



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TUNTEET TYÖELÄMÄTILANTEISSA

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Liisa Lyytinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LYYTINEN, LIISA:

Tunteet työelämätilanteissa
Case: Yritys X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 40 sivua, 1 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee tunteita työelämässä ja erityisesti tunteita aiheuttavia työelämätilanteita sekä näiden tilanteiden johtamista. Työn aihe on peräisin toimeksiantajalta Yritys X:ltä.

Teoria osuuden lähteinä on käytetty kirjallisia ja sähköisiä teoksia. Teoriassa käsitellään yleisimmät tunteita aiheuttavat työelämätilanteet ja niiden johtaminen sekä pintapuolisesti tunnejohtamisen osa-alueet.

Yritys X:llä on käynnissä opinnäytetyön tekoaikana yksi tunteita aiheuttavista tilanteista, yhteistoimintamenettely. Yhteistoimintamenettelyt aiheuttavat voimakkaita tunteita, joten on tarpeellista käsitellä yleisesti tunteita ja esimiehen toimintaa erilaisissa tunnetilanteissa. Tunteiden näyttäminen ja niiden johtaminen ovat yleistymässä työelämässä.

Tutkimuksessa selvitetään millaisia tunteita syntyy eri työelämätilanteissa ja kuinka yritys X:n esimiehet onnistuvat näissä tilanteissa. Tutkimus antaa Yritys X:n esimiehille kehitysideoita tunnetilanteiden johtamiseen. Tutkimuksessa on haastateltu Yritys X:n työntekijöitä.

Tutkimuksen tuloksia ei voida kertoa julkisessa opinnäytetyössä, johtuen tietojen arkaluontoisuudesta. Ainoastaan tutkimuksen toimeksiantaja Yritys X saa käyttöönsä tutkimuksen tulokset.

Avainsanat: tunne, johtaminen, työelämätilanteet

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

LYYTINEN, LIISA:

Emotions in working life
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Management and Communications
appendices

40 pages, 1

Spring 2011

ABSTRACT

This thesis deals with emotions in working life and how to manage them especially in situations that cause distress among employees.

This study was carried out as a commission for company X, which at the moment is going through a co-determination procedure rearranging a large part of their functions. This process might cause many different emotions in the employees affected. In such situations it is very important for the manager to focus on the emotions their subordinates are going through and to the way the situation is handled. Showing emotions openly in the workplace has become more common during the past few years, so it is very important to pay attention to the management of emotions in the working life.

The purpose of this study was to investigate different emotions in working life and how the managers of company X succeed in managing these situations. This study gives more information on how to manage emotions to managers. The survey was sent to employees of company X.

The theoretical section was accumulated from literary and internet sources. The theoretical section deals with most common working life situations which might stir emotions and how the managers lead these situations. This thesis deals with the areas of emotional management superficially.

The results are not published because they involve personal information from company X. The results are given to company X.

Key words: emotion, management, situations of working life

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja -menetelmät	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja rajaus	2
2	TUNNE	3
2.1	Tunnereaktio	3
2.2	Tunteet työelämässä	4
2.3	Tunteita aiheuttavat työelämätilanteet	5
2.3.1	Muutostilanteet	5
2.3.2	Kriisitilanteet	8
2.3.3	Palautetilanne	9
2.3.4	Ristiriitatilanteet	13
2.3.5	Irtisanomistilanteet	17
3	TUNNEJOHTAMINEN	20
3.1	Tunnejohtamisen vaiheet	20
3.2	Tunnejohtamisen osa-alueet	23
3.2.1	Vuorovaikutus	23
3.2.2	Osallistuminen	28
3.2.3	Työryhmä	29
3.3	Tunneälytaidot	31
4	CASE: YRITYS X	34
4.1	Tutkimus: Yritys X	34
4.2	Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen toteutus ja tulokset	34
4.3	Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti	35
5	YHTEENVETO	36
	LÄHTEET	37
	LIITTEET	40

1 JOHDANTO

Tunteet ovat arvokas osa työelämää, sillä ne motivoivat työyhteisöä. Tunteet vaikuttavat myös tavoitteiden määrittelyyn ja niihin sitoutumiseen. Tunteet voidaan yksinkertaisesti määritellä sanalla *intentionaalinen* eli ”jonkin kokemista jonakin”. Tunteet vaikuttavat myös jokaisen yksilön omiin päämääriin ja tarpeisiin. (Isokorpi & Viitanen 2001, 37.)

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä työelämässä tunteita aiheuttaviin tilanteisiin ja siihen, kuinka esimiehet selviävät näistä tilanteista. Lisäksi opinnäytetyössä tarkastellaan hieman tunteiden johtamista.

Opinnäytetyön toimeksiantajalla, Yritys X:llä, on parhaillaan menossa yhteistoimintaneuvottelut. Yhteistoimintaneuvottelut ovat yksi tunteita aiheuttavista tilanteista. Tämä Yritys X:n tilanne oli yhtenä vaikuttajana opinnäytetyön idean syntymiseen. Opinnäytetyön avulla toimeksiantaja Yritys X saa tietoa yrityksen esimiesten toiminnasta eri tunteita aiheuttavissa tilanteissa ja siitä, kuinka esimiehet voisivat mahdollisesti paremmin toimia näissä tilanteissa.

1.2 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat toimeksiantajan sekä opinnäytetyön tavoitteen perusteella seuraavat kysymykset:

Päätutkimuskysymys

- Miten johdetaan tunteita aiheuttavia tilanteita työelämässä?

Alatutkimuskysymykset

- Minkälaisia tunteita tietyt tilanteet aiheuttavat ja miten niitä käsitellään?
- Mikä on esimiehen rooli ja miten hän toimii?

Näihin kysymyksiin etsitään vastausta teorian ja empirian avulla. Teoria on kerätty kirjallisista ja sähköisistä lähteistä. Empiria on toteutettu haastattelemalla Yritys X:n työntekijöitä.

Tutkimusmenetelmäksi on valikoitunut kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, sillä työn tuloksia kuvaillaan tilastojen avulla ja tutkimusjoukko on valittu. (Jyväskylän yliopisto). Tämä työ sisältää myös avoimia kysymyksiä, joten tutkimus on osittain kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa vastaajat saavat avoimesti kertoa näkemyksiään ja kokemuksiaan kysytystä aiheesta. (Tilastokeskus) Kvantitatiivinen tutkimus ei kuitenkaan ole sopivin vaihtoehto tutkia tunteita. Tässä työssä on kuitenkin valittu kvantitatiivinen tutkimus, sillä toimiesiantajan yt – tilanteen vuoksi neutraali lomakekysely koettiin parhaaksi tavaksi kerätä luotettavaa tietoa.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on jaettu kahteen osaan: teoriaan ja empiriaan. Teoreettisessa osassa on kolme päälukua, joista ensimmäinen luku on opinnäytetyön johdanto. Teorian toinen pääluku käsittelee tunteita työelämässä ja kolmas pääluku käsittelee hieman tunnejohtajuutta.

Opinnäytetyön neljäs pääluku on empiirinen osuus. Empiirinen osuus sisältää tutkimuksen ja tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.

Työn viimeinen luku (5) kokoaa yhteen opinnäytetyön.

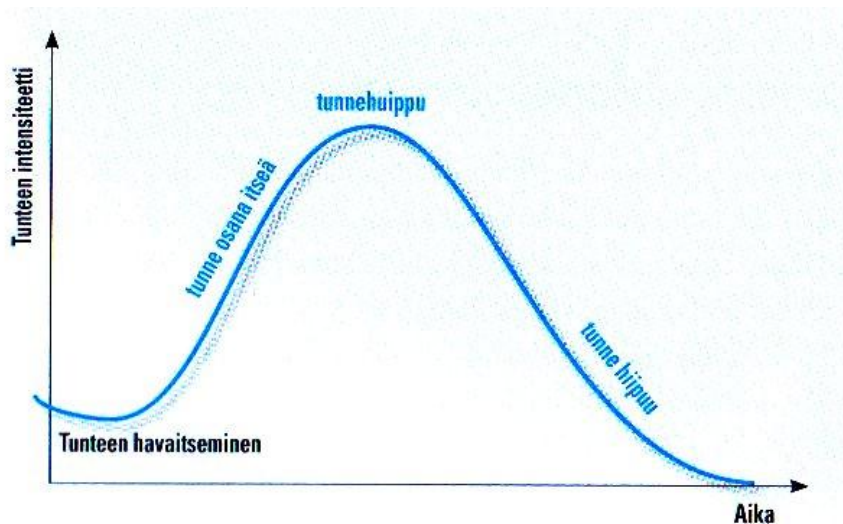
Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään vain tunteita aiheuttavia erityistilanteita. Lisäksi työssä käsitellään tunteiden johtamista pintapuolisesti tärkeimpien osalueitten osalta, koska tunteiden johtamisesta on saatavilla vielä vähän kirjallisuutta. Tunnejohtajuus on käsitteenä vielä uusi. Tästä johtuen tämän opinnäytetyön yksi tärkeimmistä teoksista on Kasken & Kianderin Tunnejohtajuus – teos.

2 TUNNE

2.1 Tunnereaktio

Tunteita voidaan havaita kaikkialla. Ihmisen kehossa tapahtuvat reaktiot, kuten ilo, hämmästys ja suru, ovat kaikki erilaisia tunteita. Näitä reaktioita aiheuttavat erilaiset sosiaaliset tilanteet, joissa tunteet ovat toiminnan ohjaajina. Jokaisen ihmisen omien tunteiden vuoksi koemme ympäristössä tapahtuvat tilanteet eri tavalla ja teemme niistä omat tulkintamme. Tunteita voidaan sanoa hyvinvointimme perustaksi, sillä ne pakottavat meidät toimimaan vaikeissakin tilanteissa ja antavat energiaa tilanteista selviämiseen. (Nummenmaa 2010, 11–13.)

Tunnereaktion syntyyn vaikuttaa kolme osa-aluetta: fysiologiset muutokset, käyttäytymisen muutokset ja subjektiivinen kokemus. Fysiologinen muutos tarkoittaa muutoksia kehossamme, joita ovat esimerkiksi sydämen tykytyksen lisääntyminen ja käsien vapina. Käyttäytymisen muutoksia voidaan havaita mm. pelkotilassa, jolloin ihminen jäykistyy paikalleen tai yrittää paeta tilanteesta. Tunnereaktion kolmas osa eli subjektiivinen kokemus ilmenee, kun ihminen on tietoinen tunteestaan. Tutkijat eivät ole pystyneet selvittämään kehon nopeiden muutoksien vuoksi, että tapahtuvatko nämä tunnereaktion osa-alueet aina tietyssä järjestyksessä. On olemassa kaksi vaihtoehtoa tunnereaktion synnylle: joko tunnekokemukset saavat aikaan muutoksia kehossa tai kehon muutokset saavat aikaan tunnekokemuksen. (Nummenmaa 2010, 21–22.) Kuviossa 1 kuvataan tunnekokemuksen synty. Ensimmäisenä tunne havaitaan ja tämän jälkeen tunne koetaan osaksi itseään. Tunnehuipun saavuttamisen jälkeen tunne alkaa hiipua.



KUVIO 1. Tunnekokemus. (Kaski & Kiander 2005, 51.)

2.2 Tunteet työelämässä

”Tunteet muodostavat työpaikalle dynaamisen voimakentän. Dynaamisessa voimakentässä syntyvät ihmisten näkemykset ja käsitykset sekä tietoisuus työn sisälöstä”. (Isokorpi & Viitanen 2001, 107.)

Usein luullaan, että tunteet häiritsevät työskentelyä työelämässä, mutta näin ei kuitenkaan ole. Tunteet ovat luonnollisia voimavaroja työelämässä, joita ohjataan ja jopa elävöitetään. Työyhteisön tunteet ovat johtamisen osana yhtä lailla kuin taloudellinen toimintakin. Ihanne johtaja on sellainen, joka käsittää alaisten tunteiden arvon työelämässä ja tätä kautta pystyy vaikuttamaan myönteisesti erilaisiin tunneprosesseihin. (Aaltio 2008, 198.)

Työyhteisöt muodostavat mahdollisuuden monenlaisille tunteille erilaisten työelämätilanteiden vuoksi. Tunteet koskettavat sekä alaisia että johtajia. Tunneprosessien huolellinen läpikäyminen on tärkeää etenkin yksilötasolla, sillä esimerkiksi muutostilanteissa tunteiden avulla saadaan muutokset tuntumaan elämään ja omakuvaan kuuluviksi. Tämän vuoksi pelkkä tieto ei takaa muutosprosessin onnistumista. Yksilötason lisäksi tunteet kehittyvät yhteisöllisesti jaettujen kokemusten perusteella erilaisiksi tunnetiloiksi. Näitä yhteisöllisiä tunnetiloja ovat mm. kiinnostuneisuus, iloisuus ja jännittyneisyys. Negatiivisempia tunnetiloja on mm. masentuneisuus erityisesti jonkin kriisitilanteen jälkeen. (Aaltio 2008,193.)

2.3 Tunteita aiheuttavat työelämätilanteet

Jokaisessa työpäivässä koetaan monia erilaisia tunteita. Näissä arkisissa tilanteissa johtaminen on sujuvaa ja se ei vaadi suurempia ponnisteluja. Tavanomaisten työtilanteiden lisäksi töissä tapahtuu erityistilanteita, jolloin johtamisesta tulee vaativampaa ja tunnejohtajalta odotetaan enemmän osaamista. Haastavammaksi johtamisen tekee se, että näissä erityistilanteissa koetaan enemmän negatiivisia ja voimakkaita tunteita. (Kaski & Kiander 2005, 64.) Kaski ja Kiander (2005) määrittelevät tunnejohtamisen kannalta haasteellisemmiksi tilanteiksi seuraavat: muutostilanteet, kriisitilanteet, palautetilanteet, ristiriitatilanteet ja irtisanomistilanteet. Näitä tilanteita käsitellään syvemmin seuraavissa luvuissa.

2.3.1 Muutostilanteet

Muutoksessa syntyvät voimakkaat tunteet muodostuvat pitkälti henkilön entisien kokemusten ja sen hetkisen elämäntilanteen perusteella. Aiempien kokemusten tunteet voivat siirtyä mukana uuteen muutokseen, mikäli tuleva muutos tuo mieleen aiemmat kokemukset. Muutoksesta johtuvat tunteet ilmenevät erilaisina ja useina tunneryöppyinä. Tunneryöppy käsittää monia tunteita, mm. pelkoa, suuttumusta, raivoa ja vihaa. Ihmiset kokevat tunneryöpyt jokainen eri tavalla. Osa ihmisistä voi saada huutoa, itkua ja mielenosoitusta sisältävän raivokohtauksen tunneryöpyksen aikana. Toiset taas voivat aluksi yrittää estää muutoksesta johtuvat tunneryöpyt. Tunneryöppyjen aiheuttamien tunteiden estäminen voi johtaa myöhemmin jopa työuupumukseen ja masennukseen. Vaikka ihminen ei torjuisi aluksi tunteitaan, voi hän silti ajautua masennukseen ja loppuun palaamiseen, koska häntä vaivaa syyllisyys omista raivokohtauksistaan. Henkilökohtaisten tuntemuksien vuoksi on mahdotonta sanoa, kumpi reagoititapa on oikea ja kumpi väärä. (Juuti & Virtanen 2009, 118–119.)

Muutoksista johtuvia tunteita on pakko käsitellä kummassakin reagoititavassa ja muutoksien aiheuttamien tunteiden käsittelyyn tarvitaan aikaa. Tunteiden käsittelyllä lisätään olennaisesti ihmisten ja koko työyhteisön voimavaroja. Paras tapa tunteiden käsittelyyn on avoin puhuminen tuntemuksista. Tuntemuksien avoin

puhuminen edellyttää, että työyhteisö hyväksyy tunteista puhumisen. Tunteita hyväksyvä työyhteisö pystyy paremmin ymmärtämään muutoksista johtuvat tunteet ja myös niiden aiheuttamat jyrkätkin reaktiot. Muutoksen käsittely aloitetaan kielteisistä kokemuksista ja niiden olemassaolon tunnistamisesta. (Juuti & Virtanen 2009, 119-123.) Yleisimmät muutoksen aiheuttamat tuntemukset ovat pelon ja vihan tunne. Nämä negatiiviset tunteet syntyvät ihmisten ajatellessa, että he menettävät jotain tärkeää muutoksen myötä. Vasta negatiivisten tunteiden jälkeen ihmiset alkavat ajatella, että muutos voi tuoda mukanaan uusia ja positiivisempiaakin tilaisuuksia. (Kaski & Kiander 2005, 66–67.)

Esimiehen tulisi ymmärtää, että muutokseen sopeutuminen kestää ja vain tunteiden hyväksynnän jälkeen voidaan alkaa kunnolla sopeutua uuteen muutokseen. Uuteen muutokseen sopeutumisessa auttaa se, että työntekijä tuntee tullessaan huomioduksi ja hänen tunteitaan on otettu huomioon. Muutokseen sopeutumisessa on myös hyvin tärkeää se, että esimies tunnistaa työntekijöiden tunteet. Tunnistamalla työntekijöiden tunteet esimies voi omalla toiminnallaan mahdollisesti muuttaa negatiivisia tunteita. Kaski ja Kiander antavat kirjassaan esimerkin, jossa työntekijä tuntee tulevasta muutoksesta hädän tunnetta. Tässä tilanteessa esimiehen tulee jakaa pieninkin tieto tulevasta muutoksesta työntekijöille, sillä tieto lisää turvallisuuden tunnetta. Esimiehen ei tulisi myöskään salailia mitään tietoja muutoksesta, sillä tietämättömyys on pahinta ja se voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa vain turhia negatiivisia mielikuvia tulevasta. (Kaski & Kiander 2005, 67–68.)

Esimiehen on myös pystyttävä samaistumaan alaisten tunnetiloihin, jotta esimies voi luonnollisesti vedota henkilöstön tunteisiin. Samalla esimies ottaa vastaan ihmisten toiveita ja auttaa parhaansa mukaan alaisten ahdingossa, toisin sanoen esimies on tunteiden siirron väline. Esimiehen ja alaisen yhteinen sävel on pohjana toimivalle vuorovaikutukselle ja yhteisten päämäärien saavuttamiselle. (Juuti & Virtanen 2009, 142-143.)

Esimies ja työntekijä kokevat muutoksen aiheuttamat tunteet kuitenkin eri aikoina ja tästä aiheutuu suuria konflikteja. Usein käy niin, että esimies on jo suunnittelemassa uusia töitä, kun taas työntekijät miettivät vanhoja menetyksiä. Tämä synnyttää kitkaa esimiehen ja työntekijän välille ja työntekijät astuvat vastarintaan

uusia muutoksia kohtaan. Lisäksi esimiehen tulisi huomioida työntekijöiden tunteet, eikä kiirehtiä eteenpäin liian nopeasti. Mikäli esimies jättää huomioimatta työntekijöiden tunteet, tekee se muutoksesta hitaampaa ja epämukavampaa. Työntekijöiden tunteiden sivuttaneen esimiehen on vaikea motivoida ja saada työntekijät uskomaan muutokseen. (Kaski & Kiander 2005, 67.)

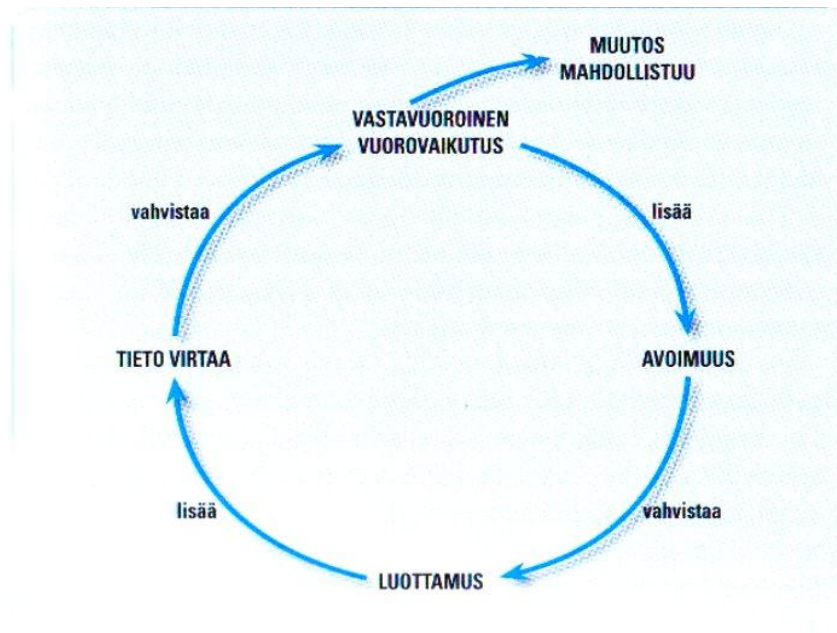
Esimiehen pitäisi myös tarkkailla jokaista alaista yksilönä muutoksessa. Usein käy niin, että esimies antaa enemmän huomiota työryhmälle, joka on jo innostunut uudesta muutoksesta. Taidokas esimies pystyy kuitenkin antamaan huomiota tässä vaiheessa myös alaiselle, joka ei ole vielä vakuuttunut uusista muutoksista. Esimiehen huomiokyvyn vuoksi loputkin alaiset innostuvat muutoksesta ja tämän vuoksi sitoutuminen muutokseen vauhdittuu. (Moisalo 2010, 66.)

On huomattu, että alaiset uskovat enemmän omiin havaintoihinsa ja kokemuksiinsa kuin johtamisportaan tulkintoihin, koska johtoporrasta ei välttämättä pidetä kovinkaan luotettavana. Alaiset usein ajattelevat, että johto hakee muutoksilla heille hyväksi olevia asioita eikä henkilöstölle olevia hyviä muutoksia. Tämä alaisten epäluottamus ja sitoutumattomuus johtoportaan esittämiin tulkintoihin, on jo vakava este muutosten toteutuksille ja tämän vuoksi muutosten johtaminen epäonnistuu usein. (Juuti & Virtanen 2009, 140-141.)

John Kotter on tutkinut, että organisaatiomuutos ei onnistu tilastojen ja analyysien avulla, vaan johtoportaan täytyisi vedota ihmisten tunteisiin. Kotterin mielestä ihminen muuttaa käyttäytymistään tunteiden havaitsemisen ja kokemisen jälkeen. Alaisille voidaan näyttää esimerkiksi video huonosti menneistä asiakastapahtumista. Video todennäköisesti herättää alaisten mielenkiinnon ja samalla se saa tuntemaan, että sen hetkinen tilanne ei ole hyvä. Tästä seuraa se, että alaiset ovat avoimia uusille mielikuville ja näkevät muutoksessa uusia mahdollisuuksia ja muuttavat samalla käyttäytymistään. (Kotter, Juuti & Virtanen 2009, 142.)

Onnistuneen muutoksen taustalla on esimiehen toiminta muutoksen aikana. Onnistunut esimies antaa vastuuta, kuuntelee alaisiaan ja saa työntekijät tuntemaansa itsenä tarpeellisiksi ja korvaamattomiksi. Tällaisella toiminnalla luodaan avoin ja vastavuoroinen vuorovaikutus työntekijän ja esimiehen välille. Hyvän vuorovai-

kutuksen seurauksena luottamus paranee molempien osalta ja muutos voidaan viedä läpi mahdollisimman positiivisesti. (Kaski & Kiander 2005, 68–69.) Tämä muutoksen mahdollistaminen on vielä havainnollistettu kuviossa 2.



KUVIO 2. Muutoksen mahdollistaminen. (Kaski & Kiander 2005, 69.)

2.3.2 Kriisitilanteet

Työelämässä tapahtuu kahdenlaisia kriisejä: ennalta arvattavia sekä ennalta arvaamattomia. Ennalta arvattavat kriisit ovat sellaisia, joita on osattu odottaa esim. työntekijöiden huonot välit johtavat kriisiin. Ennalta arvaamattomat kriisit ovat äkillisiä kriisejä, joita ei ole osattu odottaa esim. työntekijän kuolema. Kriisitilanteet aiheuttavat monenlaisia tunteita esim. surua, vihaa, syyllisyyttä, pelkoa ja häpeää. Kaski ja Kiander jakavat kriisin neljään vaiheeseen: shokkivaihe, reaktiovaihe, käsittelyvaihe ja uudelleensuuntautumisvaihe. Näissä kaikissa tilanteissa esimiehen tuki ja läsnäolo ovat elintärkeitä, jotta kriisistä selvitään parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi kriisistä selviäminen edellyttää, että esimies uskalttaa ottaa vastuuta kriisitilanteen läpikäymisestä. (Kaski & Kiander 2005, 70–71.)

Shokkivaihe leimahtaa heti kriisitilanteen jälkeen. Shokkivaiheessa ihminen ei ymmärrä tapahtunutta ja pahimmassa tapauksessa ihminen voi yrittää kiistää kyseisen tapahtuman ja samalla toimia hänelle epätavanomaisella tavalla. Tässä vaiheessa tunnekokemukset muuttuvat hurjasti, itkunsekavasta tilasta viileään rauhalliseen tilaan. Esimiehen tuki, huolehtivaisuus ja luonnollinen läsnäolo ovat paras apua alaiselle shokkivaiheessa. Lisäksi esimiehen tulee yrittää luoda turvallinen tunnelma sekä kertoa todenmukaisesti tapahtuneesta rauhoittaakseen tilannetta. (Kaski & Kiander 2005, 71.)

Kriisitilanteen toisessa vaiheessa eli reaktiovaiheessa ihmiset yrittävät ymmärtää mitä on sattunut ja miksi. Tunteet voivat vaihdella surusta, kauhusta, syyllisyydestä, suuttumuksesta häpeän tunteeseen. Toisille ihmiselle tunteiden näyttäminen voi olla vaikeaa vielä tässä tilanteessa ja he koettavat kätkeä niitä. Tässäkin tilanteessa alainen tarvitsee esimieheltä kaiken tuen ja myötäelämisen, jotta kriisistä selviäminen jatkuu parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän lisäksi esimiehen tulee järjestää alaiselle lisäapua esimerkiksi työterveyshuollosta, mikäli alainen sitä tarvitsee. (Kaski & Kiander 2005, 72.)

Kriisitilanteen viimeisissä vaiheissa, käsittely- ja uudelleensuuntautumisvaiheessa tunteet sallitaan ja niistä uskalletaan jo puhua. Kriisitilanteesta toipuminen on jo niin pitkällä, että tapahtunut kriisi ymmärretään kuuluvan elämään ja se ei enää estä työskentelyä. Vaikka työyhteisö ei välttämättä ole enää entisensä kriisitilanteen vuoksi, ovat kriisin kokeneet ihmiset vahvempia seuraavan mahdolliseen koitokseen ja mahdollisesti myös työyhteisön yhteishenki on kasvanut. (Kaski & Kiander 2005, 73.)

2.3.3 Palautetilanne

Palautteen tärkeyttä ei aina ymmärretä tarpeeksi. Yleensä palautteella saadaan aikaan huomattavasti hyviä asioita sekä luodaan ihmisiin uutta innostusta. Pelkällä kiitos – sanalla on suuri vaikutus, kun se sanotaan oikeassa ajankohdassa. (Salmi-nen 2006, 82.) Palaute voidaan määritellä niin, että se on edellytys toiminnassa onnistumisessa. Palautteen avulla työyhteisö saa tiedon siitä, kuinka jokaisen työpanoksella on vaikutusta koko työyhteisön toimintaan. Mikäli palautetta ei anneta,

voi tavoitteet ja toimintatavat unohtua koko organisaatiossa ja tämän seurauksena työntehokkuus pienenee. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 16.)

Työelämässä annetaan kahta erilaista palautetta; myönteistä ja kielteistä. Palautetilanteet sisältävät monenlaisia tunteita positiivisista negatiivisiin tunteisiin. Nämä palautetilanteet käsitellään seuraavaksi.

Myönteinen palaute

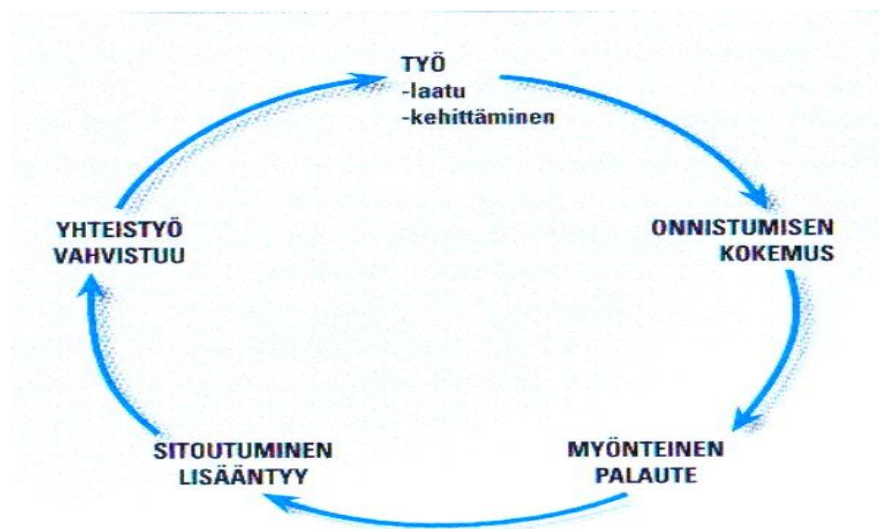
Myönteinen palaute ja kannustaminen motivoivat työntekijöitä aina vaan parempiin suoriin ja luovat positiivisia tuntemuksia. Hyvän myönteisen palautteen myötä työntekijä tuntee, että hän on osaava työntekijä, jota arvostetaan työympäristössä. Lisäksi myönteinen palaute luo pohjan lisäoppimiselle ja työntekijän ja esimiehen yhteistyö lisääntyy. (Kupias ym. 2011, 219.) Kuviossa 3 havainnollistetaan myönteisen palautteen vaikutus.

Myönteisen palautteen antaminen ei ole esimiehelle niin helppoa kuin luullaan, sillä esimiehen tulee valmistautua huolella myönteisenkin palautteen antamiseen ja lisäksi esimiehen tulee tuntee työntekijänsä. Myönteinen palaute tulee kertoa niin, että se koskettaa työntekijää. Mikäli esimies heittää alaiselle vain ohimennen palautetta, alainen ymmärtää, että esimiehen oli vain pakko antaa palautetta jostain. Tämän tyylinen palaute ei motivoi alaista ollenkaan ja samalla se synnyttää alaisessa arvottomuuden tunnetta tehdystä työstä. (Massboda, Peterson & Rönholm 2008, 105.)

Esimies onnistuu myönteisessä palautteessa Massbodan ym. (2008, 105-107) mukaan seuraavasti:

- Älä kehu vain kun on pakko, vaan kehu asiasta, joka on tehty oikeasti hyvin.
- Huolehdi, että jokainen alainen saa positiivista palautetta.
- Syvenny alaisten persoonallisuuksiin.

- Kehu alaista myös julkisesti, jos alainen itse pitää siitä.
- Kerro aidosti mitä arvostat alaisissa.
- Kiinnitä huomiota myös pienempiin asioihin, jolloin alaiset huomaavat että tarkkailet työympäristöä.
- Kerro sanoilla arvostuksesi alaisia kohtaan, on väärin luulla että alaiset ymmärtävät automaattisesti arvostuksesi.
- Myönteisellä palautteella alaiset tuntevat olonsa tärkeiksi ja saavat lisää intoa työntekoon.



Kuvio 3. Myönteisen palautteen vaikutus (Kaski & Kiander 2005, 114.)

Kriittinen palaute

Kriittinen palaute auttaa työntekijää kehittymään ja kasvamaan, sillä kriittisen palautteen avulla voidaan löytää kehittymistä vaativat asiat. Kriittisen palautteen antaminen on vaikeampaa kuin myönteisen palautteen antaminen. Usein kriittistä palautetta pelätään ja tällöin esimies voi jättää palautteen antamatta. Esimies ei halua loukata alaistaan, jolloin esimies katsoo paremmaksi jättää palautteen sanomatta tai muokkaa siitä vähän positiivisemmän. Mikäli kriittistä palautetta ei kerrota ajoissa ja selkeästi, muodostuu työntekijöille työtehtäviin liittyvistä epäkohdista negatiivisia tunteita. (Kaski & Kiander 2005, 75-77.)

Mikäli esimies ei anna tarpeellista kriittistä palautetta, voi sillä olla pahoja seurauksia. Esimiehen reagoimattomuus heikosti tehtyyn työhön vaikuttaa asianomaisen ja koko työyhteisön työmotivaatioon. Kriittisen palautteen antamisessa tulee olla tarkkana. Mikäli alainen tuntee, että palaute kohdistuu häneen henkilönä eikä hänen työsuoritukseen, on palautteen antamisessa epäonnistuttu. Esimiehen tulee antaa palaute mahdollisimman nopeasti työsuorituksen jälkeen, jotta alainen pysyy liittämään palautteen suoritukseensa. Jos esimies ei anna palautetta heti sekä hän pakoilee palautteen antamista, hidastaa esimies tällöin alaisen kehittymistä työssään. Palautteen avulla työntekijät tiedostavat omat kehittämiskohteensa. (Salminen 2006, 82-83.)

Salmisen (2006, 82-33.) mukaan esimies onnistuu rakentavan palautteen antamisessa seuraavasti:

- Palaute pitää antaa alaisen toiminnasta, ei alaisen henkilökohtaisuuksien mukaan.
- Alaiselle on annettava mahdollisuus esittää oma näkökulma tapahtuneeseen.
- Arvostelun lisäksi tulee myös kehua hyviä puolia.
- Palaute on annettava heti ja palaute tilaisuudella on varattava aikaa.
- Suosi henkilökohtaista palautetta, esim. sähköpostin kautta lähetetty palaute voidaan kokea väärin ja voimakkaammin kuin oli tarkoitettu.

Tiivistettynä voidaan todeta, että onnistunut palautetilanne edellyttää luottamusta, arvostavaa vuorovaikutusta ja palautteen oikeudenmukaisuus. Esimiehen ja alaisen välille kehittyy luottamus ajan myötä työyhteisön erilaisten tapaamisten myötä. Palautetilanne antaa tilaisuuden vahvistaa tai murentaa luottamusta. Yksinkertaistettuna esimies saa rakennettua luottamusta hyvillä aikomuksilla. Mikäli alainen kokee, että esimies tavoittelee palautteen avulla hänelle parannusta, luottamus esimiehen ja alaisen välillä lisääntyy automaattisesti. (Kupias ym. 2011, 121.)

Palautteen oikeudenmukaisuus määräytyy sen mukaan, onko alaiselle kerrottu tarpeeksi selvästi mitkä ovat työyhteisön tavoitteet ja toimintatavat. Mikäli tavoitteet ja toimintatavat ovat selkeät, on esimiehen helpompi antaa palautetta ja alai-

sen on myös helpompi vastaanottaa annettu palaute. Jos tavoitteita ja toimintatapoja ei ole selvennetty riittävästi, tunnetaan palaute epäoikeudenmukaiseksi. (Kupias ym. 2011, 121-122.)

Arvostavan vuorovaikutuksen perustana on se, että hyväksymme muiden erilaisuuden ja tämän myötä erilaiset näkökulmat asioille. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että jokainen voi toimia työyhteisössä omien näkökulmiensa perusteella. Tarkoituksena on, että vuorovaikutuksessa ymmärretään erilaisia mielipiteitä ja näitä mielipiteitä kuunnellaan ja arvostetaan. (Kupias ym. 2011, 122.)

2.3.4 Ristiriitatilanteet

Ongelma – ja ristiriitatilanteita on jatkuvasti työelämässä. Yhden ratkaistun ongelman jälkeen tiedossa on jo lisää uusia pulmia. Johtamista voidaankin karkeasti luonnehtia, että se on ongelmien selvittämistä. Työyhteisön ongelmien ratkaiseminen muodostaakin johtamiselle todelliset koettelemukset. Esimieheltä vaaditaan tarpeeksi halua ja kyvykkyyttä selvittää ongelmatilanteita. Monilla työpaikoilla on pahoja ongelmakierteitä esimiesten kyvyttömyyden ja neuvottomuuden vuoksi. (Järvinen 2009, 69.)

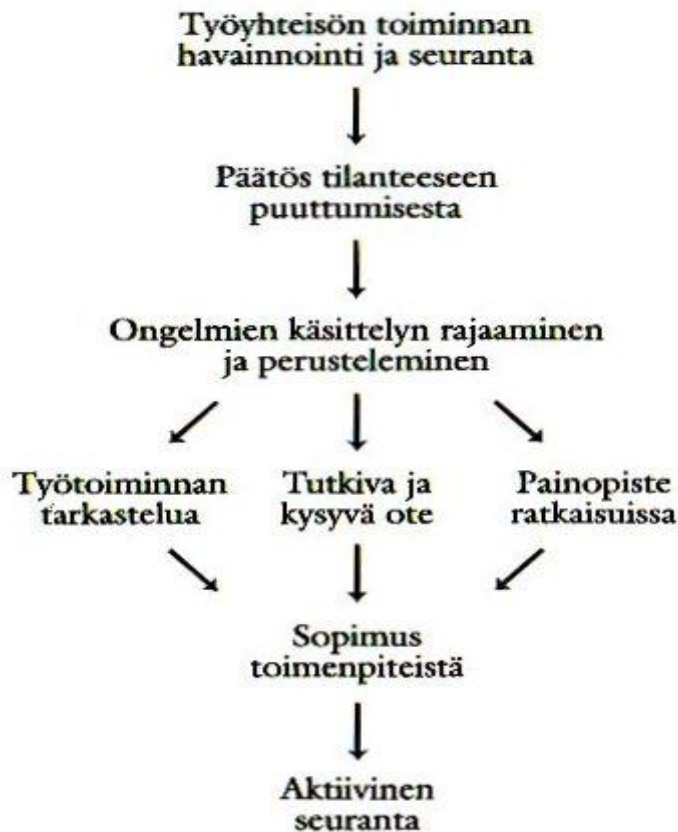
Työyhteisön ongelmat voivat olla joko henkilökohtaisia tai yhteisöllisiä ongelmia. Henkilökohtaisia ongelmia ovat mm. päihdeongelmat, henkiset ja fyysiset sairaudet, yllättävät elämän kriisit, työtehtävien ja sääntöjen rikkeet. Yhteisöllisiä ongelmia ovat mm. työryhmien erimielisyydet, muutoksista johtuvat riidat ja työuupumukset. Esimiehen on tarkoin jaettava ongelmatilanteet harkintakykynsä ja todellisuudentajunsa avulla alaisten henkilökohtaisiin ja työyhteisön yhteisöllisiin ongelmiin, sillä jaon perusteella esimiehen on helpompi selvittää ongelmien lähtökohta. Esimiehen tulee myös pitää väliä työpaikan sisäiseen ajatusmaailmaan, jotta hän pystyy järkeilemään ja toimimaan hyvin myös varsin tunnepitoisissa ristiriitatilanteissa. (Järvinen 2009, 70–74.)

Esimiehiltä ei voida odottaa, että he selvittävät kaikki ristiriidat vaan heidän velvollisuutena on ottaa vastuuta siitä, että kaikki ristiriidat selvitetään. Ristiriitojen

selvittämisessä tärkeintä on puuttua ajoissa ristiriitaan, sillä pienestäkin ristiriidasta voi syntyä ajan kanssa katastrofi. Ristiriitojen selvittäminen aloitetaan keskustelemalla ristiriitatilanteen asianomaisten kanssa. Keskustelussa esimiehen tulee kuunnella molempien osapuolten ajatukset ja näiden ajatuksien avulla kehitellään yhdessä ratkaisu ristiriitatilanteeseen. (Nummelin 2007, 77–78). Tässä vaiheessa on tarpeellista hyväksyä osapuolten tunteenpurkaukset, sillä itkun ja suuttumuksen jälkeen on helpompi neuvotella rakentavasti. Rakentavassa keskustelussa esimies selvittää, mistä asiasta riitatilanteen osapuolet ovat samaa mieltä ja mistä asioista he ovat eri mieltä. Ristiriitatilanteet aiheuttavat eniten negatiivisia tunteita kuten vihaa, suuttumusta ja pettymystä. (Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 97).

Aina ei kuitenkaan yhdessä keksitä ratkaisua ristiriitatilanteeseen, jolloin joudutaan hakemaan lisäapua esimerkiksi työsuojeluvaltuutetulta tai organisaation ylemmältä taholta. Ristiriitatilanteen ratkaisun keksimisen jälkeen esimies ja alainen päättävät yhdessä mahdollisista toimenpiteistä sekä muutoksen seurannasta. Aktiivinen seuranta on todella tarpeellista, jotta voidaan vakuuttua muutoksista. (Nummelin 2007, 77–78). Kuviossa 4 on esitetty yhteenvetona ristiriitatilanteen ratkaisu.

Esimiehen ongelmanratkaisua auttaa se, että ongelmille ei heti haeta syyllistä vaan pyritään muuttamaan ongelma tavoitteeksi. Jos esimies saa alaiset vakuuttuneiksi tavoitteiden hyödyistä, alaiset innostuvat saavuttamaan tavoitteita. (Nummelin, 2007, 79)



KUVIO 4. Ongelmien ratkaisu. (Järvinen 2009, 89.)

Havunen ja Lavikkala (2010, 38–39) listaavat ristiriitatilanteiden hyviksi ja huonoksi ominaisuuksiksi seuraavat asiat:

Hyvät ominaisuudet:

- Ristiriita lisää yhteistyötä ja ratkaistavat asiat nousevat esille.
- Seurauksena mahdollinen muutos ja ongelmanratkaisukyvyt kehittyvät.
- Ristiriita on merkki jostain epäkohdasta.
- Työyhteisön jännitteet vapautuvat.
- Ristiriita haastaa vanhat toimintatavat.

Huonot ominaisuudet:

- Arkinen työtehtävien tekeminen häiriintyy.
- Luottamus ja yhteistyö horjuvat.
- Työuupumus, stressi, kiusaaminen ja poissaolot lisääntyvät.
- Mahdollisesti kommunikaatio vähenee ja asioita pidetään omina tietoina.

Haluan ottaa esille tässä työssä tiivistettynä Hirvihuhdan ja Litovaaran (2004) Reilu suunnitelma – mallin, koska se tarjoaa mielestäni vakuuttavan mallin ristiriitatilanteiden sovitteluun sekä avoimeen keskusteluun alaisen kanssa. Mallia voi käyttää esimerkiksi tilanteessa, jossa esimies on jo keskustellut työyhteisön pelisääntöjä rikkoneen henkilön kanssa, mutta muutosta alaisen käyttäytymiseen ei ole tapahtunut. Reilu suunnitelma – malli on keskustelumalli, minkä pääpainona ovat tavoiteltavat asiat tulevaisuudessa ja kuinka voidaan puuttua epämukaviin tilanteisiin. Reilu suunnitelma – mallin tavoitteena on saada tilanteiden asianosaiset neuvottelemaan keskenään sovittelijan avulla sekä laatimaan suunnitelman siitä, miten tilanne ratkaistaan ja miten sen muutosta seurataan. Alaiselle kerrotaan selkeästi, missä seikoissa hänen tulee muuttaa toimintaansa. Selkeys on tärkeää, sillä myös alaisen pitää pystyä huomaamaan tulevat muutokset. (Hirvihuhka & Litovaara 2003, 142-144.)

Reilu suunnitelma

1. Vaihe

Sovittelija keskustelee ensiksi erikseen konfliktitilanteen molempien asianosaisten kanssa. Keskustelun tarkoituksena on kuunnella molempien mielipiteet tilanteesta sekä valmistella heitä yhteiseen keskusteluun. Sovittelijalta edellytetään mm. tunteiden vastaanottamisen ja kuuntelemisen taitoja. Sovittelija johdattelee osapuolia kertomaan, että miten he haluavat toisten käyttäytyvän ja toimivan tulevaisuudessa työntehtävien ja tavoitteiden kannalta. Tässä vaiheessa ei saa puuttua henkilöiden omakohtaisiin ominaisuuksiin. Keskustelussa sovitaan myös, miten toimitaan, jos luvatut asiat eivät tapahdu määrätyn seuranta-aikana. Esimies kirjaa ylös toimenpiteet mitkä tehdään, jos vaadittua muutosta ei tapahdu. Lisäksi sovitaan tulevan neuvottelun ajankohta. (Hirvihuhka & Litovaara 2003, 145-146.)

2. Vaihe

Yhteinen neuvottelu molempien asianosaisten kesken voidaan pitää, kun molemmat ovat esittäneet toivomuksensa sovittelijalle. Keskustelun aluksi on tärkeää kerrata neuvottelun tavoite ja mihin lopputulokseen tähdätään. Sovittelijan tehtävänä keskustelussa on tarkkailla, että keskustelu päättyy tavoitteissa. Sovittelijan

tulee olla myös puolueeton, jotta vuorovaikutus sujuu kunniallisesti molempien osapuolten kanssa. Keskustelun lopuksi sovitaan tilanteen seurannasta, seuraavasta tapaamisesta sekä mitä tapahtuu, jos määrättyt asiat eivät tapahdu. (Hirvihulta & Litovaara 2003, 146-147.)

2.3.5 Irtisanomistilanteet

Irtisanomistilanne aiheuttaa paljon erilaisia tunteita, koska ihminen kokee erityisesti irtisanomistilanteessa perusturvallisuutensa horjuvan. Tunteiden kannalta on tärkeää, että tunteet käydään saman tien läpi. Siirretyt ja poissuljetut tunteet voivat aiheuttaa myöhemmin henkistä pahaa oloa. Esimies voi hoitaa irtisanomistilanteet joko huonosti tai kunnioittavasti ja näihin molempiin vaikuttavat esimiehen omat tunteet. Irtisanomistilanne voi aiheuttaa mm. seuraavanlaisia asioita:

- fyysiset oireet: jännitys, huimaus, täriseminen
- hermoston oireet: hikoileminen, suun kuivuus, hengitysoireet, huonovointisuus.
- tunteet: pelko, syyllisyys, huolestuneisuus, viha.
- muutokset käyttäytymisessä: riidan haluisuus, yliaktiivisuus, poissulkeutuminen sosiaalisista tilanteista, päihteiden käyttö ja niiden käytön lisääntyminen.
- muutokset ajattelussa: muisti – ja keskittymishäiriöt. (Kurten & Salminen 2004, 96.)

Hyvin irtisanomistilanteen hoitanut esimies kertoo irtisanomisesta alaiselle henkilökohtaisesti ja lisäksi esimies kertoo kaiken totuuden. Alaisen tuskaa auttaa, kun esimies on läsnä tilanteessa ja esimies kuuntelee sekä osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan. Hyvin hoidetussa irtisanomistilanteessa esimies näyttää hieman tunteitaan, mutta ei kuitenkaan anna tunteiden viedä mukanaan. Lisäksi irtisanomistilanteelle on varattu riittävästi aikaa ja esimies osaa neuvoa mistä alainen saa tarvittaessa lisäapua. (Jabe 2006, 87.)

Epäonnistuneessa irtisanomistilanteessa esimies kumoaa irtisanottavan tunteet eikä esimies ota vastuuta tilanteesta, vaan syyllistää muita tilanteesta. Tällöin alainen kokee itsensä syylliseksi kaikkeen. Huonosti hoidetussa irtisanomistilanteessa esimies kumoaa myös omat tunteensa ja esittää irtisanottavalle kovaa luonetta. Mikäli esimies ei kykene käsittelemään omia ahdingon tunteitaan, hän tekee irtisanomisen teknisesti esimerkiksi puhelimella tai sähköpostilla. Näin huonosti hoidettu irtisanominen aiheuttaa negatiivisia tunteita myös muissa työntekijöissä. Työyhteisö voisi paremmin, mikäli esimies pystyisi edes hiukan osoittamaan myötätuntoa ja kertomaan rehellisesti asioista. (Jabe 2006, 83-87.) Irtisanomistilanne aiheuttaa seuraavanlaiset reaktiot:

Psyykkinen shokki

Irtisanottavissa olevalle henkilölle iskee ensimmäinen psyykkinen shokki – vaihe. Tässä tilassa ihminen ei ensiksi ymmärrä koko tilanteen vakavuutta ja yrittää torjua totuuden mielestään. Ihmisen mieli ei kykene vastaanottamaan erittäin pahaenteisiä tietoja, koska ihmisen puolustusmekanismit aktivoituvat. Lisäksi psyykkisen shokinvaiheessa voivat arkirutiinit mennä sekaisin ja ajankulku hämääntyä, koska ihmisen kyvyt tehdä päätöksiä huonontuvat. Tässä vaiheessa ihminen ei näe tulevaisuudessa olevan yhtään mitään. (Kurten & Salminen 2004, 97.)

Kuinka esimies voi sitten auttaa alaista psyykkisessä shokissa? Niin kuin usein on sanottu, aika auttaa ja parantaa, niin myös tässä tilassa. Ensimmäiseksi esimiehen tulee siis antaa aikaa psyykkisessä shokissa olevalle alaiselle ja olla aidosti läsnä tässä vaikeassa tilanteessa. Lisäksi esimieheltä vaaditaan tässä tilanteessa kuuntelemisen taitoja ja lisäksi olisi hyvä saada alainen puhumaan lisää esimerkiksi avoimien kysymyksien avulla. Mikäli esimies kokee, niin hän voi järjestää alaiselle tuki-ihmisiä. Vaikka tilanne on vaikea, niin esimiehen tulee pysyä omassa esimiehen asemassa ja viedä toimintaa eteenpäin. (Kurten & Salminen 2004, 96-97.)

Reaktiovaihe

Psyykkisen shokin jälkeen iskee reaktiovaihe. Reaktiovaiheessa ihminen alkaa jo ymmärtää tapahtuneen. Tunteet ovat voimakkaita eivätkä välttämättä ole hallitta-

vissa. Tunteiden hallitsemattomuuden vuoksi monista ihmisistä tulee aggressiivisia, kun taas toiset voivat lamaantua täysin ja vetäytyä pois tilanteesta. Esimiehellä vaaditaan tässä vaiheessa kuuntelemisen ja keskustelun taitoja sekä aitoa välittämistä. (Kurten & Salminen 2004, 99-100.)

Viimeisenä vaiheena on työstämisvaihe sekä uudelleen suuntautuminen. Tässä vaiheessa esimies auttaa alaista pääsemään tilanteesta yli ja suuntamaan katseen tulevaisuuteen. (Kurten & Salminen 2004, 101.)

3 TUNNEJOHTAMINEN

”Tunnejohtamisella tarkoitetaan esimiehen kykyä saada alaisten tunteet tukemaan organisaation tavoitteiden saavuttamista”. Tunteiden johtaminen onnistuu, kun esimies tunnistaa omat ja muiden tunteet sekä hän ymmärtää, että hänen omalla käytöksellään on merkitystä työyhteisön tunnekokemuksiin. (Salminen 2007)

Haasteellisinta johtamisessa on alaisten tunteiden käsittely ja niiden ymmärtäminen. Mikäli johtaja ymmärtää ja osaa käsitellä hyvin alaisten tunteita, voi työyhteisökin paremmin. Työyhteisön hyvinvointi kärsii, mikäli työntekijät eivät sisäistä töissä esiintyviä tunteita. Tämä voi johtaa työuupumukseen ja pahimmassa tapauksessa itsestä vieraantumiseen. Työpaikan hyvinvointia laskee myös johtajien toimesta tapahtuva työyhteisön tunteiden muokkaaminen. Tästä seuraa se, että alaiset pakenevat aitoja tunteita, mikä taas aiheuttaa stressiä ja pahemmassa tapauksessa masennuksen oireita. (Aaltio 2008, 199.)

Se, miten esimies reagoi ja suhtautuu erilaisiin tilanteisiin, vaikuttaa suoraan alaisiin. Alaisiin vaikuttaa myös esimiehen oma tunne-elämä. Pitää muistaa, että myös esimiehen oma tunne-elämä on yksilöllistä ja se kehittyy koko ajan ja erityisesti itsetuntemuksen kehittäminen on tärkeää. Hyvän itsetuntemuksen omaavalla esimiehellä on taito ymmärtää toisten tunne-elämää. ”Itsetuntemuksen avulla saavutetaan pääoma, jota on nimitetty tunneosaamiseksi tai tunnekypsyudeksi ” (Isokorpi & Viitanen 2001, 54).

3.1 Tunnejohtamisen vaiheet

Tunneosaava esimies tunnistaa omat ja muiden tunteet, yhdistää tunteet ajatteluun, ymmärtää tunteita ja osaa säädellä tunteita. Seuraavaksi käsitellään lisää näitä ominaisuuksia.

Ensimmäinen vaihe: Tunnista omat ja muiden tunteet

David Caruso ja Peter Salovey toteavat seuraavasti: ”Tunneälyosaava esimies tietää, mitä ihmiset tuntevat, puhuu tunteista, osaa näyttää mitä muut tuntevat,

ilmaisee tunteita kun on allapäin, hymyilee kun tyytyväinen, lukee ihmisiä tarkasti ja on hyvä tunnistaman omia tunteitaan” (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 62.)

Tunnejohtaminen alkaa omien ja muiden tunteiden tunnistamisesta. Esimiehelle on tärkeää oppia ensin tunnistamaan omat tunteensa, sillä omien tunteiden tunnistamisen jälkeen on helpompi ymmärtää alaisten tuntemuksia. (Isokorpi & Viitanen 2001, 153.) Omista tunteistaan tietämättömyys johtaa usein henkilökemiaongelmiin, vaikka usein luullaan, että kyseessä on ihmisten erilaisuus. Tämä johtaa siihen, että alaiset alkavat vältellä esimiestä. Esimiesten tulisi muistaa tarkkailla itseään ja tuntemuksiaan, jotta välttyttäisiin suurimmalta osalta henkilökemiaongelmista. (Saarinen & Aalto – Setälä 2007, 59-61.)

Tunneosaava esimies keskittää huomionsa tunnepohjaisiin asioihin itsessään, muissa ihmisissä ja työyhteisössään. Tämän avulla esimies saa arvokasta tietoa ihmisten johtamiseen. Psykologi Paul Ekman määrittelee tunteiden arvon seuraavalla tavalla: ”Tunteet määrittelevät elämämme laadun. Ne viriävät kaikissa meille tärkeissä vuorovaikutustilanteissa. Ne voivat pelastaa henkemme, mutta ne voivat myös aiheuttaa melkoista vahinkoakin.” (Saarinen & Aalto – Setälä 2007, 59-61.)

Tunnejohtamisen toinen vaihe: Tunteet ajattelussa

Ajatuskykymme ja havaintomme vaihtuisivat passiivisiksi ja mielivaltaisiksi ilman tunteitamme. Tunteiden merkitys ajattelussa on merkittävä, sillä tunteet vaikuttavat voimakkaasti tekemiimme päätöksiin. Tehtyjen päätöksien lisäksi tunteita käyttävä esimies onnistuu erilaisissa toiminnoissa sen hetkisten tunnetilojen avulla. Mikäli tunnetila on positiivinen, esimies saa työyhteisön innostumaan ja lisäämään ryhmähenkeä, kun taas hieman negatiivisessa tunnetilassa esimies voi keskittyä kirjallisiin töihin. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 64.)

Esimies on oleellisessa asemassa tunteiden välittämisessä, vaikka koko työyhteisön jokainen työntekijä välittää tunteita. Positiiviset tunteet kohottavat työyhteisön tiimihenkeä, pienentävät ristiriitoja yhteisön jäsenten kesken sekä luovat uusia ideoita. Negatiiviset tunteet välittyvät helpommin kuin positiiviset tuntemukset. Etenkin kiukkuisuus, kyllästyneisyys ja hermostuneisuus välittyvät nopeasti

eteenpäin. Vaikka näitä negatiivisia tuntemuksia ilmenee työpaikalla harvemmin, ne ovat kuitenkin voimakkuutensa vuoksi pidempiaikaisempia kuin positiiviset tunteet. Tämän vuoksi esimiehen tulisi pystyä estämään tapahtumia, jotka luovat negatiivisia tunteita. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 64–65.)

Kolmas vaihe: Tunteiden ymmärtäminen

Esimiehen olisi hyvä ymmärtää, miten hänen oma mieliala ja eleensä vaikuttavat alaiseen ja millaiseen tilanteeseen hän asettaa alaisen esimerkiksi kritiikin antotilaisuudessa. Tunteiden ymmärtäminen auttaa siis esimestä valmistautumaan tuleviin tapahtumiin. Se ennakoii tulevia tunnereaktioita ja ajatuksia siitä, että mitä esimerkiksi turhautumisesta ja pelosta seuraa ja kuinka niihin reagoidaan. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 68.)

Neljäs vaihe: Tunteiden säätely

Tunteiden säätely on yksinkertaisin mieltää ja sallia tarvittavana taitona tunteilyssä. Esimestä, joka osaa säädellä hetken mielijohteitaan ja suuttumustaan pidetään itsevarmana ja tasapainoisena esimiehenä. Tunteiden säätelyyn kuuluu tunteiden tarkoituksellinen ja järjestelmällinen käyttö. Tunteiden tarkoituksellinen ja järjestelmällinen käyttö kertoo, että esimiehellä on positiivinen suhde tunteisiinsa sekä hän taipuu tunteilleen ja tarkastelee tunteitaan jatkuvasti. Esimiehen yksi oleellisista työtehtävistä on rakentaa luotettava ja kunniallinen ilmapiiri ja tähän tarvitaan esimiehen tunteiden säätely taitoa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 71–74.)

3.2 Tunnejohtamisen osa-alueet

Seuraavissa luvuissa käsitellään tunnejohtamisen kolmea osa-aluetta: vuorovaikutus, osallistuminen ja työryhmä.

3.2.1 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on tunnejohtamisen pohja. Luonnollinen vuorovaikutus vaatii, että esimies kohtaa jokaisen alaisen hänen omana persoonana. Persoonien vuoksi jokaiseen alaiseen ei voi käyttää samanlaista tunnejohtajuutta. Persoonaltaan tutkiva alainen on tyytyväinen saamiinsa todellisiin tietoihin, kun taas tunnevaltainen alainen kaipaa enemmän opastusta ja tukea. Esimiesten on pystyttävä tukemaan kumpaakin, omasta persoonastaan huolimatta. Haastetta tunnejohtamiselle tuo se, että myös esimiehen eleet ja mm. ajankäyttö kertovat alaisille esimiehen tunteista. Aina ei siis tarvitse sanoja. (Salminen 2007.)

Vuorovaikutustilanteet sisältävät paljon ääneen sanottuja sekä sanomattomia tunteita. Tunteita sisältävät vuorovaikutustilanteet eivät ole enää pelkkää keskustelua, vaan ne ovat kommunikointia ja tunteiden kokemista sekä välittämistä. Se mitä kommunikoinnilla halutaan tavoitella, muodostuu tavoitteiden mukaan. Jos tavoitteena on saada ihmiset motivoitumaan, on vaikuttaminen ja luotettavuus avainasemassa vuorovaikutustilanteessa. Sen sijaan, jos haetaan selvitystä ongelmaan tai muutokseen, on vuorovaikutuksen painopiste kuuntelemisella ja asioihin kantaa ottamisella. Päämäärien sekä tehtävänjaon selkeys ovat työryhmän kehittymisen kannalta oleellista vuorovaikutustilanteessa. (Kaski & Kiander 2005, 99.)

Vuorovaikutustilanteissa siirtyvät erilaiset tunteet, negatiiviset ja positiiviset. Negatiivinen tunteensiirto voi olla esimerkiksi esimieheen suuntautuvaa vihaa, epäluottamusta tai pelkoa. Mikäli tämä negatiivinen tunne on todella vahva, se voi hankaloittaa esimiehen ja alaisen välistä kanssakäymistä. Myönteinen tunteensiirto parantaa vuorovaikutusta. (Järvinen 2005, 91.)

Esimiehen omalla asenteella, tahdolla, ajankäytöllä ja tunteilla on vaikutusta vuorovaikutuksen laatuun. Vuorovaikutuksen onnistumista edesauttavat myös omat henkilökohtaiset taidot ja ominaisuudet. Esimiehen tekemät ratkaisut kertovat hyvin pitkälti hänen asenteestaan. Esimerkiksi esimiehen epäkunnioittavasta asenteesta kertoo esimiehen puhelimen soiminen kesken palaverin sekä usein sovittujen tapaamisien peruuttaminen. (Kaski & Kiander 2005, 100–101.)

Vuorovaikutusosaaminen on yksi esimiehen arvostetuimmista taidoista. Tämän vuoksi vuorovaikutuksen tärkeimmät osa-alueet käydään läpi seuraavaksi.

Erilaiset työntekijät

Jokainen työntekijä on erilainen ja jokaisella on oma ajatusmaailmansa. Toiset kokevat erilaisuuden myönteisenä asiana, esimerkiksi luovuutena, ja toiset taas negatiivisena asiana, esimerkiksi poikkeavuutena totutusta. Erilaisuus saa aikaan monia tunteita, kuten kiinnostuneisuutta, hämminkiä, vihaa ja pelkoa. Erilaisuuden vuoksi on hankala arvioida toisen ihmisen käytöstä. Toisen ihmisen käytöksen hankala arvioiminen synnyttää lisää epävarmuutta ja sen seurauksena vuorovaikutustilanteissa kehittyi ristiriitoja ja mahdollisesti vuorovaikutustilanteet vähenivät. (Isokorpi 2004, 71.)

Esimiehen tulee pyrkiä rakentamaan työyhteisö, jossa jokaisen mielipiteet, ajatukset ja tunteet hyväksytään. Tunteiden hyväksyntä ja kokeminen sekä asioiden esille ottaminen saavat aikaan hyvän vuorovaikutuksen. Aina ei ole kuitenkaan helppoa saada aikaan hyvää vuorovaikutusta, sillä jokaisessa vuorovaikutustilanteessa on läsnä esimiehen ja alaisen oma maailma. Jokaisella ihmisellä on oma vaikutelmansa miten asiat kuuluisivat mennä ja mitkä ovat oikeat toimintatavat. Nämä aiheuttavat usein haasteita ja ristiriitatilanteita. Esimies kokee tällaiset tilanteet uhkiksi, joten esimies pyrkii ratkaisemaan ne välittömästi löytämällä yhteisen näkemyksen. Ristiriitaisissa vuorovaikutustilanteissa esimies voi jopa jättää huomioimatta muiden näkemykset. Tämä voi johtaa vuorovaikutuksen vääristymiseen. (Kaski & Kiander 2005, 104–105.)

Joku esimies voi kuitenkin kokea, että vuorovaikutus on vasta silloin onnistunut, kun se aiheuttaa erimielisyyksiä sekä ristiriitoja. Erimielisyydet kertovat tällaisen esimiehen mukaan aktiivisesta, tehokkaasta ja innovoivasta työyhteisöstä. Tämä ajattelutapa vääristää myös vuorovaikutussuhteita. (Kaski & Kiander 2005, 105.)

Vuorovaikutuksessa onkin tärkeä oppia tuntemaan oma sisäinen maailmansa ja samalla pystyä pitämään sen erillä muiden maailmoista. Omat tunteensa tunteva ihminen pystyy kuuntelemaan toista ilman, että se horjuttaisi omia tuntemuksia. Hyvän itsetuntemuksen avulla esimies tuntee paremmin omat tunteensa ja tunnevaikutuksensa ja näiden vuoksi esimies oppii paremmin hyväksymään erilaisuutta. (Kaski & Kiander 2005, 106-107.)

Havaintojen tekeminen

Esimies tekee työntekijöistään havaintoja jatkuvasti mm. heidän työskentelyta-voistaan. Työtehtävien suorittamisen lisäksi esimies tarkkailee myös sanatonta viestintää. Sanaton viestintä käsittää mm. työntekijöiden ilmeitä, eleitä ja asentoja. Havaitsemiseen ei riitä pelkkä näkeminen ja kuuleminen, vaan esimiehen on tajuttava mitä hän näkee ja kuulee. Esimies käyttää havainnoinnissa omaa intuitiota, mikä koostuu hänen kokemuksistaan, muistista ja ilmeiden sekä eleiden tunnistamisesta. (Kaski & Kiander 2005, 108-109.)

Kuunteleminen

Yksi vuorovaikutuksen keskeisemmistä osista on kuuntelu. Alaiselle on hyvin tärkeää kokea, että esimies kuuntelee häntä ja hänen tunteitaan. Kuuntelemista helpottaa se, jos esimies pystyy saamaan mieleensä kuvan siitä mistä alainen on puhumassa. Kuvan muodostamisen jälkeen esimiehen on helppo esittää lisäkysymyksiä. Mikäli esimies alkaakin ajatella omia samankaltaisia kokemuksia, täyttyy hänen mieleensä omat tunnetilat. Tästä voi olla seurauksena se, että esimies alkaa kertoa omista kokemuksistaan keskeyttämällä puhujan tai esimies vaipuu omiin ajatuksiinsa. Tällöin alainen tuntee itsensä häpäistyksi, eikä hän mahdollisesti

halua enää tulla uudestaan kertomaan esimiehelle tuntemuksistaan. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 74.)

”Moni esimies kuvittelee, että hänellä täytyy olla valmis vastaus kaikkeen. Mutta esimiehen tulee ennen kaikkea kuunnella muita. Näin muut auttavat häntä tulemaan paremmaksi johtajaksi.” Tämä viisas ajatus tulisi jokaisen esimiehen sisäistää, sillä on todettu, että ihminen pystyy vaikuttamaan toisiin ihmisiin ilman sanojakin. (Alpsten & Jabe 2006, 193.)

Jabe kuvailee teoksessaan hyvän kuuntelijan olevan tunteikas. Hyvä kuuntelija pystyy tulkitsemaan puhujan tunnetilan äänenvoimakkuuden ja kasvoneleiden perusteella. Lisäksi hyvä kuuntelija osaa tulkita rivien välissä olevan asian. Kuunteleminen on taitolaji, jota voidaan parantaa mm. kehonkielellä. Kiinnostunut katsekontakti, mukautuvat kasvoneleet, tilanteessa läsnäolo, avoimet kysymykset ja lyhyet kommentit lauseiden välissä kertovat aidosta kuuntelemisesta. (Jabe 2006, 193.)

Palaute

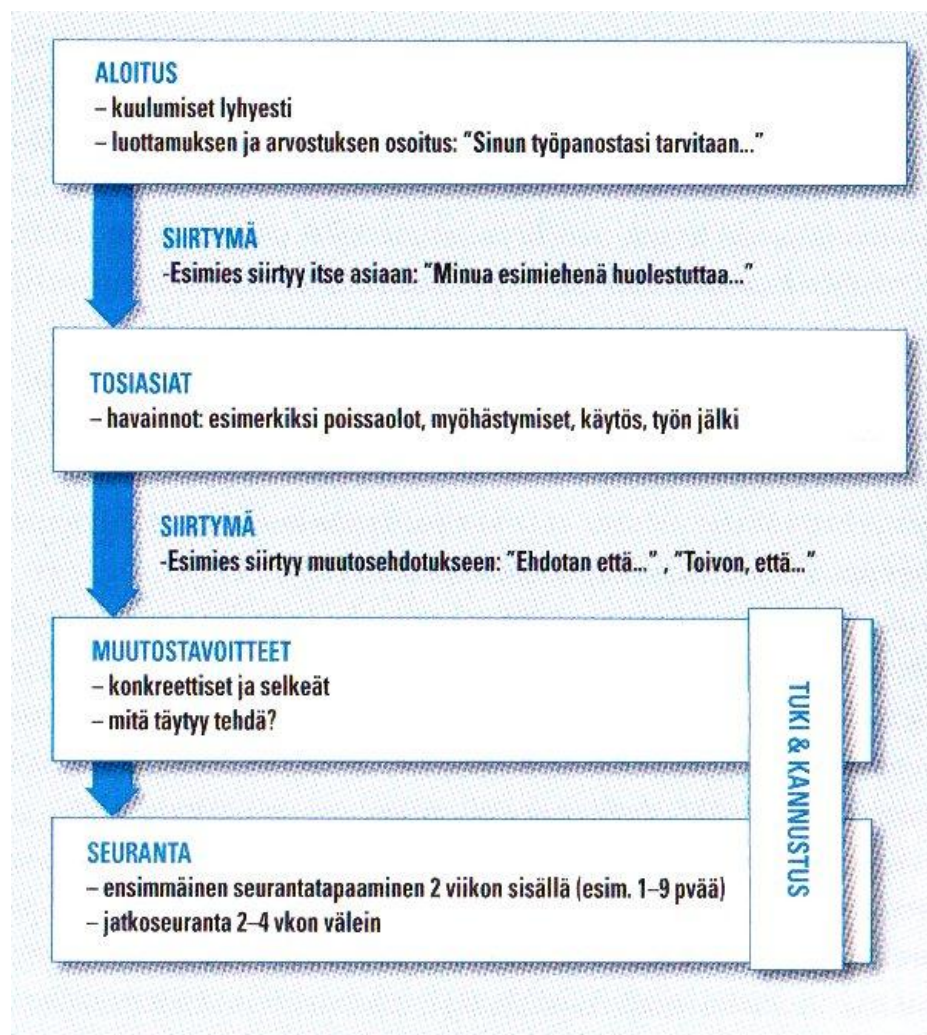
Työyhteisössä tapahtuu vuorovaikutusta lähes päivittäin palautetilanteissa. Palautetilanteista on kerrottu enemmän tämän työn luvussa 2.3.3.

Puheeksi ottaminen

Yksi esimiehelle kuuluvista työnkuvista on asian puheeksi ottaminen. Yleisempiä puheeksi ottamisen aiheita ovat mm. alaisen toiminta; toistuva työtehtävien laiminlyönti ja rikkominen, työntekoa haittaava toiminta sekä jos alaisen kyvyt ja työn vaatimukset ovat ristiriidassa. Ennen kuin esimies voi ottaa tällaiset tilanteet käsittelyyn, tulee esimiehen ensiksi hankkia riittävästä tietoa. Esimies hankkii tietoa mm. havainnoimalla kyseisen alaisen toimintaa sekä käyttäytymistä ja niissä tapahtuvia muutoksia sekä merkkamalla ylös alaisen poissaolot ja mahdolliset työnlaadun muutokset. Tärkeintä on, että esimies ottaa asian puheeksi ajoissa. Esimies ei kuitenkaan saa tehdä tulkintoja pelkästään omien huomioidensa avulla,

vaan alaiselle pitää antaa tilaisuus kertoa oma käsityksensä kyseisestä tilanteesta. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 141.)

Puheeksi ottaminen on suositeltavaa toteuttaa niin, että se on hyväntahtoinen ja suora esitys yhteisestä keskustelusta. Tapaaminen on sovittava ajoissa ja sille on varattava aikaa sekä rauhallinen paikka. Keskustelun syy on myös kerrottava alaiselle etukäteen. Keskustelussa esimiehen tehtävänä on pitää keskustelun aihe työhön liittyvänä ja esimiehen tulee määritellä ongelmat mahdollisimman selkeästi. Kyseisessä keskustelussa ei saa puuttua alaisen omakohtaisiin ominaisuuksiin tai luonteenpiirteisiin. Neuvottelun tavoite ja tilanteen seurantatapa on hyvä sopia yhdessä alaisen kanssa. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 142.) Puheeksi ottamisen toimintamalli on tiivistetty alla olevaan kuvioon 6.



KUVIO 6. Puheeksi ottaminen

Valta

Valta jo sanana saa monet ihmiset valpastumaan. Valtaa on kaikkialla siellä, missä on elämääkin. Valta voidaan lyhyestä määritellä, että se on vaikuttamista henkilöihin ja asioihin. Vallan käyttäminen on tarpeellista, mikäli halutaan saavuttaa asetetut tavoitteet. Vallankäytön sanotaan tuovan myös nautintoa. Nautinnolliseksi sen tekevät mm. ihailevat ihmiset, ylistyspuheet, suosionosoitukset ja pääsy erilaisiin kutsuvierastilaisuuksiin. (Jabe 2006, 208.)

Esimiehellä on luonnollisesti ammattinsa puolesta oikeus käyttää valtaa työyhteisössä ja vallan käyttö onkin esimiehen keskeisempiä työtehtäviä. Vallankäytöllä esimiestä ajatellen tarkoitetaan työn johtamista, päätösten tekoa, mielipiteiden kertomista sekä ristiriitatilanteiden selvittämistä. Vallan käyttämisestä on puhua suoraan asioista. Tämä vallankäytön tapa lisää uskoa esimiestä kohtaan sekä samalla luo lisää turvallisuutta työyhteisössä. Mikäli esimies jättää käyttämättä hänelle kuuluvaa valtaa, erimielisyydet ja turvattomuuden tunne lisääntyvät työyhteisössä. (Kaski & Kiander 2005, 127.)

Valta on mukana melkein kaikissa vuorovaikutustilanteissa, koska lähes aina yksi ihminen toimii keskustelun vetäjänä ja muut seuraajina. Vallan käyttö on aito osa vuorovaikutusta, koska jonkunhan on kerrottava miten toimitaan missäkin tilanteessa ja miten asiat etenevät. (Dunderfelt 2010, 97.)

3.2.2 Osallistuminen

Tunnejohtajuuden yksi perusmäärite on, että se on vaikuttamista muihin yksilöihin. Vaikuttamista on toisista ihmisistä huolehtiminen, kunnioitus muita kohtaan, vallankäyttö ja lisäksi se on enimmäismäärä osallistumista organisaatiossa. Esimiehen työnkuvaan kuuluu saada aikaan enimmäismäärä osallistumista tavallisissa arkisissa työtilanteissa. (Kaski & Kiander 2005, 137–138.)

Kaski & Kiander (2005, 138) määrittelevät työyhteisön osallistumiselle viisi eri osa-alutetta:

- Sosiaalinen osallistuminen: Organisaatiossa muodostetaan suhdeverkosto, johon osallistuminen saa tuntemaan verkostoon kuulumisen tarvetta.
- Tiedollinen osallistuminen: Työntekijä saa informaatiota työyhteisöstä, itse työstä ja päämääristä.
- Päätöksentekoon osallistuminen: Työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa.
- Jaettu vastuu: Vastuunkanto ei ole vain yhdellä ihmisellä, vaan se on koko työyhteisön yhteinen tehtävä.
- Yhteinen kertomus: Kuuluminen isompaan kokonaisuuteen ja henkilökohtainen työpanos arvokas pala organisaatiosta.

3.2.3 Työryhmä

Tunteiden johtaminen vaatii esimieheltä työryhmien käsittämistä. Työryhmien eri vaiheissa tunnetiloilla on suuri merkitys. Työryhmien alkuvaiheessa on paljon positiivisia tunteita, mutta positiiviset tunteet vähenevät työryhmän kehittyessä ja voimakkaammat ja pidempikestoiset negatiiviset tunteet nousevat esille. Tämän vuoksi esimiehen olisi tarpeellista käsittää työryhmän tunnetilojen eteneminen, jotta hän voisi hillitä negatiivisia tunteita ja lisätä positiivisia tuntemuksia. (Saari-
nen & Aalto-Setälä 2007, 73–74.) Seuraavaksi käsitellään ryhmän kehitysvaiheet.

Muodostumisvaihe

Ryhmäytyminen alkaa muodostumis- tai muotoutumisvaiheesta. Tässä vaiheessa ryhmän jäsenet eivät vielä tunne toisiaan eikä tulevia työtehtäviään. Ryhmän jäsenet eivät vielä tiedä roolejaan, vaan etsivät yhteisiä käyttäytymistapoja tarkkailemalla muita tiimin jäseniä. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 34.) Sitoutuminen ryhmään on vielä tässä vaiheessa vähäistä, koska ryhmän jäsenet ovat vielä epävarmoja tulevasta. (Skyttä 2005, 112)

Ryhmän vetäjällä on suuri rooli muodostumisvaiheessa. Ryhmän vetäjän tulee saada välitettyä tarvittavat tiedot jokaiselle jäsenellä sekä saada aikaan arvostus johtamista kohtaan. Muodostumisvaiheessa tarvitaan aikaa tutustua jäsenten ajattelu- ja työskentelytapoihin sekä erilaisiin osaamisiin. (Rasila & Pitkonen 2009, 13-14). Esimiehen tulee myös tässä vaiheessa rakentaa luottamusta. Luottamusta voi rakentaa mm. rohkaisemalla riskinottoon, rohkaisemalla avoimeen vuorovaikutukseen, rohkaisemalla vastaanottamaan sekä antamaan palautetta. Tärkeimpänä esimiehen tehtävänä on kuitenkin saada ryhmän jäsenet ymmärtämään työyhteisön pelisäännöt ja käytännöt. (Skyttä, 2005, 112-113). Esimies saa uuden ryhmän kehittymään itsenäiseen toimintaan tiedustelemalla ja kuuntelemalla alaisten näkemyksiä. Kuunteleminen on myös tärkeää sen vuoksi, että tässä vaihteessa alaiset kokevat esimiestä kohtaan suurta riippuvuuden tunnetta ja kuulluksi tuleminen luo turvallisuuden olon. (Nummelin 2007, 55.)

Kuohuntavaihe

Kuohuntavaihe on ryhmän jäsenten tunteiden myllerrystä ja ilmassa on monia ristiriitoja. Ahdistuneisuutta ja turhautumista aiheuttavat kaukaisilta tuntuvat tavoitteet ja toimimaton yhteistyöskentely. Ryhmän kahinoivat vallasta ja asemistaan ryhmässä, mikä aiheuttaa osaltaan riitoja. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 35.) Työyhteisön tavoitteet ja toimintatavat ovat selkiintyneet tässä vaiheessa, mutta tunteiden myllerrys vie huomion työnteolta. Esimiehelle tämä vaihe voi olla rakas, sillä ilmassa on paljon kritiikkiä ja esimiehen on vain kestävä kuunnella kaikenlaiset mielipiteet. (Nummelin 2007, 55.)

Kuohuntavaiheen ristiriitoja esimies voi ratkaista mm. selventämällä yhteiset päämäärät ja työn tarkoituksen, huolehtia tarvittavasta tiedonkulusta, olemalla läsnä ja kertomalla, että jokaisen henkilön osaamista tarvitaan työn tarkoituksen saavuttamiseen. (Nummelin 2007, 55-56.) Tässä vaiheessa vallitsee ryhmässä yleisesti negatiivisuus. Negatiiviset asiat tulee ratkaista positiivisiksi, ennen kuin voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. (Skyttä 2005, 114-115.)

Normittamisvaihe

Normittamisvaiheessa ryhmän jäsenet luottavat jo toisiinsa niin, että jäsenet uskaltaavat avoimesti näyttää tunteitaan ja kertomaan omia näkemyksiään ja mielipiteitään. Tässä vaiheessa yhteistyö kasvaa niin, että jäsenet uskovat tavoitteisiin ja pystyvät tekemään päätöksiä yhteisymmärryksessä. Lisäksi ryhmän jäsenet lähestyvät toisiaan ja oppivat hyväksymään toisten jäsenten ominaisuudet ja toimintatavat. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 35.) Ryhmässä vallitsee ryhmähenki. Ryhmähengen myötä ristiriitoja pyritään välttämään ja mahdollisista ristiriidoista voidaan jopa syyttää ulkopuolisia tahoja esim.ryhmän johtajaa, asiakkaita ja muita ryhmiä. (Rasila & Pitkonen 2009,16.)

Hyvän ryhmähengen myötä ryhmän jäsenet voivat hetkeksi unohtaa työnteon ja keskittyä muihin asioihin. Tässä tilanteessa esimiehen tulee tarkkailla, että työn tavoitteet toteutuvat. Lisäksi esimiehen pitää muistaa oma esimies asemansa, ettei hyvä ryhmähenki vie esimiestä mukanaan. (Nummelin 2007, 56-57.)

Suorittamisvaihe

Suorittamisvaiheessa ryhmän jäsenillä on selkiytyneet roolit ja jäsenet ovat sitoutuneita tiimiinsä ja päämääriin. Ryhmä on jo itsenäinen ja jäsenet kykenevät yhteistyön lisäksi yksittäisiin tehokkaisiin suorituksiin. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 35). Työryhmän jäsenet kokevat jo onnistumisen tunteita ja tuloksia syntyy. Esimiehen tehtävänä on turvata mahdollisuudet lisäonnistumisille. (Nummelin 2007, 57.)

3.3 Tunneälytaidot

Tunneälyllä tarkoitetaan taitoa havaita, johdattaa ja säädellä omia sekä muiden tunteita sekä sisäistää tunteet ajatteluun. (Isokorpi 2004, 19.) Tunneälykäs ihminen tunnistaa ympärillä olevan tunneilmaston ja osaa toimia tässä ilmastossa tavoitteiden mukaan. Lisäksi tunneälykäs ihminen omaa monia yksilöllisiä ja sosiaalisia taitoja. (Saarniaho 2006). Näistä taidoista käsitellään seuraavaksi mielikuvien tuottaminen, työyhteisöön sitouttaminen empaattisuudella ja ristiriitojen ratkaisu tunnekuvien avulla.

Mielikuvia tuottava esimies

Mielikuvia hyväkseen käyttävä esimies saa helposti työntekijät toimintaansa mukaan. Tämänlainen esimies saa työntekijät kokemaan positiivisia kuvia tavoiteltavista asioista, kuten menestymisestä, tuloksista ja yhteishengestä. Mukaansa tempaava esimies käyttää sanojen lisäksi kehon ilmaisua hyväkseen. Mielikuvia luovan esimiehen toiminta on hyvin aktiivista, innostavaa ja tunteita lisäävää toimintaa. Esimies ei saa kuitenkaan välittää täysin valmista mielikuvaa työntekijöille, koska muuten työntekijät kokevat esimiehen tuputtavan vain omaa näkemystään. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 88-89.)

Empaattisuus

Myötätunto parantaa tiimityöskentelyä, edesauttaa vuorovaikutusta erilaisten yrityskulttuurien välillä ja sitouttaa ihmiset työhönsä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 74.) Myötätunto eli empatia on taito samaistua toiseen ihmiseen ja samalla käsittää mitä toinen tuntee ja minkä takia. Empatia edellyttää vuorovaikutustilanteissa sanattomien viestien ymmärtämistä kuten kehonasento, eleet ja äänenpaino. Empatian avulla saadaan mielikuva toisen henkilön tilanteesta. Tämän vuoksi empaattinen esimies voi muokata oman toimintatapansa alaisen tyylin mukaisesti. (Saarinen 2002, 73–74.)

Taito ratkaista ristiriitoja

Työelämässä on jatkuvasti erilaisia ristiriitatilanteita, joissa esimies voi reagoida ja toimia monella eri tavalla. Monien toimintavaihtoehtojen myötä esimiehen on vaikea tarkastella kaikkia vaihtoehtoja järkevän päättelyn avulla, joten on tutkittu, että esimies hankkii tietämystä myös kehonsa ja aistien avulla. Keho ja aistit aiheuttavat tunteita, jotka antavat esimiehelle tietoa tulevan ratkaisun haitoista ja hyödyistä. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 87.)

Nämä kehon ja aistien aiheuttamat tunteet luovat esimiehelle nopeita tunnekuvia. Kyseiset nopeat tunnekuvat tuovat esiin ristiriitatilanteen mahdolliset lopputulok-

set ja mitä seuraamuksia voi kyseisestä tilanteesta tulla. Tunnekuvien havaitseminen on ominaista taitavalle esimiehelle, joka uskaltaa toimia tunnekuvien avulla. Tunnekuvat kertovat negatiivisista vaihtoehtoistakin, joten tämän vuoksi esimies pystyy valitsemaan huonoja vaihtoehtoja pois, mikä taas nopeuttaa ja edistää päätöksentekoa. Tunnekuvien havaitsemisessa on myös huonoja puolia. Joskus pelottelevia ja haitallisia tunnekuvia voi tulla liikaa, jolloin valintojen teko estyy. Tämä voi johtaa jopa esimiehen osalta pakokauhuun tai lamaantumiseen. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 87–88.)

Skyttä, 2005 tiivistää lyhyesti tunnetaitojen tärkeimmät hyödyt Daniel Golemanin mukaan seuraavanlaisiksi:

1. Taito antaa rakentavaa kritiikkiä

Ihminen, joka ymmärtää muiden ajattelutapoja ja tunteita pystyy antamaan kritiikkiä niin, että kritiikin sisältö tulee esille. Kun taas muiden tunteita ymmärtämättömän esimiehen kritiikin antamistapa vie kaiken huomion ja kritiikin sisältö jää toiselle sijalle.

2. Taito luoda erilaisuutta kunnioittava työyhteisö

Tunnetaitojen avulla saadaan työryhmä havaitsemaan muiden työntekijöiden erilaisuudesta saatavat vahvuudet.

3. Suhdeverkosto

Tunnetaitojen avulla rakennetaan aktiivinen suhdeverkosto ulkopuolisiin yhteistyökumppaneihin. (Skyttä 2005, 123.)

4 CASE: YRITYS X

4.1 Tutkimus: Yritys X

Yritys X on Contact Center – alalla toimiva yritys. Yritys on erikoistunut contact – center palveluiden tuottamiseen. Yritys työllistää noin 2500 henkilöä neljässä eri maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Yrityksen palvelut koostuvat puhelinmyynnistä ja markkinoinnista, puhelinasiakaspalvelusta, back office-palveluista sekä teknisestä tuesta.

4.2 Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä työelämässä tunteita aiheuttaviin tilanteisiin ja lisäksi siihen, kuinka esimiehet selviävät näistä tilanteista. Lisäksi opinnäytetyössä tarkastellaan hieman tunteiden johtamista. Opinnäytetyön pääkysymyksenä on, miten johdetaan tunteita aiheuttavia tilanteita työelämässä. Alatutkimuskysymyksinä ovat, minkälaisia tunteita tietyt tilanteet aiheuttavat ja miten niitä käsitellään sekä mikä on esimiehen rooli ja miten hän toimii. Tutkimuksen avulla saadaan selville, miten Yritys X:n esimiehet toimivat tunteita aiheuttavissa työelämätilanteissa ja samalla tutkimus antaa heille kehitysideoita jatkon varalle.

Tutkimuksena käytettiin kvantitatiivista tutkimusta kvalitatiivisen tutkimuksen piirtein ja siinä haastateltiin Yritys X:n työntekijöitä lomakekyselyllä. Kysely (Liite 1) lähetettiin 40 työntekijälle ja kyselyyn vastasi 27 työntekijää. Vastausprosentti on tällöin kohtalaisen hyvä 67,5 %. Vastausprosenttiin vaikuttavat kyselyn ajankohtaisuus ja kyselyyn vastaamisen helppous. Tutkimuksessa kysyttiin työntekijöiden omia tuntemuksia sekä käsityksiä esimiesten toiminnasta teoriassa esitetyissä työelämätilanteissa. Kyselystä jätettiin pois irtisanomistilanne, koska vastaajista kaikki ovat vielä töissä kyseisessä yrityksessä. Kyselyyn lisättiin yt – neuvottelu sen ajankohtaisuuden vuoksi.

4.3 Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä tutkimus on tehty juuri yhden tunteita aiheuttavan työelämätilanteen aikana. Tämän vuoksi tutkimuksen avulla saatiin arvokasta tietoa tuoreista, voimakkaimmista ja hyvin muistissa olleista tunteista. Toisaalta tutkimuksen reliabiliteettia horjuttaa tunteiden tuoreus. Voidaan olettaa, että vastaajat vastaisivat myöhemmin erilailla tutkimukseen, koska heidän tunteensa ja ajatuksena olisivat rauhoittuneet. Tästä johtuen tutkimuksen tulokset voivat olla hieman kärjistettyjä. Työn teoriaosuutta voidaan pitää luotettavana, sillä aineisto on kerätty ammattikirjallisuudesta.

Tunteita tutkitaan yleensä kvalitatiivisella tutkimuksella. Tässä työssä kuitenkin valittiin kvantitatiivinen tutkimus toimeksiantajan vaikean yt – tilanteen vuoksi. Kvantitatiivinen tutkimus ja lomakekysely koettiin paremmaksi tavaksi saada luotettavaa tietoa. Tämäkin vaikuttaa osaltaan tutkimuksen reliabiliteettiin.

Validiteetilla selvitetään, että saatiinko työn tutkimusongelmaan tarvittava vastaus. Tässä tutkimuksessa saatiin vastaukset päätutkimuskysymykseen ja alatutkimuskysymyksiin, joten validiteetti toteutui.

5 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö käsitteli tunteita työelämässä ja tunteita aiheuttavien työelämätilanteiden johtamista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli ottaa selvää, miten esimiehet johtavat tunteita aiheuttavia työelämätilanteita ja millaisia tunteita nämä tilanteet tuottavat ja miten näitä tunteita käsitellään.

Teoriaosuus kerättiin kirjallisista ja elektronisista lähteistä. Teoriaosuus koostui kahdesta pääosasta. Ensimmäisessä osassa käsiteltiin tunteita ja tunteita aiheuttavia työelämätilanteita. Toisessa osassa selvitettiin tunteiden johtamista.

Empiirisessä osuudessa selvitettiin toimeksiantajan Yritys X:n työntekijöiden tuntemuksia erilaisissa työelämätilanteissa ja kuinka heidän esimiehet selvisivät näistä tilanteista johtamisen näkökulmasta. Tutkimus suoritettiin sähköisellä lomakerekyselyllä.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli, miten johdetaan tunteita aiheuttavia tilanteita työelämässä. Päätutkimuskysymyksestä johdettiin alatutkimuskysymykset: minkälaisia tunteita tietyt tilanteet aiheuttavat ja miten niitä käsitellään sekä mikä on esimiehen rooli näissä tilanteissa. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten juuri Yritys X:n esimiehet olivat onnistuneet tunteita aiheuttaneiden tilanteiden johtamisesta ja minkälaisia tunteita tilanteista oli aiheutunut.

Yritys X sai tutkimuksen ansiosta tietoa yrityksensä esimiesten toiminnasta sekä kehitysideoita jatkoa varten.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Dunderfelt, T. 2010. Intiuitio – sisäinen viisaus. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita Prima Oy.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Isokorpi, T. 2004. Tunneoppia-parempaan vuorovaikutukseen. Juva: WS Bookwell Oy.

Isokorpi, T. & Viitanen, P. 2001. Tunnevoimaa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön – eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatio muutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus – kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell Oy.

Kurten, S. & Salminen, E. 2004. Kun joudut irtisanomaan. Juva: WS Bookwell Oy.

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Mossboda, B-M., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapua. Juva: WS Bookwell Oy.

Nordman-Sjöberg, S. & Nieminen, J. 1998. Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä. Helsinki: Oy Edita AB.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Nummenmaa, L. 2010. Tunteiden psykologia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Rasila M. & Pitkonen, M. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Helsinki: Yritykirjat.

Saarinen, M. 2002. Tunne älysi, älyä tuntevasti. Juva: WS Bookwell Oy.

Saarinen, M. & Setälä, P. 2007. Perkele – tunneosaamisen oppikirja esimiehelle. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Skyttä, A. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti. Otava: Innotiimi Oy.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Elektroniset lähteet

Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus [viitattu 1.2.2012]. Saatavissa:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Saarniaho, R. 2006. Tunneäly. internetix opinnot [viitattu 1.2.2012]. Saatavissa:
http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/ps/ps4/02_tunteet/07_2.7_tunnealy?C:D=hNqI.gZ5n&m:selres=hNqI.gZ5n

Salminen, J.2007. Tunteiden johtaminen on muutoksen avain. talentum.com[viitattu 29.1.2012]. Saatavissa:
http://www.esimiehenkasikirja.fi/esimies/docview.do?f_id=1145894&s=u&wtm=esimies-04042007

Tilastokeskus. Kvalitatiivinen tutkimus [viitattu 1.2.2012]. Saatavissa:
http://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

LIITTEET

LIITTEET

LIITE 1. Kyselylomake

TUNNEJOHTAMINEN

Tervetuloa vastaamaan tunnejohtamista koskevaan kyselyyn!

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää esimiehen toimintaa tunteita aiheuttavissa työelämätilanteissa ja antaa samalla kehitysehdotuksia arjen toimintaan. Kyselyyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin ajastasi.

1. Sukupuoli

- Nainen
- Mies

2. Ikä

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65

3. Työvuodet kyseissä yrityksessä

- Alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

4. Uskallatko näyttää tunteita työyhteisössäsi?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

5. Näyttääkö esimiehesi tunteita työyhteisössä?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

6. Koetko tunteiden näyttämisen vaikeaksi työyhteisössäsi?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Tunteita aiheuttavat työelämätilanteet.

Arvioi seuraavissa työelämätilanteissa esimiehesi toimintaa ja tuntemuksiasi

7. Muutostilanteet

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Esimies antoi aikaa sopeutua uuteen muutokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies huomioi muutoksesta johtuvat tunteesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies antoi sinun tulla kuulluksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sait tulevasta muutoksesta avoimesti tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunsit, että sait osallistua muutokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunsit, että osaamistasi tarvitaan jatkossakin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies oli luottamuksen arvoinen muutoksen aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Mitä tunteita erityisesti muutostilanne sinussa aiheutti ja miksi?



9. Kriisitilanteet Vastaa tähän, jos työaikanaasi on tapahtunut jokin kriisitilanne esim.vakava konflikti työkaverin kanssa, työkaverin onnettomuus, työkaverin vakava työuupumus. Mikäli sinun kohdallesi ei ole tapahtunut kriisitilannetta, vastaa kyselyn nro. 10 kysymyksiin kuvitteellisesti.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Esimies oli läsnä ja huolehti aidosti sinusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies osasi järjestää tarvittavaa apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies loi turvallisen ilmapiirin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies kertoi rehellisesti tapahtuneesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies otti vastuuta kriisitilanteen johtamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kriisitilanteet

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Esimies oli läsnä ja huolehti aidosti sinusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies osasi järjestää tarvittavaa apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies loi turvallisen ilmapiirin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies kertoi rehellisesti tapahtuneesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies otti vastuuta kriisitilanteen johtamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Palautetilanne

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Myönteinen palaute on ollut motivoivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myönteinen palaute on koskettanut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myönteinen palaute on ollut vain ohimenevää sanomista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaute on ollut uskottavaa ja hyväksyttävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on valmistautunut palautetilanteeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen on ollut ammattitaitoista ja tyylikästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kriittinen palaute on ollut rakentavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautetilanteet ovat sisältäneet molemminpuolista vuorovaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on antanut riittävästi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Tunteet palautetilanteen jälkeen, parannusehdotuksia.



13. Ristiriitatilanne

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Työyhteisön ristiriitoihin on puututtu ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön välisiä ristiriitoja on käsitelty yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ristiriitatilanteeseen on etsitty yhdessä ratkaisua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on kuunnellut näkemyksiäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on ottanut asian esille asianomaisen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on ottanut esille työpaikan yhteiset pelisäännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on seurannut tilannetta ristiriitatilanteen käsittelyn jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on pystynyt palauttamaan työyhteisön tekemään töitä ristiriitatilanteesta huolimatta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


14. Tunteuksia ristiriitatilanteista ja kehitysehdotuksia.



15. YT-neuvottelut

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Esimies oli valmistautunut tilanteeseen riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies oli tilanteessa läsnä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto yt-neuvotteluista tuli mahdollisimman ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies myötäeli tilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies onnistui motivoimaan jatkamaan töitä tilanteesta huolimatta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies antoi aikaa tunteille ja ajatuksille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Tunteuksia ja muita kommentteja yt- neuvotteluista



17. Vielä lopuksi arvioi esimiehen kanssa käymääsi vuorovaikutusta

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Vuorovaikutus on ollut avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutukselle on varattu aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus on ollut kiinnostavaa ja aitoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutuksessa on huomioitu tunteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutuksessa on hyväksytty erilaiset mielipiteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutuksessa sinua on kuunneltu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutustilanteista sinulle on jäänyt positiivinen ja onnistunut kuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on onnistunut vuorovaikutuksessa suuren ryhmän kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on saanut sinut osallistumaan työyhteisöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Kehitysehdotuksia vuorovaikutustilanteisiin

KIITOS VASTAUKSISTASI!

<http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201203072944>