

## IHMISMIELIEN TOIMINTAA YMMÄRTÄVÄ STRATEGIA –

### Psykodynaaminen, systeeminen ja kokemuksellinen oppimisen teoria henkilöstön työhyvinvoinnin palveluksessa

*Marianne Tensing & Leena Kultalahti*

*Meidän organisaation strategiaan kuuluvassa visiossa sanotaan: "... organisaatiossa kehitytään jatkuvasti ja henkilöstö voi hyvin. Tärkeitä arvojamme ovat yhteisöllisyys, toisten kunnioittaminen ja innovatiivisuus..." Minä en tiiä, mikä näitten korulauseitten merkitys on mun työlleni. Meillä on jatkuvasti työyhteisössä sellainen tunne, että meitä ei kuunnella eikä arvosteta. Työ on muuttunut. Työtehtäviä on niin paljon, ettei me keritä niitä kunnolla tehdä. Kuraa pitää päästää käsistään ja se ottaa ammattiylpeyven päälle. Uusia asioitakin pitäisi opetella, mutta ei siihen meinaa löytyä aikaa. Kukaan ei tiedä myöskään sitä, mitä tulevat organisaatiomuutokset merkitte. Meidän pitäisi luopua vanhoista tavoista, mutta meillä ei ole minkäänlaista käsitystä siitä, miten meidän pitää toimia. Osa porukasta miettii, mihin yksikköön he kuuluu ja kuka on heidän esimiehensä. Ei ne tiiä sitä! Jotenkin on jatkuvasti sellainen olo, että kaikki on niin sekavaa ja mä en enää hallitte näitä hommia. Mulla ei oo enää käsitystä siitä, mistä mun vastuu alkaa ja mihin se päättyy. Siitä tulee riittämätön olo. Mää oon huomannu, että mulla on välillä sellanen tunne, että mä en enää tajua tai muista, mikä merkitys mun työllä on. Kyllä mä ymmärrän, että maailma muuttuu ja pitää muuttua sen mukana. Jotta kyllä mä ite oon halukas muuttumaan ja oppi- maan uutta, mutta eihän tässä kaaoksessa pysty keskittymään enää mihinkään uuteen... Työkaveritkin on jo aika väsyneitä.*

Edellä kuvattu teksti ei ole täysin autenttinen, vaan se on kooste lukuisista eri puheenvuoroista, joita olemme konsultointi- ja työnohjaustyössä viime vuosina tottuneet kuulemaan. Esimerkin-kaltaiset puheenvuorot ovat saaneet meidät kerta toisensa jälkeen hämmentyneinä miettimään ja ihmettelemään: miksi ihmiset kokevat organisaation muutokset niin hankaliksi ja olonsa niin kaoottiseksi, mistä tietämättömyys ja sekavuus saavat alkuunsa, miksi organisaation henkilöstöön liittyvät strategiset päämäärät ja henkilöstön omat kokemukset työstä ovat niin kaukana toisistaan.

Näihin kysymyksiin lähdemme etsimään vastauksia selvittämällä:

- mitä ihmisen kokemus on,
- millaisia mekanismeja on ihmisen kokemuksen rakentumisen taustalla,
- millaiset tekijät auttavat jaksamaan muutoksessa, ja ovat (työ)hyvinvoinnin taustalla,
- millaisia toimenpiteitä, tekoja sekä taloudellisia ja aikaresurseja johdon kannattaisi investoida organisaation sisäiseen toimintastrategiaan, jotta organisaation missio ja visio

voisivat oikeastikin toteutua.

Tavoitteenamme on kytkeä teoria omista konsultointi- ja työnohjaajatyön kokemuksistamme tuleviin käytännön esimerkkeihin ja pohtia, miten psykodynaamisen<sup>1</sup>, systeemisen ja kokemuksellisen oppimisen teoriat voisivat toimia työkaluina silloin, kun fokuksessa on organisaatioiden muutostilanne ja ihmisen kokemus muutospaineessa. Täydentävää ymmärrystä haemme myös self-psykologiasta, joka nostaa ihmisen henkisen puolen – eheän itsekokemuksen tunteen ensisijaiseksi psyykkisen aktiviteetin, ihmismielen terveyden ja (työ)hyvinvoinnin lähteeksi.

Edellä mainittuja kysymyksiä lähdemme jäsentämään siten, että aluksi pysähdymme miettimään systeemiajattelun kehitystä suljetuista systeemeistä nykyisiin dynaamisiin kompleksisiin systeemeihin. Sen jälkeen pohdimme ihmisen mielen toimintaa, itsekokemusta ja kokemuksen rakentumisen ehtoja. Pyrkimyksemme on yhdistää ihmisen kokemukseen ja mielen hyvinvointiin liittyviä teorioita systeemiseen organisaatioajatteluun ja löytää perusteluja siihen, miksi ihmiselle luontaisia lainalaisuuksia ei saisi jättää huomioimatta, kun toteutetaan organisaatio-muutoksia. Tämän jälkeen etenemme merkityksenannon problematiikkaan ja pohdimme, miten se linkittyy sekä organisaation että yksittäisen ihmisen jaksamiseen, työn ja mielen hyvinvointiin ja muutospaineiden sietämiseen.

Tarkoituksenamme on osoittaa, millainen lisäarvo voidaan organisaatioihin saavuttaa, kun johto rohkenisi investoida henkilöstön työstä nousevien kokemusten, tuntojen ja ajatusten kuulemiseen ja jakamiseen.

Psykodynaaminen psykologia pyrkii tekemään ihmisen mielen kehittymisen ja sen toiminnan ymmärrettäväksi. Se katsoo ihmisen tajuntaa dynaamisena, vuorovaikutuksessa omaan ruumiiseen ja ulkopuoliseen maailmaan avoimessa suhteessa olevana ja näissä vuorovaikutus-suhteissa kehkeytyvänä, jatkuvasti uudistuvina prosesseina. (Latomaa, 2000).

### **Näkemykset systeemeistä heijastavat aikaa**

Systeemiteoriat perustuvat pääasiassa luonnontieteisiin. Luonnon- tieteiden tieteenihanne on myös koko länsimaisen tieteen kehityksen taustalla. Tämän kehityksen juuret löytyvät jo antiikin Kreikasta. Teoriat pyrkivät olemaan todellisuuden heijastus. Maailma muuttuu ja teoriat saavat vaikutteensa kustakin ajasta ja hyvin usein niitä sovelletaan vasta pitkällä viiveellä käytäntöön. Myös systeemisten teorioiden kehittymisestä voi havaita, miten teoriat ovat kunkin historiallisen ajankohtansa tuotteita. Ne pyrkivät heijastamaan sitä, millaiset arvot vallitsivat, mitä maailmassa tapahtui, millaisia tieteellisiä löytöjä tehtiin ja millaisille ilmiöille haluttiin selitystä. Ennen Ludwig von Bertalanffyn avointen järjestelmien teorian (open system theory) esiintuloa oli eri tieteenaloilla maailmaa pitkään ymmärretty mekaanisena/suljettuna järjestelmänä. Mekaanisen järjestelmäajattelun ideana oli, että kokonaisuus on osiensa summa ja että ylemmän tason kokonaisuus ei ole todellisuudessa mitään muuta kuin alemman tason kokonaisuuden ilmiöitä. Suljettuja systeemejä on kuvattu enemmän tai vähemmän ympäristön vaikutuksista turvassa olevina systeemeinä, jotka pyrkivät rakentamaan systeemin tasapainotilan huolellisesti säädeltyyn kontrolliin varaan ja sen ansiosta ne toimivat suhteellisen hallitusti ja ennustettavasti.

---

<sup>1</sup> Psykodynaaminen psykologia pyrkii tekemään ihmisen mielen kehittymisen ja sen toiminnan ymmärrettäväksi. Se katsoo ihmisen tajuntaa

Suljettu systeemi ei ole vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. (Stähle, 2004.)

Suljettujen systeemien teorian voidaan ajatella olevan heijastus siitä innostuksesta, joka oli saanut alkunsa mekaanisista keksinnöistä, koneista. Siispä koneajattelun soveltaminen sosiaalisiin systeemiin ja organisaatioihin oli varsin loogista vielä modernilla ajallakin. Ajateltiin, että myös ihminen voi toimia koneen tavoin eli etenevän määrättyssä ennustettavassa järjestyksessä.

Biologi von Bertalanffy kyseenalaisti mekaanisen järjestelmän ajattelun ns. pelkistämisen (reductionism) logiikan ja väitti, että pelkistämisen avulla kokonaisuuden ymmärtäminen jäi vajavaiseksi. Jos järjestelmiä haluttiin todella ymmärtää, järjestelmän osia oli analysoitava kokonaisuudesta käsin, suhteessa olevina, eikä itsenäisinä. (Floody, 2003; Harisalo, 2008).

Von Bertalanffyn yleistä, kaikille systeemeille tarkoitettua yhtenäistä tietoperustaa esittävää avointen järjestelmien teoriaa onkin pidetty merkittävänä antina eri tieteenalojen tutkimukselle. Von Bertalanffyn oivallus nähdä systeemit suljettuina ja avoimina on vaikuttanut suuresti myös sosiaalisten systeemien tutkimukseen ja organisaatioteorioiden kehittämiseen. Avointen järjestelmien teorian mukaan systeemillä on luontainen kyky säädellä omaa toimintaansa voidakseen säilyttää tasapainonsa ja mukautuakseen uusiin olosuhteisiin. Tämä systeemin ominaisuus perustui havainnolle, jonka mukaan systeemit ovat ympäristönsä kanssa avoimessa ja vilkkaassa vuorovaikutussuhteessa. Avoimilla systeemeillä ajateltiin olevan läpäisevät rajat ja kyky muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Avoimien systeemien ominaisuutena nähtiin niiden luontainen pyrkimys kohti ihannetilaa: tasapainoa. Näin ajateltiin, koska muuttumisen ja kehittymisen edellytyksenä pidettiin vakaita olosuhteita. Näin ollen systeemissä täytyi huolehtia siitä, että kaikki häiritsevä ja ongelmallinen saataisiin pois. Avoimien järjestelmien teoria näki järjestelmän dynaamisena, jatkuvasti ympäristön olosuhteisiin reagoivana ja itseään korjaavana, tasapainoon pyrkivänä kokonaisuutena. (Harisalo, 2008; Hyyppä, 1983; Totro, 2000.)

Robert Louis Flood (2003) kuvaa avoimien järjestelmien mukautumista tasapainoon ja toiminnan yleistä kehittymisen luonnetta kolmen käsitteen kautta: *itseorganisoituminen* (self-organization), *laadullinen kehitys* (equifinality) ja *tavoitteellisuus* (teleologia).

Itseorganisoituminen tarkoitti systeemin kykyä pystyä reagoimaan, kehittymään ja erikoistumaan ympäristön vaatimuksista säilyäkseen eheänä. Laadullinen kehittyminen tarkoitti sellaisia prosesseja, joiden mukaan järjestelmän saavutuksia ei voitu palauttaa suoraan kehityksen perustana olleisiin tekijöihin eikä olosuhteisiin. Tavoitteellisuus tarkoitti sitä, että systeemillä oli aina päämäärä, jokin tiedossa oleva kohde, johon se aina pyrkii. (Flood, 2003; Harisalo, 2008, s. 181.)

Voidaan ajatella, että avointen järjestelmän ajattelutapa heijasteli yhteiskunnassamme 1990-luvulla esimerkiksi elinikäisen oppimisen ideaan ja ns. koulutusoptimismiin, koulutustason jatkuvaan nostamiseen perustuvaa ajattelua. Siihen liittyi myös oppivan organisaation käsite<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Oppiva organisaatio on dynaaminen järjestelmä, joka muokkaa vuorovaikutuksen avulla itse itseään vastaamaan toimintaympäristönsä uusiin haasteisiin ja sen vuoksi organisaation on jatkuvasti opeteltava uusia tapoja toimia.

Ajateltiin, että yksilöt ja organisaatiot pärjäävät ja sopeutuvat muuttuviin olosuhteisiin, mikäli ne säilyttävät oppimiskykynsä. Oletuksena oli, että ympäristöstä tulee jatkuvasti signaaleja, jotka vaativat systeemin reagoitua ja sopeutumista. Sopeutuakseen täytyi korjata puutteet ja kehittää uusia kykyjä. Uusien kykyjen avulla uskottiin saavutettavan taas tasapaino. Organisaatiokokonaisuudessa sopeutuminen edellytti yksiköiden ja yksilöiden eli systeemin osien erikoistumista, jatkuvaa tieto-aidon syventämistä, jotta niitä olisi voitu hyödyntää organisaation tuotteeksi.

Viime vuosikymmenien aikana ovat aikaisempien järjestelmä- ja systeemiteorioiden rinnalle ja ohikin nousseet dynaamisten systeemien teoriat, kompleksisuusteoriat ja kaaosteoriat. Näiden teorioiden kehityksen lähteinä ovat olleet havainnot, että mekaanisten /suljettujen ja avointen systeemien teoreettiset hahmotukset eivät riittäneet selittämään kaikkea monimutkaisuutta ja poikkeavaa, joita systeemien muuttumisen ja uudistumisen yhteydessä havaittiin. Sittemmin systeemitutkimuksessa on alettu kiinnittää huomiota systeemin kompleksisuuteen ja sisäsyntyiseen kykyyn muuttua. Systeemien tutkimuksen fokus on siirtynyt tasapainosta ja pysyvyydestä epätasapainoon ja muuttumiseen. (Stähle, 2004.) Kompleksisuusteoriat ja kaaosteoriat ovat kyllä lähellä toisiaan, mutta ne eivät kuitenkaan ole sama asia.

Dynaamisten kompleksisten systeemien teoriat hahmottavat systeemejä itseohjautuvina ja itseuudistuvina järjestelminä, joiden käyttäytymistä on mahdotonta ennustaa. Ne pyrkivät selittämään systeemien muuttumisen ja uudistumisen ehtoja ja toiminnan logiikkaa kuvailemalla niitä ominaisuuksia, mitä systeemit uudistuakseen tarvitsevat. Systeemien kompleksisuutta on kuvattu lukuisilla erilaisilla ominaispiirteillä, ydinkäsitteet ovat: itseorganisoituminen, emergenssi (ilmaantuminen), entropia, bifurkaatio, kaukana tasapainosta, vuorovaikutus ja kytkeytyneisyys, palauteprosessit, epälineaarisuus, yhteisevoluutio (Stähle, 2004; Stähle & Kuosa, 2009; Jalonen, 2007.)

Vaikka dynaamiset kompleksiset systeemit ovat hakeneet perustansa luonnontieteestä ja kehittyneet kemiallisten ja fysikaalisten ilmiöiden tutkimusten pohjalta, teoreettisia oppeja sovellettiin ahkerasti myös ihmistieteisiin eli sosiaalisia systeemejä koskeviksi. Tämä on aiheuttanut kriittisiä kannanottoja ihmistieteiden tutkijoissa, joiden viesti on ollut, että luonnontieteiden lainalaisuuksia täytyy soveltaa ihmistieteisiin hyvin harkitusti. Ihmisen ainutlaatuisuus verrattuna muihin luonnonolentoihin syntyy siitä, että ihmisellä on mieli, joka tulkitsee ympäröivää maailmaa pyrkiäkseen ymmärtämään sitä. Merkityksenanto on ihmisen olemukseen kuuluva. Merkitysten kautta ihminen on suhteessa maailmaan ja pystyy käsittämään maailman mielekkäänä ja suhteellisen hallittavana kokonaisuutena.

Systeemisten teorioiden analogia luonnontieteisiin ja esimerkiksi kemiallisiin aineisiin antaa toki yleispätevää tietoa ja ymmärrystä sovellettavaksi yli eri tieteenalojen, mutta vain tiettyynajaan asti etenkin silloin, kun kysymys on sosiaalisista systeemeistä. Sosiaalinen systeemi, joka kuvaa esimerkiksi organisaatiota, on perimmäältään kulttuurinen ilmiö. Kokemus puolestaan on ihmisen miellensäistä toimintaa. Luonto on toki näiden molempien ilmiöiden edellytys, mutta ihmismieli ja kulttuuri eivät palaudu luontoon ja siksi niiden tutkiminen vaatii ymmärtävää lähestymistapaa ja tulkintaa metodina. Yhteistä ihmismielelle ja kulttuurille on se, että ne rakentuvat

merkityksistä. (Niiniluoto, 1990; 2003; Latomaa, 2008.) Esimerkiksi kun me konsultin tai työnhajaajan roolissa tutkimme inhimillistä kokemusta sosiaalisessa systeemissä, pitäisi tutkivan otteemme perusta löytyä ihmistieteiden tieteenihanteista, sillä emmehän me etsi syy-vaikutussuhteita, vaan merkityksiä. Ihmistieteissä vastaukset ”miksi” -kysymyksiin vastaavat luonnontieteiden syy-vaikutussuhteiden etsintää.

Yksi ihmistieteiden olemuksellisen erilaisuuden puolestapuhuja on ollut filosofi Lauri Rauhala. Hänen mukaansa ihmistieteet noudattavat ymmärtävää ja tulkitsevaa menetelmää. Hänen esittämänsä filosofisen ihmiskäsityksen mukaan ihmisen olemassaolon perusrakenteissa eli kaikille yhteisessä struktuurissa erottuu kolme olemuspuolta: tajunnallisuus, kehollisuus ja situationaalisuus (elämäntilanteisuus). Olemus- puolet ovat perusluonteeltaan erilaisia ja ne ovat vastavuoroisessa suhteissa keskenään muodostaen ihmisen kokonaisuuden. Tajunnallisuus on elämyksellisen kokemisen kyky, ja kaikki ne sisällöt, mitä tajunnallisuudessa koetaan, ovat perusluonteeltaan merkitystä. Elämyksellisyys mahdollistaa sisällön koettavuuden ja ymmärrettävyyden. Kehollisuus taas on elämää aineellisuudessa toteuttavien ja ylläpitävien elollisten prosessien kokonaisuus. Esim. aivot voidaan ymmärtää elämyksellisen kokemiskyvyn ”instrumenttina”, koska vain koetussa merkityksessä tiedämme, että meillä on aivot. Situationaalisuus tarkoittaa suhteissa olemista kaikkeen siihen, mihin ihmisen tajunnallisuus ja kehollisuus voivat olla. Situaatioon kuuluvat myös kulttuuri, arvot, normit, perinteet, tavat jne. Näin ollen ihminen on myös situationaalisuutta. Suhteessa luontoon ihminen on osa sitä. (Rauhala, 2009.)

Panu Raatikaisen (2003) mukaan kultainen keskitie on viisain valinta. Hän kirjoittaa ”on järkevää ajatella, että todellisuus on suunnattoman monimuotoinen ja ikään kuin kerrostunut, ja että sekä luonnon- tieteet että ihmistieteet tutkivat sen eri puolia ja kerroksia. Sosiaalinen systeemi, joka kuvaa esimerkiksi organisaation henkilöstön elämää on perimmältään psyykkinen, sosiaalinen ja kulttuurinen ilmiö. Siihen liittyy vahvasti ihmisen mielen toiminnan lainalaisuuksista lähtevät ilmiöt. Kokemus puolestaan on ihmisen mielensisäistä toimintaa. Osa fysiikan kvanttiajattelijoista antaa todellisuuden tutkimisessa ”autonomisen” aseman myös ihmistieteille (Kallio-Tamminen, 2008).

Dynaamisten systeemien kohdalla voi kysyä: miksi nämä useita vuosikymmeniä sitten luodut teoriat nostavat voimakkaasti päätään juuri nyt? Vastaus hahmottuu, kun pohdimme, millaisessa maailmassa nyt elämme. Maailmaamme määrittää maapalloistuminen, tietoyhteiskunta, markkinatalous, reaaliaikaistuminen, virtuaalitodellisuus jne. Nämä merkitsevät sitä, että toimintamme muuttuvat entistä enemmän verkostomaiseksi ja asiat tapahtuvat teknisen kehityksen myötä reaaliaikaisesti. Globaalitalous lisää myös tehokkuusvaatimuksia, joka pakottaa ihmistä toimimaan nopeammin. Tällainen pirstoutunut ympäristö vaarantaa ihmisen sisäisen hallinnan tunteen ja saa hänet tuntemaan olonsa kaaosmaiseksi.

Ihmiselle kokonaisuudet ovat muuttumassa liian isoiksi ja liian abstrakteiksi ja niitä on entistä vaikeampi hahmottaa ja mieltää perinteisin keinoin. Muutokset ovat laajoja, ne tapahtuvat nopeasti ja ovat jatkuvia. Elämme ikään kuin jatkuvassa liikkeessä ja ikään kuin jatkuvan paineen alla. Pelko muiden maiden (systeemien) jalkoihin jäämisestä pakottaa meidät kehittämään ja innovoimaan uusia asioita kilpailuvaltiksemme. Työ ei enää merkitse ahkeria käsiä ja konkretiaa, vaan yhä enemmän työhömmme kuuluvat päätöksenteko ja valinnat. (Keski-Luopa, 2005.)

Vanhoilla arvoilla, tuotteilla, organisointi- ja johtamistavoilla emme enää pärjää kiristyneessä kilpailussa. Johtaako evoluutio lopulta siihen, että ainoastaan ne pärjäävät, jotka sopeutuvat työskentelemään ja luomaan uutta jatkuvassa monitasoisessa liikkeessä ja epävarmuuden tilassa?

Seuraavassa osiossa keskitymme pohtimaan ihmisen mielen toimintaa ja ihmisen tarvetta hallinnan tunteeseen ja eheään itsekokemukseen eli kuvaamme ihmisen mielen toimintaperiaatteita ja valotamme Heinz Kohutin self-psykologista suhdeteoriaa ihmisen eheän itsekokemuksen syntymisestä vuorovaikutussuhteessa merkityksellisten toisten kanssa.

## **Psykodynaaminen teoria ihmismielen ymmärtäjänä**

### **Minuus ja sen toimintaperiaatteet**

Psykodynaaminen teoria on perimmiltään minuuden (self) psykologiaa. Minuuden psykologia puolestaan on psykologiatieteen ryteikköisimpiä alueita ja siihen liittyvät käsitteet ovat välillä vaikeasti määriteltävissä ja ymmärrettävissä.

Pyrimme avaamaan muutaman käsitteen sangen yksinkertaisesti ja samaa linjaa jatkaen käymme läpi mielen toimintaperiaatteet ja Heinz Kohutin suhdeteoreettisen näkemyksen eheän itsekokemuksen (self, minuus) syntymisestä vuorovaikutuksessa, vastavuoroisessa empaattisessa kohtaamisessa.

Psykodynaaminen teoria ja sen pohjalta tehtävä tutkimus on kiinnostunut niistä prosesseista, jotka saavat aikaan ihmisen minuuden syntymisen, ylläpidon ja kehittymisen. Psykodynaamisen teorian käsityksen mukaan ihmisen mieli syntyy käsittelemään elämyksellisesti koettuja jännitystiloja häiriön poistamiseksi (Reenkola, 1984). Ihmisen mielen toimintaa ohjaavat mielihyvä- ja realiteettiperiaate sekä konstanssiperiaate (itsesäätely), autonomiapyrkimys ja tarvitsevuus eli riippuvuus toisista ihmisistä (Vuorinen, 1995). Ihmisen alituinen pyrkimys toimia mielekkäästi sisältää edellä mainitut periaatteet. Arjen toiminnassa tämä tarkoittaa sitä, että ihmisellä on luonnollinen taipumus pyrkiä ns. tasapainoon, pois mieltä häiritsevästä tilasta, pois kaaosmaisesta olost ja saavuttaa näin eheä kokemus itsestään. Ihminen pyrkii pois sellaisista tilanteista, joita hän ei ymmärrä ja joissa hän tuntee ahdistusta ja paha oloa. Häiriöttömän, tasapainoisen ja rauhallisen olotilan saavuttamiseksi ihmisen mieli noudattaa mielihyväperiaatetta kuitenkin siten, että se joutuu jatkuvasti tekemään kompromisseja halujensa suhteen eli toimimaan realiteetit huomioiden. (Latoma, 2007.)

Itsekokemuksella tarkoitetaan ihmisen elämyksellistä puolta itsestään. Itsekokemus on karkeasti ottaen sama kuin minuus tai minäkokemus. Itsekokemus ei kata vain tietoista käsitystä itsestä, vaan myös tiedostamatonta eli kaikki mielikuvat, joita ihminen on muodostanut itsestään ja toisistaan ovat sekä tietoisia että tiedostamattomia. Tietoinen minäkäsitys on näin ollen aina vääristynyt, koska tiedostamattomaan on torjuttu uhkaavaa aineista, kuten tunteita, ajatuksia yms. (Vuorinen, 1995, s. 22.)

Eheä kokemus itsestä ei ole pysyvä, staattinen olotila, vaan se on jatkuvasti muuttuva ja jatkuvasti uhattuna. Useat tekijät esimerkiksi omassa mielessämme, kehossamme (sairaudet tms.) ja ympäristössämme uhkaavat minuuttamme ja nostavat sisäistä jännitettä (Kuva1). Jän-

nitteen nousu, ns. vapaana vellova psyykkinen energia, koetaan usein mielipahana ja siksi sillä on pakottava, toimintaa vaativa voima meihin. Tilanteen hallitsemiseksi täytyy vapaana vellova energia sitoa psyykkisin keinoin tuottamalla tilanteeseen sopivia rauhoittavia, tyydyttäviä tai kannustavia vuorovaikutus- ja ajatusmielikuvia, jotka toimivat ikään kuin minuuden tuottamisen rakennusaineina. Nämä rakennusaineet luodaan vuorovaikutussuhteissa. Tämä merkitsee sitä, että ennen kaikkea ihmissuhdekokemukset, vuorovaikutus toisen ihmisen kanssa, ovat elinehto meille jokaiselle oman minuuden kehittymisessä, koska käytämme vuorovaikutuskokemuksissa syntyneitä kokemuksia ja mielikuvia säätelykeinoina mielen tasapainon saavuttamiseksi. Onnistuneen psyykkisen sitomisen seurauksena koemme sisäistä hallinnan ja turvallisuuden tunnetta sekä mielihyvää.

Itsesäätely<sup>3</sup> eli konstanssiperiaate tarkoittaakin ihmisen jatkuvaa pyrkimystä pitää mielen jännitteen taso mahdollisimman matalana, tai ainakin vakiona, jotta voimme kokea tilanteen olevan hallinnassamme ja mieleemme tasapainossa, ja siten olomme vähintäänkin siedettävänä. Psyykkisessä sitomisessa annetaan mielensisäisille tapahtumille mielellinen tulkinta eli merkitys. (Vuorinen, 1995; 1997.) Esimerkiksi reflektiivinen työ kokemuksellisen oppimisen periaattein toteutettuna on oiva väline sitoa elämässä kohonneita jännitteitä.

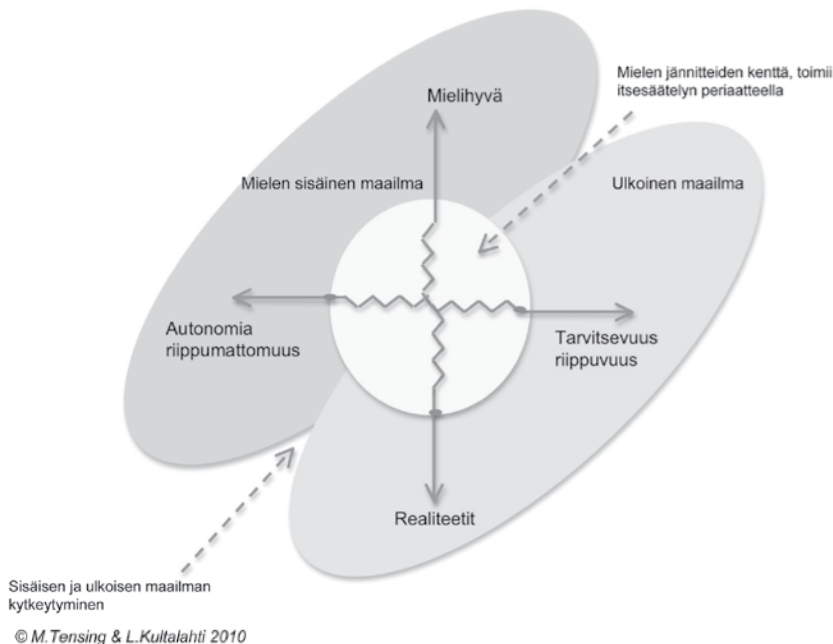
Edellä kuvatun psyykkisen aktiivisuuden (häiriön) synnyttämän dynamiikan taustalla on viimekädessä ihmisen autonomiapyrkimys, tarve olla sisäisten elämyksien valti ja omien mielen toimintojen tuottaja. Autonomiapyrkimys on psyykkisen kehityksen (mielen kehittymisen) motiivi ja siten se määrää psyykkisten tapahtumien kulun ja minuuden kehityksen. Autonomiaan pyrkiessään ihminen sitoo vuorovaikutus- mielikuviin passiivisesti sisäisesti koetun ja saa näin hallintaansa tunteet, joita hänessä herää ympäristön vuorovaikutuksen myötä. Autonomiapyrkimys on siten sen prosessin sisältönä, jossa minä itse tuottaa omaa olemisensa, minuutensa.

Autonomiapyrkimyksistä huolimatta ihminen on samaan aikaan myös tarvitseva eli riippuva toisista ihmisistä, mikä voi aiheuttaa risti- riitoja itsemääräämispyrkimysten kanssa. Tarvitsevuus merkitsee sitä, että ihminen tarvitsee eheän itsekokemuksen eli minuuden saavuttamiseksi, että häneen suhtaudutaan empaattisesti, ymmärrettävästi ja ainakin riittävässä määrin hänen omien mielikuviensa mukaisesti. Se, miten muut meihin suhtautuvat, miten vastavuoroinen vuorovaikutus toimii, vaikuttaa olennaisesti siihen, miten koemme itsemme. Ihminen ei tule toimeen ilman sosiaalista vuorovaikutusta, vaan riippuvuus toisista ihmisistä on elinikäinen välttämättömyys. (Keski-Luopa, 2005; Kultalahti, 2001; Vuorinen, 1995; Latomaa, 2007.)

Autonomiapyrkimys ja tarvitsevuus ovat kaksi minää määrittävää peruspilaria (Vuorinen, 1995; 1997). Edellisen pohjalta voi ymmärtää, että ihminen on pakotettu psyykkiseen työhön säilyäkseen itsenään, ja siksi persoonallisuus on lopulta tulos psyykkisenä työnä todentuvasta mielensisäisestä dynamiikasta. Jotta voimme pitää minuuttamme yllä ja ymmärtää itseämme, meidän täytyy jatkuvasti työskennellä myös sen tiedostamattoman mielen sisällön kanssa, joka on elämämme historian aikana meille jokaiselle muodostunut. Kun kykenemme ymmärtämään tiedostamattoman elämänhistoriallisen merkityksen eli liittämään aikoinaan torjutut psyykkiset sisällöt omaan itsemme, on kysymys tiedostamisesta. (Reenkola, 1984, s. 135 ja 140–141.)

---

<sup>3</sup> Itsesäätelyä tapahtuu samanaikaisesti sekä tiedostamattomalla että tietoisella tasolla.



**Kuva1.** Mielen jännitteiden kenttä

Yleensä, kun puhutaan minuudesta, ei voida ohittaa identiteetin käsitettä, jota on ehkä eniten käytetty minään liittyen. Identiteetti kuvaa sitä, millä tavalla ihminen on suhteessa kulloiseenkin elämäntilanteeseensa. Identiteetti kertoo meille aina jotain esimerkiksi ihmisen eri rooleista, minkälaisiin ryhmiin ja yhteisöihin ihminen kuuluu. Ihmisen identiteetti muodostuu ja muuttuu hänen elämänsä aikana. Siihen kuuluu yksilön taaksejääneiden kasvuvuosien aikana syntyneiden itsekuvien (mielikuvat itsestä) integroitu kokonaisuus (Erikson, 1968, s. 208–212).

Ihminen voi myös haluta itselleen tietynlaista identiteettiä. Meillä jokaisella on minäihanteemme, jonka pohjalta muodostamme mieli- kuvia siitä, millaisia haluaisimme olla tai minkä kaltaisiksi tahtoisimme tulla. Jokaisella meistä on yhtenä tärkeänä psyyken voimanlähteenä nimenomaan minäihanne, joka motivoi kehitystä ja mahdollistaa itse arvostuksemme säätelyn. Hyvä ideaali on sopivan etäällä reaalisesta itsekokemuksesta antaen siten riittävästi potkua ponnistuksillemme. (Vuorinen, 1995, s. 140 ja 341.) Minuuden ja identiteetin kuvaaminen on perimmiltään niiden periaatteiden kuvaamista, joilla ihminen suuntaa toimintaansa ja kehittää minäänsä. Self-psykologian ja objekti suhdeteorian viitekehyksestä katsottuna ihmisen mielentoiminnan taustalla on halu, meidän pyrkimyksemme paikata se särö, joka itsekokemukseemme on tullut tai uhkaa sitä ja näin saavuttaa hallinnan tunne ja psyykinen eheys itsekokemuksestamme (Kohut, 1988; Reenkola, 1984; Latomaa, 2007).

### **Vuorovaikutuksen merkitys itsekokemukselle**

Edellisen pohjalta ymmärrämme, että ihmisen kokemus itsestä (self) on ratkaisevan tärkeä ihmisen toiminnan moottorina ja elämänsä ohjaajana. Sen tähden on tärkeä ymmärtää psyykkisten toimintaperiaatteiden lisäksi myös se, mitkä tekijät vaikuttavat psyykkisiin toimintaperiaatteisiin eli mistä tekijöistä kokemus itsestä syntyy.



Suhteessa olemisen teorit korostavat, että ihminen kasvaa, kehittyy ja rakentaa omaa minuuttansa ihmissuhdekokemusten varassa, vuoro- vaikutuksessa. Ihminen tarvitsee läpi elämänsä toisia ihmisiä (minäobjekteja<sup>4</sup>, minä-sinä -suhteita), jotka mahdollistavat hänen oman itsen ytimen, minuutensa kasvun ja vahvistumisen. Kuitenkaan ei siten, että objektit toimisivat vain minän funktioina, vaan me tarvitsemme myös toisen ihmisen tekemää vastarintaa, jotta kokisimme itsemme erillisiksi olennoiksi. Kaikki kasvu ja mielen rakentuminen kulkee itsekokemuksen kautta eli suhteessa siihen, miten koemme itsemme (Tähkä, 1996).

Psykoanalyttikko Heinz Kohut (1913–1981) tunnetaan parhaiten self -psykologian perustajana ja ihmisen itsekokemuksen, minuuden (selfin) monipuolisena tutkijana ja tulkitsijana. Kohutin mukaan ihminen on henkinen olento ja ihmisen kasvuun ja kehittymiseen tarvitaan jatkuvasti empaattista vastavuoroista suhdetta toisiin ihmisiin. Kohut näkee ihmisen aktiivisena päämäärähakuisena itsensä toteuttajana (ei viettien ohjaamana, kuten Freud näki), jonka eheä kokemusperäinen sisäinen ydin Self (minuus, itsetunto) vie ihmistä elämässä eteenpäin. Self-psykologiassa ymmärretään ihmisen Self psyykkis-henkiseksi ytimeksi, joka on kokeva ja ohjaava osa ihmisessä. (Utria, 2001, s. 47.)

Kohutin (1988) mukaan oikea voima ja terveys on peräisin kolmen- laisesta kokemuksesta: itsen peilaamisesta (merkittäviin toisiin) objekteihin, jolloin saadaan vahvistus omalle olemassaololle (mirroring), kyvystä sulautua ihannoitujen objektien voimaan (idealization) sekä yhteenkuuluvaisuuden kokemuksesta, jolloin tunnemme olevamme samanlaisia objektiemme kanssa (twinship). Näiden kokemusten laatu on tärkeää itsekokemuksen kannalta, koska elämämme päämäärätkin ovat suhteessa minän ihanteisiin (ja arvoihin) ja ne perimmältään juontuvat varhaisista peilauskokemuksista. Näistä saadaan psyykinen voima ja terveys elämälle. Kohutin kuvaama peilaus tarkoittaa sitä, että meillä on ensin mahdollisuus samaistua ja sitten vähitellen eriytyä ja yksilöllistyä. Eli ensin lapsuudessa pitää olla idealisoitu mielikuva vanhemmista, mahdollisuus sulautua vanhempien voimaan. Vasta tämän jälkeen voimme kokea terveellä tavalla itsemme elinvoimaisiksi, merkityksellisiksi ja arvokkaiksi. Peilauksen, idealisoimisen ja yhteenkuuluvuuden kokemusten epäonnistuminen estää ihmistä menestymästä esimerkiksi ammatillisissa tavoitteissa, koska minän päämäärät ja ihanteet ovat puutteellisia. Kohutin teorian mukaan ihmisen kunnianhimo on jännitteisessä suhteessa hänen ihanteisiinsa ja näiden välistä suhdetta tai pikemminkin yhteyttä säätää se, millaisia lahjoja ja kykyjä ihmisellä on. Edellä mainittujen tekijöiden välisestä jännitteestä syntyy viime kädessä ihmisen kokemus itsestä.

Ihmisen mielen jännitteen voimakkuus on kuitenkin perustaltaan merkittävän toisen aikaansaamaa. Kohutin (1988, s. 10) mukaan sellainen objekti (merkittävä toinen), jota on voitu ihailta vahvistaa myöhemminkin elämässä yksilön synnynäisiä lahjoja. Merkittävä toinen vahvistaa ihmisen lahjojen ja kykyjen esiin tulemistä. Esimerkiksi aito suhde<sup>5</sup> toiseen ihmiseen vahvistaa meidän lahjojamme ja kykyjämme ja tuottaa meille eheän itsekokemuksen, koska

---

<sup>4</sup> Suhteessa olemisen teorit lähtevät siitä perusolettamuksesta, että ihminen on alun alkaen ulkomaailmaan suuntautunut. Jo ihmislapsen avuttomuus pakottaa siihen. Kun suhdeteorioissa puhutaan objekteista, niillä tarkoitetaan tarpeiden kohteita. Aivan erityisen huomion kohteena näissä teorioissa ovat lapsen primaariobjektit, joilla tarkoitetaan ensimmäisiä huolenpitäjiä. Tarpeita ovat myös kehitykselliset tarpeet, jolloin lapsen suhteessa olevat ihmiset ovat hänen kehitykseensä osallistuvia ja siihen vaikuttavia partnereita, kehitysobjekteja. (Keski-Luopa, 2001, s. 267.)

<sup>5</sup> Aidolla suhteella tarkoitetaan sitä, että ihminen tulee empaattisesti kohdatuksi vastavuoroisessa kontaktissa.

jännite ihanteidemme

ja kunnianhimojemme välillä vähenee. Varhemmin syntyneet kokemukset ja kokemisen tavat (mirroring, idealization, twinship) toistavat siis samoja teemoja ja syntyvät samalla ”mekanismilla” muuntuneessa muodossa läpi ihmisen elämän. Emme siten pärjää elämässämme yksin, vaan aikuinenkin tarvitsee toista ihmistä, aitoa läsnä olevaa (empaattista) vuorovaikutusta, itsensä peiliksi.

Myös D. W. Winnicott (1974) pitää peilausta tärkeänä ihmisen kasvun ja kehityksen kannalta. Hänen mukaansa lapsella on sisäsyntyinen ja pakottava tarve pyrkiä jo varhain vastavuoroisuuteen, koska kehittyvä minuus tarvitsee jotain, mistä heijastua takaisin. Äidin kasvot eivät ole peili, joka heijastaa takaisin vain sen, minkä sinne näyttää. Sen sijaan on kyse täydentävästä ja vastavuoroisesta takaisinheijastustapahtumasta, jossa lapselle välittyy se, että hän on olemassa ja hän ja hänen tarpeensa ovat äidille tärkeitä ja arvokkaita. Näin muodostuu tunne omasta arvosta ja merkityksestä. Äidin katseesta täytyy välittyä myös se potentiaali, jota hän lapsessa näkee.

Muun muassa tämän vuoksi myös Kohut (1988, s. 87–88) korostaa, että lapsuuden objektisuhteita ei voida koskaan yliarvioida, koska niistä muodostuvat peruspilarit myöhemmälle mielenterveydelle. Näin ymmärrettynä objektisuhteet merkitsevät kehityksen perusvoimaa ja kykyä itsesäätelyyn. Jokaisen yksilön kokemushistoria, alusta lähtien, merkitsee omanlaisten merkitysten syntymistä ja siten yksilöllistä tapaa kokea maailmaa oman ainutlaatuisen kokemushorisontin kautta.

Eheän itsekokemuksen tavoittelun prosessissa asioille, tilanteille ja erilaisille suhteille annetut merkitykset muuttuvat ja uusiutuvat koko ajan. Siitä johtuen kaikki ihmisen kokemukset muuttuvat myös ajan myötä, eivätkä koskaan toistu täysin samanlaisina. Ihminen voi antaa samoille tapahtumille eri aikana erilaisia merkityksiä. Kertoessaan kuulijalle tarinaansa, jakamalla kokemuksiaan omasta elämästään ihminen pyrkii saamaan siitä mielekkään kokonaisuuden. Mikäli ihminen kykenee tähän (ja saa arvostavan vastaanoton kuulijalta), hän samalla eheyttää itseään, koska tässä toteutuu ihmisen autonomiapyrkimys: ihminen tuottaa (toisen läsnä ollessa) itse oman kokemuksensa. Tarinan tuottaminen jatkuvasti uudelleen ja uudelleen eheyttää ja vahvistaa ihmisen minuutta.

Erilaisilla kokemusten jakamisen foorumeilla, esim. työnohjaus, listening post, case-työskentely, insight-työskentely, on työyhteisöissä mahdollista vallattomasti vahvistaa organisaation strategiaa. Työtilanteiden jäsentäminen ja jakaminen yhdessä kollegoiden kanssa auttaa mieltämään työtä (merkitystenanto), muutosta ja näkemään mahdollisuuksia siellä, missä koetaan hankaluuksia. Merkitysannot eheyttävät ihmisen mieltä. Kaottinen, sekava, käsittämätön ja mieletön saadaan hallintaan, siitä tulee ymmärrettävämpää ja se mahdollistaa toiminnan mielekkyyden.

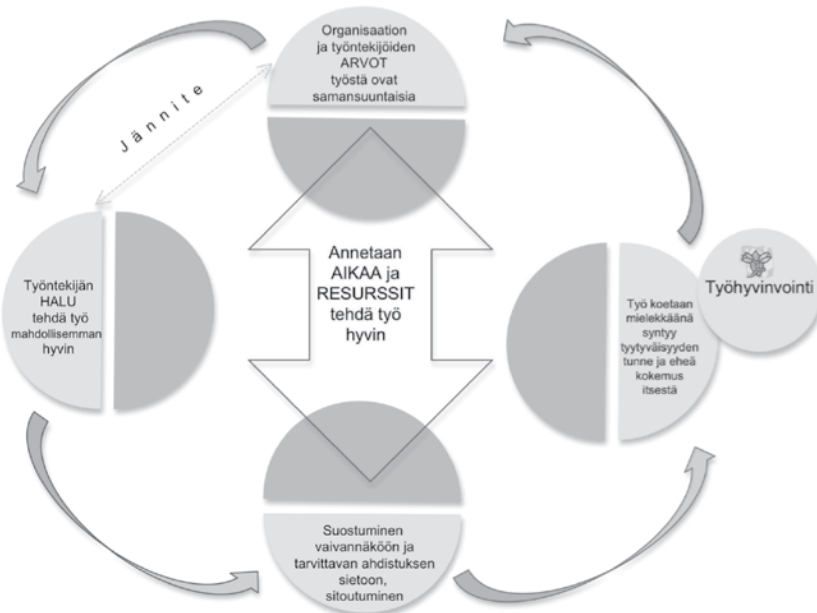
### **Eheä itsekokemus työhyvinvoinnin lähteenä**

Ihmisen ja työn välinen suhde on työhyvinvoinnin näkökulmasta kiinnostanut eri tieteenalojen tutkijoita pitkään. Työhyvinvoinnin näkökulmasta liikkeelle lähdettiin ensin työn fyysisestä kuormittavuuden korjaamisesta, jolloin kiinnitettiin huomiota työn turvallisuuteen ja

ergonomiaan. 1990 luvulta lähtien on enemmän alettu kiinnittää huomiota myös työn psyykkiseen kuormittavuuteen ja työhyvinvointiin, jossa huomioidaan ihmisten kokonaisvaltainen terveys. (Julkunen, 2004.) Organisaatioiden tarve pitää työntekijät terveinä, työkykyisinä, pitkään työelämässä jaksavina, mutta myös työprosessit tehokkaina, ajaa väistämättä miettimään erilaisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Näyttäisi kuitenkin siltä, että runsaasta työhyvinvointiteollisuudesta huolimatta ihmisten työstä nousevan pahoinvoinnin kokemus työpaikoilla vaan lisääntyy (Hyypä, 2009).

Olemme konsultteina ja työnohjaajina kuulleet paljon työssä koettua pahoinvointia. Tehtävänämmä on ollut pyrkiä ymmärtämään ihmisen kokemusta työstä ja sitä kontekstia, mistä kokemus on.

Seuraavaksi esitämme ajatuksemme kahdella kuviolla, joissa yhdistyvät ihmisen olemukseen liittyvät peruselementit (jännitteet) ja organisaation merkitys ihmisen kokemukselle työstä. Kuva 2 esittää ihmisen suhdetta työhön, jossa syntyy (työ)hyvinvointia. Kuva 3 esittää ihmisen suhdetta työhön, jossa ei synny työhyvinvointia, vaan tietynlaista sopeutumista, selviytymistä, jonka tuloksena koetaan tyytymättömyyttä ja usein myös pahoinvointia. Ero liittyy siihen, miten ihminen kokee ja mieltää työn. Mikäli suhde työhön ja työstä saatu palaute ei mahdollista eheän itsekokemuksen kokemista, tulevat tilalle sekavuus, kaoottisuus, työn hallitsemattomuus ja henkinen pahoinvointi työhyvinvoinnin sijaan. Merkittävänä tekijöinä työhyvinvoinnissa ovat organisaatiossa vallitsevat todelliset arvot, jotka heijastuvat näkyvinä ja näkymättöminä kaikkialla: kokemukseen työn mielekkyydestä, vuorovaikutuksen laatuun ja ajan riittävyyteen tehdä työ kunnolla, mutta myös johdon puheisiin ja toimintaan.



© M. Tensing & L. Kultalahti 2010

**Kuva 2.** Työhyvinvoinnin syntymisen kehä. Ihmisen työhyvinvointi syntyy työstä tulevan mielekkyyden, vaivannäön ja ponnistuksen suuruuden sekä saamansa arvostuksen tuloksena.

Yllä olevan kuvan 2 oikealla ja vasemmalla olevat ympyrät kuvaavat ihmisen sisäistä kokemusmaailmaa. Ylhäällä ja alhaalla olevat ympyrät kuvaavat organisaation ja työn maailmaa. Ylin ympyrä edustaa organisaatiossa vallitsevia todellisia arvoja, jotka tulevat näkyviin työn arjessa, johdon vaatimuksissa, normeissa, laatukriteereissä, palkitsemissysteemeissä sekä tavassa osoittaa arvostusta ja luottamusta – myös strategisessa ajattelussa. Työntekijä kokee ikään kuin vaistomaisesti (kokemuksellisesti) organisaation todelliset arvot, sillä arvot todellistuvat työn arjessa esimerkiksi siinä, millaisin ehdoin työtä tehdään. Mikäli työntekijä kokee omat arvonsa samankaltaiseksi organisaation todellisten arvojen kanssa, hän voi ihailta organisaatiota ja olla ylpeä, että hän on sen yhteisön jäsen ja näin hän voi samaistua organisaatioon. Voi olla, että strategiaan kirjoitetut arvot eivät aina heijastu ihmisten kokemuksissa. Työntekijän kokemuksellinen tunne siis kertoo onko organisaatio onnistunut pitämään työhyvinvoinnista huolta vai ei. Kysymys on organisaation ja työntekijän välisestä vastavuoroisesta suhteesta (minä -sinä -suhteesta). Mikäli organisaatio osoittaa esim. työjärjestelyillä arvostusta työntekijän kohtaan, työntekijä haluaa olla arvostuksen arvoinen ja tehdä hyvää työtä. Sen sijaan sellaista organisaatiota hän ei voi arvostaa, jolta hän ei itse saa arvostusta. Työstä saatu palkka ei ainoastaan riitä työhyvinvoinnin aikaansaamiseen. Hyvin organisoitu ja johdettu työ sekä toimiva vuorovaikutus tuottaa työhyvinvointia.

Kuvan 2 vasen ympyrä kuvaa ihmisen kokemusmaailman sitä puolta, joka on riippuvainen toisista ihmisistä tässä tapauksessa organisaatiosta. Ihmisen olemukseen kuuluu, että ihminen pyrkii jatkuvasti saavuttamaan eheää kokemusta itsestään. Tämän kokemuksen saavuttamisessa hän on riippuvainen työpaikalla vallitsevasta vuorovaikutuksesta ja etenkin siitä tunteesta, että hän on arvostettu ja merkityksellinen työyhteisön jäsen. Arvostuksen tarve synnyttää työntekijässä halun (kunnianhimon) olla arvostuksen arvoinen, toisin sanoin ihmisen halu on paljolti merkittävien toisten ihmisten aikaansaama ja ilman niitä halu (jännite) ei herää. Työyhteisössä merkittäviä toisia edustavat esi- mies ja työkaverit ja sen takia vuorovaikutus heidän kanssaan ja saatu palaute ovat ensisijaisen tärkeitä ihmisen työmotivaation (halu, kunnianhimo) sytyttäjinä, herättäjinä ja ylläpitäjinä.

Vastavuoroisesti työntekijä haluaa osoittaa arvostavansa organisaatiota ja tehdä työnsä mahdollisemman hyvin. Sitä varten hän on valmis näkemään vaivaa, käyttämään parasta osaamistaan ja aikaa siihen, että työn lopputulos tyydyttäisi sekä organisaatiota, että työntekijää itseään. Tässä kohdassa tavallaan punnitaan se, miten työntekijän käsitys hyvästä työstä vastaa organisaation käsitystä hyvästä työstä. Vaivannäkö ja viipyily keskeneräisen työn äärellä ovat osoitus ns. psykologisesta aikuisuudesta, jossa työn lopputulos syntyy ”käymisprosessin” kautta. Eli kyetään arvioimaan omaa työtä kriittisesti, korjailemaan ja parantelemaan sitä ennen kuin sen hyväksyy valmiiksi. Arvostuksen tunteen syntyminen on prosessinomaista, ei hetkessä tapahtuvaa toimintaa. Arvostus ansaitaan ja ansaitsemiseen tarvitaan aikaa. Täytyy nähdä vaivaa ja tehdä hyvää työtä, jotta voisimme olla vastavuoroisesti arvostuksen arvoisia. Vaikuttaisi siis siltä, että arvostuksen kokemus tukee ihmisen aikuismaista tapaa toimia.

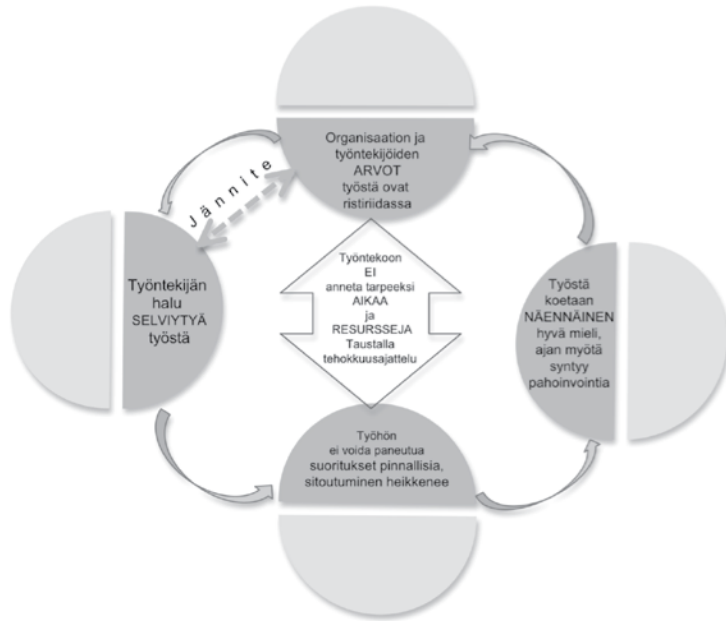
Näyttäisi siis siltä, että merkittävä tekijä arvostuksen tunteen ja kokemuksen syntymisessä on aika. Ajan merkitystä aliarvioidaan toistuvasti työhyvinvoinnin syntymisessä. Aika voi merkitä eri ihmisille erilaista kokemusta. Ihmiset ovat erilaisia ja tarvitsevat siksi eri määrän aikaa saman tehtävän suorittamiseen. Organisaatioiden tehokkuustavoitteet vaativat koko ajan nopeampia suorituksia. Tehokkuuden nimissä työ- suoritteita pitää tehdä entistä enemmän ja entistä

lyhyemmässä ajassa. Näin ollen työntekijöiden kyvyt, lahjat ja taidot joutuvat koetukselle ja pahimmillaan se alkaa nakertaa heidän ammattilypeytään. Mikäli esimiehen tai kollegan viesti työntekijälle on, että hänen osaamiseensa luotetaan ja hän voi käyttää riittävästi aikaa työnsä tekemiseen, se rauhoittaa työntekijän mielen ja mahdollistaa keskittymisen. Esimiehen ja kollegan taholta tulevat viestit ovat työntekijän toimintakyvylle ja työmotivaatiolle hyvin merkittäviä, sillä objektisuhteiden kautta ihminen testaa realiteetteja. Esimieheltä ja kollegalta tuleva palaute toimii psykologisesti realiteettien testaajana eli kysymys on työntekijän oman käsityksen ja organisaation käsityksen yhteensovittamisesta. Mahdollisuus kokea työstä hyvä mieli perustuu siis siihen, että työntekijän ja organisaation käsitykset hyvästä työstä ovat riittävän yhteneväisiä. Hyvä mieli ei synny hetkessä, vaan työskentelyyn tarvittavan vaivannäön tuloksena, kuten kuvasta 2 käy ilmi. On paradoksaalista, että mitä enemmän vaivaa ihminen työn eteen näkee, sitä suurempi psyykinen hyvinvointi ihmiselle työstä voi syntyä, tietenkin ainoastaan silloin, kun työn mielekkyys ja organisaation taholta tuleva arvostus ovat kohdallaan. Näin ollen hyvän mielen ja tyytyväisyyden tunteen voi saada myös vaikeuksia ylittäen.

Oletuksenamme on, että ihminen haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Halu ja kunnianhimo toimii ikään kuin ihmisen moottorina, motiivina ja liikkeellepanevana voimana. Se ajaa ihmistä kohti ideaaleja ja ihanteita, jotka hän on omaksunut elämänsä aikana. Ihmisen ideaalit ja ihanteet muodostuvat ulkomaailmasta, yhteiskunnassa ja kulttuurissa vallitsevista sisäistetyistä ihanteista ja arvoista, jotka ovat myös jännitteisessä suhteessa ihmisen omiin lahjoihin ja kykyihin.

Mikäli ihmisellä on tilaisuus työskennellä ihanteidensa mukaan, käyttää lahjojaan, taitojaan ja kykyjään ja saavuttaa ideaalinsa, hän kokee hyvää mieltä ja on tyytyväinen. Omasta saavutuksesta koettu hyvä mieli vahvistaa kerta toisensa jälkeen ihmisen autonomian tunnetta ja identiteettiä. Mitä enemmän ihminen joutuu ponnistelemaan, näkemään vaivaa, toimimaan omien kykyjensä ääri rajoilla, ja jopa ylittämään niitä hetkellisesti, sitä suurempi on suorituksesta koettu onnistumisen tunne ja tyytyväisyys ja sitä myötä autonomian tunne. Tämä puolestaan eheyttää ihmisen itsekokemusta. Eheä itsekokemuksen välähdyksellinen hetki antaa ihmiselle sitä voimaa, psyykkistä energiaa, jolla hän jaksaa kerta toisensa jälkeen ryhtyä vaivannäköön ja ponnistuksiin tavoitteisiin pääsemiseksi ja sietämään matkalla ahdistaviakin tunteita. Eheä itsekokemus on kuitenkin jatkuvasti uhattuna ihmisen elämässä ja sen takia ihmisen täytyy työskennellä eheyttänsä säilyttämiseksi.

Joskus ihminen antaa mielihyväpyrkimykselleen täyden vallan ja luulee harhaisesti, että nopeasti, ilman vaivannäköä ja lyhyessä ajassa saavutettu työn tulos on riittävä. Hyvä mieli voi kyllä hetkellisesti syntyä, kuitenkin se ei ruoki ihmisen autonomian pyrkimyksen toteutumista, joka tukee eheän itsekokemuksen tunnetta. Tuloksena syntyy näennäinen tyytyväisyyden tunne (kuva 3). Organisaatiossa vallitsevat todelliset arvot joko tukevat työhyvinvointia tai estävät sen.



**Kuva 3.** Työhyvinvoinnin estymisen kehä. Työhyvinvointi estyy, koska ajan puutteen vuoksi työ toteutetaan ns. pintatasolla. Työhön ei voida paneutua hyvän työn ideaalin mukaan.

Yllä olevassa kuvassa 3 kuvataan, miten organisaatioiden tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset pakottavat työntekijöitä tekemään työsuoritteita mahdollisemman paljon ja mahdollisemman lyhyessä ajassa. Tämä muuttaa ihmisen halun tehdä työnsä hyvin, haluiksi selviytyä työstä. Organisaation käsitys hyvästä työstä painottuu määrään laadun kustannuksella. Määrällinen ideaali johtaa usein ristiriitaan työn laadun kanssa ja työntekijän käsitys hyvästä työstä sekä hänen kykynsä ja ammattitaitonsa tulevat loukatuiksi. Pahimmassa tapauksessa työntekijä joutuu päästämään käsistään sellaista työnjälkeä, joka on ristiriidassa hänen oman ideaalinsa kanssa. Tämä koskettaa syvästi ihmisen työ- moraalia ja lopulta ammattilypeyttä, jota vastaan hän tilanteen pakosta joutuu jatkuvasti toimimaan selviytyäkseen työn määrästä.

Seuraavassa yhden lastentarhanopettajan<sup>6</sup> kokemus työstään:

*Onko mun pakko suostua tähän? Joka päivä, kun lähdän töistä, mulla on huono olo. Riittämättömyys ja syyllisyys tuntuu jäsenissä. Mää en oo enää aikoihin tuntenu työniloa. Miten mää voisinkaan? Mulla on hyvä koulutus tälle alalle ja pitkä työkokemus. Mää tiän, mitä nuo meidän hoitolapset tarttis, että niillä ois hyvä ja turvallinen olo. Mutta en mää pysty toteuttamaan tätä ammattia. Mää oon lasten- tarhanopettaja, mutta musta alkaa tuntua, että mulla on kaikista vähiten aikaa tehdä just sitä pedagogista työtä, mikä mun mielestä ois se mun tehtävä ja johon mulla on koulutus. Aamulla, jos mää tuun aamuvuoroon, mun pitää heti jossain välissä mennä keittiöön esivalmistelemaan aamupalaa. Laittaa puurovesi kiehumaan ynnä muuta. Tän tilaaja- tuottaja-mallin myötä meillä ei oo päiväkodissa enää omaa väkeä keittiössä aamuvarhaisella. Musta tuntuu, että mää vaan yritän selvitä päivästä toiseen niin, ettei*

<sup>6</sup> Julkaistu henkilön luvalla

*lapsille vaan sattuis mitään. Henki kurkussa siinä kyllä saa olla iltavuorossakin, jos oon yksin ja piha on täynnä lapsia. Siinä ei passaa tapahtua mitään ylimääräistä, niin heti on kaaos päällä. Enhän mä voi mitenkään yksin ennättää kattoa kaikkien perään yhtä aikaa ja sit, jos jollakin tulee pissat housuun, niin miten sää lähet sen kanssa sisälle vaihtaan sille kuivia? Kaikkea mahtavaa lukee strategioissa sun muissa papereissa, vasut sun muut, mutta miten niitä voi tämmösessä härdellissä toteuttaa ainakaan kovin hyvin? Mulla on tunne, että todellisuus ajaa meijät toimimaan just päivastoin, mitä strategiassa lukee.*

Edellä kuvattu tilanne ei mahdollista ”työ tekijäänsä kiittää” sanonnan toteutumista. Työntekijä ei koe työtänsä palkitsevana muutoin kuin ehkä työstä saatavan palkan muodossa. Vuorovaikutus työpaikalla tuottaa psyykkistä energiaa silloin, kun vuorovaikutuksessa on voinut kokea olevansa merkityksellinen.

*Meillä on kans näitä muutoksia organisaatiossa. Sehän rassaa tie- tysti kaikkia, kun ei oo vielä ollu ihan selvää nää tehtäväkuvat sun muut. Sitten lisäksi on tullu uusia työtehtäviäki, niin ku mulleikki kävi. Mää olin ekaks ihan paniikissa, ku enhän mä osannu niitä kunnolla ja sit niitä vaan oli niin paljonkin. Mää olin kauheessa epävarmuuden tilassa senki takia, ku en mä tienny, oonko mä osannu ja tehny riittävästi. Mää en ois ikinä selvinny, jos meijän pomo ei ois semmonen ku se on. Se kyseli meiltä näitä asioita ja yhdessä sit mietittiin, mikä toimii ja mikä ei ja miten voitais parantaa. Munki kanssa se jutteli kauan aikaa ja monena päivänä. Näki ihan selvästi, että se kuunteli meitä ja oikeesti mietti, miten saatais tilanne paremmaksi. Mulleikki se ehotti semmosta täydennyskoulutusta, ko se sano, että se koulutus vois mua auttaa näissä uusissa tehtävissä. Mää vähän siinä arkailin ekaks mihinkään koulutuksiin nyt lähteä, mutta pomo sano, että mä oon muka semmonen tyyppi, joka kyllä oppii uusia asioita ja että mun työ on niin tärkeä, ettei tällä firmalla oo varaa siihen, jos mä turhan päitten tuskailen osaamattomuuteni kanssa. Mää kävin sen koulutuksen sitten, vaikka olihan se vähän raskasta tässä työn ohessa, mutta pomo mua koko ajan kannusti ja kyllä sillä oli mun mielestä merkitystä sille, että mä jaksoin. Nyt mä sitten ossaan paljon paremmin näitä hommia ja tiän, että jos jottain häikkää tullee, niin varmasti voin mennä jutteleen pomon kanssa. Ei mun tartte pelätä oikestaan mittään.*

Kun työtilanne ajaa ihmisiä selviytymisen tasolle, työn tuloksista syntyvä näennäinen hyvä mieli ei ruoki ihmisen autonomian tunnetta eikä eheän itsekokemuksen syntymistä, joka taas ruokkii työhyvinvointia. Esimerkiksi liian tiukat tehokkuusvaatimukset<sup>7</sup> voivat estää kehittymisen ja uudistumisen. Pidemmän päälle näennäisestä tyytyväisyyden tunteesta voi syntyä tunne, että asiat eivät tunnu miltään ja mikään ei kiinnosta. Avuksi lähdetään etsimään huippukokemuksia. Näennäinen hyvä mieli voi olla myös kollektiivinen tila, jolloin ollaan kollektiivisesti näennäisessä tyytyväisyyden tunteessa ja etsitään korvaukseksi huippukokemuksia ja haaveillaan innovaatioista. Kollektiivisesti torjutaan todellisuutta eli realiteetteja.

*Me oltiin kaikki ihan kyllästyneitä ja väsyneitä työhömmä, ku me sit viimein saatiin järjestettyä semmonen virkistyspäivä ja siihen saatiin kait jotain tyky-rahaa. Me haluttiin kaikki, että nyt pitää kyllä jotain extreme-juttuja kokea, ku olo oli pitkään ollu*

<sup>7</sup> Tehokkuudella tarkoitetaan päämäärien saavuttamista ja resurssien käyttämistä taloudellisesti (Laamanen,2005)

*niin tyhjä. Aateltiin porukalla, että jaksetaan sitten töissäki paremmin, ku saadaan semmosia huippuelämyksiä kaikki. Niin se kauan ootettu päivä sitten tuli ja meni. Kalliokiipeiltiin ja laskettiin hurjia koskia. Olihan se ihan mukavaa, mutta töihin paluu tuntuikin sitten entistä kurjemmalta. Kontrasti oli tosi karsee, ku heti seuraavana arkipäivänä piti taas yrittää sitä samaa kaaosta purkaa. Pitäis olla niin in- novatiivinen, mutta ei tässä pysty olemaan. Jos mä suoraan sanon, niin lamaantunu mä oon. Strategiassa mainitaan, että henkilöstön työhyvinvointi on tärkeä, mutta hei, haloo, oiskohan järkevämpää yrittää tehdä jotakin tälle mejän työlle, niin ettei se imis kaikkia mehuja, kuin käydä yksi päivä virkistymässä jossaki?*

Analogiana tulee mieleen, kun nälkään syödään makeaa, siitä seuraa insuliinitason nopea nousu ja hetkellinen hyvä olo (huippukokemus), mutta pidemmällä tähtäimellä siitä seuraa huono olo.

Työhyvinvointia tavoittelevat kuntoutusjaksot tai virkistäytymis- päivät kyllä virkistävät työntekijöiden yleistä oloa hetkellisesti, mutta niillä ei ole mitään tekemistä sen kanssa, miten hyvin työssä jaksetaan. Jos itse työ syystä tai toisesta esim. aikaresurssin vähyydestä johtuen, ”syö” ihmisen eheää itsekokemusta ei väärauskoinen työhyvinvointi teollisuus voi tätä realiteettia muuttaa. Paremmin voisi onnistua kun vaikutettaisiin itse työhön, joka pahoinvointia aiheuttaa.

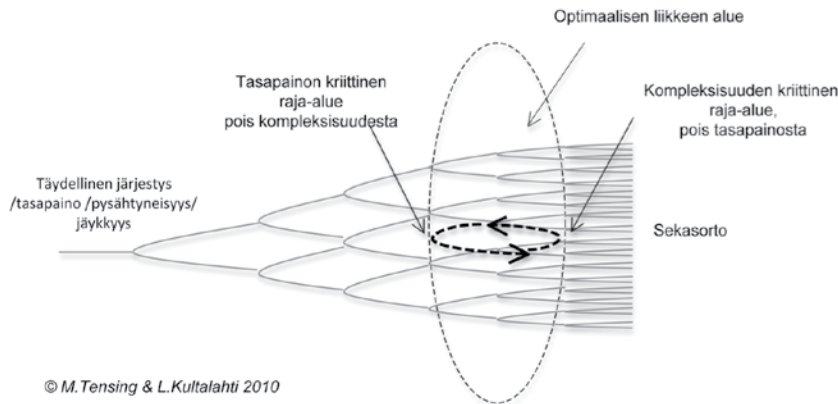
Tilanteiden pitkittyminen johtaa lopulta ammattilpeyden rapautumiseen, väsymiseen, pahoinvointiin, jaksamisongelmiin ja lopulta uupumiseen. Uupunut ihminen on menettänyt jotain itselleen tärkeää, voi olla, että hän ei ole huomannut sitä tai ei ole kyennyt suremaan tätä menetystä. Menetyks ei aina ole identifioitunut tai surulle ei aina ole ollut tilaa. Tällaisessa tapauksessa työntekijä on menettänyt yhteyden työideaaliinsa eikä siksi pysty nauttimaan työnsä tuloksista eikä kokea itsensä eheäksi. Hän on kadottanut työnsä mielen. Kun työstä katoaa mielekkyys, tulee sijalle jaksamattomuus ja usein kokemus kaaosmaisesta olost.

Arvot muuttuvat: enää ei ole varaa/arvokasta tehdä yhtä hyvää työtä kuin aiemmin. Mitä on uusi hyvä työ tänä päivänä? Miten siihen voi sopeutua?

### **Optimaalisen liikkeen alue uudistumisen dynamiikassa**

Miten voimme ymmärtää dynaamisten kompleksisten systeemien edustamaa ajatusta, että uudistuminen ilmiönä tapahtuu kaaoksen reunalla, kaukana tasapainosta? (esim. Stähle, 2009). Miten ihmisen mieli kokee kaaoksen reunalla tai järjestyksen reunalla olemisen?





**Kuva 4.** Optimaalisen liikkeen alue

Yllä olevaan kuvaan 4 on kiteytetty ehdotus, miten ymmärtää organisaatiossa vallitsevaa uudistumisen dynamiikkaa. Vasen ääripää kuvaa systeemin täydellistä pysähtyneisyyttä, jäykkyyttä, järjestyksen ja vahvan kontrollin kokemusta. Oikea ääripää puolestaan liiallista kompleksisuutta ja sekasortoa, joka voidaan kokea kaoottisena hallinnan tunteen menettämisenä ja jopa täydellisen hajoamisen tunteena. Kuva on sovellutus bifurgaatiopuiksi kutsutusta tavasta hahmottaa organisaatiolle tarjoutuvia mahdollisuuksia muutostilanteessa. Jokainen ”oksiston” haarautuma kuvaa päätöksenteon mahdollisuutta uuteen suuntaan. (Aula, 1999, s. 137–138.)

Kuvan keskiössä on ellipsinmuotoinen alue, joka osoittaa systeemin optimaalista uudistumisen aluetta. Alueella näkyy kaksi kriittistä rajaa. Oikeapuolinen raja edustaa *kompleksisuuden kriittistä raja-alueetta*, josta sekasorto alkaa. Vasemmanpuolinen raja edustaa *tasapainon kriittistä raja-alueetta*, josta lähtien systeemissä alkaa olla liikaa järjestystä ja jäykkyyttä. Ellipsin keskelle muodostuu optimaalinen alue, jossa toimiminen kertoo systeemin tilan liikkeestä kompleksisuuden ja tasapainon kriittisten raja-alueiden välillä. Optimaalisella alueella dynaaminen liikehdintä kertoo systeemin elinvoimaisuudesta ja kyvystä uudistua (psykologisesti läsnä ovat pyrkimykset vastakkaisiin suuntiin, autonomiaan ja riippuvuuteen). Kriittisten raja-alueiden ylittäminen puolestaan vie systeemin joko sekasortoon tai liialliseen jäykkyyteen, jolloin uudistuminen estyy. Uudistukseen systeemin on oltava liikkeessä molempiin suuntiin.

Organisaatio, ihmisistä koostuva sosiaalinen systeemi, on myös jännitteisessä liikkeessä toimiva ja uudistuva kokonaisuus. Se on kuitenkin ratkaisevasti erilainen kun fyysiset tai kemialliset systeemit. Sosiaalisten systeemien dynamiikka koostuu useiden ihmisten kokemuksista ja näin ollen se alistuu ja on analoginen ihmisen mielen toiminnan lainalaisuuksien kanssa, joista kerroimme artikkelin alussa.

Seuraavaksi pohdimme sosiaalisten systeemien uudistumismekanismeja ihmismielen toiminnan peruseriaatteita huomioiden. Ihmisen mieli pyrkii häiriötilasta tasapainoon ja vaikuttaisi siltä, että myös sosiaaliset systeemit pyrkisivät liiallisen kompleksisuuden aiheuttamasta häiriöstä, kaaosmaisesta kokemuksesta eroon eli tasapainoon. Uudistukseen ja kehittyäkseen sosiaalisten systeemien (kuten myös ihmisen mielen) täytyy pitää liikettä yllä kriittisten raja-alueiden välillä eli *optimaalisen liikkeen alueella*. Vuorotellen suunnasta toiseen tapahtuvaa jatkuvaa liikettä

(mielen tilaa) tarvitaan, jotta systeemin kasvu ja uudistuminen voisi toteutua. Uudistuakseen ihmisen ja myös sosiaalisen systeemin täytyy löytää asioihin mieli ja hallinnan tunne, mutta toisaalta riittävästi väljyyttä ja tilaa ajatella vapaasti. Tarvitaan yhtä aikaa rajoja ja väljyyttä. Ihmisen mieli ei tunnu kestävän totaalista rajattomuutta ja toisaalta liian tiukat rajat tukahduttavat luovuuden ja hyvinvoinnin.

Organisaatiot, jotka ovat ylittäneet tasapainon kriittisen raja-alueen, näyttävät äärimmäisen järjestyksen, liiallisen byrokratian, normituksen ja kontrollin halvaannuttamina. Tällaisissa organisaatioissa loukataan yhtä ihmismielen peruseriä - autonomiapyrkimystä. Muutoksen toteuttaminen yksisuuntaisesti ylhäältä alaspäin voi herättää vahvaa vastustusta. Systeemin liike liiallisen järjestyksen suuntaan voi olla seurausta siitä, että organisaatio on kipuillut kauan kompleksisuuden kriittisellä raja-alueella ja lähtenyt hakemaan hallinnan tunnetta turhan nopealla korjausliikkeellä. Korjausliikkeessä ei ole varattu tarpeeksi aikaa reflektiiviseen vuorovaikutukseen eli merkityksenanto- prosessiin, jota ihmisen mieli kaipaa muutoksen jäsentämisessä. Systeemin liiallinen järjestys ruokkii yksipuolisesti ihmisen riippuvuutta, joka johtaa ei aikuismaiseen käytökseen.

Jännitteinen liike sekä ihmisen mielessä että sosiaalisessa systeemissä syntyy pyrkimyksestä liikkua vastakkaisiin suuntiin samanaikaisesti. Ihmisen mieli itse säätelee itsensä eli toteuttaa konstanssiperiaatetta. Sosiaalinen systeemi toimii saman periaatteen mukaan itseohjautuvasti.

Systeemin liike kompleksisuuden kriittisen raja-alueen suuntaan syntyy erittäin kompleksisten ilmiöiden sisäisten ja ulkoisten tekijöiden yhteisvaikutuksista, sitä on lähes mahdoton ennustaa tai suunnitellusti ohjata. Asioita tapahtuu ja ilmentyy yllätyksellisesti. Liike tasapainon kriittisen raja-alueen suuntaan auttaa työyhteisöä yhdessä jäsentämään ja mieltämään muutosta. Muutoksen tuomat uudet, tuntemattomat, vieraat asiat, uudet tehtävät ja tapahtumat ovat alussa vailla hahmoa ja aiheuttavat ihmisen mielessä psyykkisen jännitteisen häiriötilan. Reflektiivisessä työskentelyssä, kokemuksia jakamalla ihmisen mielen häiriötilojen jännitetasoja voidaan pienentää ja oloa helpottaa. Silloin kun ihminen saa puhua itseä askarruttavista, epäselvistä asioista toiselle ja häntä kuullaan, hän sitoo mielen jännitystä paremmin hallittavaksi ja itselle merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. Tällainen sitominen lisää ihmisen toimintakykyä. Mielettömänä näyttänyt asia saa mielen ja asioihin saadaan järjestystä. Muussa tapauksessa liiallinen kaaoskokemus voi lamaannuttaa toiminnan. Reflektiivinen kokemuksellinen ja assosiativinen työskentely mahdollistaa yllätyksellisten ilmiöiden tunnistamisen, tiedostamisen ja tutkimisen.

Dynaamisessa kompleksisessa systeemissä eletään ikään kuin kahdessa maailmassa: ulkoisessa ja sisäisessä. Asioita tapahtuu näkyvästi ja pinnan alla. Molemmat monimutkaiset maailmat ovat systeemissä samanaikaisesti läsnä ja muodostavat keskenään jännitteisen suhteen (vrt. ihmismielen tiedostamaton ja tietoinen). Näkyvä maailma ilmaisee yhteisesti hyväksytyjä tapoja toimia ja sitä, mihin on suotavaa pyrkiä. Pinnan alla oleva maailma pitää puolestaan sisällään sellaista, mistä vaietaan ja mikä ei välttämättä ole tietoista. Siitä syntyy tarve liikkua vastakkaisiin suuntiin ja usein tämä liike tapahtuu tiedostamatta.

Paradoksaalisesti ihminen hakee aina vastakkaista olemistapaa/mielen tilaa, koska jännitteisestä pyrkimyksestä syntyy liikkeellepanevaa voimaa myös sosiaalisissa systeemeissä. Jotta

jännitteiden välinen liike pysyisi yllä ja olisi uudistumisen palveluksessa, tarvitaan runsaasti vuorovaikutusta ja runsaasti vastavuoroista kohtaamista ihmisten kesken.

*Julkishallinnollisia organisaatioita uudistetaan. Ne ovat valtaviin uudistamisaineiden alla. Organisaatioita on hajotettu, yhdistetty, keskitetty jne. Uudistus on edelleen käynnissä ja vaikuttaa siltä kuin koko ”pakka” olisi koko ajan sekaisin. Henkilöstö kokee tilanteen kaaottiseksi. Tilanteen haltuun ottamiseksi tehdään organisaatiokaavioita, prosessikuvauksia, vuosikelloja, työajanseurantaa, ilmapiirimittauksia, osaamiskartoituksia, laatukäsikirjoja jne. Eli näiden toimenpiteiden avulla pyritään pois kaaoksesta, liiallisesta jännitteestä palauttamaan tasapainotilaa ja saamaan asioita haltuun.*

### **Miten dynaaminen liike palvelee uudistumista**

Emme siis kiistä sitä, ettei kompleksisuuden kriittisellä raja-alueella (kaukana tasapainosta) viipyminen tuottaisi uudistumista. Haluamme vain problematisoida näkemyksiä, joissa väitetään, että systeemin jatkuva kaukana tasapainosta oleva tila olisi ikään kuin itseisarvo ja tavoittelemisen arvoinen ja jonkinlainen pysyvä olotila uudistumiselle. Ihmismieli ei ehkä kestä jatkuvaa kaaosmaista tilaa? Toki voimme pohtia, pystyvätkö ihmiset harjaannuttamaan kaaoksen sietokykyään.

Ihminen kantaa sisällä omassa kokemuksessaan maailman ja lähi- ympäristönsä kaaottisuutta. Elämme aikaa, jossa epämääräistä kompleksisuutta tuntuu olevan aikaisempaa enemmän. Kaaottista tunnetta ihmisen on vaikea sietää ja siitä johtuen monet asiat ovat ikään kuin vailla mieltä. Ihmisen kyky kestää vailla mieltä olevia tilanteita pitkittyneesti on rajallinen ja vaihtelee eri ihmisten välillä. Osa ihmisistä ahdistuu ja lamaantuu pitkittyneissä kaaottisissa tilanteissa. Silloin kehittyminen ja uudistuminen eivät ole mahdollisia. Tällaiset tilanteet voivat ajaa ihmisiä myös regressioon (jäykkyyteen). Ihmisen mieli suojautuu, käyttöön otetaan alkeellisempia selviytymiskeinoja eli defensessejä. Ne suojaavat ihmistä liian uhkaavalta todellisuudelta. Defenssoituneet ihmiset eivät jaksa kannatella organisaation uudistumista, vaan koko psyykinen energia käytetään itsensä suojaamiseen eli tehdään jotakin muuta kuin pitäisi. Tämä on hyvä esimerkki itseohjautuvuudesta. Mikäli sosiaalisessa systeemissä ei ole tilaa ottaa haltuun kompleksisuutta, ihmiset itse organisoituvat ja jäävät esimerkiksi sairauslomalle rauhoittumaan.

Kompleksisuuden kriittisellä raja-alueella viipyminen on merkittävä ajanjakso systeemin dynamiikassa. Kaaottinen olotila palvelee uuden syntymistä ja on tuttu henkinen tila erityisesti luovassa työssä. Esim. tutkimustyö tuntuu alkuvaiheessa hyvin kaaottiselta, sekavalta, koska erilaisten vaihtoehtojen määrä on suuri ja se voi ahdistaa tutkijaa. Tutkija suostuu ja haluaa lähteä tietämättömyyden alueelle ja alkaa työstää sekavaa tilaa. Hän tietää ennalta työnsä luonteen ja on valmis tietoisesti sietämään myös työn tuomaa ahdistusta. Kun tutkimus on lopulta valmis, ja mielessä vellonut kaaottinen tila jäsenetty, on luotu uutta. Voi käydä niin, että mielen kaaos on tutkijalle liian massiivinen ja tutkija jumittuu ja lamaantuu kaaoksen tilassa eikä pääsee eteenpäin. Tällöin ohjaajan jäsentävä apu on avainasemassa, jotta tutkimus etenisi.

Edellä kerrotun ajatus on se, että kaaos sinällään ei synnytä uudistumista, uudistuminen syntyy

dynaamisessa vuorottelevassa liikkeessä kompleksisuuden ja tasapainon välillä. Miksi sitten ihminen liikkuu turvallisesta järjestyksestä kaaokseen? Tähän ihmistä ajaa ihmismielen toiminta, sen ominaisuus eli hänen luontainen pyrkimyksensä olla utelias, halu ymmärtää maailmaa ja etsiä totuutta ja taas päinvastoin.

Kaaos- ja tasapainotilat ovat sekä suuremman sosiaalisen systeemin että ihmisen mielen systeemin uudistumisen kannalta elintärkeitä. Toisaalta ne vuorottelevat, toisaalta ovat samanaikaisesti läsnä, kuitenkin ainaisessa dynaamisessa liikkeessä ja palvelevat lopulta ihmisen eheän itsekokemuksen saavuttamista. Jossakin osasysteemissä liikutaan kaaoksen suuntaan, jossakin taas järjestyksen suuntaan. Ihmisen mieli sekä kykenee tähän että tarvitsee tätä jännitteisyyttä. Erilaisten tilojen ääripäät tarvitsevat toisiaan ja ovat eri tavoin läsnä uudistumisprosessin eri vaiheissa. On hyvä muistaa, että kysymyksessä ei ole joko-tai-, vaan sekä-että-ajattelu. Esimerkiksi uudistumisen ideaalitulana voidaan nähdä työtilanne, jossa on sekä tilaa uuden oppimiselle että riittävästi rutiineja uuden sulattamiseen.

Dynaamisten kompleksisten systeemien ajattelu tukee tätä edellä kuvattua sekä-että-ajatusta jäsentämällä erilaisia systeemien olotiloja tai muotoja monimutkaisiin suhteisiin toisiinsa nähden; sisäkkäin ja limittäin, mutta todennäköisesti ei koskaan yksin, puhtaalla tavalla. Esim. suljetut systeemit voivat sisällyttää sekä avoimia että dynaamisia systeemejä ja vastavuoroisesti dynaamisten systeemien sisällä voi olla periodisesti suljettuja systeemejä. Suljetut systeemit tarjoavat usein pitäviä rajoja dynaamisten prosessien mahdollistamiseksi. Yhtenä esi-merkkinä erilaisten systeemimuotojen yhteistoiminnasta on sikiön kehittyminen kohdussa. Yhdeksän kuukauden aikana tapahtuu mieletön itseorganisoituva transformatiivinen uudistumisprosessi; pienestä alkioista kehkeytyy ihmislapsi. Tätä todellista ihmettä on tutkittu jo hyvin kattavasti ja siitä on tehty melko ennustettavissa oleva prosessin kuvaus. Eli tiedetään paljon siitä, mitä kussakin aikavaiheessa sikiölle tapahtuu. Tässä prosessissa merkittävinä tekijöinä ovat aika ja suhteellisen vakaat ja rauhalliset olosuhteet. Saman analogian voimme nähdä jatkuvan pienen lapsen kehityksessä. Kehittyäkseen lapsi tarvitsee yhtäaikaisesti turvallisia rutiineja (rajoja) ja riittävästi uusia virikkeitä (rajattomuutta).

Viime vuosikymmenellä on organisaatioiden muutostrendinä näkyvissä se, että työntekijä saa entistä enemmän vastuuta oman työnsä johtamisesta. Ja sehän on yleisesti ottaen hyvä asia. Mutta, jos organisaation asettamat tuottavuus- ja tehokkuuspaineet, aikarajoitukset ja kontrolli estävät työn näkemisen mielekkääksi kokonaisuudeksi, muuttuu oman työn johtaminen näennäiseksi. Tuottavuuden ja tehokkuuden vaatimus on poistamassa organisaatioista sen ajan ja ne työskentelymuodot, joita aikaisemmin oli mahdollisuus käyttää ns. realiteettien testaamiseen. Aikaisemmin näistä saatiin turvallisuuden tunne yhteisiin tekemisiin, nyt täytyy selvitä yksin. Tämä tosiasia sotii ihmisen mielen peruseräilyä vastaan: ihmisen on hankala ottaa muutosta haltuun yksin. Ihminen tarvitsee läpi elämänsä merkittäviä toisia, myös työssä, oman itsekokemuksensa ja kasvun tueksi. Kaikki kasvu ja kehitys kulkee itsekokemuksen kautta (Tähkä, 1996; Latomaa, 2000).

Silloin kun työtä tehdessä kehkeytyy epämääräinen tunne, tunteelle täytyy saada antaa nimi ja sitoa se merkitykseen. Näin epämääräinen tunne saadaan haltuun ja ihmisen on mahdollisuus kokea itsensä eheäksi. Nykyisessä työelämässä ihmisen itsekokemus /minuus on massiivisesti uhattuna. Tästä näkökulmasta käy ymmärrettäväksi strategiatyön kutsuminen identiteettityöksi.

Siihen perinteinen tapa tehdä strategiaa ainoastaan ”ylhäältä alaspäin” ei anna riittävästi mahdollisuuksia.

### **Kokemuksellinen oppiminen ja hermeneuttinen kehä**

Kokemuksellisen oppimisen yhteydessä viitataan yleensä kasvatustieteistä tuttuun Kolbin oppimisen sykliseen malliin, joka on varsin tunnettu ja käytetty tapa hahmottaa kokemuksellisen oppimisen vaiheita. Mallissa oppiminen hahmotetaan kehänä, jossa käytännön kokemuksia reflektoidaan, käsitteellistetään ja sovelletaan käytäntöön.<sup>8</sup> Kokemuksellisen oppimisen ideana on, että ihmisen kokemuksista lähtevä tiedon merkitys on ensisijainen uudistumiseen tähtäävässä prosessissa (kasvussa ja kehityksessä). Ulkopuolelta tuleva tieto, joka kyllä on välttämätön, nähdään yksistään riittämättömänä. Ulkopuolelta tulevan tiedon täytyy integroitua reflektiivisen työskentelyn kautta ihmisen omaan kokemustietoon. Reflektiivisessä työskentelyssä mahdollistuu kokemuksellisen tiedon uudelleen näkeminen (realiteettien testaus). Olemme aikaisemmin tuoneet esille sen, kuinka tärkeää ihmiselle on ymmärtää asioita.

Kokemusten jakaminen ja asioista tietoiseksi tuleminen, käsitteellistäminen, on tie kaaoksen haltuun ottoon. Se mahdollistaa hetkellisen ”hallinnan” tunteen ja eheän itsekokemuksen saavuttamisen. Organisaation kehittämisprosessissa kokemuksellinen oppiminen onnistuu huolellisesti rakennetussa tutkivassa tilassa. Se on vaativa ja antoisa tapa työskennellä itsetuntemuksen eteen, koska se edellyttää psyykkistä vaivannäköä. Työskentelyn ohjaajan täytyy olla koulutuksen saanut prosessikonsultti tai työnohjaaja, joka ohjaa tapahtumaa ja kestää riittävästi ahdistusta. Psykodynaaminen viitekehys antaa välineet tutkia kokemusta ja systeemiset teoriat puolestaan auttavat hahmottamaan sitä, mistä kokemus on. Kolbilaisesta hahmotuksesta on tällä tavoin esitetty psykoanalyttikko Wilfred Bionin ajatteluun pohjaava sovellutus ja edelleen kehittäminen (Totro, 2005, Karjalainen, 2010).

Näkemyksemme mukaan Kolbin kehän lisäksi tarvitaan hermeneuttisen kehän käsite<sup>9</sup> ja ajattelutapa, jolloin uudistumisen perusidea, kokonaisuuksien ja osien välinen suhde ja tulkinnan historiallinen ulottuvuus tulevat paremmin esiin. Psykodynaamisen viitekehyyksen yksi perusajatus on se, kuinka meidän kokemuksemme tässä ja nyt (osia) ovat muotoutuneet meidän kokemushistoriamme (kokonaisuus) myötä. Yksittäistä kokemusta ei voi ymmärtää tietämättä, mihin se liittyy.

Kolbin kehä kuvaa konkreettista kokemusten käsittelemistapahtumaa, tilaa, järjestystä, jotta uudenlainen ymmärrys voisi syntyä. Sen sijaan hermeneuttinen kehä kuvaa ihmisen ymmärryksen transformaatiota. Se ilmaisee ihmisen ymmärryksen kokonaisvaltaista

---

<sup>8</sup> Kokemuksellisen oppimisen syklisyydestä ovat kirjoittaneet myös Pfeffer & Jones, 1980; Totro 2000, 2005.

<sup>9</sup> H-G. Gadamerin (1979, s. 261) mukaan hermeneuttinen kehä eli spiraali on ontologinen kuvaus ymmärtämisen etenemisestä spiraalimaisena prosessissa. Hermeneuttisen kehän ajatusta voi käyttää ainakin kahdessa tarkoituksessa: tiedonmuodostukseen sekä osien ja kokonaisuuden välisen suhteen tulkinnassa. Tiedonmuodostuksessa se tarkoittaa sitä, että tietämisellä ei voi olla mitään absoluuttista alkua, vaan se muodostuu aina edellisen tietämisen eli esiymmärryksen päälle. Esiymmärrys on aina kaiken uuden ymmärtämisen taustalla ja muuttuu ja korjaantuu ymmärtämisen ja tulkinnan edetessä. Toisessa merkityksessä hermeneuttista kehää käytetään osien ja kokonaisuuden välisen suhteen tulkinnassa. Yksittäisiä osia ei voi täysin ymmärtää ymmärtämättä kokonaisuutta, mutta osien tulkinta vaikuttaa kokonaisuuden tulkintaan. Hermeneuttinen kehä etenee osien ja kokonaisuuden välisenä dialektisena suhteena (Siljander, 1988). Hermeneuttisen tulkinnan katsotaan tähtäävän yksityisen ymmärtämisen yleisen eli kielen, kulttuurin ja historian kautta. Näin sitä voi pitää filosofian kehityksessä tapahtuvana systeemisen ajattelun kuvauksena.

muuttumista reflektiivisen työskentelyprosessin aikana. Prosessi etenee ikään kuin kehämäisesti tilaisuudesta toiseen syventäen ymmärrystä kokonaisuudesta. Pala palalta lisääntyvä ymmärrys muokkaa kokonaisnäkemystä uuteen valoon. Ihmisen ymmärrys syvenee, kun hän jakaa ja työstää kokemuksia ja pohtii niiden merkityksiä oman elämehistoriansa sävyttämänä. Kysymys on siis merkityksenannosta.

Wilhelm Dilthey (1976, s. 235–237) kuvasi merkitystä suhteeksi, joka elämän osilla on sen kokonaisuuteen. Merkitys viittaa inhimillisen elämän kontekstiin eli elämän merkityksellisyys liittyy osien merkitykseen. Merkitykseen liittyy aina suhde ulkoisen (organisaation), ja sisäisen (kokemuksen) välillä. Diltheyn mukaan tämä suhde sisältyy jo välttämättömänä elementtinä ymmärtämiseen. Ihmisen kokemus omasta työstään saa merkityksensä siitä systeemistä eli organisaatiosta, jossa hän työskentelee. Mutta mitä on kokemus?

Juha Perttulan (2005) mukaan kokemus on suhde, tarkemmin ottaen merkityssuhde. Kokemus sisältää sekä ihmisen (subjektin) ja hänen toimintansa että kohteen, johon tuo toiminta suuntautuu. Kokemus ikään kuin liittää subjektin ja objektin yhdeksi kokonaisuudeksi. Yksilöllinen (sisäinen) ja ympärillä oleva, yhteisöllinen (ulkoinen) tulevat tulkituksi kokemuksiksi tunnistamalla ja jakamalla/sanottamalla. Ihminen on koko ajan suhteessa omaan todellisuuteen eli elämäntilanteeseen ja antaa jatkuvasti ympärillä olevalle merkityksiä oman kokemushistoriansa kautta. Elämehistoria, kokemushistoria ja menneisyys ovat tärkeitä ihmisen toimintaa ohjaavia peruselementtejä.

Ymmärtävän psykologian teoreetikko, filosofi ja psykologi Timo Latomaa (2005) näkee menneisyyden ihmisen aiemmasta elämästä muodostuvana mentaalisen kokemushistorian tulkintahorisonttina, jonka varassa toimintatilanteita ja toiminnan merkityssisältöjä ennakoidaan ja tulkitaan. Eli menneisyys viittaa elämäntapahtumiin, joista kokemukset ovat. Kokemukset muodostuvat siten, että toiminnan merkityssisältöä vastaanotetaan ja tulkitaan tietoisella ja tiedostamattomalla tasolla. Ennakoinnissa tulkintahorisonttien kokoelmalla on tärkeä merkitys siinä, mitä vastaanotetaan, mille ja millaisia merkityksiä annetaan. Ennakoinnilla varaudutaan mahdolliseen ja todennäköiseen häiritsevään ja sen käsittelemiseksi niin, että oma mentaalinen toiminta voi jatkua.<sup>10</sup>

Latomaan (2007) mukaan tiedostamaton kokemus rakentuu siten, että toiminnan merkityssisällön suodattaminen tapahtuu suoja-keinojen läpi, tämän tiedostamattomana tulkintana ja vastaanottona. Toiminnan merkityssisällön tiedostamaton vastaanotto tapahtuu tunnevaltaisen välittömään helpotukseen pyrkivän primääriprosessien periaatteiden mukaisesti, jossa toiminnan merkityssisältöön liitetään tiedostamaton fantasia (kokemushistoria). Tiedostamaton kokemus muunnetaan suojakeinojen avulla tietoiseksi kokemukseksi. On tärkeä huomata, että tiedostamattomasta kokemuksesta vain osa tiedostuu. Latomaa jatkaa, että tiedostamattoman toiminnan merkityssisällöstä, tiedostamattomien mielikuvien luonteesta ja käytetyistä suojakeinojen välisestä vuorovaikutuksesta muodostuu tietoinen kokemus, jonka voimme kertoa toisille. Tietoinen kokemus on muuttuva, se voi muokkautua ajan edetessä. Tietoisella kokemisen tasolla toiminnan merkityssisältöjä työstetään realiteettitietämykseen perustuvan prosessin mukaisesti. (Latomaa, 2007; 2010.)

---

<sup>10</sup> Ajatukset pohjautuvat myös Timo Latomaan vielä julkaisemattomiin kirjoituksiin ja hänen kanssaan käytyihin keskusteluihin.

Hermeneuttinen kehä ilmaisee ihmisen ymmärryksen kokonaisvaltaista muuttumista reflektiivisen työskentelyprosessin aikana. Ihmisen ymmärrys syvenee, kun hän jakaa ja työstää kokemuksia, ajatuksia ja niiden merkityksiä oman elämänhistoriansa sävyttämänä. Hermeneuttista kehää pitkin pala palalta liittyvä kokemustarina lisää ihmisen ymmärrystä ja edetessä muokkaa uuteen valoon ihmisen kokonaisymmärryksen. Prosessi etenee ikään kuin kehämäisesti syventäen ymmärrystä kokonaisuudesta.

Kun hermeneuttinen kehä kuvaa ihmisen ymmärryksen transformaatiota, siis Kolbin kehä kuvaa konkreettisempaa kokemusten käsittelemistapahtumaa, tilaa, järjestystä, jotta uudenlainen ymmärrys voisi syntyä. Ne ovat eri tradition tapoja jäsentää uuden integroitumista ihmisen ymmärrykseen.

### **Kokemuksellinen oppiminen merkityksenantoprosessina**

Organisaation strategisena valintana on kuulla henkilöstön kokemuksia. Prosessikonsultin tai työnohjaajan avulla rakennetaan työskentelytila. Työskentelytilassa pyritään työskentelemään optimaalisella alueella. Vuorovaikutus on ehto sille, että tällä alueella pysytään liikkeessä tai siihen päästään. Eli jos konsultti huomaa, että systeemissä ollaan luisumassa esim. kompleksisuuden kriittisen raja-alueen yli, tarvitaan paljon jäsentävää työtä, jotta systeemin voisi palauttaa optimaaliselle alueelle. Vastaavasti jos systeemissä ollaan luisumassa tasapainon kriittisen raja-alueen yli, systeemin uudistumista palvelee se, että sitä viedään lähemmäksi kompleksisuuden kriittistä raja-alueita. Työskentelyn rakenteet yleensä auttavat liikkumista tasapainon kriittisen raja-alueen ja kompleksisuuden kriittisen raja-alueen välillä. Kokemuksen kuuntelu ja tutkiminen edustavat yhtä aikaa kaaosta ja järjestystä toisinsanoen uudistumisen ehtona olevaa optimaalista tilaa.

Kokemuksellisen oppimisen ydin on koettujen kokemusten reflektiivisessä työstämisessä eli merkityksenantoprosessissa, jossa voidaan löytää uusia merkityksiä ja sitoa ne mielekkääksi kokonaisuudeksi. Merkityksenantoprosessissa kokemuksia ikään kuin ”käydään läpi”, niitä pyritään saavuttamaan, tunnistamaan, jakamaan toisten kanssa, sanottamaan, erittelemään, jäsentämään, kuulemaan, korjaamaan – näin kokemukset sidotaan merkityksiin. Merkityksenantoprosessissa mahdollistuu kokemuksellisen todellisuuden uudelleenymmärtäminen. Tällaisessa työskentelyssä kohtaavat kokemuksellinen ja tiedollinen ulottuvuus. Olemme aikaisemmin tuoneet esille sen, kuinka tärkeää ihmiselle on ymmärtää/käsittää maailma, jossa hän elää. Kokemusten, tuntojen ja ajatusten äärelle pysähtyminen ja toisten kanssa jakaminen ja niistä tietoiseksi tuleminen on myös tie ”kaaoksen” haltuun ottoon. Se mahdollistaa ymmärryksen, hetkellisen eheän itsekokemuksen tunteen.

Kun tutkitaan kokemusta tutkivassa tilassa, se merkitsee samalla ryhtymistä vaivannäköön, suostumista olemaan kompleksisuuden kriittisellä raja-alueella ja sietämään siitä seuraavaa epävarmuutta. Se merkitsee myös sitä, että tietoisesti pitää viipyä tässä kaaosmaisessa epämääräisessä (henkisesti vaativassa) tilassa, josta välttämättä ei seuraa välitöntä hyötyä, mutta joka pidemmän päälle tuottaa uudistumista. Prosessinomainen aikaa vievä työskentely tuottaa uudistusta ja (työ)hyvinvointia sekä organisaation että yksilön kannalta. Työskentely tuottaa (työ) hyvinvointia, koska henkilöstöllä on mahdollisuus vuorovaikutukseen. Tämä on tärkeä muistaa myös strategiatyössä.

Kokemuksen jakaminen toisten kanssa mahdollistaa kuulluksi tulemisen ja samaistumisen toisten kokemuksiin. Kuulluksi tulemisen tunne syntyy, kun toinen ihminen osoittaa ymmärrystä suhteessa minun kokemukseeni. Tämä mahdollistaa samaistumisen ja luo ihmiselle tunteen omasta arvosta ja merkityksestä yhteisön jäsenenä. Tämä tunne voi syntyä vain aidossa vuorovaikutuksessa. Kokemuksen välittämästä tiedosta on organisaatiolle apu strategian jalkauttamisessa. Tällä tavalla toimimalla edistetään samanaikaisesti sekä organisaation uudistumista että henkilöstön (työ)hyvinvointia. Ymmärretyksi tulemisen kokemus rakentaa mieltä ja käynnistää pysähtyneen kasvun (Tähkä, 1996).

Tutkivassa tilassa ollaan turvallisesti kompleksisuuden kriittisellä raja-alueella (kaaoksen reunalla) ja lähdetään jäsentämään organisaatiossa tapahtuvaa muutosta ymmärrettäväksi ja mielessä hallittavaksi. Liikutaan kohti tasapainotilaa, kohti tasapainon kriittistä raja-aluetta. Mikäli näin ei tehtäisi koko prosessikonsultaatio ja työnohjaustyö olisi osin perustelematonta.

### **Merkityksenantoprosessin merkitys**

Artikkelimme johtopäätöksenä voidaan sanoa, että kokemuksellisen oppimisen periaatteille rakennettuja merkityksenantoprosesseja kannattaisi käyttää organisaatioiden strategiатыön, muutosten ja uudistamisen yhteydessä, mikäli halutaan huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista ja osallistumisesta.

Tärkeimmät teesit kokemuksen kuulemisen merkityksestä ovat:

1. Ihmisen kokemus kantaa sisällään sekä yksilöllistä että yhteisesti jaettua tietoa organisaation todellisuudesta. Kuulemalla henkilöstön kokemuksia tullaan tietoiseksi organisaation nykyhetken tilasta.
2. Merkityksenantoprosessissa liikutaan systeemin optimaalisella alueella. Siinä mahdollistuu sekä kaaosmaisen tunteen jäsentäminen että luovan ajattelun vapauttaminen liiallisesta kontrollista ja normituksesta.
3. Kokemusten jakaminen merkityksenantoprosessissa mahdollistaa samaistumisen toisten kokemusten kanssa ja näin työntekijät jaksavat kannatella organisaation muutosta.
4. Kuulluksi tulemisen kokemus mahdollistaa työntekijälle tunteen omasta arvosta ja sillä on iso merkitys jaksamiselle ja hyvinvoinnille sekä sitoutumiselle uuteen strategiaan.

### **Kirjallisuus**

Aula, P. 1999. Organisaation kaaos tai kaaoksen organisaatio. Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Loki-kirjat.

Dilthey, W. 1976. Selected Writings. Ed., trans. & introd. by H. P. Rickman. London: Cambridge University Press.



- Erikson, E. H. 1968. *Identity. Youth and Crisis*. New York: Norton & Company. Flood, R. L. 2003. *Rethinking the Fifth Discipline: Learning within the Unknowable*. Routledge, New York.
- Gadamer, H.-G. 1979. *Truth and method*. London: Sheed & Ward.
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Hyyppä, H. 1983. *Avointen järjestelmien teoria työnohjauksen viitekehyksenä*. Oulu: Oulu yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 17/1983.
- Hyyppä, H. 2009. *Kytkeytymisen ihme – uni ja muuttuva yhteisöajattelu*. Teoksessa Heikkilä, J-P., Hyyppä, H. ja Puutio, R. (toim.) *Yhteisön lumo*. Oulu: Metanoia Instituutti. s. 31–52.
- Jalonen, H. 2007. *Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä*. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 693. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Jones, J. E. & Pfeiffer, J. W. 1980. *The 1980 Annual Handbook for Group Facilitators*. University Associates.
- Julkunen, R. 2004. *Aikanyrjähdys: Keskiluokka tietotyön puristuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Karjalainen, K. 2010. *Energeettisyys – yritys nähdä maailma toisin*. Teoksessa Hyyppä, H., Karjalainen, K., Keski-Luopa, L. Ihminen ja energiseettisyys. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Kallio-Tamminen, T. 2008. *Kvanttilainen todellisuus. Fysiikka ja filosofia maailmankuvan muovaajina*. Helsinki: Gaudeamus.
- Keski-Luopa, L. 2001. *Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua*. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Keski-Luopa, L. 2005. *Ettemme olisi kuin lampaat... – Johtaminen postmodernissa organisaatiossa*. Teoksessa Hyyppä, H., Keski-Luopa L., ja Ruotsalainen, S. (toim.) *Ettemme olisi kuin lampaat. Syventäviä tekstejä organisaatioiden psykodynaamikasta ja tutkivasta työtoteesta*. Oulu: Metanoia instituutti.
- Kohut, H. 1988. *The Restoration of the Self*. Seventh printing. (orig, 1977) Madison: International University Press.
- Kultalahti, L. 2001. *Miten minusta tuli yliopisto-opettaja. Urakulku ja itsekokemus*. Oulu: Oulun yliopiston opetus- ja opiskelijapalvelut.
- Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K., Lindell, M. 2005. *Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi*. s. 65.
- Latomaa, T. 2000. *Psykologinen ymmärtäminen; psykodynaamisen, metapsykologisen ja näyttämöllisen ymmärtämisen perusteet*. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.
- Latomaa, T. 2005. *Ymmärtävä psykologia; Psykologia rekonstruktivisena tieteenä*. Teoksessa

Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen. Helsinki. Dialogia kustannus. s. 17–88.

Latomaa, T. 2007. Mieli, elämys- ja merkitys- ja kokemusmaailmana. Psyko(loginen ja) semiootinen tarkastelu. Teoksessa Karppinen, S. ja Latomaa, T. (toim.) Seikkaillen elämyksiä. Seikkailukasvatuksen teoriaa ja sovelluksia. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. s. 21–52.

Niiniluoto, I. 1990. Maailma, minä ja kulttuuri; Emergentin materialismin näkökulma. Helsinki: Otava.

Niiniluoto, I. 2003. Totuuden rakastaminen; teieteenfilosofisia esseitä. Helsinki: Otava.

Perttula, J. 2005. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen. Helsinki. Dialogia kustannus. s. 115–158.

Raatikainen, P. 2003. Tekeekö tieteen kehitys ihmistieteet tarpeettomaksi? Tieteessä tapahtuu 1/2003.

Rauhala, L. 1983. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki: Gaudeamus. Rauhala, L. 2009. Kokemuksen häiriöt ja sairauden käsite. Tieteessä tapahtuu 6/2009.

Reenkola, T. 1984. Tietoinen, tiedostamaton ja tiedostaminen psykoanalyysissä. Teoksessa Kojo, I., & Vuorinen, R. (toim.) Tietoisuus ja alitajunta. Juva: WSOY.

Siljander, P. 1988. Hermeneuttisen pedagogiikan pääsuuntaukset. Oulu: Oulun yliopiston kasvatustieteellinen tiedekunta.

Stähle, P. 1998. Supporting a system's capacity for self-renewal. Department of Teacher Education. University of Helsinki. Research Report 190. Academic dissertation in educational sciences.

Stähle, P. 2004. Itseuudistumisen dynamiikka. Systemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen tukena. Teoksessa Sotarauta, M. & Kosonen, K.-J. (toim.), Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan, Tampere: Tampere University Press. s. 222–255.

Stähle, P. & Kuosa, P. 2009. Systemien itseuudistuminen – uutta ymmärrystä kollektiivien kehittymiseen. Aikuiskasvatus 2/2009.

Totro, T. 2000. Tavistock tradition systeemis-psykodynaaminen organisaation kehittämismalli. Teoksessa Hyyppä, H. & Miettinen, A. (Toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Metanoia Instituutti, Oulu.

Totro, T. 2005. Tutkiva työote ja kokemuksellinen oppiminen. Teoksessa Hyyppä, H. & Keski-Luopa, L. & Ruotsalainen, S., (toim.) Ettemme olisi kuin lampaat.. Syventäviä tekstejä organisaatioiden psykodynaamikasta ja tutkivasta työtoteesta. Oulu: Metanoia instituutti. s. 134–174.

Tähkä, V. 1996. Mielen rakentuminen ja psykoanalyttinen hoitaminen. Juva: WSOY. Utria, S. K. J. 2001. Ihmismielen jäljillä. Erilaisen psykiatrin ajatuksia ihmismielestä, yhteiskun-

nasta ja maailmasta, jossa elämme. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Winnicott, D. W. 1974. Fear of breakdown., *Int. Rev. Psychoanal.*, 1:103–107. Vuorinen, R. 1995. *Persoonallisuus ja minuus*. 3.p. Juva: WSOY.

Vuorinen, R. 1997. *Minän synty ja kehitys. Ihmisen psyykkinen kehitys yli elämänkaaren*. Porvoo: WSOY.