

Tunteet ja niiden johtamisen merkitys esimiestyössä

Katja Huisman

Tekijä(t) Katja Mirkka Anneli Huisman	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Tunteet ja niiden johtamisen merkitys esimiestyössä	Sivu- ja liitesivumäärä 64
<p>Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia tunteiden johtamisen merkitystä esimiestyöskentelyssä ja sitä kautta selvittää, kuinka tunteet tunnistetaan, kuinka niitä hyödynnetään ja miten esimiestyöskentelyä voidaan kehittää, jotta tunteiden johtaminen onnistuisi. Asiaa tarkasteltiin esimiehen ja johtajan näkökulmasta.</p> <p>Työelämän vaatimukset ovat koventuneet ja paineet kohdistuvat entistä enemmän ihmisten henkisiin ominaisuuksiin. Epävarmuus, stressi ja kyky sopeutua muutoksiin aiheuttavat lisää vaateita johtamiselle. Inhimillisyyden ja erityisesti tunteiden ja niiden ymmärtämisen rooli korostuvat tulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapa oli fenomenologinen. Empiriaosan tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kysely, joka toteutettiin keväällä 2017 haastatteleamalla seitsemää henkilöä, jotka kaikki toimivat vastuullisissa esimies ja johtotehtävissä. Tutkimuksessa selvitettiin esimiehen kykyä tunnistaa sekä omia, että muiden tunteita sekä niitä ominaisuuksia, jotka liittyvät tunneälykkääseen johtamiseen.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena haastateltavien kertomuksista syntyi neljä teemaa, jotka olivat positiivinen työympäristö ja kulttuuri, optimismi, sosiaalinen sujuvuus, sekä työhyvinvointi.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että tunteiden johtamisella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin, motivaatioon, sekä yrityksen tulokseen. Tunteisiin ei kuitenkaan kiinnitetä riittävästi huomiota, eikä niistä olla tarpeeksi tietoisia- puhumattakaan siitä, että ymmärrettäisiin, mihin kaikkeen ne vaikuttavat.</p> <p>Johtamisen ja esimiestyöskentelyn onnistumisen kannalta on olennaista, että tulevaisuudessa ihminen ja tunteet huomioidaan olennaisena osana yrityksen olemassaoloa ja menestymistä.</p>	
Asiasanat Tunteet, emootio, tunteiden johtaminen, tunneäly, tunneälykäs johtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	2
1.1	Teoreettinen viitekehys ja rajaaminen	3
2	Mitä tunteet ovat?.....	5
2.1	Perustunteiden luokittelu.....	9
2.2	Tunteet työyhteisössä	10
2.3	Tunneäly	12
3	Tunteiden johtaminen.....	17
3.1	Tunteiden johtamisen psykologinen näkökulma	20
3.2	Tunnejohtaminen	22
3.3	Tunneälykäs johtaminen	26
4	Tutkimusmenetelmät.....	31
4.1	Haastateltavien valinta ja tutkimuksen kulku	33
5	Tutkimustulokset	35
5.1	Tutkimustulokset	45
6	Pohdinta ja johtopäätökset	51
6.1	Kehityskohteet	54
	Lähteet	58

”Johtamisfilosofiani, tunnejohtaminen, perustuu ennen kaikkea ihmisen arvostamiseen ja siihen uskoon, että jokaisella on aivan ainutkertaisia lahjoja, ainutkertaista luovuutta ja osaamista. Marimekossa yhdessä tekeminen on tärkein työskentelytapamme. Siitä syntyy ilo ja joskus jopa hurmio.”

Marimekon toimitusjohtaja Kirsti Paakkanen

1 Johdanto

Tunnejohtamisen merkitys työpaikoilla on suuri. Työterveyslaitoksen (2015) tekemän tutkimuksen mukaan monet työpaikan ongelmat, kuten työn työn mielekkyyden vähyys, motivaatio- ongelmat, riittämättömyyden tunne ja eritasoiset työpaikkakiusaamiset johtuvat tunneongelmista, joihin ei ole osattu puuttua ajoissa. Tunteiden osaamisella ja niiden ymmärtämisellä on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan heikentyneen psyykkisen työhyvinvoinnin syitä ovat epäasiallinen kohtelu, epäoikeudenmukaisuus, kohtuuttomat työn vaatimukset, huono ilmapiiri ja tuen puute (TTL, 2015).

Nykymaailmassa työntekijän tulisi olla tunteeton, jotta näyttäisi ulospäin tehokkaalta. Kristiina Niemi-Kaija tuo esiin väitöskirjassaan, että esteettinen toiminta ei välttämättä liity mielikuvaan voimakkuudesta ja tehokkuudesta. Työntekijä on kuin kynnysmatto, jonka toimivuutta ja sitoutumista työhön arvioidaan ”talon hengen” mukaisilla kriteereillä. Keskeistä on merkityksellisyyden kokemus ja se, kuinka työntekijä subjektina kokee itsensä sosiaalisessa todellisuudessa. (Niemi-Kaija 2012).

Mikael Saarisen (2012) tunneälyä koskevassa väitöskirjassa todetaan, että työyhteisöjen työhyvinvoinnin edistämiseksi parhaan tulokset saavutetaan silloin, kun vaikutetaan organisaation rekenteisiin lisäämällä joustavuutta, avoimuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Väitän, että suomalainen johtaminen perustuu pitkälle siihen, että johtajat teettävät järjestelmät kuntoon ja käyttävät niitä johtamisen apuvälineinä. Inhimillisyyttä ei juurikaan nosteta esille, saati kehitetä.

Opinnäyteytetyöni on matka oman johtajuuteni kehittämiseen. Koen aiheen tärkeäksi, sillä olen itse ajautunut esimiestyöhän puolivahingossa, siihen sen enempää hakeutumatta. Olen aiempien keskeneräiseksi jääneiden psykologian opintojeni kautta ollut kiinnostunut ihmisestä, mielen motivoinnista ja sitä kautta miettinyt omia toimintatapoja ja mikä merkitys niillä on esimiestyöskentelyssäni. Olen kokenut asijahtajuuden (Management) haittaavan aikanaan omaa esimiestyöskentelyäni ja ohjaavan johtaja- alaistyöskentelyä organisaatiotasolla väärään suuntaan. Toivon tutkimukseni tuovan hyviä työkaluja organisaatioiden ja itsensä johtamisen kehittämiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tunteiden ja niiden johtamisen merkitystä esimiestyöskentelyssä esimiehen ja alaisen välillä. Tavoitteena on saada tietoa tunteiden vaikutuksesta työyhteisössä niin yksilön, kuin koko organisaation kannalta.

Olen omassa työyhteisössäni havainnut tunteiden vahvan olemassaolon ja niiden johtamisen merkityksen hyvän työilmapiirin turvaamiseksi.

Tutkimuksen pääkysymys on:

- Mikä esimiehet ajattelevat tunteiden johtamisen hyödyistä?

Koska epäilen käsitteen olevan monelle vieras, asetetaan käsitteen avaamiseksi alakysymyksenä:

- Mikä merkitys tunnetaidoilla/tunneälyllä on esimiestyöskentelyssä?

Olen haastatellut opinnäytetyötäni varten eri aloilla työskenteleviä esimiehiä ja johtajia, jotta saisin mahdollisimman laajan käsityksen eri johtamistavoista. Haastatteluun osallistui sekä miehiä, että naisia eri ikäluokasta.

1.1 Teoreettinen viitekehys ja rajaaminen

Yhtenä opinnäytetyöni lähtökohdista voisi pitää sitä väittämää, että tunteiden johtamisella on merkittävä vaikutus yrityksen tulokseen ja menestymiseen. Lähtökohtani on se, että kun työntekijä voi hyvin ja kun työyhteisössä vallitsee luottamus ja arvostus, ihmiset ylittävät itsensä ja tekevät hyvää tulosta.

Keskeisessä osassa työtäni ovat tunteet, niiden tunnistaminen ja hyödyntäminen, sekä tunneäly, jota käsitellään erityisesti psykologi Daniel Golemanin näkökulmasta.

Työni jakautuu teoreettisesti kahteen eri osaan, jotka käsittelevät tunteita, sekä tunneälyä. Tiedostan keskeisten käsitteiden laajuuden, enkä pyri luomaan niistä täydellisiä määritelmiä, vaan pyrin löytämään yhteyksiä käsitteiden välillä.

Käsittelen johtamista niin sanotusti leadership-näkökulmasta. Ihmisten johtaminen eli leadership korostaa työntekijän ja hänen tunteidensa kuuntelemista ja niiden huomioimista. Taustalla on tietoisuus siitä, että työntekijät ovat tuntevia ja kokevia ihmisiä. Pessimistisen

ihmiskäsityksen omaava leadership- johtaja valitsee autoritaarisen eli arvovaltaisen, käyttävän ja epäitsenäisyyttä korostavan johtamistavan, kun taas optimistisen ihmiskäsityksen omaava johtaja uskoo, että jokainen ihminen on arvokas ja ainutlaatuinen. Leadership- johtajan johtamistyyli on arvostavaa, neuvottelevaa ja työntekijän kehittymistä kannustavaa. Johtajan karisma syntyy johdettavien kautta ja johtaja arvostaa myös erilaisuutta. (Suonsivu,143.)

Luvussa kaksi käsittelen tunteita, tunteiden olemassaoloa työyhteisössä ja tunneälyä. Luvussa kolme käsittelen tunteiden johtamista niin psykologisesta kuin tunnejohtamisen näkökulmasta. Luvussa neljä esittelen tutkimusasetelmaani ja kuvaan tarkemmin tutkimuskohteitani, tutkimusmenetelmäni, aineistonkeruuta, analyysiä sekä tutkimuksen tekoon liittyviä haasteita. Johtopäätöksessä analysoidaan tutkimustulosta, vastataan alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan tutkimuksen perusteella syntyneitä kehityskohteita.

2 Mitä tunteet ovat?

”Tekonsa voi valita, sanansa voi harkita, tunteet kulkevat omia teitään”

- *Sylvi Kekkonen*

Tunne on systeemi, joka kertoo meille, kuinka tärkeä jokin asia on (Åhman 2012, 230). Suonsivu (2012, 10.) määrittelee, että tunne on motivaatio, joka luo, säilyttää ja pitää yhdessä yksilöitä ja organisaatioita.

Åhmanin mukaan (2012) tunne koostuu fysiologisesta reaktiosta, aivojen aktivoitumisesta, subjektiivisesta kokemuksesta ja sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Tunteessa on monta vaihetta, jota jokaista voi johtaa. Ennen tilannetta voi vaikuttaa ajankohtaan, pohtimalla tilannetta jo ennalta, muuttamalla tilannetta jotenkin, sekä ohjaamalla tilannetta siihen suuntaan, mitä odottaa. Itse tilanteessa tulee hyväksyä vallitseva tunne, nimetä ja kuunneltava sitä. Tunnetilanteen jälkeen tulee arvioida, etäännyä, oppia, keskustella ja hyväksyä myös epäonnistuminen. (Åhman 2012, 240.)

Golemanin (1995) mukaan tunteet ohjaavat päätöksentekoa yhdessä järkevän mielen kanssa ja mahdollistavat ajattelun tai haittaavat sitä ratkaisevasti. Tunne on metakyky, josta riippuu, kuinka tehokkaasti ihminen osaa käyttää myös muita kykyjään. (Goleman 1995, 49-57.)

Tunteilla tarkoitetaan myös lyhytkestoista reaktiota, jotka syntyvät ja häipyvät nopeasti. Mieliala on pidempiaikainen taipumus tuntea tiettyä tunnetta aina uudelleen, kun taas pysyvää taipumusta kokea tunteita kutsutaan persoonallisuuden piirteiksi. Jarkko Rantanen (2011) määrittelee kirjassaan tunteisiin sisältyvät elementit seuraavalla tavalla:

1. Tunne on fysiologinen reaktio
2. Tunne on muista tunteista erottuva, tunnistettava ja omakohtainen kokemus tunteesta
3. Tunne on joukko tunteen ilmaisuja (eleet, ilmeet, äänenpaino, puhe)
4. Tunteet ovat toimintataipumuksia (esim. lähestyminen, vetäytyminen)

Tunteet kertovat asioiden tärkeysjärjestyksestä, kuten myös siitä, miten ihminen edistyy ja onnistuu tavoitteissaan. Tunteet säätelevät energiatasoa ja auttaa suuntaamaan energiaa oikein. Innostus lisää energiaa, häpeä vastaavasti lamaannuttaa ja keskeyttää epäsuotuisan sosiaalisen tekemisen. (Rantanen 2011, 40).

Tunteet poikkeavat muista kokemuksista siten, että tunnekokemukseen liittyy aina kehon tilojen muutoksia. Tunnereaktioita aiheuttavia tilanteita kuvaavia teorioita voidaan jakaa kahteen luokkaan: kognitiivisiin arviointiteorioihin ja biologisiin tapahtumiin. Kognitiivisissa tilanteissa opitulla tunnereaktiolla ja tietoisella tilanteiden tulkinnalla on suuri rooli. Vastavasti biologiset tapahtumat ja erityisesti hyvinvoinnin kannalta merkitykselliset asiat aivot kykenevät käsittelemään automaattisesti. Tällöin kuvitellaan, että on olemassa voimakkaita tunteita aiheuttavia asioita, joita aivot kykenevät tunnistamaan ja luokittelemaan ilman tietoista havaintoa. Molemmat teoriat lähtevät siitä, että havaitsemisjärjestelmämme koodaa tietyt tapahtumat tunteellisiksi ja kun tietty arvo ylittyy, tunnereaktio ja siihen liittyvät kehon toiminnot käynnistyvät.

Tunne ja emootio voidaan käsitteinä erotella toisistaan. Emootio on tieteellisen tutkimuksen kohde, jotka aktivoituvat havaintojärjestelmän tunnistaessa ja alkaessa käsitellä niitä. Tunneteoriassa emootio määritellään biologisina ja automaattisina, tietoisena tai esitietoisena tunnereaktiona, joka sijoittuu tunneprosessin alkupäähän, kun taas itse tunne ja tunnekokeminen esiintyvät prosessin myöhäisemmässä vaiheessa. Emootio on lyhyt ja tietoinen kokemus, joka liittyy mielialaan, temperamenttiin, persoonallisuuteen ja motivaatioon. Käsitellen tutkimuksessani lähinnä tunteita, vaikka tunteiden ja emootioiden erottelukäytännön elämässä on haastavaa. (Nummenmaa, Glerean, Hari & Hietanen 2013).

Tunteet yhdistävät ihmisen hänen tämän hetkiseen ydinolemukseensa, kun taas emootiot syntyvät menneisyyden opituista malleista. Emootio jää pyörimään mieleen kauan itse tunteen laukaisseeseen tapahtuman mentyä ohi. Esimerkkinä tästä on huolen tunne, joka leimahtaa, on hetken päällä ja häviää. Huolestumisen tunne auttaa toimimaan rakentavasti. Jos huolestumisen emootio jää päälle, se alkaa jäytämään mieltä ja lopulta alkaa viedä toimintavalmiutta ja elinvoimaa. (Nummenmaa 2010, 68.)

Taulukko 1: Emotion vs. feelings

Emootio	VS	Tunteet
Fyysinen tila, joka saa alkunsa ulkoisen reaktion vaikutuksesta		Henkinen assosiaatio ja reaktio, joka syntyy emootion seurauksena
Herää ennen tunnetta		Syntyvät mielialasta tai mielentilasta
Fyysinen tila		Henkinen yhteys ja vaikutus
Voidaan tarkkailla fyysisen reaktion kautta		Voidaan peittää

(www.pediaa.com)

Emootiolla eli tunnetilalla tarkoitetaan yksilön kokemuksellista tilaa, joka tavallisesti koostuu useammasta tunteesta samanaikaisesti. Tunnetila on kokijan itsensä havaitsema ja se liittyy kokijan sisäisen tilan muutokseen. Tunnetila on yksilön arvio hänessä tietyllä hetkellä vaikuttavien tunteiden kokonaisuudesta. Tunnetilalla on kesto, voimakkuus ja sisältö ja se täydentää sellaista aistimusta, jolla ei ole tarkkaa muotoa. Pitkäkestoisia ja vähemmän intensiivisiä tunnetiloja kutsutaan mielialoiksi. (Isokorpi & Viitanen, 2013, 30).

Tunteiden kokemiseen vaikuttaa keskeisesti vertailu ja ajatus siitä, että asiat voivat olla toisin. Jokaisella ihmisellä on oma asteikkonsa ja kriteerinsä suhteessa siihen, kuinka arvioi omaa elämäänsä ja suoriutumistaan. Jokainen vertaa tekemistään ainakin jossakin elämänsä vaiheessa työkaverin, naapurin tai muun läheisen tekemisiin. Tunteet syntyvät pitkälle näiden vertailujen pohjalta. Tämän perusteella voidaan todeta, että tunteet vaikuttavat siihen, minkälaisia ja kuinka haastavia tavoitteita ihminen asettaa itselleen. Yleisesti ottaen positiivisia tunteita kokevat asettavat itselleen korkeampia tavoitteita, kun taas ahdistuneen ihmisen rima jää monesti varsin alhaalle. (Rantanen 2011, 53.)

Tunteilla on vaikutus ajattelun nopeuteen tai hitauteen. Innostunut tai vihainen ihminen ajattelee nopeammin, kun taas masentunut ajattelee hitaammin. Tämä tieto on oleellista organisaation suorituskyvyn kannalta. Tuntemalla yksittäisten tunteiden vaikutusta suorituskykyyn, voidaan jo ennalta huomioida minkälaiset tunteet edistävät parhaiten organisaation tavoitteita. Tunteiden hyödyntämisen kannalta on synnyttävä jännite ja kuilu sen väliltä, mitä tunteista tiedetään ja mitä niistä haluttaisiin tietää. (Rantanen 2011, 65.)

Tunteilla on vaikutus siihen, kuinka ihminen näkee tulevaisuutensa. Innostuneen ihmisen elämä on täynnä mahdollisuuksia, kun taas alakuloisen elämä näyttää epätoivoiselta. Tunteilla on keskeinen rooli siinä, mitä muistiin jää. Tunteita herättäneet asiat jäävät muistiin herkästi ja yksityiskohtaisemmin ja voimakkaita tunteita kaikista parhaiten. Tämä olisi tärkeä muistaa erityisesti johtamisen kannalta, sillä negatiivisten asioiden huono käsittely

tai käsittelemättä jättäminen voivat jättää muistikuvan, jonka seurauksena työn tuottavuus on jatkossa hankalaa.

Tunteet vaikuttavat sosiaalisuuteen joko lisäämällä tai vähentämällä sosiaalista aktiivisuutta ja ne vaikuttavat myös siihen, minkä tyyppistä toisiin suuntautuva aktiivisuus on.

Tunteiden kehittämisen tavoitteena on saada kaikki tarvittava tunnekapasiteetti käyttöön, oppia säätämään ja muodostamaan omia tunnesiteitä, lisätä tilanteenlukutaitoa, välttää vastakkainasettelua ja sitä kautta mahdollistaa yhteistyötä. (Åhman 2012, 231.)

Myönteisten tunteiden olemassaolo lisää organisaatiossa iloa, kiinnostusta, toivoa, inspiraatiota, kiitollisuutta, ylpeyttä, sekä kunnioitusta. Myönteisten tunteiden edistäminen on tärkeää, sillä ihmiset kiinnittävät luonnostaan enemmän huomiota kielteiseen ajatteluun ja tunteisiin.

Tunteiden hallinta ei tarkoita todellisten tunteiden kieltämistä, sillä huonotuulusuus voi olla myös motivaattori, joka voi muodostua luovuuden ja yhteishengen lähteeksi.

Tunnereaktiot ovat kokonaisvaltaisia kehon ja mielen tiloja, jotka saavat ihmiset toimimaansellaisissa tilanteissa, joissa on pakko toimia. Tunteet ovat keskeinen hyvinvointia edistävä neurofysiologinen järjestelmä, jonka toiminta on välttämätöntä joka päiväisestä elämästä selviämässä. Tunteet eivät ole yksinkertaisia aivojen tai kehon reaktioita, vaan erikoistuneita toimintaohjelmia, joiden tarkoituksena on säätää erillisten mekanismien avulla yksilön fysiologisia, psykologisia ja käyttäytymisreaktioita niin, että kapasiteetti ja pyrkimys reagoida adaptiivisesti (mukautuvasti ja joustavasti) erilaisia tilanteita kohtaan lisääntyvät. Eli kun tunnereaktio käynnistyy, niin samalla käynnistyy joukko erilaisia kehon toiminnan säätelyyn vaikuttavia prosesseja. (Nummenmaa 2010, 20).

Tutkijat ovat havainneet, että aivoissa ja immuunijärjestelmässä on viestikemikaaleja, jotka vaikuttavat runsaasti tunteita sääteleviin aivoalueisiin. Tunteet vaikuttavat voimakkaasti autonomiseen hermostoon, joka säätelee useita kehon toimintoja, kuten verenpainetta ja insuliinin eritystä. Toinen yhteys tunteiden ja immuunijärjestelmän välillä liittyy stressin aikana erittyviin hormoneihin. Yleisesti ottaen näiden hormonien tulva lamaannuttaa immuunijärjestelmän toimintaa. (Goleman 1995, 209.)

Ns. kategoristen tunteiden näkökulmasta ajateltuna ihmiselle on kehittynyt erilaisia toisistaan erillisiä tunnereaktioita, koska erilaiset sosiaaliset ja muut tilanteet vaativat erilaisia käyttäytymismalleja. Perustunteet ovat diskreettejä, eli toisistaan riippumattomia tiloja, jotka perustuvat erilaisiin neurofysiologisiin tunnesysteemeihin. Perustunteiden ajatellaan olevan monimutkaisempia kulttuurista riippumattomia toimintaohjelmia, jotka tunnustetaan kaikkialla maailmassa. Erityisesti kasvojen eleet, ilmeet ja jopa niiden merkitykset voidaan ymmärtää riippumatta fyysisestä sijainnista. (Nummenmaa 2010, 34).

2.1 Perustunteiden luokittelu

Tunteiden luokittelu on haasteellista, eikä yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymää luokittelujärjestelmää ole olemassakaan. Toisten mielestä tunteita on pieni perusjoukko ja toisten mielestä kaikkeen ajatteluun liittyy tunteita. Tunnetuin ehdotus perustunteista on Paula Ekmanin ja Wallace Fisherin kehittämä lista, jonka mukaan perustunteita ovat kaikkine, jotka tunnustetaan kielestä tai kulttuurista riippumatta kasvojen perusteella. Näitä tunteita ovat ilo, suru, viha, pelko, inho, halveksunta ja hämmästys. Mielenkiintoista listassa on se, että valtaosa perustunteista on ns. negatiivisia tunteita, jotka selittyvät sillä, että negatiiviset kasvojenpiirteet ovat helpommin tulkittavissa, kuin positiivisten kasvojenpiirteiden eri viivahteet. Selkein kasvoista näkyvä tunne on hymyn kautta välittyvä ilo.

Toinen vaihtoehtoinen luokitus tunteille on luokittelu niiden teemojen mukaan. Silloin tunteita voidaan luokitella

- tietoon liittyviin tunteisiin (hämmennys, hämmästys, uteliaisuus)
- vihamielisiin tunteisiin (halveksunta, viha, inho)
- itseen liittyviin tunteisiin (nolostuminen, ylpeys, katumus, syyllisyys, häpeä)
- minän ylittäviin tunteisiin (innostus, kiitollisuus, VAU, myötätunto)

Ei kuitenkaan voida määritellä, että yksi tunne olisi sen tärkeämpi tai arvokkaampi kuin muut, vaikkakin kaikilla tunteilla on tärkeitä vaikutuksia suorituskyvyn kannalta. (Rantanen 2013a, 48.)

2.2 Tunteet työyhteisössä

*”Tunneasioissa olemme lukutaidottomien tasolla. Meille on opetettu kaikenlaista piin ne-
liöjuuresta ja hitto ties mistä, muttei sanaakaan sielusta. Me olemme pohjattoman tietä-
mättömiä sekä itsestämme, että muista.”*

- Ingmar Bergman

Tunteet ovat suomalaisessa työelämässä tabuja. Niistä ei puhuta, eikä niistä ole helppo puhua. Tunteista puhuminen liitetään usein työhyvinvointia koskeviin keskusteluihin ja niissäkin lähinnä negatiivisten tunteiden kautta. Tunteista puhuminen halutaan pohjata johonkin tieteelliseen näkökulmaan, kun tosiasiasa tunteet nousevat esille käytännön työelämästä, organisaatiotutkimuksista, työelämän sosiologiasta ja psykologiasta.

Monesti kuvitellaan, että tunteet ovat yksityisasia, eikä niitä tulisi tuoda ainakaan työpai-
koille. Kuitenkin tunteet vaikuttavat sosiaalisuuteen joko lisäämällä tai vähentämällä sosi-
aalista aktiivisuutta. Olemalla jatkuvasti ilmeetön, kasvot peruslukemilla oleva ihminen,
antaakin jopa tahtomattaan signaalin tunneilmaisujen, kuten empatian, innostumisen tai
kiinnostuksen puuttumisesta. Työyhteisössä kyseiset ilmentymät tarttuvat helposti. Positiiviset tunteet lisäävät pro-sosiaalista toimintaa, eli sitä, kuinka ihminen haluaa auttaa tois-
ta. Vastaavasti negatiiviset tunteet saavat ihmiset käpertymään enemmän itseensä ja ha-
luttomuuteen auttaa muita. Negatiivisten tunteiden kautta ihminen on taipuvainen sano-
maan ja toimimaan tavalla, jotka ovat vahingollisia ihmissuhteiden kannalta. (Rantanen
2013a, 67.)

Kulttuurissa, jossa tunteista ei ole totuttu puhumaan, niitä on vaikea ottaa puheeksi. Pu-
heelle ei ole kehittynyt sopivia muotoja ja tunteista puhuvat ympäristö voi kokea olonsa
vaivautuneeksi, kun eivät kykene vastaamaan keskusteluihin tai eivät ole tottuneet saa-
maan kosketusta omiin tunteisiinsa. (Juuti & Salmi 2014a, 26.)

Työpaikoilla tulisi tunnistaa se tosiasia, että työntekijä voi loukkaantua, tuntea epävar-
muutta ja jopa pelkoa. Työntekijät seuraavat tarkkaan johdon ilmeitä, eleitä, katseita ja
kysymyksiä. Työllä on ihmiselle kahdenlainen rooli: työ on voimavarojen lähde, mutta sa-
malla se kuormittaa. Työelämä on viime vuosikymmenien aikana muuttunut radikaalisti,
sillä muutosten vuoksi työn fiisinen kuormittavuus on vähentynyt ja henkinen ja sosiaali-
nen kuormitus lisääntynyt. Työnteon luonne on muuttunut hektisemmäksi ja kiireellisem-

mäksi. Tämän seurauksena negatiiviset tunteet, kuten henkinen pahoinvointi, väsymys ja ärtyneisyys ovat lisääntyneet. Pelko vakavasta työuupumuksesta, mielenterveyden ongelmista ja työpaikan menetyksestä rasittavat yhä enemmän erialojen työntekijöitä. Tätä länsimaisten yhteiskuntien työkuultuuria nimitetään narsistiseksi kulttuuriksi ja sen synty liittyy maailman epävarmuuden lisääntymiseen. Tämän seurauksena ihminen miettii, kuinka hän itse pärjää. Elinikäiset työ- ja parisuhteet eivät ole enää nykyaikaa, jolloin ihmisen ainoana vaihtoehtona on itsensä kehittäminen, elämänhallinnan parantaminen ja omien nautintojen maksimoiminen. Lopulta kaikki arvioidaan sen mukaan, kuinka paljon menestystä ja tyydytystä on kulloinkin odotettavissa. Itsekeskeisyys työyhteisössä syö tilan yhteisöllisyydeltä ja kuluttaa jokaisen voimavaroja. (Juuti ym. 2014a, 44.)

Yksi tunteiden tunnistamista ja hyödyntämistä vaikeuttava asia on se, että tunteet vaihtuvat ja muuttuvat jatkuvasti ja niitä on usein monta päällekkäin. Tunteet kietoutuvat keskenään, jolloin niistä on vaikea saada selvää. Moni yrittää tukahduttaa tunteensa ja työntää ne pois. Tunteiden tukahduttaminen aiheuttaa kuitenkin lukuisia terveyshaittoja, jotka altistavat taas erilaisille sairauksille. Mainittakoon tässä esimerkkinä sydänsairaukset, muisti-ongelmat sekä sosiaalisen kanssakäymisen ongelmat.

Muutokset kuormittavat ihmisten tunteita. Ne antavat mahdollisuuksia, mutta herättävät pelkoja. Nykyihminen ei pysty käsittelemään tunteita muutoksen vaatimalla tavalla, mutta toisaalta tunteiden logiikka ei etene todellisuuden vaatimalla tempolla. Tästä aiheutuu ristiriita, sillä lopulta ajattelussa on huomioitava se, mitä sydän vaatii. Viime aikoina on usein puhuttu työn imusta, jolla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työnimun osa-alueita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Työn imusta puhuminen ohjaa keskittymään vain työn myönteisiin puoliin, jotka syntyvät siitä, että haasteita kohdataan onnistuneesti. Työnimun näkökulma ei kuitenkaan huomioi elämän negatiivisia puolia, eikä sitä, että maailma ei ole pysyvä. (Juuti ym. 2014a, 83.)

Jokaiselle organisaatiolle muodostuu vuosien saatossa organisaatiokulttuuri, joka määrittelee yrityksen sisäisiä ajattelu- ja toimintamalleja. Esimies vaikuttaa työpaikan tunnelmaan ja työpaikalla oleviin tunteisiin monella tavalla. Esimies kykenee määrittelemään työn ja toiminnan tavoitteita ja päämääriä muita paremmin. Hän edustaa myös toimintatapaa, jota työpaikalla arvostetaan. Esimiehen oikeudenmukaisuus ja epäoikeudenmukaisuus synnyttävät tunteita, joiden varaan johtaminen rakentuu. Esimiestyön onnistumista vaikeuttaa se, että hän edustaa useita eri tahoja, joiden takia työ voi olla tunteiden kannalta jopa ristiriitaista. (Juuti ym. 2014a, 152).

Tutkimusten mukaan ylempiin sosioekonomisiin luokkiin voi liittyä myös haittoja tunteiden näkökulmasta. Korkeammin koulutetut ja ylempiin luokkiin kuuluvat ihmiset tunnistavat keskimääräistä huonommin muiden tunteita, kuin alempiin luokkiin kuuluvat. Tämä voi johtua siitä, että ylempiin luokkiin kuuluvat eivät tarvitse niin paljon apua muilta, eikä heidän tunteiden tunnistamisen taitonsa ole kehittynyt. Alempiin luokkiin kuuluvat ovat riippuvaisempia muista ja oppivat sitä kautta tunnistamaan ja hyödyntämään tunteita paremmin. Tämä on siinä mielessä surullista, että erityisesti johtoasemissa toimivien henkilöiden tulisi tunnistaa tunteita, sekä omata tunneälyä enemmän, jotta he pystyisivät hyödyntämään sitä omassa johtamisessaan. (www.sciencedaily.com)

2.3 Tunneäly

Daniel Coleman (1995) määrittelee kirjassaan tunneällyn inhimilliseksi kyvyksi, elämäntaidon ja käytännöntaidon kypsyydeksi, sekä moninaiseksi älykkyydeksi. Hän jakaa tunneällyn viiteen pääkohtaan: 1) omien tunteiden tiedostaminen, 2) tunteiden hallitseminen, 3) motivaation löytäminen, 4) muiden tunteiden havaitseminen ja 5) ihmissuhteiden hoito. Myöhemmin näkemys kategorioidaan kahteen osaan, eli henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin.

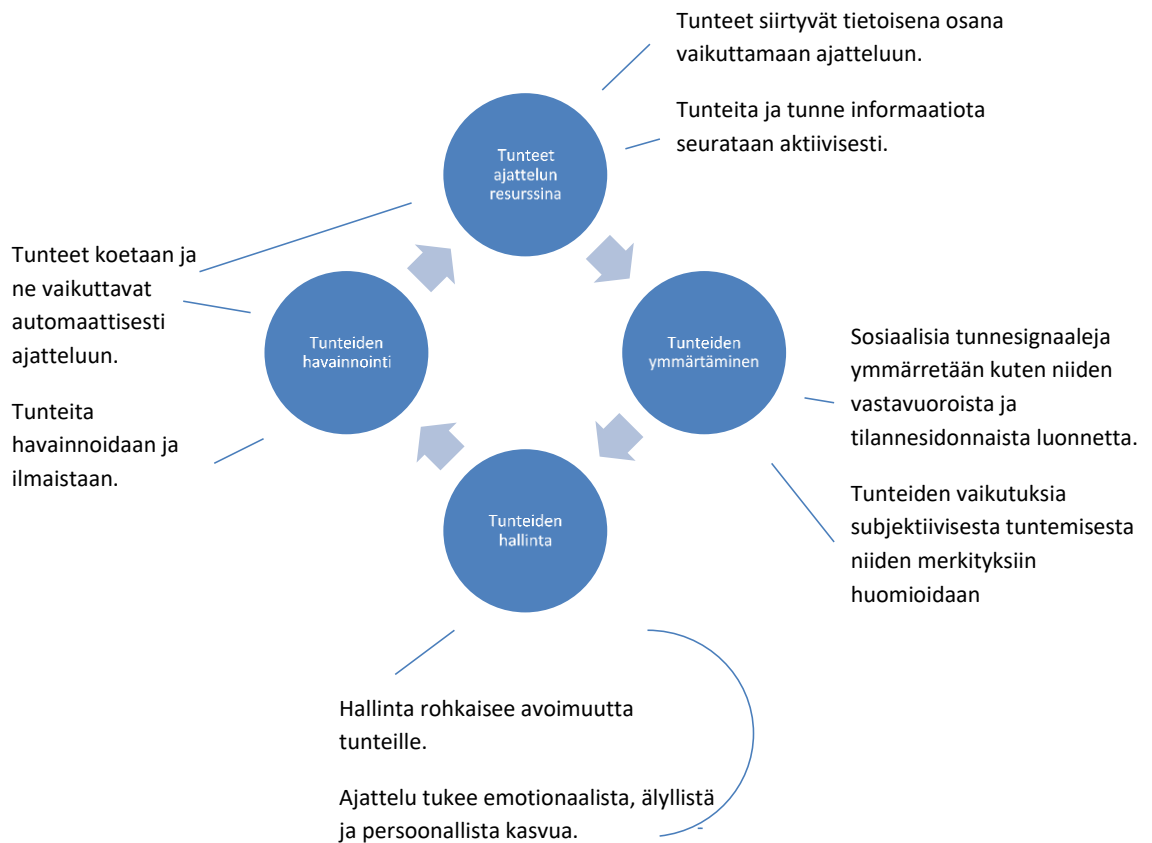
Yksi maailman tunnetuimmista tunneällyn tutkijoista Reuven Bar-On (2005) määrittelee tunneällyn koostuvan imperialistisista, eli aatteellisista ja intrapersoonallisista, eli yksilön vuorovaikutus- ja ihmissuhde tekijöistä ja siitä, miten tunneäly vaikuttaa kykyyn selvitä ympäristön vaatimuksista. Bar-On nosti esiin viisi tunneällyn päätekijää, sekä viisitoista osatekijää:

1. Intrapersonalliset tekijät: itsetuntemus, omien tunteiden tiedostaminen, itsensä toteuttaminen, vaikuttavuus, itsenäisyys
2. Interpersoonalliset, eli ihmisen vuorovaikutus- ja ihmissuhdetekijät: ihmissuhteet, sosiaalinen vastuuntunto, ihmissuhteet
3. Sopeutumistekijät: joustavuus, ongelmanratkaisu, todellisuudentaju
4. Paineensietotekijät: impulssienhallinta, stressinsietokyky
5. Yleisen hyvinvoinnin tekijät: onnellisuus ja optimismi

John D. Mayer ja Peter Salovey määrittelevät tunneälyn kykynä havaita ja näyttää tunteita, omaksua niitä ajatuksissaan, ymmärtää ja järkeistää niitä, sekä säädellä niin omia kuin muiden tunteita. Tunneäly on apukäsite, jonka avulla on yritetty kuvata ihmisen toimintakyvyn ja elämänlaatuun vaikuttavien tunteiden havaitsemiseen, käyttämiseen, ymmärtämiseen ja säätelyyn liittyvää älykkyyttä. (Mayer, Salovey & Caruso 2000)

Mayerin ja Saloveyn mallissa tunteiden refleksiivinen säätely ja hallinta muodostavat tunneosaamisen vaikeimman ja kehittyneimmän osa-alueen. Siinä tiedostetut ja ymmärretyt tunteet otetaan käyttöön voimavaroina, sen sijaan, että ne vaikuttaisivat vain taustalla.

Kuvio 1. Tunneälyn kykymalli Mikael Saarisen ja Pauli Aalto-Setälä mukaan



Mikael Saarinen (2006) määrittelee kirjassaan tunneälyn olevan yksilönkykyä hyödyntää itsessään ja ympärillään olevaa tunneinformaatiota omassa ajattelussaan ja toiminnassaan.

Teoria tunneälystä (emotional intelligence), eli kyvystä tunnistaa, ilmaista, säädellä ja ymmärtää sekä omia, että muiden tunteita, syntyi vasta 1980- luvun lopulla ja on näin käsitteenä varsin uusi.

Tunneälykyky ei tarkoita synnynnäistä persoonallisuutta, johon ei voi itse vaikuttaa. Ihmisen tunneäly tarkoittaa hänen mahdollisuuksiaan oppia käytännön kykyjä, jotka perustuvat viiteen osa-alueeseen: itsehallintaan, motivaatioon, empatiaan, itsetuntemukseen ja ihmissuhteiden hoitoon. Tunnetaidot taas kertovat, kuinka suuri osa näistä on jalostunut työelämässä hyödylliseen muotoon. Pelkkä tunneäly ei takaa, että ihminen on oppinut tunnetaidot, mutta se osoittaa kykyä ja mahdollisuutta oppia niitä. Tunnetaito on opittu, tunneälyyn perustuva kyky, jonka ansiosta ihminen pystyy työssään parempiin tuloksiin. (Goleman, 2000a, 40).

Tunnetaidot luokitellaan henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin. Henkilökohtaiset taidot määräävät, kuinka hyvin ihminen tulee toimeen itsensä kanssa. Henkilökohtaisia taitoja ovat:

1. Itsetuntemus: tieto omista tunteista ja tunnetiloista, mieltymyksistä, voimavaroista ja vaistoista
2. Itsehallinta: omien tunnetilojen, mielihalujen ja voimavarojen säätely, itsekuri, luottavuus, tunnollisuus ja innovatiivisuus
3. Motivoituminen: ominaisuudet, jotka ohjaavat ja helpottavat päämäärien saavuttamista, kunnianhimo, aloitekyky, optimismi ja sitoutuminen

Daniel Goleman (1995a) liittää tähän listaan mukaan myös empatian ja kyvyn olla empaattinen.

Sosiaaliset taidot määräävät, kuinka hyvin ihminen tulee toimeen toisten ihmisten kanssa. Sosiaalisia taitoja ovat:

1. Empatia, eli taju muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista, muiden kehittäminen, moninaisuuden hyväksikäyttö, yhteisötuntuma, muiden ymmärtäminen
2. Sosiaaliset kyvyt, eli taito saada aikaan haluttuja reaktioita muissa, vaikuttaminen, johtajuus, suhteiden solmiminen, tiimityötaidot, muutosvalmius, viestintä ja ristiriitajen hallinta

Tunnetaidot ovat tärkeitä johtajille, joiden perimmäinen tarkoitus on saada työntekijät toimimaan paremmin ja tehokkaammin. Goleman sanoo, että työntekijät eivät irtisanoudu yrityksestä, vaan huonoista johtajista ja esimiehistä, joilla ei ole riittäviä sosiaalisia taitoja. (Goleman, Boyatzis & McKee 2002)

Tunneäly ei tarkoita tunteiden valtaan joutumista tai sitä, että henkilö tai johtaja on mukava. Tunneälyä voidaan kuvata kyvyksi lukea vaistomaisia tuntemuksia. (Juuti 2007, 129, 162). Johtajan on kyettävä henkilöiden yksilöllisyys ja erilaisuus, sekä kyettävä muuttamaan käyttäytymistään joustavasti tarpeen vaatiessa.

Tunneällyn viisitoista osatekijää ovat keskenään monimutkaisessa riippuvuussuhteessa, mutta niiden tutkimus on vielä kesken. Alustavien tutkimusten mukaan osatekijät jakaantuvat vielä keskenään ydintekijöihin (core factors), seuraamus- ja tulostekijöihin (results), sekä näitä yhdistäviin välittäviin tekijöihin (supporting factors). (Saarinen 2001, 26).

Tunneällyn vaikutus työssä menestymiseen on tutkimusten mukaan suurempi, kuin pelkästään kognitiivinen älykyys. Naiset ovat paremmin tietoisia tunteistaan, empaattisempia, vuorovaikutustaitoisempia ja sosiaalisesti vastuuntuntoisempia. Miehet taas ovat vahvempia itsetuntemuksessa, yksinäisyydessä, ongelmanratkaisukyvyssä, joustavuudessa ja stressinsiedossa. (Goleman, D. Haastattelu)

Tunnetaitoiset ihmiset ovat paremmassa asemassa kaikilla elämänalueilla. Ihmiset, joiden tunnekyvyt ovat hyvin kehittyneet, ovat myös tyytyväisempiä elämäänsä ja muita aikaansaavempia, sillä heidän ajatustottumuksensa lisäävät tehokkuutta. Vastaavasti ihmiset, joilta tunneäly puuttuu, joutuvat jatkuvasti käymään omia, sisäisiä taistelujaan, eivätkä pysty ajattelemaan selkeästi tai keskittymään työntekoon. (Goleman 1995a, 57.)

Tunneäly ja johtamistyössä menestyminen liittyvät tutkitusti yhteen. Ihmiset luovat käsityksen johtajasta häneen liittyvien tunteiden ja tekojen pohjalta. Tunneosaamisen ymmärtäminen vaatii kykyä tiedostaa sen, että perinteisesti korkealle arvostettu yleisälykyys tarvitsee tunteita tuekseen ja sitä kautta päätöksenteko helpottuu. (Saarinen 2001, 80).

Golemanin (2001) mukaan tunneällyn osa-alueet ovat toisistaan riippumattomia, vuorovaikutuksessa keskenään, hierarkisia, tarpeellisia ja yleisluontoisia.

ÄO ja tunneäly eivät ole toisiaan poissulkevia ominaisuuksia, vaan enemmänkin erilaisia kykyjä. Siinä missä koulut ja kulttuuri arvostavat pääasiallisesti älyllisiä taitoja, unohtuu kokonaan tunneällyn piirteet, joilla on suuri merkitys tulevaisuuden ja elämässä pärjäämisen kannalta. Ihmiset, joilla on korkea tunneäly, ovat jämäköitä ja ilmaisevat itsensä suoraan. Heillä on myönteinen käsitys itsestään ja he ovat sosiaalisia. Tunneällyyn liitetetään usein käsite optimismi, joka suojaa ihmisiä apatialta ja toivottomuudelta ja joka auttaa elämässä eteenpäin. (Goleman 2001, 56.)

Tunneäly alkaa muodostua jo heti syntymästä lähtien ja kehitys jatkuu koko lapsuuden ajan. Tunne-elämän kehitykseen vaikuttavat tiedollisen ajattelun muutokset, sekä aivojen ja kehon biologinen kypsyminen.

Tunneällyn kehittäminen lähtee elämyksellisestä osaamisesta, eli kaikissa tilanteissa, kun havainnoimme, arvoimme tai ilmaisemme niitä. Haasteena on ottaa tunteisiin etäisyyttä, jotta pystyisi kuitenkin toimimaan rationaalisesti ilman, että tunteet vievät kaiken vallan. Tunteiden ymmärtämisen edellytyksenä on, että pystyy ennakoimaan ja sietämään erilaisia tunteiden aiheuttamia reaktioita itsessä ja ympäristössä.

Tunneälystä puhuttaessa on hyvä huomioida myös työyhteisötaidot, joka tarkoittaa ammatillisen osaamisen lisäksi työntekijän kykyä olla vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. Työyhteisötaitoihin kuuluu se, että työntekijä ymmärtää oman roolinsa työpaikan kokonaisuudessa. Hän osaa olla johdettava ja toimia rakentavasti ja tilannetajuisesti. Hän pystyy rakentavasti vastaanottamaan ja antamaan palautetta sekä oppimaan niistä. Tämä vaatii kykyä ilmaista tunteitaan rakentavasti. (Juuti ym. 2014b, 249).

3 Tunteiden johtaminen

Matti Alahuhta (2015) määrittelee ihmisten johtamiselle viisi avainperiaatetta, jotka ovat:

1. Luottamuksen rakentaminen
2. Positiivinen asenne
3. Kiinnostus ihmisten kehittämiseen
4. Kyky nähdä olennainen
5. Aikaansaamisen halu

Silloin kun työympäristössä on luottamuksen ilmapiiri, negatiivisuus ei syö energiaa, vaan kanavoituu hyväksi tulokseksi.

Joidenkin mielestä johtajuus on synnynnäinen ominaisuus, joka ilmenee parhaimmillaan karismana. Synnynnäiset kyvyt toimivat hyvänä pohjana johtamiselle, mutta tiedän omasta kokemuksesta, että johtajuutta voi kehittää kenessä tahansa, joka täyttää organisaation perusvaatimukset tullakseen valituksi johtamistehtävään. Karisman avulla johtajan on helppo saada ihmiset mukaansa, mutta se ei kerro mitään strategisesta kyvystä olla hyvä johtaja.

Hyvä leader- johtaja johtaa ihmisiä niin, että he pystyvät luomaan ja jakamaan innostavan vision ja toteuttamaan sitä käytännössä.

Suomessa ei ole kehitetty uusia kansainvälisesti omaksuttuja johtamisteorioita, mutta silti monet suomalaiset tutkijat ja akateemikot ovat osallistuneet eri keskusteluihin eri johtamisopeista. Erilaiset ammattiryhmät, kuten psykologit ja sosiologit ovat avainasemassa johtamistiedon levittämisessä. Ihmissuhdekoulukunnan opit tulivat Suomeen vasta 1960-luvun lopulla. Hyvänä vaihtoehtona uudeksi paradigmaksi voidaan pitää hyvinvointijohtamisen ideologiaa, jossa hyvinvointi ja työssä jaksaminen toimivat edellytyksenä luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Ihmissuhdekoulukunta ei painota niinkään työtä, vaan keskittyy säätelemään sosiaalista vuorovaikutusta ja työn houkuttelevuutta. (Seeck 2008, 349).

Esimiehen on tiedostettava omat tunteensa, ennen kuin hän voi olla tunnejohtaja. Esimies, joka ei ole yhteydessä omiin tunteisiinsa, ei voi havaita muiden kokemuksia tai kunnioittaa niitä. Tallainen esimies ei kykene työstämään omia syvällisiä kokemuksiaan, eikä arvostamaan työyhteisön jäsenten tunteita. Ihmisen alitajunta koostuu tunteista ja kokemuksista. Torjutut tunteet ovat yleensä kielteisiä ja siksi niitä pyritään kätkemään. Esi-

mies, jonka ihmisenä kehittyminen on alkuvaiheessa, ei kykene hyödyntämään alitajuntansa tunnevarastoja. Pätevä esimies tunnistaa tunteiden huomioimisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen keskeisenä osa-alueena työssään. Tällaista johtajaa voidaan kutsua charismaattiseksi, sillä häntä on helppo seurata ja hän kykenee luomaan ympärilleen vaikutelman eettisyydestä ja oikeudenmukaisuudesta. (Juuti, ym. 2014, 163.)

Tunteista puhuminen johtamisessa käsitetään usein rationaalisuuden kieltämisenä tai pehmoiluna. Tunteet, etiikka, arvot ja moraalit kytkeytyvät toisiinsa ja näkyvät näin yrityksenvisiossa, missiossa, toiminnassa ja ilmapiirissä, vaikka niistä ei avoimesti puhuttaisikaan. Viimeaikojen tutkimusten perusteella johtajan avoimempi tunneilmaisu on liitetty parempaan johtamiseen. (Sauer, Salovaara, Mikkonen, Repo 2010, 60).

Seeckin (2008) mukaan erilaiset johtamisperinteet ilmentävät ja ylläpitävät tietynlaista kuvaa ja suosivat tietynlaista toimijaa. Johtamisperinteet perustuvat erilaiseen valtaan. Tunteiden johtaminen on tärkeää monelta eri kannalta. Seeck (2008) perustelee tunteiden johtamisen merkitystä liiketaloudellisilla, terveydellisillä ja elämäntapaan liittyvillä perusteilla, sekä lasten ja tulevien sukupolvien menestymisen liittyvien näkökulmien perusteella.

Taulukko 2. Tunteiden johtamisen perusteet Seeckin (2008) mukaan

Liiketaloudellisia perusteita	Terveysteen vaikuttavia perusteita	Lasten ja tulevien sukupolvien näkökulma, kun kasvatetaan tunnetaitoja edistävillä menetelmillä
Vaikuttavat suorituskykyyn, laatuun ja määrään, päätöksentekoon ja sosiaalisuuteen	Negatiiviset tunteet lisäävät sairastumisen riskiä	Lapset kokevat enemmän positiivisia tunteita
Tyytyväiset työntekijät tuottavat 40% enemmän liikevaihtoa, kuin tyytymättömät	Tunteet selittävät terveyttä paremmin, kuin esim, ylipaino tai elintavat	Osaavat keskittyä paremmin ja ovat fyysisesti terveempiä
Työtytymättömyys maksaa organisaatioille miljardeja euroja alentuneina työtehoina, sairasteluina ja poissaoloina	Tunteet vaikuttavat kaikissa sosiaaliluokissa	Tulevat paremmin toimeen ystäviensä kanssa
Johdon toiminta selittää 50 - 70% organisaation ilmapiiristä	Tunteet ovat ratkaisevia elämänlaadun kannalta	Pärjäävät akateemisesti paremmin
Asiakaspalveluorganisaation kokemat positiiviset tunteet lisäävät asiakkaan tyytyväisyyttä, lojaalisuutta ja yrityksen kannattavuutta		Selviytyvät paremmin vastoinkäymisistä ja ovat vähemmän taipuvaisia väkivaltaan ja käytösongelmiin.
Tunteet toimivat kilpailuetuna ja on ratkaiseva keino erottua muista.		

Tunteilla on keskeinen merkitys ihmisen terveydelle ja hyvinvoinnille. Jatkuvat negatiiviset tunteet, ahdistus ja viha lisäävät elimistön stressihormonin määrää, mikä taas vaikuttaa rasvamolekyylien kertymistä verisuoniin ja sydämeen. (Rantanen 2013a, 22.)

Hyvä johtaja ottaa huomioon tunteet, tiedon ja teot. Tunnejohtamisen lisäksi on kyettävä näyttämään konkreettinen suunta, mitä käytännön tekoja työyhteisössä on saatava aikaan.

Tunnejohtaja on valmentaja, joka auttaa joukkuettaan voittamaan, kehittäjä, joka sietää epävarmuutta, arvostelua ja stressiä, sekä kyselijä, joka osaa kysyä oikeita asioita ja saada oikeita vastauksia. (Juuti ym. 2010c, 164).

3.1 Tunteiden johtamisen psykologinen näkökulma

Psykologia on tiede, joka tutkii ihmisen käyttäytymisen syitä ja lainalaisuuksia. Johtamisen psykologia tarkoittaa lyhyesti sitä, että johtaja on yksi ”meistä”, eli johtaja on johtaja, kun häntä seurataan ja hänen toimintatapoihinsa samaistutaan. Tälle johtamistyyliille on ominaista, että sisäiset motiivit kantavat pidemmälle, kuin erinäiset kannustimet ja porkkanat. Johtamisen psykologiassa on huomioitava monia sosiaalisia ja asiaan liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat johtajan kykyyn vaikuttaa muihin. Näitä ovat mm. johdettavan ryhmän kulttuuri, jossa ryhmä sijaitsee, johdettavien instituutioiden luonne ja johtajan oman sukupuolen vaikutus. Psykologisen johtamisen avulla ihminen motivoidaan työskentelemään hartiavoimin kohti yhteistä tavoitetta. (Haslan, Reicher & Platow 2012, 15.)

Positiivinen psykologia tutkii niitä olosuhteita ja prosesseja, jotka myötävaikuttavat ihmisten, ryhmien ja instituutioiden kukoistukseen ja optimaaliseen toimintaan. Se on myös tieteelliseen tietoon perustuva näkökulma, mikä tekee elämästä elämisen arvoista ja onnellista. Positiivisessa psykologiassa ollaan kiinnostuneita tavallisesta ihmisestä ja siitä, mikä hänen kohdallaan toimii, mikä häntä motivoi ja mitä voi muuttaa vielä paremmaksi. Ratkaisevaa on löytää keinot, joilla työntekijä antaa parhaansa, saavuttaa parhaimmat tulokset ja ennen kaikkea nauttii työstään. (TTL, 2012.)

Liitän positiiviseen psykologiaan onnellisuuden tunteen käsitteenä, sillä koen sen kuvastavan eniten positiivisuutta ja siten johtavan maksimaalisesti optimaaliseen toimintaan. Onnellisuus luo pohjan hyvälle tekemiselle ja innostunut ihminen nauttii työn tekemisestä hyvässä yhteisössä. He kokevat tekevänsä tärkeitä asioita, uppoutuvansa niiden tekemiseen ja saavat sitä kautta jotakin aikaiseksi.

Professori Martin Seligman (2011) on tutkinut sitä, mikä tekee ihmisen onnelliseksi. Seligman jakaa ihmisen hyvinvoinnin viiteen eri osa-alueeseen ns. PERMA-mallin mukaan.

P= Positiviness: eli ihmisellä on myönteinen asenne elämää kohtaan

E= Engagement: ihminen pystyy kokemaan innostuksen tunteita, kun jokin asia vie hänet mukanaan. Hän on tiiviisti kiinni omassa elämässään ja sen kokemisessa.

R= Relationship: Ihmisellä on hyviä ja merkittäviä ihmissuhteita.

M= Meaning: Ihminen voi kokea, että hänen elämällään on jokin suurempi tarkoitus.

A= Achievement: Ihminen saa aikaan tärkeitä asioita.

Kun ihmiselle tulee kokemus yhteisestä sosiaalisesta identiteetistä, eli tunne ”meistä”, tulee johtamisessa huomioida neljä tärkeää sääntöä. Johtajien tulee olla sisäryhmän prototyyppi, eli ryhmän, jonka koetaan määrittelevän omaa minää tietyssä kontekstissa. Johtajan rooli on ryhmässä vaikutusvaltainen, sillä muut ryhmän jäsenet seuraavat hänen ohjaamistaan. Toisekseen johtajan tulee aina ajaa sisäryhmän etua. Ryhmän tulee kokea, että johtaja tekee töitä ryhmänsä puolesta. Johtajan tulee luoda ryhmän identiteettiä ja istuttaa sitä käytännössä. Johtajan on kyettävä muuttamaan ryhmän arvostukset todellisuudeksi ja erityisesti sosiaalisiksi todellisuudeksi. (Haslam ym. 2012, 108.)

Saku Tuominen ja Pekka Pohjakallio käsittelevät kirjassaan Seligmanin Perma-mallia ja ovat analysoineet omassa tutkimuksessaan, että asiat, jotka Seligmanin mukaan tuottavat ihmiselle suurinta ilon ja tyydytyksen tunnetta, ovat lähes samoja, jotka monen mielestä nykytyöstä puuttuvat. Näitä ovat erityisesti positiivisuus, työhön uppoutumisen tunne, yhteisöllisyys, työn merkitys, sekä aikaansaamisen tunne. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 77.)

Haasteita psykologiselle johtamiselle ovat yleisesti vallitseva vanha individualistiselle ja sankarijohtamiselle perustuva johtamistyyli, psykologisen johtamisen jalkauttaminen ja hyödyn teoreettinen kuvaaminen, sekä kuinka johtajan ja johdettavan väliset tarpeet voidaan sovittaa yhteen. (Haslam ym. 2012, 250.)

Psykologi Pekka Järvinen (2012) kirjoittaa Helsingin Sanomien kolumnissaan, että laadukas ihmisten johtaminen on entistä tärkeämpää organisaatioiden menestymisen kannalta. Työelämän vaatimukset ovat koventuneet ja paineet kohdistuvat entistä enemmän ihmisten henkisiin ominaisuuksiin. Epävarmuus, stressi ja kyky sopeutua muutoksiin aiheuttavat lisää vaateita johtamiselle. Henkilöstön vaatimukset työtä, työpaikkaa ja johtamista kohtaan ovat kasvaneet ja he tarvitsevat luottamusta, itsenäisyyttä, selvät tavoitteet ja kehittymismahdollisuudet, jotta motivaatio, vastuunotto ja luovuus toimivat. Järvisen (2012) mukaan erityisesti nuoret kiinnittävät huomiota työpaikan johtoon, viihtyisyyteen ja imagoon.

Johtajilla ja hallitusten jäsenillä on usein teknis - taloudellinen koulutus, jolloin he pyrkivät toimimaan rationaalisesti ja tekemään aina järkeviä päätöksiä. Merkittävässä valta- asemassa olevat ihmiset kadottavat helposti realiteetti- ja suhteellisuudentajunsa ja sortuvat sitä kautta oman edun tavoitteluun tai tunnevaltaiseen käytökseen. Johtaja voi toimia lain puitteissa, mutta alaiset näkevät käytöksen itsekkäänä, epämoraalisena ja kohtuuttomana tapana toimia.

Jos ajatellaan tunteita ja positiivisen psykologian yhteyttä, niin positiivisen psykologian haasteena on se, että se kieltää negatiivisten näkökulmien olemassaolon ja näin ollen sitä voidaan pitää vain osana tunnejohtamista.

3.2 Tunnejohtaminen

Seeckin (2008) mukaan johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset, eri asemassa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan työyhteisön arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tampereen yliopiston professori Pekka Ruohotie (2006, 114) määrittelee johtamisen sosiaalisesti prosessiksi, jota säätelemällä johtaja vaikuttaa sekä organisaation tuotoksiin, että organisaation jäsenten kognitioon ja tunne-elämään.

Tunteiden johtamisen perustana ovat työyhteisön työtä tukevat rakenteet. Mikäli nämä rakenteet ovat hatarat, työyhteisön tunne-elämälle tulee liikaa tilaa, eikä tunteet ole enää voimavara, vaan ne vievät tilan työn tekemiseltä ja perustetehtävään keskittymiseltä. Rakenteet luovat puitteet tunteiden johtamiselle työyhteisössä ja niiden sisällä elävät yksilölliset ja yhteisölliset prosessit, joiden johtamisen taito joko edistää tai estää tunteiden voimavarojen haltuunottoa. (Kaski ym. 2005, 15.)

Työyhteisöt elävät kaksoistavoitteiden sisällä, jolloin työn tekemiseen liittyy sekä tehtävä-, että tunnetavoitteita. Tunnetavoitteet liittyvät ryhmän koossa pysymiseen ja siihen, kuinka kiinteä ryhmästä tulee. Esimiehen tulee kyetä johtamaan molempia osa-alueita. Jos esimies keskittyy vain tehtävätavoitteeseen, tunnetavoitteet nääntyvät ja voi ilmentyä työyhteisössä sitoutumattomuutena, tehottomuutena, keskinkertaisuuden varmisteluna ja luovuuden puuttumisena. Johtaessaan tunnetavoitetta esimiehen on tärkeää kyetä olemaan läsnä työyhteisön tunne- ja kokemusmaailmassa. (Kaski ym.2005, 17).

Organisaation kulttuuri määrittelee sen, mistä asioista puhutaan ja mistä ei. Esimiehen on osattava olla lähellä, mutta ottaa tarvittaessa myös etäisyyttä. Jos työntekijä kokee jatkuvasti olevansa vain vaatimusten kohde, heikentää se hänen motivaatiotaan ja sitoutumistaan. Työntekemisessä voi tapahtua myös ns. psykologinen irtisanoutuminen, jonka seurauksena työntekijä on fyysisesti paikalla, mutta ei enää henkisesti läsnä.

Pauli Juuti (2010) tuo kirjassaan johtamis- käsitteeseen palvelutoiminnan näkökulman, jossa esimies pyrkii yhdessä omalla vastuualueellaan olevan ihmisen kanssa etsimään ratkaisuja niihin pulmiin, joita ihmiset työssään kohtaavat. Pidemmällä aikavälillä voidaan nähdä, että palvelutoiminta on ihmisen tukemista, sillä tiellä, jossa he pyrkivät aidosti löytämään oman itsensä ja miksi he haluavat tulla.

Oheisen kaavion avulla voidaan tarkastella, kuinka tunneosaaminen näkyy erilaisissa johtamistilanteissa vastakohtana perinteiseen tunteita tukahduttavaan esimiestyöhön. (Saarinen ym. 2006, 140).

Taulukko 3. Tunneosaamisen merkitys esimiestyössä

Tunneosaava	Tunnetaidoton
Kuuntelee ja huomioi aktiivisesti muita	Keskittyy omien mielipiteidensä esittelyyn
On kiinnostunut ihmisen kokonaisuusvoinnista	On kiinnostunut ihmisen työpanoksesta
Osoittaa olevansa empaattisesti läsnä	Kuuntelee passiivisesti ja ilman myötäelämistä
Osallistaa muita heitä koskevissa tilanteissa	Tekee päätökset kuuntelematta muita
Hyväksyy ja on kiinnostunut poikkeavistaikin mielipiteistä	Tukee lähinnä omia mielipiteitään myötäileviä näkemyksiä
Ilmaisee omia tunteitaan niin, ettei se häiritse muita	On ajoittain ennustamaton ja ylireagoiva toiminnassaan
Pystyy etäistämään asiat, eikä henkilökohtaista niitä	Ottaa asiat henkilökohtaisesti
Säilyttää painetilanteessa oman rauhallisuuden	Hermostuu herkästi painetilanteessa
Osa ottaa vastaan kritiikkiä	Ei kestä kritiikkiä
On yleensä tyytyväinen	On useinmiten tyytymätön
On kiinnostunut työpaikan psykologisista ilmiöistä	Keskittyy työpaikan hallinnoimiseen
On avoin uusille ideoille ja ajatuksille	Pysyttäytyy tutussa ja turvallisessa
Hyväksyy vaillinaisuutta itsessä ja toisissa ihmisissä	Suhtautuu kriittisesti ihmisten puutteisiin ja virheisiin
Panostaa aikaa ja vaivaa omaan kehittämiseen	Näkee kehittämisen turhana ajan ja rahan hukkana
Asettaa itselleen vaativiakin tavoitteita	Välttelee haasteita
Luo positiivisen ilmapiirin	On kireä ja varautunut
Vaikuttaa ja viestii myös tunnetasolla	Pysyttäytyy lähinnä asialinjalla
Luo mahdollisuuksia uusille yhteistyösuhteille	On passiivinen solmimaan uusia yhteistyösuhteita
Sopeuttaa omaa tyyliä tilanteen mukaan	Toimii samankaltaisesti tilanteesta riippumatta
Omaa tervettä itseluottamusta	Tuo itseään ylikorostetusti esille tai on vetäytyvä

Suomalaiset johtamistavat pohjautuvat pitkälle historiaan, jonka kivuliaat vaiheet ja niistä selviäminen ovat olleet riippuvaisia johtamisesta ja jotka ovat vaikuttaneet suomalaisen johtamisen muotoutumiseen. Historiaan liittyy valloittajien torjumista ja alistajien kanssa selviytymistä, jotta itsenäisyys ja tahto sen säilymiseen säilyisi. Vallalla olevat johtamisteoriat eivät ole suomalaista alkuperää, mutta johtamisoppeja omaksutaan Suomessa yhtä tehokkaasti kuin ulkomailla. Avainsanoja suomalaiseen johtamiseen voisi olla päämäärätietoisuus, oma-aloitteisuus, ennakoita varautuminen, vapaaehtoisuus, päättäväisyys ja koulutuksen merkitys. (Kostamo 2004, 89.)

Tunnejohtamisessa tunteet perustuvat vuorovaikutukseen, jossa tunteet ovat aina mukana. Tunteiden tunnistamisella ja niitä käsittelemällä voidaan saada arvokasta tietoa ja lisäarvoa johtamistyöhön. Omien tunteiden tunnistamisella on yhteys omien mielialojen hallintaan, empatiaan, sosiaalisuuteen ja innokkuuteen. Ne toimivat myös realistisena perustana itsearviointille, jossa ihminen tunnistaa omat heikot ja vahvat puolensa, pystyy olemaan avoin palautteelle, uusille näkökulmille, jatkuvalla itsensä kehittämiselle ja uuden oppimiselle.

Jos johtaja ei tunnista omia tunteitaan, hänen on lähes mahdotonta lukea tunteita toisesta ihmisestä. Tämä johtaa jyräävään ja piittaamattomaan johtamiseen. Toisten ihmisten tunteisiin voi vaikuttaa vasta, kun on voittanut heidän luottamuksensa. Tunnejohtamisessa on tärkeää kuulla ja nähdä erilaisia tunteita ja antaa niille tilaa ja oikeus olla olemassa. Asioiden ja tunteiden ääneen sanominen rakentaa yrityksen kulttuuria avoimemmaksi ja sitä kautta ongelmanratkaisuille annetaan edellytyksiä. Proaktiivinen tunteiden ilmaiseminen on vastuun ottamista omista tunteista ja tunteisiin vaikuttamista, kun taas reaktiivisessa tunteiden ilmaisussa säätely ja ilmaisu puuttuvat. (Kaski & Kiander 2005, 59.)

Johtaminen on yhä enemmän muutoksen johtamista. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, mikä seurauksena yritystenkin on muututtava. Tunteiden hyväksyminen osana muutosprosessia on ainoa keino edesauttaa muutokseen sopeutumista ja sitä kautta sitoutua uuteen tulevaisuuteen. Keskeistä onnistuneessa muutoksessa on se, että työntekijät voivat kokea hallinnan tunnetta ja sitä kautta voivansa vaikuttaa asioihin. (Kaski ym. 2005, 68).

3.3 Tunneälykäs johtaminen

Tunneälykäs johtaja osaa luoda toiminnallaan ihmisille oikeanlaisen tunteen, joka auttaa heitä sitoutumaan, inspiroitumaan ja tekemään työnsä hyvin.

Tunneälykäs tapa toimia perustuu omien tunteiden tunnistamiseen ja ilmaisuun. Tunneälyn tehtävänä on ohjata ihmisen kykyä käyttää kykyjään, taitojaan ja persoonaansa niin kokonaisvaltaisesti kuin on mahdollista. Se helpottaa selviytymään erilaisista arkielämän tilanteista, joten jokaisen työyhteisön jäsenen tunnetaidot ovat erityisasemassa työpaikoilla esimerkiksi muutostilanteissa, ongelmanratkaisussa sekä vuorovaikutussuhteissa. (Hynninen 2016.)

Jennifer Georgen (2000) mukaan tunneälykkään johtamisen viisi periaatetta ovat:

1. yhteisten tavoitteiden ja päämäärien kehittäminen
2. työn arvostuksen ja tärkeyden juurruttaminen
3. optimismin, uskon, innostuksen, yhteistyön ja luottamuksen luominen ja ylläpitäminen
4. joustavuuteen kannustaminen erityisesti ongelmatilanteissa ja muutoksessa
5. työn ja yrityksen merkityksellisyyden ylläpitäminen

Tunneälykäs johtaminen ei kuitenkaan saa olla emotionaalista epävakautta, jossa käytädytään, miten milloinkin satutaan tuntemaan. Tällaisen impulsiivisuuden on todettu olevan keski- ja ylimmän johdon suurin epäonnistumista selittävä tekijä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 61.)

Esimiehen ei ole tarpeellista, saati edes sallittua, miettiä alaiensa psyykeen tasoja, mutta tunteiden ymmärtäminen parantaa esimiehen kykyä asennoitua tulevaan tilanteeseen ja ennustaa olemassa olevia tunne- ja käyttäytymisreaktioita.

Aito empatia ja myötätunto alaisia kohtaan ovat edellytyksiä sille, että alaisen ja esimiehen välinen yhteys säilyy hankalissakin tilanteissa. Työelämän tunteita tuottavat eniten muutos-, kriisi-, ja ristiriitatilanteet, palautteen anto ja irtisanominen, sekä niihin liittyvät puolustusmekanismit. Näihin liittyvä tunneviestintä vaatii hyvää tasapainoa sanallisen ja sanattoman viestinnän välillä (Kaski & Kiander 2005, 63.)

Tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota tunteiden siirtymisen kautta syntyneisiin kollektiivisiin tunteisiin, joilla on merkitystä ryhmän hengen, kiinteyden ja toiminnan tuloksen kannalta. Myönteiset tunteet ovat yhteydessä ryhmän suoritustasoon., jolloin myönteisesti organisaatioonsa suhtautuvat työntekijät saavat parempia arvioiteja suoritusarvioinneissa ja heidän työskentelyään pidetään tuottavampana ja tehokkaampana. (Juuti & Rovio 2010,28). Myönteiset tunteet ovat nykyorganisaatioiden todellinen voimavara ja yrityksen menestymisen edellytys.

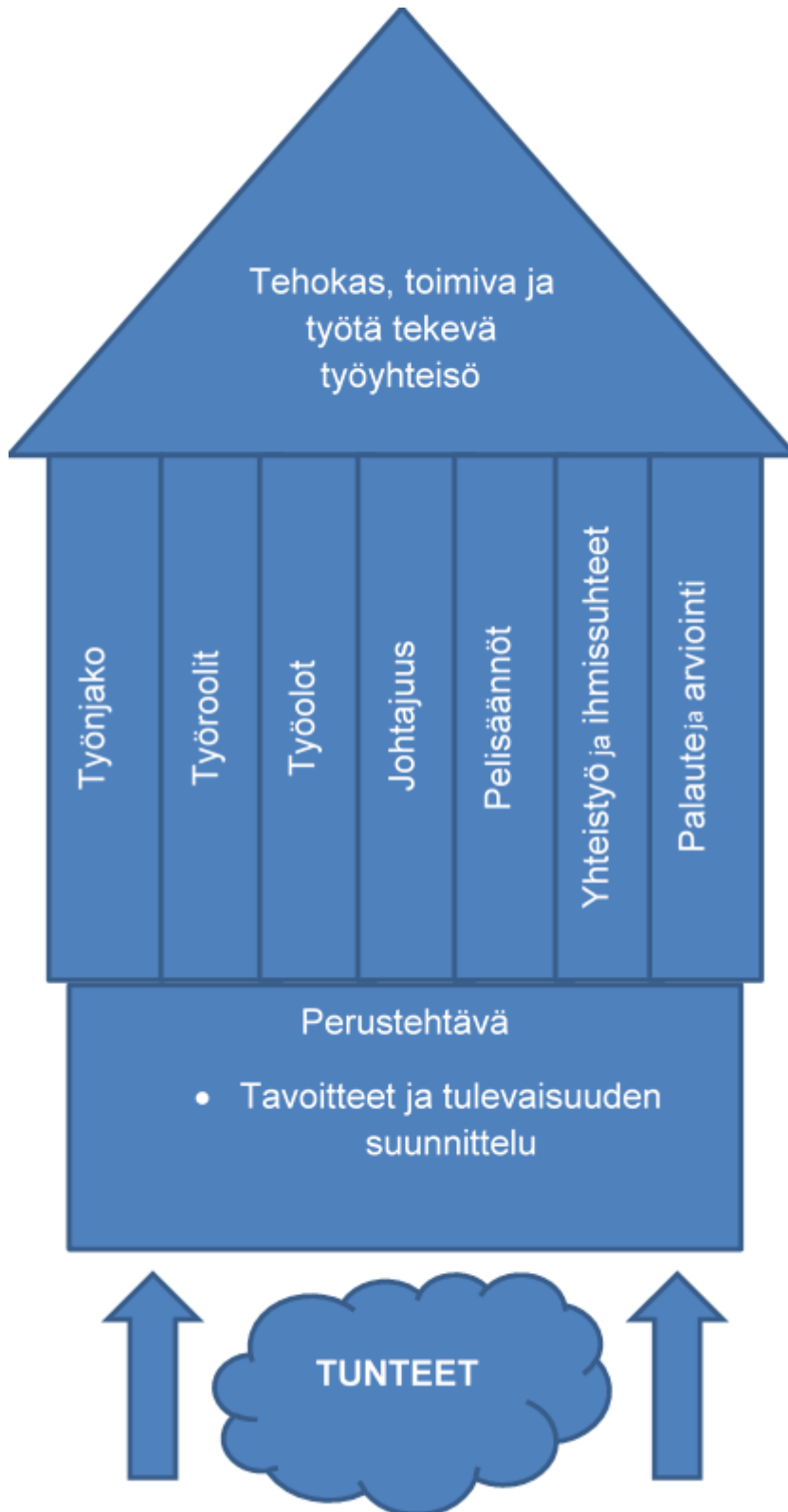
Työyhteisön tunteiden johtaminen edellyttää esimieheltä ryhmäilmiöiden ymmärtämistä. Ryhmäilmiöt syntyvät työntekijöiden yksilöllisen toiminnan, virallisten rakenteiden, ryhmädynamiikan ja toimintaympäristön vaikutusten summana. Ryhmän tunteet vaikuttavat yksilöön ja yksilö vaikuttaa ryhmän tunnetilaan. Ryhmän kehitysvaiheita ovat muodostumisen, kuohumisen-, pelisääntöjen syntyminen-, kypsän toiminnan ja ryhmän lopettamisen vaiheet, joista jokainen vaihe antaa omat haasteensa ryhmän johtamiselle. (Kaski & Kiander 2005, 143.)

Esimies voidaan kokea kaiken hyvän ja pahan alkuna. Esimiestyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että esimies kykenee toimimaan ns. säiliönä erilaisissa tunnekokemuksissa. On osattava tunnistaa, sietää, suodattaa ja muokata. Esimiehen tulee kuitenkin huolehtia myös omasta tunnemaailmastaan ja jaksamisestaan, sillä ylikuormittuneena säiliö ei toimi ja työyhteisö muuttuu epävarmaksi ja pelokkaaksi. Kunnossa oleva tunne-elämä heijastuu johtajan eheytenä.

Tunnejohtaminen on vaativaa, henkistä riskinottoa ja jatkuvaa itsensä altistamista työyhteisölle. (Suonsivu 2011, 146).

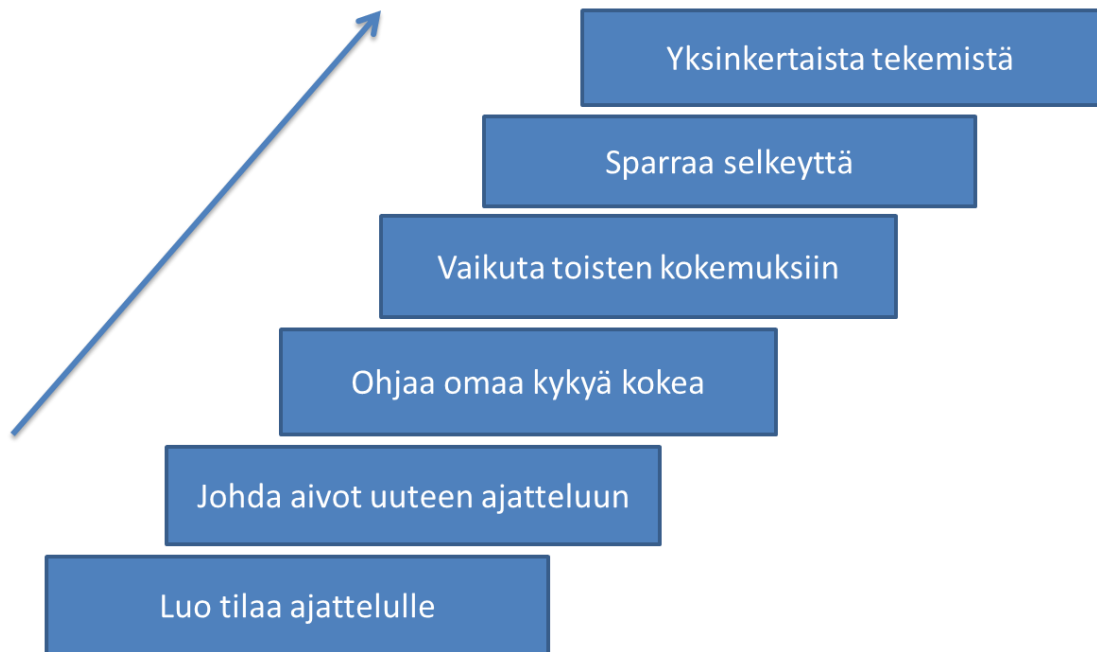
Johtamistaidon asiantuntija John Kotter on sanonut, että asioiden johtaminen tarkoittaa monimutkaisten järjestelmien pitämistä ojennuksessa ja toimintakunnossa, mutta ihmisten johtaminen viittaa muutoksen tehokkaaseen hallintaan kilpailutilanteen ja aikojen kehityksen myötä. Kotter jatkaa: ”motivointi ja innostus antavat ihmiselle tarmoa eivät tyrkkimällä heitä oikeaan suuntaan valvontamekanismien tapaan, vaan tyydyttämällä sellaisia inhimillisiä perustarpeita kuin kunnianhimo, halu kuulua joukkoon, oman elämän hallinta ja kyky elää ihanteiden mukaisesti. Tällaiset tunteet koskettavat syvälle ja niihin vastataan vahvasti.” (Goleman 1995a, 230.)

Kuvio 2. Työyhteisön rakettimalli. (Kaski, Kiander)



Maailman muuttuessa nykyjohtajan on ymmärrettävä ihmismieltä paremmin. Yritysten tulisi rekrytoida johtajia, jotka ymmärtävät ajattelun kehittämisen arvon ja osaavat luoda käytännön johtamistapoja ja kulttuureja, jotka edistävät mielen voiman hyödyntämistä ja tuntemista. Helana Åhman kuvaa mielen johtamista seuraavalla kaaviolla (Åhman 2012, 23.)

Kuvio 3. Mielen johtamisen kaavio (Åhman)



Ajattelulle on tehtävä tilaa tietoisesti rauhoittamalla tilannetta, organisoimalla aivoja, tyhjentämällä mieltä, leimaamalla ajatuksia ja käyttämällä ajatteluagenda. Aistien ja ympäristön muokkaaminen edistävät ajattelua ja lisäävät tuottavuutta. Myönteinen ilmapiiri ja tunnetila edesauttavat oivallusten syntymistä. Johtamalla aivot uuteen ajatteluun voidaan edistää aivoja käyttämään uusia reittejä, vaikka uusien toimintatapojen käyttöönotto voi lisätä epämiellyttävää ja hämmentävää tunnetta. (Åhman 2012, 218.)

Yhdessä toimimisen perustana toimii kyky kokea ja ohjata omia tunteita. On tunnistettava tunteita ennen ja jälkeen tapahtuman, sekä opittava tarkkailemaan kääntönopeutta myönteiseen ajatteluun. (Åhman, 2012, 235.) Omaa kykyä kokea ja toisen kokemuksiin vaikuttamista voidaan edesauttaa huomioimalla sellaiset pienet asiat, joilla on suuri merkitys tunnetilan kannalta (esim. väsymys) ja tarkastelemalla ja rakentamalla organisaatiossa

hyödynnettävien tunteen johtamisen keinoja. (Åhman, 2012, 249.) Selkeyttäminen ja yksinkertaistaminen saavat aikaan tehokkuutta enemmän kuin suuremman työmäärän tekeminen. Selkeyden puute on yksi suurimmista johtajien haasteista.

Daniel Golemanin (1995) mukaan tunneälyllä on tänä päivänä suurempi merkitys ja vaikutus organisaatioissa, kuin koskaan aiemmin. Yrityksen eivät enää selviydy ilman tunneäly- ja sosiaalisia taitoja. Yrityksissä työskentelee taitavia työntekijöitä, jotka ovat kuitenkin sosiaalisesti täysin tyhjiä ja kykenemättömiä. Yritysten tulisi kiinnittää heihin suurta huomiota.

4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategiana ja menetelmänä käytetään ns. fenomenologista tutkimusta, joka korostaa kokemusta, aistihavaintoja ja niihin perustuvaa ymmärryksen muodostumista tutkimuskohteesta. Strategia voi myös painottua tutkijan omien kokemusten ja ymmärryksen muodostumisen tarkkailuun, jota hyödyntämällä tutkimuskohteesta pyritään löytämään sen keskeinen olemus. Tutkimuksen kohdetta kuvataan ja analysoidaan tutkimusprosessin aikana muodostuneiden kokemusten avulla ja hyödynnetään lisäksi haastateltavien henkilöiden kokemusta ja ymmärryksen muodostumista heidän kokemusten kautta.

(www.koppa.fi)

Fenomenologian keulahahmon Edmund Husserlin mukaan asioita kuvataan sellaisinaan kuin ne ovat, ilman teorioita ja metafysisiä käsitteitä. Fenomenologiassa pyritään keskittymään asioiden olemuksiin ja ollaan kiinnostuneita inhimillisestä tietoisuudesta ja sen rakenteesta, sekä etsitään vastauksia kysymyksiin analysoimalla kokemuksia sellaisina kuin ne kokevalle henkilölle näyttäytyvät. (www.xip.fi)

Fenomenologisen tutkimuksen erityispiirteitä ovat (www.xip.fi) :

- Tutkimuskohteena on eletty kokemus
- Yksilön kokemus on ainutlaatuinen ja se muodostaa merkityssuhteen laadullisen ytimen
- Pyrkimys tavoittaa tutkimuskohde sellaisenaan kuin se on
- Tutkijan ennakkokäsitykset on nostettava esiin, jotta ne voidaan joko hyväksyä tai hylätä
- Tutkimuksen luotettavuus on tutkijan ja tutkittavan välisen kokemuksen tai tutkittavan aineiston dialogin laadussa
- Tutkijan sensitiivisyys ja eettisyys tutkittavaa kohtaan korostuu
- Aineistoa tutkitaan ja tuotetaan eletystä kokemuksesta ja elämästä kirjoittamalla tai haastattelemalla
- Tutkijan esiymmärryksen merkitys aineiston tuottamisessa, kuvauksessa ja tulkinnaissa on keskeinen

Käytän työssäni fenomenologisen tutkimusotteeni ohella ns. empiiristä tutkimusotetta, jolloin työtäni täydentämään saadaan omien näkökulmieni lisäksi muita näkökantoja. Tämän tarkoituksena on saada tutkimukselleni lisää validia pohjaa.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerätään kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimuksella. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata mahdollisimman tarkasti ja vakuuttavasti tunteiden merkitystä johtamisessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen mukaisesti aineisto kootaan luonnollisessa ja todellisessa ympäristössä henkilökohtaisten haastattelujen avulla. Lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen käytännössä, vaan saadun aineiston moninainen ja yksityiskohtainen tarkastelu, jossa tutkimussuunnitelman muuttaminen tutkimuksen edetessä on mahdollista. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti kohdeyritysten esimiestason työntekijöistä. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2007, 160.)

Haastattelu on tutkijan ja tutkittavan henkilökohtaista kosketusta edellyttävää toimintaa, joka voidaan tehdä ennalta suunnitellulla tavalla pitäytyen rajattuihin kysymyksiin ja aiheisiin.

Haastattelu tehdään ns. teemahaastatteluna, jolloin haastattelun aihepiiri on tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voi vaihdella. Teemahaastattelun etuna on se, että tutkimustulosta voidaan saattaa tilastolliseen muotoon ja tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monen eri tavoin. Haastattelun ominaisuuteen kuuluu myös sosiaalinen vuorovaikutus ja joustavuus tutkittavan kanssa. (Hirsjärvi yms. 2007, 203.) Teemahaastattelu johtaa luokiteltavaan sisällönanalyysiin, jonka luokitusrungon lähtökohdaksi otetaan tutkittavan aineiston aiheet ja ennakolta tehdyt kysymykset.

Haastattelun käsittelyyn on litteroinnin jälkeen kaksi pääasiallista analyysisuuntaa: sisällön luokittelu ja tulkinta. Luokittelu tähtää tutkittavan ilmiön kattavaan kuvaukseen, jonka taustalla on jokin teoria. Tavoitteen tulee olla enemmän, kuin sisällön kuvaus ja tuloksen tulee liittyä ilmiön määrittelyyn tai taustalla oleviin ihmisiin.

Fenomenologisen analyysin lähtökohtana on tutkijan avoimuus, jossa tutkimuskohdetta pyritään lähestymään ilman ennalta määrättyjä olettamuksia, määritelmiä tai teorioita. Analyysi rakentuu tutkimuskohteen tarkastelun lisäksi tutkijan omien kokemusten ja ymmärrysprosessien tarkastelusta. (www.koppa.fi)

4.1 Haastateltavien valinta ja tutkimuksen kulku

Tutkimuksen toteutuksessa kerätään empiirinen aineisto ja analysoidaan se suunnitelman mukaisesti. Analyysin lopuksi tehdään johtopäätökset ja tulokset analyysin avulla saaduista tuloksista, jotka vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tieteellisessä tutkimuksessa johtopäätösten tekeminen perustuu päättelyyn. Päättely etenee oletuksista johtopäätösten tekemiseen ja päättelyn eteneminen pyritään tutkimuksessa perustelemaan aukottomasti. Tutkimuksen tasoa ja johtopäätösten pätevyyttä eli tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin kuluessa. Luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. (www.koppa.fi)

Tutkimusaineistoa analysoidaan siten, että aineiston perusteella voidaan todeta tutkimusongelmasta jotain tieteellisesti pätevää.

Laadullisen tutkimuksen haastateltavat valittiin tarkasti, jotta tutkimusongelmaan ja sen ratkaisuun saataisiin mahdollisimman paljon tietoa. Haastattelin tutkimuksessa 7 henkilöä, jotka kaikki toimivat vastuullisessa esimiesasemassa. Halusin erityisesti haastatella sekä miehiä, että naisia, jotta tutkimuksessa voidaan ottaa huomioon, onko haastateltavien näkemyksissä sukupuolten välisiä eroavaisuuksia. Lehtomaan (2005, 167) mukaan ei ole syytä jaotella ihmisiä miehiin ja naisiin, mutta tässä asiassa luotin esiymmärrykseeni, joka myöhemmässä vaiheessa osoittautui tutkimuksen kannalta hyödylliseksi.

Tein ennakkoon kolme ns. harjoitteluhaastattelua, joiden tavoitteena oli testata haastattelukysymyksiä, niiden järjestystä ja sisältöä, sekä haastatteluun menevää aikaa.

Lähetin ennakkoon toivomalleni haastateltavalle sähköpostiviestin, jossa kerroin tutkimuksestani ja sen tavoitteista. Haastateltavat saivat 5 pääkysymystä sisältävän lomakkeen ennalta luettavaksi. Tämän jälkeen sovimme tapaamisen varsinaisesta haastattelusta. Teemahaastattelut toteutettiin henkilökohtaisina yksilöhaastatteluina, jotka kaikki nauhoitettiin. Kaikki haastattelut toteutettiin haastateltavien vapaa-ajalla heidän valitsemassaan paikassa, jotta he vastaisivat kysymyksiin rennosti omana itsenään, eikä esimerkiksi työpaikalla kiireen keskellä. Haastateltaville kerrottiin, että aineisto on luottamuksellista ja salassa pidettävä, eikä niitä käytetä väärin tarkoituksiin. (Eskola & Suoranta 2008, 52.)

Annoin haastattelujen mennä hetkittäin ns. aiheen sivusta, sillä se loi haastateltavalle aidomman tilan puhua aidosti näkökulmistaan. Yksi haastattelu jouduttiin lopulta uusimaan sähköpostitse, sillä huomasin jälkepäin nauhurin olleen epäkunnossa.

Haastattelut toteutettiin huhti- toukokuussa 2017 ja haastatteluaineistoa kertyi yli 40 sivua.

Aineiston käsittelyyn aloitin litteroimalla, eli kuuntelin tekstin ja kirjoitin samalla aineiston kirjalliseen muotoon. Litteroinnin aikana tein alustavia havaintoja esille tulleista keskeisistä teemoista, joista lopuksi valitsin neljä keskeisintä käsitettä lopulliseen analyysiin.

Tutkimukseni kannalta merkittävin haaste liittyi työpaikkani vaihtumiseen kesken opinnäytetyön teoriavaihetta. Tämän seurauksena päätin luopua ajatuksesta tehdä työ toimeksiantona tietylle yritykselle ja keskittyä yksittäisiin haastateltaviin yrityksestä ja toimialasta riippumatta. Loppujen lopuksi koen tämän työni kannalta hyvänä asiana, sillä tämän seurauksena tutkimustulokset eivät jää vain yhden yrityksen edustajien näkökulmaksi, vaan toimivat tuloksina yleisemmin.

Tutkimusaiheeni on melko henkilökohtainen ja jopa arkaluontoinen, minkä pelkäsin aiheuttavan haastateltaville etukäteen ylimääräistä jännitystä. Jokaisessa haastattelussa oli havaittavissa aluksi alkukankeutta, mutta mitä enemmän haastateltavat saivat puhua aiheesta, sitä avoimemmaksi ja henkilökohtaisemmaksi vastaukset muodostuivat. Väitän, että alkuvaikeuksien jälkeen haastateltavat kokivat tilanteen vapauttavana ja omia ajatuksiaan puhdistavana kokemuksena.

5 Tutkimustulokset

Fenomenologiseen analyysiin liittyy aineiston hankkiminen siten, että tutkijan mahdollisuus vaikuttaa tutkittavien esiin tuomiin kokemuksiin, olisi mahdollisimman pieni. Toiseksi kysymysten tulisi olla mahdollisimman avoimia, jotta tutkittavalla on tilaa liittää vastaukseensa kokemiaan mielikuvia ja elämyksiä aiheesta. Fenomenologisessa ihmistieteellisessä tutkimuksessa ilmiöitä on tarkoitus tarkastella sellaisina kuin ne ilmenevät kokijalla. Tämä edellyttää kunnioittavaa suhtautumista tutkittavan elämismaailman todellisuutta kohtaan. Fenomenologinen tutkija antaa tilaa tutkittavien omille merkityksille, heidän omalle äänelleen. Fenomenologiassa katsotaan, että vaikka totuus ei olekaan saavutettavissa, voidaan siitä kuitenkin saada jatkuvasti parempi käsitys, mikä voi merkitä, että todellisuus paljastuu meille useammalla tavalla. (www.tampub.uta.fi)

Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa on edellyttänyt minulta kykyä käydä tutkimuksellista dialogia kerätyn aineiston kanssa. Käytännössä se tarkoittaa, että esiymmärrykseni tunteista, johtamisesta ja niiden vaikutuksesta esimiestyöskentelyssä ovat pohjana dialogille, jota haastatteluaineiston kanssa käyn. Hermeneuttisen lähestymistavan tavoitteena on, että lopulta löydän tulinnan siitä, mitä haastateltavani ovat tarkoittaneet ja mitkä heidän kokemuksensa ovat.

Hyödynsin aineiston analyysissä Amedeo Giogin luomaa neljävaiheista analyysimenetelmää, jonka vaiheet ovat:

1. Tutkija lukee ja tutustuu tutkimusaineistoon ja hankkii siitä yleiskäsityksen, sekä pohtii tutkittavaan asiaan liittyviä ennakkokäsityksiä ja pyrkii sulkeistamaan ne (reduktio)
2. Keskitytään tutkimuksessa nouseviin merkitysyksikköihin
3. Merkitysyksiköt siirretään arkieleestä tutkijan teoreettiselle kielelle. Tutkijalta vaaditaan kykyä tavoittaa ilmiö sellaisenaan, kun haastateltavat ovat sen tarkoittaneet
4. Käännettyjä merkitysyksiköitä verrataan keskenään ja tarkastellaan niiden yhteisiä piirteitä. Pyritään löytämään tutkimuksen kohteena olevalle ilmiölle luonteenomaiset rakenteet ja merkitykset.

Taulukko 4. Esimerkki aiheiden tarkastuksesta ja tiivistyksestä

Lainaus	Tiivistys	Merkitysyksikkö
<i>Jos keskittyy vaan tuloksen tekemiseen, niin mä en saavuta niitä ilman tai jos johtaa ihmisiä vain numeroilla ja pyytää tekemään, niin se ei toimi koskaan, mut jos mä teen toimenpiteitä millä mä saan porukan toimimaan, niin se tulos tulee siinä samalla.”</i>	Jos keskitytään vain tuloksen tekemiseen ja numeroilla johtamiseen, niin se ei toimi koskaan. Toimenpiteiden kautta saa ihmiset toimimaan ja tulos syntyy samalla.	Tuloksen tekeminen ja ihmisten johtaminen
<i>niinku tärkein ominaisuus on reiluus ja tasapuolinen kohtelu ja että osa lukea niitä ihmisten tunteita</i>	Tärkein ominaisuus on reiluus ja tasapuolinen kohtelu ja että pystyy lukemaan ihmisten tunteita.	Reiluus ja tasapuolisuus

Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta pyritään saamaan kokonais käsitys. Luin aineiston useaan kertaan saadakseni sisällöstä hyvän, kokonaisvaltaisen käsityksen. Pyrin eläytymään tutkimukseen osallistuvan kokemuksiin ilman ennakkokäsityksiä ja ymmärtämään aineistoa hänen näkökulmastaan. Toisessa vaiheessa aineistosta erotetaan merkitysyksiköt. Kokonais käsityksen muodostumisen jälkeen, prosessi aloitetaan uudelleen lukemalla aineistoa ja löytämällä siinä olevat oleelliset merkityksen sisältämät yksiköt, jotka ovat relevantteja tutkimuksen kannalta.

Kolmannessa vaiheessa jokainen merkityksen sisältävä yksikkö käännetään tutkittavan kieleltä tutkijan tieteenalan yleiselle kielelle. Seuraavassa vaiheessa muunnetaan merkityksen sisältämät yksiköt tutkijan tieteenalan kielelle menettämättä kuitenkaan tutkimukseen osallistuvan kokemuksesta. Merkityksen sisältämät kielelliset muunnokset esitetään kielellisesti mahdollisimman yksiselitteisesti ja erilaisiin teoreettisiin käsitteisiin sitoutumista välttäen. Neljännessä vaiheessa tieteenalan kielelle käännettyistä merkitysyksiköistä muodostetaan tutkittavan merkitysverkosto. Tämän tarkoituksena on tavoittaa kunkin merkityksen sisältämän yksikön ilmentämän kokemuksen keskeinen sisältö.

(www.academia.edu)

Omaksuin analyysissä fenomenologista ajatusta ja sulkeistin ennakkoymmärrystäni parhaani mukaan. Etenin analyysissä haastattelu kerrallaan ja irrotin teksteistä nousseet kiinnostavat ajatukset pitkinä lainauksina. Nämä merkitykset muutin lyhyempään muotoon, joista muodostin lopulta tärkeimpiä esille tulleita teemoja.

Kaikki haastateltavat kokivat haastattelun aluksi, että tunteista puhuminen tarkoittaa negatiivisten tunteiden käsittelyä ja esilletuontia. Huomioitavaa on kuitenkin, että negatiiviset tunteet kuuluvat aihepiiriin ja ovat olennainen osa tunteita käsiteltäessä. Huomasin heti haastattelujen alussa, että aihealue on sellainen, joka saa ihmiset helposti puhumaan aiheesta laajemmin, sekä sekoittamaan käsityksiä ja ajatuksia sekä työ, että yksityiselämän puolelle. Mitä enemmän haastateltavat saivat puhua ja kertoja mitä vapautuneempia he olivat, sitä rohkeammin ja avoimemmin he uskalsivat puhua ja avautua tunteistaan. Huomasin välillä itse miettiväni, kuinka paljon ihmiset tarvitsisivat mahdollisuuksia ja tilanteita puhua vastaavista asioista, vaikka tämä näkökulma ei tähän tutkimukseen kuuluakaan. Koin, että haastattelujen syvyys antoi tutkimukselle ja sen tuloksille enemmän laajuutta ja vastauksia.

Ajattelin, että koska kyseessä on suhteellisen arka ja henkilökohtainen aihe, on haastateltavalle hyvä antaa aikaa ja tilaa keskittyä vastauksiin ja yrittää luoda sellainen tilanne, jossa haastateltavan ja haastattelijan välillä vallitsisi mahdollisimman suuri luottamus. Osa haastateltavista tarvitsi pidemmän ajan käynnistymiselle, mutta toiset olivat valmistautuneet ennako-ohjeistuksesta huolimatta osittain kirjallisesti tehtyihin vastauksiin, jolloin haastattelu käynnistyi nopeammin. Väitän kuitenkin, että he, jotka eivät olleet ennalta valmistautuneita, vastasivat luontevammin ja spontaanimmmin.

Pyysin tutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä haastateltavaa kuvailemaan edellistä kertaa, jolloin tunteet tulivat edellisen kerran esiin omassa arjessa. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin henkilö tunnistaa omia tunteitaan ja kykenee analysoimaan niitä. Tarkensin kysymystä kysymällä, minkälaisia tunteita haastateltava tunsi ja miten hän näyttää tunteensa. Omat tunteet tunnistettiin hyvin, mutta positiivisista tunteista puhuminen oli selkeästi hankalampaa. Haastateltavien vastaukset on eroteltu tekstistä lainausmerkein.

”Edellisen kerran tunteet olivat pelissä, kun HIFK pääsi etenemään jääkiekon välieriin”.

”Tulee mieleen onnen tunteet omasta perheestä ja ne tunteet tulevat esiin joka päivä.”

” Stressaavia tunteita, jotka aiheutuivat kiireestä.”

Tarkoitukseni oli tietoisesti aloittaa haastattelut kysymällä haastateltavien omista tunteista ja tunnetiloista. Haastateltavien oli aluksi vaikea puhua omista tunteistaan, erityisesti, jos tunteet olivat positiivisia. Puhe kääntyi herkästi negatiivisiin kokemuksiin tai työhön liittyviin asioihin ja oli yleismaailmallisempaa. Haastateltavissa oli aistittavissa ujoutta, arkuutta ja jopa epävarmuutta. Jäin pohtimaan, miksi haastateltavat eivät hyödynnä esimies- ja ihmissuhdetaitoja henkilökohtaisessa elämässään, vaan tunteiden purskahtaminen lähipiirille ja perheelle koettiin jokseenkin luonnollisena keinona tunteiden käsittelylle.

Toisessa kysymyksessä haastateltava pohti edellistä kertaa, jossa tunteet tulivat edellisen kerran esille työyhteisössä.

” Edellinen kerta oli semmoinen, missä mun nuorempi kollega, mä olin häntä mielestäni ohjeistanut ihan rakentavasti ja hyvässä hengessä, mut hän oli sen kokenut tämmöisenä negatiivisena palautteena ja hän hermostui siitä kovasti”

”Johtajalle tärkeitä tunnetaitoja ovat kyky aistia alaisten tunnetiloja, hetkessä eläminen ja aistiminen, itsehillintä”

”Itsehillintä, rauhallisuus, asiallisuus, henkilökohtaisuus”

”asiallisen käytöksen tarve on joskus liian iso”

Kysymyksen vaihtuminen omien henkilökohtaisten asioiden pohdinnasta työyhteisössä ilmeneviin tunteisiin vaikutti haastateltavan olemukseen olennaisesti. Haastateltava pystyi ottamaan asiaan etäisyyttä ja kertomaan tilanteista luonnollisemmin. Koin, että esimies- asema antaa eräänlaista suojaa tunteiden käsittelylle ja että negatiivisten asioiden käsittely on erityisesti helpompaa. Kuunteleminen ja puhumisen taito tulivat esille systemaattisesti, kuin myös toteamus, etteivät taidot ole aina helppoja. Läsnäolo ja sen merkitys alaiselle tunnustettiin ja sitä pidettiin tärkeänä ominaisuutena, joskaan kaikki eivät sitä aina muistaneet toteuttaa. Läsnäoloa vaikeuttaa kansainvälisten organisaatioiden olemassa-

olot, jonka seurauksena fyysinen välimatka on pitkä. Niin ikään monet työtilat on suunniteltu niin, että esimiehelle on oma tilansa ja alaiset työskentelevät toisessa tilassa.

Kolmas kysymys käsitteli tunteiden vaikutusta ja näkymistä työpaikalla. Joidenkin mielestä tunteita sai näyttää ja toisen näkökulman mukaan tunteita ei saa näyttää, vaan ne pitää hillitä, eivätkä ne saa näkyä ulospäin. Yhtä lukuun ottamatta kaikki vastasivat, että tunteet kuuluvat työpaikalle ja että niillä on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin ja tuloksen kannalta. Jokaisella haastatellulla oli selkeä näkemys asiasta, mutta tässä oli havaittavissa hyvinkin eri ääripäiden kokemuksia. Keskeisin ajatus tunteiden näyttämisessä ja esimiesten suhtautumisessa siihen oli, että tunteita saa näyttää, mutta työrooli ja ammatillisuus on säilytettävä.

”Se et pystyt johtamaan ihmisiä etänä, niin sun pitäis tuntea ne vielä paremmin, kuin mitä jos olisit samassa työyhteisössä, samassa lokaatiossa”

”Mä näytän mun tunteet, varsinkin positiiviset tunteet tosi helposti, mutta ärsyyntyminen ja negatiivinen tunnetila- sen näyttämistä pyrin välttämään.”

Yhdestä haastattelusta tuli esiin epävarmuus tarttua ja puuttua toisen tunnetilaan. Erityisesti surun tai epätoivon ja siihen liittyvien tunnetiloihin tarttuminen koettiin kiusalliseksi, koska esimies ei ollut aivan varma, minkä rajan työntekijä haluaa asettaa asioista puhumiselle. Esimies koki, että hän mieluummin antaa työntekijän itsensä alkaa käsitellä asioita, kuin lähteä itse ottamaan niitä esille.

Tunteet liitettiin myös palautteen ja erityisesti positiivisen palautteen antamiseen. Koettiin, että positiivinen palaute jää usein antamatta, kun taas kehityskohteeseen, virheeseen tai epäonnistumiseen on helpompi puuttua. Tässä asiassa lähes jokainen haastateltava tunnisti kehitystarpeensa.

”kyllähän ne kuuluu joka paikkaan, mutta tota niinku mä jo sanoin, niin negatiiviset tunteet eivät kuulu.”

”mun mielestä ei kuulu”

Kristiina Niemi-Kaijan (2012) mukaan yksi keino olisi tunteiden rajaaminen kokonaan työpaikan ulkopuolelle ja että työssä tulee turvata hallittuun toimintaan liittyvä tehokkuus ja siksi työpaikalla on keskityttävä töihin eikä tunteista puhumiseen.

Yhden haastattelun yhteydessä käsiteltiin tilannetta, jossa haastateltava oli keskustellut aiheesta kollegansa kanssa, joka oli sitä mieltä, etteivät tunteet kuulu työpaikalle. Haastateltava oli todennut, ettei asia ole enää omissa käsissä, etteivätkö koti ja henkilökohtaisen asiat vaikuttaisi omien tunteiden kautta työyhteisön tunteisiin. Ihmiset käsittelevät asioita eri tavalla, eivätkä työyhteisöt voi olettaa tunteiden jäämistä ulkopuolelle.

”on niillä työhyvinvoinnin kanssa ihan valtava merkitys”

”niinku tärkein ominaisuus on reiluus ja tasapuolinen kohtelu ja että osa lukea niitä ihmisten tunteita.”

”Negatiiviset, henkilökohtaiset tunteet vaikuttavat negatiivisesti tulokseen, työympäristössä, ”ei-tauti” tarttuu, positiiviset onnistumisen tunteet taas motivoivat”

”tunneälyhän on silleen konseptina olemassa, mut tavallaanhan ehkä jos Suomessa puhutaan niin lähetään nyt liikkeelle siitä, et hyväksytään se, et tunteet kuuluu työelämään”

Niemi-Kaija (2014) tuo väitöskirjassaan esiin työyhteisössä tunteiden puhumisen vaikeuden: ”Tunteisiin pohjautuvia kokemuksia saatetaan neutralisoida ja niiltä pyritään suojautumaan. Vaikka tunteiden sääntely saattaa toimia eräänlaisena turvaverkkona, voi tulokseksi olla myös erimielisyyksien tukahduttaminen ja varovaisuus. Tunteisiin ja emootioihin pohjautuvat normit ja säännöt määrittelevät yksityisten tunteiden ilmaisun laajuutta, intensiteettiä ja kestoa. ”

”mä en pysty antamaan auringon laskeutua mikään viha päällä, et mun on saatava niinkun duunipäivän aikana tai himassa ennen nukkumaanmenoa hoidettua asiat kuntoon”

Neljännessä kysymyksessä haastateltavan tuli valita vaihtoehdoista 4 asiaa, jotka hän koki tärkeimmäksi työyhteisössä. Kysymyksen tavoitteena oli selvittää esimiesten omien tunnetaitojen olemassaoloa ja sitä, mitä asioita he pitivät tärkeinä. Vaihtoehdot aiheuttivat runsaasti hajontaa, mutta eniten valintoja tehtiin seuraavista kohdista:

- kyky tunnistaa muiden tunteita ja analysoida niitä

”niiden kanssa on sit vaikeeta se niiden tunnetilojen tulkitseminen varsinkin kun ulkonäkö on erilainen ja viestintä on erilainen, et mä koin sen tosi haasteelliseksi itse, kuin vaikka et olis samassa tilassaki , nähdä ihan kehonkielen tilastakin, niin se oli tosi vaikea nähdä.”

”Jos keskittyy vaan tuloksen tekemiseen, niin mä en saavuta niitä ilman tai jos johtaa ihmisiä vain numeroilla ja pyytää tekemään, niin se ei toimi koskaan, mut jos mä teen toimenpiteitä millä mä saan porukan toimimaan, niin se tulos tulee siinä samalla.”

Tunneälykäs toimintatapa perustuu omien tunteiden tunnistamiseen ja niiden harkittuun ilmaisemiseen. Omien tunteiden tunnistaminen pitäisi olla helppoa, mutta niiden tunnistaminen on toisinaan hankalaa. Ihminen pystyy tunnistamaan pahan olon, mutta ei välttämättä sen aiheuttajaa. Tunneälykkääseen toimintatapaan kuuluu, että ihminen kykenee tunnistamaan omat tunteensa tarkasti, erottamaan ne muista samankaltaisista tunteista ja antamaan niille nimen. (Saarinen & Aalto-Setälä 2006, 28.)

Omien tunteiden ilmaiseminen edellyttää tarkkuutta, aitoutta ja joissakin määrin kulttuurin normien seuraamista. Mikäli ihminen ei tunnista omia tunteitaan, on hänen hankalaa tunnistaa muiden tunteita.

- muutoskyky

”Sitten ehkä toi muutoskyky meidän alalla. Eli koko ajan projektit muuttuu ja viranomaisohjeistus muuttuu sit meillä on koko ajan tavoitteena, että saadaan koko ajan nopeammin tehtyä asioita ja saadaan koko organisaatio muuttumaan ja sitä kautta tietysti jokainen ihminen”

”muutoskyky tulee varmaan siitä, et kun ei ole mitään syvää..tavallaan sellanen et tässä me nyt pistettiin tää lafka pystyyn ja perhana tehdään tän moodin mukaan ja maailma muuttuu siinä ympärillä”

Tunteet tulevat esiin erityisesti muutostilanteissa. Asiapohjaiset ratkaisut ja niiden perustelemisen tunteita ja tunnereaktioita huomioimatta on kylmää ja lyhytnäköistä johtamista.

Käsittelen muutosta enemmänkin selviytymisen (Isokorpi ym.2001) näkökulmasta. Yksi inhimillisen elämän perusasioista on tutusta ja turvallisesta asiasta luopuminen. Syntyesään lapsi luopuu asteittain yhteydestä äitiin ja elämänsä varrella ihminen joutuu luopu-

maan monista asioista ja tuntemaan monenlaisia tunteita niihin liittyen. Selviytymisen kannalta olennaista on ympäristö, jossa ihminen elää ja toimii. Jatkuva tyytymättömyys, nykymaailmaan liittyvä kilpailu ja eriarvoisuus asettavat ihmiset jo lähtökohtaisesti hyvin erilaisille lähtöviivoille. Toinen selviytymisen kannalta olennainen asia on elämänhistoria. Minkälainen tausta ja sen aiheuttama voimavara tai painolasti seuraa mukana ja minkälaisen painoarvon sille haluaa antaa. Näistä seuraavat tunteet ja muistot on hyvä läpikäydä, sillä niistä kumpuavien tunteiden tarkastelu ja läpikäyminen vahvistavat käsitystä siitä, mikä elämässä on vienyt nykyhetkeen.

Kolmas asia selviytymisessä on omat kyvyt ja niihin liittyvät toimintatavat. Omien voimavarojen ja vahvuuksien ja niistä seuraavien tunteiden tunnistaminen ja niiden analysointi auttavat selviytymisprosessissa olennaisesti. Ihmistä ohjaavat myös uskomukset ja asenteet. Uskomuksilla tarkoitetaan tässä tilanteessa yksilölle kiteytyneitä merkityssisältöjä, jotka määrittävät hänen toimintaansa joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Isokorpi ym. 2001, 94.)

Selviytymisen kannalta olennaista on se, kuinka hyvin ihminen ymmärtää identiteetin muotoutumisen ja muuttumisen uudessa tilanteessa. Kuinka tilanne koskettaa omanarvontuntoa tai käsitystä omasta itsestään. Tärkeää on myös ymmärtää, mitä suurempaa tavoitetta selviytyminen palvelee ja sitä kautta nähdä muutoksessa valoisia ja eteenpäin vieviä mahdollisuuksia.

- empatia

Empatiakyky ilmeni haastateltavissa eri tavoilla. Joidenkin kohdalla empatia ilmeni automaattisena luonteenpiirteenä, kun taas joidenkin kohdalla tulkitseen ominaisuuden enemmän sympatiaksi. Osa esimiehistä koki, että vaikka olisi empaattinen, tulisi heillä silti olla keinoja tehdä ja vaikuttaa asioihin enemmän.

"mun pitää pyrkiä aistimaan etukäteen"

"Empatia on tärkeä"

"pitäisi tehdä enemmän konkreettisia asioita"

Empatia on kyky ymmärtää toisen henkilön mielen sisältöä, tulkitsemista ja kokemista omassa mielessä ja kehossa. Empatian keskeinen ominaisuus on se, että havaitisjalle syntyy saman tyyppinen mielen ja kehon tila, kuin kohteelle.

Sympatia on empatialle läheinen käsite, joka liittyy tunteiden tarttumiseen. Suurin ero näiden kahden välillä on se, että vuorovaikutuksessa tunnettu tunnereaktio on sympatiassa päinvastainen kuin mitä empatiaa kokevalla. Eli jos tuntee sympatiaa surullista ihmistä kohtaan, voi tuntea sääliä, joka taas puolestaan auttaa ymmärtämään, että suru kaipaa lohdutusta. (Nummenmaa 2010,132).

Empatia mahdollistaa toisen toiminnan arvioinnin pakottamalla ihmisen ajattelemaan ja kokemaan samalla tavalla kuin vuorovaikutuskumppanin. Empatia voidaan myös kokea kykynä kokea samanlaisia tunteita kuin mitä läheinen ihminen kokee ja se voidaan käsitellä hyvin tunnevoittoisesti epätitekkään käyttäytymisen mallina. Empatian tunteminen on luonnollista niitä kohtaan, joihin on helppo samaistua, mutta vastaavasti erilaisissa kulttuureissa ja oloissa olevien asemaan on hankalampi asettua. (Saarinen ym. 2001, 102.)

Toinen haaste empatian kokemukselle on empatian aiheuttama ahdistus. Maailma on täynnä onnettomia ihmiskohtaloita ja jos alituinen heittäytyminen muiden murheisiin käy henkisesti raskaaksi, se voi johtaa omaan ahdistumiseen ja masentumiseen. Liiallinen empatia kääntyy voitoksi tunteiden säätelyn avulla.

- ilo ja positiivisuus

"positiivinen työympäristö tuottaa tulosta → motivoi, saa ihmiset tekemään enemmän itselleen ja samalla yritykselle"

"Osa ihmisistä ei näytä negatiivisia tunteita lainkaan ja osa näyttää ne hyvinkin selkeästi"

Minkä tahansa yrityksen tai yhteisön pohja luodaan sillä, kun työntekijä tuntee, että yritys tekee tärkeitä asioita ja on menossa oikeaan suuntaan. Tällöin työntekijä tietää oman roolinsa tärkeiden asioiden tekemisessä ja hänellä on riittävästi autonomiaa työn suorittamiseen. Illoiset, innostuneet ja optimistiset ihmiset ovat avoimempia ja näkemään ympärillään uhkien sijaan enemmän mahdollisuuksia ja kykenevät reagoimaan epävarmassa maail-

massa rohkeammin, kuin mitä ilottomat ja surulliset ihmiset. Ihmisen tunnetilan vaikutus käyttäytymiselle on suuri. (Tuominen ym. 2012,174.)

Innostunut ihminen kestää pettymyksiä ja löytää vaikeissa tilanteissa ratkaisuja ja vaihtoehtoja helpommin kuin vähemmän innostunut ihminen. Järkevät toimintatavat, työn merkitys ja selkeä rooli lisäävät työn iloa. Mielekkäällä tavalla kova työn tekeminen on työn iloa tuottava asia. Työn iloa lisääviä asioita ovat aikaansaaminen, kehittyminen ja yhteisöllisyys. Kun ihminen kokee saaneensa aikaan jotain, hän kokee olevansa arvokas ja merkityksellinen ja hän saa työstään ja toiminnastaan tyydytystä. Hyvinvoivat ihmiset pitävät vaativista ja oikein mitoitetuista haasteista, koska he kokevat kasvavansa ja kehittyvänsä niissä. Myöhemmin mainitsemani flow- tilat syntyvät näistä tilanteista. Yhteisöllisyyden syntymisessä olennaista on turvallisuuden tunne ja se, että ihminen oppii tuntemaan työ-kaverinsa. (Tuominen ym. 2012, 181.)

Viides kysymys koski pettymisen ja epäonnistumisen käsittelyä ja hallintaa. Yksi esimiehen tärkeistä ominaisuuksista on kyky tunnistaa, mutta myös kyky osata hallita tunteita.

"mä varmaan ihan ensimmäiseksi itken. Itsekseni. Tai kotona. Ja suren. Mut sen jälkeen kun mä olen sen ensimmäisen pahan olon saanut ulos niin sen jälkeen mä yritän kattoo, et mikä aiheutti tämän"

"Sit tietysti mä yritän auttaa. Minkä takia- et siinä vaiheessa, kun hän on siinä tilassa et pystyy keskustelemaan vähän siinä niinku analysoimaan et mistä se johtuu"

"me harrastetaan tätä lessons learned- niin hyvissä kuin huonoissakin asioissa"

"Yritän usein päästä niistä nopeasti yli. Käsitelen sen ja yritän analysoida, että mitä olisin voinut tehdä toisin. Mutta en jää niitä kauhean pitkäksi aikaa vatvomaan. Ja niitä pettymyksiä tulee kyllä paljon. "

Haastatteluista ilmeni, että virheet ja pettymykset ovat työelämässä sallittuja ja ne koetaan enemmänkin oppimisprosesseina, kuin maailmanloppuina. Esimiehet osaavat käsitellä pettymyksiä ja epäonnistumisia ja lähtevät ensisijaisesti analysoimaan sitä, mikä heidän omassa toiminnassaan tai ohjauksessaan on ollut huonoa. Yksi haastateltava totesi, että ei edes osaa ajatella asiaa siltä kannalta, että joku epäonnistuu, vaan että onko oikea ihminen ollut oikeassa tehtävässä, vai ei.

”Pyrin ne asiat käymään samalla lailla ja kannustamaan samanlaiseen ajatteluun. Syyt epäonnistumiseen täytyy käydä läpi, miksi kävi näin, voiko tästä ottaa jotain opiksensa ja sitten unohtamaan asian. Jos epäonnistuminen tulee asiakkaan kanssa, niin onko järkevintä heittää hanskat tiskiinkin vai hoitaa asiat loppuun asti. Pyrin, että jos nään asian syövän, niin asia käsitellään ja sitten eteenpäin.”

”Myönnän rehellisesti, avoimesti virheeni, epäonnistumiseni, informoin esimiestä, mutta myös henkilökuntaa → herättää luottamusta, ongelma täytyy nostaa pöydälle ja selvittää syyt”

”Selvitetään syyt – onko tehtävä ollut liian vaikea / osaamattomuus / koulutuksen puute, välinpitämättömyys - selvitetään myös seuraukset sekä työntekijän että yrityksen kannalta ja sen jälkeen selvitetään mitä on tehtävissä”

5.1 Tutkimustulokset

Fenomenologia on koetun ilmiön olemuksellisen merkitysrakenteen selvittämistä. Merkityskokonaisuuksista muodostetaan kokonaiskuva, jossa merkitysrakenteiden välillä on suhteita ja sidoksia toisiinsa. Tämän jälkeen muodostetaan käsitys kokonaisuudesta yhdistämällä pääteemoja, löytämällä merkitykset ja suhteuttamalla ne kaiken kontekstiin. Kun kokonaiskuva on saatu selville, tuloksia voi alkaa käsitellä myös teoreettisten mallien ja muiden tutkimusten avulla. (Laine, 2015, 46-49; Metsämuuronen, 2008, 19.)

Fenomenologisen analyysin tuloksena voi muodostua yksi tai useampi merkitysverkosto tai teema. Analysoinnin seurauksena päädyin käsittelemään neljää eri teemaa, jotka nousivat esille jokaisessa haastattelussa. Tutkimuksen teemoiksi muodostuivat:

- Positiivinen työympäristö ja kulttuuri

Tämän päivän työelämä kiinnittää huomiota siihen, kuinka laadukkaasti työntekijät suorittavat työtehtävistään. Laadullisesti hyvää toimintaa ei voi saavuttaa ainoastaan kehittämällä työprosessien teknistä toimivuutta, vaan yhä useammassa organisaatiossa korostetaan ihmisten välisten suhteiden hallintaa ja sosiaalisia taitoja. Ihmissuhteissa menestyminen riippuu siitä, kuinka hyvin tunnistaa toisen lähettämiä tunteita ja kuinka hyvin paljastaa tunnetilansa muille. Tutkimuksessa tuli esille näkökulma siitä, kuinka on lähtökohtaisesti olemassa vain yksi minä, jota ei ole tarkoituksenmukaista erotella työ-minäksi tai

koti-minäksi. Väitän, että valtaosa joutuu kuitenkin mukailemaan minuuttaan riippuen siitä, minkälaisessa työyhteisössä työskentelee ja minkälainen kulttuuri työpaikalla vallitsee.

”että mulle tuli kerran yksi esimies ja kun puhuttiin tunteista, et sillä on semmoinen periaate, et kotiasiat ei saa häiritä työasioita ja sit mä jouduin sanomaan kaverille, et voi mies parka, et se on ihan sama mitä mieltä sä oot, mutta se ei ole ihan sun käsissäsi jos menee huonosti himassa, niin se vaikuttaa siihen töihin ja toisin päin”

Joissakin työyhteisöissä vallitsee avoimuuden ja jopa vallattomuuden ilmapiiri, jotka mahdollistavat erilaisia tunnetiloja ja työssä kohtaamisia, kuin taas vastaavasti tilanteet, joissa vallitsee pelon tai vuorovaikutuksettomuuden ilmapiiri. Työyhteisössä tulisi voida näyttävästi jokaisen omana itsenään ja työyhteisön tulisi hyväksyä, että sekä negatiiviset, että positiiviset tunteet kuuluvat työyhteisöön. Olen joskus kuullut erään ala-asteen rehtorin kertovan lapsen luonnollisesta halusta oppia uutta ja että on koulun tehtävä huolehtia siitä, että tuo kyseinen into säilyy. Saman ajatusmallin voisi hyvin siirtää myös johtamiseen, sillä lähtökohtaisesti ainakin suurimmalla osalla ihmisistä on halu, edellytykset ja motivaatio tehdä työtä hyvin. On eri asia, kuinka näitä ominaisuuksia johdetaan.

Positiiviseen työympäristöön liittyvät ns. työyhteisötaidot, jossa työntekijän keskeisiin taitoihin kuuluu se, että hän huolehtii osaltaan vastuullisesti koko työprosessin eri vaiheista. Hän pyrkii kehittämään työtään ja jakamaan tietoa ja osaamistaan muiden työntekijöiden kanssa. Työntekijän tulisi ymmärtää oma roolinsa työyhteisössä ja edellyttää suostumista olla johdettavana. Ei riitä, että osaa hoitaa oman työnsä, vaan tulee osata tehdä sitä yhdessä muiden kanssa.

Positiiviseen työympäristöön vaikuttaa fyysinen tila, jossa työtä tehdään. Kiinnitin eräässä työyhteisössä huomiota siihen, että työntekijät jättävät töihin tullessaan takit ja kengät samaan naulakkoon, ikään kuin lasten päiväkodeissa. Työntekijöillä oli jaloissaan villasukat ja töitensä he tekivät erilaisilla ”chillailu”-alueilla, kukin omilla läppäreillään. Tilassa ei ollut sermejä, vaan alue oli jaettu yhdellä puoliseinällä ja viherkasveilla viihtyisäksi loungeksi. Toimistoon kuului moderni ja kaiken kattava keittiö, jossa oli mahdollista syödä omia eväitään tai tehdä ruokaa. Toimistossa vieraillessani minulle ei missään vaiheessa tullut sellainen tunne, etten olisi kuulunut sinne tai että olisin ollut ulkopuolinen. Voin kuvitella, että kyseisessä työyhteisössä viihdytään.

Tuomisen ja Pohjakallion (2012) mukaan hyvän työyhteisön ja – kulttuurin tunnusmerkit voidaan jakaa kolmeen osaan: luottamukseen, ylpeyteen ja yhteisöllisyyteen. Luottamus

koostuu uskottavuudesta, keskinäisestä kunnioituksesta ja oikeudenmukaisuudesta, jolloin ihminen kokevat voivansa luottaa siihen, mitä työpaikalla tapahtuu. Tämän seurauksena he kokevat ylpeyttä työstään ja työlle syntyy suurempi merkitys.

”Harva kehtaa tuuletella täällä niitä onnistumisia ihan sillä pelolla, että muut alkavat miettiä hänestä, että tuossa se paukuttelee henkseleitä. Sen pitäisi olla sallitumpaa ja vapaampaa ja jengin pitäisi iloita hänen onnistumisistaan, kuin että ollaan perisuomalaiseen tyyliin pikkuisen kateellisia siitä”

- Optimismi

Optimismi on kyky nähdä elämän valoisat puolet ja pitää yllä positiivista asennetta vastoinkäymisistä huolimatta. Optimistiset ihmiset pystyvät hallitsemaan asioita useimmissa tilanteissa ja heidän palautumiskykynsä on nopeampaa. Optimismin merkitys korostuu johtamisessa. Optimistit näkevät vastoinkäymiset tilapäisinä normaalitilasta ja pystyvät erottamaan itsensä näistä tilanteista.

”on paljon kivempi olla optimistisessä organisaatiossa”

”Mut negatiivisten tunteiden tuominen työyhteisöön ei ole hyvä asia”

Optimismi on opittu tapa, jota on helppo tartuttaa muihin ihmisiin. Optimisti ei tyydy siihen, mitä tavoittelee, vaan haluaa usein enemmän. Työyhteisössä tämä voi parhaimmillaan kannustaa ja motivoida ihmisiä tekemään enemmän. Haluan käsitellä optimismia toivonäkökulmasta, vaikkakin toivo on positiivisista tunteista ainoa, joka tapahtuu negatiivisten tunteiden aikana. (Rantanen 2013, 293.)

Toivo herää, kun tapahtuu jotain, mikä voisi viitata tilanteen paranemiseen jollakin aikavälillä. Toivon ydin on siinä, että asiat voivat olla paremmin. Toivo aktivoi ihmistä tekemään suunnitelmia ja työskentelemään kohti pieniäkin mahdollisuuksia. Toivon merkitys suoriuskyyville on suuri. Toivon seurauksena syntyy optimismi, joka muuttaa pienellä epäluollolla varustetun käsitteen positiivisemmaksi ja suuremmaksi. (Rantanen 2013, 293.)

- Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilöstön psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä, joka liittyy keskeisesti työnhallintaan, motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen. Työkyvyllä ei ole olemassa yhtä yhtenäistä ja hyväksyttyä määritelmää, jonka eri toimijat, kuten työntekijät, työnantajat ja lainsäätäjät yhteisesti hyväksyvät. Työhyvinvointia voidaan määritellä ns. tasapainomallin avulla, jonka mukaan työhyvinvointi laskee, kun työn kuormitustekijät ylittävät työn voimavaratekijät. (Mönkkönen & Roos 2010, 233.)

Laajuutensa vuoksi rajaan tässä käsittelyssä pois yritysten tarjoamat terveys- ja hyvinvointipalvelut ja keskityn vain muutamaankin työhyvinvointiin vaikuttavaan asiaan.

Tutkimuksestani kävi ilmi, että työhyvinvoinnin yksi suurimmista horjuttajista on epätasapuolinen kohtelu.

"Mut kylhän se valitettavasti täs suomalaisessa kulttuurissa on, et negatiiviset tulee helpommin esiin ja yleensä siihen liittyy epäreilisuuden tunteita. Et erityisesti, jos ihmiset kokee et niitä on kohdeltu epäreilusti, niin silloin ne purskahtaa"

Oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta keskusteltaessa nousi esiin hyvin erilaisia näkökulmia. Esimiehen perusominaisuuksia on toimia tasapuolisesti ja ketään syrjimättä. Tässä esille tuli myös ns. alais- ja sosiaaliset taidot ja ajatus siitä, miten eri tavalla jokainen tuntee eriarvoisuuden ja epätasapuolisen kohtelun. On ihmisiä, joille ei riitä, eikä kelpaa mikään ja toisaalta niitä, jotka joustavat. Tarkoitan tässä enemmänkin asennetta, kuin esimerkiksi tilanteita, kuten lomien, vapaapäivien ja työvuorojen tasapuolista sijoittumista.

Onnistumisen tunne tulee yhdessä tehdystä työstä. Kaikenlainen kehittäminen, kouluttaminen ja uusista asioista innostuminen arkisen työn lisäksi lisää jaksamista.

Sitoutuminen, luottamus, innostus, ylpeys ja hauskuus ovat avaintunteita ja auttavat organisaatiota onnistumaan. Johtamiselta tämä vaatii sitä, että johto näkee ja johtaa organisaatiossa sekä tehtävätavoitteita että tunnetavoitteita. Tehtävä- ja tunnetavoitteita on johdettava yhdessä, kumpaakaan ei voi sulkea pois. Lisäksi on huomioitava jokaisen yksilön henkilökohtaisen elämäntilanteet, sillä ne vaikuttavat työssä koettuihin tunteisiin. (Hynninen, 2016.)

Esimiehen johtamistyyli vaikuttaa työhyvinvointiin paljon. Esimies voi vaikuttaa työoloihin omalla toiminnallaan lisäämällä työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua päätöksente-

koon ja jakaa vastuuta, jolloin työntekijän motivaatio, onnistumisen ja mielihyvän tunne lisäävät hyvinvointia.

- Sosiaalinen sujuvuus

Tunteen ja järjen sopiva kombinaatio tuo ihmisen elämään sosiaalista sujuvuutta. Sosiaaliset ihmiset nauttivat toisten ihmisten seurasta ja viettävät yhteistä aikaa enemmän kuin ovat itsekseen. Sosiaalisesti lahjakas ihminen on ainakin jollakin tasolla ulospäinsuuntautunut ja hän haluaa korottaa kohti ympäröivää maailmaa ja siellä olevia ihmisiä. Tässä tilanteessa ei ole syytä sekoittaa psykologisessa mielessä liian sosiaalista ihmistä, jossa sosiaalisuus voi olla merkki persoonallisuushäiriöstä. Sosiaalisuus vaatii seurakseen tunneälyä, joka avulla on helpompi löytää oikeat mittasuhteet ulospäinsuuntautuneisuuteen. Sosiaalisen sujuvuuden heikkoutena voidaan pitää liiallista itseensä keskittymistä, jolloin ihmisten huomioon ottaminen unohtuu.

”Et ehkä se mun positiivisuus on siinä, et ihmiset lähtee mun mukaan helposti, koska mä olen oikeesti aika avoin siitä miltä musta tuntuu”

Sosiaalisesti lahjakkaalle henkilölle ominaista on vaikuttaminen, avoin kuunteleminen, ristiriitojen hallinta, johtajuus, muutosvalmius, suhteiden solmiminen sekä yhteis- ja tiimityötaidot. (Goleman 1995a, 43.)

”mun duunikaverit ei ole koskaan ollu vaan duunikavereita, vaan mä pyrin pääsemään lähemmäs niitä ihmisiä, vähän niinku et tuntee ihmiset ihmisinä ja tykkään siitä, et mun porukassa puhutaan muutakin kuin työasioita”

Mielestäni nyky maailma ja työyhteisöt suosivat esiintymiskykyisiä ja ulospäinsuuntautuneita henkilöitä, jotka selviävät verbaalisesti tilanteesta kuin tilanteesta. Ujous ja arkuus hankaloittavat elämää ja uusien ihmissuhteiden solmimista. Siitä huolimatta mielteliällä ja aralla ihmisellä voi olla kyky selviytyä vuorovaikutustilanteissa sujuvasti ja joskus varauksellisuus on jopa suotavaa.

Oman esimiestyöskentelyni aikana vedin selvän rajan siihen, kuinka lähelle haluan työntekijöideni pääsevän. Jouduin kerran tilanteeseen, jossa työntekijä käytti hyväkseen työyhteisössä vallinnutta avoimuutta ja luottamuksen menetettyäni huomasin rakentavani

suojamuuria, jonka läpäiseminen ei ole enää helppoa. Liian avoimen ja syvälle ihmisten kohtaloihin paneutuvien esimiesten haasteena on oma jaksaminen ja se, kuinka he itse saavat ajatuksiaan puhdistettua ja analysoitua.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

”mutta se itse johtamistyyli ja työ pitäisi perustua tähän faktaan, että ihmiset toimii ja tekee päätöksiä tunteiden pohjalta”

Tutkimustyöni aikana olen perehtynyt tunteisiin ja niiden käsitteisiin laajasti. Fenomenologisen tutkimuksen luonteessa ja luetettavuudessa on huomioitava, että tutkimustulokset kuvaavat yksittäisten ihmisten kokemuksia, eikä niitä voida yleistää. Jännitin etukäteen sitä, kuinka hyvin pystyn pitämään oman esikäsitykseni taustalla, mutta käytännössä haastattelut sujuivat omalla painollaan, että minulla ollut käytännössä mitään mahdollisuutta vaikuttaa haastateltavien käsityksiin. Siinä mielessä oma sulkeistamiseni onnistui hyvin. Litteroidun tekstin määrä teki lainausten valikoinnista ja teemoituksesta haasteellista. Haastateltavien käyttämä arkikieli lisäsi vaikeutta luoda sisällöltään syvää tekstiä.

Moni kuvittelee edelleen, että tunteet häiritsevät suoritusta ja vievät ajatukset ja tekemisen pois oleellisesta. Asiakeskeisyys ja tulokseen pääseminen ovat arvokkaampia lähtökohtia työntelemiselle, kuin tunteisiin pohjautuvat näkökulmat ja ratkaisut. Tunteiden moninaisuus ja sekoittuneisuus tekevät tunteiden tulkitsemisesta haasteellista ja moni työntääkin tunteista siksi taka-alalle. Ihminen näkee helposti vain lopputuloksen, eikä sitä, mikä kulloiseenkin tilanteeseen tai ratkaisuun johti. Tunteisiin ei kiinnitetä riittävästi huomiota, eikä niistä olla tarpeeksi tietoisia- puhumattakaan siitä, että ymmärrettäisiin, mihin kaikkien ne vaikuttavat.

Tunteista puhutaan usein liian yleisellä tasolla. Kielemme ei ole tarpeeksi rikas tuottaamaan oikeanlaista ja tarpeeksi syvää tunteidenkuvausta. Kun tunne ymmärretään vain yleisellä tasolla, toiminta tunteilla vaikuttamisella ja johtamisella jää myös yleiselle tasolle. Tunne vaikuttaa toimintaan pitkälle tapahtuman tai tunnereaktion jälkeen, vaikka kuinka ajattelisi, että tunne on jo hävinnyt. Monessa organisaatiossa voidaan ymmärtää tunteiden merkitys, mutta ei kuitenkaan tiedetä niitä tapoja ja keinoja, joilla tunteiseen voitaisiin vaikuttaa. (Nummenmaa 2010, 49).

Alkuperäinen tutkimuskysymykseni koski tunteiden johtamisen merkitystä esimiestyössä. Haastatteluaineiston perusteella oli nähtävissä, että tunteet ja tunneäly koettiin tärkeänä osana työyhteisöä ja sen menestystä. Yhtä lukuun ottamatta kaikkien mielestä tunteet kuuluvat työpaikalle ja niiden johtamisella todettiin olevan suuri vaikutus niin työhyvinvoin-

nin, kuin tuloksenkin kannalta. Tunneälyä ja erityisesti sosiaalisten taitojen merkitystä korostettiin kaikissa haastatteluissa. Näin ollen työni perusoletus tulee todistetuksi.

”on todistettukin, että inspiroitunut ihminen on tuplasti tuottavampi kuin epäinspiroitunut, et jos on hyvä meininki työpaikalla, niin se näkyy. Samalla tavallahan se näkyy tuloksessa ja tuottavuudessa, jos ihmisellä on huono happi”

Kysyttäessä neljää tärkeintä ominaisuutta työyhteisössä vain 3/7 vastasi kyvyn tunnistaa muiden tunteita ja analysoida niitä- tärkeäksi. Tämä on sinänsä ristiriitaista, sillä samassa kyselyssä he kuitenkin korostivat tunteiden merkitystä työyhteisössä vaikutuksellisesti. Niin ikään kukaan ei valinnut tärkeänä asiana omien tunteiden tunnistamista ja analysointia, vaikka tunteiden johtaminen perustuu juuri omien tunteiden tunnistamiseen.

Tunteet ovat johtajuudessa läsnä koko ajan. Johtajuus on henkilökohtainen elämäntapa, jota varten on vaikea luoda yksiselitteisiä sääntöjä ja tapoja. Hyvä lähtökohta johtamiselle on keskittyä hetkeen ja ihmisen kohtaamiseen. Avoimuus, nöyryys, arvostus ja jopa läpinäkyvyys tuovat lähijohtamiseen ulottuvuuksia, joilla voidaan lujittaa olemassa olevia ihmissuhteita. Väitän, että raivaamalla enemmän aikaa sosiaalisiin kohtaamisiin, saavutetaan jopa huomaamatta asioita, jotka joko suoraan tai epäsuoraan vaikuttavat yrityksen tuloksiin. Johtamisen koko olemus on tunteiden havaitsemisessa ja niiden ymmärtämisessä. Näin ollen johtamista ei tarvitsisi erikseen jakaa esimerkiksi tunnejohtamiseen, vaan johtajien tulisi lähtökohtaisesti fokuoittaa ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja jättää hallinnolliset rutiinit vähemmälle tai laatia niitä varten suunnitelma, joka ei vaadi johtajan jatkuvaa läsnäoloa.

Johtajien tunneosaaminen mielletään usein naisjohtajien alueeksi. Ihmissuhteissa taitavat miesjohtajat puhuvat mieluummin esimerkiksi vuorovaikutustaidoista, kuin tunneälystä, vaikka tarkoittaisivat samaa asiaa. (Saarinen 2001, 32.)

Tutkimuksessani ilmeni sukupuolten välisiä eroja. Haastatteluun osallistuneista miehistä välittyi inhimillinen ja syvästi tunteva ihminen, jonka perusteella käsitykseni yleisessä tasolla kovasta miesjohtamisesta osoittautui vääräksi. Naisten tulisi taas johtamisessaan uskaltaa enemmän ottaa ja tuoda tunteitaan esille. Pelko siitä, että tunteet liitetään heikkouteen ja jopa järkevyyden vastakohtaksi- ovat turhia. Naiset välttelivät enemmän tunteista puhumista ja puhe liittyi lähinnä perheeseen. Liekö vallalla käsitys, jonka mukaan nainen on lähtökohtaisesti inhimillisempi, kun taas mies erityisesti johtajana mielletään

kovaksi ja tunteettomaksi. Näin ollen mies, joka näyttää tunteensa avoimesti saa siitä enemmän etuja, kuin vastaavalla tavalla toimiva nainen.

Lapin yliopiston politiikkatieteiden yliopistolehtori Anni Linjakumpu (2008) käsittelee kolumnissaan akateemisen maailman muutoksia ja sitä, kuinka vaikeaa tilanteita on viedä eteenpäin perinteisen johtamisen keinoin. Mielestäni tämä on sama tilanne kaikilla toimialoilla. Linjakummun mukaan on kyettävä löytämään uusia johtamisen ideoita, jotka tuovat ihmisten voimavarat esille eri tavoin kuin hierarkinen, systeemi-orientoitunut ja managerialistinen johtaminen.

Ongelmana on se, että moni organisaatio toteuttaa hierarkista johtamistapaa, jossa varsinainen käytännön johtaminen jää keskijohdolle tunnejohtamisen jäädessä tällöin monesti teorian tasolle. Tässä tilanteessa työntekijät tulisi nähdä yrityksen voimavarana, jolloin työmotivaatio ja työssä jaksaminen paranisivat. Tunnejohtamisen kannalta alaisen ja esimiehen välinen suhde on kaikista konkreettisista. Yrityksissä, joissa työ tehdään itsenäisesti, tämä asetelma ei ole aina mahdollista ja voi samalla aiheuttaa johtajalle tasa-arvoisen johtamisen haasteita.

Yksi konkreettinen esimerkki tuli esiin verrattaessa haastateltavien henkilöiden toimialoja ja organisaatiota. Organisaatiot, joissa prosessit olivat pitkälle etukäteen määritettyjä, kuvattuja ja ohjeistettuja, tunteiden merkitys ja niillä johtaminen työyhteisössä oli pienempi, kuin mitä yhteisöissä, joissa kulttuuri ja työntekeminen oli vapaampaa ja innovatiivisempaa. Organisaation koko ja kansainvälisyys vaikuttivat omalta osaltaan ja eniten tunteet tulivat esille työyhteisöissä, joissa oli vähemmän työntekijöitä ja joissa johtajana oli yrittäjä.

Tunnejohtaminen on vaativa johtajuuden muoto. Se ei ole helppoa tai pehmeää johtamista, vaan se vaatii rohkeutta ja uskallusta, sekä pakottaa johtajan katsomaan tilanteita useasta eri näkökulmasta. Tunnejohtaminen on ihmisten kanssa toimimista, jolloin ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia, vaan se määräytyy kunkin tilanteen ja ihmisen mukaan. Linjakumpu jatkaa. Haastatteluista kävi hyvin ilmi, että tunteiden vaikutus työyhteisössä tunnustetaan, mutta konkreettisten keinojen ja esimerkkien antaminen tunteiden hyödyntämisessä omassa johtamisessa jäi vaiseksi.

Tunnejohtaminen voi toisaalta antaa alaisille uusia välineitä haastaa ja purkaa perinteisiä vallan välineitä, sillä alaisilla on yhtäläinen vastuu hyvän ilmapiirin luomisessa, kuin johtajillakin. Alainen voi olla myös positiivinen voimavara johtajan suhteen, sillä alaisen tehtävänä on seurata esimiestään ja sopeuttaa omaa työskentelyään niin, että myös esimies

voi työskennellä tehokkaasti. Olennaista on se, että kaikki organisaation tasot ovat mukana tunnejohtamisessa. (Linjakumpu 2008).

Tunteilla ja niiden johtamisella on keskeinen rooli hyvinvointia edistävissä mekanismeissa. Niiden avulla ihminen selviää kriittisistä tilanteista ja pakottavat toimimaan tavalla, joka auttaa selviytymään. Myönteiset tunteet toimivat signaaleina siinä, että kehossa on kaikki hyvin ja auttavat samalla ihmistä uskaltamaan ja kokeilemaan asioita vapaammin ja rohkeammin. Myönteisten tunteiden kokeminen on hyvinvoinnin kannalta hyödyllistä ja vaikuttavat ihmisen menestymiseen monella elämän eri osa-alueella (Nummenmaa 2010, 190).

6.1 Kehityskohteet

Tunteet vaikuttavat siihen, minkälaisia tavoitteita itselleen asettaa ja kuinka niitä pystyy saavuttamaan. Ilman tunteita ei synny mitään. Kun tunteet vähenevät, myös luovuus, aloitteellisuus, mielikuvitus, kiinnostuneisuus ja päätöksentekokyky vähenevät. Tunteita herättäviä tilanteita ovat erityisesti muutos, tietoinen pohdiskelu, muistot, mielikuvitus, keskustelu, empatia, sosiaaliset tilanteet, sekä kasvojen ilmeiden, eleiden ja äänenpainojen tietoiset tekemiset. Tunteiden kokemiseen vaikuttaa keskeisesti vertailu ja oivallus siitä, että ne voisivat olla toisinkin. Suorituskyvyn kannalta merkittävää on se, mihin suuntaan tunne ohjaa toimintaa. Positiiviset tunteet vievät yleensä eteenpäin ja negatiiviset pitävät paikallaan tai taannuttavat. Tunteita voidaan myös peilata menneisyys- tulevaisuus- näkökulmasta, jossa esimerkiksi alakuloisuus ja ahdistuneisuus vievät palaamaa menneisyyteen, kun taas positiiviset ajatukset suuntaavat tulevaisuuteen ja avoimiin mahdollisuuksiin. (Rantanen 2011b, 55).

Tunteet vaikuttavat keskeisesti siihen, millaisista asioista tai ihmisistä pitää, millaisia asioita valitsee tai minkälaisia ratkaisuja elämässään tekee. Tunteet vaikuttavat ajattelukykyyn, energiatasoon, sosiaalisuuteen, fyysiseen terveyteen ja erityisesti silloin, kun haluaa vaikuttaa johonkin. Tunteiden käsittelytaidot ovat matkan varrella sattumanvaraisesti opittuja taitoja, toisilla tunteiden käsittelyyn vaadittavat taidot ovat jo geneeissä, toiset joutuvat opettelemaan niitä. Pahinta kuitenkin on, että monet eivät tiedä, kuinka paljon erilaisia keinoja tunteisiin vaikuttamisella on. Todellisuudessa kuitenkin tunteet ovat mukana kaikilla vaikuttamisen tasoilla.

Jokaisen haastateltavan kohdalla oli havaittavissa jonkinlaista epävarmuutta hyödyntää tunteita omassa johtamisessaan. He kyllä tiedostivat tunteiden olemassaolon ja niiden merkityksen, mutta käytännössä niiden hyödyntäminen jäi vähäiseksi. Tämä korostui erityisesti positiivisten tilanteiden kohdalla. Negatiivisten tunteiden taakse ja takana on luontevampaa olla, kun taas vastaavasti positiivisia tunteita näyttämällä pelättiin toisten suostumista tai oman hyvän olon liiallista esilletuomista. Tutkimuksessa korostui kansainvälisten organisaatioiden ja kulttuurien eroavaisuudet ja erityisesti tunteiden ilmaisemisen haasteellisuus etänä. Erilaiset kulttuurit ja niissä vallitsevat tavat osoittaa ja hyväksyä tunteita vaihtelevat.

Daniel Goleman (2000) mukaan, johtajan on tärkeää selvittää, mitä taitoja menestyminen kulloisessakin työpaikassa vaatii. On myös selvitettävä, miten eri taidot tukevat toisiaan, sillä tunnetaidot ovat yhteen kietoutuneita, eivätkä itsenäisiä. Jotkut tunneälyn osataidoista on niin yleisluonteisia, että niitä voidaan kutsua metakyvyiksi, joita tarvitaan muihin taitoihin. Kaikilla kulttuureilla on omat sääntönsä tunteiden ilmaisussa ja mitä oudompi kulttuuri on, sitä helpompi sen jäsenten tunneviestit voidaan ymmärtää väärin. (Goleman 1995a, 301.)

Haastattelujen yhteydessä mietin, kuinka hyvin ihminen lopulta tuntee omat vahvat ja heikot puolensa. Vaikka ihminen määritteli kuinka hyvin kykynsä tulkita muiden tunteita, käytännön tekemiset eivät välttämättä vastaa käsitystä omista kyvyistä lainkaan. Esimerkkinä tästä henkilö, joka haastattelussa määrittelee olevansa tunneihminen ja huomioivansa alaistensa tunteet johtamisessaan, mutta ei kuitenkaan ole läsnä alaistensa arjessa juuri lainkaan, vaan johtaa numeroilla. Yritysten tulisi jo rekrytointivaiheessa kiinnittää enemmän huomiota hyvin työssään myös vaikeissa tilanteissa selviytyneisiin, menestyneisiin ja viihtyneisiin henkilöihin, jolloin organisaatio samalla vapauttaa tunneälytekijöiden avulla ihmisten erilaisuuden organisaation käyttöön. Kyse ei ole siitä, että etsitään yrityksiin vain saman tyyppisiä ihmisiä, vaan että yrityksessä voidaan sietää myös erilaisuutta.

Onko sitten niin, että nykyisessä työelämän epävarmuudessa ja paineessa johtajilta puuttuu itsevarmuutta ja rohkeutta viedä asioita eteenpäin inhimillisestä näkökulmasta ja lopulta turvataan numeroihin ja faktoihin, jotta asiat saadaan vietyä loppuun. Uskon, että tulevaisuuden esimiestyöskentely vaatii aivan uudenlaista ammattitaitoa keskittyen sosiaaliin - ja tunnetaitoihin.

Palaan vielä alkuperäiseen lähtökohtaani tehdä lopputyö tunteista. Olen työskennellyt 14 vuotta esimiestehtävissä yrityksen keskijohdossa. Työtä aloittaessani minulla ei ollut minikäänlaista käsitystä, saati koulutusta kyseistä asemaa kohtaan. Sain silloiselta esimieheltä

täni kaksi puhelinnumeroa, joihin hän pyysi soittamaan, mikäli on kysyttävää. Monta asiaa opin kantapäähän kautta ja monta asiaa tein väärin. En tuolloin edes ymmärtänyt, että voisin lukea tai selvittää alan kirjallisuutta. Aiempiin psykologian opintoihini pohjaten, minua kiinnosti ihminen ja se, mikä ajaa häntä toimimaan kulloisessakin tilanteessa. Huomasin analysoivani työntekijöitä ja heidän mielialaansa, olotilaansa ja olemusta ja tein niistä erilaisia johtopäätöksiä. Minulle muodostui tapa johtaa ja kuunnella, sekä olla läsnä. Pois lähtiesäni yksi työntekijöistä sanoi, että ”sinä pidit meistä aina huolta ja olit meidän puolella silloinkin, kuin teimme jotain väärin.”

Tietämättäni termejä, saati teorioita, olin kuitenkin johtanut tunteilla. Minulle tärkeitä elementtejä olivat avoimuus, sitoutuminen, kyky kuunnella, kyky ymmärtää, sekä olla läsnä. Minulle ensimmäisenä oli aina ihminen ja hänen asiansa ja hyvinvointinsa. Tulos ja yrityksen menestyminen tulivat lähes omalla painollaan. Työntekijät voivat hyvin, eikä meistä kukaan ollut työterveyshuollon vakioasiakas. Muutokset oli helppo läpikäydä yhdessä, sillä kenenkään ei tarvinnut pelätä, eikä kenenkään tarvinnut olla epä tietoinen muutoksen laadusta tai suunnasta. Asiakkaat antoivat hyvää palautetta, sillä he näkivät, että asiat olivat hyvin.

Olen työskennellyt kahden hyvän esimiehen alaisuudessa. He molemmat asettivat ihmisen etusijalle ja olivat läsnä silloinkin, jos oli haasteita. Kynnys lähestyä heitä ja tuoda käsittelyyn vaikeita asioita, oli matala.

Yritysten ja esimiesten suurimpia haasteita on tulevaisuudessa se, kuinka he luovat ja hoitavat ihmisten välisiä kohtaamisia, eli tilanteita, joissa ihmiset ovat läsnä toisilleen. Kohtaamisen perusoletuksena on tahto antaa jotakin itsestään ja tahto ottaa vastaan jotakin toiselta. (Isokorpi ym. 2001, 102.)

Tunteet ovat inhimillisen vuorovaikutuksen perusta työyhteisössä ja ne liittyvät ihmiseen kuin hengitys. Ideaalitulanteessa ihminen voi saavuttaa työssään ns. flow-tilan, jossa ajan ja paikan taju katoavat, mutta päämäärä ja tavoite ovat kirkkaana mielessä. Tunteiden kokemiseen ei voida pakottaa, eikä tunteita voida eettisesti terveellä tavalla suunnitelmallisesti tuottaa. Tunnetaitoja ja tunneälyä voi kuitenkin oppia ja tunteiden monipuolisuus kuuluu kehittyneeseen aikuisuuteen. (Isokorpi ym. 2001, 134.)

Emotionaalisesti hienotunteiset johtajat ovat usein tuotteliaampia kuin ne, jotka jättävät tunteet huomiotta. Vuorovaikutuksessa tunteet ovat aina mukana. Menestyneimpiä johtajia ovat ne, jotka uskaltavat olla ihmisiä muiden joukossa ja ne, jotka ovat kiinnostuneita alaisistaan ja heidän ajatuksistaan. Arvostuksen kautta on mahdollista vaikuttaa yksilöihin

ja sitä kautta asioihin, joita organisaatiossa tehdään. Johtajan tulee olla tunnetasolla tarpeeksi lähellä alaisiaan nähdäkseen, missä työyhteisössä mennään. (Hynninen 2016.)

Tulevaisuudessa olisi tärkeää kiinnittää entistä enemmän huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin. Yhtenä osa-alueena olisi hyvä huomioida tunnejohtaminen ja sen mukanaan tuomat mahdollisuudet suunnata työntekijöiden voimavaroja oikein. Tämä lisäisi motivaatiota ja työhön sitoutumista. Tunteiden johtaminen ei ole pelkästään esimiesten asia, sillä myös työntekijöitä tulisi kouluttaa ja opastaa tunteiden käsittelyssä, jotta jokainen voi omalta osaltaan kehittää omaa työyhteisöään.

Lämmin kiitos opinnäytetyötäni ohjanneelle lehtori Eija Kjelinille. Sinun tietosi ja ammattitaitosi on rautaa. Kiitos puolisololleni ja perheelleni - te uskoitte minuun silloin, kun oma uskoni ei enää tahtonut riittää. Kiitos niistä illoista ja alkuyön tunteista, jotka sain uppoutua omiin ajatuksiini. Kiitos kaikille työhöni osallistuneille haastateltaville, sekä kaikille, jotka ovat tässä asiassa kanssani myötäeläneet.

”Kaikki, paitsi yksi voidaan ottaa ihmiseltä pois. Se on äärimmäinen ihmisen vapauksista, vapaus valita oma asennoitumisensa missä tahansa tilanteessa, vapaus valita oma tienensä.”

- Viktor E. Frankl

Lähteet

- Anttila, P. Haastatteluun perustuvan tutkimuksen suorittaminen. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Virtuaaliammattikorkeakoulu. Luettavissa:
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289380312/1194290540422.html>. Luettu 9.3.2017
- Eskola, J & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere
- George, J. 2000. Emotions and leadership-the role of emotional intelligence. Human relations 53. 1027-1062 (tarkista tämä)
- Goleman, D. 1995a. Tunneäly- lahjakkuuden koko kuva. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Goleman, D. 2000b. Tunneäly työelämässä. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Goleman, D. & Boyatzis, R. & McKee, A. 2002. Primal Leadership. Realizing the power of emotional intelligence. Boston. Harvard Business School Press.
- Haapaniemi, P. Fenomenografinen analyysi. Fenomenograafisen analyysin lähtökohdat ja esimerkki aineiston analyysissä sosiaalityön tutkimuksessa. Väitöskirja. Luettavissa:
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94431/GRADU-1381234892.pdf?sequence=1> Luettu: 5.5.2017
- Haslam, S.& Reicher, S. & Platow, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Gaudeamus Oy. Tallinna.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Hynninen, O. 2016. Tunteet, johtaminen ja työhyvinvointi — työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon kokemuksia vanhustyössä Pro gradu -tutkielma, 92 s., 5 liites. Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma. Luettavissa:
https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99432/Hynninen_gradu.pdf?sequence=1
Luettu 24.5.2017
- Isokorpi, T. & Viitanen, P. 2013. Tunnevoimaa. Tammer-Paino Oy. Tampere.

- Jalonen, H. Vuolle, M. Hurmerinta, L. Heinonen, L. 2016. Tunnen- siis olen. Talentum Pro. Helsinki.
- Juuti, P. 2007a. Strategia, tunteet ja toiminta. Tammer. Tampere.
- Juuti, P. Salmi, P. 2014b. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Bookwell. Juva.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010c. Keskustelava johtaminen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Järvinen, P. 2012. Ihmisten johtaminen on taitolaji. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/paakirjoitukset/a1305558518066>. Luettu: 23.3.2016
- Kaski, S. & Kiander T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Edita. Helsinki.
- Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus. Rohkeus olla omintakeinen. Talentum. 2004.
- Laine, T. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Bookwell Oy. Juva.
- Linjakumpu, A. 2008. Luettavissa: <http://journal.fi/tt/article/view/688/568>. Luettu 3.3.2017
- Mayer, J.D. & Salovey, P. & Caruso, D. 2000. Models of Emotional Intelligence. Teoksessa Sternberg, R.J. Cambridge. Cambridge University Press.
- Mersino, A. 2007. Emotional Intelligence for Project Managers. The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results. AMACOM. New York.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Mäntylä, K. 2012. Fenomenologinen tutkimus esimiesten itsensä johtamisen kokemuksista. Pro Gradu- tutkielma. Luettavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60969/M%C3%A4ntyl%C3%A4.Katja.pdf?sequence=1> Luettu 5.5.2017
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. UNIpress. EU.

Niemi-Kaija, K. 2014. Kokemuksellisuus työelämässä organisaation estetiikan viitekehyyksessä. Työntekijöiden subjektiiviset konstruktiot tehokkuudesta. Väitöskirja. Luettavissa: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/44751/978-951-39-5961-6_vaitos09122014.pdf?sequence=1. Luettu 3.5.2017

Nummenmaa, L. 2010. Tunteiden psykologia. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Falun.

Nummenmaa, L. & Glerean, E. & Hari, R. & Hietanen, J. K. 2013. Bodily maps of emotions. Proceedings of the National Academy of Sciences.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-palvelu. Keuruu.

Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen. BALTO print. Liettua.

Rantanen, J. 2011. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Bar-On, R. 2005. Theoretical foundations, background and development of the Bar-On model of emotional intelligence. Luettavissa: <http://www.reuvenbaron.org/wp/theoretical-foundations-backgroundand-development-of-the-bar-on-model-of-emotional-intelligence/>
Luettu 25.5.2017

Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Gummerrus. Jyväskylä.

Saarinen, M. 2001. Tunne älysi, älyä tuntevasi. Opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen. WSOY. Juva.

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2006. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Gummerrus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Saarinen, M. 2012. Tunneälykäs esimiestyö. Väitöskirja. Luettavissa: <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512285648/isbn9789512285648.pdf>
Luettu 15.4.2016

Sauer, E. Salovaara, P. Mikkonen, A-M & Ropo, A. Johtajuuden uusi taide. Vammalan kirjapaino Oy 2010. Sastamala.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa- Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus. Tampere.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. EU.

Tuominen, S. Pohjakallio, P. 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Sanoma Pro Oy.

Muut:

Fenomenologia, hermeneutiikka. Luettavissa:

http://www.academia.edu/4769363/FENOMENOLOGIA_HERMENEUTIikka_POWER_POINTIT. Luettu 12.5.2017

Goleman, G. Emotional Intelligence.

Kuultavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=ZsdqBC1tHTA> Kuunneltu 11.5.2017

Whats the Difference between Emotion vs Feelings?

Luettavissa: <http://pediaa.com/difference-between-emotions-and-feelings/> Luettu 11.5.2017

Whats the Difference between Emotions and Feelings?

Luettavissa: <https://www.thebestbrainpossible.com/whats-the-difference-between-feelings-and-emotions/> Luettu 3.5.2017

What makes a Great Leader? 7 pros Shares their Wiew

Luettavissa: <http://www.businessnewsdaily.com/2730-leadership.html>. Luettu 29.12.2016

www.koppa.fi Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>. Luettu 9.3.2017

www.sciencedaily.com Luettavissa:

<https://www.sciencedaily.com/releases/2010/10/101025123902.htm>. Luettu 5.4.2017

www.xip.fi Luettavissa: <http://www.xip.fi/tutkija/0401.htm>. Luettu 5.5.2017

KUVAOTSIKKOLUETTELO

Kuvio 1: Tunneälyn kykymalli Mikael Saarisen ja Pauli Aalto-Setälän mukaan	13
Kuvio 2: Työyhteisön rakettimalli Åhmanin mukaan	28
Kuvio 3: Mielen johtaminen organisaatiossa Åhmanin mukaan	29

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Emotion vs. Feelings	7
Taulukko 2: Tunteiden johtamisen perusteet Seeckin mukaan	19
Taulukko 3: Tunneosaamisen merkitys esimiestyössä	24
Taulukko 4: Esimerkki aiheiden tarkastelusta ja tiivistyksestä	36

TUTKIMUSKYSYMYKSET

Kuvaile edellistä kertaa, jolloin tunteet tulivat edellisen kerran esiin omassa arjessasi.

- Tunnistatko omat tunteesi?
- Millaisia tunteita koit?
- Kuinka näytät tunteesi?

Kuvaile edellistä kertaa, jolloin tunteet tulivat edellisen kerran esille työyhteisössäsi.

- Mitkä ovat johtajalle tärkeitä tunnetaitoja?
- Hyödynnätkö itse tunteita johtamisessasi? Miten?
- Mistä tunnistat alaistesi tunnetilat?

Miten tunteet vaikuttavat ja näkyvät työpaikalla?

- Kuuluvatko tunteet työpaikalle?
- Mikä merkitys niillä on esim. työhyvinvointiin, tulokseen jne?
- Minkälaisissa tilanteissa tunteet tulevat esille?

Miten reagoit esim. jos työntekijä pelkää jotain?

Valitse näistä 4 asiaa, jotka ovat mielestäsi tärkeintä työyhteisössäsi:

- kyky tunnistaa omia tunteita ja analysoida niitä
- kyky tunnistaa muiden tunteita ja analysoida niitä
- kunnianhimo
- muutoskyky "
- empatia
- vaikuttaminen
- muiden kehittäminen
- itsensä kehittäminen
- optimismi
- tuloksen tekeminen
- ilo ja positiivisuus

Miksi ne ovat tärkeitä?

Miten käsittelet omaa pettymystäsi ja epäonnistumistasi?

- Entä jos joku työyhteisössäsi epäonnistuu?