

MITÄ JOHTAJAN PITÄISI YMMÄRTÄÄ IHMISEN VIREYSTILAN SÄÄTELYSTÄ?

Mia Pakarinen

Miksi johtajan pitäisi kiinnostua omasta tai toisten vireystilasta? Vireystilan merkityksen ymmärryksellä työn tekemisen ja johtamisen arkeen voi lisätä sekä tuottavuutta että hyvinvointia. Mutta mistä vireystilassa on oikeastaan kyse ja miten vireystilan säätely liittyy kykyyn tehdä hyviä päätöksiä? Mitä paineistus, pelko ja uhan tunne oikeastaan saavat aikaan työpaikolla? Näitä kysymyksiä pohdittiin Euroopan unionin sosiaalirahaston rahoittamassa Johtajuuden Hiomo -hankkeessa, jossa kymenlaaksolaiset nykyiset ja tulevaisuuden johtajat kehittivät johtamisen taitojaan. Monille heistä vireystilan merkityksestä saatu tieto ja uusi ymmärrys olivat tärkeimpiä hankkeesta mukaan otettuja oppeja, joilla myös arjen johtamistyö helpottui.

Mitä stressi on ja miten ihmisen vireystilan säätely toimii?

Sopiva määrä painetta voi saada ihmisen toimimaan tehokkaammin. Vireystila nousee ja energiaa tulee hetkellisesti lisää. Puhutaan positiivisesta stressistä. Kun painetta on liikaa ja palautuminen jää vajaaksi, syntyy pitkittynyt ylivireystila eli negatiivista stressiä, joka ei paranna enää suorituskykyä vaan päinvastoin alkaa alentaa sitä. Lääketieteessä stressistä puhutaan silloin, kun vireystilan nousu muuttuu epämiellyttäväksi ja se koetaan hallitsemattomaksi (Korkeila 2008). Pieni, sopiva määrä painetta ja liiallinen tai pitkittynyt paine saavat siis aikaan täysin päinvastaisia seuraamuksia. Siksi ymmärrys paineen merkityksestä ja ihmisen vireystilan säätelystä on äärimmäisen tärkeää johtamisessa.

Pakarinen, M. 2024. Mitä johtajan pitäisi ymmärtää ihmisen vireyden säätelystä. Teoksessa Rajahonka, M. & Haapaniemi, H. (toim.) Luovia menetelmiä ja älykkäitä ratkaisuja. Digitaalisen talouden vahvuusalajulkaisu 2023. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 214–227.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-568-0>



Kuva: congerdesign, Pixabay

Kuva 1. Vireystilan ja sietoikkunan ymmärryksellä työn tekemisen ja johtamisen arkeen voi lisätä sekä tuottavuutta että hyvinvointia.

Paineen ja uhan tunteet työn tekemisen arjessa

Vireystilan säätelymekanismi on kehittynyt evoluution aikana ja on osa yleistä elimistön sopeutumisjärjestelmää. Vireystilan säätely on monimutkaista, ja siinä pääasiallisessa roolissa ovat autonominen hermosto ja aivot. Aivot tekevät koko ajan aistien avulla havaintoja ympäristöstä ja niiden perusteella ne synnyttävät tunteita, joiden tehtävänä on ennen kaikkea varmistaa hengissä säilyminen (Feldman-Barret 2017).

Tunteilla onkin tärkeä tehtävä vireystilan säätelyssä. Erityisesti pelon tunne on vireystilan säätelyssä keskeinen, sillä aivojen tärkein tehtävä on pitää ihminen hengissä. Siksi ihminen reagoi erityisen herkästi kaikkiin uhkaaviin potentiaalsiin vaaroihin (Feldman-Barret 2017).

Kun potentiaalinen uhka havaitaan, autonominen hermosto ja aivot viritävät elimistön adrenaliinin avulla hetkessä valmiustilaan, jota kutsutaan ylivireystilaksi. Näin saavutetaan hetkellinen valppaus. Ylivireystilassa aistit ovat viritettyneet täysin mahdollisten vaarojen havainnointiin ja ihminen on hetkellisesti nopeampi ja vahvempi. Tämä virittyminen ylivireystilaan vaaran uhatessa on kaikkien nisäkkäiden lajityypillinen ominaisuus (Levin 1997; Feldman-Barret 2017).

On tärkeää huomata, että nisäkkäillä vireystilaa säätelevä autonominen hermosto reagoi aina automaattisesti. Siksi etukäteen tehdyllä päätöksellä ei voi estää vireystilan nousua tai laskua. Voidaan kuitenkin tehdä ratkaisevia omaan vireystilaan liittyviä havaintoja ja yrittää vaikuttaa vireystilaan. Puhutaan vireystilan säätelystä, jossa keskeistä on kyky tunnistaa ja säädellä omia tunteita ja niihin liittyviä reaktioita.

Evoluution näkökulmasta ylivireystila onkin tarkoitettu vain lyhytaikaiseen käyttöön (*taistele tai pakene* -toiminto). Siksi on erityisen tärkeää kyetä havaitsemaan, milloin oma ylivireystila pitkittyy, sillä juuri pitkittyneessä tilassa toimintakyky alkaakin väistämättä huonontua ja ylivireystilan vaikutukset muuttuvatkin negatiivisiksi. Pitkittyneeseen stressireaktioon ja ylivireystilaan liittyy aina stressihormoni kortisoli, jolla on monia negatiivisia vaikutuksia sekä suorituskykyyn että terveyteen.

Miten pelkoa ja turvattomuutta aiheuttavat tekijät ovat muuttuneet ja miksi korkeasta elintasosta huolimatta ihmiset voivat huonosti?

Autonomisen hermoston kyky nopeasti ja automaattisesti nostaa vireystilaa – jopa sen korkeimpaan *taistele tai pakene* -olotilaan – on ollut erittäin toimiva ominaisuus silloin, kun ihmiselle keskeisiä vaaran aiheuttajia ovat olleet ympärillä vaanivat pedot. Sen sijaan työelämän nykyisessä todellisuudessa tästä ominaisuudesta voi aiheutua paljon haittaa.

Ihmisen elinympäristö ja arki ovat olennaisesti muuttuneet, ja työelämässä uhkaavat vaarat ovat nyt täysin erilaisia kuin silloin, kun ihmiset olivat metsästäjä-keräilijöitä. Työelämän ja johtamisen arjessa vaanivat uhkakuvina petojen sijaan pieleen menevä liiketoimi, konflikti kollegan kanssa, nolo tilanne, taloudelliset vaikeudet, irtisanominen tai konkurssi. Pelkoa synnyttävät uhan kokemukset ovat siten kovin erilaisia.

Vaikka nämä ihmisen modernit uhat ovat kovin erilaisia vaaran aiheuttajia kuin pedot, niidenkin edessä elimistö reagoi periaatteessa hyvin samalla tavoin kuin ihmisen kohdatessa pedon. Havaittu (todellinen tai kuviteltu) mahdollinen vaara nostaa aina elimistön vireystilaa adrenaliinin avulla. Ihminen siirtyy *ylivireystilaan* ja vasta tilanteen rauhoittuessa sekä elimistön adrenaliinitason laskiessa voi palautua *sietoikkunaan*.

Koska evoluutio on hidasta, ympäristön nopeasta muutoksesta huolimatta ihmisen nisäkkään aivot ja autonominen hermosto toimivat edelleen keskeisiltä osiltaan samoin kuin ennen. Ylivireystila ja sen korkein *taistele tai pakene* -tila on toimiva nimenomaisesti lyhytaikaisessa käytössä, mutta sopii kovin huonosti pitkittyneisiin paineisiin tilanteisiin, jotka ovat nykyajan työelämässä yleisiä.

Pitkäkestoinen paine ja pitkäkestoinen uhan tunne johtavat siksi helposti haitalliseen pitkittyneeseen ylivireystilaan. Pitkäkestoinen lievempikin uhka synnyttää alitajuista pelkoa, joka voi ylläpitää vireystilaa haitallisen pitkään. Koska nykyajan uhan edessä ihminen ei myöskään fyysisesti pakene tai taistele, näin myös keholliset ylivireystilan vaikutukset eivät purkaudu vaan voivat jäädä kehoon ja vaikuttaa haitallisesti.

Uhkaavien petojen maailmassa ylivireystilaa tarvittiin nopeaan pakemiseen tai puolustautumiseen. Ylivireystila onkin tarkoitettu vain hengissä selviytymisen varmistavaan lyhytaikaiseen käyttöön (*taistele tai pakene*), ja sen pitkittyminen on aina haitallista.

Hetkellisesti käytettynä ylivireystila toimii oivallisesti: *taistele tai pakene* -olotilassa keho virittää ihmisen keskittymään kokonaan vaaran aiheuttajaan. Virittymisen varjopuoli on se, että huomio kohdistuu ylivireystilan aikana vain vaaran aiheuttajaan eikä ihminen kykene havaitsemaan juuri mitään sen ulkopuolella. Siksi kyky esimerkiksi ymmärtää isoja kokonaisuuksia ja tehdä kokonaisuuden kannalta hyviä ratkaisuja on ylivireystilassa huomattavasti rajoittunut.

Pitkittyessään ylivireystila on aina terveydelle vaarallista ja johtaa monien työelämässä tarvittavien keskeisten taitojen heikentymiseen. Tästä huolimatta työpaikoilla jäädään kuitenkin helposti ”hengaillemaan ylivireystilaan” etenkin, jos työpaikan toimintakulttuuriin liittyy jatkuva paineistava kilpailu tai vaikkapa liiallinen epävarmuus ja turvattomuus. Tällöin työyhteisön ryhmäpaine voi suosia työn tekemistä koko ajan kiireisen oloisena ja nopeaa siirtymistä tehtävästä toiseen. Tällaisessa toimintakulttuurissa pysähtymiselle ja palautumiselle ei juurikaan anneta tilaa ja palautuminen on keskimääräistä vaikeampaa tai jopa mahdotonta.



Kuva 2. Onnistuneiden päätösten tekeminen edellyttää aivojen ja hermoston optimaalista toimintakykyä eli tilaa, jossa kognitiivinen kapasiteetti on parhaiten käytössä. Tällöin kyetään keskittymään ja havaitsemaan kaikki kokonaisuuden kannalta olennaiset seikat.

Sietoikkuna ja siihen palautuminen

Sietoikkuna on olotila, jossa ihminen tuntee olevansa turvassa ja olo on rauhallinen. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää huomata, että sietoikkunan sisällä kaikki taidot ja osaaminen ovat optimaalisesti käytössä. Sietoikkunan sisällä ihminen pystyy oppimaan ja luomaan uutta. Silloin myös kyky sopia ja neuvotella toisten kanssa toimii. Työn tekemisen kannalta sietoikkuna on siten ehdottomasti se paras olotila, jossa tulosten syntyminen on helpompaa.

Sietoikkunassa olo on hyvä, työhön pystyy keskittymään ja tekemään myös helpommin yhteistyötä. On mahdollista hahmottaa kokonaisuuksia, käydä dialogia, sopia asioista ja tehdä myös hyviä päätöksiä. Sietoikkuna on siten se tila, jossa syntyvät parhaat ideat ja toimivimmat yhteistyösuhteet. Sietoikkunassa ihmisen luovuus ja taidot toimivat parhaiten. Erityisesti organisaation toiminnan kehittäminen on siksi usein tuloksekkainta, kun prosessin aikana pysytään sietoikkunan sisällä. (Kuva 3.)

Miksi jatkuva ylivireystila uhkaa toimintakykyä työssä ja kykyä tehdä päätöksiä?

Organisaation perustehtävän näkökulmasta jatkuvaa ylivireystilaa ylläpitävä toimintakulttuuri ei ole koskaan järkevää, sillä pitkittyneellä ylivireystilalla on aina väistämättömiä haittavaikutuksia ihmisen kognitiivisille taidoille ja yhteistyökyvyille.

Koska autonomisen hermoston ylivireystila saa ihmisen tuntemaan olonsa tehokkaaksi, on jatkuvaan ylivireystilaan jääminen usein kuitenkin myös houkuttavaa. Tunne on kuitenkin harhaa, sillä pitkittynyt ylivireys alkaa melko pian alentaa toimintakykyä sellaisissa taidoissa, joita moderni työelämä vaatii: esimerkiksi kyky keskittyä, ymmärtää ja kuunnella muita, hallita isoja kokonaisuuksia tai käyttää harkintaa ja sopia alentuvat merkittävästi ylivireystilassa erityisesti, jos ylivireystila jatkuu pitkään. Pitkittyneessä ylivireystilassa kognitiiviset taidot ja osaaminen eivät siten ole käytössä optimaalisesti. Karkeasti sanottuna ihminen muuttuu siten vähän tyhmemmäksi kuin onkaan.

Lisäksi ylivireystilassa ihminen on autonomisen hermoston avulla viritynyt juuri vaarojen havainnointiin ja siksi helposti uhkakuvia nähdään myös siellä, missä niitä ei ole. Johtamisessa tämä voi vaarantaa päätöksenteon laatua. Myöskään luovuus ja innovaatiokyky ei toimi optimaalisesti, jos ylivireystila pitkittyy.

Siten jatkuva ylivireystila sopiikin varsin huonosti johtamiseen ja työn tekemiseen. Onkin tärkeää, että johtajalla on ymmärrystä ylivireyden vaikutuksista ja siitä, miten tukea tiimin sisällä nopeaa palautumista sietoikkunaan.

Palautumisen laiminlyönnin riskit

Pitkittyneen ylivireystilan jälkeen palautuminen sietoikkunaan on vaikeaa etenkin, jos uhan tunnetta aiheuttavat tekijät ympärillä jatkuvat tai toistuvat. Esimerkiksi jos työyhteisö on psykologisesti turvaton, voi uhka epäonnistumisesta olla jatkuvaa (Maikku 2022). Myös yrityksen taloudelliset vaikeudet voivat aiheuttaa pitkittynyttä stressiä, työsuhteiden epävarmuutta ja epäonnistumisen uhkaa. Epävarmuuden kasvaessa siirrytään joskus huomaamatta stressaantuneeseen ylivireystilaan, josta tuleekin olotilana uusi normaali.

Haasteita vireystilan säätelylle aiheuttavat myös jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö sekä globaalien kriisien uudet uhkakuvat. Pandemia, sota ja kriisit aiheuttavat uhkakuvia, jotka nostavat vireystilaa ja aiheuttavat pitkäkestoista kuormitusta, jota ei aina ole helppo tunnistaa. Pitkittyneet poikkeustilanteet voivat heikentää kykyä palautua, sillä niiden jälkeen jäädään helposti huomaamatta ylivireyteen, ikään kuin odottamaan seuraavaa uhkatilannetta.

Liian kauan kestänyt ylivireystila johtaa usein myös unen häiriintymiseen, ja elimistö voi alkaa muutoinkin reagoida. Keskittyminen on vaikeaa, toiminnanohjaus vaikeutuu, muisti huononee ja päätösten tekeminen muuttuu vaikeaksi. Palautuminen sietoikkunaan voi lopulta muuttua jopa mahdottomaksi. Palautumisen sijaan ihminen putoaa niin sanottuun alivireystilaan, jonka vakavimpia muotoja ovat uupumus ja masennus.

Työuupumus, unettomuus, masennus ja ahdistuneisuushäiriöt työkyvyttömyyden aiheuttajina ovat kasvava työelämän ja kansantalouden ongelma. Siksi johtajan ammattitaitoon tulee kuulua entistä enemmän ymmärrystä ihmisen toimintakyvystä ja jatkuvan ylivireystilan haitallisuudesta. Uupumisen ennaltaehkäisy on aina paljon helpompaa kuin haittojen korjaaminen, ja työturvallisuusnäkökohdat myös velvoittavat organisaatioita.

Kun mikään ei enää kiinnosta: alivireyteen putoaminen

Alivireystilaan putoaminen on kaikilta nisäkkäiltä, myös ihmiseltä, löytyvä automaattinen toiminto, joka käynnistyy tietyissä olosuhteissa tahdosta riippumatta. Alivireyteen putoamisen alkaa huomata esimerkiksi siitä, että olo on jotenkin turta, mikään ei tunnu miltään eikä enää jaksaa innostua asioista, joista ennen oli kiinnostunut. Alivireyden oire voi olla myös väsymys, johon mikään nukkuminen tai lepo ei tunnu auttavan. Pahimmillaan alivireys on lamaanus, jossa ihmisen toimintakyky katoaa kokonaan. Näin voi käydä esimerkiksi traumaattisessa tapahtumassa, vakavassa masennuksessa tai uupumuksessa.

Alivireystilan äärimmäinen muoto, lamaantuminen, onkin nisäkkäiden viimeinen selviytymiskeino: kun peura pakenee leijonaa ja ymmärtää, ettei sen enää ole mahdollista taistella tai paeta, autonominen hermosto tiputtaa eläimen lamaanuneeseen alivireystilaan, jossa se lopettaa paakenemisen ja tekeytyy kuolleeksi. Tässä autonomisen hermoston aikaan

saamassa lamaanuneessa tilassa nisäkäs ei myöskään enää tunne samalla tavoin pelkoa tai kipua (Levin 1997). Alivireyteen putoaminen ja sen äärimmäisenä muotona lamaanus ovat siten osa elimistön selviytymisjärjestelmää. Kun ihminen kokee tilanteensa toivottomana ja selviytymisen voimavarat on käytetty loppuun, tapahtuu putoaminen alivireyteen, joka syvimmässä muodossaan on uupumus ja/tai masennus. Sama reaktio tapahtuu myös, jos havaittu uhka ja sen tuottama ylivireystila jatkuu liian pitkään eikä siitä pääse tai kykene enää palautumaan takaisin normaaliin. Myös silloin voimavarat ehtyvät.

Alivireystilasta on kuitenkin mahdollista palautua sietoikkunaan, jos oman alivireyden tunnistaa. Myös toinen ihminen voi auttaa alivireyden havaitsemisessa ja ottaa puheeksi työhyvinvoinnin kysymällä, miten toinen voi. Jos kollegan aloitekyky on poissa ja kaikki alkaakin olla ”ihan sama”, on hyvä muistaa, että kyse ei välttämättä ole vääranlaisesta asenteesta, vaan tilan aiheuttajana voi olla myös vakava alivireys. Silloin tulee kääntyä työterveyden puoleen. Vakavassa alivireydessä on aina kyse alentuneesta toimintakyvystä, jota ihminen ei voi tahdonvoimalla ratkaista vaan tarvitsee aikaa palautumiseen ja toipumiseen.

On tärkeää, että esimiestyössä tunnistetaan alivireystilan mahdollisuus, jotta ei tulkita väärin vuorovaikutustilanteita ja jotta osataan ottaa asianmukaisesti puheeksi mahdollinen palautumiseen tai toimintakykyyn liittyvä työterveyshuoli. Työterveyden tuki on myös ehdottoman tarpeen. Vakavasta alivireydestä toipuminen voi kestää pitkään, jopa vuosia. Siksi esimiestyössä ja johtamisessa on tärkeää osata tunnistaa vireystilan merkitys ja tarjota koko tiimin avustuksella perustehtävän toteuttamiseen parhaat mahdolliset olosuhteet. Turvallisuuden tunteella on siinä erittäin tärkeä rooli.

Tunteiden tärkeä tehtävä – miksi tunteilla ja erityisesti turvallisuuden tunteella on väliä – myös työpaikalla?

Tunteiden tuottaminen on keskeinen osa järjestelmää, jonka avulla aivot pitävät ihmisen hengissä. Näälän tunne kertoo siitä, että tarvitaan ruokaa, väsymyksen tunne levon ja unen tarpeesta. Lisa Feldman-Barret (2017) puhuu elimistön 24 tunnin säätelyjärjestelmästä (24h Body Budgeting). Tunteilla on tärkeä tehtävä myös vireystilan säätelyssä: pelon tunne saa hetkessä virittymään ylivireyden *taistele tai pakene* -olotilaan, jotta ihminen pystyy puolustautumaan tai pakenemaan vaaraa (Feldman-Barret 2017).

Aivojen ohjaama sisäinen säätelyjärjestelmä on ainutlaatuinen ja tehokas. Usein kuitenkin se jätetään huomiotta. Kun auton vikajärjestelmä hälyttää, siihen ymmärretään yleensä reagoida riittävän nopeasti, mutta kehon säätelyjärjestelmän hälyttäessä ihminen saattaa sivuuttaa kehon tarpeita ja aivojen tuottamia tunteita.

Joidenkin organisaatioiden työkulttuurissa kehon tarpeiden sivuuttamista voidaan pitää jopa sankarillisena. Työelämässä hyvin harvoin keskustellaan siitä, mitä kehon tuntemusten ja omien tarpeiden sivuuttamisella todellisuudessa saadaan aikaan ja mitä riskejä sekä haittoja toimintatapaan liittyy.

Sisäinen Body Budgeting -järjestelmä helposti häiriintyy, jos sen lähettämät erilaiset tunteet (väsymys, pelko, nälkä, turhautuminen jne.) toistuvasti sivuutetaan. Myös pitkittynyt ylivireystila aiheuttaa turtumista ja lamaantumisen tunnetta, jossa kyky tuntea tunteita häiriintyy. Tunteet myös tarttuvat yhteisössä, joten yhden ihmisen tunteet ja vireystila vaikuttavat muihin.

Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millaista tunneilmapiiriä rakennetaan työpaikalle. On tärkeää kiinnittää huomiota siihen, voiko työyhteisössä turvallisesti keskustella työhön liittyvien asioiden herättämistä ajatuksista ja jakaa omia kokemuksia. Esimerkiksi organisaatiotutkimuksen mukaan tiimin tehokkaan toiminnan kannalta on olennaista, voiko huolensa jakaa ilman pelkoa vähätellyksi tai nolatuksi tulemisesta (Edmonson 2018). Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota esimerkiksi siihen, onko operatiivisiin muutoksiin liittyvää ammatillista huolta mahdollista jakaa työyhteisössä ilman, että tulee leimatuksi hankalaksi tai muutosvastarintaiseksi. Puhutaan tiimien psykologisesta turvallisuudesta operatiivisen toiminnan keskeisenä menestystekijänä (Edmonson 2018).

Turvallisuuden tunteen merkitys johtamisessa

Johtaminen on aina yhteistyötä ja keskinäistä vuorovaikutusta, jossa on kyse vaikuttamisesta ja vaikuttumisesta eli tietynlaisesta intentiosta saada toinen suuntaamaan ajatteluaan ja toimintaansa haluttuun suuntaan. Ihmiset keskittyvät vuorovaikutuksessa yleensä vain siihen, mitä sanotaan, eikä usein tiedosteta sitä, mitä samanaikaisesti keho, ääni ja tapa olla läsnä tilanteessa viestivät kuulijalle. Tutkimusten mukaan myös ihmisten välisessä viestinnässä sanaton viestintä on kuulijalle usein jopa

tärkeämpää kuin se, mitä sanotaan. Kiire, paine ja stressi näkyvät erityisen hyvin juuri tuossa sanattomassa viestinnässä. Ylivireystila näkyy ja myös helposti tarttuu muihin. Johtoasemassa olevan henkilön oma vireystila ja tunteet ovat aina merkittäviä, sillä johtajan valta-asema luo niille erityisen merkityksen. Erityisesti tämä koskee pelon ja uhan kokemuksen tunteita.

Johtajan onkin tärkeää pohtia sitä, miten rakentaa sujuvan yhteistyön edellyttämää luottamusta ja psykologista turvaa – myös paineen ja ikävien ratkaisujen kohdalla. Pystytäänkö niiden herättämät tunteet sekä itsessä että muissa kohtaamaan ja käsittelemään ilman tarvetta esimerkiksi vähättelyyn tai sivuuttamiseen? Mitä paremmin organisaatiossa pystytään kohtaamaan muutosten aiheuttamat tunteet ja keskustelemaan avoimesti muutoksen perusteista ja vaikutuksista, sitä helpompi on ryhmän sopeutua muutokseen.

Johtajana on tärkeää kommunikoida niin, että viestintä mahdollisuuksien mukaan johtaa sujuvaan hyvään yhteistyöhön eikä esimerkiksi vain torjuvaan väistämiseen. Siksi on tärkeä havainnoida, miten oma ja toisen vireystila vaikuttavat kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen. Onko esimerkiksi oma tai toisen vireystila juuri nyt optimaalinen vaikkapa vaikean asian puheeksi ottamiseen vai kannattaisiko varata sille aika vasta myöhemmin, jolloin esimerkiksi vihastumisen tai pettymyksen tunteen aiheuttama huomattava yli- tai alivireys on poissa?

Konfliktit ja häirintä työssä

Organisaation sisäiset konfliktit ja häirintä työpaikalla ovat olennainen ja aina vakava kuormitustekijä. Jos niitä ei käsitellä asianmukaisesti ja saada tilanteeseen aikaan positiivista muutosta, tilanne voi johtaa pitkittyneeseen ylivireystilaan ja toksiseen stressiin. Konfliktitilanteessa ja häirinnässä työpaikalla juuri uhan tai vaaran kokemus muuttuu jatkuvaksi, ja ollaan siksi koko ajan ylivirittyneinä vaaratilanteeseen. Tällaisessa tilanteessa uupumisen riski on siksi aina korkea. Tämän vuoksi konfliktien epäammattimainen käsittely ja puuttumattomuus epäterveeseen vuorovaikutukseen työpaikalla on aina vakava laiminlyönti.

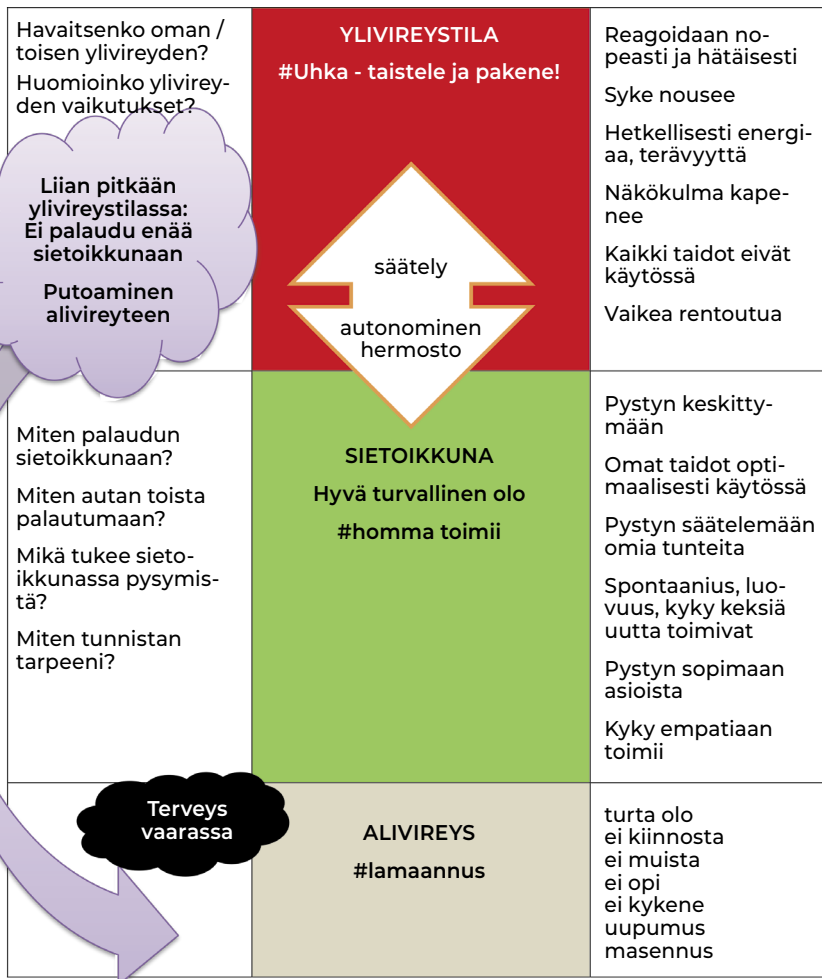
Johtajan ja esihenkilön roolissa voi kuitenkin olla houkuttavaa ajatella, että työntekijöiden tulee selvittää asiat keskenään ja esihenkilö voi näin väistää kiusallisen konfliktitilanteen puuttumatta siihen. Samoin voi käydä tilanteessa, jossa yksi työntekijä ei suoriudu tehtävistään ja muut

joutuvat paikkaamaan hänen työtään kohtuuttomasti. Asian rakentava puheeksi ottaminen työtekijöiden kesken tiimissä on myös tärkeää, mutta tilanteeseen puuttuminen on aina ennen kaikkea esihenkilön tehtävä, sillä työntekijöillä ei ole toisiinsa esihenkilön työnjohto- ja direktio-oikeutta. Juuri direktio-oikeuden puuttumisen vuoksi epäammattillista toimintaa tai epätervettä vuorovaikutusta ei yleensä saada työntekijöiden keskinäisillä keskusteluilla loppumaan, vaan tarvitaan esihenkilön tukea ja johdon selkeää puuttumista tilanteeseen.

Jos esihenkilö väistää kiusallisena kokemansa tilanteen ja työntekijät jäävät ilman tukea, on työntekijöiden usein mahdoton puuttua työpaikalla tapahtuvaan koko organisaatiolle ja työhyvinvoinnille haitalliseen toimintaan. Epäterve tilanne ja myös sen aiheuttama uhka ja ylivireys voivat jatkaa kohtuuttoman pitkään ja heikentää myös tiimin tuottavuutta. Tällöin esimies sekä koko organisaatio on selkeästi laiminlyönyt tehtävänsä työturvallisuuden takaajana.

On myös syytä huomata, että konfliktitilanteissa ei aina ole kyse selkeästi riitatilanteesta vaan eriävistä näkemyksistä tai toimintatavoista. Silloinkin keskustelun yhteisistä pelisäännöistä on tärkeää tapahtua turvallisesti ja esihenkilön olla tarvittaessa tukena. Pelisääntökeskusteluilla on tärkeä tehtävä konfliktitilanteiden ja haitallisen pitkittyneen ylivireystilan ehkäisyssä.

Konfliktien ja puheeksi ottamisen hyvät käytännöt ovat siten työpaikalla tärkeä osa hyvinvointia ja työn sujuvuutta ja myös tärkeä väline vireystilan säätelyyn. Ne ovat myös olennainen osa turvallisuuden tunteen rakentamista työyhteisössä. Turvallisuuden tunne on aina ehdoton edellytys sietoikkunassa pysymiseen: jos vaaratutka aktivoituu, siirrytään väistämättä ylivireystilaan. Pitkittyneet selvittämättömät konfliktit aiheuttavat myös vaaratutkan aktivoitumista, jolloin aletaan reagoida uhkaan entistä helpommin. Siksi konfliktin pitkittyessä sen vaikutukset tiimin toimintakykyyn yleensä laajenevat ja pahenevat.



Kuva 3. Vireystilan säätely työkaluna. (Kuva: Mia Pakarinen)

Inhimillisen pääoman johtaminen: milloin johtamisen virheet voivat aiheuttaa tarpeetonta kuormitusta ja pitkittynyttä ylivireystilaa?

Jos oman työn hyvin tekemisen edellytykset ovat huonot eikä niihin voi vaikuttaa, aiheuttaa se pitkäkestoista kuormitusta ja turhautumista. Turhautuminen on sinänsä hyvä tunne, sillä se kertoo muutoksen tarpeesta. Omaa turhautumista ei kannata siten vain tukahduttaa pohtimatta sitä, mistä se kertoo. Onko esimerkiksi organisaation toimintatavoissa jotakin, joka tarpeettomasti vaikeuttaa perustehtävän suorittamista?

Jos omat vaikutusmahdollisuudet työssä onnistumisen edellytyksiin ovat kovin rajalliset, voi jatkuva turhautuminen muuttua vakavaksi kuormitus-

tekijäksi, erityisesti tilanteessa, jossa oman perustehtävän suorittaminen on olennaisesti vaikeutunut. Siksi strategistenkin muutosten keskellä on aina tärkeää huomioida se, miten organisaation perustehtävän toteuttaminen muutoksen jälkeen onnistuu ja miten perustehtävien hoitamista voidaan parhaiten tukea.

Organisaatioissa, joissa johtaminen tapahtuu edelleen autoritäärisenä ylhäältä alaspäin johtamisena, voi helposti syntyä tilanne, jossa muutoksista ja toiminnan kehittämisestä ei avoimesti keskustella työntekijöiden kanssa. Voi myös syntyä tilanteita, joissa organisaatioissa käydään keskustelua muutoksesta, mutta se tapahtuu vain näytösluontoisesti eikä työntekijöillä ole tosiasiallista vaikutusvaltaa oman työnsä kehittämiseen. Tehokkuuden ja strategisen ketteryuden nimissä voidaan silloin tehdä päätöksiä, joiden kokonaisvaltaiset vaikutukset esimerkiksi työn sujuvuuteen, organisaation tosiasialliseen tehokkuuteen ja innovaatiokykyyn jäävät kokonaan huomioimatta.

Johtotasolla syntyvä paine osoittaa jo tehdyt päätökset oikeiksi voi houkuttaa siihen, ettei päätösten negatiivisia seurauksia huomioida tai edes mitata. Siksi avoimen dialogin mahdollistaminen organisaatioissa muutoksen syistä ja perusteista on aina sekä tehokkuuden että hyvinvoinnin näkökulmasta tärkeää. Johtajan erehtymisen mahdollisuuden myöntäminen myös lisää tiimin psykologista turvallisuutta.

Psykologisen turvan käsite (Edmonson 2018) on tärkeä vireystilan johtamisen väline, sillä psykologisesti turvallisessa tiimissä sietoikkunassa pysyminen on jo lähtökohtaisesti helpompaa eivätkä pitkittyneen yliviireyden haitat pääse syntymään yhtä helposti.

Koska yliviireys innostuksen tai sopivan paineen seurauksena hetkellisesti nostaa suorituskykyä, on toki ymmärrettävää kuvitella, että myös jatkuva paineistus saisi aikaan samanlaista tehokkuutta. Totuus vaikuttaa olevan kuitenkin päinvastainen. Pitkittänyt yliviireystila heikentää merkittävästi erityisesti modernissa työelämässä tarvittavia kykyjä.

Pitkittyneen kuormituksen ja yliviireystilan ylläpitäminen työpaikalla ei ole koskaan järkevää organisaation inhimillisen pääoman johtamista, sillä tilanteeseen liittyy aina toimintakyvyn alentumista ja tarpeettomia työterveysriskejä. Pitkittänyt yliviireys, erityisesti uhan tai pelon kokemuksen seurauksena, tekee ihmiset vähemmän innovatiivisiksi ja huonommiksi päätöksentekijöiksi. Myös kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja ymmärtää muita huononee. On tärkeää, että johtamiseen liittyvä tieteellinen diskurssi ja käytännöt perustuvat tutkittuun tietoon.

LÄHTEET

Edmonson, A. C. 2018. *The Fearless Organization*. John Wiley Sons Inc.

Feldman-Barret, L. 2017. *How emotions are made? The secret life of the brain*. William Morrow Company.

Korkeila, J. 2008. Stressi, tunteiden säätely ja immunitteetti. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim* 124(6), 683–692.

Levin, P. 1997. *Waking the Tiger – Healing Trauma*. North Atlantic Books.

Maikku, H. 2022. Turvallisuuden tunne on kokemus - ei ajatus. Johtajuuden Hiomo -hanke. Youtube. Videoleike. Saatavissa: <https://youtu.be/yYNLanb6PjU> [viitattu 13.8.2023].