

TUNNEJOHTAMINEN

Esimiesten näkemyksiä tunneälyn käytöstä
esimiestyössä

Kati Lehmonen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2009

Liiketalous
Liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) LEHMONEN, Kati	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 21.12.2009
	Sivumäärä 56	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TUNNEJOHTAMINEN Esimiesten näkemyksiä tunneällyn käytöstä esimiestyössä.		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) TIMONEN, Juha		
Toimeksiantaja(t) Salainen		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko tunneäly tänä päivänä esimiestyössä toimiville esimiehille tuttu. Käyttävätkö esimiehet tunneälyään ja tunteiden hallintaa työkalunaan jokapäiväisessä työssään. Voisiko tunneällyn hyödyntämisestä olla apua ongelmaratkaisussa, omien valintojen ja päätösten kohdalla, sekä alaisten mahdollisten keskinäisten välien selvittämisessä. Toisena tutkimuskohteena tutkittiin kuinka esimiehet ovat konfliktitilanteiden selvittämisessä toimineet ja kuinka he ovat tunteiden merkityksen työssään kokeneet. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään myös voisiko tunneällyn käytöstä olla jotain konkreettista hyötyä esimiestyössä.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostui tunteiden tunnistamisesta, tulkitsemisesta ja niiden vaikutuksista ja hallinnasta. Teoriassa käsiteltiin ensin tunteiden muodostumiseen vaikuttavia seikkoja ja kuinka tunteita työelämässä tulee hallita. Lisäksi käsiteltiin tunteiden ymmärtämistä ja konfliktitilanteiden hallintaa, tunneällyn tuomia vaikutteita ja apuja selviytyä vaikeistakin tilanteista, erilaisia ihmisiä ja persoonia johdattaessa. Tutkimuksessa tuodaan esille myös, kuinka tärkeää esimiesten on tarkkailla omia ja alaisten tunteita. Lisäksi käsiteltiin esimiestyön tuomia haasteita, joita esimiehet päivittäin kokevat. Kuinka suhtautua aseman tuomaan paineeseen ja kritiikkiin, jota esimiehet usein aiheettomastikin osakseen saavat?</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin kysymyslomakkeilla. Tutkimus kuvaa vain valitun joukon tuntemuksia ja näkemyksiä. Tutkimusta ei siten voida yleistää koskemaan koko yritystä. Tutkimuksen toimeksiantajan pyynnöstä, yrityksen nimeä työssä ei mainita.</p>		
Avainsanat (asiasanat) tunneäly, tunnejohtaminen, tunteiden hallinta		
Muut tiedot		



Author(s) LEHMONEN, Kati	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 21.12.2009
	Pages 56	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title MANAGEMENT AND EMOTIONAL INTELLIGENCE Superiors' views of the role of intelligence management in managerial work		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) TIMONEN, Juha		
Assigned by Confidential		
Abstract <p>The aim of this study was to determine if the superiors were familiar with the concept of emotional intelligence and if they had used their emotional intelligence competencies as a tool in their daily managerial work. Could the use of emotional intelligence skills be of help in problem solving, decision making and in resolving conflicts between employees? Another aim was to define how the managers had dealt with conflict situations and how they had experienced the role of emotions in their work.</p> <p>Furthermore, the study aimed to find out if emotional intelligence competencies could bring about some benefits in managerial work.</p> <p>The theoretical framework deals with the identification, interpretation, implications and management of emotions. The first section focuses on factors affecting the formation of emotions and how emotions should be controlled in the workplace. It also deals with the understanding of emotions and the management of conflict situations and the tools emotional intelligence can offer for coping with situations involving different personalities. From the viewpoint of the superior, the study also highlights the importance of observing one's own and the employees' emotional reactions. In addition, how to cope with the challenges and pressures of daily managerial work and employee criticism are discussed in this section.</p> <p>The research material was collected by using questionnaires. As the study describes only the views and experiences of the selected group of superiors, the research results cannot be generalized to cover the entire company.</p> <p>On request of the subscriber, the name of the company will not be mentioned.</p>		
Keywords Emotion intelligence, emotional control		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen taustat	3
1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimusmenetelmät	4
2 TUNTEET	6
2.1 Tunteiden muodostuminen	6
2.3 Tunteiden ymmärtäminen ja analysointi	8
2.3.1 Ymmärtämisen kyky	9
2.3.2 Konfliktitilanteet	10
2.3.3 Analysointi	11
2.4 Tunteiden havainnointi ja ilmaiseminen	11
2.5 Vuorovaikutusosaaminen	12
3 TUNTEIDEN TUNNISTAMISEN HYÖDYT TYÖELÄMÄSSÄ?	14
3.1 Esimiesaseman tuomat haasteet	14
3.2 Tunteiden kokeminen työyhteisössä	15
3.3 Tyypillisimmät tunnetilat työyhteisössä	15
3.4 Tunneosaamisen hyöty suoritukseen ohjattaessa	16
3.5 Tunteiden kanssa käyttäytyminen johtamisessa	17
3.6 Tunteiden vallan voima	18
4. TUNTEIDEN HAVAINNOINTI JA ILMAISEMINEN, TUNNEÄLY	19
4.1 Tunteiden voimavarat, tunteiden tunnistaminen työtilanteessa	19
4.1.1 Pelko	20
4.1.2 Syyllisyys	20
4.1.3 Häpeä	20
4.1.4 Viha	21
4.1.5 Pettymys	21
4.1.6 Loukkaantuminen	22
4.1.8 Ilo	22
4.1.10 Turhautuminen	23
4.1.11 Kateus	23
4.2 Tunneäly	23
4.2.1 Tunneälykäs toimintamalli	24
4.2.2 Esimiehen itsetuntemus ja sen merkitys tunnejohtamisessa	25

5 TUNNEJOHTAMINEN	27
5.1 Tunneosaava esimies	27
5.2 Tunteiden hallitseminen esimiestyössä	27
5.3 Tunteet oikeassa paikassa oikeaan aikaan	29
6 TUTKIMUSTULOKSET	30
6.1 Esimiesten näkemyksiä tunnejohtamisesta	30
6.2 Tunteiden vaikutus työyhteisöön	31
6.2.1 Työyhteisön yhteentörmäys	33
6.2.3 Erilaisuuden huomiointi johtamisessa	36
6.3 Alaisten vaikutusmahdollisuudet	37
6.4 Tunteiden ilmeneminen työyhteisössä	38
6.4.1 Luottamuksen saavuttaminen	39
6.4.2 Tunnejohtamisen tärkeys esimiehille ja tulokselle	40
6.4.3 Palautteenantotilanne	41
6.4.4 Poissaoloihin puuttuminen	43
6.5 Esimiehenä toimiminen	44
6.5.1 Esimiestyön tuomat paineet	45
6.5.2 Liiallinen kiire	46
6.5.3 Oma auktoriteetti	46
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	48
8 LOPPUSANAT	50
LÄHTEET	51
LIITTEET	53
Liite 1. Kyselylomake	53

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustat

Hektinen muutostahti joka ympärillämme vallitsee kaiken aikaa, heijastuu ihmisiin ja heidän käyttäytymiseensä muun muassa kiireen ja henkisen rasittuneisuuden lisääntymisenä. Ylisitoutuneisuudesta aiheutuu turvattomuuden ja uhan kokemista, eli tunneperäinen ongelma. Mielekkyyden kokemisen vähentyminen on huolestuttavaa. Tutkimusten mukaan työtään arvostavat kokevat, myös elämänsä tarkoituksenmukaisemmaksi ja mielekkäämmäksi. Kuin taasen ne jotka eivät arvostaneet työtään. Elämän merkityksellisyyden kokemuksen vähäisyydestä on lyhyt matka moniin fyysisiin ja psyykkisiin ongelmiin.

Saarisen ja Aalto-Setälän (2007, 17.) teoksesta käy ilmi, että lääkelaitoksen vuoden 2007 tilastojen mukaan psykielääläkkeitä käyttää jopa 900 000 Suomalaista. Myös unilääläkkeiden käyttö on teoksen mukaan lisääntynyt. Terveystenhuollon tilastojen mukaan näyttää siltä kuin suomen kansa yrittäisi kasvavalla tahdilla turruttaa kiusalliset ja vaikeat tunteensa läääläkkeillä ja viinalla.

Saarisen ja Aalto-Setälän (2007, 17.) mukaan oman työn hallitseminen ja työn mielekkyyden kokemusten vähäisyys ja myös henkinen väkivalta ja työpaikkakiusaaminen johtuvat työyhteisöjen tunneongelmista, joihin ei ole osattu tai ehditty puuttua ajoissa. Häirintää ja henkistä väkivaltaa on tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan työuransa aikana kokenut joka

viides työntekijä. Tunneosaamisella on tätä kautta paljon annettavaa uupuvien suomalaisten työkyvykkyyteen ja työn ilon lisääntymiseen.

Työelämän kannalta kaikessa tässä ei ole kyse ainoastaan yksilöistä ja heidän tunteistaan, vaan myös yritysten ja yhteiskunnan tuottavuudesta. Kela korvasi mielenterveysongelmista johtuneita poissaoloja vuonna 2002 jo 3,5 miljoonan työpäivän edestä. Mielenterveyden häiriöt ovat tällä hetkellä suurin yksittäinen syy enneaikaiselle eläkkeelle siirtymiselle. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 18.)

Saarisen ja Aalto-Setälän (2007, 22.) teoksen mukaan sukupuolella ja organisaation tunneosaamisella on vaikutusta työ- hyvinvointiin ja kuormittavuuteen. Jyväskylän yliopiston perhetutkimuskeskuksen tutkimuksen mukaan työpaineet ja kiire ovat varsinkin naisesiemiesten ongelmia. Naisjohtajille työnhallinta ja työpaikan hyvä ilmapiiri tuottavat enemmän tyydytystä kuin miesjohtajille. Miesjohtajat puolestaan nauttivat naisia enemmän riskinotosta. Naisjohtajat ovat kuitenkin useammin ylisitoutuneita työhönsä ja heille on enemmän sairaus- poissaoloja.

Viime vuosikymmeninä ihmisten keskimääräinen älykkyydosamäärä on noussut yli 3 pistettä per vuosikymmen. Ihmiset ovat siis perinteisillä älykkyytsteillä mitattuina jo tilastollisestikin merkittävästi viisaampia kuin heidän vanhempansa. Saarisen ja Aalto-Setälän (2007, 18.) mukaan tämä kasvava yleisälykkyys ei kuitenkaan näytä tuoneen hyvinvointia tai onnea, joten tunneosaamisella on selvä tarve.

1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimusmenetelmät

Työpaikoilla julistetaan usein avoimuuden, luottamuksen, positiivisuuden, yhteistyön, erilaisuuden hyväksymisen ja asiakaspalvelun hyvää sanomaa. Kaikkien näiden ihanteiden ja tavoitteiden toteutus riippuu psykologisista taidoista ja ihmisten välisen arkisen kohtaamisen onnistumisesta. Tässä kaikessa tunteiden johtamisella on suuri merkitys.

Kaikilla on kyllä halu yhteistyöhön ja yhdessä menestymiseen, mutta joskus hyvin suureksi esteeksi voivat muodostua työntekijöiden väliset ihmissuhteet.

Ihmissuhteet ja niihin puuttuminen voi olla hyvinkin vaikeaa ja jopa ylitsempääsemätöntä monelle esimiehelle, jonka alaisuudessa ongelmia on olemassa. Tunnetilanteita saatetaan pelätä. Tämä johtunee siitä, että tunteita ei tunneta kunnolla. (Dunderfelt 2006, 21–22)

Työpaikoilla ilmenevät ongelmat eivät aina välttämättä tavoita esimiestä, jollei tämä itse ole osannut tunnistaa työntekijöiden tunteita. Tunteiden tunnistamisen opettelu vaatii esimieheltä hyvää itsetuntemusta ja aitoa kiinnostusta tunnejohtamista kohtaan. Tunteiden tunnistamisen myötä esimiehen on helpompaa suhtautua erilaisiin persooniin ja toimintatapoihin työntekijöiden välillä. Erikoisosaamisen havaitseminen vahvistuu ja palautteenantotilanteet helpottuvat, kun osaa ennakoida työntekijän suhtautumisen jo etukäteen tunteiden tunnistamisen avulla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia esimiesten toimintatapoja ja mieltymyksiä tunnejohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyö toteutettiin haastattelemalla X:ssä työskenteleviä esimiehiä. Haastateltavia oli yhteensä 8/11. Haastattelujen kautta selvitettiin, kuinka nämä esimiehet toimivat, jokapäiväisessä työssään tunnetasolla. Haastattelut toteutettiin haastattelulomakkeen avulla. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, käyttävätkö ko. esimiehet jokapäiväisessä työssään tunnejohtamista. Kuinka henkilökemiat ja erilaiset tunnetilanteet työssä näkyvät ja kuinka yllättävätkin konfliktitilanteet on pystytty hoitamaan. Tarkoituksena oli myös selvittää, kuinka esimiehet suhtautuvat tunnejohtamiseen. Uskoivatko he siitä olevan hyötyä tuloksen ja työyhteisön viihtyvyyden ja jaksamisen kannalta.

2 TUNTEET

2.1 Tunteiden muodostuminen

Dunderfelt (2006, 19.) kertoo teoksessaan, kuinka tunteita ei ole helppo sanoin ilmaista tai selittää kovin tarkoin, mitä ne ovat. Tunteisiin liittyy selkeästi mitattavissa olevia kehollisia fysiologisia toimintoja, ja tunteita ilmaistaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa toisten ihmisten kanssa. Tunteet ovat joillekin herkempi asia kuin toisille, jokainen tuntee omat tunteensa hieman eritavalla ja niiden vaikutus ihmiseen on vaihtelevaa. Tunteet ovat ennen kaikkea henkilökohtaisia.

Tunteiden muodostuessa kehon valtaa ensiksi tuntemus. Aluksi kehossa on pieniä virtauksia, joita on vaikea nimetä millään tavallisella tunnesanalla, sillä ne ovat vain alustavia tuntemuksia. Tuntemukset muuttuvat nopeasti varsinaisiksi tunteiksi.

Dunderfelt (2006) on todennut myös, kuinka ihmisten perustunteista on käyty paljon tieteellisiä keskusteluja. Keskustelua on käyty siitä, mitkä ovat ne perustunteet, joita ihminen tuntee. Yksinkertainen jako on mielihyvää ja mielihäpästä luovat tunteet. Toinen jako on pelko, viha, häpeä, rakkaus, suru ja ilo. Tunteet ilmaisevat kokemuksia elämästä, siitä mitä ihminen on jo aikaisemmin kokenut, ja siitä mitä tämä juuri sillä hetkellä kokee. Emootion tullessa tähän mukaan, tunne ilmaisee omaa menneisyyttä ja tulevaisuuden toiveita. Dunderfeltin (2006) mukaan ihminen kärsii enemmän emootiosta kuin tunteista. Emootion ihminen kokee voimakkaammin kuin tunteen, jolloin juuri emootio on se joka ottaa ihmisen mielestä vallan. Kolmanneksi on

erotettava tunteet ja emootiot toisistaan. Emootiot ovat tulkittua tunnetta. Emootiot ovat henkilökohtaisia tunnereaktioita ja tunnekäyttäytymismalleja. Niissä on mukana jokaisen omaa kokemushistoriaa ja sosiaalisen oppimisympäristön tapoja ja sääntöjä. (Dunderfelt 2006, 20–23.)

Kun tunteet ja varsinkin emootiot saavat vallan, niitä voi olla vaikeata järkevästi tarkastella. Joskus tunteet ja emootiot voivat olla kokijalleen hyvinkin vahvoja ja tuntua lähes ylitsepääsemättömiltä ongelmilta.

Dunderfelt (2006) on listannut tunteille seuraavia kokemuksellisia ilmaisuja:

- Painavia — tunteet painavat kuin raskas taakka.
- Suuria — tunne täyttää koko maailman.
- Vastenmielisiä — tunne saa aikaan pahoinvointia.
- Äänekkäitä — tunne tuntuu huutavana äänenä ihmisen kehossa. (Dunderfelt 2006, 24.)

2.2 Tunteiden tunnistaminen

Toisten tunteiden tunnistamista ei tule esimiestyössä ymmärtää liian syvälliseksi ja psykologiseksi toiminnaksi. Tunteiden tunnistaminen tulisi ymmärtää taidoksi, jonka avulla on mahdollisuus saada lisäarvoa ja arvokasta tietoa johtamistyöhön. Tunteet sisältävät tärkeää tietoa työyhteisön ja yksilöiden tilanteista, ja oikein arvioituina ja käytettyinä ne auttavat savuttamaan asetettuja tavoitteita. Toisten tunteiden tunnistamisessa tulee muistaa, että ihmiset eivät ole osoittautuneet kovinkaan taitaviksi tunteiden tunnistajiksi. Tämä johtuu siitä, että tunteita tunnistetaan omien kehollisten tuntemusten kautta. Ennen kuin voi ryhtyä harjoittamaan toisten tunteiden tunnistamista, tulee pyrkiä olemaan mahdollisimman tietoinen omasta tunnemaailmastaan. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 109)

Tunneosaava esimies on kiinnostunut omista ja toisten tunteista ja osaa suunnata tarkkaavaisuutensa tunnepitoisiin tapahtumiin.

Saarisen ja Aalto-Setälän (2007, 60) mukaan Sammon konsernijohtajan Björn Wahlroos on todennut, että johtamisen tulisi olla aina aitoa. Tunteiden

avulla voi tulla helpommin ymmärretyksi, se luo turvallisuudentunnetta. Turvallisuudentunne taas puolestaan syventää suhdetta puhujan ja kuuntelijan välillä.

Saarinen ja Aalto-Setälä (2007) ovat todenneet, että omien ja toisten tunteiden tunnistaminen liittyvät yhteen jo neurologisella (aivojen ja hermoston tutkiminen) tasolla. Omien tunteiden tunnistaminen on yhteydessä omien mielihoitojen hallintaan ja innokkuuteen, empatiaan ja sosiaalisuuteen. Kaikilla näillä on vaikutusta esimiestyöhön. Mikäli esimies ei ole tietoinen omista tunteistaan tai ei ole muuten vain kiinnostunut niistä, hänen on vaikea lukea tai erottaa niitä toisista ihmisistä. Tunteiden tunnistamisessa omalla tunteiden tarkastelu aktiivisuudella tarkastella tunteita, on suuri merkitys. Lisäksi tiedostamattomat tunteet ohjaavat esimiehen omaa toimintaa, suuntaavat tämän huomiota ja vaikuttavat muun muassa hänen kohtaamiskäyttäytymiseensä alaisen kanssa. (Saarinen ja Aalto-Setälä 2007, 60)

2.3 Tunteiden ymmärtäminen ja analysointi

Yksinkertaisimmillaan tunteiden analysointi on sitä, että osaa nimetä tilanteessa vaikuttavat tunteet oikein. On osattava tulkita omia ja muiden sanomisia ja niistä välittyviä tunneviestejä.

Tunteet aktivoituvat ihmisillä yksinkertaisimmillaan ärsykeistä ja tilanteista Saarisen ja Aalto-Setälän (2007) mukaan seuraavasti:

Hyvinvointiamme uhkaava ärsyke → Pelko
 Toimintaamme puuttuminen → Viha
 Äkillinen yllättävä tapahtuma → Hämmennys
 Epämiellyttävä ärsyke → Inho
 Menetykset → Suru
 Miellyttävä tuntemus tai kokemus → Ilo
 (Saarisen & Aalto-Setälän 2007, 127.)

Nämä perusreaktiot sopivat selityksiksi yllättävän moneen työelämänkin tilanteeseen. Erilaiset muutokset ja uudelleen organisoinnit saattavat

herättää pelon tunteen, koska niillä saattaa olla vaikutusta työstä saatavaan palkkioon. Ihmisten työtapoihin ja työtahtiin puuttuminen voi herättää usein muutosvastarintaa ja katkeruutta. Ihmiset surevat menetettyjä työpaikkoja tai työtoverin lähtemistä toisiin tehtäviin. Tia Isokorven (2004, 15.) mukaan pitkät ihmissuhteet, joihin työtoveruussuhde kuuluu, paljastavat minävaurioisen käyttäytymisen, joka herättää ihmisissä tunnetiloja.

Saarisen ja Aalto-Setälän (2007) mukaan ihmiset oppivat inhoamaan esimiestä, joka yleensä asemansa vuoksi on se henkilö, joka antaa kritiikin ja käskyn toteuttaa muutoksia. Esimies joutuu usein tekemään päätöksiä, jotka ei aina miellytä kaikkia.

Tunneosaamisen näkökulmasta tunteiden ymmärtäminen ja analysointi eivät kuitenkaan ole oman tai toisten mielen syvätarkastelua, vaan tunteiden, logiikan ja järjen tunnistamista ja ymmärtämistä.

Esimiehen on syytä olla tietoinen, mihin asemaan hän toisen asettaa vaikkapa antaessaan kritiikkiä, miten hänen oma tunnetilansa, ilmeensä ja eleensä voivat vaikuttaa toiseen henkilöön ja miten keskustelu tunteiden näkökulmasta voi edetä. Saarisen ja Aalto-Setälän (2007) mukaan David Caruson ja Peter Saloveryn kirjoittama kirja ”The emotionally intelligent manger” väittää, että tunneosaava esimies on luova ajattelija ja inspiroiva työyhteisön jäsen. Tunneosaava esimies osaa keskittyä tärkeimpään silloin, kuin tunteet ovat voimakkaita ja ajattelua on mahdollista tehostaa tunteilla. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 66.)

2.3.1 Ymmärtämisen kyky

Saarinen ja Aalto-Setälä (2007.) kuvaavat kuinka tunteiden ymmärtäminen parantaa esimiehen kykyä valmistautua tulevaan. Odotettavia tunne- ja käyttäytymisreaktioita voi ennalta tiedostaa, kuten esimerkiksi käsityksiä siitä, mitä hämmennyksen, pettymyksen ja pelon jälkeen voi seurata ja miten niihin tulisi reagoida.

Myönteinen suhde esimieheen lisää positiivista ja sosiaalista kanssakäymistä myös työpaikan muissa suhteissa. Hyvä suhde esimieheen edistää johdettavien hyvinvointia huomattavasti.

Tunneälykäs ja tunteita ymmärtävä esimies:

- Tekee oikeita oletuksia ihmisistä.
- Tietää miten ja milloin asia kannattaa ottaa esille
- Arvioi tarkasti toisten tunteita
- Hallitsee laajan tunnesanaston ja ymmärtää, että ihmiset voivat kokea ristiriitaisia tunteita.

(Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 70.)

Dunderfeltin (2006) mukaan täydellinen ongelmattomuus ihmisten välillä ei ole tavoite, eikä se olisi työyhteisössä työskenneltäessä mahdollistakaan. Tavoitteena on, että pystyy huomattavissa määrin vähentämään ihmissuhteiden sekaantumisia ja että kykenee välittömästi selvittämään ongelmatilanteet rakentavasti, ammattimaisesti ja hienotunteisesti jokaisen osapuolen kannalta. Täysin puolueettomasti. (Dunderfeltin 2006, 23.)

2.3.2 Konfliktitilanteet

Kaarina Laine (2005) on todennut, että usein syntyneen konfliktin taustalla on loukatun osapuolen kokema uhka omalle statukselle ja erityisesti tämän itsetunnolle, sekä turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteelle. Ongelma usein myös monimutkaistuu, mikäli molemmat osapuolet kokevat tulleen epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi. Tällöin esimiehen puolueettomuudella on suuri merkitys asian ratkaisemisen kannalta. Laineen (2005) mukaan konfliktin rakentavin selvittämismenetelmä on että molemmat osapuolet valitsevat ystävällisen ja ammattimaisen asenteen, tällä pyrittäisiin pääsemään tasavertaiseen tilanteeseen, jolloin itse asian selvittäminenkin helpottuu. (Kaarina Laine 2005, 153-154.)

Vartian, Lahtisen, Joen ja Soinin (2004, 77.) mukaan konfliktin ratkaisutilanteissa yhteisön tai yksittäisen työntekijän odotukset voivat olla epärealistisen suuret. Itsensä esim. kiusatuksi tullut työntekijä saattaa odottaa, että kaikki muuttuu heti kun asiaa ryhdytään käsittelemään. Todellisuudessa prosessi on pitkä ja syö kaikilta voimia. Parhaimmillaan yhteisön ristiriidat ja niiden yhteinen käsittely voivat kuitenkin opettaa yhteisön jäsenille paljon. Konfliktien läpikäyminen yhdessä yhteisön kanssa

lisää sen selviytymiskykyä ja uskoa omiin mahdollisuuksiin selvittää myös tulevat konfliktit.

Daniel Coleman (2000, 209) on todennut, että ristiriitojen hallinnassa ja erimielisyyksien sovittelussa taitavan ihmisen on:

- käsiteltävä hankalia ihmisiä ja kireitä tilanteita diplomaattisesti ja tahdikkaasti.
- huomattava mahdolliset riidanaiheet, tuotava erimielisyydet julki ja auttaa lieventämään kiistoja.
- kannustettava väittelyyn ja avoimeen keskustelun
- pyrittävä järjestämään ratkaisuja, jossa kaikki voittavat.

2.3.3 Analysointi

Dunderfelt (2006) on todennut, että joidenkin mielestä tunteita ei tulisi analysoida liikaa. Tunteiden analysointi ja tutkiskelu voi kuitenkin auttaa monessakin tilanteessa. Usein tulkitsemme tunteet liian voimakkaiksi ja annamme niille liian paljon tilaa elämästämme. Usein ihmisellä on tunteistaan vääristäviä luuloja ja kuviteltuja pelkoja. Nämä ovat tekijöitä, jotka pääsevät hallitsemaan ihmisen elämää hyvin voimakkaasti. Tunteet tulisi pyrkiä käsittelemään rauhallisesti ja ymmärtäen. Pohjimmiltaan ihmiset eivät halua tai uskalla kohdata tunteitaan, sillä he pelkäävät niiden saavan liian suuren vallan elämästä. (Dunderfelt 2006, 24-25.)

2.4 Tunteiden havainnointi ja ilmaiseminen

Tunteiden tarkka havainnoimis- ja lukemiskyky muodostaa perustan kaikelle tunneosaamiselle. Jos ei kykene lukemaan tunteita oikein, ei niitä voi myöskään hyödyntää tai säädellä.

Perustunteita kuten surua, iloa ja suuttumusta on helppo tunnistaa oikein, mutta arjessa ongelmaksi muodostuvat monien tunteiden yhtäaikaisuus, nopeat tunneilmaisut ja ihmisten taipumus kätkeä tunteitaan. Suomalainen kulttuuri on tässä kohtaa ihmisissä hyvin tiukassa ja tunteita pyritään piilottelemaan ja salailemaan. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 111)

Saarisen ja Aalto-Setälän (2007, 114–116.) mukaan tunteiden rakentava ilmaiseminen ei tarkoita tunnepurkauksia tai ylitunteellisuutta, vaan asiallista tunteista puhumista. Kun tunteen pystyy ilmaisemaan rakentavalla tavalla, ei muiden tarvitse jäädä arvailemaan sen merkitystä, vaan he voivat ilmaisun perusteella ymmärtää, mistä on kyse. Tämä helpottaa asioiden kulkua ja viestintä tehostuu.

Kaaos ja ongelmat työyhteisössä eivät siis aiheudu tunteiden ilmaisemisesta, vaan enemmänkin niiden ilmaisematta jättämisestä, jolloin väärinkäsitysten määrä kasvaa.

Esimiesten tulisi aktiivisesti houkutella ihmisiä sanomaan tunteensa suoraan, jolloin väärinkäsityksiä ei pääse syntymään. Se saattaa aluksi tuntua hieman kiusalliselta ja häiritsevältä, mutta on hyvä muistaa että ilmaisematta jätetyt tunteet ovat paljon haitallisempia kuin hetkelliset ohimenevät kiusallisuuden tunteet, joita tunteiden ilmaiseminen voi aiheuttaa.

Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen on todennut Saarinen ja Aalto-Setälän (2007, 108.) teoksessa, että esimiehen tulisi käyttää aikaansa siihen, että hän seuraisi työyhteisön toimintaa. Tällöin hän havainnoisi tilanteita ja olisi riittävän lähellä työyhteisöä.

Myös Dunderfelt (2003, 26.) on ilmaissut, että esimiehen työyhteisöön kohdistuvan havainnoinnin tulisi olla mahdollisimman vähän tulkitsevaa, arvioivaa, syyttelevää ja tapahtumaa vääristelevää. Havainnointi vaatii esimieheltä avoimuutta ja ymmärtäväisyyttä.

2.5 Vuorovaikutusosaaminen

Johtaminen perustuu vuorovaikutukseen, jossa tunteet ovat aina mukana. Tunteissa ja tuntemisessa ei ole kyse ihmisen omasta tahdosta vaan evoluutiosta ja paremmasta selviytymisestä. Tunteet ohjailevat ihmisen toimintaa päivittäin.

Tunteiden oikeaan ilmaisemiseen tarvitaan vuorovaikutus taitoja. Vuorovaikutusosaaminen onkin johtajien tärkeimmistä osaamisista.

Esimiehen tulee olla jämäkkä, mutta myös empaattinen. Kommunikoinnin on oltava tehokasta ja eteenpäin vievää. Sydänmaalakan (2006 -a, 154–155) mukaan vuorovaikutusosaamiset on määritelty seuraavasti:

- Jämäkkyys
- Empaattisuus
- Kommunikointi
- Vaikuttaminen
- Avoimuus
- Verkoston rakentaminen

Sydänmaalakka (2006 -a) tarkoittaa jämäkkyydellä tässä kohtaa sitä, että esimies kykenee tilanteesta huolimatta toimimaan vuorovaikutteisesti ja ilmaisemaan suoraan ja rehellisesti ajatuksensa ja tunteensa, ottaen huomioon myös vastapuolen ajatuksen ja tunteet. Empaattisuudella tarkoitetaan kuuntelemisen taitoa. Empaattisuudella tarkoitetaan myös esimiehen kykyä asettua alaisen asemaan ja nähdä asiat tämän näkökulmasta, sekä kykyä ymmärtää toisen tunteet ja käyttäytyminen. Kommunikoinnilla tarkoitetaan esimiehen omaa henkilökohtaista viestintää, jonka tulee olla selkeää, täsmällistä ja johdonmukaista. (Sydänmaalakan 2006 -a, 154–155.)

Vaikuttamisella tarkoitetaan sitä kuinka esimies on vuorovaikutuksessa toisiin. Se kuvaa, kuinka itseensä luottavaisesti ja jämäkästi esimies toimii vaikutussuhteissaan alaisia kohtaan. Vaikuttaminen tapahtuu rationaalisella, tunne- ja henkisellä tasolla.

Avoimuus on omana itsenään olemista. Avoimuuteen rinnastetaan myös halu kehittyä ja kyky ottaa palautetta vastaan ja oppia siitä. Avoimessa vuorovaikutuksessa henkilö on täysin aito, eikä esitä mitään roolia.

Verkoston rakentaminen viittaa kykyyn jatkuvasti kehittää ja ylläpitää ihmisläheisiä kontakteja ja verkostoja muiden ihmisten kanssa, joilla voisi mahdollisesti olla nyt tai tulevaisuudessa jotain annettavaa työtavoitteiden saavuttamiseen. (Sydänmaalakka 2006 a, 155)

3 TUNTEIDEN TUNNISTAMISEN HYÖDYT TYÖELÄMÄSSÄ?

3.1 Esimiesaseman tuomat haasteet

Kaski ja Kiander (2005) ovat todenneet, että esimiehen tehtävänä organisaatiossa on johtaa työolojen järjestelyjä ja pelisääntöjä. Siis sitä, kuinka työyhteisössä kunkin tulee toimia ja hoitaa tehtävänsä. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös työroolien selkeytys ja työnjako, jotta jokainen tietää oman työtehtävänsä ja vastuualueensa mahdollisimman hyvin ja pystyy suorittamaan tehtäviään ilman epätietoisuutta siitä kuinka ja missä tulisi toimia. (Kaski & Kiander 2005, 25–27.)

Saarinen ja Aalto-Setälä (2007, 22.) ovat myös todenneet, että juuri asemansa vuoksi esimiehet ovat riskiryhmässä tulla väärin ymmärretyiksi, koska usein juuri heidät syyllistetään työyhteisön ja johdettavien ongelmista. Valtaosa esimiehistä kokeekin vaikutusvallan vähäisyyttä ja voimattomuutta ihmissuhdeongelmien selvittelyssä.

Esimes joutuu asemansa vuoksi usein tilanteisiin, joissa hän toimii kaiken negatiivisen kritiikin ja palautteen vastaanottajana ja on vihaisten tunteiden kohteena. Ihmiset purkavat tunteitaan ja turhautumiaan joskus jopa asiattomasti. Esimiehen ominaisuuksiin kuitenkin kuuluu jaksaa ottaa vastaan kaikki nämä tunteet kerta toisensa jälkeen. Tällöin esimiehelle on tärkeää osata suhtautua oikein ja omata kyky hallita omia automaattisesti ihmisessä herääviä puolustusreaktioita. Tällä ei tarkoiteta sitä, että esimiehen tulisi hyväksyä toisen epäasiallinen käytös vaan tilanteessa tarvitaan rauhallista ja neutraalia suhtautumistapaa asiaa kohtaan. Tällaisessa tilanteessa esimiehen tulisi olla ratkaisukeskeinen ja tukeva sen sijaan että antaisi tunteilleen vallan. Tehtävä on haasteellinen ja vaatii esimiehiltä todella paljon. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 134–135.)

3.2 Tunteiden kokeminen työyhteisössä

Kasken ja Kianderin (2005) mukaan työyhteisössä kohdataan paljon erilaisia ihmisiä ja toiminta tapoja, joita omaksutaan toisilta työyhteisössä työskenteleviltä samoin kuin myös itse työstä. Näin samaa työtä tekevien/samassa yhteisössä työskentelevien kesken tapahtuu linkitystä muihin. Syntyy työsuhteita ja verkostoja, ns. hiljaista tietoa, jonka katsotaan yhdistävän työntekijöitä toisiinsa.

Kun linkittyminen toisten kanssa on tapahtunut ja hiljainen tieto lisääntyy, kasvaa myös luottamus työntekijöiden välillä. Uskalletaan lähestyä toista hyvinkin rennosti, eikä enää jännitetä/kainostella vierasta ihmistä.

Ihmiset kohtaavat työssään monenlaisia asioita ja kokevat näitä yhdessä aika-ajoin. Kokemukset luovat tunteita työelämässä, joita jokainen käsittelee ja ilmaisee eritavoin.

Tällöin esimiehen on pystyttävä ottamaan erilaisuudet huomioon ja kyettävä samaistumaan erilaisten ihmisten tunteisiin ja ajattelutapaan kyseisessä asiassa. Tunteiden johtamisessa erilaisuuden sietäminen ja hyväksyminen on hyvin tärkeää, sillä ne on pakko ottaa huomioon, eikä esimies voi pitää omaa ajatustaan ja tunnettaan jotain asiaa kohtaan ainoana ja oikeana, vaan on otettava huomioon jokaisen ajatus ja mielipide. (Kaski & Kiander 2005, 20–27.)

3.3 Tyypillisimmät tunnetilat työyhteisössä

Tyypillisimpiä työelämässä kohdattavia tunnetiloja ovat onnistumisen tunne, epäonnistumisen tunne, kiukku, ärtymys jne. Näitä ja paljon muitakin tunteita työelämässä syntyy päivittäin. Muutos luo aina uuden tunteen ja sitä on etukäteen vaikea arvioida. On vaikea ennustaa esim. sitä, kuinka työntekijät ottavat uuden muutoksen vastaan. On otettava huomioon monet eri

tunnetilat ja niiden ilmaisut. On kyettävä kohtaamaan ja keskustelemaan niistä, vaikka esimies ja työntekijä eivät olisikaan samaa mieltä asiasta. Tunteita on kuunneltava ja pystyttävä ymmärtämään niitä. Jos esimies kykenee kuuntelemaan ja ymmärtämään alaistensa tunteita on tämän helpompi johtaa joukkoa eteenpäin yhteisiin päämääriin. Kuulluksi tuleminen antaa ihmiselle hyväksytyksi tulemisen tunteen, joka samalla motivoi työntekijää omassa työssään. Tämä toimintapa luo työntekijälle varmuudentunnetta, minkä johdosta työntekijä sitoutuu työhönsä ja yritykseen entistä paremmin. . (Kaski & Kiander 2005, 20–27)

Tänä päivänä kuitenkin kaikki on epävarmaa. Ihminen voi joutua aloittamaan työnteon uudestaan useampaan kertaan eri organisaatioissa. Tämä taas lisää epävarmuuden tunnetta, jolloin sitoutuneisuuttakaan ei pääse tapahtumaan. Voidaankin todeta, että työympäristöllä ja ilmapiirillä voi olla suurempi vaikutus työntekijään kuin itse rahapalkkiolla joka työstä maksetaan. Tämä lisää kilpailukykyä organisaatioiden kesken osaavista työntekijöistä. Halu sitoutua ja tehdä hyvää tulosta perustuu ihmiseen liittyvään tunnetilaan. Kun ihminen tuntee olevansa tärkeä ja oikeassa paikassa oikeaan aikaan, nauttien osakseen tulevaa ihailua, on tämän hyvä tehdä kyseistä työtä. Usein kuuleekin ihmisten sanovan lauseen ”Teen työtä koska pidän siitä”.

Asia voidaan nähdä myös ns. pyytämisen ja antamisen suhteena, jos antaa panoksensa työlle on siitä myös saatava itsellensä jotain. (Kaski & Kiander 2005, 20–27)

3.4 Tunneosaamisen hyöty suoritukseen ohjattaessa

Saarisen ja Aalto-Setälän (2007) teoksessa työpsykologi Riitta Weisteen mukaan suorituksen ja motivaation johtamisessa tunteet ovat hyvin keskeinen elementti. Suorituksen johtaminen on parhaimmillaan ”Coachingia” eli valmentamista, joka perustuu luottamuksen ja yhteisen onnistuneen dialogin rakentamiseen.

”Coaching” on myös alaisen haastamista tarkastelemaan omia ajatuksiaan ja uskomuksiaan. Tunteet ovat hyvin vahvasti läsnä tässä oppimiseen ohjaamisessa, ja todellisia muutoksia yksilöiden käyttäytymisessä ei voi

tapahtua, jos ei käsitellä myös tunteita ja niihin liittyviä uskomuksia. Esimiehellä tulee olla rohkeutta kysyä ”Miltä sinusta tuntuu?” (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 31)

Juanita Saarelainen (2007) on todennut, että tavoitteita asettamalla ihminen todella oivaltaa mitä haluaa. Tämä ei tarkoita sitä että ihmisen tulisi olla tunneperäisesti kiintynyt tavoitteisiin, vaan tarkoitus on saada työntekijä kokemaan tavoite tärkeäksi.

Tavoitteen tulee olla saavutettavissa, sillä tavoitteen saavuttaminen antaa saavuttajalleen suurta tyydytystä ja onnistumisen tunnetta. Tällä on motivoivaa merkitystä lähdettäessä tavoittelemaan uutta vieläkin haastavampaa tavoitetta. (Saarelainen 2007, 76-77.)

3.5 Tunteiden kanssa käyttäytyminen johtamisessa

Tunneälykkäässä johtamisessa ei kaikesta muusta huolimatta tule olla emotionaalista epävakautta, jonka johdosta esimies käyttäytyisi miten kulloinkin sattuu tuntemaan ja kokemaan. Tällaisen impulsiivisuuden on todettu useissa tutkimuksissa olevan suurin keski- ja ylimmän johdon epäonnistumista selittävä tekijä. Tunteita on hallittava, mikäli haluaa niitä tehokkaasti hyödyntää.

Myönteisten tunteiden työympäristöön levittämisen on todettu lisäävän työyhteisön yhteistyökykyä ja vähentävän konflikteja tiimeissä.

Mukavuusalueella toimittaessa ihminen ei puutu epäolennaisiin seikkoihin vaan toimii yksimielisesti muiden ryhmän jäsenten kanssa. Organisaatioissa tunteiden levittämistä tapahtuu koko ajan. Jokainen levittää omaa tunnetilaansa ympäristöön, jolla on väistämättä vaikutusta toisiin. Kielteisille tunteille on ominaista levittyä kaikkein nopeimmin ja laajimmin koko ryhmään. Näitä ovat esimerkiksi: turhautuminen, suuttumus, ja ärtyneisyys. Sillä onko tunteen aiheuttaja kotona vai työpaikalla, ei ole merkitystä sen leviämisen kannalta. Kielteiset ja negatiiviset tunteet ovat myös vaikutukseltaan pitkäkestoisempia, kuin myönteiset ja positiiviset tunteet. Tästäkin syystä esimiesten tulisi ehkäistä ikävien ja kiusallisten tunteiden

syntyä työpaikoilla ja pyrkiä luomaan myönteistä yhdessä menestymisen tunnetta. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 61–65.)

3.6 Tunteiden vallan voima

Saarinen ja Aalto-Setälä (2007) toteavat myös että, vaikka esimies olisi kuinka tunneosaava tahansa, on kuitenkin ihmisluonnolle jokseenkin mahdotonta etteivätkö tunteet välillä saisi valtaa. Silti jokaisella on mahdollisuus ottaa vastuu omista teoistaan ja käytöksestään, koska jokainen joutuu joskus tahtomattaankin tilanteeseen, jossa olisi voinut toimia toisin kun toimi. Vaikeudet ja ristiriidat voidaan selvittää, jos vain halua siihen on. Tunteiden vallassa toimiminen voi helposti johtaa väärinkäsityksiin ja tilanteisiin, joissa ihminen toimii toisin kuin normaalisti toimisi. Tällöin pitää olla myös rohkeutta tuoda ilmi käytöksen aiheuttanut tunne. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 142–143.)

4. TUNTEIDEN HAVAINNOINTI JA ILMAISEMINEN, TUNNEÄLY

4.1 Tunteiden voimavarat, tunteiden tunnistaminen työtilanteessa

Kaski ja Kiander (2005) ovat todenneet, tunteiden kertovat ihmiselle paljon tietoa omasta itsestä, halusi sitä tai ei. Tunteita on vaikea ”tukehduttaa” tai poistaa mielestä. Niitä voi tiettyyn rajaan saakka pystyä salaamaan ja piilottamaan, mutta jossain vaiheessa oikea sisällä kumpuileva tunne saa ihmisestä vallan. Tunteet kertovat ihmisille heidän suhteestaan työhön, työympäristöön ja itseensä työntekijänä.

Tunteet voivat myös liittää ihmisiä työpaikoilla. Samat arvot ja samat mielipiteet luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ihmisten välillä. Ilman tunteita ihminen ei pystyisi hahmottamaan ja tulkitsemaan työympäristöään tai edes itseään työntekijänä.

Tunteet jakautuvat mielihyvän sävyisiin tunteisiin ja mielihyvän sävyisiin tunteisiin. Puhutaan myönteisistä ja kielteisistä tunteista, vaikka tunteet eivät sinällään ole myönteisiä tai kielteisiä, vaan tunteisiin latautuvat merkitykset tekevät niistä kokijalleen myönteisiä tai kielteisiä. Tunteilla on siis erilaisia kääntöpuolia kokijalleen. Tämä johtaa helposti siihen että työntekijän ja työyhteisön on helpompi ottaa vastaan myönteisiä kuin kielteisiä tunteita.

Tunteilla on tärkeä osa ihmisen elämässä koska ne vaikuttavat ihmisen toimintaan niin työyhteisössä kuin vapaa-ajallakin. Hyvän esimiehen on kyettävä ymmärtämään ja hyväksymään erilaisia tunnereaktioita ja on ymmärrettävä mistä niissä on milloinkin kysymys. Yleisimpiä työyhteisössä ilmeneviä tunnetiloja ovat pelko, syyllisyys, häpeä, viha, pettymys, loukkaantuminen, suru, ilo, tyytyväisyys, turhautuminen ja kateus. (Kaski & Kiander 2005, 28.)

Näiden tunteiden ilmentymiä analysoidaan Kasken ja Kianderin (2005, 39-46.) ajatusten mukaisesti seuraavissa luvuissa.

4.1.1 Pelko

Kaski ja Kiander (2005) toteavat, että pelko voi esiintyä monella eritavalla ja monessa eri kohteessa. Ihminen voi pelätä esimiehensä kohtaamista tai osaamattomuuden pelko. Pelkää ettei ole tarpeeksi hyvä. Pelkää esiintymistilanteita, jolloin pelon aiheuttama tunnetila voi lamaannuttaa ihmisen täysin. On ymmärrettävää että pelko valtaa mielen kun suorituspainne on kasvanut äärimmilleen. Tämä on yksilöllistä joka pitää esimiehenä ymmärtää ja ottaa huomioon. Kari E. Turusen (2004, 127.) mukaan pelko herättää kokijassaan halun paeta. Pelko herättää tarpeen välttää uhkaavaa tilannetta, olipa uhka fyysinen, psyykinen tai sosiaalinen. Pelon vallassa voi olla jopa mahdoton työskennellä, osaamattomuuden ja riittämättömyyden tunne voi viedä työkyvyn, jopa kokonaan tai vähintään sen laatu kärsii hyvin paljon. On hyvin tärkeää luoda työntekijöille turvallinen työyhteisö ja ilmapiiri, jossa jokaisen on hyvä työskennellä.

4.1.2 Syyllisyys

Syyllisyyden tunne kertoo ihmisestä sen, että tämä erottaa oikean ja väärän. Syyllisyyden tunne syntyy, kun ihminen tekee jotain moraalinsa vastaista ja toimiin vastoin omia periaatteitaan ja uskomuksiaan. Kun ihminen kokee terveen syyllisyyden tunteen hän myöntää omat virheensä ja haluaa sovittaa tekonsa jollainlailla. Ihminen joka ei tunne syyllisyyden tunnetta koskaan mistään sortuu usein syyttämään muita ja pakenemaan itse vastuusta pois.

4.1.3 Häpeä

Kaski ja Kianderin (2005) mukaan häpeän tunne taasen saa vallan, kun tapahtuu jotain sopimatonta käyttäytymistä jossakin tilanteessa. Häpeä voi kohdistua itseän tai johonkin toiseen jolloin puhutaan myötähäpeästä. Tunteeseen voi liittyä huolta tulla nähdyksi vajavaisena ja avuttomana. Tänä päivänä kaikkien tulisi olla henkisesti todella vahvoja pärjätäkseen kovenevassa työkilvassa. Heikkous on häpeä ja moni pelkää, joutuvansa naurunalaiseksi tai häpäistyksi, jolloin oma uskottavuus ja arvostus muiden silmissä alenevat.

Häpeäntunne kertoo meille väistämättä sen mitä emme haluaisi tapahtuvan. Se on tunne joka voi jäädä ihmisen mieleen pitkäksikin aikaa.

4.1.4 Viha

Viha on puolustus- tunne. Työyhteisössä eniten vihaa herättää epäoikeudenmukainen kohtelu, se että toisen työtä arvostetaan enemmän kuin omaa tai että jotain kohdellaan eriarvoisesti. Viha on tunteista ehkä näkyvin tunne, sillä sitä on vaikeaa peitellä, tai ainakin sen kätkeminen vaatii itsehillintää todella paljon. Suomalainen ihminen on luonteeltaan sen tapainen, että vihaa ei ehkä tuoda suoraan julki, vaan sitä ilmaistaan mieluummin mutkien kautta ja kosto mielessä.

Vihan tunne tulisi osata tuoda julki saman tien sen vallatessa mielen sillä silloin vihaa tuottavaan asiaan voi tuoda mielipiteensä julki, vaikei se helppoa olekaan. Esimiehen tulisikin olla hyvin tarkkana tällaisissa tilanteissa, jotta vihan aiheuttamat ristiriitaiset tunteet eivät pääsisi vaikuttamaan koko henkilöstöön.

4.1.5 Pettymys

Pettyminen voi kohdistua itseän, työtovereihin, esimieheen tai asioiden kulkuun työyhteisössä.

Työntekijöillä voi olla joskus epärealistisia odotuksia esimiehen suhteen asioiden kulusta. Kuvitellaan, että tilanteiden ratkaisu on tämän selän takana. Näin ei aina kuitenkaan ole ja kun tilanne selviää realiteettien tullessa esille, se saattaa aiheuttaa työntekijöille pettymyksen.

Esimiehen ollessa pettynyt työntekijään, tulee se sanoa ääneen työntekijälle mahdollisimman pian. On pystyttävä selvittämään rakentavasti missä kohdassa työntekijän ja esimiehen odotuksien ja työntehtävien tulkinta on mennyt ristiin.

4.1.6 Loukkaantuminen

Erilaisten ihmisten työskennellessä yhdessä ei voida välttyä silloin tällöin pieniltä erimielisyyksiltä. Tämä voi tapahtua täysin vahingossa, sillä jos ihmiset eivät vielä kovinkaan hyvin tunne toisiaan ja toistensa tapoja, voi toista loukata tietämättään. Tästä on hyvä mainita heti, sillä muutoin tilanne todennäköisesti voi uusiutua.

Työyhteisöissä voi esiintyä tietynlainen rooliasetelma, jossa tietyille ihmisille sallitaan loukkaavampi käytös kuin toisille. Jos esimies tiedostaa tämän, on hänen puututtava siihen välittömästi ja pyrittävä hoitamaan tilanne pois organisaation työyhteisön toimintatavoista.

Työntekijöiden välinen aito myötäeläminen vahvistaa luottamusta, jolloin konflikti tilanteita ei pääse syntymään, kun uskalletaan kertoa toiselle.

4.1.7 Suru

Surua tuottavia tilanteita työyhteisöissä tuottavat erilaiset muutokset ja luopumistilanteet. Pidetyn työntekijän lähteminen työyhteisöstä voi jättää työyhteisöön aukon, jonka täyttäminen voi viedä aikaa. Uudet muutokset eivät aina miellytä kaikkia ja esim. muutoksesta johtuva työnkuvan ja työpisteen vaihto voi tuottaa jollekin surun tunteen. Tällöin esimiehen on tärkeä selvittää työntekijälle miksi näin toimitaan.

4.1.8 Ilo

Onnistumisen tunne omassa työssä tuottaa jokaiselle iloa ja lisää voimavaroja työskentelyyn. Ihmisen henkilökohtaisessa elämässä tapahtuneet ilon asiat vaikuttavat myös tämän työhön ja sen laatuun, sillä iloisen oloisena ihminen ei näe tiellään esteitä eikä ongelmia, vaan hänen on helppo työskennellä ilman mitään ns. painolastia selässään, mitä esim. alakuloisuus ihmiselle teettää.

4.1.9 Tyytyväisyys

Ihminen kokee tyytyväisyyden tunteen saavuttaessaan jotakin. Suuren projektin valmiiksi saaminen tuottaa työntekijälle tyytyväisyydentunteen.

Hyvästä työstä tulee myös mainita/ palkita, sillä se tuottaa tyytyväisyydentunnetta työntekijälle. Tämä tuntee sen hyväksi tunteeksi ja haluaa kokea sen aina uudelleen ja uudelleen.

On kuitenkin kiinnitettävä huomiota siihen, ettei työyhteisöstä muodostu liian tyytyväistä. Liian tyytyväinen työyhteisö voi olla enemmän haitaksi kuin hyödyksi. Jos työyhteisön kuvitelma on se, ettei parempaa jälkeä tarvitsisi tuottaa, jää se helposti junnaamaan paikoilleen eikä tarvittavaa tulosta synny.

4.1.10 Turhautuminen

Työntekijän mielen saattaa vallata turhautumisen tunne, jos kaikki asiat vain junnaavat paikoillaan, ilman mitään kehitystä ja eteenpäin pääsemistä. Työ saattaa tuntua turhautavalta jos sitä on tehnyt liian kauan ilman mitään uudistusta ja haastetta. Ihmisen pitää voida kehittyä työssään siinä viihtyäksensä. Työ tehtävien tulisi olla monipuolisia ja vaihtelevia, jotta työntekijä viihtyisi työssään mahdollisimman onnellisena ja pitkään.

4.1.11 Kateus

Kateus voi aiheuttaa toisten työn arvostelun ja mustamaalaamisen. Toisaalta taas kateus voi toimia myös tietynlaisena motivaattorina oman työn parantamiselle. Kateus voi tuottaa myös jonkin laista kilpailuhenkeä työntekijöiden kesken, mikä ei ole huono asia pysytellessään tiettyjen rajojen sisällä. Tätä esimiehen on hyvä tarkkailla.

4.2 Tunneäly

Saarisen ja Aalto-Setälän 2007,) mukaan tunneäly on käsitteenä hyvinkin uusi ja tuntematon käsite monelle tämän päivän esimiehille. Teoria tunneälykkyydestä (emotional intelligence) eli kyvystä tunnistaa, ilmaista,

ymmärtää ja säädellä omia ja toisten tunteita syntyi vasta 1980-luvun lopussa. Suomessa sen tutkiminen on tätäkin tuoreempi ilmiö.

Tunneälyn juuret ovat älykkyyskäsitteessä, joka on ilmiönä kiinnostanut ajattelijoita jo vuosituhansia. Tunneälyn esiteoriaksi voidaan katsoa muun muassa sosiaalisten, käytännöllisten ja persoonallisen älykkyiden teorit. Saarisen ja Aalto-Setälän (2007) mukaan Howard Gardner yhdisti nämä erilaiset tutkimussuuntaukset ja näkökulmat 1980-luvulla seitsemän älykkyystekijän malliinsa. Malli voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen, jotka ovat objekteihin sidottu älykkyys (loogis-matemaattinen), objekteihin sitoutumaton älykkyys (kielellinen, musikaalinen, kinesteettinen) ja persoonallinen älykkyys (inter ja intrapersonallinen). Tunneälyn käsitteen avulla on siis haluttu täydentää älykkyysmalleja, korostamalla tunteisiin liittyvien kykyjen ja taitojen vaikutusta ihmisten älykkääseen käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. Etenkin persoonallisen älykkyiden aluetta voidaan pitää tunneälyteorioiden kehittymisen lähtökohtana.

Gardner toi persoonallisella älykkyiden osa-alueilla esille nimenomaan kyvyn arkisen elämän pärjäämiseen. Tällaisia alueita olivat muun muassa omien ja toisten tunteiden tunnistaminen, erottelu ja ymmärtäminen. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 37.)

Tutkimusten mukaan tunneäly näyttäisi olevan yhteydessä arvioitavan henkilön ikään, sillä mitä vanhempi henkilö on, sitä parempia tuloksia hän pääsääntöisesti saa erilaisilla tunneälymittareilla mitattaessa. Tunneäly on siis jollain tapaa sidoksissa ihmisen kypsyyteen. Hyvä tunneosaaminen on yhteydessä sellaisiin persoonaolemuksiin kuin ulospäin suuntautuneisuus, avoimuus uusille kokemuksille, tunnollisuus ja sovinnollisuus sekä vähäinen neuroottisuus. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 48).

4.2.1 Tunneälykäs toimintamalli

Saarinen ja Aalto-Setälä (2007) toteavat teoksessaan, kuinka tunneälykäs toimintatapa rakentuu ajan kanssa jokaisen omien voimavarojen ja kiinnostuksen mukaan. Jos ihminen jaksaa työskennellä päivittäisen tunneinformaation kanssa aktiivisesti, muodostuu tästä hyvä työkalu

esimiestyöhön. Paremmen tunneosaamisen myötä suhtautuminen toisia kohtaan muuttuu. Suhtautumisesta tulee suvaitsevaisempaa ja vähemmän vaativaa. Samalla tieto siitä mitä itse haluaa ja mitä toisilta odottaa tarkentuu. Tällöin hankalienkin ihmisten kohtaaminen helpottuu ja kohtaamisesta saa enemmän irti.

(Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 139–140.)

Tunteiden perustutkimisessa tunneosaamisen näkökulmasta on johdettavissa viisi keskeistä teesiä, joilla on tärkeä merkitys ihmisten johtamisessa. Tunneosaava esimies luo positiivisen ilmapiirin, vaikuttaa ja viestii myös tunnetasolla, luo mahdollisuuksia uusille yhteistyöverkostoille, sopeuttaa omaa tyyliään tilanteen mukaan ja on itseluottamukseltaan terve. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 53)

Sydänmaalakan (2007, 208) mukaan tiedon tullessa tärkeäksi osaksi kilpailukykyä, organisaation menestys riippuu henkilöstön osaamisesta. Tästä johtuen perinnäisen taloudellisen pääoman rinnalle on noussut puhe älyllisestä pääomasta. Älyllinen pääoma (intellectual capital) on määritelty joksikin, jota ei voi koskettaa, mutta jolla on merkitystä organisaation toimintaan.

4.2.2 Esimiehen itsetuntemus ja sen merkitys tunnejohtamisessa

Kaski ja Kiander (2007) ovat todenneet, että itsetuntemus on minätietoisuutta. Se käsittää taidon tunnistaa, mitä ihmisessä itsessään tapahtuu ja millä tavalla hän toimii. Se on myös tietoisuutta omasta persoonasta ja persoonallisista toimintatavoista joka päiväsissä tilanteissa. Kun esimies tuntee itsensä riittävän hyvin, hän voi halutessaan muuttaa tai kehittää omia johtamiskäytänteitään. Kaski ja Kiander (2007) muistuttavat myös siitä, että vaikka esimies ei tunnistaisikaan omia toimintatapojaan jotka tuottavat epäselvyyttä ja hämmennystä työyhteisöön, voi hän silti palautetta kuultuaan olla pahoillaan omasta käyttäytymisestään. Tällä tavoin esimies osoittaa avoimuutta johtamistyönkokemuksille ja pitää yhteyttä yllä niin omaan kehittymiseen kuin työntekijöidenkin suuntaan.

Hyvään itsetuntemukseen kuuluu myös sen tosiasian tunnustaminen, ettei aina ole tietoinen itsestään ja ettei aina tunnista omia toimintatapojaan palautteestakaan. (Kaski & Kiander 2007, 22.)

Pekka Järvisen (2005) mukaan itsetuntemuksen kautta esimies voi oppia ymmärtämään ja hallitsemaan omaa käyttäytymistään. Tämä edellyttää että esimies on kiinnostunut omista sisäisistä kokemuksistaan ja tunteistaan tärkeinä tiedonlähteinä, sekä itsestään että alaisistaan. Esimies joka ei piittaa itsetutkiskelusta käyttäytyykin usein hallitsemattomasti sellaisissa johtamistilanteissa, joissa on paljon tunnetason jännitteitä. (Järvinen 2005, 69.)

Esimes ei usein tule ajatelleeksi miten paljon hän herättää työyhteisössä tunteita, toiveita ja jopa pelkoa. Osa esimieheen kohdistuneista reaktioista johtuvat hänestä itsestään ja siitä kuinka hän toimii. Osa esimiehen aiheuttamasta tunteista taas johtuu hänen auktoriteettiasemastaan. Nämä esimieheen kohdistuvat varhaiset tunteensiirrot voivat joissakin tilanteissa hankaloittaa ja joissakin helpottaa esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta, tiedon kulkua ja yhteistyötä. Tämänkin vuoksi esimiehen on hyvä tiedostaa ja ymmärtää kanssakäymistään henkilöstönsä kanssa hieman pintaa syvemmältä. Palautteen saaminen on tässä esimiehen keskeinen kehittymisen työkalu. (Järvinen 2005, 89.)

Hyvään itsetuntemukseen kuuluu:

- taito tunnistaa omia merkityksenantoprosessejaan sekä tiedostaa ja hyväksyä niiden erilaisuus suhteessa muihin.
- taito tunnistaa, hyväksyä ja käsitellä omia tunteitaan ja hyödyntää niiden tuottamaa tietoa omassa toiminnassa.
- taito tunnistaa suojautumistaan vaativissa vuorovaikutustilanteissa.
- taito säilyttää riittävä erillisyyys ja toisaalta riittävä läheisyys.
- taito kuunnella ja tutkia omaa sisäistä maailmaa ja jäsentää sitä.
- tilannetietoisuuden taito. (Kaski & Kiander 2007, 24)

5 TUNNEJOHTAMINEN

5.1 Tunneosaava esimies

Tunneosaava esimies ei tarkoita sitä, että esimies on aina mukava ja hyväntuulinen joukon- johtaja ja, että hänen on tultava aina kaikkien kanssa toimeen, ettei hän koskaan tee ikäviä päätöksiä, jottei kukaan ei pahoittaisi mieltään.

Kvartaalitalouden (tuloshakuisuus) pätkäsuhteissa esimiehiltä vaaditaan henkilöstöosaamista enemmän kuin koskaan. Esimiehet johtavat paitsi ihmisiä myös jatkuvaa muutosta. Siksi tunnetaitoja huomioivaan rekrytoimiseen, palkitsemiseen ja osaamisen kehittämiseen tulee perehtyä yhä huolellisemmin. Esimiehiltä odotetaan paitsi demokraattisuutta myös myötäelämistä muiden kanssa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 10–11.)

Tunnetasolla kaikki vaikuttaa kaikkeen. Pieninkään asia ei ole merkityksetön. Tunnejohtamisen perustehtävä onkin johtaa keskustelua ja yhteisön tunnetilaa. Tämä tapahtuu tietoisesti pyrkimällä herättämään ihmisissä myönteisiä tunteita kielteisten ja alakuloa tuottavien sijaan. Keskeisenä työvälineenä tunneosaavassa johtamisessa on esimiehen oma tunne-elämää koskeva itsetuntemus, jonka täytyy olla yhteydessä arkiseen johtamistyöhön. Esimiestyö on paitsi päätöksentekoa ja vastuunkantoa myös emotionaalista työtä, jossa toisten ihmisten tunteisiin vaikutetaan omalla käyttäytymisellä ja tunnetasapainoisuudella. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 10–11.)

5.2 Tunteiden hallitseminen esimiestyössä

Työnhallintaa on tutkittu jo pitkään. Sydänmaalakan (2006 b) mukaan työnhallinta on työntekijän kokemus siitä miten hyvin hän hallitsee työnsä ja miten työn vaatimukset ja työn edellyttämät osaamiset ovat tasapainossa. Työnhallinnan tärkeimmät edellytykset ovat *selkeä työrooli, työn mielekkyys, työn itsenäisyys, osaamisen käyttö ja kehittyminen sekä osallistumismahdollisuudet*. (Sydänmaalakka 2006 b, 36)

Samoin tunneosaaminen kiteytyy Saarisen ja Aalto-Setälän (2007) mukaan tunteiden säätelykykyyn. Kun tunnistaa ja arvioi tunteita tehokkaasti, saa niistä ajattelulla otteen ja oppii ymmärtämään tunteiden logiikkaa. Tällöin aukeaa mahdollisuus säädellä monipuolisesti sekä omia että toisten tunteita. Yksi keskeinen edellytys joustavalle tunteiden säätelylle on olla avoin kaikille tunteille, sekä miellyttävälle että epämiellyttävälle. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 133–134)

Kun oppii sietämään tunteita itsessä ja ympäristössä, voi alkaa harjoitella niistä irtipäästämistä, mikä on tunteiden hallinnassa hyvin olennaista. On osattava tarvittaessa päästää irti tunteesta, jotta se ei pääse esimerkiksi vaikuttamaan liikaa tehtävään päätökseen. Liiallinen riemun tunne saattaa aiheuttaa epätarkkuutta ja suurpiirteisyyttä työssä. Sama pätee apaattisuuteen ja alakuloon, joiden vallassa työstä ei tule mitään. Siksi jokaisen esimiehen tulisi myös pystyä karistamaan tunteet mielestään ja kehostaan tarpeen vaatiessa. Tämä vaatii esimieheltä tarkkaa itsetutkistelua ja kiinnostusta omia tunteita kohtaan.

Tunneosaamisen niin kuin minkä tahansa muunkin osaamisen, kehittyminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja sitkeyttä. Tunteet ja niihin liittyvä osaaminen on alue, jota ei voida ihmisen fysiologian ja perimän takia koskaan täysin hallita. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 133–134.)

Kaikilla on mahdollisuus valita mitä tekee tunteillaan. Se ei kuitenkaan onnistu ilman harjoitusta ja tunteiden syvempää tutkintaa. Kaiken kaikkiaan tunteet ovat hyvin herkkä aihealue, joka on monelle täysin vieras. Tunteista on yleensäkin vaikea puhua toiselle ihmiselle.

Tunteet ovat tärkeä osa ihmisen omaa minuutta ja tunteita on kuunneltava, mutta niille ei kuitenkaan saa antaa liian paljon tilaa, jottei tunne johda ihmistä vaan tarkoituksena on, että ihminen johtaa tunnetta. Samoin kuin jostain tehtävästä voi kieltäytyä, voi myös tunteesta. Tälle kyvyille on työelämässä käyttöä aina, kun tunne tuntuu liian voimakkaalta, jolloin se saattaa vaikuttaa esimerkiksi päätöksen tekoon. (Dunderfelt 2006, 28)

5.3 Tunteet oikeassa paikassa oikeaan aikaan

Johtamisessa välitön toiminta on harvoin paras tapa lähestyä uutta asiaa/tehtävää. Vaikka esimies tietäisikin, kuinka missäkin tilanteessa toimia ei jatkuva suunnan näyttäminen kehittä johdettavien itsenäisyyttä ja aloitteellisuutta. Tilanteita tulee tarkkailla ja on opittava tunnistamaan ne oikeat hetket, jolloin näyttää suuntaa ja johtaa. Ajoitus on tässä tilanteessa erittäin tärkeä. Tämä vaatii esimieheltä rauhallisuutta ja maltillisuutta pysähtyä hetkeksi ja kuunnella toisia ja eläytyä alaisen tilanteisiin. Ihmiset tarvitsevat niin työssään kuin vapaa-ajallaankin luottamusta ja arvostusta, jota esimies voi tällä tavalla alaisilleen jakaa. Tällöin esimiehen on hyvä ymmärtää asettua rooliin, jossa tämä ei ole tilanteen ja joukon paras asiantuntija, vaan sen esimies. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 134)

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Esimiesten näkemyksiä tunnejohtamisesta

Kysely lähetettiin yrityksen 11 esimiehelle ja vastauksia saatiin 8 kappaletta. Haastattelun taustatiedoissa kysyttiin haastateltavien esimiehenä työskentely aikaa ja se jakautui 8–24 kokemuksvuoteen. Kyselyn alkuun haluttiin saada tietoa siitä, kuinka tuttu asia tunnejohtaminen haastateltaville lähtökohtaisesti oli. Vastaukset jakautuivat siten, että vastaajista ainoastaan kaksi vastasi, ettei heillä ole kovinkaan syvällistä käsitystä tunnejohtamisesta ja sen eri muodoista. Vastaus kuitenkin osoittaa, kuinka tunnejohtaminen oli suurimmalle osalle vastaajista käsitteenä tuttu.

Samassa yhteydessä kysyttiin myös vastaajien kiinnostusta tunnejohtamiseen. Vastaajista kaikki olivat sitä mieltä että ovat kiinnostuneita tunnejohtamisesta. Vastaajista yksi koki, että oma kiinnostuminen tunnejohtamiseen auttaa johtamaan ja kannustamaan työntekijöitä parempiin suorituksiin. Vastauksista on todettavissa, että tunnejohtaminen on haastateltavien mielestä kiinnostava johtamismuoto ja siitä ollaan todella kiinnostuneita.

”Olen kiinnostunut johtamaan/valmentamaan väkeäni parempiin suorituksiin ja eri älykkyytasoja hyödyntämällä uskoisin saavani ihmiset innostumaan ja haluamaan parempia tuloksia.”

Kysyttäessä kiinnostusta omiin tunteisiin ja niiden hallintaa oli vastaus yksimielisesti kyllä. Kaikki vastaajat kertoivat olevansa kiinnostuneita omista tunteistaan ja uskoivat niillä olevan vaikutusta omaan työhön ja päätöksen tekoon, vaikka sitä pyrittiin kylläkin välttämään.

”Omat tunteeni vaikuttavat luonnollisesti myös omaan toimintaani ja olen tietoisesti yrittänyt tarkkailla tunteitani. Välillä tulee tilanteita, että omat tunteet pääsevät järkevän ajattelun ohi ja niissä tilanteissa saattaa tehdä hätiköityjä ratkaisuja.”

Todettavissa oli että tunteilla on vaikutusta työhön ja päätöksen tekoon jonkin verran, mutta ei merkittävästi. Tärkeänä pidettiin sitä että tietyt asiat on pyrittävä ratkomaan ilman tunteita, järjellä ja tosiasiat huomioiden. Tunnetilojen hyödyntämistä oli kuitenkin käytetty tietyissä tilanteissa hyväksi. Tämä oli tapahtunut lähinnä ratkaisuja vaativissa tilanteissa, joissa oli ollut hyvä luottaa osittain omiin tunnetiloihin, joita asiakastilanteissa syntyy.

Vaikka tunteiden vaikutusta oli havaittavissa, voidaan pääsääntöisesti kuitenkin todeta, etteivät tunteet ole päällimmäisinä päätöksiä tehtäessä. Tähän vaikuttavana vahvana tekijänä on melko säännelty ympäristö, jossa työtä tehdään.

Tuloksien mukaan yksi vastaajista koki, ettei juuri usko tunteilla olevan merkitystä omassa päätöksen teossa. Vastaaja kertoo pyrkivänsä aina analysoimaan sen, toimisiko aina näin, vai tekeekö nyt ratkaisun vain jonkin muun asian vuoksi.

”Tuntuu kurjalta jälkepäin, jos huomaa, että se ei ollut ”minun oma” ratkaisuni.”

Tunteiden vaikutuksen uskottiin olevan vahvimmillaan juuri silloin, kun puhutaan toimintojen kehittamisestä tai muusta sisäisestä tekemisestä. Tunteiden vaikutuksesta oltiin myös halukkaita tietämään lisää.

6.2 Tunteiden vaikutus työyhteisöön

Kyselyssä tiedusteltiin, kuinka esimiehet kokevat tunteiden kuulumisen työelämään. Vastauksista käy yksimielisesti ilmi, että kyllä kuuluvat. Vastaajien mukaan tunteet kuuluvat työelämään siinä missä ne kuuluvat vapaa-aikaankin. Yksi vastaajista kokee työelämän olevan täynnä tunteita, myös niitä tukahdutettuja.

Vastuksista kävi kuitenkin ilmi myös realistinen asennoituminen tunteita kohtaan. Kaksi vastaajista on ilmaissut että *”tunteet pitää pystyä myös hallitsemaan ja jättämään työpaikan ulkopuolelle”* ja *”kuitenkaan kovin syvällisiin tunneanalyysiin ei työpäivän aikana voida mennä.* Yksi

vastaajista on todennut myös, että jos esimies pystyy tunnejohtamisen kautta ymmärtämään ihmisten erilaisuuden ja erilaisen käyttäytymisen syitä, on siitä hyötyä varmasti paljon hyötyä yksilökohtaisessa valmentamisessa. Toinen vastaajista taasen näki tunteiden kuuluvan työelämään hyvinkin vahvasti, *”sillä niiden kautta tehdään myyntiä/kauppaa”*.

”Ihminen ei ole toimiva kokonaisuus ilman tunteita ja tunteilla on iso merkitys työelämässä. Varsinkin meidän työssä, jossa työ koostuu myynnistä ja asiakkaaseen vaikuttamisesta, on tunteilla iso merkitys. Asiakas tekee ratkaisunsa pääsääntöisesti 80 %:sti tunteiden pohjalta, joten tunnetilojen hahmottaminen on tässä työssä erittäin tärkeää”

Kyselyssä esimiehiä pyydettiin analysoimaan työyhteisön hyvinvointia.

Kokevatko esimiehet työyhteisössään kaiken olevan hyvin?

Tuloksista käy kattavasti ilmi, että pääsääntöisesti kaikki olisi hyvin, mutta jotain kuitenkin aina löytyy, mikä voisi olla paremminkin. Haasteen ilmapiirin ylläpitämiseen tuo se, että toistakymmentä eri-ikäistä ja eri elämän tilanteessa olevaa ihmistä laitetaan työskentelemään yhdessä. Toisen haasteen ilmapiirin ylläpitämiseen tuovat yksiköiden väliset erot, jotka tulevat esiin isossa työyhteisössä. Täten nähtiinkin, että työyhteisön hyvinvoinnista tulisi keskustella jatkuvasti.

Avoimuuden lisäämisellä ja toisten erilaisuuden ymmärtämisellä oli yhden vastaajan mukaan vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin ja sen uskottiin myös lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työyhteisön terveyteen vaikuttavana tekijänä mainittiin lisäksi esimieheltä saatu tuki.

”kun jokainen saa esimieheltä sen tuen mitä hän tarvitsee työssä menestyäkseen, uskon ilmapiirin ja innostuksen yhdessä tekemiseen parantuvan”.

Vastaajista yksikään ei väittänyt työyhteisössä kaiken olevan kunnossa, vaan epäkohtia oli huomattavissa jokaisessa työyhteisössä.

Tutkimuksen mukaan kaikilla esimiehillä oli usko siihen, että työssä viihtyvyyttä voisi parantaa, kiinnittämällä huomiota työntekijöiden tunteisiin. Tuloksista kävi ilmi, että tässä myös työntekijällä on vastuu siitä, että kiinnittää huomiota omiin tunteisiinsa. Tutkimuksen mukaan tunteita tulee sallia tiettyyn rajaan saakka. Raja on kuitenkin pystyttävä vetämään niissä tilanteissa, kun tilanne alkaa ”riistäytymään käsistä” ja yksittäisten henkilöiden tunteet pääsevät valtaan ja vaikuttamaan koko työyhteisön käyttäytymiseen.

Tunteiden huomioinnin avulla työtehtävien suunnittelu voisi kuitenkin helpottua ja se loisi työntekijälle arvostuksen tunteen, kun myös oma tunnettausta otetaan huomioon. On myös hyvä tiedostaa eri persoonien tavat ilmaista tunteitaan, jolloin mahdollisilta väärinkäsityksiltä välttyään.

”Olen huomannut, että joskus ”liian” tunteikkaasta ihmisestä jopa hieman varoitellaan, joka onkin hyvä tapa huomioida henkilöä hieman eri tavalla”.

Vastauksista yksi poikkeaa valtajoukosta. Siinä vastaaja toteaa uskovansa vain osittain tunteiden huomioinnilla olevan merkitystä viihtyvyyteen. Vastajaan mukaan työelämässä on paljon ”kovia” asioita, jotka ympäröivät työyhteisöä ja niissä ei tule tunteilla.

”Monet ihmiset voivat ymmärtää tunteiden sallimisen siten, että aina pitäisi olla toiselle mieliksi ja sitähan työelämä ei voi olla”.

Samalla vastaaja kuitenkin toteaa myös, kuinka tunteiden hyväksyminen antaa tietynlaista lupaa olla ihminen, ihmisen edessä, millä on viihtyvyyttä parantava vaikutus.

6.2.1 Työyhteisön yhteentörmäys

Esimiestyön varjopuoliin kuuluu työyhteisössä tapahtuvien yhteentörmäysten läpikäyminen ja selvittäminen. Näihin myös vastaajat olivat törmänneet esimiesuransa aikana. Yksi vastaajista ei ollut vastannut työntekijöiden yhteentörmäykseen liittyvään kysymykseen ollenkaan. Tätä lukuun ottamatta kaikki vastaajat olivat saaneet tietoonsa yhteentörmäyksien olemassaolon työntekijöiden välillä. Kysymykseen vastanneista vain yksi esimies ilmoitti,

etteivät keskinäisten välien selvittelyt ole tarvinneet esimiehen osallistumista lainkaan. Kaikkien muiden kohdalla esimiehen puuttumista tilanteeseen oli tarvittu.

Tilanteiden selvittely oli pyritty jokaisessa tapauksessa käsittelemään keskustelemalla asianosaisten kanssa. Ihmissuhdeongelmien pohjalta on myös päädytty keskusteluun siitä, kuinka työtoveria tulee työyhteisössä kohdella.

Toisena toimintatapana oli käytetty tapaa antaa työntekijän itsensä miettiä mitä ko. asialle voisi/kannattaisi tehdä.

Tällöin esimies on osallistunut tilanteeseen vain tarvittaessa, jolloin tämä on ollut mukana tukemassa ristiriitojen selvittelyä tai auttamassa kyseistä henkilöä löytämään uusia katsantokantoja asian lähestymiseen.

Kärjistyneet asiat ovat siis esimiehille tutkimuksen mukaan tuttuja ja niihin pyritään puuttumaan. Asiaan puututtaessa tehokkaimmiksi puuttumistavoiksi koettiin esimiehen kuuntelu, useamman näkökulman hakeminen sekä rakentavien kysymysten avulla tosiasioiden selkeyttäminen. Vastauksista selviää myös, että yhdessä työyhteisössä on käytössä ”purnaupalaveri” jossa työntekijät keskustelevat avoimesti mieltä askarruttavista asioista, ilman esimiehen läsnäoloa. Nämä palaverit on koettu työyhteisölle hyvin tärkeiksi.

Haasteena tässä on se, että kaikki työntekijöiden väliset ongelmat eivät aina tule esimiesten tietoon, ainakaan heti. Tällöin tilanteen selvittäminen voi viedä aikaa ja tilanne pitkittyä ja kärjistyä lisää.

”jos keskinäisiä ongelmia on, ne eivät välttämättä tule heti esimiehen tietoon, mutta ennen pitkää esimies joko huomaa itse tai joku toinen kertoo tilanteen”

Varsinaisissa konfliktitilanteissa on keskusteltu asia auki perinpohjaisesti ja henkilökohtaisesti asianomaisten kanssa tai kehoitettu asianomaisia keskustelemaan asiasta ensin keskenään.

”Itse suosittelen asian omaisten keskinäistä keskustelua sekä kehotan jopa kysymään toisiltaan, että mitä tarkoitt. Olen myös julkisesti kehottanut, että voimme palaverissa kertoa mikä on tuntunut hyvältä ja mikä on taasen tuonut mielipahaa. Joskus otan puheeksi asian ko. henkilön kanssa kertomalla, että olen kuullut tämän tyyppisen asian ja mitä olet itse siitä mieltä. Pysin olemaan ottamatta kantaa yhden näkökulman puolesta ja en mene toisen puolelle, vaan kehotan ymmärtämään mahdollisia syitä vastapuolen käyttäytymiseen”.

6.2.2 Työyhteisön Ilmapiiiri

Vastaajista kukaan ei ollut työssään käyttänyt työkalunaan asettumista sivustaseuraajan rooliin. Jonkin verran tilanteita oli silloin tällöin saatettu tarkkailla sivusta, mutta siihen ei kukaan ollut tuloksien toivossa käyttänyt aikaa.

Tutkimus osoittaa että jokaisella vastaajalla on pyrkimys vaikuttaa työilmapiiiriin ja viihtyvyyteen. Siihen pyritään vaikuttamaan mahdollisimman paljon. Sillä uskotaan olevan merkitystä kaikkeen.

”No tähän pyrin vaikuttamaan mahdollisimman paljon, koska uskon, että se auttaa/kantaa meitä hirveän pitkälle ja se on erittäin konkreettinen asia. Jos se alkaa rakoilemaan niin se näkyy myös asiakkaisiin päin ja näin myös tulokseen”.

Ilmapiiiriin ja viihtyvyyteen vaikuttamisen katsotaan kuuluvan myös yhdeksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä työyhteisössä.

Yksi vastaajista pyrkii siihen päivittäin, *”välillä tiukasti tsempten eteenpäin, välillä jos tilanne tuntuu kiristävän tuon mukaan rentoa menoa ja huumoria”.* Toinen taas osoittaa sen pyrkimällä luomaan keskustelua toivottavista ja ei-toivottavista asioista.

Tutkimus osoittaa, että vastaajilla on jonkin verran toiveita työilmapiiirin parantamiseksi. Toiveena oli saada ryhmä sitoutuneemmaksi ja

avoimemmaksi toisiaan kohtaan. Samoin toivottiin myös enemmän yhdessä eteenpäin menemistä ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Vuorovaikusta kaivattiin myös enemmän, sillä se edesauttaisi rennompaa yhteistyötä. Tämä näkyisi yhteisenä vastuunkantona eri asioissa.

Avoimuuden kautta tavoitteena olisi turhan negatiivisuuden poistuminen työyhteisöstä.

Työilmapiirin parantamisessa haasteeksi olivat yhden vastaajan kohdalla muodostunut yhteisössä tapahtuneet henkilömuutokset. Tätä kuitenkin pidettiin täysin normaalina tiimin kehitykseen liittyvänä asiana.

”Tiimin kehitykseen liittyy eri portaita ja henkilömuutokset vievät aina tiimiä johonkin suuntaan. Avoin keskustelukuluttuuri ja yhteiset pelisäännöt auttavat tässäkin asiassa”

6.2.3 Erilaisuuden huomiointi johtamisessa

Kysyttäessä erilaisuuden huomioon ottamiskykyä, vain kaksi vastaajaa koki osaavansa tämän hyvin. Toinen heistä kertoi sen vaatineen tiettyä rohkeutta puhua myös omista tunteista ja rohkaista näin vastapuolta tekemään samoin. Muut vastaajat epäilivät taitojaan tai toivoivat osaavansa sen, kuitenkin olematta täysin varma osaamisestaan.

”Yritän ainakin ottaa huomioon. Myyntikeskustelut (ja sitä kautta myyntivaatimus) on käytävä erilalla eri henkilöiden kanssa. Myyntiä ajatellen ajankäyttö toisiin on suurempi kuin toisiin henkilöihin. Kaikki muukin suhteuttaminen on ”henkilökohtaista” eli se henkilö on otettava huomioon”.

Erilaisuuden huomioon ottaminen koettiin tärkeäksi, sillä esimiestyö vaatii kahdenkeskisiä kohtaamisia työntekijän kanssa, jolloin erilaisuudet tulevat esiin. Tavoitteita ja myyntivaatimuksia kohdennettaessa erilaisuuden huomiointi on välttämätöntä. Alaisten motivoinnissa erilaisuuden huomioinnista on myös suuri apu. Toiset tarvitsevat enemmän kannustusta kuin toiset.

Vastauksista oli todettavissa, että erilaisuuden huomiointi on myös alaisten arvojen ja ajatusmaailman hyväksymistä.

Erilaisuus ja eri tavoin toiminen/käyttäytyminen tuo mukanaan myös vertailun toinen toista kohtaan. Työntekijöiden välille syntyy väistämättä kilpailua niin asetettujen tavoitteiden pohjalta kuin myös osaamisen todentamisessa. Tämä on tulosten mukaan koettu sekä positiivisena että negatiivisena asiana. Toisissa yksiköissä kilpailu on tulosasetusten tuomaa positiivista virettä, joka toimii motivaattorina ja kannustajana. Toisaalla taas tätä on koettu myös negatiivisessa mielessä, mutta kuitenkin vain yksittäisissä tilanteissa, jotka on voitu selvittää keskustelemalla asia yhdessä auki.

”Pienessä yhteisössä tällaiset asiat ei jää huomaamatta ja niihin on helppo puuttua nopeasti”.

Tuloksista ilmenee, että asia koetaan kuitenkin jokseenkin normaaliksi ja tietyllä tavalla asiaan kuuluvaksikin. Yksi vastaajista väittää, että kaikilla on perustarve saada arvostusta ja että nykyinen organisaatiokulttuuri tukee tätä, menestyksen, keskinäisen vertailun ja paremmuuden vertailun kautta.

”Moni sortuu itsekeskeiseen tekemiseen ja vain omien päämäärien tavoitteluun”.

6.3 Alaisten vaikutusmahdollisuudet

Tutkimustulosten mukaan kaikkien haastateltavien mielestä alaisille on annettu tai on pyritty antamaan mahdollisuus tuoda omia ajatuksiaan ja tunteitaan julki. Kaikki eivät ole tätä mahdollisuutta kuitenkaan käyttäneet, ja osa vastaajista kokikin että heidän tulisi vielä enemmän kannustaa alaisia tuomaan tuntojaan julki. Tähän oltaisiin jopa valmiita käyttämään palaveriaikaa, jotta alaiset saisivat vapaasta ilmaista ideoitaan ja tuntemuksiaan. Todettava kuitenkin on, että arjen keskellä tämä usein esimiehiltä unohtuu.

Toisessa yksikössä taas on koettu että keskustelukulttuuri on luotu jo alun alkaen ja sitä todella käytetään. Ajatukset ja ideat huomioidaan ja yhteistä keskustelua syntyy tiimin palavereissa ja päivittäisten keskustelujen lomassa.

Alaisten mahdollisuus osallistua päätöksen tekoon on tiettyjen rajojen sisällä mahdollista. Suurin osa alan asioista on kuitenkin sellaisia, joita ei voi toteuttaa yhteispäätöksellä vaan on edettävä annettujen ohjeistusten mukaan.

Päätöksen tekoon on mahdollista osallistua, kunhan yritys X:n asettamat reunaehdot pidetään mielessä. Omaan tiimiin liittyvä päätöksenteko hoidetaan keskustelun kautta ja pyritään hakemaan kaikkia tyydyttävä ratkaisu. Jokaisen mielipide voidaan ottaa huomioon, mutta viimekädessä päätös syntyy luovimalla ja etsimällä ratkaisu, jossa esimiehen ei tarvitse toimia ”diktaattorina”.

Toimintaan vaikuttaminen on kuitenkin mahdollista kehitys- ja myyntikeskustelujen kautta. Yksi vastaajista toteaa, että parin viime vuoden aikana juuri nämä kaksi ovat tuoneet lisämahdollisuuden tulla kuulluksi ja osallistua yritys X:n toimintaan.

Tutkimuksesta kävi kuitenkin ilmi, että kaikki eivät tätä mahdollisuutta kuitenkaan osaa/halua hyödyntää.

6.4 Tunteiden ilmeneminen työyhteisössä

Tutkimuksen mukaan tunteita on ja niitä näytetäänkin työyhteisössä. Jokseenkin kaikki vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, etteivät kykene kaikkia tunteita tunnistamaan, vaikka siihen pyrkisivätkin. Vain yksi vastaaja kahdeksasta koki kykenevänsä ymmärtämään vastapuolen tunteet ja tarpeet.

”Tunnistan omasta mielestäni aitouden ja epäaitouden sanoissa ja tätä kautta uskon ymmärtäväni vastapuolen motiivit/tunteet/tarpeet, vaikkei niitä suoraan sanokaan”.

Tunteiden tunnistamiseen on pyydetty apua myös alaisilta, niin, että he tarkkailisivat toisiaan ja raportoisivat siitä esimiehelleen, millä pyrittäisiin lähinnä tunnustamaan uupumisen merkit mahdollisimman aikaisin.

Turhautuneisuuden koettiin olevan näkyvin tunne työyhteisöissä. Sitä koettiin usein etsittäessä oikeaa tapaa toimia tai silloin, kun asiakaskohtaamiset eivät tuo syytä tai toisesta tulosta. Turhautumista tuottivat, myös erilaiset roolimutokset, joita työyhteisössä oli koettu.

”jos on uusi rooli, mutta vanhat vastuut ja tehtävät jotenkin vielä kulkevat mukana.

Suruakin oli havaittu jonkin verran. Suru ilmeni sekä omien että asiakkaiden huolien yhteydessä. Kateutta on esiintynyt useampaankin otteeseen. Kateuden aiheuttajana on yleensä ollut toisen hyvä onnistuminen, joka ei saa rehtiä onnittelua, vaan yleensä kommentin ”että kyllähän minäkin jos...”

Todettavissa oli että toisten tunteita oli helpompi tunnistaa kuin toisten. Kaikki eivät näytä tunteitaan tai ilmaise niitä vaikka niiden olemassaolo onkin selvää.

Myös epäasiallisia tunteenpurkauksia oli koettu.

6.4.1 Luottamuksen saavuttaminen

Tutkimuksessa selvitettiin, onko luottamus työyhteisöissä esimiesten mielessä kunnossa. Tutkimustuloksista oli pääteltävissä, että esimiehet eivät olleet tästä täysin varmoja.

Kaikki vastaajista mainitsivat kyllä uskovansa siihen ja että ainakin omasta mielestään ja yrityksessä tehdyn tutkimuksen pohjalta näin olisi, mutta kukaan ei todennut asian olevan täysin kunnossa. Yksi vastaaja ilmaisi selkeästi, ettei luottamus kaikilta osin ole kunnossa.

Tähän syyksi oli arvioitu jo edelläkin mainittu tilanne jossa työntekijä ei osaa/halua tuoda tuntojaan ja ajatuksiaan julki vaikka siihen olisi mahdollisuus. Silloin, kun toinen osapuoli ei anna itsestään mitään on luottamusta vaikea rakentaa.

”uskon että kaikilla ei ole siihen rohkeutta, että osoittaisi tunteitaan, sillä se voidaan tulkita heikkoudeksi tässä suorituspainotteisessa ja ”kovassa” tavoitemaailmassa”.

Tarkasteltaessa kannustuksen määrää tunteiden julki tuomiseen, voidaan todeta että siihen ei juuri kannusteta. Kukaan vastaajista ei suoranaisesti ole kehottanut alaisia näyttämään tunteitaan. Tietyissä tilanteissa kuitenkin tunteiden ja ajatusten julkituomiseen kannustetaan kuuntelemalla ja ymmärtämällä. Varsinkin jos henkilö itse pyytämättä, ilmaisee tunteitaan, otetaan ne ehdottomasti huomioon. Samoin omalla toiminnalla pyritään näyttämään, että tunteiden ja ajatusten julki tuonti on työyhteisössä sallittua.

6.4.2 Tunnejohtamisen tärkeys esimiehille ja tulokselle

Vastaajista kaikki olivat yksimielisesti varmoja siitä että tunteiden tunnistamisesta on ehdottomasti hyötyä esimiestyössä.

Tuloksista kävi ilmi, että tunneälyä oli pyritty hyödyntämään ja siitä oli koettu olevan apua. Tätä ei kuitenkaan pidetty itsestään selvyytensä eikä pelkästään riittävänä. Todettiin, että ennen kuin tunteiden tunnistamisesta on hyötyä, tulee esimiehen itsensä osata johtaa itse itseään ja omaa osaamistaan, myös tunnetasolla.

Tuloksen kannalta tunnejohtamisesta pidettiin myös lisäarvoa tuovana asiana. Vastaajista kaikki olivat sitä mieltä, että tunnejohtamisen kautta voidaan saavuttaa parempia tuloksia ja saavutuksia.

”Ihminen on kokonaisuus ja tunteet vaikuttavat tekemiseen/tuloksellisuuteen”.

Tunnejohtamisella koettiin olevan motivoiva vaikutus työntekijään, jolloin työnteho nousee ja muuttuu tuloksellisemmaksi.

6.4.3 Palautteenantotilanne

Tutkimuksessa kysyttiin, onko palautteenanto esimiehille hankalaa ja kuinka he siihen suhtautuvat.

Tuloksissa oli huomattavissa jakaantumista vastaajien välillä. Toiset kokivat palautteen annon-, ei- vaikeaksi asiaksi, kun taas toiselle se oli vaikeahkoa. Positiivisen palautteen antaminen koettiin helpommaksi kuin rakentavan palautteen antaminen. Usean vastaajan kohdalla toistui harmistuneisuus siitä, ettei palautetta tule annettua tarpeeksi usein, vaikka syytä siihen kyllä olisi.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että taitoa antaa palautetta on pyritty harjoittamaan ja harjoitus on tuonut tulosta. Vastaaja toteaa, kuinka palautteen antaminen oli aluksi hieman hankalaa, mutta aktiivinen harjoittelu ja kokemuksen myötä tullut varmuus on helpottanut ja jalostanut taitoa parempaan muotoon.

Toinen vastaajista taas on kokenut palautteenannon helpottuneen sen jälkeen kun tämä oli ”hyväksynyt” oman esimiesroolin, minkä jälkeen on käyttäytynyt sen mukaisesti. Samainen vastaaja kertoo jakavansa palautteen kolmeen osaan: kiitosta, korjaavaa/ohjaavaa sekä kriittistä. Vastaaja korostaa vastuksessaan pyrkivänsä antamaan palautteen tietyssä tilanteessa ja siten, ettei itse ole tunteen valtaamana. Tärkeää on myös se, että palaute kohdistetaan nimenomaan tekemiseen, ei persoonaan. Palautteenanto-tilanne pyritään lopettamaan yleensä positiiviseen kommentointiin.

”En koe palautteen antoa vaikeaksi. Yritän tukea ja auttaa tiimini jäseniä normaalissa päivittäisessä tekemisessä ja palaute tulee aika luonnollisesti näissä tilanteissa. Pyrin aina rakentavaan palautteeseen, jotta henkilö itse huomaisi puutteitaan ja pystyisi muuttamaan omaa toimintaansa. Paras tulos syntyy oivalluttamalla henkilö itse huomaamaan puutteitaan.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös heidän omaa palautteen vastaanottokykyään. Vastauksista kävi ilmi, että palautetta todella halutaan saada. Se koetaan ehdottomana oman opin paikkana. Rakentavan palautteen myötä oman toiminnan kehittäminen helpottuu ja selkeytyy. Tulokset osoittivat, että esimiehet saavat rakentavaa palautetta liian vähän ja kaipaavat sitä lisää. Yksi vastaajista kertoo saavansa aina vain positiivista palautetta, jonka vuoksi usko siihen on hieman hiipunut. *”en oikein usko siihen, että kaikki olisi aina hyvin”.*

Palautetta haluttaisiin lisää juuri omista toimintatavoista, jotka kohdistuvat sekä alaisiin, - että asiakkaisiin. Nimenomaan negatiivinen palaute olisi se, joka paljastaisi kehityskohteet itsessä kaikista parhaiten.

”Mielestäni se on ainoa tapa oppia uutta, kun saan palautteen tiedän mihin minun tulee kiinnittää huomiota”.

Palautteen vastaanottamisessa toistuu sama kuin sen antamisessakin. Siinä on voinut kehittyä. Vastaaja toteaa, että alkuvaiheessa palautetta mietti liikaakin tunteella. Opittuaan tästä ja useampien palautteen saantien jälkeen, vastaaja arvioi nykyisin saamaansa palautetta mahdollisimman vähällä tunteella. Luonteva ja oikeanlainen palaute on tärkeää.

Palautteen saatuaan jokaisella vastaajalla oli halu ja pyrkimys muuttaa omaa toimintaansa palautteen mukaisesti. Kaikki arvostivat saamansa palautetta ja toivoivat jatkossakin saavansa sitä mahdollisimman paljon.

”Olen realistinen ja oppinut vuosien mittaan tunnistamaan myös omia heikkouksiani ja kehittämiskohteita. Palaute on aina tervetullutta ja mietin omaa toimintaani aika paljon, kun saan palautetta. Itsereflektointi kuuluu tänä päivänä meidän jokaisen toimintaan, jos on haluja kehittää itseään”.

6.4.4 Poissaoloihin puuttuminen

Tutkimuksessa tavoiteltiin mahdollisuutta vaikuttaa työyhteisön viihtyvyyteen tunnejohtamisen avulla ja siten vähentää kenties turhia työyhteisöstä johtuvia poissaoloja.

Tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin, ovatko he joutuneet missään vaiheessa puuttumaan työntekijöiden poissaoloihin. Vastaajista kolme eivät olleet kokeneet tarvetta puuttua poissaoloihin. Loput vastaajista taas olivat joutuneet tilanteisiin, joissa poissoolojen todellista syytä oli jouduttu hieman työntekijältä tarkentamaan.

Aina syynä ei kuitenkaan ollut työyhteisö vaan niin kuin yksi vastaajista on todennut, muulla elämällä on työntekijöihin suuri vaikutus, mikä on myös osattava ottaa huomioon. Poissaoloihin puuttumisen syynä onkin useimmin ollut henkilön omasta yksityiselämästä johtuneet seikat.

Vastaukset osoittivat, että asiaa on kuitenkin pohdittu, eikä sitä juuri ihmeteltäisi, vaikka poissaolojen todellinen syy olisinkin työyhteisössä. Tämänlaiset tilanteet koetaan haastavina ja jokseenkin arkaluonteisina. Työyhteisöstä johtuvaa poissaoloa ei saisi missään nimessä sivuuttaa, vaan siihen tulisi puuttua. Ihmisen kipu voi hyvinkin johtua henkisestä paineesta ja stressistä, jolloin henkinen kipu on hyvin todellinen. Yksi vastaajista toteaa uskovansa, että poissaolot voivat johtua myös työyhteisöstä. Ongelmana tässä vain on se, että asian selvittämiseksi työntekijää on todella vaikea saada keskusteluun osalliseksi.

”Nämä tilanteet ovat olleet haastavia. Uskon, että poissaolot voivat johtua myös työyhteisöstä, mutta tähän on hankala saada vastapuolta keskusteluun mukaan – hieman tabu asia”.

6.5 Esimiehenä toimiminen

Tutkimuksen päätteeksi haastateltavilta kysyttiin kokevat he olevansa ratkaisukeskeisiä ja tukevia esimiehiä ja kuinka tämä jokaisen työssä ilmenee. Vastauksista on nähtävissä, että jokainen vastaaja koki olevansa ratkaisukeskeinen ja tukeva esimies.

Yksi vastaaja koki olevansa sitä ehkä liikaakin, jolloin esimieheen oli alettu turvautua monien asioiden päätöstilanteissa turhan helposti. Liiallinen tukeminen oli siis täten häivyttänyt työntekijän omaa päätöksentekokykyä, kun apu on niin helposti saatavilla.

Ratkaisukeskeisyydestä oli koettu olevan apua asioiden ratkaisutilanteissa, jossa päätös oli saatava nopeasti. Pidettiin tärkeänä, etteivät asiat jää pyörimään päiväjärjestykseen ja vie siten turhaan energiaa muilta tekemisiltä.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että ratkaisukeskeisenä itseään pitävät esimiehet keskustelevat myös usein alaisten kanssa ratkaistavista asioista ja ratkaisu pyritään tekemään yhdessä. Ratkaisujen pyrkimyksenä on useimmiten saada tulos joka olisi järkevä molemmille osapuolille. Vastaajan mukaan esimiestyöhön kuuluu myös taito hyväksyä se, ettei tilanteeseen aina ole mahdollista saada kompromissiratkaisua.

Niin kuin aikaisemminkin on mainittu, myös tässä asiassa pallo saatetaan joskus heittää myös työntekijälle. Tällä pyritään avartamaan henkilön ajatuksia laajemmiksi ja samalla haetaan tältä itseltään näkemystä siitä, kuinka asia tulisi ratkaista. Ratkaisuihin pyritään vaihtoehtoja vertailemalla. Työntekijälle ei anneta valmista ratkaisua vaan pyritään siihen, että tämä itse oivaltaa eri vaihtoehtoista sen ratkaisun, joka tilanteeseen sopii.

"Koen olevani esimies, joka tukee työntekijää niin onnistumisissa kuin epäonnistumisissakin. Pyrin olemaan läsnä, ovi avoimena aina kun olen paikalla. Koen välillä huonoa omaatuntoa siitä, että joudun osallistumaan moniin eri projekteihin ja palavereihin, jotka vievät aikaa paikalla ololta"

6.5.1 Esimiestyön tuomat paineet

Tutkimuksen päätteeksi haluttiin selvittää kuinka esimiehet kokevat onnistuneensa esimiestyössä, jossa aseman tuoma paine ja odotukset ovat kovat. Kaikilla vastaajilla oli ollut tilanteita, joissa oli joutunut ottamaan vastaan kritiikkiä ja epäasiallista palautetta, ilman että itsellä oli ollut mitään vaikutusta asiaan. Esimiesaseman vuoksi tähän joutuu usein.

”Ensimmäinen reaktio tällaisissa tilanteissa on vastarinta, koska koen, että palaute kohdistuu henkilökohtaisesti minuun. Ensimmäisten tunteiden jälkeen järki kuitenkin palauttaa asiat oikeille urilleen ja keskustelua voi aloittaa palautteen antaneen henkilön kanssa”.

Toiset vastaajista pitävät tätä hyvänä asiana, jolloin työntekijälle annettiin vapaus päästää tuntejaan pihalle ja vasta sen jälkeen tilannetta oli lähdetty selvittämään. Asia koettiin myös tietynlaisena palautteen antona, josta jokainen voisi jälleen oppia uutta.

Toinen vastaajista taasen kertoo menettelevänsä tilanteissa vuorovaikutteisesti heti alusta lähtien ja pyrkien tuomaan esille asian oikean tilan. Kritiikin saaminen ilman ”omaa syytä” nähdään olevan täysin normaali asia joka kuuluu vahvasti esimiestyöhön. Sitä tulee aina olemaan ja lähimmän esimiehen kuuluukin olla työntekijälle juuri se henkilö, jonka tietoon epäkohdat työyhteisöstä/koko organisaatiosta tulee saattaa. Tällaisissa tilanteissa on hyvä yrittää avata henkilölle laajempaa kuvaa ja merkitystä asiasta, josta palautetta on saatu.

Vastaukset osoittivat, että esimiehillä on halu saada tilanteeseen muutosta mikäli se vaan suinkin on mahdollista. Alaisten näkemyksiä ei saa jättää huomioimatta ja niihin on puututtava mahdollisuuksien mukaan.

”Jos toimintatapaa on mahdollista muuttaa seuraavaa kertaa ajatellen, kerron tekeväni kaikkeni asian korjaamiseksi”.

6.5.2 Liiallinen kiire

Jokainen vastaaja oli esimiesasemassa työskennellessään kokenut liiallista kiirettä ja sitä kautta tulevaa työpainetta. Vastauksista ilmeni, että painetta aiheuttavat, kasaantuneet työtehtävät, joiden myötä työpäivien pituus kasvaa. Samanaikaisesti voi olla että ylhäältäpäin asetetaan vielä uusia tavoitteita toiminnan/myynnin kehittämiseksi, jolloin kiire aiheuttaa painetta.

”Tämä yhdistelmä vaikuttaa itselläni siihen, että yritän selvittää kaikesta tekemisestä ja uusien ideoiden etsiminen jää väistämättä taka-alalle”

Pahimmillaan paineen on koettu vievän myös osan yönistä. Asioita mietitään joskus myös kotona. Parhaimmillaan, paine on myös saattanut antaa uusia ratkaisuja pakon edessä.

Paineen on koettu aiheuttavan myös ärtyneisyyttä ja lyhytjänteisyyttä, jolla voi pitkään jatkuessaan olla hyvinkin haitallisia vaikutuksia työyhteisöön, ja myös tulokseen.

Tutkimus osoittaa kuinka liiallinen kiire ja paine aiheuttavat esimiehille riittämättömyyden tunnetta. Koetaan että itse pitäisi aina venyä, pyrkiessään saavuttamaan kaikki tavoitteet ja kun tämä ei aina onnistu, se aiheuttaa stressiä ja riittämättömyyden tunnetta. Paine laittaa myös miettimään omaa osaamista ja ammattitaitoa. Yksi vastaajista kertoo näissä tilanteissa miettineensä *”osaanko tehdä oikeita asioita”*.

6.5.3 Oma auktoriteetti

Kysyttäessä, ovatko vastaajat kokeneet esimiehenä toimimisensa aikana vaikutusvallan vähäisyyttä, jakoutuivat vastaukset molempiin suuntiin. Yli puolet vastaajista kuitenkin totesi kokeneensa sitä jonkin verran. Tässä yhtenä tekijänä voisi olla se, että tietyissä asioissa esimiehen mahdollisuudet ovat rajoitetut ylhäältäpäin. Tällöin esimiehillä on mahdollista toimia vain tietyissä rajoissa.

Yksi vastaajista toteaa tässä tilanteessa kyseen olevan siitä kuinka itse oman roolinsa hyväksyy ja ottaa vastuuta.

”Esimiesasemalla on aina merkittävä vaikutus. Kysymys on mielestäni siitä, miten itse oman roolinsa hyväksyy ja ottaa vastuuta. Jos otat vastuun roolistasi ja osoitat sen arjessa mielipiteillä, teoilla ja toistamalla arvoja sekä linjanvetoja, uskon vaikutus valtaan”.

Vastaajat, jotka kokivat, etteivät koskaan ole kokeneet vaikutusvallan vähäisyyttä esimiestyössään, ajattelevat työn enemmänkin tiimityönä. Tiimityötä tehtäessä joukko kulkee yhdessä eteenpäin, jolloin esimiehen rooli on auttaa henkilöitä selviytymään mahdollisimman hyvin tuloksin työstään. Tällöin esimies ei asetu niin selvästi joukon yläpuolelle, jolloin vaikutusvalta voitaisiin kokea määrällinä, mikä voisi aiheuttaa vastarintaa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tunnejohtaminen oli tutkimuksessa käytetylle otannalle käsitteenä tuttu ja sen hyödyistäkin oli jonkinlainen käsitys saatu. Ilahduttavaa oli todeta, että tunnejohtamista oli jopa harjoiteltu ja harjoitus oli tuottanut tulosta. Tutkimus osoittaa sen, että tunneälyä ja tunnejohtamista voi ja pitääkin harjoittaa, mikäli siitä haluaa hyötyä.

Voidaan kuitenkin todeta, että ajan puute oli usein se häiritsevä tekijä, jonka vuoksi tunnejohtamista ei jokapäiväisessä työssä voitu täysipainoisesti hyödyntää. Halukkuutta sen sijaan oli huomattavissa ja kiinnostus oppia asiasta enemmän tuloksien saavuttamiseksi oli ilmeinen.

Voidaan hyvin todeta, että haastatellut esimiehet välittivät työntekijöidensä hyvinvoinnista ja pyrkivät kiinnittämään huomiota työilmapiiriin ja viihtyvyyteen. Tunteiden vaikutus tähän oli huomattava ja vastaajat kokivatkin tunneälyn omaamisen olevan tärkeä asia työelämässä.

Tutkimustulosten kautta saatiin selvyys myös siihen, että tunnejohtaminen on oiva työkalu erilaisia persoonia johdettaessa. Tunnejohtamista pystyttiin myös hyödyntämään monella eri tavalla. Tunnejohtamisen avulla koettiin pystyttävän ratkomaan työyhteisöissä ilmeneviä ihmissuhdeongelmia ja hieman arkaluontoisempiakin poissaoloihin liittyviä asioita.

Tunnejohtamisesta saatiin apua myös palautteenantotilanteisiin. Tunneälyä käyttäen, erilaisten ihmisten tarpeet olivat helpommin huomattavissa, vaikkei niitä suoraan puheeksi otettaisikaan. Myös työtehtävien ja tavoitteiden asettamisessa, tunnejohtajuudesta oli koettu olevan suurta hyötyä.

Huomattavaa kuitenkin oli tunnejohtamisen varovainen käyttö.

Tutkimustuloksista kävi selvästi ilmi, kuinka tunnejohtajuudesta ollaan kiinnostuneita ja sitä pyritään käyttämään eri tilanteissa, mutta kuitenkin tiettyjen rajojen sisällä ja hyvin maltillisesti.

Monessa yhteydessä oli tulkittavissa, että tunneälyä käytetään tarpeen tullen, mutta päätöksissä ja hyvin tärkeissä asioissa järjen käyttö menee tunteiden edelle.

Tutkimustulosten perusteella voisi päätellä, että tunnejohtamista pidettäisiin jossakin suhteessa hieman toissijaisena johtamismallina. Koetaan että jos tunteita käyttää ja ilmentää liikaa, se voi antaa helposti epäammattimaisen kuvan omasta työskentelystä. Todettavissa on, että tämä nimenomaan olisi se syy sille, miksi tunnejohtamista ei pidetä tärkeimpien johtamismallien joukossa.

Sama ilmiö oli huomattavissa kun käsiteltiin alaisten suunnalta tulevia tunteita. Mikäli oli tiedossa, että joku alaisista tuo tuntojaan ja ajatuksiaan herkemmin esiin kuin muut, pyrittiin tähän suhtautumaan eri tavalla. Tätä ei tarkoitettu negatiivisena asiana, vaan enemmänkin helpottavana tekijänä. Näin pystytään ennalta tiedostamaan kuinka kyseinen henkilö tulee johonkin asiaan suhtautumaan, voidaan siihen varautua ja lopputuloksen saavuttaminen vie vähemmän aikaa ja asia saadaan saatettua loppuun ilman tunneilmaisista johtuvia väärinkäsityksiä.

Merkittävä tutkimustulos on myös se, että tulokset osoittavat tunnejohtamisella olevan merkitystä työ hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Merkittävää on myös se, kuinka vastaajat kokivat, että tunnejohtamisen ja tunneälyn käytöllä voisi olla parantava vaikutus työilmapiiriin. Tämän johdosta on mahdollista myös karsia huonon työilmapiirin myötä tulevia poissaoloja.

Tunneäly avaa mahdollisuuden tarkkailla työyhteisön toimintaa muutoinkin kun tuloksellisesti. Tutkimustulokset osoittavat, että tunteita seuraamalla ja ymmärtämällä myös työuupumuksen huomaaminen työntekijässä helpottuu. Tämä edesauttaa ja nopeuttaa tuen/hoidon saantia, jolloin toimiminen nopeutuu ja työhön palaaminen helpottuu.

8 LOPPUSANAT

Opinnäytetyö todella tarjosi haastetta tekijälleen. Työn aiheen arkaluonteisuuden vuoksi haastateltavien joukkoa oli hyvin vaikea saada kasaan. Tästä johtuen otannasta muodostui ennalta suunniteltua pienempi. Se ei kuitenkaan onneksi estänyt työn toteuttamista, vaan vastauksista saatiin ammennettua tuloksia tyydyttävällä tavalla.

Ensimmäinen kosketus aiheeseen tapahtui opintojen aikana eräällä johtamisen kurssilla, jossa käsiteltiin eri johtamistapoja. Aihe alkoi kypsyä ja muodostui viimein todelliseksi aiheeksi, jota todella kiinnosti lähteä tekemään.

Työntekoa helpotti huomattavasti tekijän aito kiinnostus aiheeseen. Samoin usko tunnejohtamisen kautta tapahtuvaan vaikuttamiseen toimi motivoivana ja innostava tekijänä koko työn ajan. Tuloksetkaan eivät tuota uskoa horjuttaneet, vaan usko asiaan säilyi ja ehkäpä jopa vahvistui. Toivottavaa olisi että opinnäytetyö innostaisi lukijaa mahdollisuuksien mukaan käyttämään tunneälyä ja hyödyntämään sen tarjoamat edut. Tunneälyn käyttö voi olla hämmentävää, mutta samalla hyvin avartavaa ja opettavaista. Usein se vaatii hieman harjoitusta, mutta palkitsee harjoitteen tekijän varmasti.

LÄHTEET

Dunderfelt, T. 2006. Irti tunnekoukuista. 3.p. Helsinki: Dialogia.

Dunderfelt, T. 2003. Seitsemän avainta hyviin henkilökemioihin. 2.p. Helsinki: Dialogia.

Coleman, D. 2000. Tunneäly. 2.p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Isokorpi, T. 2004. Tunneoppia. Parempaan vuorovaikutukseen. Jyväskylä: PC-Kustannus.

Järvinen, P. 2005. Ammattina Esimies. 2.p. Helsinki: WSOYpro

Kaski, S, -& Kiander, T. 2007. Minä Johtajana. Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Publishing.

Kaski, S, -& Kiander T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Publishing.

Laine, K. 2005. Minä, Me ja Muut. Sosiaalisissa verkostoissa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Saarelainen, J. 2007. Luo itsellesi parempi arkipäivä. Espoo: Kustannus Oy Michael Kirjat.

Saarinen, M.-&, Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele!. Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.

Sydänmaalakka, P. 2006 a. Älykäs johtajuus. 2.p. Jyväskylä: Talentum Media.

Sydänmaalakka, P. 2006 b. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Talentum Media.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Keski-Suomen Painotuote: Talentum Media.

Turunen, K. 2004. Tunne-elämä. Jyväskylä: Atena Kustannus.

Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M., & Soini, S. 2004. Työyhteisö törmäyksiä. Ristiriitojen käsittely työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Opinnäytetyön lähtökohdat

Opinnäytetyöni tulee käsittelemään esimiestyötä tunteiden näkökulmasta. Tunteet johtamisessa ovat jokseenkin uusi käsite jota kaikki eivät edes huomaa. Tunteet ihmisten välillä vaikuttavat kuitenkin kaikkien meidän elämään työpaikoilla päivittäin. Ajatus siitä voisiko tunteiden tunnistamisen avulla ymmärtää toista työntekijää paremmin ja voisiko tunteiden tunnistamisen avulla saavuttaa myös tuloksia, teki aiheesta tutkimisen arvoisen.

Uskoisin että, mikäli esimiehellä on taito tunnistaa ihmisten inhimilliset tunteet ja tarpeet, vaikuttaisi se työoloihin, työilmapiiriin jne. Näiden kautta saavutetut voimavarat antavat työntekijöille voimaa jaksaa työssään, jolloin ns. turhat poissaolot saataisiin karsittua.

Toivoisinkin että vastaisitte näihin kysymyksiin mahdollisimman tarkasti ja ajatuksen kanssa, jolloin hyöty saatavista tuloksista olisi molemminpuolinen. Vastata voitte täysin anonyymisti.

Tutkimuskysymykset:

Esimiesasemassa työskentelyenne aika?

Onko tunnejohtaminen käsitteenä tuttu?

Kiinnostaako tunnejohtaminen?

Kuuluvatko tunteet mielestäsi työelämään?

Onko työyhteisössä kaikki hyvin?

Uskotko että työssä viihtyvyyttä voisi parantaa kiinnittämällä huomiota työntekijöiden tunteisiin?

Osaatko ottaa erilaisuuden huomioon johtamisessa?

Liite 1. Kyselylomake

Onko työntekijöiden keskuudessa havaittavissa kilpailua paremmuudesta?

Onko työntekijöille annettu mahdollisuus tuoda tuntojaan julki?

Onko työntekijöillä mahdollisuutta osallistua päätösten tekoon?

- Onko johtamisessa vuorovaikutusta?

Onko työntekijöiden tunteita huomioitavissa?

- Jos on niin mitä tunteita? (viha, suru, turhautuneisuus, kateus jne)

- Osaatko tunnistaa alaisten tunteet/tarpeet?

Kannustetaanko työntekijöitä ilmaisemaan tunteitaan?

Onko luottamus työyhteisössä kunnossa?

Uskotko että tunteiden tunnistamisesta voisi olla hyötyä esimiestyössä, apua johtamisessa?

Tulevatko työntekijöiden keskinäiset ihmissuhdeongelmat esimiehen tietoon?

- Onko niihin tarvinnut puuttua?

- Jos on niin miten?

Onko yhteisössä ollut konflikti tilanteita?

- miten ne on käsitelty?

Liite 1. Kyselylomake

Onko tunteiden huomioinnille tarvetta?

Uskotko että tunnejohtamisesta voisi olla hyötyä tuloksen kannalta?

Oletko kokenut vaikutusvallan vähäisyyttä esimiestyössäsi?

Oletko koskaan tarkkaillut työyhteisön toimintaa sivustaseuraajana?

Oletko pyrkinyt vaikuttamaan työilmapiiriin ja työssä viihtyvyyteen?

Toivoisitko työyhteisön ilmapiiriin jotain muutosta?

Onko palautteenanto vaikeaa? Kuinka annat palautetta?

Kuinka otat itse vastaan palautetta?

Pyritkö muuttamaan toimintaasi palautteen mukaan?

Oletko asemasi johdosta joutunut tilanteeseen, jossa negatiivinen kritiikki, palaute kohdistuu sinuun (omasta toiminnasta huolimatta)? Jos olet, kuinka käyttäydyit tilanteessa?

Koetko olevasi ratkaisukeskeinen ja tukeva esimies?
- Kuinka tämä ilmenee?

Oletko kiinnostunut omista tunteistasi ja niiden vaikutuksista jokapäiväisessä työssä?

Liite 1. Kyselylomake

Onko omilla tunteillasi vaikutusta työhösi? Päätöksen tekoon jne.?

Oletko kärsinyt työpaineista ja liiallisesta kiireestä työskennellessäsi esimiehenä?

- kuinka tämä ilmeni?

Oletko joutunut kiinnittämään huomiota sairas poissaolojen määrään?

- voisiko poissaolot johtua yhteisöstä?

Kiitos vastauksistasi!