

**ORGANISAATION TIEDOSTAMATON NÄKYVÄKSI
TYÖNOHJAUKSELLA
TEHOSTA TOIMINTAA JA PARANNA TULOKSIA**

CP-koulutus 2023–2024 / Helsingin psykodraamainstituutti
Työnohjaus, organisaatiot ja koulutus

IRENE ETÄSALO

Sisällys

Saatteeksi	2
Organisaation tiedostamaton	3
Organisaation systeeminen malli.....	3
Organisaatiokulttuuri perustana	4
Johtoryhmät organisaation pienoismallina.....	6
Johtajuuden tabut.....	7
Paralleeli-ilmiö organisaatiossa.....	7
Ajattelun kaksi järjestelmää	8
Tietoiseksi ajattelun vinoumista	8
Sosiometria ja tiedostamattoman tutkiminen	10
Sosiometrisiä käsitteitä ja menetelmiä	11
Sosiometriallla ja työnohjauksella kohti spontaanisuutta ja luovuutta	13
Lopuksi	14
Lähteet.....	15

Saatteeksi

Kuten ihmisen elämässä, myös organisaatiossa vallitsee monta tasoa. Organisaatiot toimivat sekä näkyvien rakenteiden että tiedostamattomien dynamiikkojen ohjaamina. Tämän artikkelin myötä haluan tarkastella, miten organisaation tiedostamatonta voidaan tehdä näkyväksi sosiometrian ja työnohjauksen keinoin. Tutkin aihetta neljän eri viitekehyksen: systeemisen, organisaatiokulttuurin, Kahnemanin systeemi 1 ja 2-teorian sekä Morenon sosiometrian avulla.

Artikkeli on suunnattu kaikille aiheesta kiinnostuneille. Ja erityisesti organisaation johdolle, johtoryhmien jäsenille ja esihenkilöille, sillä he viime kädessä voivat vaikuttaa siihen, että organisaation tiedostamatonta voidaan lähteä tutkimaan.

Työnohjaus voi olla merkittävä tapa tuoda esille tiedostamattomia rakenteita ja toimintatapoja ja siten mahdollistaa niiden käsittelyä. Kun asioita saadaan näkyväksi, niitä voidaan tiedostaa ja tutkia ja siten mahdollistaa syvemmän tason muutos. Tiedostamaton voi tuoda esille jotain, mikä jollakin tavalla estää esimerkiksi työntekijän, tiimin tai yksikön täyden potentiaalin hyödyntämistä tai isossa kuvassa jopa työn tuottavuutta ja tuloksellisuutta.

Organisaation tiedostamaton

Organisaation tiedostamaton pitää sisällään piilossa olevia, mutta pinnan alla vaikuttavia tekijöitä, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ilman, että ne suoranaisesti näkyvät tai ovat tiedostettuja.

Organisaation tiedostamaton voi sisältää vuorovaikutusilmiöitä, valtasuhteita, tunteita, tabuja, uskomuksia, olettamuksia, ajattelutapoja.

Koska organisaatio koostuu ihmisistä, on hyvä aloittaa tarkempi tarkastelu yksilöstä ja siirtyä siitä kohti kahden välistä suhdetta, ryhmää, ryhmien välistä suhdetta ja koko organisaatiota, jotta ymmärtää organisaation tiedostamattoman rakenteen eri tasojen vaikutukset.

Yksilön sisäinen psykodynaaminen taso tarkastelee psyykkistä maailmaa. Ryhmätilanteissa yksilö heijastaa omaa sisäistä todellisuuttaan, toiveitaan ja pelkojaan toisiin jäseniin odottaen heiltä usein tiedostamattaan sellaista, mihin nämä eivät ole valmiit. Ryhmän merkitys riippuu siitä minkä merkityksen yksilö sille antaa. Jungilaisesta näkökulmasta katsottuna ryhmä oikeastaan on olemassa yksilön projektiona, siis sellaisena kuin yksilö sen mielessään kuvittelee. Tämän ajattelutavan mukaan 5 henkilön ryhmässä on itse asiassa läsnä 5 erilaista ryhmää. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että psykodynaamisesta näkökulmasta yksilö käyttää ryhmää eri tavoin. Ryhmä voi olla niin tarpeiden tyydytyksen ja manipulaation kohde kuin kasvun ja itsetuntemuksen väline. (Niemistö 2012, 22–23.)

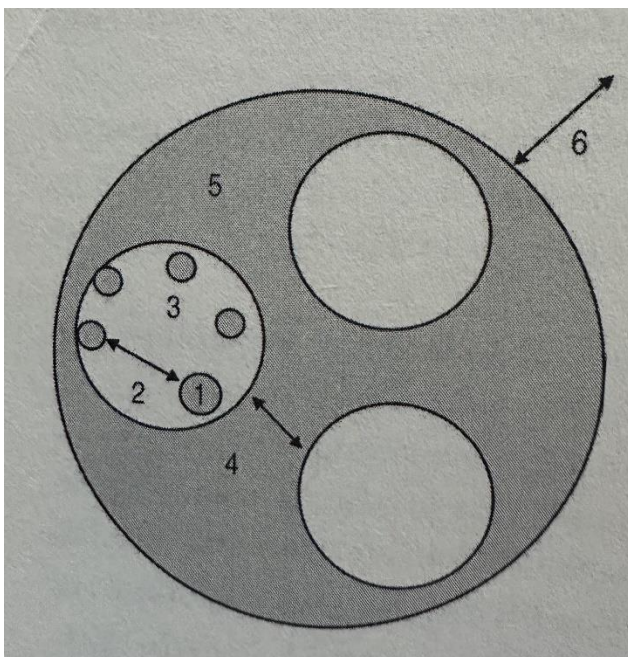
Tiimistä, ryhmästä ja organisaatiosta tulee toimiva kokonaisuus vasta ryhmädynaamisen kehityksen ja hyvän johtamisen myötä. Työyhteisön johto, pääjohtajasta esihenkilöihin, tarvitsee tilannetajunsa lisäksi ryhmä- ja roolitietoisuutta. Nykyaikainen työ on yhä useammin yhteistyötä, jota häiritsee tai edistää tiimin, ryhmän tai organisaation sisäinen dynamiikka.

Organisaation systeeminen malli

Organisaation luovuudessa ja ongelmissa voidaan nähdä systeemisen mallin mukaan ainakin kuusi tasoa (ks. kuva 1). Ongelmien kohtaaminen ja vastaavasti luovuuden hyödyntäminen edellyttävät tietoisuutta kaikista näistä tasoista.

1. **yksilön sisäinen psykodynaaminen taso.** Tämä pitää sisällään mm. persoonallisuuden rakenteen, temperamentin, taipumukset ja akuutit henkilökohtaiset ongelmat sekä viittaa yksilön sisäisiin kokemuksiin, asenteisiin ja ristiriitoihin. Psykodynaamisella tasolla on hyvä ymmärtää käsitteet transferenssi, vastatransferenssi ja projektio, jotka voivat vaikuttaa seuraavaan tasoon eli vuorovaikutustasoon sekä myös ryhmä- ja organisaatiotasolla.
 1. transferenssi = tunteen siirto, jossa henkilö siirtää kehityksensä varhaisvaiheen objektisuhteen nykyhetken vuorovaikutustilanteesta toiseen henkilöön eikä se siten vastaa asianmukaista tilannetta tässä ja nyt vaan vääristää sitä. Tämä voi organisaatiossa todentua esimerkiksi esihenkilö – alaisuudessa tai kollegojen välillä.
 2. Vastatransferenssi = voi tapahtua myös toiseen suuntaan, jossa esimerkiksi esihenkilö siirtää alitajuisia tunteitaan työntekijään.
 3. projektio = heijastaminen, jossa omia kielteisiä tunteita tai asenteita/asioita ulkoistetaan tiedostamattomasti muihin ja syytetään heitä, mikä voi aiheuttaa työyhteisöissä esimerkiksi konflikteja.

2. **vuorovaikutustaso** eli kahden ihmisen välinen suhde, joka kertoo vuorovaikutussysteemistä. Onko se toimiva vai kenties tulehtunut?
3. **ryhmätaso** eli ryhmän/tiimin/yksikön/osaston ilmapiiri, kiinteys, perusolettamukset, tavat ja käytännöt, joka kertoo ryhmän suhdejärjestelmästä. Ovatko ne toimivia ja vievät ryhmää eteenpäin vai toimimattomia ja ohjaavat ryhmää taantumaan?
4. **ryhmien välinen taso** eli kahden ryhmän/tiimin/yksikön/osaston välinen suhde, esim. kilpailu, yhteistyö, avunanto. Onko se yhteistyötä edistävää vai sabotoivaa?
5. **organisaation taso** eli organisaation kulttuuri, myytit, perinteet, hallintojärjestelmä. Onko se toimintaa edistävää vai estävää?
6. **yhteiskunnan taso** eli organisaation suhde ulkomaailmaan, joka sisältää laajemmat taloudelliset kysymykset ja suhdannevaihtelut (nousukausi vs. taantuma ja kiristynyt kilpailu). (Niemistö 2012, 41.)



Kuva 1. Systeemimalli (Niemistö 2012, 40.)

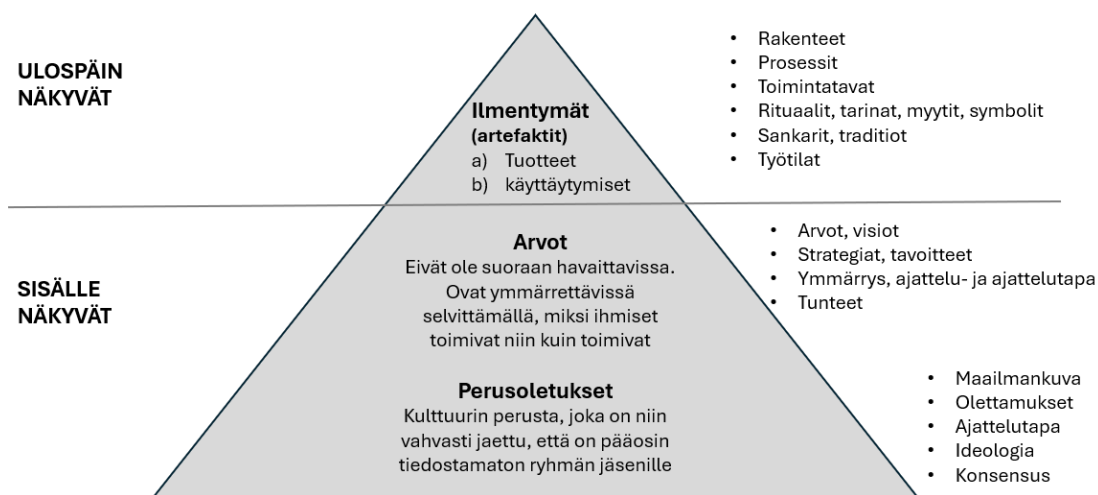
Jacob Levy Morenon systeemiajattelun mukaan ryhmää voidaan tarkastella sekä yksilöstä että sosiaalisesta kentästä käsin. Yksilö kantaa mukanaan “sisäistä ryhmää” eli omaksumiaan rooleja, suhdemalleja ja ryhmäkokemuksia, joita hän vuorostaan heijastaa aktuaalisissa ryhmätilanteissa. Kun mielensisäinen ryhmä muuttuu, yksilö esimerkiksi hyväksyy toiset läheisensä tai antaa anteeksi näiden töppäilyn, hänen ulospäin näkyvä ryhmäkäyttäytyminen ja tapansa kohdella toisia tulevat myös joustavammaksi. Ryhmän toistuvat onnistumiset tai epäonnistumiset vaikuttavat myös yksilön elämän asenteeseen. (Niemistö 2012, 50.)

Organisaatiokulttuuri perustana

Organisaatiokulttuuri on sekä tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista. Organisaatiokulttuuri on *jaettu ilmiö*, joka ilmenee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, yhteisissä arvoissa, käyttäytymisessä ja olettamuksissa. Organisaatiokulttuuri on *läpileikkaava* eli läpäisee organisaation eri tasoja. Se on myös

vaistomainen eli ihmisinä meillä on luontainen kyky tunnistaa ryhmän kulttuuria ja asettua siihen, ilman että kulttuuria tarvitsee erikseen selittää. Organisaatiokulttuuri on *kestävä* eli vaikuttaa ryhmän jäsenten ajatteluun ja käyttäytymiseen pitkällä aikavälillä. Kulttuurien kytkeytyvä käyttäytyminen on ylisukupolvista, mikä osaltaan tekee kulttuurista niin voimakkaan. Kestävän luonteensa vuoksi kulttuurissa vaikuttavat normit ja uskomukset jatkavat usein vaikutustaan vielä senkin jälkeen, kun niiden alkuperäinen olemassaolon syy on jo poistunut tai menettänyt merkityksensä. Johto on esimerkiksi saattanut vaihtua tai yritys kasvaa, mutta vanhat tarinat, normit ja uskomukset pitävät uudessakin todellisuudessa pintansa. (Luukka 2019, 25; Kulmala, Rosvall 2022, 20–21.)

Maailman tunnetuimpiin organisaatiokulttuurin tutkijoihin lukeutuva Edgar Schein jäsentää yrityskulttuuria kolmen tason kautta: ulospäin näkyvän (artefakti), välittömästi pinnan alla olevan ja näkymättömän eli toisaalta tiedostettujen ja toisaalta tiedostamattomien näkökulmien kautta. Scheinin mallin tärkein oppi lienee se, että kulttuuri itsessään ei muutu vain kulttuurisia artefakteja muuttamalla, jos ne ovat yrityksen arvojen tai perusolettamusten kanssa ristiriidassa. (Luukka 2019, 32.)



Kuva 2. Edgar Scheinin klassinen kolmitasoinen organisaatiokulttuurimalli (Luukka 2019, 30.)

Scheinin organisaatiokulttuurimallin ulospäin näkyviä asioita, joita kuka tahansa voi havaita, voidaan kutsua siis kulttuurin *ilmentymiksi* (artefakteiksi). Niitä ovat esimerkiksi:

- rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan, palvelusvuosilahjat, muut palkitsemistavat ja palkittavat ihmiset, henkilökunnan tapa vastata puhelimeen tai sähköpostiin, pikkujoulut, tarinat, jotka organisaatiossa kerrotaan, organisaation oma ”kieli”, yrityksen logo, organisaatiokaaviot, toimiston sijainti, tilat & sisustus.

Näiden ilmentymien perusteella ei kuitenkaan vielä voi vetää johtopäätöksiä kulttuurista, ensin on ymmärrettävä ilmentymien merkitys yrityksessä sisälle näkyvien kerrosten avulla.

Omaksutut arvot eivät ole havaittavissa. Ne voivat olla tietoisesti luotuja ja sanoitettuja tai täysin luonnollisesti syntyneitä. Omaksutut arvot rakentuvat organisaation ”hiljaisten” perusolettamusten päälle.

- Arvoihin ja uskomuksiin päästään kiinni tarkkailemalla ja selvittämällä, miksi yritys ja siellä työskentelevät ihmiset toimivat niin kuin toimivat. Hyvä kysymys kerroksen ymmärtämiseksi onkin: miksi? (miksi yrityksessä x ei pidetä kehityskeskusteluita, miksi yrityksessä x ei tehdä etätöitä, miksi yrityksessä x ei halua seurata työntekijän työaika)
- Muita tässä kerroksessa vaikuttavia asioita ovat yrityksen visio, strategia, tavoitteet, jaettu ymmärrys asioista ja kollektiivisesti jaetut tunteet. Ja kuten arvot, myös nämä voivat olla sanoitettuja tai sanoittamattomia. Ne kuitenkin löytyvät jokaisesta organisaatiosta. (Luukka 2019, 30–32.)

Perusolettamukset kertovat yrityksen

- maailmankuvasta (muut ovat pahoja, me hyviä)
- olettamuksista (jokainen ihminen on luottamuksen arvoinen)
- ajattelutavasta (ilman numeroita kaikki väittämät ovat vain mielipiteitä)
- ja niistä asioista, joista yrityksessä ollaan samaa mieltä (työpäivä on ilonpäivä)

Nämä perusolettamukset ovat rakentuneet historian saatossa, ja ne ovat jo niin syvällä ihmisen ajattelussa ja niin vahvasti jaettuja, että niitä on vaikea sisältä käsin havaita. Niistä on tullut tiedostamattomia ryhmän jäsenille. Vain ulkopuolinen, esimerkiksi organisaatiokonsultti tai työnohjaaja voi kyseenalaistaa ja sanoittaa juuri näitä kaikkein syvimmällä olevia oletuksia, sillä organisaation omat jäsenet ovat niille sokeita. (Luukka 2019, 30–32.)

Johtoryhmät organisaation pienoismallina

Johtoryhmä on yrityksen yhteistoimintaelin ja tavallaan yrityksen pienoismalli, jossa koko yrityksen toiminta, asiat, suhteet ja dynamiikka näyttäytyvät. Tässä rakenteessa kiteytyy yrityksen valta- ja päätöksentekomekanismit, joilla on suuri merkitys koko työyhteisön ohjaamisessa ja työskentelykulttuurin luomisessa. Johtoryhmällä voidaan nähdä olevan kaksi perustehtävää, mitä ja miten -tasolla. Mitä -tasolla johtoryhmän perustehtäviin kuuluu esimerkiksi seuraavanlaisia tehtäviä- ja asiasisältöjä: visio, strategia, toimintasuunnitelma, talouden suunnittelu- ja seurantajärjestelmät, rekrytointi-, koulutus-, palkitsemis- ja kehittämisstrategiat ja toteuttamisjärjestelmät. Miten -tasolla todennetaan johtoryhmänä mitä -tason kannattelu ja toteutus käytännössä ja siihen liittyy oleellisesti vuorovaikutuksellinen työskentelykulttuuri. Miten -tason ääripäissä voidaan nähdä autoritäärinen ja osallistava johtamistapa. (Sipiläinen 2012, 241.)

Esihenkilön auktoriteetista aiheutuva suurempi toimivalta ja vastuu tuottavat jännitteen työntekijöiden ja esihenkilön välille. Esihenkilön vallan käyttöön kohdistuu paljon odotuksia ja toiveita, jotka voivat olla ristiriitaisia keskenään. Myös johtoon heijastetaan kaikkea sitä osaamista ja kompetenssia, joita työyhteisöllä tai sen jäsenillä ei ole itsellä käytössä. Tämä voi johtaa siihen, että johtoa idealisoidaan ja heihin sijoitetaan epärealististakin osaamisen vaatimusta. (Sipiläinen 2012, 243.)

Työnohjauksessa johtoryhmän perustehtävän tutkiminen ja sen avulla toiminnan jäsentäminen ja kehittäminen ovat tärkeintä työskentelyaluetta, jossa kaiken keskiössä on miten. Useimmissa johtoryhmissä työnohjaus on ainoa rakenne, jossa johtoryhmä pysähtyy systemaattisesti ja pitkäjänteisesti tutkimaan omaa toimintaansa ja kehittymistään. Työnohjauksessa luodaan ja kehitetään johtoryhmän yhteistyö-, sitoutumis- ja päätöksentekorakenteita sekä mahdollistetaan

sekä tehtävien että toimintatapojen tutkiminen ja on siten erittäin merkittävä laadunvarmistaja. Tärkeisiin asioihin liittyy myös tunteita, tunteet näyttävät myös ihmisten välisten suhteiden jännitteet. Työnohjauksessa tunnistamalla ja tiedostamalla suhteiden tunne-energia voidaan liittää oikeisiin asioihin ja mittasuhteisiin. Johtoryhmän jatkuva kehittyminen on yrityksen kannalta äärimmäisen tärkeä asia. Johtoryhmän kuntoisuus vaikuttaa koko yrityksen menestymiseen omilla päätöksillään ja luomallaan johtajuusrakenteella ja -kulttuurilla. Johtoryhmän toiminnan dynamiikalla on vaikutusta koko työyhteisöön. (Sipiläinen 2012)

Johtoryhmässä vaikuttaa monta kerrosta ja dynamiikkaa, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. *Henkilökohtaisella roolitasolla* jokainen johtoryhmän jäsen tuo oman ainutkertaisen osuutensa johtoryhmään henkilökohtaisella tasolla. Hän tuo sinne sukupuolensa, historiansa, osaamisensa, arvonsa, toiveensa, odotuksensa, pelkonsa ja koko persoonansa kaikki mausteet. Johtoryhmätyöskentelyyn heijastuvat jokaisen johtoryhmäjäseneen oman henkilökohtaisen kehittymisen vaihe ja persoonan ja kyvykkyyden valjastaminen perustehtävän vaatimuksiin. *Johtoryhmän perustyöskentelyn taso* koostuu yrityksen strategisesti tärkeiden osakokonaisuuksien summasta. Eri toimintojen edustuksellisuus ja valtapainotukset jäsenistössä tuovat johtoryhmän toimintaan oman dynamiikkansa. *Kollektiivisessa johtamisessa* jokainen johtoryhmäläinen ikään kuin nousee oman alueensa yli ja tarkastelee yhdessä toisten kanssa niin yrityksen kuin johtoryhmänkin perustehtävää kokonaisvaltaisesti. (Sipiläinen 2012, 252–253, 255.)

Organisaatioiden sisällä johtamisesta tulisi keskustella yhdessä henkilöstön kanssa, ei vain johtamisvalmennuksissa. Johtamista ei saa myöskään ulkoistaa pelkästään johtajille, tarvitaan myös jokaisen itsensä johtamista. (Åhman, Neilimo 2015, 191.)

Johtajuuden tabut

Jokaisella organisaatiolla, johtajalla ja esihenkilöllä on myös omat tabunsa. Tabu on jotain piilotettua, jota ei ole huomattu tai josta ei ole haluttu puhua, koska aihe koetaan jotenkin hankalaksi tai araksi. Tabu voi olla myös asia, jonka merkitystä vain väheksytään. Osa tabuista on myös alitajuisia. (Åhman, Neilimo 2015, 21.)

Johtajuuden tabuja ovat muun muassa johtajan inhimillisyys (johtajakin kokee yksinäisyyttä, riittämättömyyttä), johtamisen henkilökohtaisuus (jokaisen johtajan johtamisen ydin löytyy hänen historiastaan ja erityisesti hänen menetyksistään ja pettymyksistään), tunteet ja uskomukset, johtajan kyky poisoppia vanhasta, kiusaava alainen, konkurssihäpeä, johtajan välillinen vaikutus toiseen (tietääkö johtaja, millaisia tunteita hän luo toisissa? - pelkoa, stressiä, hämmennystä vai toivoa, uskallusta ja uteliaisuutta). (Åhman, Neilimo 2015, 25, 58.)

Vääränlaiset tabut saavat valtaa ja vaikuttavat organisaation arjessa yllättävillä tavoilla. Ainoastaan tabujen tunnistaminen mahdollistaa niiden arvioinnin ja organisaation todellisuuden näkemisen sellaisena kuin se on. Tämä mahdollista organisaatiossa kaiken mahdollisen potentiaalin hyödyntämisen sekä tuo organisaatiolle uusia kehittymismahdollisuuksia. (Åhman, Neilimo, 13, 197.)

Paralleeli-ilmiö organisaatiossa

Paralleeli on jotain, jossa samankaltainen ilmiö, dynamiikka, käyttäytymismalli heijastuu / toistuu eri kontekstissa yhtäaikaaisesti.

Esimerkiksi esihenkilön mielentila ja mahdollinen tiedostamaton manipuloinnin tarve saattaa siirtyä tiimin jäsenten kokemukseen tai toimintaan ja siitä eteenpäin esimerkiksi organisaation sidosryhmiin. Tai toisinpäin, tiimin ilmiöt ja dynamiikka heijastuu esihenkilöön. Myös johtamistyyli voi siirtyä, esimerkiksi jos ylin johto on autoritääriäinen, se voi heijastua omaksuttuna johtamistyylinä organisaation alemmille tasoille ja toisinpäin jos ylimmän johdon johtamistyyli on osallistava, voi se jatkua organisaation alemmilla tasoilla vastaavasti osallistavana johtamistyylinä.

Paralleeli- ilmiö voi ilmetä systeemin eri tasoilla. Työyhteisössä tulostavoitteisiin pyrkivät tiimit saattavat kilpailla keskenään tavalla, joka heijastuu tiimin jäsenten keskinäiseksi kilpailuksi. Tiimin jäsenten välinen kilpailu voi taas koskettaa yksittäisen henkilön muistoja esimerkiksi lapsuuden katkerasta kilpailutilanteesta.

Paralleeli-ilmiöt häiritsevät helposti tiimien työskentelyä. Toisaalta ne antavat arvokasta tietoa tiimin tai ryhmän dynamiikasta, jos niistä vain tullaan tietoisiksi. Esihenkilöiden ja johtajien on syytä kiinnittää huomiota omaan mielentilaansa ja pohtia omia johtajuuden roolejaan. Tällöin heidän on mahdollista tiedostaa oma osuutensa ryhmäilmiöihin sekä lisätä spontaaniuttaan, jolloin he voivat auttaa ryhmää työskentelemään perustehtävän mukaisesti. Johtajuuden tueksi on työnohjaus erityisen suositeltavaa, koska siinä on mahdollista tiedostaa sekä oman työnsä ja rooliensa sokeita alueita että ryhmän dynamiikasta johtuvaa paralleeli-ilmiötä. (Niemistö 2012, 186–187.)

Ajattelun kaksi järjestelmää

Daniel Kahnemanin teorian mukaan ajatteluamme ohjaavat kaksi järjestelmää.

- Järjestelmä 1 (nopea, intuitiivinen, ei-tietoinen ja emotionaalinen - ajattelu) toimii automaattisesti ja nopeasti sekunnin sadasosassa vähäisin tai ei minkäänlaisin ponnistuksin ja ilman tahdonalaisen säätelyn aistimusta
- Järjestelmä 2 (hidas, harkitseva, tietoinen ja looginen - ajattelu) kiinnittää huomiota ponnistusta vaativiin mentaaliisiin toimintoihin, jotka edellyttävät sitä esimerkiksi monimutkaisiin laskutoimituksiin. Järjestelmän 2 toiminnot liitetään usein toimijuuden, valinnan ja keskittymisen subjektiiviseen kokemukseen. (Kahneman 2012, 30–31.)

Suurin osa siitä, mitä tietoisesti järjestelmässä 2:ssa ajattelemme ja teemme, on lähtöisin intuitiivisesta järjestelmästä 1.

Järjestelmä 1 ohjaa ajatuksiamme ja tekojamme rutiinin omaisesti ja yleensä oikein. Sillä on kuitenkin vinoutumia, systemaattisia virheitä, joita sillä on taipumus tehdä erityisissä olosuhteissa. Se vastaa toisinaan kysyttyä asiaa helpompiin kysymyksiin eikä se juuri ymmärrä logiikkaa ja tilastotiedettä eikä sitä voi sammuttaa. (Kahneman 2012, 35, 36.)

Tietoiseksi ajattelun vinoumista

Järjestelmä 1:en tuottamia kognitiivisia vinoumia ovat esimerkiksi edustavuuden harha, saatavuusharha, ankkurointiharha, vahvistusharha ja status quo-vinouma.

- Edustavuusharhassa ihminen voi tehdä päätöksen luottamalla stereotypioihin tai perustuen aiempiin kokemuksiin. Organisaatiokontekstissa se voi ilmetä esimerkiksi rekrytoinnissa, jossa valitaan samankaltainen kandidaatti kuin ennenkin.
- Saatavuusharhassa ihminen voi korostaa päätöstä tehdessään helposti mieleen tulevilla tiedoilla tai tapahtumilla riippumatta siitä, onko se kokonaisuuden osalta relevanttia. Organisaatiokontekstissa se voi ilmetä esimerkiksi siinä, että painotetaan liikaa tiettyä ongelmaa, esim. juuri tuoreena mielessä olevan asiakaspalautteen pohjalta, ja suunnataan siten resursseja ja ajankäyttöä epärelevantisti. Tai painotetaan liikaa jotain tiettyä ominaisuutta rekrytointitilanteessa.
- Ankkurointiharhassa luotetaan päätöksenteossa liiaksi ensimmäisenä saatuun lukuun tai tietoon. Organisaatiokontekstissa se voi ilmetä esimerkiksi tilanteessa, jossa arvioidaan alussa projektin kustannus alakanttiin, ja kun todellinen kustannus realisoituu, odotukset projektin lopputuloksesta voi muodostua epärealistiseksi, koska kustannus on noussut, mutta tajuntaan on juurtunut alkuperäinen luku.
- Vahvistusharhassa suositaan ehdotusten kritiikitöntä hyväksymistä ja suositaan tietoa, joka tukee ennakkokäsityksiä tai liioitellaan äärimmäisten ja epätodennäköisten tapahtumien todennäköisyyttä. Organisaatiokontekstissa se voi ilmetä esimerkiksi niin, että johtoryhmän jäsen edistää tietyn ohjelmistosovelluksen kehittämistä eteenpäin tuomalla esille omaa näkemystään vahvistavia faktoja ja positiivisia arvioita, mutta sivuuttaa tietoa, mikä ei olisi viimekädessä eduksi sovelluksen käyttöönotolle. Johtoryhmän jäsenen vahvistusharha voi puolestaan vaikuttaa ryhmän päätöksentekoon, jos ryhmä nojautuu jäsenen esille tuomiin myönteisiin tietoihin.
- Status Quo -vinoumassa totuttuja tapoja ei muuteta, mutta ei myöskään kehitytä. Ihmiset taistelevat ankarammin estääkseen tappioita kuin saavuttaakseen voittoja. Tappion välttely on vahva säilyttävä voima, joka suosii instituutioiden ja ihmisten elämässä minimaalisia muutoksia. Organisaatiokontekstissa se voi ilmetä esimerkiksi tilanteessa, jossa uuden järjestelmän käyttöönottoa vastustetaan, mikä voi johtaa siihen, ettei sitä oteta lainkaan käyttöön, vaikka pitkällä tähtäimellä se olisi tehostanut toimintaa.

Järjestelmässä 1 syntyvien virheiden estäminen on periaatteessa yksinkertaista: on tunnistettava merkit siitä, että on kognitiivisessa miinakentässä, hidastettava vauhtia ja pyydettyä vahvistuksia järjestelmältä 2. (Kahneman 2012, 476.)

Organisaatiot instituutiona voivat olla yksilöitä parempia virheiden välttämässä, koska ne ajattelevat luonnostaan hitaammin ja niillä on valta pakottaa järjestyksessä eteneviin menetelmiin. Organisaatiot voivat laatia hyödyllisiä tarkistuslistoja, joita myös vastuutetaan käyttämään. Organisaatiot voivat myös ainakin osittain edistää kulttuuria, jossa ihmiset valvovat toisiaan kognitiivisia miinakenttiä lähestyessään. (Kahneman 2012, 477.)

Toisaalta organisaatioiden päätöksenteko voi olla altis tiedostamattomasti vaikuttaville kognitiiviselle vinoutumille, sillä yksilöt organisaatiossa myös tekevät päätöksiä. Ne voivat vaikuttaa haitallisesti organisaation tehokkuuteen, yhteistyöhön ja johtamiseen luomalla virheellisiä arvioita, jos niitä ei ehdi tiedostaa ja tunnistaa.

Työnohjauksen avulla voi tulla tietoiseksi järjestelmä 1:sen tuottamista kognitiivisista vinoumista erilaisten päätösten taustalla, ja siten vahvistaa ohjattavan / ohjattavien päätöksen teon laatua jatkossa. Työnohjaus kun tarjoaa ajan ja paikan, jossa omaa ajatteluaan voi ajatella ja reflektoida ja tulla siten tietoiseksi oman ajattelunsa vinoumista ja varjoalueista.

Sosiometria ja tiedostamattoman tutkiminen

Sosiometrian avulla voidaan tutkia ja tunnistaa ryhmän rakennetta ja siinä vaikuttavia vuorovaikutussuhteita tarkastelemalla henkilöiden välisiä siteitä heidän tekemien valintojen kautta. Sosiometristen menetelmien avulla voidaan mahdollistaa uusien vuorovaikutusten kehittymisen syntymistä ja aktivoitumista, auttaa liittymään ja luomaan siten suhteita sekä sosiaalisen rakenteen uudistumista tuottavammaksi. Sosiometrian tavoite on valintojen tasapuolistaminen, jotta ryhmä on terveempi ja toimii paremmin. (Sosiaalisen rakenteen uudistuminen mahdollistuu siitä tietoiseksi tulemisen avulla.)

Sosiometrian käsitteen kehittänyt romanialais-yhdysvaltalainen psykiatri ja sosiaalispsykologi Jacob Levy Moreno (1889–1974) katsoo, että sosiaalinen todellisuus muodostuu kahdesta tekijästä:

1. *ulkoisesta todellisuudesta* eli näkyvästä rakenteesta. Organisaatiokontekstissa tämä ulkoinen todellisuusrakenne eli muodollinen organisaatio voi olla selkeä ja heijastaa vastuun ja päätöksenteon rakennetta ryhmässä, mutta se ei välttämättä täytä ryhmän jäsenten tarpeita.
2. *sisäisestä todellisuudesta* eli näkymätön ja sanoittamaton sisäinen rakenne. Organisaatiokontekstissa ryhmän sisäinen rakenne voi pysyä näkymättömänä ja ääneen lausumattomana, kuka on kenenkin lähellä tai kaukana ja millä perusteella. (Niemistö 2012, 129, Jones 1996.)

Epävirallinen keskinäisten suhteiden verkosto - ryhmän sisäinen rakenne, joko helpottaa tai estää organisaation työtä ja tuottavuutta. Ilman sisäisen rakenteen hyvinvointia ryhmän luovuus katoaa. Sosiometrian avulla voidaan tutkia ja tuoda näkyväksi epävirallisia valtasuhteita ihmisten välillä, ryhmän sisäisiä jännitteitä ja roolituksia, jotka usein jäävät piiloon. Sosiometrian avulla voidaan päästä suoraan ongelman ytimeen syventymällä sisäiseen rakenteeseen.

Sosiometria mahdollistaa:

- Sosiometria tuo näkyväksi ryhmän valinnat. On tärkeää, että jokaisella ryhmän jäsenellä on ainakin yksi positiivinen valinta ryhmän sisällä eli se, että joku on valinnut ryhmän jäsenen ja saa siten myönteistä huomiota.
- Sosiometria vaikuttaa organisaation kehittämiseen ja kehitykseen ja johtajuuteen
- Sosiometria on näkymättömän näkyväksi tekemistä
- Sosiometria auttaa liittymään, luo uusia suhteita ja lämmittää toimiviin suhteisiin
- Epäviralliset suhteet antavat tärkeää tietoa ryhmän jäsenten välisistä suhteista
- Sosiometria antaa uusia vastauksia konflikteihin (Jones 1996)

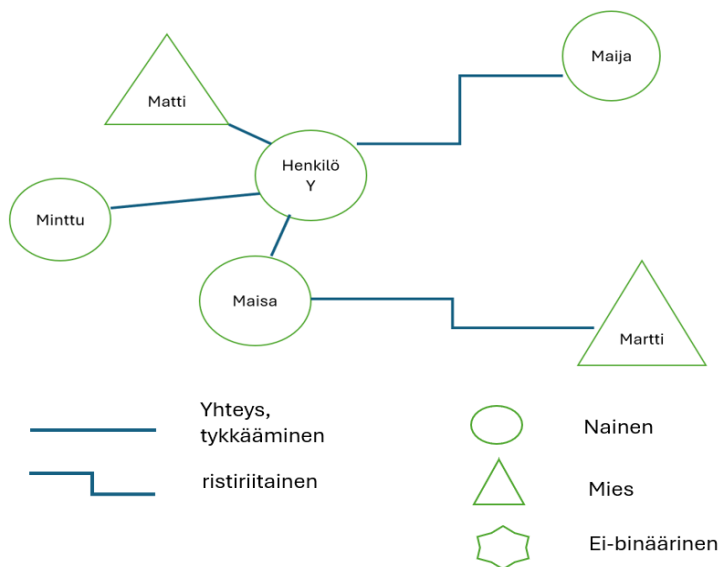
Sosiometrisiä käsitteitä ja menetelmiä

Sosiaalinen atomi

Sosiaalinen atomi on sosiaalisen yhteisön pienimpiä toiminnallisia yksiköitä, joka tarkastelee yksilön henkilökohtaisia vuorovaikutussuhteita toisiin ihmisiin, kuten perheenjäseniin, ystäviin tai organisaatiokontekstissa työtovereihin. Menetelmänä sosiaalisen atomin avulla voidaan tehdä näkyväksi yksilön suhdeverkostoa, mikä vetää ihmisiä toisiaan kohti tai työntää heitä kauemmaksi toisistaan. Tätä tunteiden virtausta, jolle sosiaaliset atomit rakentuvat, kutsutaan teleksi. Sosiaalisen atomin voidaan ajatella olevan kartta sosiaalisista suhteistamme sellaisina kuin ne juuri sillä hetkellä ovat. (Williams 2002, 64–65.)

Sosiaalinen atomi voi olla merkittävä työkalu esimerkiksi yksilötyönojauksessa esihenkilön henkilökohtaiseen käyttöön, jossa voi tehdä näkyväksi minkälaisia tunnevirtauksia hän kokee olevan tiimissään, yksikössään tai yhteistyöryhmissään. Tämä voi mahdollistaa ymmärryksen ja tietoisuuden esimerkiksi haastekohdista, esteistä sekä mahdollisuuksista.

Kuviossa 3 on kuvitteellinen tiimi, jossa henkilö Y tarkastelee oman kokemuksensa kautta tiettyä hetkenä tunnevirtoja tiimin jäsenten välillä. Muodot piirretään näkyväksi kuvaamaan läheisyyttä tai etäisyyttä suhteessa sekä viivat kuvaamaan suhteen luonnetta. Esimerkkitapauksessa viivat kuvaavat yksinkertaistettuna tykkääminen eli turvallinen suhde tai ristiriitainen suhde.



Kuva 3. Kuvitteellinen kuva tiimin x sosiaalisesta atomista henkilön y mielessä tiettyä hetkenä.

Valinta ja kriteeri

Sosiometrian kaksi tärkeintä käsitettä ovat *valinta ja kriteeri*. Sosiometrinen kriteeri on tarkoin ja selkeästi asetettu kysymys, jonka suhteen ihmisiä pyydetään mittaamaan eroavaisuuksiaan ja samankaltaisuuksiaan. Sosiometria tuo näkyviin siten ihmisten väliset erot, mutta tarkoin asetettu kriteeri suojaa heitä liialliselta haavoittumiselta. Huomioitavaa on myös, että sosiometrinen työskentely on aina paljastavaa, ja on siten syytä soveltaa sitä harkiten ja ammattilaisen

ohjauksessa, vaikka sen paljastavuus onkin eri asteista riippuen asetetusta kriteeristä. Kriteeri ilmaistaan yleensä valinnan muodossa. (Niemistö 2012, 130–131.)

Tele

Morenon mukaan vastavuoroiset valinnat johtuvat telestä. Tele on sosiaalinen vetovoima, joka vaikuttaa parinmuodostukseen enemmän kuin sattuma. Se voi viitata sekä positiiviseen vetovoimaan (luottamus, empatia) että kielteisiin tunteisiin tai torjuntaan. Tele on molemminpuolinen tunne tai reaktio. Tele ei sisällä transferenssia tai vastatransferenssia. Transferenssi perustuu yksilön sisäiseen psykodynaamiseen kokemukseen, joka pohjautuu menneeseen, kun taas tele kuvaa sosiodynaamiikkaa kahden ihmisen välillä nykyisessä suhteessa.

Tele voimistaa ryhmissä liittymistä, jatkuvuutta, turvallisuutta, vastavuoroisuutta sekä kiinteyttä. Tele tulee näkyväksi organisaatioissa esimerkiksi siinä, ketä valitsemme työyhteisöissä ja ketä kohtaan koemme jopa sanatonta yhteyttä. Tele tuo syvemmän näkymän siihen, miten tunteet vaikuttavat yhteistyöhön, yksilön asemaan ryhmässä sekä ryhmäkoheesioon. (Giacomucci 2021, 93.)

Sosiodynaaminen vaikutus

Epätasainen mieltymysten jakautuminen ryhmän sisällä on seurausta sosiodynaamisesta vaikutuksesta, joka on "johtajuuden ja eristäytymisen kehityksen taustalla" ryhmissä ja yhteiskunnassa. Sosiodynaaminen vaikutus on ilmiö, jossa yksilöiden positiiviset, negatiiviset ja neutraalit valinnat ovat jakautuneet epätasaisesti ryhmän jäsenten kesken. Jotkut saavat runsaasti positiivisia valintoja, eli ovat siis sosiometrisiä tähtiä ja jotkut saavat vähän tai voivat jäädä jopa ilman valintoja. Epätasaisuutta voidaan lieventää sosiometrisellä työskentelyllä. (Giacomucci 2021, Niemistö 2012, 131.)

Klassinen sosiometria

Klassisessa sosiometriassa pyritään tekemään piilevät ryhmärakenteet tietoisiksi ja näkyviksi. Yksi paljastavan sosiometrian muoto on sosiogrammi, jonka voi toteuttaa sekä paperille kirjoittamalla tai toiminnallisesti toteuttamalla tässä ja nyt. Kun sosiaalinen atomi kuvasi yksilöiden vetovoimaa ja vastenmielisyyttä yhden ihmisen elämässä, sosiogrammi kuvaa ihmisten välistä dynamiikkaa tietyn ryhmän sisällä.

Paperilla näkyväksi tekeminen tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilöä pyydetään kirjoittamaan niiden henkilöiden nimet, jotka ovat hänen ensisijaisia valintojaan kriteeriin x. Ensisijaisen valinnan lisäksi voidaan kysyä myös toista tai kolmatta valintaa, jolloin on mahdollista tutkia esimerkiksi ryhmän potentiaalisia, mutta toistaiseksi "näkymättömiä" johtajia. Toiminnallisesti tässä- ja nyt toteutettuna, ohjaaja pyytää jäseniä osoittamaan valintansa asettamalla käsi valitsemansa henkilön olkapäälle. Tällöin saadaan näkyväksi elävä sosiogrammi. (Giacomucci 2021, 89, Niemistö 2012, 131–132.)

Sosiometrinen konkretisointi

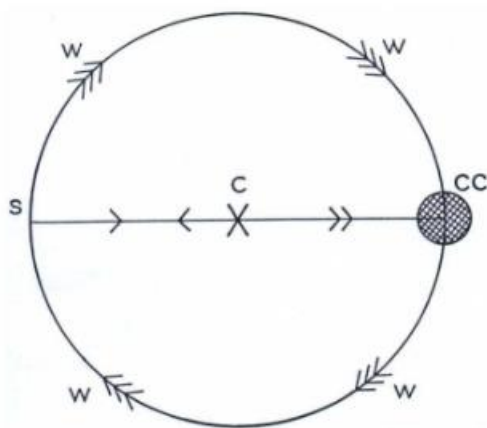
Sosiometrinen konkretisointi sopii ryhmän ulkoisten rakenteiden ja jäsenten ominaisuuksien tarkasteluun. Esimerkiksi seiso huoneen tässä päässä, jos tunnet hyvin projekti x:ssä tarvittavaa tietoa asiasta y, ja toisessa päässä, jos asia on sinulle aivan uusi. Tätä voi kutsua myös

spectrogrammiksi, jossa tehdään janalla näkyväksi asioita. Tai ryhmän ammattikenttää voidaan tuoda näkyväksi jakamalla huoneen nurkat esim. yksi nurkka hankinta, toinen asiakaspalvelu, kolmas data ja raportointi ja neljäs myynti ja markkinointi. Sosiometrinen konkretisointi on usein vähemmän latautunut työskentelymuoto kuin henkilövalintojen tarkastelu. (Niemistö 2012, 134–135.)

Sosiometrialla ja työnohjauksella kohti spontaanisuutta ja luovuutta

Morenon mukaan spontaanisuus on valmiustila, jossa ihmisen mieli on poikkeuksellisen vapaa. Tällöin mahdollistuu tilanteen mukainen ja mielekäs toiminta. Spontaanisuus ei kuitenkaan välttämättä johda nopeaan reaktioon, vaan voi ilmetä myös läsnä olevassa kuuntelemisessa. Spontaanisuus voi siis liittyä niin toimintaan, tuntemiseen, ajatukseen kuin lepoonkin. Spontaanisuus ilmenee aina tässä ja nyt hetkessä. Se mahdollistaa joko sopivan tavan reagoida uudessa tilanteessa tai uuden tavan reagoida vanhassa tilanteessa. Luovuus ja spontaanisuus liittyvät toisiinsa, mutta eivät edellytä toisiaan. Ihminen voi olla luova, mutta ei spontaani ja toisinpäin. Toisaalta luovuus ilman spontaanisuutta on elotonta ja spontaanisuus ilman luovuutta on tyhjää ja turhaa. Spontaanisuus voidaan ymmärtää luovuuden katalysaattorina, spontaanisuus siis synnyttää luovuuden. (Niemistö 2008, 29–30.)

Virittäytymisen, spontaanisuuden, luovuuden ja sen lopputulosten suhdetta Moreno kuvaa luovuuden kehässä (Kuva 4). Kehän ympyräliike symboloi virittäytyminen eli warming up (W) kasvua ja spontaanisuuden lisääntymistä. Samalla psyykkinen vastustus ja vastarinta vähenevät. Kun spontaanisuutta on riittävän paljon (S), käynnistyy luova työskentely (C), jolloin ihminen ponnistelee keskittyneesti tavoitteensa eteen. Luova prosessi päättyy usein lopputulokseen (CC), jota Moreno kutsui kulttuurisäilykkeeksi. Organisaatiokontekstissa kulttuurisäilyke voi olla organisaation rakenteeseen ja prosesseihin liittyvää. Se voi ilmetä erilaisissa ohjeistuksissa, sovelluksissa, toimintamalleissa, organisaatorakenteessa, johtamistyyliä ja niin edelleen. Olemassa olevat kulttuurisäilykkeet voivat käynnistää myös uuden virittäytymisen, jolloin luovuuden kehä muuttuu spiraaliksi ja kulttuurisäilykkeistä voi syntyä jotain uutta. (Niemistö 2008, 29–30.)



Kuva 4: luovuuden kehä

Yhdistämällä sosiometrisiä menetelmiä ja työnohjausta voidaan mahdollistaa ja kehittää organisaatiossa spontaanisuutta ja luovuutta. Sosiometrian avulla voidaan tulla tietoiseksi ja auttaa

ymmärtämään ryhmän vuorovaikutussuhteita ja siinä ilmeneviä mahdollisia jännitteitä ja siten myös mahdollisuuksia sekä voimavaroja. Työnohjaus auttaa tunnistamaan esteitä ja siten tukemaan kehitystä eteenpäin. Sekä sosiometria että työnohjaus voi mahdollistaa kulttuurisäilykseen syntyväksi jotain uutta, mikä on kaiken aikaa muuttuvassa maailmassa kehittyvän organisaation toiminnan edellytys.

Lopuksi

Tunnistamalla ja käsittelemällä tiedostamattomia rakenteitaan organisaatiot voivat saavuttaa parempaa päätöksentekoa, työhyvinvointia ja tuloksellisuutta.

Organisaation tiedostamaton pitää sisällään piilossa olevia, pinnan alla vaikuttavia tekijöitä, jotka ohjaavat organisaation toimintaa joka tapauksessa, vaikka ne eivät suoranaisesti näy tai ole tiedostettuja. Kulttuurisäilykkeinä nämä voivat vahvistaa tiedostamattomia prosesseja, sillä vanhat tarinat, normit, ajattelutavat ja uskomukset pitävät uudessakin todellisuudessa pintansa. Vaikka organisaatio tiedostaisikin osan kulttuurisäilykkeistään, osa jää silti kyseenalaistamatta, sillä organisaation omat jäsenet ovat niille sokeita. Tietoisella tasolla organisaatio voi kuitenkin yrittää muuttaa joitakin kulttuurisäilykkeitään, kuten tunnistamalla niiden rajoittavan vaikutuksen toiminnassaan ja automatisoituneessa ajattelussaan esimerkiksi koulutetun työnohjaajan tai organisaatiokonsultin avulla.

Sosiometria menetelmänä mahdollistaa organisaation kulttuurisäilykkeiden, esimerkiksi rakenteen, toimintamallien, viestinnän, vuorovaikutuksen, johtamiskäytänteiden uudelleen kehittymisen tuottavammaksi tuomalla organisaatiossa vaikuttavien ryhmien ja ihmisten vuorovaikutussuhteet – viralliset, epäviralliset, valtasuhteet sekä valintaprosessit näkyviksi ja tietoisiksi. Kun nämä pinnan alla vaikuttavat vuorovaikutussuhteet ovat tiedostettuja, on helpompi tunnistaa, miten vanhat normit - kulttuurisäilykkeet vaikuttavat ryhmän dynamiikkaan edistävästi tai heikentävästi ja siten päätöksiin organisaatiossa. Tämä puolestaan voi edesauttaa uudistumista.

Toivon yrityksiltä ja yritysten johdolta sekä esihenkilöiltä rohkeutta tutkia oman organisaation tiedostamatonta ammattitaitoisen työnohjaajan avulla. Se kun voi parantaa työn tuottavuutta ja tuloksia sekä mahdollistaa uusia kehittymismahdollisuuksia.

Lähteet

Giacomucci Scott 2021. Social Work, Sociometry, and Psychodrama.

Jones Diana 1996. Sociometry at Work.

Kahneman Daniel 2012. Ajattelu nopeasti ja hitaasti. Hakapaino, Helsinki.

Kulmala Sanna ja Rosvall Petra 2022. Yrityskulttuuri käytännössä. Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Luukka Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent, Helsinki.

Niemistö, Raimo 2008. Spontaaniudesta luovuuteen, olemisesta ilmaisuun. Teoksessa Aitolehti, Sihvola (toim.) Suhteiden näyttämöt. Näkökulmia psykodraamaan, s. 29–30. Kustannus Oy Duodecim, Helsinki.

Niemistö Raimo 2012. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Gaudeamus Oy.

Sipiläinen, Perita 2012. Johtoryhmien kehittäminen työnohjauksellisessa työskentelyssä. Teoksessa Kärkkäinen (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Williams Anthony 2002. Ryhmän salaisuudet. Sosiometria muutoksen voimavarana. WS Bookwell Oy, Juva.

Åhman Helena ja Neilimo Kari 2015. Johtajien tabut. Ajatuksia ylimmän johdon työpöydän takaa. Saarijärven offset Oy.