

VAASAN YLIOPISTO

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Mia Käyhkö

ORGANISATORISEN HÄPEÄN KOMPLEKSINEN LUONNE

Teoreettis-käsitteellinen tutkimus häpeästä ja sen ilmaantumisesta organisaatiossa

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2018

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	7
1.2. Hermeneuttinen tiedonintressi	9
1.3. Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset	12
1.4. Tutkimusmenetelmät ja työn eteneminen	16
1.4.1. Tutkimusaineiston kerääminen	16
1.4.2. Tutkimusaineiston analysointi	20
1.4.3. Synteesi ja tulosten raportointi	22
2. TUNTEET ORGANISAATIOSSA	23
2.1. Tunneteorioita	23
2.2. Tunnejärjestelmän bifurkaatiomalli	24
2.3. Tunteet organisaatiotutkimuksessa	26
3. HÄPEÄ ORGANISAATIOSSA	31
3.1. Häpeä käsitteenä ja tutkimuskohteena	31
3.2. Häpeä kulttuurisena, yksilöllisenä ja kollektiivisena ilmiönä	34
3.3. Häpeän seuraukset organisaatiossa	36
3.4. Häpeäprosessi ja eettinen käyttäytyminen	38
3.5. Häpeä ja organisaation johtaminen	42
4. ORGANISAATION KOMPLEKSISUUS	44
4.1. Organisaatio kompleksisena systeeminä	44
4.2. Organisaatio itseorganisoituvana ja emergenttinä systeeminä	47
4.3. Organisaatio pahuuden ja pirullisten ongelmien näyttämönä	51
4.4. Organisaatio vuorovaikutusprosesseina	56
4.5. Johtaminen kompleksisessä organisaatiossa	58

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET ORGANISAATIOSSA	
ILMAANTUVASTA HÄPEÄSTÄ JA KOMPLEKSISUUDESTA	61
5.1. Häpeä ja sen ilmaantuminen organisaatiossa	61
5.2. Organisatorisen häpeän ja organisaation kompleksisuuden välinen yhteys	64
5.2.1. Häpeä, pahuus ja pirulliset ongelmat	66
5.2.2. Organisatorisen häpeän ja kompleksisuuden johtaminen	68
5.3. Organisatorisen häpeän malli	68
6. POHDINTA	72
LÄHDELUETTELO	75
LIITTEET	
LIITE 1. Pro gradu -tutkielman tutkimusaineiston muodostavat päälähteet	91

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Työn kehämäisen etenemisen kuvaus	22
Kuvio 2. Tunnejärjestelmän bifurkaatiomalli	25
Kuvio 3. Organisatorisen tunnetutkimuksen tutkimuskohteita 1930-luvulta tähän päivään	27
Kuvio 4. Tunteiden vaikutus organisaatiossa	30
Kuvio 5. Häpeän tunteen ilmaantumiseen vaikuttavia tekijöitä	36
Kuvio 6. Organisatorisen häpeäprosessin malli	40
Kuvio 7. Esimerkki haitallista käyttäytymistä ja häpeää ylläpitävästä kontekstista	52
Kuvio 8. Kompleksisen ongelman ratkaisumalli	56
Kuvio 9. Häpeän tunne tutkielman yhteenvetona	62
Kuvio 10. Organisatorisen häpeän seuraukset tutkielman yhteenvetona	63
Kuvio 11. Organisatorisen häpeän ja kompleksisuuden yhteys tutkielman yhteenvetona	67
Kuvio 12. Organisatorisen häpeän malli	70
Taulukko 1. Hermeneutiikan periaatteet	10
Taulukko 2. Häpeän seurauksia organisaatiossa	41
Taulukko 3. Itseorganisoituvat systeemit	50

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Mia Käyhkö
Pro gradu -tutkielma:	Organisatorisen häpeän kompleksinen luonne: Teoreettis-käsitteellinen tutkimus häpeästä ja sen ilmaantumisesta organisaatiossa
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Työn ohjaaja:	Harri Raisio
Valmistumisvuosi:	2018

Sivumäärä: 96

TIIVISTELMÄ

Organisaatiota voidaan pitää kompleksisena ja muuttavana eikä sen toimintaa ole helppoa ennustaa. Selviytyminen jatkuvasta muutoksesta ja innovatiivisuuden tarve ovat osa organisaation todellisuutta ja muodostuvat sen elinehdoksi. Erilaiset tunteet ja tunteita herättävien tapahtumien tulkinnat tuovat organisaatioon oman epävarmuutta lisäävän haasteensa. Tunteista erityisesti häpeää on kuvattu voimakkaaksi ja jopa tuhoavaksi tunteeksi, jolla on monitahoisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Yhteistyö, vuorovaikutus, luovuus ja uskallus ovat tekijöitä, joiden kautta organisaation on mahdollista hyödyntää koko sen potentiaali ja vastata ympäristönsä haasteisiin. Häpeän taas tiedetään aiheuttavan haasteita juuri vuorovaikutukselle, kommunikaatiolle ja yhteistyölle, jotka ovat myös organisaatiossa tapahtuvan itseorganisoinnin edellytyksiä.

Pro gradu -tutkielman päätutkimuskysymys on: Mitä on organisatorinen häpeä? Päätutkimuskysymyksen on haettu vastausta kolmen seuraavan alatutkimuskysymyksen avulla: 1. Mitä häpeä on ja miten se ilmenee? 2. Millaisia vaikutuksia häpeällä on organisaatiossa? 3. Millainen yhteys on organisaatiossa ilmenevällä häpeällä ja organisaation kompleksisuudella? Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena hermeneuttista ja systemaattista analyysia hyödyntäen. Tutkimusaineisto on kerätty integratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla tarkoituksena luoda synteesi organisatorista häpeää ja organisaation kompleksisuutta käsittelevästä kirjallisuudesta sekä muodostaa tutkielmaan perustuva organisatorisen häpeän malli.

Tutkielmassa toteutetun teoreettis-käsitteellisen kirjallisuuskatsauksen perusteella häpeä on itsessään kompleksinen tunne, jolla on organisaatiossa sekä haitallisia että toiminnallisia seurauksia. Organisatorisen häpeän syntyyn vaikuttavat yksilön persoonallisuuspiirteiden lisäksi kulttuuri, ympäristö ja sosiaaliset suhteet. Oleelliseksi muodostuu se, miten yksilö reagoi häpeää aiheuttavaan tapahtumaan ja miten organisaatiossa suhtaudutaan häpeään. Tällöin myös organisaation johdolla on tärkeä rooli tunteiden tunnistamisessa ja hyväksyvän ilmapiirin kehittämisessä. Kompleksisena ja vuorovaikutteisena nähtävän organisaation itseorganisointi edellyttää kommunikaatiota ja vuorovaikutusta samanaikaisesti, kun häpeän yleisimpiä haitallisia seurauksia ovat vaikeneminen ja vuorovaikutuksesta vetäytyminen. Häpeän haitalliset seuraukset voivat näkyä organisaatiossa myös pirullisina ongelmina ja pahuutena. Toisaalta häpeällä voi olla myös toiminnallisia seurauksia kuten uusien toimintatapojen kehittäminen sekä kommunikaation ja yhteistyöhalukkuuden lisääntyminen, joiden seurauksena organisaatiossa on mahdollisuus itseorganisoinnin edellyttämään informaationkulkuun.

Tutkielmasta käy ilmi, että organisatorisella häpeällä ja organisaation kompleksisuudella on olemassa yhteys, jonka tiedostaminen vaikuttaa sekä organisaation toimintaan että sen jäsenten hyvinvointiin. Häpeän tunteen normalisoiminen hyväksyttäväksi tunteeksi ja häpeää aiheuttavien tilanteiden avoin käsittely organisaatiossa yhdessä kompleksisuuden tiedostavan näkökulman kanssa voivat omalta osaltaan edistää organisaation mahdollisuutta selviytyä toimintaympäristönsä luomista haasteista.

AVAINSANAT: Häpeä, tunteet, organisaatio, kompleksisuus

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Häpeä on jokaiselle ihmiselle tuttu, voimakas ja intiimi tunne, jota tunnetaan kaikkialla maailmassa. Koska häpeän tunne liittyy ihmisten välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen, sillä on henkilökohtaisten persoonallisuuspiirteiden lisäksi myös sosiaalinen ulottuvuus. Tutkittaessa häpeän seurauksia organisaatiossa, on havaittu, että sillä voi olla monitasoisia seurauksia sekä yksilölle, yhteisölle että organisaatiolle. Häpeä on muiden tunteiden joukossa tunnistettu kompleksiseksi ja jo itsessään häpeää aiheuttavaksi tunteeksi. (Ks. esim. Izard, Ackerman, Schoff & Fine 1999; Cavicchia 2010; Murphy & Kiffin-Petersen 2012; Cibich, Woodyatt & Wenzel 2016; George & Dane 2016; Murphy & Kiffin-Petersen 2016; Leach 2017). Myös organisaation voidaan ajatella olevan kompleksinen ja epälineaarinen systeemi, jolle on tunnusomaista kaaoksen ja järjestyksen vuorottelu, ennustamattomuus ja satunnaisuus (ks. esim. Anderson 1999; Regine & Lewin 2000). Organisaatiossa yksilöt ja ryhmät ovat keskenään vuorovaikutuksessa, jonka kulkua ja seurauksia on vaikeaa ennustaa (Mitleton-Kelly 2011: 47).

Tunteiden joukosta organisatorista häpeää on tutkittu kansainvälisestikin verrattain vähän, minkä on arveltu johtuvan häpeän tunteen yksityisestä ja moraalisesta luonteesta. Hallintotieteellinen näkökulma organisatoriseen häpeään on tärkeä, koska häpeän tunteella tiedetään olevan yhteys mm. organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen, ongelmanratkaisuun, kommunikaatioon ja itseorganisoitumiseen. (Ks. esim. Dean Jr., Brandes & Dharwadkar 1998; Kaufman 2004; Edwards, Ashkanasy & Gardner 2009; Murphy ym. 2012.) Häpeää aiheuttavien ja häpeästä johtuvien ilmiöiden tunnistaminen organisaatiossa voi myös tuoda organisaation johtamiseen uuden, häpeän ja kompleksisuuden huomioivan näkökulman, mahdollistaen koko organisaatiossa pohdinnan häpeän vaikutuksista.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan organisatorista häpeää, sen vaikutuksia organisaatiossa sekä yhteyttä organisaation kompleksisuuteen. Lähestyn häpeää kompleksisena nähtävän organisaation kontekstissa, jolloin yksilön sisäiseen kokemukseen tai per-

soonallisuuteen liittyvät tekijät jäävät tässä tutkielmassa vähemmälle huomiolle. Niiden olemassaolo kuitenkin tunnustetaan ja häpeä nähdään itsessään kompleksisena tunteena, johon vaikuttavat yksilön persoonallisuus, ympäristö, kulttuuri ja sosiaaliset suhteet. Organisaatio nähdään kompleksisena ja sosiaalisena systeeminä, joka jatkuvasti muuttavana sisältää ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja tunteet.

Haen tutkielmassani vastausta kysymykseen *mitä on organisatorinen häpeä*, joka on tutkielmani pääkysymys. Päättökysymys on jaettu kolmeen alatutkimuskysymykseen, joista ensimmäisellä kysymyksellä haen vastausta siihen *mitä häpeä on ja miten se ilmenee*. Seuraavaksi vien häpeän organisaation kontekstiin ja kysyn, *millaisia vaikutuksia häpeällä on organisaatiossa*. Työni lopuksi käyn läpi organisaation ja häpeän kompleksisuutta selvittäen, *millainen yhteys on organisaatiossa ilmenevällä häpeällä ja organisaation kompleksisuudella*.

Pro gradu -tutkielmani on luonteeltaan kvalitatiivinen ja se perustuu hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen. Tarkastelen tutkimuskohdetta teoreettis-käsitteellisestä viitekehystä. Tavoitteenani on integroivaa kirjallisuuskatsausta käyttäen ja hermeneuttisen kehän mukaisesti edeten lisätä ymmärrystä sekä organisatorisen häpeän olemuksesta että häpeän ja organisaation kompleksisuuden yhteydestä, sekä luoda tutkimusaineiston avulla käsitteellinen malli organisatorisesta häpeästä. Tekstiaineiston analyysi toteutuu hermeneuttisen ja systemaattisen analyysin menetelmillä ja lopullisena tavoitteena on luoda synteesi tutkittavasta ilmiöstä. Tutkielmassani lähestyn organisatorista häpeää kompleksisuusnäkökulmasta, koska se sopii hyvin ihmisten vuorovaikutuksesta ja käytäytymisestä syntyvien systeemien tutkimiseen (Poutanen, Soliman & Stähle 2016: 193). Tutkielmassa painottuu hallintotieteellinen näkökulma, jota täydennetään organisaatiopsykologian, sosiologian, psykologian ja kompleksisuustieteiden tutkimusaineistolla.

Työn alkuosassa kuvaan tutkimuksen tieteenfilosofista taustaa ja tutkimusmenetelmiä. Tavoitteena kuvauksella on tutkielman luotettavuuden lisääminen ja hermeneuttisen tulokinnan vaatiman esiymmärryksen mahdollisimman tarkka esittäminen. Ensimmäisessä teorialuvussa keskityn tunteiden tutkimukseen organisaationäkökulmasta. Tarkoituksena

on myös esittää tunnetutkimusta, joka tuo julki tunteiden kompleksisen luonteen. Luvussa 3 määrittelen tärkeimmät käsitteet kuten häpeä ja sen lähikäsitteet, sekä tuon esiin millaisia vaikutuksia häpeällä on organisaatiossa. Häpeän käsite määritellään siinä laajuudessa, että tutkittava ilmiö tulee ymmärretyksi suhteessa lähikäsitteisiin, kulttuuriin ja organisaatioon. Luvussa 4 tuon esiin kompleksisuusajatteluun liittyviä käsitteitä organisaation ja häpeän näkökulmista. Vaikka työn tavoitteena ei ole häpeän johtamisen tutkiminen, on selvää, että johtamisella on merkittävä rooli organisaatiossa. Siksi työnsäni on viittauksia myös organisaation johtamiseen sekä häpeän että kompleksisuuden näkökulmista. Luvussa 5 esitän yhteenvedon alatutkimuskysymyksiin saamistani vastauksista ja kuvaan johtopäätöksenä organisatorisen häpeän mallin vastauksena tutkielman päätutkimuskysymykseen. Työni päättyy pohdintaan luvussa 6.

1.2. Hermeneuttinen tiedonintressi

Pro gradu -tutkielmani tieteenfilosofisena lähtökohtana on praktinen eli tulkinnallinen hermeneuttinen tiedonintressi, joka on osa ymmärtävän ihmistieteen perinnettä. (Niiniluoto 1999: 71–73.) Jürgen Habermasin tiedonintressiteoria sisältää kolme tiedonintressiä, joista tulkinnallinen ymmärrys kuvaa tämän tutkimuksen todellisuuskuvaa. Intressit ohjaavat perustavanlaatuisesti prosessia, jossa elämismaailman kokemukset muuttuvat tiedoksi ja toimivat objektiivisuuden perustana. (Niiniluoto 1999: 71; Huttunen 2005: 90.) Hermeneutiikka on laaja filosofian osa-alue, joka on alun perin liittynyt Raamatun tekstien tulkintaan, mutta laajentunut myöhemmin eri tieteenalojen metodiksi (Gadamer 2004: 41–42; Kaakkuri-Knuutila & Ylikoski 2013: 30).

Hermeneuttinen tieteenfilosofia pohjautuu filosofi Wilhelm Diltheyn ajatuksiin, joissa tärkeimpänä teemana on ollut tutkittavaan ilmiöön kohdistuva eläytyvä ymmärtäminen. Diltheyn hermeneuttisen ja filosofi Martin Heideggerin eksistentiaalisen filosofian pohjalta on syntynyt ns. uushermeuttinen tieteenfilosofinen koulukunta, jonka merkittävimpänä edustajana pidetään filosofi Hans-Georg Gadameria. (Niiniluoto 1999: 55–56.) Gadamer on myötävaikuttanut vahvasti hermeneutiikan esiintuloon myös yhteiskuntatieteellisenä metodina (Kaakkuri-Knuutila 2013: 389). Taulukossa 1 läpikäydään

hermeneutiikan periaatteita, jotka kuvaavat myös tämän työn etenemistä tulkinnasta ymmärtämiseen.

Taulukko 1. Hermeneutiikan periaatteet (Kaakkuri-Knuuttilan & Ylikosken 2013: 31 mallia mukailten).

Hermeneutiikan periaatteet	
1) Esiymmärrys	Tulkinnan lähtökohtana tulkitsijan tekstiin ja sen sisältöön liittyvät ennakkokäsitykset, joita korjataan tulkinnan edetessä.
2) Hermeneuttinen kehä	Tekstin osa ymmärretään tekstin kokonaisuuden kautta ja kokonaisuus osien kautta.
3) Ilmeisyys	Tulkinnan onnistumisen kriteerinä on tulkinnan ja tekstin sisällön ristiriidattomuus, jolloin tulkinta tekee tekstin ymmärrettäväksi.

Hermeneutiikka on selittämisen, tulkinnan ja ymmärtämisen taitoa. Pyrimme ymmärtämään asioita, joiden merkitys ei ole yksiselitteinen ja selkeä. Ymmärtäminen on ennen kaikkea ensisijaisen ymmärtämistä, ja vasta sitten mielipide-erojen löytämistä ja niiden ymmärtämistä. (Gadamer 2004: 36–40.) Koska merkitykset ovat tilannesidonnaisia, tekstin ymmärtäminen edellyttää aina tulkintaa, johon vaikuttaa tulkitsijan omat ennakkokäsitykset eli esiymmärrys (ks. taulukko 1). Tavoitteena on, että tulkitsija korjaa omia ennakkokäsityksiään saadessaan uutta tietoa lukemastaan tekstistä. (Kaakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006: 32.) Gadamerin (2004) mukaan tulkitsijan on oltava tietoinen traditioista ja omista ennakkoluuloistaan, jotta ne eivät ohjaisi tulkintaa liikaa. Ennakkokäsitysten työstäminen varmistaa, että aihetta käsitellään tieteellisesti. Tekstin tulkitsija ikään kuin heittäytyy omien ennakkokäsitystensä ulkopuolelle ja antaa tekstin puhutella omasta lähtökohdastaan. Lopullisena tavoitteena on yhtenäisen merkityksen vahvistuminen. (Gadamer 2004: 33–34.) Gadamer (2004) painottaa, että myös ennakkoluulo merkityksen täydellisyydestä on otettava huomioon. Tällä tarkoitetaan odotuksia tekstin

sisällön täydellisyydestä ja oletusta, että tekstissä ilmenee aina täydellinen totuus (Gadamer 2004: 36).

Hermeneuttinen kehä (ks. taulukko 1) on nimensä mukaisesti kehämäinen kuvaus tavastamme ymmärtää kohdetta holistisesti (Raatikainen 2004: 87). Se on avoin kehä, joka pohjautuu ajatukseen ymmärtämisen lähtökohdasta ja siihen palaamisesta aina uudelleen tiedon lisääntyttyä, jolloin ymmärtämisestä muodostuu loputon tehtävä. (Varto 1996: 69; Raatikainen 2002: 89.) Kehämäisyyteen sisältyy myös ajatus löydetyn totuuden muuttumisesta ajan kuluessa (Kannisto 2002: 343). Heidegger toi ymmärtämisen kehäkenteeseen ajatukset ennakkokäsitysten työstämisestä ja historian vaikutuksesta, jolloin kehä ei jää pelkäsi kehäpäätelmäksi (Gadamer 2004: 31).

Häpeä on universaalina kokemuksena tuttu myös itselleni. Siihen sidoksissa olevat ennakkokäsitykset liittyvät omaan kokemusmaailmaani, kulttuuriini ja persoonaani. Tiedostan, että ilmiön tutkimisen lähtökohtana on omakohtaisuuden tunnustaminen ja hyväksyminen niin, että niistä vapautuminen voi johtaa uusien näkökulmien ja merkitysten löytymiseen. Tavoitteena on, että häpeä ilmiönä voi työssäni näyttäytyä juuri niin moniulotteisena kuin se on. Koulutukseni ja työkokemukseni mielenterveyden parissa ja osana monia organisaatioita voi ohjata tekstin tulkintaa ainakin osittain. Taustani toimii tulkintaa ja ymmärrystä nopeuttavana ja helpottavana mutta joudun myös kiinnittämään huomiota siihen, että se ei johda liian nopeisiin johtopäätöksiin totuudesta. Esiymmärrykseni organisatorisesta häpeästä perustuu omiin havaintoihini ja häpeäkokemuksiini, joiden perusteella organisatorinen häpeä näyttäytyy vaiettuna ja itsessään häpeää tuottavana.

Kaakkuri-Knuutila ym. (2013) esittävät joitakin käytännön ohjeita hermeneuttisen kehan toteuttamiseksi. Ohjeissa painotetaan ensisijaisena kokonaiskuvan luomista tekstistä ja sen jälkeen useita tekstin lukukertoja, sujuvaa etenemistä ja tulkinnan laajentamista muihin aihepiiriin teksteihin (Kaakkuri-Knuutila ym. 2013: 33). Varton (1996) mukaan jokainen tekstin lukukerta paljastaa lisää tutkimuskohteen todellisuudesta ja lisää tutkijan ymmärrystä itsestään. Lopputuloksena tutkija ymmärtää mikä on tutkimuskohdetta ja mikä on tutkijan omaa lukutapaa (Varto 1996: 69). Kun tulkinta ja teksti kohtaavat

ilman ristiriitaa ja yhteisymmärrys toteutuu, teksti tulee lukijalle ilmeiseksi. Tällöin toteutuu hermeneutiikan kolmas periaate eli ilmeisyys (ks. taulukko 1). (Gadamer 2004: 30; Kaakkuri-Knuutila 2013: 30–31.) Tulkinnan kehämäisen etenemisen suhdetta tutkimusprosessiin voidaan kuvata siten että esiyymmärrys on verrattavissa hypoteesin tekemiseen, aineiston analysointi toteutuu tekstin ymmärtävänä lukemisena ja tutkimustulosten esittäminen kuvautuu muuttuneen esiyymmärryksen ja synteessin muodossa (Jolkonen 2007: 6).

1.3. Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tutkimus perustuu useisiin osin tiedostamattomiin taustaoletuksiin liittyen esimerkiksi ihmiseen tai maailmaan. Erityisesti tiedostamattoman vaikutuksen huomioiminen on tärkeä lähtökohta kaikelle tutkimukselle. Filosofisten lähtökohtien ymmärtäminen auttaa myös tutkimuksen kannalta tärkeiden ratkaisujen valinnassa ja perustelussa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 129.) Filosofian avulla voidaan muodostaa kokonaisnäkemys arvioimalla kriittisesti tiedettä koskevia yleisiä käsityksiä, joita täydentää jokaiseen tieteeseen liittyvä oma tieteenfilosofia (Haaparanta & Niiniluoto 2016: 24). Eri tieteenalojen tieteenfilosofia koskee tieteenalalle ominaisia metodeja ja taustaoletuksia (Haaparanta ym. 2016: 139–140). Yhteiskuntatieteissä tieteenfilosofisten taustaoletusten voidaan ajatella liittyvän ontologiaan, ihmiskäsitykseen, epistemologiaan ja metodologiaan. Jaottelu perustuu ajatukseen siitä, että yhteiskuntatieteissä tutkija lähestyy tutkittavaa ilmiötä joko suoraan tai epäsuoraan omista lähtökohdistaan liittyen sosiaalisen maailman luonteeseen ja sen tutkimiseen. (Burrell & Morgan 2005: 1.)

Ontologia liittyy tutkimuskohdetta koskeviin käsityksiin, jotka ihmistä tutkittaessa yhdistetään ihmiskäsitykseen ja koko maailmaa tutkittaessa maailmankäsitykseen (Hirsjärvi ym. 2010: 130). Tarkastelun kohteena on tutkittavan ilmiön todellinen luonne ja olemassaolon tapa (Varto 1996: 30). Burrell ym. (2005) esittävät ontologian liittyvän todellisuuden luonteeseen ja siihen millaisena tutkija hahmottaa ympäröivää maailmaa. Tutkittava todellisuus voidaan nähdä joko tietoisuuden synnyttämänä oman mielen tuotteenä tai ulkoapäin tietoisuuteen asettuvana ja ihmisestä riippumattomana ilmiönä (Bur-

rell ym. 2005: 1). Myös universaalien ominaisuuksien eli yleiskäsitteiden olemassaolo on muodostunut yhdeksi yhteiskuntatieteissä esiintyväksi ontologiseksi ongelmaksi (Niiniluoto 1999: 123; Burrell ym. 2005: 4). Niiniluodon (1999) mukaan nominalistit pitävät vain yksilöä todellisena ja olemassa olevana. Nominalismi hahmottaa mielen ulkopuolisen sosiaalisen maailman koostuvan keinotekoisesti luoduista nimistä, käsitteistä ja nimikkeistä, jotka auttavat jäsentämään todellisuutta. Ihmisen luomat käsitteistöt ovat yksittäisiä eivätkä ne muodosta yleisiä maailmaa kuvaavia rakenteita. (Burrell ym. 2005: 4.)

Tapani hahmottaa todellisuutta sopii tähän subjektiivisuutta ja ennustamattomuutta korostavaan näkemykseen, jossa ihminen on vaikuttava osa sosiaalista maailmaa tiedostavana, käsitteitä ja merkityksiä muodostavana yksilönä. Vastakkaisen näkemyksen eli käsiterealismien mukaan mielen ulkopuolinen sosiaalinen maailma on todellinen ja se muodostuu konkreettisista ja suhteellisen muuttumattomista rakenteista. Yksilö syntyy olemassa olevaan sosiaaliseen maailmaan, jolla on oma todellisuutensa ja joka on olemassa yhtä konkreettisena kuin muu luonnollinen maailma, riippumatta yksilön olemassaolosta tai tietoisuudesta. (Burrell ym. 2005: 4.)

Ihmiskäsitys on kytköksissä ihmisen olemisen tapaan, erityisyyteen ja yleisiin piirteisiin sekä tapaan olla suhteessa ympäristöön. Ihmiskäsitys liittyy myös tutkijan tietoihin tai tiedostamattomiin ratkaisuihin jo tutkimuksen alkuvaiheessa, jolloin ontologinen erittely ihmiskäsitykseen liittyvistä olettamuksista on välttämätöntä. Sama ontologisen erittelyn vaatimus koskee maailmankäsitystä, joka ilmentää tutkijan käsitystä maailmasta ja kaikesta olevaisesta (Varto 1996: 30–32.) Burrell ym. (2005) tuovat ihmiskäsityksen yhteydessä esiin ihmisen ja ympäristön välisen suhteen ja siihen liittyvät determinismin (tapahtuma on ennalta määrätty) ja voluntarismin (tahdon asemaa korostava) käsitteet. Deterministisestä näkökulmasta katsottuna ihmisen toiminta määrätty tilanneriippuvaisesti ja ihminen on kokemuksineen ympäristönsä tuotos, kuin jonkinlainen marionetti. Subjektivistista lähestymistapaa painottava voluntarismi sen sijaan näkee ihmisen oman ympäristönsä luoja, täysin autonomisena ja vapaan tahdon omaavana mestarina. (Emt. 3–6.) Tässä pro gradu- tutkielmassa ihminen käsitetään oman tahdon omaavaksi subjektiksi, joka vaikuttaa omalla toiminnallaan ympäristöönsä.

Tutkimuskohteena oleva häpeä ilmenee jo itsessään monitahoisena ilmiönä ja tulee esiin monimutkaisissa sosiaalisissa verkostoissa, tunteiden ja organisaation kompleksisessa todellisuudessa. Kompleksisuutensa takia organisatorista häpeää päästään parhaiten tarkastelemaan holistisen ihmiskäsityksen kautta. Holistisen näkemyksen mukaan kokonaisuus on suurempi kuin osiensa summa (Byrne 1998: 3). Byrne (1998) esittää holistisen ja emergenttien ominaisuuksien olevan toisiinsa rinnastettavia ja toteaa niiden olevan tärkeä osa kompleksisuusajattelua. Kompleksisuusajattelun mukaisesti ihminen nähdään ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevana yksilönä ja systeeminä (Stacey 2007: 86). Kompleksisuusajatteluun palaan tässä työssä tarkemmin luvussa 4.

Filosofi Lauri Rauhala on ihmisen olemassaoloa analysoidessaan kehittänyt holistisen ihmiskäsityksen korostaakseen ihmisestä erottuvia olemuspuolia. Kehollisuus, tajunnallisuus ja situationaalisuus nähdään siinä erilaistuneina mutta toisiinsa yhteydessä olevina osajärjestelminä, jotka muodostavat ihmiskokonaisuuden (Rauhala 2007: 23; Rauhala 2009: 253.) Rauhalan (2009) mukaan ihmistä ei voi tutkia kokonaisuutena ilman eri olemuspuolien erityispiirteiden huomioimista. Holistisessa ihmiskäsityksessä kehollisuus viittaa ihmisen olemassaoloon yksilönä elimellisen todellisuuden keskellä ja siinä paikassa, jossa keho kulloinkin on (Varto 1996: 46). Tajunnallisuus taas on olemassaoloa kokemuksellisenä ja merkityksiä luovana persoonana. Ihminen muodostaa kokemistaan asioista ja erilaisista merkityksistä ainutlaatuisen ja omakohtaisen maailmankuvan (Rauhala 2007: 24–25). Situationaalisuus on ihmisen todellistumista oman asemansa kautta. Se sisältää erilaisia osittaiseen valintaan tai ennalta määrättyyn perustuvia yhteyksiä ja suhteita, joissa ihmisen todellistuminen tapahtuu. (Varto 1996: 46.) Häpeä nähdään tässä pro gradu -tutkielmassa kokonaisvaltaisena tunteena, joka syntyy tapahtumista joille ihmiset antavat erilaisia merkityksiä. Tunne nähdään holistisen ihmiskäsityksen mukaisesti kehollisena kokemuksena, joka ilmenee eri tavoin riippuen elämäntilanteesta ja persoonasta. Lisäksi ihminen nähdään vuorovaikutteisena organisaatioon liittyneenä yksilönä, joka pyrkii kohti persoonan hyvää olemassaoloa ja tasapainoa.

Epistemologia eli tieto-oppi kuvaa tutkimuksen avulla saadun tiedon luonnetta (Kaakuri-Knuuttila ym. 2006: 131). Se on yhteydessä tiedostamisen lisäksi tiedonsaantiin eli

siihen millainen metodi on pätevin liittyen tutkimuskohteeseen (Niiniluoto 1999: 36; Hirsjärvi ym. 2010: 130). Perinteisesti käsitys tiedosta on jaettu rationalismiin, joka korostaa järkeä aistihavaintojen sijaan ja empirismiin, jonka mukaan kaikki tieto perustuu aistikokemukseen (Niiniluoto 1999: 39–42). Tieto voidaan siis käsittää jyrkimmän jaot- telun mukaan ulkopuolelta hankituksi tai itse koetuksi (Burrell ym. 2005: 1–2). Burrell ym. (2005) tekevät epistemologisen jaon positivismiin ja antipositivismiin. Positivistit pyrkii selittämään ja ennustamaan sosiaalisen maailman tapahtumia löytämällä niistä säännönmukaisuuksia ja kausaalisia yhteyksiä luonnontieteille ominaiseen objektiiviseen tapaan. Antipositivismissa ei sen sijaan etsitä yhdenmukaisuuksia, vaan pyritään tutkimaan sosiaalisen maailman ilmiötä yksilön todellisuudesta käsin, sitä ymmärtämällä. Antipositivismi painottaa yhteiskuntatieteiden tiedon luonteen subjektiivista näkökulmaa. (Emt. 3–5.) Tutkimuskohteeni on jatkuvasti muuttuva ja kompleksinen ja siten siitä on vaikeaa löytää säännönmukaisuutta. Uskon tiedon ilmenevän paremmin sosiaalisessa kontekstissa toteutuvan yksilöllisen häpeäprosessin ymmärryksen kautta. Myös kompleksisuusajattelun tieteenfilosofinen taustaoletus voidaan nähdä antipositivistisena ja holistisena ilmiöiden välisiä luonnollisia riippuvuuksia korostavana (Jalonen 2006: 2).

Metodologialla viitataan tutkimusmetodien taustalla oleviin oletuksiin ja maailmankuvaan liittyviin näkemyksiin. Metodologia sisältää myös pohdintaa aineiston keruuseen ja analyysiin liittyvän metodin järkevyydestä. (Tuomi & Sarajärvi 2013: 12–13.) Burrell ym. (2005) esittävät yhteiskuntatieteiden näkökulmasta kaksi erilaista metodologiaa. Subjektiivisuutta korostava ideografinen näkemys perustuu ajatukseen siitä, että sosiaalisen maailman ymmärtämiseen tarvitaan aina ensikäden tietoa. Tutkija pyrkii mahdollisimman lähelle tutkittavaa kohdetta sisäistääkseen todellisuuden sellaisena kuin se ilmenee. Idiografisen vastakohtana nomoteettinen näkemys painottaa systemaattisen tutkimustekniikan tärkeyttä yhteiskuntatieteiden tutkimisessa. Nomoteettinen lähestymistapa korostaa kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta, joka ilmenee esimerkiksi standardoitujen kyselyiden muodossa. (Emt. 2–6.)

Lähestyn tutkielmassani tutkittavaa ilmiötä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, joka

liittyy useimmiten ihmiseen elämismaailmana (Varto 1996: 23; Hirsjärvi ym. 2010: 181). Varton (1996) mukaan elämismaailma muodostuu merkityksistä, jotka ilmenevät esimerkiksi ihmiseen liittyvänä toimintana ja päämäärinä. Toisin kuin luonnontieteellisessä teorianmuodostuksessa, ihmistieteissä pyritään ennustamisen ja totuuteen pyrkimisen sijaan lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Niiniluoto 1999: 71–73.) Organisaattorinen häpeä on ilmiö, johon liittyy paljon ihmiseen ja elämiseen liittyviä monitulkintaisia merkityksiä. Näiden merkitysten ymmärtäminen on yksi tämän tutkielman keskeisistä tavoitteista.

1.4. Tutkimusmenetelmät ja työn eteneminen

Hirsjärven ym. (2010) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä tutkimuskohteen kokonaisvaltainen tutkiminen analysoimalla aineistoa mahdollisimman kattavasti. Tarkoituksena ei ole kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan pyrkiä tutkimustiedon yleistettävyyteen (Kankkunen & Vehviläinen Julkunen 2009: 41). Tutkielmani on luonteeltaan teoreettis-käsitteellinen perustutkimus, jossa havaintoja kerätään integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla. Aineiston analysointi tapahtuu soveltaen hermeneuttista kehää ja systemaattista analyysiä, jotka ohjaavat näkökulmaani läpi koko tutkimusprosessin. Tutkimusstrategian mukaisesti tässä tutkimuksessa ei ole erillistä empiiristä osuutta, vaan tarkoitukseni on systemaattisen tulkinnan avulla ymmärtää ja kuvailla organisatorista häpeää kompleksisessa organisaatiossa, sekä tarkastella sitä kriittisesti vallitsevien teorioiden ja kirjallisuuden avulla.

1.4.1. Tutkimusaineiston kerääminen

Kirjallisuuskatsaus on tutkimusmetodi, jolla pyritään luomaan kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta. Se toimii tarvittaessa myös teorian arvioinnissa ja ongelmien tunnistamisessa. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on erilaisin menetelmin tutkia jo olemassa olevaa tutkimustietoa analyttisesti ja kriittisesti. Pelkkä asioiden luettelointi ja toteaminen eivät vielä riitä, vaan tavoitteena on esittää tuore ja uusi näkökulma tutkittavasta aiheesta. (Salminen 2011: 3–6; Coughlan, Cronin & Ryan 2013: 3–5; Torraco 2016:

405–406.) Vaikka kirjallisuuskatsauksessa voidaan esittää tutkimustietoa pitkältä ajalta, sen on tarkoitus tuoda esiin vain tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa (Bearfield & Eller 2007: 62). Torraco (2016) lisää, että kirjallisuuskatsauksessa on oleellista se, kuinka tutkija on valinnut tutkimusaineiston, analysoinut sen, tehnyt synteesin ja esittänyt sen tutkimusraportissa.

Coughlan ym. (2013) luettelevat viisitoista erilaista kirjallisuuskatsauksen tyyppiä ja painottavat, että tämä listaus ei vielä ole kattava. Coughlanin ym. (2013) esittämät tyytit ovat narratiivinen, traditionaalinen, kuvaileva, standardi, integratiivinen, rajaava, laadullinen, käsiteanalyttinen, realistinen, nopeaan näyttöön perustuva ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi, metasynteesi, metakatsaus ja metaetnografia. Salminen (2011) vuorostaan erottaa kirjallisuuskatsauksessa kolme perustyyppiä, joita ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleiskatsaus laajasta aineistosta, eikä sillä ole tarkkoja metodisia sääntöjä. Verrattuna muihin kirjallisuuskatsauksen tyypeihin, kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymysten muotoilu ei myöskään ole yhtä tiukkaa. Siitä huolimatta kuvailevan kirjallisuuskatsauksen metodilla voidaan kuvata tutkimuskohdetta laaja-alaisesti ja tarvittaessa myös ominaisuuksien luokittelu on mahdollista. (Salminen 2011: 6.)

Systemaattista tai kuvailevaa kirjallisuuskatsausta ei tarvitse asettaa toisiinsa nähden paremmuusjärjestykseen, koska niillä molemmilla on paikkansa riippuen tutkimuksen tavoitteista ja näkökulmasta. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus sopii metodiksi etsittäessä vastausta tarkkaan rajattuihin tutkimuskysymyksiin, kun taas kuvailevaa kirjallisuuskatsausta käytetään, kun halutaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin. (Greenhalgh, Thorne & Malterud 2018: 2.) Salminen (2011) toteaa, että kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa voidaan erottaa narratiivisen ja integroivan katsauksen toteuttamistavat. Narratiivinen katsaus toimii aiempien tutkimuksen tiivistelmänä eikä tutkimusaineistoa ole seulottu yhtä systemaattisesti kuin muissa kirjallisuuskatsauksen tyypeissä. Pyrkimyksenä on tehdä tutkimusaineistoon perustuvia johtopäätöksiä ja päätyä sen perusteella jonkinlaiseen synteesiin. Analyyttisten päätelmien tekeminen ei kuulu narratiivisen katsauksen tavoitteisiin. (Salminen 2011: 7.)

Kuvailevista kirjallisuuskatsaustyypeistä integroivassa katsauksessa on narratiivista lähestymistapaa kriittisempi ote. Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen verrattuna integroivassa katsauksessa tutkimuskirjallisuudesta saadaan laajempi kuva, koska integroiva ote mahdollistaa erilaisten kirjallisuustyyppien ja eri näkökulmista kirjoitettujen tutkimusaineistojen käyttämisen ja analysoinnin. Integroiva kirjallisuuskatsaus valikoituu metodiksi silloin, kun tutkimuskohdetta halutaan kuvata mahdollisimman monipuolisesti ja saada esiin uutta informaatiota jo tutkitusta tiedosta. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoin myös integroiva kirjallisuuskatsaus jakautuu viiteen vaiheeseen: tutkimusongelman asettaminen, aineiston hankinta, aineiston analyysi ja lopuksi tulkinnan tekeminen ja tulosten esittäminen. (Salminen 2011: 8; Coughlan ym. 2013: 16–17; Evans 2007:137–139.) Olen päätenyt tässä tutkielmassa käyttämään integroivan kirjallisuuskatsauksen metodia. Häpeään liittyvää organisaation kontekstissa tehtyjä tutkimuksia on olemassa, mutta näitä tutkimuksia ei juurikaan ole integroitu organisaation kompleksisuutta käsittelevään tutkimukseen. Organisatorisen häpeän ja organisaation kompleksisuuden tutkimuksissa yhdistyvät monitieteellisyys ja käsitteenmäärittely, jotka edellyttävät laajaa eri tieteenalojen tutkimusaineistoon perehtymistä ja lähteiden kriittistä arviointia.

Salmisen (2011) mukaan kirjallisuuskatsauksessa voidaan käyttää lähteinä kirjallisuutta, eri metodein tehtyjä tieteellisiä tutkimuksia ja ammattikirjallisuutta. Tutkija voi tutkimusongelmasta riippuen myös yhdistää erilaista lähdemateriaalia (Salminen 2011: 31–32). Tarkoituksena ei ole, että tutkija esittää kaiken aiheesta kirjoitetun, vaan tavoitteena on koota yhteen tutkimuskysymysten kannalta olennainen tieto (Bearfield ym. 2007: 67). Esiymmärryksen saamiseksi ja käsitteenmäärittelyn osalta hain tietoa tutkimuksen alkuvaiheessa laajasti sekä suomenkielisistä että englanninkielisistä lähteistä pitäytyen kuitenkin tieteellisissä julkaisuissa. Tiedon haussa elektronisina tietokantoina toimivat ScienceDirect, Emerald Insight, SAGE Journals, Scopus, ProQuest ja EBSCO. Lisäksi tein hakuja Google Scholarista. Mikäli lähdeaineisto on laaja, se voidaan jakaa päälähteisiin ja niitä täydentäviin lähteisiin (Törmänen & Paasivaara 2009: 21). Tässä tutkielmassa tutkittavien ilmiöiden tulkinta ja ymmärtäminen on vaatinut laajaa lähdeaineistoa,

joka on ollut mielekästä jakaa aineiston merkittävyyden perusteella päälähteisiin ja niitä täydentäviin lähteisiin. (Ks. liite 1. Tutkimusaineiston muodostavat päälähteet).

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tapaan myös integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa käytetään aineiston haussa valintakriteereitä. Kriteereiden tarkoituksena on rajata tutkimusta, varmistaa tutkimusprosessin täsmällisyys ja vähentää vääristymän mahdollisuutta. Lisäksi kriteerit tehostavat prosessia vähentämällä epäoleellisten lähteiden muukaantuloa. Tutkijan on myös syytä listata aineiston haussa käyttämänsä valintakriteerit, jotta lukija voi arvioida tutkimusprosessin kulkua ja sen aikana tehtyjä päätöksiä. (Evans 2007: 140–141.) Tutkielmassani aineiston haussa käytettyjä sisäänottokriteereitä olivat 1) aihepiiriin kohdenneet akateemiset vertaisarvioidut artikkelit 2) usein viitatus. klassikkoteokset ja alkuperäisartikkelit sekä 3) suomen tai englannin kieliset artikkelit. Poissulkukriteereitä olivat 1) muut kuin suomen tai englanninkieliset artikkelit 2) maksulliset artikkelit, joita ei saa hankittua käytössä olevien tietokantojen kautta sekä 3) erilaiset uutiset ja mielipidekirjoitukset. Haut täydentyivät artikkeleiden lähdeluettelosta löytyneillä julkaisuilla ja kirjallisuudella. Käsitteiden määrittelyn jälkeen rajasin hakua tarkemmin organisaatio- ja hallintotieteelliseen näkökulmaan, joka toimi myös aineiston valintakriteerinä. Joidenkin peruskäsitteiden kohdalla aineiston haussa ei rajattu julkaisun ajankohtaa mutta muuten aineiston haku kohdistettiin mahdollisimman tuoreisiin tutkimuksiin ja artikkeleihin.

Hakusanoja sekä niiden yhdistelmiä olivat ”häpeä”, ”tunteet”, ”organisaatio”, ”syyllisyys” ja ”kompleksisuus”. Englanninkielisiä hakusanoja ja niiden yhdistelmiä olivat esimerkiksi ”shame”, ”shame in organization”, ”shame and complexity”, ”complexity and organization” sekä ”emotions in organization”. Evans (2007) muistuttaa, että integroivan kirjallisuuskatsauksessa tutkimusaihe on yleensä laajempi kuin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa, jolloin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta on tarjolla runsaasti ja myös epäolennaisten lähteiden läpikäymiseen menee aikaa. Ongelmaan auttavat tutkimusongelman rajaaminen ja hakusanojen täsmentäminen. (Evans 2007: 140.) Yksittäiset hakusanat kuten ”shame” antoivat alussa hyvin runsaasti hakutuloksia, jolloin tarkensin aineiston hakua lähteisiin, jotka liittyivät käsitteen määrittämiseen tai viittasivat organisaationäkökulmaan. Koska hakusanoilla saadun tiedon määrä on etenkin tunne-

tutkimuksen osalta ollut hyvin laaja, on aineiston hakua jouduttu tutkimuksen edetessä tarkentamaan ja rajaamaan. Esimerkiksi yksilön persoonallisuuteen ja työpaikkakiusaamiseen liittyvään häpeäaiheiseen kirjallisuuteen on viitattu suppeammin.

1.4.2. Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston analyysimenetelmänä tässä työssä on hermeneuttinen analyysi, jossa pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen systemaattisen tulkinnan kautta. Analyysia täydennetään systemaattisen analyysin menetelmällä. Systemaattinen analyysi on laadullinen tutkimusmenetelmä ja työskentelytapa, jota voidaan käyttää myös täydentävänä analyysimenetelmänä tutkimusaineistojen analysoinnissa. Systemaattinen analyysi tulee kyseeseen silloin, kun tavoitteena on tekstiaineiston ymmärtäminen, tulkinta ja lopulta synteesi. (Törmänen ym. 2009: 13–14.) Törmänen ym. (2009) toteavat, että systemaattista analyysia käytetään tutkimusmenetelmänä usein silloin, kun tutkimusaiheet liittyvät filosofisiin peruskysymyksiin kuten arvot ja etiikka. Terveystieteelliseen tutkimukseen systemaattinen analyysi sopii erityisesti silloin, kun tekstiaineistoa lähestytään käsitteellisesti laajempaa ajattelua vaativasta filosofisesta näkökulmasta (emt 25). Hermeneuttinen ja systemaattinen analyysi tukevat toisiaan, koska molemmissa painotetaan tutkimuskohteen ymmärtämistä, tulkintaa ja merkityskokonaisuuksien luomista. Sekä hermeneuttisen että systemaattisen analyysin lopullisena tavoitteena on synteesi. (Emt. 15.)

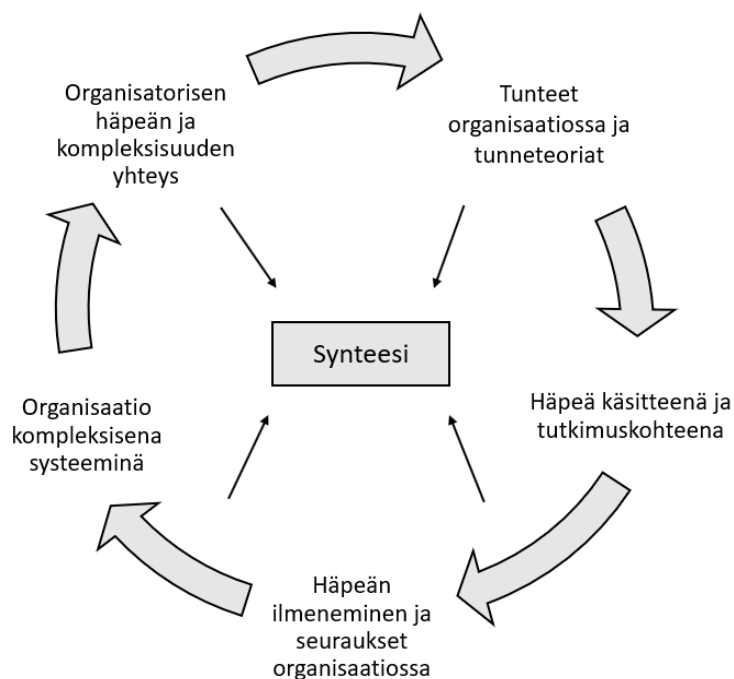
Tekstiaineiston systemaattinen analyysi etenee vaiheittain ja syklisesti kolmen eri päävaiheen mukaan. Näistä analyysiprosessin vaiheista ensimmäisessä eli valmistavassa vaiheessa määritellään tutkimusongelmat, joita peilataan lähdeaineistoon ja joita voidaan myös muuttaa tutkimuksen edetessä. Myös tutkimusaineiston rajaus toteutuu ensimmäisessä vaiheessa. Toisessa vaiheessa eli varsinaisessa analyysivaiheessa voidaan edetä teorialähtöisesti hyödyntämällä jostakin ulkopuolisesta teoriasta tai viitekehyksestä saatavia tulkintavihjeitä tai tekstilähtöisesti tutkittavaa tekstiä ja sen käsitteitä hyödyntäen. Analyysissä syntyvä kokonaiskuva tulee esiin systemaattisen analyysin kolmannessa vaiheessa eli ns. tulosvaiheessa (Emt. 17–21.) Tässä työssä systemaattinen analyysi toteutetaan tekstilähtöistä eli immanenttista lähestymistapaa noudattaen niin,

että käsitteet ja väittämät tulevat esiin tekstistä useiden lukukertojen kautta tukien kerta kerralta ymmärryksen lisääntymistä (emt. 17).

Systemaattisen analyysin analyysivaihe voidaan jaotella edelleen kolmeen eri tasoon, joita voidaan käyttää yksin tai toistensa rinnalla. Tavoitteena on useimmiten analysoida tekstiaineistosta esiin nousevia käsitteitä ja niiden välisiä yhteyksiä sekä suhdetta tekstin ulkopuolella esiintyviin ilmiöihin. Käytännössä analyysissä kiinnitetään tällöin huomiota esimerkiksi tekstissä toistuvasti ilmeneviin käsitteisiin, käsitteille annettuun painoarvoon sekä käsitteiden ja lähikäsitteiden suhteeseen. (Jussila, Montonen & Nurmi 1992: 179–192; Törmänen ym. 2009: 17.) Jussila ym. (1992) lisäävät, että käsitteiden analyysiä voidaan täydentää tunnistamalla tekstiaineistosta nousevia väitteitä ja epäsuorasti esitettyjä kysymyksiä. Käsitteiden ja väitteiden analyysiä voidaan jatkaa analysoimalla tekstiaineistossa esiintyvää väitteiden perustelua eli argumentaatiota sekä siihen mahdollisesti liittyvää ristiriitaa. Arvioinnin kohteena on tällöin argumenttien pätevyys ja väitteistä syntyneet laajemmat ajatuskokonaisuudet. (Emt. 179.)

Jussila ym. (1992) jatkavat, että analyysivaihe edellyttää useita lukukertoja ja analyysin eri tasoja voidaan toteuttaa vaiheittain eri lukukerroilla. Lähtökohtana tässä tutkielmassa on käsitteiden analysointi, jota täydennetään jäsentämällä tekstissä esiintyviä väitteitä ja niiden perusteluita. Analyysivaiheeseen sisältyy useita tekstien lukukertoja ja ymmärryksen syventyessä olen myös pyrkinyt analysoimaan esiin nousseiden ajatuskokonaisuuksien argumentointia. Argumentaation erittely toimi tässä tutkielmassa käsiteanalyysiä täydentävänä. Törmänen ym. (2009) painottavat, että analyysin eri tasot limittyvät toisiinsa, jolloin niiden elementtejä voi olla mukana analyysissä ilman että kaikkia vaiheita noudatetaan tarkkojen kriteerien mukaisesti.

Työni kehämäistä etenemistä kuvataan kuviossa 1, jossa leveät nuolet ilmentävät kehämäisyyttä ja ohuet nuolet pyrkimystä synteisiin tutkittavasta aiheesta. Tutkielman kehämäisen etenemisen mukaan tiedonhakuja on tehty uudelleen eri vaiheissa tulkinnan ja ymmärryksen syventämiseksi esiymmärryksestä kohti teoreettista ymmärrystä. Ennakokäsitykset kulkevat mukana läpi koko tutkimusprosessin ja ne on tuotu esiin tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi.



Kuvio 1. Työn kehämäisen etenemisen kuvaus.

1.4.3. Synteesi ja tulosten raportointi

Tavoitteena tässä työssä on tutkimusaineiston analyysin avulla luoda synteesi organisatorisesta häpeästä ja kompleksisuudesta. Synteesi tarkoittaa luovaa prosessia, jossa pyritään ymmärrykseen tutkittavasta aiheesta. Siinä tutkija voi kirjallisuuden kriittisestä ja huolellisesta analyysistä syntyneen syvällisen ymmärryksen avulla yhdistää, vertailla ja uudelleen muotoilla käsitteitä ja näkökulmia saadakseen uuden perspektiivin tutkittavaan ilmiöön. (Torraco 2016: 420.) Systemaattiselle analyysille on ominaista, että sen synteesi rakentuu tutkimuksen kuluessa ja ilmenee tutkimusraportin kaikissa vaiheissa, Tällöin erillistä tuloslukua ei välttämättä esitetä. (Törmänen ym. 2009: 24.) Myös tässä työssä synteesi rakentuu luku kerrallaan toteuttaen samalla hermeneutiikan perusajatus- ta, jonka mukaan kokonaisuus ymmärretään yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta (Gadamer 2004: 29). Olen päätenyt esittämään saadun tiedon kokoamiseksi myös erillisen yhteenvedon, jossa esitetään analyysin tuloksena syntynyt lopullinen synteesi häpeän ilmaantumisesta kompleksisessa organisaatiossa.

2. TUNTEET ORGANISAATIOSSA

2.1. Tunneteorioita

Tunteiden rakennetta ja luonnetta on tutkittu viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana useista eri näkökulmista. Vaikka tunnetutkimusta on tehty paljon, tunteen käsitteellisessä määrittelyssä ei ole päästy yksimielisyyteen. Tunteelle on annettu jopa 34 erilaista määritelmää riippuen tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimuksen näkökulmasta. (Izard ym. 2010: 363–365.) Eri tunneteorioiden mukaan tunteet voidaan erottaa toisistaan fyysisen reaktion, kasvojen ilmeen, kognitiivisen arvioinnin ja kulttuurisen ilmentymän perusteella. Myös tunteiden laajuudella ja ilmaisulla on merkitystä. Tunnetuimpia tunneteorioita ovat diskreetit ja dimensionaaliset tunneteoriat. Diskreettien tunneteorioiden mukaan ihmisellä on perustunteita, joita on enimmillään tunnistettu 11 (ilo, kiinnostus, hämmästyminen, viha, suru, pelko, syyllisyys, ujous, häpeä, inho ja halveksunta). Jokainen tunne (*emotion*) nähdään tuntemusten (*feelings*) muodostamana verkkona eikä yksittäisenä tuntemuksena. Tunteita pidetään ainutkertaisina ja niiden ajatellaan ilmentävän ainutkertaisella tavalla ympäristön tapahtumia. Yksittäinen tapahtuma voi aktivoida useita tunteita riippuen kognitiivisesta arvioinnista. (Li, Ashkanasy & Ahlstrom 2010: 140–142.)

Dimensionaaliset tunneteoriat perustuvat käsitykseen, että tunteita voidaan luokitella ja ryhmitellä useiden ulottuvuuksien kautta. Yhtenä esimerkkinä dimensionaalisesta tunneteoriasta on James A. Russellin circumplex-tuntemalli, jossa kahdeksan perustunnetta on ryhmitelty mielihyvän ja vireystilan ulottuvuuksissa. Malli kuvaa eri positiivisten ja negatiivisten tunteiden osittain yhteneviä ominaisuuksia, jolloin erilaiset tunteet voivat sekä nostaa että laskea vireystilaa tai vaikuttaa mielihyvää lisäävästi tai laskevasti. (Russell 1980: 1175–1176; Li ym. 2010: 143–144.) Circumplex-tuntemallia on kritisoitu siitä, että se on liian yksinkertaistettu, eikä siten tavoita tunteisiin liittyvää kompleksisuutta (Guerrero, Andersen & Trost 1998: 14). Carroll E. Izardin (1999) kehittämä differentiaalinen tunneteoria (*Differential Emotions Theory*, DET) sitä vastoin perustuu ajatukseen yksittäisistä tunteista kompleksisina systeeminä. Teorian mukaan tunteet ilmaantuvat neurohormonaalisen, motorisen ja kokemuksellisen prosessin vuorovaiku-

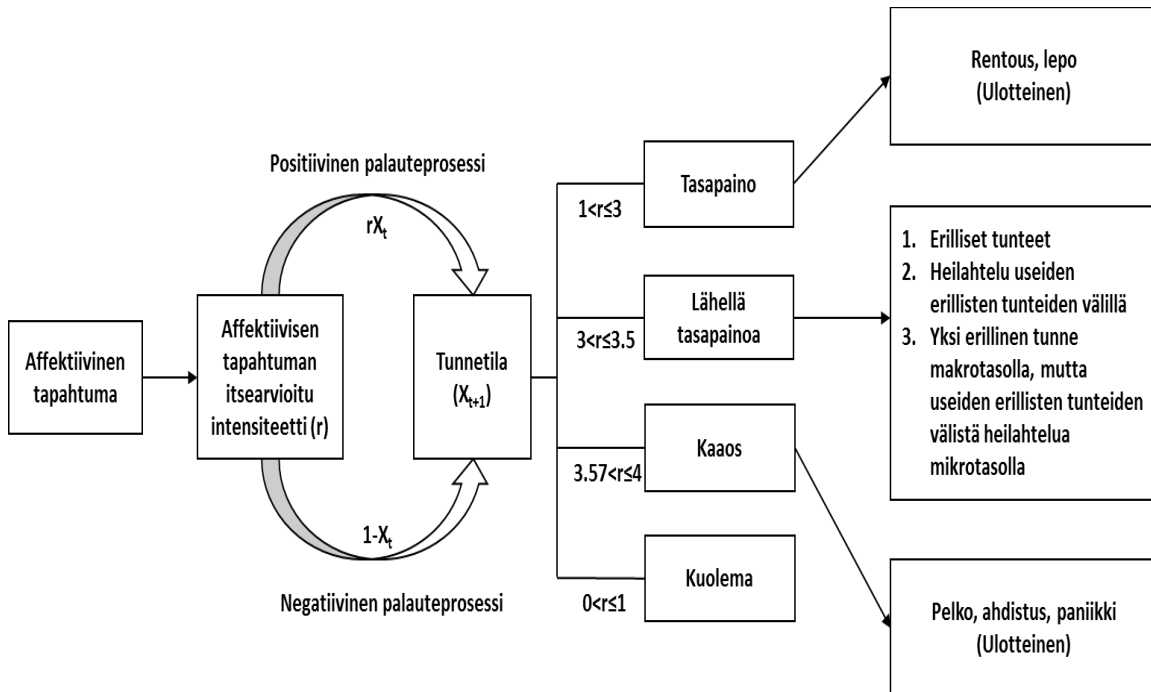
tuksesta ja yksittäisistä tunteista muodostuu toiston ja ajan myötä joukko korkeamman tason tunnesysteemejä (Izard ym. 1999: 15–16). Izard ym. (1999) näkevät tunnesysteemit itseorganisoituvina, koska systeemien osat toimivat jatkuvassa itseään toistavassa vuorovaikutuksessa luoden emergenttejä ominaisuuksia.

2.2. Tunnejärjestelmän bifurkaatiomalli

Lin ym. (2010) mukaan diskreetit ja dimensionaaliset tunneteoriat eivät kumpikaan lisää riittävästi ymmärrystä tunteiden rakenteesta ja dynaamisesta luonteesta. Tämän johdosta Yan Li, Neal Ashkanasy ja David Ahlstrom (2010) ovat esittäneet tunnejärjestelmän bifurkaatiomallia (*Bifurcation model of affective structure*) korjaamaan diskreettien ja dimensionaalisten tunneteorioiden epä johdonmukaisuuksia ja käsitteellistämisen ongelmaa (ks. kuvio 2). Tunnejärjestelmän bifurkaatiomallin pohjana on hyödynnetty kompleksisuusteoriaa ja Robert M. Mayn (1976) bifurkaatiomallia. Lin ym. (2010) tarkoituksena on osoittaa, että erilliset tunteet ja tunnekokonaisuudet ovat riippuvaisia ympäristöstään. Mallissa tunne nähdään avoimena, dissipatiivisena ja kaukana tasapainosta olevana systeeminä, joka vaihtaa energiaa ja informaatiota ympäristön kanssa negatiivisten ja positiivisten palauteprosessien kautta. (Li ym. 2010: 153.)

Kuviosta 2 nähdään kuinka tasapainotilaa häiritsevä tapahtuma voi ajaa systeemin pois tasapainosta kohti kaaosta ja vastavuoroisesti systeemi voi palautua takaisin tasapainotilaan negatiivisen palauteprosessin seurauksena. Lähtökohtana mallissa on, että systeemi toimii itseorganisoituvasti ilman ohjausta tai pakottamista (Li ym. 2010: 147–148.) Lin ym. (2010) mukaan positiivisen palauteprosessin aikaansaaminen edellyttää riittävän intensiivistä tunnetapahtumaa, jonka seurauksena ihminen siirtyy pois rauhallisesta tunnetilasta. Lähellä tasapainoa ihminen ei enää tunne rentoutta, vaan erillisten tunteiden välillä tapahtuu heilahtelua joskus ristiriitaisestikin. Kun tunnetapahtuman intensiteetti kasvaa liian suureksi, kuilu koetun tunnetilan ja tasapainotilan välillä voimistuu kohti kaaosta. Tässä vaiheessa tunnetilat vaihtelevat niin, että ihminen ei kykene arvioimaan tunnetapahtumaa ja seurauksena on kaaos suhteessa sekä käyttäytymiseen että ajatteluun. Ihminen voi kokea olonsa uhatuksi ja epävarmaksi. Kaaottinen tunne kuluttaa

energiaa ja on ihmiselle tuskallinen. Se voi kuitenkin johtaa myös uudenlaiseen tapaan kohdata tunteita aiheuttavia tapahtumia, jolloin siitä voi seurata jopa innovaatioita ja uudenlaista luovuutta. (Emt. 153–156.)



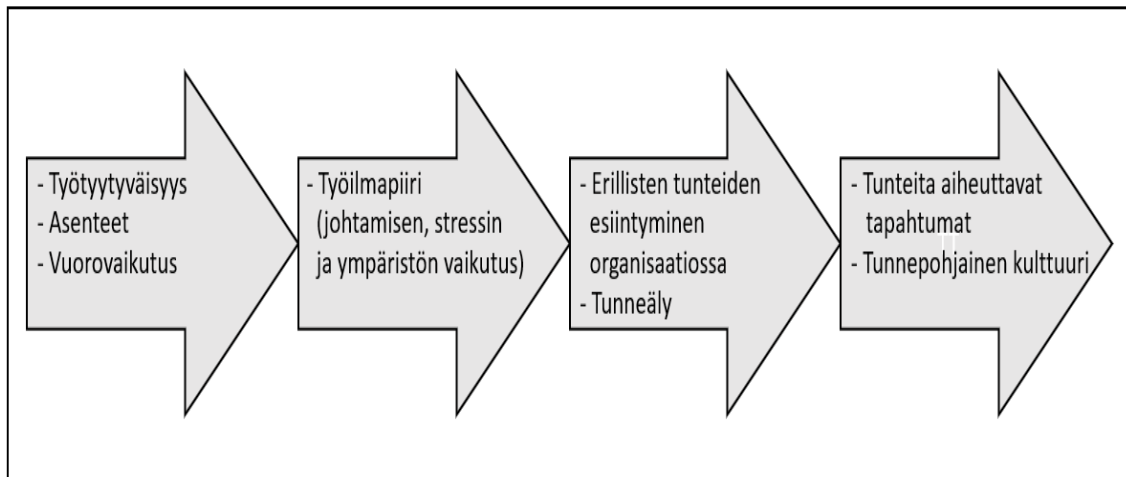
Kuvio 2. Tunnejärjestelmän bifurkaatiomalli (Li, Ashkanasy & Ahlstrom 2010).

Li ym. (2010) painottavat, että tasapainotilakaan ei ole staattinen, vaan seurausta positiivisesta ja negatiivisesta palautteen tasapainoilusta. Siten myös kaaos on väliaikainen tila, joka voi palautua johtamatta väistämättömään tuhoon. Kaaottisessa tilassa ihminen ei enää kykene hyödyntämään aikaisempia rutiinejaan selviytyäkseen, vaan alkaa ahdistumaan ja eri tavoin poistamaan epävarmuutta. Tilanteessa saadun palautteen perusteella uusi käyttäytymistapa johtaa uusien kykyjen ja uuden tiedon lisääntymiseen, jotka muuttavat kaaoksen uudeksi tasapainon tilaksi. Kaaottinen tila voidaan siis nähdä jonkinlaisena käännekohtana ja uuden alkuna. (Emt. 159–160.)

2.3. Tunteet organisaatiotutkimuksessa

Tunteiden tutkimisessa organisaatiossa on useita haasteita. Olemme oppineet reagoimaan ja nimeämään erilaisia tunteita oppimiskokemusten kautta ja siitä johtuen eri tilanteisiin voi yksilöstä riippuen liittyä erilaisia tunnetulkintoja. Yksilöt ovat myös eri tavoilla tietoisia omista tunteistaan ja tunteita voi esiintyä useita yhtäaikaisesti. (Tomkins 2008: 111.) Tunteiden ja toiminnan suhdetta ei myöskään voi pitää yksiselitteisenä ilmiönä (Kirrane, O’Shea, Buckley, Grazi & Prout 2017: 355). Organisaatioiden tunnetutkimuksen näkökulmat ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Tunteiden tutkiminen organisaatiossa alkoi alun perin 1930-luvulla keskittyen työpaikoilla mitattavaan työtyytyväisyyteen, asenteisiin ja vuorovaikutukseen. Alussa tutkimusmenetodit ulottuivat laajemmin havainnointiin ja haastatteluihin mutta kaventuivat vuosikymmenen jälkeen työtyytyväisyyttä mittaaviksi lomakekyselyiksi. Organisaatiotutkijoiden kiinnostus tunteisiin heräsi uudelleen voimakkaampana 1990-luvulla, jolloin tunteet erotettiin selvemmin positiivisesta tai negatiivisesta mielialasta ja ne nähtiin toisistaan erillisinä ilmiöinä kuten viha ja pelko. (Brief & Weiss 2002: 281–282.)

Aikaisemmin valtaosa organisaatiotutkimuksista keskittyi mittaamaan esimiesten, työympäristön tai stressin vaikutusta työilmapiiriin eikä erillisten tunteiden merkitykseen paneuduttu riittävästi (Brief ym. 2002: 296–297). Viimeisen viidentoista vuoden aikana tilanne on kuitenkin muuttunut ja yksittäisten tunteiden ilmeneminen esimerkiksi työympäristössä on ollut useammin kiinnostuksen kohteena. Tutkimus on kehittynyt yhä enemmän selvittämään tunteita osana tunneprosesseja ja tunteisiin liittyvä kompleksisuus on tiedostettu paremmin. (Murphy & Kiffin-Petersen 2012: 2.) Kuviossa 3 esitetään kooste organisatorisen tunnetutkimuksen tutkimuskohteista viimeisten vuosikymmenten ajalta.



Kuvio 3. Organisatorisen tunnetutkimuksen tutkimuskohteita 1930-luvulta tähän päivään.

Tunteita on perinteisesti pidetty haitallisina ja ihmisen järkevää toimintaa häiritsevinä. Tunne ja järki on nähty toistensa vastakohtina ja tunteiden hallintaa on pidetty merkinä järkevyydestä. Viime vuosina tällainen jyrkkä jaottelu on kuitenkin saanut uuden näkökulman tunneäly-tutkimuksesta, jossa tunteet ovat saaneet uuden älykkyyttä ilmentävän merkityksen (Marshak 2006: 9; Waaramaa & Mäki-Kulmala 2015: 6.) Marshak (2006) näkee tunteet yhtenä organisaatiossa esiintyvänä piilevänä ulottuvuutena, jolla on vaikutus ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja joka usein ohitetaan etenkin organisaatiomuutosten yhteydessä. Tunteiden huomioimista pidetään myös tärkeänä osana organisaation päätöksentekoprosessissa puhtaan rationaalisuuden sijaan (Jalonen 2013: 14). Fysiologisten menetelmien käyttö tunteiden tutkimisessa on lisännyt tunteista saatua uutta, ihmisen tiedostamisesta ja tulkinnasta riippumatonta tietoa. Erilaisia tunnekokeuksia on tunnustettu aivoista mm. magneettikuvauksen ja aivosähkökäyrän avulla. (ks. esim. Pessoa 2011; Peterson, Reina, Waldman & Becker 2015.)

Viimeisen vuosikymmenen aikana tunteita on tutkittu organisaation näkökulmasta liittyen esimerkiksi organisaatiomuutokseen (ks. esim. Smollan, Matheny & Sayers 2010; Kirsh, Parry & Peake 2010; Giæver & Smollan 2015), luovuuteen (ks. esim. Maimone & Sinclair 2010; To, Ashkanasy & Fisher 2017) sekä johtamiseen (ks. esim. Kiel &

Watson 2009; Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu 2014; Steigenberger 2015). Tutkimuksissa on havaittu organisaation tapahtumien ja tunteiden välinen yhteys ja tunteiden vaikutus useisiin organisaatiossa esiintyviin tekijöihin (ks. kuvio 4). Tunteiden on todettu vaikuttavan esimerkiksi työsuoritukseen, organisaatioon sitoutumiseen, luovuuteen ja laatuun (Barsade & O'Neill 2016: 60; Smith, Erez, Jarvenpaa, Lewis & Tracey 2017: 312–313). Epäoikeudenmukainen kohtelu ja epäkunnioitus voivat johtaa vihan tunteeseen ja organisaatiomuutokseen liittyvä työn uudelleenjärjestely voi aiheuttaa ahdistuksen ja pelon tunteita. Onnistuneista organisaation neuvottelutilanteista voi seurata yhteistyöhalukkuutta ja luottamusta, mutta epäonnistuessaan ne voivat saada aikaan syyllisyyttä, häpeää ja vihaa. Kiusaamisen tiedetään aiheuttavan negatiivisia tunteita enemmän kuin muiden organisaatiossa esiintyvien ilmiöiden. (Jonker & Botma 2012: 15–16.) Tunteiden hallintaan liittyvät ongelmat voivat olla konkreettisenä esteenä organisaatioiden luovuudelle ja menestymiselle aiheuttaen haasteita sekä organisaatioiden toiminnalle että johtamiselle (To ym. 2017: 441–442).

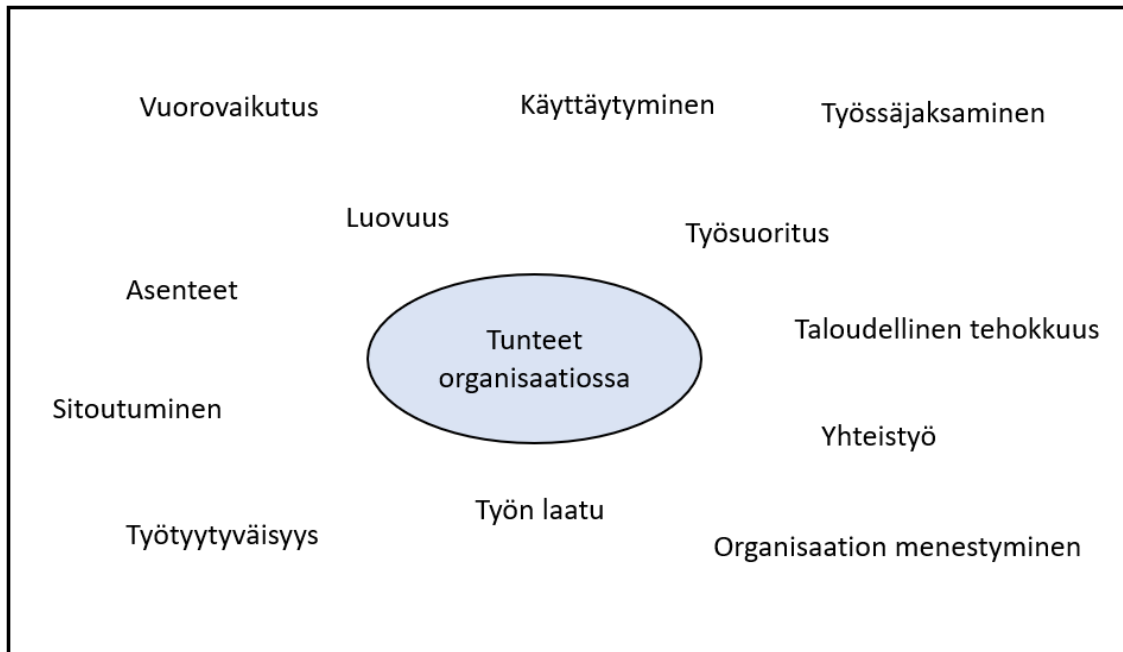
Organisaatioiden tutkimisessa on usein keskitytty tutkimaan sen kognitiivista kulttuuria. Tällöin tutkimuskohteena ovat ryhmän menestykseen vaikuttavat yhteiset arvot, normit ja käsitykset. Näkökulma antaa tietoa siitä, kuinka ryhmän jäsenet ajattelevat ja käyttäytyvät tai kuinka innovatiivisia ja tiimihenkisiä he ovat. Kognitiivisen kulttuurin lisäksi organisaatiotutkimuksessa on kiinnitetty huomiota myös organisaation tunnepohjaiseen kulttuuriin, joka on läsnä jokaisessa organisaatiossa. Tunnepohjaiseen kulttuuriin kuuluvat yhteiset tunteisiin liittyvät arvot, normit ja käsitykset määrittelevät yksilöiden tunnetiloja ja niiden ilmaisua tai vaientamista. Kognitiivinen kulttuuri ilmenee verbaalisesti, kun taas tunnepohjaista kulttuuria ilmaistaan nonverbaalien merkkien avulla. (Barsade ym. 2016: 60–61.) Sigal Barsade ja Olivia O'Neill (2016) ovat tutkineet tunnepohjaista kulttuuria ja havainneet sen vaikuttavan työtyytyväisyyteen, työssäjaksamiseen, tiimityöhön, taloudelliseen tehokkuuteen ja poissaoloihin. Lisäksi Barsade ym. (2016) tuovat tunnekeskusteluun näkökulman, jossa painotetaan ns. positiivisten tunteiden negatiivisia seurauksia. Ilo voi viivästyttää työntekoa ja rakastava ”yhtä suurta perhettä” -kulttuuri voi estää keskustelun todellisista ongelmista (Barsade ym. 2016: 63–63).

Yksi merkittävimmistä tunteet ja organisaation yhdistävistä selitysmalleista on affektivisten tapahtumien teoria (*Affective Events Theory*, AET). Se on organisaatiopsykologien Howard M. Weissin ja Russell Cropanzanon kehittämä malli, jossa keskitytään työympäristössä tunteita herättävien tapahtumien rakenteisiin, syihin ja seurauksiin (Weiss & Cropanzano 1996: 11). Tarkoituksena on ollut lisätä ymmärrystä siitä millaista roolia tunteet näyttelevät organisaatiossa (Fisher & Ashkanasy 2000: 124). Teorian mukaan työhön liittyvät kokemukset vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen ja suoriin yksilöllisiä ominaisuuksia, kuten persoonallisuutta enemmän (Jonker ym. 2012: 14). Keskeisenä ilmiönä AET:ssa ovat tunnekokemukset, joiden seurauksena työtyytyväisyys ilmenee. Tarkoituksena on ollut laajentaa työtyytyväisyyttä mittaavaa lähestymistapaa tyytyväisyydestä tunteiden huomioimiseen. (Weiss ym. 1996: 11–12.)

Ympäristön ominaisuuksien sijaan AET:ssa kiinnitetään huomiota tunnereaktioita aiheuttaviin tapahtumiin, joilla on todettu olevan vaikutusta ihmisten asenteisiin ja käyttäytymiseen (Fisher ym. 2000: 124; Savolainen 2015: 52). Weissin ym. (1996) mukaan teoria painottaa tunteiden olevan itsessään moniulotteisia, jolloin keskittyminen ainoastaan ympäristön rakenteisiin antaa ilmiöstä liian suppean kuvan. Ympäristöllä on kuitenkin epäsuora vaikutus tunnekokemuksiin tunteita herättävien tapahtumien kautta, joten sitä ei voida täysin sivuuttaa. AET:n mukaan myös ajallisella ulottuvuudella on tärkeä osa tunteiden ja tyytyväisyyden mittaamisessa, koska tunnetasot vaihtelevat ajan kuluessa. (Weiss ym. 1996: 11–12.)

Tunnetasojen vaihtelu on Weissin ym. (1996) mukaan ennustettavissa, jolloin tunnemaalaja voidaan tutkia ottaen huomioon sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat mielialan vaihtelut tai tunnetapumukset eli persoonallisuuteen liittyvät tekijät ja ulkoisia tekijöitä ovat työelämässä ilmenevät tunnetapahtumat, jotka järkyttävät olemassa olevia yksilön toimintamalleja. Tunnekokemukset voivat vaikuttaa asenteisiin ja käyttäytymiseen sen jälkeen, kun ihminen on arvioinut omaa työtyytyväisyyttään. Toisaalta ne voivat vaikuttaa myös suoraan ja johtaa yksilön tunnejohtoiseen käyttäytymiseen. Sen seurauksena ihminen reagoi tunnekokemukseen, sopeutuu tai tekee virhearviointeja tilanteesta. (Weiss ym. 1996, 13.) AET:tä koskevan kritiikin mukaan teoriassa tulisi painottaa enemmän tunnereaktioita aiheuttavien tapahtumien suhdetta yksilöiden välillä.

Asiat eivät vain tapahdu vaan ovat sidoksissa ympärillä olevaan ryhmään. (Allen, Scott, Tracy & Crowe 2013: 15.)



Kuvio 4. Tunteiden vaikutus organisaatiossa.

3. HÄPEÄ ORGANISAATIOSSA

3.1. Häpeä käsitteenä ja tutkimuskohteena

Häpeä määritellään kielitoimiston sanakirjan (MOT 2017) mukaan mielipahan, nolouden ja katumuksen tunteeksi tai tilaksi, joka aiheutuu sopimattomasta teosta tai huonomuudesta. Häpeä voidaan nähdä myös arvonnannon tai kunnian menetyksenä tai sen aiheuttaneena seikkana (MOT 2017). Antiikin ajan filosofeista Aristoteles liitti häpeän etiikkaan ja moraaliin. Aristoteles määritteli häpeän luonteenominaisuuden sijaan tunteeksi, joka voi estää etenkin nuoria tekemästä virheitä elämässään. Iäkkäämmän ja säädyllyksen ihmisen elämässä häpeää ei sen sijaan tunneta, koska huonoja tekoja ei enää vanhempana pitäisi tehdä. Aristoteles uskoi, että häpeä paljastaa ihmisen tehneen jotain sopimatonta ja olevan sen takia huono ihminen. (Aristoteles 2012: 1128b–1129a.) Charles Darwin totesi vuonna 1872 julkaistussa kirjassaan “The expression of the emotions in man and animals” häpeän olevan ihmiselle tyypillinen tunne riippumatta etnisestä alkuperästä. Darwin (1872) totesi moraalisen väärinkäytöksen ilmenevän punastumisena ja torjuvana olemuksena. Ihminen saattaa häpeän takia laskea katseensa, mennä kumaraan tai liikkua hermostuneesti (Darwin 1872: 329–330).

Sosiologi George Cooley havaitsi 1920-luvulla, että häpeän tunne syntyy, kun ihminen näkee itsensä muiden näkökulmasta. Ihmisen ”itse” määriteltiin biologisen ilmentymän lisäksi myös sosiaalisessa kontekstissa. (Scheff 2003: 242.) Häpeää on tutkittu 1930-luvulta saakka myös psykologian tieteenalaan kuuluvan psykoanalyysin teorian parissa (esim. Alfred Adler ja Franz Alexander) (Kaufman 2004: 7–8). Sosiologian tavoin myös psykologiassa on perinteisesti ajateltu, että häpeän ilmenemiseen tarvitaan toinen ihminen tai ihmisiä. Toisaalta on myös esitetty, että häpeä voi olla puhtaasti sisäinen kokemus eikä siihen aina liity julkisen ja näkyvän vaatimusta. Tällöin häpeän lähteenä toimii yksilön oma itse eikä joku toinen henkilö. (Kaufman 2004: 5–6.) Häpeä on voimakas tunne, jolla on tärkeä merkitys sekä yksilölle että ihmisten välisille suhteille. Moraalisena tunteena häpeään liittyy myös yksityisen ja intiimin olemus. (Tangney & Dearing 2002: 2–3.)

Häpeää on pidetty tunteiden joukossa jopa ns. päätunteena, koska se on yhteydessä omatuntoon ja sosiaalisiin suhteisiin. Lisäksi häpeällä on suuri rooli muiden tunteiden ilmaisemisessa ja havaitsemisessa; ihminen jättää todennäköisesti ilmaisematta esimerkiksi surun tai vihan tunteen, mikäli hän kokee ne häpeällisinä. (Scheff 2003: 254.) Tangney ym. (2002) esittävät, että häpeällä on negatiivinen vaikutus ihmisten välisiin suhteisiin. Erityisesti ihmiset, jotka ovat muita herkempiä tuntemaan häpeää, voivat useammin syyttää muita epäonnistumisissa, pahastua, katkeroitua, olla vihamielisiä ja tuntea muita vähemmän empatiaa kanssaihmiä kohtaan. (Tangney ym. 2002: 3). Kaufman (2004) puolestaan painottaa, että häpeällä voi olla sekä positiivisia että negatiivisia seurauksia. Positiiviset seuraukset ovat riippuvaisia häpeän voimakkuudesta, kestosta, seurauksista, esiintymistiheydestä ja parannuskeinoista (Kaufman 2004: 6–7). Häpeätutkimus on jakautunut määrittelemään häpeän joko ongelmallisena, toiminnallisena tai niiden yhdistelmänä. Tämä jaottelu ilmentää häpeän kompleksista luonnetta. (Cibich ym. 2016: 476.)

Häpeä kuuluu ns. itsetietoisiin tunteisiin, kuten myös sen lähikäsitteet syyllisyys ja nolostuminen (Bulger 2013: 226). Tunteet on psykologian parissa jaoteltu neljään perustunteeseen ja itsetietoisiin tunteisiin. Alun perin ihmisen eloonjäämiseen tähtäävät perustunteet (ilo, viha, pelko ja suru) ilmaantuvat lapselle yhdeksän kuukauden sisällä syntymästä. Itsetietoiset tunteet ilmaantuvat lapselle yleensä ensimmäiseen ikävuoteen mennessä mutta poikkeuksena tästä ovat häpeä ja syyllisyys, jotka ilmaantuvat vasta ennen kolmatta ikävuotta. Itsetietoisiin tunteisiin liittyy eloonjäämisen sijaan sosiaalinen tavoite kuten statuksen pysyvyys tai hylätyksi tulemisen välttäminen. (Tracy & Robins 2007: 6–7.) Bulger (2013) painottaa, että kaikki itsetietoiset tunteet edellyttävät itsearviointia ja tietoisuutta omasta itsestä. Tracyn ym. (2007) mukaan itsetietoiset tunteet vaativatkin monimutkaisempaa kognitiivista toimintaa kuin perustunteet.

Häpeä ja syyllisyys ilmenevät samankaltaisissa tilanteissa, minkä vuoksi ne usein ilmaistaan kirjallisuudessa yhtenä ja samana ilmiönä (Tangney ym. 2002 :11; Bulger 2013: 229–230). Tangneyn ym. (2002) mukaan kyse on kuitenkin erillisistä tunteista. Häpeä liittyy ihmisen negatiiviseen arvioon itsestä: ”olen huono”, kun taas syyllisyydessä ihminen arvioi negatiivisesti käyttäytymistään tietyssä asiassa tai tilanteessa aja-

tellen ”tein jotain huonosti”. Häpeä liitetään siis persoonaan ja syyllisyys tekoon. Syyllisyyden ajatellaan olevan enemmän omaan käyttäytymiseen liittyvä yksityisen ja sisäisen tuomion ilmentymä, häpeän sen sijaan ollessa julkisen ja ulkoisen tuomion tulos. (Ferguson & Crowley 1997: 20; Bulger 2013: 230; Sheikh 2014: 387–388.) Syyllisyys nostaa esiin halun korjata ongelmat, jotka ovat aiheutuneet esimerkiksi sosiaalisessa kanssakäymisessä. Häpeää aiheuttanutta tilannetta ajatellaan olevan mahdotonta korjata. (Turner 2014: 578.) Kaufman (2004) ei halua erottaa häpeän ja syyllisyyden ilmentymistä, vaan korostaa että ihminen voi tuntea häpeää teoistaan ja syyllisyyttä liittyen itseensä. Sekä häpeän että syyllisyyden tunteet liitetään usein tilanteisiin, joissa tavalla tai toisella rikotaan yhteisössä vallitsevia normeja (Kirrane ym. 2017: 357).

Sheik (2014) painottaa häpeän tavoin myös nolostumisen olevan yhteydessä muiden ihmisten arvioon itsestä. Nolostuminen eroaa häpeästä siten, että se ilmenee aina muiden ihmisten läsnä ollessa aiheuttaen äkillisen negatiivisen tunnetilan ja mielihäpeää (Bulger 2013: 231; Sheikh 2014: 388). Häpeän ja syyllisyyden ilmaantuminen ei välttämättä vaadi sosiaalista kontaktia ja siksi niiden ajatellaan edustavan sisäistettyä moraalialia ja olevan siten ns. moraalialia tunteita (Sheikh 2014: 388.) Turnerin (2014) mukaan ihmiset ovat halukkaita kertomaan muille nolostumista aiheuttaneista tilanteista, mutta häpeää aiheuttaneista tilanteista vaietaan. On todettu, että nolostuminen on häpeää miedompi tunne, koska häpeää pidetään nolostumista intensiivisempänä ja tuhoisampana. Nolostuminen myös kestää häpeää lyhyemmän ajan ja se voi mennä ohi itsestään. (Scheff 2003: 254; Crozier 2014: 270.)

Häpeää on tutkittu ja määritelty eri mekanismien kautta. Sitä voidaan tarkastella suhteessa tunteisiin, uskomukseen itsestä, käyttäytymiseen, lajikehitykseen ja ihmisten väliseen dynamiikkaan. Näkökulmana voi olla myös ihmisen sisäinen kokemus, rationaaliset episodit tai kulttuurin synnyttämät käytännöt. (Hutchinson 2008: 138.) Häpeän tutkiminen organisaatiossa on koettu haastavana sen äärimmäisen luonteen takia (Kirsch ym. 2010: 116–117). Erityisesti tässä hetkessä tunnettavan häpeän tutkiminen on haastavaa koska ihmisellä on taipumus vähätellä tunnetta tai kieltää häpeän tunne kokonaan. Yhtenä mittarina tutkijat ovat käyttäneet kokemukseen perustuvaa häpeäkyselyä (Expe-

rential Shame Scale, ESS), jossa mitataan häpeäkokemuksen aiheuttamia fysiologisia, tunneperäisiä ja sosiaalisia tunnusmerkkejä (Turner 2014: 577–582.)

Häpeäherkkyyttä mittaavan TOSCA (The Test of Self-Conscious Affect) -mittarin puutteena on pidetty sitä, että se ei huomioi häpeää, joka johtaa lopulta positiiviseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Mittarin lähtökohtana on oletus siitä, että häpeää seuraa jokin negatiivinen lopputulos kuten vastuun välttäminen (Silfver, Helkama, Lönnqvist & Verkasalo 2008: 78.) Verrattuna tunteiden tutkimiseen organisaatiossa yleensä, häpeän teoreettista ja empiiristä tutkimusta organisaationäkökulmasta on tehty viimeaikoihin saakka hyvin vähän (Murphy & Kiffin-Petersen 2012: 2). Häpeä on ollut ja on edelleen tabu, jonka vuoksi häpeän tuntemisesta tunnetaan häpeää ja ihminen käyttäytyy kuin häpeää ei olisikaan. Tämä on heijastunut myös organisaatiotutkimuksiin, joissa on usein pitäydytty turvallisemmissa ja selkeämpinä nähdyissä häpeää muistuttavissa tunteissa kuten syyllisyys. (Kaufman 2004: 3–4; Murphy ym. 2012: 3.)

3.2. Häpeä kulttuurisena, yksilöllisenä ja kollektiivisena ilmiönä

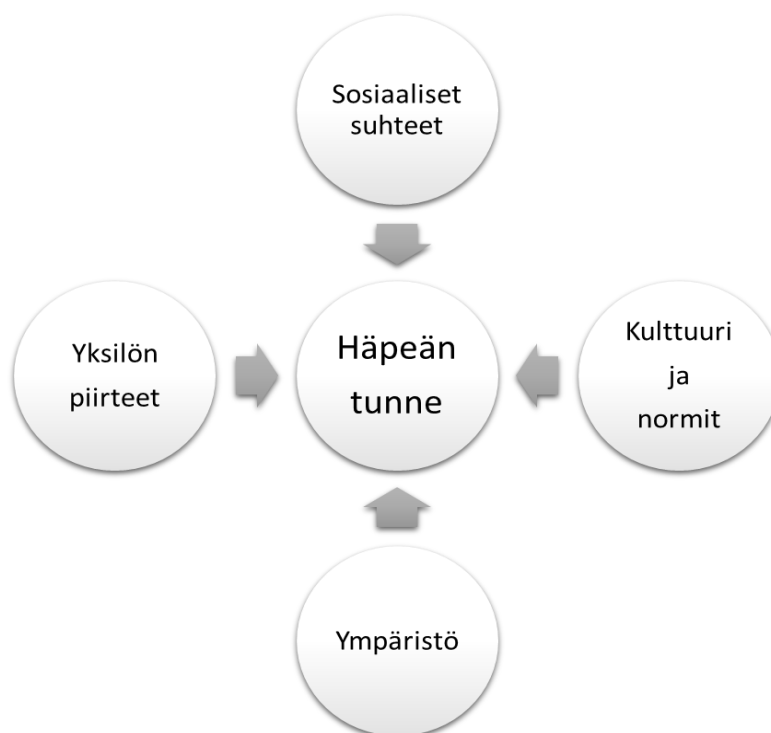
Häpeän tunnetta koetaan kaikkialla maailmassa ja se vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen kulttuurista riippumatta (Malinen 2010: 1; Bulger 2013: 236; Sheikh 2014: 387). Vaikka häpeän tunne on universaali ilmiö, on kulttuurisidonnaista, kuinka paljon ja millaisista asioista häpeää koetaan. Myös suhtautuminen häpeään vaihtelee eri kulttuureissa. Jotta häpeää voisi ymmärtää ilmiönä, sitä on aina tarkasteltava osana kulttuurista kontekstia. Jokaisella kulttuurilla on omat kulttuuriset käsikirjoituksensa esimerkiksi säännöistä ja käyttäytymisestä ja niistä poikkeaminen johtaa negatiivisen seurauksen myötä häpeään. Kulttuurinen käsikirjoitus vaikuttaa kaikissa kulttuureissa myös yksilön identiteetin ja persoonallisuuden kehittymiseen. (Malinen 2010: 43–44.)

Tunteet näyttelevät isoa osaa ihmisten välisessä sosiaalisissa suhteissa ja niitä säätelemällä ihmiset pyrkivät säilyttämään mahdollisimman hyvät suhteet toisiinsa. Eri kulttuureissa ihmissuhteissa arvostetaan erilaisia asioita. Eurooppalaisessa ja amerikkalaisessa kulttuurissa ihmisten välisessä kanssakäymisessä korostetaan yksilöllisyyttä ja it-

semääräämisoikeutta. Ylpeys ja viha koetaan arvokkaina tunteina, koska ne ilmentävät persoonan itsearvostusta ja autonomiaa. Häpeä ja syyllisyys sen sijaan nähdään näissä kulttuureissa vähemmän arvostettuina, koska ne uhkaavat yksilön positiivista minäkuvaa. Itä-Aasialaisessa kulttuurissa asia on päinvastoin. Siellä viha muodostaa potentiaalisen uhan ihmisten väliselle harmonialle, kun taas häpeä ja syyllisyys koetaan ihmissuhteita lujittavana tekijänä. Häpeä on Itä-Aasialaisessa kulttuurissa osoittamassa virheitä ja puutteita, jotka toteamalla sosiaalisia suhteita voidaan arvioida uudelleen. (De Leersnyder, Boiger & Mesquita 2013: 1–2)

De Leersnyder ym. (2013) arvioivat, että myös häpeän voimakkuudessa ja esiintymistaajuudessa on nähtävissä kulttuurisia eroja. Vertailtaessa eurooppalaista ja amerikkalaista kulttuuria japanilaiseen kulttuuriin, on todettu, että Japanissa koetaan häpeää ja syyllisyyttä useammin ja voimakkaampana (De Leersnyder ym. 2013: 2). Tämä johtuu De Leersnyderin ym. (2013) mukaan siitä, että japanilaisessa kulttuurissa useat arkielämän käytännöt edistävät häpeäkokemuksia korostamalla itsekritiikkiä ja pyrkimystä täyttää muiden odotuksia.

Kulttuurin lisäksi häpeän tuntemiseen vaikuttavat myös ihmisten yksilölliset ominaisuudet kuten häpeäherkkyys. Bulger (2013) toteaa häpeäherkkyuden olevan yhteydessä esimerkiksi matalaan itsetuntoon, ahdistuneisuuteen, masennukseen ja syömishäiriöihin. Häpeäherkkyteen liittyen yksilö tuntee herkemmin epäluuloisuutta, katkeruutta ja ärtyisyyttä. Häpeäherkällä ihmisellä on lisäksi taipumus syyttää muita negatiivisista tapahtumista ja ilmaista vihaansa epäsuorasti (Tangney, Wagner, Fletcher & Gramzow 1992: 673.) Häpeää voidaan tuntea yksilötason lisäksi myös ryhmänä. Tällöin ryhmän jäsenet tuntevat häpeää toisen ryhmän jäsenen tai ryhmän osan moraalittomasta käyttäytymisestä. (Sheikh 2014: 393; Murphy & Kiffin-Petersen 2016: 660.) Kuvio 5 havainnollistaa tutkimusaineistossa mainittuja häpeän tunteen ilmaantumiseen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 5. Häpeän tunteen ilmaantumiseen vaikuttavia tekijöitä.

3.3. Häpeän seuraukset organisaatiossa

Organisaatiota voidaan pitää ihmisten välisten suhteiden ja vuorovaikutuksen kompleksisena systeeminä, jossa häpeän tunne muistuttaa yksilöitä heidän omasta haavoittuvuudestaan ja tarpeestaan olla yhteydessä muihin ihmisiin. Yksilökeskeisessä rationaalisuutta korostavassa kulttuurissa painotetaan usein yksin selviämistä, jolloin tunteiden merkitystä ajatteluun ja käyttäytymiseen saatetaan vähätellä. Häpeän tunteella on kuitenkin seurauksia organisaatiossa. Se voi olla estämässä uusien toimintatapojen syntyä ja halua ottaa riskejä. Avoimen keskustelun ja ideoinnin sijaan organisaation jäsenet voivat juuttua pelkoon kasvojen menettämisestä tai liiallisesta erilaisuudesta. (Cavicchia 2010: 881–882.) Organisaatiossa voidaan tiedostaa, että virheistä oppii tehokkaammin kuin onnistumisista, mutta siitä huolimatta häpeä voi estää epäonnistumisten esiintymisen (Nagayoshi & Nakamura 2016: 2). Häpeän kokemuksen tiedetään vähentävän ihmisen itseluottamusta ja itsevarmuutta sekä vaikuttavan haitallisesti motivaatioon ja vuorovaikutukseen (Turner 2014: 577–579; George & Dane 2016: 49). Myös organisaat-

tioon sitoutuminen voi häpeän seurauksena heiketä, kun taas syyllisyyden tunteella voi olla päinvastainen vaikutus (Li, Ahlstrom & Ashkanasy 2010: 204).

Organisaatiossa esiintyvä epäoikeudenmukaisuus ja nolaaminen aiheuttavat häpeää ja oikeudenmukainen kohtelu tulkitaan merkinä muiden hyväksynnästä (Bulger 2014: 277). On myös todettu, että organisaatiokulttuuria uhkaavat muutokset ja poikkeaminen sosiaalista normeista voivat johtaa häpeän kokemuksiin (Murphy ym. 2012: 10). Muutosten on todettu lisäävän organisatorista kynnisyyttä, jonka yhtenä seurauksena yksilö voi alkaa häpeämään omaa organisaatiotaan (Dean Jr. ym. 1998: 341–346).

Muiden tunteiden tavoin häpeä tulee näkyväksi kehollisen ilmaisun lisäksi myös puheessa (Planalp 1998: 35). Guerreron ym. (1998) mukaan tunteet voivat olla estämässä tai edistämässä ihmisten välistä kommunikaatiota ja on havaittu, että häpeän seurauksena ihminen yleensä vaikenee. Työpaikalla vaikenemisen syitä ja seurauksia tutkittaessa on huomattu, että ongelmista ja epäkohdista vaikeneminen on hyvin yleistä. Itsetietoisista tunteista erityisesti häpeä saa ihmisen pysymään hiljaa. Vaikenemisella organisaatiossa on havaittu olevan yhteyttä oppimiseen, päätöksentekoon, virheiden esiintuloon ja huonoon käyttäytymiseen. (Edwards ym. 2009: 86.) Ihminen kommunikoi tunteitaan verbaalisesti ja nonverbaalisesti saavuttaakseen sosiaalisissa suhteissa jotain joko tietoisesti tai tiedostamattomasti. Häpeän ilmaisemisen tavoitteena voi olla esimerkiksi arvostelun torjuminen. (Planalp 1998: 44.) Häpeällä voi myös hallita, jolloin yhtenä tavoitteena voi olla häpäisyn avulla kontrolloida muita tai vastavuoroisesti häpäisyn uhalla vähentää häiritsevää käyttäytymistä (Murphy ym. 2016: 670).

Häpeän tunteen voimakkaasta olemuksesta huolimatta tai juuri siitä syystä, häpeällä voi olla myös myönteisiä tai toiminnallisia seurauksia. Häpeä ilmenee, kun ihminen kokee itsensä sosiaalisena toimijana uhatuksi. Tähän liittyy uhka joko sosiaalista asemaa tai sosiaalisia suhteita kohtaan. Häpeää voidaankin pitää jonkinlaisena mittarina, joka kertoo sosiaalisen itsen olevan uhattuna. Toiminnallisesta näkökulmasta katsottuna häpeä voi motivoida ihmistä tai ryhmää korjaamaan toimintaansa. Ihmiset, jotka eivät tunne häpeää päätyvät useammin kiusaajiksi, verrattuna niihin, jotka tunnistavat itsessään häpeän tunteen. Häpeän tunteen on lisäksi todettu olevan yhteydessä ihmisen kykyyn ottaa

vastuuta ja hyvittää tekemänsä rikkomukset sekä edistävän sovinnontekoa. (Cibich ym. 2016: 472–473.) Häpeä voi myös motivoida ihmistä kehittämään itseään, hakeutumaan yhteistyöhön muiden kanssa ja lisätä empatiaa virhettä tehnyttä kohtaan (Leach 2017: 23). Ihminen voi motivoitua opettelemaan uusia taitoja ja hankkimaan tietoa, jotta välttyisi tulevaisuudessa häpeää aiheuttavilta tilanteilta (Izard ym. 1999: 25). Izard ym. (1999) jatkavat, että häpeä voi lisäksi edesauttaa sosiaalista järjestystä ja sosiaalisten suhteiden säätelyä.

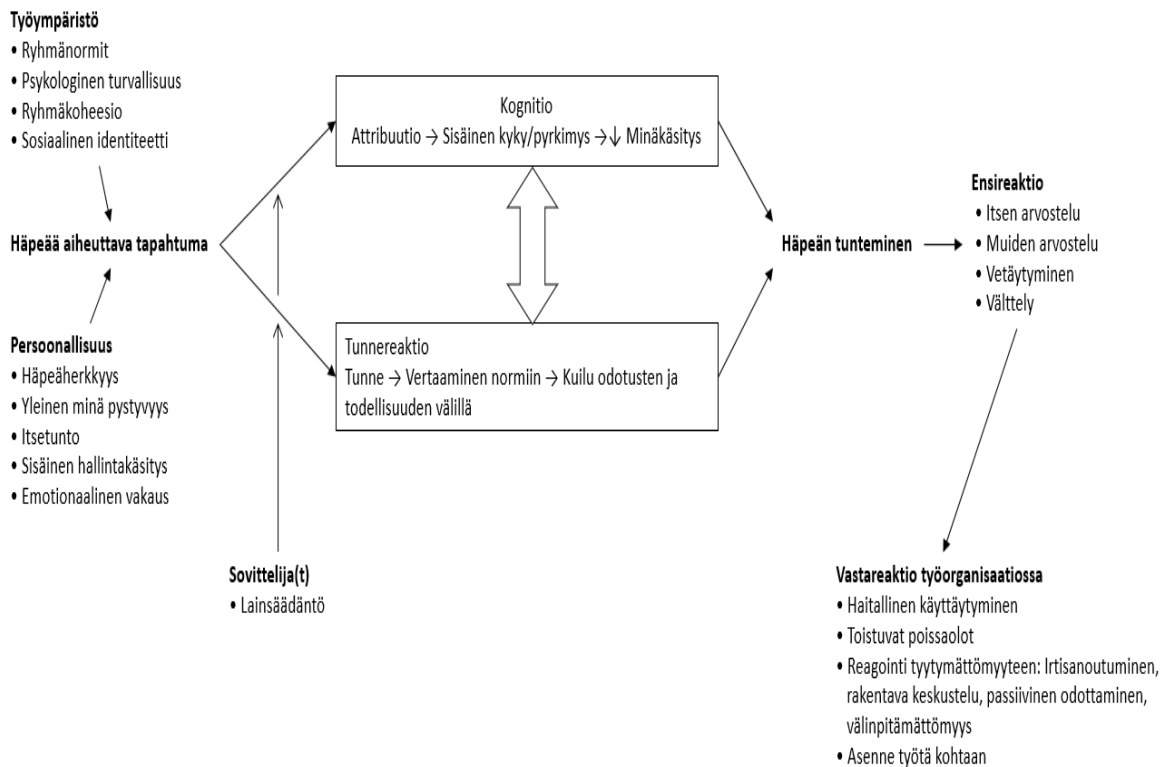
Cibich ym. (2016) pyrkivät eroon tunteiden jaottelusta hyviin ja huonoihin sekä esittävät häpeän olevan ensisijaisesti toiminnallinen tunne, joka voi tiettyjen olosuhteiden seurauksena muuttua ongelmalliseksi. Ongelmalliseksi häpeä muuttuu silloin, kun se johtaa häpeäkokemuksen välttelyyn pakoilemalla joko häpeäkokemukseen liittyviä osapuolia tai itse häpeän tunnetta kieltämällä, mitätöimällä ja salaamalla tapahtunutta. Tällöin kuormitusta ei aiheuta itse häpeän kokemus, vaan sen välttely. Häpeän tunne näyttyy toiminnallisena, kun se johtaa korjaavaan toimintaan. Häpeän näkeminen ongelmallisena johtuu siis usein tavasta, jolla siihen reagoidaan. Välttelyn seurauksena on, että häpeä jää huomiotta ja siihen johtanut tilanne ratkaisematta. (Cibich ym. 2016: 475–476.)

3.4. Häpeäprosessi ja eettinen käyttäytyminen

Steven A. Murphy ja Sandra Kiffin-Peterson (2012) ovat kehittäneet affektiivisten tapahtumien teorian (AET, Weiss & Cropanzano 1996) pohjalta mallin, jossa kuvataan työorganisaatiossa ilmenevän häpeäprosessin kulkua (kuvio 6). Murphy ym. (2012) esittävät, että häpeää aiheuttava tapahtuma syntyy yksilön taipumuksiin liittyvien persoonallisuuspiirteiden ja ympäristön ominaisuuksien vuorovaikutuksesta. Häpeän kokemiseen vaikuttavia yksilöllisiä persoonallisuuspiirteitä ovat mm. häpeäherkkyys, minäpystyvyys, itsetunto, sisäinen hallintakäsitys ja emotionaalinen vakaus. Näistä ominaisuuksista minäpystyvyys ja itsetunto ovat vaikuttamassa myös siihen millä tasolla häpeää tunnetaan. Se, aiheuttaako tapahtuma lopulta häpeän tunteen, riippuu häpeäprosessin eri vaiheista. (Murphy ym. 2012: 10–11.)

Kuviosta 6 voidaan nähdä, että organisaation jäsenten käyttäytymistä määrittävät myös organisaatioon liittyvät sosiaaliset normit. Ryhmään liittyvät normit, psykologinen turvallisuus, ryhmän koheesio eli kiinteys ja sosiaalinen identiteetti ovat vaikuttamassa siihen kokeeko yksilö olevansa sidoksissa ryhmään ja millainen mahdollisuus ryhmässä on joutua alttiiksi häpeälle. Häpeän tunteeseen vaikuttaa normien rinnalla myös se, onko häpeää aiheuttava tapahtuma julkinen ja millainen merkitys sillä on yksilön elämässä. Häpeää aiheuttavan tapahtuman eteneminen häpeän tunteeksi pitää sisällään sekä kognitiivisen että tunnereaktioon liittyvän prosessin. Prosessin aikana yksilö tekee päätelmän tapahtuman syystä ja kyseenalaistaa oman kykynsä tai pyrkimyksensä. Tämä johtaa lopulta siihen, että minäkäsitys alkaa horjua ja seurauksena on häpeän tunne. Yksilö voi myös kokea, että tapahtuma on normista poikkeava ja odotukset eivät kohtaa todellisuutta, jolloin häpeän tuntemisen todennäköisyys kasvaa. (Murphy ym. 2012: 11.)

Myös Murphy ym. (2012) tuovat esiin organisaatiossa esiintyvän häpeän seurauksia. Organisaatiossa koetusta häpeästä seuraavat ensireaktiot ilmenevät hyökkäämisinä itseä tai muita vastaan, sekä vetäytymisenä ja välttelynä (ks. kuvio 6). Lopullisena seurauksena yksilön asenne työtä kohtaan voi muuttua negatiiviseksi ja poissaolot voivat lisääntyä. Yksilöstä riippuen tyytymättömyyteen reagointi voi ilmetä irtisanoutumisen, passiivisen odottamisen ja välinpitämättömyyden lisäksi myös rakentavana keskusteluna häpeään johtaneesta asiasta tai tilanteesta. (Murphy ym. 2012:11.)



Kuvio 6. Organisatorisen häpeäprosessin malli (Murphy & Kiffin-Petersenin 2012: 18 mallia mukailen).

Murphy ja Kiffin-Petersen (2016) ovat häpeäprosessin kuvauksen lisäksi kehittäneet monitasoisen mallin häpeästä ja eettisestä käyttäytymisestä (*Multilevel model of shame and ethical behavior*), joka kuvaa häpeän yhteyttä eettiseen käyttäytymiseen organisaatiossa. Mallissa otetaan huomioon häpeäprosessin kuvauksen tavoin ihmisten yksilölliset erot ja organisaatioon liittyvät tekijät kuten normit ja psykologinen turvallisuus (Murphy ym. 2016: 661). Murphyn ym. (2016) mukaan organisaatiossa tunnettava kollektiivinen häpeä voi johtaa eettiseen käyttäytymiseen, jolloin ryhmä korjaa toimintaansa tai epäeettiseen käyttäytymiseen, joka ilmenee ryhmän vihamielisyytenä, väärinkäytöksiä ja loukkaavana toimintana. Yksilötasolla häpeäprosessi voi ryhmän tavoin edetä joko eettiseen tai epäeettiseen käyttäytymiseen. Häpeästä seuraava eettinen käyttäytyminen voi tarkoittaa itsensä kehittämistä, anteeksipyyntöä tai muuta korjaavaa toimintaa. Mikäli häpeä johtaa epäeettiseen käyttäytymiseen, ihminen voi laiminlyödä ja kiu-

sata muita, salata asioita tai vetäytyä. (Emt. 661.) Murphy ym. (2016) painottavat, että häpeää voidaan tuntea organisaatiossa yhtäaikaaisesti monella eri tasolla. Häpeän kompleksisesta luonteesta kertoo se, että erot yksilöiden välillä voivat johtaa erilaisiin häpeäkokemuksiin, jotka vaikuttavat ennalta-arvaamattomasti organisaation eri tasoilla (Murphy ym. 2016: 668–669). Häpeän seurauksena mahdollisesti syntyvää haitallista käyttäytymistä voidaan kuvata käsitteellä ”organisaation pimeä puoli”, joka tarkoittaa yksilön haitallista ja välinpitämätöntä käyttäytymistä kohdistuen organisaation muihin jäseniin tai itse organisaatioon. Tällainen käyttäytyminen voi vähentää organisaation jäsenten välistä kytkeytyneisyyttä ja lisätä pirstoutuneisuutta (Linstead, Maréchal & Griffin 2014: 167–168). Tutkimusaineistosta esiin nousseita organisatorisen häpeän mahdollisia haitallisia ja toiminnallisia seurauksia on koottu taulukkoon 2. Taulukosta 2 saa kuvan häpeän kaksitahoisesta luonteesta. Häpeällä voi tilanteesta ja ihmisestä riippuen olla täysin vastakkaisia seurauksia.

Taulukko 2. Häpeän seurauksia organisaatiossa.

Häpeän seurauksia organisaatiossa	
Haitallisia seurauksia	Toiminnallisia seurauksia
Kehittymisen ja oppimisen estyminen	Normien mukainen toiminta
Riskinoton väheneminen	Korjaava ja eettinen käyttäytyminen
Motivaatio, sitoutuminen ja itseluottamus laskevat	Kehittyminen ja oppiminen
Vuorovaikutuksen vaikeutuminen	Uusien toimintatapojen syntyminen
Sosiaalisista kontakteista vetäytyminen	Keskustelun mahdollistuminen
Kommunikaation estyminen (vaikeneminen)	Yhteistyöhalukkuus
Päätöksenteon vaikeutuminen	
Haitallinen ja epäeettinen käyttäytyminen	
Asennemuutokset	

3.5. Häpeä ja organisaation johtaminen

Organisaation johto on avainasemassa siinä, miten häpeän tunteet otetaan huomioon ja millainen ilmapiiri eri tunteiden suhteen organisaatiossa vallitsee. Johtamisessa voidaan luoda tapoja vaikeiden ja tunneherkkien aiheiden käsittelyyn ja välttää toiminnassa syyttävää ja häpäisevää palautteenantoa. (Murphy ym. 2016: 671.) Häpeää aiheuttavien tilanteiden lisäksi, myös jatkuva epäonnistumisen pelko lisää häpeän tunnetta (TenHouten 2017: 101). Avoimen ja keskusteleavan ilmapiirin tärkeys korostuu, sillä organisaatiossa ei todennäköisesti puhuta häpeää aiheuttaneista virheistä, jos mielipiteen ilmaisusta seuraa rangaistus tai virheiden esiin ottaminen ei koskaan johda muutokseen (Edwards ym. 2009: 109). Häpeän ilmaisu ja korjaava toiminta voivat vaikeutua tilanteissa, joissa organisaation ja työntekijän arvot eivät kohtaa, toiminnan korjaaminen on oman toimivallan ulkopuolella tai organisaatio on hyvin hierarkkinen (Woodyatt, Cornish & Cibich 2017: 297). TenHouten (2017) lisää, että liiallisesta kontrolloinnista voi seurata häpeää silloin, kun kontrollointi tapahtuu valta-asemaltaan korkeamman henkilön taholta hierarkiassa alempana olevaa kohtaan.

Johtamista käsittelevissä tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota tunneälyn tärkeyteen. Tunneälyllä tarkoitetaan järkeistämisen ja ongelmanratkaisun sijaan kykyä ymmärtää, tunnistaa ja arvioida tunteiden merkitystä. Tunneälykäs johtamista pidetään yhtenä avaintekijänä organisaation tuloksellisuudessa. (Maamari & Majdalani 2017: 329.) Maamari ym. (2017) jatkavat, että tunneälykäs johtaja kykenee toista kunnioittavaan kommunikaatioon, empatiaan ja tuen antamiseen sekä luomaan päätöksenteon mahdollistavan ilmapiirin. Tunneälykkääseen johtamiseen liittyvä kyvykkyys ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan se on opittavissa. Jotta tunneälykäs johtaminen olisi mahdollista, on johtajan kyettävä tunnistamaan myös omia tunteitaan ja vahvuuksiaan. (Goleman, Boyatzis & McKee 2013: 38–40.) Epäeettisen johtamisen tiedetään olevan yhteydessä häpeän tunteisiin, kun taas eettisen johtamisen seurauksena organisaatiossa esiintyy enemmän empatiaa, kiitollisuutta ja kunnioitusta (Brown & Mitchell 2010: 593). Myös organisaation kompleksisuuden huomioiva johtaja pyrkii kontrolloinnin sijaan rohkaistamaan ihmisiä kommunikointiin ja kokeilemaan uusia toimintatapoja. Tavoitteena on

keskusteleva ilmapiiri ja ongelmien ratkaiseminen yhdessä. (Marion & Uhl-Bien 2001: 405.)

4. ORGANISAATION KOMPLEKSISUUS

4.1. Organisaatio kompleksisena systeeminä

Organisaatiota on aiemmin verrattu perinteisen newtonilaisen maailmankuvan mukaisesti yksinkertaiseen ja ennustettavissa olevaan koneeseen, jonka kokonaisuutta voidaan selittää tutkimalla sen yksittäisiä osia (Zimmerman, Lindberg & Plsek 2008: 4–5). Ajatus pohjautuu klassisen fysiikan näkemykseen, jonka mukaan maailma käsitetään muuttumattomana, suoraviivaisena ja vakaana (Prigogine & Stengers 1984: 53–54; Marion ym. 2001: 389–390). Mekanistinen maailmankuva, jossa systeemit nähdään suljettuina ja systeemien luonnollisena tilana pidetään tasapainoa, voi sopia hyvin fysiikan tai matematiikan säännönmukaisuuksien selittämiseen mutta yhteiskuntatieteen näkökulmasta lähestymistapa jää kuitenkin liian suppeaksi (Dooley 1997: 76; Vartiainen, Raisio & Lundström 2016: 233–234).

Perinteistä mekanistista ajattelua on alun perin alettu kyseenalaistamaan luonnontieteiden taholta, kun biologi Ludwig von Bertalanffy loi yleisen systeemiteorian (*General Systems Theory*) (Hammond 2010: 104). Teorian mukaan systeemi on avoin ja ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa oleva elävä organismi. Systeemin olemassaolo perustuu toistuviin palautesykleihin ja niiden tuottamaan informaatioon. Jatkuvasti tasapainoon pyrkivä systeemi muuttaa toimintaansa saamansa tiedon perusteella. (Stähle 2004: 224; Hammond 2010: 105.) Bertalanffy painotti myös systeemin osien olevien avoimia, vuorovaikutteisia ja keskenään riippuvaisia. Tämän periaatteen mukaisesti systeemin kokonaisuutta ei voi selittää tutkimalla systeemin yksittäisiä osia, koska silloin systeemin osien rakenne nähtäisiin suljettuna. (Hanén 2017: 85.) Kenneth Boulding (1956) on jakanut systeemit kahdeksaan tasoon kompleksisuusasteen mukaan alkaen universaaleista rakenteista ja atomien malleista päättyen korkean kompleksisuuden tasoihin. Korkeimman kompleksisuuden tasoille on sijoitettu tiedostava ihminen ja sosiaaliset organisaatiot mukaan lukien kulttuuri. (Boulding 1956: 202–205.) Systeemin osien väliset suhteet ovat olennaisia kompleksisuusasteen määrittelyssä ja korkea kompleksisuusaste nähdään kehittyneen systeemin ominaisuutena (Maula 2004: 259). Boulding (1956) lisää, että systeemit ovat päällekkäisiä, jolloin systeemin voidaan ajatella olevan systeemissä.

Suljetun ja avoimen systeemin ohella systeemi voidaan määritellä myös dynaamisena ja kompleksisena. Dynaamisen systeemin tunnuspiirteitä ovat epätasapaino, kompleksisuus, uudistumiskyky, itseorganisoituminen ja kaaottisuus. (Stähle 2004: 228.) Perustavanlaatuisen uskomus siitä, että maailma on juuri sellainen kuin millaiseksi me sen määritämme, on muuttunut satunnaisuutta, kompleksisuutta ja valintojen peruuttamattomuutta painottavaksi lähestymistavaksi (Prigogine ym. 1984: 54–55). Kompleksisuusteorian taustalla on kaaosteoriaan liittyvä luonnontieteellinen tutkimus, josta esimerkkinä voidaan mainita meteorologi Edward Lorenzin luonnonilmiöiden tutkimuksesta seurannut perhosefektin käsite. Lorenz painotti kaaoksen olevan häiriötilan sijaan systeemin normaali tila. Perhosefektin eli herkkä riippuvuus alkuehdoista tarkoittaa, että jopa pieni muutos systeemin alkutilassa voi pidemmällä aikavälillä aiheuttaa systeemissä suuriakin muutoksia. (May 1976: 92; Jalonen 2006: 2; Gleick 2008: 30–33.)

Kompleksisuus- ja kaaosteoriat eivät osittain yhteisestä käsitteistöstä ja historiasta huolimatta tarkoita samaa asiaa (Poutanen, Soliman & Stähle 2016: 192). Kaaosteoria liittyy epälineaaristen dynaamisten systeemien matemaattiseen mallintamiseen ja ajatuksen toistuvista säännönmukaisuuksista. Kompleksiset systeemit sen sijaan ovat jatkuvasti kehittyviä, mukautuvia ja vaikeasti ennustettavia. Tämä näkyy esimerkiksi sosiaalisissa systeemeissä, joissa ihmiset voivat kognitiivisten kykyjensä avulla muuttaa vuorovaikutukseen liittyviä sääntöjä eikä käyttäytymistä siksi ole helppoa ennustaa. (Mitleton-Kelly 2003: 43; Poutanen 2016: 27.) Kompleksisuusteoria muodostuu useiden eri tieteenalojen ja koulukuntien erilaisista tutkimussuuntauksista (Mitleton-Kelly 2003: 23). Kompleksisuusteorian määrittely teoriaksi on kiistelty aihe, joten käytän tässä työssä selvyden vuoksi käsitettä kompleksisuusajattelu kuvaamaan kompleksisuutta painottavaa näkökulmaa. Mitleton-Kelly (2003) näkee kompleksisuusteoriat lähestymistapana ja käsitteellisenä kehyksenä. Siten kompleksisuusajattelu ilmenee tapana tarkastella tutkittavaa kohdetta ikään kuin kompleksisuuslinssin lävitse (Jalonen, Lindell, Puustinen & Raisio 2013: 285; Castelnovo & Sorrentino 2018: 1013). Käsitys systeemistä kompleksisena on levinnyt myös yhteiskuntatieteisiin ja kompleksisuusajattelusta on tullut osa organisaatiotutkimusta 1960-luvulta lähtien (Anderson 1999: 216). Kompleksisuusteorian on ajateltu muiden näkökulmien ohella täydentävän organisaatioiden kal-

taisten sosiaalisten systeemeiden toiminnan ymmärtämistä (Introna 2003: 205). Organisaatioiden kompleksisuutta ovat viime vuosina tutkineet esimerkiksi Ralph Stacey ja Eve Mitleton-Kelly. Myös tunteiden tutkimisessa kompleksisuus on huomioitu 1960-luvulta lähtien. Kompleksisuusajattelun leviämistä laajasti eri tieteenaloille kuvastaa sen hyödyntäminen tutkimuksissa, joissa käsitellään esimerkiksi ongelmakäyttäytymistä, lasten ja vanhempien välisiä tunnesävyjä sekä perhe- ja parisuhdedynamiikkaa (Sherblom 2017: 12).

Kompleksisuusajattelu ei ole uusi asia, vaan sen historialliset juuret ulottuvat antiikin filosofiaan saakka (esim. Hanén 2017). Tarkoitukseni ei kuitenkaan ole tässä työssä paneutua syvällisemmin kompleksisuusajattelun syntyvaiheisiin, vaan nostaa esiin kompleksiseen systeemiin liittyviä keskeisiä käsitteitä ja ilmiöitä sekä organisaation että häpeän näkökulmasta. Tavoitteena on näiden ilmiöiden avulla lisätä ymmärrystä organisaation ja häpeän kompleksisesta luonteesta sekä niiden välisestä yhteydestä. Lähemmän tarkastelun kohteena ovat käsitteet kompleksiset sopeutuvat systeemit, itseorganisoituminen ja siihen liittyvät pääkäsitteet entropia, iteraatio, bifurkaatio, kaukana tasapainosta sekä emergenssi ja pirulliset ongelmat. Lisäksi tuon esiin kompleksisuuden erityispiirteitä sosiaalisessa systeemissä käymällä läpi kompleksisten responsiivisten prosessien teoriaa sekä käsittelemällä kompleksisuuden merkitystä organisaation johtamisessa.

Kompleksisuustieteissä kuvattavat kompleksiset sopeutuvat systeemit (*Complex adaptive systems*, CAS) ovat suuren määrän erilaisia komponentteja sisältäviä systeemejä. Nämä agenteiksi kutsuttavat komponentit ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja ympäristönsä kanssa, jonka seurauksena ne mukautuvat tai kehittyvät. Esimerkkinä kompleksisesta sopeutuvasta systeemistä on solu, jossa on suuri määrä keskenään vuorovaikutteisia proteiineja. (Holland & Miller 1991: 365; Holland 2006: 1.) Myös organisaatiota voidaan pitää kompleksisena sopeutuvana systeeminä, joka perustuu agenttien eli ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Keskinäisen vaikutuksen ja vastavuoroisuuden seurauksena organisaatioissa ilmaantuu uusia asioita, luovuutta ja mukautumista. Kuten muissakin systeemeissä, myös organisaatioissa systeemi kehittyy ns. palautesilmukoiden (*feedback loops*) kautta. Vuorovaikutuksessa esiintyvät ongelmat näkyvät heikkona

informaation kulkuna ja huonosti toimivana palauteprosessina. (Regine ym. 2000: 12–13.) Yksittäiset agentit ovat yhtäaikaaisesti osana useita eri systeemejä ja niiden toimintaa ei pysty etukäteen ennustamaan. Siten itseorganisoituminen ja emergenssi liittyvät olennaisesti kompleksisiin sopeutuviin systeemeihin. (Vartiainen ym. 2016: 238–239.) Myös organisaatiossa on hyvä huomioida, että kompleksisten sopeutuvien systeemien historia vaikuttaa niiden nykyisyyteen, jolloin menneisyyden tunteminen voi olla avain systeemin toiminnan ymmärtämiseen (Zimmerman ym. 2008: 11–12).

4.2. Organisaatio itseorganisoituvana ja emergenttinä systeeminä

Itseorganisoitumista on määritetty useiden eri tutkijoiden taholta. Ilya Prigogine on lähestynyt ilmiötä kaaosteorian pohjalta monitieteisesti osana dissipatiivisten systeemien teoriaa. Prigoginen teorian mukaan systeemit voivat organisoiutua itsestään ja tämä itseorganisoitumisen prosessi on mahdollista vain silloin, kun systeemi on kaukana tasapainosta (Prigogine ym. 1984, 84). Suotuisissa olosuhteissa itseorganisoituminen tapahtuu spontaanisti ilman ulkopuolista ohjausta ja sen tuloksena systeemi vuorottelee kaaoksesta järjestykseen ja takaisin. (Prigogine ym. 1984: 176; Stähle 2004: 231). Itseorganisoitumista tapahtuu lähes kaikissa systeemeissä mukaan lukien inhimilliset ja sosiaaliset systeemit sekä ihmisen mentaaliset prosessit (Stähle 2004: 236; Stähle & Kuosa 2009: 106). Myös häpeä voidaan nähdä itseorganisoituvana systeeminä, jossa itseorganisoituminen tapahtuu vuorovaikutuksessa neurohormonaalisen, motorisen ja kokemuksellisen prosessin välillä (Izard ym. 1999: 24). Itseorganisoitumiseen liittyvät pääkäsitteet ja niiden ominaisuudet, ilmenemismuodot ja merkitys itseorganisoitumiselle on koottu taulukkoon 3.

Organisaation kaltaisessa sosiaalisessa systeemissä itseorganisoitumisen kannalta tärkeäksi muodostuu vuorovaikutuksen seurauksena syntyvä informaatio (Jalonen ym. 2013: 287). Esimerkkinä itseorganisoitumisesta voi mainita tilanteen, jossa organisaatiossa on jotakin tarkoitusta varten spontaanisti koottu ryhmä, jonka toimintaa ei ohjata ryhmän ulkopuolelta (Mittleton-Kelly 2003: 41–42). Mittleton-Kelly (2003) jatkaa, että organisaation ollessa tasapainossa tavat tehdä työtä ja käyttäytyä ovat usein vakiintuneet. Or-

ganisaation siirtyminen pois tasapainosta voi sitä vastoin edesauttaa uusien toimintamallien luomista. (Mittleton-Kelly 2003: 35.) Organisaation johto voi omalla toiminnallaan ohjata organisaatiota kohti kaaosta ja itseorganisoitumista esimerkiksi rohkaisemalla ihmisiä riskinottoon tai vähentämällä kontrollia ja valmiita vastauksia (Regine ym. 2000: 11). Myös keskustelun avaaminen ja avoimen keskustelukulttuurin tukeminen ovat osa itseorganisoivaa johtamista (Knowles 2002: 88). Organisaatio voi vastata ympäristön kompleksisuuteen kasvattamalla sisäistä kompleksisuutta lisäämällä kommunikatiomahdollisuuksia läpi koko organisaation ja sen kaikilla tasoilla (Schneider, Wickert & Marti 2017: 189).

Itseorganisoitumisen yhtenä edellytyksenä on entropia, joka on systeemissä hyödyntämättä jäänyttä energiaa ja informaatiota. Vaikka entropian systeemissä aiheuttama epäjärjestys ja kaaos mahdollistavat systeemin itseorganisoitumisen, on systeemin kyettävä myös vähentämään entropiaa järjestäytyäkseen uudelleen. (Stähle 2004: 231–232.) Entropia voidaan määritellä myös systeemin epäjärjestyksen mittaamisena. Hierarkkinen ja hyvin järjestäytynyt matalan entropian organisaatorakenne nähdään toimimattomana ja vähemmän innovatiivisena. Toisaalta taas hyvin epäjärjestynyt korkean entropian organisaatorakenne johtaa myös tehottomaan toimintaan. Optimaalisin entropian määrä organisaatiossa olisi jotakin näiden kahden ääripään välillä. (Chappell & Dewey 2014: 43–44.) Stähle (2004) toteaa, että sosiaalisessa systeemissä kyky entropiaan mahdollistaa mm. kommunikoinnin, päätöksenteon ja valmiuden uusille ajattelutavoille. Edellytyksenä ovat ristiriitojen käsittely ja epävarmuuden sietäminen (Stähle ym. 2009: 111).

Toinen Prigoginen ym. (1984) esiin tuoma itseorganisoitumisen edellytys on iteraatio, joka tarkoittaa systeemin sisäistä mikro- ja makrotasojen välillä tapahtuvaa jatkuvaa informaationkulkua. Kaaosteoriassa iteraatio nähdään samanlaisena toistuvana, kun taas kompleksisessa systeemissä tapahtuu mukautumista ja kehittymistä vuorovaikutuksessa tapahtuvien muutosten seurauksena (Mittleton-Kelly 2003: 43). Iteraatiota voidaan kuvata myös herkkänä palauteprosessina, joka mahdollistaa systeemin uudistumisen. Iteraation seurauksena systeemi reagoi muutoksiin spontaanisti ja herkästi, jolloin pienikin muutos voi palauteprosessin ansiosta levitä kaikkialle systeemiin. Vaatimuksena on, että vuorovaikutus on epälineaarista. Sosiaalisessa systeemissä tämä tarkoittaa, että kommu-

nikaatio perustuu vastavuoroiseen dialogiin ja palautteenantoon (Stähle 2004: 232–233; Stähle ym. 2009: 111.)

Itseorganisoituvien rakenteiden taipumusta jakautua useisiin mahdollisiin vaihtoehtoihin kutsutaan bifurkaatioksi (May 1976: 87; Mitleton-Kelly 2003: 34). Systeemissä tapahtuva muutos on mahdollista epätasapainon tilassa, kun muuttujan arvo ohittaa kriittisen raja-arvon eli bifurkaatiopisteen (Prigogine ym. 1984: 160; Dooley 1997: 77). Systeemin siirtyessä pois tasapainotilasta, tapahtuu valinta uusista vaihtoehdoista, jolloin muutos on palautumaton ja ennustamaton (MacLean & MacIntosh 2003: 150; Stähle 2004: 234). Stähle (2004) painottaa bifurkaation toimivan aina innovaation tuottajana. Menttaalisessa prosessissa kuten ongelmanratkaisu, bifurkaatiopiste on se kohta, jossa tehdään ratkaisu ja valitaan olemassa olevista vaihtoehdoista. Tässä yhteydessä joudutaan hylkäämään hyviäkin ideoita, mutta se on välttämätöntä uuden ratkaisun syntymiseksi. (Stähle 2004: 236.)

Tutkijat ovat esittäneet eriäviä mielipiteitä siitä, voiko ihmisten ja ihmisryhmien itseorganisoitumista tutkia samoilla periaatteilla kuin vähemmän kompleksisia esimerkiksi kellokoneiston tai solun kaltaisia systeemejä. On esitetty, että itseorganisoitumista ei pitäisi käsittää vain systeemistä lähtöisin olevaksi spontaaniksi kyvyksi vaan huomioida myös yksilön, sosiaalisen verkoston ja historian vaikutukset (Jalonen 2006: 3). Stephen A. Sherblom (2017) on toivonut enemmän keskustelua itseorganisoitumisen käsitteestä yhteiskuntatieteissä, kun tutkimuskohteena on muita systeemejä kompleksisempi itsetietoinen ihminen. Perusteena on, että sosiaalisissa systeemeissä itseorganisoituminen on yksinkertaista systeemiä arvaamattomampaa siellä vallitsevan epätasa-arvon takia (Sherblom 2017: 14).

Sherblom (2017) viittaa Bouldingin (1956) kompleksisuustasoihin ja esittää itseorganisoitumisen käsitteeseen kahta uutta lähestymistapaa. Itsekehittyvä itseorganisaatio (*self-cultivating self-organization*) painottaa ihmisen taipumusta tehdä valintoja omien mieltymystensä ja kykyjensä mukaan, jolloin ihmisen erityinen ”itse” tulee huomioiduksi. Sosiaalisten systeemien eli ryhmien kohdalla Sherblomin (2017) ehdottama käsite on itseannettu itseorganisaatio (*self-presenting self-organization*).

Tällä pyritään huomioimaan ihmisen taipumus osallistua ryhmään omilla ehdoillaan ja päättää mitä ”antaa” itsestään. Ihminen voi olla manipuloiva, yhteistyöhaluton ja dominoiva tai toimia yhteistyössä muiden kanssa. Tähän sisältyy myös ajatus, että erilaiset ryhmät itseorganisoituvat eri tavoin. (Sherblom 2017: 14–15.) Itseorganisoituminen esitetään usein positiivisena ominaisuutena organisaatiossa mutta sillä voi olla myös haitallisia seurauksia, mikäli itseorganisoitumiseen vaadittavan informaation kulku epäonnistuu ja se koetaan mahdollisuuden sijaan uhaksi. (Jalonen ym. 2013: 291–292.)

Taulukko 3. Itseorganisoituvat systeemit (Stähle 2004: 235 mukailten).

<i>Itseorganisoitumisen pääkäsitteet</i>	<i>Kaukana tasapainosta</i>	<i>Entropia</i>	<i>Iteraatio</i>	<i>Bifurkaatio</i>
Ominaisuus	Jatkuvaa tai ajoittaista	Hyödyntämättä jäänyttä energiaa ja informaatiota	Epälineaarista, palautteeseen perustuvaa	Yllättävä, ennustamaton, välttämättömyyden ja vapauden välissä
Ilmenemismuoto	Heilahtelut, systeemin sisäiset ristiriidat, systeemin ulkoiset paineet	Runsas informaation vaihto, epävarmuuden ja hämmennyksen sietäminen	Reaktio- ja palauteherkkyys, positiivinen ja negatiivinen palaute	Oikea ajoitus
Merkitys itseorganisoitumiselle	Radikaalin muutoksen perusedellytys	Uuden järjestyksen luominen	Kumuloituva voima	Innovaatio ja uudet ratkaisut

Emergenssi on prosessi, joka synnyttää uutta järjestystä yhdessä itseorganisoitumisen kanssa. Emergentit ominaisuudet, rakenteet tai mallit nousevat yksittäisten tekijöiden vuorovaikutuksesta (Mitleton-Kelly 2003: 40). Näitä yksittäisiä tekijöitä ei pysty jälkikäteen nimeämään emergenssin spontaanin luonteen takia, jolloin ilmiön syntyyn vaikuttavia tekijöitä voidaan selvittää vain tutkimalla yhdessä sekä kokonaisuutta että sen osia (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013: 64). Mitleton-Kelly (2003) jatkaa, että ihmissysteemissä kuten organisaatiossa, emergenssi luo peruuttamattomia rakenteita,

joista tulee osa yksilöiden ja instituutioiden historiaa. Emergenttejä ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi yhteistyön tuloksena syntyneet innovatiiviset ideat tai organisaatiossa tapahtuva oppiminen (emt. 42).

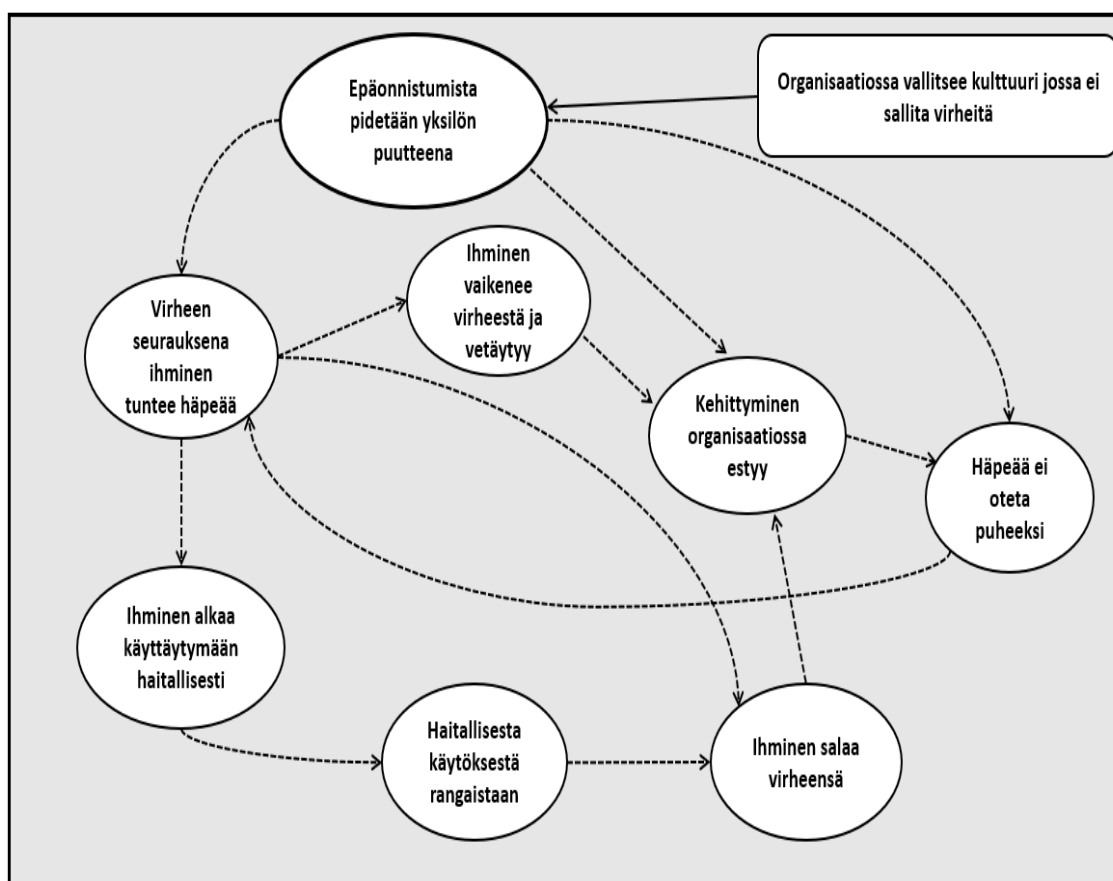
4.3. Organisaatio pahuuden ja pirullisten ongelmien näyttämönä

Organisaation näkökulmasta emergenssi kuvataan usein positiivisena ilmiönä mutta sillä on myös ns. pimeä puolensa (Bella 2006: 111). Bella (2006) käyttää nimitystä pahan emergenssi (*emergence of evil*) kuvaamaan systeemissä ilmaantuvaa suurta harmia ja jopa pahuutta. Pahuus voi organisaatiossa olla lähtöisin pätevinä, ahkerina ja kunnollisina pidettyjen yksilöiden vuorovaikutuksesta ilman, että siihen liittyy mitään näkyvää yllyttäjää (Bella, King & Kailin 2003: 68). Bella ym. (2003) kehottavatkin siirtämään katseen vastuuttomista yksilöistä konteksteihin, joista ns. tavalliset ihmiset löytävät perusteluita käyttökseen. Pahuus ei siis ole jotakin mitä vain pahat ihmiset saavat aikaan vaan pahuuden ajatellaan nousevan koko systeemistä (Bella 2006: 103–112).

Bella ym. (2003) esittävät, että ihmisen itsestään selvänä pidetyt käyttäytymismallit muodostavat käyttäytymiskontekstin. Näillä konteksteilla on suuri merkitys ihmisten toiminnassa. Ne eivät suoranaisesti määrittele käyttäytymistä, mutta tarjoavat perusteluita tietynlaiseen käyttäytymiseen. Ihminen pyrkii yleensä kontekstinmukaiseen käyttäytymiseen välttääkseen sosiaalista paheksuntaa. (Bella 2006: 105; Bella ym. 2003: 69.) Linstead ym. (2014) toteavat pimeän puolen käyttäytymisen kohdistuvan organisaatiossa joko muihin ihmisiin tai organisaatioon. Pimeän puolen käyttäytymistä kuten vastuuttomuus, sääntörikkomukset ja herjaaminen voidaan pitää organisaation näkökulmasta epänormaaleina ja negatiivisina toimintoina mutta vaihtamalla näkökulmaa niille voi löytyä selitys, jonka seurauksena niistä tuleekin normaaleja ja järkeviä. (Linstead ym. 2014: 168.)

Bella ym. (2003) ovat esittäneet oman menetelmänsä kuvaamaan ihmisten erilaisissa konteksteissa esiintyviä toimintamalleja, joista pahuus voi nousta esiin. Tarkoituksena on luoda hahmotelma jostakin tietystä kontekstista ilman että kuvataan henkilön toimin-

taa. Kuviosta paljastuu ongelmia, organisaation pimeitä puolia, jotka usein jäävät huomaamatta tai joita väheksytään. Kokonaiskuvan saamiseksi kuviota voidaan lukea mistä tahansa kohdasta edeten nuolten mukaisesti. Nuoli eteenpäin tarkoittaa ”siksi” kuvaten seurausta ja nuoli taaksepäin tarkoittaa ”koska” kuvaten syytä. (Bella ym. 2003: 68–69.) Käytän Bellan ym. (2003) menetelmää esimerkkinä siitä, miten häpeä ja häpeää ylläpitävä organisaatiokulttuuri voivat olla perimmäinen ongelma organisaation kehittymisen esteenä tai haitallisen käyttäytymisen taustalla. Kuviossa 7 on esimerkinomaisesti kuvattu kontekstia, joka ylläpitää häpeään sidottua käyttäytymistä organisaatiossa, jossa virheitä ei sallita. Tällöin konteksti itsessään on ongelma eikä sitä saada ratkaistua keskittymällä yksilön käyttäytymiseen.



Kuvio 7. Esimerkki haitallista käyttäytymistä ja häpeää ylläpitävästä kontekstista (Bellan 2006 menetelmää mukaillen).

Kaikki kompleksiset systeemit kuten organisaatiot ovat moniulotteisia ja ne jakautuvat toisiinsa vaikuttaviin sosiaalisiin, kulttuurillisiin, fyysisiin, taloudellisiin, teknisiin ja poliittisiin ulottuvuuksiin. Näin ollen myös kompleksisten ongelmien voidaan ajatella olevan moniulotteisia, jolloin niiden ratkaisua on mietittävä useiden eri ulottuvuuksien kautta. (Mitleton-Kelly 2011: 47.) Pirulliset ja kesyt ongelmat ovat Horst W. J. Rittelin 1960-luvulla luoma käsite, jota hän myöhemmin jatkokehitti yhteistyössä Melvin M. Webberin kanssa (Vartiainen ym. 2013: 19–20). Kesyt (*tame*) ongelma on usein matemaattinen ja suoraviivainen. Ongelman ratkojalla on riittävästi tietoa ongelman määrittämiseen ja ratkaisemiseen, jolloin selkeä vastaus on löydettävissä. Kesyn ongelman ratkaisu on toistettavissa ja ratkaisumahdollisuuksia on useita. (Rittel & Webber 1973: 160–163.) Organisaatioissa ongelmat käsitellään usein kesyjen ongelmien ratkaisumalleilla ymmärtämättä, että kyseessä onkin pirullinen (*wicked*) ongelma (Conklin 2006: 5). Kesyt ongelma voi myös kehittyä pirulliseksi ongelmaksi ikään kuin huomaamatta (Lindell 2017: 26).

Rittel ym. (1973) ovat määritelleet kymmenen piirrettä kuvaamaan pirullisen ongelman luonnetta. Mainitsen tässä yhteydessä Conklinin (2006) tiivistelmän, jossa hän kuvaa pirullisia ongelmia kuuden ominaisuuden kautta: 1) Pirullisen ongelman luonteen voi ymmärtää vain ongelman ratkettua 2) pirullisen ongelmalle ei voida asettaa määräaika 3) pirulliselle ongelmalle ei ole oikeaa tai väärää ratkaisua 4) jokainen pirullinen ongelma on ennen näkemätön ja ainutlaatuinen 5) pirullisen ongelman ratkaisu on aina ainutkertainen ja 6) pirullisen ongelman ratkaisuvaihtoehtojen määrää ei voida määritellä. Ongelmaa voidaan pitää pirullisena, vaikka kaikki nämä pirullista ongelmaa kuvaavat luonnehdinnat eivät täytyisi (Lindell 2017: 23).

Organisaatiossa esiintyvät pirullisia ongelmia on vaikea nimetä, ne ovat piileviä ja haitallisia eikä niitä usein saa ratkottua lineaarisesti pelkän rationaalisuuden avulla. (Conklin 2006: 8–9; Marshak 2009: 58–59). Yhtenä esimerkkinä pirullisesta ongelmasta voi olla yhteistyöhön liittyvät ongelmat, joiden ratkaisemiseksi on paneuduttava eri yhteistyötahojen vuorovaikutukseen (Jalonen ym. 2013: 287). Marshak (2009) jatkaa, että suurin osa organisaatioon liittyvien ongelmatilanteiden ratkaisumalleista ovat luonteeltaan rationaalisia, jolloin esimerkiksi ihmisten arvot, toiveet, tunteet ja reaktiot jäävät

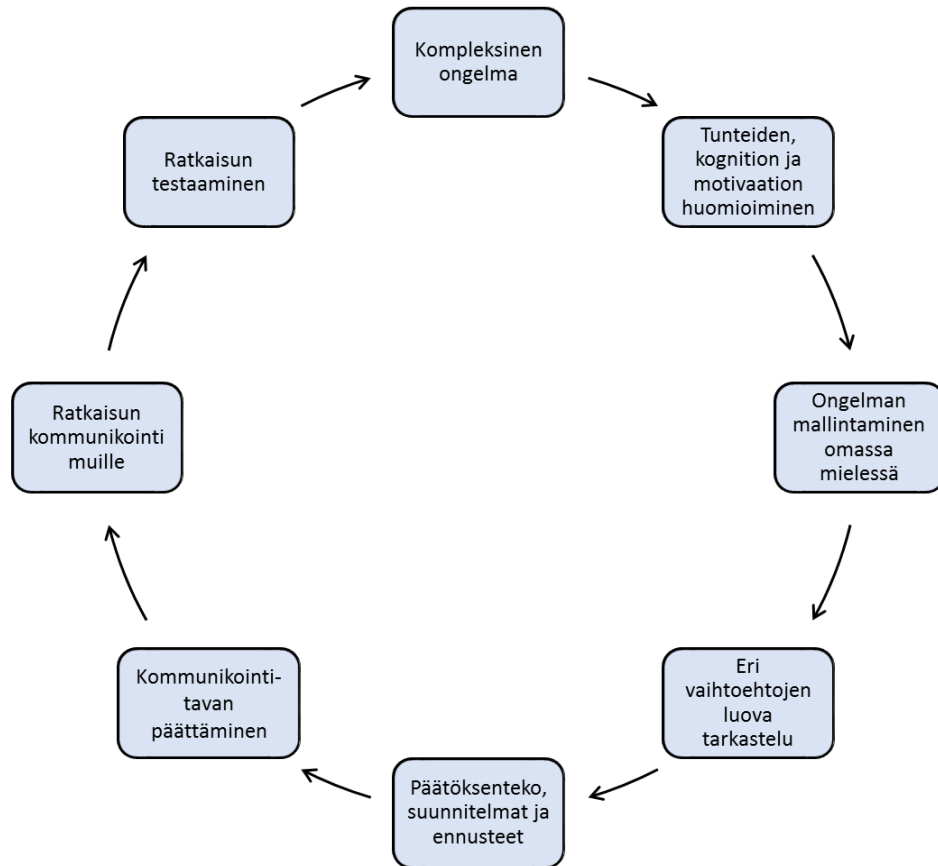
huomioimatta. Näiden piilevien ulottuvuuksien huomioimiseen voidaan käyttää ns. pirullisten ongelmien mentaalista karttaa (Marshak 2009: 59). Conklin (2006) käyttää pirstoutumisen voima (*forces of fragmentation*) käsitettä kuvatessaan organisaatiossa vaikuttavaa usein näkymätöntä voimaa, joka ilmenee esimerkiksi toimimattomana yhteistyönä tai epäonnistumisina. Pirstoutumisen seurauksena organisaatiossa saatetaan kokea turhautumista ja hämmennystä, jolle Vartiainen ym. (2013) ovat antaneet nimen organisatorinen tuska. Tätä organisatoriseksi tuskaksi kutsuttua tilaa voidaan vähentää vahvistamalla kollektiivista jaettua ymmärrystä ja sitoutumista (Conklin 2006: 4; Vartiainen ym. 2013: 35–36; Head & Alford 2015: 725). Turhautumista organisaatiossa voi lisätä myös se, että pirulliset ongelmat ovat usein toistuvia ja niihin joudutaan palamaan yhä uudelleen (Lindell 2017:24).

Conklin (2006) lisää, että sosiaalinen kompleksisuus tekee pirullisista ongelmista entistä vaikeampia ja niiden ratkaiseminen tapahtuu sosiaalisen prosessin kautta. Tällöin pirullisten ongelmien ratkaisun tulee tapahtua niiden toimesta, jotka ovat vaikuttaneet sen syntymiseen ja ylläpitämiseen (Marshak 2009: 58). Sosiaalinen kompleksisuus lisääntyy yleensä osapuolten lukumäärän ja monimuotoisuuden lisääntyessä (Conklin 2006: 23). Pirulliset ongelmat aiheuttavat haasteita myös organisaation johtamiselle. Perinteisen hierarkkisen johtamisen sijaan pirullisten ongelmien parissa tarvitaan kykyä kokonaisvaltaiseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen (Head ym. 2015: 722–723). Piilevien ja pirullisten ongelmien ratkaisussa on tärkeää luoda organisaatiossa psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa myös negatiiviset tunteet ovat sallittuja ja keskustelu on avointa (Marshak 2009: 59).

Lindell (2017) painottaa, että kesy ongelma voi muuttua pirulliseksi, jos sitä ei käsitellä. Esimerkkinä Lindell (2017) mainitsee tilanteen, jossa työpaikalla on erimielisyyttä kahden henkilön välillä. Jos tilanne jää selvittämättä, ongelma voi levitä koskemaan koko organisaatiota muuttuen samalla pirulliseksi. (Lindell 2017: 26.) Vastaava tilanne voisi syntyä, kun häpeää aiheuttanutta tilannetta ei käsitellä heti, vaan häpeän seurauksena syntyvä haitallinen käyttäytyminen leviää organisaatiossa tai vaikuttaa kommunikaatioon dominoefektin lailla. Kun dominoefekti on käynnissä, ei ongelmaa enää voida ratkaista alkuperäiseen ongelmaan osallistuneiden kesken (Lindell 2017:26).

Louise Metcalf ja Sue Benn (2013) käyttävät termiä kompleksinen ongelma kuvatessaan pirullisen ongelman ratkaisemista organisaatiossa. Metcalf ym. (2013) esittävät oman heuristisen mallinsa kuvaamaan yksilön kompleksisen ongelman ratkaisuprosessia ja painottavat siinä erityisesti tunteiden ja motivaation osuutta. Ajatuksena on, että kompleksisessa ympäristössä syntynyttä kompleksista ongelmaa ei voida ratkaista yksinkertaisen ongelmanratkaisun kautta. Sen sijaan ongelmanratkaisussa on huomioitava kokonaisvaltaisesti kompleksinen ympäristö, tunteet, motivaatiotekijät sekä yksilön omat ennakkoluulot ja asenteet. Tällä tavoin ongelmia voidaan ratkaista johdonmukaisesti ja ratkaisut ovat myös perusteltavissa muille. Mitä kompleksisemmasta ongelmasta on kysymys, sitä tärkeämpää on huomioida millaista osaa tunteet näyttelevät ongelman ratkaisussa. (Metcalf ym. 2013: 371–372.)

Kuviossa 8 esitetään Metcalfin ym. (2013) ongelmanratkaisumalli, jossa ensimmäinen vaihe on kompleksisen ongelman tunnistaminen. Toisessa vaiheessa huomioidaan kognitiivisen prosessin lisäksi ongelman yhteys tunteisiin ja motivaatioon. Seuraavaksi yksilö pyrkii mallintamaan ongelman mielessään ja käy sen jälkeen luovasti läpi erilaisia vaihtoehtoja. Lopulta ongelmanratkaisussa päädytään johonkin vaihtoehtoon, jonka pohjalta tehdään suunnitelmia ja ennusteita. Prosessiin kuuluu myös pohdinta siitä, miten päätös kommunikoidaan muille, jotta ratkaisu tulee näkyväksi. Ratkaisua testataan käytännössä aloittaen samalla ajatusprosessi uudelleen kehämäisesti tavoitteena jalostaa ongelman ratkaisua prosessin kertautumisen kautta. (Metcalf ym. 2013: 371–372.) Ongelmanratkaisun kehämäisyys kuvaa pirullisen ongelman ratkaisun päättymättömyyttä ja luonnetta.



Kuvio 8. Kompleksisen ongelman ratkaisumalli (Metcalf & Benn 2013: 371 mallia mukailen).

4.4. Organisaatio vuorovaikutusprosesseina

Kompleksisten responsiivisten prosessien-teoria (*complex responsive processes, CRP*) ei määrittele organisaatiota systeeminä, vaan ihmisten välisinä vuorovaikutusprosesseina jotka ovat itsessään kompleksisia ja epävarmoja (Stacey & Griffin 2005: 7). Stacey ym. (2005) esittävät, että kehitys organisaatiossa tapahtuu ilman ulkopuolista kontrollia tai suunnittelua, jolloin muutos ilmaantuu yksilöiden spontaaneina valintoina ja muuttuvissa vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutteiset kompleksiset responsiiviset prosessit ilmenevät kommunikaationa, voimasuhteina ja ihmisten arviointia seuraavien valintojen vuorovaikutuksena, jossa yhteistyö/yhteisymmärrys ja konfliktit/kilpailu

vaihtelevat. Näiden jatkuvien vuorovaikutusprosessien kautta ihmiset selviytyvät organisaation kompleksisuudesta ja epävarmuudesta. (Emt. 3.)

Stacey ym. (2005) käsittelevät CRP:ssä ilmenevää kommunikaatiota sosiaalipsykologi George Herberd Meadin ajatusten pohjalta. Staceyn ym. (2005) mukaan Mead on määrittänyt ihmisen tietoisuuden ja mielen ilmenevän ihmisten välisessä välittömässä kanssakäymisessä, jossa ihminen usein tiedostamattaan ottaa huomioon ryhmän tai yhteisön näkökulmat ollen samalla huolissaan siitä mitä muut saattavat ajatella tai tehdä. Kommunikaatio näyttäytyy siten pelkän viestien vaihtamisen sijaan kompleksisena sosiaalisena ja responsiivisena prosessina. (Emt. 4–5). Voimasuhteiden merkitystä vuorovaikutukseen Stacey ym. (2005) ovat perustelleet sosiologi Norbert Eliaksen näkemyksellä. Stacey ym. (2005) kuvaavat ihmisten välisiin vuorovaikutustilanteisiin liittyviä pakottavia/rajoittavia ja sallivia/mahdollistavia ulottuvuuksia, jotka ovat lähtöisin joko muista ihmisistä tai yksilöstä itsestään. Voimasuhteiden seurauksena tapahtuu ryhmäytymistä tai ulkopuolelle jäämistä. Vuorovaikutussuhteet muodostuvat siten yksilön ja ryhmän kompleksisista voimasuhteista. (Emt. 5.) Organisaatiossa tieto ja ymmärrys asioista kasautuu usein rajatulle joukolle ja toiset pääsevät muita enemmän osallistumaan vuorovaikutukseen. Voimasuhteet kallistuvat siten usein organisaation johdolle, jolla on eniten mahdollisuuksia laajaan vuorovaikutukseen ja siten myös muita enemmän valtaa. Organisaation voimasuhteisiin voidaan vaikuttaa valtaa jakamalla ja vuorovaikutusta mahdollistamalla. (Stacey 2007: 321–322.) Stacey (2007) lisää myös, että häpeä ja siitä seuraava paniikin tunne ovat yhteydessä vuorovaikutukseen liittyviin voimasuhteisiin ollen estämässä vuorovaikutusta etenkin organisaation muutos- ja päätöksentekotilanteissa.

Stacey ym. (2005) painottavat lisäksi ihmisen toimivan aina joko tietoisien tai tiedostamattoman arvioinnin perusteella. Arvioinnin perusteella tehtäviin valintoihin vaikuttavat ideologiaan sisältyvät arvot ja normit (Stacey ym. 2005: 6). CRP:n näkökulmasta katsottuna arvot ja normit ilmaantuvat vuorovaikutuksessa yhtä aikaan muovaten sitä. Normeissa painottuvat niiden pakottava ja rajoittava puoli ja ne tarjoavat perusteet toiminnan arvioimiseen. Voimakkaimmin rajoittavina tekijöinä voidaan pitää tunteita kuten häpeää ja rangaistuksen uhasta seurannutta pelkoa. Arvoihin sen sijaan liittyy moti-

voiva puoli, joka tarjoaa mahdollisuuden toiminnan arvioimiseen. Arvoihin liitetään erityisesti kiitollisuuden, epäitsekkyuden ja itsearvostuksen kaltaisia tunteita. (Stacey 2007: 348.) Stacey (2007) lisää konfliktien olevan välttämättömiä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta johtuvan muutoksen näyttäytyvän yhtä aikaa sekä ennustettavana että ennustamattomana. Responsiivisissa vuorovaikutussuhteissa ilmenevä alkuarvoherkkyys voi näkyä siten, että muutos vuorovaikutussuhteissa vaikuttaa koko organisaatioon (Lindell 2010: 304).

4.5. Johtaminen kompleksisessa organisaatiossa

Kompleksisuus on nykyorganisaatioiden todellisuutta mutta sen tiedostaminen ja tunnistaminen ei ole aina itsestään selvää. Strategiaan ja ennustettavuuteen pohjautuvassa organisaation johtamiskulttuurissa kompleksisuus voidaan nähdä negatiivisena ilmiönä ja sen tunnistaminen voi olla vaikeaa. (Doz, Hellström, Kosonen, Lähdemäki & Wilson 2017: 2–3.) MacLean ym. (2003) painottavat, että kompleksisen organisaation johtamisesta puhuttaessa on huomioitava myös inhimilliset ihmisyyteen liittyvät ilmiöt kuten tunteet, vaistot, tarkoituksellisuus ja reflektiivisyys. Dozin ym. (2017) arvion mukaan epäonnistumisen pelko on esimerkki niistä syistä, jotka estävät organisaation johtoa omaksumasta kompleksisuusajattelua.

Doz ym. (2017) pohtivat lisäksi, että johtamisen haasteena voi olla pirullisten ongelmien tunnistaminen ja nimeävät hyväksi johtajan ominaisuuksiksi yhteistyökyvyn, joustavuuden ja kyvyn sietää epävarmuutta. Kompleksisen organisaation muuttuva luonne ja pirullisten ongelmien esiintyminen vaativat johtajalta byrokraattisen systeemin ongelmanratkaisun sijaan yhteistyötä sekä kykyä tunnistaa ja määritellä olemassa olevat ongelmat (Doz ym. 2017: 7; McMillan & Overall 2016: 38). Myös Head ym. (2015) painottavat kontrolloinnin sijaan dialogisuuden merkitystä ja lisäävät, että perinteinen hierarkkinen johtamistapa ei edistä pirullisten ongelmien ratkaisemista. Johtajan yhtenä tärkeänä tehtävänä pidetäänkin kokonaisvaltaista organisaation kiinteyden ja yhtenäisyyden mahdollistamista (Head ym. 2015: 728).

CRP -teoriassa pidetään tärkeänä spontaania ja vapaasti virtaavaa keskustelukulttuuria, jonka mahdollistamisessa organisaation johdolla on merkittävä rooli. Ohjeiden antamisen ja sääntöjen sijaan johtajalta odotetaan keskustelun mahdollistamista riittävän luotamuksellisen ja osallistavan ilmapiirin kautta (Stacey 2007: 286). Johtajan inhimillinen ja empaattinen suhtautuminen sekä kyky nähdä ongelmien taustalla vaikuttavat todelliset syyt edesauttavat organisaation jäsenten sitoutumista yhteiseen päämäärään (Doz ym. 2017: 8). Myös Vartiainen ym. (2016) esittävät, että kompleksisen organisaation johtajalta vaaditaan kykyä ymmärtää ja havaita organisaatiossa esiintyviä pirullisia ongelmia sekä taitoa puuttua tilanteisiin, joissa emergenssi synnyttää ongelmia ja pahuutta. Johtajan tehtävänä on lisäksi havaita tapahtumien taustalla vaikuttavat tekijät kuten kauteuden ja riittämättömyyden tunteet (Vartiainen ym. 2016: 259). Vartiainen ym. (2016) mukaan nämä tekijät nousevat yksilöstä ja vaikuttavat muutostilanteissa organisaation uusiutumiskykyyn.

Kompleksisen organisaation johtamisen avaintekijöitä ovat vuorovaikutuksen mahdollistaminen hierarkkisuuksi vähentämällä ja itseorganisoidumista edistämällä (Marion ym. 2001: 405; Mitleton-Kelly 2003: 44; Vartiainen ym. 2016: 260). Mitleton-Kelly (2003) tiivistää hyvän johtajan edistävän ilmapiiriä, jossa voidaan ottaa riskejä ja yrittää uusia asioita ja jossa on sekä psykologiset että fyysiset edellytykset uuden oppimiselle. Zimmermann ym. (2008) lisäävät, että johtajan tehtävänä on organisaation varjosysteemin kuunteleminen. Juorut, käytäväkeskustelut ja epämuodolliset suhteet eivät ole uhka vaan mahdollisuus tehdä havaintoja ihmisten tunteista ja tulevasta toiminnasta (Zimmermann ym. 2008: 38).

Systeemiälykkyys on Raimo P. Hämäläisen ja Esa Saarisen tutkimusten pohjalta syntynyt käsite, jossa ajattelua laajennetaan tunneälyn ja sosiaalisen älykkyyden lisäksi havaitsemaan systeemiin liittyviä ominaisuuksia. Sen lisäksi, että ihminen kykenee tunnistamaan omia tunteitaan ja tuntemaan empatiaa muita kohtaan, on myös hyödyllistä tehdä havaintoja systeemistä ja omasta roolistaan osana eri systeemeitä. Systeemiälykäs ihminen ilmaisee tunteitaan ja tulee toimeen erilaisten tunteiden kanssa. Sen lisäksi hän tiedostaa ominaisuuksia, jotka ilmaantuvat systeemistä. (Vanhatalo 2007: 151–152.) Systeemiälykäs johtaja tunnistaa näkyvän systeemin lisäksi myös

haamusysteemin, joka on koneistomaisen näkyvän systeemin taustalla vaikuttava ihmisten subjektiivisista kokemuksista ja tunteista syntyvä inhimillinen systeemi. Haamusysteemin merkitys organisaatiolle on merkittävä, sillä se voi kehittyä systeemidiktatuuriksi, jossa pelot, puhumattomuus ja opportunisti latistavat innovatiivisuuden ja vuorovaikutuksen. Systeemiälykkyydessä tiedostetaan, että ihmisen perustarpeena on hyväksytyksi tuleminen ja inhimillisyys hyväksytään osaksi ihmisyyttä niin että se voidaan kääntää voimavaraksi. (Saarinen, Hämäläinen & Handolin 2004: 10–11.)

Saarinen ym. (2004) jatkavat, että systeemidiktatuuri aiheuttaa salailua, joka taas ylläpitää sen olemassaoloa niin, että uuden oppimista ja innovatiivisuutta ei tapahdu. Vastauksena tähän on avoimen vuorovaikutuksen tukeminen ja ilmapiiri, jossa peloista voi puhua häpeämättä. Koneistomaisesti ajatteleva johtaja voi kuitenkin tällaisessa tilanteessa alkaa etsimään ratkaisuja organisaatiomuutoksesta ja säästöistä, jolloin ilmapiiri lukkiutuu entisestään (Saarinen ym. 2004: 17–18.) Saarinen ym. (2004) painottavat systeemiälyn toimivan vastavoimana pelon ilmapiirille ja lisäävät, että pienetkin muutokset tunteissa ja vuorovaikutuksessa voivat vaikuttaa voimakkaasti koko systeemissä. Vaikka systeemiälykkyydessä korostetaan myös jokaisen henkilökohtaista vastuuta, on johdolla suuri rooli inhimillisen näkökulman tiedostamisessa. Organisaation johdolla on mahdollisuus tietoisesti vähentää pelon ilmapiiriä, edistää vapautuneisuutta ja nostaa esiin ihmisten kätkeytyjä voimavaroja tunnistamalla haamusysteemin ominaisuudet sekä avautumalla itsekin vapautuneemmalle vuorovaikutukselle. (Saarinen ym. 2004: 19–20.)

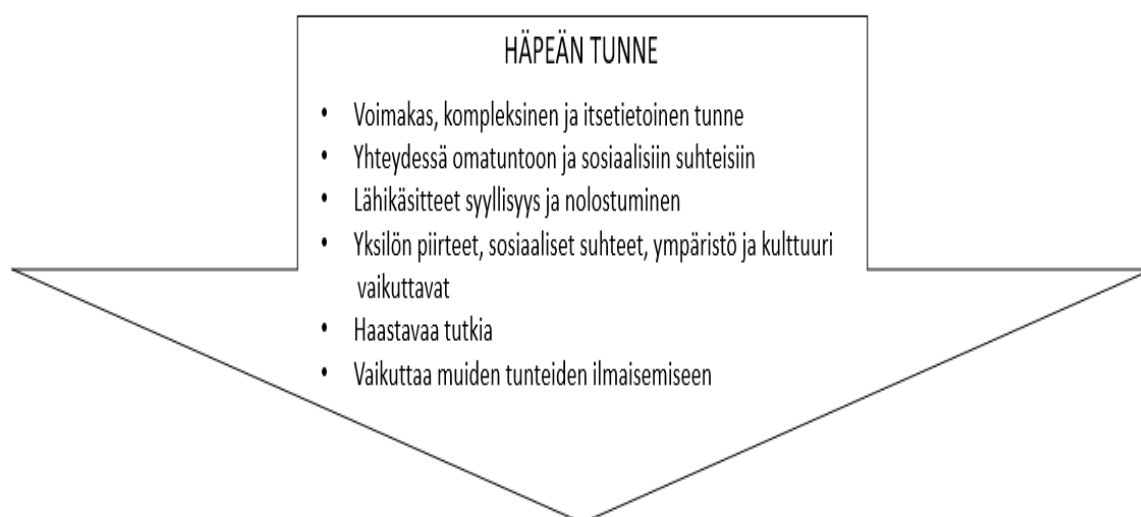
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET ORGANISAATIOSSA ILMAANTUVASTA HÄPEÄSTÄ JA KOMPLEKSISUUDESTA

Tämän pro gradu -tutkielman päätutkimustehtävänä oli selvittää integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla mitä on organisatorinen häpeä. Hermeneuttisen tutkimusintressin mukaisesti ymmärrys aiheesta lisääntyi tutkielman edettyä esiyymmärryksestä kohti synteisiä eli organisatorisen häpeän kompleksista luonnetta. Ymmärryksen lisääntyminen ilmeni ja synteesi rakentui tässä työssä luku kerrallaan. Prosessi on loputon mutta siitä huolimatta esitän tutkimusaineiston perusteella syntyneen synteisin tutkittavasta ilmiöstä. Sen lisäksi esitän tässä luvussa yhteenvetona pro gradu- tutkielmani tutkimustulokset vastaamalla ensin alatutkimuskysymyksiin ja esittämällä sitten johtopäätöksenä organisatorista häpeää kuvaavan käsitteellisen mallin vastauksena päätutkimuskysymykseen.

5.1. Häpeä ja sen ilmaantuminen organisaatiossa

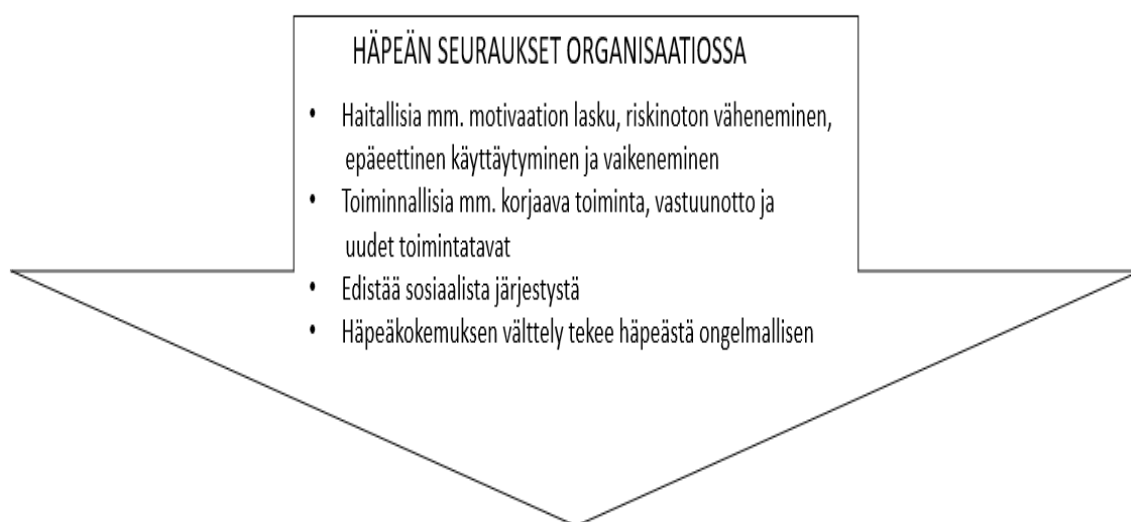
Ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä hain vastausta kysymykseen mitä häpeä on ja miten se ilmenee. Ennakkokäsitykseni tunteista ja häpeästä ovat painottaneet häpeän voimakasta ja tuhoavaa luonnetta sekä arvottanut tunteet tärkeys- tai paremmuusjärjestykseen niiden haitallisuuden tai hyödyllisyyden mukaan. Myös ajatus tunteiden armoilla olemisesta on ollut läsnä esiyymmärryksen vaiheessa. Tutkimusaineistosta nousi esiin tunteiden ja häpeän useat eri määritelmät ja tunteiden kompleksisuus. Ensimmäinen ymmärrystä lisäävä tehtävä oli selvittää tunteiden ja organisaation yhteys käymällä läpi organisatorista tunnetutkimusta. Tunteiden havaittiin tämän tutkielman mukaan vaikuttavan organisaatiossa monilla tasoilla ja niiden huomioiminen sekä yksilön että organisaation toiminnan kannalta nähtiin tärkeänä. Käytännössä tunteet ovat läsnä kaikkialla organisaatiossa oli sitten kyse työsuorituksesta tai taloudellisesta tehokkuudesta. Tunteet vaikuttavat kaikessa vuorovaikutuksessa ja niitä voi olla läsnä useita yhtä aikaa. Tutkielman mukaan kaikilla tunteilla voi olla sekä myönteisiä että haitallisia seurauksia, jolloin niiden arvottaminen sellaisenaan irrallaan tilanteesta ei aina ole paras mahdollinen lähestymistapa. (Ks. Marshak 2006: 9; Tomkins 2008: 111; Li ym. 2010: 159; Kirrane ym. 2017: 355.)

Tutkielmasta ilmeni, että häpeä on muiden tunteiden tavoin määritelty kompleksiseksi systeemiksi, joka toimii itseorganisoituvasti palauteprosessien ohjajana (ks. Izard ym. 1999; Li ym. 2010). Tunnetapahtuman intensiteetin suuruus vaikuttaa siihen johtaako tunnetila kaaokseen, joka voi yksilöstä ja tilanteesta riippuen johtaa joko pelkoon ja ahdistukseen tai korjaavaan toimintaan. Jotta tunnejärjestelmä voisi palautua kaoottisesta tilasta takaisin tasapainoon, muodostuu saatu palaute tässä vaiheessa erityisen tärkeäksi. Tilanteessa saatu palaute voi parhaimmillaan johtaa uuteen ajatteluun ja toimintaan ja edesauttaa kehittymistä. (ks. Li ym. 2010.) Edellä mainittu näkökulma painottaa ympäristön ja tunteen välistä riippuvuutta, mutta tässä tutkielmassa häpeän tunteen ilmaantumiseen todettiin vaikuttavan ympäristön ohella myös yksilön persoonallisuus, sosiaaliset suhteet ja kulttuuri. Häpeä nähtiin tunteena, jolla on suuri vaikutus muiden tunteiden ilmaisemiseen ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Häpeän olemuksen ollessa sidoksissa kulttuuriin ja yksilön persoonallisuuden piirteisiin ei häpeälle voitu antaa yhtä yksiselitteistä määritelmää. (Ks. Tangney ym. 1992: 660; Scheff 2003: 254; Malinen 2010: 43.) Kuviossa 9 on esitetty yhteenvedona tutkielmasta esiin nousseita häpeän tunteeseen liittyviä tekijöitä.



Kuvio 9. Häpeän tunne tutkielman yhteenvedona.

Toisen alatutkimuskysymyksen ohjaamana selvitin, millaisia vaikutuksia häpeällä on organisaatiossa. Tämän tutkielman perusteella häpeä näyttäytyi voimakkaana ja itsessään kompleksisena tunteena, jolla on organisaatiossa sekä haitallisia että toiminnallisia seurauksia (ks. kuvio 10). Häpeän yleisin haitallinen seuraus organisaatiossa on tutkielman mukaan vaikeneminen ja siihen liittyvä ongelmat. Toisaalta häpeä nähtiin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa mittarina, joka ohjaa ihmistä normien mukaiseen toimintaan. Häpeän havaittiin estävän epäeettistä käyttäytymistä ja yksilön tai ryhmän todettiin voivan muodostaa uusia toimintatapoja välttääkseen häpeää aiheuttaneen tapahtuman uusiutumisen. (Ks. Guerrero ym. 1998: 14; Edwards ym. 2009:86; Cibich ym. 2016: 472; Murphy ym. 2016: 661.)



Kuvio 10. Organisatorisen häpeän seuraukset tutkielman yhteenvetona.

Tutkielman mukaan organisaatiossa, jossa on avoin ja hyväksyvä ilmapiiri, voidaan häpeää aiheuttanut tilanne nostaa esiin ja keskustella mahdollisista muutostarpeista tai vuorovaikutuksen ongelmista. Organisaatiossa johtamisella todettiin olevan merkittävä vaikutus keskustelevalle ja hyväksyvälle ilmapiirille muodostumiselle. Virheistä rankaise-

misen ja onnistumisen pakon havaittiin lisäävän häpeää ja vaikeuttavan häpeää aiheutaneiden asioiden esiin ottamista. (Ks. Edwards ym. 2009:109.) Kuvioista 10 ilmenee myös tutkielmasta esiin noussut näkökulma, jonka mukaan organisaatiossa esiintyvä häpeä ei itsessään ole ongelmallinen vaan se tapa, miten häpeään ja häpeää aiheuttaneeseen tilanteeseen reagoidaan (ks. Cibich ym. 2016: 475).

5.2. Organisatorisen häpeän ja organisaation kompleksisuuden välinen yhteys

Kolmannen alatutkimuskysymyksen avulla hain vastausta kysymykseen millainen yhteys on organisaatiossa ilmenevällä häpeällä ja organisaation kompleksisuudella. Tutkielman mukaan organisaatio voidaan määrittellä kompleksiseksi systeemiksi, joka perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Toisaalta organisaatio voidaan myös määrittellä CRP -teorian mukaisesti systeemin sijaan vuorovaikutusprosesseiksi. Molemmissa ajatusmalleissa organisaation toimintaa leimaa kompleksisuus, ennustamattomuus ja herkkyys muutoksille. (Ks. Regine ym. 2000:12; Stacey ym. 2005: 7.) Tutkielmassa ilmeni, että ilman toimivaa vuorovaikutusta organisaation informaationkulku häiriintyy eikä spontaania muutosta pääse syntymään. Jotta uusia ideoita ja innovaatioita pääsisi syntymään, on organisaatiossa oltava edellytykset itseorganisoitumiselle. Itseorganisoitumisen edellytykseksi tutkielmassa nousivat organisaation mahdollisuus olla kaukana tasapainosta sekä riittävä informaation kulku, kommunikaatio ja vuorovaikutus. (Ks. Prigogine ym. 1984: 176; Regine ym. 2000: 12–13; Jalonen ym. 2013: 287.)

Tässä tutkielmassa nousi myös esiin, että erityisesti häpeä on organisaatiossa vallitsevista tunteista se, joka saa ihmisen vaikenemaan ja vetäytymään vuorovaikutuksesta. Häpeästä seuraava haitallinen käyttäytyminen ja negatiivinen asenne voivat olla vaikenemisen rinnalla estämässä itseorganisoitumisen vaatimaa informaation kulkua. (Ks. Stacey 2007: 348; Edwards ym. 2009: 86; Murphy ym. 2012: 11). Tutkielman mukaan organisaatiossa ei välttämättä synny uusia innovaatioita, jos ihmisten energia on sidottuna häpeän seurauksena salailuun ja piiloutumiseen eikä vuorovaikutusta ja kommunikointia tapahdu. Häpeän seurauksena tapahtuva muutos vuorovaikutuksessa voi vaikuttaa perhosefektin lailla läpi koko organisaation siten, että sen seurauksia ei aina ole helppoa

ennustaa. Toisaalta tutkielman mukaan on myös mahdollista, että häpeä johtaa uusien toimintatapojen kehittämiseen sen mukaisesti, miten ihminen on arvioinut häpeää aiheuttaneen tilanteen. (Vrt. Lindell 2010: 304; ks. Murphy ym. 2016: 661–668.) Itseorganisoitumista voidaan tämän tutkielman perusteella edesauttaa ottamalla organisaatiossa riskejä. Riskinottamista tukeva johtaminen ja ilmapiiri ohjaavat organisaatiota kohti kaaosta ja muutoksen mahdollisuutta. Tutkielmassa ilmeni lisäksi, että häpeä voi olla estämässä riskinottoa. Ihmiset voivat pelätä kasvojensa menettämistä ja epäonnistumista eivätkä silloin häpeän uhan takia ota ylimääräisiä riskejä. (Ks. Regine 2000:11; Cavichia 2010:881–882.)

Tutkielman mukaan organisaatiossa vallitseva kriittinen ja kontrolloiva ilmapiiri voi häpeästä johtuen olla estämässä uusien ideoiden esiin tuomista. Myös häpeän ilmaiseminen ja häpeää aiheuttaneen tilanteen korjaaminen voivat tutkielman mukaan estyä organisaation hierarkkisuuden, liiallisen kontrollin sekä valta-aseman väärinkäytön seurauksena. (Ks. TenHouten 2017: 101; Woodyatt ym. 2017: 297.) Tässä tutkielmassa kontrollointi nähtiin myös itseorganisoitumisen esteenä ja se yhdistettiin mekanistiseen ja hierarkkiseen organisaatioon ja sen johtamistapoihin. Kontrollin vähentämisen todettiin mahdollistavan spontaaniuden ja vuorovaikutuksen tuloksena syntyvän muutoksen. (Ks. Regine ym. 2000:11; Stacey 2005: 3; Head ym. 2015: 728). Liiallinen kontrollointi nähtiin haitallisena organisaation toiminnalle sekä itseorganisoitumisen että häpeän ilmaisun ja ilmenemisen näkökulmista. Tutkielman mukaan häpeää ja häpäisyn uhkaa voidaan myös käyttää yhtenä kontrolloinnin apuvälineenä, jolloin häpeä toimii ikään kuin näkymättömänä esteenä kompleksisen organisaation menestymisen tiellä (ks. Murphy ym. 2016: 670).

Tässä tutkielmassa havaittiin lisäksi, että organisaatiossa ilmenevällä häpeällä on heikentävä vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen. Motivaation ja sitoutumisen asteen todettiin vaikuttavan siihen, millaista yhteistyötä ihminen on organisaatiossa valmis tekemään ja lopulta myös itseorganisoitumisen mahdollistumiseen. (Ks. George ym. 2016: 49; Sherblom 2017: 14–15.) Tämä havainto kuvastaa yksilön persoonallisten ominaisuuksien merkitystä itseorganisoitumisessa (vrt. Jalonen 2006: 3). Häpeän monitahoisuus nousi tutkielmassa esiin siten, että häpeän todettiin voivan toimia myös motivaatto-

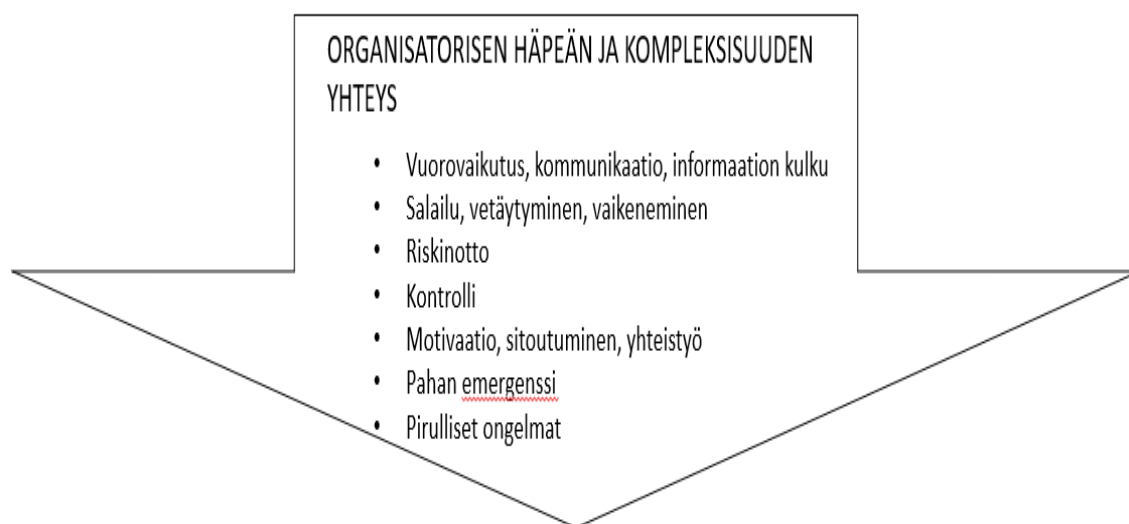
rina. Silloin ihminen on häpeän seurauksena valmis muuttamaan toimintaansa tai kehittämään itseään. Tutkielmassa ilmeni myös, että häpeän tunnetta välttääkseen ihminen voi motivoitua uusien ideoiden ja taitojen kehittämiseen sekä hakeutua yhteistyöhön muiden organisaation jäsenten kanssa. (Ks. Izard ym. 1999: 25; Cibich ym. 2016: 472; Leach 2017: 23.) Organisaatiossa ilmenevällä häpeällä todettiin olevan yhteys organisaation kompleksisuuteen liittyen vuorovaikutukseen, kommunikaatioon ja informaation kulkuun. Lisäksi havaittiin, että riskinotolla, kontrollilla ja yhteistyöllä on yhteyttä sekä organisatoriseen häpeään että organisaation kompleksisuuteen. Näitä organisatorisen häpeän ja kompleksisuuden yhdistäviä tekijöitä on koottu kuvioon 11.

5.2.1. Häpeä, pahuus ja pirulliset ongelmat

Häpeää ylläpitävä ilmapiiri voi tämän tutkielman mukaan tulla esiin haitallisen käytöksen, vaikenemisen ja salailun myötä pahuutena, joka on helposti yhdistettävissä ihmisen omaan toimintaan (ks. kuvio 11). Lisäksi todettiin, että liian suoria johtopäätöksiä tekemällä saatetaan syyllistää ensin yksilö eikä kontekstin synnyttämään perimmäiseen syyhyn eli organisaation pimeisiin puoliin paneuduta riittävästi. Tutkielmasta ilmeni myös, että organisaation sisällä kontekstin mukainen toiminta voi synnyttää ajatuksen kunnollisesta ja sääntöjä noudattavasta yksilöstä, eikä toiminnan haitallisuutta ja etenkin taustalla vaikuttavaa häpeää ja sen seurauksia välttämättä huomata. (Vrt. Bella ym. 2003: 69.) Tutkielmassa pidettiin mahdollisena, että organisaatiossa voidaan tottua tietyn kaltaiseen toimintaan, jolloin vaikenemista pidetään jopa hyveenä vaikeissa tilanteissa. Lisäksi kun pimeän puolen käyttäytymistä katsotaan uudesta näkökulmasta, sille voi löytyä selitys, joka tekee käytöksestä normaalia (ks. Linstead ym. 2014: 168). Tutkielman mukaan häpeän ja siihen liittyvän reaktion taustalla voi olla esimerkiksi organisaatiossa esiintyvä epäoikeudenmukainen kohtelu ja organisaatiomuutokseen liittyvä kynisyys (ks. Dean Jr. ym. 1998: 341; Bulger 2014:277). Näiden taustalla vaikuttavien organisaatioon liittyvien syiden nähtiin tekevän häpeän ja siihen liittyvän reaktion kuten vetäytymisen paremmin ymmärrettäväksi.

Pirulliset ongelmat näyttäytyivät tutkielman mukaan haitallisina ja vaikeasti havaittavina ongelmina, joiden ratkaisussa tunteet näyttelevät tärkeää osaa. Organisaatiossa voi

ilmetä epäonnistumista ja yhteistyöongelmia, joiden aiheuttajaa ei tiedetä tai osata nimetä. (Ks. Conklin 2006: 3; Metcalf ym. 2013: 371.) Yhteistyöhön liittyvien ongelmien todettiin voivan kuitenkin selittyä häpeästä johtuvalla vetäytymisellä ja välttelyllä. Toisaalta tutkielmassa ilmeni, että häpeän tunteen seurauksena ihminen saattaa myös motivoitua hakeutumaan yhteistyöhön muiden kanssa. (Ks. Murphy ym. 2012: 11; Leach 2017: 23.) Häpeällä ja sen ilmaantumisella havaittiin olevan vahva yhteys sosiaaliseen kanssakäymiseen (Scheff 2003: 254). Sosiaalisen kompleksisuuden todettiin tuovan lisähaasteen pirullisten ongelmien ratkaisuun ja tutkielmassa nähtiin tärkeänä, että ongelmia ratkottaisiin siinä sosiaalisessa ympäristössä, jossa ne ovat syntyneet. Tutkielman mukaan organisaatiossa vallitseva psykologisesti turvallinen ilmapiiri edistää pirullisen ongelman käsittelyä ja samanaikaisesti turvalliseksi koetun ilmapiirin todettiin vaikuttavan ihmisen tulkintaan häpeää aiheuttavasta tapahtumasta. (Conklin 2006: 23; Marshak 2009: 59; Murphy ym. 2012:11.)



Kuvio 11. Organisaattorisen häpeän ja kompleksisuuden yhteys tutkielman yhteenvetona.

5.2.2. Organisatorisen häpeän ja kompleksisuuden johtaminen

Organisaatiossa ilmaantuvat tunteet liittyivät tämän tutkielman mukaan tunnereaktioita aiheuttaviin tapahtumiin (ks. Weiss ym. 1996:11). Häpeää aiheuttavien tapahtumien käsittely, keskusteleva ilmapiiri ja mahdollisuus korjata omaa toimintaa nähtiin salailua ja vaikenemista vähentävinä. Organisaation johdon todettiin voivan omalla toiminnallaan mahdollistaa ja tukea sellaista ilmapiiriä, jossa ihmiset voivat puhua häpeästä vapaammin ja tuoda esiin myös epäonnistumisia ilman rangaistuksen pelkoa. Tällainen avoimen keskustelukulttuurin havaittiin mahdollistavan myös itseorganisoitumisen edellyttämän kommunikaation ja ristiriitojen käsittelyn (Ks. Knowles 2002:88; Edwards ym. 2009: 109; Ståhle ym. 2009:111; Murphy ym. 2016: 671.) Tämän tutkielman mukaan kontrolloinnilla on haitallinen vaikutus sekä organisaation itseorganisoitumiselle että häpeän ilmaisemiselle. Tunteet huomioiva ja empaattinen johtaminen määriteltiin pyrkimyksenä pois kontrolloinnista ja hierarkkisuudesta ja kykynä mahdollistaa erilaisten tunteiden ilmaisua ja esiintymistä organisaatiossa (ks. Maamari ym. 2017: 329).

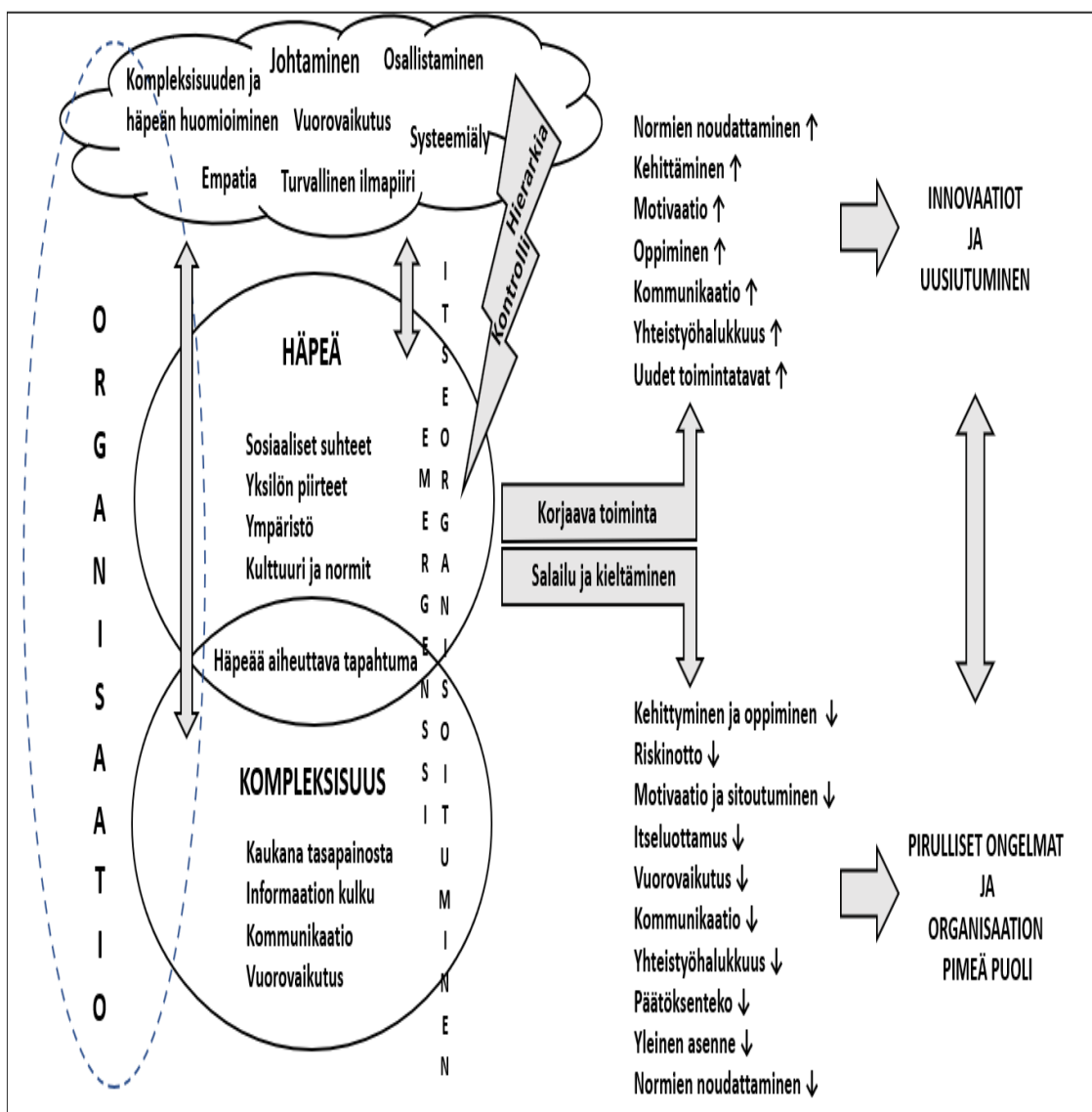
Tunteiden huomioimisen ja empaattisen suhtautumisen todettiin auttavan organisaation johtoa pirullisten ongelmien havaitsemisessa ja ratkaisemisessa. Muiden organisaation jäsenten lisäksi pirullisten ongelmien ratkaisemisen todettiin vaativan yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja myös johtajalta. Edellytyksenä tunneälykkäälle johtamiselle havaittiin olevan organisaation johdon kyky tunnistaa omaa häpeäänsä sekä häpeää aiheuttavia tilanteita, jotka vaikuttavat mahdollisesti esimerkiksi vuorovaikutukseen. (Ks. Head ym. 2015: 722; Maamari ym. 2017: 329.) Tunteiden huomioimiseksi voidaan pirullisten ongelmien ratkaisemisessa käyttää tunteet huomioivaa ongelmanratkaisumallia. Johtajan on hyvä tiedostaa, että häpeä voi ilmetä organisaatiossa hyvin piilevänä ja vaikuttaa erilaisten ongelmatilanteiden taustalla. (Ks. Bella ym. 2003: 103; Metcalf ym. 2013: 371.)

5.3. Organisatorisen häpeän malli

Tutkielmani päätutkimuskysymyksessä kysyttiin mitä on organisatorinen häpeä. Vastauksena tähän kysymykseen ja työni johtopäätöksenä olen luonut tähän pro gradu -

tutkielmaan perustuvan käsitteellisen mallin organisatorisesta häpeästä (ks. kuvio 12). Mallissa ovat yhdistettyinä häpeän olemus, häpeän seuraukset organisaatiossa sekä organisatorisen häpeän ja kompleksisuuden yhdistävät tekijät siten, kun ne tässä tutkielmassa ovat tulleet esiin. Mallin lähtökohtana on ajatus siitä, että ihminen on samanaikaisesti osa useita eri systeemejä ja pienikin muutos organisaatiossa voi johtaa ennalta arvaamattomaan lopputulokseen. Esittämäni organisatorisen häpeän malli on yksi näkökulma organisaatiossa ilmenevään häpeään. Kompleksisuutensa vuoksi häpeällä voi olla myös tästä mallista poikkeavia seurauksia ja lopputuloksia.

Tutkielmaani perustuvassa organisatorisen häpeän mallissa (ks. kuvio 12) korostuu sekä häpeän että organisaation kompleksisuus. Johtaminen nähdään organisatorisen häpeän mallissa yhtenä olennaisena tekijänä häpeän haitallisten seurausten välttämiseksi ja kompleksisuudesta selviytymiseksi. Johtamisella on myös tärkeä osuus vuorovaikutuksen mahdollistamisessa ja tunteiden huomioimisessa. Organisaatiossa esiintyvä kontrolli ja hierarkia ilmenevät haitallisina sekä itseorganisoitumisen että häpeän ilmaantumisen kannalta. Kompleksisuuteen kuuluva ennustamattomuus ja emergenssi tuovat lisähaasteita liittyen organisatorisen häpeän ilmaantumiseen. Häpeää aiheuttavat tilanteet ilmaantuvat yllättäen ja silloin merkittäväksi nousee häpeää aiheuttavaan tilanteeseen reagointi ja siitä saatu palaute. Se, miten ihminen kulloinkin reagoi, on sidoksissa persoonan piirteiden lisäksi kulttuuriin sekä siihen millainen ilmapiiri organisaatiossa valitsee esimerkiksi suhteessa virheiden tekemiseen.



Kuvio 12. Organisatorisen häpeän malli.

Organisatorisen häpeän mallista (ks. kuvio 12) ilmenee, että organisatorinen häpeä on organisaatioissa vaikuttava kompleksinen ilmiö, jolla on sekä haitallisia että toiminnallisia seurauksia. Häpeän seurauksena ihminen päätyy joko korjaavaan toimintaan tai salailee ja kieltää häpeän tai sen aiheuttaneen tapahtuman. Korjaava toiminta ja häpeästä puhuminen mahdollistavat itseorganisoitumisen ja sen seurauksena uusien toimintatapojen ja innovaatioiden syntymisen. Häpeän salailulla ja kieltämisellä taas on yhteys vuorovaikutuksen, kehittymisen ja yhteistyöhalukkuuden heikkenemiseen ja sen seuraukse-

na organisaatiossa voi esiintyä pirullisia ongelmia, joiden alkuperää on vaikeaa hahmottaa. Häpeän salailua ja kieltämistä seuraavaa haitallista käyttäytymistä voidaan kuvata myös organisaation pimeänä puolena tai jopa pahuutena. Pirullisten ongelmien todellisten syiden äärelle pyrkiminen ja organisaation pimeän puolen havaitseminen voivat johtaa tilanteeseen, jossa organisaatio voi uusiutua ja uusia innovaatioita voi syntyä. Oleellista on nähdä asiat, jotka vaikuttavat häpeän haitallisten seurausten taustalla sekä ymmärtää organisaation kompleksisuuden ja häpeän välinen yhteys. Tutkielman perusteella muodostettu ja kuvattu organisatorisen häpeän malli voi omalta osaltaan auttaa organisaatioita tämän yhteyden hahmottamisessa.

6. POHDINTA

Lähestyin työssäni tutkimuskohdetta integratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsaus ei ollut systemaattinen, mitä voi pitää tämän tutkimuksen osalta sekä vahvuutena että heikkoutena. Häpeän ja kompleksisen organisaation välisen yhteyden ymmärtäminen vaatii laaja-alaista lähestymistä eri tutkimusalojen ja aineistojen kautta. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ei välttämättä olisi riittänyt tuottamaan riittävästi tekstiaineistoa aiheesta, jota on tähän saakka tutkittu vain vähän. Tutkimusartikkeleita lukiessani pyrin noudattamaan Bearfieldin ym. (2007) ohjetta, jonka mukaan tutkijan on syytä kiinnittää huomiota artikkelissa esiintyvän lähdeaineiston tyyppiin, millaisiin lähteisiin artikkelissa on viitattu ja kuinka artikkelin sisältö linkittyy muuhun kirjallisuuteen.

Aineiston keräämisessä pyrin saturaatioon eli aineiston kylläntymiseen. Tutkijana tein päätöksen aineiston riittävydestä, kun se alkoi toistaa itseään ja artikkeleissa viitattiin yhä uudelleen samoihin tutkijoihin. Bearfield ym. (2007) näkevät usein toistuvat tutkijanimet merkinä kirjallisuuskatsaukseen valittavien tutkimusten laadusta. Hirsjärven ym. (2010) mukaan saturaatioon pyrkimisessä ongelmaksi muodostuu kysymys siitä mikä on riittävä. Hermeneuttisessa kehämäisessä lähestymistavassa kuitenkin painotetaan todellisen merkityksen löytymisen olevan ikuisesti jatkuva prosessi (Gadamer 2004: 38). Tämä loputtoman prosessin periaate ja sen tiedostaminen vastaavat osaltaan myös aineiston riittävyden ongelmaan, vaikka on myönnettävä, että joku toinen tutkija olisi voinut päätyä aineiston valinnan ja riittävyden suhteen erilaisiin ratkaisuihin. Tutkielman tulos ei ole yleistettävissä mutta se antaa lähtökohdan aiheen laajempaan käsittelyyn ja tuo esiin yhden näkökulman organisatorisesta häpeästä. Tutkimusaineisto on tässä työssä ollut pääsääntöisesti englanninkielistä. Koska kyseessä ei ole äidinkieleni, on huomioitava, että englanninkielen käännökset ja niiden merkitykset ovat osittain tutkijasta riippuvaisia. Olen pyrkinyt lisäämään tutkielman luotettavuutta tuomalla esiin tutkimuksessa käytettävät tutkimusaineiston muodostavat päälähteet ja kuvaamalla tutkimusraportissa analyysivaihe mahdollisimman johdonmukaisesti ja asianmukaista viitustekniikkaa käyttäen.

Tutkielmaa tehdessäni huomasin jo alkuvaiheessa, että organisatorisen häpeän ja kompleksisuuden yhdistävää tutkimusta on tehty vain vähän. Tällaiselle tutkimukselle on kuitenkin tarvetta, kun huomioidaan, kuinka laaja-alaisia vaikutuksia häpeällä on organisaation toimintaan yhdessä kompleksisuuden kanssa. Tämän pro gradu -tutkielman yhtenä antina on herättää keskustelua vaikeaksi koetun aiheen tutkimisen tarpeellisuudesta. Halusin tässä työssä lähestyä aihetta kirjallisuuskatsauksena tuoden häpeän kompleksisen organisaation kontekstiin eikä tutkielmassa siten ollut empiiristä osuutta. Seuraava askel olisikin laajentaa organisatorisen häpeän ja kompleksisuuden tutkimusta empiirisen tutkimuksen avulla. Yhtenä mielestäni hedelmällisenä jatkotutkimusaiheena olisi tutkia häpeän esiintymistä ja sen seurauksia kahdessa toisistaan poikkeavassa organisaatiossa kuten sotilas- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Näkökulmaa voisi rajata esimerkiksi hierarkian, kontrollin ja häpeän ilmenemiseen suhteessa organisaation kompleksisuuteen. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää miten itseorganisoituminen ilmenee näissä organisaatioissa suhteessa kommunikaatioon ja häpeän tunteisiin.

Tutkielmaa tehdessäni jäin myös kaipaamaan tutkimustietoa organisatorisesta häpeästä liitettyen kompleksisen organisaation johtamiseen. Mahdollisia jatkotutkimusaiheita olisivatkin organisaation johtajien suhtautuminen häpeään tai erilaisten johtamistyylien merkitys häpeän ilmaantumisessa organisaatiossa. Myös organisaation jäsenten häpeäkokemusten selvittäminen organisaation muutostilanteissa voisi tuoda lisää ymmärrystä organisaatiomuutosten onnistumiseen. Mielenkiintoisia tutkimusaiheita olisivat myös organisaatiossa ilmaantuvan häpeän rooli ja huomioiminen pirullisten ongelmien ratkaisemisessa, organisatorisen häpeän kaksijakoisuus haitallisena/toiminnallisena tunteena sekä häpeä ja sen seuraukset organisaatiossa ilmenevänä pahuutena tai muutoksen mahdollistajana.

Tämä pro gradu -tutkielma lisäsi ymmärrystä häpeän merkityksestä organisaatiossa ja sen kytkeytymisestä kompleksisena nähtävän organisaation todellisuuteen. Koska organisaatiossa on inhimillisiä ihmisiä, on siellä myös tunteita. Häpeä tunteena on yhtä aikaa vaiettu ja voimakkaasti vaikuttava. Sen olemassaoloa ei voida organisaatiossa kiistää, eikä sen seurauksia vähätellä. Vuorovaikutuksella on merkittävä rooli sekä häpeän ilmaantumisessa että kompleksisen organisaation itseorganisoitumisessa. Häpeän ja

kompleksisuuden huomioivassa johtamisessa ymmärretään vuorovaikutuksen merkitys ja tuetaan sen syntymistä ja olemassaoloa. Koko organisaatiolta vaaditaan kykyä tunnistaa tunteita, myöntää niiden vaikutus ja ymmärtää niillä olevan merkittävä osa organisaation toiminnassa. Tällainen on mahdollista vain silloin, kun vuorovaikutus perustuu todelliseen kohtaamiseen, avoimuus sallitaan ja ihmiset suhtautuvat toisiinsa myötätun-
toisesti.

Organisaatiossa häpeästä keskustelemalla ja tunteen normalisoimisella voidaan vähentää häpeän haitallisia seurauksia ja toisaalta myös edistää pohdintaa siitä, voitaisiinko häpeän tunne valjastaa jopa muutoksen ja innovatiivisuuden polttoaineeksi. Häpeän tunteeseen liitettävää pahuutta ja yksilön taakkaa voidaan vähentää tiedostamalla häpeän haitallisten seurausten lisäksi myös sen toiminnalliset seuraukset. Häpeä voi olla sysäämässä organisaatiota kohti kaaosta, josta voi seurata haitallisten seurausten sijaan myös lopulta myönteiseksi osoittautuva muutos. On myös hyvä pohtia, onko organisaatiossa esiintyvä häpeä syy vai seuraus eli onko häpeä syy esimerkiksi organisaatiomuutoksen epäonnistumisen taustalla tai jääkö organisaatiossa häpeän seurauksena syntymättä uusia ideoita. Tutkielman perusteella voidaan sanoa, että organisatorinen häpeä on itsessään kompleksinen ilmiö osana kompleksista toimintaympäristöä eikä siitä voida antaa yksiselitteistä kuvausta. Organisaatiossa ilmenevän häpeän haitallisten seurausten minimoimisessa on tärkeintä ilmapiiri, jossa häpeää ei tarvitse hävetä.

LÄHDELUETTELO

- Allen, Joseph A., Cliff W. Scott, Sarah J. Tracy & John Crowe (2013). The signal provision of emotion: Using emotions to enhance reliability via sensemaking. *Psychology faculty publications*, nro. 98.
- Anderson, Philip (1999). Complexity theory and organization science. *Organization science* 10:3, 216–232.
- Aristoteles (2012). Osa VII: Nikomakhoksen etiikka. Helsinki: Gaudeamus.
- Barsade, Sigal & Olivia O’Neill (2016). Manage your emotional culture: Most leaders focus on how employees think and behave, but feelings matter as much. *Harvard Business Review* 1–2, 58–66.
- Bearfield, Domonic A. & Warren S. Eller (2007). Writing a literature review: The art of scientific literature. *Teoksessa: Handbook of research methods in public administration*, 61–72. Toim. Gerald J. Miller & Kaifeng Yang. Boca Raton Florida: CRC Press.
- Bella, David A. (2006). Emergence and evil. *Emergence: Complexity & Organization* 8:2, 102–115.
- Bella, David A., Jonathan B. King & David Kailin (2003). The dark side of organizations and a method to reveal it. *Emergence: Complexity & Organization* 5:3, 66–82.
- Boulding, Kenneth (1956). General systems theory: The skeleton of science. *Management Science* 2:3, 197–208.
- Brief, Arthur P. & Howard M. Weiss (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology* 53:2, 279–307.

- Brown, Michael E. & Marie S. Mitchell (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly* 20:4, 583–616.
- Bulger, Carrie A. (2013). Self-conscious emotions: A new direction for emotion research in occupational stress and well-being. *Teoksessa: Research in occupational stress and well-being: the role of emotion and emotion regulation in job stress and well-being*, 225–256. Toim. Pamela L. Perrewe, Christopher C. Rosen & Jonathan R.B. Halbesleben. Emerald Group Publishing limited, nro 11.
- Burrell, Gibson & Gareth Morgan (2005). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Aldershot: Ashgate Publishing.
- Byrne, David (1998). *Complexity theory and social sciences: An introduction*. Lontoo: Routledge.
- Castelnovo, Walter & Maddalena Sorrentino (2018). Engaging with complexity in a public programme implementation. *Public Management Review* 20:7, 1013–1031.
- Cavicchia, Simon (2010). Shame in the coaching relationship: Reflections on organizational vulnerability. *Journal of Management Development* 29:10, 877–890.
- Chappell, David & T. Gregory Dewey (2014). Defining the entropy of hierarchical organizations. *Complexity, Governance & Networks* 1:2, 41–56.
- Cibich, Mikaela, Lydia Woodyatt & Michael Wenzel (2016). Moving beyond “shame is bad”: How a functional emotion can become problematic. *Social and Personality Psychology Compass* 10:9, 471–483.

- Conklin, Jeffrey (2006). *Dialogue mapping: Building shared understanding of wicked problems*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Coughlan, Michael, Frances Ryan & Patricia Cronin (2103). *Doing a literature review in nursing, health and social care*. Lontoo: SAGE Publications.
- Crozier, W. Ray (2014). Differentiating shame from embarrassment. *Emotion Review* 6:3, 269–276.
- Darwin, Charles (1872). *The expression of the emotions in man and animals*. Lontoo: John Murray.
- De Leersnyder, Jozefien, Michael Boiger & Batja Mesquita (2013). Cultural regulation of emotion: Individual, relational and structural sources. *Frontiers in Psychology* 4:55, 1–11.
- Dean Jr., James W., Pamela Brandes & Ravi Dharwadkar (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review* 23:2, 341–352.
- Dinh, Jessica E., Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C. Liden & Jinyu Hu (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly* 25:1, 36–62.
- Dooley, Kevin J. (1997). A complex adaptive systems model of organization change. *Nonlinear Dynamics, Psychology and Life Sciences* 1:1, 69–97.
- Doz, Yves, Eeva Hellström, Mikko Kosonen, Jenna Lähdemäki & Keeley Wilson (2017). *Reflections on the leadership under complexity workshop*. Helsinki: Sitra.

- Edwards, Marissa S., Neal M. Ashkanasy & John Gardner (2009). Deciding to speak up or to remain silent following observed wrongdoing: The role of discrete emotions and climate of silence. *Teoksessa: Voice and silence in organizations*, 83–111. Toim. Jerald Greenberg & Marissa S. Edwards. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Evans, David (2007). Integrative reviews of quantitative and qualitative research: Overview of methods. *Teoksessa: Reviewing research evidence for nursing practice: Systematic reviews*, 137–148. Toim. Christine Webb & Brenda Roe. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Ferguson, Tamara J. & Susan L. Crowley (1997). Gender differences in the organization of guilty and shame. *Sex Roles* 37:1, 19–44.
- Fisher, Cynthia D. & Neal M. Ashkanasy (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior* 21:2, 123–129.
- Gadamer, Hans-Georg (2004). *Hermeneutiikka: Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Tampere: Vastapaino.
- George, Jennifer M. & Erik Dane (2016). Affect, emotion and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 136, 47–55.
- Gjæver, Fay & Roy K. Smollan (2015). Evolving emotional experiences following organizational change: A longitudinal qualitative study. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 10:2, 105–133.
- Gleick, James (2007). *Kaaos*. Helsinki: Art House Oy.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis & Annie McKee (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.

- Greenhalgh, Trisha, Sally Thorne & Kirsti Malterud (2018). Time to challenge the spurious hierarchy of systematic over narrative reviews? *European Journal of Clinical Investigation* 48:6, 1–6.
- Guerrero, Laura K., Peter A. Andersen & Melanie R. Trost (1998). Communication and emotion: Basic concepts and approaches. *Teoksessa: Handbook of communication and emotion: Research, theory, applications and contexts*, 3–27. Toim. Peter A. Andersen & Laura K. Guerrero. San Diego: Academic Press.
- Haaparanta, Leila & Ilkka Niiniluoto (2016). *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hammond, Debora (2010). *The science of synthesis: Exploring the social implications of general systems theory*. Colorado: The University Press.
- Hanén, Tom (2017). *Yllätysten edessä: Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta*. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Head, Brian W. & John Alford (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society* 46:6, 711–739.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2010). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holland, John H. (2006). Studying complex adaptive systems. *Journal of systems science and complexity* 19:1, 1–8.
- Holland, John H. & John H. Miller (1991). Artificial adaptive agents in economic theory. *American Economic Review* 81:2, 365–371.
- Hutchinson, Phil (2008). *Shame and philosophy an investigation in the philosophy of emotions and ethics*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

- Huttunen, Rauno (2005), Jürgen Habermas ja julkisuuden rakennemuutos. Niin & näin nro 4, 88–94.
- Introna, Lucas D. (2003). Complexity theory and organizational intervention: Dealing with (in)commensurability. Teoksessa: Complex systemn and evolutionary perspectives on organisations: The application of complexity theory to organisations, 205–219. Toim. Eve Mitleton-Kelly. Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Izard, Carroll E. (2010). The many meanings/aspects of emotion: Definitions, functions, activation and regulation. *Emotion Review* 2:4, 363–370.
- Izard, Carroll E., Brian P. Ackerman, Kristen M. Schoff & Sarah E. Fine (1999). Self-organizatFion of discrete emotions, emotion patterns and emotion-cognition relations. Teoksessa: Emotion, development and self-organization: Dynamic systems approaches to emotional development, 15–36. Toim. Marc David Lewis & Isabela Granic. New York: Cambridge University Press.
- Jalonen, Harri (2006). Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. *Politiikka* 48:2, 1–12.
- Jalonen, Harri (2013). Jos tiedolla johtaminen on vastaus, niin mikä on ongelma? *Tietoasiantuntija* 5, 10–14.
- Jalonen, Harri, Juha Lindell, Alisa Puustinen & Harri Raisio (2013). Yhteistyön kääntöpuoli: Kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää. *Hallinnon tutkimus* 32:4, 284–300.
- Jolkkonen, Jari (2007). Systemaattinen analyysi tutkimusmetodina: *Metodiopas*. Joensuu: Joensuun yliopisto.

- Jonker, Cara & Natalia Botma (2012). The emotion experiences of employees in a work setting. Teoksessa: Research on emotion in organization volume 8: Experiencing and managing emotions in the workplace, 13–49. Toim. Neal M. Ashkanasy, Charmine E.J. Härtel & Wilfred J. Zerbe. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Jussila, Juhani, Kaisu Montonen & Kari E. Nurmi (1992). Systemaattinen analyysi kasvatustieteiden tutkimusmenetelmänä. Teoksessa: Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa, 157–208. Toim. Terttu Gröhn & Juhani Jussila. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kaakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Kaisa Heinlahti (2006). Mitä on tutkimus: Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Kaakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa (2013). Tieteenfilosofia ja argumentaatio. Teoksessa: Argumentti ja kritiikki: Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot, 388–403. Toim. Marja-Liisa Kaakkuri-Knuuttila. Helsinki: Gaudeamus.
- Kaakkuri-Knuuttila, Marja-Liisa & Petri Ylikoski (2013). Merkitys ja tulkinta. Teoksessa: Argumentti ja kritiikki: Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot, 24–33. Toim. Marja-Liisa Kaakkuri-Knuuttila. Helsinki: Gaudeamus.
- Kankkunen, Päivi & Katri Vehviläinen-Julkunen (2009). Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kannisto, Heikki (2002). Ymmärtäminen, kritiikki ja hermeneutiikka. Teoksessa: Nykyajan filosofia, 303–435. Toim. Ilkka Niiniluoto & Esa Saarinen. Helsinki: WSOY.
- Kaufman, Gershen (2004). The psychology of shame. New York: Springer Publishing Company.

- Kiel, L. Douglas & Douglas J. Watson (2009). Affective leadership and emotional labor: A view from the local level. *Public Administration Review* 69:1, 21–24.
- Kirrane, Melrona, Deidre O’Shea, Finian Buckley, Adele Grazi & Joanne Prout (2017). Investigating the role of discrete emotions in silence versus speaking up. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 90:3, 354–378.
- Kirsch, Christina, Warren Parry & Cameron Peake (2010). The underlying structure of emotions during organizational change. *Teoksessa: Research on emotion in organization volume 6: Emotions and organizational dynamism*, 113–138. Toim. Wilfred J. Zerbe, Charmine E. J. Härtel & Neal M. Ashkanasy. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Knowles, Richard N. (2002). Self-organizing leadership: A way of seeing what is happening in organizations and a pathway to coherence (part II). *Emergence: Complexity & Organization* 4:4, 86–97.
- Leach, Colin Wayne (2017). Understanding shame and guilt. *Teoksessa: Handbook of the psychology of self-forgiveness*, 17–28. Toim. Lydia Woodyatt, Everett L. Worthington Jr., Michael Wenzel & Brandon J. Griffin. Cham: Springer International Publishing.
- Li, Yan, David Ahlstrom & Neal M. Ashkanasy (2010). A multilevel model of affect and organizational commitment. *Asia Pasific Journal of Management* 27:2, 193–213.
- Li, Yan, Neal M. Ashkanasy & David Ahlstrom (2010). Complexity theory and affect structure: A dynamic approach to modeling emotional changes in organizations. *Teoksessa: Research on emotion in organization: Emotions and organizational dynamism*, 139–165. Toim. Wilfred J. Zerbe, Charmine E. J. Härtel & Neal M. Ashkanasy. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

- Lindell, Juha (2010). Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* 29:4, 299–314.
- Lindell, Juha (2017). *Muutosjohtajuuden pirullinen puoli*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Linstead, Stephen, Garance Maréchal & Ricky W. Griffin (2014). Theorizing and researching the dark side of organization. *Organization Studies* 35:2, 165–188.
- Maamari, Bassem E. & Joelle F. Majdalani (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis* 25:2, 327–345.
- MacLean, Donald & Robert MacIntosh (2003). Complex adaptive social systems: Towards a theory for practice. Teoksessa: *Complex systems and evolutionary perspectives on organisations: The application of complexity theory to organisations*, 149–165. Toim. Eve Mitleton Kelly. Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Maimone, Fabrizio & Marta Sinclair (2010). Affective climate, organizational creativity and knowledge creation: Case study of an automotive company. Teoksessa: *Research on emotion in organization: Emotions and organizational dynamism*, 309–332. Toim. Wilfred J. Zerbe, Charmine E. J. Härtel & Neal M. Ashkanasy. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Malinen, Ben (2010). *The nature, origins, and consequences of finnish shame-proneness: A grounded theory study*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Marion, Russ & Mary Uhl-Bien (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly* 12:4, 389–418.
- Marshak, Robert J. (2006). *Covert processes at work: Managing the five hidden dimensions of organizational change*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Marshak, Robert J. (2009). Reflections on wicked problems in organizations. *Journal of Management Inquiry* 18:1, 58–59.
- Maula, Marjatta (2004). Elävä organisaatio ja liiketoimintaekosysteemi: Kompleksisten systeemien kaksi tulkintaa. Teoksessa: *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö: Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan*, 256–269. Toim. Markku Sotarauta & Kati-Jasmin Kosonen. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- May, Robert M. (1976). Simple mathematical models with very complicated dynamics. *Nature: International Weekly Journal of Science* 261, 459–467.
- McMillan, Charles & Jeffrey Overall (2016). Wicked problems: Turning strategic management upside down, *Journal of Business Strategy* 37:1, 34–43.
- Metcalf, Louise & Sue Benn (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics* 112:3, 369–384.
- Mitleton-Kelly, Eve (2003). Ten principles of complexity and enabling infrastructures. Teoksessa: *Complex system and evolutionary perspectives on organisations: The application of complexity theory to organisations*, 23–50. Toim. Eve Mitleton-Kelly. Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Mitleton-Kelly, Eve (2011). A complexity theory approach to sustainability: A longitudinal study in two London NHS hospitals. *The Learning Organization* 18:1, 45–53.
- MOT (2017). Kielitoimiston sanakirja. Saatavissa 15.11.2017:
<http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>.

- Murphy, Steven A. & Sandra Kiffin-Petersen (2012). Shame: A review and research model. Konferenssijulkaisu. Australian & New Zealand Academy of Management.
- Murphy Steven A. & Sandra Kiffin-Petersen (2016). The exposed self: Multilevel model of shame and ethical behavior. *Journal of Business Ethics* 4, 657–675.
- Nagayoshi, Sanetake & Jun Nakamura (2016). What subdues shame in learning from failure: Empirical study on a company in Japan. Konferenssijulkaisu. Pacific Asia Conference on Information Systems.
- Niiniluoto, Ilkka (1999). *Johdatus tieteenfilosofiaan: Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Pessoa, Luiz (2011). Reprint of: Emotion and cognition and the amygdala: From “what is it?” to “what’s to be done?”. *Neuropsychologia* 49:4, 681–694.
- Peterson, Suzanne J., Christopher S. Reina, David A. Waldman & William J. Becker (2015). Using physiological methods to study emotions in organisations. Teoksessa: *Research on emotion in organization: Emotions and identity*, 3–27. Toim. Neal M. Ashkanasy, Wilfred J. Zerbe & Charmine E. J. Härtel, Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Planalp, Sally (1998). Communicating emotion in everyday life: Cues, channels and processes. Teoksessa: *Handbook of communication and emotion: Research, theory, applications and contexts*, 29–48. Toim. Peter A. Andersen & Laura K. Guerrero. San Diego: Academic Press.
- Poutanen, Petro (2016). Complexity and collaboration in creative group work. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.

- Poutanen, Petro, Wael Soliman & Pirjo Ståhle (2016). The complexity of innovation: An assessment and review of the complexity perspective. *European Journal of Innovation Management* 19:2, 189–213.
- Prigogine, Ilya & Isabelle Stengers (1984). *Order out of chaos: Man's new dialogue with nature*. New York: Bantam Books Inc.
- Raatikainen, Panu (2004). *Ihmistieteet ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauhala, Lauri (2007). Ihmistajunta tutkivana ja tutkittavana. *Tieteessä tapahtuu* 8, 21–26.
- Rauhala, Lauri (2009). *Henkinen ihminen: Henkinen ihmisessä ja ihmisen ainutlaatuisuus*. Helsinki: Gaudeamus.
- Regine, Birute & Roger Lewin (2000). Leading at the edge: How leaders influence complex system. *Emergence: Complexity & Organization* 2:2, 5–23.
- Rittel, Horst W. J. & Melvin M. Webber (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences* 4:2, 155–169.
- Roy K. Smollan, Jonathan A. Matheny & Janet G. Sayers (2010). Personality, affect and organizational change: a qualitative study. *Teoksessa: Research on emotion in organization: Emotions and organizational dynamism*, 85–112. Toim. Wilfred J. Zerbe, Charmine E. J. Härtel & Neal M. Ashkanasy. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Russell, James A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology* 39:6, 1161–1178.
- Saarinen, Esa, Raimo P. Hämäläinen & Ville-Valtteri Handolin (2004). *Systeemiäly vastaan systeemidiktatuuri: 50 kiteytystä*. Teoksessa: *Systeemiäly: Näkökulmia*

vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan, 7–20. Toim. Raimo P. Hämäläinen & Esa Saarinen. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Salminen, Ari (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Savolainen, Satu (2015). Kognitiivinen tunnearvoteoria ja psykologinen hyväksyminen organisaatiomuutoksen kohtaamisessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Scheff, Thomas J. (2003). Shame in self and society. *Symbolic Interaction* 26:2, 239–262.

Schneider, Anselm, Christopher Wickert & Emilio Marti (2017). Reducing complexity by creating complexity: A systems theory perspective on how organizations respond to their environments. *Journal of Management Studies* 54:2, 182–208.

Sheikh, Sana (2014). Cultural variations in shame's responses: a dynamism perspective. *Personality and Social Psychology Review* 18:4, 387–403.

Sherblom, Stephen A. Complexity-thinking and social science: Self-organization involving human consciousness. *New Ideas in Psychology* 47, 10–15.

Silfver, Mia, Klaus Helkama, Jan-Erik Lönnqvist & Markku Verkasalo (2008). The relation between value priorities and proneness to guilt, shame and empathy. *Motivation and Emotion* 32:2, 69–80.

Smith, Wendy K., Miriam Erez, Sirkka Jarvenpaa, Marianne W. Lewis & Paul Tracey (2017). Adding complexity to theories of paradox, tensions and dualities of innovation and change: Introduction to organization studies special issue on paradox, tensions and dualities of innovation and change. *Organization Studies* 38:3–4, 303–317.

- Stacey, Ralph D. (2007). *Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Stacey, Ralph & Douglas Griffin (2005). Introduction: Researching organizations from a complexity perspective. Teoksessa: *A complexity perspective on researching organizations: Taking experience seriously*, 1–12. Toim. Ralph Stacey & Douglas Griffin. Lontoo: Routledge.
- Steigenberger, Norbert (2015). Emotions in sensemaking: A change management perspective. *Journal of Organizational Change Management* 28:3, 432–451.
- Ståhle, Pirjo (2004). Itseuudistumisen dynamiikka: Systemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Teoksessa: *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö: Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan*, 222–255. Toim. Markku Sotarauta & Kati-Jasmin Kosonen. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Ståhle, Pirjo & Tuomo Kuosa (2009). Systeemin itseuudistuminen: Uutta ymmärrystä kollektiivien kehittymiseen. *Aikuiskasvatus* nro 2, 104–115.
- Tangney, June Price, Patricia Wagner, Carey Fletcher & Richard Gramzow (1992). Shamed into anger: The relation of shame and guilt to anger and self-reported aggression. *Journal of Personality and Social Psychology* 62:4, 669–675.
- Tangney, June Price & Ronda L. Dearing (2002). *Shame and guilt*. New York: Guilford Publications.
- TenHouten, Warren D. (2017). Social dominance hierarchy and the pride-shame system. *Journal of Political Power* 10:1, 94–114.
- To, March L., Neal M. Ashkanasy & Cynthia D. Fisher (2017). Affect and creativity in work teams. Teoksessa: *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of*

team working and collaborative processes, 441–457. Toim. Eduardo Salas, Ramón Rico & Jonathan Passmore. Chichester: Wiley Blackwell.

Tomkins, Silvan S. (2008). *Affect imagery consciousness: The complete edition*. New York: Springer Publishing Company.

Torraco, Richard J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review* 15:4, 404–428.

Tracy, Jessica L. & Richard W. Robins (2007). The self in self-conscious emotions: A cognitive appraisal approach. Teoksessa: *The self-conscious emotions: Theory and research*, 3–20. Toim. Jessica L. Tracy, Richard W. Robins & June Price Tangney. New York: The Guilford Press.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turner, Jeannine E. (2014). Researching state shame with experiential shame scale. *The Journal of Psychology* 148:5, 577–601.

Törmänen, Outi & Leena Paasivaara (2009). Systemaattinen analyysi tutkimusmenetelmänä: Sovellus tekstiaineistoon terveyshallintotieteellisessä tutkimuksessa. *Hallinnon tutkimus* 5, 13–27.

Vanhatalo, Maija (2007). From emotional intelligence to systems intelligence. Teoksessa: *Systems intelligence in leadership and everyday life*, 145–153. Toim. Raimo P. Hämmäläinen & Esa Saarinen. Espoo: Helsingin yliopisto. Systems analysis laboratory research reports.

Vartiainen, Pirkko, Seija Ollila, Harri Raisio & Juha Lindell (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Helsinki: Gaudeamus.

- Vartiainen, Pirkko, Harri Raisio & Niklas Lundström (2016). Kompleksisuuden johtaminen-kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa: *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*, 227–267. Toim. Antti Syväjärvi & Ville Pietiläinen. Tampere: Tampere University Press.
- Varto, Juha (1996). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Weiss, Howard M. & Russell Cropanzano (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior* 18, 1–74.
- Woodyatt, Lydia, Marilyn A. Cornish & Mikaela Cibich (2017). Self-forgiveness at work: Finding pathways to renewal when coping with failure or perceived transgression. Teoksessa: *Handbook of the psychology of self-forgiveness*, 293–307. Toim. Lydia Woodyatt, Everett L. Worthington Jr., Michael Wenzel & Brandon J. Griffin. Cham: Springer International Publishing.
- Zimmerman, Brenda, Curt Lindberg & Paul Plsek (2008). *Edgware: Lessons from complexity science for health care leaders*. Texas, Irving: VHA Incorporated.

LIITE 1. Pro gradu -tutkielman tutkimusaineiston muodostavat päälähteet

Tunteet organisaatiossa	Häpeä käsitteenä	Häpeä organisaatiossa
Barsade, Sigal & Olivia O'Neill (2016). Manage your emotional culture: Most leaders focus on how employees think and behave, but feelings matter as much. <i>Harvard Business Review</i> 1–2, 58–66.	Bulger, Carrie A. (2013). Self-conscious emotions: A new direction for emotion research in occupational stress and well-being. Teoksessa: <i>Research in occupational stress and well-being: the role of emotion and emotion regulation in job stress and well-being</i> , 225–256. Toim. Pamela L. Perrewe, Christopher C. Rosen & Jonathan R.B. Halbesleben. Emerald Group Publishing limited, nro 11.	Cavicchia, Simon (2010). Shame in the coaching relationship: Reflections on organizational vulnerability. <i>Journal of Management Development</i> 29:10, 877–890.
Fisher, Cynthia D. & Neal M. Ashkanasy (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. <i>Journal of Organizational Behavior</i> 21:2, 123–129.	De Leersnyder, Jozefien, Michael Boiger & Batja Mesquita (2013). Cultural regulation of emotion: Individual, relational and structural sources. <i>Frontiers in Psychology</i> 4:55, 1–11.	Cibich, Mikaela, Lydia Woodyatt & Michael Wenzel (2016). Moving beyond "shame is bad": How a functional emotion can become problematic. <i>Social and Personality Psychology Compass</i> 10:9, 471–483.
Izard, Carroll E. (2010). The many meanings/aspects of emotion: Definitions, functions, activation and regulation. <i>Emotion Review</i> 2:4, 363–370.	Kaufman, Gershen (2004). <i>The psychology of shame</i> . New York: Springer Publishing Company.	Edwards, Marissa S., Neal M. Ashkanasy & John Gardner (2009). Deciding to speak up or to remain silent following observed wrongdoing: The role of discrete emotions and climate of silence. Teoksessa: <i>Voice and silence in organizations</i> , 83–111. Toim. Jerald Greenberg & Marissa S. Edwards. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
Li, Yan, David Ahlstrom & Neal M. Ashkanasy (2010). A multilevel model of affect and organizational commitment. <i>Asia Pacific Journal of Management</i> 27:2, 193–213.	Malinen, Ben (2010). The nature, origins, and consequences of Finnish shame-proneness: A grounded theory study. Helsinki: Helsingin yliopisto.	George, Jennifer M. & Erik Dane (2016). Affect, emotion and decision making. <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> 136, 47–55.
Li, Yan, Neal M. Ashkanasy & David Ahlstrom (2010). Complexity theory and affect structure: A dynamic approach to modeling emotional changes in organizations. Teoksessa: <i>Research on emotion in organization: Emotions and organizational dynamism</i> , 139–165. Toim. Wilfred J. Zerbe, Charmine E. J. Härtel & Neal M. Ashkanasy. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.	Scheff, Thomas J. (2003). Shame in self and society. <i>Symbolic Interaction</i> 26:2, 239–262.	Guerrero, Laura K., Peter A. Andersen & Melanie R. Trost (1998). Communication and emotion: Basic concepts and approaches. Teoksessa: <i>Handbook of communication and emotion: Research, theory, applications and contexts</i> , 3–27. Toim. Peter A. Andersen & Laura K. Guerrero. San Diego: Academic Press.

Tunteet organisaatiossa	Häpeä käsitteenä	Häpeä organisaatiossa
Marshak, Robert J. (2006). <i>Covert processes at work: Managing the five hidden dimensions of organizational change</i> . San Francisco: Berrett-Koehler.	Sheikh, Sana (2014). Cultural variations in shame's responses: a dynamism perspective. <i>Personality and Social Psychology Review</i> 18:4, 387–403.	Izard, Carroll E., Brian P. Ackerman, Kristen M. Schoff & Sarah E. Fine (1999). <i>Self-organization of discrete emotions, emotion patterns and emotion-cognition relations</i> . Teoksessa: <i>Emotion, development and self-organization: Dynamic systems approaches to emotional development</i> , 15–36. Toim. Marc David Lewis & Isabela Granic. New York: Cambridge University Press.
Russell, James A. (1980). A circumplex model of affect. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> 39:6, 1161–1178.	Tangney, June Price & Ronda L. Dearing (2002). <i>Shame and guilt</i> . New York: Guilford Publications.	Kirrane, Melrona, Deidre O'Shea, Finian Buckley, Adele Grazi & Joanne Prout (2017). Investigating the role of discrete emotions in silence versus speaking up. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> 90:3, 354–378.
Tomkins, Silvan S. (2008). <i>Affect imagery consciousness: The complete edition</i> . New York: Springer Publishing Company.	Tangney, June Price, Patricia Wagner, Carey Fletcher & Richard Gramzow (1992). Shamed into anger: The relation of shame and guilt to anger and self-reported aggression. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> 62:4, 669–675.	Kirsch, Christina, Warren Parry & Cameron Peake (2010). The underlying structure of emotions during organizational change. Teoksessa: <i>Research on emotion in organization volume 6: Emotions and organizational dynamism</i> , 113–138. Toim. Wilfred J. Zerbe, Charmine E. J. Härtel & Neal M. Ashkanasy. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
Weiss, Howard M. & Russell Cropanzano (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. <i>Research in Organizational Behavior</i> 18, 1–74.	Turner, Jeannine E. (2014). Researching state shame with experiential shame scale. <i>The Journal of Psychology</i> 148:5, 577–601.	Leach, Colin Wayne (2017). <i>Understanding shame and guilt</i> . Teoksessa: <i>Handbook of the psychology of self-forgiveness</i> , 17–28. Toim. Lydia Woodyatt, Everett L. Worthington Jr., Michael Wenzel & Brandon J. Griffin. Cham: Springer International Publishing.
		Murphy Steven A. & Sandra Kiffin-Petersen (2016). The exposed self: Multilevel model of shame and ethical behavior. <i>Journal of Business Ethics</i> 4, 657–675.
		Murphy, Steven A. & Sandra Kiffin-Petersen (2012). <i>Shame: A review and research model</i> . Konferenssijulkaisu. Australian & New Zealand Academy of Management.

Tunteet organisaatiossa	Häpeä käsitteenä	Häpeä organisaatiossa
		Planalp, Sally (1998). Communicating emotion in everyday life: Cues, channels and processes. Teoksessa: Handbook of communication and emotion: Research, theory, applications and contexts, 29–48. Toim. Peter A. Andersen & Laura K. Guerrero. San Diego: Academic Press.
		TenHouten, Warren D. (2017). Social dominance hierarchy and the pride-shame system. Journal of Political Power 10:1, 94–114.

Kompleksisuuden määrittely	Organisaation kompleksisuus	Organisaation johtaminen
Boulding, Kenneth (1956). General systems theory: The skeleton of science. Management Science 2:3, 197–208.	Bella, David A. (2006). Emergence and evil. Emergence: Complexity & Organization 8:2, 102–115.	Doz, Yves, Eeva Hellström, Mikko Kosonen, Jenna Lähdemäki & Keeley Wilson (2017). Reflections on the leadership under complexity workshop. Helsinki: Sitra.
Castelnovo, Walter & Maddalena Sorrentino (2018). Engaging with complexity in a public programme implementation. Public Management Review 20:7, 1013–1031.	Bella, David A., Jonathan B. King & David Kailin (2003). The dark side of organizations and a method to reveal it. Emergence: Complexity & Organization 5:3, 66–82.	Head, Brian W. & John Alford (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. Administration & Society 46:6, 711–739.

Kompleksisuuden määrittely	Organisaation kompleksisuus	Organisaation johtaminen
Dooley, Kevin J. (1997). A complex adaptive systems model of organization change. <i>Nonlinear Dynamics, Psychology and Life Sciences</i> 1:1, 69–97.	Chappell, David & T. Gregory Dewey (2014). Defining the entropy of hierarchical organizations. <i>Complexity, Governance & Networks</i> 1:2, 41–56.	Knowles, Richard N. (2002). Self-organizing leadership: A way of seeing what is happening in organizations and a pathway to coherence (part II). <i>Emergence: Complexity & Organization</i> 4:4, 86–97.
Hammond, Debora (2010). <i>The science of synthesis: Exploring the social implications of general systems theory</i> . Colorado: The University Press.	Conklin, Jeffrey (2006). <i>Dialogue mapping: Building shared understanding of wicked problems</i> . Chichester: John Wiley & Sons Ltd.	Maamari, Bassem E. & Joelle F. Majdalani (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. <i>International Journal of Organizational Analysis</i> 25:2, 327–345.
Introna, Lucas D. (2003). Complexity theory and organizational intervention: Dealing with (in)commensurability. Teoksessa: <i>Complex systemn and evolutionary perspectives on organisations: The application of complexity theory to organisations</i> , 205–219. Toim. Eve Mitleton-Kelly. Oxford: Elsevier Science Ltd.	Gleick, James (2007). <i>Kaaos</i> . Helsinki: Art House Oy.	MacLean, Donald & Robert MacIntosh (2003). <i>Complex adaptive social systems: Towards a theory for practice</i> . Teoksessa: <i>Complex systems and evolutionary perspectives on organisations: The application of complexity theory to organisations</i> , 149–165. Toim. Eve Mitleton Kelly. Oxford: Elsevier Science Ltd.
Jalonen, Harri (2006). Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. <i>Politiikka</i> 48:2, 1–12.	Jalonen, Harri (2013). Jos tiedolla johtaminen on vastaus, niin mikä on ongelma? <i>Tietoasiantuntija</i> 5, 10–14.	McMillan, Charles & Jeffrey Overall (2016). Wicked problems: Turning strategic management upside down. <i>Journal of Business Strategy</i> 37:1, 34–43.
May, Robert M. (1976). Simple mathematical models with very complicated dynamics. <i>Nature: International Weekly Journal of Science</i> 261, 459–467.	Lindell, Juha (2017). <i>Muutosjohtajuuden pirallinen puoli</i> . Vaasa: Vaasan yliopisto.	Marion, Russ & Mary Uhl-Bien (2001). Leadership in complex organizations. <i>The Leadership Quarterly</i> 12:4, 389–418.

Kompleksisuuden määrittely	Organisaation kompleksisuus	Organisaation johtaminen
Prigogine, Ilya & Isabelle Stengers (1984). Order out of chaos: Man's new dialogue with nature. New York: Bantam Books Inc.	Linstead, Stephen, Garance Maréchal & Ricky W. Griffin (2014). Theorizing and researching the dark side of organization. <i>Organization Studies</i> 35:2, 165–188.	Metcalf, Louise & Sue Benn (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. <i>Journal of Business Ethics</i> 112:3, 369–384.
Stähle, Pirjo (2004). Itseuudistumisen dynamiikka: Systemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Teoksessa: Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö: Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan, 222–255. Toim. Markku Sotarauta & Kati-Jasmin Kosonen. Tampere: Tampereen yliopistopaino.	Marshak, Robert J. (2009). Reflections on wicked problems in organizations. <i>Journal of Management Inquiry</i> 18:1, 58–59.	Saarinen, Esa, Raimo P. Hämäläinen & Ville-Valteri Handolin (2004). Systemiäly vastaan systeemidiktatuuri: 50 kiteytystä. Teoksessa: Systemiäly: Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan, 7–20. Toim. Raimo P. Hämäläinen & Esa Saarinen. Helsinki: Helsingin yliopisto.
Stähle, Pirjo & Tuomo Kuosa (2009). Systemin itseuudistuminen: Uutta ymmärrystä kollektiivien kehittämiseen. <i>Aikuiskasvatus</i> nro 2, 104–115.	Mitleton-Kelly, Eve (2003). Ten principles of complexity and enabling infrastructures. Teoksessa: Complex system and evolutionary perspectives on organisations: The application of complexity theory to organisations, 23–50. Toim. Eve Mitleton-Kelly. Oxford: Elsevier Science Ltd.	Schneider, Anselm, Christopher Wickert & Emilio Marti (2017). Reducing complexity by creating complexity: A systems theory perspective on how organizations respond to their environments. <i>Journal of Management Studies</i> 54:2, 182–208.
	Mitleton-Kelly, Eve (2011). A complexity theory approach to sustainability: A longitudinal study in two London NHS hospitals. <i>The Learning Organization</i> 18:1, 45–53.	Vanhatalo, Maija (2007). From emotional intelligence to systems intelligence. Teoksessa: Systems intelligence in leadership and everyday life, 145–153. Toim. Raimo P. Hämäläinen & Esa Saarinen. Espoo: Helsingin yliopisto. Systems analysis laboratory research reports.
	Regine, Birute & Roger Lewin (2000). Leading at the edge: How leaders influence complex system. <i>Emergence: Complexity & Organization</i> 2:2, 5–23.	Vartiainen, Pirkko, Harri Raisio & Niklas Lundström (2016). Kompleksisuuden johtaminen-kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa: Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen, 227–267. Toim. Antti Syväjärvi & Ville Pietiläinen. Tampere: Tampere University Press.

Kompleksisuuden määrittely	Organisaation kompleksisuus	Organisaation johtaminen
	Rittel, Horst W. J. & Melvin M. Webber (1973). Dilemmas in a general theory of planning. <i>Policy Sciences</i> 4:2, 155–169.	Woodyatt, Lydia, Marilyn A. Cornish & Mikaela Cibich (2017). Self-forgiveness at work: Finding pathways to renewal when coping with failure or perceived transgression. Teoksessa: <i>Handbook of the psychology of self-forgiveness</i> , 293–307. Toim. Lydia Woodyatt, Everett L. Worthington Jr., Michael Wenzel & Brandon J. Griffin. Cham: Springer International Publishing.
	Sherblom, Stephen A. Complexity-thinking and social science: Self-organization involving human consciousness. <i>New Ideas in Psychology</i> 47, 10–15.	Zimmerman, Brenda, Curt Lindberg & Paul Plsek (2008). <i>Edgware: Lessons from complexity science for health care leaders</i> . Texas, Irving: VHA Incorporated.
	Stacey, Ralph D. (2007). <i>Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations</i> . Harlow: Financial Times/Prentice Hall.	
	Stacey, Ralph & Douglas Griffin (2005). Introduction: Researching organizations from a complexity perspective. Teoksessa: <i>A complexity perspective on researching organizations: Taking experience seriously</i> , 1–12. Toim. Ralph Stacey & Douglas Griffin. Lontoo: Routledge.	
	Vartiainen, Pirkko, Seija Ollila, Harri Raisio & Juha Lindell (2013). <i>Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?</i> Helsinki: Gaudeamus.	