

Maija Marjamaa

## **TEMPERAMENTTI JA SEN KÄSITTELY ESIMIESTYÖSSÄ**

# TEMPERAMENTTI JA SEN KÄSITTELY ESIMIESTYÖSSÄ

Maija Marjamaa

Opinnäytetyö

Syksy 2011

Liiketalouden koulutusohjelma

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

---

Tekijä: Maija Marjamaa

Opinnäytetyön nimi: Temperamentti ja sen käsittely esimiestyössä

Työn ohjaaja: Sami Niemelä

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Syksy 2011

Sivumäärä:32 + 6liitesivua

---

Temperamentti on saanut tänä päivänä työelämässä enemmän merkitystä, koska tietoisuus sen vaikutuksesta on lisääntynyt. Kuitenkaan riittävän moni ihminen ei tiedä sen todellista vaikutusta, koska ei tiedetä, mitkä piirteet aina kuuluvat oikeasti temperamentti-käsitteeseen. Henkilöitä arvioidaan työelämässä kuitenkin yhä enemmän ihmisinä, etsitään sopivia ihmisiä työelämään, ulospäin suuntautuneita ja aktiivisia. Siitä on seurannut, että ihmiset ovat jatkuvan persoonallisuusarvioinnin kohteena, kun ennen ihmistä arvioitiin vain hänen osaamisensa kautta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää temperamentin merkitystä esimiestyön näkökulmasta.

Tutkimukseen osallistui kolme esimiestä, joita haastateltiin paikan päällä. Esimies arvioi temperamentin ilmenemistä haastattelurungon avulla, jossa selvitettiin eri temperamenttipiirteiden tärkeyttä sekä niiden vaikutusta haastavissa ja vaativissa tehtävissä suoriutumiseen. Haastattelussa selvitettiin myös työpaikkojen yleisiä käyttäytymissääntöjä, konfliktitilanteiden käsittelyä sekä yleisesti alaisten terveyttä ja hyvinvointia. Lisäksi selvitettiin esimiehen oman oikeudenmukaisuuden vaikutusta työyhteisöön. Tutkimuksessa arvioitiin myös erilaisten temperamenttityylien yhteensopivuutta eli erilaisuuden merkitystä esimiestyössä toimivalle.

Tutkimus osoittaa, että esimiehet arvostavat tiettyjä piirteitä alaisissa. Tiettyjen piirteiden puuttuminen, esim. sosiaalisuuden puuttuminen hoitoalalla, voi tarkoittaa epäsovivuutta alalla toimimiseen. Alaisen tulee tuntea esimiehensä ja työnsä tarkoitus riittävän hyvin, jotta hän pystyy suoriutumaan työstä odotusten mukaisesti. Esimiehen kannattaa kiinnittää myös enemmän huomiota omiin vuorovaikutustapoihinsa, että hän tulee oikein ymmärretyksi. Temperamenttipiirteet ovat yleensä silloin arvioinnin kohteena, jos henkilö ei kykene suoriutumaan työstään odotusten mukaisesti.

Aktiivisuutta ja ulospäin suuntautuneisuutta tarvitaan, mutta niitä ei saa olla liikaa. Neutraalia tunteiden ilmaisemista suositetaan. Monella alalla täytyy pystyä toimimaan yhä itsenäisemmin, jolloin tietyt piirteet korostuvat. Organisaatiot arvioivat tänä päivänä nykyisen tiedon mukaan myös henkilön omaa luonnetta, joten henkilön kannattaa olla varma soveltuvuudestaan alalle tai tehtävään, ettei tule sitten ylitse pääsemättömiä ongelmia työyhteisössä. Henkilön kannattaa hakeutua tehtävään, joka tuntuu edes vähän omalta. Organisaatioissa kannattaisi käyttää tyyppilisten psykologisten ja soveltuvuustestien lisäksi myös erilaisia henkilöstön arviointitapoja, jotka auttaisivat henkilöstön valinnassa sekä oikeassa arvioinnissa.

---

Asiasanat: temperamentti, esimiestyö, organisaatiokäyttäytyminen, työpsykologia

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics

---

Author: Maija Marjamaa

Title of Thesis: Temperament and its Management in Superior Work

Supervisor: Sami Niemelä

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2011 Number of pages: 32 + 6 appendices

---

The temperament has gotten more significance today in working life because awareness of its effects has increased. However, many enough people do not know its real effect because it is not known what features really belong to the concept of temperament. Nevertheless, more and more people in working life are evaluated as to their personality: suitable, extrovert and active personalities are looked for. Consequently, people are under constant personality evaluation also in working life while before people were mainly valued through their know-how.

The purpose of the study was to analyse the significance of temperament from the viewpoint of supervisory work. Three superiors who were interviewed on the location participated in the study. The superiors assessed the manifestation of temperament by means of an interview framework which examines the importance of different temperament features and their effect on performing challenging / demanding tasks. In the interview the general rules of behavior at work, management of conflict situations, and subordinates' health and welfare in general were examined. Furthermore, the effect of the superior's own fairness on the work community was investigated. The study also evaluated the compatibility of different temperament styles, in other words the significance of difference for those working as superiors.

The study shows that superiors appreciate certain features in their subordinates. If there is a lack of certain features such as sociability within the nursing field, it may suggest unsuitability for the job. The subordinates have to know the purpose of their superior's / their own work well enough to be able to perform according to the expectations of the work. Superiors should also pay more attention to their own interaction ways to be correctly understood. The temperament features are generally the subject of evaluation in case the person is not able manage his/her work as expected.

Activity and an outgoing personality are assets but these features should not be overemphasised. Neutral expression of feelings is recommended. In many fields one must be able to act more and more independently in which case certain features are emphasised. According to the current knowledge, today's organisations also evaluate people's own character. Therefore, people should ensure that they are suited for the field/task to avoid any major problems in the work community. It is worthwhile for the person to apply for tasks which seem right for them at least to some extent. In addition to typical psychological/aptitude tests, organisations should also use various staff evaluation methods which would help in choosing and reliably evaluating the staff.

---

Keywords: temperament, supervisory duties, organisational behaviour, occupational psychology

## Sisällys

1. JOHDANTO .....	6
2. TEMPERAMENTTI JA TYÖELÄMÄ.....	8
2.1 Temperamentti.....	8
2.2 Esimiestyö.....	10
2.3 Menestyvä esimies ja alainen.....	12
3. JOHTAJUUS JA TEMPERAMENTTI .....	15
3.1 Helppo, hitaasti lämpenevä ja vaikea temperamentti johtamisessa .....	15
3.2 Tunteiden käsitteleminen työelämässä.....	16
3.3 Esimiestyön virheet .....	16
4. ERILAISUUDEN JOHTAMINEN .....	18
4.1 Ihmisten eri vuorovaikutus- ja toimintatyylit.....	18
4.2 Iän vaikutus organisaatiokäyttäytymiseen.....	19
4.3 Kulttuurierot.....	20
5. IHMISTEN KÄYTTÄYTYMISEN YMMÄRTÄMINEN OSANA TOIMIVAA ORGANISAATIOTA	22
5.1 Temperamentin käsitteleminen työelämässä.....	22
5.2 Muuttuva toimintaympäristö ja uudet suuntaukset .....	23
6. TIETOJEN KERÄÄMINEN JA TUTKIMUSTAPA .....	24
6.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....	24
6.2 Tietojen kerääminen .....	24
6.3 Aineiston analyysi .....	26
7. TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	27
7.1 Tulosten tarkastelua .....	27
7.2 Johtopäätökset .....	29
8. POHDINTA.....	30
LÄHTEET .....	31
LIITTEET .....	33

## 1. JOHDANTO

Ihmisten yksilöllisyys ilmenee kaikessa heidän toiminnassaan ja valmiudessaan reagoida heille tyypillisellä tavalla. Temperamentti on ihmisen toimintatyyli, millä tavalla ihminen tekee sen, mikä tekee. Käytännössä temperamentti näkyy siis synnynnäisenä erilaisuutena ihmisen käyttäytymisessä, joka on suhteellisen pysyvä ominaisuus, sillä vaikka ihminen oppii käyttäytymään kulttuurin odotusten mukaisesti, ympäristö ei voi muovata henkilöä kuitenkaan loputtomiin. Temperamentti selittää sen, miksi toiset ihmiset innostuvat uusiin asioihin tai ihmisiin helposti ja toiset innostuvat hitaammin. Kaikki temperamenttipiirteet ovat neutraaleja, eivät hyviä tai huonoja sinänsä, vaan niiden piirteiden esiin tuleminen vaatii tietyn yhteyden tai vuorovaikutustilanteen. Ihmisen persoonallisuus kehittyy synnynnäisen temperamentin ja ympäristön vuorovaikutuksen tuloksena. (Keltikangas-Järvinen 2004, 10 - 11, 67.)

Tutkimuksen tavoitteena on yksilön käyttäytymistä ohjaavien tekijöiden tiedostaminen ja oikeiden vuorovaikutustaitojen löytäminen sekä oikeiden käsittelytapojen tunteminen. Tarkoitus on selvittää luonteen (tarkemmin temperamentin) yhteyttä työelämään esimiestyön ja henkilöstön toiminnan välillä: mitkä tekijät vaikuttavat työelämässä. Pyrin saamaan enemmän tietoa työnantajien arvostamista ominaisuuksista henkilöstössä; Kuinka paljon esimiehet arvostavat esimerkiksi ulospäin suuntautuneisuutta, kärsivällisyyttä, neutraalia tunteiden ilmaisemista, uusien asioiden ja tilanteiden rohkeaa lähestymistä sekä aktiivisuutta eli voimaa ja nopeutta. Minkälaista luonnetta vaaditaan yleisesti esim. hoitoalalla, ja mitkä ominaisuudet lisäävät työn laatua (tyytyväisyyttä, onnellisuutta ja sopeutumista) sekä työssä jaksamista.

Aihetta ei ole juurikaan tutkittu tässä yhteydessä, joten jouduin keräämään ensin mahdollisimman paljon teoretietoa temperamentista ja sen ilmenemisestä työelämässä. Sen jälkeen pystyin lähestymään vähän käytännön esimiestyötä. Haastattelin kolmea esimiestä, jotka valitsin sen mukaan, ketkä olisivat ehkä kiinnostuneita aiheesta ja osaisivat antaa edes suhteellisen laajoja vastauksia. Tarkoituksena oli myös selvittää ja lisätä esimiesten tietoisuutta teeman merkityksestä. Pelkään pahoin, että amerikkalainen malli on tulossa myös tänne meille Suomeen. Siinä persoonallisuuden merkitys on ylikorostunut. Luonnetta pitää ihmisellä olla, sillä muuten ihmisen elämä olisi kovin tylsää, koska kaikki olisivat samanlaisia. Luonnetta ei tarvitse kuitenkaan ylikorostaa vaan vain tiedostaa, mitkä piirteet kuuluvat esimerkiksi temperamenttiin ja minkälaisia vaikutuksia luonteella on yleisesti omaan elämään ja elämässä menestymiseen. Temperamentti ei ole yhtey-

dessä ihmisen älykkyyteen, osaamiseen eikä kykyihin. Tutkimuksen yleinen luonne on tiedon lisääminen aiheesta. Liisa Keltikangas-Järvinen on toiminut innoittajana tutkimukselle.

Temperamentilla on osoitettu olevan edellisten tutkimusten perusteella merkitystä koulussa menestymiseen ja myös yleisesti omaan elämänhallinnan tunteeseen (itsetuntemus, itsehallinta ja motivaatio). Temperamentilla on siten kiistatta vaikutus myös työssä menestymiseen. Työelämässä vallitsevat vain aina eri työkuultuurit, joten ympäristö on paljon laajempi ja monimutkaisempi hallittavaksi. Ihmisten arvioiminenkin on siten vaativampaa ja vaatii myös toisen osapuolen käyttäytymisen tuntemista. Ihmisen olisi tärkeää tiedostaa omat piirteensä ja oppia hallitsemaan niitä järkevällä tavalla. Siten voi lisätä elämänhallinnan tunnetta ja pyrkiä välttämään ylimääräistä stressiä. Valitsin aiheen, koska olen kiinnostunut ymmärtämään ihmisen läpi elämän kestävää kehitystä ja tietämään mitkä tekijät siihen vaikuttavat.

Tärkeää on tiedostaa, että esimiestyö on muuttunut myös vaativammaksi "tietotyön" yleistyttyä. Tietotyöläisiä ovat muun muassa opettajat, tutkijat, lääkärit, insinöörit, valtion korkeimmat virkamiehet, yritysjohtajat ja insinöörit. Tilastokeskuksen mukaan jo yli puolet suomalaisista toimii "tietotyö"ammateissa. Tietotyölle on tyypillisiä tekijöitä itseohjautuvuus, korkean tason ajattelu ja vahvat oppimistaidot sekä tiimityö. (Ojala & Ahonen 2003, 38 - 39.)

## 2. TEMPERAMENTTI JA TYÖELÄMÄ

### 2.1 Temperamentti

Ujous temperamenttipiirteenä tarkoittaa sitä, että ihminen sopeutuu hitaasti uusiin tilanteisiin ja ihmisiin. Ujolta ihmiseltä puuttuu usein kyky uskoa itseensä, mikä on seurausta ympäristön suhtautumisesta ujoon ihmiseen. Ujous voi vaikuttaa ihmiseen niin paljon, että ihminen jättää hyvät työtarjoukset käyttämättä, koska on niin huono sopeutumaan uusiin tilanteisiin ja tuntee olonsa kiusaantuneeksi tai epämukavaksi uusissa tilanteissa. Sosiaaliset tilanteet saavat ihmisen hermostumaan, koska ihminen nolostuu herkästi ja tuntee häpeää omasta käyttäytymistyylistään. Ihminen joutuu pohtimaan koko ajan, mitä muut hänestä ajattelevat. Ujo käyttäytyminen voi joutaa tilanteeseen, jonka toiset ihmiset tulkitsevat väärin. Ylimielisellä tai vihamielisellä tavalla käyttäytymällä ihminen saattaa joutua tilanteeseen, jossa muut ihmiset eivät ymmärrä häntä, vaikka ihminen saattaa olla yksinkertaisesti vain ujo. Ujo ihminen saattaa käyttäytyä muita kohtaan myös sarkastisesti ja kriittisesti ja antaa näin itsestään vaikutelman kylmänä ja tunteettomana ihmisenä. (Keltikangas-Järvinen 2004, 257 - 262.)

Aktiivisuus tarkoittaa motorista aktiivisuutta eli sitä, miten paljon ihmisellä on tarvetta olla liikkeessä ja miten paljon hän touhuaa verrattuna siihen, miten paljon hän pystyy istumaan hiljaa vain paikallaan. Aktiivinen ihminen tekee nopeasti sen asian, jota tekee. Aktiivinen ihminen ei käytä aikaansa tarkistamiseen tai huolelliseen harkintaan. (Keltikangas-Järvinen 2009, 136 - 138.)

Lähestyminen tai vetäytyminen uusissa tilanteissa tarkoittaa ihmisen ensimmäistä spontaania reaktiota uudessa tilanteessa: kun ihminen näkee jotain uutta ja tuntematonta, vaikuttaako ihminen iloiselta ja innostuneelta ja rientää heti katsomaan ja kokeilemaan vai säikähtääkö ihminen ja pyrkii välttämään tilanteen ja varmistamaan, mistä uudessa tilanteessa on kysymys. Tätä kutsutaan lähestymis- tai välttämiskäyttäytymiseksi. (Keltikangas-Järvinen 2004, 92 - 94.) Piirre on yhteydessä myös sopeutumiseen uuteen tilanteeseen. Toinen ihminen on hidas sopeutumaan. Toinen sopeutuu nopeasti uusiin muutoksiin ja pystyy reagoimaan nopeasti uuteen tilanteeseen. Hitaalle henkilölle sopeutuminen voi olla todella työlästä ja energiaa vievää. Henkilö tarvitsee aikaa sopeutuakseen muutokseen, esim. hitaalle sopeutujalle uuteen työkaveriin tutustuminen voi vaatia enemmän energiaa kuin nopealle sopeutujalle. Nopean sopeutujan voi olla vaikea ymmär-



tää muutoksiin sopeutumaton, koska hän ihmettelee, miksei toinen vain ryhdy toisenlaiseksi. Joskus hitaasti sopeutuvaa pidetään hankalana ihmisenä, vaikka hän ei vain pysty suhtautumaan yhtä myötämielisesti muutoksiin kuin nopea sopeutuja, koska vastustaa muutosta. (Keltikangas-Järvinen 2009, 100 - 103.)

Taulukosta 1 sivulla 18 nähdään, että Cloningerin teorian mallin mukaan temperamentti muodostuu neljästä suuresta temperamenttipiirteestä, joita ovat elämyshakuisuus, harmin/riskin välttäminen, palkintoriippuvuus ja sinnikkyys. Elämyshakuiset tutkivat aktiivisesti asioita, tarkastelevat ja kokeilevat, ja heille on ominaista impulsiivinen päätöksenteko ja pyrkiminen kaikkeen sellaiseen, joka tuottaa mielihyvää. Elämyshakuiselta ihmiseltä puuttuvat yleensä ominaisuudet kuten itsekontrolli ja lujaluonteisuus. Riskin tai harmin välttäminen tarkoittaa taipumusta muuttua passiiviseksi kaiken yllättävän ja uuden edessä. Ihmisellä on taipumus pyrkiä ennakoimaan tulevat ongelmat ja pelkäämään kaikkea tuntematonta. Ihminen voi olla myös vahvasti palkintoriippuvainen. Ihmisen toimintaa ohjaa vahvasti halu saada arvostusta ympäristöltä ja ihmisiltä. Sinnikkyys kuvaa sitä, kuinka vahva halu on suorittaa aloitettu tehtävä loppuun saakka. (Keltikangas-Järvinen 2009, 88 - 93.)

Tunteet ihminen voi ilmaista intensiivisesti tai voimakkaasti uudessa tilanteessa. Ihminen ilmaisee tunteensa ja mielialansa äänekkäästi, niin ilon, kiukun kuin pettymyksenkin tunteet. Kun ihminen haluaa muutosta, antaako ihminen kuulua sen kauas vai pitääkö ihminen tunteet aina sisällään. Tätä kutsutaan emootioiden säätelyksi. Intensiivinen ihminen ilmaisee aina tunteensa voimakkaasti ja reagoi herkästi uusiin tilanteisiin. Ihmisten väliset erot näissä piirteissä saavat aikaan paljon väärinymmärrystä ja tulkintavirheitä sosiaalisissa tilanteissa. (Keltikangas-Järvinen 2004, 124.)

Ihmisen mielialan laatu on temperamenttipiirre. Onko se positiivinen vai negatiivinen, ja suhtautuuko ihminen yleensä asioihin optimistisesti vai pessimistisesti? Onko ihminen yleensä hyvätuulinen, onnellinen ja iloinen, vai ilmaiseeko henkilö yleensä mielipahaansa ympäristölle? Mikä on ihmisen perusasenne elämäänsä, vai onko hänen mielialansa tasaisesti siltä väliltä, että on sekä huonoja päiviä että hyviä päiviä ilman, että siihen vaikuttaa erityisesti mikään näkyvä syy? (Sama, 125.)

Häirittevyys tarkoittaa sitä, kuinka helposti huomio kääntyy pois tilanteesta. Ihminen saattaa reagoida helposti ulkopuolisiin ärsykkeisiin, jolloin hänen työntekonsa häiriintyy. Ihmiseltä puuttuu

keskittymiskykyä ja tarkkaavaisuutta tehtävän suorittamiseen. Häirittävyden ollessa korkea ihminen tarvitsee ehdottomasti työrauhan. Ongelmana on kuitenkin, että myös omat ajatukset voivat toimia ärsykkeenä ihmiselle. (Keltikangas-Järvinen 2009, 139 - 141.)

Sinnikkyys on temperamenttipiirre, joka ilmaisee kuinka paljon ihminen on valmis panostamaan tehtävän suorittamiseen sekä kuinka hyvä hän on omaksumaan uusia taitoja ja opettelemaan uusia asioita. Sinnikkyyttä voidaan arvioida sen jälkeen, kun uuden asian alkuvaikeus on ohitettu. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sinnikkyudesta voi kuitenkin olla haittaa, koska se katsotaan usein jääräpäisyydeksi ja peräänantamattomuudeksi. (Keltikangas-Järvinen 2009, 141.)

Sosiaalisuus temperamenttipiirteenä ei tarkoita vain hyvää ja muiden kanssa toimeentulevaa ihmistä, vaan se tarkoittaa lähinnä seurallisuutta. Ihminen on kiinnostunut muista ihmisistä ja tuntee halua ja tarvetta olla muiden ihmisten kanssa tekemisissä, ihminen asettaa muiden ihmisten seuran yksinolon edelle. Sosiaaliselle ihmiselle on tärkeää kaikki ihmisten välinen kanssakäyminen, ja ihminen hakeutuu aina tilanteisiin, joissa on muita ihmisiä. Yksinäinen viikko luonnon keskellä tai vaellus Lapissa ruska ja riekot seurana ovat sosiaaliselle ihmiselle pelottava tilanne. Sosiaalinen ihminen on hyvin riippuvainen ympäristön palautteesta ja saamastaan arvostuksesta. Yhdessäolo ja muiden kiitos toimivat palkintona tällaiselle ihmiselle. Sosiaalinen ihminen ei ole koskaan kovin omaperäinen eikä tee yksilöllisiä ja rohkeita ratkaisuja, vaan ihminen myötäilee yleensä toisten mielipiteitä. Sosiaalista ihmistä ei ole tarkoitettu vaikeiden asioiden vastuunkantajaksi, koska hän ei mielellään ota vastuuta vaikeista ja riskialttiista päätöksistä. (Keltikangas-Järvinen 2009, 104 - 105, 121 - 123.)

Emotionaalisuus kuvaa sitä, kuinka helposti ihminen stressaantuu tai kiihtyy. Tällöin henkilö tuntee myös epämukavuutta tilanteessa, ja tähän kokemukseen liittyy myös läheisesti kyvyttömyyden ja asioiden hallitsemattomuuden tunne, ihminen joutuu helposti pois toltaan. Kiihtymystilaan liittyy olennaisesti kolme tunnetta, pelko, viha ja seksuaalinen viritystila. Nämä tunnetilat näkyvät helposti ulospäin. (Keltikangas-Järvinen 2004, 73 - 74.)

## 2.2 Esimiestyö

Esimes on vastuussa kokonaisviestinnästä alaisilleen. Esimiehen tehtäviin kuuluu aina tiedottaminen organisaatiossa käyttämällä erilaisia tietokanavia, soveltamalla teknisiä ratkaisuja ja käyt-

tämällä henkilökohtaista viestintää. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös päivittäinen työviestiminen: toimeksiannot, palaute, tuki ja kannustus sekä menettelytapojen selittäminen. Esimiehen on osattava valikoida, tulkita, muokata ja kohdentaa tietoa oikein alaisilleen. Alainen on myös vastuussa tiedon hakemisesta ja syventämisestä, kunhan hänelle on luotu siihen ensin edellytykset. Rekrytointikontaktit ja tulokkaan perehdyttäminen työhön, yhteisöön, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin kuuluvat esimiehen vastuulle. Tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut kuuluvat jokapäiväiseen arkeen. Esimiehen viestintävastuuseen kuuluu asioiden käsitteleminen palavereissa ja epävirallisissa yhteyksissä, joissa jaetaan tietoa ja annetaan ihmisille mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Vuorovaikutuksen avulla luodaan hyvää työilmapiiriä ja pidetään yllä avointa kommunikaatiota. Esimiehen tehtävänä on varmistaa edellytykset tasavertaiselle ja osapuolia arvostavalle keskustelulle, näkemysten vaihtamiselle, osaamisen siirtämiselle ja nopealle ristiriitoihin puuttumiselle. (Piili 2006, 70 - 71.)

Esimehen tehtävänä on strategian jalkauttaminen ja tavoitteiden asettaminen. Yrityksen strategian tulee ohjata esimiehen ja tiimin jokapäiväistä työtä siten, että tasaisin väliajoin mietitään ja fokusoidaan toimintaa vastaamaan yrityksen strategiaa eli sitä, mitkä ovat tärkeitä asioita tällä hetkellä yrityksen toiminnassa. Esimiehen vastuulla on ”jalkauttaa” ylemmää saadut tavoitteet vastaamaan alaisten perustehtäviä sekä kehittämään heidän osaamistaan. (Esimies.info valmennusverkko 2011, hakupäivä 25.10.2011.)

Esimehen tulee suunnitella ja jakaa tehtävät tiimin sisällä, ja esimiehen tulee ottaa huomioon seuraavat loogiset jatkumot: tavoitteiden asettaminen (lyhyen tähtäimen suunnittelun jälkeen), tiimin ja alaisten kehittämistoimet (strategisen suunnan ja jalkauttamisen aikana tai sen jälkeen), ja palkitseminen (mahdollisimman pian virallisen suorituksen jälkeen). Esimehen tulee tehdä tehtävien uudelleen järjestäminen ja jakaminen, jos ryhmän toiminta ei ole niin tehokasta kuin se voisi olla, ja resursointi niin, että kaikki voimavarat tulevat oikein hyödynnettyä. Esimehen tehtävänä on myös hankkia lisätyövoimaa ja huolehtia uuden alaisen perehdyttämisestä työhön ja organisaatioon. (Esimies.info valmennusverkko 2011, hakupäivä 25.10.2011.)

Kokonaisvaltainen viestintä ja muutoksen johtaminen kuuluvat esimiehelle. Esimies on usein ”suodatin” ylemmän johdon sekä alaistensa välissä. Esimehen tulee käyttää harkittua ja johdonmukaista viestintää. Esimies ei voi puhua sivu suun tärkeissä asioissa, koska hän voi silloin aiheuttaa tarpeetonta sekaannusta ja jopa mielipahaa. Muutoksen ja epävarmuuden aikoina viestinnän rooli korostuu ja usein tarvitaan toistuvaa ja interaktiivista viestintää, joka auttaa sekä alaisia

että esimiestä hahmottamaan ja toimimaan luovasti muutostilanteissa. Muutoksen toteuttaminen ei ole koskaan helppoa, ei edes organisaation toimintatapojen tai prosessien muuttaminen. Kaikkein vaikeinta muutos on kuitenkin silloin, kun pyritään muuttamaan omaa käyttäytymistä, asenteita tai toimintatapoja. Muutoksille tulee olla kuitenkin avoin, koska mahdollisuus sekä sisäisiin että ulkoisiin muutoksiin on ehdoton menestystekijä yrityksessä. Organisaatiossa tapahtuva jatkuva muutos ei kuitenkaan saisi olla sen tärkein arvo, koska ihminen tarvitsee ”toipumista” isojen muutosten välillä. Monet organisaatiot ovat kuitenkin siinä tilanteessa, että jatkuva ulkoapäin tuleva markkinatilanteen muutos pakottaa organisaatiot sopeuttamaan strategiaa ja toimintaa. (Esimies.info valmennusverkko 2011, hakupäivä 25.10.2011.)

Esimiehelle kuuluu myös vaikeiden tilanteiden hoitaminen. Toimiessaan työnantajan edustajana esimiehelle saattaa tulla kohdalle konfliktitilanteita, joissa esimiehen tulee osata olla jämäkkä, kuunnella kaikkia osapuolia, selvittää mikä tai kuka on aiheuttanut tilanteen, varoa syyllistämästä ketään ja vaatia kaikilta yhteistyötaitoja. Alainen voi sairastua, jolloin tulee pyrkiä selvittämään sairastumisen syyt ja ottaa työterveyshoitaja mukaan, toimia reilusti ja yhdenvertaisesti. Irtisanomistilanteissa tulee pyrkiä antamaan tukea ja neuvoa ja pyrkiä huolelliseen viestintään sekä dokumentaatioon. Kiusaamistilanteissa tulee tehdä selväksi, että kiusaamista ei suvaita, ja ottaa neutraali selvittäjä tilanteeseen. Alainen voi ”aliskuoriutua”, jolloin ero ”normaaliin” työsuoritukseen on huomattavissa. Esimiehen tulee pyrkiä avoimeen keskusteluun ja jatkuvaan palautteen antamiseen. Alaiselle tulee antaa aikaa ja mahdollisuus korjata tilanne. Tarpeen vaatiessa voidaan antaa myös kirjalliset ja työnjohdolliset ohjeet. Törkeissä väärinkäytöstilanteissa tulee toimia viipymättä asian selvittämiseksi, ottaa mukaan työsuuhdejuristi ja ilmoittaa poliisille, jos kyseessä ovat epäilyt laittomuuksista. (Esimies.info valmennusverkko 2011, hakupäivä 25.10.2011.)

### 2.3 Menestyvä esimies ja alainen

Johtajuus on ensisijaisesti luonteen asia, johtajuuteen tarvitsee sopivan luonteen. Tarvittavia ominaisuuksia voi ajatella olevan paljon, mutta ainakin johtajan tulee olla vastuuntuntoinen, aloittekykyinen, sinnikäs, rohkea ja sosiaalinen, ja hänellä tulee olla itsehillintää. Piirteet eivät kuitenkaan yksinään riitä tehokkaaseen toimintaan, vaan niiden on toimittava suhteessa johdettavaan ryhmään. Johtajilta vaadittavat ominaisuudet vaihtelevat johtajuustyyppin mukaan, esim. uudistaja-johtaja on älyllisesti joustava ja visionäärinen. Johtajalla tulee olla hyvä kokonaisnäkemys ja kyky luovaan ajatteluun ja ongelmanratkaisutaitoja. (Lämsä & Hautala 2005, 222 - 224.)

Esimiehen tulee kohdella kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, olla aktiivinen, puuttua hyvissä ajoin ristiriitoihin ja kyetä antamaan rakentavaa palautetta. Esimiehen tulee toimia yhteistyössä ja pyrkiä tulemaan toimeen alaisten kanssa. Esimiehen tulee tehdä rakentavia päätöksiä sekä jakaa ohjeita ja tiedottaa avoimesti työpaikan toiminnasta ja sen muutoksista. Esimiehen ei tarvitse suvaita alaisen taholta sopimatonta käytöstä tai yhteistyökyvyttömyyttä, jos kaikki eivät pitäisikään hänen johtamistyylistään. (Tähkää 2011, hakupäivä 25.10.2011.)

Hyvä esimies luottaa alaisiinsa, on kannustava ja osaa kuunnella. Erilaisuuden hyväksyminen on myös tärkeää, ja esimieheltä vaaditaan myös uskallusta olla väärässä. Esimiehellä tulee olla riittävän hyvä itsetunto, jotta hän kestää kriittistäkin arvostelua ja pystyy käsittelemään ne oikealla tavalla. Työssä tulee vaalia hyvää yhteishenkeä ja ilmapiiriä. (Poliisilehti 2002, hakupäivä 25.10.2011.)

Alaisen on tehtävä työnsä aina huolellisesti ja noudatettava määräyksiä. Alaisen on käyttäydyttävä yleisten käytössääntöjen mukaan. Henkilö ei voi alkaa öykkäroidä palavereissa tai poistua niistä kesken, ilman pakottavaa syytä. Alaisen täytyy pystyä kuuntelemaan esimiestään ja keskustelemaan hänen kanssaan tarvittaessa. (Tähkää 2011, hakupäivä 25.10.2011.)

Se, mikä aiheuttaa työelämässä toiselle stressiä, saattaa toiselle olla kiehtova haaste. Onko ihminen lähestymiskäyttäytymiseen taipuvainen, lähestyykö henkilö uusia asioita vai pyrkiikö välttämään niitä, on ratkaisevaa stressin ilmenemisessä. Lähestymiskäyttäytymiseen taipuvainen tuntee yleensä vain myönteisiä tuntemuksia stressaavissa tilanteissa, ja ihminen on yleensä iloinen ja onnellinen. Välttämiskäyttäytymiseen taipuvaisen tuntemuksia stressaavissa tilanteissa ovat ahdistuneisuus, pelokkuus, surullisuus, masentuneisuus ja väsymys. Ihminen kokee vain kielteisiä tuntemuksia paineen alla. Kielteiset tuntemukset lisäävät uupumisen vaaraa työssä, jos kokee jatkuvaa stressiä. (Kaikkonen 2011, hakupäivä 4.7.2011.)

Toskalan (1989, 31,35) mukaan oman johtamistavan tiedostaminen on ratkaisevan tärkeää. Johtamistyyli vaikuttaa siihen, kuinka hyvin tavoitteet saavutetaan sekä asia- että ihmissuhdekeskeisesti. Suomalaisen johtajan ominaisuuksiin kuuluu eristäytyminen, eikä siten kommunikoida paljonkaan alaisten kanssa, ja pyritään tekemään kompromisseja ja välttämään suoraviivaista päätöksentekoa. Suomalainen johtaja on lisäksi työhönsä hyvin sitoutunut ja omistautunut. Johtaja suhtautuu hyvin kriittisesti asioihin ja itseensä.

Nämä suomalaisen perusominaisuudet jo itsessään lisäävät vaaraa, että yksilön huomioiminen voi jäädä vähäiseksi, jos siihen ei erityisesti panosteta ja kiinnitetä enemmän huomiota. Esimies-työ nousee merkittävään rooliin työpaikan arjessa, erityisesti silloin, kun on kyseessä muutostilan-teet ja organisaatioiden kehittäminen.

Itsetuntemuksen näkökulmasta tarkasteltuna on keskeistä tiedostaa oma johtamis-tapansa vastaavalla tavalla kuin johtamiseen liittyviä persoonallisia ominaisuuksia tai kykyjä. Mikäli ihminen pyrkii omaksumaan johtamistyylin, joka on etäällä hänen persoonallisuutensa edellytyksistä, niin seurauksena on sisäisen ristiriitaisuuden kokemista, joka ilmenee henkisenä paineena, pakonomaisuutena ja epäaitoutena. Itsetuntemuskoulutuksen perussanomana on, että ihminen voi kehittää johtamis-tapaansa kestävästi vain oman persoonallisuutensa perustalta lähtevänä. (Toskala 1989, 34.)

Suomalaisuuteen liitetään yleensä piirteet rauhallinen, kärsivällinen, ystävällinen, vaatimaton, asiallinen, luotettava, rehellinen, uskollinen, sitkeä, sisukas ja rohkea. Suomalainen on myös sisäänpäin kääntynyt, hiljainen, ujo, varautunut, ei kovin aktiivinen eikä myöskään sosiaalisesti oma-aloitteinen. Suomalaisella saattaa olla vaikeuksia ilmaista itseään. Suomalaisen arvot ovat länsimaiset, mutta vuorovaikutustavat lähempänä aasialaisia. (Piili 2006, 99.)

### 3. JOHTAJUUS JA TEMPERAMENTTI

#### 3.1 Helppo, hitaasti lämpenevä ja vaikea temperamentti johtamisessa

Temperamentit voi jakaa kolmeen luokkaan. Helpon temperamentin omaava on yleensä mukautuva, joustava ja sopeutuva, ja hänen elämänsä on yleensä hyvin säännöllistä. Suhtautuminen on positiivista kaikkeen uuteen, ja ihminen haluaa lähestyä uusia ihmisiä. Ihminen sopeutuu muutoksiin, mikä on tällä hetkellä erittäin arvostettu kyky työelämässä. Ihmisellä on myös korkea ärsytysskyky yleensä ja vähemmän intensiivinen tapa osoittaa tunteita. Helpon temperamentin omaavalle ihmiselle kaikki tuntuu sujuvan kuin itsestään, eikä hänelle tarvitse paljon kuria pitää. Ihminen mukautuu yleensä hyvin työpaikan asettamiin vaatimuksiin. (Keltikangas-Järvinen 2004, 62 - 63.)

Hitaasti lämpenevälle temperamentille on ominaista kohtalaisen vaisu, mutta negatiivinen reagointi kaikkeen uuteen ja hidas sopeutuminen huolimatta toistuvista tilaisuuksista tutustua uuteen asiaan. Ihminen ei reagoi mitenkään voimakkaasti positiivisiin tai negatiivisiin tunteisiin, eivätkä ihmisen tunteet koskaan myrskyä. Ihminen noudattaa samaa rytmiä, koska kaikki, mikä rikkoo rytmin, saa ihmisen pois tolaltaan. Ihminen ei pidä mistään yllättävästä, koska pienetkin muutokset ovat vaikeita. Hitaasti sopeutuvalla ei saa asettaa kerralla liian suuria sopeutumispaineita tai vaatimuksia. Ihminen mukautuu ja sopeutuu uuteen tilanteeseen asteittain. Ihmiselle tulee varata pitkä tutustumis- ja harkinta-aika. Ympäristön ei pidä yrittää nopeuttaa ihmisen sopeutumista tilanteeseen. Henkilöä ei pidä asettaa ympäristöön eikä tehtäviin, joissa kaikki koko ajan muuttuu. (Keltikangas-Järvinen 2004, 63 - 65.)

Vaikean temperamentin omaavalle on ominaista toimintojen epäsäännöllisyys. Henkilön kaikki sopeutuminen kestää, ja ensireaktio uusiin ihmisiin ja uusiin sosiaalisiin tilanteisiin on vetäytymisen tilanteista tai tilanteiden välttäminen. Henkilö ilmaisee negatiivisen tunteen voimakkaasti ja kuuluvasti. Henkilö on mielialaltaan yleensä negatiivinen ja ärtyisä. Tämän henkilön kanssa työskenteleminen voi olla haasteellista ja vaativaa. Vaikea temperamentti on kuitenkin samalla tavoin neutraali kuin kaikki muutkin temperamentit, eikä hyvä tai huono. Sen merkitys korostuu vasta siinä epäsopivassa ympäristössä, jossa ympäristö ymmärtää sen väärin. (Keltikangas-Järvinen 2004, 65 - 67.)

On tärkeää kuitenkin muistaa, että suurin osa ihmisistä sijoittuu jonnekin luokkien väliin. Helpon temperamentin omaavat saattavatkin joissakin tilanteissa olla yllättäen joustamattomia, eivätkä vaikeankaan temperamentin omaavat ihmiset ole vaikeita kaikissa tilanteissa. Ympäristöllä on suuri vaikutus siihen, kuinka temperamentti tulee esiin. Sen ilmitulo vaatii määrättyt temperamentin kannalta epäedulliset olosuhteet. Tällainen arviointi tai kuvaus ei viittaa sopeutumis- tai muihin häiriöihin, vaan pelkästään ihmisen yksilölliseen tapaan reagoida ja käyttäytyä. (Keltikangas-Järvinen 2004, 67 - 68.)

### 3.2 Tunteiden käsitteleminen työelämässä

Temperamenttityylit vaikuttavat siihen, kuinka herkästi ja voimakkaasti ihminen reagoi, ja myös siihen, kuinka pitkään tunnereaktio kestää. Toinen ihminen kohauttaa vain harteitaan, ja toinen tirahtaa itkuun samassa tilanteessa. Ihminen tulkitsee toisten tunteiden voimakkuuden sen mukaan, kuinka voimakkaasti ja herkästi ihminen ne itse ilmaisee. Intensiivinen ihminen raivoaa ja on valmis tappamaan työtoverin. Vähemmän intensiivisen ihmisen voi olla vaikea ymmärtää, miten voimakkaasta tunteesta on kysymys, koska hänelle itselleen riittäisi vain toteamus, että kylläpä nyt harmittaa. Vähemmän intensiivinen työtoveri voi nähdä toisen intensiivisen toverin aggressiivisena. (Keltikangas-Järvinen 2009, 124.)

Ihminen ei voi jättää tunteitaan pois työelämässä, vaikka se olisi toivottavaakin joskus, kun tunteet nostavat hankalia tilanteita esille. Tunteiden kieltäminen tai vähätteleminen ei kuitenkaan poista niitä, vaan ne pitää pyrkiä ilmaisemaan. Oleellista on tunteiden tiedostaminen sekä vaikutusten hallitseminen työyhteisissä. Tulee muistaa, että ihmisen elämään liittyy sekä positiiviset että negatiiviset tunteet. Ikävien tunteiden tiedostaminen ja hyväksyminen parantaa niiden kanssa toimeen tulemistä. Tunteiden kokeminen eläytymällä ja ymmärtäminen, mihin ne liittyvät, auttavat jaksamisessa. Tunteiden havaitseminen ja tulkitseminen vain omien suodattimien ja kiihdyttimien läpi voi aiheuttaa vääristymiä niin asioihin kuin kommunikaatiosuhteisiin. Tärkeää on aina muistaa, että tunteilla on työpaikoilla myönteinen voima arvojen, eettisten valintojen, sitoutumisen, motivaation, luovuuden ja ihmisten välisen yhteistyön kannalta. (Piili 2006, 147 - 148.)

### 3.3 Esimiestyön virheet



Esimiehelle saattaa sattua joskus virheitä, ja se on luonnollista, koska esimies työskentelee ihmisten kanssa eikä kaikki voi toimia aina suunnitelmien mukaan. Ihmisiä voi olla vaikea oppia tuntemaan, ja kulttuurit vaikuttavat aina ihmisten käyttäytymiseen. Siksi on tärkeää oppia ymmärtämään ihmisten erilaisuutta ja tekijöitä, jotka ihmiseen vaikuttavat. Jos esimies tuntee alaisensa toimintatapoja edes vähän paremmin, hän voi oppia ennustamaan esim. henkilön tulevaa työkäyttäytymistä ja kommunikoinen voi onnistua helpommin. Esimieheksi ei synnytä, vaan siihen ennemminkin kasvetaan. Jos esimiehellä on huono itsetuntemus, hän ei pysty välttämättä suhtautumaan asioihin niin hyvin, että ne menisivät eteenpäin. Johtajalla tulee olla myös vähän huumorintajua ja terve suhtautuminen itseensä. Esimiestaidot kehittyvät kuitenkin aina käytännön työelämässä sekä monipuolisen johtamiskoulutuksen avulla. Esimiehellä tulee olla kunnioittava ja ystävällinen asenne alaisiin. (Vehko 2011, hakupäivä 6.10.2011.)

“Oikeudenmukaisuudella työelämässä on vaikutusta erityisesti ihmisten tunnereaktioihin. Tunteiden kohtaamiseen työelämässä on esimiestyötä tekevillä erilaisia valmiuksia ja johtajakoulutuksissa tähän on kiinnitetty melko vähän huomiota”. (Vehko 2011, hakupäivä 6.10.2011.)

Kun yritys kilpailee hyvistä työntekijöistä, on työntekijän sitouttaminen työpaikkaan ehdottoman tärkeää ja siten myös työn tehokkuuden lisääminen. Siksi esimiehen tulee yrittää ottaa henkilöstöstä kaikki mahdolliset resurssit käyttöön. Henkilöstöä ei kannata käsitellä kuin koneistoa, vaan ennemmin huomata sen suuret resurssit ja pyrkiä kehittämään niitä. Esimiestyön tulee olla innostavaa ja palkitsevaa, ja esimiestyötä pitäisi haluta kehittää itsestä lähteväksi, esimiestyön tulisi olla ”kutsumus” ammatti.

## 4. ERILAISUUDEN JOHTAMINEN

### 4.1 Ihmisten eri vuorovaikutus- ja toimintatyylit

Ihmiset voidaan luokitella heidän omien vuorovaikutus- ja toimintatyylinsä mukaan. Työryhmissä on tärkeää, että niissä on monenlaisia toimintatyyliä edustavia ihmisiä. Ihmiset eroavat toisistaan siinä, kuinka vahvasti he haluavat vaikuttaa asioihin ja muihin ihmisiin. Toiset ovat mukautuvia, toiset pyrkivät hallitsemaan asioita tai ihmisiä. Ihmiset eroavat siinä, miten asia- ja sisäänpäin tai ihmis- ja ulospäin suuntautuneita he ovat, puhutaan introverteista (sisäänpäin kääntyneisyys) tai ekstroverteista (ulospäin suuntautuneisuus). On hyödyllistä tunnistaa itselle tyypillisin tai mieluisin toimintalogiikka ja tuntea toisen osapuolen toimintalogiikka. Vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttavat oma kyky joustaa ja vaihtoehtoisten reagoimismahdollisuuksien oivaltaminen. (Piili 2006, 93.)

TAULUKKO 1. Cloningerin temperamentti- ja luonteenpiirrekuvaajat (Timo Kultanen 2009, 117 hakupäivä 4.10.2011)

Persoonallisuuden ulottuvuus	Korkea arvo	Matala arvo
<b>Temperamentti</b>		
Vaikeuksien välttäminen	huolestuva, pessimisti pelokas, epäilevä ujo väsynyt	levollinen, optimisti rohkea, luottava ulospäin suuntautunut tarmokas
Uutuuden etsiminen	tutkiva & utelias impulsiivinen innostunut & liioitteleva epäjärjestelmällinen	välinpitämätön reflektioiva tarkka & puolueeton järjestelmällinen
Riippuvuus palkinnoista	tunteellinen & lämmin omistautuva & kiintyvä riippuvainen	käytännöllinen & kylmä vetäytyvä & puolueeton riippumaton
Sinnikkyys	tuottava & ahkera kova työntekijä kunnianhimoinen & ylisuorittava sinnikäs & täydellisyyden tavoittelija	laiska & passiivinen periksi antava vaatimaton & alisuorittaja lopettaja & käytännöllinen
<b>Luonteenpiirre</b>	<b>Korkea arvo</b>	<b>Matala arvo</b>

Tahdonlujuus	kypsä & vahva vastuullinen & luotettava tarkoitushakuinen voimavarainen & tehokas itsensä hyväksyvä käyttäytyy yhdenmukaisella tavalla, kohti pitkän tähtäimen tavoitteita	epäkypsä & heikko syyttävä & epäluotettava ei-tarkoitushakuinen reagoimaton & tehoton taistelee itseään vastaan käyttäytyy epäjohdonmukai- sella tavalla, kohti lyhyen täh- täimen tavoitteita
Yhteistyökykyisyys	sosiaalisesti suvaitseva empaattinen avulias myötätuntoinen & rakentava eettinen & periaatteellinen	sosiaalisesti epäsuvaitseva kriittinen ei-avulias kostonhimoinen & hajottava opportunisti
Mietiskelevyys	viisas & kärsivällinen luova & itsensä unohtava	kärsimätön ei-luova & itsekeskeinen

Cloningerin mallista (taulukko 1) on helposti löydettävissä yhdistelemällä eri ominaisuuksia, jotka voidaan mieltää kielteisiksi ominaisuuksiksi työelämässä, esim. nopeasti ärsyyntyvä, aggressiivinen, herkkäuskoinen, alistuva, luovuttava. Toisaalta jokainen ominaisuus voi olla huono väärässä tilanteessa. Johtajien tutkimus on yli sata vuotta vanhaa. Maailma ei ole muuttunut paljokaan siinä ajassa, sillä edelleen etsitään, millaisia ominaisuuksia hyvällä johtajalla on. Nykyisin tutkitaan kuitenkin enemmän toimintamalleja, mitkä ovat hyvän johtajan toiminta- ja käyttäytymismallit. (Kultanen 2009, 116 hakupäivä 4.10.2011.)

#### 4.2 Iän vaikutus organisaatiokäyttäytymiseen

Yleensä kuvataan henkilön tyypillisiä käyttäytymispiirteitä. Harvemmin kuvataan ihmistä hänen persoonallisuutensa, arvomaailmansa tai kykyrakenteensa kautta. Kun sanotaan, että jollain on temperamenttia, ihminen nähdään yleensä impulsiivisena ja räiskähtelevänä ihmisenä. Kaikilla on kuitenkin oma käyttäytymistyylinsä, eikä se aina tarkoita ihmisen voimaa, intensiteettiä tai räisky-  
mistä. Temperamenttia on myös rauhallisuus ja pidättyvyys. Temperamentti saa merkityksen aina vasta jossain eri tilanteessa, joka asettaa sille tietyt odotukset, joihin se sitten sopii tai ei sovi. (Keltikangas-Järvinen 2004, 39 - 40.)

Temperamentti saa erilaisia muotoja eri-ikäisillä. Aivot kehittyvät iän mukana. Lisäksi kasvatus ja ympäristö asettavat vaatimuksia sekä ohjaavat tapaa, jolla ihminen ilmaisee itseään. Ihminen oppii asioita koko elämänsä ajan, sillä kyky kontrolloida itseään ja stressinsietokyky kasvavat iän ja kokemuksen myötä. 50-vuotias ilmaisee impulsiivisuuttaan eri tavalla kuin esikoululainen. (Sama, 173 - 174.)

Alaisten ohjaamisessa ja erilaisuuden hyödyntämisessä voi kokeilla seuraavia yleistäisiä työntekijöiden vahvuuksista. Ikääntyneillä on seuraavia myönteisiä ominaisuuksia: laaja ja monimutkaisesti järjestäytynyt tietomäärä. Hiljaisen tiedon määrä on suuri. He osaavat toimia käytännöllisesti ja realistisesti. He omaavat päättely- ja harkintakykyä ja ongelmanratkaisukykyä. Heillä on toimintamalleja ja uskomuksia, jotka auttavat tulkitsemaan todellisuutta sekä asioiden suhteellisuutta. Sosiaalisia taitoja on enemmän, koska he osaavat vastata muiden odotuksiin ja osaavat hoitaa suhteita luontevasti sekä heillä on ristiriitaisten tilanteiden ratkaisukykyä. Heillä on taitoa käyttää kieltä ymmärrettävästi ja selkeästi sekä kykyä arvioida omaa toimintakykyä, eikä heillä ole tarvetta korostaa itseään turhaan. (Piili 2006, 90 - 91.)

Nuoremmat työntekijät omaavat paljon teoriatietoa sekä hallitsevat käsitteellisen tiedon. Nuoremmat henkilöt ovat usein ennakkoluulottomampia, kokeilunhaluisempia ja innokkaampia. Usein ongelmat tulevat vastaan kuitenkin perehdyttämisessä ja opastuksessa. Nuorempi työntekijä ei omaa välttämättä vielä toimintamalleja, jotka organisaatio vaatisi. Pääseminen osaksi organisaatiota, organisaation vision ja oman toimintamallin löytäminen, voi viedä aikaa ja vaatii panostamista niin itseltä kuin esimieheltäkin. Turvallisuusriskit saattavat myös korostua kokemattomuuden vuoksi. (Sama, 91.)

Henkinen (psyykinen ja sosiaalinen) suorituskyky ei kuitenkaan heikkene iän myötä. Oppimiskyvyssä havaitaan toimintakyvyn laskua merkittävästi vasta lähellä 70:tä ikävuotta, jos ihminen harjoittaa ja käyttää aivojaan aktiivisesti. Vanhempi ihminen tarvitsee myönteistä ja aktiivista toimintaa, koska ne säilyttävät hengen virkeänä kauan, kun taas katkeroituminen tai taipumus masentua sulkee elämästä uusia mahdollisuuksia. (Sama, 90.)

### 4.3 Kulttuurierot

Kulttuurilla tarkoitetaan määrätyn ihmisyyteen tapaa ajatella ja toimia. Kulttuuri opitaan yhteisössä elämisen ja toimimisen kautta, joten kulttuurissa ilmenevät tavat eivät ole sisäsyntyisiä. Kulttuuria on mahdollista tarkastella monella tasolla, kuten kansallisella, alueellisella, etnisellä, kielellisellä sekä sukupuolten, sukupolvien ja organisaatioiden tasolla. Organisaatiokulttuuri sisältää organisaation jäsenten yhteisen maailmantulkinnan, yhteiset ajattelu- ja toimintatavat. Organisaatiokulttuurin tehtävät ovat jaoteltavissa kolmeen päätehtävään: yhteisen identiteetin tuottaminen organisaation jäsenille, ihmisten sitoutumisen edistäminen organisaation perustehtävään, ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen. (Lämsä & Hautala 2005, 176, 179.)

Synnyntäisen temperamentin hyvyydestä tai huonoudesta ei voida yleensä puhua, koska siihen vaikuttavat aina vallitsevat olosuhteet, ympäristö ja kulttuuri. Pohjoisamerikkalainen ja eurooppalainen työelämä eroavat kiinalaisesta työelämästä. Pohjois-Amerikassa ja Euroopan kulttuureissa arvostetaan rohkeaa ja ulospäin suuntautuvaa käytöstä, kun Kiinassa sosiaalinen varautuneisuus ja ujous ovat positiivisia ja arvostettuja piirteitä. 1950-luvulta lähtien persoonallisuus on ollut amerikkalaisilla työmarkkinoilla koulutusta tai osaamista tärkeämpi tekijä. (Keltikangas-Järvinen 2004, 236, 246 - 247, 253.)

Piilin (2006, 97 - 99) mukaan kohdattavaa ihmistä ei kannata tarkastella vain yhden kulttuurin elementin kautta, koska väärin oletusten meneminen vikaan on silloin todennäköistä. Monikulttuurisuudessa on tavoitteena eri ryhmien tasa-arvoinen rinnakkaiselo. Vaikka erilaisuutta on havaittavissa, niin ihmisinä on pyrkimys yhdenvertaisuuteen.

Suomalainen työelämä on murrostilanteessa. Sen johtamisen lähitulevaisuuden haasteita ovat kilpailu osaavasta työvoimasta ja työyhteisöjen monikulttuurisuus, eli miten ihmisten erilaiset taustat, osaaminen, arvot, normit ja työn tekemisen tavat onnistutaan yhdistämään hyvässä hengessä. Monimuotoisuus mahdollistaa onnistuessaan luovuutta, innovatiivisuutta ja eri näkökulmia, mutta se merkitsee myös ristiriitaisia näkemyksiä ja yhteensopimattomuutta työyhteisöissä. (Sama, 34.)

## 5. IHMISTEN KÄYTTÄYTYMISEN YMMÄRTÄMINEN OSANA TOIMIVAA ORGANISAATIOTA

### 5.1 Temperamentin käsitteleminen työelämässä

Ihmisen käyttäytyminen on jatkuvan arvioinnin kohteena työelämässä. Aikaisemmin on arvioitu vain ihmisen tekoja ja osaamista eikä sitä, minkälainen hän on ihmisenä. Osaaminen ja asiantuntemus tulee erottaa temperamentin ilmenemisestä kuitenkin silloin, kun temperamentin merkitys siirretään liian korkeaan asemaan. Esim. sosiaalinen ihminen, joka osallistuu kaikkeen työpaikalla, saattaa saada korkeampaa palkkaa kuin työntekijä, joka mieluummin käyttää suurimman osan ajastaan yksinäiseen työntekoon. (Baer 2008, hakupäivä 14.6.2011.)

Temperamentti on siis vain osa persoonallisuutta, joka määrää ihmisen luontaisen ympäristön tulkitsemisen ja suhtautumisen erilaisiin ärsykkeisiin ja toimiin. Se ohjaa ihmisen kaikkea toimintaa, mutta ei kerro tai ennusta sitä. Persoonaa eli minua rakentuu temperamentin ympärille. Temperamentin vuoksi osalla ihmisistä on jo syntymästä lähtien parempi stressinsietokyky. Toinen henkilö kokee saman tilanteen haastavaksi ja mielenkiintoiseksi, kun toinen taas ahdistuu ja stressaantuu. Toisen elimistö erittää herkemmin stressihormoneja. (Saarinen 2001, 31 - 32.)

Saarisen (2001, 24 - 25) mukaan ihminen voi selviytyä erilaisista tilanteista oman tunneällyn turvin. Se on taktinen taito, jota kutsutaan myös maalaisjärjeksi. Se on suunnitelmien toimeenpanemista ja läpiviemistä. Se on vahva käyttäytymistä suuntaava voima. Jos henkilöllä on tunneälyä, ihminen selviytyy tunnetaitojen avulla ympäristön vaatimuksista ja paineista. Henkilö osaa käyttäytyä kohteliaasti ja välittömästi, sopeutua uusiin ympäristöihin, ystävyyttä ja olla iloinen. Tunneäly pitää sisällään joukon henkilökohtaisia taitoja, kyvyn emotionaalisuuteen ja sosiaalisia kykyjä ja taitoja.

Ydintekijöitä, eli tunneälykkäälle toiminnalle välttämättömiä perustoja, ovat tietoisuus omista tunteista, vakuuttavuus, empaattisuus, todellisuudentaju ja impulssien hallinta. Ongelmat näillä alueilla vaikuttavat laaja-alaisesti myös muihin tunneällyn osatekijöihin ja yleiseen hyvinvointiin. Tulos- tai seuraavat tekijät ovat nimensä

mukaisesti tunneälyn osa-alueet, joiden tasapainoon vaikuttavat kaikki muut osa-tekijät. Näitä muiden tekijöiden varaan rakentuvia tunneälyn osa-alueita ovat itsensä toteuttaminen, vuorovaikutus, ongelmanratkaisu ja onnellisuus. Välittävänä tekijöinä ydintekijöihin ja seuraamusten välillä toimivat itsenäisyys, itsetuntemus, sosiaalinen vastuu, joustavuus, stressinsieto ja optimisismi. (Saarinen 2001, 27.)

## 5.2 Muuttuva toimintaympäristö ja uudet suuntaukset

Organisaatiomuutoksessa on kysymys vanhojen ajattelu- ja toimintatapojen unohtamisesta eli siirtymisestä uusiin ajattelu- ja toimintatapoihin. Organisaatiomuutoksessa edellytetään ihmisiltä uuden idean, ajattelu- ja toimintatavan omaksumista. Organisaation uusiutumista tarvitaan, koska toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Kun yritys joutuu esim. äkillisesti saneeraamaan toimintaansa, on kyseessä jopa traumaattinen uusiutuminen ja muutos voi olla henkilöstölle shokkikokemus. Tällaisessa tilanteessa johtajan on uskottava uusiutumiseen vahvasti ja johtajan tulee toimia turvallisuutta luovana johtajana sekä kyttävä viestimään muutostarve uskottavasti alaisille, jotta osaavat ja taitavat työntekijät eivät lähtisi kriisin aikana pois organisaatiosta. Muutostarpeet syntyvät organisaatioissa, kun havaitaan aukkoja nykyisen ja halutun toiminnan suhteen. (Lämsä & Hautala 2005, 184, 186.)

Organisaatioissa on havaittavissa kolme merkittävää muutosta. Organisaatioissa on vähemmän valta-ajattelua, koska asiantuntijuus ja osaaminen tuovat ihmiselle hallinnan tunteen. Organisaatiot muuttuvat jatkuvasti, mikä edellyttää organisaatioilta joustamiskykyä ja toiminnan muutosta, verkostoituminen ja organisaatioiden yhteistoiminta lisääntyvät. Ihmisten välinen tiimitoiminta lisääntyy, ja henkilöstöltä odotetaan ryhmätyötaitoja sekä jatkuvaa oppimista. Vastuu omasta työstä ja saavutuksista saa aina enemmän merkitystä. Ihmisiä valitaan työntekijöiksi myös sen perusteella, mitä uusia asioita he haluavat oppia. Verkostoitumisen myötä edellytetään ihmisiltä toimivia vuorovaikutustaitoja ja kykyä toimia yhdessä. Keskinäinen luottamus on verkostosuhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä tärkeää. Ihmisten on tunnettava itsensä kyvykkäiksi muutujiksi, ja heillä tulee olla mahdollisuuksia johtaa omaa toimintaa muutoksessa. Muutoksen toteutuminen edellyttää vapauden ja tasa-arvon tunnetta. (Sama, 28 - 29.)

## 6. TIETOJEN KERÄÄMINEN JA TUTKIMUSTAPA

### 6.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimys kuvata todellisen elämän ilmiöitä. Tutkimus sisältää erilaisia ennakko-oletuksia ja intuitiivisia käytäntöjä, joita ohjaavat arkijärjen päättelyketjut. Suurin osa niin sanotusta tieteellisestä tutkimuksesta selittyy maalaisjärjen ja aikaisempien kokemusten avulla. Ihmiset tulkitsevat asioita itse valitsemastaan näkökulmasta, joten asiat voidaan kuvata monella eri tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan kohdetta kokonaisvaltaisesti, ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaankin aineistolähtöisestä analyysistä. Teoria rakennetaan empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylös. (Salonen 2007, 30.) Tärkeää on rajata aineisto niin, että sen analysointi on mielekästä ja järkevää. Tutkijan omat arvot vaikuttavat tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen, tulkitsemiseen ja tulosten esittämiseen. Laadullisessa analyysissä tutkijan pitäisi yllättyä tai oppia lisää tutkimuksen edetessä. Ennakko-oletukset tulee tiedostaa ja ottaa huomioon tutkimuksen esioletuksina. (Eskola & Suoranta 2005, 16 - 22.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luonne on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja pyrkimyksenä on, että tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana (Salonen 2007, 30). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista sen prosessiluonne. Pohdinnan arvoista on, miten laadulliset menetelmät tavoittavat ilmiöiden muutoksen. Sosiaalisen todellisuuden ilmiöiden prosessiluonteen vuoksi voi olla, että tutkimustuloksia ei voida pitää ajattomina ja paikattomina, vaan muuttuvina ja paikallisina. (Eskola & Suoranta 2005, 13 - 18.)

“Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmiösultaan tekstiä. Teksti voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta”. (Sama, 15.) Käytettäviä metodeja ovat muun muassa erimuotoiset haastattelut ja havainnoinnit. Aineistona voi käyttää myös yleisö-osastokirjoituksia tai suorajakelumainoksia. Aineisto tuotetaan ensisijaisesti tutkijasta riippumatta, mutta kirjoittaja voi kuvitella, että kirjoittaa tarinan jollekin lukijalle. (Sama.)

### 6.2 Tietojen kerääminen



Kiinnostukseni kohteeksi nousi temperamentti ja sen käsitteleminen esimiestyössä. Pyrin selvittämään, miten esimiehet havaitsevat ja arvioivat ihmisen yksilöllisyyden. Valmiita tilastoja aiheesta ei ole saatavissa, eikä oikein kyselytutkimustakaan voinut tehdä, koska aihe saattaa olla vielä uusi ihmisten käsiteltäväksi.

Opinnäytetyön teoriaosassa tutkin temperamentin vaikutusta työelämässä esimiestyön näkökulmasta: Miten temperamentti ilmenee ihmisen käyttäytymisessä, ja miten erilaisia tilanteita pystyy käsittelemään rakentavalla tavalla. Esimiestyössä kohtaa monenlaisia ihmisiä ja pitää pystyä ymmärtämään ja arvioimaan kaikkia ihmisiä tasapuolisesti.

Tutkimusaineiston kerääminen tapahtui haastattelemalla esimiehiä paikan päällä. Yritin kohdentaa haastattelut henkilöille, jotka olisivat ehkä kiinnostuneita vastaamaan haastatteluun ja osaisivat vastata kysymyksiin mahdollisimman hyvin. Kolme vapaaehtoista osallistui tutkimukseen. Tavoittelin vielä muutamaa muuta esimiestä, mutta he eivät olleet halukkaita osallistumaan. Valitsin haastattelut tiedon lisäämiseksi, koska en halunnut keskittyä vain yhteen piirteeseen vaan saada laajempaa näkemystä aiheesta. Sovin tapaamiset etukäteen ja hyvissä ajoin.

Laadin itse haastattelu-rungon, koska ei ollut saatavissa valmiina sopivia kysymyksiä. Pyrin laatimaan haastattelun niin, että se olisi suhteellisen helposti analysoitavissa ja luettavissa. (Liitteet 1 - 3.) Ensimmäisessä kysymyksessä pyysin esimiestä selittämään yleisesti temperamentin vaikutusta työelämässä. Tarkoitus oli hahmottaa henkilöiden yleistä tuntemusta aiheesta. Toisessa kysymyksessä pyysin arvostelevaan tiettyjä yleisiä temperamenttipiirteitä ja niiden vaikutuksia. Piirteitä olivat kärsivällisyys/tarkkaavaisuus, mukautuvuus/nopea sopeutuminen toisten ihmisten tunteisiin sekä uusiin asioihin/tilanteisiin, neutraali tunteiden ilmaiseminen, uusien tilanteiden rohkea lähestyminen ja pelottomuus uusissa tai yllättävissä sosiaalisissa tilanteissa, ulospäin suuntautuneisuus, hyvät sosiaaliset taidot/halu olla ihmisten kanssa tekemisissä ja saada arvostusta heiltä, aktiivisuus eli voima ja nopeus. Kolmas kysymys oli, kuinka esimies arvioi henkilön omien temperamenttipiirteiden vaikuttavan työssä suoriutumiseen. Tämä kysymys liittyi yleisesti haastavissa/vaativissa tehtävissä suoriutumiseen. Neljännessä kysymyksessä selvitettiin erilaisen temperamenttityylien yhteensopivuutta työelämässä. Tämä kysymys liittyi erityisesti yhdessä toimimiseen ja erilaisuuden hyväksymiseen. Viides kysymys käsitteli työpaikan yleisiä käyttäytymissäantöjä. Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin, minkälainen käytäntö on konfliktitilanteiden hoidossa. Seitsemäs kysymys käsitteli henkilöstön omaa terveyttä ja hyvinvointia, eli kuinka nopeasti he reagoivat, jos huomaavat henkilössä uupumisen merkkejä tai muuta pahoinvointia.

Kahdeksas kysymys liittyi esimiehen omaan henkilökohtaiseen toimintaan, eli tunteeko esimies itse toimivansa oikeudenmukaisesti.

Tutkimuksessa selvitettiin työpaikkojen yleisiä käyttäytymis-, työskentely- ja vuorovaikutustaitoja. Pyrin valitsemaan kysymykset niin, että ne olisivat hyvien tapojen mukaiset ja yleistettävissä koskemaan suurinta osaa henkilöstöstä. Kaikkiin vastauksiin sai vastata vapaasti, koska tarkoituksena oli saada mahdollisimman oikeat ja monipuoliset vastaukset. Kaikkiin kysymyksiin vastattiinkin, mutta haastatteluun saattoi vaikuttaa senhetkinen tilanne (kiire). Kaikilla oli kuitenkin aikaa vastata rauhallisesti.

### 6.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysointi on aika pitkälle teorialähtöistä. Pyrkimys on löytää teoriasta oikeita käsittelytapoja eri temperamenttityyleille. En ole jaotellut esimiehiä ryhmiin, koska heitä ei voi oikein luokitella kuuluvaksi mihinkään tiettyyn ryhmittymään, vaan tarkoitus on lisätä vain tietoa teemasta. Tarkoitus on kuitenkin selkeyttää aineistoa ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Ensimmäisen kysymyksen tiedon käsittelin niin, että joko temperamentti vaikuttaa työelämässä tai ei. Toisen kysymyksen vastaukset pyrin huomioimaan niiden arvostuksen mukaan, mitkä piirteet ovat erityisen arvostettuja ja mitä piirteitä ei tarvitse olla välttämättä niin paljon. Kolmannessa vastauksessa pyrin löytämään mahdollisia suoriutumisen estäviä piirteitä henkilöissä, ja mitkä ne piirteet olisivat. Neljännen vastauksen käsittelin niin, että pyrin löytämään mahdollisia esteitä yhdessä toimimiselle ja sen, miten yleistä ymmärrystä voisi parantaa. Viidennessä kysymyksessä analysoin vastauksia niin, että onko työpaikoilla yhteisesti käytössä jotkin säännöt ja mitkä ne säännöt ovat. Kuudennen vastauksen käsittelin niin, että joko työpaikalla itse pyritään selvittämään tilanteet tai otetaan ulkopuolinen avuksi ja kuinka vaikeaa tilanteisiin puuttuminen on. Seitsemännessä vastauksessa pyrin saamaan tietoa henkilöstön työkyvyn huolehtimisesta ja siitä, mitä vaikeuksia henkilöstön huolehtimisessa saattaa olla. Kahdeksannessa kysymyksessä pyrin selvittämään esimiehen omia arvoja, eli onko hän tyytyväinen omaan toimintaansa vai olisiko ehkä kuitenkin jotain parannettavaa.

## 7. TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Tulosten tarkastelua

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää luonteen (tarkemmin temperamentin) merkitystä työelämässä. Tutkimustulosten perusteella temperamentti vaikuttaa työelämässä jonkin verran, koska se näkyy ihmisestä yleensä ulospäin ja on siten helposti havaittavissa. Temperamentin esiintuleminen vaatii kuitenkin tietyt olosuhteet. Tulosten perusteella voidaan havaita, että tietyt temperamenttipiirteitä vaaditaan esim. hoitoalalla. Pitää olla sosiaalinen eikä saa olla kovin emotionaalinen, ei saa olla liian herkkä reagoimaan ja pitää sietää stressiä. (Liite 1.) Pitää osata myös kuunnella asiakasta, koska se on monesti tärkeämpää kuin ulospäin suuntautuneisuus, täytyy olla kykyä empatiaan (Liite 1). Kaikkia temperamenttityylejä arvostetaan työelämässä (Liitteet 1 - 3). Pitää olla riittävästi aktiivisuutta ja tietynlaista rohkeutta tehtävien läpi viemiseksi. Hitaus ja epävarmuus tulkitaan heikkoudeksi, mutta tietyllä tavalla ei saisi olla kuitenkaan liian nopeakaan lähestymään uusia tilanteita. Jos lähestyy liian nopeasti uusia asioita / ihmisiä, voi tietämättään loukata muita tai aiheuttaa muuten hämmennystä yleiseen ilmapiiriin. Suvaitsevaisuutta ja hyvää ilmapiiriä tarvitaan kaikilla työpaikoilla. Täytyy olla kykyä sietää erilaisuutta, koska erilaiset ihmiset täydentävät toisiaan työpaikoilla eikä toimimisesta tulisi mitään, jos kaikki olisivat samanlaisia. Yleensä työpaikoilla on tietyt käyttäytymissäantöjä, joskus ne ovat kirjoittamattomia ja joskus ylemmässä johtoportassa säädettyjä. (Liitteet 1 - 3.) Aina käyttäytymissäntöjen noudattaminen ei ole kuitenkaan itsestään selvää, vaan niitä täytyy tarkistaa (Liite 1). Konfliktitilanteisiin on esimiehen joskus yksinään vaikea puuttua, eikä aina kannata puuttua, vaan tulee ottaa kolmas osapuoli sovittelijaksi. Vaikeat tilanteet pyritään hoitamaan mahdollisimman nopeasti. Esimiehen kannattaa miettiä omia voimavarojaan ja kykyjään konfliktitilanteissa, pystyykö asian itse selvittämään. Ristiriitatilanteisiin kannattaa puuttua hyvissä ajoin ja opetella niiden käsittelemistä. (Liitteet 1 - 2.) Yleisestä ilmapiiristä pitää huolehtia, että se on hyvä ja kannustava (Liitteet 1 - 3). Joskus saattaa olla, että esimies ei itse huomaa alaisessa uupumisen merkkejä, mutta jos esimies huomaa ne hyvissä ajoin, niin silloin hän pyrkii keskustelemaan ja selvittämään kuormittavat tekijät sekä pyrkii välttämään alaisen liikaa työkuormitusta (Liitteet 1 - 2). Esimies pyrkii toimimaan oikeudenmukaisesti ja näkemään kehityskeskustelut tärkeinä palautteiden jakajana (Liitteet 1 - 3).

Temperamentti saattaa saada aikaan paljon väärinkäsityksiä, erityisesti tunteiden ilmaisemisessa. Toinen ilmaisee tunteet aina voimakkaasti ja intensiivisesti, toinen kohottaa vain harteitaan samassa tilanteessa. Helposti stressaantuvan ei kannata hakeutua ympäristöön, jossa kaikki jatkuvasti muuttuu.

Esimiestyössä tarvitaan tietynlaista luonnetta, mutta aina on mahdollisuus kehittää itseään positiivisempaan suuntaan, esimieheksi ei kukaan synny. Esimieheltä vaaditaan yleensä ominaisuuksia, kuten joustava, uutta uskallusta ottaa riskejä, korkeaa tarkkaavaisuutta ja keskittymiskykyä, stressinsietokykyä, sosiaalisuutta, sitkeyttä ja pitkäjänteisyyttä, sensitiivisyyttä (riittävää herkkyyttä tajuta muita ihmisiä), kykyä myötäelämiseen, vastuunkantokykyä, huumorintajua, nopeaa ajattelukykyä ja luovuutta, hyvää terveyttä ja muutoshalukkuutta (Toskala 1989, 27, 36).

Tunnejohtaminen tulisi ottaa osaksi jokapäiväistä esimiestyötä. Esimerkiksi tunneälytaidot ovat nousseet esiin, koska aina halutaan saada vain parempia tuloksia aikaiseksi. Toiselle on tärkeää saada tietää oma älykkyysosamäärä, josta ponnistella eteenpäin. Toinen haluaa saada itse onnistumisen kokemuksia ja pärjätä elämässä muuten hyvin. Työelämässä pärjäämiseen tarvitaan tunneälytaitoja, jotka ovat henkilökohtaisia, emotionaalisia ja sosiaalisia kykyjä ja taitoja. Taidot vaikuttavat yksilön kykyyn selviytyä ympäristön vaatimuksista ja paineista. Asian voi ajatella myös niin, että jospa henkilöllä ei ole mitään taktisia taitoja selviytyä työelämän tilanteista. Ne ovat taitoja ja mallintaa nykyisyyttä ja toimia mielekkäämmin tulevaisuudessa. Jotta saa suunnitelmat toimimaan, siihen tarvitaan vain pelkkää maalaisjärkeä. (Saarinen 2001, 23 - 25.)

Ihmisten johtaminen on vaativaa työtä ja pitää sisällään paljon eri tehtäviä. Ristiriitatilanteessa johtajan pitää osata kääntää vaikea tilanne omaksi edukseen. Ihmisten johtaminen voi olla myös todella innostavaa ja rikastuttavaa, jos sen tuntee omakseen, omasta persoonastaan lähteväksi. Työssä saa olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa ja pyrkiä tulkitsemaan ja kehittämään alaisia oikeaan suuntaan. Johtajalta vaaditaan erityisiä sosiaalisia valmiuksia kommunikoida alaisten kanssa oikealla tavalla. Jos johtaja tuntee alaisten käyttäytymistä vähän paremmin, niin hän pystyy suhtautumaan rakentavammin työelämän eri tilanteissa, esim. kun pyritään enustamaan henkilöstön tulevaa työkäyttäytymistä. Esimies voi siten olla tilanteissa aina vähän edellä, esim. kun valmennetaan henkilöstöä uusiin tehtäviin. Organisaatiot ovat tällä hetkellä suurella muutostilanteella, jossa erityisesti korostuvat erilaiset johtamisen taidot.

## 7.2 Johtopäätökset

Temperamentti vaikuttaa myös työelämässä, koska ihminen on aina sidoksissa synnynnäiseen temperamenttiinsa ja ihmisen tulevaa käyttäytymistä voidaan ennustaa piirteiden avulla. On tärkeää erottaa temperamentti muusta persoonallisuudesta. Temperamentti ei määrää sitä, mitä ihminen tekee vaan sen määrää persoonallisuus. Persoonallisuus kehittyy temperamentin ja ympäristön vuorovaikutuksen tuloksena. Ihminen voi kehittyä ja uudistua koko elämänsä ajan, jos hänelle vain annetaan siihen mahdollisuus. Jos ujoa ihmistä vain koko ajan lannistetaan, henkilöitä voi loppua kokonaan usko itseensä.

Tällä hetkellä temperamentille ei anneta tarpeeksi painoarvoa työelämässä, koska se on vielä vähän uusi keskustelun aihe kahvipöydissä. Temperamentin vaikutuksia on tutkittu muualla maailmassa kuitenkin jo kauan, mutta oppikirjoihin se on tullut vasta 1980-luvun loppupuolella. Kuitenkin kaikki kehitystä eteenpäin vievät tekijät tulisi ottaa huomioon. Jos ihminen on syntynyt elämishakuisiksi, on todennäköistä, että ihminen on myös aikuisena jännityksiä kaipaava ja haluaa kokea ja nähdä uutta.

Yleensä kun puhutaan temperamentista, puhutaan räiskyvästä ja ulospäin suuntautuneesta ihmisestä. Mutta myös sisäänpäin suuntautuneisuus on temperamenttia, ihminen on vain luonteeltaan vähän hiljaisempi, epäsosialisempi, tynyempi ja ujompi. Tällainen ihminen ei tunne tarvetta olla esillä koko ajan ja jakaa kaikkia asioita toisten kanssa. Sisäänpäin suuntautuneella voi olla muita kiinnostuksen kohteita. Henkilö voi olla kiinnostunut esim. tutkimaan perhosia tai jotain muuta vastaavaa.

Pääasia olisi kuitenkin, että ihminen tiedostaa omat käyttäytymistyylinsä. Esimiestyössä toimiesaan ihmiset saattavat vaihtua säännöllisesti, eikä ketään oikein voi oppiakkaan tuntemaan. Tulee kuitenkin muistaa, että tietyt temperamenttipiirteet ovat yleistettävissä koskemaan suurinta osaa ihmisistä. Näitä piirteitä voi sitten peilata kulloiseenkin henkilöstöön. Johtajan on myös tunnettava oma persoonansa ja liitettävä se johtamistyyliin. Persoonaa ei voi erottaa johtamistyylistä, koska siitä voi seurata tarpeetonta stressiä ja väärinymmärryksiä henkilöstön kanssa.

## 8. POHDINTA

Tavoitteena oli selvittää luonteen (tarkemmin temperamentin) merkitystä työelämässä. Aineiston keräämiseen käytin perinteisiä tietolähteitä, temperamentista kertovia kirjoja, johtamisoppaita, erilaisia artikkeleita internetistä sekä haastattelin myös kolmea esimiestä paikan päällä. Tulokseksi sain, että temperamentti vaikuttaa jonkin verran työelämässä. Mutta aiheen tärkeys huomioiden on aihe ehkä vielä liian vähän tiedossa työelämässä. Temperamentti-käsite on tunnettu ja tutkittu asia koulumaailmassa, ja sitä pidetään merkityksellisenä tekijänä koulussa menestymiseen. Yleensä temperamenttia arvioidaan vain silloin, kun se ”räiskähtelee” ulospäin, mutta myös hiljaisuus voi olla temperamenttia. Esimiehiä tulisi perehdyttää aiheeseen paljon enemmän, jos haluaisi tehdä syväanalyysiä aiheesta. Esim. työntekijän hakuilmoituksessa painotetaan yleensä aina joitain tiettyjä luonteen piirteitä, kuten sosiaalisuus, iloisuus ja ystävällisyys, tietenkin toimialan mukaan.

Esimiesten tulee syventää tietoaan temperamentin ilmenemisestä, koska se on aika vieras aihe vielä, vaikka se liittyy kuitenkin ihmisen jokapäiväiseen elämään. Jos johtamisessa tutkittaisiin vielä enemmän ja hyödynnettäisiin ihmisen henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten temperamenttia, saataisiin varmasti vielä paljon parempaa aikaiseksi kuin vain pelkät psykologiset testit. Ihmisen kehitykseen kannattaa aina panostaa, koska ihminen voi oikeasti kehittyä, jos vain halua on. Kun ihminen tuntee olonsa tyytyväiseksi, hänellä on myös silloin enemmän annettavaa muille.

Johtotehtävissä toimiville ja muullekin henkilöstölle kannattaisi järjestää erilaisia johtamiskoulutuksia, jotka olisivat pakollisia kaikille. Niiden vastapainoksi voisi olla jotain vapaamuotoisempia tilaisuuksia, joissa harjoiteltaisiin vuorovaikutustaitoja ja tutustuttaisiin toisiin paremmin. Koska on kysymys ihmisen luonteesta (tarkemmin temperamentista), niin silloin pitäisi ihmistä pystyä tuntemaan vähän paremmin, että osaisi löytää juuri hänelle oikeat toimintatavat. Siksi johtajan tulee tuntea alaiset, jotta erilaisuutta voisi hyödyntää ja organisaatiot kehittyisivät. Johtajan tulee luopua valta-ajattelusta, jossa hän vain määrää ja alaiset seuraavat mukana. Työelämässä on tarpeellista tutkia temperamentin vaikutusta enemmän, jotta pystytään välttämään epäedulliset konfliktitilanteet ja kehittämään jatkuvasti organisaationa.

## LÄHTEET

Baer, T. 2008. Tarpeeksi hyvä tyyppi? Ihmisiä työelämässä. Hakupäivä 14.6.2011 <http://kirjastoseura.kaapeli.fi/etusivu/lehti/sisallys?modeyki=tulost...>

Esimies.info valmennusverkko. 2011. Tietoa, vinkkejä ja valmennusta esimiehille verkossa. Hakupäivä 25.10.2011 [esimies.info/index.php](http://esimies.info/index.php).

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaikkonen, S. 2011. Temperamentti. Hakupäivä 4.7.2011 <http://personal.inet.fi/koti/seppo.kaikkonen/OppiSoppi/temperamentti.html>.

Keltikangas-Järvinen, L. 2004. Temperamentti ihmisen yksilöllisyys. Helsinki: Wsoy Bookwell Oy.

Keltikangas-Järvinen L. 2009. Temperamentti, stressi ja elämänhallinta. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Wsoy Bookwell Oy.

Kinnunen, O., palvelupäällikkö, Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä, Raahen työterveyshuolto. 2011. Haastattelu 1.9.2011. Tekijän hallussa.

Kultanen, T. 2009. TUNNEÄLYTAIDOT. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Hakupäivä 4.10.2011 <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7613-6.pdf>.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Maarala, H., toimistonhoitaja, Raahen seudun kehittämiskeskus. 2011. Haastattelu 7.9.2011. Tekijän hallussa.

Otala, L-M. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: Wsoy Bookwell Oy.

Palviainen, J., fysioterapeutti, Kuntoparkki Oy. 2011. Haastattelu 8.9.2011. Tekijän hallussa.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet, ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Poliisilehti. 2002. Hyvä johtaja luottaa. Hakupäivä 25.10.2011 [www.poliisi.fi/poliisi/periodic.nsf/vwArchivedDocuments/59884117AE0C763BC2256B90003929EE](http://www.poliisi.fi/poliisi/periodic.nsf/vwArchivedDocuments/59884117AE0C763BC2256B90003929EE).

Saarinen, M. 2001. Tunne älyä tuntevasi. 2. painos. Helsinki: Wsoy Bookwell Oy.

Salonen, H. 2007. Iso-Britannian varaosa-viennin rahtikustannusten optimointi. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Toskala, A. 1989. Itsetuntemus ja johtajuus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tähkäpää, S. 2011. Hankala, hankalampi, täysin mahdoton alainen. Hakupäivä 25.10.2011 [lehti.tek.fi/node/1514](http://lehti.tek.fi/node/1514).

Vehko, T. 2011. Johtaminen tulevaisuuden suomessa. Oikeudenmukaisuus johtamisessa - avain työhyvinvointiin. Hakupäivä 6.10.2011 [www.pyk.hkkk.fi/delfoiakatemia/TuulikkiVehkoDA2.pdf](http://www.pyk.hkkk.fi/delfoiakatemia/TuulikkiVehkoDA2.pdf).



## LIITTEET

### LIITE 1: Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän yksikön johtajan palvelupäällikkö Oili Kinnusen haastattelu

**1. Miten arvioitte eri temperamenttityylien vaikuttavan työelämässä?** Meillä työelämässä on varmasti monenlaisia temperamenttityylejä. Minun mielestä se ei oikeastaan voi vaikuttaa, jokainen on oma itsensä, mutta siellä työelämässä täytyy kuitenkin pärjätä kaikilla tyyeillä. Ja sitten taas näissä eri temperamenttityyleissä varmaankin on hyvät puolensa kaikissa, että ainakin meidän alalla tarvitaan monenlaisia temperamenttityylejä.

#### **2. Miten paljon arvostatte muun muassa seuraavia ominaisuuksia alaisissanne?**

**- Kärsivällisyyttä ja tarkkaavaisuutta?** Kun työskentelee tällä alalla, niin se kärsivällisyys on tärkeää, koska meillä täytyy toimia kärsivällisesti, että tuli minkälaisia tahansa asiakkaita vastaan niin se vaatii kärsivällisyyttä. Täytyy pystyä kuuntelemaan asiakasta ja olemaan tarkkana. Tietenkin tulee semmoisia tilanteita, että asiakas kokee että ei ole tullut kuulluksi.

**- Mukautuvuutta, ja nopeaa sopeutumista toisten ihmisten tunteisiin ja uusiin tilanteisiin?** Sekin on tällä alalla pakko. Pitäisi pystyä mukautumaan ja sopeutumaan. Jokainen on erilainen, että toinen sopeutuu hitaammin ja varsinkin työyhteisöön tullessaan, jos tulee töihin erilaisesta työkuultuurista, niin se vaatii sopeutumista.

**- Neutraalia tunteiden ilmaisemista?** Se on tässä työssä tärkeää, että täytyy pystyä suhtautumaan neutraalisti. Tällä alallakin ollaan kuitenkin ihmisiä, että joskus voi reagoida ihan inhimillisesti mutta pitäisi kuitenkin olla mahdollisimman puolueeton aina.

**- Uusien tilanteiden rohkeaa lähestymistä ja pelottomuutta uusien ihmisten edessä tai yllättävissä sosiaalisissa tilanteissa?** Sekin on semmoinen, että tällä alalla tarvitaan sitä. Että tässä voi tulla eteen mitä tahansa, ja meillä on kuitenkin asiakkaat ihan miltä alalta tahansa ja monenikäisiä.

**- Uusien asioiden/tilanteiden nopeaa lähestymistä?** Osassa ammattiryhmässä meidän työpaikalla on tarve, mutta ei välttämättä kaikilla, että kaikkien ei tarvitse hirveän nopeasti reagoida.

**- Ulospäin suuntautuneisuutta?** Osittain tarvitaan. Mutta se kuunteleminen on tärkeämpää useammassa tilanteessa. Siinä voi olla yksi vahvuus osalla, mutta kaikkien ei tarvitse olla niin hirveän ulospäin suuntautuneita. Empatiakykyä tarvitaan enemmän.

**- Sosiaalista rohkeutta ja reippautta?** Sitä oikeastaan tarvitaan, ainakin suurin osa tarvitsee, koska me tehdään työpaikkojen kanssa yhteistyötä. Täytyy pystyä tekemään yhteistyötä muiden kanssa.

**- Hyviä sosiaalisia taitoja, halua olla ihmisten kanssa tekemisissä ja saada arvostusta heiltä?** Niitä tarvitaan kyllä meidän työssä.

- **Aktiivisuutta eli voimaa ja nopeutta, joilla ihminen toimii?** Meidän työssä täytyy olla aktiivinen ja toimia, koska se on niin itsenäistä työtä, että täytyy pystyä tekemään hirveän itsenäisesti töitä. Täytyy osata olla aktiivinen.

**3. Miten arvioitte henkilön omien temperamentti- ja persoonallisuuden piirteiden vaikuttavan haastavissa/vaativissa tehtävissä suoriutumiseen?** Meidän alalla yleensäkin ne vaikuttavat. Kaikista ei ole kaikenlaisiin tehtäviin. Hoitomaailmassa ei ole akuuttiin työhön kaikenlaisista temperamenteista. Ja nyt sitten, kun meillä on itsenäinen ja hirveän haastava psyykkisesti raskas työ, niin se temperamentti vaikuttaa siinäkin. Periaatteessa se temperamentin vaikutus on aika merkittävä.

**4. Miten arvioitte erilaisten temperamenttityylien yhteensopivuutta työelämässä eli sitä, kun toimitaan yhdessä eli sen kuuluisan "henkilökemian" huomioimisen?** Työpaikalla täytyisi olla semmoinen ilmapiiri, että arvostetaan erilaisia ihmisiä. Me olemme omassa työssä näköalapaikalla, että näemme monia työyhteisöjä ja sen että tulee ristiriitoja eri temperamenttityyleillä. Mutta sitten omassa työyhteisössä olen nähnyt sen, että täytyy hyväksyä myös erilaisuus. Minä olen itse sitä mieltä, että jokaisessa temperamenttityylissä on niitä hyviä puolia sekä vahvuuksia. Tällä alalla tarvitaan monenlaisia persoonia. Siitä ei tulisi mitään, että kaikki olisivat tasapaksuja.

**5. Onko teillä käytössä työpaikallanne esimerkiksi tietyt käyttäytymissäännöt, joita kaikkien tulee noudattaa?** Meidän organisaatiossa on ihan keskusteltu johtoportaan näistä asioista, että esim. tervehtiminen kuuluu asiaan. Ja minusta se on ihan luontevaa meillä. Mutta jossakin vaiheessa on ollut tarvetta kuitenkin sopia yhteisiä pelisääntöjä, jos on ollut ristiriitoja, ihan vaan jotakin pientä. Ne, ei kuitenkaan ole aina itsestäänselvyksiä, että joskus saattaa tulla tilanteita että niitä pitää sopia.

**6. Miten käsittelette konfliktitilanteet työpaikallanne? Esim. ihmishuonokaudet?** Minulle on tullut tällaisia tilanteita hoidettavaksi. Ja periaatteessa meidän työhön kuuluu, että menimme itse työpaikoille käsittelemään niitä. Pitäisi pystyä menemään, mutta sitten se on aika haasteellista ja vielä opettelussa. Olen ottanut esim. ulkopuolisen käsittelemään näitä tilanteita, ja oppinut nyt sitten tässä kokemuksen kautta, että niihin tilanteisiin kannattaa tarttua mahdollisimman nopeasti. On tullut itselle rohkeutta tarttua niihin tilanteisiin ja tavoitteena on, että itse ottaisin ne käsiteltäväksi. Se on semmoinen haastava paikka kuitenkin esimiehelle.

#### **7. Miten pidätte huolta alaisten terveydestä ja hyvinvoinnista?**

- **Miten reagoitte, jos huomaatte esim. alaisessa uupumisen merkkejä?** Meillä on ihan kuntayhtymässä olemassa semmoinen varhaisen välittämisen malli, jonka mukaan pitäisi toimia. Käytännössä se on kuitenkin niin, että joskus saattaa tilanne mennä ohi, että en ole huomannut mutta se on kuitenkin pyrkimyksenä aina. Pyrkimyksenä on, että mahdollisimman pian puututaisiin työoloihin. Yhdellä työntekijällä oli sairausloma uupumisen vuoksi, niin sen jälkeen, kun alainen tuli töihin, niin otettiin asia käsittelyyn ja mietittiin työnkuvaa hänen kanssaan. Tilanteeseen olisi pitänyt puuttua jo aikaisemmin, koska oli viitteitä. Mutta siinä on haastetta tarttua tilanteeseen, jos tulee merkkejä. Mutta kyllä niitä merkkejä näkee työpaikalla kuitenkin, että pyrkimys on puuttua mahdollisimman aikaisin tilanteeseen.

- **Tunneteko puuttuvalle ajoissa alaisen työkykyä uhkaaviin tekijöihin?** Kyllä siinä on varmaankin parantamisen varaa. Yksi tapaus oli, että minä kyllä tiesin, mutta konkreettisia toimenpiteitä ei tehty. Mutta tietenkin niihin pitäisi puuttua aina mahdollisimman aikaisin.

**8. Tunnetteko toimivanne oikeudenmukaisena esimiehenä?** Tietenkin se on pyrkimyksenä. Itsellä se on ollut semmoinen haaste, kun rivityöntekijästä on noussut esimieheksi, että on ollut sen vuoksi haasteellista alkaa esimieheksi. Kun entisestä työkaverista nousee esimies, niin ehkä olisi ollut parempi ottaa joku aivan ”ulkopuolinen tehtävään”, mutta siinäkin on sitten omat haasteensa. Siihen johtamiseen täytyy kasvaa pikku hiljaa. Paperista sitä ei voi oppia, että kyllä se käytäntö on sitten joka opettaa.

## LIITE 2: Raahen seudun kehittämiskeskuksen toimistonhoitajan Helli Maaralan haastattelu

**1. Miten arvioitte eri temperamenttityylien vaikuttavan työelämässä?** Tässä tuli mieleen kaksi työntekijää, aika tuoreita tapauksia molemmat. Toinen oli pari vuotta ja toinen on nyt tässä ollut vuoden verran. Toisella oli semmoinen hitaanlainen se temperamentti. Vaikka hänelle asia esitettiin perusteellisesti, niin hän aika hitaasti tarttui siihen työhön. Ja vaikka aikataulukin sovittiin, niin piti välillä tiedustella, että missä vaiheessa työ on. Tässä toisessa tapauksessa henkilö otti heti itse otteen siihen asiaan ja teki sen näppärästi sillä lailla temperamenttisesti. Hän oli jo ennen aikataulua valmis. Että henkilöissä on selviä eroja, miten he ottavat sen tehtävän omakseen.

### **2. Miten paljon arvostatte muun muassa seuraavia ominaisuuksia alaisissanne?**

- **Kärsivällisyyttä ja tarkkaavaisuutta?** Todella paljon, arvostan.

- **Mukautuvuutta, ja nopeaa sopeutumista toisten ihmisten tunteisiin ja uusiin tilanteisiin?** Sekin on tärkeä tekijä.

- **Neutraalia tunteiden ilmaisemista?** Tärkeä tekijä.

- **Uusien tilanteiden rohkeaa lähestymistä ja pelottomuutta uusien ihmisten edessä tai ylittävässä sosiaalisissa tilanteissa?** On tärkeää. On huomattu, että eri ihmisillä on eri reaktiot. Tässä kahden aikaisemman työntekijän välillä siinä oli eroa.

- **Uusien asioiden/tilanteiden nopeaa lähestymistä?** Tärkeää.

- **Ulospäin suuntautuneisuutta?** Sekin on tärkeä, mutta sitä ei saa olla liikaa, että ei saa olla semmoinen "hökäle". Pitää olla kuitenkin valmis ottamaan asioita, ja määrätynlainen rohkeus pitää olla. Tietyllä rauhallisuudella kuitenkin pitää suhtautua, että missä se raja sitten meneekään.

- **Sosiaalista rohkeutta ja reippautta?** Tärkeää.

- **Hyviä sosiaalisia taitoja, halua olla ihmisten kanssa tekemisissä ja saada arvostusta heiltä?** Tärkeää se on. Meilläkin on palvelutehtävä tässä, missä itse työskentelen. Joudutaan olemaan asiakkaitten kanssa tekemisissä.

- **Aktiivisuutta eli voimaa ja nopeutta, joilla ihminen toimii?** Tärkeä tekijä.

**3. Miten arvioitte henkilön omien temperamenttipiirteiden vaikuttavan haastavissa/vaativissa tehtävissä suoriutumiseen?** Varmasti ne vaikuttavat. Jos on semmoinen että osoittaa aktiivisuutta ja rohkeutta, niin varmaan suoriutuukin niistä tehtävistä paremmin, kuin, jos on hidas ja epävarma luonteeltaan.

**4. Miten arvioitte erilaisten temperamenttityylien yhteensopivuutta työelämässä eli sitä, kun toimitaan yhdessä eli sen kuuluisan "henkilökemian" huomioimisen?** Siinä pitää monesti se kompromissi löytää, että semmoinen sovittelu tavallaan. Toista ei saa aliarvioida, vaan pitää tehdä kompromissi. Näin on kyllä onnistuttu.

**5. Onko teillä käytössä työpaikallanne esimerkiksi tietyt käyttäytymissäännöt, joita kaikkien tulee noudattaa?** No ei sen kummemmin. Pukeutumisessa semmoista hillittyä linjaa. Tiedyt

siisteyssäännöt on ja asiakkaiden huomioiminen. Meillä on kellokortti käytössä, joka sanelee töihin tuloajat ja ruokatuntiajat.

**6. Miten käsittelette konfliktitilanteet työpaikallanne? Esim. ihmissuhdevaikeudet?** Yksi vaikea tapaus on ollut. Ensin juteltiin kahden kesken työntekijän kanssa, mutta kun se kahdenkeskinen keskustelu ei auttanut, niin jouduin juttelemaan oman esimieheni kanssa tilanteesta. Sitten pidettiin palaveri ja sovittiin siinä asiat. Pahempia riitoja ei ole kuitenkaan ollut. Asiat on pystytty sopimaan, mutta se on vaatinut sen kolmannen osapuolen. Itselle on tärkeää, että ei jää miettimään tilannetta, vaan se pitää saada heti hoidettua.

#### **7. Miten pidätte huolta alaisten terveydestä ja hyvinvoinnista?**

- **Miten reagoitte, jos huomaatte esim. alaisessa uupumisen merkkejä?** Hänen kanssaan keskustellaan. Kysytään, mikä väsyttää ja mietin hänen kanssaan, että mitä siinä voisi tehdä. Yritetään välttää sitä liikaa työkuormitusta sekä kiirettä ja mahdollista työterveyskäyntiä. Tehtävän tekemiselle annetaan aikaa.

- **Tunnetteko puuttuvanne ajoissa alaisen työkykyä uhkaaviin tekijöihin?** Täytyy sanoa, että aina ei tule puuttua ajoissa, kun näin pitkään on ollut työelämässä mukana, niin parempaan päin olen menossa, helpompaa on huomata. Ja sitten, kun henkilöt vaihtuvat niin se huomaaminenkin paranee ajan myötä, niinkö mitä pitäisi sitten seuraavalla kerralla tehdä paremmin.

**8. Tunnetteko toimivanne oikeudenmukaisena esimiehenä?** Kyllä mielestäni. Tähän voin sanoa vielä sen, että nuo kehityskeskustelut on omalta kohdalta ollut tosi tärkeitä. Sieltä saa palautetta ja voi antaa puolin ja toisin. Meillä työpaikalla pidetään ne säännöllisesti. Ja sitä kautta puutteita ja parannuksia voidaan hoitaa.

### LIITE 3: Kuntoparkki Oy:n fysioterapeutin Jouni Palviaisen haastattelu

1. Miten arvioitte eri temperamenttityylien vaikuttavan työelämässä? Kyllä ne vaikuttavat.

2. Miten paljon arvostatte muun muassa seuraavia ominaisuuksia alaisissanne?

- Kärsivällisyyttä ja tarkkaavaisuutta? Paljon.
- Mukautuvuutta, ja nopeaa sopeutumista toisten ihmisten tunteisiin ja uusiin tilanteisiin? Aika paljon.
- Neutraalia tunteiden ilmaisemista? Kyllä tavallaan semmoinen on ihan asiallista, ainakin työyhteisössä.
- Uusien tilanteiden rohkeaa lähestymistä ja pelottomuutta uusien ihmisten edessä tai yllättävissä sosiaalisissa tilanteissa? Kyllä arvostan semmoista.
- Uusien asioiden/tilanteiden nopeaa lähestymistä? Kyllä arvostan, kun se on semmoista kohtuullista lähestymistä, harkittua kuitenkin.
- Ulospäin suuntautuneisuutta? Kyllä, sopivassa suhteessa, kunhan ei ole liikaa.
- Sosiaalista rohkeutta ja reippautta? Kyllä arvostan.
- Hyviä sosiaalisia taitoja, halua olla ihmisten kanssa tekemisissä ja saada arvostusta heiltä? Hyvin paljon arvostan semmoista.
- Aktiivisuutta eli voimaa ja nopeutta, joilla ihminen toimii? Arvostan, kunhan ei loukkaa toisia ihmisiä.

3. Miten arvioitte henkilön omien temperamenttipiirteiden vaikuttavan haastavissa/vaativissa tehtävissä suoriutumiseen? Temperamentti ei varmaankaan vaikuta siihen suoriutumiseen, vaan se vaikuttaa siihen, miten se sen asian käsittelee. Se temperamentti olisi kiva, jos se olisi semmoista korrektia.

4. Miten arvioitte erilaisten temperamenttityylien yhteensopivuutta työelämässä eli sitä, kun toimitaan yhdessä eli sen kuuluisan "henkilökemian" huomioimisen? Jos on vaan suvaitsevaisuutta, niin erilaiset temperamentit täydentävät toisiaan.

5. Onko teillä käytössä työpaikallanne esimerkiksi tietyt käyttäytymissäännöt, joita kaikkien tulee noudattaa? Kyllä meillä on semmoiset kirjoittamattomat säännöt. Kun ollaan aikuisten ihmisten kanssa tekemisissä, niin kaikillahan täytyy olla jonkunlaiset käyttäytymissäännöt. Kaikilla on luonnostaan käyttäytymistavat, mutta jos niissä on jotain huomautettavaa, niin kyllä me huomautetaan niistä.

6. Miten käsittelette konfliktitilanteet työpaikallanne? Esim. ihmissuhdevaikeudet? Jos asiat riitelevät keskenään, niin nehän on korjattavissa, mutta jos muuten on semmoista, että ei toista hyväksytä, niin ei siihen pysty itse paljon vaikuttamaan. Asiat on kyllä sovittavissa. Jos ihmissuhdeasioita tulee, niin pitäähän niistä keskustella.

7. Miten pidätte huolta alaisten terveydestä ja hyvinvoinnista?

- Miten reagoitte, jos huomatte esim. alaisessa uupumisen merkkejä?

Eiköhän tuo työterveyshuolto hoida asian, pitää ruveta miettimään, että mikä sitä kuormittaa että onko se töistä johtuvaa.

- Tunneteko puuttuvanne ajoissa alaisen työkykyä uhkaaviin tekijöihin?

Kyllä mielestäni olen ainakin tähän asti. Ei ole tullut vielä semmoista tilannetta eteen.

8. Tunneteko toimivanne oikeudenmukaisena esimiehenä? Kyllä, pyrin toimimaan.