

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

PROAKTIIVINEN KÄYTTÄYTYMINEN ORGANISAATIOISSA

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2013
Ohjaaja: Juha Vartola

Tuomas Mikkola

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede

Tekijä: MIKKOLA, TUOMAS

Tutkielman nimi: Proaktiivinen käyttäytyminen organisaatioissa

Pro gradu -tutkielma: 119 sivua

Aika: Marraskuu 2013

Avainsanat: proaktiivinen käyttäytyminen, työntekijän aloitteellisuus, työn suorittaminen, työilmapiiri, työyhteisötaidot, muutoksen johtaminen

Tutkielman aiheena on proaktiivinen käyttäytyminen organisaatioissa. Tutkielmassa luodaan kirjallisuuskatsaukseen pohjautuva kokonaisnäkemys siitä, millaista proaktiivinen käyttäytyminen organisaatioissa on ominaispiirteiltään. Tutkielmassa kartoitetaan myös sitä, mitkä ovat proaktiivisen käyttäytymisen keskeisimmät ilmenemismuodot, taustatekijät ja vaikutukset. Proaktiivista käyttäytymistä tarkastellaan myös käänteisestä näkökulmasta ja selvitetään, mitä on vaikeneminen organisaatioissa ja miten se ilmenee.

Tutkimus on toteutettu teoreettisena analyysinä tarkastellen proaktiiviseen käyttäytymiseen (engl. proactive behavior, voice behavior, personal initiative) ja vaikenemiseen (engl. silence behavior) liittyviä pääasiassa EBSCOhost-tietokannasta löytyneitä kansainvälisiä tieteellisiä julkaisuja. Lähestymistapa on kartoittava ja kuvaileva. Proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijöitä jäsennetään käyttäen hyväksi Ajzenin suunnitellun käyttäytymisen teoriaa sekä ryhmittelemällä taustatekijät etäisesti ja läheisesti proaktiiviseen käyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Aihetta lähestytään myös positiivisen psykologian näkökulmasta hyödyntäen Fredricksonin laajenna ja rakenna -teoriaa sekä työhyvinvoinnin näkökulmasta hyödyntäen työn vaatimusten - työn voimavarojen (TV-TV) -mallia.

Proaktiivinen käyttäytyminen on tutkimuksen perusteella työntekijän aktiivista, oma-aloitteista, muutosorientoitunutta, sinnikästä ja tulevaisuuspainotteista käyttäytymistä, joka saattaa rikkoa työpaikan vallitsevia normeja ja toimintatapoja. Proaktiiviseen käyttäytymiseen etäisinä taustatekijöinä vaikuttavat työn voimavarat ja vaatimukset. Erityisesti psykologisesti turvallinen työilmapiiri on tärkeä proaktiivisen käyttäytymisen edistämiseksi. Yksilötasolla proaktiiviseen käyttäytymiseen vaikuttavat työntekijän tiedot, taidot, kyvyt ja persoonallisuus. Läheisinä taustatekijöinä proaktiiviseen käyttäytymiseen vaikuttavat yksilön orientaatiot: muutosorientaatio, virheiden- ja stressinhallinta, velvollisuudentunto rakentavaan muutokseen, minäpystyvyys ja tilanteen hallinta. Myös positiivinen affekti ja työn imu edistävät proaktiivista käyttäytymistä. Proaktiivinen käyttäytyminen vaikuttaa myönteisesti organisaation tasolla menestykseen ja innovatiivisuuteen. Yksilötasolla proaktiivinen käyttäytyminen edistää työllistymistä ja urakehitystä.

Tutkielman tuloksena on kokonaisnäkemys proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijöistä, ilmenemisestä ja vaikutuksista organisaatioissa sekä näiden tekijöiden välisistä keskinäisistä vaikutussuhteista.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	5
2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	7
2.1 Tutkimustehtävän asettaminen.....	7
2.2 Tutkimuksen tavoitteen asettaminen.....	7
2.3 Lähtökohtia ja perusvalintoja.....	8
2.4 Työn eteneminen.....	9
2.5 Tutkimuskirjallisuus.....	10
3 TYÖN SUORITTAMISEN ULOTTUVUUDET	12
3.1 Tehtävän suorittaminen	13
3.2 Organisaation kansalaiskäyttäytyminen	14
3.3 OCB:n ulottuvuudet	17
3.4 Proaktiivinen työn suorittaminen	20
4 PROAKTIIVISEN KÄYTTÄYTYMISEN OMINAISPIIRTEET.....	21
4.1 Aktiivinen työn suorittaminen	21
4.2 Käyttäytyminen omasta aloitteesta.....	22
4.3 Muutosorientoinut ja sinnikäs käyttäytyminen	23
4.4 Tulevaisuuspainotteinen käyttäytyminen	24
4.5 Proaktiivinen käyttäytyminen normeista ja toimintatavoista poikkeamisena.....	24
5 PROAKTIIVISEN KÄYTTÄYTYMISEN ILMENEMISMUODOT.....	27
5.1 Avautuminen ongelmista ja epäkohdista (voice).....	30
5.2 Prososiaalinen avautuminen asioista	33
5.3 Puolustautuva avautuminen	33
5.4 Alistuva avautuminen.....	34
6 VAIKENEMINEN	36
6.1 Alistuva vaikeneminen (acquiescent silence)	38
6.2 Puolustautuva vaikeneminen (quiescent silence).....	39
6.3 Prososiaalinen vaikeneminen (prosocial silence).....	40
6.4 Opportunistinen vaikeneminen (opportunistic silence).....	41
7 PROAKTIIVISEN KÄYTTÄYTYMISEN MALLI.....	42
7.1 Suunnitellun käyttäytymisen teoria	42
7.2 Proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijöiden ryhmittely.....	46
7.3 Yksilön orientaatiot proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijöinä	49
7.3.1 Muutosorientaatio, virheiden- ja stressinhallinta	49
7.3.2 Velvollisuudentunto rakentavaan muutokseen (felt responsibility).....	51
7.3.3 Minäpystyvyys ja tilanteen hallinta	53
7.4 Affektit.....	56

8 AFFEKTIT JA PROAKTIIVINEN KÄYTTÄYTYMINEN.....	57
8.1 Laajenna ja rakenna –teoria	57
8.2 Affektit proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijöinä.....	59
8.3 Affektien ja arvojen vaikutus esimiesten attribuutioihin proaktiivisesta käyttäytymisestä	60
9 PERSOONALLISUUDEN PIIRTEET PROAKTIIVISEN KÄYTTÄYTYMISEN TAUSTATEKIJÖINÄ	64
9.1 Viiden faktorin malli ja piirreulottuvuudet.....	64
9.1.1 Ulospäinsuuntautuneisuus.....	66
9.1.2 Sovinnollisuus	67
9.1.3 Tunnollisuus	68
9.1.4 Neuroottisuus	69
9.1.5 Avoimuus uudelle.....	70
9.2 Proaktiivinen persoonallisuus	71
10 TYÖN VOIMAVAROJEN JA VAATIMUSTEN VAIKUTUS PROAKTIIVISEEN KÄYTTÄYTYMISEEN.....	74
10.1 Työn monimutkaisuus (complexity).....	76
10.2 Harkintavalta (discretion)	77
10.3 Sosiaaliset siteet	78
10.4 Esimieheen liittyvät tekijät	78
10.5 Työryhmään liittyvät tekijät.....	79
10.6 Organisaatioon liittyvät tekijät.....	80
11 TYÖILMAPIIRI PROAKTIIVISEN KÄYTTÄYTYMISEN TAUSTATEKIJÄNÄ	81
11.1 Ilmapiiri organisaatioissa.....	81
11.2 Aloitteellisuutta tukeva työilmapiiri.....	82
11.3 Aloitteellisuutta tukeva ilmapiiri ja organisaatiouudistukset.....	83
11.4 Psykologista turvallisuutta tarjoava työilmapiiri	84
11.5 Valtaerot ja psykologinen turvallisuus	86
11.6 Pelko vaikenemisen taustatekijänä.....	89
12 TIEDOT, TAI DOT JA KYVYT PROAKTIIVISEN KÄYTTÄYTYMISEN TAUSTATEKIJÖINÄ	93
13 TYÖN IMU JA PROAKTIIVINEN KÄYTTÄYTYMINEN	95
13.1 Työn imu.....	95
13.2 Työn vaatimusten - työn voimavarojen (TV-TV) malli	95
13.3 Työn imu ja proaktiivinen käyttäytyminen.....	96
14 PROAKTIIVISEN KÄYTTÄYTYMISEN VAIKUTUS ORGANISAATION TOIMINTAAN.....	98
15 TUTKIELMAN JOHTOPÄÄTÖKSET.....	101

1 JOHDANTO

Organisaatioissa tarvitaan nykyisin joustavuutta, ketteryyttä ja innovaatioita. Työntekijöiden uramallit edellyttävät myös työntekijöiltä aiempaa suurempaa itseohjautuvuutta. Urallaan eteenpäin haluavien työntekijöiden on aktiivisesti tuotava esiin osaamistaan, rakennettava verkostoja ja haettava palautetta työstään oman ammattitaidon ja uran kehittämiseksi. Yhä harvemmin työntekijät voivat luottaa siihen, että he saavat tarvittavan ammattitaidon organisaatioilta tarjoiltuna. Organisaation menestymiseksi työntekijöiden tulee olla oma-aloitteisia ja sinnikkäitä. Esimiehet eivät välttämättä huomaa muutoksia toimintaympäristössä tai työhön liittyviä ongelmia tai haasteita. Siksi on tärkeää, että työntekijät tuovat näitä asioita esille ja etsivät niihin itsenäisesti ja oma-aloitteisesti ratkaisuja. On myös tärkeää ottaa pitkän aikavälin näkökulma työhön ja ennakoida tulevaa. Muutoksen aikaansaaminen organisaatiossa on usein vaikeaa ja monia esteitä voi tulla eteen. Hyödyllisten asioiden edistäminen vaatii sinnikkyyttä. Kansainvälisessä tutkimuksessa tällaisesta tulevaisuuteen suuntautuvasta muutosorientoituneesta käyttäytymisestä käytetään nimitystä ”proaktiivinen käyttäytyminen”.

Useimmilla työpaikoilla henkilöstön proaktiivisuus on tärkeä tekijä organisaation menestykselle. Työntekijöiden työtehtävät ovat kompleksisempia kuin aiemmin. Mukautuminen ja reagointi ympäristön muutoksiin ei aina välttämättä riitä, vaan organisaatioiden tulee olla proaktiivisia. Organisaation menestyksen kannalta työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän joustavuutta ja vastuullisuutta. Työtehtävien tarkka määrittely on aiempaa hankalampaa, siksi on tärkeää, että työntekijät tekevät enemmän kuin mitä heiltä virallisesti vaaditaan työtehtävien kuvauksissa. On mahdotonta määrittellä etukäteen kaikkea käyttäytymistä, jota vaaditaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Oma-aloitteinen ja proaktiivinen käyttäytyminen on tärkeää, koska vaatimukset organisaatioille vaihtelevat usein ja työympäristöön liittyy epävarmuutta.

Proaktiivinen käyttäytyminen on Suomessa vähän tutkittu aihe. Tutkimusta suomeksi on tehty esimerkiksi proaktiivisesta työvoimapolitiikasta tai proaktiivisesta työelämän kehittämisestä. Konsulttien esityksissä myös todetaan, että johtajan tai työyhteisöjen proaktiivisuus on tärkeää. Suomenkielistä tieteellistä tutkimusta yksilöiden proaktiivisesta käyttäytymisestä organisaatioissa en löytänyt.

Viime vuosina työn tekemistä on pyritty normittamaan uudelleen tuomalla esiin uusia käsitteitä kuten alais- ja työyhteisötaidot (ks. esim. Keskinen 2005). Nämä taidot tuodaan kuitenkin esille yleensä kun halutaan parantaa työilmapiiriä tai kehittää esimiehen ja alaisten välistä yhteistyötä. Ensisijaisena tavoitteena on lisätä työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Työ- ja alaistaidot ilmenevät

käyttäytymisenä, joka on yhteistoimintaan keskittynyttä eikä nykytilaa haastavan käyttäytymisen lasketa kuuluvan osaksi sitä. Suomessa tunnutaan vierastavan termien 'käyttäytyminen' ja 'suorittaminen' (performance) käyttöä. Termi 'käyttäytyminen' halutaan korvata termillä 'taito'. Henkilöstöä koulutettaessa tämä termien vaihtaminen voi lisätä uusien teemojen hyväksyntää, mutta tieteellisesti katsottuna se vaikeuttaa johdonmukaista analyyttistä tarkastelua ja hypoteesien muodostusta. Käyttäytymisen ja suorittamisen sijaan puhutaan useimmiten luovuudesta ja innovatiivisuudesta. Tieteellistä tarkastelua helpottaa, kun erotetaan taidot ja käyttäytyminen tai suorittaminen toisistaan. Taidot ovat jotain mikä ennustaa suorittamista. Organisaation luovuus ja innovaatiot ovat puolestaan suorittamisen mahdollisia lopputuloksia.

Kansainvälisesti proaktiivisen käyttäytymisen tutkimuslinjoja on ollut useita. Tutkimusta on tehty erillään toisistaan käyttäen toisiaan melko lähellä olevia käsitteitä, joilla kuitenkin on ollut erilaiset painotukset. Käytetyimpiä käsitteitä ovat olleet *avautuminen ongelmista ja haasteista* (voice), *vastuun ottaminen* (taking charge) ja *henkilökohtainen aloitteellisuus* (personal initiative).

Proaktiivisen käyttäytymisen kansainvälinen tutkimus on lähes yksinomaan kvantitatiivista. Käyttäytymisen eri osa-alueita on tarkasteltu pieni pala kerrallaan johtaen ja testaten erilaisia hypoteeseja teorian pohjalta. Tässä tutkimuksessa haluan kuitenkin ottaa laajan perspektiivin proaktiivisen käyttäytymiseen ja tarkastella sitä kokonaisvaltaisesti kokoamalla yhteen keskeisimpiä tutkimustuloksia ja havaintoja. Tutkimusta on tehty myös siitä, mikä haittaa työntekijöiden proaktiivisuutta eli mikä saa työntekijät vaikenemaan. Proaktiivista käyttäytymistä onkin järkevää lähestyä kokonaisvaltaisesti arvioiden samanaikaisesti sitä, mikä edistää avautumista ongelmista, huolista ja mielipiteistä työpaikalla ja mikä saa työntekijät pysymään vaiti näistä asioista.

Tarkastelen proaktiivista käyttäytymistä yleisesti sovellettavalla tasolla. Tarkoituksena on, että tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää laajasti erilaisien organisaatioiden toiminnan kehittämisessä.

2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1 Tutkimustehtävän asettaminen

Tässä tutkielmassa tutkin proaktiivisuutta teoreettisesti monesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin selvitän, *mitä on proaktiivinen käyttäytyminen organisaatioissa. Millaista käyttäytyminen on ominaispiirteiltään ja mitkä ovat käyttäytymisen ilmenemismuodot?* Lähestyn proaktiivista käyttäytymistä myös käänteisestä näkökulmasta ja selvitän, *mitä on vaikeneminen (silence) organisaatioissa ja miten se ilmenee organisaatioissa.* Tarkastelen proaktiivista käyttäytymistä organisaatioissa pääasiassa yksilöiden tasolla erityisesti työntekijöiden näkökulmasta.

Toiseksi tutkin, *mitkä ovat proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijät. Miten työntekijän orientaatiot, affektit ja persoonallisuus vaikuttavat proaktiiviseen käyttäytymiseen? Miten työn voimavarat ja vaatimukset vaikuttavat proaktiiviseen käyttäytymiseen?* Työn voimavaroista kiinnitän huomiota erityisesti työilmapiiriin ja analysoin *millainen työilmapiiri tukee parhaiten proaktiivista käyttäytymistä?* Lähestyn aihetta myös toisesta näkökulmasta ja selvitän, *miten pelko kytkeytyy organisaatioissa vaikenemiseen ja häittää rakentavaa keskustelua organisaatiossa.* Lopuksi kartoitan myös, *miten proaktiivinen käyttäytyminen vaikuttaa organisaation suorittamiseen.*

Kysymykset ovat kuvailevia ja niiden avulla pyrin tavoittamaan proaktiivisen käyttäytymisen olemusta sekä keskeisiä tilanne- ja työntekijään liittyviä tekijöitä, jotka ennustavat proaktiivista käyttäytymistä tai vaikenemista työpaikoilla.

2.2 Tutkimuksen tavoitteen asettaminen

Tutkimusongelmia lähestytään tässä tutkielmassa kirjallisuuden avulla tarkastellen proaktiivista käyttäytymistä koskevaa tutkimusta. Tavoitteena on eri teorioihin ja malleihin tukeutuen tuoda esille, mitä proaktiivinen käyttäytyminen on ja mitkä ovat sen keskeisimmät taustatekijät. Tutkimuksen on tarkoitus olla yleinen toimialasta ja toiminnan luonteesta riippumaton.

Jotakin ilmiötä tai systeemiä kuvaavien oletusten joukkoa kutsutaan usein malliksi. Etenkin silloin, kun nämä oletukset tai kuviot ovat tietoisesti idealisoituja ja yksinkertaistettuja, vain johonkin ko. ilmiön tai systeemin piirteisiin huomiota kiinnittäviä. Mallien avulla voidaan simuloida esimerkiksi systeemin toimintaa ja saada vihjeitä tutkittavan kohteen ominaisuuksista, joita voidaan pitää askeleina kohti yleisempiä teorioita. (Niiniluoto 1980, 205-207.) Malleja muodostetaan tyyppillisesti ajatuksen keinoin. Monia ilmiöitä voi olla hankala todentaa empiirisesti käsitteiden merkityssisällön määrittelyn vaikeuksien vuoksi. Mallit ovat hyödyllisiä erityisesti kokonaisuuden hahmottajina, osien

keskinäisten suhteiden määrittelijöinä. Niiden avulla voidaan tuottaa päätelmiä niistä osista, joita ei ole empiirisesti tavoitettu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 145-146.)

Tässä tutkielmassa pyritään yhdistämään usean eri tutkimuksen havainnot samaan kokonaisuuteen. Tutkielman tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijöistä, ilmenemisestä ja vaikutuksista organisaatioissa sekä näiden tekijöiden välisistä keskinäisistä vaikutussuhteista. Tutkimus perustuu tieteelliseen tietoon ja sen tavoitteena on auttaa selkeyttämään ja hahmottamaan sitä, mikä motivoi proaktiiviseen käyttäytymiseen, miten käyttäytyminen ilmenee organisaatioissa ja miten se vaikuttaa organisaation toimintaan. Toiveena on myös, että tutkimus auttaisi hahmottamaan, miten proaktiivista käyttäytymistä voidaan organisaatiossa edistää.

2.3 Lähtökohtia ja perusvalintoja

Tutkimuksen tieteenfilosofisia tavoitteita voidaan hahmottaa käyttäen apuna Habermasin (ks. Niiniluoto 1980, 72) teoriaa tiedonintresseistä. Tiedonintressit voidaan jakaa tekniseen, praktiseen ja emansipatoriseen. Teknisen tiedonintressin tarkoituksena on käyttää tietoa selittämiseen, ennustamiseen ja toiminnan kontrollointiin. Sen taustana on työ ja sitä vastaavat empiirisanalyttiset tieteet, joiden tarkoituksena on erityisesti luonnontieteellisen informaation kerääminen. Praktisen tiedonintressin tarkoituksena on käyttää tietoa ymmärtämiseen. Praktinen tiedonintressi liittyy kieleen. Tähän intressiin liittyvät perinteisesti hermeneuttisiksi määritellyt tieteet, joiden tavoitteena on ilmiön tulkinta. Emansipatorinen tiedonintressi tähtää ”väärästä” tiedosta vapauttavaan ideologiakritiikkiin. Tämä tiedonintressi liittyy valtaan ja sen tavoitteena on maailman muuttaminen kriittisten yhteiskuntatieteiden avulla. (Niiniluoto 1980, 70-73.)

Tässä tutkielmassa nojaututaan selittävään, tekniseen tiedonintressiin. Tutkimuksen teoreettinen analyysi nojaa tieteellisten tutkimusten tuloksiin, jotka ovat valtaosin kvantitatiivisia. Kansainvälinen työ- ja organisaatiopsykologia on yleensä luonteeltaan positivistista ja tutkimusten tiedonintressi on tekninen. Tutkimuksissa pyritään esimerkiksi selittämään tai ennustamaan proaktiivista käyttäytymistä eri taustatekijöillä tai osoittamaan, että proaktiivinen käyttäytyminen vaikuttaa organisaation toimintaan tietyllä tavalla. Tässä tutkimuksessa luon synteisiä näiden tutkimusten havaintojen pohjalta ja pyrin kuvaamaan eri tekijöiden välisiä vaikutussuhteita. Osaltaan tavoitteena on myös toiminnan kontrollointi. Toiveenani on, että tutkimuksen pohjalta organisaatioiden toimintaa olisi mahdollista arvioida ja kehittää.

Tämä tutkimus on teoreettinen. Teoreettinen tutkimus voi olla luonteeltaan analyttistä tai synteettistä. Käsitemallitutkimus, ilmiön teoreettinen mallintaminen tai ilmiön modifiointi ovat teoreettiselle tutkimukselle ominaisia tapoja käsitellä tutkimuskysymystä. (Uusitalo 1991, 61-

62.) Tässä tutkimuksessa tarkastelu on luonteeltaan analyttistä, tutkimusongelman pääkäsitteiden erittelyn kautta etenevää. Tutkimusongelmia voidaan ryhmitellä niiden pääongelman luonteen mukaan. Tutkimuksessa voidaan pyrkiä esimerkiksi tutkittavan ilmiön alustavaan teoreettiseen kuvaamiseen (eksploratiivinen tutkimus). Tämä lähestymistapa on tyypillinen kun tutustutaan uusiin vähän tutkittuihin aiheisiin. Edelleen tutkimusongelman tyyppin mukaan tutkimus voi olla kuvailevaa, selittävää, ennustavaa tai toiminnan arviointiin ja kehittämiseen tähtäävää. (Uusitalo 1991, 61-65.) Tässä tutkimuksessa lähestyn aihepiiriä pääasiassa eksploratiivisesti ja kuvailevasti, sillä kyse on Suomessa vähän tutkitun ilmiön kartoittamisesta ja kuvaamisesta. Eksploratiivinen lähestymistapa on perusteltu, koska proaktiivista käyttäytymistä koskeva tutkimus on hajanaista ja kokonaiskuvan luomiseksi on tarpeen kartoittaa, millaisia ominaispiirteitä, ilmenemismuotoja ja taustatekijöitä siihen on yhdistetty.

Yhteiskuntatieteelliselle tutkimukselle yleisiä selittämisen tapoja ovat kausaalinen, intentionaalinen ja funktionaalinen selittäminen (Uusitalo 1991, 99). Kausaalinen selittäminen liittyy syihin ja seurauksiin määritellen yhteyksien luonnetta ja ehtoja, joita kausaalisuhteen havaitsemiseen vaaditaan. Intentionaalinen selittäminen keskittyy ilmaisemaan tavoitteellisuutta ja kertomaan, miksi jotain tapahtuu eli paljastamaan toiminnan perusteluja ja motiiveja. Intentionaalinen selittäminen pyrkii ymmärtämään inhimillisen, tietoisin toiminnan päämäärähakuisuutta, jota ei voida kausaalisen selittämisen mekanismeilla kuvata. Funktionaalinen selittäminen pyrkii selittämään ilmiöitä niiden vaikutusten pohjalta, eli kuvaamaan sitä, kuinka ilmiö palvelee jotain kokonaisuutta ja on olemassa tätä varten. (Uusitalo 1991, 100-109.) Tämän tutkielman selittämistapa on pääsääntöisesti intentionaalinen. Tutkin tekijöitä, jotka aiheuttavat intention käyttäytyä proaktiivisesti.

2.4 Työn eteneminen

Tässä tutkielmassa tarkastelen proaktiivista käyttäytymistä organisaatioissa aiheesta kirjoitettujen tieteellisten tekstien pohjalta. Lähestyn aihetta useasta näkökulmasta. Ensin luvussa 3 esittelen miten, proaktiivinen käyttäytyminen suhteutuu muihin työn suorittamisen käsitteisiin kuten tehtävän suorittamiseen ja organisaation kansalaiskäyttämiseen. Luvussa 4 tuon esille proaktiivisen käyttäytymisen ominaispiirteitä ja luvussa 5 esittelen erilaisia proaktiivisesta käyttäytymisestä käytettyjä käsitteitä ja analysoin niiden eroja ja yhtäläisyyksiä. Luvussa 6 lähestyn proaktiivista käyttäytymistä käänteisestä näkökulmasta ja esittelen, mitä on vaikeneminen organisaatiossa.

Luvussa 7 esittelen suunnitellun käyttäytymisen teorian, joka taustateorian avulla auttaa hahmottamaan sitä, mitä tekijöitä yksilöt punnitsevat mielessään ennen päätöstään käyttäytyä proaktiivisesti. Jaottelen proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijät läheisesti ja etäisesti proaktiiviseen käyttäytymiseen

vaikuttaviin tekijöihin. Läheisesti vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön orientaatiot ja etäisesti vaikuttavia tekijöitä työn voimavarat ja vaatimukset, työntekijän tiedot, taidot, kyvyt ja persoonallisuus. Luvussa 7 esittelen myös proaktiivista käyttäytymistä kuvaavan mallin, jossa on yhdistetty proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijät, proaktiivinen käyttäytyminen suunniteltuna käyttäytymisenä ja proaktiivisen käyttäytymisen vaikutukset samaan kokonaisuuteen. Malliin on sisällytetty myös työn imun sekä positiivisen ja negatiivisen affektin vaikutus proaktiiviseen käyttäytymiseen. Mallin tarkoituksena on auttaa hahmottamaan ja jäsentämään myöhemmissä luvuissa tulevaa tietoa samaan kokonaisuuteen. Myöhemmissä luvuissa 8-14 esiintyykin viittauksia luvussa 7 esitettyyn proaktiivisen käyttäytymisen malliin ja taustatekijöitä analysoidaan luvuissa mallin pohjalta.

Luvussa 8 esittelen tarkemmin, miten affektit vaikuttavat proaktiiviseen käyttäytymiseen. Luvuissa 9-12 esittelen proaktiivisen käyttäytymisen etäisiä taustatekijöitä, joita ovat siis persoonallisuus (luku 9), erilaiset työn voimavarat ja vaatimukset (luku 10) ja yksilön tiedot, taidot ja kyvyt (luku 12). Työn voimavaroista otan esille erityisen tärkeänä tekijänä myönteisen työilmapiirin, jota tarkastelen omassa luvussaan 11. Tarkastelen samalla myös pelkoa vaikenemisen taustatekijänä.

Luvussa 13 otan esille työn imun proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijänä. Esittelen työn vaatimusten - työn voimavarojen (TV-TV) -mallin avulla työn imun syntymistä sekä työn imun ja proaktiivisen käyttäytymisen yhteyksiä. Luvussa 14 kartoitan proaktiivisen käyttäytymisen keskeisimpiä vaikutuksia organisaation toiminnalle.

2.5 Tutkimuskirjallisuus

Tässä teoreettisessa tutkimuksessa aineistona on tekstiaineisto, joka koostuu kohdeilmiötä käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta ja siinä esitetyistä kohdeilmiötä koskevista havainnoista, malleista ja teorioista. Se ei ole verrattavissa aineistoon empiirisessä tutkimuksessa. Teoreettisen tutkimuksen voi ajatella sisältävän empiiristä aineistoa ainakin toissijaisesti, sillä tutkimuksissa esitetyt teoriat ja johtopäätökset ovat useimmiten empiirisesti aineiston pohjalta muodostuneita tai empiirisesti testattuja (Uusitalo 1991, 60). Tutkimuskirjallisuuteni perustuu kansainvälisiin suurimmalta osin työ- ja organisaatiopsykologian alan tieteellisiin julkaisuihin, joiden tutkimusperinteeseen kuuluu vahvasti teorian pohjalta nostettujen hypoteesien kvantitatiivinen empiirinen tutkimus.

Tutkimusaineistoa keräsin tekemällä hakuja EBSCOhost-tietokantaan proaktiiviseen käyttäytymiseen liittyvillä yleisimmillä hakusanoilla kuten ”proactive behavior”, ”voice behavior”, ”personal initiative”, ”taking charge”, ”silence behavior”. Otin huomioon ainoastaan vertaisarvioidut artikkelit. Tarkastelin myös proaktiivisen käyttäytymisen tutkimukseen erityisen keskeisesti

vaikuttaneiden tutkijoiden artikkeleja. Erityisesti etsin artikkeleita, joissa proaktiivisen käyttäytymisen käsitteitä esiteltiin ensimmäisen kerran tai olemassa oleviin käsitteisiin ehdotettiin muutoksia tai täydennystä. Samoin etsin artikkeleja, joissa oli johdonmukaisesti teoreettisesti perusteltu erilaisten taustatekijöiden vaikutusta proaktiiviseen käyttäytymiseen. Erityisen arvokkaita artikkeleja olivat proaktiivisesta käyttäytymisestä tehdyt meta-analyysit (Grant ja Ashford 2008; Parker ja Collins 2010; Thomas, Whitman & Viswesvaran 2010; Tornau ja Frese 2013; Vadera, Pratt & Mishra 2013). Tein myös hakuja suomeksi Google-hakukoneella, mutta en löytänyt aiheesta tehtyä suomenkielistä tutkimusta.

Proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijöitä käsittelevistä artikkeleista pyrin ottamaan tutkielmaan mukaan ensisijaisesti taustatekijöitä, joiden yhteys proaktiiviseen käyttäytymiseen oli teoreettisesti perustelu ja myös empiirinen tutkimus tuki kyseisen taustatekijän ja proaktiivisen käyttäytymisen yhteyttä. Tutkielmaa varten löysin paljon hyvin tuoreita lähteitä. Suurin osa tutkimuksesta on tehty 2000-luvun puolella. Aineistoa etsiessäni havaitsin, että proaktiivisen käyttäytyminen on erittäin suosittu tutkimusaihe ja tutkimusaineistoa on tarjolla runsaasti. Monien eri alojen tutkijat ovat havainneet proaktiivisen käyttäytymisen olevan tärkeää organisaation menestykselle. Samalla tutkimus on kuitenkin jokseenkin hajaantunutta eri käsitteitä käyttäviin ryhmittymiin. Euroopassa proaktiivisen käyttäytymisen tutkimusta oli tehty erityisen paljon käyttäen käsitettä ”personal initiative”. Pohjois-Amerikassa käytettiin eniten käsitettä ”voice behavior”. Nykyisin käsitteen ”proactive behavior” käyttö kansainvälisesti on yleistynyt.

3 TYÖN SUORITTAMISEN ULOTTUVUUDET

Työn suorittaminen (job performance) on Campbellin, McHenry ja Wisen (1990, 343) mukaan sellaista käyttäytymistä työpaikalla, joka edesauttaa organisaation tavoitteiden toteutumista. Keskeistä määritelmässä on, että suorittaminen on käyttäytymistä. Se on havaittavissa olevaa toimintaa. Suorittaminen ei ole seuraus tai tulos toiminnasta, vaan se on toiminta itse. (Campbell, McHenry & Wise 1990, 343.) Toiminta voi olla esimerkiksi osien asentamista autoon, kännyköiden myymistä, lukutaidon opettamista ala-asteen oppilaille tai kirurgisen leikkauksen suorittamista. Lopputulokset viittaavat yksilön käyttäytymisen seurauksiin tai tuloksiin. Lopputuloksia ovat esimerkiksi asennettujen moottoreiden määrä, myyntiluvut, oppilaiden lukutaito, tai onnistuneiden leikkausten määrä.

Useissa tilanteissa käyttäytyminen ja sen seuraukset liittyvät toisiinsa empiirisesti, mutta ne eivät ole kokonaan päällekkäisiä (Campbell ym. 1990, 343). Esimerkiksi voidaan kuvitella opettaja, joka pitää täydellisen oppitunnin (toiminta), mutta osa hänen oppilaistaan ei kuitenkaan paranna lukutaitoaan älyllisten puutteiden takia (seuraus). Vastaavasti kännyköitä myyvä työntekijä, joka suorittaa työnsä keskinkertaisesti, saattaa saavuttaa korkeat myyntiluvut uuden kännykkämallin suuren kysynnän vuoksi.

Suorittaminen on sitä, mitä organisaatio palkkaa työntekijät tekemään ja toivoo työntekijöiden tekevän hyvin. Suorittaminen koostuu tavoitteisiin liittyvästä toiminnasta, joka on yksilön hallinnassa. Se voi olla esim. kognitiivista, motorista, psykomotorista tai vuorovaikutuksellista toimintaa.

Empiirisessä tutkimuksessa tai organisaation toimintaa kehitettäessä on tärkeää miettiä, mitkä ovat keskeisimmät suorittamisen kriteerit. On tärkeää valita ne suorittamisen osa-alueet, joilla on merkitystä organisaation tavoitteiden saavuttamiselle. Suorittamisen kriteerejä valitessa tulee ottaa huomioon niiden reliabelius ja validius. Valinta on myös strateginen. Suorittamisen kriteerit kuvaavat sitä, millaisella käyttäytymisellä organisaatiossa on erityisesti merkitystä.

Yleinen tapa jakaa suorittaminen useampaan ulottuvuuteen on jakaa työn suorittaminen *tehtävän suorittamiseen* (task performance), *organisaation kansalaiskäyttämiseen* (organizational citizenship behavior, OCB) ja *proaktiiviseen käyttäytymiseen*. Vastakohtana työn suorittamiselle on *haitallinen työkäyttäytyminen* (counterproductive work behavior, interpersonal defiance, organizational defiance, workplace defiance), joka myös on ollut suuren kiinnostuksen kohteena työ- ja organisaatiopsykologiassa (Griffin ja Lopez 2005; Robinson ja Bennett 1995; Spector 2011).

3.1 Tehtävän suorittaminen

Tehtävän suorittamista on kahta eri tyyppiä. Ensimmäinen tyyppi koostuu työntekijöiden toiminnoista, jotka muuntavat käsittelemättömät materiaalit tuotteiksi ja palveluiksi, jotka ovat organisaation tuotteita. Ne sisältävät toimintoja kuten kauppatavaroiden myyminen kaupassa, tuotantokoneen käyttäminen tehtaassa, opettaminen koulussa, leikkauksen suorittaminen sairaalassa. Tällainen toiminta muodostaa organisaation teknisen ytimen. Toisen tyyppinen tehtävän suorittaminen sisältää toimintoja, jotka huoltavat ja pitävät yllä teknistä ydintä. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi käsittelemättömän materiaalin täydentäminen, organisaation valmistamien tuotteiden jakelu, suunnitelmien tuottaminen, koordinointi, työntekijöiden koulutus, organisaation johtaminen ja valvonta. Tehtävän suorittamisen perusteella voidaan työt erottaa toisistaan. Työsopimukseen on usein kirjattu työntekijän pääasialliset työtehtävät. (Borman ja Motowidlo 1997, 99-100.)

Tehtävän suorittaminen kuuluu työntekijän työrooliin (in-role behavior). Mikäli työntekijä ei tee hänen työrooliinsa kuuluvia tehtäviä, esimiehellä on oikeus rangaista tai nuhdella työntekijää työtehtävien tekemättä jättämisestä. Katz ja Kahn (1966) käyttivät nimitystä *roolin suorittaminen systeemissä* (role performance in system) käyttäytymisestä, joka varsin samanlaista kuin tehtävän suorittaminen. Se on organisaation suorittamiselle asettamien *kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten standardien saavuttamista tai ylittämistä*. Welbourne, Johnson & Erez (1998) määrittivät työroolin (job role) *työtuloksen laaduksi ja määräksi*. Murphyn (ks. Rotundo ja Sackett 2002, 67) mallissa työn suorittamisesta tehtävän suorittamiseen liittyy *tehtävien ja velvollisuuksien suorittaminen*. Campbell (1990) käytti termejä *työlle ominainen* (job specific) ja *yleinen tiettyyn työhön liittymätön* (non-job specific) *pätevyys* tehtävässä kuvaamaan toimintaa ja käyttäytymistä, joita tarvitaan ydintehtävän suorittamiseen.

Näillä tehtävän suorittamisen käsitteellistyksillä on kaksi keskeistä ominaisuutta. Ne edellyttävät, että toiminnot edistävät ”teknistä ydintä” eli prosesseja, joiden avulla käsittelemättömät materiaalit muuttuvat tuotteiksi, joiden valmistamiseen organisaatio on erikoistunut. Toimintojen täytyy olla muodollisesti tunnistettuja osaksi työtä. Teknisen ytimen edistäminen on tärkeä ominaisuus, joka erottaa tehtävän suorittamisen muista työn suorittamisen ulottuvuuksista. Määritelmä, että käyttäytyminen on muodollisesti tunnistettu osaksi työnkuvaa, vaikeuttaa kuitenkin tehtävän suorittamisen vertailua työpaikkojen välillä, koska muodolliset vaatimukset vaihtelevat organisaatioiden välillä. Tehtävän suorittamisen voi ajatella sisältävän käyttäytymistä, joka edistää tuotteen tuotantoa tai palvelun toimittamista. (Rotundo ja Sackett 2002, 67)

3.2 Organisaation kansalaiskäyttäytyminen

OCB-käsitteen luoja Dennis W. Organin (1997, 86) alkuperäisen määritelmän mukaan organisaation kansalaiskäyttäytyminen (OCB) on käyttäytymistä, joka on harkinnanvaraista työntekijälle ja jota ei suoraan tai selkeästi huomioida virallisessa palkitsemisjärjestelmässä ja joka kokonaisuudessaan edistää organisaation tehokasta toimintaa. (Organ 1997, 86.)

Harkinnanvaraisella käyttäytymisellä tarkoitetaan sitä, että käyttäytymistä ei voida vaatia työntekijältä hänen roolinsa tai työnkuvansa perusteella - siis sen perusteella, mitä on kirjattu työsopimukseen tai mitä laki edellyttää työntekijältä. Käyttäytyminen on enemmänkin henkilökohtainen valinta, ja siitä pidättäytymistä ei pidetä yleisesti rangaistavana. (Organ 1997, 86.)

OCB-tutkimuksen tausta liittyy intuitiiviseen oletukseen siitä, että työtyytyväisyys vaikuttaa suoritukseen. Perusteluna oli, että tyytyväisyys vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen auttaa ja tehdä yhteistyötä erilaisin keinoin, joista monet voivat olla hyvin arkipäiväisiä. Nämä teot auttavat ylläpitämään rakenteita, jotka vaikuttavat työn onnistumiseen. OCB:n perusteleminen tällä tavoin merkitsi, että tutkimuksessa kohdistui vähäistä huomiota ”haastavaan käyttäytymiseen” kuten epäkohtien paljastamiseen työpaikalla. Organin mielestä työntekijöiden, jotka haastavat tai kritisoivat asioiden nykytilaa, ei yleensä voi ajatella olevan kovin tyytyväisiä. (Organ 1997, 92-93.)

Organin kollega Smith haastatteli useita keskijohdon työntekijöitä kartoittaakseen tarkemmin tätä työtyytyväisyydestä kumpuavaa auttavaa ja yhteistyöhaluista käyttäytymistä. Smith kysyi heiltä: ”Millaisia asioita haluaisit ihmisten ryhmässäsi tekevän, mutta tiedät että et voi oikeasti pakottaa heitä tekemään niitä etkä voi luvata heille mitään todellisia (kouriintuntuvia) palkintoja niiden tekemisestä etkä voi rangaista niiden tekemättä jättämisestä?” Näiden vastausten pohjalta Smith kehitti mittariston, joka on laajasti käytetty OCB-tutkimuksessa. Mittaristo on luotu esimiehen näkökulmasta ja siinä painotetaan nykytilaa. OCB on siis asioita, joita esimiehet haluavat alaisten tekevän. He eivät voi pakottaa alaisia tekemään niitä, eivätkä voi taata niistä muuta palkintoa kuin kiitoksensa ja ehkä hieman ylimääräistä ystävällisyyttä. Tämän painotuksen takia suuntaus on enemmän kohti arkipäiväisiä asioita kuin rohkeita ehdotuksia. (ks. Organ 1997, 92-93; Smith, Organ & Near 1983)

Joskus organisaation kansalaiskäyttäytymisen sijaan käytetään myös termiä kansalaissuorittaminen (citizenship performance). Kansalaissuorittamiseksi voidaan OCB:n lisäksi lukea ponnistelu (demonstrating effort) ja kanssatyöntekijöiden ja työryhmän suorittamisen helpottaminen (facilitating peer and team performance) (Campbell 1990). Welbourne ym. (1998) mallissa otetaan esille organisaation etua edistävä työrooli, jossa työntekijä tekee enemmän kuin häneltä vaaditaan huolehtiakseen organisaation edusta. Murphyn (ks. Rotundo ja Sackett 2002, 67) mallissa nostetaan

esille ihmisten välisiin suhteisiin liittyvä suorittaminen. Se on yhteistyötä, kommunikointia ja työhön liittyvän tiedon jakamista. Bormanin ja Brushin (1993) mallissa yksi osa työn suorittamisesta on ihmistenvälinen kanssakäyminen, joka voidaan määritellä kommunikoinniksi, hyvän organisaation imagon ja työskentelysuhteiden ylläpitämiseksi. George ja Brief (1992) ottivat esille hyväntahtoisuuden levittämisen organisaatiossa (spreading goodwill).

Tutkijat ovat usein yrittäneet erottaa tehtävän suorittamisen ja kansalaissuorittamisen toisistaan sen perusteella, mikä on työrooliin liittyvää käyttäytymistä (in-role behavior) ja mikä on työrooliin kuulumatonta ylimääräistä harkinnanvaraista ponnistelua (extra-role behavior). Merkitystä on annettu myös sille, onko suorittamisesta mainittu työnkuvaussessa tai palkitaanko suorittamisesta. Nämä kriteerit ovat ongelmallisia, koska käyttäytyminen voi olla työrooliin kuuluvaa ja siitä palkitaan yhdessä organisaatiossa, mutta toisessa organisaatiossa sama käyttäytyminen luetaan työrooliin kuulumattomaksi. Käyttäytyminen on olemukseltaan samanlaista tilanteesta riippumatta. Rotundo ja Sackett (2002, 68) esittävät, että päätös käyttäytymisen sisällyttämisestä kuuluvaksi tehtävän suorittamisen tai kansalaissuorittamisen ulottuvuuteen kuuluvaksi pitäisi tehdä käyttäytymisen itsensä perusteella eikä kontekstin perusteella, jossa käyttäytyminen tapahtuu. He määrittelevät kansalaissuorittamisen käyttäytymiseksi, joka edistää organisaation tavoitteiden toteutumista edistämällä sosiaalista ja psykologista ympäristöä. (Rotundo ja Sackett 2002, 68)

Organisaation kansalaiskäyttäytymisen määritelmään on myös ehdotettu paljon muutoksia käsitteen yli 30-vuotisen historian aikana sitä mukaa kun empiirinen tutkimus on tuonut lisää valoa aihealueelle. 1980-luvulta tähän päivään tultaessa työpaikkojen toimenkuvat ovat hämärtyneet. Ennen työhön liittyvät työtehtävät ja vastuut olivat nykyistä selkeämmin määriteltävissä. Työroolit ovat aiempaa epäselvempiä ja ne muuttuvat tilanteittain. On hyvin hankalaa määritellä, mikä käyttäytyminen kuuluu selvästi työrooliin (in-role behavior) ja mikä puolestaan on harkinnanvaraista käyttäytymistä (extra-role behavior). (Organ 1997, 88.) Myöhempi tutkimus onkin osoittanut tämän määritelmän heikkoudet. Useilla työpaikoilla käyttäytyminen, jonka Organ määritteli harkinnanvaraiseksi, on tosiasiallisesti vaadittua ja odotettua käyttäytymistä työpaikoilla. Tällaista on esimerkiksi toisten auttaminen, huolellisuus omassa työssä, toisten huomioon ottaminen ja palavereihin ja kokouksiin osallistuminen. (Vey ja Campbell 2004, 131-133.)

Organin (Smith ym. 1983, 89) määritelmän mukaan, vaikka organisaation kansalaiskäyttäytymistä ei huomioida selkeästi palkitsemisjärjestelmässä, voi kuitenkin tasaisesti hyvin käyttäytyvä työntekijä tehdä vaikutuksen esimiehensä ja työtovereihinsa. Tämä vaikutus voi puolestaan auttaa saamaan palkankorotuksen tai ylennyksen. Keskeistä määritelmän kannalta on, että tällaisia etuja ei ole työsopimukseen kirjattu. Organisaation kansalaiskäyttäytymisestä voi siis olla hyötyä, mutta voi

myös olla, että se jää palkitsematta. (Smith ym. 1983, 89.) Myöhempi tutkimus on osoittanut, että useilla työpaikoilla OCB otetaan huomioon palkitsemisessa. Organ (1997, 89) onkin esittänyt, että tämä osa määritelmästä tulisi poistaa ja on mahdollista, että OCB:stä palkitaan virallisessa palkitsemisjärjestelmässä (Organ 1997, 89).

Työyhteisön kehittämisessä on myös alettu aiempaa enemmän kiinnittää huomiota tehtäväsuoriutumisen ulkopuolelle jäävään organisaatiota hyödyttävään käyttäytymiseen. Suomessa esimerkiksi alais- ja työyhteisötaidot (Keskinen 2005) otetaan usein esille henkilöstön toiminnan kehittämisen yhteydessä. Nämä uudet teemat luovat uusia normeja työpaikoille ja aiemmin harkinnanvaraisena pidetty työkäyttäytyminen voi vähitellen alkaa muuttua vaadittavaksi osaksi työnkuvaa.

OCB:n kanssa lähes synonyyminen käsite on kontekstuaalinen suorittaminen, vaikka se syntyi erillisenä tutkimuslinjana OCB:n rinnalle. Mielestäni osuvinta on määritellä organisaation kansalaiskäyttäytyminen samalla tavoin kuin kontekstuaalinen suorittaminen. Kontekstuaalinen suorittaminen on käyttäytymistä, joka ei hyödytä organisaatiota teknisten ydinprosessien kautta, mutta se ylläpitää laajempaa organisaation sosiaalista ja psykologista ympäristöä, missä teknisen ytimen on toimittava. Sen avulla organisaation sosiaalisen verkoston elinkykyisyys voimistuu ja työpaikan psykologinen ilmapiiri paranevat. Kontekstuaalinen työn suorittaminen auttaa ylläpitämään rakenteita, jotka vaikuttavat työn onnistumiseen. Suorittaminen voi olla hyvin arkipäiväistä. Tällaista toimintaa voidaan nimittää myös organisaation nykytilaa ylläpitäväksi ja yhteistoimintaa lujittavaksi kontekstuaaliseksi suorittamiseksi. Se pitää yllä ja parantaa ihmisten välisiä suhteita työpaikoilla. Kontekstuaaliseen suorittamiseen liittyy myös organisaation tavoitteiden tukeminen, kannattaminen ja puolustaminen. (Borman ja Motowidlo 1997.)

Kun organisaation kansalaiskäyttäytyminen määritellään samalla tavoin kuin kontekstuaalinen suorittaminen, ei tutkijan tarvitse välittää siitä, kuuluuko tietty käyttäytyminen työrooliin (in-role) vai onko se harkinnanvaraista normaaliin työrooliin kuulumatonta (extra-role) käyttäytymistä. Useat tutkijat eivät piittaa tai ole tietoisia käsitettä kohtaan esitetystä kritiikistä. Monet määrittelevät artikkeleissaan OCB:n edelleen Organin alkuperäisen määritelmän mukaisesti ja mittaavat OCB:tä vanhojen jo ongelmallisiksi havaittujen mittaristojen mukaan. OCB:n voidaan kuitenkin ajatella olevan harkinnanvaraisempaa kuin tehtäväsuoriutumisen.

Käyttäytymisen harkinnanvaraisuus vaihtelee työstä riippuen. Siihen voi vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka vahvasti työntekijöiden työtehtävät ovat sidoksissa toisiinsa. Toisaalta samassa työssä eri työpaikoilla voi olla eroja käyttäytymisen harkinnanvaraisuudessa. Jossain koulussa voi opettajien kesken olla vahva normi siitä, että työkavereita tulee auttaa. Toisessa koulussa puolestaan saatetaan

keskittyä oman työn tekemiseen, eikä toisten auttamista koeta vaadituksi käyttäytymiseksi. Myös työntekijän persoonallisuus voi vaikuttaa siihen, miten harkinnanvaraiseksi hän OCB:n kokee. Esimerkiksi hyvin tunnollinen henkilö kokee OCB:n useasti vaadituksi osaksi työnkuvaan.

Muita lähikäsitteitä OCB:lle ovat prososiaalinen organisaatiokäyttäytyminen (Brief ja Motowidlo 1986) ja spontaanisuus organisaatiossa (organizational spontaneity) (George ja Brief 1992; George ja Jones 1997) ja ekstraroolikäyttäytyminen (extrarole behavior) (Van Dyne ja LePine 1998).

3.3 OCB:n ulottuvuudet

Organisaation kansalaiskäyttäytyminen on useimpien tutkijoiden mielestä moniulotteinen käsite. Jäsenen organisaatiota tukevan OCB:n Colemanin ja Bormanin (2000, 39) mallin mukaisesti. Sen mukaan organisaatiota tukeva OCB jakautuu kolmeen ulottuvuuteen: *ihmistenvälinen käyttäytyminen* (interpersonal performance), *organisaatiota tukeva käyttäytyminen* (organizational performance) ja *työhön/tehtävään liittyvä tunnollinen käyttäytyminen* (job/task conscientiousness). Näillä pääulottuvuuksilla on myös omat alaulottuvuutensa. (Coleman ja Borman 2000, 39.) On myös tutkijoita, joiden mukaan organisaatiota tukevaa OCB:tä on paras tarkastella ainoastaan yhtenä latenttina ulottuvuutena, sillä nämä OCB:n eri ulottuvuudet korreloivat vahvasti keskenään (esim. Hoffman, Blair, Meriac & Woehr 2007; LePine, Erez & Johnson 2002).

Ihmistenväliseen käyttäytymiseen liittyy *auttaminen* (helping behavior), joka tarkoittaa toisten auttamista vapaaehtoisesti työhön liittyvissä ongelmissa sekä työhön liittyvien ongelmien ennaltaehkäisemisessä. Auttamiseen liittyy *huomaavaisuus* (courtesy), *rauhanrakentaminen* (peacemaking) ja *kannustaminen* (cheerleading). Empiirinen tutkimus on vahvistanut käsitystä, että nämä useat auttamisen muodot (helping, courtesy, peacemaking, cheerleading) voidaan kiteyttää yhdeksi tekijäksi. (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000.)

Huomaavaisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijä kertoo ennalta työtovereilleen aikeistaan. Näin hän ei aiheuta ongelmia esimerkiksi yllättävien tilanteiden muodossa. (Podsakoff ym. 2000, 516.) Huomaavaisuutena voi pitää myös sitä, että työntekijä ei keskeytä toisen työtä kysyäksään jotain asiaa, johon ei tarvitse kiireellistä vastausta. Keskeytykset vaikeuttavat työn tekemistä ja keskittymistä. Huomaavaista on myös, jos työntekijä pyrkii ottamaan asioista selvää ja ratkaisemaan ongelmia itse, eikä aina käänny esimerkiksi kokeneemman kollegan puoleen. Tämä tukee myös työntekijän omaa henkilökohtaista oppimisprosessia.

Rauhanrakentaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä auttaa ratkaisemaan tai lieventämään ihmistenvälisiä konflikteja, jotka eivät ole rakentavia. Kannustaminen tarkoittaa työtovereiden

rohkaisemista sanoin ja teoin sekä heidän uskonsa vahvistamista omiin saavutuksiinsa ja ammatilliseen kehitykseensä. (Podsakoff ym. 2000, 516-517.) Huumori auttaa usein jännittyneen tilanteen laukaisemisessa ja toisten työssä jaksamisen tukemisessa.

Auttamiskäyttäytymisenä voidaan pitää esimerkiksi uusien työntekijöiden opastamista työhönsä tai työtoverin auttamista työtaakan keventämisessä, jos auttaminen tapahtuu oma-aloitteisesti ilman esimiehen käskyä tai kehotusta. Mikäli auttaminen tapahtuu esimiehen käskystä, voidaan käyttäytyminen nähdä perustehtävän suorittamisena. Ehkä jollekin työntekijälle on annettu vastuu uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

Hyvin lähellä auttamiskäyttäytymistä on Van Scotterin ja Motowidlon (1996, 526) kontekstuaalisen suorittamisen ulottuvuus *ihmistenvälisen kanssakäymisen helpottamisesta* (interpersonal facilitation). Keskeistä ovat tietoiset teot työmoraalin parantamiseksi työpaikalla, yhteistyön edistäminen ja esteiden raivaaminen pois työn suorittamista haittaamasta. (Van Scotter ja Motowidlo 1996, 526.)

Becker ja Vance (1993, 672) jakoivat ”altruismia” työpaikalla kahteen osa-alueeseen: *paikallinen altruismi* ja *etäinen altruismi*. Paikallinen altruismi viittaa tutkimuskohteena olevan osaston sisällä esiintyvään auttamiskäyttäytymiseen, siis työntekijöiden auttamiseen, joiden kanssa on paljon kanssakäymistä. Etäinen altruismi viittaa oman osaston ulkopuolisten auttamiseen, joiden kanssa kanssakäyminen on harvinaisempaa kuin oman osaston työntekijöiden kanssa. (Becker ja Vance 1993, 672.)

Van Dyne, Graham ja Dienesch (1994, 767) perustivat OCB-käsitteensä poliittisen filosofian ajatukseen kansalaisuudesta yhteiskunnassa (civic citizenship). Heidän tutkimuksessaan löytämistä ulottuvuuksista ihmisten väliseksi käyttäytymiseksi voi lukea ”sosiaalisen osallistumisen”. He määrittelevät sen osallistumisen muodoiksi, joka on ei-kiistanalaista ja sisältää vuorovaikutusta toisten kanssa. Esimerkkeinä he mainitsevat kokouksiin osallistumisen, osallistumisen myönteiseen kanssakäymiseen toisten kanssa ja osallistumisen muihin ryhmän yhteistyötä tukeviin toimintoihin. (Van Dyne, Graham & Dienesch 1994, 767.)

Organisaatiota tukevaan käyttäytymiseen sisältyy ”*rehtiys*” (sportsmanship), *organisaation sääntöjen noudattaminen* (organizational compliance) ja *kansalaistaidot* (civic virtue).

”Rehtiys” on valmiutta sietää väistämättä työssä esiintyviä hankaluuksia ja rasitteita valittamatta. Toisaalta se tarkoittaa myös positiivisen asenteen ylläpitämistä, vaikka asiat eivät sujuisikaan toivotulla tavalla tai sitä, että työntekijä ei loukkaannu, vaikka toiset eivät innostu hänen ehdotuksestaan. Työntekijä ei anna ongelmien kasvaa suhteettoman suuriksi eli näkee ongelmat oikeassa mittasuhteessa. (Podsakoff ym. 2000, 517.)

Organisaation sääntöjen noudattaminen on työntekijän tunnollisuutta ja tottelevaisuutta. Työntekijä ei tarjoa välitöntä apua kenellekään tietylle henkilölle, mutta sääntöjen noudattamisesta on epäsuorasti hyötyä toisille samassa työyhteisössä. Esimerkiksi työntekijä saapuu ajoissa työpaikalleen eikä kuluta aikaa tai muita resursseja turhaan. Työntekijä on sisäistänyt työpaikan normit. Hän tunnustaa ja hyväksyy välttämättömyyden ja tarpeen rationaalisesti muotoilluille säännöille ja määräyksille. Työntekijä osoittaa tottelevaisuutta kunnioittamalla sääntöjä ja ohjeita, välttämällä poissaoloja, tekemällä tehtävänsä valmiiksi ja huolehtimalla työpaikan resurssien järkevästä käytöstä (omalta osaltaan). Työntekijä noudattaa sääntöjä, vaikka kukaan ei valvoisikaan niiden tottelemista. Vaikka kaikkien odotetaan noudattavan organisaation sääntöjä, määräyksiä ja menettelytapoja, useat työntekijät eivät kuitenkaan tee näin. Siksi sääntöjen noudattaminen on otettu mukaan yhdeksi OCB:n muodoksi. (Podsakoff ym. 2000, 517, 524.)

Kansalaistaidot tarkoittavat vastuullista ja rakentavaa osallistumista organisaation poliittisiin prosesseihin. Kansalaistaitoja ovat esimerkiksi se, että työntekijä lukee huolella postinsa, käy kokouksissa ja pysyttelee ajan tasalla organisaation liittyvissä isoissakin (makro-tason) asioissa. (Podsakoff ym. 2000, 525.) Morrison (1994, 1557) käyttää kansalaistaito termin sijaan kahta tavallisempaa termiä: osallistuminen ja ajan tasalla pysyminen. Osallistumiseen liittyy vapaaehtoiset toiminnot ja tapaamiset sekä niiden organisointi. Ajan tasalla pysymiseen liittyy työpaikan ilmoitusten lukeminen, kokouksiin osallistuminen, tietojen hankkiminen organisaation uusimmista tuotteista ja palveluista. (Morrison 1994, 1557.)

Kansalaistaitoihin liitetään toisinaan myös oman mielipiteen tai muutosehdotusten esittäminen. Itse käsitellen nämä erillään luvussa 3.4 proaktiivisen käyttäytymisen yhteydessä.

Van Dynen ym. (1994, 767) poliittiseen filosofiaan nojaavassa käsitteellistyksessä organisaatiota tukevan käyttäytymisen ulottuvuuksiin voidaan lukea *lojaalisuus* ja *tottelevaisuus*. Lojaalisuudella he tarkoittavat sitä, että työntekijä osoittaa toiminnassaan uskollisuutta organisaatiolle ja edistää organisaation etua. Tottelevaisuudella he tarkoittavat sitä, miten työntekijä kunnioittaa organisaation sääntöjä ja menettelytapoja ja halukkuutta nähdä sopivasti vaivaa organisaation puolesta. (Van Dyne ym. 1994, 767.)

Työhön liittyvään tunnollisuus (job/task conscientiousness) on yleisesti työpaikalla vaadittua innokkaampaa ja sinnikkäämpää suorittamista työtehtävien saattamiseksi valmiiksi menestyksekkäästi. (Coleman ja Borman 2000, 36.) Van Scotter ja Motowidlo (1996, 526) käyttävät termiä *työhön omistautuminen* (job dedication). Se on heidän mukaansa ahkeraa työn tekemistä ja aloitteellisuutta ongelmien ratkaisussa. (Van Scotter ja Motowidlo 1996, 526.)

Van Dynen ym. (1994, 782) käsitteellistyksessä työhön/tehtävään liittyvään tunnollisuuden kanssa päällekkäiseksi voidaan lukea heidän *funktionaalisen osallistumisen* ulottuvuutensa. Funktionaalinen osallistuminen liittyy työntekijän omaan suorittamiseen. Tällaista käyttäytymistä on ylimääräisten työtehtävien tekeminen, itsensä kehittäminen, vapaaehtoiseksi ilmoittautuminen tehtäviin, korkean vaatimustason ylläpitäminen omassa työssä. (Van Dyne ym. 1994, 782.)

Työhön tai tehtävään liittyvä tunnollisuus voi olla hankalaa erottaa tehtävän suorittamisesta. Tämä käyttäytyminen eroaa tehtävän suorittamisesta enemmän käyttäytymisen asteessa kuin sisällössä. Tästä syystä useat tutkijat eivät ota tätä ulottuvuutta mukaan, kun he mittaavat OCB:tä organisaatiossa.

3.4 Proaktiivinen työn suorittaminen

Viime aikoina on yhä enemmän tutkimuksissa noussut esille proaktiivinen organisaatiokäyttäytyminen. Proaktiivinen käyttäytyminen suuntautuu tulevaisuuteen ja se on muutosorientoitunutta. Se korostaa ideoita, ongelmia sekä haasteita. Se edistää, kannustaa tai edesauttaa asioiden tapahtumista. Haastavaan käyttäytymiseen liittyy riski, että työntekijöiden väliset suhteet vahingoittuvat, kun nykytilaa arvostellaan. Tämän riskin takia monet tutkijat ovat sulkeneet proaktiivisen suorittamisen tarkastelunsa ulkopuolelle. Proaktiiviseen käyttäytymiseen voi liittyä myös organisaatiota suojaavaa tai ennaltaehkäisevää käyttäytymistä. Se voi olla toimimista niiden puolesta, joilla on vähän valtaa organisaatiossa tai epäsovivan ja epäeettisen käyttäytymisen esille tuomista. (Van Dyne ja LePine 1998, 108-109.)

Proaktiivisen käyttäytymisen voidaan ajatella OCB:tä selkeämmin olevan harkinnanvaraista (discretionary) työrooliin pakollisena osana kuulumatonta käyttäytymistä (extra-role behavior). Työntekijöitä voidaan kannustaa puhumaan mielipiteistään, ideoistaan ja huolistaan sekä jakamaan tietoaan muille, mutta tätä ei voida vaatia heiltä.

Esittelen tarkemmin proaktiivisen käyttäytymisen ominaispiirteitä seuraavassa luvussa 4 ja ilmenemismuotoja luvussa 5.

4 PROAKTIIVISEN KÄYTTÄYTYMISEN OMINAISPIIRTEET

4.1 Aktiivinen työn suorittaminen

Perinteisesti organisaatiopsykologiassa on nähty suorittaminen reaktiivisesta näkökulmasta. On nähty, että työntekijä pitää sosiaalista työhön ja yrityksen kulttuuriin. Tehtävää pitää analysoida ensin ja sen jälkeen miettiä millainen työntekijä olisi paras suorittamaan sen. Tämän pohjalta voidaan suunnitella rekrytointi ja koulutus. Työntekijän suorittamista arvioidaan sen perusteella, miten hyvin työntekijä tekee tehtävän, joka hänelle on annettu. Työn piirteet (esim. Hackman ja Oldham 1975), kuten ammattitaitovaatimukset, työn merkittävyys, itsenäisyys, palaute työstä ja työn kokonaisuus, on käsitteellistetty valmiiksi annettuina organisaation puolelta ja näihin työntekijän tulee mukautua. Organisaatio antaa palautteen ja tehtävät, eivätkä ne ole työntekijän kehittämisiä. Tavoitteet asettaa organisaatio tai esimies työntekijän sijaan. Koulutuksen tehtävänä on varmistaa, että työntekijät tietävät mitä heidän täytyy tehdä. Tämä perinteinen näkökulma painottaa reaktiivisia ja muuttumattomia suorittamisen puolia enemmän kuin aktiivisia ja aloitteellisia puolia. (Frese ja Fay 2001, 134.)

Usein nähdään, että polku ulkoisesti määritellystä tehtävästä sen hyväksymiseen on suora ja ongelmaton. Esimerkiksi esimies määrittelee työntekijän työn tavoitteet ja antaa tehtävän tehtäväksi ja työntekijä ottaa työn hoitaakseen suoraan sen kummempia miettimättä. Työntekijän suoriutumista mitataan sillä perusteella, kuinka hyvin hän on onnistunut hänelle annettussa tehtävässä. Aktiivisen suoriutumisen näkökulmasta nähdään, että tehtäviä vastaanotettaessa tapahtuu uudelleenmäärittelyprosessi, joka voi muuttaa sitä, millaisena työntekijä näkee tehtävänsä. Työntekijän uudelleen muotoilema tehtävä voi erota annetusta tehtävästä. Jos suorittamista halutaan tarkastella kokonaisvaltaisesta näkökulmasta, tulee tämä uudelleenmuotoiluprosessi ottaa huomioon. (Frese ja Fay 2001, 136.) Työntekijä usein pystyy siis toiminnallaan vaikuttamaan siihen, millainen hänen työkuvansa on. Työntekijä pystyy siis vaikuttamaan oman työnsä ”tekniseen ytimeen” eli omiin työtehtäviinsä.

Aktiivisen suorittamisen näkökulmasta useissa työtilanteissa työntekijöiden lähtökohtana voi aluksi olla esimiehen tai organisaation määräämä tehtävä, mutta uudelleenmuotoiluprosessin kautta työntekijät voivat kehittää omia tavoitteita ja nämä tavoitteet voivat olla heidän omasta aloitteesta. Aktiivisen suorittamisen näkökulma ottaa myös huomioon, että työntekijät kykenevät ottamaan pitkän aikavälin näkökulman työhön ja esimerkiksi ratkoa ongelmia, joita ei vielä edes esiinny. (Frese ja Fay 2001, 136)

Työntekijöiden sopeutumista muutokseen arvioidaan yleensä myös perinteisestä reaktiivisesta näkökulmasta. Sopeutumisessa nähdään yleensä olevan jokin rakenne, ulkoapäin tullut uusi tavoite tai tehtävä, johon työntekijöiden on sopeutettava toimintansa. Aktiivisen suorittamisen näkökulmasta tällaista valmista rakennetta ei ole vaan muutosten yhteydessä työntekijöiden pitää ottaa aktiivinen lähestymistapa työhön, joka auttaa identifioimaan uudet tehtävät ja organisaation pitkän aikavälin tarpeet. (Frese ja Fay 2001, 136)

Työntekijän sosialisatioprosessia organisaatioon tarkastellaan usein myös passiivisesta näkökulmasta. Perinteisesti ajatellaan, että organisaatio voi muuttaa passiivista yksilöä, mutta yksilö ei voi muuttaa työpaikkaa. Työn suunnittelua tarkastellaan usein samasta passiivisesta näkökulmasta. Työntekijöihin halutaan vaikuttaa työn menettelytapoja ja elementtejä muokkaamalla. Työstä pyritään usein tekemään tällä tavoin aiempaa motivoivampaa tai tyydyttävämpää. Myös stressitutkimusta tehdään usein sellaisella taustaoletuksella, että työ vaikuttaa terveyteen ja työntekijä ei osallistu aktiivisesti tähän prosessiin. Aktiivisen suorittamisen näkökulmasta työntekijä vaikuttaa omaan sosialisatioprosessiinsa. (Frese ja Fay 2001, 136-137.) Työntekijä voi myös vaikuttaa työn piirteisiin kuten työn monipuolisuuteen ja työkontrolliin vaihtamalla työpaikkaa (Frese, Garst & Fay 2007). Hän voi myös vaikuttaa toiminnallaan työn stressiä aiheuttaviin piirteisiin (Frese ja Fay 2001, 137).

Proaktiiviseen käyttäytymiseen liittyy kolme keskeistä piirrettä. Se on 1) työntekijän itsensä käynnistämää, se on 2) muutosorientoitunutta ja 3) tulevaisuuteen painottunutta.

4.2 Käyttäytyminen omasta aloitteesta

Käyttäytyminen omasta aloitteesta tarkoittaa sitä, että työntekijä tekee jotain ilman käskyä tai kehotusta, saamatta selkeitä ohjeita tai ilman selkeää roolivaatimusta. Proaktiivinen käyttäytyminen on siis itse asetettujen eikä annettujen tavoitteiden tavoittelua. Esimerkkinä voidaan ottaa vaikka tehtaan työntekijä, joka yrittää korjata konetta, joka on aiheuttanut tuotannon pysähtymisen, vaikka koneen korjaaminen ei kuulu hänen työnkuvaansa. Usein aloitteellisuus liittyy annetun tehtävän osaongelmiin, joita esimies tai organisaatio ei osannut ennakoida tai asioihin, jotka eivät muuten ilmiselvästi liity tehtävään. (Frese ja Fay 2001, 139)

Töissä, jotka edellyttävät korkeaa koulutusta, on vaikeaa määritellä aloitteellisuus, koska esimerkiksi korkean tason esimiehiltä usein vaaditaan aloitteellisuutta yhtenä työtehtävänä. Aloitteellisuus on heillä usein osa työnkuvausta. Teon voidaan ajatella olevan omasta aloitteesta, kun normaalin toiminnan ja oman toiminnan välillä on iso psykologinen välimatka. Jos esimerkiksi johtavassa asemassa oleva työntekijä organisaatiossa ottaa käyttöön innovaation, josta on puhuttu laajasti hänen

alansa lehdissä jo pidemmän aikaa, hän ei toimi oma-aloitteisesti. Psykologinen välimatka on tällöin pieni. Johtaja käyttäytyy oma-aloitteisesti, kun hän valitsee lähestymistavan, joka on poikkeuksellinen vähintään hänen toimialalleen. Oma-aloitteisuus riippuu myös kontekstista. Jos johtaja esimerkiksi tekee aloitteen yrityksen ympäristöystävällisyyden parantamiseksi kehittyneissä maissa, sitä pidetään ihan tavallisena käyttäytymisenä. Jos johtaja tekee aloitteen kehittyvässä maassa, voidaan sitä pitää poikkeuksellisena ja siten oma-aloitteisena käyttäytymisenä. (Frese ja Fay 2001, 140)

Asiaa voidaan lähestyä myös toisesta suunnasta ja määritellä mitä oma-aloitteisuus ei ole. Oma-aloitteisuutta ei ole, jos tehtävä on määritelty ennalta tarkasti ja henkilö noudattaa annettuja ohjeita.

Töissä, jotka eivät edellytä korkeaa koulutusta, aloitteellisuutta ei usein vaadita erillisenä tehtävänä. Esimerkiksi tuotantolinjalla työskentelevän työntekijän aloitteellisuus saattaa olla haitallista, sillä tällainen työ on hyvin pitkälle standardisoitu ja oman työn muuttaminen omasta aloitteesta voi haitata koko tuotantolinjan työtä. Työntekijällä on myös vähän autonomiaa ja kontrollia omaan työhön, mikä kaventaa oma-aloitteellisuuden mahdollisuuksia. Tällaisessa työssä on kuitenkin mahdollista osoittaa oma-aloitteisuutta esimerkiksi ehdottamalla laadunparannuskeinoja, vaikka niitä ei saakaan ottaa käyttöön ilman lupaa. Työntekijät voivat myös tarkastaa edellisen työn laatua tuotantolinjassa ja antaa tarvittaessa palautetta siitä. (Frese ja Fay 2001, 140)

Oma-aloitteisuus edellyttää tavoitteen asettamista. Tämä tavoite voi perustua itse kehitettyyn ideaan. Oma-aloitteisuutena voi pitää myös sitä, jos joku ottaa vastuun ideasta tai projektista, joka on tiedossa, mutta jota ei ole otettu käyttöön tässä kontekstissa aiemmin. (Frese ja Fay 2001, 140)

4.3 Muutosorientoinut ja sinnikäs käyttäytyminen

Muutosorientoitunut käyttäytyminen tarkoittaa sitä, että työntekijä pyrkii vaikuttamaan tilanteisiin, asioihin ja menettelytapoihin ilman, että hän odottaa muutosten tapahtumista. Muutoksen on tarkoitus olla rakentavaa, merkityksellistä ja organisaatiota auttavaa. (Tornau ja Frese 2013, 46.) Proaktiiviseen käyttäytymiseen liittyy usein esteiden ylittämistä ja sinnikkyyttä. Proaktiivisen käyttäytymisen seurauksena usein jokin organisaatioissa muuttuu. Prosessi, menettelytapa tai tehtävä saatetaan lisätä tai niitä muokataan. Muutokset eivät kuitenkaan yleensä tapahdu täydellisesti heti alusta alkaen, vaan niihin liittyy usein takaiskuja ja epäonnistumisia. Kaikki ihmiset eivät välttämättä pidä muutoksesta, johon heidän pitää sopeutua ja vanhojen rutiinien jättämisestä. Aloitteellisen työntekijän tulee olla sinnikäs päästäkseen teknisten esteiden yli ja selvitä yli toisten vastustuksesta ja jarrutuksesta. Joskus muutosta voi olla estämässä esimies, joka ei pidä siitä, että työntekijät ylittävät oman työnsä rajoja. (Frese ja Fay 2001, 141.)

Organisaation toiminnan kannalta on usein hyödyllistä, jos työntekijät rohkaistuvat vapaaehtoisesti yrityksiin saada aikaan muutoksia organisaation toiminnassa. Nämä yritykset voivat liittyä heidän omaan, työryhmänsä tai koko organisaation työhön. Useimmissa organisaatioissa tarvitaan työntekijöitä, jotka uskaltavat haastaa organisaation nykytilan saadakseen aikaan rakentavaa muutosta. Työntekijä voi pyrkiä vaikuttamaan työtapoihin, menettelytapaan (policy) ja prosesseihin (procedures). (Morrison ja Phelps 1999, 403)

4.4 Tulevaisuuspainotteinen käyttäytyminen

Tulevaisuuspainotteinen käyttäytyminen tarkoittaa sitä, että työntekijä keskittyy tuleviin mahdollisuuksiin ja ongelmiin. Se tarkoittaa pitkän aikavälin fokusta ja sitä, että ei odoteta, että vaatimukseen pitää vastata. Pitkän aikavälin fokus työhön mahdollistaa sen, että yksilön miettii asioita, joita on tulossa, kuten uusia vaatimuksia, uusia tai uudelleen ilmeneviä ongelmia ja avautuvia mahdollisuuksia ja tekee jotain proaktiivisesti näille asioille. (Frese ja Fay 2001, 140)

Pitkällä aikavälillä organisaatiot vaativat muutosta ja innovaatioita. Siksi on arvokasta, että työntekijät kieltäytyvät hyväksymästä ja uudelleenarvioivat tiettyjä työrooleihinsa liittyviä tekijöitä. (Morrison ja Phelps 1999, 404.) Työntekijä, joka tekee enemmän kuin häneltä on vaadittu huonosti määritellyssä roolissa tai työntekijä, joka erityisen tunnollisesti seuraa huonosti määriteltyjä menettelytapoja, voi aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä organisaatiolle.

Proaktiivisuuden eri puolet vahvistaa toisiaan. Proaktiivinen asennoituminen johtaa oma-aloitteisten tavoitteiden luontiin. Proaktiivinen orientoituminen tulevaisuuteen tekee todennäköisemmäksi sen, että tavoitteet ylittävät sen, mitä työntekijältä yleensä odotetaan. Oma-aloitteisuus johtaa tarpeeseen ylittää esteitä, koska tavoitteisiin pääsy edellyttää muutosta. Esteiden ylittäminen johtaa myös uusiin omasta aloitteesta syntyneisiin tavoitteisiin. Epätavalliset ratkaisut edellyttävät usein oma-aloitteisuutta. Oma-aloitteisuus johtaa siihen, että yksilö pohtii tulevaisuudessa mahdollisesti esiintyviä ongelmia ja siten proaktiivisuuden määrä lisääntyy. Näillä kolmella proaktiivisuuden osalla on taipumus esiintyä yhdessä. (Frese ja Fay 2001, 141)

4.5 Proaktiivinen käyttäytyminen normeista ja toimintatavoista poikkeamisena

Organisaation etu voi joskus vaatia virallisista normeista ja toimintamalleista poikkeamista. Tutkimus on osoittanut, että normeista poikkeaminen on usein haitallista (Mitchell ja Ambrose 2007; Robinson ja Bennett 1995). Se voi kuitenkin olla myös hyödyllistä organisaatiolle ja parantaa organisaation tehokkuutta (Galperin 2012; Spreitzer ja Sonenshein 2004; Warren 2003). Työntekijöiden tulee noudattaa työpaikan normeja sujuvan toiminnan takaamiseksi. Kaikkien normien tarkka

noudattaminen kuitenkin voi estää työntekijöitä löytämästä innovatiivisia tapoja ratkaista työpaikan ongelmia. (Galperin 2012.)

Vadera, Pratt ja Mishra (2013, 1223) määrittelevät, että *rakentava normeista poikkeaminen* (constructive deviance) on käyttäytymistä, joka poikkeaa viiteryhmän normeista siten, että siitä on hyötyä viiteryhmälle ja käyttäytyminen käy yksiin hypernormien kanssa. Viiteryhmällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi koko organisaatiota, organisaation osastoa tai vaikka työryhmää. Hypernormeilla viitataan yhteiskunnassa laajasti jaettuun uskomuksiin ja arvoihin. (Vadera ym. 2013, 1223)

Galperin (2012, 2990) määrittelee rakentavan normeista poikkeamisen vapaaehtoiseksi käyttäytymiseksi, joka rikkoo merkittäviä normeja. Käyttäytymisen tarkoituksena on parantaa organisaation ja/tai sen jäsenten hyvinvointia. Yksilöt reagoivat organisaation antamiin ohjeisiin sen perusteella, kuinka pitkälle he samastuvat organisaation tavoitteisiin ja keinoihin saavuttaa nämä tavoitteet. Kapinallisiksi voidaan kutsua yksilöitä, jotka eivät samaistu organisaation tavoitteisiin tai hyväksy niitä, eivätkä hyväksy myös organisaation tarjoamia keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi. He keskittyvät usein organisaation tavoitteiden sijaan omiin tavoitteisiinsa, joita saattaa motivoida kostonhalu, ahneus tai jokin muu itsekäs motiivi. Innovaattorit puolestaan samaistuvat voimakkaasti organisaation tavoitteisiin, mutta eivät hyväksy organisaation määrittämiä keinoja tavoitteeseen pääsemiseksi. Sen takia he saattavat käyttää poikkeavia tai epätavallisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Innovaattorin käyttäytyminen voidaan nähdä rakentavana normeista poikkeamisena, koska innovaatioista on hyötyä organisaatiolle ja käyttäytymistä motivoi pyrkimys saavuttaa organisaation tavoitteet. (Galperin 2012, 2990-2993)

Proaktiiviseen käyttäytymiseen voi liittyä rakentavaa normeista poikkeamista. Koska proaktiivinen käyttäytyminen on muutosorientoitunutta, siihen voi liittyä viiteryhmän muodollisista tai epämuodollisista normeista poikkeaminen. Proaktiivinen käyttäytyminen on määritelty siten, että se hyödyttää viiteryhmää. Proaktiivisen käyttäytymisen käsitteisiin ei sisälly määritelmää siitä, miten proaktiivinen käyttäytyminen hyödyttää yhteiskuntaa organisaatiota laajemmin, mutta voidaan kuitenkin ajatella, että se on yhteensopivaa myös hypernormien kanssa. Viiteryhmässä voi kuitenkin olla proaktiivisuutta käyttäytymistä tukevat normit, joten proaktiivinen käyttäytymiseen ei automaattisesti liity normeista poikkeamista. Esimiehen odotuksena tai toiveena voi olla, että alaiset käyttävät omaa harkintaa ja ovat oma-aloitteisia tavoitteisiin pyrkimisessä. He saattavat ehdottaa jotain menettelytapoja, mutta eivät edellytä niiden tarkkaa noudattamista. Tällöin työntekijän proaktiiviseen käyttäytymiseen ei liity normien rikkomista.

Proaktiivisen käyttäytymiseen liittyvien käsitteiden, kuten henkilökohtainen aloitteellisuus, rakentava avautuminen ja vastuun ottaminen ongelmista, lisäksi rakentavaa normeista poikkeamista on kuvattu englanninkielisillä käsitteillä 'principled organizational dissent' (Graham 1986), 'counter-role behavior' (Staw ja Boettger 1990), 'tempered radicalism' (Meyerson ja Scully 1995), 'creative performance' (Baer, Leenders, Oldham & Vadera 2010), 'extra-role behaviors' (Van Dyne ja LePine 1998) ja 'prosocial rule breaking' (Morrison 2006).

5 PROAKTIIVISEN KÄYTTÄYTYMISEN ILMENEMISMUODOT

Yhtenäistä teoriaa proaktiivisen käyttäytymisen ympärille ei ole syntynyt, vaan tutkimusta on tehty useiden eri käsitteiden ympärillä, jotka ovat lähellä toisiaan. Eniten tutkimusta on tehty käyttäen käsitteitä *avautuminen epäkohdista* (voice), *vastuun ottaminen ongelmista ja haasteista* (taking charge), *henkilökohtainen aloitteellisuus* (personal initiative) ja *väärinkäytösten paljastaminen* (whistleblowing) ja niihin liittyviä mittaristoja. Vähemmän tutkittuja käsitteitä ovat *haasteiden ja ongelmien osoittaminen* (issue selling) sekä *palautteen etsiminen* (feedback seeking).

Proaktiivisen käyttäytymisen lisäksi on tutkittu myös *proaktiivista persoonallisuutta* (ks. luku 9.2) tai *työntekijän työrooliin liittyvää minäpystyvyyttä* (role breadth self-efficacy, ks. luku 7.3.3). Proaktiivisen persoonallisuuden voi nähdä proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijänä. Joskus proaktiivinen käyttäytyminen sekoitetaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Luovuus ja innovatiivisuus ovat kuitenkin proaktiivisen käyttäytymisen seurauksia eivätkä siis proaktiivista käyttäytymistä.

Avautumiseen epäkohdista (voice) liittyy innovatiivisten ehdotusten tekemistä muutoksen aikaansaamiseksi ja muutosten suosittelemista organisaation tavallisiin menettelytapoihin, vaikka muut olisivat eri mieltä (Van Dyne ja LePine 1998, 109). Rakentavassa avautumisessa painotus on parannettavista asioista kommunikoinnissa. Siihen ei liity kommunikoinnin lisäksi muuta toimintaa asian edistämiseksi. Rakentava avautuminen on yksi tutkituimmista proaktiivisen käyttäytymisen muodoista. Tavallisesti rakentavaa avautumista tutkitaan käyttäen vertaisarvioiden tai esimiesten arvioiden pohjalta. Van Dyne ja LePine (1998) suosittelivat vertaisarvioiden käyttöä rakentavan avautumisen mittaamiseen, koska työntekijöiden kollegat ovat tietoisempia avautumisesta kuin esimiehet ja heidän arvioihinsa ei pitäisi juurikaan vaikuttaa sosiaalinen suotavuus. Useat tutkijat näkevät avautumisen moniulotteisena käsitteenä. Näitä käsitteitä esittelen myöhemmin tarkemmin alaluvuissa 5.1-5.4.

Vastuun ottaminen (taking charge) on rakentavan kritiikin esittämistä, mutta samalla myös ratkaisumallien tarjoamista (Morrison ja Phelps 1999, 403). Tutkimuksissa tätä käyttäytymistä on tutkittu useimmiten esimiesten arvioiden tai vertaisarvioiden pohjalta. Morrison ja Phelps (1999) tutkivat vastuun ottamista esimiehen arvioiden pohjalta ensimmäisessä tutkimuksessa, jossa uutta käsitettä tutkittiin empiirisesti. Vastuun ottaminen liittyy siis painotukseltaan proaktiivisuuteen esimiehen kanssa työskentelyssä.

Haasteiden ja ongelmien osoittaminen (issue selling) tarkoittaa työntekijän vapaaehtoista ja harkinnanvaraista käyttäytymistä, jolla organisaation jäsenet yrittävät vaikuttaa organisaation

agendaan yrittämällä saada heitä organisaatiohierarkiassa yläpuolella olevia ihmisiä kiinnittämään huomiota ongelmallisiin asioihin tai haasteisiin (issues), jotka ovat heille erityisen tärkeitä. Asiat, joita jäsenet ”kaupittelevat”, voivat liittyä esimerkiksi muutoksiin organisaation ympäristössä kuten teknologiseen muutokseen tai organisaation sisältä nouseviin asioihin kuten lisääntyvään työntekijöiden tyytymättömyyteen. Haasteita ja ongelmia osoittamalla työntekijä pyrkii vaikuttamaan organisaation strategiaan. (Ashford, Rothbard, Piderit & Dutton 1998, 24)

Vastuun ottaminen ongelmista (taking charge) on melko samankaltaista käyttäytymistä kuin haasteiden ja ongelmien osoittaminen (issue selling). Erona kuitenkin on, että haasteiden ja ongelmien osoittaminen keskittyy strategisiin asioihin (issues), kun taas vastuun ottamisessa keskitytään sisäisiin keinoihin saavuttaa organisaation tavoitteet kuten työtapoihin, menettelytapaan (policy) ja prosesseihin (procedures). Haasteiden ja ongelmien osoittaminen kiinnittää huomion ongelmiin tai mahdollisuuksiin, mutta se ei tarjoa ratkaisumalleja ongelmien ratkaisemiseksi tai mahdollisuuksiin tarttumiseksi. (Morrison ja Phelps 1999, 404-405)

Proaktiivista käyttäytymistä on Euroopassa tutkittu eniten käyttäen käsitettä *henkilökohtainen aloitteellisuus* (personal initiative). Siihen liittyy oma-aloitteisuus, proaktiivisuus ja sinnikkyys tavoitteisiin pääsemisessä ja matkalla eteen tulevien ongelmien ratkaisussa (Frese ja Fay 2001). Henkilökohtainen aloitteellisuus on proaktiivisen käyttäytymisen käsitteistä laajin. Siinä kiinnitetään huomiota myös muutosten implementointiin ja siinä tarvittavaan sinnikkyyteen, koska muutos tuo mukanaan useimmiten myös esteitä ja ongelmia, jotka pitää ratkaista. Henkilökohtaisen aloitteellisuuden käsitteeseen voidaan lukea sisältyvän myös vastuun ottaminen ja rakentava avautuminen, mutta henkilökohtainen aloitteellisuus menee painotukseltaan vielä näitä pidemmälle. Henkilökohtaista aloitteellisuutta on suositeltu mitattavaksi haastatteluilla. Haastattelu mahdollistaa Fresen ym. (1997), mukaan parhaiten haastateltavien raportoiman käyttäytymisen todenmukaisuuden arvioinnin.

Proaktiiviseksi käyttäytymiseksi luetaan usein myös *väärinkäytösten paljastaminen organisaatiossa* (whistleblowing). Se määritellään tyypillisesti organisaation jäsenten aikaansaamaksi luvattomien, moraalittomien tai laittomien toimien paljastamiseksi. Väärinkäytökset tapahtuvat heidän organisaatiossaan. Ilmiantaminen tapahtuu tahoille, joilla on mahdollisuus vaikuttaa väärinkäytöksiin. Asioiden paljastaminen voi tapahtua organisaation sisällä tai, jos asiat kärjistyvät todella pahaksi, saattaa henkilö paljastaa asian, jollekin ulkopuoliselle taholle kuten viranomaisille tai medialle. Laittomien käytäntöjen paljastajat (whistleblowers) ilmoittavat melkein aina näkemistään vääryyksistä ensin oman organisaationsa osapuolille. Jos vääryydet ovat totta, on organisaation johdolla mahdollisuus puuttua vääryyteen ja organisaation toimintaa korjataan. Usein

kuitenkaan paljastukset eivät ole tervetulleita ja ne voivat johtaa vastatoimiin paljastajan hiljentämiseksi. (Miceli ja Near 2002, 455-456.) Väärinkäytösten paljastamisen on esitetty liittyvän rakentavaan avautumiseen työpaikalla. Van Dyne ja LePine (1998) esittävät, että vääryyksien paljastaminen on yksi asioita estävän käyttäytymisen muoto (ks. luku 5.1) joka erityisesti tähtää väärinkäytösten lopettamiseen työpaikalla.

Organisatorisesta näkökulmasta katsottuna vääryyksien paljastaminen on työntekijän proaktiivista käyttäytymistä, joka perustuu moraalisiin tai oikeudentuntoon. Sen tarkoituksena on pyrkiä vääryyksien lopettamiseen organisaatiossa riippumatta kostotoimien pelosta tilanteesta, jossa harvat muut organisaation jäsenet puuttuvat tilanteeseen. Väärinkäytöksillä, kuten työntekijöiden epäeettisellä kohtelulla, seksuaalisella häirinnällä ja petoksilla, voi olla merkittäviä taloudellisia ja inhimillisiä kustannuksia organisaatiolle. Väärinkäytösten paljastaminen on siksi todella tärkeä proaktiivisen käyttäytymisen muoto. (Bjørkelo, Einarsen & Matthiesen 2010, 372-373.)

Kritiikittömän luottamus tavanomaisiin rutiineihin, joita organisaation jäsenten valtaosa on muodostanut, haittaa proaktiivisuutta organisaatioissa. Väärinkäytösten paljastajat kuitenkin toimivat oma-aloitteisesti. He toimivat aktiivisesti ja katsovat tulevaisuuteen saadakseen muutoksia asioihin, jotka voivat olla tuntemattomia organisaation johdolle. Pitkällä aikavälillä väärinkäytösten paljastaminen voi vaikuttaa organisaation suorittamiseen, kun se varoittaa mahdollisesti piilevistä vaaroista ja voi estää julkisen maineen ja aseman rapautumista. Se voi säästää myös oikeuskanteilta tai muilta taloudellisilta ongelmilta tai sakoilta. (Bjørkelo, Einarsen & Matthiesen 2010, 372-373.)

Proaktiivinen käyttäytyminen voi ilmetä oma-aloitteisena oman työryhmän tai jopa *organisaation rajojen ylittämisenä* (boundary spanning). Joskus on tärkeää koordinoita tavoitteita, aikatauluja ja resursseja yli oman ryhmän rajojen. Tämä ulkoinen kommunikaatio auttaa ryhmiä hankkimaan lisätietoa, jota voidaan tarvita ryhmän tavoitteisiin pääsemisessä. Rajojen ylittäminen voi olla erityisen tärkeää esimerkiksi kun uusia toimintatapoja pyritään implementoimaan työpaikalla. Tällöin esimerkiksi kommunikointi ryhmän kanssa, joka on jo ottanut käyttöön uuden teknologian tai uuden toimintamallin, voi auttaa virheiden välttämässä ja tehdä muutoksesta sujuvampaa. Ilman rajojen ylittämistä ryhmät saattavat tehdä päätöksiä, jotka eivät ole yhteensopivia organisaation muiden tavoitteiden kanssa. Voi myös olla, että ryhmältä jää tärkeä apu tai voimavara käyttämättä, kun he eivät ole tietoisia sen olemassaolosta. (Edmondson 2003, 1423)

Tuoreissa meta-analyyseissa (Tornau ja Frese 2013; Thomas ym. 2010) eri proaktiivisen käyttäytymisen käsitteiden yhteyksiä on etsitty tutkimuksen kumuloitumisen parantamiseksi. Käsitteiden välillä onkin nähtävissä vahvoja yhteyksiä ja niiden taustalla voidaan nähdä yhteinen teoreettinen idea. Myös käsitykset siitä, miten proaktiivista käyttäytymistä voidaan kehittää, ovat

hyvin samankaltaisia eri käsitteiden välillä. Vaikka eri käsitteet ovat hyvin lähellä toisiaan, eivät ne kuitenkaan ole täysin synonyymisiä tai päällekkäisiä. Proaktiivisen käyttäytymisen eri käsitteet voidaankin nähdä enemmän vahvuutena kuin heikkoutena. Erilaiset tutkimuskohteet ja -tarkoitukset edellyttävät erilaisten käsitteiden käyttöä. Siksi on hyvä, että tutkijoilla on valinnanvaraa ja paljon valmiiksi testattuja mittaristoja käytettävissään.

5.1 Avautuminen ongelmista ja epäkohdista (voice)

Rakentava avautuminen on yksi tutkituimmista proaktiivisen käyttäytymisen muodoista. Rakentavan avautumisen käsitteellistys perustui alkujaan Hirschmanin (1970) EVL-viitekehukseen. Hirschmanin exit, voice, loyalty -malli on syntynyt kuluttajuuden tutkimuksessa. Ensimmäisessä tapaustutkimuksessa, jonka yhteydessä Hirschman malliaan kehittäi, keskitytään tarkastelemaan asiakaskäyttäytymistä suhteessa yritysten toimintaan ja niiden tuotteiden hinta-laatu -suhteisiin. Hirschmanin mallia on sittemmin alettu hyödyntää myös organisaatioiden tutkimuksessa. Myöhemmin EVL-mallia on laajennettu neljännellä ulottuvuudella. Sivuttaminen (neglect) tuo mallin käyttöön lisää soveltamisen mahdollisuuksia. (Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous 1988.)

EVL-mallin idea on kuvata kuluttajien jokapäiväisessä toiminnassaan synnyttämien valintojen ja ratkaisujen ketjuja. Erityisesti kiinnostus kohdistuu tilanteisiin, joissa kuluttajat ovat tyytymättömiä tuotteisiin tai positioonsa kuluttajana. Alkuperäisessä teoriassaan Hirschman (1970) ehdottaa, että kuluttajalla on tilanteessa kaksi vaihtoehtoa: vetäytyminen (exit) ja avoin vastustaminen (voice). Kuluttajan tapaan ilmaista mieltään vaikuttaa olennaisesti hänen uskollisuuden asteensa tuotetta/tuottajaa kohtaan (loyalty). Hirschmanin mukaan avoin vastustaminen on poliittista toimijuutta sanan varsinaisessa merkityksessä. Tämän arkipäivän politiikan harjoittaminen on kuitenkin työlästä. Vetäytyminen on yksioikoista joko/tai -politiikka. (Hirschman 1970.)

EVLN-viitekehystä voidaan soveltaa myös organisaatioiden työntekijöiden käyttäytymisen tarkasteluun. Kun työntekijät kohtaavat ongelmia työssään, kuten työpaikkakiusaamista, syrjimistä tai kehottamista tehdä työtä sopimattomilla tavoilla, työntekijöillä on erilaisia vaihtoehtoja reagoida tilanteeseen. EVLN-mallin mukaisesti työntekijä voi reagoida ongelmiin neljällä eri tapaa. 1) Exit: he voivat irtisanoutua organisaatiosta, siirtyä organisaation sisällä toiseen yksikköön, alkaa etsiä uutta työpaikkaa tai harkita irtisanoutumista. 2) Voice: he voivat aktiivisesti ja rakentavasti yrittää parantaa olosuhteita työpaikalla keskustelemalla ongelmista esimiehen tai työkavereiden kanssa. He voivat toimia ongelmien ratkaisemiseksi tai ehdottaa ratkaisuja ongelmiin. He voivat myös etsiä apua ulkopuoliselta taholta, kuten ammattijärjestöltä, tai paljastaa vääryyden organisaation ylemmälle johdolle tai medialle (whistleblowing). 3) Loyalty: he voivat pysyä uskollisina organisaatiolle, jatkaa

työpanostaan, sietää ongelmaa ja optimistisesti odottaa olosuhteiden parantuvan antaen julkisesti ja yksityisesti tukea organisaatiolle. 4) Neglect: he voivat passiivisesti antaa olosuhteiden pahentua antamalla vajaan panoksen työhönsä ja osoittamalla vähän mielenkiintoa siihen. He voivat olla usein myöhässä ja poissa työpaikalta ja käyttää työaikaansa henkilökohtaisten asioiden hoitoon. (Rusbult ym. 1988.) Tutkimusta on sittemmin tehty paljon keskittyen pelkästään rakentavaan avautumiseen (voice) ilman sen kytkemistä EVLN-viitekehykseen.

Rakentava avautuminen on edistävää (promotive) tai estävää (prohibitive) käyttäytymistä, joka on tarkoitettu parantamaan organisaation tilannetta eikä pelkästään kritisoimaan. Rakentavaan avautumiseen liittyy innovatiivisten ehdotusten tekemistä muutoksen aikaansaamiseksi ja muutosten suosittelemista organisaation tavallisiin menettelytapoihin, vaikka muut olisivat eri mieltä. Avautumisella oletetaan olevan tärkeitä etuja organisaation kannalta kuten organisaation tehottomuuden (inefficiency) osoittaminen ja korjaaminen, mahdollisuuksien osoittaminen, joita organisaatio voi hyödyntää sekä organisaation muutoskyvyn parantaminen. (Van Dyne ja LePine 1998, 109.) Koska asioita edistävän avautumisen tarkoitus on muuttaa asioiden nykytilaa, on se luonteeltaan haastavaa. Sen sisältö on painottunutta tulevaisuuteen, koska siinä keskitytään tuleviin tapoihin tehdä asioita paremmin. Asioita edistävä avautuminen liittyy tapoihin, joilla organisaatio voi toimia entistä tehokkaammin. Edistävän avautumisen innovatiiviset puolet voivat merkitä epämurkeitä lyhyen aikavälin muutoksia eri tahoille kuten lisääntyneitä työtaakkaa. Näiden muutosten voidaan kuitenkin odottaa tuovan mukanaan parannuksia, joista on lopulta hyötyä laajasti koko organisaatiolle ja sen ympärillä toimiville tahoille pitkällä aikavälillä. (Liang, Farh & Farh 2012, 74-75.)

Myöhemmin avautumisen käsitettä on laajennettu kattamaan myös *asioita estävä avautuminen* (prohibitive voice). Estävä avautuminen kuvaa työntekijöiden huolenaiheiden ilmaisua työtavoista, tapahtumista ja kanssatyöntekijöiden käyttäytymisestä, joka on haitallista heidän organisaatiolleen. Sen tarkoituksena on pysäyttää tai ennaltaehkäistä vahingon syntymistä organisaatiossa. Se voi painottua sisällöltään sekä menneeseen että tulevaan. Huomiota pyritään kiinnittämään tekijöihin, jotka ovat aiheuttaneet vahinkoa nykytilanteeseen, kuten esimerkiksi olemassa oleviin ongelmiin koordinaatiossa. Estävän avautumisen tarkoituksena voi olla myös kiinnittää huomiota tekijöihin, jotka voivat aiheuttaa vahinkoa organisaatiolle tulevaisuudessa, kuten toimintatapoihin, jotka saattavat aiheuttaa tehottomuutta organisaation prosesseihin tulevaisuudessa. Se viittaa tekijöihin, jotka ovat haitallisia organisaatiolle, mutta avautumiseen ei kuitenkaan liity välttämättä selkeitä ratkaisuja esiin nostettuihin ongelmiin. Tietyissä organisaation olosuhteissa estävällä avautumisella on mahdollisesti enemmän vaikutusta kuin asioita edistävällä avautumisella, koska innovatiivisten

ideoiden ja ratkaisujen kehittäminen vaatii paljon aikaa ja vaivaa. Näihin organisaatioilla ei usein kuitenkaan varaa. (Liang ym. 2012, 75)

Estävä avautuminen voi liittyä menneisyyteen tai tulevaisuuteen. Siinä huomiota voidaan kiinnittää tekijöihin, jotka ovat haitanneet nykytilannetta, kuten olemassa oleviin ongelmiin koordinoinnissa. Esille voidaan nostaa myös tekijöitä, jotka saattavat tulevaisuudessa aiheuttaa haittaa organisaatiolle, kuten tehottomat menettelytavat. (Liang ym. 2012, 75)

Kiinnittämällä huomiota vahingollisiin tekijöihin asioita estävän avautumisen avulla työntekijät osoittavat ongelmia, joista tietyt tahot ovat vastuullisia. Estävä avautuminen voi aiheuttaa konflikteja ja negatiivisia tunteita työryhmän sisällä ja järkyttää ihmistenvälistä harmoniaa työryhmässä. Konflikteja voi syntyä myös asioista avautuvan yksilön ja hänen esimiestensä välillä. Koska estävä ja edistävä avautuminen vaikuttavat organisaatiossa ja sen ympärillä toimiviin tahoihin eri tavalla, nämä tahot myös suhtautuvat todennäköisesti avautumiseen eri tavoin. (Liang ym. 2012, 75-76)

Van Dyne, Ang ja Botero (2003) tarkensivat avautumisen määritelmää siten, että se on tarkoituksellista käyttäytymistä ilmaista ideoita, mielipiteitä ja jakaa tietoa. Rakentavaan avautumiseen ei liity asioista puhuminen, joka ei ole tarkoituksellista ja ei sisällä tietoista päätöksentekoa puhujan osalta. He määrittelevät rakentavaksi avautumiseksi vain käyttäytymisen, joka on tietoista ja johon liittyy tarkoituksellinen päätös työntekijän taholta. He keskittyivät tarkastelussaan avautumiseen vain kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Tällaisissa tilanteissa esimiehet, kollegat ja alaiset ovat tarkkailijoita, jotka tekevät arvioita (attributions) työntekijän motiiveista avautua tai pysyä hiljaa kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. (Van Dyne ym. 2003)

Van Dyne ym. (2003, 1370-1374) jakavat rakentavan avautumisen kolmeen eri käyttäytymisen tapaan työntekijän taustalla olevien motiivien perusteella: *prososiaalinen avautuminen* (prosocial voice), *puolustautuva avautuminen* (defensive voice) ja *alistuva avautuminen* (acquiescent voice). Prososiaalisen avautumisen taustalla on toisiin työntekijöihin painottunut motiivi, joka pohjautuu yhteistyölle. Puolustautuvan avautumisen taustalla on motiivina itseä suojeleva motiivi, joka pohjautuu pelolle. Alistuvan avautumisen taustalla voi olla irrallisuuden tunne organisaatioon ja omaan työhön liittyen sekä alistuneisuus. Näistä alistuva avautuminen on passiivista käyttäytymistä. Puolustautuva ja prososiaalinen avautuminen ovat puolestaan proaktiivista käyttäytymistä. Van Dyne ym. (2003) lukevat proaktiiviseksi käyttäytymiseksi myös toiminnan, joka voi olla haitallista organisaatiolle. (Van Dyne ym. 2003, 1370-1374)

5.2 Prososiaalinen avautuminen asioista

Tutkijoista valtaosa näkee avautumisen positiiviseksi tarkoitettuna käyttäytymisenä. Van Dyne ym. (2003) jakavat avautumisen kuitenkin kolmeen erilaiseen tyyppiin. He käyttävät termiä prososiaalinen avautuminen viittaamaan toisia työntekijöitä hyödyttävään asioista puhumiseen. Sen lisäksi he ottavat esiin puolustautuvan avautumisen ja alistuvan avautumisen, jotka ovat haitallisia organisaatiolle. He määrittelevät prososiaalisen avautumisen olevan työhön liittyvien ideoiden, tiedon ja mielipiteiden ilmaisua, joka perustuu yhteistoiminnallisille motiiveille. Tämä avautumisen tyyppi on tarkoituksellista, proaktiivista ja toisiin painottunutta. Sen päätarkoitus on auttaa toisia kuten organisaatiota kokonaisuudessaan. (Van Dyne ym. 2003, 1370-1371)

Prososiaalinen avautuminen on samanlaista kuin prososiaalinen vaikeneminen (ks. luku 6.3), koska se on proaktiivista, tarkoituksellista ja vaatii ponnistelua. Se on harkinnanvaraista käyttäytymistä, jota ei voida vaatia organisaation taholta. Prososiaaliseen avautumiseen liittyy riski, koska monet työntekijät organisaatiossa ovat tyytyväisiä asioiden nykytilaan ja haluavat säilyttää sen. Prososiaalista avautumista ei siksi välttämättä nähdä positiivisesti toisten työntekijöiden taholta. Esimerkkejä prososiaalisesta avautumisesta ovat sellaisten ratkaisujen esittäminen ongelmiin, joista on hyötyä ryhmälle tai organisaatiolle. Se voi olla esimerkiksi luovien vaihtoehtojen tai muutosten ehdottamista, kun ryhmällä on ongelma, joka vaatii ratkaisua. Näiden proaktiivisten tekojen on tarkoitus hyödyttää toisia ja niiden tarkoituksena ei ole ensisijaisesti hyödyttää itseä. Ne ovat painotukseltaan yhteistyöhön suuntautuneita. (Van Dyne ym. 2003, 1371)

5.3 Puolustautuva avautuminen

Puolustautuva avautuminen perustuu itsesuojelulle ja sitä motivoi pelko. Itseä suojelemaan käyttäytymiseen liittyy turvallisten päätösten tekeminen, mahdollisimman vähäinen vastuunotto ja lopputulosten lukeminen ulkoisista tekijöistä johtuviksi. Jos työntekijät pelkäävät, että heitä pidetään vastuullisena epäonnistumisesta organisaation toiminnassa, he saattavat reagoivat käyttäytymällä puolustuksellisesti pyrkien suojelemaan itseään. Tällaista käyttäytymistä voi olla esimerkiksi huomion ohjaaminen toisiin asioihin tai toisten syyttäminen ongelmista. Tyypillisiä itseä suojelevia strategioita, joita työntekijät käyttävät kun he kokevat uhkaa, ovat tekosyiden keksiminen, toiminnan oikeuttaminen ja selittely. Avautumista voidaan käyttää suojelemaan itseä monenlaisen puolustautuvan kommunikaation avulla. Yhteistä kaikille näille tavoille on pyrkimys suojella itseä pelätyiltä tai epämieluisilta seurauksilta. Puolustautuva avautuminen on siis työhön liittyvien ideoiden, tiedon tai mielipiteiden ilmaisuja, jotka perustuvat pelkoon ja joiden tarkoituksena on suojella itseä. (Van Dyne ym. 2003, 1371)

Puolustautuvaa avautumista voidaan tarkastella myös kommunikaatiotutkimuksen näkökulmasta. Informaation manipulaation teorian mukaan ihmiset usein manipuloivat kommunikoimaansa tietoa neljässä eri ulottuvuudessa, joita ovat määrä, totuudenmukaisuus, merkityksellisyys ja selkeys. Kommunikaatioon taustalla olevien päätösten tavoite on esittää omaan itseen liittyvä tieto toisille positiivisessa valossa ja vaikuttaa toisten käsityksiin. Joskus nämä päätökset perustuvat pelolle. Suulliseen kommunikaatioon liittyy myös tiedon kontrollointi. Tietoa voi kontrolloida tietoisin tekniikoin kuten esittämällä puolitotuuksia, harhauttavia vastauksia, vääristelemällä totuutta, suurentelemalla ja valehtelemalla. (McCornack ja Levine 1992.)

5.4 Alistuva avautuminen

Alistuva avautuminen on työhön liittyvien ideoiden, tiedon ja mielipiteiden ilmaisua, joka perustuu alistumiselle (resignation). Se on syrjään vetäytyvää käyttäytymistä, joka perustuu tunteelle, että työntekijä on kykenemätön vaikuttamaan asioihin. Sen lopputuloksena on asioiden hyväksyminen ja tukeminen, joka perustuu matalalle minäpystyvyyden tunteelle saada aikaan merkityksellistä muutosta. Alistuva avautuminen perustuu tarkoitukselliselle ideoiden, tietojen ja mielipiteiden ilmaisuille, jotka ovat merkityksellisiä työn kannalta. Se eroaa kuitenkin prososiaalisesta ja puolustautuvasta avautumisesta, koska se ei ole proaktiivista käyttäytymistä. (Van Dyne ym. 2003, 1373)

Abilenen paradoksi kuvaa peliteoreettista tilannetta, jossa ryhmä ihmisiä päätyy yhteisestä sopimuksesta tekemään sellaista, jota kukaan ryhmästä ei oikeastaan halua, koska kaikki kuvittelevat siten tekevänsä toisille mieliksi. Harvey'n (1988) klassinen esimerkki kuvaa ilmiötä tarinalla perheestä, joka kuumana kesäpäivänä päätyy ajamaan ilmastoimattomalla autolla 53 mailin hikisen matkan Abileneen huonoon kahvilaan syömään rasvaista ruokaa toisiaan miellyttääkseen, vaikka se ei itse asiassa ole kenenkään toive. Myöhemmin, kun he palaavat tältä epämurkavalta matkalta, kaikki yrittävät syyttää toisiaan matkasta. Koska kukaan ei itse asiassa halunnut mennä matkalle, ketään yksittäistä ihmistä ei voi pitää vastuullisena ja ketään yksilöä ei voida syyttää. Kaikkien ihmisten myöntövyys ja epäonnistuminen kommunikoinnissa johti koko ryhmän tekemään jotain, mitä kukaan ei halunnut tehdä. (Van Dyne ym. 2003, 1373)

Abilenen paradoksi on esimerkki ryhmäajattelun ja avoimen kommunikaation puutteen huonoista puolista, joita organisaation hallinnossa on syytä oppia varomaan. Toisten miellyttämisen tarve voi ryhmätyössä johtaa huonoon päätöksentekoon. Esimerkkejä huonosta kommunikaatiosta on sanoa: ”asia sopii minulle” ja näin välttyä käyttämästä aikaa nykyistä paremman vaihtoehdon kehittämiseen

tai sanoa ”mikä vain sinulle sopii” ja vältellä vastuunottamista ongelman ratkaisusta. (Van Dyne ym. 2003, 1373)

Toinen esimerkki alistuvasta avautumisesta on pluralistinen tietämättömyys. Se tapahtuu, kun jokainen ihminen olettaa, että heidän näkökulmansa on ainoa, joka eroaa muista ja siksi he ilmaisevat hyväksyntää toisten näkökulmalle. Todellisuudessa kukaan ei ole samaa mieltä esillä olevan kannan kanssa ja siten ryhmän kanta muodostuu lisääntyvässä määrin äärimmäiseksi ja on vastakkainen useimpien ryhmän jäsenten kanssa. Pluralistinen tietämättömyys on samanlaista kuin alistuva avautuminen, koska työntekijät ovat samaa mieltä toisten kanssa enemmän kuin ilmaisevat omia ajatuksiaan, toiset puolestaan pysyttelevät tietämättöminä ja ryhmä tekee päätöksiä, jotka perustuvat virheellisille oletuksille ja tiedolle. (Van Dyne ym. 2003, 1373)

Alistuvasta avautumisesta voi ottaa esimerkiksi tilanteen, jossa työntekijä ilmaisee tukeaan projektille, vaikka hänellä on siitä epäilyksiä, perustuen tunteelle, että aiemmin muutosehdotukset ja uusien lähestymistapojen suositukset jätettiin huomioimatta. Ensisijainen motiivi tälle avautumisen tyyppille on alistuminen (resignation). Toinen esimerkki on automaattisesti johdon esitysten tukeminen, vaikka työntekijöillä on merkityksellistä tietoa ja kokemusta, jonka perusteella he voivat havaita ongelmia lähestymistavassa. Työntekijät saattavat myös yhtyä työryhmän mielipiteeseen, koska heistä tuntuu, että eivät osaa esittää asiaansa menestyksellisesti tai heidän mielipiteensä ei kuitenkaan saa aikaan muutosta. (Van Dyne ym. 2003, 1373)

6 VAIKENEMINEN

Proaktiivista käyttäytymistä voi lähestyä myös käänteisestä näkökulmasta ja tarkastella sitä, mikä saa työntekijät olemaan jakamatta mielipiteitään, ideoitaan tai tietoaan. Työntekijät päättävät usein pysyä hiljaa, vaikka heillä olisi mielipiteitä, huolia ja parannusehdotuksia. Usein on ajateltu, että jos työntekijät eivät avaudu asioista, sitä voidaan pitää vaikenemisena. Van Dyne ym. (2003) kuitenkin määrittivät, että vaikeneminen (silence behavior) tulee nähdä tarkoituksellisena asioista vaiti pysymisenä. He rajoittivat vaikenemisen määritelmän koskemaan vain tilanteita, joissa työntekijöillä on ideoita, tietoa tai mielipiteitä työhön liittyvistä parannuksista. Joskus työntekijät pysyttelevät vaiti, koska heillä ei ole merkityksellisiä ideoita, tietoa tai mielipiteitä. Tällaiset tilanteet Van Dyne ym. (2003) sulkivat tarkastelunsa ulkopuolelle. He keskittyivät tarkastelussaan vaikenemiseen vain kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Tällaisissa tilanteissa esimiehet, kollegat ja alaiset ovat tarkkailijoita, jotka tekevät arvioita (attributions) työntekijän motiiveista avautua tai pysyä hiljaa kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. (Van Dyne ym. 2003.)

Vaikeneminen on laajalle levinnyttä käyttäytymistä organisaatiossa. Pinderin ja Harlosin (2001) mukaan työntekijöiden vaikeneminen liittyy siihen, että työntekijä ei ilmaise itseään aidosti, vaikka hänellä olisi esittää mielipiteitä organisaation olosuhteista ihmisille, joilla on valtaa tehdä muutoksia näihin olosuhteisiin. He esittävät, että on kahden tyyppistä vaikenemistä: *alistuva vaikeneminen* (acquiescent silence), joka on alistuvuuteen perustuvaa passiivista merkityksellisten ideoiden salaamista sekä *puolustautuvaa vaikenemistä* (quiescent silence), joka perustuu itsesuojelulle ja perustuu pelolle puhumisen epämiellyttävistä seurauksista. (Pinder ja Harlos 2001.) Knoll ja van Dick (2013) esittävät, että edellisten lisäksi on vielä olemassa *prososiaalista vaikenemistä*, jonka on tarkoitus hyödyttää muita ihmisiä organisaatiossa, sekä *opportunistista vaikenemistä*, jonka tarkoituksena on pyrkiä saamaan etua itselleen.

Morrison ja Milliken (2000) määrittivät puolestaan organisaation tason vaikenemisen (organizational silence) kollektiiviseksi ilmiöksi, jossa työntekijät salaavat mielipiteensä ja huolensa mahdollisista ongelmista organisaatiossa. Heidän mukaansa organisaatiossa, jossa on systemaattinen vaikenemisen kulttuuri, työntekijät eivät ilmaise ideoitaan ja kerro totuutta, koska he pelkäävät kielteisiä jälkiseurauksia ja uskovat, että heidän mielipiteitänsä ei arvosteta. Nämä lähestymistavat painottavat erityisesti sitä, miksi työntekijät eivät ilmaise mielipiteitään. Vaikeneminen nähdään ensisijaisesti negatiivisena asiana. (Morrison ja Milliken 2000)

Vaikenemistä ovat tutkineet myös etiikan ja kommunikaation tutkijat. He eivät käsittele vaikenemistä rakentavan avautumisen puuttumisena. He korostavat tilanteita, joissa vaikeneminen on arvokasta ja

tarkoituksenmukaista. Bokin (1984) lähestymistapa perustuu filosofiselle ja eettiselle viitekehyskelle. Hän keskittyy salaisuuksiin, joilla tarkoitetaan tiedon tarkoituksellista salaamista, ja filosofisiin ja eettisiin seikkoihin, jotka liittyvät tietoiseen päätökseen salata merkityksellistä tietoa. Tiedon salaaminen voi olla tarkoituksenmukaista, kun kyseessä on kauppasalaisuus, ammattisalaisuus, sisäpiirin tieto, yksityinen tieto tai salainen äänestys. Salaaminen voi liittyä myös väärinkäyttöihin kuten harhauttamiseen, kuluttajien petokseen, sisäpiirin kauppoihin tai väärään mainostamiseen. Bok korosti henkilökohtaisen arviointikyvyn ja moraalisten arvojen tärkeyttä jokapäiväisessä elämässä sen päättämisessä, mistä kertoa ja mitä salata. (Bok 1984.) Aina totuuden kertominen on epärealistista ja epäkäytännöllistä. Tietojen salaaminen on tärkeää, koska tietynasteinen asioiden salaaminen on välttämätöntä korkean tasoisille vuorovaikutussuhteille. Kukaan ei esimerkiksi halua tietää kaikkia toisten ihmisen ajatuksia jo sen takia, että asioiden määrä, joita tulisi vastaanottaa, olisi valtava. Useimmat ihmiset eivät halua tietää joka kerta, kun läheisellä ystävällä tai perheenjäsenellä on kielteinen tai kriittinen ajatus. (Van Dyne ym. 2003, 1365.)

Kommunikaation tutkijat myös painottavat vaikenemisen positiivisia puolia, pitäen sitä sosiaalisen vuorovaikutuksen kriittisenä osana. Scottin (1993) mukaan vaitiolo ja puhuminen ovat tehokkaan kommunikoinnin kaksi dialektista osaa. Ilman sekä vaikenemistä että puhumista tehokas kommunikointi olisi mahdotonta, koska kukaan ei kuuntelisi. (Scott 1993.) Keskustelu perustuu yhteistoiminnalle. Tehokas kommunikointi edellyttää neljää perusarviota siitä, mitä kertoa ja mitä pitää salassa: määrä, laatu, merkityksellisyys ja selkeys. Sosiaaliset suhteet eivät voisi olla olemassa ilman ulkokultaisuutta ja tavallista ajatusten ja tunteiden peittämistä tai salaamista. (Van Dyne ym. 2003, 1365.) Rehellisyys ei ole Turnerin, Edgley'n ja Olmsteadin (1975) mukaan aina paras menettelytapa vaan salaaminen ja merkityksellisen tiedon piilottaminen ovat pakollisia jokapäiväisessä keskustelussa. Kohteliaisuuteen liittyvä tutkimus ja teoria (Brown ja Levinson 1988) painottavat vaikenemisen tärkeyttä kulttuuristen normien ylläpitämisessä siitä, mikä on sopivaa ja mikä sopimatonta keskustelussa.

Perinteisesti vaikeneminen on käsitteellistetty siten, että se on nähty passiivisena käyttäytymisenä. Vaikeneminen ei kuitenkaan edusta aina passiivista käyttäytymistä ja vaikeneminen ei ole vain puhumisen vastakohta. Vaikeneminen voi olla aktiivista, tietoista, tarkoituksellista ja määrätietoista. Vaikeneminen voi olla strategista ja proaktiivista kuten silloin kun työntekijät suojelevat luottamuksellista tietoa salaamalla sen toisilta. Vaikeneminen voi siis olla tarkoituksellista mutta passiivista ja perustua alistuneisuudelle tai se voi olla tarkoituksellista ja proaktiivista. (Van Dyne ym. 2003, 1365)

6.1 Alistuva vaikeneminen (acquiescent silence)

Yleensä ihmiset ajattelevat, että henkilö on vaiti, kun hän ei kommunikoi aktiivisesti. Van Dyne ym. (2003, 1365) määrittelevät vaikenemisen koskemaan vain tilanteita, joissa työntekijöillä on merkityksellisiä ideoita, tietoa tai mielipiteitä ja kuitenkin he päättävät olla ilmaisematta näitä ideoita. Vaikenemisen taustalla on siis oltava jokin selkeä motiivi. Alistuva vaikeneminen on merkityksellisten ideoiden, tiedon ja mielipiteiden salaamista, joka perustuu alistuneisuudelle (resignation) ja on enemmän passiivista kuin aktiivista. (Van Dyne ym. 2003, 1365.)

Hirschmanin (1970) perinteisen näkökulman mukaan avautumisen puuttuminen voidaan nähdä passiivisena käyttäytymisenä, jonka taustalla on sitoutumisen matala taso. Työntekijöiden työn laiminlyönnin (neglect) ja toimetttömyyden (inaction) keskeinen ominaisuus on vaikeneminen (Farrell 1983). Johtamisen tutkimuksessa vaikeneminen nähdään useimmiten avautumisen vastakohtana ja toimetttömyyden muotona, joka usein tulkitaan nykytilan tukemiseksi tai passiiviseksi hyväksymiseksi (Pinder ja Harlos 2001). Alistunut vaikeneminen on sellaisten työntekijöiden käyttäytymistä, jotka kokevat itsensä irrallisiksi organisaatiosta. He ovat alistuneita nykyiseen tilanteeseen, eivät halua avautua asioista, osallistua keskusteluun tai yrittää muuttaa tilannetta. Työntekijät ovat menettäneet toivonsa saada aikaan parannuksia eivätkä halua ponnistella avautuakseen asioista, ottaa osaa keskusteluun tai pyrkiä muuttamaan tilannetta. (Van Dyne ym. 2003, 1366.)

Työntekijä saattaa esimerkiksi salata ideoitaan muutokseen liittyen perustuen ajatukseen, että asioista puhuminen on merkityksetöntä eikä se saa aikaan mitään muutosta tilanteeseen. Työntekijä saattaa toisaalta pitää ideat ja tiedon salassa, koska hänen minäpystyvyytensä (ks. luku 7.3.3) tunne on alhainen. Hän ei usko kykynsä vaikuttaa tilanteeseen. Kummassakin esimerkissä vaikeneminen liittyy perustavanlaatuisen alistumiseen. Kun työntekijät eivät usko, että heidän teoillaan on merkitystä, he alistuvat tilanteeseen eivätkä jaa ideoita ja tee ehdotuksia proaktiivisesti. Työntekijä saattaa esimerkiksi pysyä vaiti osaston kokouksessa, koska hän ei halua osallistua keskusteluun. Alistuva vaikeneminen voi sisältää tarkoituksellisesti passiivista käyttäytymistä ja ideoiden salaamista, joka perustuu alistuneisuuden tunteelle ja tunteelle siitä, että työryhmä ei kykene aikaansaamaan merkityksellistä muutosta. (Van Dyne ym. 2003, 1366)

Työntekijät eivät usein puhu, koska he uskovat, että heidän mielipidettään ei haluta kuulla tai arvosteta esimiesten tai ylemmän johdon taholta. Tämä kiinnostuksen puute yhdessä ilmapiirin kanssa, jossa mukautumista edistetään ja eri mieltä olemista tukahdutetaan, vähentää työntekijöiden motivaatiota osallistua. (Morrison ja Milliken 2000)

6.2 Puolustautuva vaikeneminen (quiescent silence)

Puolustautuva vaikeneminen on merkityksellisten ideoiden, tiedon ja mielipiteiden salaamista itsesuojelun muotona, joka perustuu pelolle. Puolustautuva vaikeneminen on tarkoituksellista ja proaktiivista käyttäytymistä, jonka tarkoituksena on suojella itseä ulkoisilta uhkilta. Puolustautuva vaikeneminen on proaktiivisempaa kuin alistuva vaikeneminen. Se sisältää tietoisien päätösten salata ideoita, tietoa tai mielipiteitä parhaana henkilökohtaisena strategiana tilanteessa. Ihmiset saattavat esimerkiksi pidättäytyä kertomasta huonoja uutisia ja viivyttää huonojen uutisten kertomista välttyäkseen henkilökohtaiselta epä mukavuudelta, viestin vastaanottajien negatiiviselta palautteelta tai negatiivisilta seurauksilta itselle. Puolustautuvaan vaikenemiseen voi myös liittyä vaiti pysyminen omista virheistä tai tiettyjen seikkojen salaaminen ongelmiin liittyen. Näihin tilanteisiin voi liittyä pelko, että joutuu vastuulliseksi ongelmista. Vaikenemistä motivoi siis aktiivinen vaikeuksien välttäminen ja itsesuojaus. (Van Dyne ym. 2003, 1367)

Kun työntekijät pysyvät vaiti puolustautuvassa mielessä, he ovat eri mieltä tietystä toiminnasta ja ovat tietoisia myös vaihtoehdoista, mutta kokevat että tiedon salaaminen on paras henkilökohtainen strategia. Työntekijät ovat kuitenkin kiinnostuneita työstään ja organisaatiostaan, joten tässä tilassa olevien työntekijöiden voi ajatella ”kärsivän vaiti”. (Knoll ja van Dick 2013)

Haluttomuudesta välittää huonoja uutisia käytetään englanninkielisessä tutkimuksessa nimitystä ”mum effect” (Rosen ja Tesser 1970). Englannin kielen ilmaisu ”keeping mum” tarkoittaa olemista hiiskumatta asioista tai ilmaisu ”mum's the word” tarkoittaa ”ei hiiskahdustakaan” kehoittaessa pysymään vaiti jostakin asiasta. Yksilöt organisaatioissa ovat usein haluttomia tai kykenemättömiä välittämään negatiivista tietoa. ”Mum effect” viittaa esimerkiksi tilanteisiin, joissa yksilöt pyrkivät delegoimaan vastuuta negatiivisen tiedon välittämisestä jollekin toiselle tai kun he viivyttävät viestin perille toimittamista tai kun he yrittävät tietoisesti vääristää viestiä siten, että se vaikuttaisi nykyistä positiivisemmalla. (Rosen ja Tesser 1970.)

Ihmisillä on taipumus välttää huonojen uutisten antamista (Rosen ja Tesser 1970). Tätä käyttäytymistä motivoi monet eri tekijät. Organisaation normeilla on havaittu olevan vaikutusta siihen, jaetaanko organisaatiossa negatiivista tietoa vai ei (Dewhirst 1971). Joissain työryhmissä tai organisaatioissa normina voi olla, että toisia ihmisiä pitää säästää negatiiviselta tiedolta. Toisissa organisaatioissa puolestaan normina voi olla, että kaikilla on velvollisuus jakaa tietoa, vaikka se olisi negatiivistakin. (Marler, McKee, Cox, Simmering & Allen 2012, 99-100.)

Itsesuojelulla on myös merkitystä. Negatiivisten uutisten jakamiseen liittyy usein negatiivisia psykologisia seurauksia, kuten syyllisyydentunto huonojen uutisten antamisesta, tai pelko

negatiivisesta palautteesta tai kostosta. Oman itsensä tarkkailu (self-monitoring behavior) liittyy vaikenemiseen. Ihmiset, joilla on taipumus tarkkailla paljon omaa käyttäytymistään ja tuntemuksiaan, todennäköisesti pysyvät vaihi useammin kuin ne ihmiset, joilla taipumus tarkkailla itseään on alhaisempi. (Marler ym. 2012, 100)

6.3 Prososiaalinen vaikeneminen (prosocial silence)

Prososiaalinen vaikeneminen on työhön liittyvien ideoiden, informaation ja mielipiteiden salaamista, jonka tavoitteena on hyödyttää toisia ihmisiä organisaatiossa. Se perustuu altruistisille tai yhteistoiminnallisille motiiveille. Prososiaalinen vaikeneminen on tarkoituksellista ja proaktiivista käyttäytymistä, joka on ensisijaisesti toisiin keskittynyttä. Se on harkinnanvaraista ja sitä ei voida vaatia organisaation taholta. Prososiaalinen vaikeneminen, kuten puolustautuva vaikeneminen, perustuu tietoisuudelle ja vaihtoehtojen harkinnalle ja tietoiselle päätökselle salata ideoita, informaatiota ja mielipiteitä. Toisin kuin puolustautuva vaikeneminen, prososiaalista vaikenemistä motivoi huoli toisia työntekijöitä kohtaan enemmän kuin pelko negatiivisista henkilökohtaisista seurauksista, joita puhumisesta voi aiheutua. (Van Dyne ym. 2003, 1368)

Prososiaalisen vaikenemisen ja organisaation kansalaiskäyttäytymisen ulottuvuuden 'reiluus' (sportsmanship) välillä on yhteys. Reiluus voidaan määritellä prososiaalisiksi valituksista pidättäytymiseksi ja välttämättä eteen tulevien epämukavuuksien ja rasitteiden sietämiseksi ilman valitusta. Tämä valittamisesta pidättäytyminen voidaan nähdä vaikenemisen muotona. Prososiaalisena käyttäytymisenä se keskittyy myös toisten auttamiseen. Valittamisen puutteeseen siis liittyy omien intressien jättäminen taustalle ja kärsivällisyyden ja huomaavaisuuden osoittaminen toisille. (Van Dyne ym. 2003, 1368)

Prososiaaliseen vaikenemiseen liittyy myös salaisuuksien pitäminen. Työntekijällä on usein hallussaan tärkeää tietoa, jonka levittäminen voisi olla haitallista organisaatiolle tai työryhmälle. Prososiaaliseen vaikenemiseen liittyy se, että työntekijä ei levitä sisäpiirin tietoa ulkopuolisille, tai juorua toisten henkilökohtaisia asioista sopimattomasti ja riko toisten luottamusta. Näihin tilanteisiin liittyy se, että työntekijä proaktiivisesti ja tarkoituksellisesti päättää olla paljastamatta tiettyjä ideoita, tietoa tai mielipiteitä perustuen huolelle organisaatiota ja toisia työntekijöitä kohtaan. Motiivina on organisaation edun vaaliminen. (Van Dyne ym. 2003, 1368.) Prososiaalisen vaikenemisen taustalla voi olla yleinen altruistinen persoonallisuus, halu sosiaalisen pääoman säilyttämiselle ja sosiaalisen identiteetin suojelemiselle (Knoll ja Dick 2013, 351).

Prososiaalisella vaikenemisella voi olla myös synkkä puoli. Umphress ja Bingham (2011) esittelivät käsitteen *epäeettinen organisaatiota tukeva käyttäytyminen* (unethical pro-organizational behavior).

He kuvaavat sillä ilmiötä, jossa työntekijät toisinaan toimivat epäeettisesti pyrkien hyödyttämään omaa organisaatiotaan, sen jäseniä tai molempia. Työntekijät, jotka ovat voimakkaasti sitoutuneita organisaatioonsa ja sen jäseniin esimerkiksi positiivisen sosiaalisen vaihdantasuhteen tai korkean organisaatioon samastumisen kautta, saattavat käyttäytyä pyrkien hyödyttämään organisaatiota tai työkavereita, jotka kuitenkin samalla rikkovat yhteiskunnan perusarvoja, lakeja tai organisaation standardeja kunnolliselle käytökselle. Organisaatiota voidaan pyrkiä hyödyttämään esimerkiksi jättämällä kertomatta asiakkaille kaikista tuotteeseen liittyvistä puutteista. Kanssatyöntekijää voidaan auttaa jättämällä kertomatta esimiehelle työkaverin negatiivisesta käyttäytymisestä asiakasta kohtaan, vaikka tämä käyttäytyminen havaittaisiin selkeästi. (Umphress ja Bingham 2011.) Empiirisissä tutkimuksissa on havaittu, että tällaista prososiaalista organisaatiokäyttäytymistä voidaan todennäköisesti pitää päämotiivina vaikenemiselle, joka liittyy epäonnistumisiin ja huonoon käytökseen terveyden hoidossa (esim. Gibson ja Singh 2003; Kohn, Corrigan & Donaldson 2000), poliisin työssä (Ivkovic ja Shelley 2008; Kääriäinen, Lintonen & Laitinen 2008) ja valtionhallinnossa (De Maria 2006).

6.4 Opportunistinen vaikeneminen (opportunistic silence)

Työntekijät saattavat joskus salata tietoa saadakseen juonikkaasti etua itselleen. Opportunismien yksi ilmenemismuoto on tiedon salaaminen ja puutteellisen tai vääristetyn tiedon antaminen, jonka tarkoituksena on harhauttaa, naamioida tai hämmentää toisia. Tiedon salaaminen voi olla hyödyllistä, kun työntekijät eivät halua antaa pois valtaansa tai statustaan tai siksi, että he haluavat välttää ylimääräistä työtaakkaa. Opportunistinen vaikeneminen on Knollin ja van Dickin (2013, 351) mukaan siis strategista työhön liittyvien ideoiden, tiedon tai mielipiteiden salaamista, jonka tavoitteena on saavuttaa etua itselle ja samalla hyväksyä, että toisille seuraa vahinkoa. (Knoll ja van Dick 2013, 351)

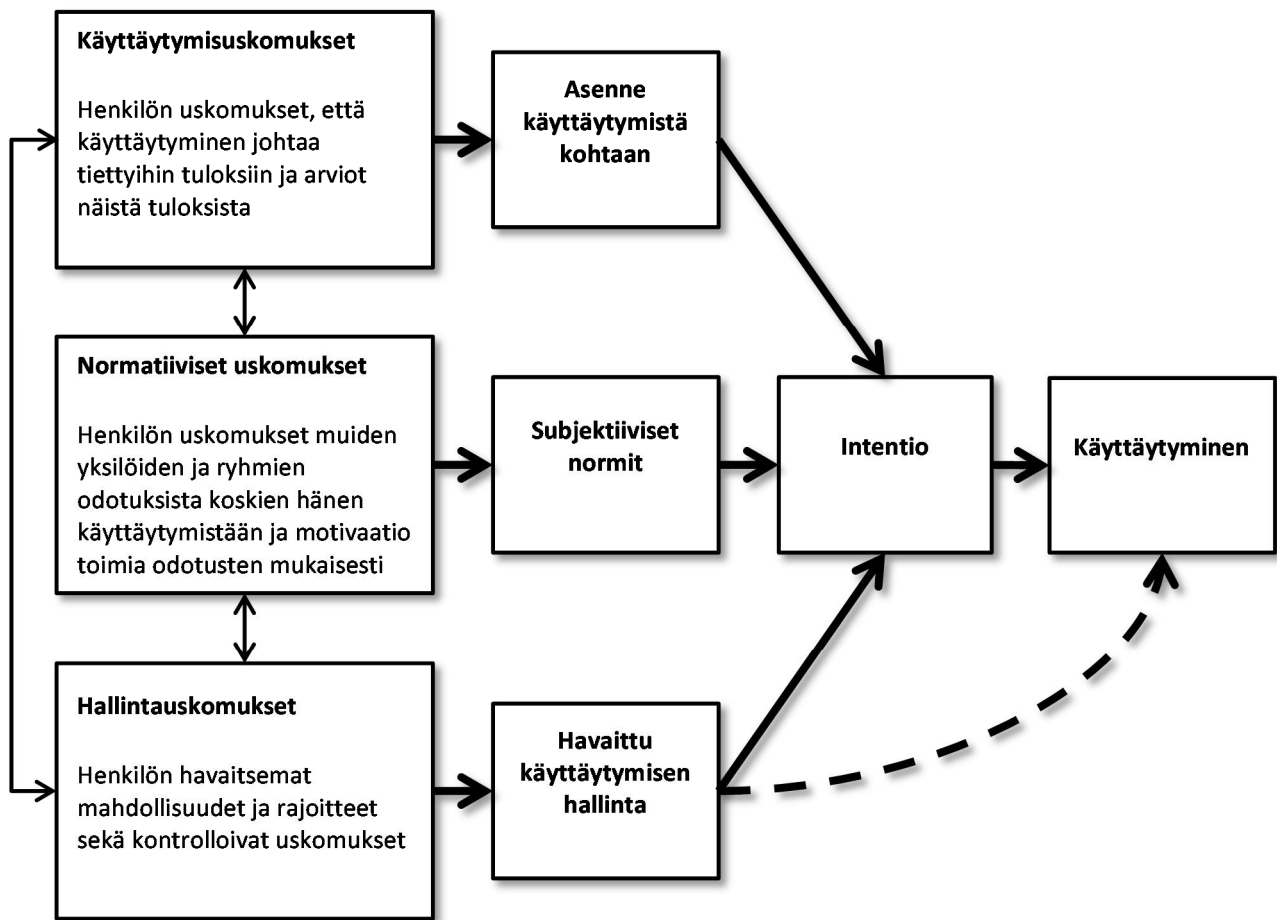
7 PROAKTIIVISEN KÄYTTÄYTYMISEN MALLI

Proaktiivinen käyttäytyminen on nykytilaa haastavaa. Rakentavien ideoiden tuomisesta julki voi seurata työntekijälle lisää huomiota, myönteisiä arvioita suorittamisesta ja ylennysmahdollisuuksia. Toisaalta nykytilaa haastavien ideoiden esittäminen sisältää riskin väärinymmärretyksi tulemisesta ja muista epämieluisista sosiaalisista seurauksista. Proaktiivinen käyttäytyminen, jonka tarkoitus oli auttaa organisaatiota, saatetaan helposti ymmärtää väärin ”pomoiluksi”, pyytämättömäksi sekaantumiseksi ja yritykseksi horjuttaa tärkeiden tahojen kuten kollegojen tai esimiesten uskottavuutta. Potentiaalisten henkilökohtaisten etujen ja riskien takia, jotka liittyvät asioita puhumiseen, työntekijät usein päättävät avautua asioista vasta, kun he ovat kognitiivisesti punninneet kustannukset ja hyödyt, jotka liittyvät siihen. Proaktiivinen käyttäytyminen on siis tarkoituksellista suunniteltua käyttäytymistä, joka tapahtuu vuorovaikutuksellisessa kontekstissa. (Liang ym. 2012, 72-73)

7.1 Suunnitellun käyttäytymisen teoria

Suunnitellun käyttäytymisen teoria on Ajzenin (2005) laajentama teoria Fishbeinin ja Ajzenin (1975, Ajzen ja Fishbein 1980) perustellun toiminnan teoriasta. Suunnitellun käyttäytymisen teoriassa lähdetään olettamuksesta, että ihmisen toiminta on melko rationaalista ja tavoitteellista. *Ihmisen aikomus (intentio)* käyttäytyä tai olla käyttäytymättä tietyllä tavalla on tärkein tuota käyttäytymistä ennustava tekijä. Käyttäytymisaikomuksen katsotaan edeltävän käyttäytymistä ja sen avulla käyttäytymistä on mahdollista ennustaa. Suunnitellun käyttäytymisen teoriassa (ks. kuvio 1) oletetaan, että käyttäytymisaikomuksen määräävät 1) *yksilön käyttäytymiseen liittyvät asenteet* (attitude toward the behavior), 2) *subjektiiviset normit* (subjective norm) ja 3) *yksilön havaitsema käyttäytymisen hallinta* (perceived behavioral control). (Ajzen 2005, 117-118)

Yksilön käyttäytymiseen liittyvillä asenteella tarkoitetaan yksilön positiivista tai negatiivista arvioita tietynlaisen käyttäytymisen seurauksista. Subjektiivisilla normeilla tarkoitetaan yksilön havaitsemaa sosiaalista painetta käyttäytyä tai olla käyttäytymättä tietyllä tavalla. Yksilön kokemalla käyttäytymisen hallinnalla viitataan minäpystyvyyden tai kykenevyyden tunteisiin käyttäytyä tietyllä tavalla. (Ajzen 2005, 118.) Esimerkiksi ihmisillä on taipumus käyttäytyä proaktiivisesti, kun he ensinnäkin arvioivat proaktiivisen käyttäytymisen seuraukset positiivisesti ja toiseksi kokevat sosiaalista painetta käyttäytyä sillä tavoin. Kolmanneksi on tärkeää uskomus omiin kykyihin ja mahdollisuuteen toimia proaktiivisesti.



Kuvio 1. Suunnitellun käyttäytymisen teoria (Ajzen 2005, 126)

Teoriassa oletetaan, että käyttäytymiseen liittyvän asenteen, subjektiivisen normin ja havaitun käyttäytymisen hallinnan suhteellinen tärkeys riippuu osittain intentiosta, jota tutkitaan. Joitain intentioita tutkittaessa asenteeseen liittyvät tekijät ovat tärkeämpiä kuin normit. Toisia intentioita tutkittaessa normatiiviset tekijät voivat olla etusijalla. Havaittu käyttäytymisen hallinta voi olla tärkeämpi tiettyä käyttäytymistä tutkittaessa kuin jotain toista tutkittaessa. Toisinaan intention selittämiseksi tarvitaan vain yksi tai kaksi tekijää, toisinaan kaikki kolme tekijää ovat tärkeitä intention määrittäjiä. Kolmen tekijän suhteellinen tärkeys voi vaihdella myös ihmisten tai populaatioiden välillä, joihin tutkimus kohdistuu. (Ajzen 2005, 118-119.) Intentiossa käyttäytyä proaktiivisesti voidaan nähdä tärkeänä kaikki kolme tekijää.

Intention heijastelevat ensisijaisesti yksilön halukkuutta käyttäytyä tietyllä tavalla. Havaittu käyttäytymisen hallinta puolestaan ottaa huomioon realistia rajoitteita, joita voi tilanteessa voi olla. Suunnitellun käyttäytymisen teorian mukaan havaitulla käyttäytymisen hallinnalla on motivationaalisia vaikutuksia intentioihin. Ihmiset, jotka uskovat, että heillä ei ole voimavaroja eikä mahdollisuuksia käyttäytyä tietyllä tavalla, eivät todennäköisesti muodosta voimakasta aikomusta

käyttäytyä sillä tavoin, vaikka heidän asenteensa käyttäytymistä kohtaan olisi myönteinen ja he uskoisivat, että lähellä olevat muut ihmiset hyväksyisivät käyttäytymisen. Havaitun käyttäytymisen välisen hallinnan ja aikomuksen välillä ei vaikuta asenne käyttäytymiseen tai subjektiiviset normit. (Ajzek 2005, 119)

Havaitun käyttäytymisen välisen hallinnan ja käyttäytymisen välillä voi olla myös suora yhteys, kun henkilön omat hallintauskomukset kuvastavat riittävän oikeaan osuvasti henkilön todellista käyttäytymisen hallintaa (kuviossa 1 tätä yhteyttä on kuvattu katkoviivalla). Joissain tilanteissa havaittu käyttäytymisen kontrolli ei ole kovin realistisesti arvioitavissa. Esimerkiksi yksilöllä on vähän tietoa käyttäytymisestä, kun vaatimukset tai saatavilla olevat resurssit ovat muuttuneet tai kun uusia tai tuntemattomia tekijöitä on tullut mukaan tilanteeseen. Näissä tilanteissa havaittu käyttäytymisen kontrolli ennustaa huonosti suoraan käyttäytymistä. (Ajzek 2005, 119)

Ajzen (2005) ottaa esille käyttäytymiseen liittyvän asenteen, subjektiivisen normin ja havaitun käyttäytymisen hallinnan taustatekijöinä uskomukset. Uskomukset käyttäytymisen lopputuloksista määrittävät käyttäytymiseen liittyvän asenteen (*käyttäytymisuskomukset*). Jokainen käyttäytymiseen liittyvä uskomus kytkee käyttäytymisen tiettyyn lopputulokseen tai johonkin toiseen tekijään kuten kustannuksiin, joita käyttäytymiseen liittyy. Asenne käyttäytymistä kohtaan määräytyy arvioiden mukaan lopputuloksista, joita käyttäytymiseen liittyy. Uskomusten merkitys riippuu siitä, miten varmasti henkilö uskoo asioiden liittyvän käyttäytymiseen eli miten voimakkaita hänen uskomuksensa ovat. Käyttäytymiseen voi liittyä samanaikaisesti sekä positiivisia että negatiivisia uskomuksia. Jos henkilö näkee, että käyttäytyminen johtaa enimmäkseen positiivisiin lopputuloksiin, hän todennäköisesti muodostaa myönteisen asenteen kyseistä käyttäytymistä kohtaan ja päinvastoin. (Ajzen 2005, 123)

Subjektiivisen normin taustatekijänä ovat henkilön uskomukset siitä, hyväksyvätkö vai vastustavatko tietyt yksilöt tai ryhmät kyseistä käyttäytymistä. Näistä uskomuksista voidaan käyttää termiä *normatiiviset uskomukset*. Uskomuksiin vaikuttaa myös se, käyttäytyvätkö kyseiset tahot itse kyseisellä tavalla vai ei. Jos henkilön viiteryhmään kuuluvat ihmiset ajattelevat, että hänen tulisi käyttäytyä tietyllä tavalla, hän kokee sosiaalista painetta käyttäytyä sillä tavoin ja päinvastoin. Henkilön tulee olla myös motivoitunut käyttäytymään samalla tavoin kuin viiteryhmään kuuluvat henkilöt. (Ajzen 2005, 124.) Työntekijät haluavat usein käyttäytyä esimiehen toivomalla tavalla tai muiden vaikutusvaltaisten työryhmän jäsenten haluamalla tavalla.

Käyttäytymisen havaitun hallinnan taustalla ovat uskomukset tekijöiden olemassa olemisesta tai puuttumisesta, jotka helpottavat tai haittaavat käyttäytymistä. Proaktiivista käyttäytymistä esimerkiksi helpottaa, jos työntekijä uskoo, että hänellä riittävästi kykyä ja uskottavuutta esittää

asiansa vakuuttavasti. Nämä uskomukset voivat perustua osaltaan menneisiin kokemuksiin käyttäytymisestä. Niihin vaikuttaa usein myös toisen käden tieto käyttäytymisestä, jota saadaan tarkkailemalla toisten ihmisten kokemuksia. Mitä enemmän voimavaroja ja mahdollisuuksia yksilöt kokevat omaavansa ja mitä vähemmän esteitä ja vaikeuksia he ennakoivat, sitä suurempaa käyttäytymiseen liittyvää hallintaa he kokevat. Nämä *kontrolliuskomukset* johtavat havaintoon siitä, onko yksilöllä riittävästi kykyä käyttäytyä tietyllä tavalla. (Ajzen 2005, 125.)

Teorian mukaan käyttäytymisen voidaan olettaa seuraavan *ensimmäisellä tasolla* intentiosta ja käyttäytymisen hallinnasta. *Toisella tasolla* intentio selitetään käyttäytymiseen liittyvillä asenteilla, subjektiivisilla normeilla ja havaitulla käyttäytymisen hallinnalla. *Kolmannella tasolla* kiinnitetään huomiota edellisen tason kolmen tekijän taustalla oleviin uskomuksiin, joita ovat käyttäytymisen seurauksiin liittyvät uskomukset, normatiiviset uskomukset ja kontrolliuskomukset.

Teorian mukaan ulkopuoliset tekijät ovat yhteydessä käyttäytymiseen vain epäsuorasti. Suunnitellun käyttäytymisen mallissa oletetaan, että sosiodemografiset tekijät (esim. ikä, sukupuoli ja ammatti), persoonallisuuden piirteet (esim. ulospäinsuuntautuneisuus ja tunnollisuus) ja asenne toiminnan kohteeseen (ihmiseen tai instituutioon) vaikuttavat käyttäytymisaikomukseen kolmella tavalla. Ne joko vaikuttavat uskomuksiin, joihin asenteet ja subjektiiviset normit ja havaittu käyttäytymisen hallinta perustuvat tai ne muuttavat niiden suhteellista merkitystä käyttäytymisaikomuksen muodostumisessa. (Ajzen 2005, 134)

Teoria suunnitellusta käyttäytymisestä teoreettisena viitekehyksenä on saanut huomattavaa empiiristä tukea kirjallisuudessa (Armitage ja Conner 2001). Sitä voidaan pitää kokonaisvaltaisena mallina, joka selittää miten monet psykologiset tekijät vaikuttavat suunniteltuun käyttäytymiseen.

Suunnitellun käyttäytymisen teoriaa on kritisoitu välillä siitä, että teoriassa ei huomioida affekteja tunteita (Conner ja Armitage 1998; Wolff, Nordin, Brun, Berglund & Kvale 2011). Ajzen (Ajzen 2011, 1116) kuitenkin esittää, että kyseessä on väärinymmärrys, että teoriassa oletetaan ihmisten olevan rationaalisia toimijoita, joihin tunteet eivät vaikuta. Suunnitellun käyttäytymisen teoriaan kuitenkin affekti ja tunteet otetaan huomioon kahdella eri tapaa. Ensinnäkin ne vaikuttavat taustatekijöinä, jotka vaikuttavat käyttäytymis-, normatiivisiin ja kontrolliuskomuksiin. Yleisellä mielialalla on systemaattisia vaikutuksia uskomuksien voimakkuuteen ja arvioihin. Ihmiset, joilla on positiivinen mieliala, arvioivat tapahtumia ja käyttäytymisen seurauksia myönteisemmin kuin ihmiset, joilla on negatiivinen mieliala. Mieliala vaikuttaa myös siihen, mitä uskomuksia ihmisen muistissa on käytettävissä tietynä hetkenä. (Ajzen 2011, 1116)

Työssäni käytän siis suunnitellun käyttäytymisen teoriaa viitekehyksenä proaktiivisen käyttäytymisen selittämiseksi (ks. kuvio 2 luvussa 7.2). Intentioon käyttäytyä proaktiivisesti vaikuttaa ensinnäkin *proaktiiviseen käyttäytymiseen liittyvä asenne*, johon vaikuttaa uskomukset proaktiivisen käyttäytymisen lopputuloksista. Toiseksi intentioon vaikuttavat yksilön *proaktiiviseen käyttäytymiseen liittyvät subjektiiviset normit*, joihin vaikuttavat normatiiviset uskomukset siitä, hyväksyvät yksilöt tai ryhmät organisaation sisällä tietynlaisen proaktiivisen käyttäytymisen vai vastustavatko he sitä. Kolmanneksi intentioon vaikuttaa yksilön kokema *proaktiivisen käyttäytymisen hallinta*, johon vaikuttaa uskomukset tekijöiden olemassa olemisesta tai puuttumisesta, jotka helpottavat tai haittaavat proaktiivista käyttäytymistä. Mitä enemmän proaktiivista käyttäytymistä tukevia ulkoisia ja sisäisiä voimavaroja ja mahdollisuuksia yksilöt kokevat omaavansa ja mitä vähemmän esteitä ja vaikeuksia he ennakoivat, sitä suurempaa proaktiivista käyttäytymiseen liittyvää hallintaa he kokevat. Intention käyttäytyä proaktiivisesti oletan ennustavan ulkoisesti havaittavissa olevaa proaktiivista käyttäytymistä.

7.2 Proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijöiden ryhmittely

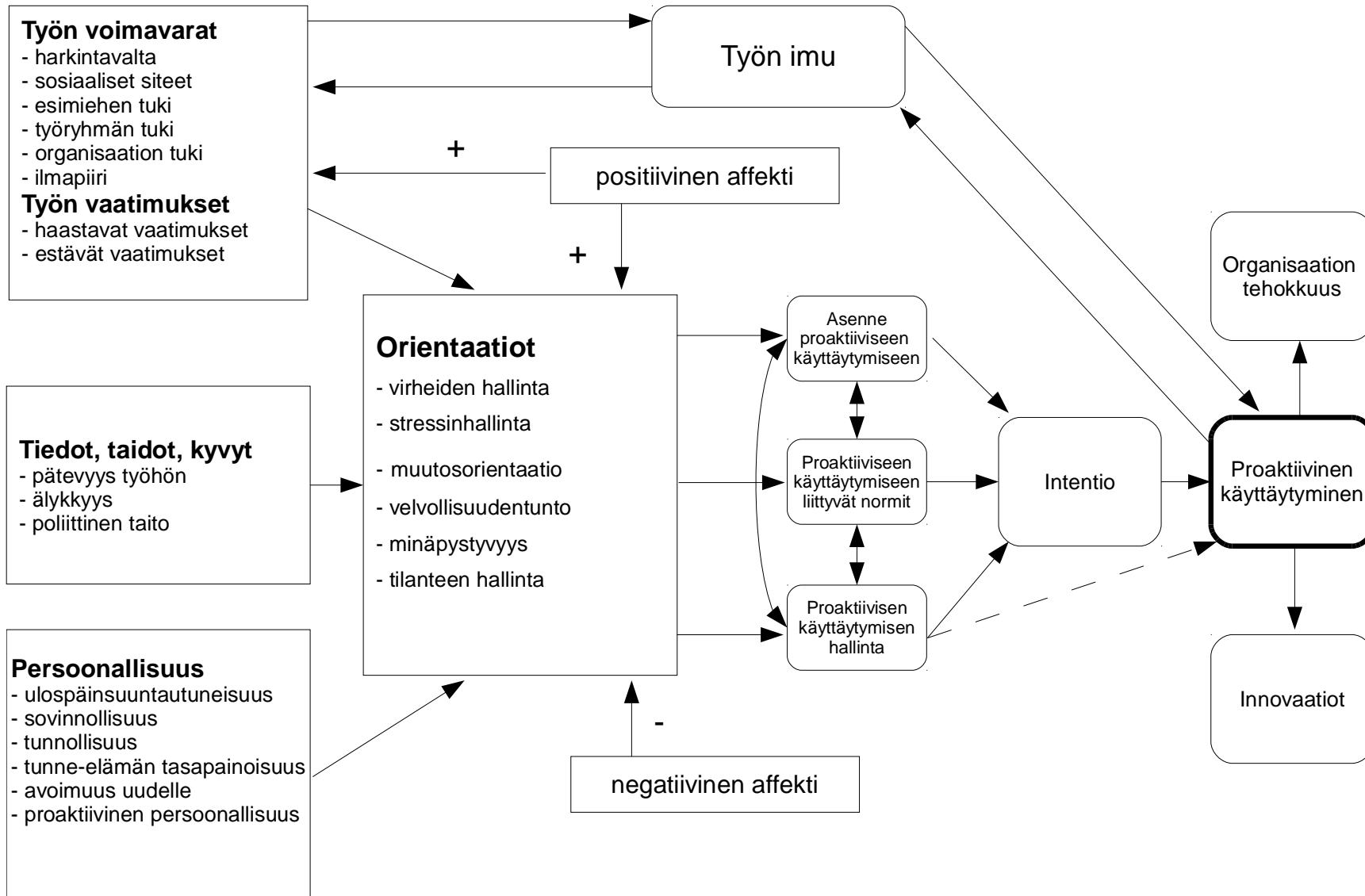
Olen jakanut proaktiiviseen käyttäytymiseen vaikuttavat taustatekijät Fresen ja Fayn (2001, 153) tapaan etäisesti vaikuttaviin (distal) ja läheisesti vaikuttaviin (proximal) tekijöihin (ks. kuvio 2). Etäisesti vaikuttavia tekijöitä ovat ensinnäkin työympäristöön liittyvät voimavarat ja vaatimukset, toiseksi työntekijän tiedot, taidot, kyvyt ja kolmanneksi persoonallisuus. Läheisesti vaikuttavia tekijöitä puolestaan ovat työntekijän orientaatiot. Ne vaikuttavat suoraan proaktiiviseen käyttäytymiseen liittyvään asenteeseen, yksilön havaitsemaan sosiaaliseen paineeseen käyttäytyä proaktiivisesti ja yksilön havaitsemaan käyttäytymisen hallintaan. Nämä tekijät puolestaan vaikuttavat intentioon käyttäytyä proaktiivisesti, mikä ennustaa varsinaista objektiivisesti havaittavissa olevaa proaktiivista käyttäytymistä.

Yksilöön liittyvät käsitteet voidaan jaotella eri luokkiin niiden yleisyyden perusteella ja käsitteen yleisyyden pitää sopia yhteen tutkimuskysymyksen kanssa. Termi 'orientaatio' viittaa keskitasoisella tarkkuudella määriteltyyn käsitteeseen. Orientaatio ei tarkoita hyvin tarkkaa asennetta (esim. tiettyä työtehtävää kohtaan) eikä yleistä persoonallisuuden piirrettä. Orientaatiot motivoivat proaktiivista käyttäytymistä, koska ne auttavat työntekijää uskomaan, että proaktiivinen käyttäytyminen on hänen kohdallaan mahdollista. Ne auttavat myös uskomaan, että hän pystyy selviytymään mahdollisista negatiivisista seurauksista. Proaktiivista käyttäytymistä ennustavat orientaatiot liittyvät hallintaan tai taitoon. Ne liittyvät myös proaktiivisen käyttäytymisen mahdollisten negatiivisten seurausten käsittelyyn, joita ovat pääasiassa stressi ja virheet (kyky käsitellä motivaatiota alentavia tekijöitä).

(Frese ja Fay 2001, 153-155.) Suunnitellun käyttäytymisen teorian mukaisesti orientaatiot voidaan nähdä omaan itseen, tilanteeseen, työryhmään, esimieheen ja organisaatioon liittyvinä uskomuksina, jotka vaikuttavat proaktiiviseen käyttäytymiseen edellä kuvatulla tavalla. Orientaatiot vaikuttavat myös vastavuoroisesti toisiinsa. Esimerkiksi minäpystyvyyden tunne ja virheiden hallinta vaikuttavat positiivisesti toisiinsa.

Proaktiivisen käyttäytymisen etäiset taustatekijät vaikuttavat (ainakin osittain) yksilön orientaatioiden kautta. Mallissa näitä etäisiä taustatekijöitä ovat siis persoonallisuus, työntekijän tiedot, taidot ja kyvyt ja työympäristön voimavarat ja vaatimukset. Yksilöiden väliset erot orientaatioissa ja persoonallisuudessa edustavat heidän suuntautuneisuuttaan toimintaan. Yksilöiden väliset erot persoonallisuudessa viittaavat tilanteesta riippumattomiin taipumuksiin, joilla on laaja-alaista ja yleistä vaikutusta käyttäytymiseen. Orientaatiot puolestaan viittaavat tarkkoihin, läheisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat suoraan proaktiiviseen käyttäytymiseen. (Frese ja Fay 2001, 157.)

Kuvio 2. Proaktiivisen käyttäytymisen malli.



7.3 Yksilön orientaatiot proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijöinä

Seuraavaksi esittelen tarkemmin orientaatioita, jotka läheisinä taustatekijöinä vaikuttavat proaktiiviseen käyttäytymiseen liittyvään asenteeseen, koettuun sosiaaliseen paineeseen käyttäytyä proaktiivisesti ja proaktiivisen käyttäytymisen hallintaan liittyvään tunteeseen, jotka edelleen vaikuttavat intention käyttäytyä proaktiivisesti ja sitä kautta varsinaiseen proaktiiviseen käyttäytymiseen (ks. kuvio 2).

7.3.1 Muutosorientaatio, virheiden- ja stressinhallinta

Proaktiivisen käyttäytymiseen liittyvään asenteeseen eli siihen, arvioiko yksilö proaktiivisen käyttäytymisen enimmäkseen negatiivisesti vai positiivisesti, vaikuttaa ensisijaisesti yksilön orientaatiot käsittellä proaktiivisen käyttäytymisen negatiivisia seurauksia. Negatiivisten seurausten odottaminen vaikuttaa motivaatioon. Proaktiivisen käyttäytymisen seurauksena voidaan ennakoida muutosta, stressiä ja virheitä. Työntekijän pitää osata käsittellä mielessään nämä tekijät ennen kuin hän on motivoitunut käyttäytymään proaktiivisesti. Muutosorientaation korkea taso viittaa muutokseen liittyvään positiiviseen tunteeseen ja muutokseen aktiivisesti suuntautumiseen. Aktiivinen suuntautuminen muutokseen tekee myös ihmisistä kyvykkäämpiä sopeutumaan muutoksiin, joita seuraa proaktiivisesta käyttäytymisestä. Ihmiset, jotka näkevät muutokset negatiivisina tai pelkäävät virheitä tai eivät ole varmoja, miten he pystyvät selviytymään stressistä, todennäköisesti käyttäytyvät muita harvemmin proaktiivisesti. Proaktiivinen käyttäytyminen tarkoittaa rutiininomaisen työn jättämistä taakse ja tilanteen muuttamista. Tämä lisää virheiden tekemisen todennäköisyyttä, koska muutokset ja uudet toiminnot lisäävät työn monimutkaisuutta. (Fay ja Frese 2001; Frese ja Fay 2001.)

Ihmisten välillä on eroja siinä, miten he suhtautuvat virheisiin. Proaktiiviseen käyttäytymiseen liittyy positiivisesti kyky käsittellä virheitä (error competence) ja oppia virheistä (Fay ja Frese 2001, 107). On tärkeää käsittellä virheitä välittömästi niiden tapahduttua. Se liittyy lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Virheistä oppiminen puolestaan on tärkeää tulevaisuutta ajatellen, jotta työn tekemistä voitaisiin optimoida pitkällä aikavälillä. Näiden käsitteiden on havaittu olevan positiivisessa yhteydessä minäpystyvyyteen ja toiminta- ja suunnittelusuuntautuneisuuteen (action orientation, planning orientation) virheen tapahduttua. (Rybowiak, Garst, Frese & Batinic 1999, 532-534.)

Uskallus tehdä virheitä (error risk taking) liittyy positiivisesti proaktiiviseen käyttäytymiseen (Fay ja Frese 2001, 107). Se viittaa yleiseen joustavuuteen ja avoimuuteen virheitä kohtaan. Se liittyy positiivisesti muutosvalmiuteen ja negatiivisesti vastuun välttelyyn. Se on siis yhteydessä haluun

sopeutua uusiin olosuhteisiin ja ottaa vastuuta mahdollisista negatiivisista seurauksista huolimatta. Uskallus tehdä virheitä liittyy myös kunnianhimoon (need for achievement). Kunnianhimoiset työntekijät pystyvät hyväksymään virheitä ja niiden seurauksia nykyistä korkeampia tavoitteita saavuttaakseen. Uskallusta tehdä virheitä lisää myös minäpystyvyyden tunne ja pätevyys työhön. (Rybowiak ym. 1999, 534.)

Virheiden kuormitus viittaa yksilöiden välisiin eroihin siinä, kuinka paljon virheet aiheuttavat painetta ja stressiä heille ja kuinka paljon he pelkäävät virheiden tapahtumista ja kuinka voimakkain tuntein he reagoivat virheisiin. Virheiden kuormitus on positiivisessa yhteydessä heikkoon minäpystyvyyden tunteeseen ja yleiseen psykologiseen pahoinvointiin. (Rybowiak ym. 1999, 534.) Virheiden kuormitus liittyy negatiivisesti proaktiiviseen käyttäytymiseen (Fay ja Frese 2001, 107).

Virheiden ennakointi on myös positiivisessa yhteydessä proaktiiviseen käyttäytymiseen (Fay ja Frese 2001, 107). Se viittaa yleiseen odotukseen, että kaikesta työpaikalla olevasta asiantuntemuksesta huolimatta virheitä tulee tapahtumaan (Rybowiak ym. 1999, 534-535).

Virheiden peittely on negatiivisessa yhteydessä proaktiiviseen käyttäytymiseen (Fay ja Frese 2001, 107). Ihmiset, jotka pitävät virheitä uhkana, käyttävät virheiden peittelyä strategiana. Se on epävarmojen ihmisten käyttämä strategia, joka liittyy haluttomuuteen ottaa vastuuta omista virheistä niihin liittyvien negatiivisten seurauksien takia. Se liittyy negatiivisesti itsetuntoon ja positiivisesti vastuun välttelyyn. Virheiden peittely voi liittyä myös työympäristöön liittyviin tekijöihin kuten epävarmuuteen työsuhteen jatkumisesta tai etenemisestä uralla. Jos työntekijä on epävarma työpaikastaan tai urakehityksestään, hän todennäköisemmin peittelee virheitään kuin kertoo niistä avoimesti muille. (Rybowiak ym. 1999, 535.) Psykologista turvallisuutta tarjoavan työilmapiirin voi ajatella olevan negatiivisesti yhteydessä virheiden peittelyyn.

Virheistä kommunikointi (error communication) on positiivisessa yhteydessä proaktiiviseen käyttäytymiseen (Fay ja Frese 2001, 107). Se viittaa yksilöiden välisiin eroihin siinä, kuinka paljon he kertovat virheistään muille työntekijöille ja esimiehelleen. Kommunikoinnin takana voi olla motiivi auttaa työryhmää välttämään tekemästä samaa virhettä, jonka työntekijä itse teki. Motiivina voi olla myös avun tai palautteen etsintä muilta, jotta työntekijä pääsisi nopeammin tavoitteeseen tai voisi kehittää osaamistaan. (Rybowiak ym. 1999, 547.) Psykologisesti turvallisen työilmapiirin voi ajatella liittyvän erityisen vahvasti virheistä kommunikointiin.

Virheiden analysointi (thinking about errors) liittyy myös positiivisesti proaktiiviseen käyttäytymiseen (Fay ja Frese 2001). Se viittaa eroihin yksilöiden välillä siinä, kuinka paljon he pohtivat virheeseen johtaneita syitä ja kuinka virheen olisi voinut välttää (Rybowiak ym. 1999, 547).

Stressitekijät ovat usein seurausta uusista toiminnoista ja uusista menettelytavoista työpaikalla vähintäänkin lyhyellä aikavälillä. Hyviä strategioita tarvitaan stressistä selviämiseen. Aktiiviset stressinhallintastrategiat (coping strategies) viittaavat siihen, että yksilö yrittää aktiivisesti ratkoa työhön liittyviä ongelmia. Usein työntekijät käyttäytyvät proaktiivisesti, koska he haluavat ratkaista tietyn stressiä aiheuttavan ongelman. (Frese ja Fay 2001, 156.) Aktiiviset ongelmaan ratkaisuun keskittyvät stressinhallintastrategiat liittyivät Fresen ym. (1997) tutkimuksessa positiivisesti proaktiiviseen käyttäytymiseen ja passiiviset tunteisiin keskittyvät stressinhallintatavat puolestaan negatiivisesti proaktiiviseen käyttäytymiseen.

Empiirinen tutkimus tukee väitteitä, että aktiivinen muutosorientaatio, kyky käsitellä virheitä ja stressinhallinta vähentävät esteitä käyttäytyä proaktiivisesti (Frese ja Fay 2001). Tutkimuksissa on myös havaittu, että aktiivinen ongelmien ratkaisu tukee stressinhallintaa (Lazarus ja Folkman 1984).

Muutosorientaatioon, virheiden ratkaisemiseen ja stressinhallintaan liittyvät kaukaisemmista taustatekijöistä erityisesti ympäristön tuki tai sen puuttuminen sekä persoonallisuus. Stressinhallinnassa auttavat myös työn voimavarat kuten harkintavalta työssä ja sosiaaliset siteet. Näitä etäisempiä taustatekijöitä käsitellen tarkemmin luvuissa 9 ja 10.

7.3.2 Velvollisuudentunto rakentavaan muutokseen (felt responsibility)

Yksilön havaitsemaan sosiaaliseen paineeseen käyttäytyä tai olla käyttäytymättä proaktiivisesti liittyy mallissani erityisesti orientaatio, jota nimitän velvollisuudentunnoksi rakentavaan muutokseen. Velvollisuudentunto (felt responsibility) on erittäin tärkeä psykologinen tila, joka viittaa siihen, missä määrin yksilö kokee olevansa henkilökohtaisesti vastuussa (accountable and responsible) tekemästään työstä. Mitä enemmän työntekijät tuntevat olevansa vastuussa työn tuloksista sitä enemmän sisäistä motivaatiota ja tyytyväisyyttä työhönsä he tuntevat. Työn laatu on myös tällöin heille tärkeää. Yleensä ajatellaan, että velvollisuudentuntoa voidaan parhaiten edistää työautonomiain lisäämällä. (Fuller, Marler & Hester 2006, 1091)

Velvollisuudentunto voidaan käsitteellisesti määritellä olevan tulosta joko menneen käyttäytymisen arvioinnista tai tulevan käyttäytymisen tai tapahtumien arvioinnista. Tulevaisuuteen suuntautunut vastuu voidaan ajatella *vastaan otetuksi vastuuksi* (assumed responsibility) ja menneeseen liittyvä vastuu *annetuksi vastuuksi* (assigned responsibility). Menneisiin tapahtumiin liittyvän vastuun tutkimus keskittyy siihen arviointiprosessiin, mitä tahoja yksilöt pitävät syyllisinä tapahtumista: itseään, muita vai organisaatiota. Organisaatioissa voidaan pitää tiettyjä tahoja vastuuvollisina eli pitää tiettyjä ihmisiä tai ryhmiä vastuullisina menneistä tapahtumista. Niissä ei kuitenkaan voi pakottaa ihmistä ottamaan vastuuta tulevista tapahtumista. Yksilöt voivat vain vapaaehtoisesti ottaa

vastaan vastuuta. Heitä ei voida siis pakottaa tulevaisuuteen liittyvään vastuunottoon. Jos yksilöt eivät ota vastuuta, he eivät todennäköisesti koe epäonnistumisen tunnetta, jos tuloksia ei saavuteta. Kun yksilöt ottavat vastuuta asioista, he pitävät itseään tilivelvollisina ottamastaan vastuusta. He pitävät itseään vastuullisina nykyisestä ja tulevasta toiminnastaan. (Fuller ym. 2006, 1091-1092)

Pyrkimystä hallintaan ja vastuuseen tai niiden puuttumista on tutkittu käyttäen viitekehyksenä *opitun avuttomuuden* mallia (Seligman 1975). Avuttomuus johtaa negatiivisiin motivationaalisiin seurauksiin, koska organismi lopettaa yritykset hallita ympäristöään, kun se ei odota mitään positiivisia seurauksia. (Seligman 1975). Hallintaan liittyy myös huonoja puolia. Hallinta kytkeytyy yleensä vastuuseen. Tietystä lopputuloksista vastuussa oleva ihminen voi saada osakseen negatiivisia seuraamuksia, jos hän on tehnyt jotain väärällä tavalla. Avuttomuuden etuna on, että siihen ei liity mitään vastuuta. Yksilön pitää siis hyväksyä vastuu, jos hän haluaa hallita jotain asioita. (Frese ja Fay 2001, 155.)

Proaktiiviseen käyttäytymiseen liittyy itse asetettuihin tavoitteisiin pyrkiminen. Tämä edellyttää, että yksilö on halukas ottamaan vastuun käyttäytymisestään. Työntekijää, joka yrittää saada muutosta aikaan organisaatiossa, tullaan pitämään vastuullisena uudistuksiin liittyvistä mahdollisista epäonnistumisista ja negatiivisista vaikutuksista. Proaktiiviseen käyttäytymiseen liittyy siis pyrkimys tilanteen hallintaan ja vastuunottamiseen. (Fay ja Frese 2001, 106)

Velvollisuudentunto rakentavaan muutokseen on Fullerin ym. (2006, 1092) mukaan mukautuva psykologinen tila, joka viestii halukkuudesta lisätä panostusta työhön ja myös tuoda parannuksia, kehittää uusia menettelytapoja ja korjata tavallista laajempia ongelmia. Velvollisuudentunto rakentavaan muutokseen heijastelee sitä, missä määrin yksilö kokee olevansa henkilökohtaisesti vastuussa työn jatkuvasta kehittämisestä sen sijaan, että hän vain keskittyisi tekemään työnsä hyvin nykyisten hyvän suorittamisen mittapuiden mukaan. Määritelmässä 'rakentava' tarkoittaa sitä, että velvollisuudentunto rakentavaan muutokseen ilmenee käyttäytymisenä, jonka pääasiallisena tarkoituksena on parantaa organisaation tehokkuutta. (Fuller ym. 2006, 1092-1093)

Logiikka velvollisuudentunnon syntymisen takana voidaan löytää myös *sosiaalisen vaihdannan teoriasta* (Blau 1967). Tämän teorian mukaan vastavuoroinen velvollisuus syntyy kahden tai useamman tahon välille molemminpuolisen vapaaehtoisen vaihdannan sarjan seurauksena. Yksi taho hyödyttää toista tahoja jollain tavalla ja samalla syntyy oletus, että hyödyn tarjoaja saa jotain takaisin tulevaisuudessa. Hyödyn saajalle syntyy velvollisuudentunne vastata palvelukseen. (Blau 1967.) Positiivinen, ystävällinen ja tuottava työympäristö voi luoda työntekijälle tunteen, että hänen pitää vastata työryhmältään saatuun tukeen käyttäytymällä proaktiivisesti ja hyödyttämällä ryhmää omalta osaltaan. Sosiaalisen vaihdannan seurauksena syntyy siis velvollisuudentunto (Vadera ym. 2013,

1252.).

Sosiaalisina toimijoina yksilöihin vaikuttavat jatkuvasti sosiaaliset normit, jotka viittaavat vakiintuneisiin tai hyväksytyihin tapoihin ajatella ja käyttäytyä. *Kuvaavat normit* viittaavat ihmisten käsityksiin siitä, mitä yleensä tehdään tietyissä tilanteissa. *Käskevät normit* puolestaan viittaavat ihmisten käsityksiin siitä, mikä on yleisesti hyväksyttyä tai paheksuttua tietyssä kulttuurissa. (Schultz, Nolan, Cialdini, Goldstein & Griskevicius 2007.) On olemassa myös henkilökohtaiset tai *moraaliset normit*, jotka kuvaavat henkilökohtaisen käyttäytymisen sääntöjä ja ovat toisia hyödyttävän suunnitellun käyttäytymisen kannalta kaikista merkityksellisimpiä normeja. Esimerkki moraalisisista normeista on vastavuoroisuuden normi. (Liang ym. 2012, 73.) Vastavuoroisuuden normi on kulttuurisesti universaalina periaatteena sisäistetty sosiaalisen oppimisen kautta ja se muodostaa voimakkaan motivationaalisen yllykkeen (Gouldner 1960; Perugini, Gallucci, Presaghi & Erolani 2003). Itserankaisun tai palkinnon ennakointi, joka on lähtöisin yksilöiden sisäistetyistä arvoista, on yksi pääyllykkeistä vastata toisilta saatuun apuun (Liang ym. 2002, 73).

Velvollisuudentunto rakentavaan muutokseen vaikuttaa siihen, missä määrin työntekijät ovat sitoutuneita kehittämään uusia toimintatapoja ja korjaamaan ongelmia organisaatiossaan. Työntekijät, jotka kokevat rakentavan muutoksen vahvasti velvollisuudekseen, todennäköisesti näkevät asioista puhumisen myönteisenä tapana huolehtia organisaatiostaan ja todennäköisesti avautuvat asioista organisaation vastuullisina jäseninä.

Velvollisuudentunnon taustatekijöinä voidaan nähdä erityisesti ympäristöltä saadun tuen kuten työautonomian määrän, hyvien suhteiden esimiehen ja kanssatyöntekijöiden kanssa ja erilaiset voimavarat (käsittelen näitä taustatekijöitä tarkemmin myöhemmin omissa luvuissaan). Proaktiivinen käyttäytyminen on yksi tapa, joilla työntekijät voivat vastata organisaatiolta saamaansa tukeen ja pitää yllä korkealaatuista vaihdantasuhdetta sen kanssa. Työntekijät, jotka kokevat rakentavan muutoksen heikosti velvollisuudekseen, eivät todennäköisesti koe painetta käyttäytyä proaktiivisesti, koska he ovat toisia työntekijöitä vähemmän sitoutuneita auttamaan organisaatiota tällä tavalla. (Liang ym. 2012, 74.) Empiirinen tutkimus on vahvistanut käsitystä siitä, että koettu velvollisuus rakentavaan muutokseen on psykologinen tila, joka johtaa lisääntyneeseen rakentavaan avautumiseen ja myös muuhun harkinnanvaraiseen ja muutosorientoituneeseen käyttäytymiseen (Fuller ym. 2006; Morrison ja Phelps 1999; Withey ja Cooper 1989).

7.3.3 Minäpystyvyys ja tilanteen hallinta

Yksilön kokeman käyttäytymisen hallinnan taustalla on hallintaan liittyvät orientaatiot. Intention käyttäytyä proaktiivisesti syntyminen edellyttää, että yksilö kokee hallitsevansa tilannetta ja omaa

toimintaansa. Fresen ja Fayn (2001, 155) mukaan kaksi orientaatiota liittyy tähän: *hallinta-arviot tilanteesta ja minäpystyvyys*. Hallintauskomukset ilmenevät kahdella alueella: seurauksien hallintana ja oman toiminnan hallintana. Hallinta-arviot tilanteesta liittyvät siihen, missä määrin yksilö pystyy vaikuttamaan päätöksiin työpaikalla ja sitä kautta vaikuttamaan työn lopputuloksiin. Jos työntekijä esimerkiksi uskoo pystyvänsä vaikuttamaan esimiehen päätöksiin, hän näkee mahdollisena muuttaa asioita työpaikalla. (Frese ja Fay, 2001, 155.)

Tilanteen hallintaan liittyvät *uskomukset oman toiminnan vaikuttavuudesta* (efficacy of actions) (Vadera ym. 2013, 1256). Optimististen uskomusten oman toiminnan seurauksista on havaittu liittyvän positiivisesti proaktiiviseen käyttäytymiseen kuten intention paljastaa vääryyksiä työpaikalla (Park ja Blenkinsopp 2009) ja rakentavaan avautumiseen (Withey ja Cooper 1989). Työntekijöiden täytyy olla luottavaisia, että heidän toiminnallaan on mahdollista aikaansaada muutoksia ja parannuksia organisaation tai työryhmän toimintaan, jotta he muodostaisivat intention käyttäytyä proaktiivisesti.

Minäpystyvyys viittaa ihmisten arvioihin heidän kyvystään suorittaa tietty tehtävä. Se ei liity taitoihin, joita yksilöllä objektiivisesti arvioiden on, vaan yksilön subjektiivisiin arvioihin siitä, mitä hän pystyy tekemään niillä taidoilla, joita hänellä sattuu olemaan. (Bandura 1997.) Tutkimuksissa on havaittu, että työntekijät, jotka tuntevat itsensä kykeneviksi suorittamaan tiettyjä tehtäviä, suorittavat niitä myös todellisuudessa muita paremmin (Parker 1998). He ovat sinnikkäitä vastoinkäymisiä kohdatessaan. (Lent, Brown & Larkin 1987). He sopeutuvat muita nopeammin muutokseen. (Hill, Smith & Mann 1987). Minäpystyvyys on siten tärkeä motivaatioon vaikuttava käsite, joka vaikuttaa yksilön valintoihin, tavoitteisiin, emotionaalisiin reaktioihin, työpanokseen, työssä jaksamiseen ja sinnikkyuteen (Gist ja Mitchell 1992).

Roolin laajuuteen liittyvä minäpystyvyys (role breadth self-efficacy) viittaa siihen, missä määrin ihminen luottaa siihen, että hän voi ottaa aiempaa laajemman ja proaktiivisemmän roolin yli perinteisten työlle asetettujen ennalta määrättyjen teknisten vaatimusten. Tämä laajennettu rooli vaihtelee työpaikkojen ja organisaatioiden välillä, mutta tiettyjä yleisiä kompetensseja voidaan kuitenkin ottaa esille. Parker (1998, 835-836) nostaa esille, että työntekijöiden tulee olla proaktiivisia ja aloitteellisia. Heillä tulee olla hyvät ihmissuhdetaidot eli heillä tulee olla kokemusta päätösten tekemisestä ryhmässä, tietoa menettelytavoista ratkaista ongelmia, ja kykyä asettua vastakkaiselle kannalle muiden kanssa, hallita konflikteja ryhmässä ja verbaalisia taitoja. Hän ottaa esille myös koordinoititaidot. Roolin laajuuteen liittyvä minäpystyvyys viittaa erityisesti ihmisen uskomuksiin, että he pystyvät tarvittaessa suoriutumaan aiempaa laajemmista työtehtävistä, mikäli he ovat motivoituneita tekemään niitä. Huomio kiinnittyy siis yksilön käsitykseen kyvyistään eikä siihen

sallitaanko heidän toimia aiempaa laajemmassa roolissa, tai tapahtuuko aiempaa laajempaa suorittamista todellisuudessa tai miten suorittaminen todellisuudessa onnistuu. Huomio on siis uskomuksessa eikä todellisessa käyttäytymisessä. (Parker 1998, 835-836)

Itsearvostus (self-worth) viittaa siihen, missä määrin työntekijät uskovat, että he kyvykkäitä, merkityksellisiä ja menestyksekkäitä ja se liittyy minäpystyvyyteen, itseluottamukseen ja itsetuntoon. Kun työntekijät ovat luottavaisia ja tyytyväisiä siihen mitä he ovat, heillä on taipumus haastaa nykytilannetta rohkeammin ja olla aloitteellisempia ja jämäkempiä kuin työntekijät, joiden itsearvostus on heikko. Itseään arvostavat työntekijät muita todennäköisemmin jaksavat ponnistella tilanteen muuttamiseksi. Korkea itsearvostus liittyy siis positiivisesti proaktiiviseen käyttäytymiseen. (Vadera ym. 2013, 1257)

Työntekijöiden, joilla on *hyvä itsetunto*, havaittiin avautuvan asioista useammin kuin työntekijöiden, joilla oli alhainen itsetunto (LePine ja Van Dyne 1998). Työntekijöiden, jotka ovat luottavaisia siihen, että heidän teoillaan on merkitystä, havaittiin eniten pyrkivän tuomaan esiin vääryyksiä työpaikalla ja pyrkimään korjaamaan niitä (Chiu 2003).

Organisaatioon perustuva itsetunto voidaan määritellä yksilön uskomukseksi hänen omiin kykyihinsä ja sosiaaliseen arvoonsa työpaikalla. (Pierce, Gardner, Cummings & Dunham 1989). Se vaikuttaa työntekijöiden näkemyksiin proaktiivisen käyttäytymisen hallinnasta. Menestyksekkäs avautuminen edellyttää, että työntekijä ei vain puhu ideoistaan, vaan tekee sen tavalla, joka on havaittavaa toisten työntekijöiden taholta. Työntekijän pitää tulla kuulluksi, jotta käyttäytymisellä olisi vaikutusta. Työntekijät, joilla on hyvä organisaatioon perustuva itsetunto, uskovat, että heidän arvonsa organisaatiossa on korkealla tasolla. He kokevat sosiaalisen statuksensa olevan korkealla kollegojen keskuudessa. He myös muita todennäköisemmin kokevat, että heille on tarjolla resursseja ja mahdollisuuksia, joita vaaditaan menestyksekkääseen avautumiseen ja kuulluksi tulemiseen. (Liang ym. 2012, 74.) Statuksen puutteen on havaittu olevan yleinen pelote avautumiselle (Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes & Wierba 1997; Milliken, Morrison & Hewlin 2003; Morrison ja Milliken 2000). Tätä logiikkaa seuraten Van Dyne ym. (1998) esittivät, että itsetunto liittyy positiivisesti rakentavaan avautumiseen, koska työntekijät, joilla on korkea itsetunto ovat muita halukkaampia sitoutumaan työympäristönsä kehittämiseen. Tutkimuksessaan Venkataramani ja Tangirala (2010) havaitsivat, että henkilökohtainen vaikutusvalta, jota mitattiin vertaisarvioin, liittyi positiivisesti rakentavaan avautumiseen.

Positiiviset työasenteet omaan työhön liittyen lisäsivät tutkimuksessa työntekijöiden todennäköisyyttä paljastaa vääryyksiä, joita työpaikalla tapahtuu (Miceli ja Near 1988). Laboratoriotutkimuksessa puolestaan havaittiin, että korkea työtyytyväisyys ja panostaminen

(investment) työhön vaikuttivat rakentavaan avautumiseen työssä (Rusbult ym. 1988). Työtyytyväisyyden on havaittu myös liittyvän harkinnanvaraiseen ekstraroolikäyttäytymiseen (Bowling 2010).

Kaukaisemmista taustatekijöistä tilanteen hallintaan liittyvään orientaatioon voi ajatella vaikuttavan erityisesti ympäristön tuki eli esimieheltä tai organisaatiolta saatu tuki ja käytössä olevien voimavarojen määrä. Työntekijän poliittisen taidon voi ajatella myös edistävän tunnetta tilanteen hallittavuudesta. Minäpystyvyyden tunteeseen voi ajatella vaikuttavan erityisesti työntekijän tiedot, taidot ja kyvyt ja persoonallisuus. Näitä taustatekijöitä käsittelem tarkemmin luvuissa 9,10 ja 12.

7.4 Affektit

Vaihtelua käyttäytymisessä ei esiinny vain ihmisten välillä, mutta myös saman ihmisen kohdalla eri aikoina ja tilanteissa (Beal, Weiss, Barros & MacDermid 2005). Työntekijät eivät suorita työtään aina samalla tasolla. Kaikilla on huonoja ja hyviä päiviä töissä. Tätä vaihtelua ei kuitenkaan voida pitää satunnaisena, vaan se tulee nähdä systemaattisena. Käyttäytymisen vaihtelu liittyy usein affektiivisiin kokemuksiin tai affektien säätelyyn.

Orientaatioihin ja työn voimavaroihin ja vaatimuksiin vaikuttaa työntekijän kokema positiivinen ja negatiivinen affekti (ks. kuvio 2 luvussa 7.2). Positiivinen affekti voimistaa orientaatioita ja negatiivinen affekti heikentää niitä. Laajentamalla työntekijän huomiota työssään positiivinen affekti voi rakentaa työntekijälle pysyviä voimavaroja, jotka edistävät hänen proaktiivista käyttäytymistään (Fredrickson 2001). Positiivinen affekti myös lisää motivaatiota käyttäytyä proaktiivisesti työhön liittyvistä esteistä huolimatta.

Affekteja käsittelem tarkemmin seuraavassa luvussa.

8 AFFEKTIT JA PROAKTIIVINEN KÄYTTÄYTYMINEN

Affektit viittaavat tietoisesti saatavilla oleviin tunteisiin. Vaikka affektit ovat läsnä tunteissa, ne sisältyvät myös moniin muihin affektiivisiin ilmiöihin kuten fyysisiin tuntemuksiin, asenteisiin, mielialoihin. Affektit eroavat tunteista monilla tavoin. Tunteet liittyvät usein johonkin henkilökohtaisesti merkitykselliseen olosuhteeseen (niillä on objekti). Affektit eivät puolestaan sisällä objektia ja virtaavat mielessä vapaasti. Affektit kestävät usein pitkään ja voivat olla huomattavissa vain subjektiivisena kokemuksena. Tunteet käsitteellistetään usein kuulumaan tiettyihin tunnekategorioihin kuten pelko, suuttumus, ilo ja mielenkiinto. (Fredrickson 2001, 218)

Affektiivisiin kokemuksiin liittyen tutkijat ovat erottaneet toisistaan positiivisen ja negatiivisen affektin, jotka on käsitteellistetty kahtena toisiinsa liittyvinä mutta empiirisesti erillisenä ulottuvuutena (Burke, Brief, George, Roberson & Webster 1989). Ne viittaavat kahteen erilliseen aivoissa toimivaan järjestelmään (Fisher 2002). Päivittäisellä tasolla positiivinen ja negatiivinen mieliala ovat lyhyen aikavälin affektin ilmenemismuotoja. Korkea positiivinen mieliala viittaa tilaan, jossa on korkea energia, täysi keskittyminen ja miellyttävä tehtävään paneutuminen. Ihminen on innostunut, inspiroitunut ja aktiivinen. Hyvin negatiivista mielialaa voidaan kuvata tilaksi, jossa ihminen on ahdistunut ja tehtävään paneutuminen tuntuu epämiellyttävältä ja siihen liittyy useita vastenmielisyyden tunteita. Negatiiviseen mielialaan liittyy pelon, suuttumuksen ja vihamielisyyden tunteet. (Watson, Clark & Tellegen 1988, 1063-1064.)

Affektiiviset kokemukset ovat seurausta päivittäisistä tapahtumista ja tilanteilla on tärkeä rooli työelämässä (Barsade 2002). Tunteiden teoreettinen tutkimus työpaikoilla viittaa siihen, että hetkellinen affekti ja tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen ja suorittamiseen työssä. Tutkimus viittaa siihen, että affekti vaikuttaa voimakkaammin proaktiiviseen käyttäytymiseen kuin tehtävän suorittamiseen, sillä esimies ei pysty ainakaan suoraan kontrolloimaan proaktiivista käyttäytymistä. (Fritz ja Sonnentag 2009.) Oma työtehtävä pitää tehdä, vaikka mieliala olisi huono tai suuttunut. Ylimääräistä ponnistelua ei kuitenkaan kukaan voi vaatia.

8.1 Laajenna ja rakenna –teoria

Laajenna ja rakenna -teorian (broaden-and-build) mukaan tietyt toisistaan erilliset positiiviset tunteet kuten ilo, kiinnostus, tyytyväisyys, ylpeys, rakkaus voivat laajentaa ihmisten ajattelu-toimintavalikoimaa ja rakentaa heille pysyviä henkilökohtaisia voimavaroja aina fyysisistä ja älyllisistä voimavaroista sosiaalisiin ja psykologisiin voimavaroihin. Ihmiset, jotka kokevat positiivisia affekteja, ajattelevat joustavasti, epätavallisesti, luovasti, sopeutuvasti, tehokkaasti ja avoimesti.

Positiivisia affekteja kokevilla on myös laajempi valikoima käyttäytymisvaihtoehtoja. Positiivinen affekti kuten koettu hyvinvointi, optimismi ja menestys laajentaa huomiokykyä. (Fredrickson 1998; 2001)

Vastaavasti negatiiviset tunteet kaventavat ihmisten hetkellistä ajattelu-toiminta-valikoimaa ohjaamalla toimimaan tietyllä tavalla esimerkiksi poistumaan tilanteesta. Tälle löytyy selitys evoluutiosta. Esimerkiksi hengenvaarallisessa tilanteessa kaventunut ajattelu-toiminta valikoima edistää nopeaa ja päättäväistä toimintaa. Pelko esimerkiksi voi ohjata esimerkiksi pakenemaan tai hyökkäämään. Negatiivinen affekti, kuten ahdistus, masennus ja epäonnistuminen, puolestaan kaventaa huomiokykyä. Hyvin erityyppiset positiiviset tunteet pystyvät siis laajentamaan ihmisten hetkellistä ajattelu-toiminta-valikoimaa ja erilaiset negatiiviset tunteet puolestaan kaventavat sitä. (Fredrickson 2001, 220)

Positiiviset tunteet laajentavat ihmisten hetkellistä ajattelu-toiminta-valikoimaa laajentamalla kokoelmaa ajatuksista ja toiminnoista, jotka tulevat mieleen. Esimerkiksi ilo laajentaa ajattelu-toiminta-valikoimaa luomalla halun leikkiä, rikkoa rajoja ja olla luova. Tällainen halu ei liity vain sosiaaliseen ja fyysiseen käyttäytymiseen, vaan myös älylliseen ja taiteelliseen käyttäytymiseen. Kiinnostus laajentaa ajattelua ja toimintaa luomalla halun etsiä, ottaa vastaan uutta informaatiota ja kokemuksia. Tyytyväisyys (contentment) luo halun nauttia nykyisistä elämän olosuhteista ja integroida nämä olosuhteet uusiksi näkökulmiksi itseä ja maailmaa kohtaan. Ylpeys seuraa henkilökohtaisista saavutuksista. Se saa aikaan halun jakaa uutisen saavutuksista muiden kanssa ja samalla suunnitella nykyistä suurempia saavutuksia tulevaisuudessa. (Fredrickson 2001, 220)

Positiivisten affektien luomat henkilökohtaiset voimavarat ovat kestäviä. Ne kestävät kauemmin kuin ohimenevät tunnetilat, jotka autoivat niiden hankinnassa. Nämä voimavarat toimivat reservinä, jota voidaan käyttää myöhemminä hetkinä ja erilaisten tunnetilojen aikana. (Fredrickson 2001, 220)

Negatiiviset tunteet aiheuttavat kiihtymystä ihmisissä, mikä näkyy esimerkiksi sykkeen nousuna. Positiiviset tunteet auttavat elimistön palautumisessa takaisin normaaliin tilaan. Positiiviset tunteet saattavat esimerkiksi auttaa ihmisiä asettamaan tapahtumat elämässään laajempaan perspektiiviin ja siten negatiivisten tapahtumien aiheuttamat vaikutukset poistuvat nopeammin. (Fredrickson 2001, 221-222)

Ihmiset pystyvät parantamaan psykologista hyvinvointiaan ja ehkä myös fyysistä hyvinvointia vaalimalla kokemuksia positiivisista tunteista sopivina hetkinä selvittääkseen negatiivisista tunteista. Yksilöiden välillä on eroja siinä, kuinka hyvin he intuitiivisesti ymmärtävät ja käyttävät positiivisia tunteita edukseen. Psykologisesti joustavat ihmiset palautuvat nopeasti stressaavista tilanteista.

Psykologista joustavuutta puolestaan kehittävät positiiviset tunteet ja niiden hyödyntäminen. (Fredrickson 2001, 222)

Yksi tapa kokea positiivisia tunteita vastoinkäymisiä kohdatessa on löytää positiivinen merkitys tavallisista tapahtumista ja vastoinkäymisestä itsestään. Positiivisten tunteiden ja positiivisen merkityksen välinen suhde on vastavuoroinen. Positiivisen tarkoituksen löytäminen aiheuttaa positiivisten tunteiden kokemista, mutta samalla myös positiiviset tunteet laajentavat ajattelua ja auttavat positiivisen merkityksen löytämisessä vastoinkäymiselle. (Fredrickson 2001, 223)

Ajan kuluessa positiivisten tunteiden aiheuttamat positiiviset vaikutukset voivat kasaantua ja kumuloitua. Laajentunut huomio ja kognitio, jotka ovat seurausta aiemmista positiivisten tunteiden kokemisesta, helpottavat vastoinkäymisistä selviämistä. Tämä parantunut selviytyminen puolestaan ennustaa tulevaisuuden positiivisten tunteiden kokemista. Kehitys voi edetä kehämäisesti parempaan suuntaan ja ihmiset kehittävät psykologista joustavuuttaan ja parantavat hyvinvointiaan. Negatiivisten tunteiden kohdalla kehä voi viedä ihmistä kohti huonompaa hyvinvointia. Näin asia on esimerkiksi masennuksen kohdalla, joka kaventaa ajattelua ja tekee pessimistisemmäksi. (Fredrickson 2001, 224)

8.2 Affektit proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijöinä

Laajenna ja rakenna -teoria tukee positiivisen mielialan ja proaktiivisen käyttäytymisen välistä yhteyttä. Positiivinen mieliala edistää proaktiivista käyttäytymistä työpaikalla, koska se lisää työntekijöiden energiatasoa ja huomiota, mitä vaaditaan itsesäätelyyn, tavoitteisiin suuntautumiseen ja sinnikkyuteen, joita proaktiivinen käyttäytyminen edellyttää. (Fritz ja Sonnentag 2009, 98.) Lisääntynyt energia voi myös lisätä yksilöiden optimismia tavoitteiden toteutumisen suhteen ja siksi ihmiset asettavat toiminnalleen korkeampia tavoitteita (Ilies ja Judge 2005). Tämä optimismi voi puolestaan kääntyä optimismiksi siitä, että proaktiivinen käyttäytyminen johtaa odotettuun positiiviseen lopputulokseen (Fritz ja Sonnentag 2009, 98).

Positiivinen mieliala edistää lähestymiskäyttäytymistä (Cacioppo, Gardner & Berntson 1999). Sen seurauksena työntekijät pitävät aktiivisesti yllä mielenkiintoaan ympäristöönsä. Positiivinen mieliala siis liittyy energiaan, joka motivoi yksilöitä tavoittelemaan tiettyjä tavoitteita. Tämä helpottaa lähestymiskäyttäytymistä ja aktiivista vuorovaikutusta ympäristön kanssa proaktiivisen käyttäytymisen muodossa, joka pyrkii muuttamaan nykyistä tilannetta. (Fritz ja Sonnentag 2009, 99.)

Fritz ja Sonnentag (2009) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijät, joilla oli päivän aikana hyvin positiivinen mieliala, olivat proaktiivisia myös seuraavana päivänä. Työpäivän aikana koettu mieliala

on tulosta koetuista tapahtumista ja stressitekijöistä (Weiss ja Cropanzano 1996). Nämä stressitekijät ja tapahtumat tai niiden seuraukset voivat edelleen olla läsnä, kun työntekijä palaa töihin seuraavana työpäivänä. Seurauksena on, että positiivinen mieliala, joka oli läsnä ensimmäisenä työpäivänä, voi aktivoitua uudelleen seuraavana päivänä ja siten aktivoida itsesääätelyn voimavaroja, jotka auttavat proaktiivisen käyttäytymisen aloittamisessa. Kun työntekijä palaa töihin seuraavana työpäivänä, ”ärsykkeet” työpaikalla voivat aktivoida muiston positiivisesta affektiivisesta tilasta, jossa työntekijä oli edellisenä päivänä. Tämä muisto aktivoi uudelleen positiivisen mielialan ja auttaa proaktiivisen käyttäytymisen alulle panemisessa. Voi myös olla, että yhtenä päivänä aloitettu proaktiivinen käyttäytyminen ei vielä riitä, vaan haluttuun lopputulokseen pääseminen edellyttää proaktiivista käyttäytymistä myös seuraavana päivänä. (Fritz ja Sonnentag, 2009, 99.)

Positiivinen mieliala ennusti proaktiivista käyttäytymistä myös sen jälkeen kun negatiivinen mieliala kontrolloitiin (Fritz ja Sonnentag 2009, 105). Korkea positiivinen affekti liittyy siis proaktiivisen käyttäytymisen aloittamiseen eikä negatiivisen affektin alhainen määrä.

Suunnitellun käyttäytymisen teorian näkökulmasta positiivinen affekti vaikuttaa myönteisesti erityisesti uskomuksiin proaktiivisen käyttäytymisen seurauksista ja uskomuksiin proaktiivisen käyttäytymisen hallinnasta. Positiivisen mielialan vallitessa ihminen todennäköisesti havaitsee enemmän proaktiivisesta käyttäytymisestä aiheutuvia mahdollisuuksia ja vähemmän siitä aiheutuvia uhkia. Positiivinen affekti lisää yksilön energiatasoa ja huomiota ja auttaa siten havaitsemaan proaktiivisen käyttäytymisen entistä hallittavampana. Positiivinen affekti rakentaa myös pysyviä voimavaroja, jotka auttavat uskomaan, että työntekijä pystyy proaktiivisesti toimimalla hyödyttämään organisaatioonsa ja itseään. Positiivisen affektin voi ajatella vähentävän myös sosiaalista painetta vaieta asioista tai olla käyttäytymättä proaktiivisesti, koska positiiviseen affektiin liittyy halu rikkoa rajoja ja kokeilla jotain tavanomaisesta poikkeavaa.

Koska positiivinen mieliala liittyy proaktiiviseen käyttäytymiseen, organisaatioiden tulisi yrittää lisätä työntekijöiden positiivisia affektiivisia kokemuksia työpaikalla. Organisaatioiden kannattaa huolehtia, että työntekijöitä kohdellaan reilusti työpaikalla. (Fritz ja Sonnentag 2009, 108.) Kokemuksen reiluudesta on havaittu liittyvän positiiviseen affektiin työpaikalla (Judge ja Ilies 2004; Weiss, Suckow & Cropanzano 1999).

8.3 Affektien ja arvojen vaikutus esimiesten attribuutioihin proaktiivisesta käyttäytymisestä

On tärkeää, että työntekijä kokee, että hänelle on hyötyä proaktiivisesta käyttäytymisestä. Ei riitä, että vain organisaatio hyötyy siitä. Hyödyn ei tarvitse välttämättä olla mitään konkreettista, vaan pelkkä

positiivinen palaute usein riittää. Positiivinen palaute, kuten kiitollisuus tai kannustaminen, antaa työntekijälle hyvän tunteen itsestään ja toiminnastaan. Esimiehellä ja omalla työyhteisöllä on tässä todella tärkeä rooli. Laajenna ja rakenna mallin mukaisesti positiivinen affekti lisää työntekijän ajattelu-toiminta-valikoimaa ja rakentaa pysyviä resursseja työntekijälle. Positiivinen palaute voi johtaa positiiviseen kehään, jossa työntekijä rohkaistuu olemaan useammin proaktiivinen työssään.

Mikäli esimies tai työryhmä suhtautuu negatiivisesti tai jättää huomioimatta työntekijän proaktiivisuuden, aiheuttaa tämä negatiivisia tunteita työntekijässä ja hän voi ajatella, että on parempi olla hiljaa seuraavan kerran kun mahdollisuus proaktiiviseen käyttäytymiseen tulee vastaan. Vaikka negatiivinen palaute ei osuisi omalle kohdalle, oppivat myös muut työntekijät, että proaktiivisuus ei kannata ja tällöin työpaikalle voi syntyä normi, jossa proaktiivisuutta työpaikalla vältellään. Proaktiiviseen käyttäytymiseen liittyy usein henkilökohtainen riski, kun työntekijä ehdottaa muutoksia nykytilaan ja asioiden tekemistä eri tavalla kuin nykyisin. On vaara, että työntekijä kokee joutuvansa nolatuksi, jos asiat eivät mene toivotusti.

Proaktiivisen käyttäytymisen on todettu yleisellä tasolla tuovan hyötyjä sekä työntekijälle että organisaatiolle. Proaktiivisen käyttäytyminen vaikuttaa myönteisesti työntekijän palkkaan, tuottavuuteen ja tunnustuksen ja ylennysten saamiseen (Seibert, Kraimer & Crant 2001; Thompson 2005; Van Dyne ja LePine 1998; Van Scotter, Motowidlo & Cross 2000). Proaktiivisuus ei tuo kuitenkaan mukanaan automaattisesti hyötyjä työntekijälle. Onkin tärkeää pohtia, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, miten esimies tai työryhmä kokee työntekijän proaktiivisuuden.

Esimiehet eivät aina arvosta proaktiivista käyttäytymistä. Esimiehet voivat nähdä proaktiivisen käyttäytymisen myös uhkana (Frese ja Fay 2001; Miceli ja Near 1994; Parker ym. 2006), pyrkimyksenä voittaa suosiota itselleen (mielistelynä) (Bolino 1999) tai huonosti ajoitettuna häiriötekijänä (Chan 2006). Esimiehet saattavat jättää palkitsematta työntekijän proaktiivisuuden tai jopa rangaista siitä (Grant, Parker ja Collins 2009, 32). Selityksenä tälle voi olla, että joillain esimiehillä on tarve vältellä häpeää, uhkaa ja haavoittuvuuden tai taitamattomuuden tunteita. Esimiehet saattavat vältellä tietoa, joka viittaa heikkouksiin tai nostaa esille kysymyksiä nykyisestä toiminnan suunnasta. (Morrison ja Milliken 2000, 708.) On myös mahdollista, että esimies ei pidä muutoksista tai nykyinen toimintatapa on hänen itsensä suunnittelema ja siksi hän on siihen kiintynyt.

Työntekijän kannalta on siis hyvin tärkeää, miten esimies (tai työryhmä) arvioi hänen proaktiivisen käyttäytymisensä. Tässä tarkastelussa auttaa attribuutioteoria. (Grant ym. 2009, 34.) Attribuutioteorian lähtökohtana on, että kun tapahtumat poikkeavat normeista ja odotuksista, ihmiset pyrkivät luomaan selityksiä näille poikkeamille. (Pyszczynski ja Greenberg 1981; Weick 1995; Wong ja Weiner 1981). Proaktiivinen käyttäytyminen on työn minimivaatimuksia pidemmälle menemistä

ja se tulee esille ennakoimattomin tavoin ja ennakoimattomissa tilanteissa. Se poikkeakin usein työpaikan normeista ja esimiehen odotuksista. Kun työntekijät käyttäytyvät proaktiivisesti, esimiehet muodostavat attribuutioita selittääkseen tämän käyttäytymisen. (Grant ym. 2009, 34.) Attribuutioteorian mukaan luodakseen attribuutioita toimijan käyttäytymisestä tarkkailijan täytyy etsiä tietoa intentioista ja motiiveista, jotka ohjaavat tätä käyttäytymistä (Allen ja Rush 1998; Eastman 1994; Mayer, Davis & Schoorman 1995).

Esimiesten on havaittu tekevän attribuutioita proaktiivisesta käyttäytymisestä työntekijän ilmaisemien arvojen ja affektien pohjalta (Grant ym. 2009). Ihmiset pystyvät arvioimaan suhteellisen tarkasti muiden ihmisten arvoja (Maierhofer, Griffin & Sheenan 2000) ja heidän affektejaan (Elfenbein ja Ambady 2002). Arvot tulevat havaittaviksi verbaalisten lausuntojen ja käyttäytymismallien kautta. Affekteja voidaan arvioida kasvojen ilmeiden ja verbaalisen ja ruumiinkielen avulla. Esimiehille kertyy usein kokemusta alaistensa kanssa työskentelystä ja he voivat tarkkailla alaisten käyttäytymismalleja useissa eri tilanteissa, mikä lisää työntekijöiden tarkkuutta. Kun työntekijä käyttäytyy proaktiivisesti tietyssä tilanteessa, hänen arvonsa ja affektinsa voivat vaikuttaa tapaan, jolla käyttäytyminen tulee ilmi. (Grant ym. 2009, 35.)

Työntekijät pyrkivät usein tarkkailemaan omaa toimintaansa ja tekemään vaikutuksen esimiehiin ”naamioimalla” arvonsa ja affektinsa. Tämä onnistuu kuitenkin harvoin täydellisesti ja tarkkailija pystyy useimmiten havaitsemaan toimijan todelliset arvot ja affektin hänen käyttäytymisensä ajoituksen ja luonteen perusteella. (Grant 2009, 35.) Työntekijät, joiden toimintaa motivoi itseä hyödyttävät arvot, tarjoavat kollegoilleen heikompi tasoista apua kuin työntekijät, joiden toimintaa ohjaa prososiaaliset arvot. He käyttävät aikaa miettiäkseen sitä, millaiselta heidän toimintansa näyttää ulospäin ja lopettavat auttamisen muita nopeammin saatuaan etua itselleen. (Bolino 1999.) Työntekijät, joilla on prososiaaliset arvot, auttavat toisia siihen asti kunnes toiset työntekijät ovat saaneet asiansa hoidettua (Grant ym. 2009, 36.). He ovat halukkaita käyttäytymään proaktiivisesti organisaation tehokkuuden parantamiseksi jopa tilanteissa, joissa heille voi tulla henkilökohtaisesti haittaa (Meglino ja Korsgaard 2004). Työntekijät, joiden toimintaa ohjaavat itseä hyödyttävät arvot, auttavat toisia ennustettavina aikoina silloin, kun he arvioivat saavansa toisten auttamisesta itselleen hyötyä kuten aikoina, jolloin päätetään ylennyksistä. Ylennyksen jälkeen auttamisen taso laskee. (Hui, Lam & Law 2000) Esimiehet pystyvätkin usein arvioimaan työntekijöiden arvoja ja affektia muistelemalla alaisten aiempaa toimintaa ja käyttäytymismalleja (Grant 2009, 35-37).

Attribuutioteorian mukaan esimiesten tulee nähdä proaktiivisen käyttäytymisen taustalla olevan hyvää tarkoittavat aikomukset. Proaktiivinen käyttäytyminen on usein erikoista, epätavallista ja

haastavaa. Esimiehet hyväksyvät tällaisen käyttäytymisen, mikäli sen taustalla voidaan nähdä olevan hyvät tarkoitusperät. Työntekijöiden ilmaisemat arvot lähettävät signaalin esimiehille siitä, tulisiko proaktiivinen käyttäytyminen nähdä perustuvan hyvälle aikeille. Esimiesten attribuutiot työntekijän arvoista vaikuttavat proaktiivisen käyttäytymisen palkitsemiseen ja suorittamiseen arvioon. (Grant ym. 2009, 35)

Attribuutioteorian mukaan työntekijöiden ilmaisemat affektit vaikuttavat myös siihen, arvioivatko esimiehet proaktiivisen käyttäytymisen taustalla olevan hyvät tarkoitusperät (Grant 2009, 36). Affektit ovat yhtenä perustana attribuutioiden tekemiselle käyttäytymisestä (Schwarz ja Clore 1983). Affektit paljastavat työntekijöiden tunteet ja lähettävät viestin siitä, miten työntekijöiden käyttäytyminen tulisi ymmärtää. Negatiivinen affekti kuvaa mielialoja ja tunteita, joilla on epämiellyttävä tai hedonistinen sävy. Työntekijät, joilla on hyvin negatiivinen affekti, voivat olla herkkiä ongelmille ja epäoikeudenmukaisuudelle. Tämä voi johtaa esimiehet ajattelemaan, että heidän proaktiivinen käyttäytymisensä on osoitus hankalasta asenteesta. (Grant 2009, 37.)

Negatiivinen affekti voi johtaa esimiehet näkemään käyttäytymisen taakkana työntekijälle ja palkitsevat siitä vähemmän. Negatiivinen affekti voi johtaa esimiehet myös tulkitsemaan, että käyttäytymisen tarkoituksena on aiheuttaa haittaa organisaatiolle. Kun esimerkiksi työntekijä, jolla on hyvin negatiivinen affekti, puhuu ongelmista, saa käyttäytyminen negatiivisen sävyn. Avautuminen ongelmista nähdään valittamisena ja kritisoimisena sen sijaan, että se nähtäisiin rakentavana palautteena, jonka tarkoituksena on myönteisen muutoksen aikaansaaminen. Jos negatiivista affektia ei liity käyttäytymiseen, viestii käyttäytyminen vapaasta valinnasta, oma-aloitteisuudesta, päättäväisyydestä ja sitoutumisesta työhön. Kun työntekijöiden käyttäytymiseen ei liity merkittävästi negatiivista affektia, esimiehet tekevät siitä johtopäätöksen, että työntekijät ovat halukkaita proaktiiviseen käyttäytymiseen ja haluavat parantaa tilannetta. Tämä johtaa siihen, että esimies arvioi työntekijän suorittamisen myönteisesti. (Grant ym. 2009, 37)

9 PERSOONALLISUUDEN PIIRTEET PROAKTIIVISEN KÄYTTÄYTYMISEN TAUSTATEKIJÖINÄ

Työpsykologiassa persoonallisuuden piirteet ovat aina olleet suuren huomion kohteena. Nykyisin persoonallisuutta testataan usein henkilöstöä rekrytoitaessa. Persoonallisuuden piirteiden on havaittu olevan varsin pysyviä taipumuksia käyttäytyä tietyllä tavalla. Siksi onkin tärkeää löytää omaan organisaatioon ”hyviä tyyppisiä”. Tutkimuksissa on pyritty etsimään yhteyksiä myös persoonallisuuden piirteiden ja proaktiivisen käyttäytymisen välille. Seuraavaksi esittelen ns. viiden suuren persoonallisuuspiirteen (engl. Big Five) ja proaktiivisen persoonallisuuden vaikutusta proaktiiviseen käyttäytymiseen.

Persoonallisuuden piirteet näen proaktiivisen käyttäytymisen etäisinä taustatekijöinä, jotka vaikuttavat orientaatioiden kautta asennoitumiseen käyttäytymisen seurauksista, koettuun sosiaaliseen paineeseen käyttäytyä proaktiivisesti ja havaittuun käyttäytymisen hallintaan. Nämä tekijät vaikuttavat edelleen intention käyttäytyä proaktiivisesti ja intentio ennustaa varsinaista objektiivisesti havaittavaa proaktiivista käyttäytymistä. Persoonallisuuden piirteet voivat vaikuttaa myös toisiin etäisiin taustatekijöihin kuten yksilön tietoihin, taitoihin ja kykyihin tai siihen, millaisia voimavaroja hän itselleen kartuttaa (ks. kuvio 2 luvussa 7.2).

9.1 Viiden faktorin malli ja piirreulottuvuudet

Persoonallisuuden piirteet tarkoittavat suhteellisen pysyviä ominaisuuksia, joissa kuitenkin ilmenee eroja yksilöiden välillä. Piirteet ovat pysyviä sekä ajallisesti että eri konteksteissa. Persoonallisuuden piirteet ovat yksilöiden välisten erojen ulottuvuuksia, jotka osoittavat pysyviä ajattelun, tunteiden ja toiminnan kaavoja. Persoonallisuuden piirteiden rakenne on universaali eri kulttuureissa ja piirteet ovat myös voimakkaasti perinnöllisiä. Nykyisin viiden faktorin mallia käytetään useimmiten ihmisen persoonallisuuden piirteiden rakenteen kuvaamiseen. (McCrae ja Costa 2003)

Persoonallisuuspiirteet jaetaan viiden faktorin mallissa viiteen ulottuvuuteen, jotka kuvaavat persoonallisuutta laajimmalla mahdollisella käsitteellisellä tasolla. Jokaisen ulottuvuuden ajatellaan pitävän sisällään ison joukon erillisiä, yksityiskohtaisempia persoonallisuuden ominaisuuksia (ks. taulukko 1). Piirreulottuvuudet ovat *ulospäänsuuntautuneisuus* (extraversion), *sovinnollisuus* (agreeableness), *tunnollisuus* (conscientiousness), *neuroottisuus* (neuroticism) ja *avoimuus uudelle* (openness to experience).

Taulukko 1. Piirreulottuvuudet ja niiden osa-alueet (McCrae ja Costa 2003).

	Ulospäinsuuntautuneisuus	Sovinnollisuus	Tunnollisuus	Neuroottisuus	Avoimuus uudelle
1	ystävällisyys	luottamus	tehokkuus	ahdistuneisuus	mielikuvitus
2	iloisuus	moraalisuus	järjestelmällisyys	vihaisuus	älyllisyys
3	aktiivisuustaso	altruistisuus	itsekuri	masentuneisuus	tunteellisuus
4	itsevarmuus	yhteistyöhalu	velvollisuuden-tunto	tietoisuus itsestä	seikkailunhalu
5	seurallisuus	sympaattisuus	varovaisuus	haavoittuvuus	taiteellisuus
6	nauttii jännityksestä	vaatimattomuus	suoritus-painotteisuus	hillittömyys	liberaalisuus

Viiden faktorin malli ei ole teoria, vaan luokittelujärjestelmä, joka jaottelee erilaiset persoonallisuuspiirteet viideksi eri ulottuvuudeksi. Viittä suurta persoonallisuuspiirrettä testattaessa esitetään kysymyksiä jokaisen ulottuvuuden eri ääripäiden ominaisuuksista. Yhteenlasketuista pisteistä muodostetaan käsitys siitä, mikä piirreulottuvuus on yksilöä hallitseva (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Persoonallisuuden viiden faktorin malli (Costa ja McCrae 2003, 4)

Faktori	Matalat pistearvot	Korkeat pistearvot
Neuroottisuus	rauhallinen, rentoutunut, itsevarma	huolestunut, tunteellinen, haavoittuva
Ulospäinsuuntautuneisuus	varautunut, passiivinen, syrjäänvetäytyvä	sosiaalinen, aktiivinen, puhelias
Avoimuus	perinteinen, käytännönläheinen	utelias, luova, kokeilunhaluinen
Sovinnollisuus	kyyninen, epäluuloinen, ärtyvä	luottavainen, avulias, hyväntahtoinen
Tunnollisuus	huolimaton, helposti luovuttava, epäluotettava	vastuuntuntoinen, ahkera, täsmällinen

Jokainen ulottuvuus voidaan kuvitella jatkumoksi, jolla on kaksi ääripäätä. Ensimmäisessä ulottuvuudessa ulospäinsuuntautuneisuus edustaa jatkumon yhtä päätä ja sisäänpäinkääntyneisyys sen toista päätä. Toisen piirreulottuvuuden ääripäät ovat sovinnollisuus ja vastaanhangoittelevaisuus.

Kolmannessa piirreulottuvuudessa toinen ääripää on tunnollisuus ja toinen epäluotettavuus. Neljännen ulottuvuuden toisessa päässä on neuroottisuus ja toisessa emotionaalinen tasapaino. Viidennessä piirreulottuvuudessa avoimuus uudelle edustaa jatkumon yhtä päätä ja konservatiivisuuden toista päätä.

9.1.1 Ulospäinsuuntautuneisuus

Ulospäinsuuntautuneita kuvaa energisyys ja halukkuus olla ihmisten parissa. Ulospäinsuuntautuneet ihmiset ovat puheliaita ja nauttivat huomion keskipisteenä olemisesta. Tämän ulottuvuuden toisessa ääripäässä on sisäänpäinkääntyneisyys (introversion). Ulospäinsuuntautuneisuus ja sisäänpäinkääntyneisyys eivät ole toistensa vastakohtia, vaan ilmenevät ulospäinsuuntautuneella sisäänpäinkääntyneisyyspiirteiden puuttumisena ja päinvastoin. Sisäänpäinkääntyneisyys ei tarkoita epäystävällisyyttä vaan varauksellisuutta. (McRae ja Costa 2003)

Persoonallisuuspiirteiden viiden faktorin mallista ulospäinsuuntautuneisuus on yksi piirre, jonka on tutkimuksissa havaittu luotettavasti liittyvän positiivisesti proaktiiviseen käyttäytymiseen. Ulospäinsuuntautuneet ihmiset ovat sosiaalisia, innostuneita ja energisiä. He tuovat avoimesti julki ajatuksiaan ja pystyvät stimuloimaan keskustelua. (Vadera ym. 2013, 1256-1257.) Heillä on myös korkeat odotukset suorittamiselle (Barry ja Stewart 1997). Ulospäinsuuntautuneisuuteen liittyvä sosiaalisuus, aktiivisuus ja itsevarmuus auttavat heitä hankkimaan tukea muutokselle ja lisäävät sinnikkyyttä kohdata vastustusta (Thomas ym. 2000, 281).

Ulospäinsuuntautumisen onkin havaittu liittyvän positiivisesti rakentavaan avautumiseen (Tornau ja Frese 2013, 64). Rakentavaan avautumiseen liittyy riski, koska sen tarkoituksena on muuttaa asioiden nykytilaa. Se vaatii työntekijältä uskallusta puhua ja tulla huomatuksi. Ulospäinsuuntautuneet työntekijät kokevat vähemmän paineita mukautua olemassa olevaan ja ovat halukkaampia ilmaisemaan muutosta edistäviä mielipiteitä. (LePine ja Van Dyne 2001, 328.) Bjørkelo ym. (2010) havaitsivat, että ulospäinsuuntautuneisuus ja dominoivuus persoonallisuuspiirteinä helpottavat vääryyksien paljastamista työpaikalla.

Suunnitellun käyttäytymisen teorian näkökulmasta ulospäinsuuntautuneisuus vaikuttaa uskomuksiin proaktiivisen käyttäytymisen seurauksista. Ulospäinsuuntautuneisuuden voi ajatella vaikuttavan siten, että ihminen näkee käyttäytymiseen liittyvän riskin pienempänä tai heiltä löytyy enemmän uskallusta toimia riskistä huolimatta kuin heitä sisäänpäinkääntyneimmillä ihmisillä. Ulospäinsuuntautunut ihminen ei myöskään koe yhtä suurta normatiivista painetta mukautua olemassa olevaan ja siten normatiiviset uskomukset eivät rajoita hänen proaktiivisuuttaan yhtä paljon kuin ihmisellä, joka ei ole persoonallisuudeltaan kovin ulospäinsuuntautunut. Ulospäinsuuntautuneisuuden voi ajatella

vaikuttavan myös havaittuun proaktiivisen käyttäytymisen hallintaan. Koska ulospäinsuuntautuneet ihmiset nauttivat saamastaan huomiosta, heistä tuntuu varmasti muita ihmisiä luontevammalta tuoda esille ideoitaan työryhmässä ja kokouksissa. Ulospäinsuuntautuneisuuteen liittyy myös yhtenä osa-alueena itsevarmuus, jonka voi ajatella lisäävän minäpystyvyyden ja tilanteen hallinnan tunteita.

9.1.2 Sovinnollisuus

Sovinnolliset ihmiset ovat yhteistyöhaluisia ja sympaattisia. He luottavat helposti muihin ja välttävät konflikteja muiden kanssa. Sovinnollisuus-ulottuvuus mittaa yhteistyökykyä ja vuorovaikutuksen laatua. Sovinnollisuus liittyy sosiaalisiin taitoihin, asenteisiin ja luottamukseen. Se ilmentää luottavaisuutta, suoruutta, altruismia, kohteliaisuutta sekä vaatimattomuutta. (McCrae ja Costa 2003)

Korkea pistemäärä tällä ulottuvuudella kertoo henkilön altruistisuudesta, hyväuskoisuudesta ja hellyydestä. Vastaavasti alhainen pistemäärä kertoo itsekeskeisyydestä, epäluuloisuudesta ja vihamielisyydestä. Sovinnollisuus kuvaa siis sitä, miten myönteistä tai kielteistä henkilön vuorovaikutus on muiden kanssa eli missä määrin kyseinen henkilö on yhteistyöhaluinen, luottavainen, huomaavainen ja sopeutuva. Sovinnollisuus-ulottuvuudella korkean pistemäärän saanut ihminen havaitsee konfliktin mahdollisuuden aikaisemmin kuin muut ja pystyy käyttämään tehokkaita keinoja kuten neuvottelua sen ratkaisemiseksi. Tällainen ihminen pyrkii ylläpitämään positiivisia suhteita ja suhtautuu sekä asioihin että ihmisiin myönteisesti. Sovinnolliset ihmiset ovat suosittuja, anteeksiantavia, suoria ja luottavaisia. (McCrae ja Costa 2003)

LePine ja Van Dyne (2001) ehdottivat, että sovinnollisuus liittyy negatiivisesti proaktiiviseen käyttäytymiseen. Heidän mukaansa sovinnolliset arvostavat yhteistoimintaa ja myöntyväisyyttä toisten mielipiteisiin, siten he vaikuttavat tukevan enemmän nykytilaa kuin haastavan sitä. (LePine ja Van Dyne 2001, 328.) Sovinnollisten työntekijöiden taipumus varovaisuuteen voi estää heitä kyseenalaistamasta ja haastamasta kanssatyöntekijöitään riittävän voimallisesti, jotta sillä olisi vaikutusta (Thomas ym. 2010, 282).

Meta-analyysissään Tornau ja Frese (2013, 73-74) havaitsivat, että sovinnollisuus liittyy negatiivisesti proaktiiviseen käyttäytymiseen. Negatiivinen yhteys kuitenkin tuli ilmi vasta kun muut persoonallisuuspiirteet pidettiin vakioina regressioanalyysissä. Heidän mukaansa korkea huoli muita ihmisiä kohtaan voi estää ihmisiä ehdottamasta uusia menettelytapoja, jotka rikkovat rutiineja ja saattavat aiheuttaa stressiä toisille. (Tornau ja Frese 2013, 73-74.) Myös Bjørkelo ym. (2010) havaitsivat, että työntekijän sopeutuvuus liittyy negatiivisesti vääryyksien paljastamiseen työpaikalla. Persoonallisuudeltaan hyvin sopeutuva ihminen kokee työryhmän tai organisaation normit todennäköisesti muita ihmisiä rajoittavampina ja passiivisesti sopeutuu niihin.

Suunnitellun käyttäytymisen teorian näkökulmasta sovinnollisuus vaikuttaa proaktiiviseen käyttäytymiseen liittyvän asenteen kautta siten, että korkeasti sovinnolliset ihmiset uskovat proaktiiviseen käyttäytymiseen liittyvän negatiivisia seurauksia lisääntyvien konfliktien muodossa ja siten arvioivat proaktiivisen käyttäytymisen lopputulokset negatiivisemmin kuin vähemmän sovinnolliset ihmiset. Sovinnollisuus voi myös vaikuttaa subjektiivisten normien kautta siten, että jos ryhmässä on normina konfliktien välttäminen ja harmonia, sovinnolliset ihmiset pyrkivät herkemmin mukautumaan tähän normiin kuin vähemmän sovinnolliset.

Työryhmässä sovinnolliset ihmiset ovat varmasti arvokkaita, vaikka he eivät olisikaan ryhmän proaktiivisimpia jäseniä. Sovinnollisuus on tärkeä ominaisuus konfliktien sovittelussa, joita toisten työntekijöiden proaktiivinen käyttäytyminen voi ryhmään aiheuttaa. Sovinnollisuus voi auttaa myös mukautumisessa toisten ryhmän työntekijöiden proaktiivisuuden mukana tuomiin muutoksiin. Korkea pistemäärä sovinnollisuus-ulottuvuudella ei siis tarkoita, että ihminen suhtautuisi negatiivisesti muiden ihmisten proaktiiviseen käyttäytymiseen, vaikka he itse eivät olekaan taipuvaisimpia käyttäytymään proaktiivisesti.

9.1.3 Tunnollisuus

Tunnollisia ihmisiä kuvaa järjestelmällisyys ja velvollisuudentunto. He ovat suorituskeskeisiä ja heillä on voimakas itsekuri. Tunnollisuus-ulottuvuuden on havaittu olevan merkittävin työmenestystä ennustava ulottuvuus. Korkea pistemäärä tällä ulottuvuudella liittyy oikean ammatin ja työuran valintaan, itseohjautuvuuteen ja päämäärätietoiseen toimintaan. Tunnollisuus-ulottuvuus mittaa saavutushaluisuutta eli itsekuria ja kykyä kontrolloida impulsseja. Korkea pistemäärä tällä ulottuvuudella kertoo määrätietoisuudesta, sitoutumisesta, luotettavuudesta, järjestelmällisyydestä ja velvollisuudentunnosta. Alhainen pistemäärä viittaa vastuuttomaan elämäntapaan ja epäluotettavuuteen. Tunnollisuus ilmentää ihmisen kykyä keskittyä olennaiseen päämäärän saavuttamiseksi. (McRae ja Costa 2003)

Viiden faktorin mallin persoonallisuuspiirteistä tunnollisuuden on empiirisissä tutkimuksissa havaittu liittyvän vahvimmin proaktiiviseen käyttäytymiseen. Valmius toimia, suunnitelmallisuus, vastuullisuus ja sinnikkyys ovat proaktiivista käyttäytymistä edistäviä ominaisuuksia. Toimintaorientaatio ja sinnikkyys auttavat tilanteen hallinnassa, menettelytapoja parantavan toiminnan suunnittelussa ja ongelmien ratkaisemisessa. Saavutushaluisuus tarkoittaa, että ihmiset lisäävät pyrkimystasoaan, mikä on proaktiivisen käyttäytymisen edellytyksenä. (Tornau ja Frese 2013, 54, 64.) Yhtenä alalottuvuutena tunnollisuuteen liittyy varovaisuus, mutta sitä ei pidä käsittää arkuutena, vaan se voidaan nähdä esimerkiksi harkitsevaisuutena. Usein on tärkeää ajatella asiat

huolella läpi ennen niistä muille puhumista. Varomaton avautuminen voi johtaa negatiivisiin seurauksiin työntekijälle.

Suunnitellun käyttäytymisen näkökulmasta korkean tunnollisuuden voi ajatella vaikuttavan siihen, että työntekijä kokee rakentavan muutoksen vahvasti velvollisuudekseen. Tunnolliset työntekijät myös pyrkivät muita aktiivisemmin parantamaan työryhmänsä suorittamista korkean pyrkimystason takia. Tunnollisuus auttaa myös proaktiivisen käyttäytymisen havaitsemisessa myönteisesti. Se auttaa tavoitteiden saavuttamisessa, joka puolestaan lisää yksilön minäpystyvyyden tunnetta. Tunnollinen ihmisen voi siten muita vahvemmin luottaa toimintansa myönteisiin lopputuloksiin, koska häneltä löytyy elämänsä varrelta paljon kokemuksia tavoitteiden menestyksellisestä saavuttamisesta.

9.1.4 Neuroottisuus

Neuroottiseen persoonallisuustyyppiin kuuluu ahdistuneisuus, vihaisuus, masentuneisuus, haavoittuvuus ja hillittömyys. Neuroottisen persoonallisuustyyppin vastakohtana on emotionaalinen tasapainoisuus. Neuroottisuus-ulottuvuus ilmentää kahta tunne-elämän ääripäätä ja on tärkein tunne-elämän vakautta ja tunteiden hallintaa kuvaava ulottuvuus. Korkea pistemäärä neuroottisuus-ulottuvuudella kuvaa ihmisen alttiutta psykologisen stressin kokemiselle. Psykologinen stressi koetaan ahdistuksena, häpeänä, neuvottomuutena ja muina kielteisinä tunnetiloina. Neuroottisuus-ulottuvuus kuvaa sitä, missä määrin henkilö tuntee ahdistuneisuutta, masentuneisuutta, vihamielisyyttä, hallitsemattomia mielihaluja ja haavoittuvuutta. Korkea pistemäärä tällä ulottuvuudella viittaa myös tunne-elämän ailahtelevaisuuteen, hämmennykseen, pessimismiin ja heikkoon itsetuntoon. Matala pistemäärä puolestaan viittaa tunne-elämän vakauteen. (McCrae ja Costa 2003)

LePine ja Van Dyne (2001) esittivät neuroottisuuden liittyvän negatiivisesti rakentavaan avautumiseen. Ihmiset, jotka saavat korkeat pisteet neuroottisuus-ulottuvuudella, kokevat itsensä muita todennäköisemmin epävarmoiksi ja avuttomiksi, mikä haittaa heidän mielipiteidensä esittämistä. Proaktiivinen käyttäytyminen herättää huomiota työpaikalla. Työntekijöiden täytyy olla vakaita persoonallisuudeltaan ja itsevarmoja. Ihmiset, jotka ovat epävarmoja itsestään ja nolostuvat helposti, todennäköisesti epäroivät käyttäytyä proaktiivisesti. Tunne-elämältään tasapainoiset ihmiset tekevät muutosehdotuksia, koska he eivät tunne itseään avuttomiksi ja he arvostavat itseään. Tunne-elämän tasapainoisuuteen liittyvä rentous voi edistää myös proaktiivista käyttäytymistä (Thomas ym. 2010, 281). Sonnentag (2003) havaitsi tutkimuksessaan, että rentoutuneet työntekijät olivat muita proaktiivisempia ja keskittyneempiä työhönsä. Hyvän itsetunnon on myös havaittu liittyvän positiivisesti rakentavaan avautumiseen (LePine ja Van Dyne 1998). Meta-analyysissään Tornau ja

Frese (2013) havaitsivat, että neuroottisuus korreloi negatiivisesti proaktiivisen käyttäytymisen kanssa, mutta yhteyden voimakkuus oli pieni.

Tunne-elämän tasapainoisuuden voi ajatella liittyvän positiivisesti orientaatioista etenkin virheiden hallintaan ja stressinhallintaan sekä minäpystyvyyteen ja tilanteen hallintaan.

9.1.5 Avoimuus uudelle

'Avoimuus uudelle' -persoonallisuustyyppin ihmiset ovat taiteellisia, tunteellisia sekä seikkailunhaluisia. Heillä on rikas mielikuvitus ja taipumus älyllisyyteen. Tämä ulottuvuus kuvaa sitä, miten avoin henkilö on uusille kokemuksille ja miten vastaanottavainen hän on taiteellisille, esteettisille ja tunteella koettaville elämyksille. Tämä ulottuvuus kuvaa myös mielikuvituksen rikkautta, älyllistä uteliaisuutta sekä arvomaailman suvaitsevaisuutta. (McCrae ja Costa 2003)

Tällä ulottuvuudella korkeat pisteet saavilla ihmisillä on rikas kokemusmaailma, koska he ovat kiinnostuneita sekä sisäisen että ulkoisen maailman monista ilmiöistä. Korkea pistemäärä tällä ulottuvuudella viittaa halukkuuteen kokeilla uusia asioita, epäsovinnaisiin arvoihin ja rikkaaseen kokemusmaailmaan. Matala pistemäärä puolestaan kertoo konservatiivisuudesta ja tavanomaisuudesta. Uudelle avoimet ihmiset ovat kokeilunhaluisia ja innostuvat helposti uusista asioista. He kokevat usein voimakkaita positiivisia ja negatiivisia tunteita. Avoimuus uudelle liittyy myös älylliseen uteliaisuuteen ja luovaan ajattelutapaan. Uudelle avoimilla ihmisillä on rikas fantasiamaailma ja se ilmenee käyttäytymisen innovatiivisuutena ja joustavuutena. Uudelle avoimet ihmiset kyseenalaistavat auktoriteetit ja suhtautuvat kriittisesti vallitseviin eettisiin, poliittisiin ja sosiaalisiin normeihin. (McCrae ja Costa 2003)

LePine ja Van Dyne (2001, 328) esittivät, että avoimuus uusille kokemuksille liittyy positiivisesti proaktiiviseen käyttäytymiseen, sillä tällä ulottuvuudella korkeat pisteet saavat ihmiset ovat uteliaita ja heillä on myönteinen asenne uusiin kokemuksiin ja näkökulmiin. Avoimuuteen uudelle liittyy myös hyvä mielikuvitus ja älyllisyys. Uudelle avoimet nauttivat uusista kokemuksista, etsivät mahdollisuuksia oppia uusia asioita ja arvostavat muutosta. He todennäköisesti miettivät mielellään erilaisia uusia vaihtoehtoja sen sijaan, että he tukisivat nykytilanteen jatkamista. (LePine ja Van Dyne 2001, 328.) Mielikuvituksellisuus voi auttaa työntekijöitä ajattelemaan luovasti nykyisiä olosuhteita pidemmälle ja havaitsemaan muutostarpeita. Älyllisyys voi auttaa työntekijää työympäristön kompleksisten vaikutussuhteiden arvioinnissa ja auttaa havaitsemaan uusia mahdollisuuksia. (Thomas ym. 2010, 282.)

Tornaun ja Fresen (2013) meta-analyysissä avoimuus uusille kokemuksille korreloi positiivisesti proaktiivisen käyttäytymisen kanssa, mutta yhteyden voimakkuus oli pieni.

Orientaatiosta avoimuus uudelle voi ajatella liittyvän positiivisesti muutosorientaatioon. Sen voi ajatella yhteydessä myös virheiden hallintaan. Uudelle avoimet todennäköisesti uskaltavat muita enemmän tehdä virheitä ja virheiden tekeminen ei kuormita heitä yhtä paljon kuin toisia.

9.2 Proaktiivinen persoonallisuus

Proaktiivisella persoonallisuudella tarkoitetaan eroja yksilöiden välillä siinä, kuinka paljon he pyrkivät saamaan aikaan muutosta ympäristössään havaitsemalla mahdollisuuksia ja tarttumalla niihin. Hyvin proaktiiviset ihmiset ovat aloitteellisia ja sinnikkäitä. He eivät yhtä helpolla kuin muut luovu toiminnasta vastatoimien pelossa ja uskovat kykyynsä saada aikaan merkityksellistä muutosta. Toiminnallaan he muuttavat organisaation missiota, löytävät ja ratkaisevat ongelmia ja haluavat tehdä vaikutuksen ympäröivään maailmaan. Proaktiiviset yksilöt tuntevat itsensä kyvykkäiksi ja uskovat oikeuteensa päättää asioista ja siksi käyttäytyvät todennäköisesti proaktiivisesti. Vähän proaktiiviset ihmiset ovat passiivisia ja reaktiivisia ja he ennemmin sopeutuvat olosuhteisiin kuin muuttavat niitä. Proaktiivisella persoonallisuudella viitataan siis yksilön vakaaseen taipumukseen käyttäytyä proaktiivisesti. (Bateman ja Crant 1993)

Proaktiivinen persoonallisuus on yhteydessä orientaatioista erityisesti minäpystyvyyteen ja tilanteen hallintaan. Proaktiivisen persoonallisuuden omaavat henkilöt uskovat kykyihinsä saada aikaan merkittävää muutosta. He voivat myös kokea omaavansa enemmän työautonomiamia kuin muut työntekijät. He näkevät siis muita todennäköisemmin oman työnsä rajat laajemmin. Proaktiivinen käyttäytyminen liittyy myös virheiden hallintaan, stressinhallintaan ja etenkin muutosorientaatioon. Proaktiivisen persoonallisuuden omaava henkilö näkee käyttäytymisen seuraukset todennäköisemmin myönteisesti mahdollisuuksina kuin negatiivisesti uhkina omalle ja työyhteisön menestykselle. Hän ei myöskään muita todennäköisemmin koe työryhmän tai organisaation normeja kovin rajoittavina vaan uskaltaa toimia proaktiivisesti, vaikka se saattaa hetkellisesti aiheuttaa konflikteja ryhmässä.

Proaktiivisen persoonallisuuden on havaittu empiirisissä tutkimuksissa liittyvän positiivisesti vääryyksien paljastamiseen (Miceli, Van Scotter, Near & Rehg 2001) ja rakentavaan avautumiseen (Crant, Kim & Wang 2011). Sen on havaittu liittyvän positiivisesti myös transformationaaliseen johtamiseen (Bateman ja Crant 1993), työn suorittamiseen kiinteistöalalla (Crant 1995), uuteen työpaikkaan sopeutumiseen (Ashford ja Black 1996; Morrison 1993), kiinnostukseen yrittäjyyttä kohtaan (Crant 1996) ja urasuunnitteluun (Frese ym. 1997).

Proaktiivinen persoonallisuus ennusti myös menestystä uralla sekä objektiivisilla mittareilla (palkkakehitys ja ylennykset) että subjektiivisella mittarilla (tyytyväisyys omaan uraan).

Uramenestys on kumulatiivinen lopputulos. Se on seurausta käyttäytymisestä pitkältä aikaväliltä. Persoonallisuus vaikuttaa käyttäytymiseen merkittävällä tavalla. Sen voi ajatella vaikuttavan pitkällä aikavälillä uramenestykseen enemmän kuin jokin yksittäinen teko tai käyttäytymisen mittari. Ihmisten persoonallisuus vaikuttaa todennäköisimmin käyttäytymiseen olosuhteissa, joissa ei ole paljon rajoitteita kuin olosuhteissa, joissa on paljon rakennetta ja rajoja. Elämä organisaatioissa on täynnä monitulkintaisuutta (ambiguity) ja epävarmuutta. Tämä monitulkintaisuus antaa työntekijöille mahdollisuuden luovia taitavasti organisaation sisällä ja osoittaa yksilöllisyyttään siinä tavassa, miten he täyttävät roolinsa organisaatiossa. (Seibert, Crant & Kraimer 1999, 416)

Teoreettisesti proaktiivisen persoonallisuuden taso ja objektiivinen ja subjektiivinen uramenestys voidaan liittää yhteen tukeutuen vuorovaikutukselliseen psykologiaan (Seibert ym. 1999, 417). Tämän näkökulman mukaan käyttäytyminen on sekä sisäisesti että ulkoisesti kontrolloitua ja ihmiset vaikuttavat yhtä paljon tilanteisiin kuin tilanteet vaikuttavat ihmisiin. Vuorovaikutuksellisessa (interactionist) näkökulmassa huomiota kiinnitetään monimutkaiseen prosessiin, jossa henkilöt valitsevat, tulkitsevat ja muuttavat tilanteita. (Terborg 1981.) Uramenestykseen liittyen taipumus muokata omaa työympäristöään tuo työntekijälle mukanaan monia etuja. Työntekijät, jotka pyrkivät kontrolloimaan työtilanteita, todennäköisesti myös ymmärtävät hyvin ympäristön tapahtumia ja pystyvät ennakoimaan muutoksia. He voivat muuttaa omia työtapojaan, menettelytapoja tai työtehtäviä. He saattavat myös vaikuttaa päätöksiin palkasta ylennyksistä ja palkitsemisesta organisaatiossa. (Seibert ym. 1999, 417.)

Proaktiiviset työntekijät lähestyvät työtä ja uraansa eri tavalla kuin heitä vähemmän proaktiiviset työntekijät. Proaktiiviset työntekijät valitsevat ja luovat tilanteita, jotka auttavat korkeatasoisessa työn suorittamisessa. He todennäköisemmin tekevät urasuunnitelmia. He ennakoivat muutoksia ympäristössä ja luovat rakentavaa muutosta. He myös todennäköisemmin etsivät mahdollisuuksia kehittää itseään ja tarttuvat näihin mahdollisuuksiin kuten hankkivat koulutusta, jota tarvitaan ylennysten saamiseen tulevaisuudessa. Ihmiset, jotka eivät ole kovin proaktiivisia, reagoivat ympäristön tapahtumiin ennemmin kuin luovat niitä. He pitävät yllä nykytilaa. Vuorovaikutuksellisen näkökulman mukaan tämä ympäristön luominen vaikuttaa uramenestykseen, jota voidaan mitata objektiivisin mittarein kuten palkan ja ylennysten määrällä. (Seibert ym. 1999, 417-418)

Työntekijöiden kyky muokata ympäristöään vaikuttaa myös työntekijöiden minäpystyvyyden ja työn hallinnan ja työautonomian tunteisiin. Ne saavat aikaan positiivisia tunteita ja ovat kytköksissä psykologiseen hyvinvointiin. Proaktiiviset ihmiset valitsevat ja luovat työympäristöjä, jotka sopivat yhteen heidän ammatillisiin tarpeisiin ja arvoihin. Yksilön ja työympäristön hyvä yhteensopivuus on tärkeää ammatillisen tyytyväisyyden luomisessa. (Seibert ym. 1999, 417.) Proaktiivisen

persoonallisuuden yksilöön liittyvänä voimavarana voi ajatella vaikuttavan positiivisesti työn imuun (work engagement), jonka on havaittu ennustavan hyvinvointia empiirisissä tutkimuksissa (ks. tarkemmin luku 10). Proaktiivinen persoonallisuus vaikuttaa siis uramenestykseen kun sitä mitataan myös subjektiivisilla mittareilla kuten tyytyväisyydellä omaan työuraan ja saavutuksiin.

Persoonallisuuden viiden faktorin malli on käsitteellistetty siten, että sen ajatellaan sisältävän kaikki tärkeät persoonallisuuden osat (McCrae ym. 2000). Jokaisen uuden persoonallisuuden mittarin tulisi siis liittyä selvästi joihinkin tai kaikkiin viiteen faktoriin. Proaktiivisen persoonallisuuden käsitteen kehittäessään Bateman ja Crant (1993) ennustivat, että proaktiivinen persoonallisuus liittyy tunnollisuuteen ja ulospäinsuuntautuneisuuteen, mutta ei liity sovinnollisuuteen, neuroottisuuteen tai avoimuuteen uusille kokemuksille. Meta-analyysissään Tornau ja Frese (2013) havaitsivat, että proaktiivinen persoonallisuus liittyi selvästi tunnollisuuteen, ulospäinsuuntautuneisuuteen, mutta myös avoimuuteen uusille kokemuksille. Sovinnollisuus liittyi selkeästi negatiivisesti ja neuroottisuus lievästi negatiivisesti proaktiiviseen persoonallisuuteen. (Tornau ja Frese 2013, 73-74.)

Bateman ja Crant (1993) esittivät myös, että proaktiivinen persoonallisuus selittää työn suorittamista yli viiden faktorin mallin. Meta-analyysissään Tornau ja Frese (2013) kumosivat tämän hypoteesin. Proaktiivinen persoonallisuus ei selittänyt työn suorittamista yli viiden faktorin mallin. Tornau ja Frese esittivätkin, että proaktiivisen persoonallisuuden käsite on hyödyllinen lähinnä siksi, että siinä on tiivistetty yhteen proaktiivisen käyttäytymisen kannalta merkittävimmät persoonallisuuden ulottuvuudet. (Tornau ja Frese 2013, 79.) Proaktiivista persoonallisuutta mitataan vain 7-10 kysymyksellä, kun taas viiden faktorin mallin mukaisesti persoonallisuutta mitataan usein 44 kysymyksellä.

Meta-analyysissään Tornau ja Frese (2013) havaitsivat, että proaktiivinen persoonallisuus liittyi positiivisesti työn suorittamiseen. Proaktiivisen persoonallisuuden ja työn suorittamisen voimakkuus oli kuitenkin vain noin puolet siitä mitä proaktiivisen käyttäytymisen ja työn suorittamisen välillä oli. Proaktiivinen käyttäytyminen ennustaa siis paremmin työn suorittamisen tasoa kuin proaktiivinen persoonallisuus. (Tornau ja Frese 2013, 69)

10 TYÖN VOIMAVAROJEN JA VAATIMUSTEN VAIKUTUS PROAKTIIVISEEN KÄYTTÄYTYMISEEN

Työn voimavarat ovat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka auttavat vähentämään työn koettuja vaatimuksia ja jotka edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa ja jotka myös virittävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä. Työn voimavarat voivat antaa lisätukea, kun työntekijöiden pitää vastata korkeisiin työn vaatimuksiin vähentämällä kognitiivisen ja emotionaalisen ponnistelun määrää, jota tarvitaan näihin vaatimuksiin vastaamisessa. Ne ovat välttämättömiä työn vaatimuksista selviämiseksi, mutta ne ovat tärkeitä myös sellaisinaan. (Demerouti, Nachreiner, Baker & Schaufeli 2001, 501)

Työn voimavarat voivat sijaita makro- eli organisatorisella tasolla (esim. palkka, uramahdollisuudet, työn pysyvyys), ihmisten välisellä tasolla (esim. esimiehen tai kanssatyöntekijän tuki, ryhmän ilmapiiri), aseman (job position) tasolla (esim. roolin selkeys, osallistuminen päätöksentekoon) tai työtehtävän tasolla (esim. taitojen monipuolisuus, tehtävän identiteetti, tehtävän merkitys, autonomia ja palaute suorittamisesta). (Demerouti ja Bakker 2011)

Työn vaatimukset ovat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka edellyttävät fyysisten ja/tai psyykkisten kuten kognitiivisten ponnistelujen ylläpitämistä, ja joihin siten liittyy jatkuvia fyysisiä ja/tai psykologisia kustannuksia. Ne kuluttavat työntekijöiden henkisiä ja fyysisiä voimavaroja energian ehtymisen prosessin kautta ja voivat johtaa stressiin, loppuun palamiseen ja terveysongelmiin. Työn erilaiset vaatimukset siis aiheuttavat liiallisina kuormitusta ja lisäävät työuupumusoireiden riskiä, mikä edelleen pitkällä aikavälillä heikentää terveyttä ja työkykyä. (Demerouti ym. 2001, 501)

Työn vaatimukset voidaan jakaa haasteisiin ja esteisiin. *Haastavat vaatimukset* ovat stressaavia vaatimuksia, jotka ovat työntekijän kontrollissa ja voivat edistää työn hallintaa ja henkilökohtaista kasvua. Esimerkkejä haasteista ovat työn monimutkaisuus, työtaakka, aikapaine ja työn vastuullisuus. Työntekijöillä on taipumus nähdä haasteisiin liittyvät vaatimukset mahdollisuuksina oppia ja esitellä osaamistaan, josta organisaatio palkitsee työntekijöitä. *Estävät vaatimukset* ovat stressaavia vaatimuksia, joita ei pysty kontrolloimaan ja jotka voivat heikentää henkilökohtaista kasvua, oppimista ja tavoitteiden saavuttamista. Esimerkkejä tällaisista esteistä ovat roolikonfliktit, roolin epäselvyys, ”politikointi” työpaikalla ja kankea byrokratia. Työntekijät näkevät esteisiin liittyvät vaatimukset rajoitteina, jotka haittaavat etenemistä kohti tavoitteiden saavuttamista ja haluttujen palkintojen saavuttamista. Ihmiset arvioivat vaatimuksia työpaikoilla melko samalla tavoin johtuen yhteisestä työympäristön ymmärryksestä. (Ghitulescu 2013, 216)

Haastavilla vaatimuksilla on mahdollisuus edistää työntekijän kasvua ja tavoitteiden saavuttamista, siksi ne useimmiten saavat aikaan positiivisia tunteita ja työntekijä pyrkii selviytymään haasteista aktiivisesti ongelmia ratkaisemalla. Työntekijät usein ovat luottavaisia sen suhteen, että he voivat selviytyä menestyksekkäästi haastavista vaatimuksista lisäämällä työpanostaan ja suunnittelua. Haastavien vaatimusten voidaan nähdä myös tarjoavan mahdollisuuksia oppimiselle ja henkilökohtaiselle kasvulle. Työntekijät arvioivat estävistä vaatimuksista selviämisen puolestaan haastavia vaatimuksia pessimistisemmin. (Ghitulescu 2013, 216.) Haasteiden kokeminen luo positiivisia tunteita ja antaa lisää tarkoitusta työlle ja lisää työn imua (ks. luku 13.1) ja motivaatiota (May, Gilson & Harter 2004). Kuitenkin myös haastavat vaatimukset voivat muodostua stressitekijöiksi, jos työntekijälle ei jää aikaa palautua työstä riittävästi. Työn ominaisuudet, jotka lisäävät vastuullisuuden kokemisen tunnetta lisäävät myös työntekijän sisäistä motivaatiota. Haasteisiin liittyvien vaatimusten voikin ajatella lisäävän proaktiivista käyttäytymistä, koska haasteiden lisääntyessä tavallinen rutiininomainen ponnistelu ei useimmiten riitä. (Ghitulescu 2013, 216.) Haasteiden synnyttämät positiiviset tunteet lisäävät myös työntekijän ajattelu-toiminta- valikoimaa (Soane, Shantz, Alfes, Truss, Rees & Gatenby 2013, 444).

Esteisiin liittyvät vaatimukset useimmiten hankaloittavat henkilökohtaista kasvua ja tavoitteiden saavuttamisesta, siksi niillä on taipumus synnyttää negatiivisia tunteita ja aiheuttaa passiivisen tai tunteellisen selviytymisen tapoja. Työntekijät kokevat, että he eivät kykene riittävän hyvin vastaamaan näihin haasteisiin ja eivät siksi ole niin halukkaita lisäämään panostaan haasteisiin vastaamiseen ja turvautuvat yleensä passiivisiin selviytymiskeinoihin aktiivisen ongelmanratkaisun sijaan. (Crawford, LePine & Rich 2010, 837.) Tutkimuksissa on havaittu esteisiin liittyvien vaatimusten kokemisen liittyvän negatiivisiin tunteisiin ja psykologisiin uhkiin, jotka vähentävät motivaatiota ja työn imua (May ym. 2004). Samoin työn vaatimukset, jotka uhkaavat kompetenssin, yhteenkuuluvuuden ja autonomian tarpeiden täyttymistä, heikentävät sisäistä motivaatiota (Deci, Ryan, Gagne, Leone, Usunov & Kornazheva 2001). Estäviin työn vaatimuksiin työntekijät siis vastaavat usein passiivisin, tunneperäisin selviytymiskeinoin, koska he kokevat, että tavoitteet ovat heidän ulottumattomissa. Estävien vaatimusten voi ajatella siksi vähentävän työntekijöiden proaktiivista käyttäytymistä. (Ghitulescu 2013, 216.)

Aito muutos organisaatioissa edellyttää, että työntekijät sopeuttavat toimintansa uusiin vaatimuksiin ja proaktiivisesti toteuttavat uusia ideoita. Organisaation muutos riippuu siitä, miten yksilöiden käyttäytymistä voidaan muuttaa. Muutosta johdettaessa proaktiivisuutta ei voi lähteä vaatimaan työntekijöiltä, mutta siihen pystytään kannustamaan vaikuttamalla työn voimavaroihin ja työn vaatimuksiin.

Fay ja Frese (2001) esittävät, että proaktiivista käyttäytymistä tukee työkontrolli, monimutkaisuus (complexity) työssä ja organisaation tuki proaktiiviselle käyttäytymiselle. He havaitsivat myös, että stressitekijät (työn vaatimukset) edistivät proaktiivista käyttäytymistä. Stressitekijät viittaavat siihen, että jotain korjattavaa on prosessissa, menettelytavassa tai siinä, miten työ on suunniteltu. Stressitekijät antavat tunteen, että työtilanteen parantamiseksi pitää tehdä jotain, joka motivoi proaktiiviseen käyttäytymiseen.

Organisaatioteorioissa ja -tutkimuksessa sekä työ- ja organisaatiopsykologiassa esitetään usein, että *työn piirteet* vaikuttavat yksilöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Työpiirteet perinteisesti käsitteellistetään ja niitä tutkitaan ulkoisina tekijöinä, jotka määrittävät työntekijöiden sopeutumisen työhönsä. Ihmisten motivaatioon vaikuttaa työn piirteet, ihmisiä sosiaalistetaan työhönsä työn piirteiden avulla ja johtamisen avulla ja heitä koulutetaan tekemään tiettyjä tehtäviä. Perinteisestä näkökulmasta työn piirteet nähdään olevan työntekijöiden ulottumattomissa. (Frese ym. 2007, 1084.)

Banduran (1997) mukaan ympäristö vaikuttaa käyttäytymiseen ja käyttäytyminen ympäristöön. Hän nimittää tätä *vastavuoroiseksi determinismiksi* eli ympäristö ja ihmisen käyttäytyminen aiheuttavat toinen toisensa. (Bandura 1997.) Proaktiivinen käyttäytyminen on aktiivista työn suorittamista, jonka avulla ihmiset vaikuttavat työnsä piirteisiin. Proaktiivinen käyttäytyminen (henkilökohtainen aloitteellisuus) auttaa ymmärtämään sitä, miten ihmiset voivat muokata työtilannettaan ja miten he voivat vaikuttaa muutoksiin työssä. Frese ym. (2007) havaitsivat pitkittäistutkimuksessaan, että työn piirteet vaikuttavat merkittäväällä tavalla henkilökohtaiseen aloitteellisuuteen, mutta myös henkilökohtainen aloitteellisuus vaikuttaa vastavuoroisesti työn piirteisiin. (Frese ym. 2007.)

Seuraavaksi esittelen tarkemmin työn voimavaroja ja haastavia työn vaatimuksia, joiden on esitetty edistävän proaktiivista käyttäytymistä organisaatioissa.

10.1 Työn monimutkaisuus (complexity)

Monimutkaiset tehtävät sisältävät paljon informaatiota, monipuolisuutta ja muuttuvat nopeasti (Campbell 1988). Niihin liittyy suuri määrä osa-alueita, joita täytyy ottaa huomioon tehokkaan suorittamisen varmistamiseksi. Ne ovat henkisesti vaativia ja painottavat työntekijän tietoja, taitoja ja kykyjä. (Morgeson ja Humphrey 2006; Wood 1986.) Vaativat tehtävät antavat mahdollisuuksia hallintaan, oppimiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun. Työntekijät, jotka suorittavat monimutkaisia tehtäviä tuntevat, että he voivat menestyksellisesti suoriutua tehtävistä työskentelemällä ahkerasti ja tämän seurauksena he kokevat henkilökohtaisia saavutuksen tunteita ja saavat tunnustusta. (Ghitulescu 2013, 217.)

Työn monimutkaisuus lisää vastuullisuuden kokemisen tunnetta koko työtä kohtaan. Se liittyy myös laajaan, proaktiiviseen rooliorientaatioon (Parker, Wall & Jackson 1997). Yhdessä nämä lisäävät proaktiivista ajattelua ja oma-aloitteisia lähestymistapoja ja yrityksiä ratkaista ongelmia. Monimutkaisuus lisää henkilökohtaista aloitteellisuutta työssä kontrolliorientaation kautta, jolla tarkoitetaan uskoa siihen, että työntekijä voi kontrolloida merkityksellisiä ja tärkeitä asioita työssä. (Frese ym. 2007.) Tutkimuksissa on havaittu, että työntekijät, joilla on monimutkaisemmat työt, ovat proaktiivisempia kuin työntekijät, joilla on yksinkertaisemmat työt (Frese, Kring, Soose & Zempel 1996; Frese ym. 2007). Haastavat työn vaatimukset, kuten työn kompleksisuus, johtavat työntekijöitä ajattelemaan etukäteen, miten he voivat estää negatiivisia seurauksia tulevaisuudessa ja kannustavat aloitteellisuuteen (Fay ja Sonnentag 2002).

Työntekijät, jotka suorittavat monimutkaisia tehtäviä, eivät koe suurta painetta toimia ennalta määrätyillä tavoilla ja he ovat halukkaampia käyttäytymään proaktiivisesti kuin jos tehtävien suorittaminen on tarkasti ennalta määrätty (Grant ja Ashford 2008, 15). Tehtävät, jotka edellyttävät työntekijöiltä ongelman ratkaisua, antavat työntekijöille mahdollisuuden toimia uusissa ja haastavissa tilanteissa, joissa he voivat osoittaa ja vahvistaa osaamistaan (Humphrey, Nahrgang & Morgeson 2007; Ryan ja Deci 2000). Monimutkaiset tehtävät lisäävät työn mielenkiintoa ja halua tehdä työ aiempaa tehokkaammin. Tämä voi johtaa uusiin lähestymistapoihin ja innovatiivisiin ideoihin. (Shalley, Zhou & Oldham 2004.)

10.2 Harkintavalta (discretion)

Tehtävään liittyvä harkintavalta voidaan määritellä autonomian tai vapauden määräksi, joka yksilöllä, ryhmällä tai organisaatiolla toiminnassaan on (Johns 2006, 394). Harkintavalta on yksi tutkituimmista työn voimavaroista (Crawford ym. 2010, 842). Se lisää kontrollin ja kykenevyyden tunteita ja helpottaa muutokseen osallistumista (Ghitulescu 2013, 214). Tehtävään liittyvä harkintavalta antaa työntekijöille viestin siitä, että heillä on kyky ja mahdollisuus ottaa nykyistä isompia rooleja ja liittyy useampia tehtäviä työrooleihinsa, jos he niin valitsevat (Morgeson, Delaney-Klinger & Hemingway 2005; Parker 2007). Harkintavalta lisää työntekijöiden vastuunottoa ongelmien ratkaisusta ja antaa työntekijöiden tunnistaa useampia heidän työrooleihinsa liittyviä tärkeitä taitoja ja tietoja. Se lisää myös roolin laajuuteen liittyvää minäpystyvyyttä. (Ghitulescu 2013, 214.)

Työn voimavaroista harkintavalta toimii Ghitulescun (2013, 230) tutkimuksen mukaan vahvistavana tekijänä työn monimutkaisuuden ja proaktiivisen käyttäytymisen välillä. Mikäli työssä on paljon harkintavaltaa, työntekijä tuntee, että hän voi kontrolloida omaa työtään ja sitä kautta vastata myös työn monimutkaisuuden mukanaan tuomiin vaatimuksiin. Harkintavalta tarjoaa myös enemmän

mahdollisuuksia selviytyä haastavista tilanteista, joita monimutkaiset työtehtävät tuovat mukanaan. (Ghitulescu 2013, 219, 230)

10.3 Sosiaaliset siteet

Sosiaaliset siteet työpaikalla ovat tärkeä voimavara. Ne edistävät sosiaalista tukea, joustavuutta, turvallisuutta ja positiivista mielialaa työpaikalla (Ryan ja Deci 2000). Ne myös edistävät työn imua (Schaufeli ja Bakker 2004) ja kannustavat prososiaaliseen käyttäytymiseen työpaikalla (Grant 2007; Grant ja Parker 2009). Sosiaaliset siteet edistävät psykologista turvallisuutta, mikä puolestaan edistää proaktiivista oppimista (Edmondson 1999). Sosiaaliset siteet liittyvät proaktiivisuuteen uusien ideoiden täytäntöönpanossa ja ongelmien ratkaisussa (Parker ym. 2006). Sosiaaliset siteet antavat mahdollisuuksia oppia toisilta hiljaisen ja avoimen tiedon vaihdon kautta (Berman, Down & Hill 2002). Sosiaalisilla verkostoilla on voimakas vaikutus yksilöiden luovaan potentiaaliin ja alaan liittyvään tietoon (Perry-Smith 2006).

Sosiaaliset siteet helpottavat kannustavan ja voimaannuttavan työympäristön luomisessa (Ghitulescu 2013, 215.) Tällainen työympäristö puolestaan auttaa työntekijöitä ottamaan riskejä, joita liittyy aloitteellisuuteen ja muutoksen edistämiseen (Ashford ym. 1998). Yksilöiden proaktiivinen käyttäytyminen perustuu usein työympäristön merkityksellistämisen (sense-making) prosesseihin. Ihmiset arvioivat sosiaalisesta ympäristöstään vihjeitä poliittisesta tuesta, riskeistä omalle imagolle ja todennäköisyyttä toimintansa onnistumiselle. (Dutton, Ashford, Lawrence & Miner-Rubino 2002.) Voimakkaat sosiaaliset siteet auttavat luottamuksen kehittämisessä sille, että yksilön proaktiivinen toimintansa otetaan vastaan hyvin ilman pelkoa negatiivisista seurauksista (Ghitulescu 2013, 215). Lisäksi sosiaaliset siteet antavat sosiaalista tukea, jota työntekijät tarvitsevat edistääkseen muutosta organisaatiossa (Oreg, Vakola & Armenakis 2011, 489).

Ghitulescun ym. (2013, 220) mukaan sosiaaliset siteet liittyvät lisääntyneeseen sosiaaliseen tukeen kanssatyöntekijöiltä, mikä tukee työtavoitteiden saavuttamista. Sosiaaliset siteet tarjoavat tärkeää apua ja emotionaalista tukea kollegoilta, mikä auttaa parantamaan suorittamista ja suojaa työn vaatimuksiin liittyvien stressaavien kokemusten negatiivisilta seurauksilta. (Ghitulescu ym. 2013, 220)

10.4 Esimieheen liittyvät tekijät

Esimieheltä saatu tuki ja avoimuus liittyvät proaktiiviseen käyttäytymiseen. Proaktiivista käyttäytymistä lisää, jos esimiehet kuuntelevat alaisiaan, ovat kiinnostuneita heidän ideoistaan, ottavat ideat vakavasti ja toimivat alaisten nostamien ideoiden hyväksi (Detert ja Burris 2007).

Tutkimuksissa esimiesten tuki vaikutti voimakkaasti työntekijöiden rakentavaan avautumiseen (Detert ja Treviño 2010) ja vääryyksien paljastamiseen työpaikalla (Sims ja Keenan 1998). Johdon avoimuuden on havaittu myös liittyvän positiivisesti rakentavaan avautumiseen (Detert ja Burris 2007) ja vastuun ottamiseen ongelmista ja haasteista (Morrison ja Phelps 1999).

Johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen on havaittu liittyvän proaktiiviseen käyttäytymiseen. LMX-teoriassa tarkastellaan johtajan ja alaisen välisen suhteen laatua. Tämä suhde on ainutlaatuinen johtajan ja hänen jokaisen alaisensa välillä. Se perustuu käsityksille resurssien vaihdosta ja saadusta tuesta, joka ylittää muodolliset odotukset. Työntekijällä on hyvälaatuinen vaihdantasuhde esimiehensä kanssa, jos työntekijä kokee, että hänen esimiehensä ymmärtää työntekijän tarpeet ja auttaa työntekijää ongelmien ratkaisussa. Tämän vaihdantasuhde luo velvollisuudentunteen työntekijöille ja he voivat käyttäytyä proaktiivisesti pyrkien vastaamaan esimieheltä saatuun tukeen. (Vadera ym. 2013, 1253.) Korkealaatuisen vaihdantasuhteen (LMX) onkin havaittu liittyvän positiivisesti rakentavaan avautumiseen (Burris, Detert & Chiaburu 2008) ja epäkohtien paljastamiseen työpaikalla (Bhal ja Dadhich 2011).

Esimiehen toiminta voi estää proaktiivisen käyttäytymisen hyödyt myös silloin, jos esimiehellä ei ole riittävästi auktoriteettia muuttaa menettely- tai työskentelytapoja. Heiltä voi myös puuttua riittävät resurssit työntekijöiden ehdottamien muutosten toteuttamiseen. Jotkut esimiehet kokevat, että he tietävät paremmin kuin alaiset, mitä organisaatiossa täytyy saada aikaan ja miten. Jotkut esimiehet voivat olla hyvin varovaisia ottamaan riskejä. Esimiehet saattavat myös kokea alaisten ehdotukset uhkaavina oman asemansa kannalta.

Haastavasta toiminnasta voi puolestaan olla hyötyä, jos esimiehet luottavat työntekijöihin, jotka tekevät ehdotuksia. He näkevät, että työntekijät ovat sitoutuneita organisaation menestykseen. He uskovat, että työntekijät hyväksyvät työryhmän tavoitteet. Proaktiivista käyttäytymistä edistää, jos esimiehet uskovat, että työntekijöillä on enemmän tietämystä, informaatiota tai muita kykyjä tietyillä työn osa-alueilla, kuin heillä on. Tällöin he ovat avoimia työntekijöiden ehdotuksille. On myös tärkeää, että esimiehet aktiivisesti kommunikoivat työntekijöille luottamustaan ja uskaltavat tuoda julki oman erehtyväisyytensä tai tietämättömyytensä (ks. luku 11.5).

10.5 Työryhmään liittyvät tekijät

Työntekijöiden kiintymyksen omaan työryhmään on havaittu myös liittyvän proaktiiviseen käyttäytymiseen. Kiintymys omaan työryhmään liittyy tyytyväisyyteen ja samastumiseen ryhmään. Tutkimuksissa havaittiin työntekijöiden tyytyväisyyden ja samastumisen työryhmään liittyvän positiivisesti rakentavan avautumisen määrään työryhmässä (LePine ja Van Dyne 1998; Morrison,

Wheeler-Smith & Kamdar 2011). Työryhmään samastumisen ja ekstraroolikäyttäytymisen välillä havaittiin myös positiivinen yhteys (Olkkonen ja Lipponen 2006). Kaikkiin näihin tutkimuksiin liittyi taustateorianaa sosiaalisen vaihdannan teoria. Sen mukaan työntekijät, jotka ovat kiintyneitä työryhmiinsä, saattavat kokea velvollisuudekseen vastata työryhmältä saamaansa positiiviseen tunteeseen ja käyttäytyä tavalla, joka hyödyttää työryhmää ja organisaatiota ja sen jäseniä, vaikka käyttäytyminen poikkeaisi ryhmän normeista. (Vadera ym. 2013, 1253.)

10.6 Organisaatioon liittyvät tekijät

Organisaation tuki viestii työntekijöille, että organisaatio ja sen työntekijät eivät reagoi kielteisesti proaktiiviseen käyttäytymiseen (Vadera ym. 2013, 1255). Tutkimuksessa (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades 2001) havaittiin, että työntekijöiden *käsitys organisaatiolta saadun tuen määrästä* (perceived organization support, POS) liittyi työntekijöiden kokemaan velvollisuuteen huolehtia organisaation hyvinvoinnista ja auttaa organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. Velvollisuudentunto toimi POS:in ja ekstraroolikäyttäytymisen välillä. (Eisenberger ym. 2001.) Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski ja Aselage (2009) tutkivat pitkittäistutkimuksessaan POS:in ja ekstraroolikäyttäytymisen välisiä yhteyksiä. He havaitsivat, että POS liittyi positiivisesti ajallisiin muutoksiin ekstraroolikäyttäytymisessä. (Chen ym. 2009.) Tucker, Chmiel, Turner, Hershcovis ja Stride (2008) havaitsivat, että organisaation tuki työntekijöiden työturvallisuutta kohtaan liittyi positiivisesti rakentavaan avautumiseen työpaikalla. Yksilöiden halukkuuteen nostaa esiin ja edistää sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyviä asioita organisaatiossa vaikutti myös käsitys organisaatiolta saadun tuen määrästä (Ashford ym. 1998).

Jos organisaation toimintatavat ovat hyvin muodollisia, keskitettyjä tai joustamattomia, eivät proaktiivisen käyttäytymisen hyödyt tule välttämättä esiin. Syynä siihen on, että työntekijöiden ehdottamat muutokset toteutuvat harvoin ja työntekijöiden esittämiä ehdotuksia toiminnan parantamiseksi ei kuunnella, koska esimiehet tekevät itsenäisesti päätökset organisaatiossa.

11 TYÖILMAPIIRI PROAKTIIVISEN KÄYTTÄYTYMISEN TAUSTATEKIJÄNÄ

Myönteinen työilmapiiri on paljon tutkittu työn voimavara, jonka on esitetty vaikuttavan erityisen voimakkaasti proaktiiviseen käyttäytymiseen. Vastaavasti negatiivinen työilmapiiri voi toimia proaktiivista käyttäytymistä haittaavana työhön liittyvänä esteenä. Seuraavaksi esittelen tarkemmin, miten ilmapiiri organisaatiossa on käsitteellistetty, millainen on aloitteellisuutta tukeva työilmapiiri ja miten psykologista turvallisuutta tarjoava ilmapiiri vaikuttaa proaktiiviseen käyttäytymiseen.

11.1 Ilmapiiri organisaatioissa

Organisaation ilmapiiri viittaa organisaation arvojen ja oletusten pintatason ilmenemismuotoihin (Denison 1996). Organisaation ilmapiirin ja kulttuurin välillä on paljon yhteistä ja niitä voidaan pitää osittain päällekkäisinä ja toisiaan täydentävinä. Kulttuuri koostuu syvemmistä ja vähemmän tietoisista merkityksistä kuin organisaation ilmapiiri (Reichers ja Schneider 1990). Organisaation kulttuuri on olemassa Scheinin (1985) mukaan samanaikaisesti kolmella eri tasolla. Syvimmällä tasolla on oletukset, jotka ovat perususkomuksia todellisuudesta ja ihmisluonnosta. Seuraavalla tasolla ovat arvot, sosiaaliset periaatteet, tavoitteet ja normit, joilla ajatellaan olevan luontaista arvoa. Pinnalla ovat artefaktit, jotka ovat näkyviä aistittavissa olevia tuloksia toiminnasta, joka pohjautuu pohjana oleville arvoille ja oletuksille. (Schein 1985.) Ilmapiiri liittyy hyvin pitkälle näihin pohjalla oleviin toimintoihin, jotka tuottavat näkyviä, kouriintuntuvia lopputuloksia. Ilmapiiri voidaan määritellä kulttuurin ilmenemismuodoksi ja kulttuuri voidaan tarkimmin ymmärtää olevan olemassa abstraktimmalla tasolla kuin ilmapiiri. (Baer ja Frese 2003, 48.) Ilmapiiri ilmaisee, miten henkilöstö kokee organisaation ja sen toimintatavat. Koska ilmapiiri on eräs organisaation kulttuurin ilmenemismuoto, ilmapiirin muutokset tapahtuvat nopeammin kuin kulttuurin muutokset. Ilmapiiri kuvaa organisaation ”lämpötilaa” tietyinä ajankohtana ja osoittaa, miten yksilöt kokevat organisaation ”tänään”. (Fairholm 1994, 43-44.)

Jamesin, Joycen ja Slocumin (1988) mukaan ilmapiiri perustuu siihen, että ulkoisiin ärsykkeisiin reagoidaan sisäisillä psykologisilla havainnoilla. He nimittävät samaan työyhteisöön kuuluvien ilmapiirihavaintojen koostetta kollektiiviseksi ilmapiiriksi. Kollektiivinen ilmapiiri perustuu jäsenten havaintojen keskiarvoon. Heidän mukaansa ihmiset jakavat organisaatiossa samat käsitykset psykologisen ilmapiirin ulottuvuudesta ja on hyväksyttävää koostaa yhteen nämä käsitykset indikaattoriksi organisaation ilmapiiristä. Organisaation ilmapiiri on yksilöiden omaisuutta ja viittaa siihen, kuinka yksilöt näkevät organisaationsa. (James ym. 1988.) Tämän määritelmän heikkoutena

on, että useiden ihmisten käsitysten koostaminen yhteen edellyttää jossain määrin yksimielisyyttä ihmisten välillä. Organisaation ilmapiiriä ei siten ole olemassa, jos ihmiset eroavat tavassa, jolla he käsittävät organisaation ominaisuudet (Glick 1988).

Edellisen näkökulman vastapainoksi Glick (1988) esittää organisaation ilmapiirin olevan laaja kirjo organisaation muuttujia, jotka kuvaavat organisaation toimintaympäristöä yksilöiden toiminnalle. Nämä organisaatioon liittyvät muuttujat pääasiassa viittaavat muodollisiin ja epämuodollisiin ihmistenvälisiin käytäntöihin (Schneider 1985) ja intersubjektiivisesti muodostettuihin merkityksiin, jotka ovat seurausta organisaation merkitykselliseksi tekemisen prosesseista (sense-making) (Glick 1985).

11.2 Aloitteellisuutta tukeva työilmapiiri

Organisaation tasolla arvioituna käsitteenä aloitteellisuutta tukeva ilmapiiri (climate for initiative) viittaa Baerin ja Fresen (2003, 24) mukaan muodollisiin ja epämuodollisiin organisaation käytäntöihin ja menettelytapoihin, jotka ohjaavat ja tukevat proaktiivista, oma-aloitteellista ja sinnikästä lähestymistapaa työhön. Tutkiessaan vastuun ottamista ongelmista ja haasteista Morrison ja Phelps (1999) huomasivat, että työntekijöitä tähän proaktiiviseen käyttäytymiseen motivoivia tekijöitä oli velvollisuudentunto, minäpystyvyys ja käsitykset ylimmän johdon avoimuudesta. Heidän tutkimuksensa antaa tukea käsitykselle, että ylimmän johdon tuki yleiselle aloitteellisuutta tukevalle ilmapiirille on tärkeää, jotta työntekijät olisivat proaktiivisia työssään (Baer ja Frese 2003, 24).

Aloitteellisuutta tukeva työilmapiiri tukee organisaation suorittamista, kun ylin johto ja kanssatyöntekijät sallivat ja kannustavat yksilöiden ja ryhmien aloitteellisuutta. Nämä ryhmät kokevat enemmän vastuuta työstään, käyttävät enemmän harkintaan työnsä tekemisessä ja työskentelevät ideoiden parissa pitkään ja intensiivisesti muokatakseen ne hyödyllisiksi ehdotuksiksi. (Baer ja Frese 2003; Frese, Teng & Wijnen 1999)

Proaktiiviseen käyttäytymiseen saatetaan suhtautua negatiivisesti ja sillä voi olla negatiivisia vaikutuksia lyhyellä aikavälillä. Aloitteellisuus voi aiheuttaa häiriötä prosesseihin, kun niihin suunnitellaan ja tehdään muutoksia. Pitkällä aikavälillä kuitenkin työntekijöiden henkilökohtaisen aloitteellisuuden voi ajatella johtavan uusiin ideoihin, aiempaa sujuvampiin tuotanto- ja palveluprosesseihin, aiempaa parempaan innovaatioiden implementointiin ja lopulta aiempaa parempaan suorittamiseen. (Baer ja Frese 2003, 49)

Aloitteellisuutta tukevassa ilmapiirissä työntekijät toimivat proaktiivisesti estääkseen ongelmia ja virheitä, jotka voisivat johtaa vakaviin häiriöihin tuotannossa. Tuotantoa edistäviin toimiin ryhdytään

ja tuotannon tehostamiseen liittyviä ideoita mietitään, vaikka kukaan ei tähän käskisi tai tarjoaisi apua. Ongelmien ja vaikeuksien ratkaisussa ollaan sinnikkäitä. Näiden tekijöiden voi ajatella helpottavan sujuvaa toimintaa ja parantavan organisaation suorittamista. Tutkimuksessaan Baer ja Frese (2003) löysivät tukea sille, että aloitteellisuutta tukeva työilmapiiri parantaa organisaation suorittamista yleisellä tasolla. (Baer ja Frese 2003, 49, 57)

11.3 Aloitteellisuutta tukeva ilmapiiri ja organisaatiouudistukset

Innovaatiot nähdään nykyisin elintärkeinä organisaation menestykselliselle toiminnalle ja kansantaloudelle. Organisaatiot ovat tukeutuneet moniin erilaisiin suosittuihin malleihin prosessiensa uudistamiseksi. Niistä käytetään englanniksi muun muassa nimityksiä business process reengineering (BPR), total quality management (TQM), just-in-time production (JIT). Baer ja Frese (2003) määrittelevät organisaation prosessiuudistukset harkituiksi ja uusiksi organisaation yrityksiksi muuttaa tuotanto- ja palveluprosesseja. (Baer ja Frese 2003, 45)

Vaikka ideat organisaatiouudistuksista vaikuttavat houkuttelevilta, parannukset organisaation toiminnassa jäävät kuitenkin usein vähäisiksi (Ho, Chan & Kidwell 1999; Staw ja Epstein 2000; Waterson, Clegg, Bolden, Pepper, Warr & Wall 1999). Työntekijöiden tulee olla aktiivisesti osallisia uudistusten implementoinnissa, jotta uudistuksista olisi hyötyä organisaation toiminnan parantamisessa. Implementointia ei pystytä suunnittelemaan siten, että mitään odottamattomia ongelmia ei tulisi vastaan, kun uudistusta viedään eteenpäin. Ongelmia on syytä ennakoida ja niihin on puututtava proaktiivisesti. Implementointi itsessäänkin edellyttää, että ihmiset miettivät ja käyttävät uusia menettelytapoja oma-aloitteisesti. (Baer ja Frese 2003, 49.)

Aiemmin vastuu tuotanto- tai palveluprosesseista oli johdolla, mutta viimeisien vuosikymmenien aikana suosituiksi tulleet organisaatiouudistukset ovat siirtäneet vastuuta tuotannosta ja laadusta työntekijätasolle. Uudempiin tuotantojärjestelmiin liittyy myös aiempaa suurempi epävarmuus. Epävarmuuden mukana tulee myös aiempaa enemmän odottamattomia ongelmia, joita täytyy ratkaista. Oma-aloitteinen käyttäytyminen on välttämätöntä tuotantohäiriöiden välttämiseksi. Siksi onkin ensisijaisen tärkeää, että työilmapiiri tukee proaktiivisuutta. Proaktiivisuutta tukeva ilmapiiri on tärkeää myös sen jälkeen kun organisaatiouudistus on kokonaisuudessa otettu käytäntöön. (Baer ja Frese 2003, 49)

Organisaatiouudistusten implementointi työilmapiirissä, joka ei tue työntekijöiden aloitteellisuutta, on ongelmallista. Sellaisessa ilmapiirissä ihmiset voivat kokea olonsa toivottomiksi ja he voivat nähdä itsensä uudistuksen uhreina. Kun ongelmia tulee vastaan, työntekijät eivät välttämättä reagoi niihin. Organisaatiouudistus tällaisessa työilmapiirissä todennäköisesti heikentää organisaation

suorittamista sen parantamisen sijaan. Baerin ja Fresen (2003) tutkimus vahvisti, että aloitteellisuutta tukeva työilmapiiri toimi väliin tulevana tekijänä prosessien uudistamisen ja organisaation suorittamisen välillä. Heidän tutkimuksessaan yritykset, jotka eivät pyrkineet uudistamaan tuotantoprosessejaan, olivat kohtuullisen kannattavia. Yritykset, joissa tehtiin paljon organisaatiouudistuksia, mutta joissa oli heikosti aloitteellisuutta tukeva ilmapiiri, olivat kannattavuudeltaan merkittävästi heikommalla tasolla kuin yritykset, jotka eivät tehneet organisaatiouudistuksia. Vain yritykset, joissa oli paljon organisaatiouudistuksia, mutta samalla myös vahvasti aloitteellisuutta tukeva ilmapiiri ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri, olivat kannattavampia kuin organisaatiot, joissa organisaatiouudistuksia ei tehty. (Baer ja Frese 2003, 49, 57)

Moderneihin organisaatiouudistuksiin liittyy eri prosessien korkea keskinäinen riippuvuus. Perinteisesti prosessit olivat toisistaan erillisiä. Uudistukset edellyttävät, että työntekijät toimivat yhteistyössä. Kun työntekijöiden täytyy työskennellä tehtävissä, jotka vaativat aiempaa enemmän vuorovaikutusta toisten työntekijöiden kanssa, on tärkeää, että työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi näissä vuorovaikutustilanteissa. Työntekijöiden täytyy uskaltaa ottaa riski ja avoimesti ehdottaa uusia tapoja työskennellä ja keksiä uusia tapoja ratkaista ongelmia. Organisaatiouudistuksista saadaan siis hyötyä ainoastaan, jos organisaatiossa on ilmapiiri, joka tukee aloitteellisuutta ja tarjoaa psykologista turvallisuutta. (Baer ja Frese 2003, 50)

Työn tekeminen TQM-mallissa edellyttää jatkuvaan kehittämiseen liittyvää työskentelyä, mutta myös työskentelyä standardisoitujen menettelytapojen mukaisesti. Jotta TQM-malli tukisi organisaation suorittamista, työntekijän tulee osata autonomisesti vaihtaa roolivaatimuksia tilanteen mukaisesti. (Victor, Boynton & Stephens-Jahng 2000.) Tämä edellyttää proaktiivisuutta työntekijän taholta. Työntekijöiden aloitteellisuus on myös tärkeää JIT-mallin menestyksellisessä soveltamisessa. JIT-mallin mukaan työskentelyssä häiriöt tuotantoprosessissa voivat merkittävästi vaikuttaa siihen, saadaanko tuote toimitettua ajoissa tilaajalle tai asiakkaalle. Jos tuotantoprosessissa tulee ongelmia, voivat ne seisauttaa työt myöhemmältä prosessilta. (Baer ja Frese 2003, 46.) Häiriöiden vähentämiseksi työntekijöiden tulee pystyä vaistoamaan ongelmia ja toimimaan proaktiivisesti ennen kuin ne ehtivät tapahtua (Parker 1998).

11.4 Psykologista turvallisuutta tarjoava työilmapiiri

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa Kahnin (1990, 708) mukaan työntekijän tunnetta pystyä tuomaan julki mielipiteitään ja toimimaan avoimesti ilman pelkoa negatiivisista seurauksista minäkuvalle,

statukselle tai uralle. Edmondsonin (1999, 354) määritelmän mukaan ryhmätason psykologinen turvallisuus tarkoittaa puolestaan jaettua uskomusta siitä, että ryhmässä on turvallista ottaa riskejä ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Ryhmän psykologisen turvallisuuden ja ryhmän oppimiskäyttäytymisen havaittiin liittyvät vahvasti toisiinsa. Nämä puolestaan liittyivät ryhmän työn suorittamiseen. (Edmondson 1999.) Baerin ja Fresen (2003, 50) määritelmän mukaan psykologista turvallisuutta tarjoava ilmapiiri viittaa organisaation tasolla muodollisiin ja epämuodollisiin käytäntöihin ja menettelytapoihin, jotka ohjaavat ja kannustavat avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen työympäristössä. Psykologista turvallisuutta tarjoava ilmapiiri kuvaa siis työympäristöä, jossa työntekijöiden on turvallista puhua ilman väheksyntää tai rankaisua. (Baer ja Frese 2003, 50.)

Turvallisen ja kannustavan psykologisen ilmapiirin tarjoavassa organisaatiossa työskenteleminen lisää työntekijöiden proaktiivisen käyttäytymisen todennäköisyyttä. Työntekijät todennäköisemmin uskaltavat ottaa riskejä ja ehdottaa uusia ideoita, jos ideoiden esittäminen ei johda hyökkäykseen, työntekijän sensuroimiseen, pilkkaamiseen tai rankaisemiseen. Organisaatiot, joissa on psykologista turvallisuutta tarjoava ympäristö, parantavat oppimista ja työntekijöiden luovan potentiaalin käyttöä. (Baer ja Frese 2003, 50.) On useita mahdollisia mekanismeja sille, miten psykologinen turvallisuus edesauttaa suorittamista. Turvallisessa ilmapiirissä on helppoa esittää uusia ideoita ja ideoiden esittämiseen liittyy pienentynyt riski. Se auttaa työryhmän oppimisessa. (Edmondson 1999.) Turvallinen ilmapiiri lisää sitoutumista työhön ja lisää työpanosta (Brown ja Leigh 1996). Turvallisessa ilmapiirissä ongelmien ratkaisu helpottuu (Baer ja Frese 2003, 50).

Tärkeä työntekijöiden asenteellisiin arvioihin vaikuttava tekijä on se, uskovatko he käyttäytymisen seurausten olevan positiivisia vai negatiivisia (Conner ja Armitage 1998; Ajzen 2005). Rakentava avautuminen on henkilökohtaista aloitteellisuutta, jolla voi olla positiivisia tai negatiivisia seurauksia. Tehdäkseen asenteellisen arvion avautumisesta työntekijöiden täytyy kääntyä heille läheisen ihmissuhdeverkoston puoleen ja arvioida siinä olevaa asenneilmapiiriä ja tehdä päätöksiä siitä, kuinka hyödyllistä heille on ilmaista itseään työpaikalla. (Dutton ym. 1997; Milliken ym. 2003).

Psykologinen turvallisuus viittaa siihen, missä määrin työntekijät uskovat, että heidän kollegansa (esimiehet ja työkaverit), eivät rankaise tai ymmärrä väärin heidän riskinottoaan kuten ehdotusten tekemistä ja huolista avautumista (Liang ym. 2012, 73; Detert ja Burriss 2007). Rakentavien ideoiden tuomisesta julki voi seurata työntekijälle lisää huomiota, myönteisiä arvioita suorittamisesta ja ylennysmahdollisuuksia. Toisaalta sellaisten ideoiden esille ottaminen, jotka haastavat nykytilaa, tuo mukanaan riskin väärinymmärretyksi tulemisesta ja mahdollisesti myös muita epämieluisia sosiaalisia seurauksia (Morrison ja Milliken 2000).

Kun työntekijät ovat vapaita peloista ja huolista ilmaista mielipiteitään, koetut puhumisen kustannukset on minimoitu. Seurauksena on, että avautumisen hyödyt ovat suuremmat kuin kustannukset, mikä johtaa avautumisen arvioimiseen positiivisesti. (Liang ym. 2012, 73.) Psykologisen turvallisuuden ollessa heikko työntekijät puolestaan kokevat, että he eivät voi vapaasti ilmaista itseään ja nämä pelot aiheuttavat sen, että he eivät julkisesti ilmaise mielipiteitään ja huolenaiheitaan työpaikalla (Zhao ja Olivera 2006). Psykologisen turvallisuuden ajatellaan edistävän proaktiivista käyttäytymistä, koska turvallisuus helpottaa ja vähentää riskiä uusien ideoiden esittämisessä (Ashford ym. 1998; Edmondson 1999; Kahn 1990).

Suunnitellun käyttäytymisen teorian mukaan siis työntekijät käyttäytyvät proaktiivisesti vasta, kun he ovat kognitiivisesti punninneet siihen liittyvät kustannukset ja hyödyt. Jos työntekijä uskoo etujen olevan haittoja suuremmat, hän todennäköisesti käyttäytyy proaktiivisesti. Psykologinen turvallisuus auttaa vähentämään negatiivisia uskomuksia proaktiivisen käyttäytymisen riskeistä ja haitoista.

Empiirinen tutkimus on myös osoittanut, että alaisten käsitykset psykologisesta turvallisuudesta vaikuttivat väliin tulevana tekijänä esimiesten avoimuuden ja työntekijöiden rakentavan avautumisen välillä (Detert ja Burris 2007). Psykologisen turvallisuus on myös osittain väliin tulevana tekijänä eettisen johtamisen ja rakentavan avautumisen välillä (Walumbwa ja Schaubroeck 2009).

11.5 Valtaerot ja psykologinen turvallisuus

Valtaerot ryhmässä vaikuttavat siihen, kokevatko sen jäsenet turvalliseksi puhua avoimesti asioista ryhmässä. Valtaerot lisäävät ryhmän jäsenten kokemaa ihmistenväliseen kanssakäymiseen liittyvää riskiä, kun ryhmän jäsenet haluavat puhua ideoista, kysymyksistä ja huolenaiheista. Turvallinen tapa lähestyä kanssakäymistä toisten kanssa on olla hiljaa, mutta tällä on tietysti haitallisia seurauksia, mikäli organisaation toimintaympäristö edellyttää ryhmältä oppimista ja muutosta. Asioista vaikeneminen voi suojella yksilöitä itseään, mutta vahingoittaa ryhmää. (Edmondson 2003, 1420)

Nykyisin on usein tarkoituksenmukaista koota yhteen ryhmiä, joissa on laajasti asiantuntemusta eri aloilta. Sairaaloissa esimerkiksi potilaan leikkausta ja hoitoa voi suunnitella yhdessä ryhmä terveydenhoidon ammattilaisia, joilla on kaikilla eri osaamisalue. Ryhmän johtajalla on keskeinen merkitys sille, haluavatko ihmiset puhua avoimesti ryhmässä vai ei. Mikäli ryhmä koostuu ihmisistä, joilla on toisistaan erilainen koulutus ja uratausta, voi ongelmia kommunikaatiossa tulla pitkälle erikoistuneen koulutuksen, terminologian ja sen suhteen, mitä pidetään itsestään selvänä. Tällaisissa moniammatillisissa ryhmissä ryhmän johtajalla on tärkeä asema. Hänen tulee nähdä kokonaisuus ja ymmärtää, miten eri alojen osaaminen voidaan sovittaa yhteen projektissa. Ryhmän johtajat voivat auttaa kommunikointia luomalla jaetun merkityksen tilanteelle jossa ollaan. (Edmondson 2003, 1421.)

Moniammatillisessa ryhmässä on tärkeää, että ryhmän jäsenet tekevät avoimesti huomioita, nostavat esiin huolenaiheita ja kysymyksiä. Ne auttavat luomaan ryhmään uusia rutiineja, joiden varaan yhteistyötä voidaan rakentaa. Avoimesti asioista puhuminen on tärkeää uusien toimintojen kokeilulle ja kokeilujen tulosten reflektoinnille. Kokeilut rakentavat jaettua kokemusta ryhmässä siitä, mikä toimii ja mikä ei toimi. Muutosten yhteydessä puhuminen helpottaa sujuvaa toimintojen koordinoitua. Se luo myös uskoa ja sitoutumista muutokseen. Avoin dialogi voi herättää ideoita ja ehdotuksia sekä synnyttää innovatiivisia uusia toimintatapoja, jotka parantavat ryhmän prosesseja. Ryhmän näkemys, että puhuminen on helppoa, toivottavaa ja mahdollista, auttaa uusien toimintatapojen omaksumisessa osaksi ryhmän nykyistä osaamista. (Edmondson 2003, 1422)

Kun ryhmän pitää oppia uusia rutiineja, ryhmän jäsenet voivat olla huolestuneita muutoksesta ja se vähentää heidän halukkuuttaan esittää avoimesti kysymyksiä ja tuoda julki huolenaiheita. Valta-asemassa olevilla henkilöillä on mahdollisuus pahentaa tai lieventää näitä huolia. (Edmondson 2003, 1423.) Valta voidaan määritellä organisaation jäsenen kyvyksi ohjata toisten organisaation jäsenten käyttäytymistä (Moss Kanter 1979). Se rajoittaa tiedon virtaamista ylöspäin hierarkiassa (Lee 1993). Ryhmien jäsenet, joilla on vähän valtaa, siirtävät valtaansa jäsenille, joilla on enemmän valtaa itsesensuurin kautta. He tekevät näin välttääkseen tulemasta torjutuiksi tai väheksytyiksi (Estrada ja Brown 1995; Maier 1967). Työkonteksteissa, joissa muodollisia valtaeroja on läsnä ja avoimesti puhumisella on merkitystä suorittamiselle, on niiden, joilla on eniten valtaa velvollisuutena löytää tapoja minimoida oman valta-asemansa aiheuttama toisia jäseniä hiljentävä vaikutus (Lee 1993; Edmondson 2003).

Ryhmän jäseniä saattaa myös estää puhumasta avoimesti se, että he eivät koe palautteensa olevan tarpeellista tai haluttua toisten ryhmän jäsenten taholta. Avautumiseen liittyvän riskin tai vaivan takia ihmiset harvoin puhuvat asioista ryhmässä ilman selkeää ja vakuuttavaa syytä tarjota mielipiteitään. Näin tapahtuu yleensä, vaikka ryhmässä ei olisikaan selkeitä valtaeroja. (Edmondson 2003, 1424)

Valmentamalla ryhmää sen johtajat voivat vaikuttaa esteisiin, jotka haittaavat avoimesti asioista puhumista (Edmondson 2003, 1424). Ryhmän valmentamisella tarkoitetaan suoraa vuorovaikutusta ryhmän kanssa, jolla on tarkoitus vaikuttaa yksilöiden ja ryhmän toimintaan siten, että se edistää haluttavia lopputuloksia (Wageman 2001, 561). Valmentaminen sisältää asioiden selkeyttämistä ja palautteen antoa, palautteen etsimistä ryhmän jäseniltä ja huolien kuuntelua. Siihen liittyy myös saatavilla oleminen ja vastaanottavaisuus toisten ideoille ja kysymyksille. Valmentamiseen voi liittyä sen selittäminen, miksi kaikkien ryhmän jäsenten palaute on tärkeää tehokkuudelle. (Edmondson 2003, 1424.)

Ryhmän johtajat voivat vähentää vallan epätasapainoa paljastamalla asioita itsestään ja osoittamalla tietoisuutta omasta erehtyvyydestään. Tiimityön tarpeen painottaminen toiminnan ohjaamiseksi hierarkkisiin rakenteisiin luottamisen sijaan auttaa myös koettujen valtaerojen kaventamisessa. Valtaerojen heikentäminen on siis tapa minimoida huolia, joita ryhmän jäsenillä voi olla nolatuksi tai torjutuiksi tulemiseen liittyen. Ryhmän johtajat voivat myös kannustaa ryhmän jäseniä puhumaan yli työryhmärajojen toisille työntekijöille organisaatiossa, joihin ryhmän päätökset saattavat vaikuttaa tai joilta voisi mahdollisesti saada apua. Ilman tukea ja kannustusta ryhmän jäsenet voivat kokea hankalaksi ottaa ihmissuhteisiin liittyviä riskejä ja avautua asioista yli ryhmärajojen. (Edmondson 2003, 1424.)

Moniammatillisten ryhmien johtamista tutkiessaan Edmondson (2003, 1438-1439) havaitsi, että avointa puhumista ryhmässä edisti se, kun ryhmän johtaja esitti motivoivat perustelut sille, miksi kaikkien ryhmän jäsenten tulisi puhua asioista avoimesti. Ryhmän johtajan täytyy esimerkiksi uskottavasti kuvata ryhmälle, miksi uusi toimintamalli on aiempaa parempi tai miksi uuden teknologian käyttöönotto ja soveltaminen on tärkeää. Hän voi käyttää esimerkkejä toisista ryhmistä tai organisaatioissa, jotka ovat merkittävästi hyötynet uudistuksesta ja tuoda esille selkeästi edut, joita muutos tuo mukanaan. (Edmondson 2003, 1438-1439)

Tutkimus vahvisti myös, että valtaerojen kaventaminen ryhmässä auttoi sen jäseniä puhumaan avoimesti ryhmässä. Valtaerojen kaventamisessa auttoi ryhmätyön tärkeyden painottaminen. Jotkut johtajista ottivat asiakseen toimia ryhmän jäseniltä saamansa palautteen pohjalta. Toiset puolestaan painottivat, että kaikkien työntekijöiden roolit ryhmässä ovat kriittisiä onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. Eräät johtajat ottivat ryhmän jäseniä mukaan seminaareihin, joihin heitä ei ollut aiemmin kutsuttu. Tällainen käyttäytyminen tasoitti valtaeroja ryhmässä. Se sai ryhmän jäsenistä tuntumaan, että heidän kykyjään ja panostaan kunnioitetaan ja palautetta arvostetaan. Se lisäsi myös ryhmän jäsenten keskinäistä arvostusta. (Edmondson 2003, 1439-1440)

Ryhmän johtajat kannustivat avointa keskustelua osoittamalla nöyryyttä omassa toiminnassaan kuten kiinnittämällä huomion omaan erehtyvyyteensä ja oman osaamisensa rajoihin. Tässä auttoi esimerkiksi omien virheiden tuominen julki. Valtaerojen vähentämisessä auttoi myös, jos ryhmän johtaja reagoi hyvin maltillisesti toisten ryhmän jäsenten tekemiin virheisiin. Ryhmän johtaja kykenee luomaan psykologista turvallisuutta toimimalla vuorovaikutuksessa ryhmän jäsenten kanssa käyttäen erilaisia keinoja. Ryhmän johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota sosiaalisiin ja emotionaalisiin tekijöihin, erityisesti riskiin ihmistenvälisessä kanssakäymisessä. Ryhmän työskentelyyn muutoksia tehtäessä on tärkeää, että johtaminen ei ole uhkaavaa uusien työrutiinien löytämiseksi ja ryhmän oppimisen tehostamiseksi. Ryhmätyö onnistuu parhaiten, kun johtaja luo

psykologiset olosuhteet, joissa jäsenet kokevat merkityksellisyyttä ja turvallisuutta, jotka kannustavat ja mahdollistavat ihmisten keskittyä tehtävään tuntematta oloaan varautuneeksi tai estoiseksi. (Edmondson 2003, 1444)

11.6 Pelko vaikenemisen taustatekijänä

Vaikeneminen voi olla harkittua, kun työntekijät päättävät salata ongelmia, pitää huonot uutiset omana tietonaan tai pidättäytyä antamasta palautetta näkemiensä puhumiseen liittyvien henkilökohtaisten riskien takia (Milliken ym. 2003; Van Dyne ym. 2003). Vaikeneminen ei välttämättä kuitenkaan ole kovin harkittua. Kish-Gephart, Detert, Treviño ja Edmondson (2009, 168) esittävät, että se on usein seurausta automaattisista prosesseista, jotka poikkeavat harkituista tietoisista prosesseista, jotka usein edeltävät asioista avautumista.

Vaikeneminen ja avautuminen asioista on tärkeää erottaa toisistaan käsitteellisesti, koska niiden taustatekijät voivat erota toisistaan. Proaktiivinen persoonallisuus voi esimerkiksi ennustaa asioista avautumista, mutta saattaa silti vaikuttaa erillisesti vaikenemiseen. Proaktiiviset yksilöt saattavat havaita enemmän asioita, joista puhua ja siksi tekevät niin usein, mutta samalla saattavat myös päättää pysyä hiljaa johtuen pelosta tai muista syistä. (Kish-Gephart ym. 2009, 166)

Milliken ym. (2003) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijät pelkäsivät puhua erilaisista päivittäisistä huolista, koska he havaitsivat negatiiviseen leimaamiseen, koston ja sosiaalisen pääoman menettämiseen liittyviä riskejä. Tutkimuksissa on havaittu työntekijöiden vaikenemisen liittyvän myös työn menettämisen, ylennysmahdollisuuksien menettämisen tai maineen menettämisen pelkoihin (Detert ja Edmondson 2011; Dutton ym. 1997). Tutkimuksissa on havaittu myös alhaisen psykologisen turvallisuuden liittyvän vaikenemiseen (Ashford ym. 1998; Edmondson 2003) ja psykologisen turvallisuuden korkean tason liittyvän avautumiseen (Detert ja Burris 2007). Nämä havainnot viittaavat myös pelon keskeiseen rooliin, koska psykologinen turvallisuus kuvaa tilaa, jossa ihmistenvälinen pelko on alhaista (Edmondson 1999).

Vaikeneminen määritellään usein siten, että yksilöt ovat tietoisia halustaan puhua ja samalla havaitsevat pelon olla puhumatta (Tangirala ja Ramanujam 2008). Puolustautuva vaikeneminen kuvataan esimerkiksi tarkoitukselliseksi ja proaktiiviseksi käyttäytymiseksi, johon liittyy tietoisuus ja vaihtoehtojen harkinta, jota seuraa tietoinen päätös salata ideoita, mikä perustuu ainakin osittain avautumisen seurauksiin liittyvään pelkoon (Van Dyne ym. 2003, 1376). Tässä määritelmässä puhujat ovat tietoisia pelostaan, harkitsevat seurauksia ja tekevät tietoisin päätöksin salata

merkityksellistä tietoa. Työntekijöillä on jotain sanottavaa, mutta he päättävät punnittuaan avautumisen hyötyjä ja haittoja olla puhumatta asioista.

Kish-Gephart ym. (2009) esittävät, että työntekijöiden reaktiot pelkoon vaihtelevat tilanteen intensiteetin välillä riippuen havaitun uhkan vakavuudesta. Matalan intensiteetin pelko voi toisinaan johtaa harkittuun puolustautuvaan vaikenemiseen. Missä määrin päätökset ovat harkittuja, riippuu sekä pelon intensiteetistä että siitä, kuinka kauan työntekijällä on aikaa vastata tilanteeseen. Heidän mukaansa voimakkaan intensiteetin pelko johtaa aiempaa käsitystä automaattisempiin vastareaktioihin, jotka eivät vaadi, eivätkä sisällä tietoista vaihtoehtojen, hyötyjen ja haittojen havainnointia. Pelkoon perustuva vaikeneminen voi muuttua tavanomaiseksi vaikenemiseksi, jos sitä tapahtuu toistuvasti. Tällöin vaikeneminen voi muistuttaa alistumista tai sivuun vetäytymistä, mutta sen taustalla on kuitenkin pelko. (Kish-Gephart ym. 2009, 167)

Pelon käsitteellistetään usein liittyvän nykyisiin tai läheisiin organisaatiollisiin ärsykkeisiin. Työntekijät tarkkailevat Duttonin ym. (1997; 2002) mukaan ylemmän johdon mielipideilmastoa ennen päätöstään avautua asioista. Päätökseen vaikuttavat esimerkiksi ylemmän johdon havaittu avoimuus ja halukkuus kuunnella, organisaatiokulttuurin havaittu turvallisuus, kannustavuus ja konservatiivisuus ja yrityksen nykyinen kilpailutilanne (Dutton ym. 1997; 2002). Esimiehelle puhumiseen liittyvän pelon nähdään usein aiheutuvan esimiehen käyttäytymisestä tai tyylistä (Ashford ym. 1998; Mesmer-Magnus ja Viswesvaran 2005; Milliken ym. 2003), organisaation nykyisistä rakenteellisista ominaisuuksista kuten keskitetystä päätöksenteosta, muodollisten palautteenantomekanismien puutteesta (Milliken ym. 2003; Morrison ja Milliken 2000), oman työpaikan säilyttämisen tai työllistyvyyteen liittyvästä epävarmuudesta (Dutton ym. 1997; Withey ja Cooper 1989). Myös käsityksen proseduraalisen oikeudenmukaisuuden tapahtumisesta on havaittu liittyvän pelkoon esimiehelle puhumisesta (Tangirala ja Ramanujam 2008).

Kish-Gephartin ym. (2009, 168) mukaan pelolla puhua asioista organisaatiossa on kuitenkin aiempaa käsitystä laajemmat ja kauaskantoisemmat juuret. Ihmisen evolutionaarinen perintö on valmistanut ihmiset oppimaan olemaan valppaita ja suojelemaan itseään, kun he ovat korkean statuksen omaavien tahojen seurassa. Elämäkokemus aina varhaislapsuudesta alkaen vaikuttaa lähes kaikkiin elämän alueisiin ja luo kestäviä skeemoja, jotka vahvistavat ihmisten evolutionaaristen valmiuksien vaikutusta. Pelkoon perustuva vaikeneminen ei siis Kish-Gephartin ym. (2009) mukaan perustukaan usein tietoiselle nykyisten riskien harkitsemiselle vaan automaattiselle tiedostamattomalle prosessoinnille. (Kish-Gephart ym. 2009, 168)

Evolutionaarisen psykologian mukaan tunteet ovat olemassa erilaisten adaptiivisten ongelmien ratkaisemiseksi, joita ihmisellä on historian aikana tullut vastaan (Cosmides ja Tooby 2000, 91). Pelko on erityisesti kehittynyt suojelemaan ihmisiä uhkatilanteita vastaan ja auttamaan selviytymisessä. Sen evoluutioon pohjautuvat vaikutukset näkyvät edelleen nykypäivänä ihmisten toiminnassa, vaikka uhat ovat aikojen saatossa muuttaneet muotoaan. Ihmisillä on pelkomoduuli tai mentaalinen sopeutuma, joka on erityisesti muotoutunut adaptiivisten ongelmien ratkaisemiseksi, jotka liittyvät mahdollisesti elämää uhkaaviin tilanteisiin, joita kaukaisilla esi-isillämme oli vastassaan. Alkuihmiset saattoivat kuolla, jos he eivät reagoineet nopeasti. Tästä syystä uhkien nopea havaitseminen ja välitön reagointi mahdolliseen uhkaan olivat ensisijaista. Pelkomoduuli aivoissa on vanhempi kuin muut moduulit kuten sitä korkeammat kognitiiviset toiminnot. Tämä moduuli tarkkailee edelleen merkkejä uhkista. Kun ympäristö antaa merkin välittömästi vakavasta uhkasta, pelkomoduuli voi nopeasti ja epätietoisesti saada aikaan pelkoreaktion. (Ohman ja Mineka 2001.)

Pelko voi siis käynnistyä tiedostamatta, perustuen ehdollistuneeseen reaktioon. Erityisesti toistuvat ja traumaattiset kokemukset menneisyydessä tietyssä tilanteessa tai tiettyihin ärsykkeisiin liittyen voivat kehittää automaattisen pelkoassosiaation, joka perustuu menneisiin kokemuksiin liittyviin merkkeihin. Esimerkiksi ihmiset, joilla on ollut verbaalisesti loukkaava vanhempi, saattavat kokea automaattisen pelkoreaktion, kun he kohtaavat vihaisen auktoriteetin myöhemmin elämässään. Menneet etäiset kokemukset työpaikan ulkopuolelta voivat siirtyä ja vaikuttaa tämän hetkiseen vuorovaikutukseen organisaation auktoriteettien kanssa. Vakavat traumaattiset kokemukset työpaikan auktoriteettien kanssa, kuten loukkaava kanssakäyminen esimiehen kanssa, voi myös johtaa tällaiseen assosiativiseen reaktioon. (Kish-Gephart ym. 2009, 169)

Työntekijöillä tämän pelkomoduulin voi nähdä taakkana, joka haittaa proaktiivista käyttäytymistä, koska se operoi ”parempi katsoa kuin katua” asenteella. Negatiiviset tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen myös voimakkaammin kuin positiiviset ja pelkoon perustuvat muistot ovat hyvin pysyviä. Ihmisen prosessointi muuttuu automaattiseksi etenkin silloin, kuin pelon intensiteetti on suuri ja aikaa reagoida tilanteeseen on vähän. Esimerkiksi kun esimies kokouksessa yllättäen hyökkää alaisensa näkökulmaa vastaan, voi pelon intensiteetti olla suuri ja aikaa reagoida tilanteeseen vähän. Tällöin työntekijä usein pysyy vaiti ilman tietoista harkintaa. (Kish-Gephart 2009, 169-170)

Suuttumus voi toimia vastavoimana, joka auttaa avautumaan asioista pelosta huolimatta. Se on myös voimakas evoluutioon perustuva tunne, joka aktivoituu uhkaa kohdatessa. Työntekijän pitää kuitenkin osata kontrolloida ilmaisuaan, niin ettei hän esitä asiaansa liian voimallisesti tai negatiivisesti. Liiallinen suuttumuksen ilmaisu voi siirtää huomion tärkeästä asiasta sen esittäjään ja tuoda hänelle negatiivista huomiota ja seurauksia. (Kish-Gephart 2009, 182-183.) Ryhmässä on tietyt

normit sille, millainen tunteiden esittäminen on soveliaista. Kun suuttumus ylittää tietyn rajan, se aletaan nähdä sopimattomana. Työntekijän status ryhmässä vaikuttaa tähän rajaan. Korkeammassa asemassa olevat voivat tuoda julki suuttumustaan enemmän kuin matalassa asemassa olevat. Tunteiden säätely on siis tärkeää, jotta avautuminen olisi menestyksestä. (Geddes ja Callister 2007.)

Pelon vaikutusta auttaa vähentämään toistuvat myönteiset kokemukset. Siksi voi olla hyödyllistä kehittää avautumiseen liittyviä verbaalisia tai poliittisia taitoja. (Kish-Gephart 2009, 184.) Avautumisen onnistumisessa auttaa rationaalinen argumentointi ja asioista puhuminen käyttäen organisaatiolle ominaista kieltä (Dutton, Ashford, O'Neill & Lawrence 2001). Työntekijöiden täytyy toisinaan osata ”maalata todellisuutta” esimiehilleen käyttäen taloudellisia tai normatiivisia argumentteja, jotta he saisivat tukeaan asialleen (Sonenshein 2006). Asioiden muotoilu oikealla tavalla ja viestin esittäminen soveliaasti, kuten kritiikin esittäminen ilman uhkaavaa kielenkäyttöä, voi auttaa luomaan positiivisia kokemuksia, jotka lisäävät rakentavaan avautumiseen liittyvää minäpystyvyyden tunnetta. Tämä minäpystyvyys lisää yksilön proaktiivisen käyttäytymisen hallinnan tunnetta. (Kish-Gephart ym. 2009, 184.)

Asioista avautumiseen liittyvää minäpystyvyyttä edistää myös se, jos työntekijät osaavat lukea toisten ihmisten tunteita ja arvioida tilanteen oikein. Tunneälyyn sisältyy kyky havainnoida omia ja toisten tunteita ja käyttää tätä tietoa näiden tunteiden hallintaan. Tunneäly liittyy merkittävästi suostuttelussa onnistumiseen. Työntekijät, joilla on paljon tunneälyä, pystyvät muita paremmin lukemaan auktoriteetin tunnetiloja ja vastaamaan niihin sopivalla tavalla. Tunneäly auttaa myös avautumisen sopivassa ajoituksessa ja sopivan tilanteen ja avautumisen tavan valitsemisessa. Tunneäly voi auttaa myös työntekijöitä prosessoimaan rakentavasti avautumiseen liittyviä pettymyksiä, niin että ne eivät vaikuta yleiseen avautumiseen liittyvään minäpystyvyyden tunteeseen. Esimerkiksi tilanteessa, jossa avautuminen ei johtanut työntekijän kannalta toivottavaan lopputulokseen, tunneäly voi auttaa työntekijää havaitsemaan, että syynä ei ollut esimiehen vihaisuus tai pettymys työntekijää kohtaan vaan syynä oli vain se, että esimiehellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa asiaan. (Kish-Gephart 2009, 184)

12 TIEDOT, TAIDOT JA KYVYT PROAKTIIVISEN KÄYTTÄYTYMISEN TAUSTATEKIJÖINÄ

Proaktiivista käyttäytymistä edistää, jos työntekijä on hyvä työssään ja pystyy oppimaan nopeasti. Työntekijän aloitteellisuuden edellytyksenä on useimmiten se, että hän tuntee ja ymmärtää työnsä hyvin. Siksi tietojen, taitojen ja kykyjen (knowledge, skills and ability) korkea taso on proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijä. (Frese ja Fay 2001, 158.) Kun työhön liittyvät tiedot, taidot ja kognitiiviset kyvyt ovat matalalla tasolla työntekijä voi havaita, että jotain parannettavaa on, mutta ei pysty keksimään mitään vaihtoehtoja nykytilanteelle. Proaktiivisen käyttäytymisen voi nähdä myös työhön liittyvien tietojen ja taitojen taustatekijänä. Yksilöt, joilla on pitkän aikavälin näkökulma työhön, osaavat muita paremmin ennakoida tulevia haasteita ja aktiivisesti valmistautua niihin. (Fay ja Frese 2001, 104.)

Fay ja Frese (2001, 115) havaitsivat pitkittäistutkimuksessaan, että älykkyys (cognitive ability) vaikutti proaktiiviseen käyttäytymiseen. Myös pätevyyden, jota mitattiin työhön liittyvän tiedon ja taitojen määrällä, havaittiin liittyvän proaktiiviseen käyttäytymiseen (Fay ja Frese 2001, 104). Yksilön orientaatioiden voi olettaa toimivan (osittaisina) välittävinä tekijöinä tietojen, taitojen ja kykyjen ja proaktiivisen käyttäytymisen välillä. Tiedot, taidot ja kyvyt ovat voimavaroja, koska ne mahdollistavat sen, että yksilö suorittaa työnsä hyvin. Ne antavat kokemuksia työn hallinnasta. Nämä kokemukset lisäävät minäpystyvyyden tunnetta. Jos työntekijä tietää, että hänellä on tietoa ja kykyä suoriutua tilanteesta, hän myös tietää, että lopputulokset ovat hallittavissa. Hallinnan kokemukset estävät opitun avuttomuuden syntymistä ja lisäävät halua ottaa vastuuta. Korkea tietojen, taitojen ja kykyjen taso auttaa myös odotettavissa olevien muutosten, virheiden ja stressitekijöiden hallinnassa. (Frese ja Fay 2001, 159.)

Älykkyys ja työhön liittyvä tieto ovat voimavaroja, jotka synnyttävät kokemuksia hallinnasta. Siten ne johtavat yksilön orientaatioiden korkeampaan tasoon, jotka puolestaan vaikuttavat myönteisesti käyttäytymiseen liittyviin asenteisiin, subjektiivisiin normeihin ja yksilön havaitsemaan käyttäytymisen hallintaan.

Tietojen, taitojen ja kykyjen korkean tason voi ajatella vaikuttavan velvollisuudentuntoon osallistua rakentavaan muutokseen. Osaava, kyvykäs ja älykäs työntekijä todennäköisesti kokee, että muut odottavat häneltä merkittävää panosta työryhmän tai organisaation suorittamisen parantamiseksi.

Älykkyyttä, tietoja ja taitoja on tutkittu merkittävästi vähemmän kuin muita taustatekijöitä, kuten motivaatiota, työasenteita ja persoonallisuutta, joita nähdään vaikuttavan proaktiiviseen käyttäytymiseen.

Työntekijät omaksuvat tapoja käyttäytyä proaktiivisesti eikä niitä yleensä kukaan opeta. Ne ovat usein hiljaista tietoa työpaikalla ja ovat siksi vaikeita havaita ja mitata. (Grant ja Ashford 2008, 24.) Menestyäkseen organisaation poliittisessa ympäristössä työntekijöillä tulee olla poliittista taitoa. *Poliittinen taito* voidaan määritellä kyvyksi tehokkaasti ymmärtää muita työpaikalla ja käyttää sitä tietoa vaikuttaakseen muihin tavoilla jotka edistävät omia ja/tai organisaation tavoitteita (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas & Ammeter 2004, 311). Poliittisesti taitavilla työntekijöillä on laajat sosiaaliset verkostot ja muita parempi kyky muokata käyttäytymistään henkilön ja tilanteen mukaan ja menestyksekkäästi rakentaa hyödyllisiä yhteistyösuhteita työpaikalla ja toimia tavoilla, jotka salaavat heidän todelliset aikomuksensa. (Ferris, Davidson & Perrewé 2005; Treadway, Ferris, Duke, Adams & Thatcher 2007.)

Poliittisen taidon on havaittu liittyvän proaktiiviseen käyttäytymiseen ja työn suorittamiseen. Liun, Ferrisin, Zinkon, Perrewen, Weitzin ja Xun (2007) tutkimuksessa proaktiivisen persoonallisuuden ja poliittisen taidon väliltä löytyi positiivinen yhteys. Thompson (2005) esittää, että poliittisella taidolla on keskeinen välillinen vaikutus proaktiivisen käyttäytymisen ja työn suorittamisen välillä.

13 TYÖN IMU JA PROAKTIIVINEN KÄYTTÄYTYMINEN

13.1 Työn imu

Työn imulla (work engagement) tarkoitetaan myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus (vigor), omistautuminen (dedication) ja uppoutuminen (absorption). Se ei ole ”flown” kaltainen hetkellinen ja erityinen ”huippukokemus”, vaan sitä pysyvämpi ja kaikkialle levittyvä tila, joka ei kohdistu mihinkään yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautuminen on kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Uppoutumista luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto. Tehtävään uppoutuneena aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta. (Schaufeli ym. 2002, 74-75; Hakanen 2009, 35)

Hakanen (2009, 33-34) esittää, että työn imu ei tarkoita ”työn ihmisen mukanaan imevää ominaisuutta, vaan aidosti myönteistä hyvinvoinnin tilaa sekä työntekijän aktiivista ja samastuvaa suhdetta työhönsä”. Työn imua kokevalle työ on tärkeää erityisesti sen tuottaman sisäisen tyydytyksen takia. Työn imua kokeva on aktiivinen työn ulkopuolisessakin elämässä ja hän voi hyvin muussa elämässään ja muissa rooleissaan. Vastakohtana työn imua kokevalle työntekijälle on työssään leipääntynyt työntekijä, joka ei tunne tarmoa, ei koe työtään tai työpanostaan merkitykselliseksi eikä enää omistaudu työlleen. Työn imu ja työuupumus eivät ole siis täysin toistensa vastakohtia, vaikka ne ovatkin käänteisessä yhteydessä toisiinsa. (Hakanen 2009, 33-34.)

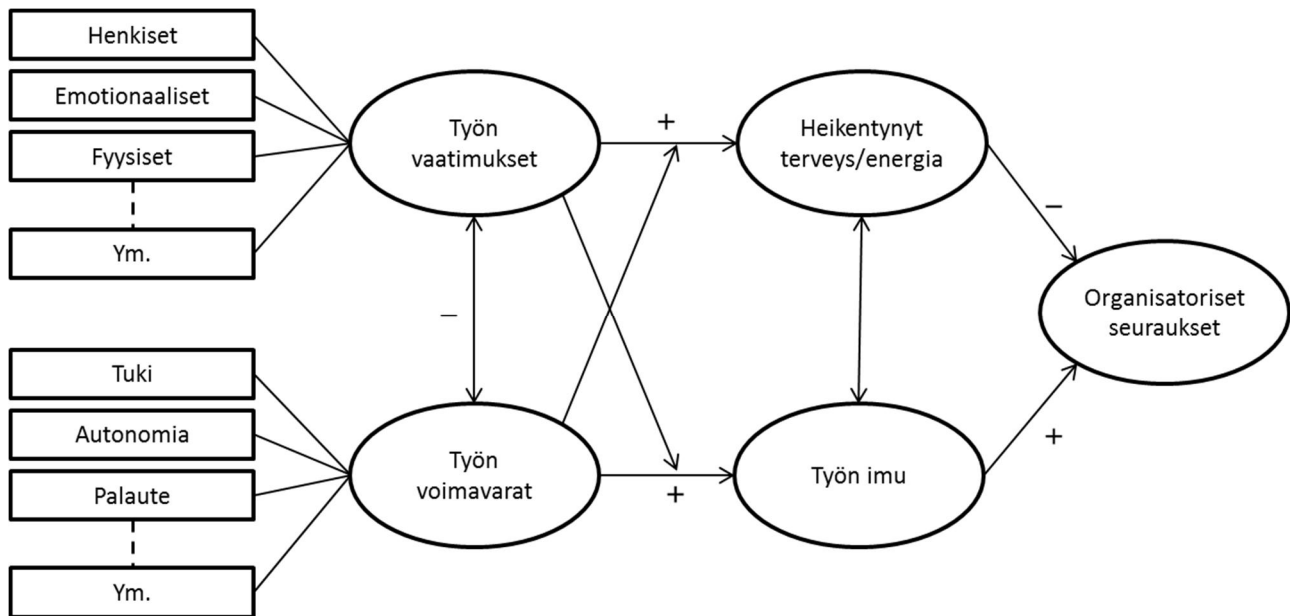
13.2 Työn vaatimusten - työn voimavarojen (TV-TV) malli

Työn vaatimusten - työn voimavarojen malli on teoreettinen viitekehys, joka jäsentää ja ennustaa työhyvinvoinnin (työn imun) kehityskulkujen lisäksi työpahoinvoinnin ja sen seurausten kehitystä (ks. kuvio 3). Mallin mukaan työn vaatimukset ovat terveyden heikentymisen prosessin käynnistäjiä ja työn voimavarat ovat työmotivaatiota lisäävän prosessin käynnistäjiä. Malli kuvaa kuinka työn vaatimukset ja työn voimavarat vuorovaikuttavat keskenään ja ennustavat organisaation kannalta keskeisiä seurauksia. (Bakker ja Demerouti 2007, 312; Hakanen 2009, 46)

TV-TV-mallin perusoletus on, että kaikissa töissä ja ammateissa psykososiaaliset työolot voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja työn voimavaratekijöihin. Työn erilaiset – työstä, ammatista ja työtilanteesta riippuvat – vaatimukset ja voimavarat virittävät erilaisia työhyvinvoinnin prosesseja, joiden seuraukset poikkeavat toisistaan. Työn erilaiset vaatimukset aiheuttavat liiallisina kuormitusta

ja lisäävät työuupumusoireiden riskiä, mikä edelleen pitkällä aikavälillä heikentää terveyttä ja työkykyä. Tätä voidaan kutsua terveyden heikentymisen prosessiksi tai työssä jaksamisen prosessiksi. (Bakker ja Demerouti 2007, 312; Hakanen 2009, 47)

Kuvio 3. Työn vaatimusten - työn voimavarojen (TV-TV) malli. (Demerouti ja Bakker 2011)



Työn voimavaratekijöillä on puolestaan vahva motivoiva potentiaali. Ne lisäävät työn palkitsevuutta, mikä näkyy lisääntyneenä työn imun kokemuksena. Työn imu on edelleen myönteisessä yhteydessä yksilöllisiin seurauksiin kuten työpaikkaan sitoutumiseen ja hyvään työssä suoriutumiseen. Tätä voidaan kutsua motivaatioprosessiksi. TV-TV-mallin avulla on mahdollista jäsentää samanaikaisesti työhyvinvoinnin myönteisiä ja kielteisiä kehityskulkuja. (Hakanen 2009, 47-48)

Työn voimavarat siis lisäävät työn palkitsevuutta, mikä näkyy lisääntyneenä työn imun kokemuksena. Työn imu on edelleen myönteisessä yhteydessä erilaisiin myönteisiin yksilöllisiin ja organisatorisiin seurauksiin kuten työpaikkaan sitoutumiseen ja hyvään työn suorittamiseen. Tätä voidaan kutsua *motivaatioprosessiksi*. (Hakanen 2009, 48)

TV-TV-malli sopii myös yhteen mallin voimavarojen suojelun teorian (conservation of resources theory) kanssa, jonka mukaan ihmistä motivoi ensisijaisesti voimavarojen säilyttäminen ja kartuttaminen. Teorian mukaan voimavaroja arvostetaan sellaisinaan ja koska ne tarjoavat keinoja saada tai suojella muita arvostettuja voimavaroja (Bakker ja Demerouti 2007, 312; Hobfoll 2001.).

13.3 Työn imu ja proaktiivinen käyttäytyminen

Hakanen, Perhoniemi ja Toppinen-Tanner (2008) esittävät, että työn imu liittyy positiivisesti proaktiiviseen käyttäytymiseen (henkilökohtainen aloitteellisuus). He esittävät linkkinä työn imun ja

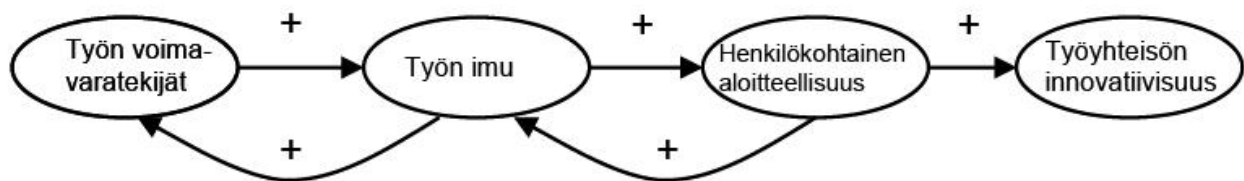
proaktiivisen käyttäytymisen välillä laajenna ja rakenna -teorian. Teorian mukaan positiiviset tunteet laajentavat ihmisten hetkellistä ajattelu-toiminta-valikoimaa ja rakentavat heille pysyviä henkilökohtaisia voimavaroja. Positiivinen tunnetila käynnistää halukkuuden leikkiä ja kokeilla uusia asioita. Tällainen aloitteellisuus ja luovuus edistävät uusia ideoita, uusia ratkaisuja ja optimaalista toimintaa ei vain hetkellisesti vaan myös pitkällä aikavälillä. (Hakanen ym. 2008)

Positiivista emotionaalista ja motivationaalista tyydytystä (työn imua) työssään kokevat työntekijät, voivat ajan kuluessa olla myös aiempaa proaktiivisempia. Sonnentag (2003) havaitsi, että psykologinen palautuminen vapaa-ajalla ennusti korkeaa työn imua, joka puolestaan ennusti henkilökohtaista aloitteellisuutta työpaikalla. Salanova ja Schaufeli (2008) havaitsivat tutkimuksessaan, että työn imu toimi välittävänä tekijänä työn voimavarojen ja proaktiivisen käyttäytymisen välillä.

Työn imulla voi siis olla motivaatioprosessin kautta suora yhteys organisaation menestykseen. Työn, työntekijöiden ja työyhteisöjen voimavaroilla ja työn imulla on toisiaan vastavuoroisesti vahvistavia vaikutuksia. Myös työn imu ja proaktiivisuus vahvistavat vastavuoroisesti toisiaan. Hyvä siis edistää hyvää. Tahot, joilla on voimavaroja hallussaan, pystyvät hankkimaan lisää voimavaroja. (Hakanen ym. 2008; Hakanen 2009.) Voimavaroilla on taipumus kasaantua ja muodostaa ns. *voimavarakaravaaneja* (Hobfoll 2002).

Hakasen ym. (2008) tutkimus vahvistaa oletuksen myönteisistä voimavarakehityksistä. He havaitsivat kolmen vuoden seuranta tutkimuksessa, että työn voimavarat vaikuttivat myönteisesti työn imuun, joka edelleen vaikutti myönteisesti henkilökohtaiseen aloitteellisuuteen työpaikalla. Nämä yhteydet olivat vastavuoroisia ja muodostivat myönteisen spiraalin (ks. kuvio 4 ja kuvio 2 luvussa 7.2). Aloitteellisuus ennusti työn imua, joka edelleen vaikutti myönteisesti työn voimavaroihin. Lisäksi myönteinen voimavarakehä ennusti työyhteisön innovatiivisuutta. Myös Rees, Alfes ja Gatenby (2013) havaitsivat, että rakentava avautuminen liittyi positiivisesti työn imuun.

Kuvio 4. Työn voimavarojen, työn imun, henkilökohtaisen aloitteellisuuden ja työyhteisön innovatiivisuuden väliset yhteydet. (Hakanen ym. 2008)



14 PROAKTIIVISEN KÄYTTÄYTYMISEN VAIKUTUS ORGANISAATION TOIMINTAAN

Proaktiivinen käyttäytyminen on käsitteenä määritelty useimmiten siten, että sen tarkoituksena on tuottaa, keskimääräisesti katsoen tai pitkällä aikavälillä positiivisia tai vähintäänkin neutraaleja seurauksia proaktiivisesti käyttäytyvälle yksilölle ja organisaatiolle. Fay ja Frese (2001) esittävät, että proaktiivinen käyttäytyminen liittyy positiivisesti organisaation tehokkuuteen. Organisaation tai työryhmän tasolla ei ole täydellistä tuotanto- tai palvelujärjestelmää. Siksi tarvitaan proaktiivista käyttäytymistä pitämään yllä ja parantamaan tuotantoa tai palvelua. Jos esimerkiksi tuotantokone menee rikki ja työntekijä pystyy korjaamaan sen tai pystyy antamaan ohjeita korjaajalle, vaikka tämä ei kuuluisi hänen viralliseen työnkuvukseensa, organisaation tehokkuus paranee. (Fay ja Frese 2001, 109.)

Työntekijöiden tehtävän suorittamisen ja proaktiivisen käyttäytymisen välillä voidaan nähdä positiivinen yhteys. Erinomaisten työntekijöiden ominaisuutena on, että he osaavat ottaa pitkän aikavälin näkökulman työhön, koska heillä on muita paremmin rakennetut mentaaliset mallit työstään ja proaktiivinen työote. (Fay ja Frese 2001, 110)

Mitä enemmän työntekijät poikkeavat ennalta määrätystä tai tavallisesta tavasta tehdä töitä, sitä enemmän he osoittavat proaktiivisuutta työssään. Proaktiivisesta käyttäytymisestä voidaan kuitenkin puhua vain silloin, jos tehtävä tulee edelleen suoritetuksi tehokkaasti ennalta määrätystä tavasta poikkeamisesta huolimatta tai juuri poikkeamisen takia. Muuta tavallisesta toiminnasta poikkeamista voidaan pitää virheinä tai tehottomuutena. (Frese ja Fay 2001, 163)

Frese ja Fay (2001, 163) määrittelevät, että toimintaa, jonka tarkoituksena ei ole hyödyttää organisaatiota, ei voida pitää proaktiivisena käyttäytymisenä. Ihmiset voivat olla aloitteellisia asioissa, joista on hyötyä vain heille itselleen, mutta ei organisaatiolle. Proaktiivisella käyttäytymisellä tulee siis olla vähintään potentiaalisesti arvoa organisaatiolle. (Frese ja Fay 2001, 163)

Tutkimukset osoittivat, että proaktiivisesta käyttäytymisestä on positiivisia seurauksia yksilölle ja organisaation tehokkuudelle. Työttömät henkilöt, jotka olivat hyvin proaktiivisia, työllistyivät uudestaan nopeammin kuin muut. Proaktiivisuus liittyi myös selkeiden urasuunnitelmien tekemiseen ja niiden toteuttamiseen. Työhaastattelijat arvioivat proaktiiviset työntekijät muita paremmiksi. (Frese ym. 1997.) Van Dynen ja LePinen (1998) tutkimus osoitti, että rakentava avautuminen liittyy merkittävästi arvioihin yksilön suorittamisesta, kun arvioijina olivat kollegat, henkilö itse tai esimies.

Proaktiivinen käyttäytyminen (henkilökohtainen aloitteellisuus) liittyi positiivisesti pienyrittäjien menestykseen erilaisissa taloudellisissa ympäristöissä. Tutkimuksia tehtiin entisen DDR:n alueella, Ugandassa ja Zimbabwessa. Tutkimuksissa havaittiin, että proaktiivinen käyttäytyminen ennusti yritystoiminnan jatkumista. (Fay ja Frese 2001; Frese ja Fay 2001; Krauss, Frese, Friedrich & Unger 2005)

Toisissa pienyrittäjiin kohdistuneissa tutkimuksissa (Frese, van Gelderen & Ombach 2000) havaittiin positiivinen yhteys yrittäjien aktiivisten toimintastrategioiden ja heidän yritystoimintansa menestyksen välillä. Näissä tutkimuksissa katsottiin, kuinka pienyrittäjät pyrkivät tavoitteisiinsa. Heikoimmat tulokset olivat ”reaktiivisella strategialla”, joka viittaa siihen, että yrittäjät seurasivat strategiassaan markkinajohtajia, kilpailijoita tai muiden ihmisten suosituksia. Se tarkoitti, että nämä yrittäjät seurasivat massaa ja usein kopioivat muiden lähestymistapoja yritystoimintaan. Yrittäjiltä puuttui siis proaktiivisuutta, koska he eivät asettaneet oma-aloitteisia tavoitteita, eivätkä yrittäneet ylittää esteitä. Reaktiivinen strategia liittyi epäonnistumiseen yritystoiminnassa. Pitkäaikaistutkimuksessa havaittiin kehämäinen vaikutus. Reaktiivinen strategia johti huonoon menestykseen ja menestyksen puute johti vielä lisääntyneeseen reaktiivisten strategioiden käyttöön yritystoiminnassa. Epäonnistumisen läheisyydestä aiheutunut kriisi johti yrittäjiä muokkaamaan toimintaansa ympäristön vaatimuksiin sen sijaan, että he olisivat kehittäneet proaktiivista ja itsenäistä strategiaa. Proaktiivinen strategia puolestaan johti aiempaa parempiin olosuhteisiin, jotka puolestaan lisäsivät entisestään yrityksen proaktiivisuutta, joka puolestaan paransi liiketulosta. (Frese 2000; Frese ym. 2000)

Baer ja Frese (2003) mittasivat proaktiivista käyttäytymistä tukevaa ilmapiiriä organisaation tasolla keskisuuriin yrityksiin kohdistuneissa tutkimuksissa. He havaitsivat positiivisen yhteyden proaktiivista käyttäytymistä tukevan ilmapiirin ja pääoman tuottoasteen kanssa välillä. (Baer ja Frese 2003)

Proaktiivinen käyttäytyminen näkyy ryhmätasolla siten, että ryhmän jäsenet antavat toisilleen ja esimiehelleen säännöllisesti palautetta siitä, miten ryhmän suorittamista voitaisiin parantaa. Tällainen palaute auttaa ryhmää paikallistamaan nykyisiä ja tulevia ongelmia, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi ryhmän tuottavuuteen. (Frese ja Fay 2001, 165)

MacKenzien, Podsakoffin ja Podsakoffin (2011) mukaan proaktiivinen käyttäytyminen auttaa tehtävän suorittamista tiettyyn pisteeseen asti ja sen jälkeen se alkaa haitata tehtävän suorittamista. Sen kohtuullista tasoa organisaatiossa kannattaa tukea. Tällöin sen hyvät puolet, kuten lisääntynyt luovuus ja innovatiivisuus, ovat suuremmat kuin huonot puolet kuten lisääntyneet konfliktit työntekijöiden välillä. Jos proaktiivisen käyttäytymisen taso organisaatiossa nousee liian suureksi,

ylittävät käyttäytymisen haitat siitä saatavat hyödyt. Proaktiivisella käyttäytymisellä on siis väärin päin käännetyn U-kirjaimen mallinen vaikutus organisaation suorittamiseen. (MacKenzie, Podsakoff & Podsakoff 2011, 565, 577)

Proaktiivinen käyttäytyminen on yhteydessä organisaation kansalaiskäyttäytymisen kanssa. Proaktiivinen käyttäytyminen liittyy positiivisemmin työryhmän tehtävän suorittamiseen, kun OCB:n taso on ryhmässä korkealla kuin, jos se on matalalla. OCB auttaa parantamaan proaktiivisen käyttäytymisen hyviä vaikutuksia ja vähentää huonoja vaikutuksia. OCB lisää sosiaalista pääomaa, parantaa työmoraalia, ryhmän yhtenäisyyttä ja ryhmään kuuluvuuden tunnetta. Se rohkaisee ryhmän jäseniä kohtaamaan ongelmia. He ovat avoimia hyväksymään nykytilan haastamista kollegojen taholta. OCB vahvistaa ryhmän verkostoja. Se lisää informaation vaihtoa, parantaa organisaation oppimista ja organisaation toimintojen suorittamista. (MacKenzie ym. 2011, 566, 577-579)

Optimaaliseen proaktiivisen käyttäytymisen tasoon voi vaikuttaa ryhmän jäsenten välinen luottamus. Mikäli jäsenet luottavat paljon toisiinsa, he pystyvät kestävämpään suurempaa proaktiivisen käyttäytymisen tasoa. Luottamus ehkäisee ihmissuhdekonflikteihin ajautumista ryhmässä. Jos ryhmän jäsenet luottavat toisiinsa, he kykenevät käsittelemään rakentavasti eriäviä mielipiteitä tehtäviin liittyen. Epäluottamus voi johtaa ajattelemaan, että eriävien mielipiteiden taustalla on salainen agenda tai eriävän mielipiteen tarkoitus on olla henkilökohtainen hyökkäys toista työntekijää kohtaan. Keskinäinen luottamus luo ilmapiirin, jossa työntekijät uskaltavat avautua heitä askarruttavista asioista. (MacKenzie ym. 2011, 581-582)

OCB ja proaktiivinen käyttäytyminen ovat MacKenzien ym. (2011, 581) tutkimuksen mukaan yhteydessä organisaation tehtävän suorittamiseen. Tehtävän suorittaminen on puolestaan yhteydessä myyntilukuihin, liikevoittoon ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. OCB ja proaktiivinen käyttäytyminen eivät olleet suoraan yhteydessä näihin seurauksiin. Väliin tuleva muuttuja on siis tehtävän suorittaminen. OCB:n hyödyt tulevat siis ajan kuluessa esille, kun niitä arvioidaan kokonaisuudessaan organisaation tai ryhmän tasolla. OCB:llä ja proaktiivisella käyttäytymisellä havaittiin olevan toisistaan selvästi erotettavissa oleva vaikutus tehtävän suorittamiseen. OCB parantaa ryhmän työskentelyn tehoa ihmissuhdekonflikteja vähentämällä. Näin aikaa jää enemmän tehtävän suorittamiselle. Proaktiivinen käyttäytyminen parantaa ryhmän tehokkuutta lisääntyneen luovuuden ja innovatiivisuuden kautta, jonka lopputuloksena ovat uudet parantuneen menettelytavat, joita voidaan hyödyntää koko ryhmän tai jopa organisaation tasolla. (MacKenzie ym. 2011, 581)

15 TUTKIELMAN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman päätavoitteena oli selvittää, millaista proaktiivinen käyttäytyminen on organisaatioissa ja mitkä ovat sen taustatekijät. Lähestyin aihetta myös käänteisestä näkökulmasta ja kartoitin, mitkä syyt johtavat ongelmista vaikenemiseen ja miten pelko vaikuttaa siihen. Tavoitteena oli muodostaa tarkastelun pohjalta kokonaisnäkemys proaktiivisen käyttäytymisen syntymisestä organisaatiossa ja käyttäytymisen vaikutuksista. Tutkielmaa tehdessä asioiden väliset vaikutussuhteet jäsentyivät proaktiivisen käyttäytymisen malliksi, jonka esittelin luvussa 7. Malli puolestaan auttoi edelleen eri proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijöiden vaikutusten kuvaamista ja analysointia, mikä puolestaan edelleen selvensi mallia.

Proaktiivisen käyttäytymisen tutkimukseen on kansainvälisessä tutkimuksessa kehitetty yllättävän monia eri käsitteitä, joista käytetään englanninkielisiä nimityksiä kuten voice, taking charge, personal initiative, issue selling. Näiden käsitteiden kuvaama käyttäytyminen ilmenee erityisesti nykytilan haastamisena ja aktiivisena orientoitumisena muutokseen ja tulevaisuuteen. Proaktiivinen käyttäytyminen käsitetään yleensä harkinnanvaraiseksi oman työrooliin kuuluvien tehtävien ylittämiseksi. Harkinnanvaraisuuden sijaan Frese ja Fay (2001) ottavat esiin psykologisen välimatkan normaalin toiminnan ja proaktiivisen käyttäytymisen välillä. Proaktiivinen käyttäytyminen on siis sellaista oma-aloitteisten tavoitteiden asettamista ja niihin pyrkimistä, joka poikkeaa tavallisista lähestymistavoista.

Erilaisten käsitteiden muodostumiseen ovat vaikuttaneet merkittävästi niiden taustateoriat ja syntyhistoria. ”Voice”-tutkimuksen taustalla on vaikuttanut Hirschmanin (1970) EVL-malli. Mallissa voice liittyi erityisesti tyytymättömyyteen ja tiettyjen asioiden vastustamiseen. Proaktiiviseen käyttäytymiseen liittyvistä käsitteistä ’avautuminen’ on eniten ongelmien esille nostamista. ”Taking charge” käsitteeseen (Morrison ja Phelps 1999) liittyy avautumista vahvemmin toiminnallisuus. Ongelmien esille nostamisen lisäksi työntekijä ottaa vastuuta niiden ratkaisusta. ”Issue selling” (Dutton ja Ashford 1993) on puolestaan yleistä asioista avautumista spesifimpää toimintaa, joka keskittyy strategiaan liittyvien huolien esiin nostamiseen.

”Personal initiative” –tutkimus sai alkunsa Itä- ja Länsi-Saksan yhdistyttyä. Saksassa tutkijat pyrkivät löytämään selitystä sille, miksi Itä-Saksassa menestyksekkäs liiketoiminta oli Länsi-Saksaa vaikeampaa. Yhdistymisen jälkeen lännestä itään yritystoimintaa laajentaneiden oli vaikeaa saavuttaa samanlaista menestystä idässä kuin lännessä. (Frese ja Fay 2001, 135.) Michael Frese kumppaneineen (1996) havaitsivat merkittäviä eroja länsisaksalaisten ja itäsaksalaisten työntekijöiden henkilökohtaisessa aloitteellisuudessa. Länsisaksalaiset olivat merkittävästi itäsaksalaisia

proaktiivisempia. Itäsaksalaisia työntekijöitä puolestaan leimasi enemmän opittu avuttomuus ja siihen liittyvä haluttomuus ottaa vastuuta. (Frese ym. 1996.)

Henkilökohtaisen aloitteellisuuden käsitteen muodostumiseen on vaikuttanut erityisesti saksalainen toimintateorian näkökulma. Henkilökohtaiseen aloitteellisuuteen liittyy erityisen vahvasti oma-aloitteisten tavoitteiden asettaminen, joka on lähtökohtana aloitteelliselle käyttäytymiselle. Siinä painotetaan myös aktiivista tiedonkeruuta, suunnittelua ja sinnikkyyttä tavoitteisiin pyrkimisessä.

Vaikenemista oli kansainvälisesti tutkittu myös yllättävän paljon ottaen huomioon, että intuitiivisesti ajatellen vaikeneminen on vain avautumisen puuttumista. Tarkempi vaikenemisen tarkastelu osoitti vaikenemisen olevan moniulotteinen ilmiö, jota voivat motivoida hyvin monet erilaiset syyt, merkittävimpinä kuitenkin pelko ja avautumiseen liittyvät henkilökohtaiset kustannukset tai riskit. Käyttäytymisenä vaikeneminen vaikuttaa hyvin luontaiselta ihmisille ja asioista avautuminen ryhmässä nähdäänkin usein poikkeuksellisenä käyttäytymisenä. Erityisesti suomalaisille vaikeneminen vaikuttaa hyvin tavalliselta. Jo koulussa useat oppilaat eivät tahdo vastata opettajan kysymyksiin, vaikka tietäisivätkin oikean vastauksen tai he eivät kysy neuvoa heitä askarruttaviin kysymyksiin. Ei ole mikään ihme, jos tämä vaikenemisen kulttuuri siirtyisi eteenpäin työelämän kokouksiin ja palavereihin. Kokouksissa varmasti myös esimies olisi usein mielellään vaiti, mutta hänen roolinsa edellyttää asioista puhumista. Vaikenemisen ja alistuvan avautumisen seurauksena ovat usein päätökset, jotka eivät miellytä ketään ja joista kukaan ei halua ottaa vastuuta.

Vastavoimana vaikenemisen ehkäisemiselle olisi hyvä kehittää ihmisten poliittisia ja verbaalisia taitoja kuten suostuttelu-, neuvottelu- ja argumentointitaitoja. Taitojen kartuttua yksilöille kertyy positiivisia kokemuksia proaktiivisesta käyttäytymisestä ja he alkavat nähdä, että proaktiivisen käyttäytymisen hyödyt ovat suuremmat kuin siihen liittyvät riskit. Keskeisessä roolissa proaktiivisen käyttäytymisen pelkojen hälventämisessä on esimies. Hänen tulee aktiivisesti pyrkiä minimoimaan valtaeroja ryhmässä, erityisesti itsensä ja alaistensa välillä. Tärkeää on tietoisuus siitä, millaisena esimiehen käyttäytyminen näyttää alaisille. Esimiehet eivät välttämättä ole lainkaan tietoisia siitä, että heidän tietynlainen toimintansa ”pelottaa” alaisia. Ryhmän jäsenillä on tietysti kaikilla oma vastuunsa psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisessa.

Proaktiivisen käyttäytymisen taustatekijöiden analysoinnissa auttoi merkittävästi eri proaktiiviseen käyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden jakaminen etäisesti ja läheisesti vaikuttaviin tekijöihin ja niiden yhdistäminen suunnitellun käyttäytymisen teoriaan. Mallia ei kuitenkaan tule pitää täydellisenä esityksenä proaktiivisesta käyttäytymisestä, vaan olen pyrkinyt ottamaan siinä esille löytämäni keskeisimmät proaktiiviseen käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät. Pyrkimyksenäni oli, että malli perustuu tieteelliselle empiirisesti testatulle tiedolle ja mallin eri vaikutussuhteet ovat

teoreettisesti perusteltuja. Malli voidaan nähdä myös joustavana. Mallia voi täydentää lisäämällä uusia etäisiä taustatekijöitä tai käyttäytymiseen läheisesti vaikuttavia orientaatioita. Käytäntöön sovellettuna orientaatiot ja etäiset taustatekijät voidaan kuvata tarkemmin kohdeorganisaation tilanteeseen sopivaksi. Toivon tutkielmani antavan laaja-alaisen käsityksen siitä, mitkä tekijät edistävät ja mitkä heikentävät proaktiivista käyttäytymistä organisaatioissa.

Työ organisaatioissa voidaan suunnitella siten, että työntekijöille annetaan riittävästi autonomiaa omaan tekemiseen ja huolehditaan, että työntekijä saa tehdä monipuolisia työtehtäviä. Työnkierto voisi esimerkiksi olla toimiva tapa lisätä työntekijöiden proaktiivisuutta tehtäviä monipuolistamalla.

Työn suorittamisen tieltä pitäisi pyrkiä raivaamaan työn tekemisen selkeät esteet ja huolehtia työvälineiden, -tilojen, -prosessien ja menetelmien toimivuudesta, jotta ne eivät heikentäisi työn imua ja myös halua käyttäytyä proaktiivisesti. Esimiehet eivät useinkaan tiedä riittävästi työn esteistä, joten on tärkeää, että he pyrkivät aktiivisesti keräämään palautetta alaisiltaan ja ottavat palautteen vakavasti. Ehkä vielä tärkeämpää on, että työntekijät tuovat oma-aloitteisesti ongelmia esille esimiesten tietoisuuteen ja tarvittaessa vaikka käyttävät erilaisia painostuskeinoja (poliittista taitoa) saadakseen ongelmiin ratkaisun eivätkä anna periksi liian helpolla.

Rekrytoinnissa voidaan esimerkiksi ottaa huomioon tietyt persoonallisuuspiirteet. Mikäli ryhmä on hyvin ”sovinnollinen” eikä nykytilaa juuri haasteta, voi olla hyvä uutta työntekijää palkatessa yrittää löytää henkilö, joka on persoonallisuudeltaan proaktiivinen. Vastaavasti ryhmään voidaan myös etsiä persoonallisuuspiirteeltään korkeasti sovinnollista henkilöä, mikäli muut ryhmän jäsenet ovat hyvin proaktiivisia ja vähän sovinnollisia.

Proaktiivisen käyttäytymisen käsitteet pääasiassa ovat yhdysvaltalaisen ja saksalaisten tutkijoiden luomia. Yhdysvaltojen, Saksan ja Suomen työkuulttuurin välillä on eroja. Suomessa ei organisaatioiden sisällä ole yhtä suurta kilpailua kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. Proaktiiviseen käyttäytymiseen liittyy usein esillä oleminen, joka on luontaisempaa yhdysvaltalaisille työntekijöille kuin suomalaisille. Suomalaisessa työkuulttuurissa arvostetaan yhdysvaltalaisista kulttuuria enemmän työntekijöiden välistä tasa-arvoa ja harmoniaa ja siksi esimerkiksi hyvästä suorituksesta palkitaan maltillisemmin, eikä yksilöitä haluta nostaa yhtä paljon esille. Eri maiden organisaatioiden proaktiivisen käyttäytymisen ilmenemismuotojen ja proaktiivisen käyttäytymisen määrän vertailu onkin tärkeä tutkimusaihe tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Ahearn Kathleen K., Ferris Gerald R., Hochwarter Wayne A., Douglas Ceasar ja Ammeter Anthony P. 2004. Leader Political Skill and Team Performance. *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- Ajzen Icek. 2011. The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9), 1113-1127.
- Ajzen Icek. 2005. Attitudes, personality, and behavior. 2. painos. Maidenhead, Berkshire, England: Open University Press.
- Ajzen Icek ja Fishbein Martin. 1980. Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.
- Allen Tammy D. ja Rush Michael C. 1998. The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgements: A Field Study and a Laboratory Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
- Armitage Christopher J. ja Conner Mark. 2001. Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471-499.
- Ashford Susan J. ja Black J. S. 1996. Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
- Ashford Susan J., Rothbard Nancy P., Piderit Sandy K. ja Dutton Jane E. 1998. Out On a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57.
- Baer Markus ja Frese Michael. 2003. Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Baer Markus, Leenders Roger, Oldham Greg R. ja Vadera Abhijeet K. 2010. Win Or Lose the Battle for Creativity: the Power and Perils of Intergroup Competition. *Academy of Management Journal*, 53(4), 827-845.
- Bakker Arnold B. ja Demerouti Evangelia. 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bandura Albert. 1997. Self-efficacy : the exercise of control. New York: Freeman.
- Barry Bruce ja Stewart Greg L. 1997. Composition, Process, and Performance in Self-Managed Groups: The Role of Personality. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 62-78.
- Barsade Sigal G. 2002. The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Bateman Thomas S. ja Crant J. M. 1993. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.

- Beal Daniel J., Weiss Howard M., Barros Eduardo ja MacDermid Shelley M. 2005. An Episodic Process Model of Affective Influences on Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054-1068.
- Becker Thomas E. ja Vance Robert J. 1993. Construct Validity of Three Types of Organizational Citizenship behavior: An Illustration of the Direct Product Model with Refinements. *Journal of Management*, 19(3), 663-682.
- Berman Shawn L., Down Jonathan ja Hill Charles W. L. 2002. Tacit Knowledge as a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, 45(1), 13-31.
- Bhal Kanika ja Dadhich Anubha. 2011. Impact of Ethical Leadership and Leader-Member Exchange on Whistle Blowing: The Moderating Impact of the Moral Intensity of the Issue. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 485-496.
- Blau Peter H. 1967. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bok Sissela. 1984. *Secrets : on the ethics of concealment and revelation*. New York: Vintage Books.
- Bolino Mark C. 1999. Citizenship and Impression Management: Good Soldiers Or Good Actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Borman Walter C. ja Brush Donald H. 1993. More Progress Toward a Taxonomy of Managerial Performance Requirements. *Human Performance*, 6(1), 1-21.
- Borman Walter C. ja Motowidlo Stephan J. 1997. Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bowling Nathan. 2010. Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. *Journal of Business & Psychology*, 25(1), 119-130.
- Brief Arthur P. ja Motowidlo Stephan J. 1986. Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brown Penelope ja Levinson Stephen C. 1988. *Politeness : some universals in language usage*. Repr. painos. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brown Steven P. ja Leigh Thomas W. 1996. A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Burke Michael J., Brief Arthur P., George Jennifer M., Roberson Loriann ja Webster Jane. 1989. Measuring Affect at Work: Confirmatory Analyses of Competing Mood Structures With Conceptual Linkage to Cortical Regulatory Systems. *Journal of Personality & Social Psychology*, 57(6), 1091-1102.

- Burriss Ethan R., Detert James R. ja Chiaburu Dan S. 2008. Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.
- Cacioppo John T., Gardner Wendi L. ja Bernston Gary G. 1999. The Affect System Has Parallel and Integrative Processing Components: Form Follows Function. *Journal of Personality & Social Psychology*, 76(5), 839-855.
- Campbell Donald J. 1988. Task Complexity: A Review and Analysis. *Academy of Management Review*, 13(1), 40-52.
- Campbell John P., McHenry Jeffrey J. ja Wise Laress L. 1990. Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.
- Chan David. 2006. Interactive Effects of Situational Judgment Effectiveness and Proactive Personality on Work Perceptions and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 475-481.
- Chen Zhixia, Eisenberger Robert, Johnson Kelly M., Sucharski Ivan L. ja Aselage Justin. 2009. Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which? *Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.
- Chiu Randy K. 2003. Ethical Judgment and Whistleblowing Intention: Examining the Moderating Role of Locus of Control. *Journal of Business Ethics*, 43(1), 65-74.
- Coleman Venetta I. ja Borman Walter C. 2000. Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
- Conner Mark ja Armitage Christopher J. 1998. Extending the Theory of Planned Behavior: A Review and Avenues for Further Research. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1429-1464.
- Cosmides Leda ja Tooby John. 2000. Evolutionary psychology and the emotions. Teoksessa: Lewis M. ja Haviland-Jones J. M. (toim.) *Handbook of emotions*. New York, NY: Guilford Press, 91-115.
- Crant J., Kim Tae-Yeol ja Wang Jie. 2011. Dispositional Antecedents of Demonstration and Usefulness of Voice Behavior. *Journal of Business & Psychology*, 26(3), 285-297.
- Crant J. M. 1995. The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Crant J. M. 1996. The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 42-49.
- Crawford Eean R., LePine Jeffery A. ja Rich Bruce L. 2010. Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.

- De Maria William. 2006. Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 219-234.
- Deci Edward L., Ryan Richard M., Gagné Marylène, Leone Dean R., Usunov Julian ja Kornazheva Boyanka P. 2001. Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.
- Demerouti Evangelia ja Bakker Arnold B. 2011. The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Demerouti Evangelia, Nachreiner Friedhelm, Baker Arnold B. ja Schaufeli Wilmar B. 2001. The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Denison Daniel R. 1996. What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? a Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Detert James R. ja Burriss Ethan R. 2007. Leadership Behavior and Employee Voice: is the Door really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Detert James R. ja Edmondson Amy C. 2011. Implicit Voice Theories: Taken-For-Granted Rules of Self-Censorship at Work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Dewhirst H. D. 1971. Influence of Perceived Information-Sharing Norms on Communication Channel Utilization. *Academy of Management Journal*, 14(3), 305-315.
- Dutton Jane E., Ashford Susan J., Lawrence Katherine A. ja Miner-Rubino Kathi. 2002. Red Light, Green Light: Making Sense of the Organizational Context for Issue Selling. *Organization Science*, 13(4), 355-369.
- Dutton Jane E., Ashford Susan J., O'Neill Regina M., Hayes Erika ja Wierba Elizabeth E. 1997. Reading the Wind: how Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-423.
- Dutton Jane E., Ashford Susan J., O'Neill Regina M. ja Lawrence Katherine A. 2001. Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716-736.
- Eastman Kenneth K. 1994. In the Eyes of the Beholder: an Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1379-1391.
- Edmondson Amy. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson Amy C. 2003. Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.

- Eisenberger Robert, Armeli Stephen, Rexwinkel Barbara, Lynch Patrick D. ja Rhoades Linda. 2001. Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Elfenbein Hillary A. ja Ambady Nalini. 2002. On the Universality and Cultural Specificity of Emotion Recognition: A Meta-Analysis. *Psychological bulletin*, 128(2), 203-235.
- Estrada Michelle ja Brown Justin. 1995. Who gets the credit? *Small Group Research*, 26(1), 56-76.
- Fairholm Gilbert W. 1994. *Leadership and the Culture of Trust*. Westport. Connecticut: Praeger publishers.
- Farrell Dan. 1983. Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Fay Doris ja Frese Michael. 2001. The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies. *Human Performance*, 14(1), 97-124.
- Fay Doris ja Sonnentag Sabine. 2002. Rethinking the Effects of Stressors: A Longitudinal Study on Personal Initiative. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 221-234.
- Ferris Gerald, Davidson Sherry ja Perrewé Pamela. 2005. Developing Political Skill at Work. *Training*, 42(11), 40-45.
- Fishbein Martin ja Ajzen Icek. 1975. *Belief, attitude, intention and behavior : an introduction to theory and research*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Fisher Cynthia D. 2002. Antecedents and Consequences of Real-Time Affective Reactions at Work. *Motivation & Emotion*, 26(1), 3-30.
- Fredrickson Barbara L. 2001. The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson Barbara L. 1998. What Good Are Positive Emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Frese Michael. 2000. Executive Summary, Conclusions, and Policy Implications. Teoksessa: Frese M. (toim.) *Success and failure of microbusiness owners in Africa: A psychological approach*. Westport, Connecticut: Greenwood Publishers, 161-190.
- Frese Michael ja Fay Doris. 2001. Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Frese Michael, Fay Doris, Hilburger Tanja, Leng Karena ja Tag Almut. 1997. The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70(2), 139-161.
- Frese Michael, Garst Harry ja Fay Doris. 2007. Making Things Happen: Reciprocal Relationships Between Work Characteristics and Personal Initiative in a Four-Wave Longitudinal Structural Equation Model. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084-1102.

- Frese Michael, Kring Wolfgang, Soose Andrea ja Zempel Jeannette. 1996. Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- Frese Michael, Teng Eric ja Wijnen Cees J. D. 1999. Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139-1155.
- Frese Michael, van Gelderen Marco ja Ombach Michael. 2000. How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 1-18.
- Fritz Charlotte ja Sonnentag Sabine. 2009. Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday. *Journal of Management*, 35(1), 94-111.
- Fuller Jerry B., Marler Laura E. ja Hester Kim. 2006. Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089-1120.
- Galperin Bella L. 2012. Exploring the Nomological Network of Workplace Deviance: Developing and Validating a Measure of Constructive Deviance Exploring the Nomological Network of Workplace Deviance: Developing and Validating a Measure of Constructive Deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988-3025.
- Geddes Deanna ja Callister Ronda R. 2007. Crossing the Line(s): a Dual Threshold Model of Anger in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 721-746.
- George Jennifer M. ja Brief Arthur P. 1992. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity. *Psychological bulletin*, 112(2), 310-329.
- George Jennifer M. ja Jones Gareth R. 1997. Organizational Spontaneity in Context. *Human Performance*, 10(2), 153-170.
- Ghitulescu Brenda E. 2013. Making Change Happen: The Impact of Work Context on Adaptive and Proactive Behaviors. *The Journal of applied behavioral science*, 49(2), 206-245.
- Gibson Rosemary ja Singh Janardan P. 2003. *Wall of silence : the untold story of the medical mistakes that kill and injure millions of Americans*. Washington, D.C: LifeLine Press.
- Gist Marilyn E. ja Mitchell Terence B. 1992. Self-Efficacy: a Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Glick William H. 1985. Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.
- Glick William H. 1988. Response: Organizations Are Not Central Tendencies: Shadowboxing in the Dark, Round 2. *Academy of Management Review*, 13(1), 133-137.

- Gouldner Alvin W. 1960. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graham Jill W. 1986. Principled Organizational Dissent: a Theoretical Essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Grant Adam M. 2007. Relational Job Design and the Motivation to make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Grant Adam M. ja Ashford Susan J. 2008. The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Grant Adam M. ja Parker Sharon K. 2009. 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Grant Adam M., Parker Sharon ja Collins Catherine. 2009. Getting Credit for Proactive Behavior: supervisor Reactions Depend on what You Value and how You Feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.
- Griffin Ricky W. ja Lopez Yvette P. 2005. "Bad Behavior" in Organizations: A Review and Typology for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.
- Hackman J. R. ja Oldham Grey R. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hakanen Jari J., Perhoniemi Riku ja Toppinen-Tanner Salla. 2008. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of vocational behavior*, 73(1), 78-91.
- Harvey Jerry B. 1988. *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*. San Diego: Lexington.
- Hill Thomas, Smith Nancy D. ja Mann Millard F. 1987. Role of Efficacy Expectations in Predicting the Decision to Use Advanced Technologies: The Case of Computers. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 307-313.
- Hirschman Albert O. 1970. *Exit, voice, and loyalty : responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Ho ShihJen K., Chan Lilian ja Kidwell Roland E. J. 1999. The Implementation of Business Process Reengineering in American and Canadian Hospitals. *Health care management review*, 24(2), 19-31.
- Hobfoll Stevan E. 2001. The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll Stevan E. 2002. Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.

- Hoffman Brian J., Blair Carrie A., Meriac John P. ja Woehr David J. 2007. Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
- Hui Chun, Lim Simon S. K. ja Law Kenneth K. S. 2000. Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 822-828.
- Humphrey Stephen E., Nahrgang Jennifer D. ja Morgeson Frederick P. 2007. Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Ilies Remus ja Judge Timothy A. 2005. Goal Regulation Across Time: The Effects of Feedback and Affect. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 453-467.
- James Lawrence R., Joyce William F. ja Slocum Jr. John W. 1988. Comment: Organizations Do Not Cognize. *Academy of Management Review*, 13(1), 129-132.
- Johns Gary. 2006. The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408.
- Judge Timothy A. ja Ilies Remus. 2004. Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 661-673.
- Kahn William A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Katz Daniel ja Kahn Robert L. 1966. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Keskinen Soili. 2005. *Alaistaito : luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS.
- Kish-Gephart Jennifer, Detert James R., Klebe Treviño Linda ja Edmondson Amy C. 2009. The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Knoll Michael ja Dick Rolf. 2013. Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Kohn Linda T., Corrigan Janet ja Donaldson Molla S. 2000. *To err is human : building a safer health system*. Washington, D.C: National Academy Press.
- Krauss Stefanie I., Frese Michael, Friedrich Christian ja Unger Jens M. 2005. Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 14(3), 315-344.
- Lazarus Richard S. ja Folkman Susan. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

- Lee Fiona. 1993. Being Polite and Keeping MUM: How Bad News is Communicated in Organizational Hierarchies. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(14), 1124-1149.
- Lent Robert W., Brown Steven D. ja Larkin Kevin C. 1987. Comparison of Three Theoretically Derived Variables in Predicting Career and Academic Behavior: Self-Efficacy, Interest Congruence, and Consequence Thinking. *Journal of Counseling Psychology*, 34(3), 293-298.
- LePine Jeffrey A., Erez Amir ja Johnson Diane E. 2002. The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- LePine Jeffrey A. ja Van Dyne Linn. 1998. Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- LePine Jeffrey A. ja Van Dyne Linn. 2001. Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Liang Jian, Farh Crystal I.,C. ja Farh Jiing-Lih. 2012. Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: a Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-73.
- Liu Yongmei, Ferris Gerald R., Zinko Robert, Perrewé Pamela L., Weitz Bart ja Xu Jun. 2007. Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of vocational behavior*, 71(1), 146-165.
- Mackenzie Scott B., Podsakoff Philip M. ja Podsakoff Nathan P. 2011. Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: do Challenge-Oriented Behaviors really have an Impact on the Organization's Bottom Line? *Personnel Psychology*, 64(3), 559-592.
- Maier Norman R. 1967. Assets and liabilities in group problem solving: the need for an integrative function. *Psychological review*, 74(4), 239-249.
- Maierhofer Naomi I., Griffin Mark A. ja Sheehan Mary. 2000. Linking Manager Values and Behavior With Employee Values and Behavior: A Study of Values and Safety in the Hairdressing Industry. *Journal of occupational health psychology*, 5(4), 417-427.
- Marler Laura E., McKee D'L, Cox Susie, Simmering Marcia ja Allen David. 2012. Don't Make Me the Bad Guy: Organizational Norms, Self-monitoring, and the Mum Effect. *Journal of Managerial Issues*, 24(1), 97-116.
- May Douglas R., Gilson Richard L. ja Harter Lynn M. 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Mayer Roger C., Davis James H. ja Schoorman F. D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

- McCornack S. A. ja Levine T. R. 1992. When the alteration of information is viewed as deception: An empirical test of information manipulation theory. *Communication Monographs*, 59(1), 17-29.
- McCrae Robert R. ja Costa Paul T. 2003. *Personality in adulthood : a five-factor theory perspective*. 2. painos. New York: Guilford Press.
- Meglino Bruce M. ja Korsgaard M. A. 2004. Considering Rational Self-Interest as a Disposition: Organizational Implications of Other Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946-959.
- Mesmer-Magnus Jessica ja Viswesvaran Chockalingam. 2005. Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277-297.
- Meyerson Debra E. ja Scully Maureen A. 1995. Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change. *Organization Science*, 6(5), 585-600.
- Miceli Marcia P. ja Near Janet P. 1988. Individual and Situational Correlates of Whistle-Blowing. *Personnel Psychology*, 41(2), 267-281.
- Miceli Marcia P. ja Near Janet P. 2002. What makes whistle-blowers effective? Three field studies. *Human Relations*, 55(4), 455-479.
- Miceli Marcia P. ja Near Janet P. 1994. Whistleblowing: Reaping the benefits. *Academy of Management Executive*, 8(3), 65-72.
- Miceli Marcia P., Van Scotter James R., Near Janet P. ja Rehg Michael T. 2001. Individual Differences and Whistle-Blowing. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, PNP, C1-C6.
- Milliken Frances J., Morrison Elizabeth W. ja Hewlin Patricia F. 2003. An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mitchell Marie S. ja Ambrose Maureen L. 2007. Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Morgeson Frederick P., Delaney-Klinger Kelly ja Hemingway Monica A. 2005. The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399-406.
- Morgeson Frederick P. ja Humphrey Stephen E. 2006. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Morrison Elizabeth W. 2006. Doing the Job Well: An Investigation of Pro-Social Rule Breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28.

- Morrison Elizabeth W. ja Milliken Frances J. 2000. Organizational Silence: a Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison Elizabeth W. 1993. Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173-183.
- Morrison Elizabeth W. 1994. Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: the Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Morrison Elizabeth W. ja Phelps Corey C. 1999. Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Morrison Elizabeth W., Wheeler-Smith Sara ja Kamdar Dishan. 2011. Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183-191.
- Moss Kanter Rosabeth. 1979. Power failure in management circuits. *Harvard business review*, 57(4), 65-75.
- Niiniluoto Ilkka. 1980. Johdatus tieteenfilosofiaan : käsitteen- ja teorianmuodostus. Helsinki: Otava.
- Ohman Arne ja Mineka Susan. 2001. Fears, Phobias, and Preparedness: Toward an Evolved Module of Fear and Fear Learning. *Psychological review*, 108(3), 483-522.
- Olkkonen Maria-Elena ja Lipponen Jukka. 2006. Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- Oreg Shaul, Vakola Maria ja Armenakis Achilles. 2011. Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
- Organ Dennis W. 1997. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Park Heungsik ja Blenkinsopp John. 2009. Whistleblowing as Planned Behavior – A Survey of South Korean Police Officers. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 545-556.
- Parker Sharon K. 2007. `That is my job': How employees' role orientation affects their job performance. *Human Relations*, 60(3), 403-434.
- Parker Sharon K. 1998. Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
- Parker Sharon K. ja Collins Catherine G. 2010. Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.

- Parker Sharon K., Wall Toby D. ja Jackson Paul R. 1997. That's Not My Job: Developing Flexible Employee Work. *Academy of Management Journal*, 40(4), 899-929.
- Parker Sharon K., Williams Helen M. ja Turner Nick. 2006. Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Perry-Smith Jill. 2006. Social Yet Creative: the Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101.
- Perugini Marco, Gallucci Marcello, Presaghi Fabio ja Anna Paola E. 2003. The Personal Norm of Reciprocity. *European Journal of Personality*, 17(4), 251-283.
- Pierce Jon L., Gardner Donald G., Cummings Larry L. ja Dunham Randall B. 1989. Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Pinder Craig C. ja Harlos Karen P. 2001. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Teoksessa: Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 20: Emerald Group Publishing Limited*, 331-369.
- Podsakoff Philip M., MacKenzie Scott B., Paine Julie B. ja Bachrach Daniel G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Pyszczynski Thomas A. ja Greenberg Jeff. 1981. Role of disconfirmed expectancies in the instigation of attributional processing. *Journal of Personality & Social Psychology*, 40(1), 31-38.
- Rees Chris, Alfes Kerstin ja Gatenby Mark. 2013. Employee voice and engagement: connections and consequences. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- Reichers Arnon E. ja Schneider Benjamin. 1990. Climate and culture: an evolution of constructs. *Teoksessa: Organizational climate and culture. San Francisco, CA: Jossey-Bass*, 5-39.
- Robinson Sandra L. ja Bennett Rebecca J. 1995. A Typology of Deviant Workplace Behaviors: a Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rosen Sidney ja Tesser Abraham. 1970. On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. *Sociometry*, 33(3), 253-263.
- Rotundo Maria ja Sackett Paul R. 2002. The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Rusbult Caryl E., Farrell Dan, Rogers Glen ja Mainous III Arch G. 1988. Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: an Integrative Model of Responses to Declining Job Status Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Ryan Richard M. ja Deci Edward L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Rybowiak Volker, Garst Harry, Frese Michael ja Batinic Bernad. 1999. Error Orientation Questionnaire (EOQ): Reliability, Validity, and Different Language Equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 527-547.

Salanova M. ja Schaufeli W. B. 2008. A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.

Schaufeli Wilmar B. ja Bakker Arnold B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Schein Edgar H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider Benjamin. 1985. Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 36(1), 573-611.

Schultz P. W., Nolan Jessica M., Cialdini Robert B., Goldstein Noah J. ja Griskevicius Vladas. 2007. The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms. *Psychological Science (Wiley-Blackwell)*, 18(5), 429-434.

Schwarz Norbert ja Clore Gerald L. 1983. Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality & Social Psychology*, 45(3), 513-523.

Scott Robert L. 1993. Dialectical Tensions of Speaking and Silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1-18.

Seibert Scott E., Crant J. M. ja Krainer Maria L. 1999. Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.

Seibert Scott E., Kraimer Maria L. ja Crant J. M. 2001. What do Proactive People Do? a Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.

Seligman Martin E. P. 1975. *Helplessness : on depression, development and death*. San Francisco: Freeman.

Shalley Christina E., Zhou Jing ja Oldham Greg R. 2004. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.

Sims Randi L. ja Keenan John P. 1998. Predictors of External Whistleblowing: Organizational and Intrapersonal Variables. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 411-421.

Smith C. A., Organ Dennis W. ja Near Janet P. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

- Soane Emma, Shantz Amanda, Alfes Kerstin, Truss Catherine, Rees Chris ja Gatenby Mark. 2013. The Association of Meaningfulness, Well-Being, and Engagement with Absenteeism: A Moderated Mediation Model. *Human resource management*, 52(3), 441-456.
- Sonenshein Scott. 2006. Crafting Social Issues at Work. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1158-1172.
- Sonnentag Sabine. 2003. Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Spector Paul E. 2011. The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352.
- Spreitzer Gretchen M. ja Sonenshein Scott. 2004. Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.
- Staw Barry M. ja Boettger Richard D. 1990. Task Revision: a Neglected Form of Work Performance. *Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559.
- Staw Barry M. ja Epstein Lisa D. 2000. What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556.
- Tangirala Subrahmaniam ja Ramanujam Rangaraj. 2008. Employee Silence on Critical Work Issues: the Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Terborg James R. 1981. Interactional Psychology and Research on Human Behavior in Organizations. *Academy of Management Review*, 6(4), 569-576.
- Thomas Jeffrey P., Whitman Daniel S. ja Viswesvaran Chockalingam. 2010. Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(2), 275-300.
- Thompson Jeffery A. 2005. Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011-1017.
- Tornau Katharina ja Frese Michael. 2013. Construct Clean-Up in Proactivity Research: A Meta-Analysis on the Nomological Net of Work-Related Proactivity Concepts and their Incremental Validities. *Applied Psychology: An International Review*, 62(1), 44-96.
- Treadway Darren C., Ferris Gerald R., Duke Allison B., Adams Garry L. ja Thatcher Jason B. 2007. The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 848-855.
- Tucker Sean, Chmiel Nik, Turner Nuck, Hershcovis M. S. ja Stride Chris B. 2008. Perceived Organizational Support for Safety and Employee Safety Voice: The Mediating Role of Coworker Support for Safety. *Journal of occupational health psychology*, 13(4), 319-330.

- Turner Ronny E., Edgley Charles ja Olmstead Glen. 1975. Information control in conversations: honesty is not always the best policy. *Kansas Journal of Sociology*, 11, 69-85.
- Umphress Elizabeth E. ja Bingham John B. 2011. When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640.
- Uusitalo Hannu. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma : johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.
- Vadera Abhijeet K., Pratt Michael G. ja Mishra Pooja. 2013. Constructive Deviance in Organizations: Integrating and Moving Forward. *Journal of Management*, 39(5), 1221-1276.
- Van Dyne Linn, Ang Soon ja Botero Isabel C. 2003. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne Linn ja LePine Jeffrey A. 1998. Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne ,Linn, Graham Jill W. ja Dienesch Richard M. 1994. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Scotter James R. ja Motowidlo Stephan J. 1996. Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Van Scotter James R., Motowidlo Stephan J. ja Cross Thomas C. 2000. Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535.
- Venkataramani Vijaya ja Tangirala Subrahmaniam. 2010. When and Why Do Central Employees Speak Up? An Examination of Mediating and Moderating Variables. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 582-591.
- Vey Meredith A. ja Campbell John P. 2004. In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring? *Human Performance*, 17(1), 119-135.
- Victor Bart, Boynton Andrew ja Stephens-Jahng Theresa. 2000. The Effective Design of Work Under Total Quality Management. *Organization Science*, 11(1), 102-117.
- Wageman Ruth. 2001. How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching. *Organization Science*, 12(5), 559-577.
- Walumbwa Fred O. ja Schaubroeck John. 2009. Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.

- Warren Danielle E. 2003. Constructive and Destructive Deviance in Organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622-632.
- Waterson P. E., Clegg C. W., Bolden R., Pepper K., Warr P. B. ja Wall T. D. 1999. The use and effectiveness of modern manufacturing practices: a survey of UK industry. *International Journal of Production Research*, 37(10), 2271-2292.
- Watson David, Clark Lee A. ja Tellegen Auke. 1988. Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality & Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Weick Karl E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weiss Howard M. ja Cropanzano Russell. 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.
- Weiss Howard M., Suckow Kathleen ja Cropanzano Russell. 1999. Effects of Justice Conditions on Discrete Emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794.
- Welbourne Theresa M., Johnson Diane E. ja Erez Amir. 1998. The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.
- Withey Michael J. ja Cooper William H. 1989. Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Wolff Katharina, Nordin Karin, Brun Wibecke, Berglund Gunilla ja Kvale Gerd. 2011. Affective and cognitive attitudes, uncertainty avoidance and intention to obtain genetic testing: An extension of the Theory of Planned Behaviour. *Psychology & Health*, 26(9), 1143-1155.
- Wong Paul T. ja Weiner Bernard. 1981. When people ask "why" questions, and the heuristics of attributional search. *Journal of Personality & Social Psychology*, 40(4), 650-663.
- Wood Robert E. 1986. Task Complexity: Definition of the Construct. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 37(1), 60-82.
- Zhao Bin ja Olivera Fernando. 2006. Error Reporting in Organizations. *Academy of Management Review*, 31(4), 1012-1030.