

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2019

Petra Norring

TUNTEIDEN JA TUNNEÄLYTAITOJEN VAIKUTUS ESIMIESTYÖHÖN

Petra Norring

TUNTEIDEN JA TUNNEÄLYTAITOJEN VAIKUTUS ESIMIESTYÖHÖN

Esimiesten tunneälytaidot ovat ajankohtainen aihe, koska johtamisessa vaadittavat taidot ovat muuttuneet. Työntekijöiden itsensä toteuttamisen halu ja pyrkimys vaikuttaa omaan tekemiseen haastaa organisaatioiden johtamistapoja. Muuttuneet vaatimukset edellyttävät behavioristisen käskyttävän johtamistavan muuttamista työntekijät huomiointavampaan johtamistapaan. Tämä opinnäytetyö käsittelee tunneällyn merkitystä ja tunneälytaitojen käyttämistä ja ilmenemistä esimiestyössä. Työn avulla halutaan lisätä ymmärrystä tunneällyn merkityksestä esimiestyölle sekä tarjota kehittämisideoita tunneälytaitojen kehittämiseksi esimiesvalmennuksessa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa selvitettiin teemahaastatteluiden (N=6) avulla palvelualan esimiesten antamaa merkitystä tunneällylle ja tunteille työpaikalla. Tavoitteena on osoittaa osa-alueet, joihin esimiesvalmennuksessa tulisi keskittyä, jotta esimiehet kehittyisivät tunneälytaidoissaan.

Tulokset antoivat tietoa esimiesten tunneällyyn kohdistuvista ajatuksista. Tuloksissa korostui kriittisimpinä kehityskohteina tunneviestinnän ymmärryksen lisääminen, empatian merkityksen selventäminen, konfliktitaitojen kehittäminen sekä palautteen varmistaminen. Syntyneet kehityskohteet ja -ideat on tarkoitus hyödyntää palvelualan esimiesten valmennusprosessissa. Liitteessä 1. on luonnos valmennusideoiden esittämisestä omalle organisaatiolle esimiesten tunneälytaitojen kehittämiseksi.

ASIASANAT:

tunneäly, tunnetaidot, esimiestyö

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of business Administration

2019 | 47 pages, 3 pages in appendices

Petra Norring

IMPACT OF EMOTIONS AND EMOTIONAL INTELLIGENCE ON LEADERSHIP

The emotional intelligence skills of the superiors are a topical issue because the requirements for the skills needed in leadership have changed. Employees are nowadays willing to take more responsibility for their own work and they want to have more influence on what they are doing. The management skills that are required must be more accommodating and leadership can no longer be based on commanding. The present Master's thesis focuses on the importance of emotional intelligence and its manifestation in managerial work.

The research was executed as a qualitative study and the data were collected by conducting theme interviews (N=6). The aim of the study was to identify the areas in leadership coaching which the organization should focus on when developing the superiors' emotional intelligence skills.

The study aims to offer more information about how emotional intelligence skills appear in the supervisory work and to give development ideas for leadership coaching. Appendix 1. presents a draft of coaching ideas for the organization to develop supervisors' emotional intelligence skills.

KEYWORDS:

emotional intelligence, feel skills, leadership, management

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn tausta ja viitekehys	6
1.2 Työn tavoitteet ja menetelmä	8
2 TUNNEÄLY ESIMIESTYÖSSÄ	10
2.1 Tunteiden vaikuttavuus	10
2.2 Tunneälykkyyden teorioita	11
2.3 Erilaisia tunnetaitoja	13
2.3.1 Tunneälykkyyys henkilökohtaisina taitoina	14
2.3.2 Tunneälykkyyys sosiaalisina kykyinä	18
2.4 Tunteiden ja tunneällyn merkitys esimiestyössä	22
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	27
3.1 Tutkimusmenetelmä	27
3.2 Aineiston keruu ja analyysi	28
4 TULOKSET	29
4.1 Tunneälykkyyys	29
4.2 Henkilökohtaiset taidot	29
4.2.1 Itsetuntemus ja tunteet	29
4.2.2 Itsehallinta	31
4.2.3 Motivoituminen	31
4.3 Sosiaaliset taidot	34
4.3.1 Empatia	34
4.3.2 Sosiaaliset kyvyt	35
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEA	37
5.1 Työn luotettavuus	37
5.2 Tunteiden ja tunnetaitojen merkitys esimiestyössä	37
5.2.1 Esimiesten henkilökohtaisten tunnetaitojen merkitys johtamistyössä	40
5.2.2 Esimiesten sosiaaliset tunnetaidot näkyvät vuorovaikutustaidoissa	41
5.3 Esimiehille vahvempaa tunneälyä valmennusprosessin avulla	44
LÄHTEET	46

LIITTEET

Liite 1. Valmennusideoita tunneälytaitojen kehittämiseksi.

KUVIOT

Kuvio 1. Tunneälykkyyden syntyprosessi (mukaillen McClellan & DiClementi 2017, 202).	12
Kuvio 2. Itsetuntemuksella on vaikutusta reagoititapaan (Saarinen 2002, 49).	25
Kuvio 3. Yhteenvetoa esimiesten tunnetaidoista.	39
Kuvio 4. Kehitysideat esimiesvalmennukseen.	44

TAULUKOT

Taulukko 1. Henkilökohtaiset taidot (mukaillen Goleman 1999, 42).	14
Taulukko 2. Sosiaaliset taidot (mukaillen Goleman 1999, 43).	19

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta ja viitekehys

Länsimaissa koulutustason noustessa ja yhteiskunnan demokratisoituessa käsitys ihmisestä työnsä tekijänä on muuttunut. Työntekijä nähdään aktiivisempänä olentona kuin teollistumisen aikana, jolloin työntekijöitä pidettiin passiivisina oman edun tavoittelijoina. Nykyään työntekijöitä ohjaavat palkan lisäksi erilaiset sosiaaliset tarpeet, itsensä toteuttamisen halu, pyrkimys vaikuttaa ja halu kehittyä omassa työssään. (Järvinen 2011, 27–28.) Tämä edellyttää johtamistavan muuttamista ajan hengen mukaisesti käskyttämisestä kannustavaksi ja valmentavaksi. Esimiehille suunnataan paljon ohjeita, tavoitteita ja sääntöjä ohjaamaan omaa toimintaansa sekä valvomaan niiden noudattamista tiimeissään. Lisäksi heidän tulee ohjata henkilöstöä kehittymään ammatillisesti ja varmistaa, että palvelun laatu organisaation toimintamallien mukaista.

Usein tehokkaaseen tiimin johtamiseen ei riitä ainoastaan esimiehen tehtävänkuvien selkeys. Esimiehet tarvitsevat valmennusta johtamistaitojensa kehittämiseen, jotta esimieheksi kasvaminen tapahtuisi määrätietoisesti ja hallitusti. Esimiestaidot ovat avainasemassa, kun halutaan lisätä työssä viihtyvyyttä tai saavuttaa hyvää tulosta. Ei voida ajatella, että tehdään asioita samalla tavalla ja tulokset kasvavat. Käytännössä toiminnan muutos on edellytys tulosten kasvulle.

Esimiesten vastuulla on johtaa ihmisiä, jotka tekevät työtä ja tätä kautta syntyy tulos. Se miten he tekevät työnsä, vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen ja siten koko yrityksen tulokseen. (Ahlroth & Havunen 2015, 43.) Palvelualalla muuttuvista asiakastarpeista puhutaan jatkuvasti ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä pidetään yhtenä tulevaisuuden kilpailukeinona (Juuti 2015; Ahlroth & Havunen 2015, 41). Hyvä asiakaskokemus syntyy toimivan ihmisten välisen vuorovaikutuksen välityksellä, mutta asiakkaiden, työkavereiden ja alaisten kanssa toimiminen ei ole aina mutkatonta.

Kaikilla on omia kokemuksia erilaisista tunnetiloista. Tunteilla on suuri vaikutus päätösten tekohetkellä, vaikka pyrkisi toimimaan rationaalisesti niin todellisuudessa tunteen otavat vallan ja toiminnasta välittyy tunteet (Goleman 2009, 20). Jotta esimies kykenee toiminaan johdonmukaisesti ja tasapuolisesti, hänen pitää kyetä hallitsemaan tunteitansa ja toimintaansa. Tätä kykyä Goleman nimittää tunneälyksi.

Tunteilla on merkitystä ihmisten suoristuskykyyn. Esimies ei muutu työpaikalle saapuesaan robotiksi, vaan hän tuo mukanaan tunteensa sekä reagoi työpaikalla kuulemiinsa ja tapahtuviin asioihin. Asiat eivät tapahdu yrityksissä itsestään, vaan ihmisten kautta ja ihmisiä tulee johtaa. Kaiken toiminnan taustalla on ihminen, joka on vastuussa, että asiat tulee toteutettua. Tulokset ja tavoitteet syntyvät aina ihmisten toiminnan kautta. (Kankaanpää, Kujala & Rantanen 2018.) Tulevaisuudessa saadaan tehdä paljon töitä, että teknologia kykenisi vastaamaan vuorovaikutteista kanssakäymistä ihmisten kesken. Toistaiseksi ihmisen kyky empatiaan ja vuorovaikutukseen on parempi kuin tekoälyllä. Ihminen on robottia parempi myös luovassa ajattelussa ja merkityksen antamisessa. (Saarikivi 2017.)

Esimes on tärkeässä roolissa viestimässä organisaation strategiaa ja arvoja henkilöstölle ja asiakkaille. Oman kokemuksen kautta olen havainnut johtamistaitojen perehdytyksen jäävän muiden tehtävien perehdytyksen jalkoihin. Henkilöstöjohtamisen valmentamiseen käytetään suhteellisen vähän aikaa suhteessa siihen kuinka tärkeässä osassa ihmiset ovat organisaatioiden tuloksen näkökulmasta. Monesti näkee, että ensimmäistä kertaa esimiehen asemassa olevat ryhtyvät tekemään tiimin johtamista siltä pohjalta, kun itsestä hyvältä tuntuu. Usein taustalta heijastuu oman aiemman esimiehen toimintatavat, joko niitä korostaen tai vältellen. Esimiehet tarvitsevat taitoja ymmärtääkseen ja hallitakseen erilaisia tunteita, jotta kykenevät kehittämään omaa tapaansa johtaa tiimiä tuloksellisesti.

Tunteet ovat nousseet 2000-luvulla keskusteluihin puhuttaessa hyvästä johtamisesta. Fredriksson ja Saarivirta (2015) tuovat artikkelissaan esille, että tällä hetkellä johtamisessa korostuvat vuorovaikutus, sosiaaliset ja tunnetaidot sekä jokaisen huomioiminen yksilönä. Tunneälyjohtamisessa korostuu esimiehen ja alaisen välinen suhde. Tunnejohtajat vetoavat arvoihin ja merkityksiin, joita työ alaisissa nostattaa. Täten he saavat ihmiset ylittämään itsensä. Itse työ toimii tällöin sitoutumisena ja visiona vahvistaen yhteistä identiteettiä. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 16.)

Useat tutkimukset osoittavat, että tunteiden merkittävyys on kasvanut ja tunteiden ymmärtämisestä on hyötyä. Bar-On (2006) on osoittanut, että onnistunut johtaminen perustuu lähes 70-prosenttisesti emotionaaliseen älykkyyteen. Lisäksi Suomessa toteutetun tutkimuksen mukaan on todettu, että korkealla tunneälyllä on enemmän merkitystä hyvään johtamiseen kuin loogisella älyllä (Lappalainen 2012).

Perinteisen sanonnan mukaan fikset pärjäävät aina. On kuitenkin havaittu, että älykkyysosamäärä (ÄO) ja tietotaito eivät ole ainoita menestyksen avaimia. Keskeistä on myös älykkyys, jonka avulla ihminen kykenee hallitsemaan itsensä ja tulemaan toimeen muiden kanssa. Tunnekyvyt tukevat ihmisen tietotaitoa ja ÄO:ta. (Goleman 1999, 17, 37.) Bar-On (2006) toteaa, että emotionaalinen sosiaalinen älykkyys on paljon enemmän kuin kognitiivinen äly, joka vaikuttaa ihmisen kykyyn tehdä parhaansa, saavuttaa tavoitteensa ja aktivoida oma potentiaalinsa parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä tarkoittaa, että emotionaalinen älykkyys on tärkeämpi kuin kognitiivinen älykkyys, jotta ihmisen potentiaali tulee täysin käyttöön. Tunteiden ymmärtäminen ja niiden hallitseminen on jokaiselle, ei pelkästään esimiehelle, tarpeellinen taito työelämässä pärjäämisen näkökulmasta.

Tässä työssä tunneäly nähdään Golemanin määritelmän mukaisesti kykynä havaita tunteita itsessä ja muissa, motivoitumista sekä tehokasta omien tunnetilojen hallintaa että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Hänen mukaan tunneäly tarkoittaa mahdollisuuksia oppia käytännönkykyjä, jotka perustuvat alkuperäisen tunneälymallin mukaan viiteen osaluokkaan: itsetuntemukseen, motivoitumiseen, itsehallintaan, empatiaan ja ihmissuhteiden hoitoon. Tunnetaito on tunneällyyn perustuva, opittu kyky, jonka ansiosta ihminen kykenee tekemään tavallista parempia suorituksia ja saa lisäksi vielä muut toimimaan haluamallansa tavalla. (Goleman 1999, 40, 361.)

1.2 Työn tavoitteet ja menetelmä

Opinnäytetyössä perehdytään tunnetaitoihin ja sosiaalisiin taitoihin sekä niiden vaikutukseen esimiestyössä. Omat kokemukseni työelämässä ovat osoittaneet, että tunteet näkyvät työpaikalla ja näyttää siltä, että aina ei tiedetä, kuinka niihin tulisi suhtautua. Pyrin työssäni selvittämään, kuinka palvelualalla työskentelevät esimiehet kokevat tunteiden merkityksen johtamistyössä ja mitä ajatuksia esimiehillä on tunneällystä.

Tutkimus eteni teemahaastatteluilla (N=6), joissa kartoitettiin tutkimuksen kohteena olevien esimiesten ajatuksia valituista teemoista. Haastateltavat olivat palvelualan yrityksen esimiehiä, jotka tekevät johtamistyötä oman asiakaspalveluroolin ohella. Kvalitatiivisella menetelmällä hankittua aineiston tuloksia verrataan teoria-aineistoon sekä omiin johtopäätöksiin

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on osoittaa vastauksia seuraaviin kysymyksiin esimerkkiorganisaation esimiesten näkemysten kartoituksen perusteella:

- Mitä esimiehet ajattelevat tunneällyn merkityksestä omassa työssään?
- Vaikuttaako esimiestyön pituus käsitykseen tunnetaidoista?

Näiden vastausten pohjalta tavoitteena on esittää valmennusideoita esimiesten tunneällyn kehittämiseksi.

2 TUNNEÄLY ESIMIESTYÖSSÄ

2.1 Tunteiden vaikuttavuus

Ihminen tuntee koko ajan jotain, vaikka ei reagoisikaan tunteisiin mitenkään. Ne kulkevat ajatusten taustavirran rinnalla. Pinnan alla olevien tunteiden kuuleminen vaatii taukoa. Usein tunteet huomataan vasta kun ne voimistuvat, jos olisi tarkempi, niin ne voitaisiin huomata jo heikompina. Tunteet ovat kehon näkemys tilanteesta. Usein fysiologiset merkit ilmaantuvat jo ennen kuin tunnistamme itse tunnetta. (Goleman 1999, 75, 80; 2009, 79.) Juutin mukaan tunteet liittyvät kiinteästi ihmisenä olemiseen. Ne vaikuttavat ihmisten ajatteluun, toimintaan, näkemiseen ja havaitsemiseen. Tunteet ovat äänettömiä ja niiden sanoittaminen on vaikeaa. Siksi niistä puhuminen on vaikeaa, vaikka ne ovatkin koko ajan kaikkialla läsnä. (Juuti 2015, 46.)

Lähtökohtaisesti tunteiden tunnistaminen on vaikeaa, osaksi siksi, että ne kietoutuvat toisiinsa ja esiintyvät ailahtellen ja muuttuen jatkuvasti. Lisäksi ihminen voi torjua osan tunteistaan. Tunteiden ja kokemusten alitajuinen luonne sekä tunteiden liittyminen ajatteluun, vuorovaikutukseen ja havainnointiin ovat taipuvaisia hämärtämään ja piilottamaan tunteiden olemuksen sekä niiden merkityksen. (Juuti 2015, 47–48.) Golemanin näkemyksen mukaan ihmisen sisällä kulkee jatkuvasti tunnevirtoja ja tietoisuus tunteista kytkeytyy tunnevirtojen havaintoihin. Tunnevirrat vaikuttavat koko ajan ihmisen sisällä muokaten ajattelua, havaintoja ja tekoja. Sen pohjalta syntyy kyky ymmärtää, miten omat tunteet vaikuttavat muihin ihmisiin. (Goleman 1999, 74.)

Tunteet tekevät elämästä mielenkiintoista ja merkityksellistä. Ne saavat kiinnostumaan asioista tai välttelemään niitä. Tunteiden yksi lajikehityksellisesti vanhimmista ja tärkeimmistä tehtävistä on laittaa tekemiset tärkeysjärjestykseen. (Kokkonen 2018, 11.) Hätätilanteissa aivot suhtautuvat muinaisen kaavan mukaan: aistit terävöityvät, aivot yksinkertaistavat ajattelua ja ryhtyvät toimimaan automaattisen toimintamallin mukaan. Tällöin ihminen voi toimia tunteiden vallassa täysin mielivaltaisesti. (Goleman 1999, 97.) Tunteiden säätelyyn liittyy tunteiden hallitseminen ja siihen liittyvä käyttäytymisen hillitseminen sekä hyödyllisten tunteiden tuottamisen ja voimistamisen lisäämisen mahdollisuus (Kokkonen 2018, 24).

2.2 Tunneälykkyyden teorioita

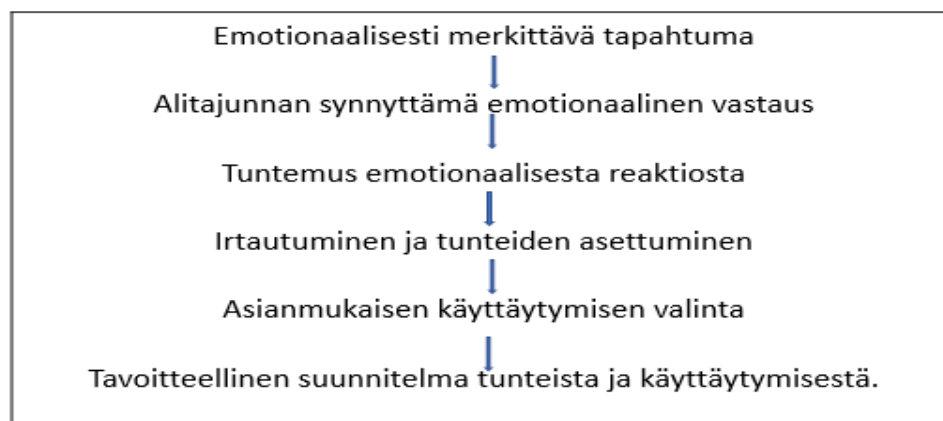
Tunneäly on Golemanin määritelmän mukaan kykyä havaita itsessä ja muissa tunteita sekä motivoitua ja hallita tehokkaasti omia tunnetiloja ja ihmissuhteisiin liittyviä tunteita (Goleman 1999, 361). 1920-luvulla psykologi Edward Thorndike loi ensimmäisen kerran sosiaaliselle älylle määritelmän, jonka mukaan sosiaalista älyä luonnehdittiin kyvyksi ymmärtää ja johtaa miehiä ja naisia (Thorndike 1920, Golemanin 2007, 19 mukaan). Jotta manipulointi ja teeskentely voidaan sulkea määritelmästä pois, niin 2000-luvulla Goleman totesi ihmisen olevan älykäs vasta silloin, kun hän pystyy ymmärtämään ja toimimaan älykkäästi. Näin ollen määritelmä on laajentunut yhden ihmisen tasolta ihmisten väliselle tasolle, jolloin voidaan tarkastella mitä vuorovaikutuksessa tapahtuu ja samalla siirtyä oman edun tavoittelusta toisten huomioonottamiseen. (Goleman 2007, 19–20.)

Golemanin mukaan tunneälykkyyks on ihmisen tunnekyky eli taito käyttää muita kykyjämme tehokkaasti. Hän lähestyy tunneälykäsitettä alkuperäisen mallinsa mukaan viiden osatekijän kautta, joista kolme on jaoteltu henkilökohtaisiin kykyihin ja kaksi sosiaalisiin kykyihin. Nämä toisiinsa riippuvuussuhteessa olevat tunneälyn taitoalueet ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivointi sekä empatia ja sosiaalinen kyvykkyyks. Nämä osa-alueet tulee ottaa huomioon puhuttaessa tunneälystä. Goleman ei kuitenkaan tarkoita, että kaikilla osa-alueilla tulisi olla pätevä vaan ne tulee ymmärtää tapoina, joita voidaan huomioida ja kehittää. Pelkkä tunneäly ei takaa sitä, että ihminen hallitsisi tunnetaidot, vaan enemmänkin kertoo, että hänellä on erinomaiset mahdollisuudet oppia ne. (Goleman 1999, 40–43.) Goleman on jatkanut tunneälyn osatekijöiden jalostamista 2000-luvulla. Viisi osatekijää on sulautettu neljäksi, joita ovat itsetietoisuus, itsensä johtaminen, sosiaalinen tietoisuus ja suhteiden hallinta. Samalla alkuperäisessä mallissa esitetyt kunkin osatekijän alle sijoittuvat tunnetaidot ovat yhdistyneet toisiinsa ja supistuneet viidestätoista kahteentoista. (Boyatzis & Goleman 2017.)

Tutkija Rauven Bar-Onin (2006) mukaan tunneälykäs ihminen on emotionaalisesti ja sosiaalisesti älykäs, hän ymmärtää ja osaa ilmaista itseään, tunnistaa ja ymmärtää vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä osaa ilmaista tunteita ja ajatuksia. Bar-Onin tunneälymääritelmän näkökulmassa korostuu yksilön ominaisuudet sekä tunteiden hallinta. Tunneälykkäällä ihmisellä on emotionaalisesti ja sosiaalisesti älykkäät keinot hallita sosiaalisia, henkilökohtaisia ja ympäristöllisiä muutoksia. Tässä tunneälyn mallissa on jaoteltuna viisi eri emotionaalista ja sosiaalista kykyä, joita ovat yksilön sisäiset kyvyt, ihmis-

suhdetaidot, stressinhallintataidot, sopeutuvaisuus ja yleinen mieliala. Nämä kyvyt mahdollistavat selviytymisen muutoksista realistisesti ja joustavasti, ratkaisemalla ongelmia ja tekemällä päätöksiä. Bar-Onin mallin kehittäminen on alun perin alkanut hänen kiinnostuksestaan tunneällyn arviointia ja mitattavuutta kohtaan. Hän onkin kehittänyt emotionaalisten kykyjen ja ominaisuuksien mittaamista varten tunneälyä mittaavan mallin Bar-On Emotional Quotient Inventoryn, josta käytetään lyhennettä EQ-i. Tämä tunneälykkyyttä mittaava malli yhdistää toisiinsa liittyvät emotionaaliset ja sosiaaliset taidot, jotka vaikuttavat älykkääseen käyttäytymiseen. (Bar-On 2006.)

Emotionaalinen, tunneälykkyys ja tehokas organisaatiojohtaminen ovat linkittyneitä toisiinsa. McClellanin ja DiClementin mukaan monesti johtamisen teorian yhteydessä nousee esille negatiivisten tunteiden hallinta, ja positiivisten tunteiden merkitys jää vähäiseksi. Tutkijat kritisoivat Golemanin esittämää tunneälykkyuden syntyprosessia sen tunnetilojen hyödyllisyyden näkökulman rajallisuudesta ja yksilöllisen älykkyuden korostamisesta. (McClellan & DiClementi 2017, 197, 202.)



Kuvio 1. Tunneälykkyuden syntyprosessi (mukaillen McClellan & DiClementi 2017, 202).

McClellan ja DiClementi toteavat, että tässä mallissa (kuvio 1.) emotionaalisessa älykkyudessa korostuu vain yksilön kyky vastata negatiivisiin tunteisiin. Tutkijat ovat pyrkineet tuomaan tunneälykeskusteluihin mukaan positiivista psykologiaa. He esittävät toimivammaksi mallin, jossa on edustettuna enemmän neurologinen lähtökohta, jossa kaikki tunteet niin negatiiviset kuin positiivisetkin alkavat tietoisuuden ja alitajunnan suuntaamisesta kohti ärsykettä tai emotionaalisesti merkittävää tapahtumaa. (McClellan & DiClementi 2017, 202–204.)

McClellan ja DiClementin mallissa huomioidaan positiivisten tunteiden synnyttämät hermosolujen vaikutuksen. Tutkijat korostavat mallissaan omia tunteita, muiden tunteita ja potentiaalisia tunteita, jotka tulevat esille kulloisenkin tilanteen yhteydessä. Heidän mukaan omien tunteiden hallintaan, samalla kuin tarkkailee toisten tunteita sekä tunteiden vaikutusta, tulisi kiinnittää huomiota omien ja toisten emotionaalisten muutosten vaihtamiseen keskenään positiivisten tunteiden lisäämiseksi. Malli todentaa sen, että omien ja myös muiden tunteiden tietoisuudella saavutetaan empaattisuutta, joka on edellytys tunteiden sopeuttamiseen positiivisen vaikutuksen luomisessa. Heidän tavoitteena on korostaa ja kohdistaa keskittymistä enemmän positiiviseen näkökantaan tunneälykkyydestä puhuttaessa. (McClellan & DiClementi 2017, 208–209.)

2.3 Erilaisia tunnetaitoja

Goleman (1999, 40) määrittelee, että tunnetaito on opittu, tunneälyyn perustuva kyky, jonka avulla ihminen kykenee tavallista parempiin suorituksiin. Kokkosen (2018) käsitys mukailee Golemanin käsitystä tunnetaidoista kykyinä hallita tunnereaktioita. Tunteiden säätelyn tärkeimpänä tavoitteena on lievittää kuormittaviksi koettuja tunteita siten, että pystytään kokemaan mielihyvää ja elimistössämme vallitsee hyvinvoinnin kannalta tarpeellinen tasapaino. Tunteiden ja käyttäytymisen yhteys merkitsee valtavasti ihmissuhteissa siihen, kuinka ihminen käyttäytyy toisia kohtaan ja kuinka muut käyttäytyvät yksilöä kohtaan. Omien tunteiden säätely varmistaa, että käyttäytymisen kautta heijastuvat tunteet ovat hallittuja ja tarkoituksenmukaisia. (Kokkonen 2018, 20–23.)

Alkuperäisessä mallissaan Goleman jaottelee viisi erilaista tunnetaitoa henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin. Henkilökohtaiset taidot ovat niitä taitoja, jotka määrittelevät kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa. Näitä tunnetaitoja ovat itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen. Sosiaaliset taidot määrittelevät kuinka hyvin tulemme toimeen toisten ihmisten kanssa. Nämä tunnetaidot ovat Golemanin alkuperäisen mallin mukaan empatia ja sosiaalinen kyvykyys. (Goleman 1999, 42–43.) Jatkokehityksessä mallissa Goleman jaottelee tunnetaidot enää neljän kategorian alle. Määritelmässä on yhä olemassa henkilökohtainen ja sosiaalinen ulottuvuus. Henkilökohtaisia ovat itsetietoisuus sekä itsensä johtaminen ja sosiaalisiin taitoihin kuuluvat sosiaalinen tietoisuus sekä suhteiden hallinta. (Goleman 2007, 341; Boyatzis & Goleman 2017.)

2.3.1 Tunneälykkyys henkilökohtaisina taitoina

Golemanin (1998, 42) alkuperäisen tunneälykkyuden mallin mukaan tunnetaidot luokitellaan henkilökohtaisiin taitoihin, joihin kuuluvat itsetuntemus, itsehallinta ja motivoituminen. Taulukossa 1. on esitetty kolme tunneälyn osa-aluetta sekä kuvattu niiden suhdetta yhteentoista tunnetaitoon.

Taulukko 1. Henkilökohtaiset taidot (mukaillen Goleman 1999, 42).

HENKILÖKOHTAISET TAIDOT	<p>ITSETUNTEMUS</p> <p>Tietoinen omista tunnetiloista, mieltymyksistä, vastoista ja voimavaroista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tietoisuus omista tunteista (ja niiden vaikutusten tunnistaminen) • Itsearviointi (käsitys omista vahvoista puolista ja rajoituksista) • Itseluottamus (varmuus omasta pätevyydestä ja arvosta)
	<p>ITSEHALLINTA</p> <p>Omien tunnetilojen, mielihalujen ja voimavarojen säätely</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Itsekuri (hallitsee mielihaluja ja haitallisia tunteita) • Luotettavuus (toiminnassa korostuu rehellisyys ja ammattietiikka) • Tunnollisuus (kantaa vastuun omasta toiminnastaan) • Joustavuus muutoksiin sopeutuminen • Innovatiivisuus (avoin suhtautuminen uusiin ideoihin)
	<p>MOTIVOITUMINEN</p> <p>Tunneominaisuudet, jotka ohjaavat tai helpottavat päämäärien saavuttamista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kunnianhimo (halu kehittyä ja/tai pyrkiä yhä parempiin suorituksiin) • Sitoutuminen (organisaation tai ryhmän tavoitteiden omaksuminen) • Aloitekyky (valmius tarttua tilaisuuteen) • Optimismi (into pyrkiä päämääriä kohti, esteistä tai takaiskuista huolimatta)

Itsetuntemus

Intuitio ja vaistomaiset aavistukset ovat tunnemuistin viestejä. Tämä kyky on tärkeä itsetuntemukselle, joka puolestaan on välttämätön kolmelle tunnetaidolle: tietoisuus omista tunteistaan, itsearviointi ja itseluottamus. Ihmisellä on käsitys siitä, miten tunteet vaikuttavat omaan tekemiseen. Itsetuntemuksen avulla tunteita voidaan säätää erilaisiin työtehtäviin soveltuviksi ja hallita niitä, kun ne pyrkivät karkaamaan. (Goleman 1999, 72–74.) Kamensky (2015) määrittelee, että itsetuntemus on tunteiden ja mielialojen havaitsemista sekä niiden vaikuttimien ymmärtämistä, jotka vaikuttavat omaan käyttäytymiseen (Kamensky 2015, 119). Itsetuntemus voidaan nimetä sisäiseksi peiliksi, eikä sitä pidä sekoittaa hyvään itsetuntoon, jolla viitataan enemmänkin henkilön kykyyn nähdä itsensä vakuuttavana ja tasavertaisena (Saarinen 2002, 40).

Itsetuntemukseen kuuluu itsearviointi, joka on käsitystä omista vahvoista puolista ja omista rajoista. Taitavat itsearvioijat tuntevat hyvin omat heikot ja vahvat puolensa. He miettivät tekojaan tarkasti ja pystyvät ottamaan opikseen aiemmista kokemuksistaan. Ihmiset, jotka ovat taitavia itsearvioinnissa, ovat avoimia rehelliselle palautteelle ja he ovat valmiita näkemään asioissa uusia näkökulmia. Itsearviointiin liittyy myös tahto jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. (Goleman 1999, 81.)

Itsetuntemus vaikuttaa läsnäolo taitoon. Henkinen läsnäolo on ihmisten aitoa kohtaamista, joissa toinen paneutuu toisen ongelmiin ja tarjoaa ajatuksiaan, tarmoaan ja käsitteitänsä muille. Hyvä itsetuntemus luo paremman mahdollisuuden saada selville toisten tunteita, tilanteen vaatimuksia ja pystyy vastaamaan haasteisiin joustavasti. (Goleman 1999, 132–133.) Goleman toteaa itsetuntemuksella olevan merkitystä myös motivaatioon ja innokkuuteen toimia. Hän kuvailee itsetuntemuksen olevan arvio toiminnan ja arvojen välisestä yhteydestä, jos siinä on ristiriita, seurauksena on syyllisyyden tai häpeän kaltaisia negatiivisia tunteita. Tällainen tunne-elämän painolasti saattaa merkittävästi haitata muita ponnisteluita. Mikäli toiminta vastaa sisäisiä arvoja niin ihmisen tarmokkuus lisääntyy. (Goleman 1999, 77.)

Itseluottamus heijastuu ihmisistä varmuutena omasta arvosta ja pätevyydestä. Se mahdollistaa uskalluksen esittää epäsuosittuja näkökantoja ja puolustaa myönteisiä näkökantoja omista eduista piittaamatta. Ihmiset, joilla on hyvä itseluottamus ovat hyvin päätäväisiä ja pystyvät tekemään perusteltuja päätöksiä ja ratkaisuja mahdollisesta paineesta ja epävarmuudesta huolimatta. Itsevarmat ihmiset pitävät itseään usein tehokkaana ja he luottavat omiin kykyihinsä oppia uusia tehtäviä. (Goleman 1999, 88.)

Itsehallinta

Itsehallinnalla tarkoitetaan tunteiden käsittelemistä siten, etteivät ne häiritse tehtävien suorittamista vaan enemmänkin helpottavat sitä. Täten ihminen kykenee keskittymään kulloiseenkin asiaan ja pysyy rauhallisena. Yksinkertaisuudessaan itsehallinnassa on kyse kahdesta perustaidosta: mielihalujen hallinnasta ja vaikeuksien sietämisestä. Näiden perustaitojen toteuttamiseen tarvitaan Golemanin mukaan itsekuria, luotettavuutta, tunnollisuutta ja joustavuutta sekä innovatiivisuutta. Hyvän itsekurin omaavat ihmiset ovat taitavia hallitsemaan ahdistavia tunteitaan ja mielihalujaan. He pystyvät vaikeinkin hetkinä pysymään tyyninä ja hyväntuulisina sekä keskittyvät olennaiseen. Haastavimmaksi asiaksi itsehallinnan tekee oma mielikuvitus, jolla on valtava vaikutus ajatuksiin, muistiin ja havaintoihin. (Goleman 1999, 104, 105, 362.)

Itsehallintaan liittyy myös stressi, joka voi kasaantua kodin tai työpaikan asioista. Tämä biokemiallinen reaktio tuottaa kortisolia, joka pakottaa aivot noudattamaan alkukantaista eloonjäämisstrategiaa tai lievempänä aiheuttavat huonomuistisuutta ja virheiden määrä kasvaa. Stressihormonin vuoksi pienikin asia voi aiheuttaa hermostumisen ja hallitsematonta käyttäytymistä. Asiaankuulumattomien ajatusten vaikutukset vaikeuttavat tietojen käsittelyä, mikä pitkittyessään voi johtaa työuupumukseen. Itsehallinta on siis yksi tärkeimpiä stressinhallinnan välineitä. (Goleman 1999, 97.) Kultanen (2009) on havainnut, että pelkästään tieto siitä, että omalla ajattelulla on merkitys stressin synnylle, on jo hyvä työkalu stressinhallintaan.

Ihmisen luotettavuus syntyy vastuun kantamisesta omasta toiminnasta ja ammattietiikan noudattamisesta. Luotettavat henkilöt myöntävät virheensä ja puuttuvat muiden tekemiin vääryyksiin. He herättävät luottamusta omalla säntillisyydellään ja vilpittömyydellään. Tunnolliset ihmiset pitävät sen mitä lupaavat ja työskentelevät järjestelmällisesti, koska katsovat olevansa vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. Goleman näkee liiallisessa tunnollisuudessa myös haasteita. Hän muistuttaa, että empatiaa ja sosiaalisia taitoja tarvitaan, jotta ominaisuus ei käänny itseään vastaan esimerkiksi peilaamalla muiden suoristusta, omaan erinomaiseen suoritukseen ja tuomitsemalla niitä, jotka eivät yllä samalle tasolle. (Goleman 1999, 113, 118.)

Hyvä itsehallinta heijastuu tunnollisuutena sekä joustavuutena. Itsehallintaan liittyvänä tunnetaitona nähdään myös innovatiivisuus. Näiden taitojen avulla ihminen keksii uusia ajatuksia, uskaltaa vaihtaa näkökulmaa ja ennen kaikkea suhtautuu uusiin ajatuksiin ja

näkökulmiin avoimesti. Joustavuus ilmenee muutoksiin sopeutumisena, sillä joustava ihminen selviää monenlaisista vaatimuksista ja kykenee vaihtamaan taktiikkaa ja toimintatapoja tilanteiden mukaan. (Goleman 1999, 118.)

Motivoituminen

Motivaatio näkyy siinä, miten ja mihin toimintaenergia kohdistuu. Motivointiin liittyvät kunnianhimo, sitoutuminen, aloitekyky ja optimismi. Kunnianhimo liittyy vahvasti myös motivoitumiseen. Kunnianhimoiset ihmiset arvostavat menestystä ja ovat innokkaita parantamaan suorituksiaan, koska heillä on menestyksen tarve. Ihmiset, jotka haluavat saavuttaa hyviä tuloksia, huomaavat herkästi omat kehittämiskohteensa. He ovat myös valmiita kokeilemaan uusia keinoja, jotta selviytyisi muita paremmin. Esimiehet, joilta puuttuu kunnianhimo luovat puolestaan helposti ympärilleen ilmapiirin, jossa ei tiedetä tavoitteita ja vastualueet ovat epäselviä, jolloin työn tekeminen on vähemmän innostavaa. (Goleman 1999, 136, 138, 142.)

Motivoituneet ihmiset ovat itseohjautuvia ja löytävät työlleen tarkoituksen laajasta näkemyksestä. He ovat myös valmiita tekemään uhrauksia yhteisen edun saavuttamiseksi. Golemanin mukaan sitoutuminen on tunneasia. Tavoitteisiin ja tehtäviin sitoudutaan, mikäli ne koetaan oikeiksi eivätkä ne ole ristiriidassa omien tavoitteiden kanssa. Usein selkeä yhteinen päämäärä innostaa vahvaan sitoutumiseen. Organisaation perusarvot luovat perustan sitoutumiselle, sillä niiden avulla ihminen kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaation kanssa. Tämä edellyttää vahvaa itsetuntemusta, jotta jokainen tunnistaa ensin omat elämänarvonsa ja kykenee siten arvioimaan arvojen sopusointua. Vahvan sitoutumisen ansiosta ihmiset yrittävät vielä hiukan enemmän kuin muut ja kestävät paineita sekä haasteita paremmin kuin muut. Lisäksi sitoutuneet ihmiset levittävät hyvää oloa ympärilleen omalla yritteliäällä toiminnallaan ja olemalla ylpeitä työpaikastaan. (Goleman 1999, 144–146.)

Motivoituneet ihmiset ovat usein aloitekykyisiä. He ovat valmiita tarttumaan tilaisuuksiin ja ovat vastaanottavaisia kehitysideoille. Optimismi liitetään motivointiin, sillä optimistisesti ajattelevat ihmiset pyrkivät sitkeästi tavoitteisiin, takaiskuista huolimatta. Optimistiset ihmiset motivoituvat enemmän onnistumisesta kuin epäonnistumisen pelosta. He näkevät asiat aina tilanteina, joita voidaan muuttaa, ei niinkään henkilökohtaisina puutteina. (Goleman 1999, 147, 306.)

Isotalus ja Rajalahti esittävät motivaation yhtenä vuorovaikutuksen osana. Ihmisen asennoituminen vuorovaikutukseen ja viesteihin vaikuttaa siihen, onko esimiehellä rohkeutta

puuttua vaikeisiin tilanteisiin ja toimia tilanteen vaatimalla tavalla tai halua toimia oikeaksi tietämällä tavalla. Motivoitunut esimies onnistuu todennäköisemmin myös innostamaan viestinnällään alaisia eli kykenee motivoimaan muita. (Isotalus & Rajalahti 2017, 23.)

Motivoituneille ihmisille riittää innostuksen lähteeksi usein vain tieto siitä, että tietyn taidon kehittäminen auttaa parempaan menestykseen. Perinteiset kannustimet saavat harvoin ihmisiä toimimaan niin hyvin kuin heidän kykynsä edellyttäisi. Usein huipulle pääsevät he, jotka oikeasti nauttivat työstään ja sen tekemisestä. (Goleman 1999, 147, 306.) Raha toimii usein vain pinnallisena motiivina ja sen pitkäaikainen vaikuttavuus toimintaa ohjaavana tekijänä on vähäinen (Saarinen 2002, 32). Mitä enemmän organisaatio tukee siihen kuuluvia ihmisiä, sitä enemmän organisaatio saa luottamusta, sitoutumista ja uskollisuutta osakseen. Mikäli työntekijöille syntyy tunne, että he eivät kuulu joukkoon tai he eivät voi vaikuttaa omaan työhönsä niin he ovat heikommin sitoutuneet palvelemaan organisaatiota tavoitteiden saavuttamiseksi. (Goleman 1999, 146–147.)

2.3.2 Tunneälykyys sosiaalisina kykyinä

Sosiaalista puolta tarvitaan aina, kun ollaan ihmisten kanssa tekemisessä. Pelkät tavoiteluvut tai numerot eivät yksistään tuota tulosta. (Goleman 1999, 160.) Ihmisten toiminta ja kohtaamiset muiden kanssa sisältävät aina sosiaalisia merkityksiä. Merkitykset tulkitaan aina omasta näkökulmasta ja niihin vaikuttavat myös aiemmat tapahtumat. Näiden vuoksi ihmisten kokemuksia on aina tarkasteltava osana sitä sosiaalista kenttää, jossa se tapahtuu. (Juuti 2015, 125.) Tämä kuvastaa sitä, kuinka vaikeasta ja monimutkaisesta asiasta on kyse, kun pohditaan ihmisten vuorovaikutussuhteita.

Golemanin (2007) mukaan sosiaalinen äly on eroteltava omaksi tunneälyn osaksi, jotta kyetään tarkastelemaan sosiaalisia kykyjä. Hän jakaa sosiaalisen älyn osatekijät kahteen laajaan kategoriaan: sosiaaliseen tietoisuuteen, empatiaan eli siihen miten aistimme toisten tunteita ja sosiaaliseen kyvykkyyteen, jotka kuvaavat, mitä näillä tiedoilla teemme. (Goleman 2007, 92–93.)

Taulukossa 2. on esitetty Golemanin (1999, 43) alkuperäisen mallin mukaisesti tunneälyyn kytkeytyvistä tunnetaidoista kaksi osa-aluetta ja kuvattu niiden suhdetta kolmeentoista tunnetaitoon.

Taulukko 2. Sosiaaliset taidot (mukaillen Goleman 1999, 43).

SOSIAALISET TAIDOT	<p>EMPATIA</p> <p>Taju muiden tunteista ja tarpeista sekä huolenaiheista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muiden ymmärtäminen (toisten tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja niistä välittäminen) • Muiden kehittäminen (huomaa muiden kehitystarpeita ja edistää muiden kykyjä) • Palvelualltius (asiakastarpeiden ennakointi, tunnistaminen ja täyttäminen) • Moninaisuuden hyväksikäyttö (tavoitteisiin pyrkiminen erilaisten ihmisten avulla) • Yhteisötuntuma (tietoisuus ryhmän tunnevirtauksista ja valtasuhteista)
	<p>SOSIAALISET KYVYT</p> <p>Taito saada aikaan haluttuja reaktioita muissa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikuttaminen (käyttää tehokkaita suostutustapoja) • 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)

Empatia

Golemanin mukaan empatiaan liittyy muiden ymmärtäminen ja kehittäminen, palvelualltius, moninaisuuden hyväksikäyttö tavoitteisiin pyrkimisessä sekä yhteisötuntuma. Empatian perusedellytys on itsetuntemus eli omien tunteiden ruumiillisten merkkien havaitseminen. Toisaalta toisten ihmisten tunteiden havaitseminen ilman sanoja sanotaan olevan empatian ydin. Empatiaa on eri tasoista, alimmillaan se voi olla toisten tunteiden

huomaamista. Korkeimmalla tasolla empatia tarkoittaa toisten tunteiden ja jopa huolenaiheiden sanatonta havaitsemista sekä niihin vastaamista. (Goleman 1999, 161.)

Aivotutkija Saarikiven (2018) näkemys on, että empatia on taito, jota voi kehittää muun muassa vuorovaikutuksen, tunteiden tunnistamisen ja itsereflektoinnin kautta. Myös Goleman luokittelee empatian tunnetaidoksi, joka on opittavissa, mutta korostaa myös empatiakykyjen kehittyvän ajan myötä erilaisten elämän vaiheiden ja kokemusten kautta. Lähes jokaisen empatiataidot kehittyvät varhaisnuoruudesta parikymppiseksi saakka. (Goleman 1999, 40; 2007, 95.)

Empatiaa voidaan pitää perustana kaikille sosiaalisille taidoille työpaikalla. Empatiaan liittyy toisten tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja niistä välittäminen. Se on myös palvelualttiutta, jolloin siihen liittyy asiakkaiden tarpeiden ennakointi, tunnistaminen ja täyttäminen. Usein empaattiset ovat avuliaita, koska he ymmärtävät toisten tunteita ja tarpeita hyvin. Empatia auttaa myös muiden kehitystarpeiden huomaamista sekä toisten kykyjen edistämistä. Empaattiset ihmiset osaavat antaa tarpeellista palautetta ja opastavat oikea-aikaisesti. Palautteen antamisessa tulee olla rehellinen, mutta empaattinen, jotta suora palaute ei loukkaa. Tällainen ohjaava palaute kehittää toimintaa kohti tavoitteita. (Goleman 1999, 164, 173, 177.)

Tunnetaitona empatiaan liitetään moninaisuuden hyväksyminen ja erilaisuuden taitava hyödyntäminen. Kyky arvostaa muiden toimintatapoja ja tarvittaessa rohkeus tarttua uusiin näkökulmiin. Tällainen moninaisuuden hyväksikäyttö edistää tavoitteisiin pyrkimistä erilaisten ihmisten avulla. Tärkeä osa tavoitteiden saavuttamisessa on tietoisuus ryhmän valtasuhteista ja tunnevirtauksista. Tämä taito viestii kyvystä tuntea empatiaa laajemmin, ei vain yksilöiden kesken. Toisaalta ihmiset, joilla on hyvä yhteisötuntuma, kykenevät nimenomaan ottamaan etäisyyttä omista tunteistaan ja unohtamaan omat tunnesiteensä, jotta näkevät tilanteet selvemmin. Toteutuakseen, tämä tunnetaito vaatii empatian lisäksi hyvää itseuria. (Goleman 1999, 183, 189–191.)

Sosiaaliset kyvyt

Sosiaalisia kykyjä voidaan nimetä myös ihmissuhdekyvyiksi. Ne mahdollistavat tehokkaan vuorovaikutuksen ihmisten välillä. Mikäli nämä taidot ovat kovin vaillinaiset, niin ihminen mielletään sosiaalisesti taidottomaksi, jolloin ajautuu helposti myös konfliktitilanteisiin. (Goleman 2009, 146.) Sosiaaliin kykyihin kuuluu Golemanin mukaan vaikuttaminen, viestintä, ristiriitojen hallinta, johtajuus, muutosvalmius, suhteiden solmiminen,

yhteistyö ja tiimitaidot (Goleman 1999, 43). Sosiaalisten kykyjen avulla kyetään innostamaan ja rohkaisemaan muita sekä suostuttelemaan ja vaikuttamaan muihin. Mitä paremmin pystymme hallitsemaan viestejämme, sitä taitavampia olemme sosiaalisesti. Tunneviestien hallinta on osa tunneälyä. Ihmiset, jotka omaavat hyvät tunnetaidot pystyvät tyynnyttämään muiden tunteita ja heidän puoleensa halutaan kääntyä. Sosiaalisten kykyjensä avulla ihminen saa muut tunteensa olonsa mukavaksi. (Goleman 2009, 146, 148.)

Sosiaalisten kykyjen vuoksi ihminen kykenee muokkaamaan omaa käytöstään erilaisiin tilanteisiin sopiviksi. Itsetarkkailukyky on erittäin tärkeä tunnetaito. Se on taito olla itseään kohtaan rehellinen ja toimia syvempien tunteiden ja arvojen mukaisesti sosiaalisista seuraamuksista huolimatta. Tunnerehellisyys saattaa johtaa kipakkoihin keskusteluihin, jotka vaativat paljon enemmän kuin vain sopeutumisen eri tilanteisiin tai toimimisen niin, että yrittää tehdä vaikutusta kaikkiin. Goleman kuitenkin muistuttaa, että sosiaalisia kykyjä tulee käyttää rehellisesti niin, että ne ovat tasapainossa omien tunteiden kanssa. (Goleman 2009, 154.)

Vuorovaikutus nähdään viestintänä, joka tulee näkyviin ihmisten välisessä viestinnässä. Siinä luodaan ja tulkitaan viestejä sekä reagoidaan niihin. (Isotalus & Rajalahti 2017, 15–16.) Ihminen viestii koko ajan, tahattomasti ja tahallisesti. Puhumattomanakin on mahdollonta olla viestimättä. Tunteet karkaavat näkyville esimerkiksi ilmeinä tai kehon liikkeinä. Sanattomien normien oivaltaminen on tärkeää sujuvan kanssakäymisen vuoksi. Samalle aaltopituudelle pääseminen toisen ihmisen kanssa vaatii yhtä aikaa sanattomien vihjeiden lukemista yhtä aikaa ja niihin reagoitua ilman tietoista suunnittelua. Kohdistamalla huomion kokonaan toiseen ihmiseen ja keskittymällä kuuntelemaan, pystytään ymmärtämään toista sen sijaan, että tyrkyttäisiin omaa näkökantaa. Tällainen kuunteleminen menee hetkellistä empatiaa pidemmälle ja luo pitkäkestoisen läsnäolon tunteen, jota Goleman kutsuu emotionaaliseksi virittäytymiseksi. Virittäytyminen on sosiaalisen älyn osa-alue, jota voidaan parantaa tietoisesti keskittymällä toiseen ihmiseen. Virittäytymällä aistimaan toisen tunteita ja muokkaamalla omaa viestiämme vastaanottajan mielentilaan sopivaksi saavutetaan vuorovaikutteinen tila, jossa sanat sopivat yhteen vastapuolen tunteiden, sanojen ja tekojen kanssa. Goleman nimittää tätä syvälyiseksi kuuntelemiseksi. (Goleman 2007, 94–96, 100–101.)

Asiakaspalvelu- ja johtamistyössä tarvitaan syvälyistä kuuntelemista, jossa ensin kuunnellaan ja ymmärretään ja vasta sen jälkeen ehdotetaan tarpeisiin sopivia ratkaisuja. (Goleman 2007, 96.) Hyvä kuunteleminen auttaa selviämään paremmin tehtävissä ja

vastaavasti huono kuunteleminen johtaa helposti väärintymmärryksiin, jotka hankaloittavat yhteistyön sujumista (Isotalus & Rajalahti 2017, 21). Syvälinen kuunteleminen on haastavaa, sillä tarkkaavaisuus haihtuu helposti, mikäli keskitymme moneen asiaan yhtä aikaa. Omat huolet ja itsekeskeiset ajatukset tulee siirtää syrjään ja keskittyä vain läsnä olevaan ihmiseen. (Goleman 2007, 97). Tällaista toisen tunteisiin virittäytymistä varten täytyy työntää omat tunteensa sivuun, jotta toisen viestit pääsisivät läpi. Tehokas viestintä perustuu tunnetaitoihin eli kykyyn arvioida muiden reaktioita ja virittää oma esiintyminen vastaamaan ja aiheuttamaan oikeaa tunnevaikutusta. (Goleman 1999, 39, 162.)

2.4 Tunteiden ja tunneällyn merkitys esimiestyössä

Esimiestyön määrittämisen lähtökohtana tulee aina olla organisaatio ja sen tavoitteet. Täten saadaan johtamistyölle tärkeät strategiat, arvot ja työtehtävät selkeiksi. Esimies huolehtii, että kaikki tietävät ja noudattavat organisaation ohjeistuksia ja toimintatapoja. Hallinnolliseen osaamiseen kuuluvat esimerkiksi organisaation materiaalien ja työkalujen oikea käyttäminen, sopimus- ja lainsäädäntöasiat. Esimiehen perustaidoiksi voidaan määrittellä vastuullisena henkilönä läsnäolo eli ”käyttäytyä esimiehen roolissa” sekä havainnoida ja korjata asioita, joita hän huomaa. Lisäksi esimiestyö on aina asioiden edistämistä, johon usein liittyy ihmisten, yksilöiden ja tiimien kehittämistä. (Kupias ym. 2014, 14–15, 20.)

Juuti määrittelee hyvän johtamisen tilaksi, jossa työyhteisön toiminta on sujuvaa ja ihmiset voivat hyvin ja ovat sitoutuneita yhteisiin päämääriin (Juuti 2018, 15). Goleman määrittelee johtamisen olevan enemmänkin suostuttelua työskentelemään yhteisen päämäärän eteen kuin hallitsemista. Hänen näkemyksensä mukaan ymmärtämällä tunteita paremmin ja olemalla empaattisempia asiakkaita kohtaan, asiakassuhteet ovat muuttuneet pitkäaikaisemmiksi ja tuloksellisemmiksi. (Goleman 1999, 74; 2009, 189.)

Fredrikssonin ja Saarivirran mukaan johtaminen on muuttunut merkittävästi auktoritaarisesta johtamisesta demokraattisempaan johtamistapaan. Johtamiskäsityksessä korostuu nykypäivänä vuorovaikutus, innostaminen, sekä sosiaaliset ja tunnetaidot. Lisäksi esimiesten odotetaan huomioivan työntekijät yksilöinä. Hyviä ominaisuuksia nykypäivän johtajalle ovat vuorovaikutus, kyky luottamuksen rakentamiseen, motivoiminen, yksilöllinen kohtaaminen, avoimuus ja tunneäly. Monet näistä ominaisuuksista liittyvät nimenomaan alaisen tuntemiseen ja edellyttävät esimiehen ja alaisen hyvää, avointa suhdetta. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 7, 12, 17.)

Toimintaympäristöt ja asiakastarpeet muuttuvat koko ajan. Organisaatio kykenee kehittymään vain, jos siellä työskentelevät ihmiset kehittyvät ja esimiehet sitoutuvat kehittämään toimintaa. (Kupias ym. 2014, 16.) Kehittämistyö ei onnistu esimieheltä pelkän nimityksen avulla vaan tarvitaan valtaa. Esimiehen tulee toimia selkeästi ja johdonmukaisesti, jotta valtaa ei ota sellainen yksilö, jolle se ei oikeasti kuulu. (Järvinen 2011, 41.)

Vallan syntyminen edellyttää luottamusta. Luottamus on yhdistelmä kokemuspäistä tietoa sekä tunnetta. Tämä tunnekokemus muodostuu heti ensimmäisestä kohtaamisesta lähtien. Esimiehen tulee pyrkiä alusta alkaen rakentamaan luottamusta tiimissään. Jo esimiehen ensimmäinen kontakti tiimin jäseniin tulisi olla positiivinen, sillä ensikohtaamisen synnyttämän tunteen muistaa kauemmin kuin sen, mitä kohtaamisessa ollaan keskusteltu. Syntynyt tunnejälki on vahvempi kuin sanotut sanat. (Kupias ym. 2014, 42.)

Luottamalla itseensä esimies kykenee olemaan aito, jolloin hän herättää alaisissa luottamusta (Järvinen 2011, 148). Luotettavuus työpaikoilla tarkoittaa omien arvojen, periaatteiden, pyrkimysten ja tunteiden julki tuomista sekä toimimista niiden mukaan. Avoimuus edistää avoimuutta. Tämän syntymiseen edesauttaa, jos esimieskin kykenee osoittamaan omat särönsä eli ei pyri olemaan täydellinen. (Goleman 1999, 113; Kupias ym. 2014, 42.)

Esimies ja tunteet

Esimiehet ovat tunnetyöläisiä, heidän tulee hallita tunteensa. Se ei tarkoita tunteiden tukahduttamista, vaan kykyä hyödyntää kaikkia tunteita (Goleman 1999, 103.) Kontrollimalla tunteiden ilmaisuja täysin, esimies vaikuttaa helposti tunnekylmältä (Isotalus & Rajalahti 2017,19). Tunneälykkäästi toimiva esimies ei antaudu tunteiden valtaan, vaan hallitsee ne ja ilmaisee niitä asianmukaisesti ja tehokkaasti. Täten ihmiset pystyvät parhaiten työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. (Goleman 1999, 19.) Pystymällä hallitsemaan negatiivisia tunteita ja lisäämällä emotionaalisesti positiivista organisaation ilmapiiriä, toisiinsa linkittyneet johtajuus ja emotionaalinen älykkyys vaikuttavat yhteiskunnassa menestymiseen merkittävästi (McClellan & DiClementi 2017, 208).

Tunteiden hallitseminen ja itsensä johtaminen tulee esille esimiestyössä pelisäännöistä kiinnipitämisessä, joka on yksi esimiestyön tärkeimmistä tehtävistä, vaikka se voi tuntua välillä turhauttavalta. Esimiehen tulee seurata, että asioita tapahtuu ja tarvittaessa hänen tulee puuttua ja ohjata toimintaa. Työtehtävänä puuttuminen ei ole miellyttävä työ, ja siksi

tätä tehtävää saatetaan vältellä. Taustalla on yksinkertaisesti mielihyväperiaate. Pyrkimys mielihyvään on niin voimakas, että yksilöt tietoisesti tai tiedostamattaan unohtavat ja kiertävät asioita, jotka rajoittavat omien intressien tyydytystä. (Järvinen 2011, 38–39, 41.)

Esimiehen tunneyön kuormittavuus syntyy siitä, että ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa joutuu usein piilottamaan todelliset tunteensa ja mahdollisesti ilmaisemaan sellaisia tunteita, joita ei aidosti koe. Useimmiten tunneyöläiset joutuvat ilmaisemaan tunteita kuten innostuneisuutta tai kiinnostuneisuutta käyttäytyäkseen työympäristön vaatimalla tavalla sekä sosiaalisesti hyväksyttävästi. (Kokkonen 2018, 120.)

Tunneälykkäillä ihmisillä on hyvät tunnetaidot eli kykyä valita tunteiden ilmaisutapa. Tunneäly toimii ihmisen voimavarana esimiestyössä. Menestyksen salaisuus on, että ihmisellä on vahvoja tunnetaitoja riittävän paljon ja ne jakaantuvat tasaisesti kaikkien tunneällyn osa-alueiden kesken. (Goleman 1999, 41.)

Tunneällyn merkitys esimieheksi kasvamisessa

Asiantuntijasta tai rivityöntekijästä siirtyminen esimiehen tehtävään vaatii pysähtymistä esimiestehtävien äärelle. Uusi tehtävä ja ryhmän haltuunotto ovat asioita, joita moni kokee ensimmäistä kertaa elämässään esimiesroolissa. Taustalla oleva asiantuntemus auttaa siinä, että tietää ja ymmärtää, mitä asioita esimiehen on tiedettävä ja osattava. Esimiestyössä onnistumisen edellytyksenä voidaan pitää vahvaa substanssiosaamista, oman roolinsa hyväksymistä ja halua kehittää alaisiaan sekä itseään. (Lappalainen 2012; Kupias ym. 2014, 19.)

Tiimin sisältä esimieheksi nouseva henkilö huomaa monesti olevansa uudella osaamisalueella, josta ei saa välittömästi samanlaisia mielihyvän tunteita kuin työskentelemällä aiemmassa työtehtävässä. Tämän vuoksi aloittelevan esimiehen on siedettävä epämu-kavuusalueella oloa, jotta kykenee kehittymään nimenomaan esimiehen roolissa. Tämä on tärkeää oivaltaa, jotta esimies ei tee johtamistyötä yhtenä tiimiläisenä. Toisten rinnalla kehittyminen vaihtuu kehittäjän rooliksi. Aseman muuttuessa työpaikan ihmissuhteetkin muuttuvat. (Kupias ym. 2014, 24.) Oman roolin omaksumisen helppous on riippuvainen itsetuntemuksesta ja kyvystä mukautua ja joustaa tilanteen mukaan (Saarinen 2003, 71). Uudessa roolissa täytyy uuden esimiehen ymmärtää, että aiemmin toimineet tavat eivät toimi uudessa roolissa. Tämä kyvykkyys lukea eri toimintaympäristöä säästää esimiestä

pettymykseltä, kun havaitsee että mikä toimi ennen ei tuota enää tulosta. Emotionaalisesti älykkäät ihmiset lukevat taitavasti erilaisia ympäristöjä ja muokkaa tai mukauttaa käytöstänsä saavuttaakseen parhaan lopputuloksen. (Lynn 2008, 154.)

Saarisen näkemyksen mukaan itsehavainnointi ja tunneälytaidot antavat paljon mahdollisuuksia säädellä käyttäytymistä eri tilanteissa ja päätyä tilanteiden hallintaan. Kuvio 2. havainnollistaa itsetuntemuksen vaikutusta omaan reagoititapaan vuorovaikutustilanteissa. (Saarinen 2002, 48–49.)



Kuvio 2. Itsetuntemuksella on vaikutusta reagoititapaan (Saarinen 2002, 49).

Esimiehen tunneälykkyyden merkitys organisaatiolle ja esimiestyölle

Tänä päivänä ihmiset eivät ole halukkaita pysymään yrityksissä, joissa eivät koe tyytyväisyyttä. Kilpailu hyvistä työntekijöistä synnyttää yrityksille loisteliaan syyn rakentaa tunneälykästä organisaatiokulttuuria, jossa kuunnellaan ja konflikteja selvitetään terveellisellä tavalla, rohkeasti puuttumalla ja puhumalla. (Lynn 2008, 155.) Kuuntelemalla ja kysymällä esimies saa tietoonsa tärkeitä asioita ja samalla välittää arvostuksen tunnetta. (Kupias ym. 2014, 42.)

Lappalaisen tutkimuksen mukaan johtamisominaisuuksista itsehillintä ja sosiaalisuus ennustavat hyvää johtamista. Hän havaitsi esimiesten tunneälyn osa-alueet ja tietyt persoonallisuuden piirteet alaistyytyväisyyttä lisääväksi johtajan ominaisuuksiksi toisin kuin looginen äly, joka ei ennustanut alaistyytyväisyyttä. Esimiehen ominaisuuksista erityisesti esimiehen itsehillintä- ja hallinta, jämäkkyys ja kyky innostaa sekä sosiaalisuus, nopea päätöksentekotyylä ja optimismi paransivat alaisten silmissä kuvaa koko organisaation johtamisesta. (Lappalainen 2012.)

Esimiesten emotionaalinen ja sosiaalinen osaaminen vaikuttavat käsitykseen johtajan kyvyistä (Lappalainen 2012, 98). On myös havaittu, että esimiehen esittämät ylpeyslauseet heikentävät alaistyytyväisyyttä ja esimiesten kiitollisuuden ilmaisut johtavat korkeampaan alaistyytyväisyyteen (Ritzenhöfer ym. 2017). Itsetietoisuus on emotionaalisen ja sosiaalisen osaamisen kulmakivi. Lappalaisen tutkimuksessa havaittiin eroja esimiesten itsensä hallinnassa. Keskiarvon yläpuolelle nousivat ne haastateltavat, jotka olivat nöyriä, tunnistivat heikkoutensa ja vahvuutensa sekä olivat valmiita panostamaan itseensä ja kehittymään. He eivät selittäneet heikkouksiaan ulkoisilla tekijöillä, vaan ottivat vastuun ja hyväksyivät itsensä heikkouksineen. Samalla he osoittivat itsetuntemusta, mutta myös päättäväisyyttä ja halukuutta kasvaa. (Lappalainen 2012, 98.)

McClellan ja DiClementi (2017) toteavat, että johtajuus ja emotionaalinen älykkyys ovat merkittäviä asioita nykypäivän yhteiskunnassa ja ne ovat linkittyneitä toisiinsa. Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatioilla on käytössä työmalleja siitä, kuinka sekä emotionaalista älykkyyttä ja johtajuutta voidaan erilaisissa yhteyksissä lisätä, jotta pystytään hallitsemaan negatiivisia tunteita sekä lisäämään emotionaalisesti positiivisten organisaatioiden ilmapiiriä.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä työssä kartoitettiin yrityksen esimiesten nykyhetken ajatuksia tunneälystä ja tunteiden merkityksestä johtamistyössä. Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin esimiesten haastatteluilla (N=6). Haastattelut ovat päämäärätietoista toimintaa, jossa pyritään informaation keräämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 42). Työssä käytetään haastatteluiden synonyyminä myös keskustelua. Haastattelu voi olla menetelmänä strukturoitu tai vapaamuotoinen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34). Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina, jotta saatiin ohjattua keskusteluita paremmin pysymään aiheessa.

Teemahaastattelut sopivat hyvin tunneäly - aiheen selvittämiseen, sillä ne antoivat mahdollisuuden saada tärkeää tietoa myös muilta aihealueilta, jotka liittyivät työhön. Lisäksi haastattelut tiedonkeruumuotona mahdollistivat aiheen syventämisen tarkentavilla kysymyksillä. Tarkkaan valitulla otannalla pystytään vaikuttamaan siihen, että valitut henkilöt ovat motivoituneita vastaamiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.)

Haastatteluissa keskityttiin tunneälyn osa-alueiden teemoihin. Teemat oli valittu soveltaen David Golemanin määrittelemiä tunneälyn osa-alueita: itsetuntemus, itsehillintä, motivoituminen sosiaaliset taidot, empatia ja sosiaaliset kyvyt (Goleman 1999, 42–43). Henkilökohtaiset keskustelut käytiin teemoittain ja apukysymyksiä käytettiin ohjaamaan keskustelua tarvittaessa. Haastattelun hyötynä oli, että haastateltavat saivat vastata omin sanoin.

Haastattelijalle teemahaastattelu on joustava aineiston keruutapa, sillä siinä pystyy joustavasti vaihtamaan teemojen järjestystä, mikäli se on haastattelutilanteen etenemisen kannalta parempi. Eteneminen on vapaampaa kuin kyselyhaastattelussa, mutta ei niin vapaata kuin syvähaastattelussa. Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat ja asioille antamat merkityksen ovat keskeisiä. Ne korostuvat, kun teemat ohjaavat haastattelua eikä tutkijan näkökulma. Näin saadaan hyvin tutkittavien äänet kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48.)

3.2 Aineiston keruu ja analyysi

Aineiston hankinta toteutettiin kasvotusten haastattelemalla kuutta esimiesasemassa olevaa henkilöä. Haastateltaville lähetettiin kutsut sähköpostilla. Samalla heille annettiin tieto haastattelun teemoista sekä kerrottiin aineistoa käsiteltävän anonymisti. Haastattelut toteutettiin loka- ja marraskuun 2018 aikana. Ne nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Kestoiltaan noin tunnin mittaiset haastattelut toteutettiin anonymisti, jotta saavutettiin mahdollisimman luottamuksellinen ilmapiiri ja siten rehellisiä ja avoimia vastauksia. Haastateltavat valittiin heidän esimiesasemansa ja henkilökohtaisen urahistoriansa perusteella. Haastateltavat henkilöt olivat kaikki esimiesasemassa työskenteleviä yrityksen esimiehiä ja he olivat iältään 24 – 34-vuotiaita naisia. Kolme esimiestä oli edennyt talon sisällä esimiesasemaan ja kolme heistä oli palkattu ulkopuolelta suoraan esimiesasemaan. Heillä oli esimiestyöskentelystä kokemusta 0,5 - 5 vuotta. Kaikilla esimieskokemus oli kertynyt nykyisessä työpaikassa. Alaisia heillä oli 3 - 7 henkilöä. Tämän otannan avulla saatiin riittävän monipuolisesti kuvattua tietoa esimiesten käsityksestä tunteista ja tunneälykkyydestä esimiestyön näkökulmasta.

Haastatteluiden avulla pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä esimiehet ajattelevat tunneällyn merkityksestä omassa työssään?
- Vaikuttaako esimiestyön pituus käsitykseen tunnetaidoista?

Tulokset raportoidaan selkeästi teemoittain, minkä jälkeen aineistoa verrataan olemassa olevaan teoriaan. Yhdistämällä analyysiin teoriaa saavutetaan kuvaus esimiesten tunneällyn nykytietämyksestä ja pystytään esittämään tarkoituksenmukaisia jatkotoimenpiteitä tunneällyn kehittämisen lisäämiseksi esimiesten valmennusprosessiin. Tuloksissa käytetään suoria lainauksia haastatteluista kertomaan lukijalle aitoja ajatuksia siitä, kuinka haastateltavat kuvasivat tunnejohtamisen käsitteitä ja minkälaisia merkityksiä he antoivat niille.

4 TULOKSET

4.1 Tunneälykyys

Puolet haastateltavista vastasi tunneälyn olevan muiden tunteiden sekä vuorovaikutustilanteisiin vaikuttavien tekijöiden huomioimista. Kaksi koki tunneälyn olevan asioihin reagointia tunnepohjalta. Yksi kertoi sen olevan toisten kanssa kommunikointia ja älyä, mitä voi tai ei voi sanoa. Lisäksi yksi haastateltavista mainitsi tunneälyyn liittyvän itsensä tuntemisen, omat heikkoudet ja vahvuudet.

Persoonien huomioiminen liittyy tunneälykkääseen johtamiseen jokaisen haastateltavan mukaan. Tällä tarkoitettiin henkilökohtaista kohtaamista, jossa huomioidaan ihminen yksilönä ja viestitään asioita jokaiselle sopivalla tavalla.

Räätälöi viestin, kaikille ei toimi samat keinot esimerkiksi samanlainen tsemppaaminen.

Jokainen kohdattaisiin eri tavalla, pohdittaisiin mikä motivoi.

Ei voi johtaa kaikkia samalla tavalla.

Avoimuus ja vuorovaikutteisuus korostuivat kahden esimiehen vastauksissa heidän kuvatessaan tunneälykästä johtamista.

Osataan huomioida työntekijät ja johto, yhteistyö on avointa ja vuorovaikutteista.

Johtaja, jolta puuttuu tunneäly, kuvataan kylmäksi ja empatiakyvyttömäksi. Hän ei huomio erilaisia persoonia eikä ihmistä ihmisenä, jolloin johtaminen olisi käskyttämistä ja asioiden suoraviivaista eteenpäin viemistä. Puolet haastateltavista kertoi johtajan tunneälyn puuttumisella olevan vaikutusta työilmapiiriin ja työntekijöiden sitoutumiseen ja yrityksen maineeseen.

4.2 Henkilökohtaiset taidot

4.2.1 Itsetuntemus ja tunteet

Tunteet koettiin merkittäviksi asioiksi työpaikalla. Ne vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin joko parantaen tai huonontaen sitä.

Positiiviset tunteet näkyvät innostumisena. Silloin jaksaa innostaa myös muita ja hommat tulee hoidettua, tuntuu helpolta ja mukavalta.

Jos joku on stressaantunut tai negatiivinen niin sen huomaa ja äkkiä se tarttuu muihin.

Haastateltavat korostivat, että kaikki tunteet ovat sallittuja, mutta asiakaspalvelutyössä ne eivät saa näkyä. Silti osa haastateltavista koki, ettei vihan ja aggressiivisuuden tunteet kuulu työpaikalle lainkaan. Osa haastateltavista toi esille ymmärryksen, ettei kaikki pysty piilottamaan tunteitaan tai sulkemaan niitä pois.

Osa ajattelee, että työkavereille saa näyttää kaikki, mutta ei asiakkaille. Näissä tilanteissa haastateltavat kokivat, että esimiehen tärkeä tehtävä on puuttua tilanteeseen ja ohjata tunnekuohuista pois takaisin työntekoon sekä huomioida ettei työkaveri kuormitu toisen tunteista. Yksi haastateltava pohti,

että saa ja pitää tuoda esille, mutta sillä on merkitystä, miten niitä saa tuoda ilmi, ettei tulisi mitään haitallisia tunteenpurkauksia.

Haastatteluissa tuli ilmi, että esimiehet kokevat, että myös heille kaikki tunteet ovat sallittuja, mutta heidän tulee kontrolloida omia tunteita. Esimiesasema velvoittaa olemaan vahva, esimerkillinen ja neutraali kaikkia kohtaan.

Työpaikka ei ole se jossa niistä tunteista puhutaan tai näytetään.

Useimmat haastateltavista koki, etteivät näytä negatiivisia tunteitansa, mutta myönsivät, että tunteet heijastuvat tahtomattakin omasta toiminnasta. Lisäksi yksi vastaajista kertoi, että koittaa peitellä, mutta ilmenee silti mikroilmeinä. Eräs vastaajista kertoi vetäytyvänsä päällikön koneelle tekemään hommia, jotta muut eivät huomaisi hänessä nousseita negatiivisia tunteita.

Muutamit haastateltavat kertoivat antaneensa omien negatiivisten tunteiden näkyä ja kuulua esimiesuransa alkuaikana. Jälkikäteen pohdittuna he kokivat sen huonoksi johtamiseksi. Omien tunteiden kontrollointi on kehittynyt ja monet vastaajista kertoivat purkavansa tuntemuksiaan vapaa-ajallaan tai omalle esimiehelleen.

Toisaalta haastatteluissa muutama ryhtyi pohtimaan, että tulisiko enemmän näyttää omia tunteita ja osoittaa siten, että ihmisiähän tässä vaan ollaan.

4.2.2 Itsehallinta

Kaikki haastateltavat kokivat tunteiden tunnistamisen olevan helppoa. Esimiehet ovat kokeneet iloa, onnistumista, vihaa, surua, epäonnistumista, suuttumusta, turhautumista, pettymystä ja stressiä.

Tyypillisimmät työntekijöissä havaitut tunteet olivat haastateltavien mukaan iloisuus, innostuneisuus, onnellisuus, väsymys, turhautuminen, innottomuus, laiskuus, ärtymys, pettymysten synnyttämää vihaa ja surua.

Vaikeimmaksi tunteeksi kohdata haastateltavat kertoivat surullisuuden. Surun taustalla oli haastatteluiden mukaan työntekijöiden lemmikin tai lähiomaisen kuolemat, erot henkilökohtaisessa elämässä tai muut äkilliset tapahtumat elämässä. Suurin osa haastateltavista kertoi kohdanneensa tällaisen tilanteen. Silloin tärkeimmäksi asiaksi esimiehet kokivat työntekijän kuuntelemisen ja yksi mainitsi myös, että tulee selvittää, onko työkykyinen.

4.2.3 Motivoituminen

Eräs haastateltavista määritteli motivoitumisen haluksi tehdä parhaansa ja haluksi tehdä työnsä hyvin. Motivaatiosta keskusteltaessa haastateltavat toivat esille laajasti erilaisia asioita, joista he motivoituvat.

Raha on se mistä motivoituu eniten.

Motivaatio syntyy työnantajan palautteesta.

Haluaa olla hyvä ja arvostettu työntekijä.

Haluaa tehdä hyviä suorituksia, joista saa kehuja.

Motivaatio syntyy työntekijöiden onnistumista.

Vastauksissa korostuivat ulkopuoliset motivaation lähteet. Useat kokevat työnsä merkityksettömäksi, mikäli eivät saa minkäänlaista palautetta työstään. Haastateltavat kokivat saavansa pääsääntöisesti hyvää palautetta johdolta. Hyväksi palautteeksi kuvattiin kriittikiä, josta ei tule paha mieli, ei huudeta. Saa olla muistuttelua tekemättömistä töistä, kerrotaan rehellisesti, miten joku on tapahtunut.

Alaisilta haastateltavat kokivat saavansa vain positiivista palautetta. Suurin osa haastateltavista toi esille, että alaisilta tulisi saada enemmän negatiivista palautetta, jotta he voisivat kehittyä.

Joka kuukausi pyydän sitä (palautetta). Heidän on ilmeisesti vaikea kertoa mitään negatiivista minusta.

Ilman palautetta ei vaan kehity.

Haastateltavat kokivat vähäisen palautteen estävän heidän kehittymistä esimiehenä. Vain yksi haastateltavista kertoi olevansa tyytyväinen palautteeseen, jota saa työntekijöiltä eikä kaipaa kehittävää palautetta.

Positiivisen palautteen saaminen lisää lähes jokaisella haastateltavalla motivaatiota tehdä työnsä hyvin. Haastateltavat kokivat, että palautteen ei tarvitse olla mitään isoa, ei suoria tai valmiita vastauksia vaan kehittävää lähestymistä asioihin, jotta voi itsekkin kehittyä.

Eräs haastateltavista mainitsi, että motivaation ansiosta työt sujuvat helposti ja nopeasti.

Hyvän palautteen jälkeen innostuu taas hoitamaan asioita. Tuo sellaista tunnetta, että tekemistäni arvostetaan.

Muutama haastateltava toi esille työstä tykkäämisen ja työntekijöiden kehittymisen lisäävän motivaatiota. Motivaation puuttuminen näkyy innottomuutena.

Esimieheksi kasvaminen

Kenelläkään haastateltavista ei ole ollut ennen tätä tehtävää kokemusta esimiestyöstä. Puolet haastateltavista olivat tulleet esimieheksi yrityksen ulkopuolelta ja puolet olivat edenneet esimiesasemaan. Talon sisällä edenneistä haastateltavista kukaan ei ollut itse ajatellut esimiestöitä ennen kuin niitä heille oli ehdotettu.

Esimiehen rooli ei ollut aluksi niin luontaista. Vasta sitten ajan kanssa.

Kun aloitti, niin toivotettiin, ettei voi olla liian kaveri. Nyt tajuan, että voi olla tiukka, mutta kuitenkin rennempi.

Haastateltavat kokivat, että esimieheksi siirtymisessä oli haasteita, johtuen näkökulman vaihtumisesta ja kaverillisesta suhtautumisesta muihin. Myös liian kirjaimellisesti otetuista neuvoista esimiehen roolin ottamiseen oli ollut haittaa. Uran alussa, kun ei ollut osannut suodattaa asioita, eikä kiinnittänyt huomioita siihen, kuinka asioista viestitään motivoivasti.

Kaikki kokivat, että konkreettiset esimiestehtävät opetettiin hyvin. Puutteelliseksi asiaksi esimiehen tehtävien hoitamisessa nousi ihmisten kanssa toimiminen.

Itse joutunut kokeilemaan eri tapoja ja todennut, aha – ei toiminut.

Nykyään teen tietoisesti töitä sen eteen, että vaikka olisin jotain mieltä ihmisestä niin en anna sen vaikuttaa omaan toimintaan.

Tosi hyvin opetettiin asiat, mutta ihmisten kanssa toimiminen, niin sitä ei opeteta.

Johtamistyössä vaikeinta ovat ihmiset.

Talon ulkopuolelta tulleet esimiehet kokivat kehittymistensä hidastaneet kasvokkaisen ohjauksen vähäisyys. Positiivisempi kokemus oli syntynyt heillä, jotka olivat alussa työskennelleet jo talossa olevan esimiehen kanssa yhdessä.

Esimiehenä toimiminen koettiin helpommaksi, mitä enemmän oli opastettu ja koulutettu. Useat mainitsivat myös yrityksessä järjestetyn esimiesvalmennuksen olleen tärkeä heidän kehityksessään paremmaksi esimieheksi. Erityisesti koulutuksen sisältämä erilaisiin persoonallisuuksiin tutustuminen ja niiden vaikutukset työyhteisöön oli ollut antoisa osio.

Haastateltavat kokivat, että ovat esimiehinä kehittyneet etenkin seuraavissa henkilöstöjohtamisen asioissa:

Tietää mitä mun kuuluu sanoa, harjaantunut seuraamisessa, tilanteiden havainnointi kehittynyt, uskaltaa puuttua kaikkiin asioihin, pystyy vaatimaan työntekijöiltä, oppinut ottamaan asiat asioina.

Haastatteluissa nousi esille myös kehittymistä itsensä johtamisessa:

Stressin sietokyky kasvanut, oppinut ajanhallintaa sekä priorisoimaan ja delegoimaan.

Kaikki haastateltavat kokivat, että hankalien tilanteiden hoitamisesta ovat kasvattaneet heitä esimiehenä kaikista eniten. Tällaisina tilanteina mainittiin varoitusten antaminen, irtisanominen ja erilaisiin konflikteihin puuttuminen. Esimiesuran alussa nämä tilanteet olivat aiheuttaneet ”palan tunnetta kurkkuun” ja ”silmäkulma kostui” tunteita. Sen jälkeen, kun oli oppinut ymmärtämään asiat asioina, ja työnkuvan tuomina työtehtävinä, kaikki haastateltavat kokivat olevansa valmiita kohtaamaan kuinka vaikean jutun tahansa. Tärkeimpänä taitona hankalissa tilanteissa esimiehet kokivat rauhallisena pysymisen. Yksi esimies pohti, että välillä oma turhautuminen ja hermostuminen voi näkyä omassa toiminnassa. Nämä tunteet ilmenevät uusissa tilanteissa, joissa ei ole heti toimintamallia muistissa.

4.3 Sosiaaliset taidot

4.3.1 Empatia

Empatiakyky koettiin tärkeäksi esimiehen ominaisuudeksi. Eräs perusteli sen merkityksellisyyttä pohtimalla, kun kaipaa itsekin muilta sellaista ymmärrystä. Haastateltavat kokivat empatian olevan toisen kuuntelemista ja ymmärtämistä. Eräs kertoi osoittavansa empatiaa antamalla tukea ja kannustusta alaisille. Yksi kuvaili, että ilman empatiakykyä ihminen ei reagoisi minkäänlaisiin tunteisiin ja toiminnassa korostuisi itsekeskeisyys.

Pitää ottaa ne (työntekijöiden tunteet) huomioon ja kuunnella, mutta työn näkökulmasta tehdään sitten ne päätökset.

On tarpeellista (empatia), kun on toisten ihmisten kanssa töissä.

Jos ei ole empatiaa olemassa niin olisi ihan psykopaatti.

Kaikki haastateltavat kokivat olevansa tunteellisia ihmisiä ja kykenevänsä samaistumaan toisen tunteeseen, käsittämään miltä toisesta tuntuu erilaisissa tilanteissa. Muutama mainitsi aistivansa toisten tunteita tosi herkästi ja itkevänsä helposti. Haastateltavat eivät halua itkeä työpaikalla toisten seurassa. Esimiehen asemassa samaistumista toisten tunteeseen pyritään kontrolloimaan. Ilo ja muut positiiviset tunteet ollaan valmiimpia jakamaan yhdessä.

Samaistun, mutta minulle on sanottu, ettei niihin (työntekijän tunteisiin) voi mennä mukaan. Ei saa antaa valtaa tunteille.

Samaistun paljon muiden tunteisiin myös työpaikalla, mutta en näytä sitä siellä.

Oon iloinen, jos toinen on iloinen, mutta vihan ja surun tunteisiin en lähde mukaan.

Eräs haastateltavista koki, että pystyy samaistumaan vain, jos kokenut vastaavan tilanteen itse.

Samaistun, jos mulla on ollut samankaltaisia tilanteita.

Muutamit haastateltavat eivät kokeneet esimiesten empatiakyvyn ja samaistumisen toisten tunteeseen positiivisena asiana esimiestyössä. He pohtivat niiden hankaloittavan työntekoa ja asioiden viemistä johdonmukaisesti eteenpäin.

Samaistun paljon muiden tunteisiin, hyödyllistä se on ainoastaan vertaistukena. Ei muuten mitään hyötyä, ehkä jopa päinvastoin.

Mun mielestä esimies ei saa olla liian empaattinen. Se vaikeuttaa omassa kansassa pysymistä.

Empatian oppimiseen haastateltavat suhtautuivat eri tavalla. Suurin osa oli epävarmoja ja pohtivat, voiko empatiaa oppia. Nousi esille kysymys, johtaako empatian opetteleminen vain empaattisuuden esittämiseen? Muutamalla haastateltavalla oli ehdoton näkökulma, ettei empatiaa voi oppia, vaan se on ominaisuus. Yksi koki, että varmasti sitäkin ominaisuutta voi oppia. Esteenä omalle empaattiselle käyttäytymiselle tuli esille oma väsymys tai jos on vaan huono päivä. Oma olo vaikuttaa siihen, ettei kykene huomioimaan muiden tunteita vaan omat tunnetilat vievät kaiken energian.

4.3.2 Sosiaaliset kyvyt

Kuunteleminen

Haastateltavat kokivat kuuntelemisen aika helpoksi. Osa kertoi kuuntelemisen olevan vaikeampaa, mikäli puhuja puhuu hitaasti, puhutaan aiheesta, joka ei itseä kiinnosta tai itsellä on jokin muu tehtävä meneillään. Lähtökohtaisesti esimiehet kokivat asemansa velvoittavan kuuntelemaan kaikissa tilanteissa.

Esimiesten mukaan on tärkeää kuunnella työntekijöiden mielipiteitä ja he ovat halukkaita keskustelemaan asioista heidän kanssaan. Vastauksissa korostui muiden sekä omien mielipiteiden perustelemisen tärkeys. Asioihin ei saa suhtautua välinpitämättömästi tai perustelematta. Lähes kaikki esimiehet kokivat omien mielipiteiden kertomisen helpona. Eräs vastaajista erotteli vastauksessa työminän ja vapaa-ajan mainitsemalla, ettei tuo töissä ilmi mielipiteitään, jos ne eivät liity työhön.

Esimiehet kokivat tärkeänä, että työntekijät tuovat esille omia mielipiteitään. Avoimella ilmapiirillä, jossa jokainen voi esittää mielipiteensä koettiin olevan merkittävä tekijätyöpaikalla viihtymiseen. Erilaisiin mielipiteisiin suhtauduttiin positiivisesti.

Jos kukaan ei puhuisi mitään, niin se olisi huolestuttavampaa.

Tykkään, että asioita esitetään, mitä mielen päällä on, se monesti helpottaa eikä tule väärinymmärryksiä.

Muutammat esimiehet kokivat mielipiteidensä olevan vahvoja ja että heidän on vaikea välillä käsittää toisten mielipiteitä. Toinen kertoi ottavansa aina suoraviivaisesti yrityksen linjan ja toinen koki oppineensa, että tulee ymmärtää ja hyväksyä muitakin mielipiteitä, vaikka ne eivät olisi omasta mielestään niitä oikeita.

Yksi haastateltava toi esille, että hän piti alussa tärkeänä oppia tekemään esimiestyöt hyvin, mutta on kokemuksen myötä käsittänyt, että johtaminen on itseasiassa paljon enemmän kuin vain vastuulliset ja hallinnolliset työt.

Myöhemmin ymmärtänyt, että tähän (henkilöstön kuunteleminen) on paljon tärkeämpi asia kuin se, että osaa täyttää excelin oikein.

Työpaikalla mun täytyy kuunnella ja ratkoa hänen (työntekijän) asioita.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEA

5.1 Työn luotettavuus

Empiirinen aineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta palvelualan esimiestä. Aineiston sisällön analysointia toteutettiin litteroinnin ja aineiston teemoittamisen yhteydessä. Tutkimuksen aiheena oli, mitä tunneäly on esimiesten mielestä, mitä he ajattelevat siihen liittyvistä aiheista ja onko esimiestyön pituudella vaikutusta käsitykseen tunnetaidoista. Teemahaastattelut tuottivat riittävästi ja monipuolista aineistoa aiheen tarkastelemiseen suhteessa aiheen teoriaan. Haastattelulla saatuja vastauksia voidaan pitää luotettavina indikaattoreina, mikäli haastateltaville ei ole etukäteen kerrottu mihin kysymyksillä tai haastattelulla pyritään (Alasuutari 2011, 95). Tässä tutkimuksessa haastateltaville kerrottiin ainoastaan teemat ja aineiston keruun perustuvan tutkijan tutkimuksen tekoa varten. Vastauksissa oli toistoa, joka vahvisti käsitystä esimiesten ajattelun osittaisesta yhdenmielisyydestä. Lisäksi vastauksissa oli mielenkiintoisia oivalluksia, jotka auttoivat muodostamaan syvempää käsitystä aiheesta.

Tutkimus pyrkii objektiivisuuteen sikäli, että se perustuu empiiriseen todistusaineistoon eikä nojaa tutkijan henkilökohtaisiin näkemyksiin (Alasuutari 2011, 91). Vastauksia analysoidessa pyrittiin olemaan takertumatta yksittäisiin sanoihin ja enemmänkin tarkastelemaan ilmaisua kokonaisuutena. Vastauksissa huomattiin, että kokeneemmat esimiehet antoivat pidempiä ja monipuolisempia vastauksia, kuin vähemmän aikaa työssängä toimineet. Siitä huolimatta, että haastatteluissa käytettiin teemarunkoa, jokaisessa keskustelussa teemojen järjestys muokkaantui keskustelun mukana.

5.2 Tunteiden ja tunnetaitojen merkitys esimiestyössä

Tässä tutkimuksessa tunneäly koettiin esimiesten vastauksien perusteella kohtuullisen vaikeaksi selittää. Vastauksissa korostui tunteiden huomioiminen ja tunnepohjainen reagointi. Ainoastaan yhdessä vastauksessa tuli ilmi itsensä tunteminen ja omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen. Itsetuntemus ja siihen liittyvä omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen on oleellinen osa tunneälyä (Goleman 1999, 81). Tunneälyä pidettiin kuitenkin tärkeänä ominaisuutena siitä huolimatta, että sitä ei osattu tarkemmin selittää. Esimiehet toivat esille tunneällyn tärkeyden myös organisaation näkökulmasta.

Näyttäisi siltä, että esimiehet tunnistavat tunneälyn tuomia hyötyjä ja vaikutuksia ilman, että osaavat määritellä tunneälyä. Huomionarvoista oli, että jokainen haastateltavista koki johtajan, jolta puuttuu tunneäly, kylmäksi ja empatiakyvyttömäksi. Pelkkä esimiehen aseman tuoma valta ja tavoitteiden kertominen työntekijöille ei riitä. Esimiehet ymmärtävät, ettei hyvää johtamista ole se, että itse osaa ja kertoo sen muille vaan jokaista tulee lähestyä tilanteeseen ja persoonaan sopivalla tavalla. Yksilöllisiä kohtaamisia huomioiva johtamistapa nähtiin selkeänä menestystekijänä hyvässä johtamisessa.

Tunteiden merkittävyys esimiesten työhön oli aineistosta selkeästi havaittavissa. Asiakaspalvelun perusajatus on esimiehillä hyvin selkeä ja he kokivat, ettei työpaikalla kuulu näyttää tunteita, varsinkaan asiakkaiden aikana. Tunteiden vaikuttavuus erityisesti ilmapiiiriin ja sitä kautta viihtyvyyteen työpaikalla tunnistettiin hyvin. Esimiehet kokivat omien ja alaisten tunteiden tunnistaminen helpoksi. Tämä oli mielenkiintoista, sillä he kykenivät nimeämään ainoastaan yhdeksän tunnetta, joita olivat itse tunteneet ja kymmenen tunnetta, joita olivat havainneet alaisissa. Tutkimus osoittaa ristiriidan esimiesten ja muiden tunteiden tunnistamisessa ja niiden nimeämisessä. Sitä selittänee se, että tunteet ovat nopeasti muuttuvia ja eri tunteet voivat kietoutua toisiinsa niin, että niitä on vaikea tulkita (Juuti 2015, 47–48). Tämä vähäinen määrä tunteiden tunnistamisessa ja niiden nimeämisessä osoittaa, kuinka vaikeaa on nimetä tai edes havaita tunteita. Taitona tunteiden tunnistaminen ja niiden nimeäminen on esimiehillä kehitettävä taito.

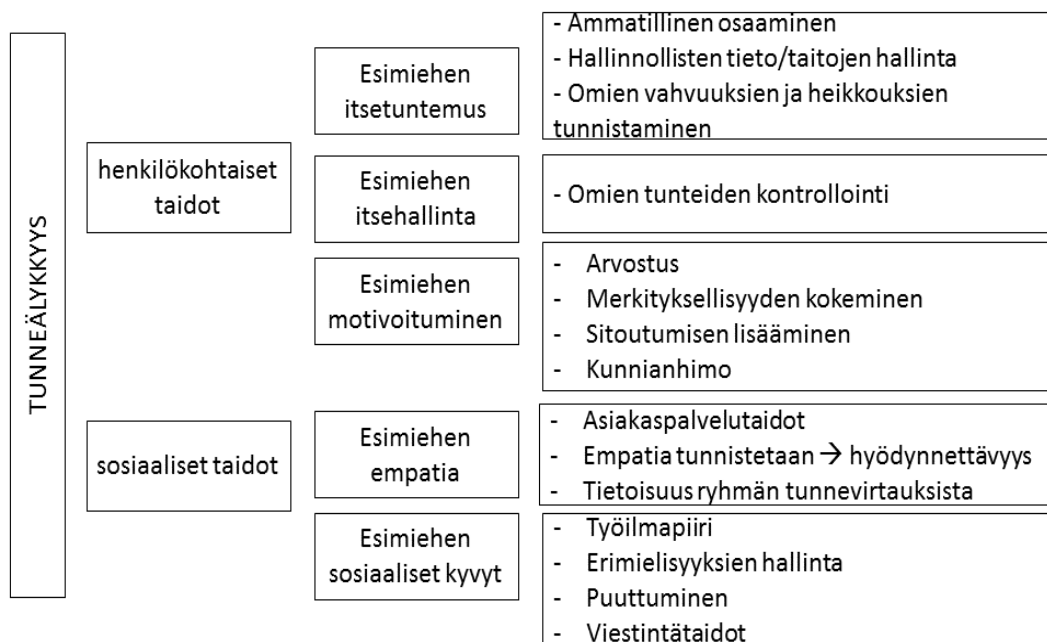
Tunteet ovat myönteisiä ja kielteisiä, osa tunteista saattaa sisältää näitä molempia samanaikaisesti. Usein tunteista puhuttaessa mieleen tulee ainoastaan kielteiset tunteet. (Juuti 2015, 46.) Näin kävi esimiesten haastatteluissa, sillä esimiehet toivat keskusteluissa ilmi enemmän negatiivisia tunteita kuin positiivisia. Tuloksien perusteella positiivisten tunteiden tuottama energia tunnistettiin työviihtyvyyttä ja innostavuutta lisääväksi tekijäksi työpaikalla. Muuten positiivisia tunteita ei käsitelty haastatteluissa. McClennan ja DiClementin (2017) mukaan yhdistämällä johtajuutta ja emotionaalista älykkyyttä, tunteilla voitaisiin vaikuttaa enemmän positiivisiin tunteisiin ja organisaation ilmapiiiriin. Tämä edellyttäisi erilaisten työmallien käyttöönottoa, joilla pyrittäisiin lisäämään esimiesten ymmärrystä tunneälytaidoista.

Lynn (2008, 154) on todennut, että emotionaalisesti älykkäät ihmiset eivät huuda. Osa haastatelluista esimiehistä ei hyväksy lainkaan huutamista työpaikalla, eikä muita vihan ilmaisuja. Tämä voi ilmentää sitä, että osa esimiehistä on tunneälykkäämpiä kuin toiset.

Toiset esimiehet puhuivat vihan tunteesta myös omana tunteena, jota on kokeneet esimiestyössä. Vaikka esimiehet pyrkivät olemaan näyttämättä negatiivisia tunteitaan, niin he myönsivät, että ne heijastuvat omasta tekemisestä ja kehosta.

Tunnetaidoiltaan taitava kykenee valitsemaan, miten ilmaisee tunteita (Goleman 1999, 103). Mielekäs havainto oli, että esimiehet pyrkivät kontrolloimaan omia tunteitaan sekä rauhoittelemaan tilanteita, jotta välttyttäisiin myös muiden tunnekuohuilta. Kaikki kertoivat esimiehen aseman velvoittavan tunteiden kontrolloimisen. Esimiehet liittivät tunteiden kontrolloimisen työpaikan positiivisen ilmapiiriin luomiseen, josta kokivat olevansa vastuussa. Tulosten perusteella toisen ihmisen kuunteleminen ja oma rauhallisuus toimivat parhaina keinoina välttyäkseen tunteiden tarttumiselta ja tunnekaappauksilta. Tästä voidaan päätellä, että osa koki omien tunteiden säatelemisen vaikeampana kuin toiset ja osalla esimiehistä on kehitettävää omien tunteiden näyttämässä. Tämän lisäksi jokaisella esimiehellä on parannettavaa äänettömien tunneviestien hallitsemisessa.

Kuviossa 3. on esitettyä yhteenvetoa esiin tulleista esimiesten tunnetaidoista ja niihin liittyvistä osa-alueista. Kiteytettynä haastatteluista voidaan todeta, että esimiehet eivät voi häkeltä missään tilanteissa. He hallitsevat erinomaisesti perusammattitaidon, mutta hallittua käyttäytymistä ja reagoimista erityisesti haastavissa tilanteissa kannattaa harjoitella. Täten esimies antaa vaikutelman luotettavasta ja johdonmukaisesta esimiehestä. Hyvä johtaminen on johdonmukaista ja toiminnassa korostuu rehellisyys (Goleman 1999, 114).



Kuvio 3. Yhteenvetoa esimiesten tunnetaidoista.

Kuvio 3. avataan seuraavissa alaluvuissa, joissa käsitellään tarkemmin tärkeimmät tulokset.

5.2.1 Esimiesten henkilökohtaisten tunnetaitojen merkitys johtamistyössä

Hyvä itsetuntemus edesauttaa oman muutostarpeen havaitsemisessa. Se ei ole ihmiselle helppoa. Haasteellisen siitä tekee ihmisten sokeus omia heikkouksiaan kohtaan. Vikojensa tunnustaminen ja niistä oppiminen on ominaista etenkin huippuosajille (Goleman 1999, 84). Esimiesten itsetuntemusta voitiin peilata haastatteluaineistossa useassa kohdassa. Itsetuntemuksen tärkeys omalle kehitykselle ei tullut vastauksissa esille. Tämä oli tärkeä havainto, sillä itsetuntemus auttaa ymmärtämään, miten oma käyttäytyminen vaikuttaa muihin. Lisäksi hyvä itsetuntemus auttaa sietämään pettymyksiä ja antaa itseluottamusta kohdata ristiriitatilanteita, joita esimies joutuu työssään kohtaamaan. (Kamensky 2015, 148.) Itsetuntemusta ja itsehallintaa kehittämällä esimiehet kykenevät välttymään tunnekaappauksilta ja oppivat kokemaan empaattisuuden positiivisena voimavarana esimiestyössään.

Työnteon into kumpuaa yleensä laajemmasta elämäninnosta. Ihmiset hakeutuvat mahdollisuuksien mukaan aloille ja työpaikkoihin, joissa he saavat elämälleen sisältöä. (Goleman 1999, 77.) Työnteon into tuli esille useissa vastauksissa ennen kaikkea tyytyväisyytenä työpaikkaa kohtaan. Oli hienoa havaita, kuinka esimiehet tekevät innokkuudellaan töitä ja nauttivat esimiestyön tuomista haasteista. Haastatteluiden perusteella voidaan tulkita esimiesten omaavan kunnianhimoa työtänsä kohtaan, sillä heillä on halu hoitaa työnsä moitteettomasti.

Aineiston perusteella esimiesten motivaation syntymiseen ja ylläpitämiseen näytti eniten vaikuttavan itsensä ulkopuolelta saatavat palautteet, kiitokset ja kannustukset. Ilman näitä esimiehet kokevat työnsä vähemmän merkitykselliseksi, joka puolestaan laskee heidän motivaatiota. Jotta esimiehet kykenevät säilyttämään motivaationsa niin tulosten perusteella on tärkeää huolehtia, että esimiehet saavat arvostusta työstänsä, jotta he ovat motivoituneita tekemään parhaansa. Täten esimiehet jaksavat uskoa päämääriin ja niiden saavuttamiseen takaiskuista huolimatta.

Esimiehet kokivat saavansa työnohjauksellista palautetta riittävästi, mutta alaisilta palautteen saaminen koettiin puutteelliseksi ja henkilökohtaiseen kehittymiseen kohdistuvaa palautetta kaivattaisiin lisää. Kehittyminen edellyttää, että itse tai jonkin toisen kautta

havaitaan muutostarpeet omassa toiminnassaan (Kultanen 2009). Esimiehet olivat tunteineen riittävän ja monesta suunnasta tulevan palautteen saannin tärkeäksi asiaksi oman kehittymisen kannalta. Lisäksi oli mielenkiintoista havaita, että esimiesten kanssa käydyt haastattelutuokioiden näyttivät johtavan myös henkilökohtaisten oivallusten syntyminen omasta kehitystarpeesta.

Positiivinen havainto tuloksissa oli kiire- ja stressi -sanojen vähäinen maininta. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että esimiehet eivät ole ylikuormittuneita tai stressaantuneita ja he osaavat priorisoida ja johtaa itseään. Toinen tulkinta aineiston perusteella on, että esimiehet eivät kokeneet stressi-sanaa tunteeksi, jolloin heidän ei tullut mainittua asiasta tai vaihtoehtoisesti eivät halunneet tuoda omaa stressiään julki.

Haastatteluissa kävi ilmi, että monet purkavat hankalia tilanteita esimiehen tai kollegoiden kanssa sekä pyrkivät pitämään vapaa-ajan ja työn erillään. Näillä asioilla voidaan nähdä myös yhteys vähäisenä koetun stressin määrään. Stressi ja rentoutuminen ovat hyvin yksilöllisiä kokemuksia. Tämän vuoksi stressin lievittämisen kannalta on tärkeää tiedostaa, mitkä asiat aiheuttavat stressiä ja mitkä keinot kenelläkin auttaa rentoutumaan. (Saarikivi 2018.) Kollegoiden kanssa käydyt keskustelut olivat esimiesten mielestä tärkeä osa vertaistukea. Samankaltaisten tilanteiden ja kokemusten jakaminen kehitti omia taitoja toimia erilaisissa tilanteissa ja vähensi työn kuormittavuutta.

Haastatteluissa tuli esille, että esimiehet olivat tehneet havaintoja alaisten kokemasta stressistä. Tässä ei tutkittu alaisten tunneälytaitoja tai alaiskokemuksia esimiestyöstä, mutta havaitut stressikokemukset ovat keskeinen havainto organisaatiolle ja vahvistaa päätelmää esimiehentunneälyn kehittämisen tarpeellisuudesta. Esimiehen tunneälyn näkökulmasta alaisten stressiä tulisi lähestyä pohtimalla, onko esimiehellä riittävästi taitoa ja kykyä tarttua tämän kaltaisiin havaintoihin, joita he kohtaavat työssään.

5.2.2 Esimiesten sosiaaliset tunnetaidot näkyvät vuorovaikutustaidoissa

Pääsääntöisesti esimiehet kokivat olevansa empaattisia ihmisiä. Haastatteluista sai käsityksen, että jokainen esimies piti empaattisuutta erittäin tärkeänä ja positiivisena esimiehen ominaisuutena. Muutamat kokivat samaistumisen toisen mielentilaan hankaloitettavan oman työn tekemistä. On ilmeistä, että samaistumisen kokeminen uhkana on tunne oman kontrollin pienentymisestä. Esimies ei tällöin koe pystyvänsä kontrolloimaan

omaa tunnetilaansa ja hoitamaan työtänsä vaan kokee ajautuvansa toisen tunteisiin, jolloin oma tekeminen häiriintyy.

Sujuvan vuorovaikutuksen kulmakivi on toisten kuunteleminen. Tällöin oma viesti menee paremmin perille, koska kykenemme muokkaamaan viestin vastaamaan toisen tunteiden kanssa. (Kokkonen 2018, 29.) Esimiehen näkökulmasta kuuntelemisen taidolla on merkittävä hyöty oman työn tekemiseen, koska kuuntelemalla esimies kykenee paremmin vaikuttamaan alaisiin. Haastatteluista nousi esille esimiesten ymmärtävän kuuntelemisen tärkeyden heidän työlleen. Monet kuitenkin mainitsivat sen olevan välillä vaikeaa muiden töiden lomassa.

Kaikilla esimiehillä oli havaittavissa hyvä asiantuntijuus ja sitä kautta syntynyt varmuus omasta pätevydestään. Tämä oli tärkeä ja odotettu tulos, sillä vahva substanssiosaaminen on koko esimiestyöpohja (Lappalainen 2012). Haasteita he kokivat kohtaavansa ongelma- ja ristiriitatilanteiden kohtaamisissa. Hankalien tilanteiden hoitaminen ovat vaikuttaneet esimiesten itseluottamuksen syntymiseen heidän oman arvionsa mukaan kaikista eniten. Ne ovat antaneet itsevarmuutta kohdata tulevaisuudessa minkälaisia tilanteita tahansa. Tilanteista saatu oppi on ollut oman käytöksen kontrolloinnin ymmärtäminen.

Erityisesti kokeneemmat esimiehet kykenivät tunnistamaan, että he osaavat suhtautua konfliktitilanteissa nykyään rauhallisemmin ja pystyvät hoitamaan kaikki tilanteet asiallisesti työtehtävinään. Esimiesten mukaan tärkeimpiä taitoja konfliktitilanteissa on kuunteleminen sekä oman turhautumisen ja hermostumisen hallitseminen. Hankaluutensa ristiriitatilanteiden hoitamiseen tuo oikeanlaisen tunteiden säätelykeinoon valitseminen kulloisessakin tilanteessa ja omien tunteiden sivuuttaminen.

Esimiestyön pituuden vaikutus tunnetaitoihin

Tuloksissa oli havaittavissa esimiehen roolin tuovan muutoksia omaan käyttäytymiseen. Eniten oman käytöksen kehittymisen tunnistivat pisimpään esimiestyötä tehneet. Kokeneemmat kykenivät helposti kuvailemaan, miten ovat kehittyneet. Kokemattomimmat esimiehet korostivat yrityksen kantaa monissa vastauksissa, joista voidaan tulkita tunneälykkyyden olevan vielä heikompaa. Merkittävimpänä taustavaikuttajana vastauksissa nousi esimiehen itseluottamus. Osaamalla perusesimiestyön kunnolla luodaan perusta hyvälle tietotaidolle, jonka myötä esimiesroolin ottaminen helpottuu. Itseluottamus antaa toimintaan varmuutta, jonka turvin töissä pusketaan eteenpäin ja puututaan epäkohtiin (Goleman 1999, 89).

Selviytyminen arjen johtamisesta vaatii valmiutta kohdata erilaisia tilanteita. Kokeneemmat esimiehet kykenivät tunnistamaan omasta perehdytyksestään puutteellisuuden. Tuoreimmat esimiehet eivät osanneet määritellä, mitä olisivat kaivanneet lisää. Tästä voidaan tulkita, että esimiesperehdytys on kehittynyt ja uudemmat esimiehet ovat alusta asti tyytyväisempiä saamaansa valmennukseen. Toinen tulkita on, että esimiestäidot ovat kehittyneet pikkuhiljaa ja ymmärrys työstä ja sen tuomasta roolista on selkiytynyt ajan kanssa. Kokemattomimmat eivät vielä osaa tunnistaa, mitä taitoja tulevat vielä kaipaamaan.

Ihmisten johtamisen haasteellisuus tuli aineistossa esille useassa kohtaa ja siihen esimiehet kaipasivat lisää tietotaitoa. Alaisten käsitykset esimiehen kyvyistä ovat positiivisemmat, mikäli he ovat valmiita panostamaan omaan kehittymiseensä (Lappalainen 2012). Organisaation näkökulmasta kehityshaluisilla esimiehillä on vaikutusta myös siihen, kuinka alaiset suhtautuvat esimiehiin.

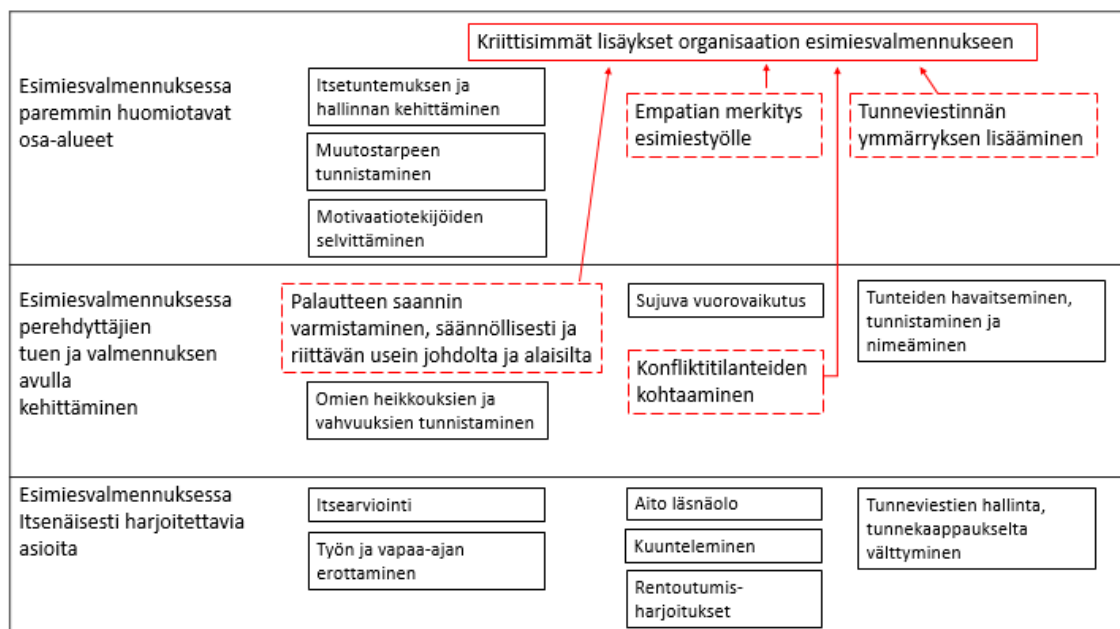
Ikä ja kokemus tuovat varmuutta omaan tekemiseen sekä armeliaisuutta, myös erilaisuuden ymmärtämisen kyky lisääntyy (Isotaulus & Rajalahti 2017, 178). Bar-Onin malli on osoittanut vanhempien olevan älyllisesti ja sosiaalisesti älykkäämpiä kuin nuoret. Hän on myös havainnoinut naisten olevan tietoisempia tunteistaan kuin miehet. Miehet ovat puolestaan taitavampia hallitsemaan tunteitaan. (Bar-On 2006.) Kaikki haastateltavat olivat naisia, sillä se kuvasi parhaiten kokonaisuutta, jossa ala on naisvaltainen. Tuloksissa kävi ilmi, että esimieskokemuksella oli vähemmän vaikutusta tunteiden hallintaan kuin iällä. Tulokset vastasivat Bar-Onin havaintoa, sillä vanhemmat haastateltavat kykenivät paremmin ja tarkemmin kuvaamaan omia tunteitaan sekä ymmärsivät, kuinka niitä voidaan kontrolloida ja ennen kaikkea tunnistivat, miten he ovat kehittäneet itseään. Tämä tulos tukee myös Golemanin (1999, 20) ajatusta, että tunneäly on enimmäkseen oppimisen tulos ja se kehittyy elämäkokemuksen myötä. Toki tuloksia analysoimalla on vaikea todentaa, onko tunneäly kehittynyt elämäkokemuksen vai esimieskokemuksen myötä.

Tutkimuksen tuloksien hyödyllisyyttä organisaation näkökulmasta arvioituna näyttäisi siltä, että esimiehet arvostavat tunneälykästä tapaa tehdä johtamistyötä ja liittävät siihen lähes poikkeuksetta vain positiivisia asioita. Tulokset osoittavat esimiesten yhdistävän tunneälykkyyden organisaation maineeseen, työntekijöiden sitoutumiseen sekä työympäristöön. Näiden tulosten perusteella on hyödyllistä esittää kehitysideoita esimiesten tunneälykkyyden lisäämiseksi esimiesvalmennukseen. Esimiesten valmennusprosessin kehittäminen antaakseen ja auttaakseen esimiehille paremmat valmiudet kohdata esimiestyön haasteita tunneälyn näkökulmasta tuotti seuraavia ajatuksia.

5.3 Esimiehille vahvempaa tunneälyä valmennusprosessin avulla

Tunneäly on taito, jota voi oppia (Goleman 1999, 359). Esimiesten tunnetaitojen kokenemisella pyritään parantamaan koko työyhteisön asiakas- ja työntekijätyytyväisyyttä ja sitä kautta varmistamaan kilpailukyvykkyyden nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Kehittämällä esimiehiä organisaatio kykenee vaikuttamaan työpaikan ilmapiiriin sekä tiimien toimintaan. Tunnetaitojen ja tunneällyn avulla esimies ymmärtää merkityksensä osana ympäristöä ja oman käytöksensä vaikutuksen osana ympäristössä tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Tämän tutkimuksen perusteella esitetään kuviossa 4. kehittämiskohteita esimiesten tunneällyn kehittämiseen. Kuviossa on yhdistetty Golemanin näkemystä tunneälykkäästä ihmisestä sekä haastatteluaineiston tuloksia. Kuviossa esitetään kolme erilaista tapaa, miten esimiesten osaamista kannattaisi kehittää. Ylimmäiseksi on merkitty tunneällyn osa-alueet, jotka tulisi huomioida valmennuspäivillä. Keskellä taulukkoa ovat ne aiheet, joita tulisi kehittää yhdessä esimiesten omien esimiesten kanssa tai esimieskollegoiden kanssa osana päivittäistä työtä. Taulukon alimmaisena on ne alueet, joita esimiesten tulisi harjoittaa itsenäisesti. Lisäksi taulukossa on korostettu punaisella organisaation esimiesten tunneällyn kehittymisen kannalta kriittisimmät osa-alueet.



Kuvio 4. Kehitysideat esimiesvalmennukseen.

Kriittisimpiin kehittämiskohteisiin kuuluvien esimiesten tunneviestinnän ja empatian merkityksellisyyden ymmärtämisen kasvattamisella tavoitellaan, että esimiesten tunneäly nähdään organisaatiossa vaikuttamisen keinona. Näiden lisäksi valmennusprosessissa tulee huomioida esimiesten palautteen saanti, säännöllisesti ja riittävän usein johdolta ja alaisilta sekä lisätä valmiuksia konfliktitilanteiden kohtaamisiin. Liitteessä 1. on esitetty konkreettisia valmennusideoita tässä työssä esiin nousseiden tunneälytaitojen kehittämiseksi. Esimiesten valmentamisen tavoitteena on, että esimies koetaan pätevänä ja vuorovaikutustaidoiltaan taitavana johtajana.

Jotta ymmärrys tunneälyn merkittävydestä lisääntyisi esimiesten keskuudessa, tarvitaan organisaatiolta paljon resursseja ja konkreettisia toimia. Eikä tunneäly toimi sittenkään taikasauvana tuloksen kasvussa. Muutos toiminnassa edellyttää muutostarpeen tunnistamista sekä hyvää motivaatiota eli tahtotilaa muokata toimintamallia. Oman käyttäytymisen muuttaminen on pitkäkestoista ja lukuisten kertausten sisältävän harjoittelun tulos. Vasta lähes lukemattomat toistot tekevät suorittamisen helpoksi ja tekevät tunneälytaidoista automaatioita. (Kultanen 2009; Saarinen 2003, 104.) Tästä seuraa itse-tuntemuksen kasvu, jonka myötä myös itsensä toteuttamisen taito kasvaa.

Esimiesten tunneälykkyyttä voi ja kannattaa kehittää, sillä tunneälykäs johtaja osaa hyödyntää tunnetaitoja. Tunneälykkäät esimiehet ovat tietoisia omista tunteistaan ja hallitsevat tunteiden synnyttämiä impulsseja. He ymmärtävät tunneälyn merkityksen omassa työssään ja tunnistavat sen vaikutuksen esimerkiksi työpaikan ilmapiiriin. Parhaimmat tulokset voidaan saavuttaa, kun tunneälykoulutusta saaneet esimiehet saavat ihmiset toimimaan yhteisen päämäärän eteen ja sitoutumaan tavoitteisiin sekä organisaatioon.

“People will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you make them feel”

-Maya Angelou

LÄHTEET

- Ahlroth M. & Havunen R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum
- Alasutari P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0 4. painos. Tampere: Vastapaino
- Bar-On R. 2006. The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). Julkaisussa Psicothema Vol. 18, Suplem. 1. s. 113-125.
- Boyatzis R. & Goleman D. 2017. Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On? Harvard Business Review. Viitattu 25.1.2019. Saatavissa: https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on?referral=03758&cm_vc=rr_item_page_top_right
- Fredriksson M. & Saarivirta T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana Julkaisussa [Ammattikasvatuksen aikakauskirja](#) 1. s. 7-20.
- Goleman D. 1999. Tunneäly työelämässä. Suomentanut Jaakko Kankaanpää. Helsinki: Otava.
- Goleman D. 2007. Sosiaalinen äly. Suomentaneet Laura Jänisniemi ja Auri Paajanen. Helsinki: Otava.
- Goleman D. 2009. Tunneäly lahjakkuuden koko kuva. Suomentanut Jaakko Kankaanpää. 11. painos. Helsinki: Otava.
- Hirsjärvi S. ja Hurme H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Isotalus P. & Rajalahti H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Juuti P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti P. 2018. Huono johtaminen: tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.
- Kamensky M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kankaanpää H., Kujala I. & Rantanen J. 2018. Muutosjohtajan on valjastettava tunteet – ja näin se tehdään. Talouselämä. Viitattu 14.1.2019. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/mielipide-muutosjohtajan-on-valjastettava-tunteet-ja-nain-se-tehdaan/0c28dfa1-d7f4-3f8b-86e7-ed80c20a43f6>
- Kokkonen M. 2018. Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet. Opi tunteiden säätelyn taito. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Kultanen T. 2009. Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Väitöskirja. Informaatiotieteen tiedekunta. Tampereen yliopisto.
- Kupias P., Peltola R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: sanoma Pro Oy.
- Lappalainen P. 2012. Socially Competent Leadership -predictors, impacts and skilling in engineering (Sosiaalisesti kyvykäs johtaminen). Väitöskirja. Tuotantotalouden tiedekunta. Lappeenranta University of Technology, LUT.
- Lynn A. 2008. EQ Interview: Finding Employees with High Emotional Intelligence. USA: Amacom books.

McClellan J. & DiClementi G. 2017. Emotional Intelligence and Positive Organizational Leadership: A Conceptual Model for Positive Emotional Influence. Julkaisussa [Journal of Behavioral and Applied Management](#) Vol.17 (3), pp.197-212.

Ritzenhöfer L., Brosi P., Spörrle M. & Welpel I. M. 2017. Satisfied with the Job, But Not with the Boss: Leaders' Expressions of Gratitude and Pride Differentially Signal Leader Selfishness, Resulting in Differing Levels of Followers' Satisfaction. Julkaisussa [Journal of Business Ethics](#) Nov., pp.1-18.

Saarikivi K. 2017. Nämä kaksi kysymystä saavat sinut ymmärtämään, miksi teet työtäsi. Aamulehti. Viitattu 27.1.2019. Saatavissa: <https://www.aamulehti.fi/a/200395791>

Saarikivi K. 2018. Voiko empatiaa oppia? Kylteri. Viitattu 25.2.2019. Saatavissa: <http://kylteri.fi/voiko-empatiaa-oppia-katri-saarikivi/>

Saarinen M. 2002. Tunne älysi – älyä tuntevasi. Helsinki: WSOY

Saarinen M. 2003. Tunneälyn ja itsetuntemuksentyökirja. Helsinki: WSOY.

Valmennusideoita tunneälytaitojen kehittämiseksi

ITSETUNTEMUS, PALAUTTEEN SAAMINEN JA ITSEARVIOINTI	360 arviointi	Käsittäen oma itsearviointia ja muiden tekemiä arviointeja. Mitä useammalta saat arvion, sitä paremman kuvan saat muodostettua itsestäsi muiden silmissä ja löytyy kehittymiskohdat.
	*Valmentaminen	Mitä suurempi ero itsearvioinnissa ja muiden arvioinneilla, sitä enemmän työtä tehtävä taitojen kehittämisessä. Boyatzis ja Goleman ovat todenneet, että mitä vähemmän tunneälykkäitä vahvuuksia esimies osoittaa, sitä huonommat/heikommat ovat myös business tulokset. (Boyatzis & Goleman 2017.)
		Kehitä tunneälykkyyttä näiden kolmen kysymyksen avulla: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mitkä ovat eroavaisuudet, kuinka näet itsesi ja kuinka muut näkevät sinut? 2. Millä on sinulle merkitystä- valitse aihe, jota haluat kehittää? 3. Mitä muutoksia sinun täytyy tehdä saavuttaaksesi tämän tavoitteen? (Goleman & Nevares 2018.) https://hbr.org/2018/08/boost-your-emotional-intelligence-with-these-3-questions
		Hyödynnettäviä arviointitaulukoita esimiehen itsearviointiin ja alaisarvioinnin pyytämiseen Lappalaisen väitöskirjasta (2012). http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/74572/isbn%209789522652089.pdf?sequence=1&isAllowed=y
TUNNEVIESTINTÄ JA ITSEHALLINTA	Omat ajatukset tunteista ja nonverbaalinen viestintä Valmennuspäivä Valmentajan kanssa Itsenäinen harjoittelu	Tunneviestintä tapahtuu koko ajan ilmeillä, eleillä sekä sävyillä. Usein ihmiset sanovat toista ja ilmaisevat nonverbaalisesti toista. Jokaisen tulisi pohtia: Onko sinulla epäjohdonmukaisuutta itsessäsi? Onko sinulla vaikea puhua tunteista suoraan? Miten tehostat omia viestejäsi tunteiden avulla? (Saarinen 2003, 49)
Työskentely omien tunteiden kanssa voi alussa tuntua hyvin vieraalta ja vaikealta, mutta mitä enemmän ihminen on tekemisissä tunteiden kanssa, sitä helpommaksi niiden käsitteleminen tulee itselle omissa ajatuksissa sekä vuorovaikutustilanteissa (Saarinen 2003, 82).		

TUNTEIDEN KOHTAAMINEN Merkitse (+) jotka sinun on helppo kohdata ja hallita, (-) vaikeat tunteet. Mieti, miksi joidenkin tunteiden kohtaaminen tai hallitseminen on vaikeaa?					
masennus	inho	tyytyväisyys	kiintymys	epätoivo	ahdistus
toivottomuus	raivo	riemu	lempeys	häätä	kateus
alakuloisuus	aggressiivisuus	ystävällisyys	myötätunto	arkuus	nolous
lamaannus	kiukku	hyväntuulisuus	hellyys	jännitys	ujous
uupumus	halveksunta	vauhdikkuus	välittäminen	kammo	katkeruus
tuskaisuus	kiihtymys	innostus	himo	epätietoisuus	
haikeus	ärtymys	vapautuneisuus	läheisyys		
kaipaus					
Alkuperäinen lähde Tuula Pirskanen 1994 (Saarinen 2003)					
MOTIVAATIOTEKIJAT Motivaatiotekijöitä, jotka laskevat tai vaikuttavat kohottavasti motivoitumiseen.					
Itsenäinen harjoitus Tunnista listan avulla omat motivaattorit Merkitse taulukkoon					
<ul style="list-style-type: none"> - kolme plussia (+), jotka motivoivat eniten ja - kolme miinusta (-), jotka vähentävät motivaatiota 					
Raha	sisäinen palo	opastaminen	ulkoinen paine	eteneminen	
kehittyminen	kiitos	arvostus	epäonnistumisen pelko	halu onnistua	
vastuu	kunnianhimo	oppiminen	maine	vapaus	
kriittinen palaute	palkinto	kehittäminen	merkittävyys		
KONFLIKTITILANTEET		Valmentajan kanssa	Tilanteita, asioita, tunteita, ihmistyyppejä, jotka saavat minut hermostumaan? Keinojani rauhoittaa itseäni? (Saarinen 2003, 89)		
KUUNTELEMINEN Kuunteleminen ja oman mielipiteen esittäminen on kaksi eri asiaa.		Itsenäinen harjoitus	Oletko sinä hyvä kuuntelija, kuuletko vai kuunteletko? <ul style="list-style-type: none"> - Kuuntele loppuun - Älä puhu päälle - Aktiivinen kuuntelu: tarkoitus on aidosti ymmärtää, mitä toisella on sanottavaa - "Kerro lisää" -kehotuksen käyttö ja tarkentavien kysymysten esittäminen (https://luontaisettaipumukset.fi)		

<p>RENTOUTUMINEN</p> <p>Säännöllinen rentoutuminen näyttää vähentävän manteliumakkeen jännitystä, minkä ansiosta se ärsyyntyy harvemmin. (Goleman 1999, 107)</p>	<p>Itsenäinen harjoitus</p>	<p>Fyysinen harjoitus, jooga tai mietiskelyharjoitus (Goleman 1999, 76.)</p>
<p>TYÖN JA VAPAA-AJAN EROTTAMINEN</p>	<p>Itsenäinen harjoitus</p>	<p>Stressin aiheuttajien ja lieventäjien tunnistaminen ja nimeäminen.</p> <p>Hyödynnettävä arviointitaulukko stressitekijöistä Kultasen (2009) väitöskirjasta. http://www.kultanen.net/wp-content/uploads/2013/02/vaitoskirja_tunne%C3%A4lyesimiestyossa.pdf</p>
<p>*Valmentaminen on yksi tehokkaimmista keinoista parantaa tunneälykkyyden heikkouksia. Valmentajan tuki kehittämisessä, hyvinä ja huonoina hetkinä harjoitellessa toimimaan uudella tavalla on korvaamatonta. (Boyatzis & Goleman 2017.)</p>		