



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

**TUNNEJOHTAMINEN TÄNÄÄN JA HUOMENNA -  
kasvu kohti mielenrauhaa**

**Katrin Mölder**

Talouden ja hallinnon koulutusohjelma  
marraskuu 2006

Työn ohjaaja: Markku Lampi

TAMPERE 2006



---

<b>Tekijä(t):</b>	Katrin Mölder	
<b>Koulutusohjelma(t):</b>	Talouden ja hallinnon koulutusohjelma	
<b>Tutkintotyön nimi:</b>	Tunnejohtaminen tänään ja huomenna – kasvu kohti mielenrauhaa	
<b>Title in English:</b>	Emotional management today and in the future-a growth towards the balance	
<b>Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:</b>	Marraskuu 2006	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Markku Lampi	<b>Sivumäärä:</b> 63

---

## TIIVISTELMÄ

Erilaiset työilmapiiri- ja hyvinvointitutkimustulokset ovat viestittäneet jo vuosia hälyttäviä signaaleja henkilöstön jatkuvasta pahoinvoinnista. Työelämässä johtamisella vaikutetaan joka päivä tuhansien ihmisten elämään, mutta millainen johtamistyylisi saa ihmiset sitoutumaan tehtäviin ja voimaan hyvin. Tutkintotyön taustalla on työn laatijan henkilökohtainen kiinnostus johtamisesta, erityisesti tunnejohtamisesta ja sen vaikutuksista.

Työn tavoitteena on selvittää, voidaanko tunnejohtamisen kautta vähentää pahoinvointia työyhteisöissä ja samalla lisätä sitoutumista työtehtäviin. Tutkintotyössä selvitetään, mitä on tunnejohtaminen, sen tavoitteet ja vaikutukset. Tutkintotyö sisältää käsikirjoituksen tunnejohtamisen oppaaseen, jossa kartoitetaan tunnejohtajan ominaisuuksia ja sitä, miten ihminen voi parantaa elämänlaatua henkisen kasvun ja itsensä työstämisen kautta.

Työ pohjautuu olemassa olevaan suomalaiseen kuin myös ulkomaalaiseen kirjallisuuteen. Työn käytännön kokemus perustuu pitkälti työn laatijan monivuotisen henkilökohtaiseen kokemukseen henkilöstötyöstä, johtajuudesta ja henkisestä kasvusta.

Tutkintotyön tuloksena syntyy tunnejohtajan itsensä työstämisen työkalu, jonka avulla jokainen voi halutessaan ottaa selvä itsestään, omista tuntemuksistaan ja todellisuuden hallinnasta. Tutkintotyön tärkein johtopäätös on se, että pahoinvointia työpaikoilla pystytään vähentämään ja jopa poistamaan, mikäli ihmisistä voimavaroina tulee arvo itsessään. Tämä edellyttää työntekijän vastuuroista välittämistä ja sitoutumista. Toinen merkittävä johtopäätös on, että itsensä tunteminen johtaa itsensä johtamiseen ja sitä kautta toisten johtamiseen. Tunnejohtaja käyttää rohkeasti tunteita ensisijaisena energialähteenä tavoitteiden asettamisessa ja myöhemmin saavuttamisessa.

Tämä tutkintotyö tarjoaa jokaiselle lukijalle vaihtoehtoisen tavan ajatella, nähdä itsensä ja ympärillä tapahtuvia asioita. Usein se edellyttää opittujen toimintatapojen kyseenalaistamista ja sitä seuraa poisoppiminen vanhoista tavoista. Syntyvää hyötyä voi mitata jokainen, joka itsetutkiskeluun ryhtyy. Luvassa on mielenkiintoinen ja rohkea, mutta palkitseva matka itseensä.

---

## Sisällysluettelo

<b>1 Johdanto</b> .....	5
<b>2 Käsitteet ja selitykset</b> .....	7
<b>3 Henkilöstöjohtaminen</b> .....	8
3.1 Historia ja kehitys .....	8
3.2 Yleiset teorat .....	10
3.2.1 Johtamisteoreetikot (Taylor) .....	10
3.2.2 Rakenneteoreetikot (Weber).....	10
3.2.3 Ryhmäteoreetikot (Mayo) .....	10
3.2.4 Yksilöteoreetikot (Lewin) .....	11
3.3 Henkilöstöjohtaminen käytännössä .....	11
<b>4 Tunnejohtaminen</b> .....	13
4.1 Käsite .....	13
4.2 Johtamisen monet kasvot .....	16
4.3 Tunnejohtajan ominaispiirteet.....	18
4.3.1 Suvaitsevaisuus.....	19
4.3.2 Itseluottamus.....	20
4.3.3 Kiitollisuus .....	22
4.3.4 Itsekuri ja ajatteleminen .....	22
4.3.5 Vuorovaikutustaito.....	24
4.3.6 Usko .....	24
4.3.7 Läsnaolo .....	25
4.4 Tunnejohtamisen tavoitteet.....	26
4.5 Tunteet työkaluna .....	27
<b>5 Tunnejohtamisen vaikutukset</b> .....	30
5.1 Sitoutuminen motivoinnin sijasta.....	30
5.2 Hyvinvoinnin kohottaminen.....	32
5.3 Yrityskulttuurin vaikutukset.....	34
<b>6 Kasvu tunnejohtajaksi</b> .....	38
6.1 Kaiken alku .....	38
6.1.1 Havahtuminen.....	39
6.1.2 Muutoshalukkuus.....	40
6.2 Henkisen kasvun voimavarat ja perusta.....	41
6.2.1 Tunne itseä sekä oma elämäntilanne.....	41
6.2.2 Suvaitsevaisuus.....	43
6.2.3 Unelma .....	43
6.2.4 Päätäväisyys .....	44
6.3 Henkisen kasvun prosessi .....	44
6.3.1 Rajoitusten poistaminen .....	45
6.3.2 Vastuun ottaminen .....	51
6.3.3 Rakentavien uskomuksien luominen .....	51
6.3.3 Viestinnän tehostaminen .....	52
<b>7 Itsensä työstämisen välineet</b> .....	54
7.1 Todellisuuden hahmottaminen .....	55
7.2 Voimavarojen arvioiminen .....	57

---

7.3 Unelmien vapauttaminen .....	59
<b>Yhteenveto</b> .....	60
<b>Lähteet</b> .....	62

---

## 1 Johdanto

Viime vuosina, ehkäpä jo viime vuosikymmenen aikana on paljon puhuttu ja erilaisia projekteja käynnistetty hyvinvoinnin sekä työssä jaksamisen lisäämiseksi työpaikoilla. Käynnistetyt työ- ja toimintakyvyn (TYKY) parantamisen tai työ hyvinvoinnin kehittämisen projektit (TYHY) jäävät hienoiksi ajatuksiksi paperilla, sillä jatkuva epävarmuus tulevaisuudesta ilman vastavaroista sitoutumista aiheuttaa edelleen pahoinvointia.

Yhteiskunnassa on ollut pitkään havaittavissa piirre, jonka mukaan itsestään huolta pitäminen, itsensä arvostaminen ja kehittäminen ovat eräällä tavalla kiellettyjä. Työkulttuuriin kuuluu kiinteänä osana itsensä vähättely: ei ole sopiva pitää itsestään meteliä. Kuvitellaan, että on hyvä olla vaatimaton ja näkymätön sekä itselle että muille.

Erityisesti kummastuttaa se, että nykypäivänä kyky ratkaista erilaisia teknisiä ongelmia on lisääntynyt huomasti, mutta ihmisenä olemisen taidot eivät ole kehittyneet samaan tahtiin. Ei ihme, että yhä suurempi osa väestöstä valittaa, ettei kykene ilmaisemaan tunteitaan tai vieläkin pahempaa, ei kykene tuntemaan lainkaan. Ihmisillä puuttuu yhteys itseensä.

Työskenneltyäni vuosia suuryrityksen henkilöstöosastolla ja sittemmin yrittäjänä, työkokemukseni ovat saaneet minut kiinnostumaan johtamisesta. Erityisesti aloin kiinnittää huomiota eri johtajien johtamistyyliin sekä osaamiseeni johtajana. Mikä on se oleellinen tekijä, mikä saa ihmiset täysillä sitoutumaan yritykseen ja tehtäviinsä? Miten työviihtyvyyttä voidaan parantaa ja millainen on jokaisen henkilön rooli siinä?

Opinnäytetyön ensisijainen tavoite on selvittää voidaanko tunnejohtamisen kautta vähentää pahoinvointia työyhteisössä ja samalla lisätä sitoutumista työtehtäviin. Siten tutkintotyö keskeiseksi tavoitteeksi on valoitaa, mitä on tunnejohtaminen, millaiset on sen tavoitteet ja vaikutukset. Toissijainen tavoite on luoda työkalu itsensä työstämiseksi ja todellisuuden havaitsemiseksi. Itsensä työstämisen työkalun avulla voidaan parantaa elämänlaatua ja vaikuttaa tehokkaammin ympäristöön.

Opinnäytetyön käytännön toteutus perustuu pitkälti työn laatijan omaan henkilökohtaiseen kokemukseen henkisestä kasvusta. Itsensä työstämisestä on vuosien mittaan muodostunut hieno tapa oppia tuntemaan itseään ja suunnata energia oikeisiin tarkoituksiin. Jossain vaiheessa tietoisuuteen on nousut nöyrä näkemys siitä, miten vähän ja pintapuolisesti tiedetään itsessään piilevistä voimavaroista ja niiden hyödyntämisestä. Siitä on syntynyt ajatus tutkia enemmän henkisen kasvun saloja. Tarve jakaa itsensä tuntemisen hyötyä eteenpäin ja kokea sen vaikutuksia niin henkilökohtaisessa elämässä kuin myös yritysmaailmassa, on johdattanut varsin erikoisen opinnäytetyöaiheen valintaan.

---

Suomessa ensiaskeleet tunnejohtamisen maailmaan ovat olleet hyvinkin hu-  
teria, sillä kyky käsitellä termejä kuten hyvinvointi tai onnellisuus on vä-  
häistä. Onnellisuudesta harvoin uskalletaan puhua kovalla äänellä. Sitä joko  
yksinkertaisesti ei ole taikka ihmiset eivät enää tiedä, mikä onnellisuus on.  
Jos mietitään ihmisen omakohtaista kokemusta onnellisuudesta, voidaan  
väittää, että suomalaiset eivät ole erityisen onnellisia tai sitten he kätkevät  
onnellisuuden hyvin.

Opinnäytetyön tuloksena jokainen voi ymmärtää, ettei oikotietä onnellisuu-  
teen ja hyvinvointiin ole. On olemassa yksi tie itsensä tuntemiseen, joka  
edellyttää naamioiden hylkäämistä. Itsensä tunteminen johtaa jouhevasti it-  
sensä johtamiseen ja lopulta toisten johtamiseen. Pertti Kettunen on kirjassa  
”Iso pyörä kääntyy” maininnut muun muassa että ”johtaminen on yksinäistä  
työtä, se on etäistä ja viileää kuin seisoi lumisateessa varpaat jäässä. Mutta  
eihän sen niin tarvitse olla”. On aika vapautua myyteistä, sillä seuraavien si-  
vujen aikana monet perinteiset ajatukset saavat uudenlaisen näkökulman.

---

## 2 Käsitteet ja selitykset

Seuraavassa on esitetty käsitteitä, joita tässä tutkintotyössä käytetään aktiivisesti. Yhtenäisyyden ja ymmärtävyyden vuoksi kerrotaan, mitä niillä tässä työssä tarkoitetaan.

**Asenne** on ihmisen omaksuma pysyvä tapa suhtautua tapahtumiin ja erilaisiin asioihin ympäristössä. Asenteet ovat valmiuksia reagoida kohteeseen, ja ne sisältävät tunteet, tiedot ja toimintavalmiudet.

**Arvot** kertovat, mikä on tärkeää ja ne ohjaavat toimintaa sekä kertovat ihmiselle, miten pitäisi toimia. Arvot ohjaavat toimintaa tiettyyn suuntaan ja niiden avulla ihminen asettaa valintansa tärkeysjärjestykseen.

**Etiikka** kertoo, mikä on hyvää ja mikä pahaa. Moraali taas kertoo sen, mikä on oikein ja mikä väärin.

**Yrityskulttuurilla** tarkoitetaan yrityksessä vallitsevaa ja ainutlaatuista henkisten voimien vaikutusta, joka on kehittynyt ja toiminut juuri tässä yrityksessä. Yrityskulttuuri kertoo uusille jäsenille, millainen on oikea tapa nähdä, ajatella ja tuntea. Yrityskulttuuri ilmenee mm. yrityksen tavoissa, arvoissa, erilaisissa normeissa ja käyttäytymissäännöissä, ja ne heijastuvat yksilön jokapäiväiseen käyttäytymiseen.

**Empatia** ("empathia" - tunnustella sisältä – kreikaksi) tarkoittaa sitä, että koemme samanlaisia tunteita kuin mitä meille läheinen ihminen kokee. Empatia viittaa ihmisen kykyyn nähdä ja ymmärtää tilanne toisen ihmisen näkökulmasta.

**Intohimo** on tunne- ja rakkauspohjainen halu tehdä tai saavuttaa jotain ihmiselle arvokasta.

**Onni** tarkoittaa suhteellisen kestävästä mentaalista olotilaa. Kun taas **mielihyvä** tarkoittaa väliaikaista nautintoa kuten hyvää ruokaa, ja **ilo** tarkoittaa hetkellistä mielihyvää tai onnistumista.

**Mielenrauha** on onnellisuuden tila, joka syntyy siitä, että ihminen kokee elävän arvojen ja tavoitteiden mukaisesti harmonista elämää.

**Luovuus** on intuitiosta ongelmaratkaisua, joka kytee alitajunnassa ja saattaa ratketa lähes itsestään kuin huomaamatta.

**Tavat** ovat vaistonvaraisia, tiedostamattomia tai itsestään tapahtuvia valintoja erilaisissa olosuhteissa. Tavat helpottavat asioiden päättämistä ja toteuttamista, koska tiedostamaton toiminta on taloudellista. Asiat tapahtuvat melkein itsestään.

---

## 3 Henkilöstöjohtaminen

Tämän luvun tarkoituksena ei ole esitellä henkilöstöjohtamiseen liittyviä teorioita ja käsitteitä aukottomasti. Tarkoituksena on esitellä keskeisiä näkemyksiä ja ajatuksia henkilöstöjohtamisesta kautta aikoneen.

Henkilöstöjohtaminen koskettaa aina yrityksen ydintä – henkilökuntaa – valtavaa eteenpäin vievä voimavaraa, joka on samalla hauras. Ihmisten avulla ja kautta yrityksen kaikki muut toiminnot ovat mahdollisia. Riitta Viitala määrittelee henkilöstöjohtamisen seuraavasti: ”Henkilöstöjohtaminen sisältää kaikki ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon.”<sup>1</sup> Vaikka henkilöstötoiminnot määritellään yrityksen ydinprosesseja tukevaksi toiminnoksi, on henkilöstöjohtamisella voimakkaimmat vaikutukset yrityksen ydintoimintoihin. Henkilöstötoiminnot toteutuvat aina jokaisessa työtehtävässä, jokaisessa vuorovaikutustilanteessa ja ne edellyttävät koko henkilöstön ja johdon yhteistyötä.

### 3.1 Historia ja kehitys

Yhtenäistä henkilöstöjohtamisen teoriaa tai edes yhtä sitä selittävä tieteenalaa ei ole olemassa. Kirjallisuudessa pyritään ilmiön selittämisen ja ymmärtämiseen kuin tarjotaan varsinaista teoriaa. Henkilöstöjohtamiseen ovat vaikuttaneet eri alojen teoriat ja mallit, mikä selittää sen hajanaisuutta ja samalla tarjoaa monipuolisia näkökulmia.

Nykyisen henkilöstöajatteluun liittyvät monet muutokset ja kehitykset, kuten muutokset ihmis-, tiedon- ja oppimiskäsityksissä. Aiemmin ihmistä pidettiin perusolemukselta laiskana ja vastuuta välttävänä, jota piti motivoida rahalla ja ruoskalla. Nykyään ihminen nähdään oppimishaluisena, joka motivoituu myös sisäisistä palkkioista. Oppimisprosessissa ihminen nähdään aktiivisena tiedon prosessoijana, joka jatkuvasti muokkaa omia ajatuksia. Tieto ei enää ole staattinen vaan jatkuvasti uusiutuva. Samoin markkinoiden globalisaatio on tuonut mukaan muutoksia henkilöstöjohtamiseen.<sup>2</sup>

Liiketaloustieteen alueella erityisesti organisaatioteoreetikot ovat aikojen saatossa yrittäneet löytää selityksiä ja menestymisen eivät erilaisten organisaatioiden johtamiseen ja kehittämiseen. Niiden ohella ja niistä lähtöisin on syntynyt joukko ajatusrakennelmia, joista on kehittynyt käytännössä voimakkaasti vaikuttaneita suuntauksia.

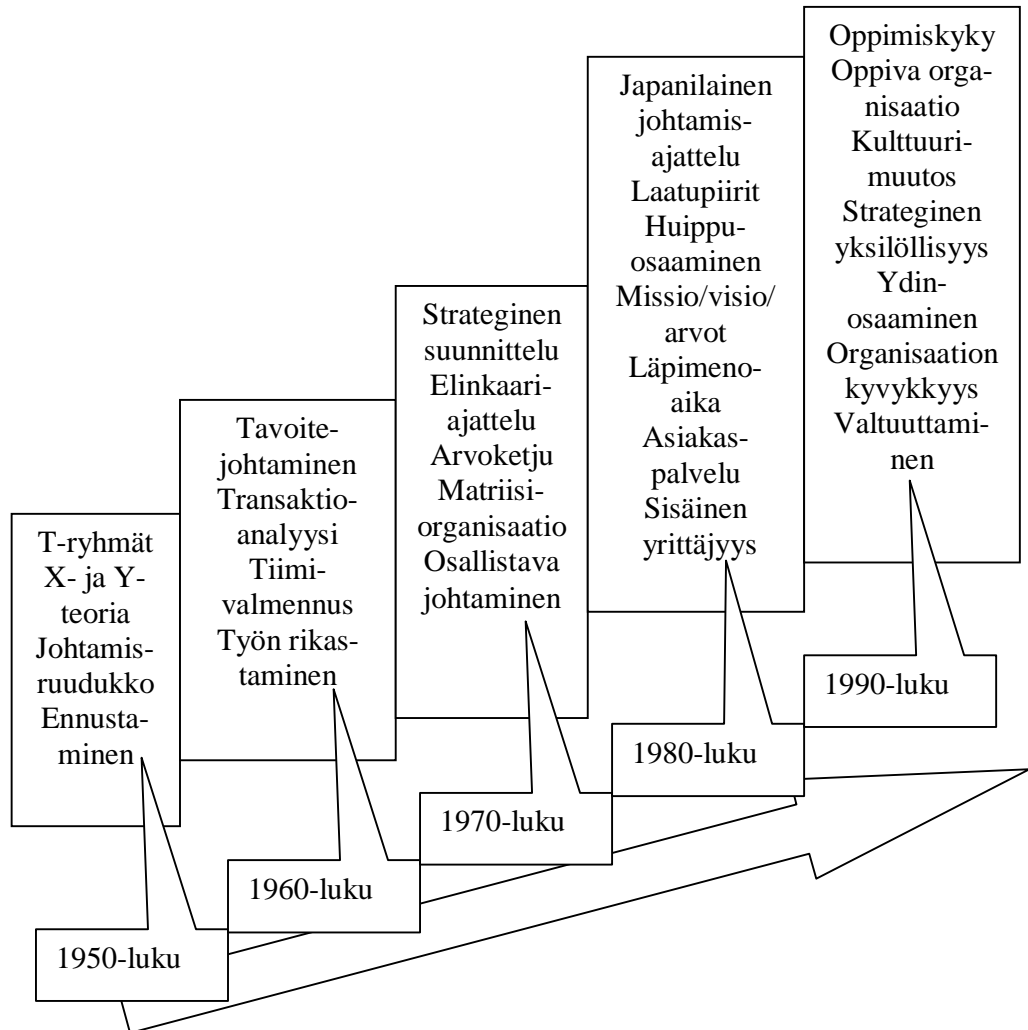
---

<sup>1</sup> Viitala (2002, s.14)

<sup>2</sup> Viitala (2004, s.20)



Ulrich ym. ovat jäsentäneet näitä oppeja ja keskusteluja aikajanalla seuraavasti:



Kuvio 1. Johtamisoppien kehitys<sup>2</sup>

Henkilöstöjohtamisen historiallinen kehitys näkyy organisaation tiettyjen piirteiden kehittymisen kautta. Johtajuus on kehittynyt epäluottamuksesta luottamukselliseksi, viestintä oli aikaisemmin suunnattu alaspäin hierarkias-  
sa, nykyään toimiva viestintä toimii kaikkiin suuntiin. Erityisesti vuorovai-  
kutuksessa on tapahtunut suurin muutos – aikaisemmin vuorovaikutus oli rajoitettu, pidättyväinen, tänäpäivänä se on intensiivinen.

<sup>1</sup> Viitala (2002, s.22)

<sup>2</sup> Viitala (2004, s.22)

---

## 3.2 Yleiset teoriat

### 3.2.1 Johtamisteoreetikot (Taylor)

Johtamisteoreetikot ovat laatineet malleja, miten organisaatio tulisi olla ja miten sen pitäisi toimia. Frederick Taylor, joka itse toimii myös johtajana, kehitti tieteellisen liikejohdon mallin, joka oli suunnattu pääasiassa teollisuuteen. Kyseisessä mallissa ihmiskäsitys oli varsin pessimistinen, joka tarkoitti sitä, että henkilökunta on johdettava ja valvottava määrätietoisin ottein. Hänen liikejohdon mallissaan työn suunnittelu ja toteutus erotettiin toisistaan, työmenetelmien jatkuva kehitys työtutkimuksen avulla, työn laadun ulkoinen kontrollointi. Taylorismi mahdollisti massatuotannon, joka nosti elintason voimakkaaseen nousuun. Taylorin oppien myötä työstä tuli ositettua ja yksitoikkoista, mutta hänen opit synnyttivät työtutkimisen.<sup>1</sup>

### 3.2.2 Rakenneteoreetikot (Weber)

Rakenneteoreetikot keskittyivät pääsääntöisesti tutkimaan organisaation vaikutuksista yksilöön, jossa kantavana ajatuksena on ihmisen pyrkimys sopeutua ympäristöön sosiaaliin odotuksiin. Kuuluisin rakenneteoreetikko oli Max Webber, joka loi byrokratiateoriaan, eli ihannemallin toimivasta organisaatioista julkiselle sektorille. Hänen luomassaan ihannemallissa valita ja johtaminen olivat keskittyneet hierarkian huipulle, työnjako oli selkeä ja toimintaa ohjasivat selkeät säännöt. Nimestä huolimatta, liiketoimintamallin tarkoituksena oli aikaansaada mahdollisimman suuri tehokkuus ja oikeudenmukaisuus.<sup>2</sup>

### 3.2.3 Ryhmäteoreetikot (Mayo)

Ryhmäteoreetikot ovat kiinnostuneet ryhmien toiminnasta ja ryhmän vaikutusta yksilöön. Mainitsemisen arvoinen ryhmäteoreetikko on Elton Mayo, joka tarjosi vastapainon tieteellisen liikejohdon ajatuksille. Hänen tavoitteenaan oli etsiä sellaisia työn organisoinnin tapoja, jotka olisivat työntekijän kannalta inhimillisiä. Tärkein yksittäinen mullistava johtopäätös oli, että organisaatio ei toimi kuin kone, vaan se on monimutkainen systeeminen kokonaisuus, jossa inhimillisillä tunteilla ja psykologialla on tärkeä rooli.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Viitala (2002, s.24)

<sup>2</sup> Viitala (2004, s.25)

<sup>3</sup> Viitala (2004, s.26)

---

### 3.2.4 Yksilöteoreetikot (Lewin)

Yksilöteoreetikot ovat selvittäneet yksilön käyttäytymistä työssä, erityisesti mikä ihmistä motivoi. Tutkimuksen kohteena ovat olleet muun muassa johtamisen ja ohjauksen vaikutus työkäyttäytymiseen, henkilöstön valinta ja koulutus sekä työolojen ja palkkauksen vaikutus työmotivaatioon. Kurt Lewin oli Mayon jalanjalkien seuraaja ja hän keskitti huomionsa johtamisen merkitykseen ihmisen motivaatiolle. Hän määritteli johtamisen päätyypit: autoritäärisen ja demokraattisen johtamistyyliä, ja tutkii niiden vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja tehokkuuden. Tulokset olivat kuitenkin ristiriitaisia, mikä puolestaan johti työmotivaation tarkempaan tutkimukseen.<sup>1</sup>

### 3.3 Henkilöstöjohtaminen käytännössä

Vaikka organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksella on pitkä historia, henkilöstöjohtamisesta ei ole luotu selvää yhtenäistä teoriaa. Syynä ovat henkilöstöjohtamisen moniulotteisuus ja organisaation toimintatapojen ja arvomaailman yksilöllisyys. Siitä johtuen pitäydytään esittelemään näkemyksiä henkilöstön johtamisesta työkokemuspohjaisesti ja ymmärtämään sen vaikutuksia.

Pitkän työkokemuksen ansiosta henkilöstöalalla ja myöhemmin yrittäjänä, on herättänyt kysymyksiä henkilöstötyöskentelystä, sen tavoista ja vaikutuksista. Miten voidaan parantaa organisaatiokäyttäytymistä, onko olemassa johtamistyyliä, joilla saadaan aikaiseksi paras mahdollinen, kannustava työympäristö. Olen huomannut, että mitä suurempi yritys, sitä monimutkaisempaa on henkilöstön hallinta. Tämä tosiasia on johtanut siihen, että hallintaa yritetään helpottaa ja samalla myös oikeudenmukaistaa pitkälle hiottujen sääntöjen ja rutiinien kautta. Säännöstelyn haittapuoli on etäisyys ja empatian puute, sillä johtajilla ei ole aikaa paneutua alaisten motivointiin tai työtehtävien organisointiin. Tässä siis vastakkain ovat työn tehokkuus ja inhimillisyys.

Sittemmin yrittäjävuodet ovat tuoneet uudenlaisen näkökulman henkilöstöhallintaan. Pienessä yrityksessä jokaisen työntekijän työpanoksen vaikutukset ovat voimakkaammat kuin suuryrityksissä. Tämä oivallus on johtanut oman toiminnan kriittiseen arviointiin. Miten voin johtajana muuttaa käytöstä ja toimintaa siten, että sen vaikutus toisiin ihmisiin kannustava ja huomioiva? Miten voin vaikuttamalla saada työntekijät hyödyntämään kaiken heidän tietonsa ja taitonsa? Mitä taitoja tarvitaan johtajalta ja miten hänen pitäisi viestittää, jotta yritystoiminta olisi myös taloudellisesti kannattava?

---

<sup>1</sup> Viitala (2002, s.27)

---

Merkittävin yksittäinen johtopäätös on ollut se, että johtajana pitäisi tuntea ennen kaikkea itseä: mitä johtajalla on annettava yritykselle, työntekijöille? Miten johtajan arvomaailma, tunteet ja toiminta vaikuttaa yritystoimintaan, sen menestykseen ja työntekijöiden hyvinvointiin? Niihin kysymyksiin on ollut vaikea löytää vastauksia perinteisistä johtamisopeista.

Vaihtoehtoisten johtamistapojen etsimisen kautta on noussut esille tunteiden johtaminen, josta nykypäivänä on tullut työyhteisön suurin haaste. Tunteiden johtaminen korostaa johtamisen hienoutta ja on palkitseva. Se antaa rohkeutta vaikeissa tilanteissa ja päätöksissä. Mielenrauhaa ei voi ostaa eikä ansaita, se on tunne, joka syntyy ihmisen sisällä, kun tuntee elävän arvojen mukaisesti.

---

## 4 Tunnejohtaminen

### 4.1 Käsite

#### Tausta

Johtaminen on ollut kautta aikojen kiehtova, mutta myös erittäin kiistanalainen aihepiiri. Erilaiset koulukunnat tarjoavat monenlaisia ja toisistaan poikkeavia käsitteitä sekä menetelmiä menestyvään johtamiseen. Koulukunnasta tai johtamismenetelmästä riippumatta menestyvää johtamista ei koskaan synny ilman johtajaa. Hyvä johtaja ymmärtää, että johtaminen koskettaa aina tavalla tai toisella ihmisiä. Menestyvä johtaminen on nykyisin pikemminkin ihmisten johtamista kuin asioiden johtamista.<sup>1</sup>

Johtajan asema on yhä useamman henkilön tavoite ja unelma. Johtamisesta tekee niin jännittävän ja tavoiteltavan yhteiskunnassa vallitseva käsitys johtamiseen liittyvästä asemasta ja vallasta. Niissä käsityksissä ja unelmissa harvemmin pysähdytään pohtimaan omaa käytöstä, tunnerikkautta tai –köyhyyttä, itseluottamuksen tasoa taikka uskoa ihmisiin ja parempaan huomiseen. Monissa organisaatioissa on huomattu, että johtajan vallankäyttö ja sen seuraukset eivät johda aina tavoitteellisiin tuloksiin.

Suomessa henkilöstön pahoinvoinnin syitä etsitään henkilön ominaisuuksista, harrastuksista, mutta kuinka moni johtaja voi sanoa, että hän tuntee henkilöstönsä hyvin ja välittää niistä. Ei ehkä kovin moni. Tässä epävarmassa maailmassa on yksi varma totuus - johtaminen koskettaa aina ihmistä ja siitä on joko haittaa tai hyötyä. Yritysten johtamiskulttuurin on tunnustettava henkilövoimavarojen johtaminen yhdeksi perusarvoksi – ihmissuuntautuneisuuden pitää olla aitoa ja sen on lähdettävä sydämmestä.<sup>2</sup>

Kirsti Paakkanen on sitä mieltä, että 1980- ja 1990-luvuilla Suomeen tuotiin liiketoimintamalleja, jotka eivät sopineet pienyritysvaltaiselle maalle. Asenneilmaston vinoutumista todisti myös työ-sanon korvautuminen toimenkuvilla. Pahinta oli kuitenkin työntekijöiden arvostuksen puute. ”Työntekijät nähtiin vain kustannuskysymyksinä, mutta mikä se sellainen johtaja on, joka on palkannut yritykseensä pelkkiä kustannuskysymyksiä? Ihmisen täytyy tuntea itsensä työpaikalla arvokkaaksi ja häntä pitää arvostaa. Hän on ennen kaikkea tulokysymys”, Paakkanen sanoo.<sup>3</sup>

Mekaanisen, standardisoidun johtamisen hinta on aina pahoinvointi, kyyni-

---

<sup>1</sup> Juuti (2005, s.138)

<sup>2</sup> Kansanen (2004, s.32)

<sup>3</sup> Menestys versoo... 2004

---

syys ja unelmien kadottaminen. Johtaminen on vaikuttamista, ihmisten sielujen koskettamista. Johtaminen on siis tunnepohjasta vaikuttamista, se on kaukaisen kaipuun herättämistä, josta muovautuu motivaatio yhteisen päämäärän eteen.

Tunnejohtamisen käsite on noussut esille viimeisen parin vuoden aikana. Sanaparin käyttö on kuitenkin varsin harvinaista, koska nykyihminen on varsin saamaton ja kömpelö tunteiden käsittelemisessä, puhumattakaan johtamisesta tunteiden kautta. Usein puhutaan sellaisesta ilmaisusta kuten ihmisten johtaminen, joka on varsin laaja ilmaisu tai sitten mahdollisuuksien johtaminen, valmentava johtaminen jopa toivon johtaminen.

Valmentavan johtamisen tavoitteena on yhtenäistää ne hyvät tavat ja tottumukset, jotka vievät parhaiten koko organisaation yhteisiin päämääriin.<sup>1</sup> Toivon johtamisessa kannustetaan erilaisten näkökulmien esille tulemistä, sillä tavoitteena on luovuuden maksimaalinen käyttöönotto. Niissä kaikissa on tunnejohtamisen elementtejä ja yhteinen tärkein ominaisuus on johtajan vuorovaikutustaitot dialogien luomisessa.

### Tunnejohtaminen

Tunnejohtaminen on johtamista tunteiden kautta. Tunteiden johtamiseksi tarvitaan aistillista johtajaa, jolla on erittäin herkkä tunneäly ja vahvat sosiaaliset ominaisuudet. Ihmisen tunneäly tarkoittaa hänen mahdollisuuksiaan oppia käytännön kykyjä, jotka perustuvat tunneälyn viiteen osa-alueeseen: itsetuntemukseen, motivoitumiseen, itsehallintaan, empatiaan ja ihmissuhteiden hoitoon.<sup>2</sup>

Tunnejohtamisen ydin on johtajassa, joka asennoituu toisten alapuolelle ja on valmis palvelemaan yhtiön henkilökuntaa. Tunnejohtajan pääkysymys ei ole, miten hän itse voi olla suuri, vaan miten toiset hänen kauttaan voivat olla suurempia. Tunnejohtajan keskeinen tarkoitus on tehdä itsensä tarpeettomaksi.<sup>3</sup> Tämä on varsin erikoinen asetelma, koska vallitsevien käsityksien mukaan johtaja on aina muun henkilökunnan yläpuolella ja he palvelevat suurta pomoa.

Tunnejohtamisen erityispiirre on huolenpito ja välittäminen toisten ihmisten tunteista. Siten johtajan tärkeimmäksi työvälineeksi muodostuvat hänen korvansa. Tunnejohtaja levittää vaikutustaan sen kautta, mistä hän välittää.<sup>4</sup> Tunnejohtaja huolehtii omien taitojen ylläpitämisestä, rasittamalla niitä tasa-

---

<sup>1</sup> Kansanen (2004, s.26)

<sup>2</sup> Goleman (1997, s.40)

<sup>3</sup> Saarinen & Lonka (2000, s.38)

<sup>4</sup> Saarinen & Lonka (2000, s.34)

---

puolisesti. Johtaja joka laiminlyö itseään sekä läheisiä, ei voi huolehtia työpaikalla alaisistaan. Johtaja ei voi yksinkertaisesti antaa sitä, mitä hänellä ei ole.

Voidaan sanoa, että tunnejohtamisen perustana on johtajan vahva itsetuntemus. Tunnejohtaminen syntyy, kun johtaja oppii tuntemaan itseänsä ja sitä kautta syntyy valmius ymmärtää toisten tunteet. Siitä syntyvä vuorovaikutusta ja tavoitteellista intohimoista toimintaa voidaan sanoa tunnejohtamiseksi.

Tunnejohtamisen voima on puhtaasti emotionaalinen eli tunnepohjainen, jolla aktivoidaan ja motivoidaan ihmisiä yhtenäiseen toimintaan. Esimerkiksi Kirsti Paakkanen sanoo, että hän on tunnejohtaja, sillä tunteet ovat maailman suurin luonnonvara. Aina on vastassa toinen ihminen ja toisen tunteet<sup>1</sup>. Eli voidaan sanoa, että tunnejohtaminen ei ole pelkästään yksittäisen henkilön ominaisuus, vaan se on organisaation tai ryhmän jäsenten vuorovaikutuksen, ajattelun ja välittämisen tulosta. Tähän seikkaan kiinnittää huomiota myös Pauli Juuti, joka sanoo, että johtaminen on sitä, kuinka me yhdessä rakennamme käsityksiä totuudesta ja hyvyydestä. Johtaminen ei niinkään sijaitse johtajissa kuin niissä suhteissa, joita ihmisten välillä on ja niiden kehittämisessä.<sup>2</sup>

Tunnejohtaja tekee itsensä tarpeettomaksi, ainakin perinteisessä mielessä. Hän luo edellytykset ja unelmiin sitoutuneet ihmiset johtavat itse itseään tiimeissä, projekteissa taikka asiakasrajapinnassa. Tunnejohtaja hyödyntää myönteistä energiaa luomalla unelman menestyksestä, joka siivittää ihmisiä eteenpäin. Tunnejohtajan on hylättävä kielteisyys ja epäonnistumisen mahdollisuus, sillä usko ja intohimo toimivat kannustavana voimana.

Tunnejohtajuus kasvaa ihmisen sisällä. Ihmisellä täytyy olla sisäinen pyrkimys kehittyä ja etsiä uutta. Hänellä on yksilöllinen usko ja suunnaton halu saada jotakin tapahtumaan, joten sellainen ihminen on peräänantamaton uskossaan. Olympiaurheilija Marilyn Kingin mukaan saavutuksiin tarvitaan mielikuvaa onnistumisesta. Sen jälkeen pitää toimia päättäväisesti päämäärän suuntaan innostuneesti ja intohimoisesti. Tunnejohtaja saa ihmiset näkemään arkensa uudella tavoin. Jokin pieni asia muuttuu.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Tunnejohtaja nappasi... 2005

<sup>2</sup> Juuti (2005, s.19)

<sup>3</sup> Saarinen & Lonka (2000, s.46)

---

## 4.2 Johtamisen monet kasvot

Jokaisella johtajalla on tapa johtaa ja hyödyntää taitojaan. Johtaminen on siten sekä taito että tapa. Kuten useammat taidot ja tavat, ne kehittyvät harjoittelun myötä. Palmu kuvailee johtamista seuraavasti: ”Johtaminen on taitava yhdistelmä hyvää analyttistä kykyä, rehellisyyttä, inhimillistä havainnointikykyä sekä asioiden ja kokonaisuuksien syvää ymmärtämistä ja sosiaalisia taitoja. Johtaminen on siten kahden tai useamman ihmisen välinen vuorovaikutussuhde, johon sisältyy taloudellista, tiedollista ja tunteenomaisista vaihtantaa.”<sup>1</sup>

Johtamiseen vaikuttaa yrityksen kulttuuri ja kulttuuri luo toimintatapoja, tapoja reagoida, tapoja suhtautua markkinoihin, kilpailijoihin ja tulevaisuuteen. Näin kulttuuri vaikuttaa ratkaisevasti johtamistyyliin ja tapoihin. Mutta asiaa voidaan katsoa myös näin, että johtaminen vaikuttaa yrityskulttuuriin. Johtaja tuo mukaansa uusia asenteita, tapoja ja uskomuksia.

Seuraavassa tarkastellaan millä tavalla asioiden johtaminen eroa ihmisten johtamisesta. Sen lisäksi pohditaan yrityskulttuurin ja johtamisen vuorovaikutusta ja suuntausta.

### Asioiden johtaminen - ihmisten johtaminen

Perinteisesti tunnetaan johtamisessa kahdenlaista johtamistapaa: asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen. Sen lisäksi puhutaan liiketoiminnan johtamisesta (management eli hallinta) ja johtajuudesta (leadership eli ihmisten ja muutoksien johtaminen). Hermans sanoo, että ”johtaminen on liiketoiminnan hallintaa, sen toiminnan suunnittelua, budjetointia ja valvontaa käytäen apuna tieteellisiä tekniikoita ja muodollista arvovaltaa.”<sup>2</sup> Asioiden johtamiselle on ominaista myös se, että suunnitelmien laatimiseen ja toteutukseen osallistuvat vain tietyt henkilöt. Valvonta tapahtuu vertaamalla tuloksia asetettuihin päämääriin.

Johtamista onkin pidetty tiukasti faktatietoihin ja tosiasioihin perustuvana ajatteluna ja toimintana, jossa tunteille ei ole ollut tilaa. Johtaja on ollut henkilö, jonka huoneen ovi on pysynyt visusti suljettuna ja jota tavattiin keran vuodessa yrityksen juhlatilaisuudessa. Lopulta johtaja on ajautunut eristykseen, jossa ihmisläheisyyttä ja tunneilmaisuja on pidetty rahvaanomaisena. Juuri siitä syystä joillakin johtajilla ei ole helppoa hyväksyä tunteita työskentelynsä keskeiseksi kohteeksi. Olemmekin helposti avuttomia, kun

---

<sup>1</sup> Palmu (2003, s.15)

<sup>2</sup> Hermans (1995, s.65)



joudumme kohtaamaan omia ja muiden tunteita.<sup>1</sup>

Organisaatioiden rakenteet ovat olleet ja ovat edelleen suuryrityksissä melko raskaita. Siitä johtuen sana- ja päätösvalta keskittyy joko yhteen henkilöön – pääjohtajaan tai muutamiin korkeassa asemassa oleviin johtajiin. Perinteinen johto kertoo muistioiden tai käskyjen kautta mitä tehdään ja miten tulee työskennellä. Sellainen yrityskulttuuri vaikuttaa voimakkaasti johtamiseen, alistaen johtajan taidot yleisten toimintamallien mukaiseksi. Mm. Juuti korostaa, että ”nykyisin menestymisen keskeisin tekijä on se, missä määrin organisaatiot saavat käyttöönsä ihmisten ajattelukapasiteetin. Ei ole samantekevää, miten ihmiset ajattelevat siitä, mitä he tekevät.”<sup>2</sup>

Asioiden johtajan ja ihmisten johtajan suurin ero on se, että ihmisten johtajaa kunnioitetaan sen takia mitä hän on. Ihmisten johtaja herättää lojaaliutta sen takia, mitä hän tekee, ei sen takia, mikä on hänen tehtävänimikkeensä tai minkä kokoinen hänen huoneensa on.<sup>3</sup>

Johtajuus eli leadership on ihmisten ja muutoksien tavoitteellista johtamista. Hermans kuvailee johtajuutta seuraavasti: johtajuus on 1) kehityskulkua, jonka kuluessa ihmiset ja ryhmät ohjautuvat johonkin suuntaan ja 2) ihmisiä, jotka toimivat tehtävissä, joissa tarvitaan ensimmäisen kohdan mukaista johtajuutta.<sup>4</sup> Asioiden ja ihmisten johtamista on verrattu seuraavassa taulukossa.

<b>Asioiden johtamisessa on tärkeä</b> strategiat rakenteet järjestelmät vakaus ja ennustettavuus	<b>Ihmisten johtamisessa on tärkeä</b> osaaminen ja sen kehittäminen innostaminen yhteiset tavoitteet muutos ja innovaatio
---	--

Taulukko 1. Asioiden ja ihmisten johtamisen vertailua.<sup>5</sup>

Johtajuus on ihmisten ja ryhmien innostamista ja ohjaamista. Sellaiset ihmiset pystyvät ilmaisemaan ja nostattamaan intoa yhteisiä tavoitteita ja päämääriä kohtaan. Johtaja kertoo, mitkä ovat tehtävät ja mistä asioista ollaan vastuussa. Johtaja selvittää, mitä hyvältä suoritukselta edellytetään ja näyttää, mitä hän odottaa. Hänen tulee kyetä ohjaamaan toisia jatkuvaan kehitykseen ja muutokseen sekä vastuun- ja riskinottoon. Johtajuudessa luotetaan esimerkin voimaan.

<sup>1</sup> Juuti (2005, s.36)

<sup>2</sup> Juuti (2005, s.27)

<sup>3</sup> Taylor (2004, s.61)

<sup>4</sup> Hermans (1995, s.65)

<sup>5</sup> Lämsä & Hautala (2004, s.207)

---

Ihmisten johtamisessa yrityskulttuuri tukee johtajan toimintatapoja ja taitoja. Lopputulokseksi on yleisesti melko onnistunut yhteistyö ja se näkyy myös tuloksissa.

### Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on viimeisten vuosien aikana ns. uusi nouseva tähti. Valmentavan johtamisen juuret ulottuvat, kuten nimestä voi päätellä urheiluun, jossa suorituksiin keskittyminen ja sen maksimointi ovat tärkein tavoite. On huomattu, että urheilumaaliman keskeisiä menetelmiä voidaan menestyksekkäästi hyödyntää yritysmaailmassa, jossa johtajasta onkin tullut valmentava johtaja.

Kansanen toteaa, että ”valmentavassa johtamisessa keskitytään oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön, jotta voitaisiin saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset. Tämä on valmentavan johtamisen ydin. Valmentava johtaminen on johtajan ja alaisten välinen tavoitteellinen ongelmaratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi”.<sup>1</sup> Valmentavan johtamisen tavoite on luova ongelmaratkaisu ja innovatiivisuus.

Ihminen on luova, kun hän tuntee itsensä vapaaksi ja toimintaympäristön henkisesti turvalliseksi. Siten valmentava johtaminen onkin haasteen edessä: miten edistää työyhteisön luovaa toimintaa. Varsinkin kehitysorganisaatioissa tiukka-pipoinen tulos- ja tavoitejohtaminen saattaa vahingoittaa luovaa energiaa, jota kyseinen organisaatio eniten tarvitsisi. Kummastuttaa, että perinteisesti luovuus on ollut organisaatiossa ongelmia aiheuttava häiriötekijä, joka on ollut vaaraksi laadulle ja suunnitelmallisuudelle. Siten luovuus on suljettu tuotekehitysosastolle. Nykyään luovuutta pidetään eräänä koko organisaation tärkeimmistä menestystekijöistä - itse asiassa se on yrityksen kilpailukyvyn perusedellytys.<sup>2</sup>

### ***4.3 Tunnejohtajan ominaispiirteet***

Tunnejohtaja voidaan tunnistaa ulkoapäin, sillä hänen yksinkertainen, tärkeilemätön ja luottavainen olemuksensa näkyy kauas. Tunnejohtajan ominaispiirteitä ei välttämättä voida tunnistaa heti, mutta sen huomaa aina jonkun ajan päästä. Tunnejohtajan kanssa on tavattoman helppoa päästää juttuun, sillä ylimielisyydelle ei löydy jalansijaa. Hänen nöyrä asenteensa

---

<sup>1</sup> Kansanen (2004, s.23)

<sup>2</sup> Pitkänen (2000, s.47)

jokaista vastaantulija kohtaan tekee hänestä kunnioitettavan ja luotettavan. Tunnejohtaja ei kuitenkaan ole täydellinen yli-ihminen, hänellä on terve maalaisjärki, vahva usko ja hyvä tahto.

Tunnejohtaja erottuu selvästi muista johtajista, sillä hänellä on erinomainen tunneäly. Hänellä on tarve kehittyä itse ja kannustaa myös toisia kehittymään. Jokainen ihminen kantaa sisällään oppimishimmettä – kykyä ja halukkuutta omaehtoiseen, itseohjautuvaan muodonmuutokseen.<sup>1</sup>

Tunnejohtaja on luonteeltaan utelias ja avoin uusille näkökulmille. Uteliaisuus tarkoittaa omien rajojen rikkomista ja ylittämistä, kurottamista kohti tuntematonta. Oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat kyseenalaistamalla nykyisiä rajoja. Tunnejohtaja uskaltaa asettaa rajat, koska hän itse uskoo niihin. Hän tietää, että oppiminen tapahtuu rajalla, rajojen kautta ja rajoja ylittämällä.<sup>2</sup>

Empaattisen johtajan tärkeimmät työkalut ovat hänen korvansa ja kuuntelemisen kykynsä. Tunnejohtajan ominaisuuksiin kuuluu suvaitsevaisuus, usko, luottamus, aito vuorovaikutus, läsnäolo, itseluottamus, kiitollisuus, innovatiivisuus.

#### **4.3.1 Suvaitsevaisuus**

Suvaitsevaisuus on tunnejohtajan tärkeä piirre. Suvaitsevaisuudella tarkoitetaan erilaisuuden ymmärtämistä, sallimista ja hyväksymistä. Suvaitsevalla johtajalla ei ole tarvetta jatkuvasti tuomita ihmisiä heidän erilaisuutensa takia, koska hän näkee erilaisuudessa etuja. Erilliset näkökulmat kumpuavat ratkaisuvaihtoehtoja ja näin luovuus pääsee kukkimaan. Suvaitsevaisuus on uteliaisuutta. Se on avoimuutta uudelle ja oudolle.<sup>3</sup> Suvaitsevassa ilmapiirissä jokaista ihmistä kannustetaan tuomaan esille oma erityinen, ainutkertaisuutensa.

Suvaitseva johtaja tarttuu heti rohkeasti epäkohtiin tai tilanteisiin, jossa syrjintä vaikka jossain muodossa tapahtuu. Juuti sanoo, että ”suvaitsemattomuus on seuraus pelosta, että ei enää löydä tutuille seuduille. Erilaisuuden torjuminen on viimeinen oljenkorsi, jonka avulla harhaileva ihminen yrittää tarttua johonkin tuttuun ja luotettavaan.”<sup>4</sup>

Toisen erilaisuuden sietäminen on itse asiassa oman erilaisuuden oivaltamista ja ymmärtämistä. Vain itsenäistynyt ihminen kykenee katsomaan tois-

---

<sup>1</sup> Saarinen & Lonka (2000, s.6)

<sup>2</sup> Saarinen & Lonka (2000, s.60)

<sup>3</sup> Juuti (2005, s.31)

<sup>4</sup> Juuti (2005, s.31)

---

ta riittävän etäisyyden päästä. Itsenäinen ihminen ei tarvitse toista oman arvonsa löytämiseen. Siksi hän ei enää käytä toista omiin tarkoituksiin ja niinpä hän kykene näkemään toisen sellaisena kuin tämä on.

Kun ihminen on sisältä vahvaa, hän pitää yhtä aikaa mielessään omat juurensa ja arvonsa, mutta kunnioittaa silti varsin erilaisia tapoja ja kulttuureja.<sup>1</sup> Suvaitsevaisuus tarkoittaa myös, että ihminen voi puheen tasolla olla eri mieltä jonkun ihmisen kanssa tai tunteen tasolla olla vihaisia ja pettyneitä hänelle. Siitäkin huolimatta suvaitseva ihminen voi arvostaa toista ihmisenä ja periaatteessa olla saman idean ja maailmakatsomuksen kannattajia kun hän.

### 4.3.2 *Itseluottamus*

Tunnejohtaja tuntee itsensä niin hyvin, että se synnyttää itseluottamuksen. Hän on hyväksynyt itsensä sellaisena heikkouksineen. Se on syvää luottamusta, että johtaja tietää mitä tekee ja miksi. Hellsten kuvailee itseluottamusta seuraavasti: ”Itseluottamus on pohjimmiltaan sitä, että tiedän tarkalleen kuka minä olen. Itseluottamus ei ole ominaisuus tai kyky joka olisi vain poikkeuksellisen lahjakkailla tai kyvykkäillä. Itseensä tutustuminen edellyttää emotionaalista rehellisyyttä ja nöyryyttä, nöyryyttä myöntää olevansa väärässä, vaikka tämä merkitsisi kasvojen menettämistä.”<sup>2</sup>

Vahva itseluottamus synnyttää luottamusta myös muissa ihmisissä. Johtajan heikko itseluottamus aiheuttaa luottamuspulaa, koska jos johtaja ei voi luottaa itsensä, miten hän voi luottaa myös muihin? Päinvastoin, miten toiset voivat luottaa johtajaan, jos johtaja ei luota itseensä. Heikko itseluottamus heijastuu herkästi johtajan vuorovaikutukseen, koska hän on jatkuvasti etsimässä hyväksyntää itsensä ulkopuolelta. Näin henkilö menettää itsenäisyyden ja tulee toisista riippuvaiseksi ja samalla haavoittuvaiseksi. On selvä, että jos ei ole varma itsestään, se aiheuttaa epävarmuutta muissakin.<sup>3</sup>

Johtaja, jolla on vahva itseluottamus, kykenee myöntämään virheensä ilman nöyryytyksen pelkoa. Tavallaan virheiden myöntäminen perustuu rohkeuteen myöntää toisille, että he ovat oikeassa. Sellainen johtaja tiedostaa myös sen, ettei hän voi tietää kaikesta kaikkea eikä ryhdy piilottelemaan osaamattomuutta. Siihen kykenee ainoastaan henkilö, jolla on erittäin vahva itseluottamus.

---

<sup>1</sup> Sarasvuo (1996, s.225)

<sup>2</sup> Hellsten (2001, s.135)

<sup>3</sup> Sarasvuo (1996, s.89)

Itseluottamukseen liittyy vahvasti henkilön itsetunto. Itsetunto vaikuttaa henkilön kykyyn myöntää ilman itsetuhoa heikkoudet ja samalla iloita omista vahvuuksista. Seuraavassa taulukossa tarkastellaan, miten lujan itsetunnon omaava yksilö eroaa heikon itsetunnon omavasta henkilöstä.

<b>Lujan itsetunnon omaava yksilö</b>	<b>Heikon itsetunnon omaava yksilö</b>
kunnioittaa itseään, arvostaa työtään ja pitää itsestään	ei arvostaa itseään, vaan mitätöi ja vähättelee
kestää kritiikkiä tiedostaen vahvuutensa ja rajansa	ei kykene vastaanottamaan kritiikkiä, vaan pelkää sitä
kestää kehumista	ei kykene vastaanottamaan positiivistakaan palautetta
luottaa toiseen ihmiseen	tarvitsisi jatkuvaa kehumista
kykenee ottamaan ja antamaan	omaa tarpeen kontrolloida toista
sallii toiselle oman reviirin	omaa tarpeen käyttää toista hyväkseen
kestää omaa seuraansa	ei kykene antamaan toiselle tilaa
suhtautuu aikuisen tavoin auktoriteetteihin	ei kykene olemaan yksin
hyväksyy realiteetit	ei kykene sopeutumaan elämän realiteetteihin
kykenee iloitsemaan toisen menestyksestä kateutta tuntematta	

Taulukko 2. Luja ja heikko itsetunnon vaikutukset käyttäytymiseen.<sup>1</sup>

Kuten voidaan huomata, lujan itsetunnon omaava henkilö on itsenäinen, kuin taas heikon itsetunnon omaava henkilö tarvitse jatkuvasti toisia oman itsetunnon kohottamiseksi. Tällainen riippuvuussuhde estää luottamuksellisen suhteen kehittymistä sekä itseensä että myös muihin. Tämä on oleellista, sillä ihmisillä on perustarve luottaa toisiin ihmisiin. Ihminen ei tahdo tulla petetyksi. Luottamisesta luopuminen on lapsuudessa opittu keino, jolla väistomaisesti suojataan itseään.

Luottamus kasvaa kokemuksesta - siitä, että on luotettavuutta. Luottamus on sitä, että luottaa johonkukaan tai johonkin tilanteissa, joille tyypillistä on epävarmuus. Johtajan sanaan täytyy pystyä luottamaan, joten johtajan kannattaa olla hidas lupaamaan liikoja ja vielä hitaampi syömään sanansa.

<sup>1</sup> Hermans (1995, s.79)

---

### 4.3.3 Kiitollisuus

Harvoin kiitollisuutta liitetään johtajan ominaisuuksiin, mutta tunnejohtaja on kiitollinen siitä, että hän saa tehdä rakastamaansa työtä. Kiitollisuus myös tarkoittaa, että johtaja hyväksyy saavutukset sellaisenaan, eikä ryhdy etsimään syyllisiä epäonnistumiseen.

Kiitollinen johtaja kokee myös epäonnistumiset tarpeellisina tulevaisuuden kannalta ja pitää oppimista menestymisen perustana. Hän ottaa epäonnistumiset vastaan tyynesti ja luottavaisesti – seuraavalla kerralla pyritään toimimaan vieläkin paremmin.<sup>1</sup> Myönteinen asenne on kiitollisen johtajan paras työkalu. Sellainen johtaja hyväksyy, että vaikeudet ja vastoinkäymiset kuuluvat ihmiselämään sen luonnollisena osana. Hän kokee tappionhetket oppimistilanteina ja kääntää ne lopulta voitoksi.

Kiitollisuuteen liittyy vahvasti henkilön kyky elää nykyhetkessä ja olla tyytyväinen siihen, mitä elämä tällä hetkellä tarjoaa. Joka päivä kohtaamme tyytymättömiä ihmisiä. Ainainen tyytymättömyys puolestaan aiheuttaa jatkuvaa mielipahaa. On helppoa yhtyä Sarasvuon ajatukseen, että ”tyytymättömyyden vähentäminen ei lisää tyytyväisyyttä, koska ruokahalu kasvaa syödessä.” Silti menestyksen tärkein mitta ei ole rahamäärä tilillä, vaan kiitollisuus, kyky haluta sitä, mitä saa. Moni saavuttaja ei ole menestyjä, koska on kroonisesti kiittämätön.<sup>2</sup>

Tunnejohtaja tarkkailee ajattelukulkuun - miten hän kokee tekemisen, antamisen ja vastaanottamisen. Onko ajatuksen sävy myönteisen-kiitollinen tai pikimmiten pakottava-velvollinen? On juuri näin, että onnettomien ihmisten täytyy, velvollisuudentuntoiset ihmiset voivat, kiitolliset ihmiset saavat – ja menestyvät ihmiset haluavat. Vaikka kyse on samasta asiasta, tulokset ja niiden synnyttämiseen liittyvä tekeminen eroavat toisistaan kuin yö ja päivä.<sup>3</sup>

### 4.3.4 Itsekuri ja ajattelevuus

Sana itsekuri aiheuttaa monelle epämiellyttäviä tunteita ja sotilaallisia askeettisia mielikuvia. Todellisuudessa tunnejohtajalla on enemmän itsekuria kuin toisilla. Tämä tarkoittaa että hän tekee asioita - erityisesti epämiellyttäviä - kiireettöminä hetkinä ilman ulkoista pakkoa, silloin kuin yleensä ihminen jättää ne tekemättä tai mieluummin siirtää niiden tekemistä.

Toisin sanoen itsekuri on kyky tehdä sitä, mitä kulloinkin pitää tehdä. Se on

---

<sup>1</sup> Kivimäki - Kuitunen (2000, s.38)

<sup>2</sup> Sarasvuo (1996, s.84)

<sup>3</sup> Sarasvuo (1998, s.91)

---

kyky valita se, mitä ei haluaisi valita. Se on sisäisen pakon synnyttämistä, ohjauspisteen kääntämistä ulkoa sisäpuolelle.<sup>1</sup> Usein itsekuri liittyy niinkin jokapäiväisiin asioihin kuin aikainen herätys tai itsensä fyysinen rasittaminen sekä toisen ihmisen kuunteleminen keskeytyksettä. Itsekurittomasta johtajasta tulee helposti olosuhteiden ja omien halujensa uhri. Sellainen henkilö ei kykene katkaisemaan kierrettä, joka väkisinkin johtaa itsetuhoon. Ilman itsekuria on melko mahdoton saavuttaa tavoitteita tai saada aikaan mitään arvokasta.<sup>2</sup>

Tavallaan itsekuri ja ajattelevuus ovat sidoksissa toisiinsa, koska ajatukset ohjaavat valintoja ja toimintoja. Sanotaan, että ihminen on sitä, mitä hän ajattelee. Ajatukset kertovat mitä tehdään seuraavaksi ja miksi, joten ajatuksilla on suurempi valta kuin uskotaan. Jokainen ajatus käyttää valtaa ajattelijaa nähden. Mikä ajatus ihmisellä onkaan – oma tai toisten, sokea tai terävä, tosi tai epätosi – sillä ajatuksella on vaikutus, myönnetään sitä tai ei.<sup>3</sup>

Itsekurista on hyötyä haitallisten tunteiden ja mielihalujen hallinnassa. Tässä suhteessa taitavat ihmiset pystyvät hallitsemaan mielihalujaan, ahdistavia tunteitaan ja pysyvät tyyninä, hyväntuulisina ja järkkymättöminä vaikeinkin aikoina. He pitävät päänsä kylmänä ja keskittyvät olennaiseen paineista huolimatta.

Sanontaa ”ajatuksia vilisee päässä” käytetään usein. Se on harhaanjohtava, ikään kuin ihminen ei pystyisi kontrolloimaan ajatuksiaan. Silti on totta, etteivät ihmisen ajatukset ole sattumavaraisia, vaan ne noudattavat tavanmukaisia uria, tiettyjä opittuja tapoja jäsentää asioita. Ajatukset ovat syy, elämä seuraus.<sup>4</sup> Niin kuin useampia asioita elämässä, niin myös ajattelua voidaan muuttaa. Muuttamalla ajatuksia voimme muuttaa valintoja ja sitä kautta elämää. Ihmiset etenevät automaattisesti siihen suuntaan, johon vallitsevat ajatukset osoittavat. Ihminen on sitä mitä ajattelee ja sen takia ihmisen kannattaa olla varovainen sen suhteen, mitä ajattelee, sillä ajatuksilla on taipumus toteutua.<sup>5</sup>

Itsenäinen ajattelu tarkoittaa enemmän kuin valmiutta olla eri mieltä toisten kanssa. Joka ajattelee itse, uskaltaa myös uskoa omiin arvoihinsa ja uskaltaa seistä sen takana, mihin arvojensa nojalla uskoo. Ihmisen arvot eivät kerro mitä ihminen tekee silloin tällöin, vaan siitä, mitä hän tekee enimmäkseen ja todennäköisemmin.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Sarasvuo (1998, s.70)

<sup>2</sup> Sarasvuo (1998, s.71)

<sup>3</sup> Saarinen & Lonka (2000, s.136)

<sup>4</sup> Sarasvuo (1998, s.53)

<sup>5</sup> Kauppinen (2002, s.13)

<sup>6</sup> Sarasvuo (1996, s.179)

---

### 4.3.5 Vuorovaikutustaito

Vuorovaikutustaito on tunnejohtajan tärkein työkalu. Se on kyky viestittää, kuunnella ja vastaanottaa toisten sanomia. Toisin sanoin tunnejohtaja on kuin tutka, joka vastaanottaa ja ymmärtää viestejä. Vuorovaikutus on välittämistä, kuuntelemista ja läsnäoloa. Välittäminen on osa vuorovaikutusta, koska ilman aitoa kiinnostusta toista ihmistä kohtaan, ei voi syntyä välittämisen ilmapiiriä. Välittäminen tarkoittaa kuuntelemista ilman keskeytyksiä, se on läsnäoloa ja toisen ihmisen ymmärtämistä.

Dunderfelt kuvailee välittämistä seuraavasti: ”Thanteellista toimintaa on se, että ihminen pysyy sisäisesti hiljaa ja tarjoaa toiselle omaa läsnäoloa. Hän tarjoaa toiselle sisäisen kuuntelemisen tilan, jossa hänen sanansa saavat aikaa ja hänen ideansa tulevat vastaanotetuksi, ilman arviointia, kritiikkiä tai vähättelyä. Tämä kuuntelemisen tila on itse asiassa hyvin terapeutin. Puhuja kokee tulevansa hyväksytyksi ja arvostetuksi, koska intuitiivinen kanava on auki ja henkilö kokee suoraa arvostusta.”<sup>1</sup>

Ymmärtämiseen liittyy eräs mielenkiintoinen seikka: ymmärtämällä ensin toisia, saat muut vastavuoroisesti ymmärtämään itseään. Aito mielenkiinto on paras tapa saada ihmiset kiinnostumaan itsestään. Ihmiset reagoivat positiivisesti ihmisiin, jotka ovat vilpittömästi kiinnostuneita heistä.<sup>2</sup>

Kuuntelemisen kautta johtaja oppii tuntemaan toisia ihmisiä ja näin voi luoda mielikuvan siitä mitä toinen tuntee ja millaiset ovat hänen tarpeensa. Se on arvokasta tietoa, sillä aina voidaan ihmiselle antaa sen minkä hän tarvitsee. Juuti on sitä mieltä, että ”ihmisiä kannattaa kuunnella ikään kuin hänen sanansa olisivat kultajyviä, joiden putoilemista kannattaa odottaa.”<sup>3</sup> Loppujen lopuksi ihmisen oma käyttäytyminen, ei toisten, ratkaisee kuinka hyvin rakennetaan ja ylläpidetään ihmissuhteita.

### 4.3.6 Usko

Uskosta, niin kuin kiitollisuudestakin, puhutaan harvemmin johtajuuden yhteydessä. Usko kuin vaikuttaa epämääräiseltä harhalta, joka kuuluu enemmän naistenlehtien sivulle. Tunnejohtajan henkinen vahvuus saa alkunsa uskosta - uskosta ihmisiin, parempaan huomiseen ja tulevaisuuteen. Sitä voidaan ilmaista myös sanoilla myönteisyys, mutta uskon voima tulee esille parhaiten silloin kuin vastoinkäymiset ovat kovimmillaan. Ilman uskoa ei ole toivoa, ja kuin ei ole toivoa, ei ole enää mitään jäljellä.

---

<sup>1</sup> Dunderfelt (2001, s.56)

<sup>2</sup> Levine (1994, s.80)

<sup>3</sup> Juuti (2005, s.52)



Usko on syvimmiltä luottamusta elämää kohtaan, se on luottamusta omiin arvoihin, valintoihin. Uskolla tarkoitetaan sitä, että ihminen toimii arvojensa ilmaisemalla tavalla, siis siitä käsin mikä on oikein.<sup>1</sup>

Ilman uskoa ihmisellä on pula luottamuksesta. Luottamattomuus nakertaa sitkeästi voimia ja energiaa sekä johtaa uupumukseen, jopa masennukseen. Ilman uskoa ihminen lannistuu ja lakkaa yrittämästä. Tiesuu kiinnittää myös huomiota uskon voimaan: ”kun ihmisellä on uskoa ja tahtoa, hän voi omalla toiminnallaan tehdä valtavia tekoja, siirtää vaikka sitten kokonainen vuori.”<sup>2</sup>

Usko synnyttää kantavan voiman, johon elämän epävarmemmassakin tilanteessa voi nojata luottavaisiin mieliin. Tarve hallita ja kontrolloida kertoo juuri uskon puutteesta. Tunnejohtaja uskoo ihmisiin, että jokainen ihminen halua antaa parhaansa ja kehittyä, kunhan vain luodaan oikeat olosuhteet.<sup>3</sup>

#### 4.3.7 Läsnaolo

Tunnejohtaja elää nykyhetkessä, mikä tarkoittaa, että hän on aina läsnä. Läsnaolo tarkoittaa sataprosenttista paneutumista nykyhetkeen, käsillä olevaan toimintaan tai tilanteeseen. Silloin henkilö on puhdistanut mielen harhoista ja muista häiritsevistä tekijöistä, joka ilmenee koskettavana seesteisyyden tunteena. Läsna olleessa ihminen paneutuu täysin siihen, mitä on tekemässä – suuntaa kaiken huomionsa siten, että tietoisuus sulautuu täysin tekoihin. Keskittyminen on niin täydellistä, että ihminen tajuaa vain tehtävänsä välittömästi vaikuttavat seikat ja menettää ajan- ja paikantajun.

Läsnaolo on ihmisen sisäinen asenne ja se edellyttää tietoista virittäytymistä käsillä olevaan tilanteeseen. Se on puhtaasti psyykkistä toimintaa. Mielenkiintoista on se, että ihminen pystyy intuitiivisesti aistimaan toisen virittäytymisen tilan. Hän voi katsoa toista suoraan silmiin ja puhua mukavia, mutta jos ihminen ei ole sisäisesti läsnä, tilanteen koetaan epämiellyttäväksi jopa valheelliseksi.

Vuorovaikutuksessa läsnaolo ilmenee aitona ja vilpittömänä kiinnostuksena. Jokainen on ollut tilanteessa, jossa kuuleminen ja kuunteleminen ei ole vilpittöntä, sillä joko puhelu katkaisee sen, tai toisen – kuuntelijan katse liukuu levottomasti papereihin tai kelloon. Kuunteleminen edellyttää mielen, ajan ja paikan puhdistamista kaikesta muusta. Aidossa kuuntelemisessa yhdistyy rauhallisuus, rohkaiseva kysymys ja puhuttelu liittyneenä suoraan katsekontaktiin ja rohkaiseviin eleisiin.<sup>4</sup> Niistä pienistä elementeistä muodostuu vilpittömän läsnaolo kokonaisuus.

<sup>1</sup> Saarinen & Lonka (2000, s.90)

<sup>2</sup> Tiensuu (2004, s.43)

<sup>3</sup> Kansanen (2004, s.33)

<sup>4</sup> Palmu (2003, s.87)

---

#### 4.4 Tunnejohtamisen tavoitteet

Tunnejohtamisen tavoitteita ei yleensä kirjata liiketoimintasuunnitelmaan, tuskin niitä löytyy yrityksen kotisivuilta. Tunnejohtamisen tavoitteet eivät ole käsin koskettavissa eivätkä mitattavissa perinteisessä mielessä. On todella haastavaa tavoitella mielenrauhaa ja onnellisuutta, koska niiden määrittely on abstraktia ja subjektiivista. Silti molempien tavoittelu organisaatiossa johtamisen tasolla on mahdollista ja jopa suositeltavaa, sillä mielenrauhalla kuin myös onnellisuudella on taianomainen vaikutus työsuorituksiin ja -saavutuksiin, työssä viihtymiseen sekä työilmapiiriin.

Mielenrauha on jokaisen ihmisen syvin ja lopullinen tavoite. Mielenrauha on sitä, että voi hyvin mielin lopettaa työpäivän, koska on tehnyt työnsä hyvin ja antanut itsestään sata prosenttia. Sarasvuo kuvailee mielenrauhaa seuraavasti: ”Mielenrauha syntyy, kun tekee asioita, jotka tietää arvokkaaksi. Mielenrauha on luonnollinen seuraus siitä, ettei tee asioita, jotka ovat vastoin omia arvoja, tavoitteita ja identiteettiä.”<sup>1</sup>

Ihminen kokee olevansa onnellinen, kun hän on tyytyväinen itsensä, omaan panokseensa sekä saavutuksiinsa. Kun ihminen tietää tekevänsä työnsä hyvin, siitä syntyy itseluottamus ja se vaikuttaa voimakkaasti henkilön itsetuntoon ja itsearvostukseen. Tiensuu on pannut merkille, että ”itsearvostus ja itseluottamus syntyvät kun ihminen oivaltaa omat vahvuutensa, kun hän saa muilta positiivista palautetta ja kokee onnistumista. Niiden kasvu tuottaa positiivisen onnistumisen kierteen.”<sup>2</sup>

Onnellisuuden tavoittelu pitää sitoa tuottavaan tekemiseen eli pyrkimys on olla onnellinen työtä tehtäessä.<sup>3</sup> Mielenrauhasta ja onnellisuudesta on luotava uskalias, innostava, konkreettinen tavoite, joka tempaisee ihmiset mukaansa viimeistä yksilöä myöten. Mielenrauhan tavoittelu on pitkäaikainen prosessi, joka kuitenkin voidaan käynnistää heti, sillä kysymys on asennoitumisesta eikä prosessien tai resurssien reorganisoinnista. Vaikka mielenrauhan tavoittelu sellaisena kuulostaa monelle hassulta, melkein epätodennäköiseltä, niin tunnejohtajan usko ja määrätietoisuus auttaa pysymään tavoitteessa. Loppujen lopuksi elämä avautuu niille, jotka tietävät minne ovat menossa.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Sarasvuo (1996, s.86)

<sup>2</sup> Tiensuu (2004, s.25)

<sup>3</sup> Tiensuu (2004, s.22)

<sup>4</sup> Taylor (2004, s.39)

---

## 4.5 Tunteet työkaluna

Johtaminen sinänsä on läpi aikojen perustunut viileään ajatteluun ja tosiasioihin. Tunteiden tuominen työpaikoille on ollut hyvän tavan vastaista ja paheksuttua. Tunteista puhuminen ei ole ollut trendikästä, mutta pikkuhiljaa tämäkin on muuttumassa. Ihmisten johtaminen on väkisin tuonut mukaansa tunteita ja niiden kohtaamisessa ollaan melkein avuttomia. Johtajan viileys voi aiheuttaa tunnemyrskyjä sekä johtajassa itsessään että myös henkilökunnassa. Silti tunteet ovat luonnollinen osa elämää, se on juuri se, mikä tekee elämästä nautittavan ja värikkään.

Usein ihmiset unohtavat, että tunteet merkitsevät elämää. Monelle tunteet voivat olla esteeksi elämästä nauttimiseksi tai sitten tunteet voivat olla ihmisen paras työväline hyvän elämän rakentamisessa. Oleellista on se, miten taitavia tunteiden käsittelijöitä ihminen on. Omien tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen lisää sisäistä voimaa ja itseluottamusta. Tunteiden tunnistaminen antaa ihmiselle vapauden päättää myös olla tekemättä niiden voimalla mitään.<sup>1</sup>

Saarinen ja Kokkonen ovat huomanneet, että ”ihmisten ongelmana onkin usein omien tunteiden ristiriitaisuus ja kulttuurimme järkiperaisyys, joka ohjaa meitä rationaalisuuden ja täydellisen hallinnan harhaan. Näin ohitamme helposti omat ja muiden tunteet. Tätä järkiperaistämisen taipumusta kuvastaa hyvin lajillemme annettu nimi ”homo sapiens” (viisas ihminen), joka viittaa vain älyymme. Mitä tiedostavampia ja tasapainoisempia olemme suhteessa tunnemaailmamme, sen helpompaa meidän on kohdata omia ja toisten ihmisten tunteita ja erilaisia ympäristöstä nousevia tilanteita.”<sup>2</sup>

Goleman puhuu ”tunnetaloudesta, joka on meitä ympäröivien tunnevaihtojen summa. Voimme pienillä tai suurilla keinoilla parantaa toistemme oloa tai tehdä sen todella kurjaksi aina kun olemme tekemisissä toistemme kanssa. Tämä toiminta on enimmäkseen näkymätöntä, mutta siitä saattaa olla valtavasti hyötyä liiketoiminnalle ja yrityksen ilmapiirille.”<sup>3</sup>

Ihmiset eivät yleensä kerro tunteistaan sanoilla, sen sijan viesti välittyy muiden sanattomien keinojen avulla. Taito tulkita non-verbaalisia pieniä vihjeitä perustuu yksinkertaisimpiin tunnetaitoihin, etenkin itsetuntemukseen ja itsekuriin. Jos ihminen ei ymmärrä omia tunteita – tai pysty hallitsemaan niitä – hän ei voi tajuta muidenkaan mielialoja.

Tunteiden työstäminen pitäisi alkaa itsestään, koska omien tunteiden arviointi ja työstäminen luovat perustan itsetuntemukselle. Miksi vihastun?

---

<sup>1</sup> Tiensuu (2004, s.80)

<sup>2</sup> Saarinen & Kokkonen (2003, s.26)

<sup>3</sup> Goleman (1997, s.197)

---

Miksi suutun? Miten selitän kateuden tunteen tai mikä tekee onnelliseksi? Päinvastoin kuin usein uskotaan, ihminen voi päättää mitä hän tuntee tai miten hän reagoi tai suhtautuu tilanteeseen.

Omien tunteiden työstäminen johtaa vapauteen valita mitä kulloinkin tuntee ja miten reagoi. Tämä vapaus päättää omista tunteista johtaa siihen, että myös elämä muuttuu, koska tunnelataus ja suhtautuminen ovat muuttuneet. Tunteet muuttavat ratkaisevasti elämän laatua, ei tiedonmäärä.<sup>1</sup> Kaikille vahvoille tunteille on ominaista voimakas halu toimia, jonka hallitseminen on tunneälyn perustaa.<sup>2</sup>

Tunteet luovat tulkintoja ja mielikuvia. Tunteita luonnehtii niiden tapa tarttua, esimerkiksi jonkun pahantuulisuus voi pilata toisen hyvän fiiliksen tai päinvastoin. Muutoksien kielteinen tunnelataus johtuu siitä, ettei ihminen hallitse tunteita vain päinvastoin tunteet hallitsevat ihmistä.

Muutokset koetaan uhkana ja uhan tunneväylä on pelko. Joten muuttaakseen tunnelatausta ei pitäisi keskittyä muutoksessa ainoastaan siihen, mitä ollaan menettämässä vaan siihen, mitä voidaan saada tai saavuttaa. Tämä on tärkeä mielenhallintateknikka. Jokainen voi keskittyä siihen, mitä haluaa, jos vain tarpeeksi voimakkaasti halua. Se edellyttää huomion siirtämistä pois siitä, mitä ollaan menettämässä.<sup>3</sup>

Tunnejohtajan työkaluina ovat tunteet sekä omat että toisten tunteet. Tunteiden käsittelemisen edellytys on johtajan tunneäly eli herkkyyys ymmärtää sekä vastaanottaa tunteita. Mitä taitavampi ihminen on ymmärtämään omia mielialoja, sitä paremmin hän osaa tulkita toisten tunteita. Kanssaihminen tunteiden havaitseminen ilman sanoja on empatian ydin. Empatia on ihmisen sosiaalinen tutka.<sup>4</sup> Eli empatiassa kysymys on tasapainoisesta kokonaisuudesta, jossa omat sekä toisten tarpeet ja toiveet ymmärretään ja otetaan huomioon.

Voidaankin sanoa, että tunnejohtajan tunneäly on ratkaisevassa roolissa luotaessa suhteita muihin. Tämä tunnesilta perustuu itsetuntemukseen, uteliaisuuteen, viestintään. Itsetuntemus varmistaa suhdetta omin tunteisiin ja käytökseen sekä säätelee tajua sisäisestä kontrollista. Uteliaisuus siivittää uusiin ratkaisuihin, kehitykseen ja luovuuteen. Viestintäkyky luo tasapainon ajatuksien ja tunteiden vaihdannasta.

Asenteilla ja arvoillakin on voimakkaat tunnelataukset ja voidaan sanoa, että mitä voimakkaampi on tunnelataus, sitä tärkeämmästä ja pysyvämmästä

---

<sup>1</sup> Sarasvuo (1996, s.205)

<sup>2</sup> Goleman (1997, s.182)

<sup>3</sup> Sarasvuo (1996, s.123)

<sup>4</sup> Goleman (1999, s.161)

---

asenteesta tai arvosta on kysymys. Goleman sanookin, että ”ihmisen elämän arvot eivät ole yleisiä periaatteita vaan läpeensä tuttuja uskontunnustuksia, jotka eivät ole yleensä ilmene niinkään sanoina kuin tunteina. Arvoistamme riippuu, mikä meitä liikuttaa, mikä herättää meissä myönteisiä tai kielteisiä tunteita.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Goleman (1999, s.76)

---

## 5 Tunnejohtamisen vaikutukset

Jokainen johtaja vaikuttaa ympäristöönsä omalla johtamistyyllillään. Johtaminen kuten aiemmin todettu, on vuorovaikutusta ja vaikuttamista, joten tulokset ovat aina johtamistyylin mukaisia. Tunnejohtamisen tavoitteet ovat mielenrauha ja onnellisuus, joten seuraavassa tarkastellaan miten tunnejohtaminen tavoitteiden kautta vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen, hyvinvointiin sekä yrityskulttuuriin ja sitä kautta yrityksen menestykseen.

### 5.1 Sitoutuminen motivoinnin sijasta

Kesällä 2005 kansainvälinen henkilöstöratkaisuja tarjoava firma MPS Finland Consulting Oy teetti tutkimuksen, jonka mukaan Suomessa johtamisen tärkeimmäksi tulevaisuuden haasteeksi nähtiin henkilöstön sitoutuminen ja motivointi. Sen lisäksi tutkimuksessa selvisi, että Suomessa henkilöstön sitoutumien yrityksiin on laskenut enemmän kuin muissa tutkimusmaissa.<sup>1</sup>

Tunnejohtajan korkea työmoraali ja motivaatio tulevat sisältäpäin ja ne saavat alkunsa sitoutumisesta tavoitteisiin. Tunnejohtajan intohimo työhön on tarttuva, sillä hänen into ja sitoutuminen tehtäviinsä on samalla nöyrä ja mukaansatempaava. Tunnejohtajalla on luontainen kyky luoda ympärilleen kannustava, erilaisuutta tukeva, luova innostuksen ilmapiiri. Tämä ei siis ilmene siitä mitä johtaja sanoo, vaan se ilmenee hänen käytöksestä, ymmärtävyydestä ja suvaitsevaisuudesta. Taylor kehottaakin johtajaa olemaan ja toimimaan esimerkkeinä – ”hänen on elettävä, hengitettävä ja toimittava yhteisten arvojen mukaistesti, jotta syntyy lojaalisuus.”<sup>2</sup>

Johtajan luontainen huolenpito muista ryhmän tai työporukan jäsenistä, herättää luottamusta, luo turvallisuutta ja antaa uskoa parempaan huomiseen. Tällaisessa ilmapiirissä kaikkien organisaation jäsenten parhaat puolet pääsevät esille ja tavoitteiden saavuttamisessa tuetaan toisiaan. Toisin sanoen hyvä panee hyvän kiertämään. Johtaja luo perustan työpaikan hengelle ja sitä kautta vaikuttaa työhön sitoutumisen asteeseen.<sup>3</sup>

Tunnejohtajan toiminta on tavoitteellista, hänen innostus ja intohimo on myös sidottu päämääriin. Tunnejohtajan päämääräksi on hänen unelma, joka siivittää hänet eteenpäin myös vaikeina hetkinä. Nykyään yritysmaailmassa puhutaan usein visiosta, joka on tavallaan unelma -sanon synonyymi.

Vision voimaa on vähätelty tai se on yksinkertaisesti muotoiltu sellaiseen

---

<sup>1</sup> MPS:ltä laajaa ... 2005

<sup>2</sup> Taylor (2004, s.60)

<sup>3</sup> Juuti (2005, s.20)

---

sanamuotoon, että alkuperäinen tarkoitus on hävinnyt. Tunnejohtaja uskalltaa puhua yhteisestä unelmasta, jonka jokainen organisaation jäsen voi tuntea omaksi. Palmu korostaa, että ”hyvä unelma edistää sitoutumista, antaa voimia strategioiden toteuttamiseen ja keskittää huomion kaikkein tärkeimpiin ja olennaisimpiin asioihin.”<sup>1</sup> Unelmien saavuttaminen edellyttää tappioiden hyväksymistä ja usein jostakin luopumista. Kuitenkin tappioiden hetkellä tunnejohtaja ei epäröi sitä, mitä he ovat tekemässä eivätkä vastoinkäymiset vaikuttaa nakertavasti johtajan uskoon. Päinvastoin - hankaluudessa tunnejohtajan kykenee näkemään elämän tarjoamia mahdollisuuksia.

Tunnejohtajat ovat intohimoisia, he suorastaan rakastavat kaikkia elämän tarjoamia mahdollisuuksia ja sitä mitä tekevät. He kykenevät siirtämään intohimonsa seuraajilleen antaen niille toivoa ja inspiraatiota.<sup>2</sup> Ryhmässä jokainen jäsen vastaa omasta tehtävästä ja kehityksestään, keskenään toisiaan tuetaan ja kannustetaan. Näin luodaan suotuisat olosuhteet tavoitteiden saavuttamiselle ja henkilökohtaiselle kehitykselle. Ryhmän jäsenet ovat tunnollisia, he tekevät työnsä huolella ja järjestelmällisesti sekä pitävät sen minkä lupasivat.

Ihmisillä on tapana toimia, niin kuin ne haluavat. Miten saadaan ihmiset ehdoitta haluamaan ja toimimaan yhteisen unelma eteen? Avainsanoiksi muodostuvat yhteinen unelma ja siihen samastuminen. Kokevatko kaikki organisaation jäsenet unelman tai vision omaksi ja pystyvätkö he samastumaan siihen. Taylor sanoo, että ”ihmiset tekevät parhaansa vain jos he haluavat tehdä niin. Porkkanat ja kepit voivat olla avuksi, mutta elleivät ihmiset päättä antaa kaikkeaan, he vain eivät tee sitä. Jotta he tekisivät tämän päätöksen, heidän on samastuttava vahvasti organisaationsa ja toistensa kulttuuriin, arvoihin ja visioon. Mitä vahvempi tämä samastuminen on, sitä antoisampi suhde, sitä parempi yhteisymmärrys ja sitä vahvempi side muodostuu yrityksen ja sen henkilöstön välille.”<sup>3</sup>

Syvimmältä jokainen ihminen haluaa tehdä hyvää ja olla hyväksytty. Hän haluaa onnistua työssään sekä käyttää kykyjään mielekkäällä tavalla. Jokainen ihminen haluaa kehittyä merkityksellisiä tehtäviä tehden. Tämä on se myönteinen mahdollisuus, joka perinteisessä johtamisessa useimmiten unohdetaan.<sup>4</sup> Voidaankin sanoa, että tunnejohtamisessa käytetään sitoutumista motivoinnin sijasta. Sitoutuminen on ihmisen sisäinen kyky motivoida itseään. Kysymys ei ole ulkoapäin tulevasta energiasta, vaan sisäisen tarkoituksen, kiinnostuksen ja ymmärryksen virittämisestä. Sitoutuminen on rakkausperäinen tunne.

---

<sup>1</sup> Palmu (2003, s.45)

<sup>2</sup> Hermans (1995, s.164)

<sup>3</sup> Taylor (2004, s.60)

<sup>4</sup> Juuti (2005, s.165)

## Palaute

Palautteella on oleellinen rooli sitoutumisessa ja suunnan näyttämisessä. Palautteeseen liittyy toki erilaisia tunteita niin myönteisiä kuin kielteisiä. On selvä, että ilman palautetta ihminen ei yksin pysty arvioimaan suoritustaan. Hän ei tiedä esimerkiksi työkavereiden mielipidettä kyseisestä asiasta. Ilman palautetta ihminen hapuilee pimeässä, hänellä ei ole aavistustakaan, mitä pomo ja työtoverit hänestä ajattelevat, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ongelmat pahenevat ajan myötä.<sup>1</sup>

Johtamisessa on aina kysymys vuorovaikutuksesta, joten myös johtaja tarvitse palautetta. Tunnejohtaja on kiitollinen palautteesta, sillä hänen tärkein tehtävä, ihmisten palveleminen, edellyttää jatkuvaa kehitystä ja hionta. Tunnejohtamisen edellytys on juuri se, että johtaja haluaa ja kestää kuulla häneen kohdistuvaa kritiikkiä.

Tunnejohtaja työstää sisäistä minäänsä jatkuvasti ja palaute on ainut keino saada selville miten työstäminen on onnistunut. Itse asiassa tunnejohtaja suhtautuu kritiikkiin melko rauhallisesti, sillä täydellisyyden ja isommaksi kasvamisen tavoittelu on muuttunut päinvastaiseksi. Tunnejohtaja on hyväksynyt heikkoudet ja oman keskeneräisyyden eikä hän yritä peitellä niitä. Hänen kasvu palautteen kautta on kasvu pienemmäksi – kasvu kohti itsetuntemusta.

Myönteisellä palautteella on kaksi varsinaista tarkoitusta. Ensinnäkin jotta ihminen voisi saada mielenrauhan, hyvin tehdystä työstä. Toiseksi jotta ihminen tietää, että hänen panosta arvostetaan ja kunnioitetaan. Suomalaisessa kulttuurissa kehujen jakaminen ja kiitoksien antaminen sekä vastaanottaminen koetaan usein kiusalliseksi. Kiitokset vastaanotetaan hiljaa, ilon ja riemun peittäminen varastaa ikään kuin show'n. Ihmisten heikosta itsetunnosta johtuen vältetään katsekontaktia ja hymyillään harvoin. On helpompi olla antamatta kiitosta, koska sitä ei osata luontevasti ottaa vastaan. Tällä on kuitenkin kaksinkertainen kielteinen vaikutus – ihmiset ei ota vastaan muiden aitoja kohteliaisuuksia ja heistä tuntuu, että heidän myönteiset kommenttinsa paiskataan heille takaisin vasten kasvoja.<sup>2</sup>

## **5.2 Hyvinvoinnin kohottaminen**

Tunnejohtamisen pitkän aikavälin tavoite on synnyttää hyvinvointia. Hyvinvointia ei voi syntyä ellei johtaja koe mielenrauhaa ja onnellisuutta. Johtaja ei voi antaa eikä jakaa mitään sellaista, mitä hänellä itsellään ei ole. Hyvinvointi saa alkunsa uskosta ja luottamuksesta ihmisiin. Jokaisen johtajan on

---

<sup>1</sup> Goleman (1997, s.190)

<sup>2</sup> Taylor (2004, s.44)



---

luotettava että jokainen ihminen perimmältä haluaa onnistua työssään. Ihmiselle on luontaista tehdä jotakin hyvää ja arvokasta sekä tuntea olevansa hyväksyty. <sup>1</sup>

Hyvinvoinnissa usein kysymys on jakamisen ja olemisen taidosta. Ensimmäinen, jakamisen taito, tarkoittaa ihmisen halua ja kykyä palvella toisia ja jakaa sitä mitä itsellään on runsaasti, kuten iloa, varmuutta, turvallisuutta jne. Eikö olekin niin, että se joka palvelee toistaan, vahvistuu samalla myös itse? <sup>2</sup>

Oleminen on ihmisen luontainen kyky olla läsnä nyt, sillä elämä toteutetaan nyt eikä huomenna tai eilen. Oleminen luo mielenrauhaa, sillä ihminen tuntee yhteenkuuluvuuden tunnetta itsensä kanssa. Hän ei tarvitse olemista varten lupaa toisilta eikä hän kerjää huomiota. Ihminen vain on. Nykyhetken merkitys kasvaa, kun muodostuu uusi käsitys siitä, mikä oikeastaan on tärkeä. Tiensuu panee merkille, että ”olemisen myötä ihminen kykenee kokemaan itsensä uudella tavalla. Se antaa mahdollisuuden miettiä nykyisen toiminnan mielekkyyttä ja tehtyjen valintojen oikeellisuutta. Oleminen on nykyajan työelämässä laiminlyöty, se on oikeastaan kiellettyä.” <sup>3</sup> Olemisen laiminlyönti aiheuttaa sen, että yhä enemmän työpaikoilla kohdataan hyvin ”kiireisiä” ihmisiä, sillä työtehtävien vaatavuustaso ja suorituskeskeisyys lisäävät paineita ja kiirettä. Olemisen kieltäminen kertoo työpaikan vääristyneestä arvomaailmasta, jossa arvostettuja ovatkin sellaiset henkilöt, joiden kalenterissa ei yksinkertaisesti ole aikaa.

Myös yhdessä oleminen on taito ja se on henkisen kasvun kysymys. Henkisesti kypsillä ihmisillä on yleensä mukava yhdessä. Heillä ei ole tarvetta tuomita toisia tai hyökätä muita ihmisiä vastaan. He kykenevät työstämään itse omat ongelmansa. Heille yhdessä oleminen on mahdollisuus kokea jotain hyvää. Yhdessä oleminen tarkoittaa onnistunutta kohtaamista, jonka edellyksenä toimii kunnioitus sen alkuperäisessä merkityksessä. <sup>4</sup>

Yhdessä olemisesta on kehittynyt taitolaji ja sillä on erityinen vaikutus työpaikalla vallitsevaan ilmapiiriin. Ilmapiiri vaikuttaa ihmisen työkykyyn ja työn mielekkyyteen. Tuottavuuden ja työilmapiirin välillä on suoraviivainen positiivinen riippuvuus; korkea tuottavuus ja hyvä ilmapiiri esiintyvät yhdessä, samoin kuin matala tuottavuus ja huono työilmapiiri. Tuottavuuden kasvun edellytys on työntekijä, ihminen joka voi hyvin. Työntekijöitä ei tulisi enää nähdä kuluina vaan lisäarvon ja tuottavuuden tekijöinä, joille tulee luoda edellytykset toimia luovalla ja tuottavalla tavalla. <sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Juuti (2005, s.49)

<sup>2</sup> Sarasvuo (1996, s.82)

<sup>3</sup> Tiensuu (2004, s.37)

<sup>4</sup> Tiensuu (2004, s.115)

<sup>5</sup> Tiensuu (2004, s.24)

Hyvinvoinnissa siis kysymys on kunnioituksesta itseään sekä toisia kohtaan. Se tarkoittaa, että henkilö kokee olevansa arvokas ja suhtautuu samalla tavalla myös muihin. Kunnioittaen ja arvostaen itseään, henkilö ei runtele itseään ylitöillä eikä laiminlyö fyysistä sekä henkistä hyvinvointia. Kysymys on jokaisen sisäisestä johtajuudesta, joka pitää elämän tasapainossa ulkoisista tekijöistä huolimatta. Elämää ei pidä suorittaa, vaan elämästä pitää osata nauttia. Buddhan kerrotaan sanoneen, että onnellisuuteen ei ole tietä; onnellisuus on tie. Onnellisuuden voidaan siten ajatella olevan asia, jossa prosessi on itseisarvo. Onnellisuuden saavuttaminen ei ole välttämättä helppoa, mutta se voi olla kiva ja antoisa matka.<sup>1</sup>

Elämän suorittaminen johtaa usein kiireisiin ja sitä kautta stressiin. Stressi syntyy, kun vastustaa olosuhteita, tilanteita tai huolehti asioista johon henkilö ei voi vaikuttaa. Ehkäpä juuri siksi pitäisi lopettaa taistelu ns. tuulimyllyjen vastaan, hyväksyä tosiasiat ja rentoutua. Tämä ei ole loppujen lopuksi vaikea, mutta kun tapojen muuttaminen, oikeastaan niistä poisoppiminen vaatii itsekuria. Niin hassulta kuin se kuulostaa, huomattessaan syyn muuttaa käyttäytymistään ihminen ei useinkaan lopulta muuta mitään itsestään, vaan pitäytyy vanhaan. Oli vanha käyttäytymisuomaa kuinka älytön tahansa, se jollakin tavalla on tuttu, kotoinen ja loppujen lopuksi paras.<sup>2</sup>

### ***5.3 Yrityskulttuurin vaikutukset***

Jokaisessa yrityksessä vallitsee yritykselle ominainen kulttuuri. Yrityskulttuuri on ainutlaatuisten henkisten voimien vaikutuksen kokonaisuus, joilla ohjataan ihmisten jokapäiväistä käyttäytymistä tai toimintaa organisaatiossa. Yrityskulttuuri kuvailee kaiken muun ohella myös sitä moraalialueita ja etiikkaa, jotka yrityksessä ovat vallalla.<sup>3</sup>

Monesti yrityksissä puhutaan yhtä, mutta todellisuudessa asiat ovat aivan toisin. Tällainen yrityskulttuuri synnyttää kaksoismoraalin, joka nakertaa melko tyhjentävästi uskoa ja luottamusta yrityksen arvoihin. On myös yrityksiä, jossa ei saa olla haavoittuvainen eikä saa epäonnistua. Syyllisyyden tunteille perustuva kulttuuri masentaa ihmisiä. He eivät saa olla sellaisia kuin he todellisuudessa ovat, heidän täytyy tuoda esille vain hyvät puolet itsestään. Omien heikkouksien piilottaminen johtaa herkästi pahoinvointiin. Ihmiset joutuvat koko ajan olemaan varuillaan ja miellyttämään muita. Tällaisella työpaikalla ihmiset eivät voi koskaan olla varmoja siitä, hyväksytäänkö heidät vai ei.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Tiensuu (2004, s.35)

<sup>2</sup> Saarinen & Lonka (2000, s.48)

<sup>3</sup> Hermans (1995, s.135)

<sup>4</sup> Juuti (2005, s.120)

---

Yrityskulttuurin perusta saa alkunsa johtajasta, hänen arvoista, tavoista ja käyttäytymisestä. Tunnejohtaja tuo omat uskomuksensa mukaan yritykseen ja niiden vaikutusta ei voi olla huomaamatta. Tunnejohtaja jalostaa ihmisten arkikokemuksia yrityskulttuuriin, joita ihmisillä on helppo tuntee omaksi ja samastua siihen.

Yrityskulttuuriin on sidottu usein erilaisia tarinoita, jotka ovat syntyneet itse yrityksen sisällä ja joiden kannustavaa vaikutusta voidaan arvioida vaikeiden tilanteiden jälkeen. Juuti panee merkille tarinan merkityksen ja kuvailee sitä seuraavasti: ”kaaoksen keskellä elävien ihmisten on helppoa suunnistaa tarinan antaman juonen suuntaisesti. Tarinan juoni tarjoaa kulttuurillisesti hyväksytyn ulospääsytien ongelmista. Oikean väylän valintaa vartoivat tarinan hahmojen herättämät vahvat tunteet. Ne voivat olla rakkauden, vihan, epätoivon, syyllisyyden tai häpeän tunteita. Joka tapauksessa se, että kuulija samaistuu tarinan sankarin rooliin ja ottaa tehtäväkseen kulkea sitä polkua, jonka tarina viitoittaa, asettaa kuulijan samalla tarinaan sisältyneiden tunteiden ohjaamaksi. Tarinan antamat vihjeet ovat selkeitä, mutta ne eivät osoittele. Tunteiden antamat osviitat ovat näkymättömiä ja piiloutuvat alitajunnan kielelle, tunteiden hahmoihin. Tarinan ohjeita alitajuisesti toteuttava henkilö kulkee opastettua reittiä, itse edes tiedostamatta sitä. Kuitenkin hän tuntee kehossaan sen, kulkeeko hän oikea vai väärää polkua.”<sup>1</sup>

Tarinoista puhkuu energiaa ja innostusta, niissä on toivoa ja tulevaisuuden odotusta. Siinä kannustetaan ihmisiä oppimaan ja ottamaan kehittyminen luonnolliseksi elämäntavaksi. On havaittu, että kun ilo kohtaa ilon, ihmisten vahvuudet liittyvät yhteen ja innostus kohoaa intohimoksi. Silloin organisaatio alkaa toimia terveellä ja tuloksellisella tavalla. Myönteinen kierre aiheuttaa tapahtumia, joissa organisaation palveluksessa olevat henkilöt voivat olla ehyitä ja aitoja sekä spontaaneja. Spontaani toiminta on vapaaehtoinen ja sen käynnistää ihmisen oma vapaa tahto.<sup>2</sup>

Tulevaisuuden organisaatioissa tarina kulkee käsi kädessä yrityksen vision ja tavoitteiden kanssa. Visiolla määritellään toiminnan ja kasvun suunta, tavoitteiden avulla tuetaan valintoja ja tarinalla kannustetaan ja rohkaistaan pysymään valitulla tiellä. Hermans sanoo, että ”jokaisen tavoitteen tulee olla sekä mahdollinen saavuttaa että haastava, sillä vain riittävä haasteellisuus pakottaa yksilön tekemään parhaansa, jolloin innostuneisuus, sitoutuneisuus ja jopa erinomaisuus kasvavat. On myös hyvä, että tavoite on jotakin toivottavaa, eli lataukseltaan positiivinen. Unohtaa ei sovi sitäkään, että päämäärinen tulisi olla kirjallisen muotoon puettuja, melko tarkkoja ja täsmällisiä, mitattavissa ja helposti arvioitavissa. Tämä auttaa tavoitteiden toteutumisen ja niiden saavuttamisen seuraamista.”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Juuti (2005, s.94:95)

<sup>2</sup> Juuti (2005, s.163)

<sup>3</sup> Hermans (1995, s.87)

---

Organisaation kulttuuri rakentuu tarinoille, jossa ihmiset hakevat henkistä kasvua, tuntevat olevansa hyödyllisiä ja merkittäviä yhteiskunnan jäseniä ja korostavat elintason sijasta elämän laatua. Sellaisessa organisaatiossa on tilaa sekä ihmiselle että myös tunteille. Henkistä kasvua tavoittelevassa yrityksessä työntekijöille työ on enemmän kuin työ. Se on itsensä jatkuvaa toteuttamista, kasvua ihmisenä ja omien rajojen jatkuvaa kokeilua. Työ kasvua tukevassa organisaatiossa on useimmiten vastaus ihmisten elämässä etsimiin kysymyksiin. Miksi? Ihminen kokee elävänsä merkityksellistä ja hengellistä elämää tehdessään töitä. Työ on tullut hänelle merkittävä päivittäinen elämymatka.<sup>1</sup> Henkistä kasvua tavoittelevan ja tukevan yrityskulttuurin luomiseen ei ole mitään oikoteitä tai niksejä. Siihen riittää oivallus siitä, että asiat voisivat olla toisin, sen jälkeen tarvitaan paljon työtä tämän toteuttamiseksi.

Tunnejohtajan suhde työhön ja yritykseen perustuu rakkauteen. Rakkaus edellyttää aina sitoutumista ja luopumista. Vain sitoutuneet ihmiset ovat valmiita uhrauksiin yhteisen päämäärän vuoksi ja he kykenevät näkemään työn laajempaa tarkoitusta. Heidän päätökset perustuvat ryhmän syvimpiin arvoihin sekä he etsivät oma-aloitteisesti tilaisuuksia toimia tehtävänsä puolesta.<sup>2</sup>

Oma-aloitteisessa ilmapiirissä ihmisten luovuus herkistyy ja muutoksien aika on alkanut. Tiensuun korostaa, että luovuuteen liittyy aina muutos, niin hyvässä kuin pahassakin. Luovuus heijasta ihmisen sisältä lähtevää uudenlaista ajattelua, joka vaikuttaa positiivisella tavalla ihmisen elämään tai ympäristöön. Ulkopäin luovuuden johtaminen on mahdoton, sillä luovuus on ihmisen henkilökohtainen kehitysprosessi.<sup>3</sup> Vielä vähän aikaa sitten monissa organisaatioissa luovuutta on pelätty, koska se toi säälimättömästi esille ongelmakohdat, jotka muuten ehkä olisivat pysyneet piilossa jonkin aikaa. Toinen syy luovuuden karttamiseksi oli sen yllätyksellisyys, joka aiheutti muutoksia suunnitelmiin. Huolimatta siitä, että luovuus koettiin uhkana, monet rohkeat silti liittoutuivat sen kanssa.<sup>4</sup>

Luovuus onkin eräs ihmisenä kehittymisen perusedellytys, sillä kehitys vaatii ennakkoluulotonta asennetta, hyvää itseluottamusta, innostusta ja uteliaisuutta. Luovuuden saamme synnyinlahjaksi, mutta lähes jokainen onnistuu kadottamaan sen. Luovuus on ihmeellinen asia, sillä sitä voidaan oppia ja kehittää. Jos ja kun yrityskulttuuri kannustaa luovuutta, innostuneisuutta, voittajia on aina enemmän kuin yksi.

Jos yrityskulttuurissa ja yrityksen strategiassa on ristiriita, strategia on aina

---

<sup>1</sup> Tiensuu (2004, s.27)

<sup>2</sup> Goleman (1999, s.144)

<sup>3</sup> Tiensuu (2004, s.71)

<sup>4</sup> Pitkänen (2000, s.48)

---

häviävä osapuoli. Miksi? Sen vuoksi, että kulttuuri on sitä, kuinka toimimme. Jos teemme muuta kuin päätämme tehdä, päätös jää paperille ja elämä jatkuu entisenlaisena.

---

## 6 Kasvu tunnejohtajaksi

Jokaisesta ihmisestä voi tulla tunnejohtaja, koska tunnejohtajaksi voidaan kasvaa. Kasvu tunnejohtajaksi alkaa aina itsestään: se on itsensä tuntemista, omien tunteiden ymmärtämistä ja tunnelatautunutta toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Tunnejohtajuus alkaa siis prosessista, jossa katse käännetään kohti sisimpää, syvintä olemusta.

Matka itseensä on usein tuskallista ja sen aikana voi tulla yllättäviä ja myös epämiellyttäviä käännteitä. Tämä prosessi on luonteeltaan vapauttava: opitaan tuntemaan pelkoja ja heikkouksia, riippuvuus toisten ihmisten mielipiteistä häviää sekä opitaan arvostamaan ja kunnioittamaan itseään. Ainoa edellytys matkalle on rehellisyys. Loppu on vain raakaa työtä itsensä löytämiseksi.

Tämä siis tarkoittaa, että ihmisellä on haluttava totuutta enemmän kuin mukavuutta taikka kasvojen säilymistä. Miksi on mukavampi elää valheissa kuin suostua paljastamaan totuuden itsestään? Ja vaikka jollain tasolla voidaan pettää itseään ja muita, siihen pohjimmiltaan kuitenkin kukaan ei pysty. Kaikesta huolimatta ihminen tietää olevansa valheellinen ja se aiheuttaa itseluottamuspulaa. Sitä paitsi jatkuva paljastumisen- tai kiinnijäämisenpelko on äärimmäisen kuluttava.

Jokainen kasvu saa alkuunsa jostakin, jollekin pienikin kipinä riittää herättämään uteliaisuuden. Toisille kriisi, joka pakottaa kohtamaan todellisuuden, voi olla käännekohdaksi.

### 6.1 Kaiken alku

Ihmisiä ympäröivä sosiaalinen maailma asettaa sekä haasteita että mahdollisuuksia. Haasteena on havaita oma vaikutus siihen, mitä ympärillä tapahtuu. Miten vaikutat ympäristöön? Millaiset ovat ihmissuhteet? Jos huomataan tyytymättömyyttä ihmissuhteisiin tai ne ovat usein riitaisia, niin se saattaa olla seurausta siitä, että ihminen aiheuttaa muissa ihmisissä kielteisiä reaktioita.

Kielteiset reaktiot syntyvät, kun käytöksellä tai puheella ihminen liioittelee tai käyttäytyy muille odottamattomalla tavalla. Joten haasteena on havaita oman käytöksen vaikutus muihin ihmisiin. Tämä tärkeä havainto muuntuu mahdollisuudeksi, sillä muuttamalla käytöstä ja puhetta voidaan vaikuttaa ihmisiin myönteisellä tavalla. Oppimalla vaikuttamaan ihmisiin, jokaiselle avautuu rikas, sosiaalinen maailma.

Henkinen kasvu on pitkä prosessi. Nopean täyttymykseen tottuneiden ihmisten on vaikea hyväksyä, ettei itsetuntemuksen hankkiminen ole mikään viikonloppumatka tai kahden päivän seminaari. Sen tutkimisessa kuluu hel-

---

posti ihmisikä, sillä tavoitteena on edetä jatkuvasti, tulla yhä paremmin sinuksi itsensä kanssa ja oppia koko ajan lisää. Itsetuntemus syntyykin kokemuksista ja niiden ymmärtämisestä. Ja ymmärryksen saavuttamiseen kuluu usein pitkä aika.

Oppiminen tarkoittaa pysyvää muutosta yksilön käyttäytymisessä sekä ajatelu- ja arvomaailmassa. Oppiminen on yhtä kuin yksilön kehittyminen. Voidakseen oppia tuntemaan ja ymmärtämään nykyisyyttä on opittava tuntemaan menneisyyttä eli sitä kokemusta, mitä elämässä on joskus tapahtunut. Näin aloitetaan henkinen kasvuprosessi.

### **6.1.1 Havahtuminen**

Ihmisen köyhä sosiaalinen maailma on seuraus jatkuvasta kiireestä ja yksinkertaisesti elämän suorittamisesta. Hellsten korostaa, että ”elämän suorittaminen on sitä, että ihminen juoksee oman arvonsa perässä, suorittaa oma arvokkuuttaan. Hänestä tulee ihminen, jolla ei ole varaa pysähtyä. Arvoa haetaan saavutuksista, tittleistä, arvonimistä, palkankorotuksista, ylennyksistä, nimityksistä. Hänestä tulee ihminen, jolla on aina kiire.”<sup>1</sup>

Elämän suorittamisen taustalla on ihmisen epävarmuus omasta arvokkuudesta. Ainainen kiire luo vaikutelman henkilön tärkeydestä ja tiukasti aikataulutettu kalenteri varmistaa, että myös huomenna ja lähiviikkoina ei ole mahdollisuutta pysähtyä ajattelemaan ja havahtumaan. Itsensä laiminlyönti on myös varma este henkiselle kasvulle ja kehitykselle.

Kasvu ja kehitys saavat alkuunsa, kun johtaja havahtuu ajatukseen, että hänen on annettava työpaikan sosiaaliselle kentälle enemmän kuin pelkkä asema ja nimi. Havahtuminen on usein kriisin seurausta, esimerkiksi kun johtaja huomaa oman heikon ja voimattoman vaikutuksen työilmapiiriin. Havahtuminen voi olla seurausta identiteettikriisistä: kuka minä olen ja mitä annettava minulla on? ”Kasvu perustuu siihen, että uskaltaa yrittää enemmän kuin on tai osaa.”<sup>2</sup>

Suuria muutoksia saadaan aikaan pienillä oivalluksilla. Esimerkiksi sillä hetkellä, kun johtaja oivaltaa, ettei hän ole muiden yläpuolella, vaan pikemminkin muiden alapuolella, on tapahtunut oleellinen ajatusmuutos. Ajatusmuutosta seuraa muutos johtajan käytöksessä - hänen tehtävä on palvella ja luoda mahdollisuuksia muille. Hän on se henkilö, joka antaa muille virtaa ja vahvistaa uskoa onnistumiseen.

---

<sup>1</sup> Hellsten (2001, s.29)

<sup>2</sup> Sarasvuo (1996, s.62)

---

### 6.1.2 Muutoshalukkuus

Muutoksessa ja muuttumisessa on aina pohjimmiltaan kysymys oppimisesta. Mutta oppimista ei voi tapahtua, ellei ihminen itse ole vakuuttunut muutoksen hyödyllisyydestä tai välttämättömyydestä. Oppimisessa on keskeistä oman toiminnan näkeminen uudessa valossa, jolloin katse väistämättä kääntyy omaan persoonaan. Oppiminen on ihmisen jatkuvaa muuttumista ja se on rohkeutta aloittaa muutos itsestään. Oma keskeneräisyys on kuitenkin useimmille raskas paikka, monille melkein sietämätön. Juuri siksi ihminen valitsee illuusion omasta täydellisyydestä ja rakastaa nykyistä minäänsä enemmän kuin sitä, joka voisi olla. Ei ihminen opi eikä muutu, jos vaan pitää kiinni nykyisestä minästä.<sup>1</sup>

Muutoksessa tärkeä on ajattelun liike, mitä henkilö ajattelee itsestään ja millaisena hän kokee muutoksen. Ajattelu joko antaa tuen muutokselle ja kannustaa oppimaan tai se kaataa muutosprosessin nurin ensiyrityksellä. Vaarallisin virusajatus on ajatus siitä, ettei ihmisen pitäisi olla enemmän kuin nyt. Tämä ajatusmalli katkaisee siivet kehitykseltä ja työntää unelmat takaisin pimeisiin koteloihin.

Johtajana kehittyminen on inhimillistä kasvua kohti itseään. Se on nöyrää ja jatkuvaa itsensä työstämistä, eikä johtajana kehittämisessä ole lopullista tilaa. Juuti sanookin, että ”oma mieltään voi aina työstää uudelleen ja omaa syvintä olemustaan voidaan loputtomasti etsiä. Tietoisuuden loputon syvyys antaa äärettömät mahdollisuudet ihmisenä kehittämiselle.”<sup>2</sup>

Kasvun alkutaipaleella johtajan on opittava myös rakastamaan itseään. Silloin kun henkilö on valmis muuttumaan ja kehittyä omien rajojen ulkopuolelle, niin väistämättä hän kokee olevansa arvokas ja alkaa tosissaan pitää siitä, mitä tekee. Onnellisten ihmisten onnellisuutta ei voi välttämättä mitata rahan määrällä tai menestymisellä, mutta heitä luonnehtii yksi yhteinen ominaisuus - he rakastavat sitä, mitä tekevät. Asia voidaan kääntää myös toisinpäin: jotta ihminen voisi olla onnellinen, hänen pitää tehdä sitä, mitä eniten rakastaa.

Kasvuprosessiin kuuluu kuten aina jokaiseen kehitykseen, myös virheet ja epäonnistumiset. Tavallaan ne ovat luonnollinen osa oppimisprosessia ja johtajuuden kehittymistä. Sellaisina hetkinä täytyy muistaa olla armollinen ja antaa itselleen anteeksi. Vieläkin tärkeämpää on oppia virheistä ja porskuttaa eteenpäin.

---

<sup>1</sup> Saarinen & Lonka (2000, s.127)

<sup>2</sup> Juuti (2005, s.105)



---

## 6.2 Henkisen kasvun voimavarat ja perusta

### 6.2.1 Tunne itseä sekä oma elämäntilanne

Henkisen kasvun ehdottomana kantavana voimana on tuntea itseään, sillä hyvän suhteen luominen toiseen alkaa hyvän suhteen luomisella itsen, omiin sisäisiin hahmoihin ja mielikuviin. On mahdoton olla oma itsensä tuntematta itseään, koska itsensä tunteminen ja itsenään oleminen ovat tärkeä osa minuutta. Onhan lausunut Sokrates tunnetun sanaparin ”Tunne itseäsi!”. Kettunen huomauttaa tosiasiaa, että olemme hyviä analysoimaan toisiamme, mutta valitettavasti heikompia, kun kohteena on oma itsemme.<sup>1</sup>

On tärkeä tutkia itseään sekä menneisyyttä että nykyisyyttä, jotta voidaan saavuttaa toivottu tulevaisuus. Itsensä tuntemisen avulla ihminen kykenee käyttäytymään kaikin puolin tehokkaammin ja ennakoitavimmin. Hän pystyy vaikuttamaan toisiin ihmisiin siten, että heidän yhteinen toiminta on tavoitteellista ja tuottavaa. Hän tuntee omat vahvuudet ja heikkoudet.

Toinen tärkeä henkisen kasvun edellytys on tuntea nykyistä elämäntilannetta. Kuinka hyvin todellisuus on hallinnassa, mihin kulutetaan eniten energiaa, missä on kipua ja tuskaa? Saavatko muut minulta voimaa ja tukevatko he toimintani? Mikä on elämän tarkoitus? Mikä on tärkeä?

Jotta ihminen voisi tutkia itseä ja elämäntilannetta, se edellyttää häneltä pysähtymistä. Vain silloin voidaan pohtia päämääriä, arvoja, tietämystä, unelmia ja myös asioita, jotka aiheuttavat kipua. Arvojen pohtimisella ja selkeyttämisellä on monta käytännön hyötyä. Se antaa perustan sisäiseen kasvuun, viisastumiseen ja samalla sisäisen varmuuden siitä, miten ihminen halua elää ja toimia. Pohdinta luo uudenlaisia näkökulmia, joiden kautta voidaan tarkastella elämää ja suunnistaa uudessa tilanteessa. Elämäntilanteen tunteminen antaa sisäistä rauhaa, joka puolestaan luo kaivattua luottamusta jatkuvien muutoksien keskellä.

Pysähtyminen johtaa väistämättä henkilöä hänen vahvuuksien lähteille. Itsensä tunteva ihminen tunnistaa omat vahvuudet ja uskaltaa käyttää niitä tuloksien aikaansaamiseksi. Niin kuten jokaista taitoa on ylläpidettävä, myös vahvuuksia on kehitettävä ja vietävä eteenpäin.

Itsetuntemuksen oleellisin tulos on heikkouksien tunnistaminen. Heikkouksien myöntäminen edellyttää henkilöltä rohkeutta ja nöyryyttä, sillä heikkouksien työstäminen on mahdoton ilman rehellisyyttä. Heikkouksien myöntämisen yhteydessä tunnetaan usein voimattomuutta ja valtavaa pelkoa kasvojen menettämisestä. Vaikeinta on inhimillinen kyvyttömyys hyväksyä

---

<sup>1</sup> Kettunen (1997, s.363)

---

itsensä sellaisenaan – keskeneräisenä olentona, sillä kasvatus- ja elinympäristö on antanut virheellisen kuvitelman omasta täydellisyydestä.

Ihmisen kasvu tunnejohtajaksi edellyttää aitoa ja todenperäistä suhdetta itsensä. Esimiehen rooli etäisenä ja täydellisenä henkilönä romuttuu viimeistään silloin, kun esimies uskaltaa tulla enemmän esille omana itsenään, kertoa omista kokemuksistaan ja tunteistaan tietoisena ihmisenä. Päinvastoin kun usein arvataan, tämä on hyvin terapeutin kokemus, joka laukaisee muissa ihmisissä myötätunnon aallon sekä tarpeen kertoa avoimesti omista tuntemuksista.

Jotta voi kasvaa henkisesti, pitää uskaltaa tiedostaa realistisesti, mikä on nykyhetki ja ymmärtää sen merkitys elämässä. Totuus on että, elämä tapahtuu nyt – tällä hetkellä, sitä ei toteuteta menneisyydessä eikä tulevaisuudessa. Koska jos esimerkiksi päätöksestä ei pidetä kiinni nyt, siitä ei pidetä kiinni todennäköisesti koskaan. Menneisyys kouluttaa ja antaa kokemusta, tulevaisuus antaa virtaa ja syyn puskea eteenpäin. Mutta kasvu tapahtuu nykyhetkessä ja se edellyttää totaalista läsnäoloa.

Hyvä itsetuntemus johtaa itseluottamukseen, joka on melkein välttämätön kun kysymys on kasvusta ja kehityksestä tai tulevaisuuden tuntemattomista haasteista. Itseluottamus on pohjimmiltaan luottamusta omiin kykyihin, niiden riittävyteen. Useimmiten kyvyt sinänsä eivät riitä huippusuorituksiin – kykyihin on myös uskottava, jotta niistä saisi parhaan hyödyn.<sup>1</sup>

Itseluottamus antaa sisäisen varmuudentunteen valita tai päättää oikein epävarmoissa tilanteissa. Mitä suurempi on itseluottamus, sitä vapaampi on ihminen toimimaan epävarmuudesta huolimatta. Itseluottamus on tietoinen varmuus omasta arvosta ja pätevyydestä. Se antaa rohkeutta esittää epäsuosittuja näkökantoja tai hullunkurisia ideoita sekä puolustaa tärkeitä arvoja.

Kriisien tai virran mukaan kulkemisen vaihtoehto on säännöllinen oman elämän havainnointi. Aika, paikka ja pohdinnan kesto eivät ole tärkeitä. Tärkeä on säännöllisesti miettiä omaa itseään ja elämää ja olla herkkä omille sisäisille tuntemuksilleen. Itsehavainnointi on kyky analysoida omia tunteita, ajatuksia, käyttäytymistä ja sen toisissa herättämiä reaktioita. Itsetutkiskelu on tunteiden tutkimisen kautta myös niiden säätelyn lähtökohta.

---

<sup>1</sup> Goleman (1997, s.90)

---

### 6.2.2 *Suvaitsevaisuus*

Suvaitsevaisuus kuuluu henkisen kasvun tärkeisiin voimavaroihin, sillä avarakatseisuus auttaa ihmistä ymmärtämään ympäröivää maailmaa ja toisia ihmisiä. Suvaitsevaisuuden varassa ihminen pystyy hylkäämään kapeakatseiset ja rajoittavat näkökulmat, jotta musta-valkoisesta maailmasta kehittyisi uskalias ja värikäs maailma. Erilaisuuden hyväksymisen juuret johtavat siis inhimilliseen uteliaisuuteen. Se tarkoittaa halukkuutta oppia uutta ja kykyä hyödyntää erilaisuuden tuoma monipuolisuutta.

Suvaitsevaisuus tarkoittaa usein opittujen normien kyseenalaistamista ja sen takia erilaisuuden hyväksyminen on vaikea. Suvaitsevaisuudessa kuitenkin kysymys ei ole oikeassa tai väärässä olemisesta, vaan toisenlaisen näkökulman ymmärtämisestä ja hyväksymisestä. Henkinen kasvu koostuu kokonaisuudesta, jossa on useita erilaisia näkökulmia, jokainen omalta taholta oikea, tarpeellinen ja hyväksyty.

### 6.2.3 *Unelma*

Nykyisessä fakta- ja tietotulvamaailmassa unelmoiminen kuulostaa abstraktilta ja epärealistiselta. Henkisen kasvun ja kehityksen käynnistysmoottorina toimivat nimenomaan unelmat. Huippusuorituksen ensimmäinen askel on se, että uskaltaa unelmoida. Unelmia on jokaisella ihmisellä. Jollakin ihmisillä unelmien työstäminen on jatkuvan työn alla, toisilla taas unelmat ovat visusti piilossa.

Henkinen kasvu perustuu ihmisen rohkeuteen antaa unelmille valtaa, siten että niistä muodostuu voimakkaita mielikuvia. Mielikuvien avulla ihminen hyödyntää tietoisesti kykyään unelmoida. Mielikuvat ovat näkymätön voimavara, joiden mekanismeja tunnetaan melko heikosti. Yleisesti tiedetään, että mielikuvat tekevät työtään varjona ihmisten takana. Ihmisen mielikuvat ohjaavat hänen toimintaansa, tunteitansa ja reaktioitansa, halusi hän sitä tai ei. Esimerkiksi jos henkilö ennakolta kuvittelee epäonnistuvansa, epäonnistuu todennäköisemmin kuin ihminen, joka yksityiskohtaisesti näkee itsensä onnistumassa.

Liian harvoin tehdään sitä, mistä unelmoidaan, vielä harvemmin unelmoidaan. Useimmiten pidetään kiinni rutiinimaisesta elämäntavasta ja kuihdutaan lopulta olemattomiin. Eläminen on elämistä varten, ei ainaista varmistamista varten. Jokaiseen päätökseen, toimintaan kuin myös elämiseen sisältyy aina riski, joita viimekädessä on mahdoton poissulkea. Elämä sisältää jatkuvaa liikettä ja ajoittain ihmisen on yksinkertaisesti suostuttava olemaan ns. tyhjän päällä.

---

Unelmien erityispiirre on niiden voima kannustajana ja suunnannäyttäjänä. Unelmien voimiin siedetään vaikeudet ja epävarmat ajat. Jos jostakin joudutaan luopumaan, niin syy siihen löytyy kiihkeästä unelmasta. Unelmien toteuttamiseen liittyy ihmisen halukkuus ja kyky ottaa rakentavia riskejä. Se on syvää luottamusta siihen, että elämä kantaa.

Unelmissa usein kysymys on mahdottomuudesta nykyhetken arvioinnin perusteella. Silti juuri omien rajojen rikkominen, tahto saavuttaa mahdoton, luo maailmaan onnellisia ja luottavaisia ihmisiä. Heille kaikille yhteistä on rohkeus toteuttaa unelmia.

#### **6.2.4 Päättäväisyys**

Henkisen kasvun voimavaroihin kuuluu myös päättäväisyys, sillä ilman päätöstä ei synny toimintaa eikä tapahdu muutosta. Päättäväisyys tarkoittaa rohkeutta pysyä päätöksessä myös silloin, kun houkutukset kiusaavat eniten. Kysymys on myös itsekurista ja itsekunnioituksesta, sillä päätöksestä lipsuminen alkaa säälimättömästi nakertaa itsekunnioitusta. Saarinen siteeraa Timo Jutin ajatonta lausetta päättäväisyydestä. ”Tosiasiahan on, että kun heräät ja päätät että jonkun asian teet paremmin tänään, niinhän pystyt tekemään sen.”<sup>1</sup>

Päättäväisyys on siis määrätietoista toimintaa, jossa otetaan vastuu sekä itsestään että elämästä. Tämä on tietoista päättäväistä toimintaa, sillä kehitys tapahtuu rasittamalla vapaehtoisesti ja säännöllisesti itseään epämukavuusalueella. Jotta kehitystä tapahtuisi, on seurattava päätöksiä niiden mieltymyksestä riippumatta.

### **6.3 Henkisen kasvun prosessi**

Henkinen kasvu on elinikäinen prosessi, jossa puuttuu ns. valmiiksi tai täydelliseksi tulemisen tilaa. Johtaja kasvaa ja kehittyy matkan aikana, hänestä tulee kypsempi ja viisaampi, mutta ei koskaan valmis. Päinvastoin kun yleisesti uskotaan, henkinen kasvu ei tee ihmisestä suurempaa. Henkinen kasvu tarkoittaa nöyremmäksi ja pienemmäksi tulemistä suhteessa itseään ja elämää. Se on oman keskeneräisyyden hyväksymistä ja ainaista työstämistä. Henkilö, joka säilyttää oman vaatimattomuutensa ihmisenä ja uskaltaa alistua muiden palvelijaksi, voi myös hyväksyä muiden epätäydellisyyden.<sup>2</sup>

Henkisen kasvun prosessi koostuu neljästä osa-alueesta: rajoitusten pois-

---

<sup>1</sup> Saarinen & Lonka (2000, s.46)

<sup>2</sup> Juuti (2005, s.54)

---

taminen; vastuun ottaminen, rakentavien uskomuksien luominen ja viestinnän tehostaminen. Rajoitusten poistamisen yhteydessä opitaan kohtaamaan itseään ja sitä kautta toisia ihmisiä. Sen jälkeen keskitytään heikkouksien hyväksymiseen ja katsotaan miten erilaiset tekosyyt haittaavat kehitystä. Seuraavaksi tutkitaan mikä on vastuu ja sen rooli elämänhallinnassa. Sitten perehdytään rakentavien uskomuksien vaikutuksiin ja viestinnän osiossa selvitetään viestinnän merkitystä ja tehostetaan kommunikointia.

### **6.3.1 Rajoitusten poistaminen**

Maailmassa jossa ihminen toimii tai työskentelee, on runsaasti yhteiskunnan luomia normeja sekä ihmisen itsensä asettamia rajoituksia. Suurin osa yhteiskunnallisia normeja ovat tarpeellisia järjestyksen ylläpitämiseksi. Mutta ihmisen itsensä asettamat rajoitukset, tietoiset tai tiedostamattomat, usein estävät ihmistä saavuttamasta mielenrauhaa ja onnellisuutta.

#### Itsensä kohtaaminen

Työpaikkahaastattelun ilmapiiristä tulee tunkkainen, kun haastateltavaa pyydetään kuvailemaan itseään muutamalla adjektiivilla. Noloina kakistetaan ulos muutama sana, eikä siihen ole sitten lisättävä. Ulkopuoliselle jää käsitys, että ihminen joko ei tunne itseä tai yksinkertaisesti ei uskaltaa kertoa, millainen on.

Todellisuus on, että ihminen ei tunne tai voidaan jopa sanoa, ettei halua tuntea itseään. Todellisen minä paljastuminen vaikka itselle, on niin painajainen ajatus, että useimpien ihmisten elämästä on muodostunut loputon pakomatka itsestään. Elämän ihmeitä etsitään muualta, vaikka ne ovatkin olleet jo itsessään olemassa. Toisilla salainen tehtävä on etsiä itseään kaikessa, riippumatta siitä mihin he ryhtyvät. Onnellisuuden saavuttamisen alusta on se, että tekee itsestään itsensä näköisen – elämälle voidaan sanoa kyllä vain itsessään. Elämän tarkoitus, henkinen hyvinvointi ja onni saavat alkunsa vaan ja ainoastaan itsestään.<sup>1</sup>

Itsensä kohtaamiseen tarvitaan aikaa ja turvallista ympäristöä. Itseä ei voi löytää lounastauolla, ikään kuin ohimenneessä, vaan itsensä löytäminen on oman toiminnan, tunteiden ja valintojen rehellistä analysointia ja pohdintaa. Tällainen prosessi edellyttää pysähtymistä, jossa kiireet ja aikataulutettu elämä sivutetaan, sillä itsensä löytäminen on ensisijaisesti tärkeä. Silti

---

<sup>1</sup> Tiensuu (2004, s.51)

---

pysähtyminen merkitsee monelle oman arvottomuuden tunteen kohtaamista. Se on liian tuskallista, on helpompi sairastua työnarkomaniaan, saada vatsahaava tai infarkti.

Arvottomuuden paljastuminen tarkoittaa, ettei henkilö koe itseä tarpeeksi arvokkaaksi ilman kalenteria, asemaa tai kiireettä. Hän on nahkasäkki, joka on täysin riippuvainen sosiaalisesta asemasta, toisten mielipiteistä tai nimikkeestä ovella. Sosiaalisella hyväksynnällä haetaan ikään kuin lupaa ja oikeutta olla oma itsensä. Elämän paradoksi on kuitenkin se, että tätä lupaa tai oikeutta ei voi antaa kukaan muu kuin ihminen itse. Ulkoa haetun hyväksynnän myötä tullaan riippuvaisiksi muista ihmisistä. Yhteisön ulkopuolelle joutuminen romahduttaa minäkuvan totaalisesti. Ihmistä ei ole enää olemassa kun yhteisö ei kerro, mitä pitäisi ajatella ja tehdä.

Nykyiset ajattelulle ja vuorovaikutustaidoille perustuvat työt vaativat sitä, että ihminen jatkuvasti tiedostaa sen, mitä hän ajattelee ja tuntee. Se vaatii ihmisenä ja johtajana kasvamista, jolloin itsensä kohtaaminen johtaa toisen ihmisen ymmärtämiseen. Itsensä kohtaaminen on sitä, että ihminen tietää omat vajaavaisuudet ja tunnistaa mahdollisuudet. Häpeämättä tiedetään, mitä todellisuudessa ollaan ja mitä ei osata.

Omien rajojen tiedostamisesta seuraa mielenrauha – ei tarvitse murehtia asioita, joihin ei voi vaikuttaa. Kypsän ihmisen tunnusmerkkejä on kyky surra omia puutteita ja iloita kasvavasta suvaitsevuudesta. Henkisesti kypsä ihminen on aikaisempaa kykenevämpi toimimaan yhdessä muiden kanssa. Kypsä ihminen ei pillastu, jos työkaveri on eri mieltä eikä menetä malttiaan, jos ei heti saa tahtoaan läpi. Vuorovaikutus on tuottoisampaa, kun kykenee olemaan läsnä aitoina ihmisinä.

Erilaisuus on kyky seistä omilla jaloillaan. Se on sitä, että ihminen yhä enemmän tietää kuka hän on, mitä hän tuntee ja tarvitsee. Se on uskallusta ruveta voimaan hyvin, vaikka muut päättävätkin vielä voida huonosti. Hyvin voiminen merkitsee näkyväksi tulemista. Se tarkoittaa omien mielipiteiden ja ajatuksien ilmaisemista, huolimatta siitä, ettei niitä ehkä hyväksytäkään. Toisten hyväksynnän hakeminen ei ole enää kaikki kaikessa.

Itsensä kohtaaminen on omien varjojen kohtaamista. Suurella osalla ihmisistä on oma varjo, se pimeämpi puoli, joka usein on tuntematon ja torjuttu kumppani. Sen varjon kautta avautuu portti omiin kokemuksiin, joten varjon torjumisen sijasta siitä saadaan uskollinen kumppani itsensä kohtaamisessa.

---

## Heikkouksien hyväksyminen

Jokaisella ihmisellä on itsessään puolia, joista hän ei pidä. Harvoin myöntään omia heikkouksia ääneen taikka julkisesti, sillä myöntäminen saattaa johtaa häpeään. Silti heikkoudet ovat erittäin inhimillisiä, niitä on aina ja niitä on jokaisella. Siinä suhteessa olemme melko tasavertaisia, mutta eroavaisuudet ilmenevät suhtautumisessa sekä tavassa käsitellä heikkouksia.

Heikkous on ihmisen jatkuva keskeneräisyyttä, josta voidaan tehdä johtopäätöksen, että inhimillinen kasvu ja kehitys on luonnollinen prosessi. Sitä vastoin täydellisyys on epäluonnollista, se on todella rikkinäisten ja keskeneräisten ihmisten kaunistettu luulo itsestään. Yleisesti heikkouksiin suhtaudutaan halveksittavasti, joka puolestaan johtaa heikkouksien salamiseen ja naamioimiseen. Käytännössä se tarkoittaa itsensä hylkäämistä ja ihminen alkaa kärsiä identiteetin puuttumisesta.

Heikkouden ja omien virheiden tunnustaminen onkin yllättävän tuskallista, koska se osoittaa ihmisen piennyttä, keskeneräisyyttä. Luulot itsensä täydellisyydestä, arvokkuudesta ja mahtavuudesta tuhoutuvat olemattomiin. Tässä kuitenkin piilee elämän paradoksi, josta Hellsten sanoo näin: ”Heikkouden ääneen pysähtymiseen liittyy aina nöyryys. Nöyrä ihminen on suuri siksi, ettei hän ole ohittanut omaa heikkouttaan. Hänen suuruutensa perustuu tosiasioiden tunnustamiseen ja itsensä hyväksymiseen kaikesta huolimatta.”<sup>1</sup>

Tunnejohtaja on antanut itselleen luvan olla keskeneräinen, sillä hän tietää, että omien puutteiden hyväksyminen johtaa vahvempaan identiteettiin sekä niiden työstämiseen. Tämä onkin avain: sillä ihmisen heikkous pulppuaa vahvuutta.

Tunnejohtaja pystyy ilmaisemaan tunteitaan ja siitä johtuen hän myös ymmärtää toisten ihmisten tunneilmaisut. Käytännössä tunteiden ilmaiseminen on ”heikkoutta” sanan positiivisessa mielessä. Tunteita ilmaistessamme olemme avuttomia, olemme luopuneet kontrollista. Meistä on tullut haavoittuvia. Tämä on terveettä ja hyvää. Tähän meillä on luonnon antama oikeus ja tätä me tarvitsemme, tätä kautta me synnymme omaksi itseksemme. Kokeilemme ja kysymme, saammeko olla tällaisia.<sup>2</sup>

Heikkouksien salaamisen taustalla on usein pelko - pelko tuomitukseksi tai hylätyksi tulemisesta, kasvojen menettämisestä jne. Suurin osa ihmisen tuskasta on pelkoperäistä. Jos ihminen myöntää, mikä häntä pelottaa, useimmat laiskuudeksi ja heikkotahtoisuudeksi leimatut luonteenpiirteet lakkaavat olemasta. Ei ihminen oikeasti ole laiska taikka luonnollisesti lihava. Niiden

---

<sup>1</sup> Hellsten (2001, s.18)

<sup>2</sup> Hellsten (2001, s.15)

---

takana piilee pelko, joka estää ihmistä toimimasta toisiin. Siellä missä on tuskaa, on kasvun ja kehityksen paikka.

Ihminen, joka jatkuvasti pelkää, on usein reaktiivinen eikä sellainen ihminen voi johtaa itseään muista puhumattakaan. Reaktiivisuuden taustalla ovat vietit ja lapsuudessa opitut vaistomaiset toiminta- ja reagoitavat. Valintansa sijaan on harjoiteltu ja harkittu paras mahdollinen vaihtoehto toimia. Valitseminen on viettien kontrolloimista ja välittömästä tarpeentyydytyksestä irrottautumista.

Kun ihminen on itsensä suhteessa sokea, hän ei kykene havaitsemaan itsessään puutteita, jotka ovat ihmiselle itselleen haitallisia paikoin jopa vaarallisia. Seuraavalle sivulle taulukkoon nro 3 on koottu ihmiselle tyypillisimmät heikkoudet eli sokeat pisteet Goleman mukaan.



<b>Heikkous - sokea piste</b>	<b>Miten se ilmenee työssä tai toiminnassa</b>
hillitön kunniahimo	halua voittaa tai vaikuttaa erehtymättömältä hinnalla millä hyvänsä, liioittelee omaa arvoaan ja merkitystään; kerskailee ja on ylimielinen; jakaa ihmiset jyrkästi ystäviin ja vihollisiin
mahdottomat tavoitteet:	asettaa ylivoimaisia, epärealistisia tavoitteita ryhmälle tai organisaatiolle, ei ymmärrä, mitä tavoitteisiin pääseminen vaatii
työhulluus	tekee töitä pakkomielteenomaisesti kaiken muun kustannuksella, polttaa kynttilää molemmista päistä, altistuu työuupumukselle
orjapiiskurin otteet	teettää muilla liikaa töitä niin että nämä palaavat loppuun; holhoaa ja sekaantuu asioihin delegoinnin sijasta; vaikuttaa tyyliä, häikäilemättömältä ja piittaamattomalta
vallanhimo	haalii valtaa oman etunsa eikä yhteisen hyvän vuoksi; ajaa omia tavoitteitaan ottamatta muita huomioon; käyttää muita hyväkseen
pätemisen tarve	on riippuvainen kiitoksesta; Ottaa kunnian muiden saavutuksista ja syyttää muita virheistään; ei piittaa seurannasta tavoitellessaan jo seuraavaa voittoa
ulkomuodon ylikorostaminen	pitää ulkoista kuvaa kaikkea muuta tärkeämpänä; huolehtii suhteettomasti julkisuudesta; ihannoit aineellisia menestyksen merkkejä
täydellisyyden tarve	raivostuu pätevästäkin kritiikistä tai ei ota sitä kuuleviin korviinsa; vierittää syyn kaikesta muiden niskoille; ei voi myöntää virheitään tai heikkouksiaan

Taulukko 3. Ihmisen sokeat pisteet <sup>1</sup><sup>1</sup> Goleman (1999, s.84)

---

### Rajoittavat tekosyyt

Ihminen on äärimmäisen hyvä keksimään tekosyyt. Meiltä löytyy kuin varastosta tuhansia hienoja verukkeita jonkin toiminnan toteuttamiseksi taikka päinvastoin, sen tekemättä jättämiseksi. Kaikista kalvavimmat ovat tekosyyt, jotka liittyvät ihmisen kykyihin ja asenteisiin. Esimerkiksi olen saamaton, sillä olen aina ollut sellainen taikka en pysty myymään, sillä minulta puuttuu vaadittava taustakoulutus. Tällaisten verukkeiden käyttäminen rajoittaa ihmistä toteuttamasta unelmia, jopa estää urakehitystä.

Tekosyyt ovat ihmisen omia ajatuksia itsestään, joilla ihminen käy jatkuvaa dialogia itsensä kanssa. Tekosyyt ovat useimmiten kuviteltuja eikä ne vastaa todellisuutta. Tekosyiden taustalla voi olla ehdollistuminen (en nyt kuitenkaan tee sitä, sillä olen aina epäonnistunut) tai opittu tapa toimia. Ihmisen tavat muodostuvat hänen toistuvista valinnoista ja niihin liittämistä tunnelatauksista. Tästä voidaan päätellä, että mikä tahansa toiminta, jota toistetaan tarpeeksi monta kertaa ja johon liitetään mielihyvän tunteita, muodostuu nopeasti tavaksi.<sup>1</sup>

Jos ihminen halua kehittyä, hänen pitäisi tarkkailla minä –puheetaan, ei pelkästään haasteen kohdattaessa vaan myös jokapäiväisessä arkielämässä. Miten tulkitseen elämässä tapahtuvia asioita ja miten reagoin niihin? Miten suhtaudun itsensä, miten motivoin ja kannustan? Rohkaiseeko dialogi itsensä kanssa päivittäisiin haasteisiin ja rasituksiin, tai alkaako päivä kielteisellä suhtautumisella esim. kun aurinkokin ei paista? Kannustavat minä –puheet ovat kuin puun juuret, jotka pitävät sitä pystyssä ja antavat virtaa. Juuria katkoessa tai niiden puuttuessa, puu alkaa pikkuhiljaa tehdä kuolemaa ja lopulta kaatuu. Sama tapahtuu ihmiselle, jonka rajoittavat tekosyyt nakertavat sen motivaatiota ja voimia.

Itseä tarkkailemalla voidaan selvittää ne harhat, joilla lievitetään pelkoa, stressiä tai paetaan todellisuutta. Millaiset ovat ne tekosyyt, joilla halvennetaan osaamista, tietoja? Tekosyyt rajoittavat toimintaa, myös mielikuvitusta ja luovuutta. Rajoittavat uskomukset pakottavat ihmisen mukavuusalueelle ja kehityksen sijasta alkaa lohduton rappeutuminen.

Tekosyiden tilalle voidaan rakentaa kannustavia uskomuksia itsestään, kuten minulle käy hyvin, minua rakastetaan, minä kehityn jne. Vain oppimalla tuntemaan itseään, voidaan ymmärtää, kaikki mitä ihminen koskaan tarvitsee, on ihmisessä olemassa jo nyt.

---

<sup>1</sup> Sarasvuon (1998, s.107)

---

### 6.3.2 Vastuun ottaminen

Ihmisen jaksamisen ja mielenterveyden ydin on vastuun ottaminen itsestään ja omasta elämästä. Kiireisessä ja muuttuvassa maailmassa ihminen usein kadotta kontaktin itsensä ja uhriksi heittäytyminen on harhaan johtava hetkittäinen helpotus.

Uhrin ajatusmaailmassa ei ole tilaa vastuulle, sillä hän kokee, että toiset ovat aiheuttaneet hänen tuskansa. Oikeastaan uhrin maailmakuva on vääristynyt, koska hänen päivittäinen energia menee omien heikkouksien ja puutteiden peittämiseen sekä muilta että myös itseltään. Uhri alkaa nähdä sielussaan mustia täpliä, joista ei todellakaan voi olla ylpeä. Tämä on syy, miksi uhri ei halua kastoja itseään silmästä silmään. Hän ei halua tietää, mikä hänessä on totta. Siksi hän ei myöskään suostu ottamaan vastuuta elämästä ja itsestään.<sup>1</sup>

Jos ihminen halua ottaa vastuuta itsestään, hänen on kyettävä ilmiasemaan itseään, tunnettava vahvuudet ja heikkoudet sekä osattava suhtautua niihin järkevästi. Hänen on tiedettävä mitä halua ja miksi sekä kyettävä viestittämään tämä toisille. Vastuun ottamiseen liittyy epävarmuuden sietäminen. Epävarmuutta on ympärillä jatkuvasti, siksi pitää oppia myös luottamaan itsensä, työkavereihin ja elämään. Vastuun ottamisen ydin on se, että ihminen tekee sen oma-aloitteisesti ja vapaaehtoisesti.

Virheitä sattuu ja vääriä päätöksiäkin voi syntyä. Jokainen tekee joskus päätöksen, jota myöhemmin katu. Silti ei kannata ruoskia itseään kohtuuttomasti. On otettava vastuu, kannettava seuraukset kuin aikuinen ja katsottava eteenpäin. On myös armahdettava itsensä, elettävä päätöksen kanssa ja opittava siitä.

### 6.3.3 Rakentavien uskomuksien luominen

Ihmisellä on kahdenlaisia uskomuksia itsestään, ne on joko rajoittavia, joita käsiteltiin edellä, tai rakentavia. Rakentavilla uskomuksilla tarkoitetaan myönteisiä ja kannustavia käsityksiä itsestään. Niiden vaikutusta ei voi vähätellä, sillä uskomukset määrittävät sen, millaisena koetaan ja nähdään maailmaa ja mitä sydämen kyllyydestä uskalletaan yrittää. Sanotaan, että ihminen ei usko, kun näkee. Mutta ihminen näkee, kun hän uskoo. Ihminen ei uskalla yrittä mitään sellaista, johon hän ei usko.<sup>2</sup>

Ihmisen uskomusjärjestelmä ratkaisee suureksi osaksi sen, kuinka maailmaa nähdään. Ihminen uskoo, mitä vain haluaa; samoin ihminen voi muuttaa

---

<sup>1</sup> Hellsten (2001, s.78)

<sup>2</sup> Sarasvuo (1998, s.175)

uskomusjärjestelmää heti kuin hän sitä haluaa. Tärkeä ei ole se, mitä ihmiselle tapahtuu, vaan se, miten hän reagoi ja toimii sen jälkeen.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että ihminen itse antaa merkityksen kaikelle mikä ympärillä tapahtuu. Ihminen myös määrää millaiset ovat hänen tulkinnat ja tunteet tapahtuneesta. Esimerkiksi miten ihminen reagoi aamuruuhkassa kaahareihin. Millaisten tunnepurkauksien tai käsimerkkien tulvan se aiheuttaa? Ihminen päättää suuttuuko hän tai päästäkö hän tyynesti kiilaajan väliin. Kysymys on siis ihmisen vaistomaisesta tavasta reagoida asioihin. Tämän oivaltaminen muuttaa ihmisen elämää, sillä aina on olemassa vaihtoehtoinen tapaa toimia ja reagoida.

Sama koskee ihmisen uskomuksia itsestään: miten hän vastaan ottaa ja pärjää elämänsä haasteissa. Ihmisen uskomukset itsestään kertovat siis hänen terveestä tai epäterveestä suhteesta itseensä. Itsensä johtaminen edellyttää tietoista uskon vahvistusta eli jatkuva työskentelyä, jotta usko säilyisi. Usko voi kuihtua pois, jos tiedossa ei ole, mihin oikeastaan uskotaan. Sen takia on elintärkeätä ajatella kirikkaasti vaikka kerran vuodessa.<sup>1</sup>

Mitä uskoo, sitä näkee. Uskomukset siivilöivät näköaineiston pakettiin, joka voi lopulta olla kaukana siitä, mitä todellisuudessa tapahtui. Ihminen ei usko kun näkee, vaan näkee vasta kun uskoo.

### 6.3.3 Viestinnän tehostaminen

Ihmisten välinen vuorovaikutus tapahtuu viestittämällä. Onnistunut vuorovaikutuksen taustalla on kaksisuuntainen viestintä eli dialogi. Usein erheellisesti luullaan, että viestintä on mikrofooni, jolla voimistetaan sanojen merkitystä. Todellisuudessa onnistunut viestintä ei muistuttaa monologia. Viestintä toimii tutkana vastaanottaessa ja ymmärtäessä toisten sanomaa.

Viestinnän tavoite on yhteyksien luominen. Ihmisen pitäisi kuunnella oppiakseen lisää, ei ollakseen oikeassa. Viestinnän tarkoitus on helpottaa oma oloa esim. ymmärryksen vahvistaminen, niukkuudesta kertominen. Viestinnällä voidaan muuttaa asioiden tai tapahtumien merkityksiä.

Viestinnän laatu selviää aina vastauksesta, joka saadaan. Viestinnässä vain aito ja rehellinen kiinnostus toimii. Epävarmoissa tilanteissa kannattaa muistaa, että kehon ja ilmeiden oheisviestintä voi osoittautua sanoja voimakkaammaksi kerronnaksi. Sillä suurin osa tunneilmaisustamme on sanatonta.

Sanaton viestintä joko täydentää tai jopa korvaa puheen. Sanattomaan vies-

---

<sup>1</sup> Saarinen & Lonka (2000, s.84)

---

tintään kuuluvat kehonkieli eli kasvojen ilmeet, eleet, katse, pään ja silmien liikkeet sekä asennot. Kehokielen lisäksi puhetavalla (mm. äänen syvyys ja korkeus, rytmi, tauotus, korostus) sekä tilakäytöllä on merkitystä, kun ilmaistaan tunteita sanattomasti.

Tunnejohtamisessa viestinnällä ja vuorovaikutuksella on tärkeä rooli. Tunnejohtaja suosii tilannetta, jossa useat erilaiset näkökulmat voivat tulla esille yhtä aikaa. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa vallitsee arvostuksen ilmapiiri. Arvostus esiintyy toisen kuunteluna ja tilan antamisena toiselle. Arvostus tarkoittaa ettei toista pyritä painostamaan millään tavalla. Päinvastoin toista pyritään auttamaan hänen omien sisäisten tuntemuksien ja näkemysien esille tulemisessa.

Kun intuitiivinen yhteys ihmisten välillä pelaa hyvin, ihmisillä on kevyt ja valoisa olo toisen kanssa. Voidaan puhua vapaasti, joskus myös olla eri mieltä ja riidelläkin voimakkaasti mielipiteistä ja näkemyksistä. Kun intuitiivinen yhteys on hyvä, siedetään sanallisessa viestinnässä erilaisuutta ja tunneperäistä ristiriitaa.

Tunnejohtaja tietää, että ihmiset ottavat ison riskin kertoakseen omista ajatuksista. Tämä avoimuus, niin kuin luottamus, on herkkä särkymään, jos ja kun puhujalta ryöstetään rohkeus vaikka yhden ainoan kerran. Juuti korostaa aidon viestinnän merkitystä, sillä ”pelon valtaan ajautuminen estää aidon vuorovaikutuksen syntymisen. Dialogi edellyttää ehdotonta psykologista turvallisuutta. Kaikkea mitä sanotaan, tulee voida kunnioittaa ja arvostaa. Mitään, mitä sanotaan, ei saa pitää naurunalaisena tai vähämerkityksellisenä. Ketään, joka esittää puheenvuoron ei saa arvostella eikä arvioida, sillä arvostelu ja arviointi herättävät syyllisyyden ja häpeän tunteita. Häpeän ja syyllisyyden tunteet vievät pohjan pois aidolta vuorovaikutukselta. Ne ajavat ihmiset pois avartavalta tutkimusmatkalta ja asettavat heidät takaisin tutujen naamioidensa taakse sekä siirtävät keskustelun väittelyjen tasolle. Dialogissa ollaan kiinnostuneita uudesta. Dialogia ajaa eteenpäin uteliaisuus ja tiedonhalu. Ne vaativat avoimuutta.”<sup>1</sup>

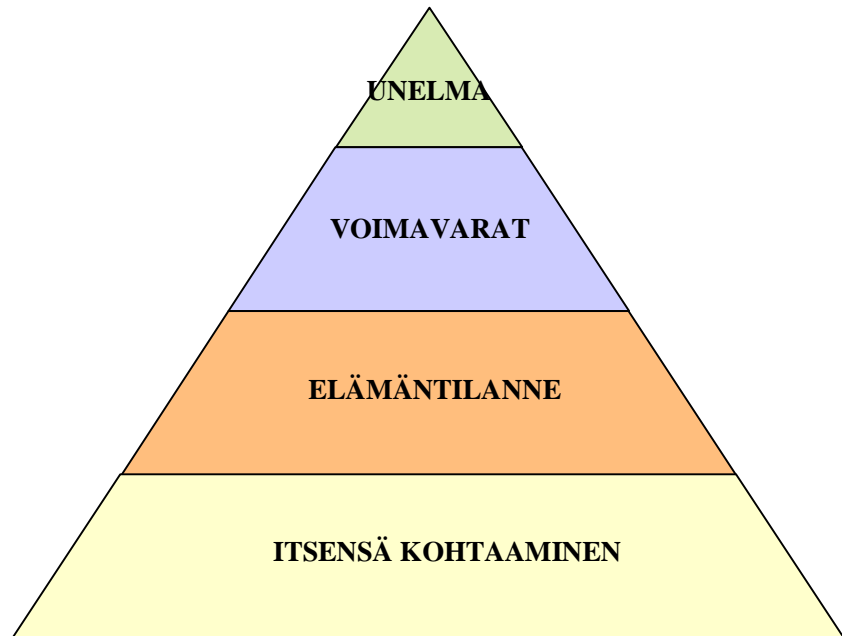
Kun toinen henkilö puhuu, pitää kiinnittää huomio täydellisesti häneen. Tämä tarkoittaa, että puhuja myös kuunnellaan eikä vaan kuulla. Yksinkertaisesti arvostetaan sitä mitä hän haluaa sanoa. Viestintää taitavat ihmiset säätelevät viestintäänsä tunnevihjeiden mukaan ja tarttuvat päättäväisesti vaikeisiin kysymyksiin. He osaavat kuunnella, etsivät yhteisymmärrystä ja kannustavat rehelliseen tietojen vaihtoon. Heille huonojen uutisten vastaanottaminen tapahtuu siinä missä hyvienkin. Erityisesti siinä korostuu heidän taito omien mielialojen hillitsemisestä.

---

<sup>1</sup> Juuti (2005, s.93)

## 7 Itsensä työstämisen välineet

Henkinen kasvu perustuu itsensä työstämisen prosessiin. Kuten jo aiemmin useampaan otteeseen on mainittu, prosessi on koko elämä kestävä taival, jossa ikään kuin puuttuu valmiiksi tuleminen tila. Kauhistukseen kuitenkin ei ole syytä, sillä prosessin aikana henkilön hyvinvointi ja itsetuntemus kohoavat jatkuvasti. Useimmiten se ilmentyy upeissa ihmissuhteissa ja elämänlaadun paranemisessa.



Kuvio 1. Itsensä työstämisen prosessi

Itsensä työstämistä voidaan ajatella kuin pyramidin rakentamista, jonka perustana on itsensä tunteminen. Itsensä kohtaamiselle nojaa elämäntilanteen sekä omien voimavarojen arviointi. Pyramidin huipussa on unelmat, jotka antavat suunnan ja tarkoituksen ihmisen toiminnalle.

Itsensä työstämisen aikana on hyvä pitää mielessä ns. 4P periaate, jonka mukaan ensi pitää pysähtyä, sitten pohtia, seuraavaksi päätää ja lopuksi ponnistaa toimintaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että henkinen kasvu edellyttää pysähtymistä tasaisin aikavälein. Esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa, jolloin arvioidaan seuraavassa esiteltävien kysymyksien avulla itsensä, omaa elämäntilannetta, voimavaroja sekä unelmia. Yritysmailmassa tämänkaltaisia arviointeja (palautekyselyt, osavuosi- ja vuosikatsaukset) toteutetaan jatkuvasti. Niiden avulla selviää nykytilanne ja onko valittu suunta oikea; millaista tyytyväisyyttä ja tulosta päätökset sekä toiminta on tuottanut. Pitäähän tietää missä ja mihin ollaan menossa.

---

Pohdinta tarkoittaa rehellistä analysointia, jolloin punnitaan jokainen vastaus kysymykseen tarkoin seurauksineen. Siinä syntyy ajatuksia ja mielipiteitä siitä, mitä voidaan muuttaa tai tehdä toisiin, jotta päästään toivottuun lopputulokseen. Sen jälkeen pitää rohkeasti päättää, millainen toiminta tulee pohdinnan tuloksena syntyneitä johtopäätöksiä. Lopulta tarvitaan vielä ponnistus toimintaan, jotta päätökset toteutettaisiin.

On hyvä vielä mainita, ettei yhtenäisiä, tyhjentäviä työkaluja voida antaa. Seuraavassa on ohjeellinen suunta-antava, täysin vapaasti omanäköiseksi muokattava työkalu. Tämän opinnäytetyön laatija on kokenut sen hyvin käyttökelpoiseksi. Kysymykset ovat vain apuvälineitä, joiden avulla ihminen ottaa itsetutkiskelua varten aikaa ja pohtii rehellisesti elämäntilannetta. Kysymykset eivät siis ole tärkeitä, vaan itse prosessi ja vastaukset.

Arviointi koostuu ns. pääkysymyksestä ja täydentävistä kysymyksistä, joilla on selventävä ja pääkysymystä laajentava rooli. Prosessiin kannattaa varata runsaasti aikaa ja mieluummin siten, että häiriötekijät ovat eliminoitu. Loppujen lopuksi pari kerta vuodessa sellaisen ajan löytäminen ei ole mahdoton.

Prosessin ensimmäiset kerrat saattavat tuntua työläältä, sillä rehellisyys tuntuu kuluttavalta ja herättää varsin voimakkaita ristiriitaisia tunteita. Tyhjyyden tunne itsensä työstämisen aikana on varsin luonnollista, jota ei kuitenkaan kannata karttaa sen enemmän. Tyhjyyden tunne on merkki siitä, että vastaaja on luopunut harhakuvitelmissa ja alkaa nähdä itsensä todellisena, ehkäpä juuri sellaisena pienenä olentona. Näihin kysymyksiin ei ole olemassa väärää vastauksia. Jokainen vastaus on vastaajan näköinen ja hänen elämäntilannetta kuvaileva.

## ***7.1 Todellisuuden hahmottaminen***

Suhde itsensä on ihmisen tärkein suhde. Tämä osio keskittyy kahteen alueeseen: ensinnäkin selvitetään millainen olen ihmisenä, minkälaisia tunteita minulla on. Toiseksi hahmotetaan mahdollisimman totuuteen mukaisesti elämäntilanne. Voi olla, että seuraavat kysymykset aiheuttavat hämmennystä, sillä ne tuntuvat itsestään selvyytenä, melkein tyhjänpäiväistensä. Mutta hämmennyskin kuuluu luontevana osana itse prosessiin.

Oman minän, tunteiden ja tarkoituksen rehellinen hahmottaminen on perusedellytys oikeasuuntaiselle kasvulle. Samoin se luo hyvän ja tuloksellisen pohjan seuraavien tasojen kysymyksille. Ei kannata väheksyä ensimmäisen osion merkitystä henkisen kasvun onnistumisessa, sillä syvällinen pohdinta antaa runsaasti, myöskin yllättävää informaatiota ihmisestä itsestään perustaktojen lisäksi. Ihmisen elämä lyhyen etäisyyden päästä katsottuna yleensä näyttää aivan erilaiselta. Nyt töihin!

---

## Kysymykset

- à Kuka minä olen?
  - à millainen minä olen sisimmässä itsensä silmin katsottuna
  - à mikä minua pelottaa
  - à mikä saa minut hermostumaan
  - à mistä nämä pelot ovat peräisin
  - à mistä olen riippuvainen ja miksi
  - à mistä olen iloinen ja mikä tekee minut onnelliseksi
  
- à Mikä minulle on tärkeä?
  - à mitkä arvot ohjaavat elämää
  - à onko asioilla tärkeysjärjestys
  - à mikä sen määrää
  - à suunnittelenko ja miten suunnittelen jokapäiväistä elämää
  
- à Mikä minusta on tarkoitus tulla?
  - à mikä on minun tarkoitukseni
  - à mikä on minun laajempi identiteetti
  - à mitä minä tavoittelen
  - à millaiset ovat tavoitteet lähitulevaisuudelle
  - à entäs pitkällä tähtäimellä
  
- à Mitkä ovat vahvuuteni ja mitkä heikkouteni?
  - à kuinka hyvin tunnen itseäni
  - à mitä osa-alueita pitää kehittää
  - à mitkä osa-alueita voi hyödyntää tehokkaammin
  
- à Millainen on todellisuuteni?
  - à uskallanko kohdata todellisuutta
  - à mikä minua pelotta eniten
  - à mitkä ovat hallitsevat ajatukseni, tunteeni? Miksi?
  - à onko todellisuus hallinnassani
  
- à Millaista elämää elän?
  - à olenko rehellinen itselleni
  - à elätkö oikeaa elämää
  - à opinko virheistä
  - à osaanko antaa virheet anteeksi sekä itselleni että toisille
  
- à Millaiset ovat tarpeeni
  - à tunnistananko tarpeeni
  - à erotanko tahdon/halun tarpeistani
  - à pystynkö vastustamaan kiusauksiani? Millaiset ne ovat?
  - à Jos harhaudun haluihin, kannanko sen seuraukset

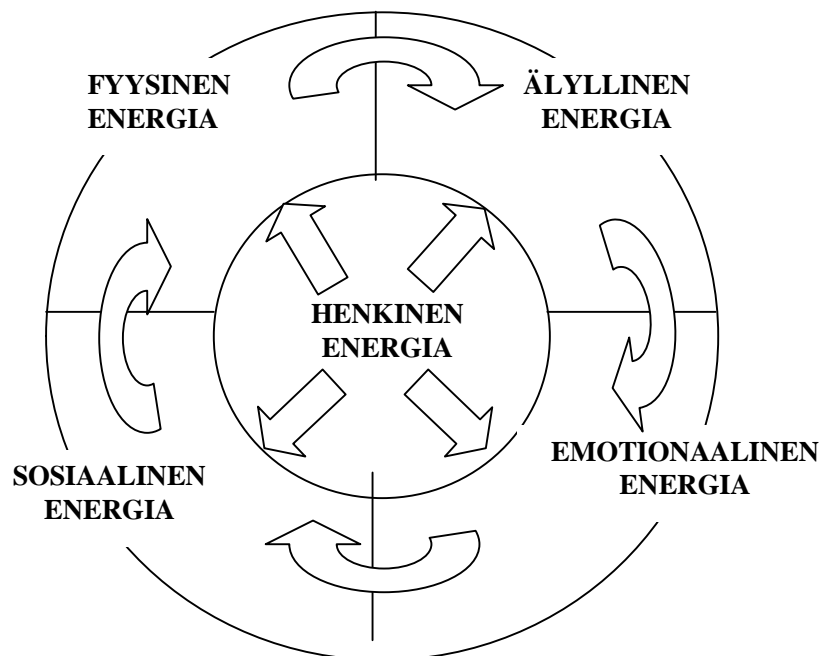


## 7.2 Voimavarojen arvioiminen

Ihmisellä on erilaisia voimavaroja, jotka ovat elämän kantavia resursseja. Näiden voimavarojen olemassaoloon ja tiedostamiseen nojautuu ihmiselämä. Sen takia on oleellista ylläpitää ja kehittää energianlähteitä päivittäin. Energiatasojen monipuolinen kohottaminen johtaa aina hyvinvointiin.

Ihmisellä on viisi eritasoista energian lähdettä ja ne ovat: älyllinen, emotionaalinen, sosiaalinen, fyysinen ja hengellinen energia. Näistä viidestä energialähteestä muodostuu vuorovaikutteinen kokonaisuus, jonka toiminnan sydämenä toimii usko. Tämä tarkoittaa, että ilman hengellistä voimavaraa ihminen ei pysty kurottumaan kohti unelmia ja niiden saavuttamista. Periaatteessa jokaisen voimavaran kohdalla tilanne on sama: miten ihminen voi juosta maratonin tai suorittamaan opiskeluja taikka ilmaisemaan omia mielipiteitä tai tunteita, jos hän ei usko kykenevän siihen?

Seuraavassa kuvassa esitellään ihmisen viis voimavaraa ja niiden yhteistointi.



Kuvio 2. Ihmisen voimavarat.

Ihmisen voimavaroille on ominaista myös se, että ne ovat sidoksissa toisiinsa. Ilman fyysistä jaksamista ja hyvää kuntoa muut voimavarat alkavat kärsiä vauriota. Esimerkiksi työskenteleminen, oppiminen tai sosiaalinen kanssakäyminen vaikeutuvat terveyden heikentyessä. Entäs mitä tapahtuu, jos sosiaalinen energia on vähissä: kyky kommunikoida taikka suvaita erilaisuutta on heikko? Silloin ihmisen sosiaalinen verkosto on olematon, joka voi estää muitten voimavarojen kehittymistä. Samankaltaisia ongelmia aiheutuu älyllisen ja emotionaalisen voimavarojen kohdalla.

Seuraavien kysymyksien avulla voidaan aloittaa voimavarojen kartoittaminen. Sen jälkeen kun ihminen tietää lähtötilanteen, voidaan aloittaa voimavarojen lisääminen: ensiksi päättämällä ja sitten ponnistamalla toimintaan.

### Kysymykset

à Millaiset ovat fyysiset voimavarani?

- à miten kehitän fyysisiä voimavarojani, taitojani
- à miten ylläpidän terveytteni
- à miten palaudun rasituksesta

à Millaiset ovat emotionaaliset voimavarat?

- à millainen on tunne-elämän energia
- à millainen on kykyni ylläpitää rakentavia/myönteisiä tunteita
- à miten palaudun kielteisistä tunteista

à Millaiset ovat sosiaaliset voimavarani?

- à millainen viestijä olen, millaiset ovat vuorovaikutustaitoni
- à arvostaanko erilaisuutta
- à kykenenkö yhteistyöhön erilaisten ihmisten kanssa
- à olenko utelias

à Millaiset ovat älylliset voimavarani?

- à miten opin ja sovellan uutta
- à olenko luova

à Millaiset ovat hengelliset voimavarani?

- à kykenenkö luottamaan
- à uskonko johonkin sellaiseen, mistä ei ole täyttä varmuutta
- à annanko elämän kantaa

à Kasvavatko ja kehittyvätkö voimavarat

- à rasitanko itseä enemmän, tasapuolisesti, vapaaehtoisesti
- à kannustanko tai lannistanko itseäni ja muita
- à annanko muille energia

### 7.3 Unelmien vapauttaminen

Jokaisella ihmisellä on unelma, osa heistä tietää mikä se on, toiset taas ei. Useimmiten unelmia pidetään visusti salassa ja lopulta ihminen unohtaa ne itsekin. Kysymys on rohkeudessa tuoda esille ne ajatukset, jotka tuntuvat etäiseltä, hyvältä ja samalla niin epärealistiselta. Niille epärealistisille kuvitelmille on ominaista niiden myönteinen tunnelataus, joka voidaan hyödyntää omien rajojen rikkomisessa. Unelmien toteuttamisessa useimmiten kysymys ei ole ihmisen osaamisesta, resursseista tai tahdosta, vaan nimenomaan tämän myönteisen ns. ponnistusenergian hyödyntämisestä.

Jotta unelmassa piilevä energia pääsisi oikeuksiin, on uskallettava ensinnäkin unelmoida. Kenenkään unelma ei ole naurettavaa, se on aina sen ihmisen näköinen. Unelma kertoo ihmisestä kaiken sen oleellisen, mitä hän on valmis tekemään tai luopumaan, jotta hän olisi onnellinen. Ei vaan sanojen, myös tekojen tasolla.

Seuraava ajatusleikki ”mitä jos sittenkin uskallan ...” auttaa alkuun. Sen jälkeen voidaan luoda visio ja ryhtyä toimintaan.

#### Kysymykset

##### à Uskallanko unelmoida?

- à miksen unelmoi ja toteuta niitä
- à millaisilla tekosyillä lannistan unelmia
- à millaiset ovat hurjimmat unelmat
- à mitä rakastan eniten

##### à Olenko valinnut elämälle suunnan?

- à olenko visualisoinnut sen
- à miten ajon toteutan vision, entäs aikataulu
- à millaisia voimavaroja siihen tarvitaan, tarvitsenko apua
- à keiden apu ja neuvo ovat tarpeellisia, uskallanko pyytää

---

## Yhteenveto

Tutkintotyössä on tarkasteltu tunnejohtamista itsensä johtamisen ja toisten johtamisen näkökulmasta. Nykyinen vallitseva johtamistrendi yritysmaailmassa on tulostavoitteellista ja siitä johtuen johtaminen on usein etäistä ja viileätä. Taloudellista hyötyä voidaan saavuttaa ilman ns. kovia johtamisotteita, korvaamalla sen ihmisläheisyydellä ja välittämällä.

Tietyllä tavalla perinteinen johtaminen on ajautumassa kriisiin, jonka seurauksena pahoinvointi aiheuttaa vallankumouksen – henkisen vallankumouksen. Tämä rohkea sanapari ei taistele pelkästään työntekijöiden hyvinvoinnin puolesta, vaan myös johtajien ja yhteiskunnan hyvinvoinnista. Syvimmiltä jokaisen yksilön ainoa tavoite on saavuttaa mielenrauhaa ja olla onnellinen.

Tutkintotyön optimistisena tuloksena on näkemys, että pahoinvointia työpaikoilla pystytään vähentämään ja jopa poistamaan, mikäli ihmisistä voimavaroina tulee arvo itsessään. Tämä tarkoittaa työntekijän ja työntekijän vastavuoroista välittämistä ja sitoutumista. Tunnejohtamisen kautta voidaan koskettaa työntekijöiden sisintä – heidän tunteita ja sielua, josta syntyy tunnepohjainen sitoutuminen yhteisiin unelmiin.

Opinnäytetyön toisena, kantavana tuloksena on johtopäätös, että itsensä tunteminen johtaa itsensä johtamiseen ja sitä kautta toisen johtamiseen. Johtaja joka tuntee itsensä, kykenee ymmärtämään ja hyväksymään toisia, näkemään heissä mahdollisuuksia sekä tulevaisuutta. Tunnejohtaja käyttää rohkeasti tunteita ensisijaisena energialähteenä tavoitteiden asettamisessa ja myöhemmin saavuttamisessa.

Tämä tutkintotyö tarjoaa lukijalle vaihtoehtoisen perspektiivin ajatella, nähdä itsensä taikka ympärillä tapahtuvia asioita. Juuri siitä syntyy lisäarvoa ja hyötyä jokaiselle, joka uskaltaa tarttua ko. aiheeseen. Poisoppiminen kahlitsevista opetetuista ajatusmalleista sekä periaatteista on oikeastaan vapauttava ja siitä avautuva maailma rikkaampi ja luovempi.

Tunnejohtamista on tarkasteltu uudenlaisena johtamismetodina, joka myötävaikuttaa työyhteisöjen ilmapiireihin, torjuu pahoinvointia ja edistää sekä yritysten että yksilöiden hyvinvointia. Silti tarkastelun näkökulma on sen verran kapea, voidakseen kuvailla kaikkia tunnejohtamisen ulottuvuuksia tai antaa itsensä kehittämiseen tyhjentäviä työkaluja. Mutta tämä työ antaa hyvän ärsykkeen ja runsaasti rohkeutta.

Tämä tutkintotyö on osa kirjoittajan oma henkistä kehitystä ja itsetutkiskelua, joka on alkanut vuosia sitten. Paljon on tapahtunut tämän matkan aikana. Parhaassa tapauksessa on saatu aikaan jotain sellaista,

---

josta ei olisi kyennyt aiemmin edes haavielemaan: avaamaan ovia, josta ei ollut koskaan kuullutkaan.

Joka tapauksessa mikä tahansa kehitys- tai uudistusprosessi sisältää tietynlaisen epävarmuuden tunteen. Epävarmuutta ja ajoittain myös tyhjyyden tunnetta on opittava sietämään. On opittava luottamaan elämään. Sen vastapainoksi elämä tarjoaa palkintoja, joiden arvoa tai niiden merkitystä ei voi arvata etukäteen.

---

---

## Lähteet

### Kirjat

Dunderfelt, Tony 2001. Intuitio ja tunneviestintä – ihmisten välinen näkymätön yhteys. Helsinki: Dialogia.

Goleman, Daniel 1999. Tunneäly työelämässä. Helsingissä: Otava.

Goleman, Daniel 1997. Tunneäly - lahjakkuuden koko kuva. Helsinki: Otava.

Hermans J. Ralf 1995. Uusjohtajuus – johtamisen myrskyisät tuulet. Helsinki: Tietosanoma.

Hellsten, Tommy 2001. Elämän lapsi. Jyväskylä: Kirjapaja.

Juuti, Pauli 2005. Toivon johtaminen. Helsinki: Otava.

Kansanen, Olli 2004. Esimies valmentajana: yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.

Kauppinen, Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.

Kettunen, Pertti 1997. Iso pyörä kääntyy – suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. Jyväskylä : Atena.

Kivimäki – Kuitunen, Anja 2000. Work, Rest & Play – Matkaevästä Nokian nuorilta esimiehiltä. Mermerus.

Levine, Stuart R. 1994. Löydä johtaja itsessäsi – Miten saat ystäviä, onnistut vuorovaikutuksessa ja menestyt muuttuvassa maailmassa. Helsinki: WSOY.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki. Edita Prima Oy.

Palmu, Harri 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja Oy.

---

Pitkänen, Raimo 2000. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Helsinki: Laatu keskus.

Saarinen, Esa & Lonka, Kirsti 2000. Muodonmuutos. Helsinki: WSOY.

Saarinen, Mikael & Kokkonen, Marja 2003. Tunneäly – kohti KOKONAISTA elämää. Helsinki: WSOY.

Sarasvuo, Jari 1998. Vapaus – itsensä johtamisen mahdollisuudet. Espoo: Writer's House.

Sarasvuo, Jari 1996. Sisäinen sankari – uljaan elämän käsikirjoitus. Helsinki: WSOY.

Taylor, David 2004. Alaston johtaja – paljastaa viimeinkin todellisen tien menestykseen. Helsinki: Rastor.

Tiensuu, Vesa 2004. Onnellinen organisaatio: ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

www –sivut

Menestys versoo kauniista arjesta 2004 [online][viitattu 28.10.2005]  
[www.kht.fi/profiitti/artikkeli.html?newsid=248](http://www.kht.fi/profiitti/artikkeli.html?newsid=248)

Tunnejohtaja nappasi ykköstitilan 2005 [online] [viitattu 28.10.2005]  
[www.taloussanomat.fi/etusivu/4692397.asp](http://www.taloussanomat.fi/etusivu/4692397.asp)

MPS:ltä laaja pohjoismainen johtajatutkimus 2005 [online][viitattu 1.11.2005].  
[www.mps.se/?newsid=1880&deptid=11&languageid=3&NEWS=1&showmodule=20](http://www.mps.se/?newsid=1880&deptid=11&languageid=3&NEWS=1&showmodule=20)