä vuorovaikutuksessa erilaiset tavat suuntautua toiseen vaikuttavat täydentävästi. Mikäli yksilö suuntautuu toiseen ystävällisesti, toinen suhtautuu välittömästi ystävällisesti tai jos joku ottaa kontaktia aggressiivisesti, tämä herättää välittömästi aggression tai pelkoreaktion. Tavallisesti sosiaalipsykologiassa tarkastellaan kahta ulottuvuutta: ystävällisyys ja vihamielisyys ja toisena ulottuvuutena dominoivuus ja alistuvuus (Hill ja Safran 1994). Dominoivuus ja alistuvuus ovat toisiaan täydentäviä reaktiotapoja: mikäli joku on alistuva, helposti toinen ottaa tilan ja ryhtyy dominoimaan tilannetta ja päinvastoin, mikäli joku dominoi, niin välitön reaktio on tilan antaminen. Vastaavalla tavalla voidaan havaita, että etäiseen suhtautumiseen suhtaudutaan epäluuloisesti ja päinvastoin: mikäli joku on epäluuloinen, häneen otetaan etäisyyttä. Nämä lainalaisuudet on hyvä ottaa huomioon myös esimiestoiminnassa, sillä esimiehillä on voimakkaampi vaikutus työyhteisön vuorovaikutusilma- piiriin syntymiseen: mikäli esimies on etäinen, tämä synnyttää helposti epäluuloja esimiestä kohtaan ja vastaavasti ulospäinsuuntautunut esimies herättää luottamusta. Kyseessä ovat kuitenkin primaarireaktiot, eivätkä ne välttämättä selitä vuorovaikutusta sinällään. Jokaiselle on

muotoutunut myös sekundaaritason reagoititavat, jotka perustuvat yksilölliseen merkityksenantoon: esimerkiksi joku ei suutu koskaan, koska hän on oppinut vaikkapa älyllisesti selittämään aggressiivisuuden pois omasta toiminnastaan. Välttämättä tämä ei ole hyvä asia, sillä taustalla voi olla vaikeus kohdata omia aggression tunteita.

Sosioemotionaalisten ongelmien laukaisevana tekijänä on usein se, että yksilö tai ryhmä kokee asemansa tai arvonsa uhatuksi tai loukatuksi. Uhkatilanne voi syntyä vaikkapa organisaation muutostilanteessa, jossa suunnitellaan työtehtävien muutosta. Uhka töiden muutoksesta voi aiheuttaa emotionaalisia reaktioita, jotka tulkitaan jonkun osapuolen aiheuttamaksi uhkatilanteeksi, jossa täytyy puolustautua. Näin yksilö tai ryhmä voi suuntautua emotionaalisesti johonkin toiseen ryhmään, esimerkiksi muutosta suunnittelevaan johtoryhmään ja kun asioita käsitellään, heidän vuorovaikutuksessaan voi olla mukana aggressiivisuutta, johon puolestaan johtoryhmä täydentävästi reagoi aggressiivissävyteisesti. Näin ongelmatilanne voi olla valmis.

Ongelmatilanteet ilmenevät erilaisten asioiden käsittelyn yhteydessä. Kokoonumisissa on helposti samanlainen ilmapiiri, jossa reagoidaan tunnevaltaisesti. Eri osapuolilla on tarve toistuvasti vakuutella omaa näkökantaansa ja toistaa sitä kuuntelematta toisen osapuolen näkemystä. Osapuolet jumiutuvat nopeasti oman näkökantansa taakse ja toista osapuolta arvioidaan yksilöllisesti ja negatiivisesti (Simons ja Peterson 2000). Mukaan saattaa tulla tietoisesti, aluksi ehkä vihjailevasti toisen osapuolen henkilökohtainen loukkaaminen. Ongelma laajenee, se liittyy vähitellen useampiin asioihin, siinä on mukana useampia henkilöitä ja ongelmaa myös pyritään tietoisesti laajentamaan. Osapuolet hakevat liittolaisia ja ottavat yhteyttä esimerkiksi ylempiin tahoisiin organisaatiossa. Laajimmillaan ongelmaan voi perehtyä tiedotusvälineiden kautta. Ongelman ratkaisukeinoista voi myös tulla uusia ongelmia: mikäli joku osapuoli ottaa yhteyttä vaikka ylempiin esimiehiin, toinen osapuoli voi loukkaantua tästä ja reagoida siihen sen mukaisesti. Erilaiset ongelman ratkaisua varten perustetut työryhmät voivat sisäisesti jakaantua samalla tavalla kuin ongelmatilanteen osapuolet ja jumiutua taistelutilanteeseen (Jehn ja Mannix 2001, Järvinen 1998; Riggio ja muut 2003).

Sosioemotionaaliset ongelmat eivät ratkea

asiatason ongelmien ratkaisun kautta. Vaikka asiatason ongelmia saataisiinkin ratkaistuksi, sosiaaliemotionaaliset ongelmat saattavat jonkin ajan kuluttua puhjeta esiin jonkun muun asian yhteydessä. Sosioemotionaalisten ongelmien ratkaisu edellyttää reflektion käyttöä eli osapuolten on pystyttävä muuttamaan omaa vuorovaikutustyyliään. Asian käsittely saattaa edellyttää myös sen käsittelyä, mikä on alun perin koettu loukkaavaksi tai uhkaavaksi ja käsitellä siihen asiaan liittyviä merkityksiä. Usein kuitenkin sosioemotionaaliset ongelmat irtautuvat alkuperäisestä laukaisevasta tekijästä ja elävät ikään kuin omaa elämäänsä ja pitkän ajan kuluessa osapuolet eivät enää muista, mistä kaikki on alkanut. Sen sijaan muistetaan viimeisimmät epäkohdat tai koetut loukkaukset.

ONGELMATILANTEIDEN RATKAISUPERIAATTEITA

Lähtökohtana sosioemotionaalisten ongelmien ratkaisuissa on ongelmatilanteen tunnistaminen (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ja Fleishman 2000; Xin ja Pelled 2003). Inhimilliset, mutta virheelliset tavat ratkaista ongelmatilanteita ovat ongelmatilanteiden henkilökohtaistaminen ja oman osuuden vähättely. Taustalla on attribuutiovirhe, joka liittyy inhimilliseen havaitsemiseen: kun toiminnassa ilmenee ongelma, se pyritään selittämään ulkopuolisen aiheuttamaksi ja usein siihen liitetään jokin henkilö (Miller ja Ross 1975; Goerke, Möller, Schulz-Hardt, Napiersky ja Frey 2004). Pyrkimys selittää jokin ongelmatilanne jonkun henkilön tai ryhmän piirteillä ("he ovat hankalia ihmisiä" tai "he potevat muutosvastarintaa") on usein ongelmatilannetta ylläpitävää, jonka toinen osapuoli kokee loukkaavana. Vaikka ongelma ilmenee vuorovaikutuksellisenä ja emotionaalisenä, sitä ei työyhteisöissä ole kuitenkaan syytä irrottaa yhteyksistään. Ensimmäinen kysymys on aina, miten ongelma liittyy yksikön toimintaan, perustehtävään, prosesseihin tai rakenteisiin. Jostakin syystä sosioemotionaalinen ongelma elää yksikössä ja silloin toiminnassa on jotakin sellaista, joka mahdollistaa sosioemotionaaliset ongelmat. Esimerkiksi perustehtävä voi olla epämääräisesti määritelty, jolloin sosioemotionaalisuus saa tilaa yksikössä, tai rakenteissa on jotakin sellaista, joka ylläpitää yksikössä jumiutunutta tilannetta. Ongelma onkin

paikallistettava ja määriteltävä käsiteltävään muotoon, jotta yhteisön jäsenillä on mahdollisuus keskustella asioista (Shalley ja Gilson 2004). Tyypillisiä syntymekanismeja yhteisössä ovat vallan aiheuttamat tilanteet (mikäli esimies ei toimijämäkästi, yksikössä on vallan tyhjiö, jota pyritään käyttämään hyväksi) tai henkilöstön epävarman aseman aiheuttamat tilanteet. Haitallisen kilpailun vaikutuksena voi syntyä sosioemotionaalisia ongelmia (esimerkiksi kilpailu suosioista, jolloin perustehtävä on todennäköisesti heikosti määriteltävyä). Asiantuntijayhteisöissä tyypillisiä ongelmatilanteiden aiheuttajia ovat asiantuntijuuksiin liittyvät erilaiset arvostukset. Ongelmien ratkaisukeinot voivat usein synnyttää rakenteellisia ongelmia ylläpitäen esimerkiksi tarpeetonta sisäpiiriyhteisöä. Kun näitä tekijöitä on tunnistettu, ne on pyrittävä muotoilemaan käsiteltäväksi ongelmaksi. Esimerkiksi ongelmaksi voidaan määritellä seuraava kysymys: miten kehittää työyhteisön toimintaa siten, että erilaiset näkökulmat ja erilaiset asiantuntijuudet tulevat parhaimmalla mahdollisella tavalla hyödynnetyksi. Tämä edellyttää myös ongelmien prosessiluonteen huomioonottamista ja suuntautumista muutokseen (Jehn ja Mannix 2001). Muutosjohtamisessa johtamistyylillä on tärkeä ulottuvuus ja naisjohtajat voivat olla tässä taitavampia ja tehokkaampia (Eagly, Johannesen-Schmidt ja van Engen 2003). Ongelmien työstäminen edellyttää erilaisten ongelmanratkaisutekniikoiden käyttöä. Johtajat eroavat ongelmanratkaisutaidoiltaan ja taitojen on todettu olevan yhteydessä johtajien kognitiiviseen kyvykkyyteen, motivaatioon ja persoonallisuuteen (Connelly, Gilbert, Zaccaro, Threlfall, Marks ja Mumford 2000; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ja Fleishman 2000).

Mikäli edellä mainitut ongelman määrittelyt eivät ole riittäviä, on tarkasteltava tilanteiden tunnesisältöjä, jolloin tavoitteena on vuorovaikutuksen muuttaminen. Toisen vuorovaikutusta on vaikea muuttaa, joten vaihtoehdoksi jää oman vuorovaikutustavan tunnistaminen ja muuttaminen. Tämä tapahtuu reflektion avulla. Reflektiivinen toiminta tarkoittaa omien ja toisen sisäisten tilojen havainnointia, tunnistamista, ilmaisua ja suhtautumista niihin (Schön 1983, Tiuraniemi 2002). Esimieheltä edellytetään tällöin kykyä yksilön mielensisäisen prosessoinnin ja yhteisöllisten tekijöiden keskinäisen vaikuttavuuden havainnointia (Looman 2003; Marshall-Mies, Fleishman, Martin, Zaccaro, Baughman ja McGee 2000).

Metakognitiivisen prosessien näkökulmasta reflektio on oman ammatillisen toiminnan eri puolien tarkastelua. Reflektiivinen toiminta tai ajattelu on laajempi käsite kuin itse-reflektio. Reflektiivisessä toiminnassa keskeistä on vuorovaikutus ja suuntautuminen toiseen ja itse-reflektio puolestaan tarkoittaa suuntautumista omiin sisäisiin prosesseihin, jolloin esimerkiksi omia tunnereaktioita voi käyttää informaation lähteenä täydentävyys-periaatteen mukaisesti. Oman vuorovaikutustavan tarkastelu lähtee siitä, että arvioimissa määrin omassa toiminnassa on tunnevaltaisuutta ja jos tunnistaa tunteita, ovatko tunteet tilanteen mukaisia. Tilanteen mukainen tunne tarkoittaa reaktiota, joka kenellä tahansa olisi voinut ilmaantua: jos joku on aggressiivinen, tilanteen mukainen tunne on aggressio tai pelko. Jos jo ennen tilannetta huomaa olevansa aggressiivinen tai vaikkapa defensiivinen, niin kyseessä on todennäköisesti ennakoitiin perustuva tunne. Ennakoinnit voivat olla ennakkoluulon kaltaisia ongelmia ylläpitäviä suhtautumistapoja, joihin toinen reagoi todennäköisesti myös tunnevaltaisesti. Tällöin on tärkeää arvioida oma vaikuttavuus vuorovaikutuksessa (Greenberg, Rice ja Elliot 1993).

Omien reaktioiden tunnesisältöjen tarkastelu voi antaa informaatiota vuorovaikutustilanteesta tai toisen ihmisen vuorovaikutuksesta. Esimiehelle tyypillisiä tunnereaktioita ovat aggressio, pelko ja ahdistus. Pyydetessä esimiehiä arvioimaan, mikä on ollut heidän tavallisin tunnereaktio hankalassa vuorovaikutustilanteessa, yli puolet ilmoitti tunnereaktiokseen aggression. Tavallisimmin hankala tilanne oli ollut alaisen sitoutumattomuus eri muodoissaan, ja tähän toimintaan sitoutunut esimies reagoi harmilla, ärtymyksellä tai vihalla (Tiuraniemi 2004). Suurin osa kertoi peittäneensä kokemansa tunteen, mutta todennäköisesti toinen kuitenkin on tunnistanut tunteensa esimiehen vuorovaikutuksesta. Tässä tilanteessa tunnereaktio on tilanteenmukainen. Aggressio voi kuitenkin liittyä myös esimiehen valtaan, koska aggressio ja valta liittyvät usein toisiinsa. Vaikka aggressio on vaikea tunne, sinänsä se ei tunteena ole välttämättä negatiivinen: aggressio voi olla rakentavaa tai se voi olla tuhoavaa. Aggressiiviset tunteet eri muodoissa voivat kertoa esimerkiksi valtataistelusta työyhteisössä. Toisaalta johtajuus ja toisaalta tilan-tekijät ovat yhteydessä aggressioon työpaikalla (Hepworth ja Towler 2004). Ahdistus tunteena

liittyy puolestaan tilanteiden hallintaan tai pikeminkin hallinnan tunteen puutteeseen. Hallinnan tunteen puuttuminen voi liittyä vaikeisiin työtehtäviin tai hankaliin vuorovaikutustilanteisiin. Tällöin voi tarkastella tilannetta siitä näkökulmasta, joutuvatko työntekijät kohtaamaan liian vaativia työtilanteita. Pelko liittyy usein turvattomuuteen. Mikäli työyhteisön vallitseva ilmapiiri on pelko, niin tällöin voidaan tutkia, mitkä tekijät mahdollisesti aiheuttavat turvattomuutta työntekijöissä ja missä määrin voitaisiin tukea työntekijöitä enemmän.

Tunnesisältöjen tutkiminen auttaa tekemään hypoteeseja mahdollisista toimintaan liittyvistä tekijöistä, jotka ylläpitävät ongelmallista tilannetta. Mikäli työntekijät joutuvat jatkuvasti toimimaan liian vaativissa työtilanteissa, heidän ahdistuksensa kasvaa, he yrittävät ottaa etäisyyttä työhön ja he yrittävät luoda ahdistusta vähentäviä rutiineja, jotka työn kannalta eivät kuitenkaan ole välttämättömiä. Toisen osapuolen näkökulman tietoinen tarkastelu on keino, jonka tavoitteena on vaikuttaa vuorovaikutusilmapiiriin siten, että toiselle tulisi tunne kuulluksi tulemisesta. Tällöin tarve tuoda voimakkaasti ja toistuvasti omaa näkökulmaa vähenee. Toisen näkökulman tietoinen tarkastelu lähtien perustehävästä, rakenne- ja prosessitekijöistä voi antaa myös uutta näkökulmaa omiin käsityksiin.

Yksi keino muuttaa vuorovaikutusta on meta-kommunikaatio (Safran ja Muran 2000). Tämä tarkoittaa "tässä ja nyt" tapahtuvaa vuorovaikutuksen tarkastelua. Jos kahden ihmisen välillä toistuu sama tilanne usein, juututaan esimerkiksi väittelemään samalla tavalla eri asioista, toinen voi todeta: "Olen huomannut, että toistan näkemyksiäni, enkä kuuntele sinun näkemyksiä ja mielestäni sinä toimit samalla tavalla. Mitä mieltä olet?" Tilanne voi yllätyksellisyydessään avata mahdollisuuden tarkastella vuorovaikutusta ja sitä kautta ehkä saada aikaan muutosta. Suoran viestinnän käyttö onkin edellytys selkeälle vuorovaikutukselle. Tällöin pyritään ilmaisemaan omat tavoitteet, ajatukset ja tunteet. Esimerkiksi jos osa saapuu myöhään kokoukseen, suora ilmaisu voisi olla seuraava: "Minua harmittaa, että tulette myöhässä. Toivon, että ensi kerralla tulette ajoissa, koska myöhästymisenne häiritsee kokousta". Jämäkkä, asertiivinen ilmaisu ei ole aggressiivista, eikä pelokasta, puolinaiseen asioiden ilmaisuun perustuvaa vuorovaikutusta.

Ongelmalliset vuorovaikutustilanteet voivat olla

hyvinkin stressaavia osapuolille ja esimiehen käyttäytymisellä on yhteyksiä jopa alaisten hyvinvointiin (Van Dierendonck, Haynes, Borril ja Stride 2004). Usein tällaista tilannetta joutuu miettimään paljon ja asia voi olla mielessä vapaa-aikakin. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää ottaa tietoisesti etäisyyttä ongelmatilanteeseen. Tunteita herättävässä ongelmatilanteessa aktivoituu helposti myös huonommuuden tunteet tai pätemättömyyden tunteet. Asioiden voimakas sijoittaminen itsensä ulkopuolelle saattaa helpottaa omaa oloa, mutta ei ratkaise ongelmatilannetta. Etäännyttäminen on keino tarkastella asiaa ikään kuin ulkopuolisen silmin: ongelma on selkeästi erotettava omasta reagoinnista ja nähtävä erillisenä omasta minuudesta (Gendlin 1996). Vuorovaikutustilanteessa on aina kaksi osapuolta, jotka ovat vastuullisia vuorovaikutuksen onnistumisesta. Siten syyn sijoittaminen itseensä ("olen huono johtaja, kun minulla on ongelmia alaisten kanssa") ei auta tilanteen ratkaisussa. Ongelma ja siihen suhtautuminen ovat kaksi eri asiaa. Etäännyttäminen voi tapahtua keskustelemalla siitä ulkopuolisen kanssa (esimerkiksi työhönohjaus) tai vaikkapa kirjoittamalla hankalia tilanteita paperille, jolloin niitä voi tarkastella ikään kuin ulkopuolelta. Joissakin tilanteissa on hyvä pyytää ulkopuolinen vuorovaikutuksen asiantuntija paikalle, jolloin ulkopuolinen auttaa osapuolia tilanteen etäännyttämisessä (Winum 2003). Jotkut tilanteet voivat olla kuitenkin niin hankalia, että vuorovaikutuksen muutos ei ole mahdollinen, jolloin täytyy miettiä esimerkiksi rakenteellisia ratkaisuja.

LOPUKSI

Peruseriaate tunnevaltaisten ja vuorovaikutukseen liittyvien ongelmien tarkastelussa on se, että niitä tarkastellaan suhteessa kyseisen organisaation toimintaan. Perustehtävän hämärtyminen, rakenteisiin liittyvät ongelmat tai huonosti tunnistetut toiminnalliset prosessit voivat antaa mahdollisuuden sosioemotionaalisten ongelmien pitkittymiseen. Mikäli toimintaan liittyvät asiat ovat kunnossa, tilaa sosioemotionaalisille ongelmille on vähän. Joissakin tilanteissa kuitenkin yksilön ongelmat ovat siinä määrin haittaavia, että toimintaperustainen tarkastelu ei ongelmatilanteessa auta. Mikäli henkilö saapuu joka aamu juovuksissa työpaikalle, ongelma on hänen hen-

kilökohtainen ongelma. Vastaavasti joihinkin persoonallisuustason häiriöihin voi liittyä toisaalta työkykyisyys, mutta tunneilmaisun häiriintyminen ja vuorovaikutuskyvyttömyys. Näissä tilanteissa on suuntauduttava kyseisen henkilön auttamiseen. Valitettavan usein ongelmatilanteita kuitenkin henkilökohtaistetaan eli loukataan toista osapuolta vihjaamalla tai suoralla ilmaisulla siitä, että toinen on jotenkin kyvytön tai vajaa hoitamaan tilannetta. Tällöin kyseessä on pikemminkin sosioemotionaalinen vuorovaikutusongelma, jonka korjaaminen edellyttää vuorovaikutuksen muuttamista.

Sosioemotionaalisia ongelmia voidaan tarkastella prosessinomaisina, joissa suuntaudutaan tilanteen määrittelyyn toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Tilanteen määrittelyssä ei korosteta ongelmia, ei sijoiteta ongelmaa henkilöihin, vaan tarkastellaan asioita työyhteisön toiminnan näkökulmasta. Esimiehen on tärkeää välittää johtajuudesta muodostamaa kuvaa henkilöstöltä tulevan merkityksenannon pohjalta tukeutuen vastavuoroiseen havainnointiin ja prosessointiin (Nikander 2003). Osapuolten vastuullisuus edellyttää myös oman vaikuttavuuden tarkastelua, joka toteutuu oman toiminnan reflektointina ja valmiutena muuttaa tarvittaessa omaa vuorovaikutustapaa. Tunteet voidaan nähdä luonnollisina, erityisesti muutostilanteisiin liittyy tunteita ja muutoksen onnistuminen edellyttää sitoutumista, joka puolestaan merkitsee avoimuutta erilaisille tunnekokemuksille. Ongelmatilanteissa on suuntauduttava erilaisiin vaihtoehtoihin ratkaisuihin, jossa eri osapuolet tarkastelevat näkemyksiään ja joissa useinkaan voittajaa ei ole. Tulevaisuuden johtajilta edellytetäänkin taitoja, joissa he kykenevät luovasti ja joustavasti ratkaisemaan erilaisia ongelmatilanteita ja tunnistamaan sekä henkilöihin että organisaatioon liittyviä tekijöitä (Leonard 2003). Vuorovaikutukseen suuntautuminen ei kuitenkaan ole helppo ratkaisu: itse-tuntemuksen lisääntyminen voi lisätä kriittisyyttä omaa johtamista kohtaan (Kinnunen 2003) tai ongelmatilanteiden attribuointi voi olla vaikeampaa esimiehelle, kun hän tarkastelee ongelmatilanteita vuorovaikutuksen näkökulmasta (Tiuraniemi 2004). Monimutkaisia tilanteita on kuitenkin järkevää tarkastella monimutkaisina, jolloin mahdollisuus oman johtamistoiminnan kehittämiseen perustuu realismiin ja monimuotoiseen ongelmallisiin tilanteisiin liittyvän tutkimuksen ja käytännön tuottaman tiedon hyö-

dyntämiseen. Johtamiskoulutuksilta voidaankin edellyttää panostusta vuorovaikutustaitoihin ja kykyyn tunnistaa erilaisia problemaattisia tilanteita. Samoin tutkimus tällä alueella on välttämätön. Toivottavasti tulevaisuudessa ongelmien ratkaisutilanteissa voittaa organisaation etu eli tehostuva toiminta.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. (2002). Osaamisen ennakointi - pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Kauppakamarisarja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Amason, A.C. & Sapienza, H. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23, 496-516.
- Ashmore, R.D., Deaux, K. & McLaughlin-Volpe, T. (2002). An Organizing framework for collective identity: articulation and significance of multidimensionality. *Psychological Bulletin*, 130, 80-114.
- Cummings, A. & Oldham, G.R. (1997). Enhancing creativity: Managing work context for the high potential employee. *California Management Review*, 40, 22-39.
- Eagle, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. & van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Ford, C.M. & Gioia, D.A. (2000). Factors influencing creativity in the domain on managerial decision making. *Journal of Management*, 26, 705-732.
- Gendlin E. T. (1996) *Focusing-Oriented Psychotherapy, A Manual of the Experiential Method*. New York: Guilford.
- George, M., Möller, J., Schulz-Hardt, S., Napiersky, U. & Frey, D. (2004). "It's not my fault - but only I can change it": Counterfactual and prefactual thoughts of managers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 279-292.
- Gioia, D.A., Schultz, M. & Corley, K.G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25, 63-81.
- Connelly, M.S., Gilbert, J.A., Zaccaro, S.J., Threlfall, K.V., Marks, M.A. & Mumford, M.D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *Leadership Quarterly*, 11, 65-86.
- Greenberg L.S., Rice, L.N. & Elliot R.E. (1993). Facili-

- tating Emotional Change. New York: Guilford.
- Hannus, J. (2004). Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus.
- Hardy, C., Phillips, N. & Clegg, S. (2000). Reflexivity in organization and management theory: A study of the production of the research subject. *Human Relations*, 54, 531-560.
- Hepworth, W. & Towler, A. (2004). The effects of individual differences and charismatic leadership on workplace aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 176-185.
- Hill, C.R. & Safran, J.D. (1994). Assessing interpersonal schemas: Anticipated responses of significant others. *Journal of Social & Clinical Psychology*, 13, 366-379.
- Hinings, C.R. & Greenwood, R. (1988). The dynamics of strategic change. Padstow, Blackwell.
- Hoggs, M.A. & Abrams, D. (1999). Social identity and social cognition: historical background and current trends. Teoksessa Abrams, D. & Hoggs, M.A. (toim.). *Social identity and social cognition* (s. 1-25). Bodmin, Cornwall: Blackwell.
- Hoggs, M.A. & Terry, D.J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-153.
- Järvenpää, E. & Immonen, S. (2002). Tietointensivisten organisaatioiden dynamiikka: tietotyö, johtaminen ja organisaatioiden verkostot. Working Paper No 28/2002/Work and Organizational Psychology and TAI Research Centre. Vantaa: Dark Oy.
- Järvinen, P. (1998). Esimiestyö ongelmatilanteissa: konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki, Porvoo, Juva: WSOY.
- Kinnunen, T. (2003). Johtamisen kehittyminen. Väitöskirja. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia 26, JTO-tutkimuksia nro 15. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kvist, H., Miekkaavaara, A. & Poutanen, E.-M. (2004). Valmentajan polku - valmentamalla huippusuorituksiin. Jyväskylä: Gummerus.
- Laamanen, K. (2002). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Laatukeskus, Helsinki: Otava.
- Leonard, H.S. (2003). Leadership development for the postindustrial, postmodern information age. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, 3-14.
- Looman, M.D. (2003). Reflective leadership: strategic planning from the heart and soul. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 55, 215-221.
- Lönnqvist, J. (2002). Johtajan ja johtamisen psykologia: kohti parempaa ihmisten johtamista. Hallinnon kehittämiskeskus, Edita: Helsinki.
- Marshall-Mies, J.C., Fleishman, E.A., Martin J.A., Zaccaro, S.J., Baughman, W.A. & McGee, M.L. (2000). Development and evaluation of cognitive and meta-cognitive measures for predicting leadership potential. *Leadership Quarterly*, 11, 135-153.
- Miller, D.T. & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82, 213-225.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D. Jacobs, T.O. & Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11-35.
- Nikander, L. (2003). "Hyvää mieltä ja yhteistyötä". Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Hämeen ammattikorkeakoulu. Saarijärven Offset Oy: Saarijärvi.
- Pelled, L. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7, 615-631.
- Pescosolido, A.T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, 13, 583-599.
- Riggio, R.E., Riggio, H.R., Salinas, C. & Cole E.J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 83-103.
- Safran, J.D. & Muran, J.C. (2000). Negotiating the therapeutic alliance: A Relational treatment guide. New York: Guilford.
- Schaubroeck, J., Ganster, D.C., Sime, W.E. & Ditman, D. (1993). A Field experiment testing supervisory role clarification. *Personnel Psychology*, 46, 1-25.
- Schein, E. (1987). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin&Göös.
- Schön, D. (1983). The reflective practitioner: how professionals think in action. New York: Basic Books.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (1999). The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations, New York: Doubleday/Currency).
- Shalley, C.E. & Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Simelius, K. (2003). Henkilöstön kehitystyön strategiat työyhteisön oppimisen mahdollistajana (väitöskirja). Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Simons, T.L. & Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Sydänmaanlakka, P. (2000). Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Tiuraniemi, J. (1994). Työn, työyhteisön ja esimiestoiminnan arviointi. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C, osa 104. Turku: Turun yliopisto.
- Tiuraniemi, J. (2002). Reflektiivisyys asiantuntijan työssä. Teoksessa P. Niemi & E. Keskinen (toim.) *Taitavan toiminnan psykologia* (s. 165-195). Turun yliopiston psykologian laitos, Helsinki: Helsinki.
- Tiuraniemi, J. (2004). Esimiestyön ongelmatilanteiden attribuointi. Esitelmä Psykologia 2004-kongressissa,

Turku.

- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borril, C. & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165-175.
- Weick, K. (2001). *Making sense of the organization*. Malden: Blackwell.
- Weick, K. & Sutcliffe, K. (2001). *Managing the unexpected*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Whelan-Berry, K.S., Gordon, J. & Hinings, C.R. (2003). Strengthening organizational change processes: Recommendations and implications from a multilevel analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39, 186-207.
- Winum, P. (2003). Developing leadership. What is distinctive about what psychologists can offer? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, 41-46.
- Xin, K.R. & Pelled, L.H. (2003). Supervisor-subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: a field study. *The Leadership Quarterly*, 14, 25-40.
- Zaccaro, S.J., Mumford, M.D., Connelly, M.S., Marks, M.A. & Gilbert, J.A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *Leadership Quarterly*, 11, 37-64.