

Positiivisten tunteiden ja asenteiden vaikutus vuorovaikutussuhteissamme

Merja Fischer

Viimeaikaisten tutkimusten mukaan positiiviset tunteet ja asenteet vuorovaikutussuhteissa lisäävät parisuhteen onnellisuutta ja parantavat organisaation ilmapiiriä. Positiivinen ilmapiiri mahdollistaa tehokkaan työskentelyn. Tunteet ovat toimintaenergiaamme ja tapa, miten toteutamme itseämme ja rakennamme maailmamme. Jokainen voi päättää itse, miten asennoituu toisiin ihmisiin, niin yksityiselämässä kuin työpaikallakin.

Johdanto

Tavoitteeni on tarkastella, miten positiivisilla tunteilla ja oikealla asenteella pystymme luomaan työyhteisön, joissa kukoistus ja onnellisuus ovat mahdollisia. Miten pystymme luomaan positiivisen yläkierteen ilmapiirin ja kasvattamaan positiivisten tunteiden kirjoa, joka kantaa yli muutosten ja mahdollistaa kasvupotentiaalimme maksimaalisen käytön. Miten löytää tie onnelliseen elämään, niin yksilönä kuin yhteisönä? Reflektoin omia työelämän kokemuksiani ja pyrin kuvaamaan tekijöitä, jotka ovat minulle tärkeitä johtamisessa. Pohdin myös mikä merkitys systeemiälykkäällä toiminnalla on positiivisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä.

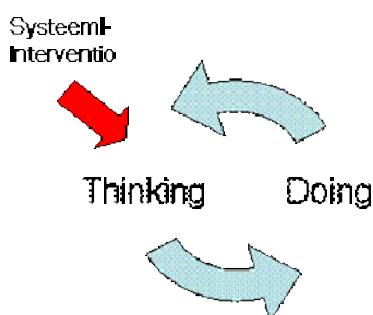
*Miten löytää tie
onnelliseen elämään,
niin yksilönä kuin
yhteisönä?*

Tarkastelen artikkelini loppuosassa muutamaa organisaatio- ja parisuhdetutkimusta ja vertaan niiden tuloksia omiin johtamiskokemuksiini. Yhdistämällä käytännön havaintojani näihin tutkimuksiin olen saanut tieteellistä ulottuvuutta ja perusteluja positiivisten tunteiden ja asenteiden merkityksen tärkeydestä kaikissa vuorovaikutussuhteissamme. Mielenkiintoinen havainto on, että riippumatta siitä, onko tutkittu yrityksen tiimejä (Losada 1999 ja Losada ja Heaphy 2004), opiskelijoita (Fredriksson 2003) tai avioliittoja (Gottmann et al 2002 ja Cameron 2003) niin tutkimukset päätyvät hyvin samankaltaisiin lopputuloksiin; Positiivisen kommunikaation suhteellisella taso korreloi suoraan onnellisuuteen ja tuloksellisuuteen.

Henkilökohtainen unelmani on löytää tapa kuvata, mikä merkitys kannustavalla ja innostavalla johtamisella ja esimiestyöllä on työ hyvinvointiin ja tehokkuuteen sekä kestäväen kehityksen rakentamisessa. Elämän mittainen missiöni on löytää vastaus mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Miten yksilön tunteet, uskomukset, asenteet ja kokemukset ohjaavat yksilön käyttäytymistä?
- Mitä on mahdollista saavuttaa, kun sydän on mukana johtamisessa?
- Miten jokainen voisi toteuttaa työssä unelmaansa?
- Mitä mahdollisuuksia positiivisilla vuorovaikutussuhteilla ja asenteilla on lisätä innostusta ja motivaatiota ja parantaa yritysten kilpailukykyä?

Lähden tarkastelussani liikkeelle oletuksesta, että ihmisen toimintaa ohjaavat ajatukset ja identiteetti jotka lähtökohtaisesti ovat samoja kaikissa eri vuorovaikutustilanteissa. Emme pysty muuttamaan tyyliämme ja mentaalimallejamme tilannekohtaisesti. Kaikki toimintamme lähtee liikkeelle ajatuksistamme ja miten ne ohjaavat käyttäytymistämme. Peter Senge et al. (2004, s.8) on todennut: *"jos ajatukset eivät muutu, ei muutu tekeminenkään."* Kuva 1. Ajatuksiamme ohjaavat mentaalimallit ja tekemisiämme opitut tavat. Jos mikään ei muutu, pyörimme samassa vanhassa käyttäytymismalliemme ympyrässä. Usein muutoksen katalysaattorina toimii ns. "systeemi-interventio" eli muutostarve, joka pakottaa meidät muuttamaan ajatteluamme. Se voi olla joko ulkoinen tai sisäinen, mutta riittävän voimakas muuttamaan ajatteluamme ja sen myötä toimintaamme.



Kuva 1. Ajatukset ja asenteet ohjaavat käyttäytymistämme

Psykologi Clare W. Graves (Harju 2002) on kuvannut ihmisen ajatusmaailman eli meemi-järjestelmän seuraavasti: se on yksilön sanakirja ja kielioppi, minkä mukaan hän ymmärtää itseään, muita sekä ympäristöään. Meillä jokaisella on uniikki meemi-järjestelmä, joka ohjaa toimintaamme ja saattaa vaikeuttaa monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden ymmärtämisessä ja rakentamisessa. Systeemiäly termein ihmisen meemi-järjestelmää voidaan kutsua ns. *haamusysteemiksi* (Handolin 2005; Hämäläinen 2004), joka ohjaa näkyvää systeemiä.¹

¹ Luoma Jukka (2006 s. 3) "Handolinin (2005) mukaan organisaatioissa (yleistettäessä: inhimillisissä systeemeissä) voidaan ajatella vaikuttavan sekä näkyviä että näkymättömiä tekijöitä. Hämäläinen (2004) esittää, että näkymätön systeemi ohjaa organisaation (yleistettäessä: inhimillisen systeemin) kohtaloa "yhtä paljon tai enemmän kuin näkyvä systeemi". Kuitenkin, näkymättömille systeemeille on ominaista, että niitä ei voida palauttaa objektiivisiin koneistomuuttujiin. Näkymättömissä systeemeissä subjektiiviset muuttujat ovat ratkaisevia.

Haamusysteemi tulkkaa ja ohjaa näkyvän systeemin toimintaa. Jokaisen haamusysteemi on yksilöllinen ja vain me itse voimme vaikuttaa siihen miten annamme sen ohjata näkyvää käyttäytymistämme.

Raimo P. Hämäläisen ja Esa Saarisen vuonna 2002 kehittämä *systeemiällyn* viitekehys yhdistää näkyvän- ja haamusysteemin ja antaa meille eväät muuttaa ajatuksiamme ja sitä kautta käyttäytymistämme.

Systeemiäly painottaa positiivisia mahdollisuuksia, piileviä vahvuuksia ja elämäniloa. Systeemiällyn systeemi on inhimillinen, jossa älykkyys syntyy omakohtaisten oivallusten kautta. Systeemiäly auttaa, kun yritämme ymmärtää omaa käyttäytymistämme sekä sen vaikutusta muihin. On tärkeää ymmärtää, että me itse päätämme millaisena näemme ympäröivän maailman ja minkä asenteen valitsemme.

Perinteiset yritysten toimintaa kuvaavat mittarit on kehitetty näkyvän systeemin ilmiöiden mittaamista varten. Haamusysteemin vaikean tulkinnan johdosta, myös sen toimintaa kuvaavia mittareita on ollut vaikea kehittää. Koska yksilön käyttäytyminen perustuu pääosin haamusysteemin koodaukseen, on mielestäni tärkeää, että kohdistamme tutkimuksemme kuvaamaan ja selittämään mikä vaikuttaa ihmisen asenteiden ja uskomusten syntymiseen ja miten niihin voidaan vaikuttaa ja mitata.

Sydämellä johtaminen - Systeemiälykstä johtamista?

Yhteinen kiinnostus sydämellä johtamisesta ja systeemiällyn merkityksestä johtamisessa synnytti syksyllä 2004 "Raati miehenkadun Systeemiälyköt" ryhmän. Mukana ryhmässä on kaksi konkarijohtajaa, Matti Willamo ja allekirjoittanut, TKK:lta väitöskirjantekijät Ville-Valtteri Handolin ja Satu Teerikangas sekä ekologi FT Paula Siitonen. Säännölliset systeemiäly-istunnot keittiössani Raati miehenkadulla ovat muodostuneet meille kaikille kuukauden kohokohdiksi ja energian ja innostuksen lähteeksi.

Meidät yhdistää haave siitä, miten on mahdollista luoda johtajuutta joka avaa sydämiä ja mahdollistaa unelmien toteutumisen. Emme aloittaessamme ymmärtäneet, miten tärkeäksi tämä ryhmä ja ne keskustelut muodostuisivat itse kunkin elämässä. Kun olemme miettineet, mistä syntyi se värähtelytaso ja innostuksen roihu olemme päätyneet seuraaviin asioihin:

Miten on mahdollista luoda johtajuutta, joka avaa sydämiä ja mahdollistaa unelmien toteutumisen?

- Kukaan ei koskaan esittänyt valmiita ratkaisuja, kysyttiin paljon kysymyksiä ja annettiin kaaoksen synnyttää uusia oivalluksen siemeniä
- Dialogi oli avointa ja hyväksyvää, ei tarvinnut pelätä nolatuksi tulemista

Työskentelymme sai lisäksi konkreettisen aikataulun, kun ryhmä pyydettiin pitämään 90 minuutin esitys Wienissä SoL:n (Society for Organisational Learning) 2nd Global Forumissa Syyskuussa 2005.

Olemme Wienin lisäksi olleet puhumassa vastaavassa SoL Finland tapaamisessa Dipolissa sekä monissa yhtiöissä ja tilaisuuksissa yhdessä ja erikseen. Vastaanotto on

(Hämäläinen 2004) Koska kokonaissysteemin hahmotuksen kannalta myös systeemin näkymätön osa on mielenkiinnon kohde, tulee myös tätä osaa systeemistä voida tutkia."

ollut aina lämmin ja olemme pystyneet innostamaan ja avaamaan kuulijoiden sydämet sanomallamme. Esitystapamme henkii nöyryyttä ja sielun paloa tälle tärkeälle asialle. Meille systeemiälykäs johtaminen on sydämen asia ja elämän mittainen missio, uskomme, että pienillä askelilla on mahdollista saada aikaan isoja muutoksia. Täytyy uskaltaa olla aloitteentekijä ja luottaa intuitioon ja merkitykseen.

Meitä yhdistävä missio elää edelleen voimakkaana ja tapaamiset jatkuvat. Uskomme vahvasti, että systeemiäly on oikea tie parempaan johtajuuteen ja ihmisyhteen.



Kuva 2. Systeemiäly yhdistää jäävuoren näkyvän ja näkymättömän osan. (Fischer, Handolin, Siitonen, Teerikangas, Willamo, 2005)

Systeemiälykäs johtaminen kytkee jäävuoren näkyvän osan (10 %) ja näkymättömän osan (90 %) yhteen. Kuvassa 2. on havainnollistettu se, miten haamusysteemi itse asiassa ohjaa näkyvää systeemiä. Onkin siis tärkeää ymmärtää, että motivaatio ja innostus syntyvät haamusysteemin koodausten kautta. Haamusysteemiin vaikuttaminen eli "aivojen" koodausten muuttaminen vaatii sekä aikaa että toistojen synnyttämää vahvistamista. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun ollaan tekemässä muutoksia, jotka vaikuttavat arvoihin, uskomuksiin ja mentaalimalleihin. Päivittäisessä johtamisessa on ymmärrettävä, että sekä alaisen että esimiehen haamusysteemi vaikuttavat vuorovaikutustilanteeseen.

Me itse päätämme millaisena näemme ympäröivän maailman

Olen toistuvasti johtamistilanteissa kokenut, että viestini on tulkittu tai ymmärretty väärin, Nyt ymmärrän, etten ole ollut tietoinen omista mielenmalleistani ja toimintani onkin synnyttänyt eri vaikutuksen, kuin mitä olen tarkoittanut. Systeemiälyprosessi Kuva 3. antaa meille eväät ymmärtää, että kaikki vuorovaikutussysteemissä toimivat ovat vaikuttamassa lopputulokseen. Me toimimme aina osana systeemiä ja vuorovaikutussuhteemme peilaavat kykyämme tulkita sekä omaa, että toisten käyttäytymistä. Systeemiällyn viitekehys tukee hyvin ajattelua, joka ymmärtää haamusysteemin olemassaolon ja synnyttää interventioita, joiden avulla on mahdollista saada aikaan muutoksia ajattelussa eli haamusysteemissä ja muuttaa myös tekemistä ja käyttäytymistä.

KT Riitta Soro (2000) on väitöskirjassaan tutkinut "Opettajien uskomuksia tyttöjen ja poikien matematiikan oppimiseen". Opettajat luulivat ennen tutkimusta olevansa tasapuolisia tyttöjä ja poikia kohtaa. Tehdyn kyselytutkimuksen analyysi kuitenkin osoitti, että opettajien uskomukset pojista matematiikan oppijoina olivat myönteisempiä kuin tyttöistä.

Toisin sanoen opettajat eivät ymmärtäneet omia mentaalimallejaan ja haamusysteemi ohjasi heidän käyttäytymistään heidän tiedostamattaan. Uskomukset ohjasivat siis opettajia toisin kuin opettajat itse olettivat, eivätkä he tunnistanee omia todellisia asenteitaan.

Soron tutkimustulos tukee systeemiällyn merkityksen tärkeyttä; *ensin* on ymmärrettävä omat asenteet ja käyttäytyminen, sitten *vasta* voi ymmärtää miten toimii vuorovaikutustilanteissa ja miten vaikuttaa toisiin ihmisiin.

Pohdittaessa Soron tutkimuksen valossa esimies-alaisysteemiä, on mahdollista olettaa, että vastaava käyttäytymismalli toimii työyhteisöissäkin. Johtajan uskomuksella siitä, mikä on alaisen osaamispotentiaali ja kyky suoriutua tehtävistään on merkittävä vaikutus alaisen omaan uskomukseen omista mahdollisuuksistaan.

Bergqvist J. T. (2005) on kuvannut yksinkertaisen laskentaesimerkin avulla, sitä miten asenteemme ja uskomuksemme vaikuttavat tiimityön tulokseen. Vaihtoehdot kuvaavat, miten toisaalta kunkin yksilön oma asenne ja halu panostaa tiimin työhön, sekä toisaalta se, miten kukin arvostaa tiimin toisten jäsenten panosta ja osaamista, vaikuttavat lopputulokseen. Se miten sinä arvostat itseäsi ja muita ja miten muut arvostavat itseään ja muita; tästä syntyy tiimin tehokkuuden summa.

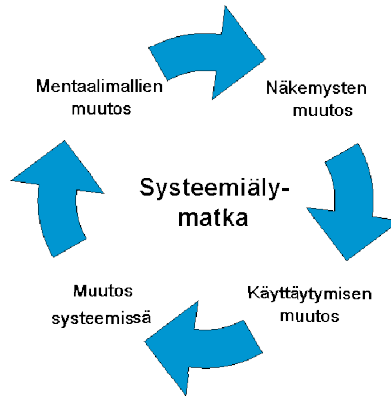
Esimerkissä on kyseessä 6 hengen tiimin vuorovaikutussuhteiden laskennallinen tulos:

- a. Jos kaikki ovat asennoituneet toisiinsa neutraalisti ja ovat mukana itse normaalilla suoritustasolla, on tiimin kokonaispanos kuvattavissa laskentakaavalla $1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 = 1$
- b. Jos kaikki tulevat kokoukseen asenteella, että alisuorittaa itse (0,8) tai ei arvosta toisten tiimiläisten panosta on lopputuloksena seuraava yhtälö: $0.8 \times 0.8 \times 0.8 \times 0.8 \times 0.8 \times 0.8 = 0.26$
- c. Jos kaikki pistävät 20 % extra efforttia peliin ja arvostavat toisiaan keskimääräistä 20 %:a enemmän, näyttää yhtälö seuraavalta: $1.2 \times 1.2 \times 1.2 \times 1.2 \times 1.2 \times 1.2 = 2.98$

Viimeisessä vaihtoehdossa syntynyttä, jopa kymmenkertaista lopputulosta Bergqvist kuvaa termillä *Supertuottavuus*. Vaikutus tuntuu uskomattomalta, mutta uskottavalta. Olemmehan Raatimiehenkadun systeemiällykoiden tapaamisissa useasti kokeneet tämän supertuottavuuden värähtelyn.

Niin usein todettu lause: "kaikki on itsestä kiinni ja voit vain katsoa peiliin" itse asiassa osuu naulan kantaan. Meidän on ymmärrettävä, että oma käyttäytymisemme ja vuorovaikutuskykymme ratkaisevat - vain minulla ja sinulla on mahdollisuus muuttaa negatiivinen syöksykierre positiiviseksi mahdollisuudeksi.

Kuvassa 3. on kuvattu prosessi kohti systeemiällykkäämpää elämää. Raimo P. Hämäläinen ja Esa Saarinen (2004 s.13) kehottavat ottamaan seuraavat askeleet: *ensin* on ymmärrettävä omat mentaalimallimme ja niiden vaikutus omaan käyttäytymiseemme, *seuraavaksi* on pystyttävä näkemään tilanteita toisten ihmisten perspektiivistä. Tämä on toisaalta havahtumista siihen, miten muut näkevät sinut, sekä siihen, että oma käyttäytymisesi vaikuttaa muiden käyttäytymiseen ja päinvastoin. Tämä mahdollistaa *kolmannessa* vaiheessa henkilökohtaisen käyttäytymisen muutoksen ja vasta sen jälkeen on mahdollista, että inhimillinen systeemi eli vuorovaikutussuhteet muuttuvat.



Kuva 3. Systeemiälymatka

Nämä askeleet ovat välttämättömiä siirtymävaiheita pysyvän muutoksen syntymiseksi siinä systeemissä, missä olemme osana. Ilman, että ymmärrämme oman toimintamme perusteet ja motiivit, on mahdotonta aloittaa muutosta. Muutostarve syntyy impulssista, systeemi-interventiosta, jonka voimakkuus korreloi muutoksen pysyvyyden kanssa. Jukka Luoma (2006) on artikkelissaan kuvannut systeemi-interventioita seuraavasti: "Matemaattisessa mielessä systeemi-interventiot voidaan jakaa kahteen ryhmään, *ensimmäisen asteen ja toisen asteen systeemi-interventioihin*. Ensimmäisen asteen systeemi-interventiot pyrkivät saamaan aikaan systeemissä "ensimmäisen asteen" muutoksen. Tällainen interventio on ohjaus olemassa olevaan näkyvään systeemiin, joka saa systeemin tilan muuttumaan esimerkiksi positiivisemmaksi kuin mitä se oli ennen interventiota. Ensimmäisen asteen systeemi-interventio ei aiheuta pysyvää muutosta, koska intervention vaikutuksen lakatessa systeemi palaa takaisin johonkin systeemin stabiiliin tasapainotilaan (joka voi tosin olla parempi kuin tasapainotila, josta poikkeutus tapahtuu). Näkyvä systeemi vastustaa muutosta. Tämä on tärkeä havainto, sillä usein organisaatioissa johtaminen hahmotetaan näkyvän systeemin ehdoin (Hämäläinen, 2004)." Tarvitsemme kuitenkin toisen asteen systeemi-intervention, joka muuttaa haamusysteemin koodauksia, jotta todellista muutosta käyttäytymisessämme ja ympäröivässä systeemissä syntyisi.

Sanotaan, että valmius muutosten tekemiseen syntyy aina vain pakon edessä, haluaisin kuitenkin uskoa, että rohkeudella ja positiivisten mahdollisuuksien innoittamana olisimme valmiita lähtemään muutokseen mukaan ilman pakkoakin.

Systeemiälykkään johtajan tunnuspiirteet:

- Innostaa, luo mahdollisuuksia alaisille kasvaa ja kukoistaa
- Rakentaa alaisille mahdollisuuksia toteuttaa unelmaansa töissä
- Antaa pystyisyyttä – antaa kreditiä tuloksista alaiselle, eikä ota sitä itselleen
- Pyrkii minimoimaan pelkoa ja vähentämään systemidiktuuria
- Ymmärtää omien mentaalimalliensa vaikutuksen omaan käyttäytymiseensä
- Luottaa sydämen ääneen ja intuitioon
- Toteuttaa näitä periaatteita teoin, ei vain sanoin " you walk as you talk"

Tutkimuksia positiivisten tunteiden ja asenteiden merkityksestä

Viimeaikaiset positiivisen psykologian tutkimukset ovat pyrkineet löytämään tieteellisiä todisteita positiivisen kommunikaation suhteellisen tason yhteydestä onnellisuuteen ja kukoistukseen kaikissa vuorovaikutussuhteissamme. Näiden matemaattisten tutkimusten perusteella voidaan perustellusti olettaa, että on sitten kyse yksilöstä, tiimistä tai parisuhteesta, positiivisen kommunikaation taso korreloi yksilön kukoistustasoon. Nämä tutkimustulokset tukevat systeemiälykkään toiminnan tärkeyttä kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Kun tutkimusten tuloksia analysoi, on mielenkiintoista huomata kuinka samat elementit toistuvat riippumatta siitä tutkitaanko organisaation toimintaa, opiskelijoita tai parisuhdetta. Tutkimusten mukaan henkilöiden positiivinen ajattelu ja asenteet vaikuttavat eniten kukoistavan ilmapiirin rakentamisessa. Kaikista näistä tutkimuksista löytyy yhtymäkohtia niin systeemiäly konseptiin kuin omiin kokemuksiini sekä johtamistehtävissä, alaisena että parisuhteessa. Tarkastelen seuraavassa neljää edellä mainittua tieteellistä tutkimusta ja vertailen niiden tuloksia systeemiälyn viitekehyksen valossa.

Marcial Losada et al (*Losada 1999, Losada and Heaphy 2004*) ovat tutkineet tiimien käyttäytymistä. He kehittivät havaintomateriaalin perusteella matemaattisen mallin todistaakseen mitkä tekijät vaikuttavat tiimien tuottavuuden ja innovatiivisuuden tasoon.²

He havaitsivat, että tiimien keskusteluja voitiin analysoida seuraavien puheaktien suhteilla:

- (1) Positiivisen suhde negatiiviseen
- (2) Kyselevä vs. asianajo
- (3) Muut vs. itse

Matemaattisen analyysinsä avulla he pystyivät löytämään selityksen, mikä erotti toisistaan Huipputiimin, Keskinäisten tiimin ja Heikon tiimin. Taulukossa 1. on kuvattu analyysin todella mielenkiintoiset tulokset. Kun positiivisten kommenttien määrä suhteessa negatiivisiin kommentteihin oli viiden suhde yhteen Huipputiimillä, oli vastaava positiivisuus/negatiivisuus suhde Heikolla tiimillä vain 0.3 eli peräti 15 - kertaisesti vähemmän.

² Pulkkinen, Otto (2006): Supertuottavuus ja hakkeriäly, käsittelee kyseistä tutkimusta tarkemmin: "Losadan kiinnostuksen kohteena olivat nimenomaan muuttujien suhteelliset arvot (siis esimerkiksi emotionaaliseksi avaruudeksi kutsuttu positiivisten ja negatiivisten puheaktien määrän suhde). Lisäksi työryhmät jaettiin suorituskykynsä suhteen kolmeen luokkaan tulokellisuuden (yksikön tuloslaskelma), asiakastyytyväisyyden (tyytyväisyystutkimukset ja haastattelut) ja sisäisen arvioinnin perusteella (kollegojen, esimiesten ja alaisten arviot). Ylimpään luokkaan (15 ryhmää) kuuluivat ne, joiden tulokset kaikilla osa-alueella olivat hyvät, alimpaan (19 ryhmää) ne, joiden kaikki tulokset olivat huonot. Loput ryhmät (26) luokiteltiin suorituskyvyltään keskitasoisiksi."

Taulukko 1: Losadan tutkimustulokset (Losada 1999, Losada ja Heaphy 2004)

Tiimin tuottavuus	Positiivisuus / Negatiivisuus	Kysely / Asianajo	Huomio muissa / itsessä
Huipputiimi	5.614	1.143	0.935
Keskinkertainen tiimi	1.855	0.667	0.622
Heikko tiimi	0.363	0.052	0.034

Tämä Losadan tutkimustulos on hyvä esimerkki siitä, miten toisia arvostava, hyväksyvä ja positiivinen käyttäytyminen vaikuttaa koko tiimin tehokkuuteen ja sen kautta myös tuottavuuteen. Keskeinen havainto on, että juuri positiivisuus-negatiivisuus suhde oli merkittävästi korkeampi huipputiimillä

Toisen mielenkiintoisen positiivisen asenteen merkitystä käsittelevän tutkimuksen on tehnyt Barbara L. Fredriksson (2002). Tutkimukseen osallistui 139 opiskelijaa, jotka seurasivat päiväkirjan avulla omia tunteitaan ja niiden vaikutusta käyttäytymiseen. Näissä tutkimuksissa voitiin todistaa, että positiivisten tunteiden avulla on mahdollista synnyttää inhimillisiä voimavaroja, jotka ovat pitkävaikutteisia ja ovat avuksi vaikeiden aikojen kohdatessa.³

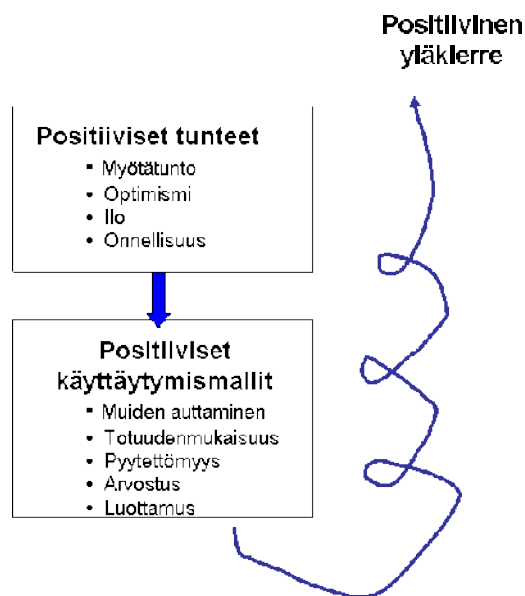
Opiskelija tutkimuksensa pohjalta Barbara L. Fredrikssonin (2002) on kehittänyt Broaden and Build – teorian. Tämä teoria todistaa, että positiivisten tunteiden avulla pystymme parantamaan yksilön, ja sitä kautta myös yhteisön, kestäkykyä pitkällä tähtäimellä. Tutkimustulosten perusteella hän toteaa, että positiivisten tunteiden avulla on mahdollista:

- Laajentaa yksilön ajattelukykyä
- Estää negatiivisten tunteiden syntymistä
- Lisätä vaihtoehtoisten selviytymisstrategioiden määrää
- Suojautua masennukselta
- Rakentaa kestäviä psykologisia voimavaroja, joiden avulla yksilöt pystyvät selviytymään paremmin tulevaisuuden haasteista.

Mielestäni tämä Fredrikssonin opiskelijoilla tekemä tutkimus avaa erittäin mielenkiintoisia ajattelumalleja sekä organisaation johtamismenetelmien että työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueilla. Lisäämällä positiivisia tunteita (myötätuntoa, optimismia, iloa, onnellisuutta) organisaatiossa, pystymme tuottamaan positiivista

³ Otto Pulkkinen (2006): "Losada liittää tuloksensa myös Barbara Fredricksonin laajentumis- ja rakentumisteoriaan (Broaden and Build) (Fredrickson 2002). Teorian mukaan aidosti koetut positiiviset affektit (affects) ovat adaptiivisesti hyödyllisiä (siis auttavat pitkällä tähtäimellä ympäristöön sopeutumisessa), koska ne toisaalta laajentavat yksilön käytössä olevaa keinovalikoimaa suhteessa ympäristöön, toisaalta rakentavat yksilön pysyviä henkisiä resursseja (taidot, tiedot, vastustuskyky)."

käyttäytymistä organisaatiossa, siis systeemiälyä, joka mahdollistaa positiivisen yläkierteen syntymisen (kuva 4).



Kuva 4. Positiivisten tunteiden avulla positiiviseen yläkierteeseen

Merkittävää tässä Fredrikssonin kehittämässä broaden and build -teoriassa on se, että positiivinen ajattelu ei ainoastaan lisää tämänhetkistä onnellisuutta vaan synnyttää sisäisiä voimavaroja, joka auttavat myös myöhempien haasteiden yli. Kun sovelamme edellä kuvattua teoriaa organisaatioihin, antaa se meille uskomattoman mahdollisuuden lisätä yrityksen kilpailukykyä. Kerrytetty positiivinen voimavara auttaa organisaatiota ja siinä työskenteleviä ihmisiä erityisesti silloin, kun yritykset ovat pakotettuja käymään läpi rakenteellisia muutoksia, joissa ihmisten työtehtävät muuttuvat tai jopa päättyvät.

Yritysten tilinpäätösten liitetiedoissa on jo useamman vuoden ajan ollut mahdollista ilmoittaa ns. henkilöstö tai -osaamispääoman määrä. Tällä luvulla kuvataan sitä yhtiössä olevaa pääomaa, joka ei näy perinteisenä euromääräisenä tase-eränä, vaan on laskettu yhtiön henkilöstön kompetenssien ja osaamistasoon perustuen. Tällä osaamispääomalla eli "näkyvämmällä tase-erällä" pyritään usein selittämään yhtiön tase-arvon ja markkina-arvon erotusta.

Fredrikssonin laajentumis- ja rakentumisteorian innoittamana olisin valmis ehdottamaan, että yritys- ja tilinpäätösanalyseissä aletaan laskea *emotionaalisen pääoman* määrää ja otetaan se mukaan yrityksen todellista arvoa määritettäessä. Tämä emotionaalinen pääoma kuvaisi sitä näkymätöntä positiivista vuorovaikutus pääomaa, jota voimme kutsua myös systeemiäly pääomaksi.

Tämä *emotionaalinen pääoma* mittaisi siis systeemiällyn tasoa yhtiössä. Mittaus kohdistuisi systeemiällyn johtamisessa, tiimityöskentelyssä, osastojen keskinäisissä vuorovaikutussuhteissa sekä suhteissa eri ulkopuolisiin tahoihin. Yrityksen tulevaisuuden kilpailukykyä mitattaessa on mielestäni yhtä tärkeää analysoida yrityksen systeemiäly kykyä kuin muitakin tulos- ja tase-eriä. Mitattaessa emotionaalista pääomaa eli systeemiäly voimavaraa, arvioidaan miten johtaminen tukee työhyvinvoinnin ja innostuksen luomista sekä minkälaiset suhteet ovat asiakkaisiin ja toimittajiin.

Tämän näkymättömän emotionaalisen pääoman eli *Systeemiäly voimavaran* määrän kartuttamisen ja mittaamisen pitäisi olla nykypäivän yrityselämässä yksi tärkeimmistä johtamisen ja mittauksen kohteista. Tämän voimavaran avulla pystymme ohjaamaan organisaatiota kohti epälineaarisia kvanttihyppyjä ns. positiivisen yläkierteeseen ja lisäämään aivan uudessa mittakaavassa innostusta ja innovatiivisuutta ja sitä kautta tuottavuutta ja kilpaetua

Löysin tämän positiivisen yläkierre ilmion itsenäisyyspäivänä katsoessani Väinö Linnan kirjoittaman ja Edvin Laineen tasan 50 vuotta sitten ohjaaman elokuvan *Tuntemattoman Sotilaan*. Tässä Suomen itsenäisyyden yhdessä merkittävimmistä teoksista kuvataan Suomen kohtalonhetkiä. Pienen Suomen puoli miljoonaa sotilasta taisteli vastassaan moninkertainen vihollinen. Hietalan, Rokan, Koskelan ja monen muun optimismi, ilo, myötätunto ja keskinäinen luottamus siivittivät Suomen armeijan voittoon, jota kaikilla mittareilla mitattuna voidaan pitää ihmeenä. Mielestäni se miten kaikki tapahtui, perustui positiiviseen yläkierteeseen, ne voimavarat, joita ratkaisevalla hetkellä tarvittiin, pulppusivat sotilaiden sydämistä ja uskosta parempaan elämään, itsenäisestä Suomesta ja oikean asian puolesta taistelemisesta. Heillä oli kaikki positiivisen vuorovaikutuksen elementit; oli muiden auttamista, itsensä likoon pistämistä, pyyteettömyyttä, luottamusta ja arvostusta, puhumattakaan rohkeudesta ja pelon sivuuttamisesta. Näillä eväillä syntyi jatkosodassa ihmeitä, joista meillä kaikilla on tänä päivänä paljon opittavaa. *Systeemiälyä* kerrassaan.

*Systeemiäly*käs toiminta vahvistaa kuvan 4. mukaisen positiivisen yläkierteen syntyminen ja emotionaalisen pääoman rakentumisen. Tämä on mahdollisuus kaikilla elämän osa-alueilla, niin työelämässä kuin yksityiselämässäkin. Tämän mahdollisuuden hyödyntäminen on meidän jokaisen oma valinta, ei kannata odottaa, että joku toinen ottaa askeleen ensin.

Omalla positiivisella käyttäytymisellä on vaikutusta sekä omaan onnellisuuteen, että ympäröivän systeemin

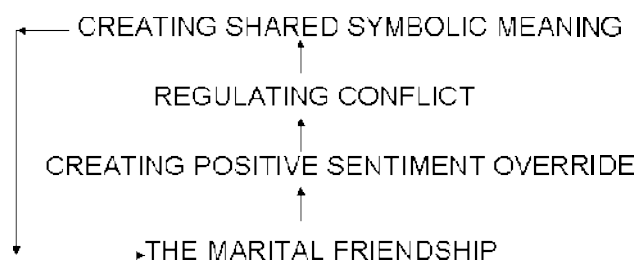
Systeemiäly konseptin mukaisesti ensin on oivallettava, että omalla positiivisella käyttäytymisellä on vaikutusta sekä omaan onnellisuuteen, että ympäröivän systeemin toimivuuteen.

Edellä esitettyjen tutkimusten tueksi haluan vielä lyhyesti kuvata kahta avioliittojen onnellisuutta mittaavaa tutkimusta. Näiden tutkimusten tulokset ovat yhteneväisiä aikaisemmin esittämiini organisaatio - ja opiskelija tutkimusten löydösten kanssa. Ne todistavat, että positiiviset käyttäytymismallit eli *systeemiäly*käs käyttäytyminen korreloivat onnellisuuteen myös parisuhteessa.

Gottmannin työryhmän tutkimus käsitteli avioparien keskinäisten käyttäytymismallien ja uskomusten korrelaatiota avioliiton onnistumiseen. (John Gottmann, James Murray, Catherine Swanson, Rebecca Tyson, Kristin R. Swanson. 2002)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää vuorovaikutusta kuvaavia tekijöitä, joiden perusteella pystyttäisiin ennustamaan avioliiton onnellisuutta ja pituutta sekä miten olisi mahdollista ennustaa avioeron siemenet jo avioliiton alkuvaiheessa.

Gottmann (s.297) on kuvannut avioliittoteoriassaan, mitä tarvitaan "terveeseen aviolliseen perustaan".⁴



Kuva 5. Gottmannin Avioliitto teoria: terveen avioliiton perusta

Näissä tutkimuksissa on löydetty samoja onnellisuutta kuvaavia elementtejä, kuin edellä kuvatuissa organisaatio tutkimuksissa:

- Avioparin yhteisen vision tärkeys (shared symbolic meaning)
- Toisen puolison perspektiivin huomioinen (regulating conflict)
- Parin keskinäisen kommunikaation positiivisuuden merkitys (Creating positive sentiment override)
- Kumppanin kyky myötäelämiseen ja toisen haaveiden hyväksymiseen (the marital friendship)

Mielenkiintoista on havaita, miten yhteneväisiä ovat edellä esitetyn listan sisältö, systeemiäly konsepti sekä P. Sengen (1990) Fifth Discipline kirjan sanoma.⁵

Kun vielä tarkastellaan toista, Cameron (2003) tekemää parisuhdetta koskevaa tutkimuksesta, tulokset tukevat Gottmanin tutkimuksia. Tässä tutkimuksessa oli mukana 299 avioparia, joista 88 % vastasi kyselyyn. Aviopareilta kysyttiin: Mikä on ollut paras ihmissuhteenne ja miten kuvailisitte sitä?

He vastasivat, että paras ihmissuhde on sellainen, jossa on:

- Luottamusta
- Lojaalisuutta
- Jaettu sitoutuminen
- Iloa

⁴ Luoma Jukka (2006) Inhimilliset systeemit ja systeemiäly: matemaattinen hahmotus, on artikkelissaan kuvannut ne matemaattiset mallit ja tutkimustulokset, joiden perusteella Gottmann on pystynyt osoittamaan onnellisen avioliiton rakennuspalikat ja sudenkuopat.

⁵ Peter M. Senge (1990) on kirjassaan kuvannut 5 keskeistä teemaa, jotka ohjaavat käyttäytymistämme. 1. Personal Mastery: yksilön kykyä käyttää maksimaalisesti hänessä itsessään olevia mahdollisuuksia rikastavaan elämään; 2. Mental Models: ohjaavat ajatusmaailmaamme ja suhtautumistamme siihen, mikä yleensä on tärkeää ja mahdollista.; 3. Shared Vision: yhteinen näkemys ja tavoite ovat välttämättömiä; 4. Team Learning: kykyä yhdessä oppimiseen; 5. Systems Thinking: kykyä ympäröivien systeemien näkemiseen ja niissä olevien vuorovaikutussuhteiden ymmärtämiseen

R.Hämäläinen ja E. Saarinen (2004) ovat kiteyttäneet, että systeemiäly syntyy kun yhdistetään personal mastery ja systems thinking,

- Kommunikointi toimii
- Suhde mahdollistaa toisen parhaiden ominaisuuksien esiin tulemisen

Mielenkiintoinen lisäinformaatio oli, että vain 55 %:n mielestä nykyinen avioliitto kuvasi parasta ihmissuhdetta ja vain 19 %:n mielestä heidän ensimmäinen rakkautensa oli paras.

Yhteenvedona edellä kuvatuista neljästä positiivisen psykologian tutkimuksesta voidaan todeta, että matemaattisesti on pystytty todistamaan, että positiivisella asenteella, siis systeemiälykkäällä käyttäytymisellä on keskeinen merkitys onnellisuuden ja kukoistuksen rakentamisessa kaikissa vuorovaikutussuhteissamme.

Oma systeemiälymatkani

Oma työurani kansainvälisen suuryrityksen johdossa on täynnä mitä moninaisimpia vuorovaikutussuhteita monikulttuurisessa toimintaympäristössä. Johtuen nykyisestä vastuualueestani sekä toiminnalleni asetetuista tavoitteista ja päämääristä, joudun miltei päivittäin käsittelemään sekä koko työyhteisölle että yksilölle merkittäviä ja vaikeita asioita. Muutokset kohdistuvat useimmiten ihmisten vastuihin ja työtehtäviin tai jopa muutoksia itse työsuhteiden pysyvyyteen. Näihin tilanteisiin poikkeuksetta liittyy voimakkaita tunnetiloja, joissa systeemiälykkäällä toiminnalla on paikkansa.

Toimiessani näissä tilanteissa olen kiinnittänyt nykyisin entistä aktiivisemmin huomiota siihen, miten käyttäydyn toisia kohtaan ja pyrin myös arvioimaan asioita heidän perspektiivistään. Tehtävässäni globaalin organisaation muutosprojektin vetäjänä ovat systeemiälyn periaatteet kultaakin kalliimpia. Eri projektien suunnitteluvaiheessa olen kutsunut edustajia eri maista ja liiketoiminta-alueista yhdessä suunnittelemaan projektin eri vaiheiden toteutusta. Näin jälkeempäin, tällä osallistuttamisella ja eri perspektiivien mukaan ottamisella on ollut merkittävä rooli projektini onnistumiselle, joka nyt kahden vuoden jälkeen on havaittavissa. Olen huomannut, miten pieni asia tai päätös esim. vuosi sitten voi viiveellä saada aikaan suuria vaikutuksia, joita ei silloin osannut edes kuvitella. Tämä tekee systeemiälystä mielenkiintoisen ja yllätyksellisen ja rohkaisee pientenkin muutosten tekemiseen,

Jokin aika sitten kokeilin omassa tiimissäni Losadan ja Gottmanin viitoittamia ajatuksia positiivisen ja negatiivisen vuorovaikutuksen merkityksestä. Kahden päivän kokouksen aluksi teimme seuraavat harjoitukset:

- (1) Valitsin kaksi henkilöä tiimistä. Toiselle annoin paperin, jossa oli valmiit vuorosanat, jotka sisälsivät ainoastaan negatiivisia kommentteja. Toisen henkilön tehtävänä oli luoda improvisoiden todellinen vuorovaikutustilanne. Jo muutaman kommenttiparin jälkeen kysyjän into laantui ja halu jatkaa keskustelua väheni vähenemistään, kunnes hiipui kokonaan.
- (2) Seuraavaksi teimme saman harjoituksen, mutta vastaajalle annettiin paperi, joka sisälsi erittäin positiivisia ja kannustavia kommentteja. Tämä harjoitus eteni nopeasti mielenkiintoiselle dialogiselle tasolle, innostaen molempia kehittämään uusia ajatuksia ja ideoita. Tämän tyrmäys- kannustus harjoituksen avulla tiimiläiseni oivalsivat, miten oma asenne ja sanat vaikuttavat toisen haluun ja kykyyn rakentaa yhteistä vuorovaikutussuhdetta.

Kävimme myös läpi Losadan tutkimustuloksia *positiivisten ja negatiivisten* kommenttien merkityksestä. Mielenkiintoinen ja ilahduttava havainto oli, että oppimista oli tapahtunut. Aina kun joku kymmenen hengen tiimistäni lausui jotain negatiivista tai tyrmäsi toisen ajatuksen, olivat muut heti innolla laskemassa "miinus- ja plus pisteitä" ja tätä jatkui koko kaksipäiväisen kokouksen ajan.

Uudet ajattelumallit ovat tuoneet mukanaan merkittäviä muutoksia myös yksityiselämäni ja siihen liittyvissä vuorovaikutussuhteissa. Ehkäpä tärkein niistä on ollut entisen, jälkikäteen arvioiden usein liiallisesti omista lähtökohdista kumpuavan ajattelun laventuminen siten, että ennen ratkaisuja olen voinut tarkastella niiden merkitystä myös kumppanin näkökannalta.

Tunnistan itsessäni J. T. Bergqvistin esittämän esimerkin (0.8 - 1 -1.2) mukaisen käyttäytymismallin. Olen itse joissakin tilanteissa jo etukäteen alitajuisesti päättänyt "alisuoriutua", joka on vuorovaikutustilanteessa merkinnyt sitä, että toiset ovat myös asennoituneet minuun "0.8" tavalla. Olen näin itse jo lähtökohtaisesti antanut muille mahdollisuuden, jopa oikeuden, kohdella minua vähättelevästi ja aliarvioiden. Olen ymmärtänyt, että tilanteet, joissa olen kokenut, ettei minua ole arvostettu tai hyväksytty, ovat ensisijaisesti olleet omaa vikaani. Kuinka voisi edes olettaa, että muut arvostavat minua, jos en tee sitä itsekään.

*On uskallettava katsoa
turvallisten
elämäkuvioiden yli
omaan sisimpään.*

Olen oppinut olemaan rehellinen itselleni. Vastuu itsestäni ja omasta hyvinvoinnistani on vain ja yksinomaan minulla. Ymmärrän, että on uskallettava katsoa turvallisten elämäkuvioiden yli omaan sieluun. Haavoittumisen pelko voi johtaa elämättömään elämään. On myös tunnustettava, että jossakin vaiheessa meistä jokaisen elämän perusrakenteet horjuvat. Ehkä pelkäämme, ettemme osaa käsitellä asioitamme tai että elämältämme putoaa pohja, ja joudumme rakentamaan kaiken alusta, niin kuin minä olen joutunut.

Yhteenvetona edellä esitettyjen, jopa matemaattisesti todistettujen tulosten perusteella on oikeutettua sanoa, että *asenteella on merkitystä* ja jokainen meistä valitsee itse miten toimii vuorovaikutussuhteissaan.

Ennen kaikkea tarvitaan rohkeutta, itseluottamusta ja proaktiivisuutta. On sydämellään uskottava siihen, että muutos on mahdollinen ja että meillä jokaisella on avaimet mikromuutoksen kautta sysäyttää suuriakin muutoksia liikkeelle. Odottaminen on turhaa, jos haluat tehdä aloitteen ja haluat, että johtamasi yritys ja sinä itse kehityt rikastavien kohtaamisten maailmassa, jossa kaikki on mahdollista.

Mihin onkaan kadonnut onnellisuus ja ilo nykypäivän työyhteisössä? Vaikka teemmekin parhaamme, meiltä aina edellytetään yhä vain enemmän ja enemmän. Onnistumisia ei ainakaan riittävästi palkita vaan niitä nykyisin pidetään itsestään selvyyksinä. Seurauksena on oravanpyörä, josta harva nykyisin selviää naarmuitta.

Jokaisella meistä on viimekädessä vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista, sen kehityksestä sekä tulevaisuudesta.

"Ihmiset eivät muista mitä Sinä olet tehnyt. Ihmiset eivät muista mitä Sinä olet sanonut. He muistavat ne tunteet, joita Sinä olet heissä herättänyt."

Viitteet

- BERGQVIST J. T. 2005. *Teollinen tulevaisuutemme - systeeminen hahmotus*, teoksessa: *Systeemiäly 2005*, Raimo P. Härmäläinen ja Esa Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, B25, 2005, ss. 23-30.
- CAMERON KIM S, DUTTON JANE E AND QUINN ROBERT E (Eds.). *Positive Organizational Scholarship, Foundation of A New Discipline*, 2003. Berrett-Koehler, San Fransisco, USA
- CAMERON KIM S, BRIGHT DAVID AND CAZA ARRAN. *Exploring the Relationships Between Organisational Virtuousness and Performance*, American Behavioral Scientist, Vol. 47 No. 6, February 2004, pp. 766-790.
- FISCHER MERJA, HANDOLIN VILLE, SIITONEN PAULA, TEERIKANGAS SATU JA WILLAMO MATTI. Esitys SoL seminaarissa. *Onnellisuus, Tuottavuus ja Innovatiivisuus Organisaatiossa – Systeemiälyä?* 13.11.2005 Dipoli.
- GOTTMANN JOHN M, JAMES MURRAY D, CATHERINE SWANSON C, REBECCA TYSON AND KRISTIN SWANSON R. 2002. *The Mathematics of Marriage. Dynamic Nonlinear Models*, MIT 2002.
- HANDOLIN V-V. 2005. *Työyhteisöjen systeemiäly ja supertuottavuus*, teoksessa: *Systeemiäly 2005*, R. P. Härmäläinen ja E. Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, B25, 2005. ss. 31-50.
- HARJU KRISTIINA. 2002. *Johda rohkeasti!: liiderin arkea kiireorganisaatiossa*. Helsinki: Tammi.
- HÄRMÄLÄINEN RAIMO P. *Systeemiäly muutoksen moottorina*. Luento Innovaatiot ja systeemiäly seminaarissa 29.11.2004, TKK, Dipoli.
- LOSADA MARCIAL. 1999. *The Complex Dynamics of High Performance Teams*. Mathematical and Computer Modelling, vol. 30, pp. 179-192.
- LOSADA MARCIAL AND HEAPHY EMILY. 2004. *The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams*, American Behavioral Scientist, Vol. 47 No. 6, February 2004, pp. 740-765.
- LUOMA JUKKA. 2006. *Inhimilliset systeemit ja systeemiäly: matemaattinen hahmotus*, teoksessa: *Systeemiäly 2006*, R. P. Härmäläinen ja E. Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, B26, 2006. ss. 13-33.
- PULKKINEN OTTO. 2006. *Supertuottavuus ja hakkeriäly*, teoksessa: *Systeemiäly 2006*, R. P. Härmäläinen ja E. Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, B26, 2006. ss. 73-93.
- SAARINEN ESA. Luentosarja Mat-2.197 *Filosofia ja systeemiäly*, Teknillinen korkeakoulu, keväällä 2005.
- SAARINEN ESA, HÄRMÄLÄINEN RAIMO P. AND TURUNEN SAKARI. 2003. *Systems Intelligence: A Programmatic Outline*, in *Systems Intelligence*, E. Saarinen and R.P. Härmäläinen (Eds.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, A88, 2004.
- SENGE PETER M, SCHARMER OTTO C., JAWORSKI JOSEPH AND FLOWERS BETTY SUE. 2004. *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*, Cambridge, USA.
- SENGE PETER. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday Currency.

SORO, RIITTA. 2002. *Opettajien uskomukset tytöistä, pojista ja tasa-arvosta matematiikassa*. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C osa 191.

Internet-viitteet

<http://www.systemsintelligence.hut.fi/>

Hämäläinen R. P. ja Saarinen E. 2005a. *Systems Intelligence, Workshop at MIT, 5 December 2005*: <http://www.systemsintelligence.tkk.fi/SlatMIT.ppt>.

Hämäläinen R. P. 2004. *Systeemiäly muutoksen moottorina*, Innovaatiot ja systeemiäly -seminaari, 29.11.2004, Dipoli, Espoo: <http://www.sal20.tkk.fi/SYSTEEMIALYmuutoksenmoottorina.ppt>.

Kirjoittaja

Kirjoittaja toimii Wärtsilässä globaalien taloushallinnon palvelukeskuksen johtajana. Työhistoria mm. Nokialla ja ABB:llä on valmistanut Merjaa ihmisläheisen johtamisen kehittämisen alueella. Positiivisen johtamisen missio liittyy läheisesti myös tohtorintutkintoon tähtäävä tutkimustyö TKK:lla, sekä kutsu toimia vierailevana tutkijana Massachusetts Institute of Technology:ssä (MIT) Bostonissa kevätlukukauden 2006. Vapaa-aikana Merja nauttii ajamisesta Amerikan autoillaan ja Historic Formulalla kilpailemisesta.