



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Tunnejohtamisen työkalut esimiehille

Anna Jokinen

3.12.2018



Tekijä Anna Jokinen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Tunnejohtamisen työkalut esimiehille	Sivu- ja liitesivumäärä 52 + 2
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on löytää parhaat ja toteutuskelpoisimmat tavat tunnejohtamiseen tutkimalla eri työpsykologian tarjoamia työkaluja ja menetelmiä erityisesti tunnejohtamisen saralta. Täten voidaan edistää työyhteisön tunteiden johtamista ja tunneilmapiirin kehitystä. Opinnäytetyön aiheen valitsin sen ajankohtaisuuden ansiosta, sillä tunnejohtamisesta on kirjoitettu paljon, mutta kokoelmaa eri menetelmistä esimiestyön avuksi ei löytynyt.</p> <p>Rajauksena työssä on tunneäly ja esimiestyö, mutta sekä yksilö että organisaatio on otettu myös huomioon, pienemmässä roolissa. Käytin kirjallisia ja verkkolähteitä. Työ aloitettiin kesäkuussa 2018.</p> <p>Halusin selvittää, miksi tunne on työssä tärkeää. Yritys hyötyy hyvinvoivasta henkilöstöstä, sillä emotionaalisesti älykäs ihminen on optimistinen, joustava, ongelmanratkaisukykyinen ja selviytyy paremmin stressistä. Tunnetasolla sitoutuneet työntekijät ovat tutkitusti tehokkaampia työssään verrattuna niihin, jotka tunnetasolla eivät tunnu kuuluvansa työyhteisöön. Toimiva ja kannustava työyhteisö on nykyään vetovoimaisempi kuin taloudellinen etu. Sen lisäksi hyvin toimivan palautekulttuurin ja avoimen vuorovaikutuksen avulla voidaan tukea työyhteisöä ja työntekijöiden voimavarojen uusiutumista.</p> <p>Teoriaosuudessa käyn läpi työpsykologian, tunteen ja tunnejohtamisen teorian sekä työelämän tunteet. Tunnejohtamisessa on kyse tunneälystä ja tunnetaidoista. Tunneälyllä tarkoitetaan ihmisen mahdollisuuksia oppia käytännön kykyjä perustuen itsetuntemukseen, motivoitumiseen, itsehallintaan, empatiaan ja ihmissuhteiden hoitoon. Tunneäly tarkoittaa kykyjä ja tunnetaidot, kuinka suuri osa näistä on jalostunut työelämässä hyödylliseen muotoon. Opinnäytetyö on teoreettinen ja keskittyy yhdistämään tunteet käytäntöön käyttäen hyväksi asiantuntijoiden menetelmiä.</p> <p>Tulokset on koottu taulukoksi. Tuloksista käy ilmi, että tärkeimpiä työelämän tunteita ovat luottamus ja turvallisuus. Aivan kuten ilo luo iloa, luottamus lujittaa luottamusta. Työyhteisössä tärkeintä on vastavuoroisuus ja läpinäkyvyys. Jotta esimieheen voi luottaa, tulee esimiehen luottaa alaisiinsa, jotta kumpikin osapuoli uskaltaa olla oma itsensä ja näyttää se myös toiselle. Lopuksi pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia ja -aiheita.</p>	
Asiasanat Tunnejohtaminen, tunneäly, tunnetaidot	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön toteutus	2
2	Työpsykologia ja tunne.....	4
2.1	Tunteet	4
2.2	Miksi tunne on tärkeää?	7
3	Työelämän tunteet	10
3.1	Luottamus	10
3.2	Pelko.....	11
3.3	Viha	13
3.4	Pettymys ja syyllisyys.....	15
3.5	Epävarmuus.....	16
3.6	Häpeä ja loukkaantuminen.....	17
3.7	Kateus	18
3.8	Suru	20
3.9	Tyytyväisyys	21
4	Tunneäly ja tunnetaidot	22
4.1	Tunneäly	22
4.2	Tunnetaidot.....	23
4.3	Tunnetilat ja tasot yksilönä	23
4.4	Tunnetilat ja tasot tiimissä.....	24
4.4.1	Kognitiivinen dissonanssi eli tiedon tai asenteiden ristiriidat	26
4.5	Tunnetilat ja tasot organisaatiossa	31
5	Tunnejohtaminen	34
5.1	Tunne- ja tehtävätavoite.....	35
5.2	Työkulttuurin merkitys tunteisiin	36
5.3	Työnilo	38
6	Käytännön työkaluja ja menetelmiä esimiehille.....	41
6.1	Tunnetaitojen parantaminen.....	41
6.2	Omien tunteiden ja toisen henkilön tunnetilojen kohtaaminen	43
6.3	Läsnäolo, avoimuus ja luottamus	45
6.4	Synkronia eli samanaikaisuus	46
6.5	Tulokset ja jatkotutkimusaihe	46
7	Pohdintaa tunteista ja tunnejohtamisesta	49
	Lähteet	53
	Liitteet.....	56
	Liite 1. Tunnetaitojen yleisluokitus.	56

1 Johdanto

Kehityspaineet johtavat muutostarpeeseen myös johtamismalleissa. Ristikankaan ja Grunbaumin (2014, 15) mukaan siirrymme autoritaarisesta johtamisesta kohti valmentavaa esimiesmallia, jonka perusajatuksena on yhdessä tekeminen. Esimiehen rooli on vain johdella oikeaa ratkaisua kohti. Taloudellisia resursseja on ohjattu laitteisiin henkisen pääoman sijaan ja tunteiden merkitystä on pitkään väheksytty, sillä vain järkeä on pidetty merkittävänä tekijänä. Tunteet toimivat tavoitteellisen toiminnan apuna, vireyden ylläpitämisessä ja auttavat jaksamaan. Vasta viime aikoina on huomattu, että henkilöstön työkyky ja tyytyväisyys ovat voimavara ja että etenkin tunteet toimivat käyttäytymistä energisoivana tekijänä. Tunneälytaitojen avulla ihminen voi paremmin, pystyy toimimaan tehokkaammin muiden kanssa, selviytyy päivittäisistä vaatimuksista ja saavuttaa helpommin tavoitteensa. (Isokorpi & Viitanen 2001, 44-45; 77.) Tunteilla on siis selkeä ja suuri rooli työhyvinvoinnin kannalta. Halusin selvittää, miksi tunteet tulisi ottaa työyhteisössä huomioon.

Erityisesti minua kiinnostaa, kuinka tunteita voisi käyttää työyhteisön voimavarana ja mitä hyötyjä tunnejohtamisesta työssä voisi saavuttaa. Jo kauan on ajateltu, että tunteita ei tulisi näyttää työyhteisössä ja että ne eivät kuulu työpaikalle. Kyse voi olla työkulttuurista, jonka mukaan tunteet eivät kuulu työelämään eikä niitä tulisi ottaa huomioon. (Kaski & Kiander 2005, 22.) On mielestäni korkea aika luopua tällaisista uskomuksista, sillä vihdoin olemme alkaneet herätä todellisuuteen, että tunteita on meillä kaikilla, emmekä voi laittaa niitä pois päältä astellessamme työpaikalle.

Onko tunteita sallittua näyttää töissä, mitä tunteita voi näyttää ja missä tilanteissa sekä kuinka hallita tunteitaan? Kuinka esimies voi näyttää suuntaa ja olla parempi tunnejohtaja? Tavoitteenani on aiheeseen liittyvien tutkimustulosten perusteella luoda työkalut tunnejohtamisen tarpeisiin.

Tunteet voivat yhdistää, sitouttaa tai jakaa ihmisiä. Itse koen tunteiden jakamisen työyhteisössä yhdistävänä ja sitouttavana tekijänä. On mielekkäämpää tulla töihin, kun tietää, että voi olla oma itsensä. Mutta missä menee, vai meneekö rajaa, mitä kannattaa työyhteisössä jakaa? Onko tunteita sallittua näyttää töissä, mitä tunteita voi näyttää ja missä tilanteissa, sekä kuinka hallita tunteitaan? Kuinka esimies voi näyttää suuntaa ja olla parempi tunnejohtaja? Onko tunteita, joita tulee vältellä? Voiko räjähdysherkkä työtoveri opetella keinoja hillitä tunteenpurkauksiaan? Voiko esimies vaikuttaa omalla esimerkillään työyhteisön tunnetilaan? Tunnejohtaminen tarjoaa vastauksia näihin kysymyksiin ja ehdottaa ratkaisuja tilanteisiin.

1.1 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön aiheeksi valitsin tunnejohtamisen ja kuinka esimiehet voisivat hyödyntää sen tarjoamia työkaluja. Tutkielmani toteutin teoreettisena työnä, jossa lähteeni perustuvat kirjallisuuteen, artikkeleihin ja verkkojulkaisuihin. Analysoin työpsykologian menetelmiä ja valitsin niistä tunnejohtamiseen soveltuvia elementtejä lähemmän tarkastelun ja kehittelyn kohteiksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää parhaat ja toteutuskelpoisimmat tavat tunnejohtamiseen kokoamalla yhteen eri työpsykologian tähän tarjoamia menetelmiä ja työkaluja sarjalta, joilla voidaan edistää työyhteisön tunteiden johtamista ja tunneilmapiirin kehitystä. Tuloksena koostan tunnejohtamisen menetelmät ja työkalut yhteen ja luon niistä työkalun esimiestyötä varten.

Opinnäytetyöni pääongelma on

1. Millä menetelmillä esimies voi edistää tunnejohtamista?

Alaongelmina ovat

2. Mitä on tunnejohtaminen?

3. Miksi tunnejohtaminen on tärkeää esimiestyössä?

4. Mikä on tunnejohtamisen rooli ja merkitys esimiestyössä?

Aloitin tiedonhankinnan selvittämällä, mitä kirjallisuutta aiheesta on suoraan kirjoitettu, sekä miten aihetta sivutaan muissa työpsykologian kirjallisuuden julkaisuissa. Artikkeleita ja verkkojulkaisuja aiheesta löytyi runsaasti. Tutkimukseni perustuu aiemmin tehtyjen tutkimusten teoreettiseen analyysiin, joten vertailin aiemmin tehtyjen tutkimusten aineistoja keskenään. Vanhimmat tutkimukset ja kirjallisuuden lähteet aiheesta olivat 1990-luvun lopulta, joten oli tärkeää verrata, kuinka työelämä on mahdollisesti muuttunut tässä ajassa. Uusimmat tutkimukset ja lähteet löytyivät viime vuodelta, joten vertailukohteita löytyi hyvin. Analysoin myös aineistoa sen täytöntöönpanon kannalta, kuinka hyvin tai helposti sitä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi omassa työyhteisössäni.

Tunnejohtaminen kiinnostaa etenkin ajankohtaisuutensa ansiosta. Esimiestyö muuttuu ja aihetta tutkitaan paljon (Ristikangas & Grünbaum 2014, 15). Uudempia työpsykologian suuntauksia ovat tunnejohtaminen ja valmentava esimies-malli. Esimiestä ei nähdä enää käskynhaltijana, vaan olennaisena osana työilmapiirin luontia ja työviihtyvyyttä. Esimiehiä

koulutetaan ja työpaikoilla järjestetään tyytyväisyysmittauksia. Työpaikat voivat myös halutessaan mitellä Vuoden parhaan työpaikan palkinnosta, jonka jakaa vuosittain Great Place to Work Finland.

2 Työpsykologia ja tunne

Työpsykologia käsittelee työssä tapahtuvia psykologisia prosesseja, kuten johtamista, työturvallisuutta, vuorovaikutusta, hyvinvointia ja kuormittumista sekä tutkii, miten voimme johtaa ihmisiä, olla osana työyhteisöä ja vaikuttaa panoksellamme työn tuottavuuteen. Työelämässä tarvitaan psykologista osaamista, sillä loppujen lopuksi yrityksen menestys pohjautuu työntekijöiden hyvinvointiin ja onnellisuuteen. Hyvinvoiva työyhteisö pyrkii parhaaseen tulokseen ja auttaa yritystä menestymään. Jotta voi johtaa muita ja maksimoida ihmisten potentiaalin, tulee tuntea ensin itsensä ja ymmärtää, kuinka ihmiset käyttäytyvät ja miksi. (Leppänen & Rauhala 2012, 9.) Tunnejohtaminen, positiivinen psykologia ja valmentava esimies liittyvät tiukasti toisiinsa, joten on tarpeen esitellä myös näiden välinen yhteys.

Martin Seligmanin 90-luvun loppupuolella tutkima ja kehittämä, onnistumiskeskeinen positiivinen psykologia tutkii, mikä saa yksilöt, tiimit ja organisaatiot kukoistamaan. Keskiössä on onnistumisen ja onnellisuuden tutkiminen, esimerkiksi mikä vaikuttaa ihmisten onnellisuuteen ja hyvinvointiin sekä mikä edistää onnistumista ja hyvää oloa työpaikoilla. Positiivinen psykologia keskittyy hakemaan ratkaisukeinoja hyvinvoinnin, onnistumisen ja vahvuuksien avulla siihen, kuinka työntekijät voisivat nauttia ja kukoistaa työstään sen sijaan, että vain sinnittelisivät päivästä toiseen. (Leppänen & Rauhala 2012, 28-29.)

Valmentava esimies on toinen työpsykologian suuntaus, joka on vahvasti sidoksissa tunnejohtamiseen positiivisen psykologian lisäksi. Valmentavan esimiehen työskentelyssä korostuu yhteistyö hierarkian sijaan. Valmentamisessa ja niin sanotussa coachingissa on kyse oikeiden kysymysten esittämisestä, ei oikeiden vastausten antamisesta (Leppänen & Rauhala 2012, 49). Esimies ei siis kerro, mitä tulisi tehdä, vaan hänellä on useita rooleja ja tehtäviä. Valmentavan esimiehen mallissa huomioidaan muiden mielipiteet ja kokemus, tehdään yhdessä, kannustetaan, innostetaan, kokeillaan ja opitaan virheistä - oikeita vastauksia ei olekaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 16-17.)

2.1 Tunteet

Esimies ei voi hallita alaistensa tunteita, mutta tunteita ymmärtämällä on helpompi tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Vain omaa itsetuntemustaan kehittämällä voi ymmärtää toisia ja heidän tunne-elämäänsä. Jo pelkästään ihmisen perustunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen auttavat, ja onkin hyvä muistaa, että omat tunnereaktiot voivat vaikuttaa toisiin. Tätä kutsutaan tunnekommunikaatioksi. Esimerkiksi tervehdyksen sävy voi kertoa paljon ihmisestä. Tunteet ovat tärkeässä roolissa myös työelämässä, sillä ihmiset tarvitse-

vat sosiaalisia taitoja toisten kanssa työskennellessään ja huomaamattaan lähettävät tunneviestejä jatkuvasti. (Isokorpi & Viitanen 2001, 55; 103.) Mitä paremmin työyhteisönsä tuntee, sitä helpommin voi aistia sen tunnetilojen muutokset.

Tunteista puhuminen liitetään helposti henkilökohtaisiin asioihin ja yksilön vapaa-aikaan, joita ei yleensä suoda tuotavan työpaikalle. Tunteet kuitenkin kulkevat kaikkien meidän mukana, ja tapamme reagoida esimerkiksi stressiin ovat hyvin samoja niin yksityis- kuin työelämässä. Tunteita ei tulisi työelämässä korostaa liikaa, mutta niitä ei saa unohtakaan. Kaikkea ei voi tunnepohjalta päättää, mutta hyvin usein tunteet ohjaavat päätöksentekoamme, myös työelämässä. Työyhteisön tulisi hyväksyä toisensa tunteineen, mikä vaatii sekä pysähtymistä että aikaa. Tällä tavoin annetaan toiselle tilaa kokea esimerkiksi paha oloa ja itsekkin hyväksyä paha olonsa. Antamalla tilaa ja hyväksymällä toisen tunteet on helpompi etsiä ratkaisuja ja edetä myönteisiä tunteita kohden. (Isokorpi & Viitanen 2001, 107-108.)

Jotta tunteita voisi johtaa, tulee ensin tietää, mitä tunne on. Yksinkertaista määritelmää on mahdoton antaa. Tunnevoimaa! -kirjan mukaan (2001) tunteet ovat suurivaikutteisia, positiivisia voimavaroja tai negatiivisia kehityksen esteitä, jotka voivat liittyä vuorovaikutukseen tai terveydentilaan. Tunteet ovat alitajuntaisia ja käynnistyvät tiedostamattamme. Tunteet voi määritellä elämyksellisiksi mielenliikkeiksi, niihin liittyviksi ajatuksiksi, psykologisiksi ja biologisiksi tiloiksi sekä yllykkeiksi toimintaan. Jokainen tunnistaa perustunteita, kuten viha, pelko, suru, rakkaus ja häpeä. Tunteet eivät kuitenkaan ole luonteenpiirteitä, vaan lyhytaikaisia tunnetiloja. (Isokorpi & Viitanen 2001, 24; 30.)

Tunteita voidaan ilmaista kahdella tapaa. Proaktiivinen tunteiden ilmaisu tarkoittaa vastuun ottamista, tunteisiin vaikuttamista, vuoropuhelua ongelman kanssa ja ennen kaikkea pysähtymistä kuuntelemaan, havainnoimaan ja tunnistamaan tunteitaan. Omien tunteiden hyväksyminen lisää proaktiivisuutta, jolloin voi säädellä tunnetilaansa ja ottaa vastuun tunteistaan. Reaktiivisessa ilmaisussa säätely puuttuu, ihminen toimii tunteiden pohjalta ja tunteet ottavat vallan. Tunteet purkautuvat hallitsemattomana käytöksenä, tilanne voi karata käsistä, ja ihminen saattaa sanoa asioita, joita ei tarkoita. Vaikka reaktiiviset purkaukset hyödyttäisivät yksilöä tai ryhmää, eivät tilanteet vahvista tunteiden johtamista tai puhdistaa ilmaa, vaikka niin väitettäisiinkin. Koska tilanteet liittyvät yleensä monenlaisiin, intensiivisiin ja vaikeisiin asioihin, voivat tapahtumat olla alkuna riidoille ja konflikteille. (Kaski & Kiander 2005, 58-59.) Työyhteisön tulisi tukea proaktiivista ilmaisua ja kannustaa siihen luottavan ilmapiirin kautta.

Kun tunteet tunnustetaan, nimetään ja hyväksytään, voidaan niitä ilmaista rakentavasti. Tämä on mahdollista vasta tunnekuohun jälkeen, jotta voi rauhallisesti kuvata tunteita, luopua tunteiden purkamisesta ja ottaa vastuuta sanoistaan. Tunteista tulisi puhua suoraan, avoimesti ja rakentavasti sen sijaan, että sanoo vain suorat sanat. Hyvänä apuna toimii Minä-kieli. Minä-kieli on avointa viestintää; mitä *minä* tunnen ja mitä *minä* koen. Tunteiden ääneen sanominen ja vastuunotto omista kokemuksista rakentaa avoimuuden kulttuuria. (Kaski & Kiander 2005, 57.)

Koska tunteet ovat prosessuaalisia, virtaavia, tavoittamattomia tai hallitsemattomia, on niitä vaikea kytkeä työyhteisön toimintaan. Tunteita ei voi ennakoida, sillä tunteiden tajuminen on koko ajan liikkeessä ja muutoksessa. Tunteet eivät ole monien ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen tekniikoiden tapaan opeteltavissa tai ulkoisesti hallittavissa, mutta niiden kanssa pystyy elämään levollisesti. (Isokorpi & Viitanen 2001, 25-26; 28.) Seppänen (2015) ja Särki (2012) ovat kuitenkin sitä mieltä, että omia tunteita voi muuttaa miettimällä sitä uskomusta, mikä tunteen takana on. Uskomukset vaikuttavat tunnekäyttäytymiseen, joten uskomusta muuttamalla voidaan muuttaa tunteita ja tilanteisiin reagointia. Tämä vaatii aikaa, syvää pohdiskelua ja itsetuntemusta, mutta hyvin todennäköisesti tällä tapaa tunteita voisi opetella ja hallita, tai ainakin ennakoida.

Toskalan teoria (1998) jakaa tunteet kolmeen kategoriaan. Ensisijaiset, eli primaariset tunteet ovat olemassa jo pienestä pitäen, kuten pelko, viha, suru, ilo ja rakkaus. Toissijaiset eli sekundaariset tunteet ovat ensisijaisten tunteiden reaktioita, jotka kehittyvät oppimisen kautta ja niihin sisältyy erilaisia tulkintoja, mielikuvia ja muistikuvia kuten kateus, mustasukkaisuus, syyllisyys ja empaattisuus. Väli- eli instrumentaaliset tunteet sisältävät kulttuurisia vaikutuksia ja niiden avulla pyrimme myös vaikuttamaan ihmisiin esimerkiksi vetoamalla tunteisiin tai manipuloimalla. (Isokorpi & Viitanen 2001, 26-27.) Primaariset tunteet tulisi tunnustaa ja hyväksyä osaksi itseään ja sekundaariset tunteet itseään suojaavaksi (Kaski & Kiander 2005, 56).

Turusen (1994) teorian mukaan tunteita on viittä eri lajia; Tasapaino-, kulttuuri-, eksistentiaaliset-, defensiiviset ja narsistiset tunteet. Tasapainotunteita on esimerkiksi onni ja ilo. Narsistiset tunteet, kuten ahneus, kyltymättömyys ja vallanhalu, toimivat liikkeellepanevinä voimina. Defensiiviset eli puolustavat tunteet, kuten kateus, pelko ja viha, tulevat esiin, kun jokin ulkoinen uhka tai hyökkäys kohdistuu ihmiseen. Eksistentiaaliset eli pysäyttävät voimat, kuten avuttomuus, ahdistus ja häpeä, tulevat esiin tilanteessa, kun jokin sisäinen levottomuus uhkaa ihmistä. Kulttuuritunteita on esimerkiksi kunnioitus, rohkeus ja luottamus, jotka ovat vahvasti johtamis- ja tiimityöskentelyn perustana, sillä ne mahdollistavat

puolustavien ja paljastavien tunteiden rakentavan kohtaamisen. (Isokorpi & Viitanen 2001, 26.)

Tunteiden tieteellinen määritelmä on kokoelma aivoihin välittyviä ruumiin toiminnan muutoksia, jotka evoluution myötä ovat kehittyneet luonnollisiksi jatkeiksi vaistoille, vieteille ja reflekseille. Tunteet toimivat paljon nopeammin kuin järki, ja niillä on neurofysiologinen perusta. Tunteet säätelevät ihmisten välisiä toimintoja, kuten kasvojen liikkeitä tai sydämen sykettä. Etenkin ilmeet ovat tärkeä osa sosiaalis-emotionaalista vuorovaikutusta, joten itsensä tuntemisen lisäksi esimiehen tulee ottaa huomioon, että myös ilmeet ovat olennainen osa vuorovaikutusta ja johtamista. Tunteisiin liittyy myös fyysisen hyvinvoinnin aloja, sillä esimerkiksi nälkä, jano, väsymys ja stressi aikaansaavat negatiivisia tunteita. Tunnetiloja ei tulisi sekoittaa kuitenkaan mielialoihin, sillä tunnetila on yleensä lyhyt ja intensiivinen, kuten hetken suuttumus. Tunteet voivat myös tarttua ja kumuloitua – huono ilmapiiri leviää nopeasti ja lumipalloefektimäisesti, mutta toisaalta myös myönteinen ilmapiiri luo vastapainona myönteistä ympärilleen. (Isokorpi & Viitanen 2001, 28-31; 47.)

2.2 Miksi tunne on tärkeää?

Yritys hyötyy hyvinvoivasta henkilöstöstä, sillä emotionaalisesti älykäs ihminen on optimistinen, joustava, ongelmanratkaisukykyinen ja selviytyy paremmin stressistä. Tunnetasolla sitoutuneet työntekijät ovat tutkitusti tehokkaampia työssään verrattuna niihin, jotka tunnetasolla eivät tunnu kuuluvansa työyhteisöön. Heikot sosiaaliset taidot ovatkin usein epäonnistumisen syynä. (Isokorpi & Viitanen 2001, 44; 76-77; 105.) Emme tietenkään voi olettaa, että tunteet olisivat aina positiivisia. Työyhteisö on elävä organismi, jossa kaikilla on vahvuudet, heikkoudet, vastoinkäymiset, väsymystä ja stressiä. Nämä kaikki ovat osa elämää, mutta negatiivisista tunteista ei saisi tulla liian hallitsevia tai usein toistuvia. (Isokorpi & Viitanen 2001, 56.)

Miksi todellisuudessa tunne on tärkeää työyhteisössä? Koska työelämän tunteet ja työhyvinvointi ovat keskeisessä asemassa ja niillä on entistä suurempi merkitys, kun valitaan työpaikkaa ja mietitään tulevaisuutta. Duunitori teetti vuonna 2017 tutkimuksen, jonka mukaan suomalaiset arvostavat työssään mielekkäitä työtehtäviä, hyvää esimiestä ja viihtyisää työilmapiiriä. Jopa 97 prosenttia vastanneista ilmoitti, että huono johtaja ja ilmapiiri ovat merkittäviä syitä työpaikan vaihtoon. (Taloussanomat. 6.12.2017.) Myöskään johtajat ja työnantajat eivät enää arvosta vain teknisiä valmiuksia työhön, vaan etenkin kykyä oppia uutta työn ohessa. Muita piirteitä oli kuunteleminen ja suullinen viestintä, sopeutuvaisuus, kyky suhtautua vastoinkäymisiin, itseuri, itsevarmuus, motivaatio, urasuuntautunei-

suus, ryhmätyö- ja sosiaaliset taidot, yhteistyö- ja neuvottelutaidot, yhteistoimintataidot organisaation jäsenenä sekä johtamistaidot. Toki myös matemaattiset kyvyt, lukeminen ja kirjoittaminen koettiin tärkeiksi taidoiksi. (Goleman 2000, 26-27.)

Voimakkaat tunteet ovat usein niitä, joita miellämme kielteisiksi. Tämä myös siksi, että kielteisiä tunteita on valitettavasti enemmän kuin myönteisiksi miellettyjä tunteita. Kielteisiä tunteita ei suinkaan tulisi kuitenkaan tukahduttaa tai kieltää, sillä tunteita pidetään tärkeinä työkaluina itsetuntemuksen kehittämisessä. (Isokorpi & Viitanen 2001, 24.) Itsetuntemus auttaa omien tunteiden selvittämisessä ja on tärkeä osa tunnejohtamista. Suurin virhe tapahtuu, kun negatiivisia tunteita yritetään työyhteisössä sivuuttaa.

Negatiiviset tunteet estävät ihmisiä näkemästä asioita niin, kuin ne todella ovat, joten työntekijöiden negatiivisiin tunteisiin vastaamalla viisaasti voidaan saada tärkeää palautetta. Yksikään työpaikka ei voi olla täysin immuuni ongelmille, ja ongelmat aiheuttavat huonoa oloa ja negatiivisia tunteita. Ongelmana työpaikoilla on, että monet johtajat eivät tiedä kuinka vastata alaistensa negatiivisiin tunteisiin - he saattavat painostaa salaamaan tunteet tai kääntää ahdistuneet työntekijät työterveyshuollon tai henkilöstöhallinnon puoleen. (Pearson 2017, 49-50.) Jos ihminen ei koe asian koskettavan häntä, ei kehitystä voi tapahtua. Tämä johtuu siitä, että tunteet ovat välttämätön osa oppimisprosessia. (Isokorpi & Viitanen 2001, 52.)

Osa voi kokea tunteet haitallisiksi, työhön liittymättömiksi asioiksi. Monet johtajat sortuvat tähän, vaikka se voi olla haitallista ja kallista. Pearsonin (2017, 50) teettämässä tutkimuksessa monet johtajat ilmoittivat, että he eivät ole saaneet minkäänlaista koulutusta tai roolimallia negatiivisten tunteiden käsittelyyn, eivätkä yksinkertaisesti tiedä, kuinka käsitellä negatiivisia tunteita. Pearsonin haastattelemista 124 johtajasta jopa 20 prosenttia ilmoitti, etteivät he ole koskaan tavanneet esimiestä, joka hallinnoisi negatiivisia tunteita tehokkaasti. Näyttäisi siis vahvasti siltä, että etenkin kielteisten tunteiden käsittely on yrityksissä haasteellista ja jätetty jopa täysin huomiotta.

Tunteissa piilee suuri voimavara. Usein unohdamme, että esimerkiksi pelko voi olla yksilön täysin lamauttava tunne. Negatiivisia tunteita on vaikea hyödyntää työyhteisössä, minkä vuoksi ne yleisesti yritetään sivuuttaa. Niistä tulisi kuitenkin tehdä katalyysaattoreita uuden ja mielenkiintoisen oppimiseen ja suunnata keskittyminen positiivisiin tunteisiin. Negatiiviset ja kipeät asiat tulisi työyhteisössä käydä läpi prosessinomaisesti, jotta niistä voitaisiin oppia. Tunne-elämää voi kehittää erilaisten harjoitusten ja tunteiden ilmaisun kautta. (Isokorpi & Viitanen 2001, 53.)

Kaiken taustalla on itsetuntemus ja sen oppiminen. Itsetuntemus voimaannuttaa ja sen avulla ihmiset ottavat työssään enemmän vastuuta. Tämä näkyy suoritustason nousuna ja parantuneena työviihtyvyytenä. (Isokorpi & Viitanen 2001, 56; 242.) Juuri tästä syystä tunteet tulisi ottaa huomioon myös työyhteisössä eikä ajatella, että tunteet eivät kuulu lainkaan työelämään. Älykkyys ei enää määritä menestystä työelämässä. (Kaski & Kiander 2005, 24.)

Mitä jos tunteita ei oteta huomioon työyhteisössä? Se voi näkyä yksin puurtamisena, innovatiivisuudesta luopumisena, ristiriitoina, klikkeinä ja viedä jopa kaiken energian työn tekemiseltä. Jos epävarmuus ei ole sallittua, jää työntekijä yksin eikä synny yhteisöä. (Kaski & Kiander 2005, 24.)

3 Työelämän tunteet

Tunteet ovat ihmisen toiminnan perusta ja ne moottoroivat tekemistä. Siksi onkin tärkeä pohtia tunteiden voimavaroja, sillä ne voivat olla joko luonnollinen osa henkilöä ja toimia suojaavana ja aktivoivana tekijänä, tai ne voivat estää ihmistä toimimasta. (Kaski & Klander 2005, 28-29.) Jotta tunteita voidaan johtaa, tulisi perehtyä siihen, mitkä tunteet vaikuttavat työelämässä kaikkein eniten. Tämä kappale käsittää kaikkein tärkeimmät ja yleisimmät työpaikan tunteet.

Johtamisella on merkittävä vaikutus tunneilmastoon, sillä esimerkiksi työpaikan keskinäinen kilpailu, epäoikeudenmukaisuus, liiallinen kontrolli, kohtuuttomat vaatimukset, motivaation puute ja vuorovaikutusongelmat estävät myönteisten tunteiden kehittymistä ja esiintymistä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että myönteisten tunteiden kokeminen tukee hyvinvointia, immuunipuolustusta sekä yhteistyökykyä. Ne saavat ihmiset rentoutumaan, jolloin ne lisäävät luovuutta ja innovatiivisuutta. Kielteiset tunteet ovat pitkällisinä haitallisia psyykkisesti ja fyysisesti. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan innostunut ja työn imua kokeva työntekijä saattaa olla työeholtaan jopa satakertainen verrattuna sellaiseen, joka on täysin työhönsä kyllästynyt. (Salonen 2017, 169-170; 179-180.)

3.1 Luottamus

Luottamus on yritysten ja organisaatioiden tärkeimmistä tunteista, sillä sen varassa on yrityksen kyky uusiutua, selviytyä vaikeista ajoista, lisätä rohkeutta, avaramielisyyttä sekä työhyvinvointia. Luottamus lisää innovatiivisuutta ja uusien asioiden kokeilua. Luottamus on keskeinen tekijä kaikilla organisaation tasoilla johdosta esimiehiin, työntekijöihin ja asiakkaisiin, sekä osastoista tiimeihin ja yksilöihin. Luottamuksessa tärkeintä on vastavuoroisuus: työtoverit luottavat toisiinsa sekä esimiehiin ja johtoon, jotka taas luottavat, että työntekijät tekevät parhaansa. Aivan kuten ilo luo iloa, niin luottamus luo luottamusta. Luottamus tulisi esittää teoilla, kuten lisäämällä työntekijöiden päätösvaltaa. (Salonen 2017, 188; 190.)

Luottamus korostuu etenkin vaikeissa tilanteissa ja päätöksissä. Luottamuksen varaan voidaan rakentaa niin, ettei jatkuvasti tarvitse kyseenalaistaa osaamistaan tai ratkaisujaan, vaan näkemyksiä ja työpanosta arvostetaan. Ilman luottamusta voi työyhteisöstä tulla tehoton, kun työntekijöitä kontrolloidaan liikaa. Tiukassa kontrollissa työntekijät passiivoituvat, kun kukaan ei uskalla ehdottaa uutta tai tehdä oma-aloitteisesti työtehtäviä. (Salonen 2017, 189.) Vaikka esimiehen tehtävä onkin yleensä valvoa työtä, on se eri asia,

kuin liiallinen kontrolli. Esimiehen tehtävä on myös varmistaa, että työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti (Salonen 2017, 190).

Työntekijöiden välinen luottamus on yhteen hiileen puhaltamista ja yhteisten arvojen ja päämäärien eteen työskentelemistä. Luottavaisessa ilmapiirissä kannustetaan toisia, ollaan iloisia toisen puolesta ja tunnetaan itsemme hyväksytyksi aivan omana itsenään. Omien ideoiden eteen ei tarvitse pelätä, että joku varastaa kaiken kunnian. Organisaatio-
tasolla luottamusta luo avoimuus ja toiminnan läpinäkyvyys. Organisaatioon ja omaan työhön liittyvät muutokset tulisi saattaa tietoon mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta jokainen olisi perillä asioiden kulusta. Tämän lisäksi luottamusta organisaatiossa lisää saavutettujen tulosten näkyvyys, vallan jako sekä työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ja käytännön kehittämistyöhön. Asiakastasolla luottamus näkyy asiakasuskollisuutena. (Salonen 2017, 190.)

3.2 Pelko

Etenkin pelko on usein lamauttava tekijä. Se aiheuttaa stressireaktion, jossa ihminen on joko valmis pakenemaan tai puolustautumaan (Salonen 2017, 193). Työyhteisössä pelko voi näkyä työntekijöissä esimerkiksi epäonnistumisen-, itsetunnon kolhiintumisen- ja nolatuksi tulemisen pelkona tai keskinkertaisena tekemisenä, pelkona luoda uutta. Esimieheissä pelko voi näkyä kykenemättömyytenä puuttumaan asioihin. Jotta pelkoa voisi käsitellä työyhteisössä ja rakentaa siihen hedelmällisen suhteen, tulee pelon tunne sallia. Ilmapiiriin tulee olla hyväksyvä, jotta luottamus ja turvallinen ilmapiiri vahvistuvat. (Kaski & Kiander 2005, 28-29.)

Myös organisaatiokriisit, huonot neljännesvuosittaiset tulokset ja jopa vastuullisten henkilöiden negatiiviset kommentit voivat käynnistää pelon työpaikalla. Kun pelko iskee, elonjäämisen fysiologia saa ihmiset taistelemaan, pakenemaan tai jäätymään. Organisaatiot odottavat kuitenkin, että työntekijät jatkavat, vaikka työntekijöiden käsitykset henkilökohtaisista tai ammatillisista riskeistä ovat akuutteja ja realistisia. Jopa kriisien keskellä työntekijöiden odotetaan jatkossakin täyttävän tyypilliset tulostavoitteensa. Usein työntekijät ovat hyvin haluttomia myöntämään, että pelkäävät. (Pearson 2017, 53.)

Esimes saattaa myös itse luoda pelon ilmapiiriin pelolla ja kontrollilla johtamisella. Epävarmuus voi näkyä äksyilynä. Virheistä saatetaan langettaa sanktioita tai nöyryyttää, vaikka kyseessä olisi mitätön virhe. Työntekijät oppivat nopeasti seuraukset, joten toimintaa yritetään vältellä. Pian työyhteisö on kaikesta samaa mieltä esimiehen tai johtajan kanssa, jolloin organisaation uusiutuminen ja menestys ovat vaarassa. Kontrolloitu ilmapiiri voi myös

aiheuttaa pelon tunteita, ja aivan kuten luottamuksen kanssa, aiheuttaa tehottomuutta. Myös halveksunta, kunnioituksen puute, epäoikeudenmukaisuus, epärealistiset aikataulut sekä tunne, ettei kuunnella voivat aiheuttaa ja ylläpitää pelkoa työyhteisössä ja työntekijöissä. Pelon myötä esimies tai johto ei välttämättä saa kallisarvoista tietoa tai kehitysehdotuksia, ja kilpailijat menevät kirkkaasti ohi. (Salonen 2017, 193-194.) Tästä hyvänä esimerkkinä Nokia, jossa suunniteltiin ensimmäinen älypuhelin. Idea älypuhelimesta hylättiin alkuunsa koska pelättiin, että siinä olisi liikaa kuluttajalle sulateltavaa. Loppujen lopuksi iPhone pyyhälsi Nokian ohi älypuhelinmarkkinoilla ja loppu onkin historiaa. (O'Brien, 2010.)

On välttämätöntä puuttua pelkoon työelämässä. Pelko vie työntekijöiden huomion ja samalla vähentää objektiivisuutta. Pelkääminen voi heikentää työntekijöiden päätöksentekokykyä ja luottamusta. Pelko stimuloi katastrofaalista ajattelua, johtaen työntekijöitä toistamaan menneisyyttään, kiusaa tulevaisuutta ja irrottaa nykyisestä. Pelko heikentää työntekijöiden suvaitsevaisuutta monimuotoisuuden kannalta, mikä saattaa olla ratkaiseva menestystekijä nykyisessä kilpailuympäristössä. Lisäksi pelon kielteiset vaikutukset voivat viipyä pitkään, vaikka vaarat osoittautuvat perusteettomiksi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että huolestuneet työntekijät ovat aiheuttaneet negatiivisia tunteita työpaikalla yrittäessään purkaa huolia kollegoilleen. (Pearson 2017, 53.)

Pelon seuraukset ovat vakavimmat, mitä työyhteisössä voi kokea. Pelko muun muassa lamauttaa rationaalisen ajattelun, keskittyminen vaikeutuu, ajattelu kaventuu, muistin toiminta häiriintyy, kyky oppia vähenee ja joustavuus katoaa. Pelon vaikutukset voivat kestää päivistä vuosiin, ja johtaa jopa ahdistuneisuuteen, immuunijärjestelmän häiriöihin, fysiologiseen sairasteluun tai masennukseen. Pelko sitoo energiaa, voimavaroja ja kuormittaa työntekijöitä sekä jäykistää organisaation. Suurin virhe ei siis ole virheet, vaan se, ettei virheitä saa tehdä. (Salonen 2017, 194-195.) Kun työntekijät tai esimiehet pelkäävät, he säästävät työajastaan, ottavat vähemmän vastuuta ja saavat vähemmän aikaan. Kun heidän pelkonsa sivuutetaan, työntekijät ryhtyvät toimiin suojellakseen itseään vaaroista, joita he tunnistavat tai kuvastavat. Usein negatiiviset reaktiot suunnataan organisaatioon, joka ei ole suojellut heitä sen sijaan, että oikeasti syylliset pelon ilmapiiriin tuotaisiin esille. (Pearson 2017, 53.)

Jos pelko jatkuu, työntekijät alkavat etsiä uusia työpaikkoja. Pearsonin (2017, 53) ja Porathin tutkimuksen mukaan pelko on tunne, joka todennäköisimmin aiheuttaa työntekijöiden lopettamisen, vaikka he eivät välttämättä mainitse pelkoa katalyyttinä lähdölleen. Tästä johtuen taakka on johtajilla, jotta tämä yleinen haaste voitaisiin ratkaista. Jotkut johtajat kuitenkin jättävät huomiotta pelkäävien työntekijöiden ongelmat ja jopa kieltäytyvät tai

minimoivat tilanteet, jotka aiheuttavat pelkoa. Toiset voivat tunnistaa pelon aiheuttajan, mutta jättävät taakan käsitellä sitä pelkääville, kalliista seurauksista huolimatta. Seuraavat toimenpiteet ovat välttämättömiä, kun pelkoa esiintyy. (Pearson 2017, 53.)

Hallitse työntekijän pelkoa ajatuksella. Vastatoimet ovat voimakas lääke pelolle. Rehellinen ja kohtuullinen, realistinen varmuus voi osoittaa, että jokin on hallinnassa. Tämä tietoisuus voi auttaa työntekijöitä, jotka pelkäävät. Anna pelkäävien työntekijöiden purkautua, ja yritän olla antamatta heidän pelkonsa riistäytyä hallinnasta. Vakuuta heille niin paljon kuin voit. Kuuntele huolellisesti heidän huolenaiheitaan ja kerro rehellisesti mitä tahansa tosiseikkoja. Auta työntekijöitä välttämään havaitut vaarat. Estä pelkoa kehittymästä ja ole rehellinen edessä olevista haasteista samalla, kun ajat aidosti innostumaan realistisista mahdollisuuksista ja eduista, jotka voivat olla edessäpäin. Jaa omat huolet kohtuudella ja auta muita keskustelemaan yhdessä. Kannusta työntekijöitä keräämään tosiasioita ja kannusta heitä kohtaamaan omat pelkonsa sen sijaan, että he asettuvat uhrin asemaan - näkökulmaan, joka aiheuttaa toivottomuutta ja onnettomuutta. Yleisin työpaikan ahdistuksen lähde ovat huhut. On havaittu, että esimiehet ja johtajat yrittävät lieventää pelkoa pitämällä yksityiskohdat piilossa mahdollisimman pitkään. Sen sijaan, että he huolehtivat huolenaiheista, tiedon puute johtaa spekulointiin ja usein pahempiin tuloksiin kuin todellisuus. (Pearson 2017, 53.)

3.3 Viha

Viha on tunne, jota tarvitsemme itsenäisyyteen ja selviin rajoihin. Toisten kanssa työskentely ja yhteistoiminta on helppoa, kun viha on vapaassa ja kypsässä käytössä. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen osaa ilmaista mielipiteensä, pitäytyy omissa asioissaan, osaa määritellä itsensä eikä vaihda mielipiteitä muiden mukana. Viha on rajatunne, jonka avulla voidaan vaalia omaa tahtoa ja käsitellä pettymyksen ja menetyksen tunteita. Työyhteisössä tulee vihan tunteita ilmaista suoraan ja rakentavasti, koska epäsuorat vihan tunteet eivät yleensä näy ja ne jäävät pinnan alle kytemään. Tukahdutettu viha aiheuttaa vastarintaa, hitautta ja ylimuodollista toimintaa, jolloin joustavuus puuttuu kokonaan. (Kaski & Kiander 2005, 34.) Viha ei siis suinkaan ole niin pahasta, mitä voisi kuvitella, vaan sitä tulee osata käyttää oikein.

Salosen (2017, 211) mukaan viha on hyvä tunne, sillä se sisältää tärkeitä viestejä siitä, mitä ympäristössämme tapahtuu ja miten koemme ne. Sen perustehtävä on suojella meitä, kertoa tarpeistamme, rajoistamme sekä tunnistaa ja suojautua väärinteoilta. Vihan alle kätkeytyy suuri skaala tunteita, jotka näyttäytyvät vihana. Esimerkiksi pettymys, turhautuminen, epävarmuus, pelko, häpeä ja ahdistus purkautuvat usein vihana. Se myös

vaikuttaa havaintoihimme, tulkintoihimme, valintoihimme ja päätöksentekoon, sillä vihaisena huomiomme kiinnittyy vain asioihin, jotka lisäävät vihaamme - jopa myönteiset asiat. Tällä tavoin viha sitoo ajatuksiamme ja kaventaa näköaloja. (Salonen 2017, 212.)

Vihan tunteet tulisi tunnistaa ja hyväksyä, sekä opetella tunnistamaan, mitkä tekijät aiheuttavat vihan tunteita. Vihan ilmaisuja tulisi oppia kontrolloimaan, jotta siitä ei muodostuisi aggressiivista räyhäämistä tai riitelyä. Tunnistaessaan vihan tunteen voi asian ilmaista napakasti ja määrätietoisesti ilman, että aiheuttaa ylimääräistä riehumista. Jos vihaa yrittää kätkeä, saattaa se aiheuttaa pingottuneisuutta ja syö energiaa. Viha kääntyy itseensä, kun ihminen ei osaa näyttää vihaansa muille ja viha kertyy kertymistään samalla, kun muut saattavat jatkaa huonoa kohtelua. Sen sijaan vihan tunteen tunnistaminen ja hyväksyminen auttavat eroon vihanpurkauksista ja purkavat patoutunutta, sisäänpäin kääntynyttä vihaa. Yksinkertainen Ei on hyvä alku omien rajojen puolustamiseksi. Tällä tavoin ihminen voi ottaa takaisin vaikutusmahdollisuuden omiin asioihin sen sijaan, että on liian kiltti ja muiden hyväksikäytettävänä. (Salonen 2017, 214.)

Työyhteisössä viha näkyy usein joko rakentavalla tavalla tai raivopurkauksina. Myös kätkeytä vihaa on, sillä ihmiset usein välttelevät konfliktia. Työpaikalla onkin usein passiivis-aggressiivista käytöstä, kun ihmiset vihan tunnistamisen ja hyväksymisen sijaan yrittävät peittää sen. Tähän liittyykin usein työyhteisön valtasuhteet ja aiemmat kokemukset mielipiteiden julki tuomisesta. Eriävän mielipiteen esittäjä on saattanut aiheuttaa reaktion, johon on vastattu sosiaalisesti eristämällä tai jättämällä mielipiteet täysin huomiotta. (Salonen 2017, 214-215.) Tällä tavoin ihminen oppii todella nopeasti tukahduttamaan tunteensa ja päästään oravanpyörään, jota edellisessä kappaleessa sivuttiin.

Pearsonin (2017, 53) mukaan viha on työyhteisön yleisin ja hyväksytyin kielteinen tunne. Viha voi olla niin syvään juurtunut työyhteisössä, että sitä saatetaan käyttää hyväksi esimerkiksi tavoitteisiin päästäkseen. Tunne haluaa tulla nähdyksi, joten ennen pitkää tukahdutetut tunteet tulevat esiin, usein epäsuorasti. Kielteinen asenne, ylimielisyys, katkeruus ja kaiken vastustelu kielivät usein tukahdutetusta vihasta. Lisättäköön kuitenkin, että myös ääretön miellyttäminen tai sosiaalinen vetäytyminen voivat kieliä samasta asiasta ja myös esimiehet ja johtavat saattavat syyllistyä passiivisaggressiiviseen käytökseen. Käytös muun muassa heikentää organisaation tuottavuutta, jumiuttaa päätöksentekoa, vaikuttaa kielteisesti riskien tunnistamiseen ja ennaltaehkäisyyn, heikentää luottamusta ja kommunikointia sekä luo vihamielisyyttä ja turhautuneisuutta työyhteisössä. Kun käytös tarttuu ja leviää helposti, tukehtuu työyhteisö lopulta vihaansa. (Salonen 2017, 217.)

Vaikkakin jokainen on vastuussa itsestään ja omasta käytöksestään, on jokainen myös vastuussa työyhteisön yhteisistä asioista ja niiden eteenpäin viemisestä. Niin johtajan, esimiehen kuin tiimin vetäjänkin on mahdollista ratkaista konfliktit rakentavasti, kunhan yksikköä kannustetaan erilaisten näkemysten ja erimielisyyksien ilmaisuun rakentavasti. Edellytyksenä on turvallinen ja avoin ilmapiiri. Konfliktien ratkaisu lisää innovatiivisuutta, päätösten ja suunnitelmien toimeenpanoa ja riskienhallintaa sekä parantaa työhyvinvointia ja keskinäistä luottamusta. (Salonen 2017, 217-218.)

Älä anna vihan imeä itseäsi sisään. Kun vihan tunteita ilmenee, ennakoi oman vihan tai pelon tunteita. Olitpa itse vihan kohteena tai sovittelijana, pyri hidastamaan tilannetta. Tee, mitä mahdollisesti voit rauhoittaaksesi itseäsi ja ympäristöäsi. Pysy vaiti ja kuuntele tarkasti. Tavoitteena on käyttäytyä neutraalisti puhumalla rauhallisesti, selkeästi ja tarkoituksellisesti, mutta ei jyrkästi. Jos olet vihan kohde, älä yritä perustella itseäsi tai kiistää sitä. Pidä omat kielteiset tunteet kurissa. Yritä rauhallisesti selvittää ja ymmärtää tilannetta ilman, että itse imeydyt tilanteeseen mukaan. Puhu henkilöille kasvojen kautta, jotta he voivat selittää kantansa. Auta vihaisia työntekijöitä harkitsemaan asianmukaisia tapoja käsitellä aiheita, keskustelemalla ongelmista ja kehittämällä suunnitelmia vastaaviin haasteisiin vastaisuudessa tehokkaammin. (Pearson 2017, 53.)

Jos viha on suunnattu sinuun, arvioi ensin, ovatko valitukset perusteltuja. Jos näin on, pyydä anteeksi ja ryhdy välittömästi toimiin ongelman korjaamiseksi. Jos ei, pyri pitäytymään kunnioittavana ja jatka kuten ennenkin. Älä ota työntekijän puolia, joka on mielestäsi kokenut vääryyttä, sillä se voi vahvistaa muiden kielteisiä asenteita ja tekee tilanteesta hauraamman sekä estää kehitystä. Sen sijaan tavoitteena on puhua puolueettomasti. Vastusta kiusausta samaistua kielteisiin kommentteihin koskien yksilöitä tai olosuhteita. Johtajan ja esimiehen tulisi luoda ympäristö, jossa työntekijät ymmärtävät henkilökohtaiset kustannukset, jos he eivät toimi joukkueena. Auta vihamielisiä harkitsemaan ja synnyttämään eteenpäin suuntautunutta ajattelua ja toimintaa ratkaisuihin perustuvassa ympäristössä, eikä rypemään kielteisessä ajattelussa. (Pearson 2017, 53.)

3.4 Pettymys ja syyllisyys

Ihminen voi olla pettynyt itseensä, toisiin tai asioiden kulkuun. Työyhteisössä pettymys esiintyy usein muutostilanteissa. Pettymyksen tunne on tärkeä, sillä se kertoo työntekijän ja työyhteisön sitoutuneisuudesta sekä antaa mahdollisuuden luovuuteen ja uuden luomiseen. Pettymys voidaan kääntää suruksi, jonka kautta hyväksytään asioiden tila ja sitoudutaan uuteen. Jos pettymystä ei käsitellä tai se on liian suuri käsiteltäväksi, voi tilalle tulla

vihan, epäoikeudenmukaisuuden tai jopa koston tunteita. Pettymyksen tunteet tulisi läpikäydä ja työstää. Jos esimies on pettynyt työntekijään, tulisi hänen osata sanoa ääneen, mitä odotuksia hänellä oli työntekijää kohtaan. Muutoin alaisten energia saattaa mennä esimiehen miellyttämiseen, kun ei voida olla varmoja, mitä esimies heiltä haluaa tai vaatii. (Kaski & Kiander 2005, 36.)

Ihminen tuntee syyllisyyttä, jos toimii vastoin omia moraalejaan tai arvojaan. Syyllisyyden tunto on hyvästä silloin, kun osaa myöntää omat virheensä ja pyytää anteeksi. Liian ankara ei kuitenkaan tulisi olla. Jos ihmisellä ei ole lainkaan syyllisyydentuntoa on välinpitämätön ja vastuuntunnoton, eikä itsessään nähdä vikaa – aina syy löytyy muista. Työyhteisössä, jossa ei tunneta syyllisyydentuntoa, ei oteta vastuuta omasta toiminnasta, arvot ja normit eivät pysy yllä eikä rajoja kunnioiteta. Työyhteisössä saatetaan myös etsiä syyllisiä ja syyllistää etenkin esimiestä. (Kaski & Kiander 2005, 31.)

3.5 Epävarmuus

Työelämä muuttuu jatkuvasti, joten epävarmuutta on lisääntyvässä määrin – eikä se ole hiipumassa. Epävarmuus voi olla sitä, ettei tiedä, mitä tapahtuu tai sitä, ettei tiedä kuinka tiedossa olevaan tulisi reagoida. Luovuus, innovatiivisuus ja uusiutuminen ovat usein prosesseja, joihin sisältyy riskejä, ja näin ollen myös epävarmuutta. Jos epävarmuutta ei osata käsitellä työyhteisössä, voi tilanne johtaa liialliseen kontrolliin, sääntelyyn tai ohjaukseen. (Salonen 2017, 196-197.) Liiallinen kontrolli vie luottamusta ja voi aiheuttaa pelkoa, jolloin noidankehä on valmis.

Työmotivaatio, sitoutuneisuus ja innovatiivisuus kärsivät, kun organisaatiot yrittävät estää virheitä. Organisaatiot muuttuvat vähitellen byrokraattisiksi, hierarkkisiksi ja joustamattomiksi. Asiakkaille tämä voi esiintyä kyvyttömyytenä uusiutua asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Aivan kuten pelko, tulee epävarmuuden tunne hyväksyä, sallia ja opetella sietämään. Tämä pätee niin työntekijöihin, esimiehiin ja johtoon kuin koko organisaatioon. Toisinaan epävarmuuden tunteessa auttaa, kun odottaa sen aikaa, että mieli tulee kirkkaammaksi. Luottamus kuitenkin liittyy myös epävarmuuteen vahvasti. Kun muihin työntekijöihin luottaa, kestää epävarmuuden paremmin, toinen voi tukea toista ja löytää ratkaisuja yhdessä. Luottamus antaa voimavaroja. (Salonen 2017, 198.)

Ennakoiminen auttaa epävarmuudessa. Kun organisaatio luottaa johdon ja työntekijöiden kykyyn ennakoida muutokset ajoissa, voidaan myös luottaa siihen, ettei ajauduta organisaatiossa ahtaalle. Kaikki lähtee kuitenkin johtajasta, sillä jollei johtaja tunnista, kestä ja hallitse epävarmuutta, ei voida sitä organisaatiotasolla myöskään sietää. Avainasemassa

onkin tunnistaa nämä tunteet ja opetella hallitsemaan niitä. Mitä vaikeampi asia, sitä vähemmän on vaikutusmahdollisuuksia ja sitä enemmän on epävarmuutta ja pelkoa. (Salonen 2017, 198-199.) Siten johtajan tietoisuus omista tunteistaan on tärkeä työkalu organisaation ja työntekijöiden epävarmuuden poistamiseksi.

3.6 Häpeä ja loukkaantuminen

Salosen (2017, 199-200) mukaan häpeä on syvä armottomuuden tunne, ettei kelpaa, riitä, on huono tai vääränlainen. Häpeä voi olla rakentavaa, esimerkiksi ohjatessaan käytöstapojamme ja tuntiessamme huonoa omaatuntoa käytöksestämme. Mutta häpeä voi myös olla tuhoavaa, jos vertaamme itseämme omiin sisäisiin ihanteisiin ja mittareihin, joita emme voi kuitenkaan koskaan täyttää. Tällöin ihminen saattaa kokea olevansa muiden arvioinnin kohteena, vaikkei näin todellisuudessa olisikaan. Ulkokuoresta päätellen kaikki voi olla kunnossa, kuten asunto, perhe ja autot, mutta tästä huolimatta voi ihminen kokea riittämättömyyttä ja kelpaamattomuutta. Tällöin häpeä on ontologista, eli ihminen häpeää olemassaoloaan, eikä hyväksy tai arvosta itseään. Tästä johtuen ihmisellä saattaa olla loputon tarve hakea hyväksyntää muilta. (Salonen 2017, 199-200.)

Siksi häpeä on tunne, jota tulee osata tarkoin käyttää työyhteisössä. Ihminen tuntee häpeää esimerkiksi käyttäytyessään sopimattomasti. Häpeä voi lamauttaa, mutta toisaalta sitä kautta voi myös tuntee vastuuta omasta toiminnastaan. Työyhteisössä häpeä ei saisi olla lamauttava, vaan sen tulisi toimia armollisuuden, luovuuden ja innovatiivisuuden lähteenä. Liiallinen häpeämättömyys voi kuitenkin olla pahaksi työyhteisölle, jos toisen henkisiä ja fyysisiä rajoja ei kunnioiteta. (Kaski & Kiander 2005, 33.) Kyseessä on narsistinen häiriö, kun häpeämättömyyden ja oman haavoittuvuuden häpeämisen vuoksi ei suvaitse toisissa samoja piirteitä, vaan käytös muuttuu röyhkeäksi ja muita alistavaksi (Salonen 2017, 202).

Häpeä voi ilmetä myös fyysisinä ominaisuuksina, kuten punastumisena tai paniikkireaktioidena. Heikkoa minäkuvaa voidaan peitellä jatkuvasti äänessä tai oikeassa olemisella, äärimäisenä mukautuvaisuutena tai toisten miellyttämisellä. Myös nöyristely ja itsensä vähätely kertovat häpeästä. Jatkuva täydellisyyden tavoittelu ja puurtaminen häpeän peittämiseksi kuitenkin jossain vaiheessa uuvuttavat vahvemman ihmisen, sillä mikään menestys tai titteli ei koskaan ole tarpeeksi ja täytyä kelpaamattomuuden tunnetta. Myönteisiä tunteita voi olla vaikea kohdata ja muiden odotukset ohjaavat valintoja. (Salonen 2017, 201; 203.)

Häpeällä voi johtaa työyhteisöä tai työtovereita, kun toinen saadaan tuntemaan itsensä arvottomaksi, olemattomaksi tai osaamattomaksi. Liiallinen keskinäinen kilpailu, piikittely ja sarkastisuus vahvistavat häpeävän ihmisen merkityksettömyyden tunnetta ja samalla joko vetäytymistä tai röyhkeää käytöstä. Tästä syystä työyhteisössä tulisi aina huolehtia siitä, ettei häpeän kokemusta lisättäisi. Ilmapiiirin tulisi sallia erilaisuus ja jokainen hyväksyä juuri sellaisena, kuin on, sillä turvallinen ja rento ympäristö mahdollistavat oppimisen ja luovuuden. Työpaikoilla turvallisuutta voidaan luoda omalla esimerkillään niin, että kohtaa muut aidon lämpimästi, on läsnä ja osoittaa myötätuntoa. Muiden kannustaminen ja tukeminen luovat luottamusta ja valaa uskoa itseensä. (Salonen 2017, 203-205.) Esimiehen tehtävä on olla esimerkkinä ja luoda toisten kanssa toimintaympäristö, jossa on sallittua olla nolo ja sanoa häpeän tunne ääneen.

Loukkaantumiseen liittyy monia tunteita. Ihminen saattaa joko käpertyä itseensä tai hänellä voi herätä halu hyökätä takaisin. Loukkaantumisen voimakkuus riippuu siitä, kuinka syvästi asia heitä koskettaa. Toisen ihmisen loukkaaminen voi olla joko tahatonta tai tahallista. Loukkaaminen on tahatonta, jos toinen ei tiedä mistä toinen voi loukkaantua. Tahallinen loukkaaminen liittyy usein kateuteen tai koston tunteisiin. Tässäkin asiassa työyhteisön avoimuus ja ääneen sanominen ovat ratkaisevassa asemassa, ja esimiehen tulisi rohkaista alaisia tähän toimintaan. Anteeksipyyntö estää tunteiden kasaantumisen ja mahdollisen konfliktin. Avoimuus ja ääneen sanominen koskee myös turhautuneisuuden tunnetta. Työntekijät voivat turhautua, jos työyhteisössä tehdyt päätökset eivät pidä tai työt eivät mene eteenpäin. Turhautuneisuus syö motivaatiota ja työpanos kärsii. Kun asiasta voidaan puhua avoimesti, tulee tunne oikeutetuksi. Tätä kautta asia voidaan korjata ja ennaltaehkäistä tulevaisuudessa. (Kaski & Kiander 2005, 37-38; 43-44.)

3.7 Kateus

Kateus kohdistuu yleensä toiseen ihmiseen, kun kokee, että toisella on jotain, mitä itsellään ei ole. Työyhteisössä kateutta voi herättää esimerkiksi palkka, osaaminen tai asema. Jopa työstä innostuminen ja nauttiminen voivat aiheuttaa kateutta toisissa (Salonen 2017, 208). Tietoinen kateus ei ole pahaksi työyhteisölle, mitä tiedostamaton kateus sen sijaan on. Kateellinen ihminen saattaa väheksyä toisen osaamista tai eristäytyä työyhteisöstä, jolloin osaaminen ei tule työyhteisön käyttöön. Kateuden kohteena oleva saattaa tuntea painetta tahallisesti alisuoriutumiseen, eikä välttämättä osaa iloita onnistumisistaan. Voi myös olla pelko kollegoiden tuen menetyksestä, jos menestyy liian hyvin ja alkaa vähätellä omaa osaamistaan. (Kaski & Kiander 2005, 45-46.) Tällä tavoin kateus eristää kohteena olevaa sosiaalisesti, jolloin työntekijä jää yksin. Eristämistä välttääkseen työntekijän

suoritus taso kärsii, kun kadehdittu välttelee kateutta aiheuttavaa toimintaa ja osaamistaan. (Salonen 2017, 208.)

Kateus voi olla kilpailua toisten kanssa, jolloin työyhteisössä ei jaeta tietoa ja kokonaistulos kärsii. Esimiehen on tärkeä luoda kateuden kitkemiseksi avoimuuden kulttuuri, jossa onnistumisista voidaan iloita yhdessä. Usein onnistumiset ovat yhteistyön tulosta, joten tunne tulisi jakaa työpaikalla. Esimies ei saisi luoda työpaikalle kulttuuria, jossa toiset saavat enemmän ja parempaa kuin toiset. (Kaski & Kiander 2005, 45-46.) Kateus hävittää työn ilon, sillä kateellinen ihminen ei osaa iloita toisen onnistumisesta eikä kannustaa tai tukea muita. Kateus voi näkyä vähättelynä ja toisen ideoiden mitätöimisenä, tiedonkulun vaikeuttamisena, toisen työtä sabotoimalla tai jopa hyvinvoinnin ja ilon tuhoamisella – joko tiedostaen tai tiedostamatta. Myös esimies voi olla kateellinen alaisilleen, jolloin heidän on mahdoton edes yrittää menestyä tai tehdä parastaan. Sen sijaan alaiset saattavat vetäytyä kuoreensa ja välttelevät kaikkea, mikä saattaisi herättää esimiehen kateuden, mikä johtaa siihen, että alaiset turhautuvat ja katkeroituvat. (Salonen 2017, 207.)

Kateellinen työilmapiiri on raskas, epäluuloinen ja innoton, jolloin luovuus, innovatiivisuus ja uusiutumiskyky eivät pääse kukoistamaan. Energia sitoutuu luovuuden ja voimavarojen sijaan kyräilyyn ja katkeruuteen. Siksi työpaikoilla tulee huolehtia oikeudenmukaisuudesta, avoimuudesta, yhteisöllisyydestä ja jakamisen vaalimisesta. Turvallisuus ja luottamus tukevat työ kulttuuria, jossa energiaa ei tuhleta kateuteen. Organisaatiokulttuurin tulisi olla eettisesti korkealaatuista, mutta esimies voi tehdä paljon kateuden kitkemiseksi. Jokaisen työntekijän lahjojen ja kykyjen huomiointi, erilaisuuden arvostaminen, arvostuksen jakaminen tasapuolisesti ja jokaisen hyväksyminen omana itsenään ovat parhaita tapoja poistaa kateus. (Salonen 2017, 211.)

Yksilötasolla tulisi miettiä syitä kateuden taustalla. Joskus kateutta herättävää asiaa voi alkaa itsekkin tavoitella, ja näin kääntää kateus toiminnaksi. Itselleen tulisi myös antaa lupa onnistua, jolloin toisen ilo ja menestys on helpompi hyväksyä. Myötätunto ja armollisuus itseään kohtaan tulisi muistaa jatkuvan kritisoimisen ja arvostelun sijaan. Salonen (2017, 210) myös ohjaa miettimään kateuden kohteen taustoja, kuinka paljon on valmis tekemään asian eteen. Tällä tavoin voi päättää, onko valmis työskentelemään yhtä paljon, vai voiko todeta, ettei ole valmis uhraamaan aikaa tai rahaa kaiken sen eteen. Kateuden tunnistaminen ja käsittely näin vapauttaa iloitsemaan toisen puolesta ja arvostamaan toisen antamaa panosta. (Salonen 2017, 210.)

3.8 Suru

Myös työyhteisöön kuuluu suru. Jos surua ei työyhteisössä käsitellä, voi ilmapiiri muuttua pysyvästi alavireiseksi tai jopa masentuneeksi. Työntekijät voivat kokea tyhjyyttä, eikä millään ole merkitystä. Suruun helpottaa sen käsittely ja ritualisointi, kuten työkaverin läksiäiset. Surun kautta voidaan luoda uutta, kunhan sille annetaan aikaa ja tilaa. Suru tulisi voida jakaa ja puhua siitä työyhteisössä. Joskus surun puolustusmekanismi on kuitenkin ilo. Tiukan tai kiristyvän ilmapiirin voi laukaista huumorilla ja päästä tukalasta tilanteesta ilon tunteeseen. Työyhteisössä ilo näkyy ilmapiirissä ja työotteessa, kun työt tehdään toisissaan, muttei liian vakavasti. Työyhteisö iloitsee aidosti tiimin tai yksilön onnistuessa. (Kaski & Kiander 2005, 39-40.)

Suru voi olla tyytymättömin työyhteisön tunne. Työskentely surullisten ihmisten kanssa murskaa innostusta, kuivattaa tuottavuutta ja tylsistää yhteishenkeä työyhteisössä. Surullinen työntekijä antaa vähemmän energiaa ja menettää kiinnostuksensa siihen, mitä kerran on jo tehty. Pearsonin (2017, 53) suorittamien tutkimusten ja haastattelutietojen mukaan surulliset työntekijät tuleva töihin myöhemmin, lähtevät aikaisemmin, välttävät mahdollisia epämiellyttäviä kokouksia, etsivät etätehtäviä ja tarttuvat mahdollisuuksiin työskennellä etänä aina, kun mahdollista. Ne, jotka ovat syvästi surullisia, ovat apaattisia. Jotkut surulliset työntekijät luovuttavat ja lopettavat. Huolimatta tällaisista kalliista seurauksista johtajat löytävät kuitenkin vähäisiä tutkimuksia tai suosituksia surun kohteluun. (Pearson 2017, 53.)

On kuitenkin jotain, mitä surullisuuteen voi esimiehenä ja johtajana tehdä. Myös työntekijä voi noudattaa seuraavia ohjeita, jos havaitsee työyhteisössään surua. Ensinnäkin, ole läsnä. Suruun liittyy usein eristäytyneitä tunteita. Kriiseissä ja vähemmän äärimmäisissä kielteisissä olosuhteissa johtajat, jotka ovat edelleen käytettävissä antavat voimansa sekä kommunikaation ja yhteyden tunteen heidän seuraajilleen. Kuitenkin, kun työskentelet surullisten työntekijöiden kanssa, vastusta kiusausta antaa neuvoja siitä, miten hänen tulisi selviytyä surusta. Erityisesti, älä kerro surullisille työntekijöille, että tiedät, mitä he tuntevat, sillä et voi tietää. Älä vertaa heidän suruaan omaan tilanteeseesi: esimerkiksi saattaa tuntua tunteettomalta ja merkityksettömältä. (Pearson 2017, 53.)

Suurten menetysten myötä työntekijät saattavat vaikuttaa hämmentyneiltä, mikä voi lisätä johtajan haluttomuutta puuttua asiaan. Siitä huolimatta esimiesten ja johtajien käytännönläheiset lähestymistavat voivat auttaa keventämään taakkaa. Jos työntekijät ovat kokeneet vakavan henkilökohtaisen menetyksen, tulisi heitä auttaa tilapäisesti tekemään työstä alemman prioriteetin, jotta he voivat keskittyä surunsa hoitamiseen. Salli työntekijöi-

den voittaa surunsa heidän omalla tahdillaan ja liittymään heidän luonnollisiin tukijärjestelmiinsä. Jotkut vaihtoehdot tilapäisesti lievittävät täysin työtaakka, kuten loma tai muuttaman vuorokauden lyhyempi työaika, jolloin työntekijät voivat työskennellä etänä, siirtää osan velvollisuuksistaan kollegoilleen ja kannustaa heitä lykkäämään työmatkoja. (Pearson 2017, 53.)

Yrityksen johtajien tuella on valtava vaikutus työntekijöiden moraalisiin. Häviöiden ja surun aikoina tulisi tarttua tilaisuuksiin osoittaa luonnetta. Monet johtajat tunnustavat hämmennyksensä, kun työntekijät itkevät. Tietenkään tämä ei ole hyödyllinen reaktio, mutta aloita hyväksymällä, että itku on hyväksyttävä tapa näyttää negatiivisia tunteita, vaikka haluaisit ilmaista surua tai turhautumista eri tavalla. Anna työntekijöille aikaa työskennellä heidän ensimmäisten reaktioidensa kautta. Tarvittaessa tarjoa arvokasta, tilapäistä poistumista, jossa on kunnioittavia vihjeitä, kuten "Tämä on ollut pitkä päivä, pitäisikö meidän kokoontua uudelleen huomisaamuna?" (Pearson 2017, 53.)

Pearsonin tutkimukseen osaa ottaneet, jotka ilmoittivat kokeneensa surua työpaikoillaan, keskittyivät usein esimiehensä asenteisiin ja käyttäytymiseen. He omaksuivat rohkeutta tunteiden normalisoimiseksi, eli käsitellä tilannetta pikemminkin kuin sallia negatiivisuuden kyteä sekä osoittivat sisua. He kuvasivat esimiehiä ja johtajia, jotka pysyivät hetkessä, palauttivat ensisijaiset tavoitteet ja ohjasivat kevyesti eteenpäin. Parhaimmissa tapauksissa he kertoivat, että esimiehen osoittama haavoittuvuus innoitti heitä käyttäytymään samalla tavoin, osallistumaan enemmän ja kasvamaan ammatillisesti. Osa vastaajista viittasi organisatorisiin vaikutuksiin. Kun esimiehet halusivat puuttua negatiivisiin tunteisiin, he auttoivat muitakin työyhteisössä löytämään vahvuuden ja menestymään uuvuttavien olosuhteiden kautta. (Pearson 2017, 53.)

3.9 Tyytyväisyys

Tyytyväinen työyhteisö on tehokas. Tyytyväisyyttä synnyttää esimerkiksi onnistumisen kokemukset, ristiriitatilanteiden selvittäminen ja positiivinen palaute. Liian tyytyväinen ei kuitenkaan tulisi olla, sillä omahyväinen työyhteisö ei osaa arvioida suoritustaan kriittisesti. Tällöin kehittyminen hidastuu. Tyytymätön työilmapiiri on merkki työtodellisuuden ongelmista. Esimiehen tulisi kuunnella sekä työntekijöiden että työyhteisön tyytyväisyyttä, sillä tyytymättömyys syö työyhteisön voimavaroja sekä heikentää sitoutumista. (Kaski & Klander 2005, 41.)

4 Tunneäly ja tunnetaidot

Tutkimusten mukaan tunneälystä kiinnostuneet ja sitä käyttävät yritykset menestyvät paremmin. Työelämässä menestyminen ei enää määräydy älykkyyden perusteella, sillä vain viidesosa korkean älykkyydosamäärän omaavista menestyy työelämässä. (Isokorpi & Viitanen 2001, 77.) Tutkittaessa älykkyydosamäärän ja urakehityksen välistä korrelaatiota huomattiin, että älykkyydosamäärän merkitys oli korkeimmillaan vain 25 prosenttia. Tarkemmat analyysit ovat osoittaneet, että lukema saattaa olla jopa pienempi, vain neljästä kymmeneen prosenttia. (Goleman 2000, 35.)

Mitä korkeampi älykkyysskynnys alalla on, sitä suurempi merkitys on tunneälyllä. Älyä vaaditaan alalle, kuten lääkärit ja juristit, mutta vain tunneälyllä päästään huippusuorituksiin. Älyn lisäksi vaaditaan käytännön kykyjä, teknisiä taitoja ja tietotaitoa. Näitä kaikkia vaaditaan tiettyyn rajaan saakka, mutta vain tunneälyn avulla voidaan päästä parhaaseen suoritukseen. Tunnekykyjen puute voi haitata tietotaidon ja älyn tehokasta käyttöä, ja näitä taitoja tulisikin voida hyödyntää tasapainoisesti (Goleman 2000, 34-35; 37). Golemanin (2000, 15) mukaan työelämän säännöt ovat muuttumassa eikä meitä arvioida enää pelkästään älyn, tietotaidon tai koulussa oppimamme perusteella. Golemanin Tunneäly työelämässä-kirjan julkaisusta on 18 vuotta, ja työelämä on todella muuttunut. Tarvitsemme kykyä tulla toimeen sekä toisten, että itsemme kanssa. Tunneäly ja tunnetaidot liittyvät tiukasti yhteen, mutta tarkoittavat eri asioita.

4.1 Tunneäly

Tunneäly jaetaan viiteen osa-alueeseen; itsetuntemus, motivoituminen, itsehallinta, empatia ja ihmissuhteiden hoito. Tunneälyllä tarkoitetaan ihmisen mahdollisuuksia oppia käytännön kykyjä perustuen näihin osa-alueisiin. Tunneälyn perusajatuksena on Golemanin (2000, 19) mukaan ”tunteiden hallinta niin, että ne ilmaistaan asianmukaisesti ja tehokkaasti, jotta ihmiset pystyvät työskentelemään kitkatta yhteisten tavoitteiden eteen”. Tunneäly ei tarkoita jatkuvasti mukavana olemista, vaan mukavan käytöksen sijaan voidaan kertoa ikävätkin asiat suoraan, jos tilanne vaatii. Se ei myöskään tarkoita jatkuvasti tunteiden vallassa olemista, se ei ole geenien sanelemaa eikä jotain lapsuudessa opittua. Toisin kuin älykkyydosamäärä, tunneäly kehittyy kokemusten myötä. Se kasvaa iän karttuessa ja kehittyy sitä mukaan, kun tunteita, yllykkeitä, motivaatiota, empatiakykyä ja sosiaalisia taitoja käytetään. (Goleman 2000, 20; 40.) Tunneäly siis kehittyy parhaimmillaan koko ihmisiän.

Kehittyneelle tunneälylle on toinenkin nimi, kypsyy. Vaikka monet ovat päässeet ilman tunneälyä huipulle, työtehtävien muuttuessa, monimutkaistuessa ja yhteistyön lisääntyessä tunneäly on kilpailuvaltti. Parhaan kilpailuaseman saavuttavat yhtiöt, joissa henkilökunta puhaltaa yhteen hiileen ja hyödyntää tunneälyä. (Goleman 2000, 40; 45.)

4.2 Tunnetaidot

Golemanin (2000, 40) mukaan tunnetaito on opittu, tunneälyyn perustuva kyky. Sen ansiosta voidaan työssä päästä entistä parempiin suorituksiin. Tunneäly tarkoittaa kykyjä, ja tunnetaidot kuinka suuri osa näistä on jalostunut työelämässä hyödylliseen muotoon. Vain tunneäly ei takaa tunnetaitoja, vaan hyvän mahdollisuuden oppia. Pelkkä empaattisuus ei esimerkiksi riitä, vaan se tulee osata jalostaa tunnetaidoksi – kuinka hyödyntää empatiaa työssäsä myyjänä, opettajana tai asiakaspalvelussa. Tunneäly ja tunnetaidot tukevat toinen toisiaan, joten keskeisten taitojen oppiminen vaatii tunneällyn eri osa-alueiden hallintaa. Tunneäly ja tunnetaidot on kuvattu Golemanin kaaviossa (liite 1), jossa esitetään tunneällyn eri osa-alueet ja niiden suhteet tunnetaitoihin.

Tunnetaidoista etenkin joustavuus, tiimityöskentely ja vahva asiakaspainotteisuus ovat yrityksen menestyksen kannalta keskeisiä. Tunnetaidot ovat nousseet yhä tärkeämpään asemaan työpaikoilla, joten niiden hyödyntäminen on yrityksen menestyksen kannalta tärkeää. Samat tunnetaidot ovat tärkeitä eri ammateissa, kuten itsekuri, tunnollisuus ja empatia. Näiden lisäksi esimerkiksi myyjät tarvitsevat palveluallttiutta, sairaanhoitajat huumorintajua, ja virkamiehet sosiaalisia kykyjä. Vaikka vaatimukset eri taitojen, ammattien ja aseman välillä vaihteleekin, menestyksen salaisuus piilee huomattavasti vahvemmin tunnekyvyissä, mitä tiedollisissa tai taidollisissa valmiuksissa. (Goleman 2000, 44-45.)

Kaikki eivät ole yhtä hyviä kaikilla tunnetaitojen osa-alueilla, vaan yleensä vähintään kuusi tunneällyn osa-aluetta nousee ihmisen vahvuudeksi. Nämä kuusi aluetta jakaantuvat tasan tasaisesti kaikkien osa-alueiden kesken. Huipulle on siis monta tietä, sillä nämä osa-alueet ovat toisistaan riippumattomia, vuorovaikutuksessa keskenään, hierarkkisia, yleisluontoisia sekä tarpeen – mutta eivät tarpeeksi. (Goleman 2000, 41.)

4.3 Tunnetilat ja tasot yksilönä

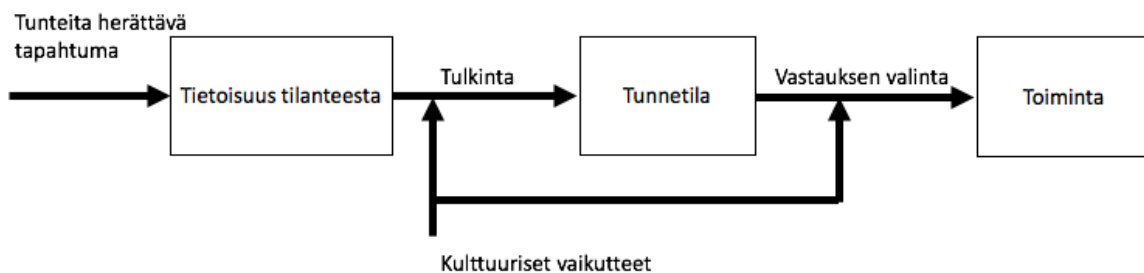
Tutkimusten mukaan tunneälyä voi harjoitella ja oppia. Kuten aiemmin mainittiin, Golemanin (2000, 20) mukaan tunneäly kasvaa iän karttuessa ja kehittyä sitä mukaan, kun tunteita, yllykkeitä, motivaatiota, empatiakykyä ja sosiaalisia taitoja käytetään. Tunneäly jaetaan viiteen kategoriaan; itsetuntemus, motivoituminen, itsehallinta, empatia ja ihmissuh-

teiden hoito. Kysymys kuuluukin, miksi työntekijän tulisi harjoittaa tunneälyä ja olla tietoinen tunnetiloista ja -tasoista yksilönä? Boyatzis (2001, 239) antaa kolme syytä: ensinnäkin, työntekijä saattaa haluta nostaa tehokkuutta työssä tai potentiaaliaan ylennykseen, eli kyseessä on selkeästi uran tai ammatillisen kehityksen tavoite. Toiseksi, työntekijä saattaa haluta kehittyä paremmaksi ihmiseksi, eli henkilökohtaisen kasvun tavoite. Kolmanneksi, työntekijä saattaa haluta auttaa muita kehittämään tunneälytaitoja tai tavoitella muita yllä mainittuja tavoitteita. Tulisi kuitenkin tietää enemmän ihmisen motivaatiosta ja arvoista, jotta voidaan selvittää, miten hänen sitoutuminen organisaatioon ja hänen yhteensopivuutensa organisaation vision ja kulttuurin kanssa vaikuttavat hänen haluun käyttää osaamistaan. Se vaikuttaa myös heidän haluunsa kehittää tai parantaa muiden osaamista. Henkilön tarkoitusperiä tulisi myös tarkastella; mikä on henkilön tarkoitus tai syy käyttäytyä tietyllä tapaa tai käyttää tiettyjä kykyjä? (Boyatzis 2001, 239.)

Sama koskee käyttäytymisen muutoksia. Ihmiset muuttavat itseään - tämä pätee erityisesti kestäväen käyttäytymisen muutoksessa. Toisin sanoen, ihmiset voivat päättää mitä tai miten he muuttuvat. Tämä on olennaista myös oppimisessa. Ihmiset oppivat, mitä he haluavat oppia. Ideoita ja käyttäytymismalleja, joita he eivät ole kiinnostuneita oppimaan, voidaan hankkia tilapäisesti, mutta ne unohdetaan pian. Ihmiset voivat toimia ikään kuin haluaisivat oppia jotain, mutta sitten jättävät sen huomiotta tai unohtavat sen - ellei heillä ole jotain, mitä he haluavat oppia. (Boyatzis 2001, 239.)

4.4 Tunnetilat ja tasot tiimissä

Monet inhimilliset tunteet kasvavat sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, jolloin ne väistämättä vaikuttavat ryhmätyöskentelyyn. Tiedostaen, miten tunteet vaikuttavat ryhmässä tapahtuvaan käyttäytymiseen, on hyödyllistä ymmärtää ja ennustaa ryhmäkäyttäytymistä. Druskat ja Wolff (2001, 136) esittämän mallin (kuvio 1) kolme osaa auttavat ymmärtämään tunteen merkitystä työryhmissä. Malli osoittaa, että tunteet sisältävät tärkeitä tietoja, jotka voivat herätellä ryhmän jäseniä sellaisiin asioihin, jotka edellyttävät ryhmän huomiota ja vastausta. Esimerkiksi jännityksen tunne voi ilmoittaa ryhmän jäsenille ratkaisemattomasta konfliktista ryhmässä. Toiseksi, malli myös luo yhteyden tunteiden ja käyttäytymisen välillä. Näin se korostaa, että tunteet ovat tärkeässä asemassa ryhmän käyttäytymisessä. Kolmanneksi malli ehdottaa, että kun tunteet saavuttavat tietoisuuden, niiden tulkintaan ja ilmaisuun vaikuttavat odotukset tai normit, kuten ne, jotka ovat osana ryhmän kulttuuria. (Druskat & Wolff 2001, 135-136.)



Kuvio 1. Tunneprosessi (Druskat & Wolff 2001, 136)

Yksi tunnetiedon määritelmistä on sosiaalinen osaaminen. Tämä koskee sosiaalista tietoisuutta eli empatiaa sekä sosiaalisia taitoja. Näihin kuuluu kyky tunnistaa muiden tunteita, tarpeita ja huolenaiheita sekä kykyä auttaa muita hallitsemaan tunnetaitojaan, jotta saavutettaisiin toivottuja vastauksia, kuten positiivisten ja kielteisten tulosten lieventäminen.

Tunne johtaa käyttäytymiseen, joka johtaa muutokseen ihmisen ja ympäristön, eli ryhmän ja sen jäsenten välisen suhteen kanssa, mikä johtaa tunteisiin. Tämä sykli voi olla positiivinen tai negatiivinen. Se voi luoda luottamuksen, ryhmän identiteetin ja ryhmän tehokkuuden kasvavan luottamuksen spiraalin, tai se voi luoda laskevan, toimimattomuuden ja henkilökohtaisen irtautumisen konfliktin. Tunneälykkäät vastaukset ärsykkeisiin edistävät positiivisen syklin kehittymistä, mutta ryhmäkohtaisessa yhteydessä yksittäinen emotionaalinen älykkyys ei riitä tukemaan positiivista sykliä. Tällainen tuki edellyttää sekä yksilön, että ryhmän emotionaalista- eli tunneälykkyyttä. (Druskat & Wolff 2001, 136-137.)

Tunne-käyttäytymissykli paljastaa, kuinka yksilöllisellä emotionaalisella tunteella voi olla vaikutus ryhmään. Kun tunteita kannustetaan sosiaalisessa tilanteessa, kaikki vastaukset vaikuttavat ihmisten välisiin suhteisiin ja lisäävät tunteita. Tunne-käyttäytyminen-tunne-sykli on itseään vahvistava spiraali positiivisista tai negatiivisista tunteista, jotka ajan mittaan rakentavat kollektiivisten uskomusten järjestelmää asioista kuten luottamus, turvallisuus ja ryhmätehokkuus. Älykkäät reaktiot ärsykkeisiin edistävät positiivisen syklin kehittymistä. Ryhmän jäsenien kunnioittava ja kannustava käyttäytyminen luo uskomuksia, jotka puolestaan luovat yhteenkuuluvuutta ja ryhmäytyvyisyyttä. Luottamuksen, ryhmän identiteetin ja ryhmän tehokkuuden luominen vaatii kuitenkin enemmän, kuin muutamia ryhmän jäseniä, jotka käyttäytyvät tunnetasolla älykkäästi. Se edellyttää kykyä kehittää tunneprosessin vaiheisiin vaikuttavia ryhmästandardeja, kuten tunnetietoisuus, tapahtumien tulkinta ja käyttäytymisen vastaukset tunteisiin rakentavalla tavalla tai mitä on merkitty ryhmätunteeksi. (Druskat & Wolff 2001, 138.)

Ryhmätunneälyn määritelmä on ryhmä, joka kykenee tuottamaan yhteisiä normeja ja hallitsevat tunneprosessia tavalla, joka luo luottamusta, ryhmän identiteettiä ja ryhmän tehokkuutta. Ryhmä, jolla on korkea emotionaalinen tietämys, luo positiivisen syklin normien läpi, joita se kehittää vaikuttaakseen emotionaaliseen prosessiin. Ryhmän tunneäly toimii kahden mekanismin kautta. Kaksi tärkeintä havaintoa tunneprosessista ryhmissä on, että ryhmäkulttuuriset normit vaikuttavat tunteen tulkintaan ja käyttäytymiseen sekä emotionaalinen tietoisuus antaa tietoa asioista, jotka saattavat tarvita ryhmän huomiota. (Druskat & Wolff 2001, 138-139.)

4.4.1 Kognitiivinen dissonanssi eli tiedon tai asenteiden ristiriidat

Kuviot 2, 3 ja 4 muodostavat yhteenvedon Druskat ja Wolff (2001, 143) teettämän tutkimuksen tuloksista, joilla ryhmä voi hallita kognitiivista dissonanssia ja ratkaista jännitteitä. Kognitio tarkoittaa tajunnan osa-alueita, kuten asenne tai käyttäytyminen. Dissonanssi on riitasointu. Kognitiivinen dissonanssi syntyy, kun ihmisen tiedot ja asenteet aiheuttavat ristiriistoja. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2013, 181.) Ryhmä voi yrittää pakottaa yksilön toimimaan ryhmän toiveiden mukaan, mikä todennäköisesti heikentää luottamusta (kuvio 2). Se voi myös käyttää vakuuttavaa väitettä, jonka avulla yksilö voi jakaa ryhmän toiminnan perustelut, mutta jolla ei todennäköisesti ole juurikaan vaikutusta luottamukseen (kuvio 3). Edelleen, ryhmä voi myös muuttaa käyttäytymistään vastaamaan paremmin yksilön ajattelua, mutta se saattaa aiheuttaa jännitteitä muille jäsenille ja siten heikentää luottamusta (kuvio 4). Yksilö voi alkaa kapinoida ja toimia ryhmää vastaan, mikä heikentää luottamusta, tai ryhmä voi kohdata jäsenen tavalla, joka luo konsensuksen ja tuo yhteiset tulkinnat ja käyttäytymiset entistä paremmin yhteen, mikä todennäköisesti lisää luottamusta ja ryhmän identiteettiä. (Druskat & Wolff 2001, 143.)

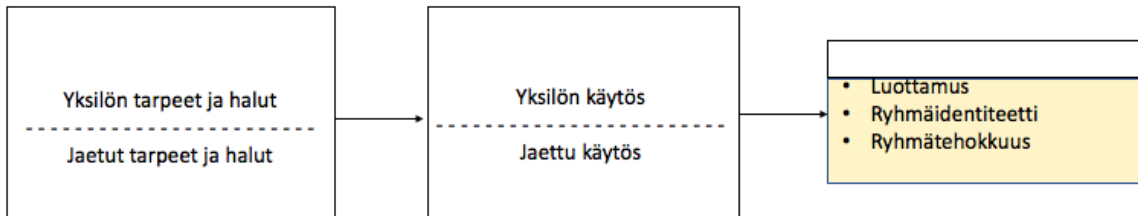
Kognitiivinen dissonanssi ja emotionaalinen jännitys esiintyvät eroissa, miten yksilön mielestään tulisi käyttäytyä ja tapa, jolla ryhmä todella käyttäytyy.



Kuvio 2. Ryhmän jäsenten kognitiivisen dissonanssin johtaminen, pakotettu toiminta (Druskat & Wolff 2001, 144)

Luottamusta käytetään tai luodaan jännityksen hälventämiseksi.

Tunneälykäs ryhmä ratkaisee jännityksen tavalla, joka luo luottamusta, ryhmän identiteettiä ja tehokkuutta, esimerkiksi kohtaamalla jäseniä huomaavaisella tavalla.

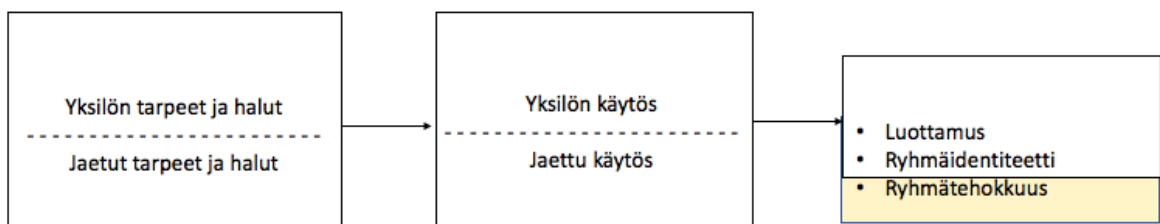


Kuvio 3. Ryhmän jäsenten kognitiivisen dissonanssin johtaminen, vakuuttavan väitteen käyttö (Druskat & Wolff 2001, 144)

Ryhmä, joka ei ole tunneälykäs, joko

(1) ratkaisee jännitteet tavalla, joka johtaa luottamuksen, ryhmän identiteetin ja ryhmän tehokkuuden tuhoamiseen, esimerkiksi pakottamalla, antaen periksi tai kapinoimalla, tai

(2) ei pysty ratkaisemaan jännitteitä.



Kuvio 4. Ryhmän jäsenten kognitiivisen dissonanssin johtaminen, ryhmä muuttaa käytöstään (Druskat & Wolff 2001, 144)

Tunne ryhmäkontekstissa voi luoda voimakkaan voiman, joka ylittää tunteiden yksilölliset erot ja luo kollektiivisen ryhmätyylin. Kiistanalaisten teorioiden ydin on se, että ryhmärakenne voi olla suurempi kuin yksittäisten osien summa. Ryhmän ilmapiiriin on myös viitattu samanlaisena ryhmätason ilmiönä, jolla on voimakas vaikutus ryhmän jäsenten käyttäytymiseen. Tutkijat ovat määrittäneet ja empiirisesti tutkineet suuren joukon ryhmärakenteita, joihin tunteet vaikuttavat ja jotka edustavat käyttäytymistä ja asenteita. Näytteitä ovat ryhmäkeskeisyys, ryhmän emotionaalinen tai affektiivinen sävy ja ristiriitaiset normit. (Druskat & Wolff 2001, 145.) Golemanin (1998, 26) yksilöllisen tunneintelligenssin teoria ehdottaa itsetuntemusta tärkeänä emotionaalisena osaamisena. Itsetuntemus on määritelty sisäisten tilojen, mieltymysten, resurssien ja intuition tuntemiseksi. Yhtä lailla ryhmän itsetuntemus on tunneolosuhteet, mieltymykset ja resurssit. Tällainen tietoisuus voi auttaa

ryhmää ajattelemaan älykkäästi itseään ja sen tarpeita. Itse asiassa on väitetty, että näiden organisaatioiden kulttuurin osa-alueiden ymmärtäminen voi helpottaa organisaation ydinosaamisen tukemista ja siten keskittää ja lisätä organisaation tehokkuutta. (Druskat & Wolff 2001, 145.)

Ensimmäinen ryhmäsääntö on ryhmän itsearviointi, eli ryhmän kyky arvioida itseään, mukaan lukien sen emotionaaliset tilat, vahvuudet ja heikkoudet vuorovaikutustilanteissa ja toimintatavoissa. Tutkimus osoittaa, että tehokkaat tiimit todennäköisemmin hyödyntävät itsearviointia, kuin alhaisemman suorituskyvyn omaavat tiimit. Ryhmän itsearviointi usein ilmenee keräämällä tietoa muista tiimeistä ja vertailemalla omaan tiimiin. (Druskat & Wolff 2001, 145.) Tämä käyttäytyminen vastaa Festingerin (2001, 145) sosiaalisen vertailun merkitystä, jonka mukaan ainoa tapa todella tietää, kuinka hyvä on jossain, on verrata itseään muihin. Tällaisten vertailujen saamiseksi tehokkaat tiimit keskustelivat muiden tiimien asenteista, työtavoista ja käyttivät kyseisiä tietoja määritelläkseen, mikä oli hyvää tai huonoa omassa tiimissään. Palautteen pyytäminen luo ilmapiirin, jossa jatkuva kehitys voi tapahtua. Palaute voi saada aikaan positiivisen muutoksen ryhmässä vaikuttamalla motivaatioon ja ymmärtämiseen, eli toisin sanoen kiinnittäen huomiota tärkeisiin kysymyksiin. Positiivinen palaute voi parantaa ryhmän vetovoimaa, ylpeyttä ryhmässä, osallistumista ja arvostusta. (Druskat & Wolff 2001, 145-146.)

Yksittäisen henkilön tunneäly sisältää kyvyn säädellä tunteita emotionaalisen ja älyllisen kasvun edistämiseksi. Ryhmän tunneäly liittyy ryhmän kykyyn säännellä itseään edistääkseen ryhmän emotionaalista hyvinvointia ja kehitystä. Tehdäkseen tämän, itsesääntelyn ulottuvuuden on oltava yhteistyössä itsetietoisuuden ulottuvuuden kanssa. Ryhmän itse-tuntemus paljastaa asioita, jotka vaativat ryhmän huomion, mutta se ei takaa, että ryhmä käsittelee tehokkaasti näitä asioita. Ryhmän itsesääntely tarkoittaa ryhmän kykyä hallita tunnetilojaan ja luoda toivottuja vastauksia. Tämä ohjaa käsittelemään ja hallitsemaan emotionaalisia haasteita. (Druskat & Wolff 2001, 146.)

Alhaisen tunnekapasiteetin omaava ryhmä reagoi emotionaaliseen haasteeseen itsepetoksen ja todellisuuden välttämiseksi. Tällainen tiimi voi jättää huomiotta jännitteet konfliktin välttämiseksi tai sen jäsenet voivat syyttää ulkoisia syitä. Korkean tunnekapasiteetin omaava ryhmä reagoi kuitenkin täysi tietoisesti, tunnistaa ja kohtaa ongelman. Ryhmän itsesääntelyn normit liittyvät ryhmän kykyyn rakentaa emotionaalisia valmiuksia ja mobilisoida tehokkaita reaktioita tunnehaasteisiin. Tutkimus ja teoria viittaavat siihen, että ryhmä tarvitsee kolmea normia, jotta se kykenisi säätelemään vastauksia tunnekysymyksiin. (Druskat & Wolff 2001, 146-147.)

Ensimmäinen normi on luoda resurssit tunteiden käsittelyyn. Ryhmä tukee tunneärsykkeiden tehokasta tulkitsemista ja niihin vastaamista tarjoamalla resursseja, jotka edistävät tunneärsykkeiden tunnistamista ja jotka auttavat jäseniä keskustelemaan siitä, miten he tuntevat kyseisistä ärsykkeistä. Ihmiset kiinnittävät kulttuurisia resursseja kykyynsä käsitellä tunteita - ilman tällaisia resursseja, tunteet jäävät todennäköisesti huomiotta tai rapistuvat. Yksilöissä tukahdutettu tunne saattaa johtaa tunteiden häiriöön, kuten masennukseen, ryhmässä tukahdutettu tunne saattaa ilmetä apatiana tai motivaation puutteena. Henkisesti älykäs ryhmä tuntee tunteet luonnollisena osana ryhmätyötä. Ellei ryhmä oikeuta tunneongelmia ja anna aikaa hallita niitä, oppiminen vähenee. Toinen tärkeä normi tunneyöskentelyn mahdollistamiseksi on yhteinen, hyväksyttävä kieli tunteista keskustelemiseksi. Esimerkiksi, jos ryhmästandardit rajoittavat tunneilyn käyttöä, ryhmän jäsenet voivat etsiä syytöksiä tai yrittävät löytää tapoja torjua esimerkiksi vihan lähteitä vastaan. Vaihtoehtoisesti tunteita saatetaan tukahduttaa, mikä voi johtaa toimintahäiriöihin ja apatiaan. (Druskat & Wolff 2001, 147-148.)

Kun ryhmä on hyväksynyt tunteet ja luonut resursseja työskennellä niiden kanssa, tiimin on ohjattava energiaansa kohti myönteistä ympäristöä, joka vilkastaa positiivisia kuvia ryhmän menneisyydestä, läsnäolosta ja tulevaisuudesta. Tunteet voivat olla tarttuvia ryhmätiloissa, joten rakentavilla ja positiivisilla kuvilla voi olla tärkeä vaikutus siihen, miten tunteet koetaan viime kädessä ryhmässä. Positiiviset kuvat helpottavat positiivista vaikutusta, positiivista käyttäytymistä ja positiivisia tuloksia. Esimerkiksi myönteisessä ympäristössä ryhmän jäsenet todennäköisesti tulkitsevat odottamattoman esteen haasteena pikemminkin kuin vaikeutena ja siten todennäköisesti tuottavat positiivista energiaa esteen hallitsemiseksi. (Druskat & Wolff 2001, 148.)

Positiivisen ryhmäympäristön luominen voidaan toteuttaa normien avulla, jotka ohjaavat emotionaalisten ärsykkeiden tulkintaa. Tapahtumat, jotka herättävät tunteita, ovat usein epäselviä, joten yksilöt hyödyntävät kulttuurisia normeja auttaakseen heitä tulkitsemaan ja tuntemaan tunteitaan. Tulkitsemalla ja merkitsemällä epäselviä tapahtumia positiivisten kuvien kautta voidaan näitä paremmin ryhmässä ymmärtää. Esimerkiksi epäonnistuminen voidaan tulkita rakentavaksi oppimismahdollisuudeksi. Tehokkaat ryhmät todennäköisemmin tulkitsevat epäonnistumisia oppimismahdollisuuksina. Negatiiviset kuvat ympäröivässä epäonnistumisessa johtavat yleensä negatiiviseen vaikutukseen ja vähentyneeseen ryhmien tehokkuuden tunteeseen, mikä voi aiheuttaa työryhmälle negatiivisen tunnespiiraalin. Kolmas ryhmän itsesääntelyyn liittyvä normi on ennakoiva ongelmanratkaisu, jossa aktiivisesti tehdään aloitteita ratkaisemaan tehtäviä, jotka estävät tehokasta työskentelyä. Hallitsemalla tilannetta luodaan tunne ryhmän tehokkuudesta ja vähennetään ryhmän kokemaa tunnehaasteita. (Druskat & Wolff 2001, 148-149.)

Kram ja Cherniss (2001, 254) mukaan lukuisat tutkimukset väittävät, että henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten itsetietoisuus, motivaatio, joustavuus, eheys sekä ihmissuhdetaidot kuten neuvottelu-, kuuntelu-, empatia-, konfliktien hallinta- ja yhteistyötaidot ovat kriittisiä ainesosia korkeaan suorituskäyttöön työpaikalla. Tulokset ilmaisevat, miten ja miksi ihmiset kehittävät sosiaalisia ja emotionaalaisia kompetensseja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Naisten urakehitystä tutkineet väittävät, että itsetuntemusta, empatiaa ja kuunte-
lua koskevat kyvyt esimerkiksi tapahtuvat, kun naiset rakentavat toisistaan riippuvaisia suhteita, jotka antavat tukea, arvostusta sekä mallitoimintoja. Kehitystä pidetään prosessa, jossa ymmärretään itseään yhä useammin yhteydessä muihin, kuin itseään erottavaksi tai irrallisena prosesseista. (Kram & Cherniss 2001, 254-255.)

Tämä näkökulma suhteiden kasvun kautta tarkoittaa sitä, että oppimista tukeva toiminta on kaksisuuntaista - molemmat osapuolet osallistuvat vuorovaikutukseen. Molempien odotetaan olevan sekä asiantuntija että oppija, antamaan ja vastaanottamaan sekä sallimaan ja mahdollistamaan. Erityisesti perinteiset kehitysteoriat, jotka kuvaavat suhteita yksisuuntaisina tapahtumina, joissa yksi ihminen oppii ja toinen opettaa ja jossa tavoite on itsenäisyys, ovat riittämättömiä. He ehdottavat sen sijaan kehitystä, joka kertoo, että jokainen yksilö voi oppia ja vaikuttaa muiden oppimiseen. Kokonaisvaltainen tavoite on riippuvuus eikä itsenäisyys. Samalla keskinäinen riippuvuus tukee sekä tehtävien suorittamista että sosiaalista ja emotionaalista oppimista. (Kram & Cherniss 2001, 254-255.)

Miten suhteet auttavat kehittämään tunneosaamista ja edistävät sosiaalista ja emotionaalista oppimista? Mitkä tekijät vaikuttavat suhteisiin ja niiden kykyyn edistää sosiaalista ja emotionaalista oppimista? Yksilön sosiaalisen ja emotionaalisen oppimisen vaikutukset hänen työnsä laatuun vaikuttavat hänen suhteensa laatuun. Ryhmän jäsenyydet, kuten tiimissä mukana olevien henkilöiden tausta ja sukupuoli, vaikuttavat mahdollisuuksiin kehittää suurempaa tunneosaamista. Ihmiselle on tilaisuus ja haaste parantaa hänen sosiaalisia taitojaan ja lisätä itsetuntemusta ennakkoluuloista, arvoista ja tavoista. Ryhmien jäsenyydestä johtuvat erot aiheuttavat myös haasteita, jotka saattavat vaikeuttaa tietyn-tyyppisiä tunnekykyjä. Voisi esimerkiksi ennakoida, että empatia saavutetaan helpommin suhteissa samankaltaisten taustojen kanssa. Rutiininomaiset käyttäytymismallit ovat usein tietoisia ja tarkoituksellisia, vaikka niiden ei tarvitse olla. (Kram & Cherniss 2001, 256-257.)

Yhtenä tekijänä on organisaation ominaispiirteet. Koulutusohjelmat voivat auttaa ihmisiä muodostamaan suhteita, jotka edistävät emotionaalisen osaamisen kehittämistä. Toinen organisatorinen tekijä on johtajuus. Johtajat vaikuttavat politiikkansa ja käyttäytymisensä

kautta siihen, missä määrin organisaation kulttuuri- ja palkitsemisjärjestelmät rohkaisevat ja vahvistavat sosiaalista ja emotionaalista osaamista. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, missä määrin yksilöillä on aikaa kehittää kehityssuhteita ja heijastaa niitä säännöllisesti, jotta he voivat jatkuvasti edistää henkilökohtaisia ja sosiaalisia kompetensseja. Esimerkiksi johtajuus vaikuttaa HR-järjestelmiin, jotka voivat rohkaista tunneosaamisen edistämiseen tarkoitettuja prosesseja. Näiden vaikutusten havainnollistamiseksi tarvitaan johtaja, joka tukee virallisia mentorointijärjestelmiä ja niihin liittyvää koulutustoimintaa. Näin johtaja voi edesauttaa prosesseja, jotka tukevat tunneosaamisen edistäviä suhteita suosimalla suorituskyvyn järjestelmää, joka valvoo, arvioi ja palkitsee tällaiset prosessit työpaikalla. (Kram & Cherniss 2001, 257-258.)

Haavoittuvuus, kyky solmia sosiaalisia suhteita ja oppia emotionaalisesti ovat välttämättömiä edellytyksiä työyhteisöjen tunnetasojen toteuttamiselle. Silti näyttää siltä, että yksilöt vaihtelevat halukkuuttaan ja valmiuttaan lähteä mukaan tällaiseen vuorovaikutukseen. Kuinka paljon emotionaalinen osaaminen on välttämätöntä? Mitä erityisosaamista tarvitaan? Millaisia valintaprosesseja organisaatiot voisivat toteuttaa, jotta voitaisiin palkata sellaisia henkilöitä, jotka osaavat toimia tunnetasojen kanssa? Tarvittava osaaminen löytyy sosiaalisista- ja empatian taidoista. Tunteita ylläpitävien suhteiden kehittämiseen tarvitaan välitöntä ymmärrystä, kehittymistä, monimuotoisuutta, kommunikaatiota, konfliktienhallintaa sekä yhteistyötä. (Kram & Cherniss 2001, 269-270.)

Sosiaaliset taidot perustuvat tiettyihin henkilökohtaisiin taitoihin. Siksi myös oletetaan, että yksilöt tarvitsevat emotionaalisen itsetietoisuuden, tarkan itsearvioinnin ja itseluottamuksen tasoja. Tärkeitä ovat myös itseohjaus, luotettavuus, sitoutuminen, aloitekyky ja optimismi. Optimaalinen taso riippuu osaamisesta ja työpaikasta sekä tilanteesta aiheutuvista vaatimuksista. Jotkut ihmiset, joilla on riittävä itsevarmuus ja aloite pyytää kollegoilta palautetta ja joilla on myös huomattava itsetietoisuus, hyötyvät todennäköisemmin palautteesta. Sen sijaan henkilö, jolla ei ole vastaavaa itsetietoisuutta, ei ole sitoutunut täsmälliseen itsearviointiin eikä ole optimaalisen suhteiden tukemisen mahdollisuuksia, on vähemmän todennäköistä etsiä ja hyötyä tällaisista mahdollisuuksista. (Kram & Cherniss 2001, 270.)

4.5 Tunnetilat ja tasot organisaatiossa

Kram ja Cherniss (2001, 281) mukaan haaste tutkijoille ja ammattilaisille on selvittää, miten yksilöt ja organisaatiot voivat luoda edellytyksiä positiivisen oppimisjakson luomiselle suhteiden kautta. On ilmeistä, että trendit edellyttävät organisaatioilta ja niiden jäseniltä

sopeutumista, joustavuutta ja kykyä oppia jatkuvasti kokemuksista, jotta ne pysyvät elinkelteisinä ja hyödyntävät mahdollisuuksia uusilla markkinoilla. Erilaiset suhteet tarjoavat ainutlaatuisia mahdollisuuksia kehittää henkilökohtaisia ja sosiaalisia kompetensseja. Esimerkiksi hierarkkisissa mentorointisuhteissa työntekijöillä on mahdollisuus edistää itsetuntemusta, itsesääntelyä ja sosiaalisia taitoja, joita vaaditaan navigoimaan organisaation maailmassa. Näissä samoissa suhteissa esimiehillä on mahdollisuus lisätä valmennusta, kuuntelua ja palautetaitoja sekä jakaa omia kokemuksiaan. (Kram & Cherniss 2001, 283.)

Ensisijaisesti työtapojen saavuttamiseen tähtäävät suhteet voivat myös edistää sosiaalista ja emotionaalista oppimista. Esimerkiksi erilaisissa henkilökohtaisissa ja yhteiskunnallisissa kompetensseissa voidaan kehittää suhdetoimintaa. On myös ehdotettu, että sosiaalisen ja emotionaalisen oppimisen mahdollisuudet riippuvat tunnetaidoista, jotka yksilöt tuovat suhteeseen. Ilman halukkuutta ja kykyä pohtia kokemuksia, aktiivisesti kuunnella ja osallistua säännölliseen itsearviointiin, on epätodennäköistä, että henkilökohtainen oppiminen tapahtuu. Heterogeenisilla suhteilla on mahdollisuuksia edistää henkilökohtaisia ja sosiaalisia kompetensseja, kun yksilöt oppivat rakentamaan suhteita muihin arvoihin, perspektiiveihin ja henkilökohtaisiin taustoihin. Itse asiassa mahdollisuudet kehittää itsetuntemusta, empatiaa toisten näkökulmiin, sosiaalisia kykyjä ratkaista konflikteja ja monimuotoisuuden hyödyntäminen ovat sidoksissa sukupuolten tasa-arvoa ja muita rajoja ylittäviin suhteisiin. (Kram & Cherniss 2001, 283.)

Erilaiset teoriat yhdistävät hypoteesin, jonka mukaan yksilöiden asema auktoriteettia kohtaan, halukkuus olla haavoittuvainen muiden läsnä ollessa ja heidän identiteettinsä työssä vaikuttavat siihen, missä määrin he sitoutuvat esimiesten ja muiden alaisten kanssa, jotka odottavat keskinäisyyttä, yhteistyötä ja henkilökohtaista oppimista. Kun esimerkiksi yksilö on kehityksen alkuvaiheessa, on todennäköistä, että hän tarkastelee auktoriteetteja kaukana olevina asiantuntijoina pikemminkin kuin yhteyshenkilöinä. Tämän näkökulman vuoksi hänen oppimistaan voidaan sillä hetkellä rajoittaa emotionaalisiin kompetensseihin, joita voidaan parantaa yksisuuntaisella oppimisella, kuten itsetuntemuksen avulla, jota kasvatetaan palautteen ja valmennuksen avulla. (Kram & Cherniss 2001, 283-284.)

Kram ja Cherniss (2001, 284) mukaan oletetaan myös, että tietyt relaatioprosessit edistävät suhteiden kehittymistä. Erityisesti suhteet auttavat lisäämään itsetuntemusta ja sosiaalisia taitoja, jos yksilöt säännöllisesti ottavat aikaa pohtiakseen omaa vuorovaikutusta ja luomaan siten uusia normeja sellaisten vaikeuksien käsittelemiseksi, joita tällainen heijastus paljastaa. On myös nähtävissä, että suhteet todennäköisemmin edistävät sosiaalista ja emotionaalista oppimista, kun tällaista toimintaa tuetaan resurssijärjestelmillä. Näihin järjestelmiin voi sisältyä suorituskyvyn hallintaprosesseja, jotka sisältävät nimenomaisesti

sosiaalisen ja emotionaalisen oppimisen sekä koulutuksen tukemiseksi. Lisäksi organisaation johto vaikuttaa siihen, missä määrin organisaation väliset suhteet edistävät sosiaalista ja emotionaalista oppimista. Tarkemmin sanottuna on rinnakkainen prosessi, jossa johtajien suhteet organisaation korkeimmalla tasolla muuttuvat alempien suhteiden malliksi. Jos organisaation johtajat arvostavat suhteellista oppimista ja osallistuvat siihen säännöllisesti, muut organisaatiossa todennäköisemmin tekevät niin. (Kram & Cherniss 2001, 284-285.)

Organisaatietietoisuus viittaa ryhmän kykyyn tuntea ja ymmärtää sosiaalista ja poliittista järjestelmää, johon se kuuluu. Druskat (2001) totesi, että erittäin tehokkailla tiimeillä oli parempi käsitys organisaation kulttuurista ja siitä, miten ja miksi johtohenkilöt tekivät tiettyjä päätöksiä. Tämä ymmärrys palveli tiimiä hyvin, kun he tarvitsivat ulkoisia resursseja. Esimerkiksi eräs tiimi oli pyytänyt uutta laitetta, jonka he kokivat välttämättömänä toimivuudelle. Kun hallinto keskeytti ostopäätöksen tekemisen, he korostivat pyyntöään ja esittivät, että heidän turvallisuutensa oli vaarassa. Tämä tiimi ymmärsi, että turvallisuus olisi ensiarvoisen tärkeää johtajien silmissä, ja ilmoittamalla omasta turvallisuuskysymyksestään julkisella paikalla he todennäköisemmin saivat heidän huomion – ja he saivat uuden laitteen. Tunneälykkäät tunnistavat myös organisaation muiden ryhmien odotukset ja tarpeet. (Druskat & Wolff 2001, 150.)

5 Tunnejohtaminen

Tunnejohtaminen on johtamismenetelmä, jolla tarkoitetaan työyhteisön tunnetiedon hyödyntämistä päivittäisessä työskentelyssä ja johtamisessa. Tunnetieto on kokemuksellista tietoa, joka sisältää tietoa esimerkiksi työyhteisön, työntekijöiden ja johtamisen tilasta. Kilpailu hyvistä työntekijöistä on jatkuvaa, ja yritykset yrittävät löytää aina keinoja houkutella osaajia omiin leireihinsä. Mutta mitä sitten, kun aineelliset bonukset ja palkkiot saavuttavat rajansa? Työympäristöllä ja työyhteisön ilmapiirillä on merkittävä vaikutus, miten houkuttelevana työnantaja nähdään. (Kaski & Kiander 2005, 8; 14.)

Studentworkin milleniaaneille, eli 1980-luvun jälkeen syntyneille, teettämän tutkimuksen mukaan 87 prosenttia vastaajista arvotti työn merkityksellisyyden korkeammalle, kuin palikan. Saman tutkimuksen mukaan työnhakijoille on lähes poikkeuksetta tärkeää, että työnhakijan ja työnantajan arvot kohtaavat. 90 prosenttia vastaajista koki sosiaalisen kanssakäymisen tärkeäksi tai todella tärkeäksi ja 76 prosenttia ilmaisi halunsa viettää myös vapaa-aikaa työtovereiden kanssa. (Studentwork 2018, 4; 13.) Työyhteisö ja sen sisäinen hierarkia ovat selkeässä murroksessa milleniaalien tullessa työelämään. Tämä tarkoittaa sitä, että myös johtamisen tulee uudistua ja palvella paremmin näiden sekä tulevien sukupolvien tarpeita.

Tunteiden johtaminen edellyttää esimieheltä monia taitoja, kuten tunteisiin liittyvän dynamiikan ja tunteita tuottavien tilanteiden ymmärtämistä, kykyä havainnoida, kuunnella ja vaikuttaa, tilannetietoa, taitoa havaita, tunnistaa ja käsitellä toisten sekä omia tunteitaan. Työyhteisön ilmapiiri tulee osata rakentaa avoimeksi ja turvalliseksi sekä ymmärtää ryhmäilmiöitä ja ottaa ne huomioon johtamisessa. Lisäksi oman esimiesroolin ja persoonan tasapainosta tulee huolehtia. Tunteiden johtaminen edellyttää esimieheltä myös toimivia työkaluja väliintulojen tekemiseen. (Kaski & Kiander 2005, 9.)

Kaiken työn lähtökohtana on perustehtävä, joka tarkoittaa työn tekemistä johon työntekijä on palkattu, sekä työn tulosta, joka työntekijän tulisi saada aikaan. Tähän tarvitaan työolojen järjestelyä, pelisääntöjä, selkeitä työrooleja ja -jakoa. Koska työtä ei yleensä tehdä yksin, syntyy työyhteisöön ihmissuhteita ja verkostoja. Tätä kautta työyhteisöön tulee myös tunteita, jotka syntyvät suhteessa perustehtävään, itseensä työntekijänä ja toisiin työntekijöihin. Jos työyhteisöä tukevat rakenteet ovat hatarat, tulee työyhteisön tunne-elämälle liikaa tilaa. Tällöin keskittyminen ja energia kohdistuvat työn sijaan tunteiden vellomiseen, eivätkä tunteet toimi enää voimavarana. Ryhmätunteen voi herättää työyhteisössä jatkuvasti käynnissä oleva ryhmäprosessi. Hyvä ryhmäprosessi tukee keskittymistä, työhön liit-

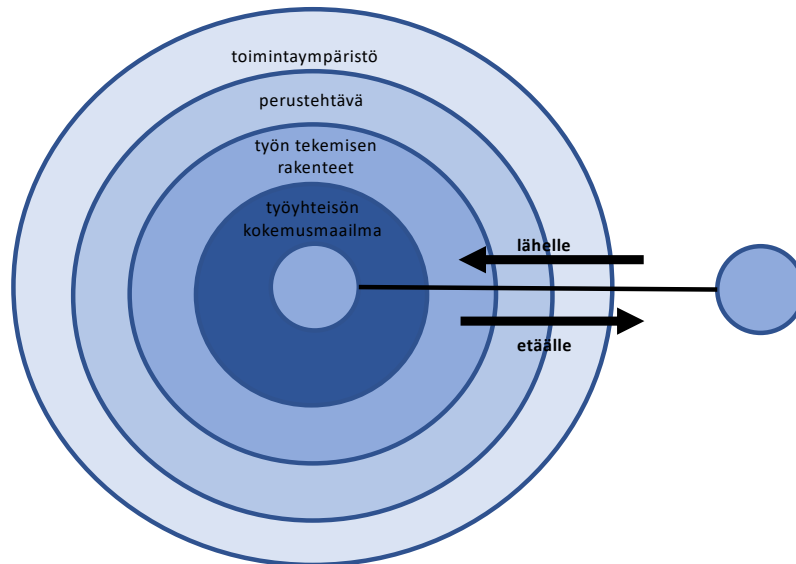
tyvien voimavarojen käyttöä, ja ryhmän tunteet kanavoituvat työn ja yhteistyön tekemiseen. (Kaski & Kiander 2005, 11; 14-15.) Työn perustehtävä on siis pohja, jolle rakennetaan työtehtävät, työympäristö ja työn tulos. Tähän vaikuttavat sekä työntekijä yksilönä että koko työyhteisö.

5.1 Tunne- ja tehtävätavoite

Työyhteisössä on kaksoistavoite. Työn tekemiseen liittyy tehtävätavoitteita sekä tunnetavoitteita, jotka ovat työn epävirallisia tavoitteita, kuten liittymisen, arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tarpeet. Tavoitteiden tulisi kulkea tasapainossa ja käsi kädessä, sillä jos esimiehen johtaminen keskittyy vain tehtävätavoitteisiin ja tunnepuoli jää varjoon, voi työyhteisössä näkyä sitoutumattomuutta, tehottomuutta ja luovuuden puutetta. Tunnetavoitteeseen keskittyessä perustehtävien hoitaminen kärsii ja tunteet ottavat vallan. (Kaski & Kiander 2005, 15-17.)

Ainoa keino esimiehelle tunnetavoitteen johtamiseksi on olla läsnä työyhteisön tunne- ja kokemusmaailmassa. Vaikka esimiehen tulee olla lähellä, ei se tarkoita esimiehen ja alaisten ystävyyttä, vaan tunnetason läheisyyttä. Sitä, että esimies aistii ja näkee mitä työyhteisössä tapahtuu. (Kaski & Kiander 2005, 15-17.) Tämä on hyvä muistaa, että läheisyydellä ei tarkoiteta ystävyyssuhdetta, vaan läsnäoloa tunnetasolla.

Puhutaan läheisyys-etäisyys-janasta (Kuvio 5), jolla liikkuminen tarkoittaa esimiehen reflektiivistä tutkivaa työtä. Kaiken lähtökohtana on esimiehen luottamus työyhteisöön, työntekijöiden voimavaroihin ja heidän kykyyn ratkaista ongelmatilanteita. Jos esimies on liian läheinen, vievät työyhteisön tunteet esimiehen mukanaan ja jämähdyttävät koko työyhteisön toiminnan. Esimiehen tulisi etäisyyttä ottamalla nähdä työyhteisön kaksoistavoitteen jännite. Näin voidaan löytää uusia käsitteitä ja oivalluksia, puuttua asioiden kulkuun ja työyhteisön tunnemaailma saa muotoa. Tätä kautta esimiehen on mahdollista johtaa sekä tunne- että tehtävätavoitetta. (Kaski & Kiander 2005, 18-19.)



Kuvio 5. Läheisyys-etäisyys-jana (Kaski & Kiander 2005, 20)

5.2 Työkulttuurin merkitys tunteisiin

Voisi kuvitella, että työkulttuuri määrittelee, saako tunteita kokea työyhteisössä. Näin se ei kuitenkaan ole, vaan työkulttuuri määrittelee, miten tunteita kohdataan, käsitellään, ilmaistaan ja sanotaan ääneen. Tunteita koetaan kulttuurista huolimatta, hyväksyttiin ne tai ei. Työyhteisön toimintakulttuuri näkyy ihmisten tavoissa puhua ja tehdä asioita. Työyhteisön arvot ilmenevät toimintatavoista ja ympäristöstä. Virallisen kulttuurin rinnalle rakentuva epävirallinen kulttuuri on merkityksellinen, sillä se luo turvallisuuden tunnetta. Se voi myös kääntyä tehokasta ja tuloksellista työkulttuuria vastaan, jos johtajuus on heikkoa. Tällöin työyhteisössä näkyvä toimimattomuus voidaan sysätä täysin joko toisen työntekijän tai esimiehen harteille. Tarvitaan avoin ja turvallinen työyhteisö, jotta tunnetiedon käyttöönottoa voidaan edistää ja tukea työn tekemistä. Hyvään tunnejohtajuuteen vaaditaan turvallinen työilmapiiri ja sen rakentaminen, jotka onnistuvat vain avoimuuden kautta. (Kaski & Kiander 2005, 20-24.) Tunteita ei voi laittaa pois päältä työhön tullessa, joten työkulttuuri ei voi myöskään määrittellä tunnetaanko niitä, vaan ainoastaan kuinka.

Esimiehen tunteet tarttuvat alaisiin, kuten innostus tai ärtymys. Työyhteisövalmentajana työskentelevän Eveliina Salosen (Malmberg, 2017) mukaan myönteiset tunteet saavat työntekijät kukoistamaan ja tunteet vaikuttavat siihen, mitä havaitaan, minkälaisia johtopäätöksiä tehdään ja mitä riskejä otetaan. Tunteet vaikuttavat myös sisäiseen vuorovaikutukseen työyhteisössä. Osaa tunteista voi ilmaista vapaammin kuin toisia, mutta pahimmillaan organisaatiokulttuuri voi jopa kieltää tunteiden osoittamisen. Jos onnistumiset ja epäonnistumiset kuitataan tilastopuheella, voi työyhteisöstä pitkällä tähtäimellä kadota haus-

kuus ja kepeys. Työstä katoaa mielekkyys, kun menestyksestä saa vain rahallisen palkkion, mutta mikään ei saa tuntua miltään. Tällöin oman edun tavoittelu on ainoa merkitsevä asia. (Salonen 2017, 168-169.)

Työyhteisöiltä vaaditaan nykyään entistä enemmän itseohjautuvuutta, luovuutta ja intuitiota käskyttämisen ja suorittamisen sijaan. Esimieheltä vaaditaan ennen kaikkea pelinlukutaitoa. Vain tiedostamalla tunteet voidaan kontrolloida niiden vaikutuksia. Salonen huomauttaa, että tunteet työssä ovat suoraan yhteydessä sairastavuuteen; kahdeksan ihmistä Suomessa jää päivittäin työkyvyttömyyseläkkeelle masennuksen takia. Salonen arvelee, että myönteisiä tunteita vahvistamalla siihen voitaisiin jonkin verran vaikuttaa, sillä masennus liittyy tunne-elämään. Hänen mukaansa myönteiset tunteet rentouttavat ja vapauttavat ajattelua. Puhumattakaan siitä, että kaikilla olisi töissä mukavampaa. (Malmberg, 2017.)

Työelämässä ihmisten tunteet korostuvat työn tekemisen motiiveissa. Työhön liittyy tunnelataus, joka määrää ihmisen halun sitoutua ja tehdä tulosta työyhteisössä. Esimiehen tehtävänä on motivoida ja ylläpitää tätä tunnelatausta, jotta työteho olisi parhaimmillaan. Sitoutuminen on työyhteisössä vaihtelevaa henkilöiden kesken, mikä on myös omiaan synnyttämään tunteita. Työn tekemisellä on vahva sosiaalinen funktio ja myös ihmisen halu kuulua työyhteisöön sisältää tunnelatauksen. Sitoutuminen työyhteisöön on tärkeää ja jokainen tekee sen omalla tavallaan - toiset sitoutuvat aina toisia tiiviimmin. Jos henkilö ei ole sitoutunut henkisesti työhönsä, voi tapahtua psykologinen irtisanoutuminen. Tällöin henkilöä ei enää kiinnosta työkokonaisuuden huolenpito ja joustavuus vähenee. Tunteet vaikuttavat vahvasti sitoutumiseen, joten tunnejohtamisen avulla voidaan sitoutumista käsitellä. Sitoutuminen on iso osa yrityksen menestystä ja psykologiset sopimukset osa sitoutumiseen ja sitoutumattomuuteen liittyvää prosessia. (Kaski & Kiander 2005, 25-26.)

Parhaimmillaan työ tuottaa iloa ja ihmisellä on mahdollisuus toteuttaa itseään. Innovatiivisuuden pohjana on tunteet ja avoimuus. Työyhteisö on innovatiivinen, kun se on avoin, avoimuus luo luottamusta ja luottamus mahdollistaa avoimuuden. Tähän päästäkseen vaaditaan sen mahdollistava ilmapiiri. Työyhteisö ei saa kuitenkaan liiaksi jäädä vellomaan tunteisiin, jotta työn tulos ei jää toissijaiseksi. Tunteiden huomiotta jättäminen ei ole ratkaisu, sillä niitä ei voi sulkea pois eivätkä ne katoa käskystä. Jos tunteet jätetään huomiotta, voivat ne patoutua ja jopa estää perustehtävän tekemisen. Kaikki tämä vaikuttaa sitoutumiseen, motivaatioon ja työyhteisön toimivuuteen. (Kaski & Kiander 2005, 25-27.)

Työkaverista ei aina välttämättä tarvitse pitää, mutta heidän kanssaan tulee tulla toimeen. Toisesta pitämisen ei siis tulisi olla edellytyksenä yhteistyölle tai työn sujumiselle. Asiallinen käytös ja vuorovaikutus edistävät yhteistyötä. Tällöin työkaveriin pääsee tutustumaan, ja sen myötä myös oppii heitä tuntemaan paremmin. Erilaiset keskustelut mahdollistavat tutustumisen ja työpaikkatapahtumat lisäävät Me-henkeä. Joskus työntekijöiden keskinäiset suhteet ovat avoimet, ja yksityiselämä saattaa sotkeentua työelämään. Henkilökohtaiset asiat jaetaan työyhteisön kesken, jolloin parhaassa tapauksessa työyhteisön tuki auttaa. Huonommassa tilanteessa yksityisasiat vievät työyhteisön kaiken ajan ja työn tekeminen kärsii. Esimiehen tulisi olla tietoinen sekä työyhteisön tunnetilasta että tunnistaa omat kiintymyksensä tunteet alaisiin. Esimies saattaa pitää toisesta enemmän kuin toisesta, mutta tämän ei tulisi vaikuttaa johtamispäätöksiin. Tunteisiinsa ei voi vaikuttaa, mutta tekoihin voi. Tunteiden tunnistamisen avulla voi tietoisesti vaikuttaa johtamiseen ja siihen, millaisia päätöksiä tekee. (Kaski & Kiander 2005, 41-43.)

Jos johtajat eivät havaitse tai reagoi työyhteisön tunteisiin, he joutuvat kohtaamaan lisääntyneitä ristiriitoja, harhaluuloa ja tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa. Jos negatiiviset tunteet saavat liikaa tilaa, fysiologinen alttius voi aiheuttaa työntekijöitä jäljittelemään ja peilaamaan negatiivisia ilmauksia ilman, että he tietävät tekevänsä niin. Negatiivisten tunteiden käsittelyn epäonnistuminen voi heikentää tuottavuutta ja yhteistyötä. Pahimmissa tapauksissa johtajat ovat kuvanneet negatiivisten tunteiden olevan kuin pilvi, joka voi levitä koko työpaikalla ja vaikeuttaa parhaiden työntekijöiden palkkaamista ja säilyttämistä. (Pearson 2017, 52.)

Tunnejohtamisen tärkeitä työkaluja on suhtautua negatiivisten tunteiden signaaleihin aikaisin. Katso varoitusmerkkejä koko työyhteisössä. Ovatko työntekijät saaneet vähemmän aikaa tai töitä? Onko sitoutuminen vähentynyt? Kuinka moni työntekijöistä ilmestyy harkinnanvaraisiin toimiin, kuten juhliin tai ei-pakollisiin kokouksiin? Pearsonin (2017) tekemässä tutkimuksessa ja käytännöissä nämä käyttäytymiset ovat ilmaisseet taustalla olevia negatiivisia tunteita. Hän kehottaakin tarkastelemaan eri tietoja ja suuntia, jotka voisivat olla merkkejä tyytymättömyydestä, kuten myöhästymiset ja poissaolot. (Pearson 2017, 52.)

5.3 Työnilo

Työnilo on yksi työhyvinvoinnin osatekijä, joka liitetään sisäiseen motivaatioon, työnimuun ja flow-kokemukseen. Se edistää työkykyä ja pidentää työuria, synnyttää innostusta, lisää sisäistä motivaatiota ja on työn tekemisen energialähde. Se luo merkitystä ja syvyyttä työ-

hön sekä antaa voimaa. Työniloa kokeva henkilö on tuottava, luova, joustava ja oma-aloitteinen. Työnilo sitouttaa työntekijöitä niin työhön, työyhteisöön kuin työnantajaankin. Se tarttuu helposti ympäristöön, ja sillä on tärkeä sosiaalinen merkitys. Jaetun ilon kokemus ohjaa sosiaaliseen kanssakäymiseen, mikä puolestaan vahvistaa, suojelee uupumukselta ja auttaa kuormittavissa tilanteissa. Työyhteisö kannattelee jäseniään sosiaalisesti, jolloin luottamus ja turvallisuuden tunne lisääntyvät. Työyhteisöissä, joissa ei iloa tunneta, sosiaalinen kanssakäyminen voi tuntua raskaalta ja ihmiset vetäytyvät mieluummin omiin oloihin. (Salonen 2017, 179-180.) Työnilo on liitoksissa tunnejohtamiseen työhyvinvoinnin ja sisäisen motivaation kannalta.

Iloisuutta ja innostuneisuutta harvemmin liitetään johtajuuteen ja asiantuntijuuteen, vaan niitä pidetään naiiveina ja kepeinä piirteinä. Työelämän vakuuttavuus pohjautuukin enemmän vakavuudesta, kriittisyydestä ja jopa kyynisyydestä. Heillä on kuitenkin merkittävä rooli työn ilon ja innostuksen mahdollistajina, sillä he toimivat esimerkkeinä. Kun esimies ilmaisee itse iloa ja innostusta, antaa se työntekijöillekin luvan tehdä niin. Näin työntekijöitä voidaan kannustaa ilon ilmaisemiseen, osoittaa hyväksyntää ja liittyä itse näihin tunteisiin. Iloista ja innostunutta ilmapiiriä ei käskemällä saa, vaan arvostava ja kannustava johtaminen sekä työyhteisön tuki, vaikutusmahdollisuudet työssä, työtehtävien sopiva haastavuus ja riittävä palautuminen luovat otolliset olosuhteet työn ilon kokemiseksi. (Salonen 2017, 181; 185.)

Ilo synnyttää iloa, joten jokainen työyhteisön jäsen vastaa omalta osaltaan työilmapiirin luomisesta. Myönteinen asenne ja myönteisyys luovat pohjan ilolle, joten jokaisen tulisikin miettiä ilon ja innostumisen aiheita työssään. Etenkin, jos työssä jokin tuntuu tympivän. Omaan työiloon voi lisätä tunnistamalla itselle tärkeät ja merkitykselliset asiat ja toimimalla niiden hyväksi. Sen sijaan, että velloo negatiivisuudessa, tulisi painopiste vaihtaa asioihin, jotka kokee tärkeäksi. Joissain työyhteisöissä ylikriittisyys ja sarkasmi ovat niin vahvasti läsnä, että myönteisyydelle ei ole tilaa ollenkaan. Se koetaan jopa halveksittavana, jolloin tilanne on vaikea murtaa myönteisyydellä. Etenkin tällöin tulisi omat asenteet ja käyttäytymismallit tarkistaa, ettei ole jumiutunut kielteisiin tunteisiin. (Salonen 2017, 187.)

Jotta myönteisyys ja työn ilo saadaan työyhteisössä kukoistamaan, tulee ensin organisatiota rasittavat vaikeat asiat ja tunteet tunnistaa, käydä läpi ja hyväksyä. Vaikeita tunteita aiheuttavat asiat tulisi pyrkiä muuttamaan neutraaleiksi tai jopa myönteisiksi tunteiksi. Organisaatio saadaan pysymään jatkuvassa liikkeessä, kun johtajat ovat tietoisia, mikä herättää heidän työntekijöidensä kiinnostuksen. Hyödyntämällä ihmisten kiinnostuksen koh-

teita tuotetaan innostusta ja iloa. Kun työntekijöille mahdollistetaan luontaisen uteliaisuuden toteuttaminen, uuden etsiminen ja vastausten löytäminen, mahdollistetaan samalla uuden luominen sekä uusia näkökulmia ja – ratkaisuja. (Salonen 2017, 186.)

6 Käytännön työkaluja ja menetelmiä esimiehille

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli koota ja jakaa käytännön työkaluja ja menetelmiä tunnejohtamiseen, kohteena esimiehet. Tehtävänä oli helpottaa esimiesten työtä tunnejohtamisessa. Kappale kolme käsitteli työelämän tunteita, joista tuloksena koostin helposti luettavan taulukon (Taulukko 1), johon olen koonnut eri asiantuntijoiden vinkkejä ja harjoituksia kirjallisuuden lähteistä, joita esimiehet voivat päivittäisessä työssään hyödyntää ja näin edistää tunnejohtamista työyhteisössään.

6.1 Tunnetaitojen parantaminen

Useimmat työelämän tunteet otetaan huomioon Eveliina Salosen ja Jarkko Rantasen vinkeissä, kuinka tunnejohtamista voi edistää. Eveliina Salonen listaa Helsingin Sanomien artikkelissa (Malmberg, 2017) viisi vinkkiä tunnejohtamiseen esimiehille. Hän muistuttaa, että esimiehen tulisi ruokkia työntekijöiden myönteisiä tunteita.

Ensimmäiseksi esimiehen tulisi tunnistaa omat tunteensa ja hallita tunnereaktion. Kun tunteensa tunnistaa, niitä on helpompi hallita ja ymmärtää. Tilanteessa tulisi miettiä, mikä sai raivostumaan. (Malmberg, 2017.) Tunteiden tunnistamisen apuna voi myös käyttää aiemmin mainittua harjoitusta, jossa mietitään uskomusta tunteen takana.

Toisena Salonen kehottaa olemaan läsnä ja varaamaan aikaa työntekijöille. Tämä tarkoittaa selvittämistä, mitä työntekijät esimerkiksi ajattelevat ja mikä heitä motivoi – toista voi motivoida vapaus, toinen voi tarvita selkeitä ohjeita. Kolmantena ohjeena on myönteinen palaute ja sen antaminen. Työntekijän tulee tuntea, että esimies on hänen puolellaan. Neljäs ohje on avoimuus kritiikin vastaanottamiselle; sen avulla työntekijät tuntevat, että asioihin voi vaikuttaa. Viidentenä on ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon. Kuten kritiikin vastaanottamisessa, työntekijöillä tulee olla tunne, että asioihin voi vaikuttaa ja että heihin luotetaan. (Malmberg, 2017.) Ota koko tiimi mukaan suunnitteluun ja tekemään, niin edistät luottamusta sekä itseesi että työyhteisöön.

Helsingin Sanomien artikkelissa (Salmi, 2018) psykologi Jarkko Rantanen kertoo, että kuka tahansa voi parantaa tunnetaitojaan. Tämä onnistuu esimerkiksi seuraavien seitsemän harjoituksen avulla, joita kannattaa toistaa päivittäin, kunnes niistä tulee tapa. Rantasen mukaan jotkut pelkäävät liiallisen positiivisen palautteen antamisen johtavan siihen, että se menettää merkityksensä. Jos arvostaa toisen tekemisiä, tulisi miettiä, tietääkö hänen sen. Ihmisellä kun on luonnostaan arvotuksen tarve ja vajaus. (Salmi, 2018.)

Ensimmäinen harjoitus on syväkiitos, joka on tavanomaista kiitosta perusteellisempi. Syväkiitokseen kuuluu kolme vaihetta, joista ensimmäisessä kuvailet ensin kollegallesi, mitä hyvää olet huomannut hänen tekevänsä. Kuvaile seuraavaksi, mitä hyötyä tästä on seurannut, ja esitä lopuksi vielä vilpitön kiitos. (Salmi, 2018.)

Toinen harjoitus on itsensä paljastus. Rantasen mukaan sitoutuneimpia työntekijöitä ovat yleensä ne, joilla on työpaikalla ystäviä. Työkavereille kannattaa välillä kertoa itsestään myös henkilökohtaisia asioita, sillä se luo turvallisuuden tunnetta ja saa työn tuntumaan entistä merkityksellisemmältä. Työpaikalla viihtymistä lisää, kun tietää työkavereista muutakin kuin työhön liittyviä asioita. Omista tunteista puhuminen on rakentava tapa antaa palautetta. (Salmi, 2018.) Esimerkiksi Minä-kielen avulla voidaan ilmaista selkeästi, mitä minä tunnen ja miten ikävältä jokin itsestä tuntuu (Kaski & Kiander 20015, 57).

Kolmantena harjoituksena on uteliaisuuden herättäminen. Aivan kuten elokuva tempaa mukaansa, haluat uteliaisuudesta tietää loppuratkaisun. Jotta viestin voi saada läpi työpaikalla tulisi eläytyä aivan aluksi yleisön osaan. Mikä yleisöä voisi kiinnostaa tai mitä he haluaisivat kuulla? Useimmiten huomio herää jo siinä vaiheessa, kun ilmoitetaan, että on tärkeää asiaa. Tärkeintä on herättää yleisön huomio. (Salmi, 2018.)

Neljäs harjoitus on Sadan prosentin läsnäolo. Läsnäolo on yksinkertaisimmillaan kuuntelemista, mutta opettele lisäksi keskittymään sataprosenttisesti siihen, mitä kollegallasi todella on sanottavaa, havaitsemaan hänen positiiviset tunteet ja kokemukset sekä opettele ruokkimaan niitä. Tarkkaile tunnetiloja ja eläydy niihin, sillä ihminen aistii, kun häntä kuunnellaan. Rantasen mukaan myötätunnon lisäksi myötäinto, eli positiivissa tunteissa mukana eläminen on tärkeää. (Salmi, 2018.)

Viides harjoitus on nimeltään Miinanraivaus, jossa tunteet otetaan puheeksi jo ennen varsinaisen asian käsittelyä. Negatiivisten tunteiden käsittely voidaan näin aloittaa jo ennen, kuin ne pääsevät vallalle. Jos työkavereille joutuu kertomaan jotain ikävää, voi lyhyelläkin kuittauksella aikaansaada sen, että he ehtivät hieman varautua henkisesti tilanteeseen ennakkoon. Työ on usealle tärkeää, ja on normaalia kokea sen parissa suuria tunteita. Siksi aivan aluksi voikin ilmaista ymmärtävänsä, että tilanne saattaa aiheuttaa hankalia tunteita. (Salmi, 2018.) Näin luodaan avointa ja luottavaista työympäristöä, jossa myös negatiivisista tunteista voidaan puhua ja käsitellä niitä.

Kuudes harjoitus on Syväkiitoksen käänteinen versio, Syväpahoittelu. Joskus tahtomattaan satuttaa tai suututtaa työyhteisön jäseniä, jolloin tapahtunutta on rehellisesti pyydet-

tävä anteeksi. Syväpahoittelussa kuvaile ensin, miten olet huomannut toimintasi vaikuttavan työkavereihisi. Kerro sitten, miltä tilanne omasta mielestäsi tuntuu ja miten pahoillasi olet. Lopuksi pyydä anteeksi. Anteeksipyyntö helpottaa kaikkien oloa eikä toisinaan tilanteesta päästä eteenpäin, ellei toinen osapuoli pyydä anteeksi, vaikka tilanne oltaisiinkin jo valmiita unohtamaan. (Salmi, 2018.)

Seitsemäntenä harjoituksena on pelkojen käsittely. Työhön liittyvät pelot voivat usein olla epämääräisiä, joten mitä paremmin pelkonsa tunnistaa, sitä helpompi niiden kanssa on elää. Pelon voi purkaa osiin, aivan kuten tunteiden takana olevat uskomukset. Ahdistuksessaan kannattaa miettiä vaihe vaiheelta, mistä tunne johtuu ja mikä tilanteessa huolettaa. Mikä olisi pahin mahdollinen tilanne? Ajatuskulku saattaa olla esimerkiksi: en pärjää työssäni, jään siitä kiinni, joudun häpeämään ja päädyn työttömäksi. Kun pelko puretaan konkreettiseksi, ihminen yleensä tajuaa, ettei se ehkä olekaan niin todellinen. (Salmi 2018.)

Pelon tunteen voi myös purkaa ajattelemalla uskomuksen muuttamista taustalla. Jos uskoo, että päätyy työttömäksi, kun ei pärjää työssään, voi käydä Mandy Evansin The Option Method:n avulla vaihtoehtoja läpi ja purkaa tunnetilansa ja sen takana olevan uskomuksen (Särki, 2012). Rantanen kuitenkin muistuttaa, että pahimmastakin tilanteesta voi selviytyä monella tavalla ja ihmisten kyky selviytyä on yleensä suurempi kuin mihin he itse uskovat (Salmi, 2018).

6.2 Omien tunteiden ja toisen henkilön tunnetilojen kohtaaminen

Vaikeammin käsiteltävät tunteet, kuten epävarmuus, häpeä ja kateus vaativat hieman eri lähestymistapaa. Pearson listaa muutamia kannustimia tunteiden välttelyn sijaan. Etenkin itsetuntemus on ratkaisevassa asemassa, sillä yksinkertaisin neuvoista on katsoa peiliin. Usein huolenaiheet estävät kykyjäsi ja värittävät tuntemiasi tunnetiloja, joten omat tunteet tulisi tunnistaa ja heijastaa omaa käytöstään niihin. Tilanteen eskaloituessa ota askel taakse, anna rakentaville tunteille ja ajatuksille tilaa, älä anna tunnekuohun vallata mieltäsi. Pysy rauhallisena, hengitä syvään. Näytä muille esimerkkiä, kuinka käyttäytyä, kun tilanteet eskaloituvat ikävällä tavalla tai negatiiviset tunteet heräävät. Kysy kollegalta heidän huomioitaan omasta käytöksestäsi, ja mihin tulisi kiinnittää huomiota. Tarkastele toisten kehonkieltä, asentoa ja ilmeitä. Sitä kautta pystyy jo varhaisessa vaiheessa aistia, kun negatiiviset ajatukset heräävät ja jopa ehkäistä niiden syntyminen. (Pearson 2017, 51.)

Sen sijaan, että vastavuoroisesti lähtee mukaan negatiivisuuteen, tulisi miettiä omia fysiologisia piirteitä, jotka vetävät mukaan draamaan. Kun negatiiviset tunteet nostavat pää-

tään, älä antaudu tunteiden vietäväksi. Ajattele laajemmin ja yritä levittää malttia näyttämällä itse mallia. Hetken viivyyttely voi auttaa ajattelemaan selkeämmin, kuin hetken mieli-johteesta reagointi. Ota tavaksi levittää vähemmän negatiivisia viestejä, mitä itse vastaanotat, tilanteista huolimatta. Vaikka ongelmien sivuuttaminen tai negatiivisten tunteiden tukahduttaminen työyhteisössä on helpompaa kuin niiden käsittely, se saattaa maksaa yritykselle miljoonia tuottavuuden menetyksenä ja tehokkuuden heikentymisenä. Pearsonin (2017, 51) mukaan negatiivisia tunteita tulisi ennakkoon tarkastella. Kaikista selvin merkki on, jos esimerkiksi työn tuottavuus on laskenut. (Pearson 2017, 51-52.) Vaikka yleisesti ajatellaan, ettei tunteita voi mitata, on Pearsonin mukaan hyvä tapa mitata asenteita ja tunteita työtä kohtaan työntekijöiden halukkuus osallistua vapaaehtoisin tilaisuuksiin, kuten työpaikan juhliin. Yksinkertaisten kysymysten, kuten Mitä kuuluu - avulla voidaan yrittää selvittää, onko heidän käytöksensä normaalia vai onko jokin huonosti, vaikei vastaus aina suora olisikaan. Sitä kautta kuitenkin voi saada tiedon, onko työntekijä esimerkiksi lannistunut tai pettynyt johonkin asiaan. (Pearson 2017, 51-52.)

Tärkein Pearsonin (2017, 51) antama ohje oli kuunnella, ja kuunnella täysin. Ja tällä tarkoitetaan todella kuuntelemista, mikä voi kuulostaa yksinkertaisemmalta, mitä se oikeasti on. Jos mielessäsi mietit jo valmiiksi kritiikkiä tai kuinka käyttää oma puheenvuorosi, et kuuntele täysin. Et kuuntele varsinkaan, jos samanaikaisesti selaat puhelinta tai käytät tietokonetta. Myöskään ratkaisuihin suin päin säntääminen ei edesauta kuuntelemista. Lopeta siis tällainen käytös ajoissa, ja osoita omalla käytökselläsi, että kuuntelet ja välität. Näin vastaanotat viestit aiemmin ja voit tulkita niiden merkitystä terävämmin. (Pearson 2017, 51.)

Keskustele ja selvitä, mitä työntekijät tarvitsevat ja mitä voit tarjota. Ilmaise rehellisesti, optimistisesti ja luottamuksellisesti, että he voivat hallita haasteita. Etsi tapoja tarjota lisää tukea ja resursseja auttaa heitä. Etsi haavoittuneita työntekijöitä. Kun käyttäytyminen tuntuu emotionaalisesti raskaalta tai tunteet ovat pinnassa, voi olla haastavaa ymmärtää, mitä tapahtuu. Aloita keräämällä tietoa, kysymällä esimerkiksi neutraaleja kysymyksiä keskustelun läpiviemiseksi, kuten "Kuinka voit tänään?". Yritä ottaa huomioon hienovaraiset indikaattorit, kuten äänenvoimakkuus ja puheen nopeus. Harkitse, ovatko työntekijän käyttäytyminen ja ilmaisut epätavallisia tai synkronoituja keskustelun rytmin kanssa. Kuuntele peiteltyjä viittauksia negatiivisiin tunteisiin. Työntekijät eivät yleensä sano, että he ovat surkeita, mutta saattavat kertoa, että heitä pidetään lannistuneina tai pettyneinä. (Pearson 2017, 53.)

Vastusta tarvetta korjata toisten ongelmat heille. Ole nopea kuuntelemaan ja tarjoamaan tukea, mutta hidas neuvomaan. Kysy kysymyksiä, jotka auttavat työntekijöitä määrittämään, mikä olisi paras lähestymistapa. Auta työntekijöitä kartoittamaan tietyt henkilöt, jotka pystyvät tarjoamaan tarvitsemansa tuen. Kun negatiiviset tunteet juurtuvat työntekijöiden ristiriitoihin, pyri saamaan vastustajat tekemään yhteistyötä ja ratkaisemaan erimielisyydet. Kehota heitä valmistautumaan keskusteluun yhdessä. Sovittelun edistämiseksi auta heitä ymmärtämään esimerkiksi henkilökohtaisia kustannuksia ja suurempia panoksia, jos he eivät voi siirtyä erojensa ohi. Joskus yksilöt eivät voi päästä eroon negatiivisista tunteistaan. Jos ongelmalliset työntekijät eivät halua harkita vaihtoehtoisia näkökulmia tai lähestymistapoja, hyväksy ne toistaiseksi. Sen sijaan, että painostat, ota askel taaksepäin, tarkkaile ja pysy käytettävissä tarpeen mukaan. (Pearson 2017, 53.) Tässä tavassa etenkin coaching tulee vahvasti esille, joten Pearsonin oppeja ja coachingia voisi helposti yhdistää toimivaksi kokonaisuudeksi.

6.3 Läsnaolo, avoimuus ja luottamus

Kaski & Kiander (2005, 17) antavat monia hyviä menetelmiä esimiehille tunnejohtamiseen. Samoin kuin Salosen tapauksessa, myös Kaski & Kianderin ohjeet ottavat erinomaisesti huomioon lähes kaikki työelämän tunteet. Etenkin läsnäolon merkitystä korostetaan, sillä esimiehellä tulee olla kosketusta juuri niihin kokemuksiin, joissa työyhteisökin elää. Esimiehen tulisi siis kyetä olemaan läsnä työyhteisön tunne- ja kokemusmaailmassa, mikä tarkoittaa, että aistii ja näkee missä työyhteisössä mennään. Tunnetason läheisyys ei siis tarkoita suoranaista esimiehen ja alaisen ystävyyttä. (Kaski & Kiander 2005, 17.)

Avoimuus ja luottamus on tunteita, joita monet tunnejohtamista tutkineet pitävät tärkeänä, aivan kuten Kaski & Kiander. Avoimessa ja turvallisessa työyhteisössä tunteille tulee tilaa, ne saavat olla olemassa, ne otetaan huomioon eivätkä häiritse työn tekoa. Tällä tavoin tunteiden kohtaaminen, ilmaisu ja käsittely vapauttaa energiaa perustehtävälle. Lisäksi tunteiden dynamiikan tuntemus on ensiarvoista. Kun esimies havaitsee tunteet, tunnistaa ja nimeää ne, voi tämä auttaa häntä ymmärtämään ja hyväksymään sekä omat, että alaisensa tunteet. Vasta ymmärrettyään tunteet ne voidaan hyväksyä osaksi omaa ja toisen kokemusmaailmaa ja siirtää nämä osaksi omaa käyttöpääomaansa. Tämä käyttöpääoma mahdollistaa laadullisesti hyvän yhteistyön. (Kaski & Kiander 2005, 24; 46-47.)

Vaikka vaikeat asiat ovat aina vaikeita, eivätkä ne siitä muuksi muutu, tunnejohtamisen avulla ne eivät jää rasittamaan työyhteisön yhteistyötä. Esimiehen kannattaa myös tarvittaessa antaa aikaa sekä itselleen, että alaisilleen. Negatiivisten asioiden tai pettymyksen jälkeen ei voi odottaa, että työntekijä on välittömästi iloinen tai innostunut työssään. Jos

tilanne jatkuu tai toistuu, voidaan asiaan palata esimiehen tiimoilta ja selvittää, jäikö ehkä jokin vielä työntekijää vaivaamaan. Tässä, kuten monessa muussakin tilanteessa voi auttaa Minä-kieli. Minä-kielen avulla voidaan tunteita ilmaista suoraan ja avoimesti. (Kaski & Kiander 2005, 47-48; 57.)

Minä-kieli rohkaisee muita minä-kieliseen keskusteluun, jossa viestintä on avointa, mitä itse ajattelee, tuntee ja aikoo. Tällä tavoin väärinkäsitykset vähenevät ja avoimempi kulttuuri rakentuu, kun tunteet ja asiat sanotaan ääneen. Esimiehen tehtävänä onkin juuri kannustaa tunteiden ilmaisuun ja rakentaa työntekijöiden kanssa sen mahdollistava toimintakulttuuri. Vastuunotto omista kokemuksista edesauttaa avointa ja perustehtävälähtöistä toimintaa työyhteisössä ja ääneen sanotut negatiiviset tunteet voidaan käsitellä ja selvittää. Voidaan myös puhua proaktiivisesta tunteiden ilmaisemisesta, jossa otetaan vastuu omista tunteista ja pyritään vaikuttamaan niihin. Ennen kaikkea omat tunteet tulee hyväksyä, jotta niitä voi muuttaa ja säädellä. (Kaski & Kiander 2005, 57; 59.)

6.4 Synkronia eli samanaikaisuus

Tunneälyn ja tunnetaitojen suurin tutkija Daniel Goleman on kirjoittanut useita opuksia aiheesta. Goleman kirjassaan Sosiaalinen äly (2007, 290) tiivistää kuitenkin hyvin tunnejohdamisen idean. Johtajan ei välttämättä tarvitse olla työntekijän kanssa samaa mieltä tai yhtyä hänen mielipiteeseen, mutta jo se, että ottaa hänen näkökulmansa huomioon, usein riittää. Anteeksipyyntö tai asian korjaamiseen pyrkiminen muulla tavoin edesauttavat negatiivisten tunteiden vaikutuksia ja haittavaikutukset lieventyvät. (Goleman 2007, 290.)

Synkronia korostuu etenkin loukkaantumisen, surun ja tyytyväisyyden tunteissa. Näissä tunteissa on tärkeä olla ajan ja tilanteen tasalla, jotta tilannetta voisi lukea oikein. Sosiaalisesti älykäs johtaja on täysin läsnä ja pyrkii synkroniaan. Vain kokonaisvaltaisesti tilanteessa mukana oleminen voi vapauttaa sosiaalisen älykkyyden koko loistoonsa. Sosiaalinen älykkyys on ihmisten tunteiden ja tunteiden aiheuttajien aistimista jopa niin, että kykenee henkilön kohdatessaan muuttamaan tunnetilan myönteiseksi. Ainoa vinkki tähän on, että mitä ikinä teemmekin, on menestyksen ainoa mittari mihin kohtaan he päätyvät ylösalaisin käännetyn U-kirjaimen kaarella. Jokaisen johtajan tulisi muistaa, että tunteet tarttuvat. He voivat siis joko pahentaa tai parantaa tilannetta. (Goleman 2007, 290-291.)

6.5 Tulokset ja jatkotutkimusaihe

Taulukko 1 on esitetty tulokset, johon on koottu työelämän tunteet. Ensimmäisessä sarakkeessa on tunne, jota tarkastellaan. Toisessa sarakkeessa on menetelmä, jonka avulla tulisi tunnetta käsitellä. Kolmannessa sarakkeessa on saavutettava tulos, johon pyritään.

Neljäs sarake kertoo, mitkä tämän kappaleen luvuista tulisi huomioida erityisesti, jos kyseistä tunnetilaa haluaa työyhteisössä kehittää. Nostin alkuun vahvat tunteet, kuten luottamuksen, pelon ja vihan.

Taulukko 1. Työelämän tunteet: käsittely- ja menetelmätapoja (Kaski & Kiander 2005; Salonen 2017; Pearson 2017)

Tunne	Menetelmä	Saavutettava tulos	Huomioi kappale
Luottamus	Vastavuoroisuus, kannustaminen, erilaisuuden hyväksyminen	Innovatiivisuus, kyky uusiutua, avaramielisyys, työhyvinvointi, avoimuus, läpinäkyvyys	6.1, 6.2, 6.3
Pelko	Tunteen salliminen, hyväksyvä ilmapiiri, tilanteen hallinta, keskustelu, kuuntelu	Luottamus ja turvallinen ilmapiiri vahvistuu, keskittyminen helpottuu, ajattelu laajentuu, vapauttaa energiaa	6.1, 6.3
Viha	Vapaa ja kypsä käyttö, mielipiteiden ilmaisu, rakentava ja suora ilmaisu, tunteen tunnistaminen ja hyväksyminen, puolueettomuus	Pettymyksen ja menetyksen tunteiden käsittely, lisää innovatiivisuutta sekä päätösten ja suunnitelmien toimeenpanoa, riskienhallinta, parantaa työhyvinvointia ja keskinäistä luottamusta	6.1
Pettymys	Läpikäy ja työstä tunteita, kerro odotukset ääneen	Kertoo työntekijän ja työyhteisön sitoutuneisuudesta, antaa mahdollisuuden luovuuteen ja uuden luomiseen	6.1, 6.3
Syällisyys	Omien virheiden myöntäminen, anteeksi pyytäminen	Vastuu omasta toiminnasta, vastuuntunto, välittäminen	6.3, 6.4
Epävarmuus	Tunnista, kestä ja hallitse, hyväksy, salli ja opettele sietämään, odota, luottamus, ennako	Liiallisen kontrollin, sääntelyn ja ohjauksen välttäminen, toisten tukeminen ja ratkaisujen löytäminen yhdessä	6.1, 6.2, 6.4
Häpeä	Varmistetaan, ettei häpeän kokemusta lisätä, erilaisuuden arvostaminen, jokaisen hyväksyminen omalla itsenään, turvallinen ja rento ympäristö, kohtaa muut aidon lämpimästi, läsnäolo, myötätunto, kannustaminen, tukeminen, uskon valaminen, sallittua olla nolo ja sanoa häpeän tunne ääneen	Armollisuuden, luovuuden ja innovatiivisuuden lähde, oppiminen ja luovuus	6.2, 6.3
Loukkaantuminen	Avoimuus, ääneen sanominen, anteeksi-pyyntö	Avoin ilmapiiri, tunne tulee oikeutetuksi, ennaltaehkäisy	6.3, 6.4
Kateus	Avoimuuden kulttuuri, onnistumisista yhdessä iloitseminen, oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys, jakamisen vaaliminen, lahjojen ja kykyjen huomiointi, erilaisuuden arvostaminen, arvostuksen jakaminen tasapuolisesti, jokaisen hyväksyminen omalla itsenään, myötätunto, armollisuus	Turvallisuus, luottamus, vapauttaa iloittamaan toisen puolesta ja arvostamaan toisen antamaa panosta	6.2, 6.3
Suru	Käsittely, ritualisointi, aika, tila, jakaminen, keskustelu, ilo ja huumori, läsnä oleminen, kommunikaatio, yhteyden tunne, kuunteleminen, älä neuvo tai vertaile	Uuden luominen, rohkeus, sisu, muiden innostaminen ja osallistaminen, ammatillinen kasvu, organisatoriset vaikutukset, auttaa vahvuuden ja menestyksen löytämisessä	6.1, 6.3, 6.4
Tyytyväisyys	Kuunteleminen	Onnistumisen kokemukset, ristiriitatilanteiden selvittäminen ja positiivinen palaute	6.1, 6.3, 6.4

Jatkotutkimuksena voisi toteuttaa henkilöstökyselyn erikokoisiin organisaatioihin. Tutkimuksessa selvitettäisiin työntekijöiden suhtautuminen esimerkiksi ensimmäiseen työpäivään, tärkeään neuvotteluun, myyntitilanteeseen, asiakkaan kohtaamiseen, jopa tavanomaisiin arkirutiineihin. Näistä selvitettäisiin kyselytutkimuksella henkilön tunteet (-tila) ennen, aikana ja jälkeen tilanteen. Tunnejohtamisen seuranta olisi mahdollista toteuttaa esimerkiksi viikoittaisella, niin sanotulla pulssikyselyllä, jossa työntekijältä pyydetään määräväläin arviota tunnetilastaan. Pulssikysely on tavallisesti suuremman tutkimuksen rinnalla toteutettava kevyt kysely, joka ei toistuvasta luonteestaan huolimatta kuormita vastaajaa (Balentor 2018).

Ensitestaukseen otettaisiin viisi erikokoista yritystä tai organisaatiota, mahdollisessa seuraavassa vaiheessa laajempi tutkimus 10-20 organisaatiolla. Jatkotutkimusten tarkoituksena on luoda kaupallinen kurssi, aiheena Tunteiden käyttö johtamisen resurssina. Kursin kohderyhmänä olisi johtajat ja esimiehet eri tasoilla.

7 Pohdintaa tunteista ja tunnejohtamisesta

Yritys hyötyy hyvinvoivasta henkilöstöstä, sillä emotionaalisesti älykäs ihminen on optimistinen, joustava, ongelmanratkaisukykyinen ja selviytyy paremmin stressistä ja tunnetasolla sitoutuneet työntekijät ovat tutkitusti tehokkaampia työssään verrattuna niihin, jotka tunnetasolla eivät tunnu kuuluvansa työyhteisöön. (Isokorpi & Viitanen 2001, 44.) Siksi on tärkeää, että yrityksen tietopääomassa otetaan huomioon myös sosiaalis-psykologinen ulottuvuus. Ihanteellisessa tilanteessa organisationaalisesti yrityksen tulisi tukea prosessien, kulttuurin, arvojen ja toimintamallien kautta tunnejohtamista. Inhimillisen ulottuvuuden kautta voitaisiin jakaa ja jalostaa työkokemuksia, ideoita, haasteita ja osaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Näin vaikutukset ulottuisivat myös ulkoisesti, avainasiakkaisiin ja verkostoihin. Tällä tavoin vahvistettaisiin avoimuutta ja keskinäistä luottamusta.

Luottamus on nostettu kaikissa tunnejohtamisen artikkeleissa ja julkaisuissa hyvin keskeiseksi tekijäksi. Miksei se tunnu kuitenkaan olevan työelämässä niin ilmiselvää, kuin luulisi? Ilman luottamusta on turvaton olo, arkailee, eikä tuo itseään julki. Luottamusta saa kuitenkin nostettua pienillä teoilla, joista osa on poimittu taulukkoon. Itselleni luottamus esimieheen on sitä, että tämä kuuntelee. Luottamus työyhteisöön on sitä, että saa olla oma itsensä ja apua saa, kun pyydetään. Ilman luottamusta näitä on vaikea toteuttaa.

Suurimpana yllätyksenä tuli ilmi, että esimerkiksi vihan ja surun tunteet nostetaan monissa julkaisuissa tärkeäksi työelämän tunteeksi. Etenkin ne ovat tunteita, joita harvemmin työpaikalla haluaa kohdata, eikä niihin osata ehkä suhtautua oikein. Useammin vihan tunteet ryöppyävät aggressiivisena kuin hillittynä käytöksenä. Siksi vihan tunteiden tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta vihan ja surunkin tunteita voidaan hyödyntää työyhteisössä.

Kaikkia näitä tunteita ja menetelmiä yhdistää yksi asia; vuorovaikutus. Hyvin usein ollaan pettyneitä johonkin asiaan, joka näyttäytyy vihana, pelkona tai suruna, mutta taustalla on epätietoisuus. Epävarmuus tulevasta, pettymys esimieheen, organisaatioon tai työtoveriin. Usein tilanteet tuntuvat johtuvat kommunikaation ja viestinnän puutteesta. Tilanteisiin on helpompi reagoida, kun niistä tietää etukäteen. Muutokset askarruttavat, mutta niihin on helpompi suhtautua, jos tuntee, että kuunnellaan. Kommunikointi estää myös väärinkäsityksiä, kun asiat puhutaan halki. Luottamusta on vaikea synnyttää ilman kommunikaatiota. Kateus voi herätä epätietoisuudesta: onko kollega tehnyt jotakin ansaitakseen bonuksen? Miksi minä en saa bonusta? Luottamus pohjautuu mielestäni vahvasti siihen, että uskalletaan kommunikoida vapaasti.

Olen omassa työssäni pohtinut, miksi yksille annetaan enemmän tunnetilaa kuin toisille. Miksi yhdeltä suvaitaan käytös, joka toiselta kielletään? Vedotaan usein siihen, että ”toinen on aina ollut sellainen”. Tämä johtuu toki siitä, että virallisen työkultuurin rinnalle rakentuu aina epävirallinen työkultturi, ja jos johtajuus on heikkoa tai työtehtävät eivät ole selkeästi määritelty, voi epävirallinen kulttuuri ottaa liaksi vallan ja toimia tehokasta, tuloksellista työkultturia vastaan. Epävirallinen työkultturi luo turvallisuutta, mutta juuri turvallisuuden tunteen takia ei havaita epäkohtia ja toimimattomuus sysätään syntipukin tai esimiehen hartioille. (Kaski & Kiander 2005, 22.) Omassa työyhteisössäni epävirallinen kulttuuri on vahva, eikä uusia tapoja oteta helposti käyttöön. Tämä luo myös turvattomuuden oloa, sillä uusien ideoiden tai toimintatapojen ehdottaminen on usein haastavaa. Tällaisessa työyhteisössä ei innovatiivisuus ja luovuus pääse oikeuksiinsa.

Päällimmäisenä mielessäni on, että erilaisia ihmisiä ja heidän tunteenilmaisujaan tulee ymmärtää ja oppia ymmärtämään. Jokaisella on omat tapansa näyttää tunteitaan ja esittää omat asiansa. Työyhteisön tunteiden ja persoonien monimuotoisuus onkin rikkaus, ja on mitä hienointa tavata erilaisia ihmisiä työssään ja työyhteisössä. Antamalla itsestään saa myös paljon toisilta, ja ihmisiin tutustuu eri tavalla. Tämä kaikki auttaa sitoutumaan työyhteisöön. Heidän kanssaan ja heidän eteensä haluaa tehdä töitä. Tulisi myös muistaa, kuinka paljon omat tunteet ja niiden vaihtelut vaikuttavat ympärillä oleviin ihmisiin, etenkin niihin, joiden kanssa työskentelet, mutta myös koko työyhteisöön. Keskeisessä osassa on siis myös itsetuntemus.

Isokorpi & Viitasen (2011, 54; 56) mukaan energiaa voidaan vapauttaa työsuoritukseen, kun itsensä nähdään ja hyväksytään keskeneräisenä, elinikäisenä oppijana. Kehittymisprosessissa tulisi tarjota erilaisia haasteita – helppoja, vaikeita, haastavia, jotta varmistettaisiin tunteiden vaihtelun rytmisyys. Tunteiden käsittelyn taito lisää sosiaalista osaamista ja energiaa sekä kasvattaa työntekijän itseluottamusta, jolloin valmius haasteisiin samalla paranee. Toisinaan huomaa, että oman työyhteisön tunnetilat ovat hyytyneet, kun tarjolla on vain haastavia tai stressaavia projekteja, tai sellaisia, jotka eivät koskaan pääty. Tällöin etenkin kaivattaisiin edellä mainittuja tunteiden vaihteluja. Etenkin henkisesti haastavan projektin jälkeen olisi hyvä olla hetken helppoja ja tuttuja työtehtäviä, jotta työteho säilyisi mahdollisimman hyvänä ja tunteille tulisi vaihtelua.

Tunneilmaston edellytyksenä tulisi muistaa olla turvallisuuden tunne, että saa epäonnistua ja olla osaamaton. Sen sijaan että tunteet tulisi kieltää tai moralisoida, ne tulee saada jakaa, kysyä ja kuunnella. Näin saadaan aikaan toimiva työyhteisö, jossa perustarpeet tyydyttämällä vapautetaan energiaa itse työhön ja oppimiseen. (Isokorpi & Viitanen 2001, 54; 56.) Turvallisuuden ja luottamuksen tunne ovat avain tunnejohtamiseen, mutta tuntuu, että

juuri ne usein puuttuvat omasta työyhteisöstä. Elina Salonen (2017, 192) painottaa luottamuksen tärkeyttä ja etenkin sen synnyssä sitä, että kumpikin osapuoli uskaltaa olla oma itsensä ja näyttää se myös toiselle. Kumpikaan ei saa tuomita tai arvioida toisen sisintä, jotta luottamus syntyy. Toiselle tulee osoittaa ottavansa hänet vastaan ja hyväksyvänsä sellaisena kuin hän on, jolloin moninaisuuden ja erilaisuuden arvostaminen johtaa luottamuksen ilmapiiriin ja kaikkien kukoistukseen. Juuri tämä on se, mikä tulisi muistaa, jos mikään muu. Ilo synnyttää iloa, luottamus luottamusta. Ei voi saada, jos ei uskalla antaa.

Työyhteisöni ei ole ainoa, jossa luottamus ja turvallisuus eivät ole täysin edustettuina. Opinnäytetyöni kautta halusin päästä lähemmäs niitä oppeja, joita voisin omassa työssäni hyödyntää. Jos tunteita ei työyhteisössä oteta huomioon, voi yksin puurtamisesta, innovatiivisuudesta luopumisesta ja ristiriidoista tulla jokapäiväinen ongelma. Kun epävarmuus ei ole sallittua, työskentelee jokainen yksin eikä tukea tai apua uskalleta pyytää. (Kaski & Kiander 2005, 24.) Tässä tulee esimiehen merkitys ja hänen tuomansa esimerkki vahvasti esiin. Esimiehen tulisi korostaa omalla esimerkillään tunnekuultuuria, jotta energiaa vapautuisi itse työhön. Vaikka työilmapiiri voi olla tiimin sisällä hyvä, yhteenkuuluvuuden tunnetta koko henkilöstön kanssa ei pääse syntymään osastojen kesken. Tästä syystä tunnejohtamisen tulisi lähteä jo organisaatiosta ja johtajista. Organisaation arvojen tulisi tukea tunnejohtamista ja karistaa vanhentuneet johtajarakenteet ja ajatusmallit. Tunteiden hallinta, keskustelutaidot, yhteistyökyky ja johtajuus merkitsevät nykyään enemmän kuin koskaan (Goleman 2000, 22).

Etenkin laadukkaalla esimieskoulutuksella voidaan saada suuria muutoksia aikaan. Daniel Goleman kirjoitti jo 1999 ilmestyneessä Tunneäly työelämässä-kirjassaan, kuinka tarjolla on mitä erilaisimpia tunneälyä käsitteleviä koulutuksia, jotka eivät tosin ole kyllin riittäviä tai ammattitaitoisia hyödynnettäväksi sellaisenaan. Vuonna 1997 teetetyn tutkimuksen mukaan neljä viidestä yhtiöstä yritti kohentaa henkilökuntansa tunneälyä erilaisilla kursseilla ja koulutuksilla, mutta kehnoin tuloksin. (Goleman 2000, 21.) Melkein 20 vuotta myöhemmin muut työpsykologian suuntaukset, kuten positiivinen psykologia, valmentava esimies ja coaching ovat kuitenkin tulleet tukemaan tunneälyä ja aiheesta tiedetään huomattavasti enemmän. Monikaan yritys ei varmastikaan halua koulutusta, jolla ei ole taata tuloksia.

Esimiehen työnkuva muuttuu samalla, kun esimiesmallit muuttuvat autoritäärisestä valmentavaan, tällöin myös kilpailu työntekijöistä kiristyy eivätkä työntekijät ole enää niin sitoutuneita työhönsä. Sama ongelma toistuu työnantajien sitoutuneisuudessa työntekijöitä kohtaan. Siksi tunteiden johtamisesta voi tehdä kilpailuvaltin - työympäristöllä ja työyhte-

sön ilmapiirillä voi olla houkutteleva merkitys, kun aineelliset edut ja bonukset ovat rajallisia kilpailuetuja. (Kaski & Kiander 2005, 14.) Palkkaa ja bonuksia voidaan nostaa tiettyyn rajaan saakka, mutta aineelliset bonukset eivät korvaa työilmapiirin puutteita. Toimiva ja kannustava työyhteisö on vetovoimaisempi kuin taloudellinen etu. Sen lisäksi hyvin toimivan palautekulttuurin ja avoimen vuorovaikutuksen avulla voidaan tukea työyhteisöä ja työntekijöiden voimavarojen uusiutumista. Esimiehen tapa ilmaista tunteitaan rakentavasti tulisi olla mallina alaisille ja rohkaista avoimuuteen. Esimiehen tulisi luoda tunteiden ilmaisemisen kulttuurin pelisäännöt ja esimerkiksi määritellä, onko huutaminen sallittu ilmaisu-tapa. (Kaski & Kiander 2005, 14; 58.) Tällä tavoin työyhteisön sisällä kukaan ei saisi erikoisoikeuksia käyttäytyä sääntöjen vastaisesti. Liian usein työyhteisössä toisilta sallitaan käytös, mikä on toisilta ehdottoman kiellettyä – kuten asiaton käytös. Tätä tunteiden eriarvoisuutta näkee valitettavasti todella paljon työpaikoilla edelleen.

Pearson (2017, 52) kehotti toisten asioiden korjaamisen sijaan hakea yhdessä ratkaisua. Siten esimerkiksi valmentava esimiesmalli, jonka alussa esittelin, toimii yhdessä ratkaisuun mainiosti, sillä neuvomisen sijaan kysymysten avulla yritetään päästä ongelman ytimeen ja sitä kautta ratkaisuun. Tärkeintä kuitenkin on sekä esimiehelle että työntekijälle olla läsnä. Toisten tilanteita ei koskaan kuitenkaan kannata verrata omaansa, sillä kaikki tuntevat ja kokevat omalla tavallaan. Jätä siis kertomatta, että tiedät, miltä toisesta tuntuu, sillä valitettavasti et voi sitä tietää. (Pearson 2017, 53.) Usein kyseinen kommentti kuulostaa ongelman vähättelyltä ja tunteettomalta – juuri päinvastaiselta, kuin se on tarkoitettu. Tämä tulisi kaikkien muistaa sekä työssä että sen ulkopuolella, sillä koemme kaikki asiat eri tavoin eikä tilanteita tai tunteita voi verrata keskenään.

Tärkeimpänä oppina kuitenkin nostaisin luottamuksen ja turvallisen ilmapiirin. Ilman luottamusta ei ole turvallisuutta, ja ilman turvallisuutta ei ole luottamusta. Ja ilman näitä kahta ei voida tunnejohtamista hyödyntää, sillä tunteita ei haluta tai voida näyttää. Jokaisen tulisi muistaa, että luottamus luo luottamusta, joten sitä on osattava antaa, jotta sitä voi saada. Luottamuksen tulisi lähteä organisaation tasolta ja koskea kaikkia, johdosta esimiehiin ja alaisiin.

Lähteet

Balentor 2018. Pulssikysely. Luettavissa: <https://www.balentor.fi/pulssikysely> Luettu 3.12.2018

Boyatzis, R. 2001. How and why individuals are able to develop emotional intelligence. Teoksessa: The emotionally intelligent workplace; How to select, measure and improve Emotional Intelligence in individuals, groups and organizations. Jossey-Bass. San Francisco. Luettavissa: <http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD00946%20-%20Organisarional%20transformatoin%20practice/Goleman%20BOOK%20The%20Emotionally%20Intelligent%20Workplace.PDF> Luettu 10.10.2018

Druskat, V. & Wolff, S. 2001. Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness. Teoksessa: The emotionally intelligent workplace; How to select, measure and improve Emotional Intelligence in individuals, groups and organizations. Jossey-Bass. San Francisco. Luettavissa: <http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD00946%20-%20Organisarional%20transformatoin%20practice/Goleman%20BOOK%20The%20Emotionally%20Intelligent%20Workplace.PDF> Luettu 10.10.2018

Duunitori. 6.12.2017. Työnhakijat vastasivat: Palkka ei ratkaise – huono johtaja saa jättämään työpaikan. Taloussanomat. Luettavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005477019.html> luettu 7.7.2018

Festinger, L. 2001. A theory of social comparison processes. Teoksessa: The emotionally intelligent workplace; How to select, measure and improve Emotional Intelligence in individuals, groups and organizations. Jossey-Bass. San Francisco. Luettavissa: <http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD00946%20-%20Organisarional%20transformatoin%20practice/Goleman%20BOOK%20The%20Emotionally%20Intelligent%20Workplace.PDF> Luettu 10.10.2018

Goleman, D. 2007. Sosiaalinen äly. Otava. Keuruu.

Goleman, D. 2000. Tunneäly työelämässä. Otava. Helsinki.

Goleman, D. 1998. Working with emotional intelligence. Bantam. New York.

Isokorpi, T. & Viitanen P. 2001. Tunnevoimaa! Tammi. Tampere.

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

Kram, K. & Cherniss, C. 2001. Developing emotional competence through relationships at work. Teoksessa: The emotionally intelligent workplace; How to select, measure and improve Emotional Intelligence in individuals, groups and organizations. Jossey-Bass. San Francisco. Luettavissa: <http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD00946%20-%20Organisational%20transformatoin%20practice/Goleman%20BOOK%20The%20Emotionally%20Intelligent%20Workplace.PDF> Luettu 10.10.2018

Laine, V. & Vilkkö-Riihelä, A. 2013. Mielen Maailma 4. Tunteet, motiivit ja taitava ajattelu. Sanoma Pro. Helsinki.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä – Psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.

Malmberg, K. 7.9.2017. Empatia, tuki ja kannustus saavat työntekijät kukoistamaan – Näin hyvä pomo ottaa tunteet huomioon työpaikoilla. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000005356978.html> luettu 13.8.2018

O'Brien, K. 26.9.2010. Nokia's New Chief Faces Culture of Complacency. New York Times. Luettavissa https://www.nytimes.com/2010/09/27/technology/27nokia.html?page-wanted=1&_r=2 luettu 27.8.2018

Pearson, C. M. 2017. The smart way to respond to negative emotions at work. *MitSloan management review*, 58, 3, s. 49-55.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum Media Oy. Helsinki.

Salmi, S. 14.1.2018. Tulevaisuuden työelämässä menestyy se, jolla on hyvät tunnetaidot, sanoo psykologi – Näin kehität tunnetaitojasi. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000005521510.html> luettu 13.8.2018

Salonen E. 2017. Intuitio ja tunteet. Johtamisen ytimessä. Alma Talent. Helsinki.

Seppänen, L. 1.12.2015. Uskomukset muutoksen käsijarruna! True Hearts-blogi. Luettavissa: <http://www.truehearts.fi/suunta-blogi/uskomukset-muutoksen-kasijarruna> luettu 7.7.2018

Studentwork. 2018. Nuoret osaajat työelämässä 2018. Luettavissa: <https://www.studentwork.fi/media/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2018/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2018.pdf> luettu 7.7.2018

Särki, J. 28.2.2012. Kuinka vähentää kielteisiä tunteitaan uskomuksia muuttamalla. Elä Paremmiin-blogi. Luettavissa: <http://elaparemmiin.fi/blogi/kuinka-uskomuksia-muutetaan/> luettu 7.7.2018

Liitteet

Liite 1. Tunnetaitojen yleisluokitus.

Goleman 2000, 42-43.

Henkilökohtaiset taidot

Nämä taidot määräävät, kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa.

ITSETUNTEMUS

Tieto omista tunnetiloista, mieltymyksistä, voimavaroista ja vaistoista

- Tietoisuus omista tunteista: Omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen
- Itsearviointi: Käsitelmä omista rajoista ja vahvoista puolista
- Itseluottamus: Varmuus omasta arvosta ja pätevydestä

ITSEHALLINTA

Omien tunnetilojen, mielihalujen ja voimavarojen säätely

- Itsekuri: Haitallisten tunteiden ja mielihalujen hallinta
- Luotettavuus: Rehellisyys ja ammattietiikan noudattaminen
- Tunnollisuus: Vastuun kantaminen omasta toiminnasta
- Joustavuus: Muutoksiin sopeutuminen
- Innovatiivisuus: Luonteva ja avoin suhtautuminen uusiin ajatuksiin, näkökulmiin ja tietoihin

MOTIVOITUMINEN

Tunneominaisuudet, jotka ohjaavat tai helpottavat päämäärien saavuttamista

- Kunnianhimo: Halu kehittyä ja pyrkiä yhä parempiin suorituksiin
- Sitoutuminen: Ryhmän tai organisaation päämäärien omaksuminen
- Aloitekyky: Valmius tarttua tilaisuuteen
- Optimismi: Into pyrkiä kohti päämääriä esteistä ja takaiskuista huolimatta

Sosiaaliset taidot

Nämä taidot määräävät, kuinka hyvin tulemme toimeen toisten kanssa.

EMPATIA

Taju muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista

- Muiden ymmärtäminen: Toisten tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja niistä välittäminen
- Muiden kehittäminen: Muiden kehitystarpeiden huomaaminen ja heidän kykyjensä edistäminen
- Palvelualltius: Asiakkaiden tarpeiden ennakointi, tunnistaminen ja täyttäminen
- Moninaisuuden hyväksikäyttö: Tavoitteisiin pyrkiminen erilaisten ihmisten avulla
- Yhteisötuntuma: Tietoisuus ryhmän tunnevirtauksista ja valtasuhteista

SOSIAALISET KYVYT

Taito saada aikaan haluttuja reaktioita muissa

- Vaikuttaminen: Tehokkaiden suostuttelutapojen käyttö
- Viestintä: Avoin kuunteleminen ja vakuuttavien viestien lähettäminen
- Ristiriitojen hallinta: Erimielisyyksien sovittelu ja ratkominen
- Johtajuus: Ihmisten ja ryhmien innostaminen ja ohjaaminen
- Muutosvalmius: Muutosten alullepano ja hallinta
- Suhteiden solmiminen: Hyödyllisten ihmissuhteiden luominen ja vaaliminen
- Yhteistyö: Työskentely muiden kanssa yhteisten päämäärien hyväksi
- Tiimityötaidot: Synergian luominen yhteisiä päämääriä tavoiteltaessa