

Tunteet työpaikan vaikeissa tilanteissa esimiesten kokemina

Nanne Lappalainen



Tekijä Nanne Lappalainen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Tunteet työpaikan vaikeissa tilanteissa esimiesten kokemina	Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 1
<p>Tunteilla on tärkeä merkitys jokapäiväisessä elämässämme ja tunteet kuuluvat vahvasti myös työelämään. Esimiehet kohtaavat urallaan useita vaikeita tilanteita, joissa niin esimiehelle itselleen kuin alaisillekin herää paljon tunteita. Esimiehen tunneäly vaikuttaa pitkälti siihen, kuinka hyvin vaikeat tilanteet saadaan selvitettyä. Esimieheltä vaaditaan hyviä tunnetaitoja ongelmien ratkojana esimiehen roolissa, sillä hänen tulisi säädellä niin omia, kuin alaisenkin tunteita.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaiset työelämän tilanteet esimiehet ovat kokeneet kaikkein haastavimmiksi tunteiden näkökulmasta. Kohderyhmänä on kokeneemmat esimiehet, jotka ovat ehtineet ratkomaan urallaan erilaisia ongelmia. Näkökulmaksi haluttiin valita esimies, sillä esimiesten jaksaminen ja kokemat tunteet jäivät helposti vähälle huomiolle johdon ja alaisten välimaastossa.</p> <p>Työn tietoperusta koostuu tunteista työelämässä. Golemanin malli tunneälystä esitellään tietoperustan alkuvaiheilla, ja sen avulla on myös analysoitu tutkimustuloksia. Tietoperusta käsittelee lisäksi työpaikan tyypillisiä ongelmatilanteita, tunteiden vaikutusta päätöksentekoon sekä esimiehen rooliodotuksia ja vastuuta.</p> <p>Tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja siihen on haastateltu viittä esimiestä puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Esimiehet kertoivat vaikeimmasta kokemuksestaan omalla esimiesurallaan kertomuksen muodossa ja vastasivat tämän jälkeen täsmentäviin kysymyksiin tunteisiin liittyen. Kertomuksia ei tunnistettavuuden vuoksi raportoitu kokonaisuudessaan.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan esimiesten rooliodotukset vaikuttivat esimiesten tunteiden hallintaan ja alaisten tunteiden säätelyyn. Alaisten kieltoreaktiot ja erilaiset reagointitavat uhkaan olivat tyypillisiä. Lisäksi esimiehen itsehallinta, jämäkkyys ja empatiakyky olivat avainasemassa tilanteiden ratkaisussa.</p>	
Asiasanat Tunteet, tunneäly, ongelmat, esimies	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset	2
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	2
2	Tunteet työelämässä	4
2.1	Tunteet esimiestyössä	5
2.2	Esimiehen tunneäly	6
2.3	Tunteiden itsetuntemus ja itsehallinta	8
2.4	Sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta	11
2.5	Tunneälyn kehittäminen	13
2.6	Tunteet ja päätöksenteko	14
2.7	Positiivisten tunteiden merkitys	15
3	Esimies ja ongelmatilanteet	17
3.1	Muutos- ja kriisitilanteet	17
3.2	Rakenteelliset ongelmat ja epäselvät asiat	18
3.3	Alaisen henkilökohtaiset ongelmat	19
3.4	Ongelmat yhteistyössä ja ristiriidat	19
3.5	Esimiehen rooli ja vastuu	20
3.6	Esimiehen oma jaksaminen ja tuki	21
4	Empiirisen tutkimuksen toteutus	23
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	23
4.2	Tiedonkeruumenetelmä ja aineiston analysointi	24
4.3	Tutkimuksen perusjoukko	25
5	Esimiesten kokemukset tunteiden merkityksestä työelämän vaikeissa tilanteissa	27
5.1	Vaikeat työelämän tilanteet	27
5.2	Puuttuvat toimintamallit ja tilanteiden yllättävyys	29
5.3	Tunteiden itsehallinta ja itsetuntemus tilanteissa	30
5.4	Sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta tilanteissa	32
5.5	Miten esimiehet mieltävät tunnejohtajuuden	35
6	Pohdinta	38
6.1	Johtopäätökset	38
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	42
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja oma oppiminen	43
	Lähteet	46
	Liitteet	50
	Liite 1. Haastattelukysymykset	50

1 Johdanto

Eräs esimies sanoi minulle kerran kutakuinkin näin: *”Kaikki on tietysti kivaa silloin kun asiat menee hyvin. Esimies viihtyy helposti työssä silloin kun tehdään tulosta ja kaikki on tyytyväisiä. Vaikeina aikoina esimiestyö ei enää olekaan yhtä herkkua.”* Mutta tätähän työelämä- niin kuin elämä itsessään on. Vaikeita tilanteita ja tunteita on kohdattava, ja vaikeiden tilanteiden selvittäminen kuuluu esimiehen arkeen.

Työpaikan vaikeat tilanteet pistävät esimiehen johtamistaidot koetukselle. Esimiehen perustehtäviin kuuluu varmistaa työyhteisön toimivuus, sekä taata työpaikan työntekoa edellytykset. Ongelmia esiintyy jokaisessa työyhteisössä ja ne ovat työelämän arkipäivää. Esimiehen vastuulla on kuitenkin puuttua ongelmiin. (Järvinen 2016, 69–71.) Tunteet ohjaavat käyttäytymistämme enemmän kuin luulemme, ja esimies työskentelee näiden kaikkien tunnereaktioiden keskellä työyhteisössä. Monesti esimies johtajanroolissaan haluaa jonkin toiminnan muuttuvan kohdatessaan alaisen. Tämä herättää alaisessa usein uhan tunteen, mikä johtaa väistämättä jonkinlaiseen tunnereaktioon. Myös esimiehelle itselleen herää luonnollisesti tilanteessa tunteita. (Hiltunen 2011, 71–75.) Erilaiset tunteet ovat usein syynä sille, miksi tilanteet koetaan vaikeiksi selvittää. Emme usein tiedostakaan, kuinka paljon tunteilla on merkitystä myös työelämän haasteissa. Esimiehen taidoilla hallita niin omia tunteita, kuin ottaa huomioon myöskin alaisten tunteet, on suuri merkitys vaikeiden tilanteiden selvittämisen lopputuloksen kannalta.

Tunneäly koostuu psyykkisestä ja sosiaalisesta kapasiteetista. Kun esimies omaa vahvan tunneällyn lisäksi hyvät johtajaominaisuudet, edistää se työyhteisön luottamusta ja sitoutumista. Tunneällyn merkitys hyvien johtajaominaisuuksien rinnalla on viime aikoina korostunut, ja amerikkalaiset konsulttiyhtiöt ovat nostaneet sen tulevaisuuden johtajien valttikoriksi. (Hagqvist, Nevalainen & Puranen 2014, 122–123.) Golemanin (2014,8) mallin mukaan tunneäly koostuu neljästä elementistä: itsetuntemuksesta, sosiaalisesta tietoisuudesta, itsehallinnasta sekä ihmissuhteiden hallinnasta. Tunneäly käsitteenä on esitelty tarkemmin opinnäytetyön tietoperustassa.

Asiakeskeinen johtamistyyli on vielä hyvin yleinen esimiesten keskuudessa, perustuen perinteisiin johtamiskäytäntöihin. Esimiehen on kuitenkin saatava ihmiset työssä tekemään asioita: asioita ei voida johtaa, vaan ihmisiä on johdettava, jotta he saavat aikaiseksi asioita. (Juuti & Salmi 2014, 154–155.) Mutta miten tunteet tyyppillisesti esiintyvät näissä työpaikan vaikeissa tilanteissa ja miten esimies pystyy hyödyntämään tunneällyään ihmisten sekä itsensä johtamisessa?

1.1 Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset

Aikaisemman tutkimuksen mukaan suomalaisten esimiesten tunneälytaidoissa on ollut puutteita verrattuna kansainvälisiin tuloksiin. Nais- ja miesesimiehien välillä ei ole havaittu kovinkaan merkittävää eroa. Erityisesti puutteita on ilmennyt tunteiden havaitsemisessa. Saarisen mukaan suomalaisten keskuudessa olisi hyvä muuttaa tunteisiin kohdistuvia asenteita, ja tunteet tulisi nähdä enemmänkin tärkeänä tietona, kuin ajattelua häiritsevinä. (Saarinen 2007 181, 184.) Tunneälykyys on yhdistetty esimiehien tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Helposti lähestyttävyyden, itsevarmuuden ja inspiroimisen ovat olleet alueita, jotka on yhdistetty parempiin johtajaominaisuuksiin kokonaisuudessaan. Empaattisuus ja esimiehen helposti lähestyttävyyden ovat olleet piirteitä, jotka ovat vaikuttaneet alaisten positiivisiin mielikuviin esimiehistä. Tunneälyä ja sosiaalisia taitoja on mahdollisuus kehittää, ja iän tuoma kokemus on yhdistetty esimiehen parempaan alaisten kokemaan lähestyttävyyteen. (Lappalainen 2012, 126–128.)

Opinnäytetyö pohjautuu pitkälti Golemanin malliin tunneälystä, johon tutkimuksessa esiintyviä elementtejä on peilattu. Tilanteita on arvioitu niin esimiehen omien tunteiden säätelyn keinojen kannalta, kuin alaisissa heränneiden tunteiden kannalta. Muita tunneälyn merkittäviä tutkijoita ovat John D. Mayer ja Peter Salovey, joiden ajatuksia ja näkökulmia on tuotu opinnäytetyössä ilmi. Tämä opinnäytetyö perustuu henkilökohtaiseen kiinnostukseen perustuen esimiesten työssä kohtaamiin vaikeisiin ongelmatilanteisiin, niistä selviämiseen ja erityisesti tunteiden ja tunneälyn merkitykseen tilanteissa ja esimiestyössä. Kiinnostus aihealuetta kohtaan heräsi syystä, että esimiesten omiin tunteisiin ja psyykkiseen jaksamiseen ei olla kiinnitetty niin paljon huomiota, verrattuna henkilöstön hyvinvointiin. Esimiehet kohtaavat kuitenkin työelämässä paljon haastavia tilanteita, joutuvat paineen alle ja ovat johdon sekä alaisten ristitulessa. Esimiehen rooli ei tee esimiehistä superihmisiä, vaan heilläkin on tunteet joita ei tulisi sivuuttaa. Lisäksi esimiehet ovat vastuussa monissa työyhteisön asioissa siitä, miten alaiset kokevat asioiden hoituvan. Esimiehiltä vaaditaan paljon siis niin omien, kuin toisten tunteiden vaikuttajana.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella esimiesten kokemuksia tunteiden merkityksestä työpaikan vaikeissa tilanteissa. Tavoitteena on selvittää:

- Minkälaiset tilanteet esimiehet ovat kokeneet kaikkein haastavimmiksi esimiesuralaan tunteiden näkökulmasta?
- Minkälaisia tunteita esimiehet ovat kokeneet tilanteissa ja miten esimiehet ovat säädelleet omia tunteitaan?

- Minkälaisia alaisten tunnereaktioita esimiehet ovat kohdanneet tilanteissa, ja miten esimiehet ovat mahdollisesti säädelleet alaisten tunnereaktioita?
- Kokevatko esimiehet tunteet vaikeissa tilanteissa tärkeäksi informaatioksi vai päätöksentekoa häiritseviksi?

Opinnäytetyön kiinnostuksen kohteena on kokeneemmat esimiehet, ja kohderyhmä on rajattu yli neljäänkymmeneen ikävuoteen. Tunteet koetaan subjektiivisesti, ja tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusaihe on hyvin henkilökohtainen, yhdistäen esimiehen kokeman vaikean tilanteen lisäksi tunteet. Tämän vuoksi tutkimus on toteutettu anonyymisti, eikä kertomuksia olla raportoitu kokonaisuudessaan. Työelämän vaikeita tilanteita on haluttu käsitellä laajasti, eikä niitä olla rajattu mihinkään tiettyyn vaikeaan tilanteeseen, sillä jokainen esimies kokee työelämän vaikeimmat tilanteet yksilöllisesti. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on työelämän moninaiset vaikeat tilanteet ja niiden johtaminen. Erityisesti ne tilanteet, joissa herää väistämättä paljon tunteita ja esimiesominaisuudet joutuvat testiin.

2 Tunteet työelämässä

Tunteilla on tärkeä merkitys elämässämme. Ne saavat meidät tuntemaan elämämme mielekkääksi, mutta toisaalta ne myös takaavat elossa säilymisemme. Tunteet saavat meidät toimimaan ja laittamaan asiat tärkeysjärjestykseen. Tunteiden avulla joko hakeudumme meitä miellyttävien asioiden äärelle, tai vaihtoehtoisesti ymmärrämme ottaa etäisyyttä ja jopa suoranaisesti vältämme itsellemme haitallisia sekä vaarallisia asioita. Tunteet vaikuttavat havaitsemiseen ja ajatteluun, sillä vahvat tunnekokemukset jättävät vahvan muistijäljen tapahtuneesta. Tunteiden vaikutuksia oppimiseen on tutkittu, ja positiivisten tunnekokemusten on todettu lisäävän kykyä keskittyä ja ratkaista ongelmia. Edellisten lisäksi tunteet vaikuttavat pitkälti sosiaaliseen elämäämme ja ihmissuhteisiimme. Tunteet ylläpitävät ihmissuhteita, ja tunneilmaisujen avulla pystymme lukemaan jo toistemme kasvoilta paljon sanattomasti. Tunteet ovat siis läsnä jokapäiväisessä elämässämme, ja kaikessa mitä teemme. (Kokkonen 2010, 11–14.) Ihminen ei ole aina niin rationaalinen toiminnassaan, sillä tunteet ja vaistot ohjaavat toimintaamme enemmän kuin usein luulemmekaan. (Hiltunen 2011, 71).

Tunteet voidaan jakaa perustunteisiin ja opittuihin tunteisiin. Perustunteet ovat välttämättömiä hengissä pysymisen, hyvinvointimme ja motivaatiomme kannalta. Ihmisen perustunteet ovat ilo, suru, pelko, viha, inho ja hämmennys. (Luukkala 2011, 77.) On tutkittu, että perustunteet ovat synnynnäisiä ja, ja ne tunnistetaan ihmisten kasvoilta kulttuurista riippumatta. (Sydänmaanlakka 2010, 175.) Opitut tai sosiaaliset tunteet ovat taas monimutkaisempia, ja pohjautuvat ihmisen perustunteisiin. Näitä opittuja tunteita ovat esimerkiksi mustasukkaisuus, kateus, kunnianhimo ja häpeä. (Luukkala 2011, 77.) Tunteiden on tutkittu ilmenevän ihmisen kasvoilta. Kehon kieli kertoo taas enemmänkin siitä, miten tunteita hallitaan. (Hill 2010, 29.)

Tunteet vaikuttavat niin kehoon kuin mieleenkin. Tietyt tunnereaktiot saavat sykkeemme kiihtymään, kehomme vapisemaan ja hengityksemme muuttumaan. (Sydänmaanlakka 2010, 176.) Mutta miten tunteet syntyvät? Ensinnäkin on tehtävä ero sanoille tunne ja emootio. Emootio tarkoittaa kehomme reaktiota, joka on automaattinen. Tunne taas tarkoittaa mielen reaktiota, ja tällöin olemme tehneet myös jonkinlaisen tulkinnan tapahtuneesta. Kun kohtaamme aistimuksen, esimerkiksi jonkin ulkoisen tapahtuman, syntyy ensimmäiseksi emootio. Vasta kun aistimus tavoittaa mielemme, ja teemme tulkinnan tilanteesta, syntyy tunne. Primitiiviset tunnereaktiot eli emootiot ovat olleet elintärkeitä lajin säilymisen kannalta, ja ne ovat evoluution jäännös. (Sydänmaanlakka 2010, 17–179.) Elämän

säilymisen kannalta on tärkeää, että meillä on ”taistele tai pakene”- järjestelmä, joka reagoi automaattisesti vaaraan. Järjestelmä voi kuitenkin aktivoitua silloinkin, kun todellista vaaraa ei ole, ja aiheuttaa ihmisen toiminnassa impulsiivisuutta. (Cloud 2014, 61–62.)

Aivojemme limbisen järjestelmä vaikuttaa muistin ja oppimisen lisäksi tunteiden säätelyyn. Limbisen järjestelmän osa manteliumake on keskus, joka säätelee tunnereaktioita kuten pelkoja ja aggressioita. Manteliumake reagoi vaaraan hyvin nopeasti, mutta sen toimintaa tasapainottaa aivojemme otsalohkossa sijaitseva rationaalinen tunnekeskus, jonka avulla pystymme säätelämään tunteitamme. Rationaalisen tunnekeskuksen toimintaa pystymme kehittämään, mikä on yksi osa tunneälyä. (Sydänmaanlakka 2010, 133 & 135.) Tunneälyn ja rationaalisen tunnekeskuksen toiminnan kehittämistä tullaan kertomaan lisää tuonnempana.

2.1 Tunteet esimiestyössä

Suomalaisten esimiesten keskuudessa on tyypillistä pitää tunteellisuus kurissa, eikä tunteita mielellään haluta näyttää. On tutkittu, että suomalaisten tunneälyn taidot ovat keskimääräistä heikompia esimiehien keskuudessa. Tunnetaidot kuitenkin helpottavat elämää, ja tunteiden tunnistaminen sekä rakentava ilmaisu auttavat esimiestä työssään. Lisäksi olisi tärkeää, että ongelmallisia asioita pystyttäisiin tuomaan työyhteisössä esille. Tunneosaaminen on taito, jossa jotkut ovat taitavampia kuin toiset, mutta jossa jokainen pystyy kehittymään. (Manka 2007, 74–78.) Tunteita näytetään suomalaisessa työelämässä niukasti, ja tyypillistä on miehinen tunteiden ilmaisu, jossa halutaan pysyä asiassa. Rakentavasti tunteita ilmaistaessa ei kuitenkaan tarvitse olla ylitunteellinen, vaan tunteista asiallisesti puhuminen riittää. Jos henkilöstön tunteet jäävät ilmaisematta, niin ajaututaan useimmiten kaaokseen, ongelmiin ja näitä asioita puidaan kahvipöydässä ilman esimiestä. Esimiehen tulisikin nostaa alaistensa tunteita esiin. Tunteista puhuminen ei ole kuitenkaan aina helppoa, ja se voi tuntua joskus kiusalliseltakin. (Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 113–117.)

Esimehilläkin on tunteet, ja esimiehen ei tarvitse olla tunteellinen johtaja ollakseen tunteva johtaja. Kun tunteita käsitellään oikein, kyetään toimimaan hallitusti. Ymmärtääkseen tunteita, on esimiehen oltava tietoinen erilaisista tunteista. Ensin on tunnistettava tunne, sitten voi miettiä mistä se johtuu. Tunteista puhuminen voi olla vaikeaa, mutta johtuuko se oikeasti siitä, ettei tunteita tunnisteta? (Hagqvist, Nevalainen & Puranen 2014, 116–121.) Esimiehet, jotka omaavat hyvät tunnetaidot, tuovat työpaikan ilmapiiriin paljon hyvää: oikeudenmukaisuuden tunne, vastuullisuus, sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys ovat näillä

työpaikoilla korkeampia. Vastaavasti taas esimies, jonka tunnetaidot ovat puutteellisia, lisäävät työpaikan pahoinvointia. (Kokkonen 2010, 126–127.) Esimiehen väitellessä liikaa tunnesiteitä, ajautuu hän kauemmaksi henkilöstöstä puuttuvan kontaktin vuoksi. Alaiset kokevat tämän nimittäin esimiehen kiinnostuksen puutteeksi. Tällöin syntyy varauksellisuutta, joka häiritsee vuorovaikutusta. Esimies joka ei ole tarpeeksi läsnä, aiheuttaa myöskin ongelmia tunnetason vuorovaikutukseen. (Järvinen 2014, 99–100.)

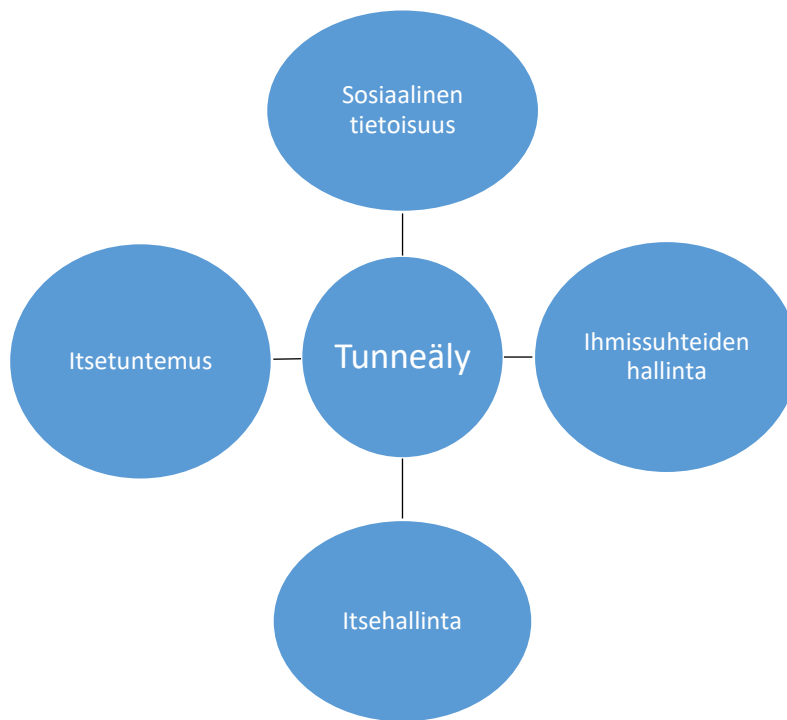
Sanotaan, että vaikuttavat johtajat käyttävät tunteiden ilmaisua puheissaan. He tiedostavat myös tunteiden merkityksen, viestiessään työpaikan tulevaisuuden muutoksista. Tunteiden tiedostaminen muutosjohtamisessa helpottaa alaisten muutosvastarintaisuudesta ylipääsyä. Ilmaisemalla omia tunteita, sekä tiedostamalla ja ohjaamalla alaisten tunnereaktioita, esimiehet pystyvät ohjaamaan työpaikan vaikeita tilanteita tehokkaammin. (Robbins & Judge 2012, 84.) Saarisen ja Aalto-Setälän (2009, 43.) mukaan parhaat puheet sisältävät järkiargumentit, mutta niissä pyritään vaikuttamaan myös tunteisiin: esimerkkinä Martin Luther Kingin puhe ”I have a dream”.

Jos tiedot, taidot ja työkalut ovat ihmisten tunteiden käsittelystä puutteelliset, heijastuu tämä henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen tuottavuuteen. Esimiehen tunnejohtajuuden taidot korostuvat muutos- ja ongelmatilanteissa, ja usein esimiehet voivatkin kokea puun ja kuoren välissä puutteellisuutta omassa vaikutusvallassaan ja taidossa käsitellä ihmissuhteita. Kun esimies käyttää omia tunteitaan vaikuttaakseen alaisten mielialaan, kutsutaan tätä emotionaaliseksi työksi. Emotionaalinen työ voidaan kokea raskaaksi, mutta oikein käytettynä se on hyvin tehokasta. Tunteet tulisi mieltää tärkeänä informaationa, jota olisi hyvä pystyä hyödyntämään. (Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 22–24.) Tunteita on hyvä tunnistaa ja hyväksyä – niin omia kuin muidenkin tunteita. (Harju & Kallasvuo 2007, 74.)

2.2 Esimiehen tunneäly

Tunneäly on käsitteenä melko nuori ja sen tutkiminen aloitettiin vasta 1980-luvun lopussa. Suomessa tunneälystä alettiin puhua vielä tätäkin myöhemmin. (Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 31.) Golemanin (2014, 8.) mallin mukaan tunneäly koostuu neljästä elementistä: itsetuntemuksesta, sosiaalisesta tietoisuudesta, itsehallinnasta sekä ihmissuhteiden hallinnasta. Näillä neljällä esimiehen tunneälyn elementillä on positiivinen vaikutus muihin.

Tunneälyn tutkijoiden Mayerin ja Saloveyn mukaan: ”Tunneäly on apukäsite, jonka avulla on yritetty kuvata ihmisen toimintakykyyn ja elämänlaatuun vaikuttavien tunteiden havaitsemiseen, käyttämiseen, ymmärtämiseen ja säätelyyn liittyvää älykkyyttä.” (Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 31.)



Kuvio 1. Tunneällyn osa-alueet (Goleman 2014, 8)

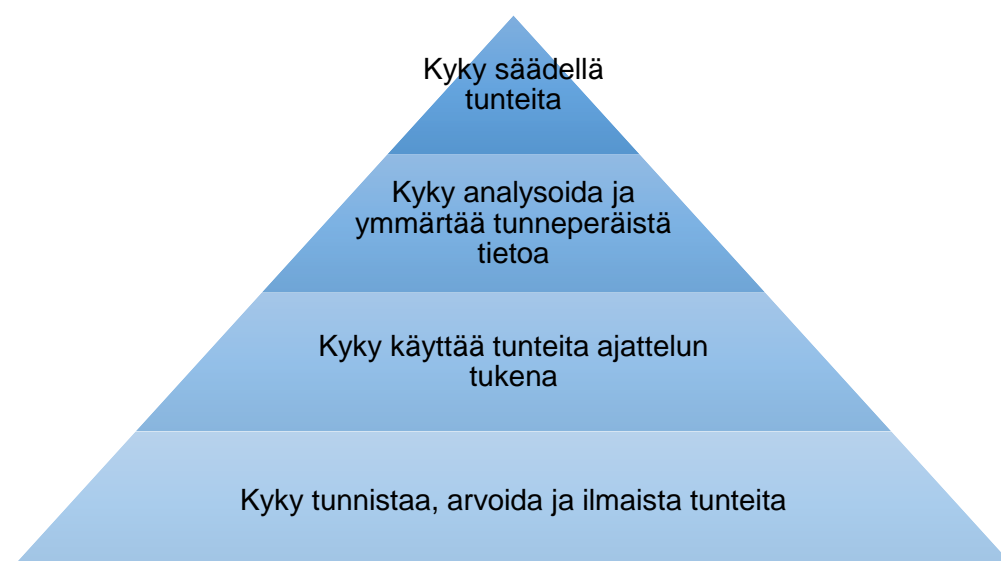
Itsetuntemus luo pohjan tunneällyn muille elementeille. Hyvän itsetuntemuksen omaava esimies tunnistaa omat kehityskohteensa sekä vahvuutensa ja kykenee ennakoimaan omaa käyttäytymistään. Toisin sanoen hän omaa hyvän minäkuvan. Itsehillintä on taas elementti, joka kattaa esimiehen tunteiden hallinnan ja oikeisiin asioihin keskittymisen. Itsehillinnän omaava esimies ei toimi niin sanotusti tunteidensa vallassa, vaan miettii ennen kuin toimii. Sosiaalinen tietoisuus ja esimiehen empatiakyky kattavat taitoja liittyen alaisten tunteiden tunnistamiseen, jolloin esimies kykenee toimimaan muun muassa ongelmatilanteissa alaisen tunteita kunnioittaen. Viimeinen elementti eli suhdetaidot, tarkoittaa esimiehen ymmärrystä erilaisista vuorovaikutuskeinoista alaisiin. Suhdetaidoiltaan älykäs esimies tiedostaa alaisten erilaisuuden ja tarpeet vuorovaikutuksessa. (Hagqvist ym. 2014, 123–124.) Kokkosen (2010, 39.) mukaan esimiehen tunneällyn pohjana on tunteiden tunnistaminen, kyky tunteiden arvioimiseen ja ilmaisuun. Tunneällyn on tutkittu olevan yhteydessä yksilön herkkyyteen. Tunneälykkäät ihmiset ovat alttiimpia stressille, ehkä johtuen siitä, että he tiedostavat herkemmin ikävien asioiden johtuvan heistä. Yleisesti tunneäly on kuitenkin myönteinen ominaisuus, ja se yhdistetään hyviin sosiaalisiin taitoihin, ja vahvat tunneällyn taidot omaavat ovat usein pidettyjä ihmisiä. (Ojanen 2014, 68–70.)

On tutkittu, että esimiehen tunneäly vaikuttaa hänen johtamistyyliinsä. Johtamistyyliillä on taas suuri vaikutus siihen, miten alaiset kokevat työpaikan työilmapiirin. Niin alaisten kuin

esimiehen korkea tunneäly on yhteydessä työpaikan parempiin sosiaalisiin suhteisiin, tehokkuuteen ja sitoutumiseen. Korkea tunneäly vaikuttaa esimiehen kykyyn keksiä sellaisia kannustimia, jotka todella motivoivat henkilöstöä. Yrityksissä, joissa huomioidaan tunneälyn kehittäminen, hyödytään sen työyhteisöön tuomista lukuisista hyödyistä. (Maamari & Majdalani 2017, 1, 18.) Tunneälykkyyteen liittyy kyky tunnistaa sekä omia, että muiden tunteita. Tunteiden tunnistamisen lisäksi kyetään myös ilmaisemaan omia tunteita ja tarpeita. Tunneälykäs esimies kykenee säätelemään omia sekä muiden tunteita positiiviseen suuntaan. Yksi tunneälykkyyden ominaisuus on myöskin käyttää tunteita muistamisen tukena. Lisäksi tunneälykkyyteen liittyy kyky ymmärtää tunteiden moninaisuutta sekä päällekkäisyyttä, ja tapahtumien sekä tunteiden yhteyksiä. (Kokkonen 2010, 41.)

2.3 Tunteiden itsetuntemus ja itsehallinta

Tunteiden säätelyn merkitys tulee esille jo lapsuusiässä. Tutkimuksissa on havaittu, että tunteiden säätelyllä on vahva yhteys sosiaalisiin taitoihin, ja lapset jotka kykenevät säätelemään omia tunnetilojaan ovat suositumpia ja pidetympiä verrattuna lapsiin, jotka ilmaisevat herkästi impulsiivisuutta tai äkkipikaisuutta. Tunteiden säätely on myöskin aikuisiällä vahvasti yhteydessä sosiaalisiin taitoihin, ja tunteiden säätely auttaa toisen asemaan asettumisessa. (Kokkonen 2014, 43–44.) Esimies pystyykin ymmärtämään ja säätelemään toisten tunteita vasta kun hän pystyy kohtaamaan omat tunteensa. Alitajunnassa on paljon torjuttuja ja kielteisiä kokemuksia, joiden hyväksymisen avulla esimies pystyy kasvamaan niin ihmisenä kuin esimiehenäkin. (Juuti & Salmi 2014, 162–163.) Tunteiden tunnistaminen, niiden arvioiminen ja ilmaiseminen, ovat tunneälyn pohjalla, jonka varaan tunteiden säätely rakentuu:



Kuvio 2. Mayerin ja Saloveyn malli tunneälystä ja tunnetaidoista. (Kokkonen 2014, 39.)

Tunteiden hallinnan taustalla on erilaisia motiiveja, ja ihmiset hallitsevat tiettyjä tunteita erilaisista syistä. Tunteiden hallitseminen tarkoittaa olemassa olevan tunteen muuttamista halutuksi tunteeksi. Kun ihminen hallitsee jotain tunnetilaa, hän olettaa käyttäytymisellään saavuttavansa jotain, eli tunteiden hallinnan taustalla on jokin motiivi. Työelämässä tunteiden hallinnalla voisi kuvitella saavutettavan erilaisia sosiaalisia motiiveja. Ensinnäkin ihmisellä on tarve pitää ihmissuhteistaan kiinni. Toisekseen tunteiden hallinnalla pyritään vaikuttamaan muiden mielikuvaan itsestä. Tunteet ja niiden ilmaisu ovat ryhmä- ja kulttuurisidonnaisia, ja vallitseva ympäristö vaikuttaa yksilön tunteiden ilmaisuun, sekä jopa tunteiden kokemiseen. (Tamir 2015, 119, 201, 207–209.) Tunteiden säätely työpaikalla on tärkeää, jotta siellä säilyy myönteinen henki ja tätä kautta suorituskky sekä motivaatio työssä lisääntyvät. (Manka 2015, 132).

Tunteiden hallitsematon purkautuminen on usein esimiehelle haitallista ihmissuhteiden sekä vuorovaikutuksen kannalta ja tämän vuoksi tunteita tulisi oppia säätelmään. Kolme eri tunteiden säätelyntaitoa voidaan jakaa älylliseen, toiminnalliseen ja sosiaaliseen tapaan. Kun esimies säätelää tunteitaan älyllisesti, laskee hän mielessään kymmeneen, analysoi tunteita tai nukkuu yön yli. Tunteitaan toiminnallisesti säätelävä esimies voi säädellä tunteitaan esimerkiksi liikunnalla, rauhallisesti hengittämällä tai musiikilla. Sosiaalisesti tunteitaan säätelävä taas tarvitsee sosiaalista tukea, läsnäoloa ja myötäelämistä. (Manka 2007, 76–77.) Hyviä tapoja käsitellä omia negatiivisia tunteita on esimerkiksi fyysinen toiminta, sosiaalinen tukeutuminen, tunteen nimeäminen ja hyväksyminen. Hyviä tapoja tunteiden purkamiseen ovat esimerkiksi juoksulenkki, kollegaan tukeutuminen tai omien tunteiden kuulostelu. Jokaiselle on omat yksilölliset parhaat tavat käsitellä tunteita, ja jollekin sopii toinen tunteiden säätelykeino paremmin kuin toinen. (Rantanen 2013, 70–74.) Mitä paremmin esimies tulee toimeen omien kielteisten tunteiden kanssa, sitä vähemmän muiden kielteiset reaktiot herättävät pelkoa. Jos esimies ei tule toimeen esimerkiksi oman aggressiivisuuden tai avuttomuuden tunteiden kanssa, niin häntä pelottaa kohdata näitä tunteita myös muissa. Tunteiden itsetuntemuksella on siis paljon apua myös muiden tunteiden kohtaamiseen. (Järvinen 2014, 143.)

Tunteet ohjaavat toimintaamme ja usein olemme enemmän tunteidemme viettämissä kuin hallitsemme niitä. Tunneäly on korostunut viime vuosina työelämässä: saman aikaisesti tunteita pitäisi käsitellä tarpeeksi rationaalisesti, mutta samalla tunteille oletetaan annettavan paljon enemmän sijaa kuin aikaisemmassa työelämässä, jolloin tunteet eivät kuuluneet lainkaan työpaikalle. Voimakkaat negatiiviset tunteet ovat kuitenkin huonoksi terveydellemme, ja niitä tulisi käsitellä sekä työstää. Tunteiden säätelyllä on siis positiivisia vaikutuksia yksilön terveyteen. (Sydänmaanlakka 2010, 175.) Tunteiden säätelyn taidot itsensä johtamisen taitojen kanssa ovat yhteydessä stressin hallintaan. Mitä paremmin

esimies kykenee säätelemään omia tunteitaan, sitä paremmin hän pystyy hallitsemaan työelämän stressaavia tilanteita. Stressin hallinnan taito on taas toisaalta yhteydessä johtajien kykyyn hallita työpaikan haastavia tilanteita. Tunneäly, stressin hallinta ja itsensä johtamisen taidot ovat yhteydessä toisiinsa. (Houghton, Wu, Godwin, Neck & Manz 2012, 225, 233.)

Tunteiden itsehallinta tai oman toiminnan johtaminen tarkoittaa esimiehen kykyä kontrolloida omia tunteitaan ja impulsseja, sekä kykyä osoittaa eräänlaista läpinäkyvyyttä omissa tunteissaan, mikä viestii rehellisyydestä ja luotettavuudesta. (Sydänmaalakka 2013, 200). Negatiivisia tunteita tulisi hallita jo sen vuoksi, että ne ovat erittäin haitallisia terveydellemme. Negatiiviset tunteet voivat aiheuttaa muun muassa verenkierto-, hengitys- ja ruuansulatuselimistön sairauksia. Emme voi aina poistaa tilanteita, joissa negatiivisia tunteita ilmenee. Tällöin voimme yrittää esimerkiksi muuttaa omia asenteitamme laskea tavoitteita. Esimiehenä on hyvä muistaa asioiden murehtiminen ammattimaisella otteella, liika asioiden märehtiminen on liikaa. Ongelmista on hyvä keskustella, jotta asiat saavat oikean mittasuhteen. Näiden lisäksi esimiehen on syytä kohdata vaikeat tunteet, mutta niistä on myös osattava päästää irti. (Sydänmaalakka 2010, 186–193.)

Mitä suurempi ongelma on kyseessä, sitä enemmän esimiehen tunneälyn ja inhimillisyyden merkitys korostuu. Ongelmatilanteista opitaan, ja esimiehen on tunneälyn kannalta hyvä analysoida omaa käyttäytymistään tilanteen jälkeen. (Hagqvist ym. 2014, 204.) Tunteiden säätelyllä tarkoitetaan taitoa vaikuttaa siihen mitä tunnemme, kuinka kauan ja millä voimakkuudella. Jos tunteet ovat liian voimakkaita tai pitkäkestoisia, ne alkavat kuormittaa yksilöä. (Kokkonen 2010, 19-20.) Esimiehen on ensin tunnistettava tunteensa ja niiden syyt, ja vasta tämän jälkeen hän kykenee säätelemään tunteitaan. Tunteiden tunnistaminen ei ole aina niin helppoa, vaikka se siltä yksinkertaisimmillaan kuulostaa. (Hiltunen 2011, 97–98.)

Itsehallinta, niin tunteiden kuin muidenkin yksilön hallinnan osa-alueilla on yhteydessä onnellisuuteen ja hyvinvointiin. Puutteet itsehallinnassa korreloivat taas huonompiin suorituksiin niin työ- kuin koulutehtävissä. (Ojanen 2014, 82–83.) Kohtaamme väkisinkin elämässä tilanteita ja työtehtäviä, joiden hoitaminen tuntuu inhottavalta, ja niitä tekisi mieli siirtää. Asioiden sivuuttaminen ei kuitenkaan ole aina mahdollista, mutta kun tiedostaa tilanteen tai tulevan tapahtuman herättävän epämiellyttävyyttä, voi siitä yrittää tehdä helpomman. Kun esimies tiedostaa vaikean työelämän tilanteen etukäteen, pyrkii hän säätelemään etukäteen epämiellyttäviä tunnetiloja esimerkiksi huolellisella valmistautumisella ja nukkumalla yönsä hyvin. (Kokkonen 2010, 35–36.)

2.4 Sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta

Alaiset arvostavat esimiehen oikeudenmukaisuutta päätöksenteossa. Oikeudenmukaisesti toimien, esimies vaikuttaa alaisten myönteisiin tunteisiin. Jos esimiehen toiminnassa havaitaan epäoikeudenmukaisuutta, ilmaantuu vastaavasti negatiivisia tunnekokemuksia. (Manka 2007, 78–79.) Tunnejohtajuus ongelmanratkaisussa vaatii esimieheltä elinikäistä harjoittelua, ja siinä kehitytään kokemuksen myötä. Muiden tunteiden johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota toisten tunteisiin, arvata mistä tunteet johtuvat sekä pukea toisen tunteet sanoiksi. Esimiehen tulisi ongelmatilanteissa ottaa alaisten tunteet ja tahtotilat toisissaan. Kun esimies on tunnistanut alaisten todelliset tahtotilat tunnereaktioiden taustalla, on esimiehen hyvä sanoa ääneen se, mitä hän on ymmärtänyt alaisen haluavan tilanteen ratkaisussa. Tämän jälkeen pystytään etsimään ratkaisu, jossa parhaassa tapauksessa molempien osapuolien haluamat asiat toteutuvat. (Rantanen 2013, 120–121.) Alaiselle on tärkeää, että esimies kuuntelee, noudattaa sääntöjä, ottaa eri näkökulmat huomioon ja korjaa päätöksiä tarvittaessa. Lisäksi päätöksentekoperiaatteet tulisivat olla kaikille osapuolille selvät ongelmanratkaisussa. (Manka 2007, 79.)

Pelko, viha ja suru kuuluvat perustunteisiin, joita esiintyy kaikissa ihmisissä kansallisuudesta ja kulttuurista riippumatta. Pelko on tunteena niin vahva, että se vie ihmisen energian ja työkyvyn muualle. Alaisen pelon tunteeseen esimies pystyy ongelmatilanteessa vaikuttamaan antamalla tarpeeksi tietoa ja vuorovaikutusta. Viha taas syntyy epäoikeudenmukaisuuden kokemuksesta, jolloin ihmisen adrenaliini lisääntyy. Esimies pystyy vaikuttamaan alaisen vihan tunteeseen pyrkimällä korjaamaan epäoikeudenmukaisuuden, eikä vihaan tule vastata ikinä vihalla. Kun esimies havaitsee vihaa, on hänen hyvä kuunnella ja jos syy epäoikeudenmukaisuudelle löytyy niin pyytää anteeksi ja myöntää tehdyt virheet. Suru on tunne, joka vaatii aikaa, ja se syntyy silloin kun on koettu joku menetys. Parhaiten esimies vastaa suruun antamalla aikaa ja mahdollistamalla vuorovaikutuksen. (Hiltunen 2011, 85–93.) Ihmisessä ilmenee äskeisten negatiivisten perustunteiden lisäksi myös kehittyneitä negatiivisia tunteita, jotka ovat opittuja ja kulttuurisidonnaisia. Kehittyneitä tunteita ovat muun muassa häpeä, pettymys, loukkaantuminen, turhautuminen ja kauteus. Kehittyneet tunteet ohjaavat ihmisen toimintaa valtavasti, ja ne ovat perustunteita henkilökohtaisempia. (Hiltunen 2011, 96.)

Stipulaatiolla tarkoitetaan vuorovaikutustapaa, joka auttaa esimiestä käsittelemään vaikeat asiat alaisen kanssa läpi. Stipulaatio on hyvä lähestymistapa ongelmatilanteisiin, jolloin negatiiviset tunteet ovat välttämättömiä. Stipulaation ensimmäinen vaihe on ottaa vaikeat asiat käsittelyyn. Vaikea asia hoidetaan heti alta pois, ja välttytään myöhemmin tulevalta ikävältä yllätykseltä. Toinen vaihe on toimintaohjeiden antaminen. Kun nämä vaiheet

käydään heti läpi, vältetään vaivaantumiselta. Stipulaation kolmas vaihe on asioiden mahdollinen neutralisoiminen ja neljäs siirtyminen eteenpäin. (Rantanen 2013, 124–128.) Myöskin esimiehen hiljaisuus painavan asian jälkeen vahvistaa sanomaa. Hiljaisuus kertoo esimiehen luottamuksesta asiaan ja siihen, että hän tarkoittaa todella mitä sanoo. Olemalla hiljaa esimies viestii myös siitä, että asiasta tullaan selviämään, ja hän antaa alaiselle mahdollisuuden nostaa esiin omat asiansa. Aktiivista läsnäoloa on syytä ilmaista muutoin kuin puhumalla, kuten katsekontaktilla, keskittymisellä ja elekielellä. (Rantanen 2013, 146-147.)

Esimiehen on tärkeää antaa alaiselle aikaa. Kolme sekuntia on jo usein riittävä aika, jotta ihmisille tulee olo, että hänellä on tilaa ilmaista oma asiansa. Vielä parempi, jos esimies pystyy pitämään pidemmän kuin kolmen sekunnin hiljaisuuden. Ongelmatilanteessa on muistettava kysyä ja kuunnella alaista. (Rantanen 2013, 146–147.) ”Syväkuuntelu” vaatii esimieheltä opettelua ja on haastavaa, mutta erittäin palkitsevaa. Tällöin esimies kuuntelee kaikilla aisteillaan, ja yrittää saada syvän ymmärryksen alaisen tunnetilasta. Syväkuuntelussa jätetään omat ajatuksenset sivuun, jotka häiritsevät kuuntelua. Kun alainen tuntee tulevansa kuulluksi tilanteessa, hän alkaa avautua enemmän. Tärkeää on yrittää eläytyä toisen asemaan. (Rantanen 2013, 35–36.) Monet työpaikan konfliktitilanteet helpottuvat, kun esimies pyrkii näkemään asian alaisen näkökulmasta kuuntelemalla ja perehtymällä alaisen taustoihin huolellisesti. Ongelmanratkaisussa on muistettava, että ihmiset ajattelevat asioista eri tavoin, ja esimies ei voi olla samaa mieltä asioista jokaisen alaisen kanssa. Esimiehen on kuitenkin otettava huomioon alaisen perustelut tilanteeseen. Kuuntele, myötäelä ja osoita empatiaa – tällöin viestität, että välität. (Maxwell 2012, 92–94.)

Ymmärrys on empatian ydin, ja meillä jokaisella on tarve tulla ymmärretyksi. Kun alainen tuntee tulleen ymmärretyksi, hän rauhoittuu ja pystytään välttämään monia hankaluuksia. (Rantanen 2013, 43–44.) Yksi parhaimmista tunteiden johtamisen keinoista on yksinkertaisesti kysyä alaiselta, miltä hänestä tuntuu. Kaikki eivät ole kuitenkaan halukkaita puhumaan omista tunteistaan, puhumattakaan siitä, että kaikki tunnistaisivat omia tunnetilojaan. Esimiehen onkin näissä tilanteissa hyvä yrittää asettua toisen asemaan omien tunnekokemuksien kautta. Hyviä vinkkejä tunteiden johtamiseen ovat jatkuva vuorovaikutus, ajan antaminen ja empaattisuus. (Hiltunen 2011, 101–102.) Kysymyksessä on kuitenkin oltava varovainen, eikä kysymys ”Miltä sinusta nyt tuntuu?” sovi läheskään jokaiseen tilanteeseen, ja se voi väärin ilmaistuna olla todella kiusallinen. Samaa asiaa kannattaa miettiä sopivin sanavalinnoin, sekä esimerkiksi tunteen nimeäminen, jota esimies olettaa alaisensa kokevan, voi olla jossain kohtaa parempi keino. Tärkeintä on saada toiselle tunne, että häntä ymmärretään vaikeassa tilanteessa, eikä hän ole yksin. (Rantanen 2013, 38.)

Kun ihminen kohtaa uhkatilanteen, synnyttää se tietynlaisen reaktion elimistössä. Tällöin autonominen eli ei-tahdonalainen hermosto virittyy, jonka seurauksena muun muassa ihmisen hormonitoiminta kiihtyy, pupillit laajenevat sekä pulssi ja verenkierto muuttuvat. Tämä on jäännös ajoilta, jolloin ihmisen oli toimittava luonnossa nopeasti henkensä säilyttämiseksi. Esimies joutuu kohtaamaan työssään monesti alaisensa sellaisissa tilanteissa, joissa he tuntevat itsensä uhatuksi. Esimiehen on mahdollista oppia tunnistamaan kolme tyypillistä käyttäytymismallia uhkatilanteessa, ja reagoida oikealla tavalla. Nämä kolme reagoitintapaa fight, flight ja freeze esitellään seuraavassa taulukossa. (Hiltunen 2011, 71–75.)

Taulukko 1. Tyypilliset reagoitintavat uhkaan (Hiltunen 2011, 78–81.)

	Fight	Flight	Freeze
Työntekijän reagointi	<ul style="list-style-type: none"> • Hyökkää vastaan • Aggressio 	<ul style="list-style-type: none"> • Pakenee henkisesti tai fyysisesti • Ahdistuu karkumatkallaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Lamaantuu • Tuntee itsensä voimattomaksi • Katse lasittuu ja tietoisuus laskee
Esimiehen paras reagointi	<ul style="list-style-type: none"> • Kohtelee kuin vihaista asiakasta • Kuuntele, argumentoi rauhallisesti, ole empaattinen ja ymmärtäväinen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anna ensireaktiolle aikaa • Käy keskustelua määrätietoisesti ja empaattisesti 	<ul style="list-style-type: none"> • Keskustele rauhallisesti • Anna aikaa • Muista empaattisuus

2.5 Tunneälyn kehittäminen

Esimes pystyy kehittämään tunneälyään. Tunneäly kehittyy jatkuvasti kokemusten myötä, niin vapaa-ajalla kuin työelämässä. Itsetuntemus auttaa esimiehen tunneälyn kehittämisenä. Oman tunneälyn vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen auttaa huomion keskittämistä omiin kehityskohteisiin. Tunneälyn kehittäminen vaatii tietoisuutta keskittymisestä. (Haggvist, Nevalainen & Puranen 2014, 124.) On hyvin tavanomaista, ettemme pysähdy ja ajattele, miksi reagoimme kuin reagoimme. Emme kyseenalaista toimintaamme, vaan toimimme ohjelmoidusti. Syvälinen oppiminen tarkoittaa omien toimintatapojen kriittistä arviointia ja reflektointia. Tunneälyn, kuin muidenkin kehitettävien alueiden työstäminen vaatii tietoisuutta sisältäpäin. (Sydänmaalakka 2010, 282–284.)

Tunneälyn kehittäminen perustuu pohjimmiltaan aivojen ja hermoston toimintaan, niin kuin kaikki oppimamme. Kun toistamme tarpeeksi monta kertaa tiettyä asiaa, aivoissamme kehittyy hermokytkentöjä. Kun päättää päästä vanhasta huonosta tavasta parempaan, vaatii se monia toistoja ja keskittymistä. Useimmiten uuden tavan omaksuminen vie kolmesta kuuteen kuukauteen. Uuden taidon harjoittelua voi vahvistaa myös mielikuvaharjoittelulla,

joka vahvistaa samoja hermokytkentöjä, kuin oikea toiminta tekisi. Esimies voi kehittää omaa tunneälyään esimerkiksi harjoittamalla jotakin tunteiden säätelyn muotoa tietoisesti. Kun sen tekee tarpeeksi monta kertaa, ei siihen tarvitse enää kiinnittää niin paljoa huomiota, koska aivojen hermokytkennät ovat vahvistuneet oppimisen osalta. (Goleman 2014, 67–70.) Yksi esimerkki tunneälyn kehittämisharjoituksesta on positiivisten tunteiden lisääminen tietoisesti työyhteisöön ja tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi tiimin palkitsemisella. Palkitsemisen ei tarvitse olla suurta, vaan pienilläkin teoilla voidaan toteuttaa palkitsemista. Toinen tapa on avata palaveri positiivisten asioiden kautta, jolloin keskitytään asioihin jotka menevät hyvin. Lisäksi esimies voi kehittää omaa tunneälyään arvioimalla ja kirjaamalla omia tunteitaan, jolloin tietoisuus omista tunteista lisääntyy. (Manka 2015, 135–136.)

Tunnejohtajuus kehittyy ajan ja kokemuksen mittaan, jonka lisäksi esimies voi tarvita apua omien tunteidensa kohtaamiseen esimerkiksi työnohjauksen avulla. Kun esimies kehittyy ihmisenä, kehittyy hän myös esimiehenä. (Juuti & Salmi 2014, 162-163.) Tunteet, ja useinkin tiedostamattomat sellaiset ohjaavat meitä käyttäytymään tietyn tavoin. Erilaisia tunnelukkoja ja reagoititapoja pystytään kuitenkin harjoittelulla muuttamaan. Tämä kuitenkin vaatii paljon työtä. Omien tunteiden tunnistaminen ei aina ole lainkaan niin helppoa kuin luulisi. (Kallionpää 2017.) Tunteiden havaitseminen onkin pohja tunneälyn kehittämiseksi ja tärkeintä on muistaa, ettei tunneäly ole synnynnäinen ominaisuus, vaan ominaisuus, joka on kaikkien kehitettävissä. (Manka 2015, 132.)

2.6 Tunteet ja päätöksenteko

Tunteet auttavat aistien kautta tulevan informaation suodattamisessa, sillä emme mitenkään pysty keskittymään kaikkeen meidän ympärillä tapahtuvaan. Lisäksi tunteilla on suuri merkitys päätöksenteossa, ja on tutkittu, että tunteita käytetään päätöksenteon tukena automaattisesti. Kehossa heräävät tunnereaktiot yhdistetään aikaisempiin tilanteisiin ja nämä tunnereaktiot ohjaavat päätöksentekoa ja toimintaa. Jos tunneprosesseissa on ongelmia, on tämän huomattu vaikuttavan heikentävästi ihmisen kykyyn tehdä päätöksiä, eli tarvitsemme rationaalisen päättelyn rinnalle myös tunteiden välittämää informaatiota. (Nummenmaa 2010, 126.)

Tunteet voivat myös viedä harhaan päättelyssä. Yhdistämme jatkuvasti havaintoihimme tunteita. Voimme pitää hymyilevää ihmistä luotettavampana, vaikka kyseessä on vain mielikuva. Toinen päätöksentekoon vaikuttava harha voi olla kokemus. Kun olemme tehneet saman päätöksen useasti, uskomme sen olevan oikea tälläkin kertaa. Lisäksi tunteet ai-

heuttavat monia harhoja kuin arvioimme muita. Haluamme olla lempeitä toisille, koska haluamme luonnollisesti olla pidettyjä. Lisäksi on hyvin tyypillistä yhdistää esimerkiksi siistiin ulkonäköön muita positiivisia ominaisuuksia ilman mitään selvää näyttöä. Vastaavasti kielteiset ominaisuudet keräävät ympärilleen muita kielteisiä asioita. Tulkintojen perusharhalla taas tarkoitetaan sitä, kuinka vaikeaa on havaita ihmisen huonoja ominaisuuksia, kun ensivaikutelma on myönteinen. (Ojanen 2014, 145–149.) Ihminen ei ole aina niin rationaalinen toiminnassaan kuin luulisi. On tutkittu, että ihmisen aivoissa yhteydet emotionaaliseen järjestelmästä kognitiiviseen järjestelmään ovat vahvempia, kuin yhteydet kognitiivisesta järjestelmästä emotionaaliseen järjestelmään. Tunne ohjaa siis järkeä enemmän kuin järki tunnetta. (Hill 2010, 17.)

Teemme paljon olettamuksia pelkästään ihmisen ilmeiden ja äänenpainon perusteella. On tutkittu, että vain 7 prosenttia kommunikoinnista tapahtuu sanallisesti, kun taas 55 prosenttia kommunikoinnista tapahtuu ilmeiden perusteella ja äänenpainomme vaikuttaa taas 38 prosenttia. Keskitymme siis enemmän sanattomaan kuin sanalliseen kommunikointiin, ja tunneperäinen tieto ohjaa kommunikointiamme enemmän kuin rationaalinen. (Hill 2010, 20–21.) Voimme tehdä myös helposti olettamuksia tilanteiden ratkaisun kannalta. Kohdistamme esimerkiksi ongelmat henkilökohtaisista syistä johtuviksi, jos emme ole ottaneet asioiden taustoista tarpeeksi selvää. Ongelmanratkaisussa onkin syytä kyetä näkemään myös asiat ongelmien taustalla. (Sutton 2015, 27.) Hyväntuulisuus ja positiiviset tunteet auttavat ongelmien ratkaisussa, vaikkakin heuristiikat ja tulkintojen perusharhat tällöin lisääntyvät. Masentuneet henkilöt taas ovat hitaampia ongelmanratkaisussaan, punnitsevat kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja, ja yrittävät löytää täydellistä ratkaisua – vaikka sellaista tuskin löytyy. (Robbins & Timothy 2012, 83.)

2.7 Positiivisten tunteiden merkitys

Ongelmien ratkaisussa herää luonnollisesti paljon negatiivisia tunteita, muuten ne eivät olisi ongelmia. Positiivisten tunteiden merkitystä ei kuitenkaan tule unohtaa kokonaisratkaisun kannalta. Suttonin (2015, 178.) mukaan, positiiviset tunteet auttavat hallitsemaan stressiä. Tällöin voimme paremmin myös vaikeiden tilanteiden aikana, ja selviämme niistä paremmin. Näillä positiivisilla tunteilla on tutkittu olevan lisäksi yhteys työhön sitoutumisen asteeseen. Positiiviset tunteet tukevat tällöin myöskin esimiehen halua puuttua työpaikan ongelmiin perusteellisesti. Erityisesti ne lisäävät henkilön hyvinvointia ja onnellisuutta työssä, myöskin vaikeiden aikojen keskellä. Tommolan (2017) mukaan negatiivisia tunteita ei tulisi tukahduttaa, mutta niistä tulisi myös pystyä päästämään irti. Positiivisia tunteita olisi hyvä olla noin neljä kertaa enemmän kuin negatiivisia.

On muistettava, että mielialat ovat tarttuvia ja esimies pystyy omalla esimerkillään vaikuttamaan paljon muiden tunteisiin. Positiivinen ja myönteinen esimies siirtää myös positiivista tunteita alaisiin. (Cloud 2014, 64–65.) Esimiehen pysyminen hyväntuulisena myös vaikeissakin tilanteissa luo turvallisuuden tunnetta alaisissa. (Hiltunen 2011, 144–145.) Positiivisuus voi olla esimiehelle jossain tapauksessa myös haitaksi, varsinkin jos se on ylipositiivisuutta. Ylipositiiviset ihmiset eivät ole välttämättä niin empatiakykyisiä muiden murheiden kohdalla, koska heidän on vaikea ymmärtää ongelmien syvyyttä. Ylipositiiviset henkilöt voivatkin joskus arvioida oman empatiakykynsä yläkanttiin. Kun on itse kokenut vaikeita aikoja ja tunteita, niin tällöin on myös helpompi ymmärtää toisen vaikeuksia. (Tommola 2017.)

Koska positiivisten tunteiden on tutkittu olevan yhteydessä hyvinvointiin ja motivaation, voidaan niitä lisätä tietoisesti erilaisten positiivisen psykologian menetelmien avulla työyhteisössä. Jo valmiiksi sitoutunutta ja motivoitunutta henkilöstöä on kuitenkin helpompi saada lähtemään mukaan, ja ihmistä on hankala motivoida silloin, kun hän ei sitä halua. Esimies on tässä kohtaa yksi vastuuhenkilöistä, jonka tehtävänä on saada heikommin motivoitunut alainen lähtemään mukaan työyhteisön tavoitteisiin, joiden tarkoituksena on lisätä positiivisia tunteita ja hyvinvointia. Esimiehen on siis tärkeää kyetä vaikuttamaan ”hankalan” alaisen negatiivisiin tunteisiin, motivoida alaista näkemään asiat positiivisemmassa valossa, ja saada hänet lähtemään työyhteisön erilaisiin tavoitteisiin mukaan. Tällöin negatiivisia tunteita kokenut alainen pystyisi toivottavasti alkaa saavuttaa enemmän positiivisia tunteita, ja hänen työhyvinvointinsa sekä sitoutumisen aste työtä kohtaan kasvaisi. (Ouweneel, Le Blanc & Schaufeli 2013, 192.) Positiivisen psykologian harjoitusten on tutkittu lisäävän työyhteisön positiivista työilmapiiriä sekä myönteisyyttä. Positiivisuutta voidaan harjoittaa tietoisesti työyhteisössä erilaisin harjoituksin, joissa keskitytään positiivisten asioiden esiin nostamiseen työyhteisön päivittäisessä arjessa. (Manka 2015, 136–137.) Positiivisten tunteiden on tutkittu vaikuttavan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, ja positiivisia tunteita kokevien on tutkittu pärjäävän paremmin elämän eri osa-alueilla, kuten työelämässä. (Nummenmaa 2010, 190.)

3 Esimies ja ongelmatilanteet

Esimiehen rooliin kuuluu olennaisesti ongelmien ratkaiseminen, ja erilaisia ongelmia ilmenee työyhteisöissä jatkuvasti. Esimiehen tulisi huolehtia, että erilaisiin ongelmiin ja konflikteihin puututaan, kun ne alkavat vaikuttaa työyhteisön toimintakykyyn ja työhyvinvointiin. (Havunen & Lavikkala 2010, 18–20.) Mitä pidempään ongelmien ratkaisussa odotellaan, sitä laajemmaksi ongelmakierre kasvaa. Samalla kun ongelmat laajenevat ajan myötä, niin työyhteisön hyvinvointi ja toimivuus laskevat. (Järvinen 2016, 74–75.) Ongelmatilanteet heikentävät työhyvinvointia, ja esimiehellä on vastuu puuttua ongelmiin välittömästi. Henkilöstön työterveyteen, työkykyyn ja työturvallisuuteen liittyviin ongelmiin on puuttava tarpeellisilla toimenpiteillä ja lähiesimiehellä on tässä kohtaa suuri vastuu. (Suonisivu 2014, 78–80.)

Työpaikan ongelmatilanteet voidaan jakaa yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ongelmiin. Yksilöihin liittyvät ongelmatilanteet ovat esimerkiksi työntekijän sairaudet, päihdeongelmat, ongelmat työtehtävien hoitamisessa, rikkeet ja elämänkriisit. Yhteisöllisiin ongelmatilanteisiin kuuluvat taas esimerkiksi erilaiset ristiriidat työyhteisössä ja muutostilanteiden hankaluudet. Usein kuitenkin yksilölliset ongelmat vaikuttavat koko työyhteisöön ja toisinpäin, mikä hankaloittaa jakoa. Esimiehen on kuitenkin ongelmanratkaisun kannalta tarpeellista tehdä jako, jotta löydetään ongelman aiheuttaja. (Järvinen 2016, 69–70.) Vaikeat työyhteisön ongelmat ovat usein lähtöisin melko pienestä asiasta, johon ei olla puututtu tarpeeksi ajoissa. (Havunen & Lavikkala 2010, 21.)

Järvisen mukaan työpaikan ongelmatilanteita voidaan luokitella neljään eri kategoriaan:

- Työpaikan muutos- ja kriisitilanteet
- Työpaikan rakenteelliset ongelmat ja epäselvät asiat
- Alaisen henkilökohtaiset ongelmat
- Ongelmat yhteistyössä ja ristiriidat

(Järvinen 2014, 106.)

3.1 Muutos- ja kriisitilanteet

Esimiehellä on tärkeä rooli muutostilanteissa. Työyhteisön jäsenet tulisi huomioida yksilöinä, sillä ihmiset sopeutuvat muutoksiin eritavoin. Osa henkilöstöstä on muutosvastarintaisempaa, ja taitava esimies pyrkii sitouttamaan tämän puolen henkilöstöstä konkreettiseen toimintaan mahdollisimman nopeasti. Muutoksen johtaminen vaatii esimieheltä tiedottamista, läsnäoloa, ymmärtäväisyyttä, tasavertaisuutta sekä koko henkilöstön huomioi-

mista yksilöllisesti ja tasavertaisesti. (Moisalo 2010, 66.) Muutoksenjohtamisessa esimiehen on hyvä varautua henkilöstön hankalaan käyttäytymiseen. Muutosvastarintaisuus on tyypillistä muutoksissa, mutta tämän yli pääsemiseksi on negatiiviset tunteet käsiteltävä työyhteisössä. Muutoksen uhan tunteesta tulisi kehittyä mahdollisuuden tunne henkilöstön sisällä. (Manka 2007, 68–69.)

Työpaikan kriisitilanteiksi lukeutuvat taloudellisista ja tuotannolliset vaikeudet, joista johdun joudutaan irtisanomaan tai tekemään toiminnan muutoksia. Henkilövähennykset ja muut kriisitilanteet on hoidettava erityistä inhimillisyyttä kunnioittaen, sillä etäinen ja tunteeton kriisitilanteen hoitaminen loukkaa työntekijää ja hänen ihmisarvoaan kriisin keskellä. (Järvinen 2014, 32–33.) Tämänkaltaiset kriisitilanteet vaativat aina erityistä huomiota esimiestyössä, ja huomiota on keskitettävä henkilöstön kohtelun inhimillisyyteen. Kriisitilanteet työpaikalla vaikuttavat helposti henkilöstön työkykyyn ja sitoutumiseen, ja kriisitilanteet vaikuttavat kaikkiin, eivät vain niihin joihin kriisit kohdistuvat. (Hyppänen 2013, 94–96.)

3.2 Rakenteelliset ongelmat ja epäselvät asiat

Erilaiset epäselvyydet asioissa ja työtavoissa johtavat nopeasti uudenlaisiin ongelmiin. Esimiehet ovat vastuussa tiedonkulusta, tiedottamisesta ja siitä että työntekijät tietävät mitä työpaikalla tapahtuu. Usein voidaan luulla, että ongelma on johtunut aivan jostain muusta, mutta ongelman syyksi paljastuukin epäselvyys ja epätietoisuus työkäytänteistä. Esimiesten ei tule unohtaa palavereiden, ja yhteisten tapaamisten tärkeyttä näiden ongelmien ehkäisemisen kannalta. On muistettava viestiä, kommunikoida ja perustella sitä, miksi asiat tehdään, miten tehdään, ja mihin tietyllä toiminnalla tähdätään. (Järvinen 2016, 37–42.) Esimiesvalmennukset ovat tärkeitä, jotta työpaikan prosessit onnistuvat. Viestintä ja kommunikointi auttavat työilmapiirin parantamisessa. (Kurtén & Waaralinna 2015, 65, 67–68.) Epäselvä viestintä ja epäselvyydet työkäytänteissä lähtevät helposti laajenemaan muihin ongelmiin työyhteisössä kuten ristiriitoihin. (Havunen & Lavikkala 2010, 21).

Yrityksen rakenteellisten muutoksien kohdalla esimiehen tulisi olla alaistensa tavoitettavissa heidän tarpeidensa mukaan. Tässä on kuitenkin eroa ihmisten välillä, ja toiset tarvitsevat enemmän esimiehen läsnäoloa ja käytettävyyttä kuin toiset. Jotta rakenteellisia ja epäselviä asioita voitaisiin välttää mahdollisimman hyvin, tulisi alaisilla olla selvät ohjeet työssä pärjäämisen perusasioista, kuten mitä heidän kuuluu tehdä, miten tehdään ja kenen puoleen he voivat kääntyä ongelmatilanteissa. Epäselvyys vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön työmotivaatioon ja asenteisiin. (Robbins & Timothy 2012, 271–273.) Erotusdiagnoosi onkin tärkeä tehdä henkilökohtaisten ongelmien ja rakenteellisten ongelmien

välillä. Molemmat seikat voivat aiheuttaa ongelmia työmotivaatioon ja työtuloksen laskuun. Rakenteellisissa ongelmissa työntekijällä on epäselvät tavoitteet, perehdytys on ollut puutteellista tai työvälineet työntekoon eivät ole oikeanlaiset. (Järvinen 2014, 118.)

3.3 Alaisen henkilökohtaiset ongelmat

Henkilökohtaiset ongelmat voidaan jakaa ongelmiin työsuorituksissa ja käytösongelmiin. Työntekijän henkilökohtaiset ongelmat, kuten erilaiset elämänkriisit ja sairaudet voivat alkaa vaikuttaa työntekijän työkykyyn sekä työsuorituksiin. Käytösongelmat taas johtuvat työntekijän puutteellisista vuorovaikutustaidoista, jotka johtavat mahdollisesti ongelmiin työyhteisössä. (Järvinen 2014, 112–114.) Lain mukaan esimiehen on huolehdittava työntekijän terveydestä sekä turvallisuudesta. Ennakoivat toimenpiteet ovat tärkeitä, jotta ongelmat eivät pääse vakaviksi. Työympäristöä onkin arvioitava jatkuvasti. (Havunen & Lavikkala 2010, 85.)

Esimiehen vastuulla on tukea työhyvinvointia ja alaisten henkistä sekä fyysistä terveyttä. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on olemassa hyvin laajasti, ja niihin pystytään vaikuttamaan erilaisilla toimenpiteillä. Esimiehen vastuu on kuitenkin rajallinen, ja esimiehen tehtävänä onkin olla alaisten työhyvinvoinnin tukena, eikä olla loputtomasti vastuussa siitä. Työhallinnan ongelmat ovat tyypillisiä riskitekijöitä hyvinvoinnille, ja voivat johtaa stressiin, työuupumukseen ja muihin sairauksiin. Työhallinnan ongelmat vievät monia jopa eläkkeelle. Työhyvinvoinnin uhkia on lukuisia, joiden ehkäisemiseen ja hallintaan tarvitaan työterveyshuoltoa. (Suonsivu 2014, 41–43, 18–23.) Kun havaitaan työntekijän uupumusta, on tärkeää selvittää, johtuuko uupuminen työstä aiheutuvista, vai henkilökohtaisista syistä. (Järvinen 2014, 119).

Esimies pystyy toiminnallaan ottamaan huomioon alaisen ongelmia, mutta raja on tehtävä työpaikan ja arjen asioiden välillä. Erityisjärjestelyt ovat mahdollisia, mutta on tärkeää perustella syyt muulle henkilöstölle, sekä järjestelyjen kesto on oltava kaikille selvillä. Rajanveto alaisten työ- ja oman elämän ongelmien välille voi olla vaikeaa. (Järvinen 2016, 72–73.) Esimies on henkilö, joka luo rajat työyhteisön toiminnalle ja on vastuussa työyhteisön toiminnasta. (Cloud 2014, 26).

3.4 Ongelmat yhteistyössä ja ristiriidat

Työpaikan yhteistyöhön ja ristiriitoihin liittyviin ongelmiin lukeutuvat kiusaaminen, ahdistelu ja henkinen väkivalta. Esimiehelle voi olla joskus haastavaa tunnistaa ja puuttua näihin ongelmiin. Kyseisissä ongelmissa tulisi olla kuitenkin nollatoleranssi, ja esimiehen on huolehdittava työyhteisön hyvinvoinnista sekä työn sujumisesta. Työturvallisuuslaki velvoittaa

esimiehen puuttumaan epäasialliseen kohteluun ja häirintään työpaikalla. (Havunen & Lavikkala 2010, 105–111.) Ristiriidat työyhteisössä aiheuttavat stressiä yksilölle, ja stressin pitkittyessä se voi johtaa työntekijän uupumukseen. Kiusaamisella ja työyhteisöstä eristämällä on tuhoisia vaikutuksia. (Manka 2007, 39–40.) Työyhteisössä voi esiintyä niin avointa, kuin piilevätkin kiusaamista. Kiusaaminen ei useinkaan lopu itsestään, vaan esimiehen on puututtava siihen aina vakavasti. Henkistä välivaltaa voi esiintyä hyvin eri tavoin kuten syrjimisellä, eristämällä sekä huhujen levittämällä työyhteisössä. (Manka 2007, 85–87.)

3.5 Esimiehen rooli ja vastuu

Esimies on vastuussa ongelmien ratkaisusta työpaikalla. Ongelmiin tarttuminen voi olla vastenmielistä, ja ongelmia siirretään helposti pois omalta vastuulta. Esimiehen ei kuulu kuitenkaan olla työpaikkalääkäri tai psykologi, vaan hänen vastuullaan on taata työpaikan työyhteisön toimivuus sekä edellytykset työntekoon. (Järvinen 2016, 70–71.) Esimiehen on syytä miettiä, mitkä ongelmat kuuluvat hänen vastuulleen, ja mitkä ongelmat kuuluvat muualle. Kyse ei ole välinpitämättömyydestä, vaan oikean tahon löytämisestä ongelmalle. Esimies kuormittuu muuten liikaa, ja hänen oma hyvinvointinsa kärsii. On kuitenkin muistettava, että esimies on vastuussa työntekijöidensä hyvinvoinnista heidän työajallaan, ja esimiehen onkin syytä kartoittaa alaisensa kuulumisia säännöllisin väliajoin. (Havunen & Lavikkala 2010, 72–74.) Työpaikka ei ole työntekijöiden hoitopaikka, ja monesti esimiehelle voi olla haastavaa tehdä ero henkilön yksityisongelmien ja työpaikan ongelmien välille. Esimieheltä vaaditaankin tapauskohtaista harkintakykyä, jonka vuoksi esimiehen on syytä säilyttää tietynlainen etäisyys työyhteisöön, mutta ei liiaksi. (Järvinen 2016, 73–74.)

Esimiehet joutuvat usein pohtimaan, kuinka hyviä kavereita he voivat roolissaan olla alaisensa kanssa. Jos esimies on jonkun alaisen kanssa läheisempi kuin toisten, joutuu hän tarkkailun kohteeksi sen suhteen, ettei tämä yksi alainen ole erityissuosiossa. Toisaalta työilmapiiriin vuoksi esimiehen ei tulisi olla liian etäinenkään. Erityisesti vaikeissa tilanteissa ja ongelmien ratkaisussa esimiehen on noudatettava tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. (Moisalo 2010, 116–118.) Toinen haastava seikka esimiehen roolissa toimimisessa on työskentely johdon sekä henkilöstön välillä. Johdolta saattaa tulla joskus sellaisia käskyjä, jotka pistävät henkilöstön tyytyväisyyden ja luottamuksen koetukselle. Henkilöstö ei välillä ymmärrä, että esimies on johdon käskyjen toimeksiantaja, eikä itse välttämättä ole vaikuttanut toimenpiteiden alkuperään millään tavalla. Näissä tilanteissa esimiehen kannattaakin kertoa, että kyseessä on toimeksianto, ja se on toteutettava. (Moisalo 2010, 83–86.)

Monissa vaikeissa tilanteissa esimiehellä on monta roolia ja velvollisuutta. Esimerkiksi irtisanomistilanteessa esimies on johtaja, työnantajan edustaja, oman tiiminsä tuki sekä irtisanottavan tuki. Esimiehellä on vastuuta moneen suuntaan, ja hänen on ajateltava ikävissä asioissa tilanteita monesta näkökulmasta. Joskus esimiestä voi helpottaa oman roolikartan piirtäminen hahmottaessaan omia vastuutaan. Vaikeiden tilanteiden selvittämisessä on tärkeää, että esimies on selvillä omista vastuista ja velvoitteista tilanteissa. (Kutén & Waaralinna 2015, 75–77.) Työrooli voi lisätä stressiä silloin, kun rooli sisältää paljon vastuuta, rooliristiriitoja tai epäselvyyksiä. (Manka 2015, 51).

3.6 Esimiehen oma jaksaminen ja tuki

On normaalia, että esimiehet kokevat yksinäisyyden tunnetta, varsinkin yrityksen vaikeina aikoina. Kun esimies on ikävien asioiden viestintuoja, häneen myös kohdistuu väistämättä alaisten tyytymättömyys ja negatiiviset ilmaukset. On tärkeää, että esimies ymmärtää vaikeina aikoina roolinsa työnantajan edustajana. On muistettava säilyttää tietty välimatka henkilöstön tunnemaailmaan, jotta realiteettikyky säilyy. Päätöksenteossa on säilytettävä järkipäisyys, eikä tunteille voida antaa liikaa valtaa. (Järvinen 2014, 253–255.) Esimiehen on tärkeä muistaa arvioida myös oman tuen tarve ongelman ratkaisussa: Mitä ja minkälaista tukea hän itse tarvitsee prosessissa? (Kúrten & Waaralinna 2015, 85).

Esimiehen on oltava työssään inhimillinen ja huomioitava muiden murheet ja ongelmat. On kuitenkin muistettava rajanveto, sillä esimiehelläkin on oma jaksamiskapasiteettinsa. Vertaistuki ja verkostot ovat tärkeitä oman jaksamisen kannalta työpaikan ongelmien keskellä. (Hagqvist ym. 2014, 209.) Mahdollisia tahoja, joista esimies saa tarvittaessa tukea ja joihin hän voi purkaa omia ongelmiaan, ovat hänen omat lähiesimiehensä, työterveyshuolto, kollegat ja työnohjukset. (Järvinen 2014, 265.) Esimiehen on muistettava, että hänelläkin on oikeudet alaisena, ja samoin kun hän on tukena omille alaisilleen, on hänellä myös oikeus oman esimiehensä tukeen. (Moisalo 2010, 77).

Esimiehen on muistettava huolehtia myös omasta jaksamisestaan ja voimavaroistaan. Ilman tätä hän ei pysty olemaan parhaana tukena henkilöstölle. Hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on huolehdittava erityisen hyvin työelämän vaikeissa tilanteissa. Riittävä uni, hyvä ravinto, liikunta ja erilaiset psyykkiset hyvinvointitekijät kuten läheisten ihmisten seura ovat tärkeitä osa-alueita, joihin esimiehen on syytä keskittyä erityisesti työelämän vaikeina aikoina. (Hyppänen 2013, 90.) Erilaiset esimiestyön velvollisuudet vievät paljon henkistä energiaa, ja jotta esimies jaksaa olla innostava esimies, on hänen tärkeää huolehtia erityisesti omasta hyvinvoinnistaan. Usein puhutaankin paljon siitä, kuinka esimies toiminnallaan pystyy vaikuttamaan henkilöstön hyvinvointiin. Esimiehen oman hyvinvoin-

nin merkitystä ei tulisi kuitenkaan unohtaa koko henkilöstöön vaikuttavana hyvinvointi tekijänä, sillä esimiehen oma olotila sekä hyvinvointi vaikuttaa laajalti koko työyhteisöön. (Harju & Kallasvuori 2007, 14–16.)

Työn vaatimukset ja hallinnan kokemus vaikuttavat stressin kokemiseen. Mitä vaativamiksi esimies kokee työtehtävänsä, ja mitä vähemmän hänellä on mahdollisuuksia hallita tilanteita, sitä suuremmaksi stressi kasvaa. Sosiaalisen tuen on tutkittu vähentävän stressiä. (Manka 2015, 26–27.) Stressistä on tärkeää palautua ja esimiehen kannattaakin pyrkiä irrottautumaan työasioista ja rentoutumaan vapaa-ajalla. Stressistä ja kuormituksesta tulisi palautua niin fysiologisesti kuin psykologisesti. Ihminen on palautunut stressistä kokonaisuudessaan silloin, kun elimistö on palautunut stressin vaikutuksista, sekä ihminen itse ajattelee olevansa tarpeeksi levännyt työntekoon. (Manka 2015, 44–47.) Esimiehen tulisikin muistaa, että organisaation vastuun lisäksi, hänellä on myös suuri vastuu itsestään ja omista rajoistaan. (Cloud 2014, 235).

4 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa haluttiin syventyä esimiesten vaikeisiin työelämäntilanteisiin ja tunteiden merkitykseen niissä. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin tutkimusmenetelmän valintaan, tiedonkeruutapaan sekä tutkimuksen perusjoukkoon. Tarkoituksena oli kartoittaa tunteiden merkitystä vaikeissa tilanteissa, ja arvioida sitä, miten esimiehen tunneälyn elementit tulevat esille vaikeissa tilanteissa. Tutkimusta varten haastateltiin viittä lähiesimiestä, joilla oli jo pidempi esimiesura takanaan.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää tunteiden ilmenemistä paremmin esimiestyön vaikeissa tilanteissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada syvempää tietoa tutkimusaiheesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa edetään käytännöstä teoriaan, eli esimieskokemuksia peilattiin jo olemassa olevaan teoriaan, jonka avulla haluttiin saada tarkempi ymmärrys ilmiöstä. (Kananen 2014, 16–17, 22–23.) Myersin (2013, 5.) mukaan laadullinen tutkimusmenetelmä on soveltuva, kun halutaan saada tarkempi kuva ihmisten sosiaalisesta kontekstista, tässä kohtaa työyhteisöjen, ja erityisesti esimiesten käyttäytymisestä ongelmatilanteissa. Laadullisen tutkimuksen avulla halutaan ymmärtää paremmin, miksi ihmiset toimivat kuten toimivat. Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat: Miksi esimies toimi kuten toimi ongelmatilanteessa? Mikä vaikutus tunteilla oli hänen ja alaisten toimintaan?

Tutkimuksessa korostui narratiivinen tutkimustapa, sillä kiinnostuksen kohteena olivat esimiesten kertomukset tilanteista. Narratiivisessa tutkimuksessa tietoa kerätään kertomuksien välityksellä ja huomio keskittyy siihen merkitykseen, minkä haasteltava antaa tutkimusaiheelle, eikä huomio keskity pelkästään ennalta annettuihin tutkimuskysymyksiin. Sen avulla saadaan ilmiöstä subjektiivista, tutkittavan itsensä kokemaa yksilöllistä tietoa. (Aaltola & Valli 2010, 143, 156–157.) Narratiivisella otteella ajateltiin saavan kaikista laadukkainta tutkimusmateriaalia tutkimusaiheen kannalta, sillä tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oli hyvin yksilöllisesti koettu aihealue. Vaikka kertomukset ovatkin yksilöllisiä, niin ne kertovat myös yleisemmästä sosiaalisesta totuudesta. (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 59.) Aaltolan & Vallin (2010, 174.) mukaan, narratiivisessa tutkimuksessa on usein kuitenkin eettisenä ongelmana aineiston henkilökohtaisuus ja tutkimuksen raportoinnin tunnistettavuus. Tästä syystä tutkimuksessa pidettiin tärkeänä, että kertomuksia ei raportoitu kokonaisuudessaan.

4.2 Tiedonkeruumenetelmä ja aineiston analysointi

Tutkimusta varten haastateltiin viittä lähiesimiestä, joilla on jo pidempi esimiesura takanaan. Blanchard-Fieldsin (2007, 30.) mukaan vanhemmat henkilöt käyttävät kehittyneempiä ongelmaratkaisutaitoja nuoriin aikuisiin verrattuna. Erot johtuvat iäkkäämpien henkilöiden kehittyneemmistä tekniikoista ja strategioista jokapäiväisten ongelmien ratkaisun saralla. Paremmat tunteiden säätelyn taidot lukeutuvat näihin kehittyviin taitoihin. Pidemmän esimieskokemuksen oletettiin tuovan esiin kehittyneempiä tunnetaitoja ongelmanratkaisu-tilanteissa, ja tätä kautta nostavan esiin kiinnostavampia aihealueita tutkimuksen kannalta. Koska tunnetaitoja oppii iän ja kokemuksen myötä, haluttiin iän tuomat erot rajata tutkimuksen ulkopuolelle, ja alle 40-vuotiaita esimiehiä ei haastateltu tutkimukseen. Tutkimusjoukon nuorin esimies on 46-vuotias ja tutkimusjoukon keski-ikä on 51,6 vuotta.

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka on yksi yleisimmistä kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä. Haastatteluissa käsiteltiin kahta eri teemaa: vaikeita esimiestyön tilanteita sekä tunteita. Haastattelu eteni teemojen mukaisesti, ensiksi haastateltavan tarinan omaisella kerronnalla tapahtumasta haastateltavan ehdoilla. (Kananen 2014, 76–77.) Fokus pidettiin haastateltavassa, ja haastattelun aika tehtiin täsmennyksiä tarinaan ja vastauksiin. (Myers 2013, 119). Lisäksi haastattelussa pyrittiin kuuntelemaan nöyrästi, eikä vastaajien vastauksia pyritty ohjaamaan mihinkään suuntaan. Teemahaastattelu eteni avoimesta kysymyksestä esimiehen kokemasta haastavasta työelämäntilanteesta yksityiskohtaisempiin jatkokysymyksiin. Tarkoituksena oli luoda luottamuksellinen ilmapiiri ja kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelutilanteessa pystyttiin keskittymään olennaiseen. (Kananen 2014, 79, 85.)

Ensimmäiseksi tutkimusaineisto eli nauhoitetut haastattelut purettiin, eli kirjoitettiin tekstiksi mahdollisimman sanatarkasti. Tarkoituksena oli suuren aineistomäärän käsittelyn helpottaminen. Aineiston purku pyrittiin toteuttamaan samana päivänä haastattelusta, mikä helpotti ja nopeutti aineiston purun toteutusta, kun haastattelut olivat tuoreessa muistissa. Aineiston purkamisen jälkeen siirryttiin aineiston käsittelyssä koodaukseen. Koodaus toteutettiin poimien ensin aineistolähtöisesti erilaisia asiakokonaisuuksia liittyen työelämän haastaviin tilanteisiin. Tämän jälkeen tunnejohtajuuden seikkoja koodattiin liittyen tunneällyn teoriaan, eli tässä kohtaa käytettiin teorialähtöistä luokittelua. (Kananen 2014, 101, 109.) Tutkimuksen analyysivaiheessa korostui narratiivinen ote, sillä tutkimusmateriaali oli esimiesten kertomuksien muodossa. Aluksi kertomukset käsiteltiin yksi kerrallaan kokonaisuuksina, ja tämän jälkeen niitä alettiin vasta analysoida analyttisemmin. (Aaltola & Valli 2010, 166–167.) Tarinoiden tulkintaa tehtiin tulkitsemisen tasolla, eli kertomuksia pyrittiin vertaamaan laajempaan teoriaan ja viitekehykseen. (Syrjäläinen ym. 2007, 58).

4.3 Tutkimuksen perusjoukko

Tutkittavien valintaan ei käytetty sen tarkempaa rajausta, sillä haastavia työelämän tilanteita oletettiin pidemmällä työuralla löytyvän. Tarkoituksena oli saada erilaisia kertomuksia erilaisista työyhteisöistä. Tutkimukseen valittiin lähiesimiehiä, jotta he olivat todella olleet vuorovaikutuksessa näissä tilanteissa alaistensa kanssa, mikä mahdollisti tunnejohtajuuden merkityksen tutkimisen. Tutkimukseen haluttiin valita esimiehiä, joihin haastattelijalla oli jo entuudestaan yhteyksiä, sillä tarinan kerrontaan ei olisi muutoin syntynyt välttämättä tarpeeksi luottamusta. Tutkimuksen perusjoukko on seuraava:

Taulukko 2. Tutkimuksen perusjoukko

	Sukupuoli	Ikä	Toimiala
Esimes 1	Nainen	61v.	Kaupan ala
Esimes 2	Nainen	50v.	Sosiaaliala
Esimes 3	Mies	50v.	Kaupan ala
Esimes 4	Nainen	46v.	Kaupan ala
Esimes 5	Nainen	51v.	Media-ala

Haastattelut toteutettiin maaliskuun 2017 aikana, haastateltaville sopivissa paikoissa. Haastattelupyynnöt lähetettiin esimiehille, joihin oli jonkinlaisia yhteyksiä entuudestaan. Haastattelut pyrittiin pitämään mahdollisimman lähekkäin, esimiesten aikataulujen mukaisesti. Kaikilla tutkimukseen osallistuvilla oli jo pidempi esimiesura takanaan ja ikähaitari oli 40-60 vuotta. Kokemusta oli siis kaikilla ehtinyt kertyä niin työelämästä kuin elämästä ylipäätensä. Esimiehet työskentelivät hyvin erilaisissa organisaatioissa, eikä vaikea työelämän kokemus ollut välttämättä nykyisestä työtehtävästä. Toimialaan ei tehty sen erityisempää rajausta, koska tunteiden merkitystä vaikeissa tilanteissa haluttiin tutkia työelämässä alasta riippumatta. Perusjoukko painottui kuitenkin sattumalta kaupan alaan, mutta työyhteisöt ovat niin erilaisia, ettei tämän katsottu vääristävän tuloksia. Tutkimukseen osallistui yksi mies ja neljä naispuolista esimestä. Naisesimiehet olivat halukkaampia puhumaan tunteiden merkityksestä, ja vaikka haastattelupyynnöt lähetettiin enemmänkin myös miespuolisille esimiehille, niin kaikkia ei valitettavasti saatu osallistumaan tutkimukseen. Tästä syystä tutkimusjoukko muodostui naisvaltaiseksi.

Haastattelut olivat kahdenkeskisiä yksilöhaastatteluita, eikä haastatteluissa ollut muita seuraamassa, tai esiintynyt muunlaisia häiriötekijöitä. Kestoltaan haastattelut olivat noin 30-45 minuuttia. Haastattelun teemat, ja kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, mutta niin kuin Myersin (2013, 122–123.) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa on

tarkoitus, haastattelu pyrittiin pitämään vapaan kertomuksen tasolla, ja haastateltavalle annettiin mahdollisuus kertoa haastattelussa hänen kaikki tärkeänä pitämänsä seikat. Viittä esimieshaastattelua pidettiin sopivana määränä haastatteluja, jotta saatiin tarpeeksi erilaisia näkökulmia. Tähän määrään haastatteluita pystytiin syventymään riittävällä tarkkuudella, alle viisi haastattelua olisi voinut vääristää jotain näkökulmaa liiaksi.

5 Esimiesten kokemukset tunteiden merkityksestä työelämän vaikeissa tilanteissa

Tutkimustulokset esitetään käyttämällä kaikista tutkimukseen osallistuneista henkilöistä nimikettä esimies. Tulokset on raportoitu satunnaisessa järjestyksessä, eikä eri vastauksien välille olla haluttu luoda yhteyksiä. Vaikka tutkimusaineisto kerättiin kertomuksen muodossa, ei tunnistettavuus syistä kertomuksia voitu raportoida kokonaisuudessaan.

Vaikeita tilanteita kerääntyi siis tutkimukseen viisi kappaletta. Esimiehiä pyydettiin kertomaan yhdestä erityisen haastavasta vuorovaikutustilanteesta, jonka he ovat joutuneet selvittämään esimiesurallaan. Kaikki viisi tilannetta kohdistui loppupeleissä yhteen henkilöön, vaikkakin joissain kertomuksissa yksittäinen ongelma heijastui laajemmin työyhteisöön. Kertomuksen, ja siihen esitettyjen tarkempien kysymyksien jälkeen, keskusteltiin esimiesten kanssa tunteiden merkityksestä kyseisessä vaikeissa tilanteissa.

Tutkimustuloksia havainnollistetaan litteroidusta aineistosta poimituin lausein, jotka vahvistavat omia havaintojani. Tutkimusaineistoa peilattiin Golemanin tunneäly-malliin, sekä jo tutkittuun teoriaan tunteista sekä työelämän vaikeista tilanteista.

5.1 Vaikeat työelämän tilanteet

Kaikki esimiehet olivat haastattelupyynnöön vastatessaan sitä mieltä, että vaikeita esimiestilanteita löytyi työuran varrelta, ja niitä olisi löytynyt useampikin. Esimiehiä pyydettiin kuitenkin valitsemaan yksi kaikista vaikeimmalta tuntunut tilanne, ja kertomaan tästä tarkemmin. Vaikeita tilanteita oli haastavaa luokitella tiettyyn ryhmään, sillä monet ongelmista olivat olleet esimiehille monin tavoin haastavia, ja yhdistivät useiden ongelmallisten tilanteiden elementtejä. Ongelmalliset tilanteet jakaantuivat kuitenkin pääongelman mukaan seuraavasti: kolme kertomusta liittyen alaisen henkilökohtaisiin ongelmiin, yksi ongelma liittyen muutos- ja kriisitilanteisiin ja yksi ongelma liittyen ongelmiin yhteistyössä ja ristiriitoihin.

Luokiteltaessa vaikeita tilanteita yhteisöllisiin tai yksilöllisiin, kaikkien esimiehien kertomat tilanteet olivat yksilöllisistä tekijöistä johtuvia. Yksilöllisiin tekijöihin liittyvät ongelmatilanteet toki heijastuivat koko työyhteisöön, varsinkin silloin kun ongelmat pääsivät pitkittymään, eikä niitä saatu poistettua tai ratkaistua välittömästi. Kahdessa kertomuksessa osana ongelmaa oli ongelman pitkittyminen, ja juuri tämä ongelman pitkäaikaisuus ja poistamisen ongelmat olivat syynä ongelman haastavuudelle. Kertomukset, joissa ongelma nähtiin pitkittyneenä, ja sen ongelmanselvittäminen oli prosessina pidempiaikaisempi, ha-

vaittiin enemmän heijastumista myös muihin ongelmaluokkiin, kuten ongelmiin yhteistyössä ja ristiriitoihin. Ongelmat pitkittyessään alkoivat siis laajeta helposti yksilöllisestä ongelmasta yhteisölliseen ongelmaan.

Olin itse tosi ärtynyt, koska se heijastui työntekemiseen ja kaikkiin muihin henkilöihin

Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että ongelmatilanteisiin oli puututtava, ja ymmärsivät roolinsa esimiehenä ongelmienratkaisijana viimekädessä. Kokkosen (2010, 11.) mukaan tunteet ohjaavat nimenomaan toimintaamme ja asioiden tärkeysjärjestykseen pistämistä. Siinä kohtaa, kun alaisen toimintaan lähdettiin puuttumaan, oli työyhteisössä tai pelkäämään esimieheissä itsessään muodostunut tunne, että asia on niin häiritsevää, ettei sitä voida sivuuttaa. Varsinkin henkilökohtaisten ongelmien kohdalla, esimiehet painottivat kuitenkin oman roolinsa rajallisuutta: he hoitavat esimiehen tehtävät, mutta terveydenhuolto on erikseen. Yhdenkään esimiehen kertomus ongelmatilanteen selvittämisestä ei lähtenyt lipsumaan esimiehen roolin yli, vaan ongelmia ratkottiin esimiehen roolin rajoissa.

Ja ku en mä oo tietenkään mikään ammattilainen tollasessa, et miten sitä pitää tehdä – et lääkärit ja ne hoitaa sit ton puolen.

Tuki, mitä ongelmatilanteiden ratkomiseen tarvittiin, tuli terveydenhuollon ammattilaisilta, hr-henkilöiltä sekä johdolta erilaisten linjauksien ja ohjeistuksien muodossa. Varsinkin ongelmissa, joiden selvittämiseen vaikuttivat erilaiset lain pykälät, koettiin ohjeistukset ja toimintamallit tärkeiksi. Kun selvitettävät ongelmat ovat hyvin vaihtelevia, ja niitä tulee eteen harvemmin, kokivat esimiehet tietynlaisen prosessissa etenemisen rungon hyödylliseksi. Tällöin tilanteen selvittämiseen saatiin varmuutta, että kaikki tehdään varmasti lain mukaisesti, ja tärkeät asiat tulee hoidetuksi sekä sanotuksi tilanteissa. Tuen saamisessa ei ilmennyt yhdenkään kertomuksen kohdalla ongelmia, eikä ongelman haastavuus johtunut ikinä siitä, etteikö sen ratkaisuun olisi ollut riittävästi resursseja tai apua. Yhden esimiehen kanssa tuli kuitenkin puhetta siitä, kuinka hän olisi toivonut tarkempia linjauksia johdolta kyseisessä tilanteessa toimimiseen, sillä saman organisaation esimiehien välillä oli eroavaisuuksia tilanteen hoitamisessa.

Lähimmäisten tuen merkitys ilmeni vaikeiden tilanteiden selvittämisessä selvästi kahden esimiehen kohdalla. Ongelmia oli tyypillistä purkaa kotona puolison kanssa, ja tärkein tuki työpaikan ulkopuolelta tulikin juuri luotettavista vuorovaikutussuhteista, joiden avulla asioita pystyttiin puimaan luottamuksellisesti. Kun esimiehen oli säilytettävä esimiehen rooli työpaikalla, pystyi hän kotiin tullessaan heittää roolinsa sivuun, ja näyttää turhautumistaan kotona. Asioita, joita ei ehkä ollut sopivaa ilmaista työpaikalla, pystyttiin jakamaan kotona.

5.2 Puuttuvat toimintamallit ja tilanteiden yllättävyys

Yhdeksi yhdistäväksi tekijäksi kertomuksissa nousi esimiesten kokema tilanteiden yllättävyyden ja epävarmuuden kokemus tilanteissa. Epävarmuutta nousi esiin, koska tilanne oli uudenlainen, eikä esimiehillä ollut valmiita toimintamalleja. Kun kysyttiin, mikä teki juuri tästä tilanteesta erityisen haastavan, oli vastaus useimmiten tilanteen yllättävyys. Neljä esimiestä viidestä koki tilanteen jollain tapaa yllättäväksi, ja kahden kertomuksista ilmeni selvästi, kuinka kyseinen tilanne tuli aivan puun takaa. Yllättävyyttä näissä kahdessa kertomuksessa lisäsi, ettei tietynlaista käytöstä tai ominaisuutta oltaisi uskottu henkilöstä, ja ongelmaan jouduttiin puuttumaan. Epävarmuus pyrittiin kuitenkin kitkemään, ja tilanteet haluttiin hoitaa epävarmuutta näyttämättä. Tässä kohtaa tuli ilmi stressinhallinnan ja tunneällyn yhteys – tunteita hallittiin, jotta epämiellyttävästä tilanteesta selvitettäisiin.

Yhden esimiehen turhautumista lisäsi erityisesti se, että kaikki esimiehet eivät hoitaneet tilanteita samalla tavoin. Kun itse yritti hoitaa tilannetta läpi jämakästi, ärsytti toisen esimiehen leppä ote asiaan työpaikalla. Jos organisaatiolla olisi ollut selvät linjaukset, miten tilanteet tulee johtaa esimiehinä, olisi ollut helpompaa löytää yhteinen sävel. Jos toinen esimies johtaa tilannetta toisin kuin toinen, jäävät ongelmat helposti vellomaan työyhteisöön.

Olin melko uusi esimies, minun olisi pitänyt olla rohkeampi.

Se oli mulle ensimmäinen kerta sellaisessa tilanteessa, eikä mulla ollut mitään rutinia tai toimintamallia entuudestaan, miten pitäisi toimia.

Esimiestyöhön kaikki kilpistyy sit loppupeleissä, mäki kuulutan sitä et miks esimiehiä ei oo koulutettu vaik ihan talon perus pelisääntöihin, miten täs tilantees tulis kaikkien käyttäytyä.

Tilanteiden yllättävyyden kokemus lisääntyi kuitenkin juuri tunteisiin yhdistetyistä ajatusmalleista, kun tietystä alaisesta ei oltaisi uskottu tietynlaista käyttäytymistä. Mitä vahvempi positiivinen sädekehä alaisen kohdalla oli, sitä yllättävämmältä tilanne esimiehestä tuntui. Myöskin jämakkydestä tingittiin aikaisempien kokemusten myötä, jos kyseessä oli hyvä työntekijä, tai oltiin oltu aikaisemmin kollegoita, oli jämakka puuttuminen haastavampaa.

Tilanteissa yhdistyi myös riippuvuus muiden havainnoista. Kolme esimiestä viidestä arvioi, että joutui toimimaan tilanteessa muualta tulleen tiedon varassa. Tämä lisäsi myös edellisessä kuvattua epävarmuuden ja yllättävyyden tunnetta ongelmien käsittelyssä, vaikka havainnot perustuivat useammankin henkilön lausuntoihin. Yllättävyyden tunnetta lisäsi se, mitä paremmin esimies tunsu alaisensa, jonka käytökseen jouduttiin puuttumaan.

Asia oli hankala ottaa puheeksi, kun en ollut itse tehnyt kaikkia havaintoja – ehkä jotakin niistä.

Siin oli just epätietoisuus ja sit se et mä en ollut itse sitä nähnyt et siitä tultiin mulle kertomaan -- se oli kuitenkin aika raskas syytös.

5.3 Tunteiden itsehallinta ja itsetuntemus tilanteissa

Kun tutkimustuloksia peilattiin Golemanin tunneäly-malliin, suurin osa esimiehistä ei kertomuksien mukaan tiedostanut itse kokeneensa kovinkaan vahvoja tunnereaktioita kohdistuen tilanteiden vääryyteen tai alaisen käytökseen. Hankalat vuorovaikutustilanteet saattoivat herättää jonkinlaista ärsyntyymistä, tai hermostumista, mutta sitä ei missään nimessä haluttu tuoda tilanteissa esille. Tässä kohtaa korostui ehkä tietty etäisyys tilanteeseen – jotta tilanne pystyttiin hoitamaan hallitusti esimiehen puolelta oikein ja kaikkien edun mukaisesti, oli esimiehen pidettävä tietty rauhallisuus tilanteissa. Tunteiden tunnistaminen osoittautui haastavaksi, mutta jokaisen vastauksen mukaan tilanteissa onnistuttiin säätelemään omia tunnereaktioita. Toisin sanoen, omat tunteet pyrittiin esimiehen roolissa pitämään alusta alkaen jäävuoren alla, eikä niitä edes ehkä nostettu tietoisuuden tasolle, koska se olisi haitannut esimiehen roolissa selviytymistä.

Tietysti me oltiin tehty yhdessä töitä ja tunnettiin, mutta asia oli vaan vietävä tietyllä tavalla läpi jämäkästi.

Kyllä siinä joutui tehdä töitä itsensä kanssa, ettei hermostuisi, rahallisena piti kuitenkin pysyä -- kun hän hermostui, niin mä en hermostunut siinä mukana.

Yhden esimiehen kertomuksessa oli havaittavissa vahvempia omia tunnereaktioita kuin muiden tarinoissa. Tämä johtui läheisestä ihmissuhteesta. Toisen esimiehen tarinasta tuli ilmi, kuinka tilanteen käsittely toi epämukavuuden tunteita, kun oltiin tehty töitä yhdessä monia vuosia. Tilanteiden läpiviemistä esimiesten tunnetasolla vaikeutti selvästi läheisyyden aste. Mitä tutumpi alainen oli, jonka käytökseen jouduttiin puuttumaan esimiehen roolissa, sitä enemmän esimiehet tunnistivat kokeneensa itse negatiivisia tunteita prosessin läpi viemisessä. Kun alainen oli tutumpi, jouduttiin keskittymään enemmän siihen, että esimiehen rooli pysyi tilanteen läpi viemisen aikana, eli tunteita jouduttiin säätelemään enemmän. Koska tunneside alaiseen oli läheisempi, myös esimiehellä tuli enemmän tunnistettavia tunteita pintaan tilanteen käsittelyn aikana.

Kaksi esimiestä kertoi selvästi käsitelleensä vaikeita tunteita työelämän ulkopuolella. Vaikeita asioita käsiteltiin molempien esimiesten kohdalla enimmäkseen oman puolison

kanssa keskustellen. Tämän lisäksi harrastuksista saatiin myös jonkinlaista apua. Asioista keskustelu nousi kuitenkin näiden esimiesten kohdalla tärkeimmäksi keinoksi, miten selvittää itse vaikeasta tilanteesta. Asiasta oli tarve keskustella luotettavan henkilön kanssa, niin kauan, kunnes se oli käsitelty.

Ärsyyntymisen tunne nousi selvästi kolmen esimiehen kertomuksissa esille. Yksi näistä esimiehistä kuvasi itseään melko temperamenttiseksi. Hänelle esimiesuran varrella on ollut omien tunteiden säätelyn kannalta haastavinta säädellä omaa hermostumistaan. Hän kuitenkin tiedosti heikkoutensa, ja oli pyrkinyt kehittämään tätä uransa varrella, ja oli siinä mielestään onnistunutkin. Vaikeissa tilanteissa temperamenttisempi esimies laski esimerkiksi viiteen ja hengitteli syvään. Kaikki kolme esimiestä, jotka myönsivät oman ärsyyntymisen tunteen tilanteen ratkomisessa, olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei ärsyyntymistä saanut tuoda missään nimessä esille tilanteessa. Vaikka alainen hermostui ja ärsyyntyi, niin siihen ei voinut lähteä mukaan.

Kun esimiehiltä kysyttiin, vaihtelivatko heidän tunteensa tilanteen käsittelyn edetessä, niin vastaus oli myöntävä, mutta tunnetiloja oli haastavaa muistella jälkikäteen. Mitä lähemmäksi tilanne oli osunut esimiestä, ja mitä enemmän vahvoja tunteita oli ilmennyt, niin sitä paremmat muistijäljet tunteista oli jäänyt, ja tunteiden kirjoa oli helpompi kuvata. Yksi esimies kuvasi asian yllättävyydestä seuraavaa pettymyksen tunnetta, kun tietynlaista käytöstä ei oltaisi uskottu tutusta henkilöstä. Tilanteiden pitkittyessä esimiehet kokivat jonkinlaista epätoivoa, ja turhautumista, kun eivät olleet varmoja siitä, miten toimia tilanteessa. Turhautumista ja harmitusta esimiehien puolelta lisäsi ristiriidat ongelmien ratkaisun kuluessa, koska tilanteet oltaisiin haluttu hoitaa tietysti sovussa. Ongelmanratkaisu oli tietysti helpompaa silloin, kun alainen oli halukas yhteistyöhön. Neljässä tarinassa esiintyi jonkinlaista alaisen yhteistyöhaluttomuutta, mikä pitkitti prosessia, ja lisäsi negatiivisia tunteita molemmiin puolin. Mitä pidempään ongelmat yhteistyössä jatkuivat, sitä vaikeampaa ongelmien ratkaisu oli. Yleisesti vastauksista loisti kuitenkin seikka, että omia tunteita ei niinkään pidetty niin oleellisina ongelmien ratkaisussa, vaan fokus pidettiin asioissa ja alaisen käyttäytymisessä, eikä omille vahvoille tunnekokemuksille edes annettu valtaa.

Taulukko 3. Esimiehien tunteiden itsehallinta ja itsetuntemus

Itsehallinta	Itsetuntemus
<ul style="list-style-type: none"> • Omia tunnereaktioita ei haluttu tuoda ilmi tilanteissa • Erityisesti ärsyyntymisen tunnetta pyrittiin hallitsemaan • Rauhallisuutta pidettiin tilanteissa tärkeänä • Vaikeita tunteita käsiteltiin työelämän ulkopuolella esimerkiksi keskustelemalla • Jos esimies koki epävarmuutta tilanteen ratkaisussa, niin myös se pyrittiin kätkemään 	<ul style="list-style-type: none"> • Esimiehet eivät roolissaan kokeneet kovinkaan vahvoja tunnetiloja, vaan enimmäkseen koettiin epätoivoa tai turhautumista, poikkeuksena kuitenkin tilanteet, joissa oli kyseessä hyvin läheinen tunneside • Esimerkiksi vahvoja tunteita kuten vihaa, surua tai pelkoa ei esimiehen roolissa tunnistettu • Mitä läheisempi tunneside, sitä vahvempia tunteita tilanteessa oli herännyt • Tilanteiden yllättävyyden kokemusta pystyttiin kuvailemaan • Pettymyksen tunteita ilmeni tilanteissa, kun aikaisemmat mielikuvat romutuivat • Epätoivoa ja turhautumista syntyi silloin, kun tilanteet pitkittyivät • Esimiehille oli tärkeää pystyä hoitamaan tilanteet sovussa, ja ristiriidat tilanteiden hallitsemisessa toivat erityistä harmitusta

Ihmisen perustunteista esimiehissä esiintyi eniten hämmennystä. Lisäksi surua esiintyi jollakin asteella, mutta surua ennemminkin ajateltiin, että koettiin harmitusta, joka on surua neutraalimpi tunneilmaisuuksia. Esimiehien kokemat tunteet olivat muutoin opittuja tai sosiaalisia, eli pohjautuivat perustunteisiin, joita kulttuurimme on muokannut. Näitä sosiaalisia tunteita olivat esimerkiksi pettymys, ärsyyntyminen ja epätoivo.

5.4 Sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta tilanteissa

Esimiehille oli helpompaa kuvata alaisten tunnereaktioita, kuin omiaan. Tietysti tässä kohtaa kuvatut alaisten tunteet olivat esimiesten päätelmiä alaistensa tunnereaktioista, eikä tutkimuksessa saatu tietoa esimerkiksi siitä, kuinka oikeiksi havainnot loppupeleissä osoittautuivat.

Alaisten kieltoreaktiot olivat tyypillisiä, ja näitä esimiesten oli helppo tunnistaa menneistä tilanteista. Kun esimies joutui puuttumaan ongelmiin, oli ensimmäinen reaktio usein jonkinlainen puolustus tai asian kieltäminen. Kieltoreaktiot johtuivat eri syistä, alainen ei joko

oikeasti tiedostanut ongelmaa, tai sitten se oli puolustus, kun haluttiin välttyä kiinnijäämiseltä. Erilaisia alaisten kieltoreaktioita esiintyi yhteensä kolme esimiesten tarinoista, ja yksi niistä eteni asian myöntämiseen. Kahdessa tapauksessa ongelmaa ei myönnetty alaisen puolelta missään vaiheessa, mikä vaikeutti ongelmanratkaisun etenemistä toivottuun suuntaan. Tarinoista oli havaittavissa, kuinka alaiset tunsivat itsensä uhatuksi, kun esimies joutui puuttumaan ongelmiin.

Hän kielsi viimeseen asti, mikä monessa ongelmassa on tietysti tyypillistä, että ei halua sitä myöntää.

Uhkaan ja esimiehen asioihin puuttumiseen reagoitiin hyvin eri tavoin alaisten kohdalla. Fight-tyyppiset reaktiot uhkaan olivat tyypillisiä tilanteissa, jotka pitkittyivät. Alainen ei suostunut myöntämään, tai nähnyt ongelmaa. Flight-tyyppinen reaktio ilmeni silloin, kun alainen halusi päästä kuin koira veräjältä, ja meni paniikkiin jäädessään kiinni. Flight-tyyppinen reaktio oli kuitenkin näiden tarinoiden perusteella helpommin ohimenevä, ja selvitetävissä nopeammin. Freeze-tyyppistä reagoitua oli havaittavissa yhden kertomuksen alaisen itkuisuudessa, joka yllätti esimiehen. Yllättävyys johtui luultavasti siitä, että alaisen aikaisempi käytös oli ollut melko aggressiivista ja tökeröä, joten asiaan puuttuttaessa oltiin ehkä oletettu enemmänkin fight-tyyppistä reagoitua. Neljässä kertomuksessa ilmeni selvää reagoitua jollakin tavalla uhkaan. Ainoastaan yhdessä tapauksessa reagoitua ei ilmennyt millään tasolla, mutta tässä tapauksessa todisteet taas olivat hyvin selkeät.

Kun esimiehiltä tiedusteltiin, oliko alaisen käyttäytyminen ymmärrettävää tilanteessa, niin tilanteita pystyttiin pohtimaan myös alaisen näkökulmasta. Esimerkiksi erilaisten kieltoreaktioiden syitä pystyttiin pohtimaan, ja esimiehillä oli vahvat veikkaukset miksi alainen käyttäytyi kuin käyttäytyi siinä vaiheessa, kun ongelmatilanteeseen puututtiin. Toisen tilanteeseen pystyttiin siis asettumaan, ja käytöstä pyrittiin ymmärtämään, vaikka käyttäytymistä ei pidettykään hyväksyttävänä. Se, oliko alaisen käytös tilanteessa kokonaisuudessaan ymmärrettävää, vaihteli olennaisesti ongelman syystä. Mitä epäoikeudenmukaisempaan käytökseen esimies joutui puuttumaan, ja mitä enemmän alainen käytöksellään oli myös vaikuttanut muihin, sitä vähemmän empatiaa myöskin esimieheltä luonnollisesti liikenä tapahtuman ymmärrykseen.

Ehkä se oli vähän niin ja näin kun hän oli vaan että: "Eiks tän asian vaan vois antaa olla", mutta kaikkihan ajattelee siinä tilanteessa vaan omaa itteensä.

Kieltoreaktiot ja uhkaan reagoiminen hyvin voimakkaallakin tavalla on täysin luonnollista, sillä aivojemme limbisen järjestelmän manteliumake reagoi kohdattuun varaan hyvin nopeasti, ennen kuin kerkeämme tiedostamaan asiaa. Vasta pienen mietinnän ja ajanjakson jälkeen käyttäytyminen shokkitilanteissa on rationaalisempaa. (Sydänmaanlakka 2010, 135.) Tässä tuli esiin esimiesten tunneälyn suuri merkitys vaikeiden tilanteiden ratkaisemisessa. Yhdessäkään kertomuksessa alainen ei mennyt täysin hallitsemattomaan tilaan, mutta kieltoreaktio oli varsin automaattinen reagoititapa. Kun alainen reagoi uhkaan, oli esimiehen pysyttävä rationaalisena osapuolena, jotta tilanteet pystyttäisiin selvittämään järkevästi. Kieltoreaktioiden kohdalla olikin tärkeää antaa aikaa, ja esittää faktatiedot uudestaan rauhallisesti.

Haastavuutta tilanteisiin toi juuri esimiehen kyky olla tarpeeksi jämäkkä, mutta jämäkkää johtamistyyliä ajateltiin useissa tilanteissa kuitenkin parhaimmaksi vaihtoehdoksi. Kun vaikeat tilanteet ovat jatkuneet, ja velloneet työyhteisössä, niin esimiehet olivat sitä mieltä, että asioille oli saatava stoppi. Liiallisella empatialla se ei onnistunut. Lisäksi jotkin ongelmat olivat sellaisia, jotka piti siltä samalta istumalta selvittää lain määrittämin ehdoin. Jämäkkyys tilanteissa oli piirre, joka loppujen lopuksi nousi kaikkien esimiehien kohdalla hyvin tärkeäksi ongelman ratkaisun kannalta. Jämäkkyudesta oltiin myös sitä mieltä, että sitä sai ongelmanratkaisuun varmuuden ja kokemuksen myötä.

Jämäkkä johtamistyyli on nykyään melko tärkeää empatian ja kuuntelun rinnalla – kumpikaan ei yksin toimi (empaattisuus vrt. jämäkkä johtamistyyli).

Tärkeimmäksi vuorovaikutustaidoksi nousi empatia, joka nousi tärkeäksi ominaisuudeksi monissa tilanteissa. Muutoinkin ongelmien selvittämiseen tarvittiin vuorovaikutustaitoja laajalti: kuuntelua, ymmärrystä, kyselemistä, rauhallisuutta – ylipäättänsä kaikkia vuorovaikutustaitoja mitä sosiaalisessa kanssakäymisessä tarvitaan. Yleinen käsitys työpaikan vaikeisiin tilanteisiin oli se, että niihin ei voitu valmistautua loputtomasti. Esimiehet mielsivät työpaikan haastavimmat tilanteet sellaisiksi, että vaikka heillä olisi ollut kuinka kehittyneet vuorovaikutustaidot tahansa, he tuskin olisivat pystyneet hoitamaan kertomiansa tilanteita sen paremmin. Kun esimiehiltä kysyttiin, olisivatko he tehneet tilanteessa jotain toisin, niin vastaus oli kaikissa loppupeleissä kieltävä. Toimintamallipaketit nähtiin apuna monissa tilanteissa, varsinkin lain kannalta. Ihmisten käytökseen varautuminen nähtiinkin hankalampana, ja esimiehet korostivat jokaisen tilanteen yksilöllisyyttä, ja niiden tuomia vaikeuksia. Yhden haastateltavan kanssa tuli puheeksi alan kirjallisuus, ja hän näki oppineensa paljon ihmissuhdetaitoja näistä – jopa paremmin kuin työpaikkojen järjestämistä koulutuksista.

Mä luulen että vaikka sul ois ollu vuosien kokemus esimiehenä, niin jokainen tiimi on erilainen, jokainen henkilö on erilainen, jokainen hankala tilanne on erilainen – mä oon sitä mieltä, että ei niihin pysty valmistautumaan.

Vaikka olisi ollut kuinka hyvät vuorovaikutustaidot, niin tilanne olisi ollut sama.

Esimiehillä oli tarve suojella muita työyhteisön jäseniä yhden haitallisen henkilön käyttäytymiseltä. Tapauksissa, joissa ongelmat ei millään meinanneet ratketa, pyrittiin alaisen kiukuttelu kohdistamaan mieluummin esimieheen itseensä. Työrauhaa ja työskentelyn edellytyksiä pyrittiin siis takaamaan, ja ongelmien leviäminen työyhteisöön pyrittiin minimoimaan. Kertomuksien perusteella esimiehet eivät käyttäneet positiivisia tunteita avukseen säädellössään alaisten tunnereaktioita. Tämä johtui ehkä siitä, että tilanteet olivat sen verran harmittavia tai vakavia, ettei positiivisuus olisi sopinut niihin ainakaan juuri sillä hetkellä. Positiivisuus olisi voinut tuntua ylipositiivisuudelta, mikä olisi laskenut taas esimiehen empatiaa alaista kohtaan.

Taulukko 4. Esimiehien sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta

Sosiaalinen tietoisuus	Ihmissuhteiden hallinta
<ul style="list-style-type: none"> • Esimiehet korostivat empatian ja kuuntelun tärkeyttä, mutta kaikkiin tapauksiin empatiaa ei ollut mahdollista osoittaa • Esimiehet pyrkivät asettumaan alaisen asemaan, ja hankalissakin tapauksissa pystyttiin arvelemaan mistä kyseinen käytös johtui • Alaisten kieltoreaktioita ja uhan kokemista pystyttiin ymmärtämään jälkikäteen, ja esimiehet kykenivät asettumaan toisen asemaan sen suhteen, mistä epäymmärrettävä käytös saattoi johtua 	<ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutustaidoilla ei nähty työpaikan ääritilanteiden johtamisessa niin paljon vaikutusta, koska kyseessä oli nimenomaan ääritilanteet • Alaisten kieltoreaktiot ja uhan kokemus olivat tyypillisiä ongelmatilanteissa, näiden johtamiseen esimiehet tarvitsivat erityisesti jämäkkyyttä • Jotta vaikeat tilanteet pystyttiin viemään läpi, asioissa pysyminen korostui, ja alaisten tunnereaktioihin ei haluttu mennä mukaan • Työrauha ja negatiiviset tunteet pyrittiin minimoimaan työyhteisössä • Alaisten negatiivisia tunteita pyrittiin kohdistamaan esimieheen itseensä

5.5 Miten esimiehet mieltävät tunnejohtajuuden

Kun keskusteltiin tunnejohtajuuden merkityksestä työelämän vaikeissa tilanteissa, ja erityisesti heidän kertomassaan tilanteessa, nousi esimiehille monenlaisia ajatuksia. Ilmapiiirin aistiminen työyhteisössä oli yhden haastateltavan mielestä tärkeää. Toisen mielestä taas

henkilöstön käyttäytymistä ja tunteita tulee pohdittua sekä tulkittua, mutta enemmän pitäisi vielä kysyä. Kolmas oli sitä mieltä, että tunnetta pitää olla hieman enemmän kuin asiaa. Neljäs taas ajatteli, ettei tunteille voinut antaa sijaa ainakaan kyseisessä vaikeassa tilanteessa ja viides taas oli sitä mieltä, että työpaikalla tulisi lähinnä käsitellä työasioita, vaikka toki oman elämän surut ja ilot tulisi pystyä jakamaan oman tiimin sisällä.

Yksi esimies oli sitä mieltä, että kun on tutut ihmiset johdettavana, on heitä myös helpompi johtaa esimerkiksi muutostilanteissa. Heille voi sanoa, että tästä päivästä lähtien asia menee tietyllä tavalla, ja se otetaan paremmin vastaan. Tutut ihmiset mahdollistavat myös sen, että valmistautuminen on helpompaa. Toinen esimies korosti yksittäisten työntekijöiden tunnereaktioiden tiedostamista. Kun tietynlainen käyttäytyminen tiedostetaan ja havaitaan, sitä pystytään myös käsittelemään esimiehenä helpommin. Hänen mielestään oli tärkeää pitää omat tunteet kurissa, ja hallita omia tunnetiloja, mutta samalla kuitenkin olla vastaanottavainen alaisten tunnereaktioihin.

Entä sitten koettiin tunteet tärkeänä informaationa tilanteessa, vai ajatusta häiritsevinä? Yhtenäistä tilanteissa oli, että esimiehet pyrkivät hallitsemaan omia tunteitaan esimiehen roolin odottamin tavoin. Tässä kohtaa tunteet koettiin ajattelua häiritsevinä, eikä omia tunteita haluttu päästää tilanteissa ilmi. Osasta haastatteluista tuli selvästi ilmi, kuinka esimiehet kokevat tunteiden häiritsevän työn edistymistä. Tunteille ei ajateltu olevan sijaa, ja asiat haluttiin pitää asioina. Siinä vaiheessa, kun tulee tiukka paikka, on edunmukaista pitää omat tunteensa kurissa. Tunteiden säätelyn koettiin helpottavan iän myötä, ja oli edunmukaista pitää tunteet pinnan alla työelämässä. Jämäkkyys korostui useammassa tilanteessa, ja varsinkaan omille tunteille ei koettu hyväksi antaa sijaa.

Mä oon huomannu, että oon oppinu tän esimiestyöni aikana ne tunteet silleen pinnan alla – et se asia pitää aina nostaa ylös.

Haastatteluista ilmeni, että esimiehet pitivät kuitenkin tunteita myöskin tärkeänä informaationa. Tähän vaikutti kuitenkin todella paljon henkilön henkilökohtainen kiinnostus asiaan. Osasta haastateltavasta ilmeni, kuinka he mielsivät itsensä enemmänkin henkilöstö- kuin asiajohtajiksi. Heidän puheista ilmeni, kuinka he ymmärsivät tunneällyn ja tunnejohtajuuden merkityksen, ja he olivat selvästi jopa lukeneet paljon kyseisen aihealueen kirjallisuutta.

Kyllä niitä omia tunteita tulee pohdittua. Että miksi joku esim. reagoi tietyllä tavalla – mikä siin ärsytti tai muuta, kyl mä niitä pohdin aika paljonki. Tai miks joku toinen tuntee tietyllä tavalla nii mä koitan siihenki tunteeseen mennä mukaan – mä jopa pidän niistä tilanteista – ja mä hirveen mielelläni kuuntelen monenlaiset asiat.

Mä oon ollut aina tunnejohtaja ja sellasena mä meinaan pysyä. Mä oon ollu aina – ja se on ollut aina ykkösjuttu. Henkilöstö on aina ykkönen, ja sen jälkeen tulee vasta asia. Mä oon sitä mieltä, että jos sä oot henkilöstöjohtaja, niin se ei pois sulje asiajohtamista.

Kun esimiehiltä kysyttiin, olisivatko he jälkeinpäin ajatellen tehneet tilanteessa jotain toisin, niin vastaus oli jokaisen kohdalla kieltävä. Jämäkkyttä oltaisiin kuitenkin voitu muuttaman esimiehen mielestä lisätä tilanteisiin. Yksi esimies oli sitä mieltä, että vaikka olisi kuinka pitkä kokemus esimiehenä, niin jokainen henkilö on erilainen, jokainen tiimi on erilainen, ja tilanteet ovat niin moninaisia, ettei kaikkeen pystytä millään valmistautumaan. Esimieskokemuksen koettiin tuovan työkaluja lisää vaikeiden tilanteiden selvittämiseen. Tiettyihin tilanteisiin, jotka vaativat esimerkiksi tietynlaisten lakipykälien noudattamista, toimintamallipaketit ja ohjeistuksen koettiin kuitenkin hyvin tärkeiksi.

6 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan saatuja tutkimustuloksia, ja tehdään johtopäätöksiä niistä. Lisäksi mietitään tutkimukselle jatkotutkimusehdotuksia, ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä omaa oppimista.

6.1 Johtopäätökset

Se, että yksikään ongelma ei pääasiassa liittynyt työpaikan epäselviin asioihin ja rakenteellisiin ongelmiin, johtui luultavasti siitä, ettei tähän luokkaan kuuluvia ongelmia tunnisteta niin helposti, tai mielletä ainakaan vaikeimmin ratkottavaksi. Järvisen (2014, 118.) mukaan rakenteelliset ongelmat ja epäselvät asiat ovat usein sellaisia, ettei niitä välttämättä edes tunnisteta alkuperäiseksi ongelman aiheuttajaksi. Useissa kertomuksissa syy ongelmaan oli niin selkeä, ettei erotusdiagnoosi rakenteellisten ja epäselvien asioiden sekä jonkin muun ongelmaryhmän välillä ollut edes tarpeen. Tällaisia olivat esimerkiksi selvät alaisten henkilökohtaiset ongelmat. Kahden ongelmatilanteen kohdalla erotusdiagnoosi olisi ollut ehkä tarpeellinen, ja esimies olisi voinut ongelman pitkittyessä selvittää, oliko ongelman taustalla jotain työntekijästä riippumatonta. Vaikka tämän kaltaiset ongelmat ovat tyypillisiä työpaikoilla, ja niitä esiintyy paljon, eivät esimiehet ehkä myöskään koe kyseisiä ongelmia haastavimmiksi, vaan henkilökohtaisiin ongelmiin oli haastavampaa puuttua. Epäselvissä asioissa ja rakenteellisissa ongelmissa sotivat selvästi asiat keskenään, ja näihin voi olla esimiesten jollain tavalla helpompi puuttua.

Kiinnostavaa olikin se, että esimiehet nostivat useimmiten haastavimmiksi esimiesuran tilanteiksi henkilökohtaisiin ongelmiin liittyvät tilanteet. Alaisten henkilökohtaisiin ongelmiin puuttuminen oli esimiehistä haastavaa esimerkiksi epätietoisuuden tunteen vuoksi. Vaikka oli riittävät todisteet, ja useamman ihmisen lausunnot asioista, niin ongelmien esiinnostaminen herätti ajatuksen: "Onko syytös varmasti aiheellinen?". Kun ongelma kohdistuu henkilöön, tulee tilanteeseen luonnollisesti myös enemmän tunteita mukaan kuin asioihin kohdistuvassa ongelmissa. Kun selvittävä asia kohdistuu niin selvästi alaiseen, herää tunnereaktioita molempiin suuntiin, ja ehkä juuri näillä heränneillä vaikeilla tunteilla oli merkitys sille, miksi esimiehet nostivat nämä ongelmat ylitse muiden. Tunteet todella häiritsevät joskus päätöksentekoamme, ja esimiehet tiedostivat hyvin tunteiden vaikutusten harhat. Tästä syystä, haluttiin pysyä jämäkkänä, eikä tunteille haluttu antaa valtaa, sillä muutoin esimerkiksi aikaisemmat käsitykset tietystä alaisesta olisi voinut vaikuttaa esimiehen roolissa toimimiseen.

Muistijälkien syntyyn vaikuttavat aistimuksemme, joita ensin sensorinen muisti käsittelee ja siirtää työmuistiin. Pystymme säilyttämään muistimme kolmannessa osassa, säilömuistissamme asioita oikeastaan rajattomasti, mutta ajan kulumisen haalistaa muistijälkiä tapahtuneesta. Lisäksi on tutkittu, että varsinkin ajan kuluessa aika kulta muistot, ja joskus muistamme asiat niin kuin olisimme toivoneet niiden tapahtuvan, emmekä siten, miten ne todellisuudessa tapahtuivat. (Sydänmaanlakka 2010, 147–152.) Mitä enemmän ja voimakkaampia tunteita esimies oli kokenut tilanteessa, sitä yksityiskohtaisemmin hän pystyi myös kuvailemaan tilannetta. Tällöin oli syntynyt vahvempi muistijälki tapahtumasta. Tutkimuksen tavoitteena oli saada esimiehet kertomaan sellaisesta tilanteesta, jonka he ovat kokeneet vaikeaksi, ja täten siitä on muodostunut tarpeeksi vahva muistijälki. Kun esimiehiltä tiedusteltiin sitä, miten he itse kokivat tilanteen siinä hetkessä, olivat sanailmaisut melko neutraaleja. Ajan kulumisen tapahtuneesta ja tilanteen jälkeensä miettiminen on saanut tapahtumat ehkä hieman positiivisempaan valoon. Jälkeensä on helpompi miettiä, että tilanne meni hyvin ja siitä selvittiin, vaikka todellisuudessa tilanne olisi tuntunut sen ollessa vireillä hyvinkin epämiellyttävältä ja stressaavalta. Myöskin pidemmän ajan jälkeensä tapahtuneesta on luonnollisempaa sanoa, ettei muuttaisi tilanteen kulussa mitään, kuin jos samaa asiaa oltaisiin tiedusteltu juuri tapahtuman jälkeen.

Järjettömyys on yhdistetty iät ja ajat tunteiden vallassa toimimiseen, ja historiasta juontaa näkemys, jonka mukaan miehet olivat järjen ääni ja naisia veivät tunteet. On tutkittu, että lieviä tunteita pidetään ”sopivina”, mutta hyvin voimakkaat tunteet varsinkin negatiivisina ovat haitallisia. (Ojanen 2014, 12-15.) Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että tilanteiden selvittämisen aikana, esimiehen tuli johtaa tilanne roolinsa edellyttämällä tavalla, mikä tuli esiin esimerkiksi siten, ettei ärsyntyneistä saanut näyttää alaiselle. Esimiehien ajateltiin olevan järjen ääni tilanteissa, joten tunnereaktioiden valtaan menemistä pidettiin haitallisena. Erityisesti yhden haastateltavan kanssa puhuttiin siitä, kuinka miehet pystyvät pitämään tunteensa kurissa ja naisilla on enemmän harjoitettavaa tässä. Vallitseva kulttuurimme, ja rooliodotukset vaikuttavat siis pitkälti esimiesten tunteiden säätelyyn. Esimiesten sosiaaliset motiivit, kuten halu olla hyvä ja pätevä esimies, ohjaavat tunteiden säätelyä hyvin vahvasti.

Tunteiden tunnistaminen ei ollut helppoa, ja varsinkin omien tunnekokemusten kuvaileminen oli esimiehille haastavaa. Esimiesten kertomista ongelmatilanteista saattoi olla kulu-
nut useampia vuosia, ja tämä vaikeutti omien tunnekokemusten muistelua entisestään. Yleisesti tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että esimiehien kokemiin tunteisiin vaikuttavat pitkälti esimiehen rooli, odotukset miten roolissa tulee käyttäytyä, ja vallitseva kulttuurimme. Esimiesten toimimista tunteiden vallassa ei pidetä suotavana, ja esimiehet

ovat järjen ääni vaikeissa tilanteissa. Suurin osa esimiesten kokemista tunteista oli sosiaalisia, eli opittuja, joita kulttuurimme on muokannut. Alaisten käytös tilanteissa oli kuitenkin usein jollakin tavalla kulttuurissamme ”paheksuttavaa”. Ehkä juuri nämä seikat saivat esimiehet nostamaan tarinat kerrottaviksi, ja vaikka on huomioitava, että kyseessä oli esimiesuran ääritapaukset, niin alaisten vaikeiden tunteiden näyttämistä ei pidetä niin paheksuttavana kuin esimiehen. Vaikka esimiehille oli selvää, ettei ongelmallista käytöstä tule hyväksyä, niin useammassa tarinassa tuli ilmi, kuinka esimiehet ottivat ”säiliön” tai murrosikäisen holhoajan roolin työyhteisön rauhan verukkeella.

Tästä voidaan ehkä päätellä, että esimiehiltä odotetaan jonkinlaista tunteiden tukahduttamista roolissaan. Heiltä kyllä vaaditaan paljon niin johdoilta, kuin alaisiltakin, mutta esimiesten tunteiden näyttäminen on jonkinlainen tabu. Entä kuinka paljon ajatus naisten tip-paleipääivoista verrattuna miesten putkiaivoihin vieläkin vaikuttaa yhä miesten ylivoimaan johtotehtävissä? Johtotehtävissä arvostetaan kylmäkiskoisuutta, vaikka esimiesten tunneälyllä on tutkittu olevan hyvinkin laaja-alaisia positiivisia vaikutuksia henkilöstöön. Esimiesten tulisi huolehtia ja ohjata alaisten tunteita, mutta mielestäni olisi tärkeää, että esimiesten tunteisiin ja jaksamiseen keskitettäisiin huomiota samoin kuin alaisten tunteisiin. Tunteet työelämässä ovat yhä tabu, varsinkin esimiesten kokemat tunteet. Tietysti esimiehen perustehtäviin kuuluu taata työntekoa edellytykset työyhteisössä, ja varmistaa ongelmien ratkominen. Esimiehien tunteiden sallimisella en tarkoita tunteiden hallitsematonta ilmaisua, vaan nimenomaan esimiesten tunneälyn tukemista. Kun tunteet sallittaisiin työyhteisössä, ja tunnereaktioiden takana olevat todelliset motiivit tunnistettaisiin paremmin, edistettäisiin koko työyhteisön hyvinvointia, ja tätä kautta yrityksen tulosta. Omien tunteiden tiedostaminen, pohtiminen ja käsitteleminen tuovat esimiehelle lisää voimavaroja niin työelämään kuin sen ulkopuolellekin.

Haastattelujen perusteella yksi esimies koki itsensä enemmän tunne- kuin asiajohtajaksi kyseisessä tilanteessa. Kaksi esimiestä koki vastauksen perusteella olevansa enemmän asia- kuin tunnejohtajia, ja toinen näistä asiajohtajista oli haastattelujoukon ainut mies. Tämä tulos ei ollut yllättävä, sillä esimerkiksi Saarisen ja Aalto-Setälän (2009, 32.) mukaan tunnejohtajuudesta puhuminen on helpompaa naisjohtajille, ja miehet jotka ovat taitavia vuorovaikutussuhteissa, puhuvat näistä taidoista mieluummin muulla kuin tunneälyn käsitteellä. Kaksi esimiestä luokiteltiin asia- ja tunnejohtajien välimaastoon, ja he painottivat molempia niin tunne- kuin asiajohtajuutta yhtä tärkeiksi. Nämä luokittelut perustuivat kuitenkin vain tähän yhteen kertomukseen, ja esimiehen kykyyn sekä haluun nähdä itsensä. Myöskin vaikean tilanteen luonne vaikutti pitkälti luokitteluun. Joissain ongelmatilanteissa faktatiedolla ja toimintamallipaketeilla vain on suurempi merkitys kuin toisissa,

esimerkiksi ihmissuhteisiin kohdistuvissa ongelmissa. Toisaalta jakoa asia- ja tunnejohtajiin ei ole edes tarpeellista tehdä, sillä toinen ei sulje välttämättä toista pois.

Tunneälyn taitoja löytyi kyllä kaikilta, ja jokaisen esimiehen kertomuksista oli löydettävissä Kokkosen (teoksessa Saarinen ja Aalto-Setälä (2009, 48-49.) luettelemia tunneälyn taitoja, kuten kykyä ottaa huomioon toiset ja heidän näkökulmansa, yhteistyökykyä sekä epäitsekkyyttä. Itseasiassa nämä kaikki kolme näkökulmaa tulivat vahvasti esille esimiesten kertomuksissa, ja toisten käyttäytymisen tulkinta ja ymmärtäminen oli helpompaa, kuin oman käyttäytymisen havainnointi tilanteissa. Olisi ollut kuitenkin kiinnostavaa saada tässä kohtaa alaisten kokemuksia esimiehistä, ja siitä miten he näkevät esimiehien vuorovaikutustaidot. Tunteisiimme vaikuttavat paljon havainnot, motiivit ja ympäröivä maailma. Suuri osa tunteista ja toiminnasta on tiedostamatonta, mikä tuo haasteita tunneälyn mittaukseseen. Tästä syystä en yhden kertomuksen perusteella lähde analysoimaan esimiesten tunneälyn tasoa. Tunneälyä kyllä löytyy esimiehiltä, mutta esimerkiksi tunneälyn tietoisuuden kehittämisen kannalta olisi edunmukaista, jos työmaailmassa ja esimieskoulutuksissa puhuttaisiin enemmän tunneälytätaidoista. Tunneäly käsitteenä oli kuitenkin lähes jokaiselle esimiehelle melko vieras, ja käsitteen teoriapohjan ymmärtäminen voisi tuoda paljon välineitä omaan toimintaan työssä, kun tunneälyä pyrittäisiin kehittämään myös tietoisesti.

Esimiehen tunteiden itsehallinnan merkitys korostui tilanteissa, mikä johtui pitkälti sosiaalisista rooliodotuksista, miten esimiehen tulee käyttäytyä roolissaan. Hyvät tunteiden hallinnan taidot ovatkin välttämättömiä esimiehen roolissa, mutta omia tunteita tulisi myös muistaa työstää ja käsitellä. Varsinkin pidempikestoissa työpaikan ongelmissa vaikeat tunteet voivat alkaa kuormittaa hyvinvointia. Sosiaalinen tietoisuus ja empatiakyvyn merkitys korostuivat vaikeiden tilanteiden kohdalla, ja esimiehet kohtasivat tilanteissa alaisten kielto-reaktioita ja erilaisia reagoititapoja uhkaan. Ymmärrystä alaisten hankalampaankin käytökseen löytyi, mutta tässäkin kohtaa esimiehen työtä voisi helpottaa, jos tunteiden merkitystä tilanteissa ajateltaisiin vielä enemmän. Vaikeat tilanteet ovat kuitenkin hyvin erilaisia, niihin on mahdotonta kaikkiin valmistautua, mutta tunneälyn kehittämisellä esimiehet voisivat saada lisää valmiuksia vaikeisiin tilanteisiin. Iän tuoma kokemus itsessään, ja kokemus erilaisista työpaikan vaikeista tilanteista, oli kuitenkin jo tuonut kaikille esimiehille laajakatseisuutta vuorovaikutustilanteisiin, ja niitä pystyttiin pohtimaan monesta eri näkökulmasta. Tunteita ymmärrettiin, haluttiin ymmärtää ja pyrittiin asettumaan toisen asemaan, vaikka aina se ei tuntunutkaan niin helpolta.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tunteet sekä tunneäly on kiinnostava aihealue, joka sisältää vielä paljon tutkittavaa. Kiinnostavaa olisi erityisesti kartoittaa miesten tunneälyn taitoja. Suomalaisten miesten on vaikeaa puhua tunteista ja tunnistaa niitä. Kuitenkin moni miespuolinen esimies on vuorovai-
kutustaidoiltaan hyvinkin taitava, mikä viittaa korkeaan tunneälyyn. Suomalaisilla mies-
puolisilla esimiehillä voi olla hyvin korkeat tunneälyn taidot, vaikka luokittelevatkin itsensä
mieluummin asijahtajiksi, ja korostavat asioiden tärkeyttä. Tämä on perustaa kulttuuris-
tamme, jossa on varsinkin aikaisemmin ollut käsitys, ettei miehet näytä tai puhu niin paljoa
tunteistaan. Lisäksi tunneälyä on haastavaa mitata, kun tunneälyn käsite on vieras, ja tun-
neälyn taitoja ei tunnisteta.

Kiinnostus tunteita ja johtajuutta kohtaan on vielä melko lapsen kengissä, mutta tunnejoht-
ajuuden merkitys voi tulla tulevaisuudessa nousemaan enemmän esille. Tässä on poten-
tiaalia niin sosiologisille kuin psykologisille organisaatiolle, kouluttajille sekä tutkijoille –
kuinka tunteet ja tunnetaidot voitaisiin linkittää tulevaisuuden johtajien koulutuksiin. (Ber-
kovich & Eyal 2015, 158.) Tulevaisuuden rekrytoinnissa ja yritysmaailmassa tullaan toden-
näköisesti korostamaan vielä enemmän tunneälyn ja sosiaalisten taitojen merkitystä esi-
miestyössä. Mitä enemmän tunneälyä ja tunteita vielä tutkitaan, sitä enemmän saadaan
näyttöä sen laaja-alaisista hyödyistä työyhteisöön, ja se tullaan luultavasti ottamaan tule-
vaisuudessa henkilöstöhallinnossa korostuneemmin huomioon. Tunneälyn tutkimuksen
myötä rekrytoinneissa voidaan mahdollisesti käyttää tulevaisuudessa enemmän persoo-
nallisuustestejä liittyen esimiesten tunne- ja sosiaalisiin taitoihin. Tunneälykykyys voikin
nousta tulevaisuudessa esimiesten valttikortiksi, ja nousta muiden johtajaominaisuuksien
ylitse.

Lähiesimiehet voivat kokea tunnejohtajuuden hyvinkin haastavaksi, kun toimitaan alaisten
ja yrityksen johdon välimaastossa. Johdon linjaukset voivat olla hyvinkin suoraviivaisia ja
perustuvat lukuihin ja tavoitteisiin. Lähiesimies on henkilö, joka lähtee toteuttamaan yl-
häältä tulleita käskyjä, mutta lähiesimieheltä odotetaan yritysjohtajan linjauksien lisäksi tun-
nejohtajuutta henkilöstön puolelta. Kyseisessä välimaastossa toimiminen on esimiehille
hyvin kuormittavaa, kun he yrittävät ottaa huomioon niin johdon vaatimukset kuin alaisten
tarpeet. Olisikin kiinnostavaa tutkia nimenomaan lähiesimiesten jaksamista ja kuinka
haastavaksi he kokevat tunnejohtajuuden, kun yritysjohtajan henkilöt edustavat usein asia-
puolta, eivätkä osaa välttämättä nähdä lukujen lävitse henkilöstön tarpeita ja toiveita. Lä-
hiesimiehiltä vaaditaan paljon, mutta silti henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista on tut-
kittu valtavasti enemmän kuin esimiesten. Tulevaisuudessa olisikin hyvä keskittyä myös-

kin lähiesimiehiin ja heidän kokemuksiin, sekä siihen, kuinka heidän työskentelyään alaisen ja yritysjohdon välillä pystyttäisiin helpottamaan. Yrityksen johdon olisi myöskin hyvä ymmärtää työyhteisön inhimillistä puolta, ja ottaa sitä enemmän huomioon, jolloin kaikki vastuu tunnejohtajuudesta ei jäisi yksinään lähiesimiehelle.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja oma oppiminen

Tutkimuksen luotettavuustarkastelulla kartoitetaan sitä, onko tutkimuksen vaiheet toteutettu oikealla tavalla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu perustuu arviointiin. Luotettavuutta mitataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti on yhtä kuin tulosten pysyvyys: Jos tutkimus tehtäisiin uudestaan, päästäisiinkö samoihin tuloksiin? Validiteetti mittaa taas sitä, onko tutkimuksessa onnistuttu mittaamaan oikeita asioita. (Kananen 2014, 146–147.)

Tutkimuksen reliabiliteettia paransi haastatteluiden äänittäminen ja materiaalin käsitteleminen pienellä aikavälillä. Epäselviä asioita täsmennettiin jo haastattelun aikana, ja niihin oli mahdollisuus saada täsmennyksiä haastattelutilanteen jälkeenkin. Validiteettia olisi tietysti parantanut, jos kokemusta laadullisista tutkimuksista olisi ollut aikaisemmin enemmän. Haastattelukysymyksien asettaminen oli haastavaa ja kokemus olisi parantanut kysymyksien laatua. Tärkeintä kuitenkin oli, että haastattelu eteni teemoittain, jolloin haastattelu ei ollut liian rajattu. Tarkemmat kysymykset olivat sekä haasteltavan, että haastattelijan apuna, mutta todellisuudessa haastattelut etenivät teemojen sekä kertomuksen rajoissa. Ensiksi puhuttiin työpaikan vaikeasta tilanteesta kertomuksen muodossa, ja tämän jälkeen tunteiden merkityksestä tilanteessa. Narratiivinen lähestymistapa oli tutkimukseen soveltuva, sillä tutkimusaihe oli henkilökohtainen. Aaltolan & Vallin (2010, 157.) mukaan, narratiivinen tutkimustapa on hyvä silloin, kun tavoitteena on saada henkilökohtaista sekä subjektiivista tietoa. Jälkeenpäin ajatellen, tutkimusjoukko olisi voinut olla suurempikin, mutta olen tyytyväinen tutkimusmateriaaliin, jonka sain haastatteluista, ja pystyin ottamaan näistä kyseisistä haastatteluista mahdollisimman paljon irti. Aihealue osoittautui loppujen lopuksi hyvin laajaksi, ja aiheesta olisi voinut keskustella osassa haastatteluissa paljon pidempäänkin.

Tutkimuksen aineistojen monipuolisuudella voidaan parantaa tutkimuksen vahvistettavuutta. Oma tutkimusaineistoa voidaan peilata eri lähteiden tutkimusaineistoon, ja verrata tutkimustulosten yhteneväisyyttä. (Kananen 2014, 152.) Opinnäytetyössä pyrittiin lisäämään tulosten luotettavuutta käyttämällä lähteitä monipuolisesti niin kirjoista kuin internetistä. Tunteiden tutkimus on selvästi pidemmällä muualla maailmaa kuin Suomessa, jo-

ten myös muita kuin suomalaisia lähteitä pyrittiin käyttämään työssä mahdollisimman monipuolisesti. Teoriaosuudessa pyrittiin tuomaan mahdollisimman laaja kuvaus ilmiöstä, ja tietolähteet kerättiin siten, että saatiin erilaisia havaintoja ilmi. Tutkimusta ei haluttu nojata tiettyyn oletukseen, vaan tietoa pyrittiin etsimään puolueettomasti. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin saman päivän sisällä haastattelusta, ja äänitteitä kuunneltiin vielä useamman kerran työn edetessä, jotta estettäisiin tuloksien vääristyminen ja omien olettamuksien tekeminen.

Kanasen (2014, 153.) mukaan tutkimuksen vaiheiden tulee olla perusteltuja, ja tutkimusaineisto tulee säilyttää. Teemahaastattelun valinta tutkimusmenetelmäksi oli perusteltu tunteiden subjektiivisen kokemisen perusteella. Jokainen aineisto nauhoitettiin, jotta aineistoon pystyttäisiin palaamaan ja se pystyttäisiin todentamaan. Tutkimuksen teemat ja johdattelevat kysymykset annettiin haastateltaville etukäteen, jotta kertomuksista saatiin mahdollisimman paljon tärkeää tietoa irti. Vaikka tutkittavat tiesivät aihealueeksi erityisesti tunteet, oli sen kertominen kuitenkin perusteltua, sillä tunteiden ja tunneällyn tutkiminen on hyvin haastavaa. Jos haastateltavat olisivat kertoneet pelkästään vaikeasta työpaikan tilanteesta, olisi tutkimuksen tärkeiden elementtien löytäminen voinut jäädä hyvin suppeaksi. Vaikka haastateltavat tiesivätkin tutkimusalueen, niin tunneällyn elementtejä sai siltikin etsiä, koska tunneäly on käsitteenä sen verran vieras. Esimiehet käyttävät tunneällyn ominaisuuksia tiedostamattaan, ja kysymykset pyrittiin asettamaan haastattelussa siten, että näitä ominaisuuksia pystyttiin löytämään. Vaikka tutkimusalue oli haastateltavien tiedossa etukäteen, ei sen ajateltu vääristävän tutkimustuloksia, sillä tutkimuksessa haluttiin kartoittaa myös sitä, miten esimiehet itse kokevat tunnejohtajuuden ja tunteiden merkityksen.

Tutkimuksen tavoitteiden asettamisessa oli hieman haasteita, ja tavoitteita oltaisiin voitu rajata alussa tarkemmin, jolloin tutkimustulokset olisivat olleet luotettavampia. Tavoitteet muokkaantuivat tutkimuksen edetessä. Jos ilmiöstä olisi ollut enemmän tietoa työn alkuvaiheilla, niin tavoitteiden ja kysymyksien asettamisen avulla oltaisiin ehkä onnistuttu tuottamaan vielä kiinnostavampaa tutkimustietoa. Tieto karttui tutkimuksen edetessä. Tutkimusmateriaalia onnistuttiin analysoimaan suhteessa jo olemassa olevaan teoriaan ja materiaalista pystyttiin tekemään tätä kautta tulkintoja.

Saatuja tutkimustuloksia voitaisiin hyödyntää siten, että organisaatioissa pystyttäisiin ottamaan tunteet myös esimiesten näkökulmasta paremmin huomioon. Tietoa ja ymmärrystä esimiehen roolin tuomista vaatimuksista olisi hyvä lisätä, ja esimiehien olisi hyvä myöskin pysähtyä pohtimaan omia tunteitaan ja voimavarojaan muiden vaatimusten keskellä. Esimiehen oma hyvinvointi on olennainen koko työyhteisön hyvinvoinnille. Lisäksi esimiehen

tunneälyn taitoja tulisi kehittää yrityksissä, koska tunneälyn taidot olivat tärkeitä ongelmien ratkaisun kannalta. Tieto tyypillisistä alaisten reagoitavoista ja tunteista vaikeissa tilanteissa auttaa esimiestä selviämään tulevaisuuden tilanteista mahdollisesti paremmin.

Opinnäyteprosessi alkoi tammikuussa 2017 ja haastavinta siinä oli alkuun pääseminen. Haasteita toi aiheen sekä ohjaajan vaihtuminen prosessin aikana. Alkuvaiheen ohjaus liittyi vanhaan aiheeseen, jonka lisäksi energiaa oli kulunut edelliseen aihealueeseen. Uudelleen aloittaminen tuntui hieman työläältä, mutta kirjoittaminen alkoi sujua kunnolla vasta siinä vaiheessa, kun löysin minua kiinnostavan aiheen, ja aihealueen rajausta selkeytyi. Olen tyytyväinen, että päädyin loppupeleissä tekemään laadullisen tutkimuksen, vaikka alun suunnitelmat olivat aivan muuta. Uuden ohjaajan tuki oli hyvin tärkeää prosessissa ja hänen ohjauksellaan luottamus työtäni kohtaa kasvoi ja pystyin viemään työni loppuun. Mitä pidemmälle työ eteni, sitä helpommaksi sen työstäminen kävi.

Vaikka jossain vaiheessa minusta tuntui siltä, etten pysyisi alkuperäisessä aikataulussa ja saisi opinnäytetyötä valmiiksi ennen kesää 2017, niin tavoitteissa ja aikatauluissa pysyttiin. Aikataulun laatiminen heti prosessin alussa helpotti etenemistä. Jälkeenpäin ajatellen työharjoittelu ja omat työt olivat liikaa opinnäytetyön rinnalle prosessin loppuvaiheessa, varsinkin kun alku oli ollut haastava. Opinnäytetyön kirjoittaminen oli prosessina oikein opettavainen, ja vaati minulta niin sitkeyttä, ajanhallinnantaitoja sekä itseäni luottamista.

Tunteet aihealueena on mielestäni erittäin kiinnostava, ja teoriaosuuden kirjoittamisen aikana tiedonjanoni aihealuetta kohtaan kasvoi. Tunneälyn ja tunteiden tutkiminen on vielä melko lapsenkengissä Suomessa, ja aiheesta löytyy paljon tutkittavaa. Uskon, että tunteiden merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa työelämässä, ja myöskin esimiehien jakamiseen ja rooliodotuksiin tullaan kiinnittämään enemmän huomiota. Alun vaikeuksista ja tahmeasta aloituksesta huolimatta, olen tyytyväinen opinnäytetyöni lopputulokseen ja laadullisen tutkimuksen tutkimustuloksiin.

Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. Uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Berkovich, I. & Eyal, O. 2015. Educational leaders and emotions: an international review of empirical evidence 1992-2012. Sage, 85, 1, s. 158.)

Blanchard-Fields, F. 2007. Everyday Problem Solving and Emotion – An adult Developmental Perspective. Sage, 16, 20, s. 30.)

Cloud, H. 2014. Rajanvetoa johtajille: tuloksia, suhteita ja älytön vastuu. Päiväosakeyhtiö. Hämeenlinna.

Goleman, D. 2014. Aivot ja tunneäly – Uusimmat oivallukset. 1. Painos. Englanninkielinen alkuperäisteos. Samsaraa tasapaino-oppaat. Parainen.

Hagqvist, A., Nevalainen, M. & Puranen, J. 2014. Kapasiteetti – Johtajan menestystekijä. Fitra. Oulu.

Harju, K. & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Edita. Helsinki.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Talentum. Helsinki.

Hill, D. 2010. Emotionomics – Leveraging Emotions for Business Success. 2nd edition. KoganPage. London.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. 1. painos. WSOYpro. Helsinki.

Houghton, J., Wu, J., Godwin J., Neck C. & Manz, C. 2012. Effective Stress Management: A Model of Emotional Intelligence , Self-Leadership, and Student Stress Coping. Sage, 36, 2, s. 225, 233.

Hyppänen, R. 2013. Tiukka tilanne – Käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön. Bonnier Business Forum Oy. Viro.

- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ – Uupumuksesta iloon. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum. Helsinki.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Alma Talent. Helsinki.
- Kallionpää, K. 2017. Tunnelukko voi saada käyttäytymään vastoin järkeä – Älä syyttele itseäsi, sillä tunteitaankin voi treenata, sanoo terapeutti. Luettavissa: <http://www.hs.fi/elama/art-2000005121418.html>. Luettu: 10.3.2017.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kokkonen, M. 2010. Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet – Opi tunteiden säätelyn taito. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kurtén, S. & Waaralinn, A. 2015. Kun joudut irtisanomaan. Talentum Pro. Helsinki.
- Lappalainen, P. 2012. Socially Competent Leadership – predictors, impacts and skilling in engineering, s. 125 – 128. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Lappeenranta. Luettavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74572/isbn%209789522652089.pdf?sequence=1>. Luettu: 28.2.2017.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - Työhyvinvointitaitojen kirja. PROTammi. Hämeenlinna.
- Maamari, B. & Majdalani, J. 2017. Emotional intelligence, leadership style & organisational climate. Emerald, 25,2, s. 1, 18.
- Manka, M. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Talentum. Helsinki.
- Manka, M. 2007. Työrauhan julistus – Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Kirjapaja. Helsinki.
- Maxwell, J. 2012. Menestyksen periaatteet ihmisten johtamisessa. Päiväosakeyhtiö. Hämeenlinna.

- Moisalo, V. 2010. Käytännön esimiestyötä – Arjen johtaminen. Infor. Vantaa.
- Myers, M. 2013. Qualitative Research in Business & Management. 2nd edition. Sage Publications. London.
- Nummenmaa, L. 2010. Tunteiden psykologia. Tammi. Helsinki.
- Ojanen, M. 2014. Tunne vai järki. Minerva. Helsinki.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. & Schaufeli, W. 2013. Do-it-yourself – An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. Emerald, 13, 3, s. 192.
- Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen. Talentum. Liettua.
- Robbins, S. & Judge, T. 2012. Essentials of Organisational Behavior. Twelfth edition. Pearson. Lontoo.
- Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2009. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. 1. taskukirjapainos. Kirjapaja. Helsinki.
- Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö, s. 181, 184. Edita. Helsinki. Luettavissa: <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512285648/isbn9789512285648.pdf>. Luettu: 27.2.2017.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. EU.
- Sutton, A. 2015. Work psychology in action. Palgrave Macmillan. New York.
- Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere university press. Tampere.
- Tamir, M. 2015. Why Do People Regulate Their Emotions? A Taxonomy of Motivates in Emotion Regulation. Sage, 20, 3, s. 119, 201, 207–209.

Tommola, A. 2017. Ylipositiivinen ihminen luulee olevansa empaattinen mutta tuskin on – ikävistä tunteista on paljon hyötyä. Luettavissa: <http://www.hs.fi/elama/art-2000005167977.html>. Luettu: 14.4.2017.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Esimiestyön vaikeat tilanteet ja tunteiden merkitys

1. Minkälaisen työpaikan vaikean tilanteen olet johtanut/ selvittänyt esimiehenä? Ker-
toisitko tilanteesta tarkemmin:

- Mistä vaikea tilanne johtui?
- Pystyitkö valmistautumaan tilanteeseen jotenkin etukäteen?
- Mikä juuri tästä tilanteesta teki erityisen haastavan?
- Miten tilanne lopulta päättyi?
- Tarvitsitko tilanteen ratkaisuun muiden apua?

2. Tunteiden merkitys kyseisessä tilanteessa

- Minkälaisia tunteita tilanne sinussa herätti?
- Koitko joutuvasi säätelemään/ hallitsemaan esimiehenä jotain tunnetta tilanteessa?
- Miten toinen osapuoli reagoi tilanteessa? Oliko reagointi sinusta ymmärrettävää?
- Minkälaisia vuorovaikutustaitoja tarvitsit tilanteen johtamiseen esimiehenä? (Esimerkiksi kuuntelua, kysymyksiä, hiljaisuutta, rauhoittelua, jä-
mäkkää johtamistyyliä...)
- Mikä oli mielestäsi tunnejohtajuuden merkitys tilanteessa?