



PIRKANMAAN
AMMATTIKORKEAKOULU

ESIMIEHEN HEIKOT TAIDOT TUNNEÄLYN KÄYTÖSSÄ

Hanna-Mari Johansson

Opinnäytetyö
Joulukuu 2009
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen
koulutusohjelma
Pirkanmaan ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ravitsemispalveluiden suuntautumisvaihtoehto

JOHANSSON HANNA-MARI:
Esimiehen heikot taidot tunneällyn käytössä

Opinnäytetyö 42 s.
Joulukuu 2009

Johtajuus on kauneuden kaltaista: vaikeaa määritellä, mutta nähdessään sen kyllä tunnistaa. Ovatko kaikki esimiehet synnynnäisesti tunneälykkäitä vai onko olemassa joitakin poikkeavia piirteitä? Entä kuinka isossa roolissa ovat alaistaidot työyhteisössä vai onko esimies yksin vastuussa siitä, miten työpaikalla voidaan? Kun ihmissuhteet syvenevät ja eteen tulevien elämäntilanteiden ja haasteiden ratkaiseminen helpottuu, niin kaikkea ei tarvitse tehdä yksin. On tehty tutkimuksia, joiden mukaan tunneäly helpottaa johtamista työpaikoilla ja se auttaa myös ymmärtämään erilaisia ihmisiä muuttuvissa ympäristöissä.

Tunteet voidaan kokea myönteisinä tai / ja kielteisinä. Erilaiset jaottelut myönteisiin ja kielteisiin eivät kuitenkaan kerro koko totuutta tunteista ja niiden vaikutuksista. Tunteet ohjaavat toimintaamme ja ovat mukana lähes kaikessa mitä teemme. Sosiaalisten suhteiden solmiminen ja kanssaihminen auttaminen sujuu helpommin, uskallus uuden kokeilemiseen kasvaa ja luovuus lisääntyy. Positiivisten tunteiden vallassa toiminta on sujuvaa ja helppoa. Ollaan ikään kuin välittömässä toiminnallisessa vuorovaikutuksessa maailmaan. Moraalisten tunteiden kuten syyllisyyden ja häpeän tarkoituksena on rajoittaa epäsosiaalista käyttäytymistä. Häpeän tunne onkin ehkä yksi kipeimmistä kokemuksista. On syytä miettiä, missä määrin juuri tämän tunteen välttäminen motivoi ihmisiä pysymään tietyissä rajoissa ja toimimaan tiettyjen ihanteiden mukaan.

Tunneäly on kykyä tunnistaa ja tulkita itsestä ja toisista ihmisistä nousevia tunteita sekä tuottaa näistä tunnehavainnoista asianmukaisia päätelmiä ja säätelytoimia oman ajattelun ja toiminnan tueksi. Oman tunneällyn kehittäminen on ennen kaikkea kiinni rohkeudesta, halusta ja innostuksesta.

Empaattisuus, arvostus, aito läsnäolo ja henkilökohtaisuus ovat niitä keinoja, joilla pystytään syventämään omia vuorovaikutussuhteitaan. Kaikkien onneksi myös tunneälyä voi opetella. Tunneälykykyys auttaa usein myös siinä, että tunneälykkäät ihmiset suhtautuvat omiin kielteisiin tunteisiinsakin sallivasti.

ABSTRACT

Pirkanmaa University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management
School of Food Studies and Facility Management

JOHANSSON HANNA-MARI:

Weak Superior Skills in the Use of Emotional Intelligence

Bachelor's thesis 42 pages
December 2009

Leadership is like a beauty. It is very difficult to define, but when you see it, you can recognize it. Are all superiors born to be emotionally intelligent or are there different features? How huge roles do the workers' skills have in the working community or is the superior alone responsible for welfare at work? When relationships are strong, it is easy to face the future challenges and situations in life and you do not have to do everything alone. According to many research projects, emotional intelligence assists the management in workplaces. It also helps to understand different people in challenging environments.

Emotions can be experienced positive or negative. Different emotions do not tell the whole truth. Emotions are our guide in everything that we do. Relations with the others are easier when creativity grows. When your purpose is positive, it is easy to encounter the world. Moral emotions restrict social and antisocial behaving.

Emotional intelligent is an ability, which allows you to identify different feelings. You can also use emotional perception to help yourself in the workplace. If you want to advance your emotional intelligent, you have to be brave and excited.

Empathy, respect, real presence and personality are those kinds of ways which you can use to deepen your own interdependence. Fortunately, we can also learn and develop emotional intelligent.

Key words: Emotions, emotionally intelligent, workers' skills, interaction

SISÄLLYS

| | |
|--|----|
| 1 JOHDANTO | 5 |
| 2 TUNTEET | 7 |
| 2.1 Tunteet ja vuorovaikutus | 8 |
| 2.2 Tunnelukot | 9 |
| 3 TUNNEÄLY | 11 |
| 3.1 Tutkimus tunneälystä | 12 |
| 3.2 Tutkimus emotionaalisesti haasteellisista tilanteista..... | 13 |
| 3.2.1 Tutkimuksen tulos | 13 |
| 3.2.2 Tunteiden taustatekijät | 14 |
| 4 MILLAINEN ALAINEN OLEN | 16 |
| 4.1 Alaistaidot käytännössä | 19 |
| 4.2 Teoria mielenkäyttöjärjestelmästä | 20 |
| 4.3 Vuorovaikutus..... | 21 |
| 5 POIKKEAVAT PIIRTEET JOHTAMISESSA | 22 |
| 5.1 Todellisuutta vääristävä johtaja | 23 |
| 5.2 Eristäytyvä ja tunteeton johtaja..... | 23 |
| 5.3 Vaativa ja perfektionistinen johtaja | 24 |
| 5.4 Epäluuloinen johtaja | 24 |
| 5.5 Narsistinen johtaja | 25 |
| 5.5.1 Narsistin uhrina..... | 25 |
| 5.5.2 Omien tunteiden säätely..... | 27 |
| 5.6 Statistina toisen draamassa..... | 28 |
| 5.6.1 Häpeän synty | 29 |
| 5.6.2 Häpeän tunne..... | 29 |
| 5.7 Alfauros johtajat | 31 |
| 6 IRTISANOMISTILANTEET | 33 |
| 6.1 Irtisanomisen vaikeudet..... | 34 |
| 6.2 Irtisanoutumisien syy..... | 34 |
| 6.2.1 Ihmisarvo | 35 |
| 6.2.2 Työnarkomania | 36 |
| 7 OMA POHDINTA | 38 |
| LÄHTEET | 41 |

1 JOHDANTO

“Paljon järkeä me tarvitsemme, ja pisaran hulluutta elääksemme huomiseen ja huomisen yli.”

-Lassi Nummi- (Åberg 2006, 3.)

Tehokkuusvaatimusten lisääntyminen, jatkuva kiire ja jatkuvan oppimisen tarve ovat tuoneet lisätaakkaa työntekoon. Jaksamiseen sekä hyvinvointiin liittyvät kehittämistarpeet otetaan näkyvästi esille ja samaan aikaan korostetaan tunteilyä työelämän menestys- ja voimavaratekijänä. Taantumassa tarvitaan entistä enemmän hyvää johtajuutta, jotta yritys pystyy nousemaan ylös. Erittäin tärkeää on myös, miten lomautukset tai irtisanomiset tehdään psykologisesti oikein. Johtajan asema korostuu erityisesti näinä vaikeina aikoina. Huono johtaja on mm. autoritaarinen, puolueellinen ja tieto ei kulje eteenpäin niin kuin pitäisi. Sairaalloisen narsistiselle ihmiselle vallalla on tietty itseisarvo, jonka saavuttamiseksi hän on valmis tekemään kaikkensa, tietenkin toisten kustannuksella. Erään tutkimuksen mukaan jopa kolme sadasta yritysjohtajasta on psykopaatteja, muusta väestöstä heitä on keskimäärin prosentti. (Iso-Ettala 2009, B19.)

Lähin esimies ei suinkaan ole yksin vastuussa siitä, miten kaikkien työntekijöiden kokemukset, ajatukset ja tunteet tulevat työyhteisössä jaettua ja käsiteltyä. Jokainen työntekijä on itse subjekti, joka vaikuttaa siihen, miten työyhteisössä voidaan ja miten työt saadaan tehdyksi. Työntekijät kohtaavat työn asettamat vaatimukset ja tavoitteet omalla tavallaan. Työ sujuu välillä hyvin ja välillä huonosti. Osaaminen tuottaa työntekijälle iloa ja tyytyväisyyttä sekä onnistumisen kokemuksia. (Kaski & Kiander 2005, 12-13.)

Yksittäiselle työntekijälle ja työyhteisölle jatkuva muutos luo haasteen jatkuvaan oppimiseen ja poisoppimiseen. Jatkuva tai elinikäinen oppiminen on nykypäivän työelämässä haaste, joka synnyttää monenlaisia tunteita. Muutoksia ei voi tapahtua ellei ihminen itse muutu ja muuttuminen vaatii vaivannäköä. Toisaalta jatkuva muutos ja elinikäinen oppiminen mahdollistavat itsensä kehittämisen ja eteenpäin menemisen. Muutos voi olla myös palkitsevaa. Tunteet voivat heilahdella ahdistuksen, turhautuneisuuden, vihan tai ilon ja jopa riemun välillä. Työelämän epävarmuus on luonut uudenlaisen tilanteen kaikkien työelämässä mu-

kana olevien elämään. Onkin sanottu, että ainoa varma asia tämän päivän työelämässä on se, että kaikki on epävarmaa. (Kaski & Kiander 2005, 13.)

Elämä, mitä tällä hetkellä elämme on varmasti muuttunut kiireisemmäksi kuin muutamia vuosia sitten. On rikkonaisia perheitä, yksinäisiä sekä niitä, jotka eivät vain saa ääntään kuuluville, uusioperheitä sekä uusia ongelmia ja myös hetkellistä onnea. Joku uskaltaa tehdä elämänsä vaativimman päätöksen kauan sitä pohdiskeltuaan ja on vielä helpottunut sen tuomasta muutoksesta. Tärkeää on olla läsnä tämän päivän kiireisessä elämässä.

Haluan tässä työssäni tuoda esille mm. asioita tunneälystä, joka tutkimuksen mukaan helpottaa esimerkiksi johtamista työpaikoilla. Tunneälytaitoja tarvitaan, jotta tulisi toimeen erilaisten ihmisten kanssa muuttuvissa ympäristöissä. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä tiedostaa ja hallita omia tunteita, kykyä tunnistaa myös muiden ihmisten tunteita ja tunteiden hallintaan liittyviä ihmissuhdetaitoja (Åberg 2006, 26-27). Toivoisin tämän työn myötä, että jokainen pohtisi sekä alaisen että esimiehen näkökulmasta omaa käyttäytymistään työpaikallaan. Onko tunneälykkäitä esimiehiä olemassa vai voiko tunneälykkyyttä oppia. Mietittäväksi myös jää; miten itse pystyn vaikuttamaan omalta osaltani, että kaikilla olisi mielekkäämpää tehdä työnsä kiitettävästi ja että vuorovaikutus olisi saumatonta työyhteisön kesken. Miten esimerkiksi irtisanomiset vaikuttavat mieleemme? Voiko irtisanominen olla joskus viimeinen tekemme, että pystymme jatkamaan elämäämme eteenpäin. Loppujen lopuksi otamme kuitenkin kaikki yhdessä vastuun työpaikan hyvinvoinnista.

2 TUNTEET

“Totuus voi vasta silloin vaikuttaa, kun vastaanottaja on sitä varten kypsä. Ei riipu siis totuudesta, että ihmiset ovat vielä niin kaukana totuudesta.”
-Christian Morgenstern- (Manninen 2002, 399.)

Tunne-elämä vaihtelee yksilöstä toiseen synnyntäisen yksilöllisyyden ja yksilöllisten kokemusten vuoksi, mutta kenestäkään normaalisti kehittyneestä yksilöstä eivät puutu perustunteet (Turunen 2004, 160). Tunteet ovat tärkeä osa ihmistä. Tunteisiin ja etenkin niiden jakamiseen liittyy paljon myyttejä. Turvallisuuden tarve ja siihen liittyvät tunteet, kuten kaipuu, ahdistus ja rohkeus, ovat kaikkien ihmisten voimakkaimpia tunteita, joita esimies voi käytöksellään voimistaa tai heikentää. Tunteita on siis tärkeä havainnoida, mutta ikävä kyllä voimme tulkita omia ja toisten tunteita esimerkiksi kasvoniilmeistä ja eleistä myös väärin. (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 13-14.)

Aina emme ole edes tietoisia tunteistamme. Onneksi ihminen viestittää kuitenkin aina tunteistaan, tiesipä hän niistä itse tai ei ja halusipa hän toisten tietävän niistä tai ei. Tämä perustuu paljolti siihen, että ymmärrämme miten toinen ihminen suodattaa tai tulkitsee kokemuksiaan ja vaikutelmiaan. Hallitsevan aistin selvittäminen on yksi osa tästä taidosta. Toinen tärkeä osa on oppia näkemään, millaisessa tunnetilassa ihminen on. (Fexeus 2007, 97.)

Kun olemme epävarmoja siitä, mitä toinen tarkoittaa, katsomme häntä silmiin. Tämän osaamme jo ennen kuin opimme kävelemään. Emme kylläkään katso pelkkiä silmiä, vaikka luulemmekin niin. Itse asiassa tarkastelemme koko kasvoja. Kasvoissa on nimittäin yli neljäkymmentä lihasta, joita käyttämällä välitämme erittäin yksityiskohtaisia tietoja itsestämme. Sitä paitsi monet näistä lihaksista eivät ole tahdonalaisia ja niinpä ne paljastavat tiettyjä seikkoja halusimmepa tai emme. Oikeastaan on ironista, että ilmeiden ja eleiden suhteen lukutaitomme on melko heikko. (Fexeus 2007, 104.)

2.1 Tunteet ja vuorovaikutus

"Anna, niin saat!"
-Platon- (Manninen 2002, 25.)

Fyysinen minä kasvaa ja kehittyy pitkälti perimän, ravinnon ja fyysisten ympäristökijöiden pohjalta. Jos ihminen kasvaa eristettynä ja yksin tai esimerkiksi eläinten parissa, hänestä ei tule psyykkisessä mielessä ihmistä. Kaikki ajattelumme pohjaa vuoropuheluun joko päämme sisälle muodostuneiden vanhempien tai muiden tärkeiden ihmishahmojen kanssa. (Saarinen & Kokkonen 2003, 115.) Jokainen vuorovaikutustilanne on siis tunteiden vaihdantaa, jossa ihmisen historian alkumetreiltä asti ovat törmänneet tunteet ja niiden taustalla olevien tarpeiden tyydyttäminen. Jokainen sukupolvi meitä ennen on tehnyt kaikkensa, jotta olosuhteet olisivat omia tarpeita vastaavia. Jopa yksisoluinen tohvelieläin pyrkii pois haitallisesta ympäristöstä kohti suotuisampia vesiä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 14.)

Ihmisen erottaa eläimestä kyky abstrahoida asioita ja tätä kautta mahdollisuus ymmärtää omien tekojen seurauksia ja toimia analyttisesti. Aikuisella ihmisellä tämä kyky peilata omaa toimintaa johtaa esimerkiksi tarpeen tyydyttämisen lykäämiseen tai tarpeen tyydyttämättä jättämiseen. Ihmiset eivät syö kaikkea ruokaa jonka näkevät, ei parittele jokaisen vastaantulijan kanssa. He eivät siis ole viettiensä vietävissä, vaan voivat valita, kuinka käyttäytyvät ja toimivat eri tilanteissa. (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 14.) Omien tunteiden tiedostamiseen liittyy kyky tarkkailla tunteita ja omien tunteiden hallitseminen puolestaan perustuu omien tunteiden tunnistamiseen (Åberg 2006, 27). Valitseminen on helpompaa, kun ollaan tietoisia tarpeiden takana vaikuttavista tunteista ja siten on riittävästi kykyjä sekä taitoja arvioida ja ilmaista niitä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 14.)

Muiden ihmisten tunteiden tunnistaminen on johtamisen ja yleensäkin ihmissuhdeiden kannalta todella tärkeää. Empaattiset johtajat pääättelevät helposti mitä muut haluavat ja ottavat tämän huomioon johtamisessaan. Ihmissuhdetaidot merkitsevät myös kykyä muiden ihmisten tunteiden hallitsemiseen. Tämä on erittäin tärkeä ominaisuus mm. alaisia motivoitaessa. (Åberg 2006, 27.)

2.2 Tunnelukot

*”Uskalla kohdata vaikeudet, jotta ne eivät potkaise odottamattoman kovaa.”
-Kuningas Stanislaus- (Manninen 2002, 426.)*

Tunnelukot saavat alkunsa haitallisista kokemuksista perheessä tai kaveripiirissä. Ne kehittyvät lapsuudessa ja kertautuvat sekä vahvistuvat elämän aikana. Hylkääminen, arvostelu, ylisuojelu, kaltoin kohtelu, syrjintä, hyväksikäyttö ja laiminlyönti vahingoittavat kunnes tunnelukosta tulee osa persoonallisuutta. Aikuinen joutuu kerta kerran jälkeen tilanteisiin, joissa häntä kohdellaan väärin, mitätöidään, alistetaan tai kontrolloidaan. Tunnelukot muovaavat ajatuksiamme, tunteitamme, käyttäytymistämme ja vuorovaikutustamme. Ne laukaisevat voimakkaita tunteita, kuten vihaa, surua ja ahdistusta. Edes hyvä asema, ihanteelliselta vaikuttava avioliitto, läheisten kunnioitus tai ura eivät tuo tyydytystä. Tunnelukon murtaminen edellyttää ensinnäkin lukon tunnistamista. Sen jälkeen lukon toimintamekanismi on avattava niin monta kertaa, että se lakkaa vaikuttamasta käyttäytymiseen. (Young & Klosko 1993, 15-16.)

Myönteisten tunteiden levittämisen on selvästi todettu lisäävän ryhmän yhteistyökykyä ja vähentävän konflikteja tiimeissä. Kaikki ihmiset organisaatioissa levittävät tunteitaan eteenpäin. Esimiehet ovat keskeisiä agentteja tässä välitystyössä halusivatpa sitä tai eivät. Erityisen helposti kulkeutuvat kielteiset tunteet, kuten turhautuminen, suuttumus ja ärtyneisyys. Ne ovat työyhteisössä vähäisemmästä esiintymistiheydestään huolimatta vaikutukseltaan pitkäkestoisempia kuin myönteiset tunteet. Siksi esimiesten pitäisi pystyä tehokkaasti ennalta ehkäisemään ja säätelemään kiusallisia tunteita nostattavien tapahtumien syntyä työpaikoilla. (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 65.) Ihmisten ongelmana onkin usein omien tunteiden ristiriitaisuus ja kulttuurimme järkipärisyys, joka ohjaa rationaalisuuden ja täydellisen hallinnan harhaan. Näin ohitetaan helposti omat ja muiden tunteet. (Saarinen & Kokkonen 2003, 26.)

1900-luvun psykologiassa esitettiin, että tunteet lähestulkoon keskeyttävät kaiken järjenkäytön (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 65). Mitä tiedostavampia ja tasapainoisempia ihmiset ovat suhteessa tunnemaailmaansa, sen helpompaa on kohdata omia ja toisten ihmisten tunteita ja erilaisia ympäristöstä nousevia tilanteita. (Saarinen & Kokkonen 2003, 27.) Uusin tutkimus onkin osoittanut, että

tunteen ja järjen yhteistyö lisää luovuutta. Myönteisessä tunnetilassa syntyy enemmän uusia ideoita. Kiusallisessa tunnetilassa ihmisten huomio kiinnittyy yksityiskohtiin ja ohjaa mustavalkoiseen ongelmanratkaisuun. Esimiestyössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi virheiden etsimiseen jumiutumista uusien ratkaisumallien tuottamisen sijaan. (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 65.)

Ihminen näkee maailman erilaisena eri mielialoissa. Väärällä jalalla herätessä mieli poimii lähinnä kielteisiä havaintoja ympäristöstä, joka hyvällä tuulella olevalle näyttäytyy paratiisina. Tunneosaava esimies on luova ajattelija, inspiroi toisia ihmisiä, keskittyy tärkeään silloinkin kun tunteet ovat voimakkaita, tehostaa ajatteluaan tunteilla ja eläytyy siihen, mitä toiset tuntevat. (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 66.) Kun omien tunteiden äärelle maltetaan älyä harkitusti käyttäen pysähtyä, myönteisten ratkaisujen löytämisen todennäköisyys kasvaa (Saarinen & Kokkonen 2003, 29).

3 TUNNEÄLY

*"Mielipiteet määrää viime kädessä tunne, ei äly."
-Herbert Spencer- (Manninen 2002, 488.)*

Tunneäly-käsitteeseen on päädytty kahdesta eri tutkimusnäkökulmasta. On tutkittu ihmisen lahjakkuuden eri ilmenemismuotoja ja toisaalta hyvinvoivia ja elämänsä tyytyväisiä ihmisiä. Molemmista on saatu melko yhteneviä tuloksia. Tunneälykkäitä ihmisiä kaikkialla maailmassa näyttää yhdistävän kyky tulla toimeen itsensä ja toisten kanssa sekä ajattelun että toiminnan tasolla. (Saarinen & Kokkonen 2003, 16-17.)

Tunneälyllä ei siis tarkoiteta, että ollaan mukavia. Sen sijaan tunneäly saattaa tarkoittaa, että oikealla hetkellä "mukavan" käytöksen sijasta asiat sanotaan suoraan. Tunneäly ei myöskään tarkoita tunteiden valtaan antautumista, sitä että annetaan kaiken tulla ulos. Perusajatuksena on tunteiden hallinta niin, että ne ilmaistaan asianmukaisesti ja tehokkaasti, jotta ihmiset pystyvät työskentelemään sujuvasti yhteisten tavoitteiden eteen. Naiset eivät ole tunneällyn suhteen miehiä parempia tai päinvastoin. Miehillä ja naisilla on yleisesti ottaen omat heikkoutensa ja vahvat alueensa. Tuhansia miehiä ja naisia käsittäneessä tunneälyanalyysissä on selvinnyt, että naiset ovat keskimäärin miehiä paremmin selvillä tunteistaan, samoin empaattisempia ja etevämpiä tulemaan toimeen ihmisten kanssa. Miehet ovat taas yleensä naisia itsevarmempia, optimistisempia, sopeutumiskykyisempiä sekä parempia sietämään stressiä. Toisin kuin ÄO, joka ei juuri muutu teini-iän jälkeen, tunneäly näyttäisi olevan enimmäkseen oppimisen tulosta ja kehittyvän elämänkokemuksen myötä – se voi kasvaa kasvamistaan iän karttuessa. Kehittyneelle tunneälylle on jo vanhastaan olemassa osuva nimi: kypsyy. (Goleman 1998, 19-20.)

3.1 Tutkimus tunneälystä

Älykkyyttä on pidetty geenien määräämänä, synnynnäisenä ja muuttumana ominaisuutena, jota älykkyystestit mittaavat. Tämä käsitys on osoittautunut kuitenkin virheelliseksi. Ihmisen älykkyuden kehitykseen vaikuttavat hänen elinai- kanaan kolme eri tekijää: perimä, ympäristö ja ihminen itse. Perimä ja ympäristö vaikuttavat ihmisen kehitykseen samanaikaisesti, joten niiden vaikutuksia on vaikea erottaa toisistaan. Yksilö voi itse vaikuttaa myös merkittävästi oman älykkyytensä kehittymiseen. Pelkkä järkipäinen ajattelu ei tee kenestäkään johtajaa: kyvykäs johtajuus näkyy siellä, missä sydän ja pää – tunne sekä järki kohtaavat. (Simström 2009, 72, 74.)

Uutta kansainvälistä tutkimustietoa tunneälyn ja tunneälytaitojen vaikutuksesta työn ja johtamisen tuloksiin on saatu viime vuosien aikana yhä enemmän. Tunneäly ja tunneälytaidot auttavat lähiesimiestä oman toimintansa johtamisessa, vuorovaikutussuhteissa ja ongelmanratkaisuissa. Myös oppimisen edistämises- sä tunneälytaitoinen esimies luo omalla johtamiskäyttäytymisellään positiivista ilmapiiriä. Tunneäly auttaa myös esimiestä hyödyntämään elämäkokemusta, näkemään asiat toisen kannalta sekä eläytymään ja tuntemaan empatiaa. (Sim- ström 2009, 96.)

Hannu Simströmin mukaan hyvän esimiehen kompetensseissa korostuvat tun- neälytaidot. Esimies, jolla on myös kyky kehittää toisia, auttaa työntekijöitään kehittymään ja ymmärtää näiden tavoitteita, vahvuuksia sekä heikkouksia; hän on luontainen mentori tai valmentaja. Yhteenvetona tutkimuksen mukaan hyvä esimies on yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoinen, luo ryhmähenkeä, tarjoaa osal- listumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia ja arvostaa sekä kunnioittaa henkilöstö- ään. (Simström 2009, 140, 144, 162.)

Tutkimuksen kohteena olleiden kuntaorganisaatioiden henkilöstö piti kaikkia arvioitavia esimiehen tunneälytaitoja vähintään melko tärkeänä tai tärkeänä. Eri ikäryhmien esimiehen tunneälytaitojen tärkeyttä koskevat vastaukset olivat pääosin lähellä toisiaan. Kaikissa ikäryhmissä esimiehen tärkeimpiä tunneälytai- toja olivat ryhmä- ja yhteistyötaito, kannustavuus, taito hallita konflikteja, em- paattisuus ja itsekontrolli. Naisten ja miesten käsityksissä tunneälytaitojen tär-

keydestä oli tilastollisesti merkitseviä, jopa erittäin huomattavia eroja. Naiset arvioivat tunneälytaitojen tärkeyden keskimäärin miehiä korkeammalle. (Simström 2009, 193-194.)

3.2 Tutkimus emotionaalisesti haasteellisista tilanteista

Tässä toisessa tutkimuksessa tunteen hallinnalla tarkoitetaan erilaisia keinoja säädellä tai kontrolloida tunnekokemusta tai tunteen ilmaisua. Tunteiden kontrolloinnissa ihminen sulkee tunteita tietoisuudesta kontrolloiden niitä eri tavoin. Tutkimuksen aineisto pohjautui haastatteluista ja lomakkeista kerättyyn tietoon. Tutkimukseen osallistui 11 johtajaa, joista miehiä oli 9 ja naisia 2. Osallistujat olivat 30–55 vuotiaita. He työskentelivät erilaisissa johtotehtävissä julkisella, kaupan, teollisuuden ja informaatioteknologian alueilla. He toimivat oman yksikönsä johtajina henkilöstöjohtoon ja talouteen liittyvissä tehtävissä sekä asiantuntijatehtävissä. Johtajina he olivat olleet tutkimushetkellä muutamasta kuu-kaudesta useisiin vuosiin. Tutkimuksessa yritettiin selvittää; millaisia emotionaalisesti haastavia tilanteita johtajat työssään kohtasivat? Emotionaalisesti haasteellisia tilanteita kartoitettiin pyytämällä johtajia kertomaan negatiivisia tunteita herättävistä tilanteista omassa työssä ihmisten parissa. Kriteerinä tilanteille oli työhön liittyvä vuorovaikutustilanne vähintään yhden ihmisen kanssa ja johtajan tuli kokea tilanteessa negatiivisia tunteita. (Torpo 2001, 11-14.)

3.2.1 Tutkimuksen tulos

Yleisempiä negatiivisia tunteita olivat (puolella tai yli puolella haastatelluista): 1. vihan tunteet, 2. syyllisyys, 3. toivottomuuden ja voimattomuuden tunteet, 4. epävarmuuden tunteet. Aineistosta oli tunnistettavissa neljä erilaista tilannetyyppiä, jotka aiheuttivat negatiivisia tunteita.

- Johtajan asemaan liittyvät muihin ihmisiin kohdistuvat velvollisuudet: Monet mainitsivat irtisanomisen tilanteet kaikkein ikävimpänä tilanteina työssään. Muita negatiivisia tunteita herättäviä tilanteita olivat etujen kiel-

täminen alaisilta, palautteen antaminen laiminlyönneistä ja tietyissä tilanteissa ristiriidat johtajan rooliin liittyvissä velvollisuuksissa.

- Negatiivisen palautteen saaminen: tämä sisältää tilanteet, joissa omasta tai työryhmän työstä saatiin kielteistä palautetta.
- Työn vaatimukset ylittävät omat resurssit: tähän sisältyvät tilanteet, joissa muut vaikuttavat liiaksi aikatauluihin, omat tiedot eivät riitä työn suorittamiseen, aikataulu on liian kireä ja yllättävän työtehtävän myötä valmistelu-aika siihen on liian vähäinen.
- Tavoitteen saavuttamisen ongelmat: tähän sisältyvät tilanteet, joissa on ongelmia saada asiakas tai työkaveri omalle näkökannalle tai saavuttaa yhteinen näkemys. (Torpo 2001, 20-21.)

3.2.2 Tunteiden taustatekijät

Tunteen syntymiseen ja sen vahvuuteen vaikuttivat erilaiset tilanteeseen, persoonallisuuteen, henkilöhistoriaan ja oppimiseen liittyvät tekijät (Torpo 2001, 26).

Kiire. Usein monien johtajien on vaikea jakaa aikaansa oikein tai he kokevat kykenemättömyyttä päättää itse omasta aikataulustaan työssä. Liiallinen kiire aiheuttaa negatiivista stressin tunnetta ja seurauksena on usein väsymystä ja ärtymistä. (Torpo 2001, 26.)

Empatia. Toiset kertoivat haluavansa miettiä tilanteissa aina toisen osapuolen näkökulmaa. Toisessa ääripäässä ei empatian tunteita useinkaan herännyt vaan sen sijaan odotettiin useimmiten muiden ottavan huomioon oman näkökulman ja tarpeet. Irtisanomisen tilanteet olivat kaikkein yleisimpiä empatian tunteen herättäviä tilanteita ja ne koettiin ikävimmiksi tilanteiksi omassa työssä. Olennaisesti empatian tunteen heräämiseen vaikutti se, oliko empatian mahdollinen kohde tehnyt jotain moraalisesti väärin tai kokiko johtaja työhönsä kuuluvan myös työntekijöiden tunteiden ja henkilökohtaisten asioiden huomioonottamisen. (Torpo 2001, 27.)

Henkilökohtaisuus. Tilanteiden tai käsiteltävien asioiden kokeminen henkilökohtaisena vahvistaa tunnetilaa. Erityisen vaikeiksi tilanteiksi mainittiin henkilökohtaisen syyllistämisen tilanteet. Ihmiset pyrkivät eri keinoin rauhoittamaan itseään niin, että tilanne tai asia ei tuntuisi enää yhtä henkilökohtaiselta. Usein asiat riitelevät, eivät ihmiset. (Torpo 2001, 27.)

Edeltävät kokemukset. Kokemuksilla on yleensä positiivisia vaikutuksia tulevien tilanteiden ja niissä heräävien tunteiden hallintaan. Itsevarmuuden lisääntyminen tilanteiden hallinnan myötä on vaikuttanut negatiivisia tunteita rauhoittavalla tavalla. Negatiiviset tunteet usein heikentyvät vahvuudessaan kokemuksen myötä tai negatiivinen tunnetila kestää vähemmän aikaa kuin ennen. (Torpo 2001, 27-28.)

Tilanteeseen valmistautuminen. Varautuminen ja valmistautuminen emotionaalisesti haasteellisiin tilanteisiin rauhoittavat usein negatiivisia tuntemuksia ja luo hallinnan tunnetta tilanteeseen. Tällaista ”henkistä” valmistautumista tapahtui ennen työntekijän irtisanomisen tai negatiivisen palautteen annon tilannetta. (Torpo 2001, 28.)

4 MILLAINEN ALAINEN OLEN

”Seisot tienhaarassa: joko haluat elämältä enemmän tai et halua. Joko taistelet omien arvojesi puolesta tai nielet jonkun muun arvoja. Joko osallistut oman veneesi ohjaamiseen tai hyväksyt muut kippareiksi.”

-Jari Sarasvuo- (Lundberg 2005, 236.)

Yksittäiseen ihmiseen kohdistuvat vaatimukset ovat kasvaneet. Meiltä odotetaan monipuolista osaamista, joustavuutta ja venymistä. Joskus alaisena tulee tunne; että eikö mikään riitä. Tämä saattaa synnyttää voimattomuuden tunnetta ja toivottomuutta, ettei asioille mahda mitään. Seurauksena voi olla kasvava kyynisyys. Pahinta on jäädä passiivisena odottamaan mielestään vääjäämätöntä kohtaloa. Pelkästään oman hyvinvoinnin kannalta on tärkeää olla aktiivinen toimija. Alaistaitojen kehittymiseen vaikuttavat monet tekijät – sekä yksilölliset esimerkiksi persoonallisuus, kyvyt ja motivaatio, sekä yhteisölliset kuten ilmapiiri/työpaikan kulttuuri ja esimiestyö. Alaistaidoista on tehty kuvaus, joista voidaan hahmottaa viisi erilaista roolia. Alla olevissa kappaleissa niitä on kuvailtu tiivistettynä hiukan tarkemmin. Näiden avulla voi koettaa tehdä itsearvion omista alaistaidoistaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 5-10.)

Itsearvio antaa mahdollisuuden syventää näkemyksiään. Itsetuntemuksen lisääntyminen auttaa toimimaan entistä määrätietoisemmin, niin että saadaan toiset tuntemaan olonsa luontevaksi. Silloin asiat sujuvat niin kuin pitääkin ja asiat etenevät sovitusti.

Passiivinen alainen

Passiivinen alainen ajattelee, että on luotettava esimiehen arvostelukykyyn ja ajatteluun. Oma aloitteellisuus ei välttämättä ole hyvä asia. On syytä odottaa esimiehen ohjeita. Passiivisen alaisen mottona voisi olla: ”Hankalat asiat ovat niiden päänsärky, joille niiden ratkaisemisesta maksetaankin.” Monien mielestä passiivinen alainen koetaan joukossa mukana kulkijana, joilla ei ole omaa taitoa eikä mielipiteitä ja joka suoritukseen verrattuna tarvitsee paljon ohjeita, neuvontaa sekä valvontaa. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 11.)

Passiivisen roolin ottamiseen voi vaikuttaa myös sen hetkinen elämäntilanteemme. Voimia ei riitä aktiivisempaan panokseen työssä juuri sillä hetkellä. Esimiehen ylijohdaminen saattaa olla myös yksi merkittävimmistä syistä passiiviseen käyttäytymiseen. Pahimmillaan kun esimies saattaa kohdella alaisiaan kuin lapsia, joilla ei ole omaa tahtoa. Esimiehen moitteet alaisen aktiivisuudesta ja luovuudesta johtavat myös vähitellen passiiviseen rooliin. ”Annetaan sitten pomon kantaa kaikki vastuu ajattelusta ja motivaatiosta.” Alaisen mielestä pomo saa juuri sitä käyttäytymistä, mitä odottikin. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 11.)

Mukautuva alainen

Mukautuva alainen on valmis hyväksymään ja toteuttamaan kaikki esimiehen ohjeet ja tehtäväksi annet ilman kritiikkiä. Hän on tiimipelaaja ja hyvin harvoin esittää esimiehen kannasta poikkeavia mielipiteitä. Mukautuva alainen on asioiden toimeenpanija ja viimeiseen asti uskollinen organisaatiolleen ja/tai esimiehelleen. Toiset saattavat kokea tämänlaisen henkilön nöyristelevänä ja itseään väheksyvänä esimiehen uskollisena aseenkantajana, jolla ei ole omia ajatuksia. Mukautuvan alaisen koetaan välttelevän mahdollisimman pitkälle konfliktitilanteita ja myöntyvän asioihin, joissa joutuu ehkä luopumaan omista ajatuksistaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 12.)

Liian mukautuvainen alainen voi kokea itsensä jopa hyväksikäytetyksi, silloin oma henkilökohtainen jämäköitymisprojekti voi auttaa. Ensiksi täytyy kehittää itseluottamusta ja itsensä arvostamista. Täytyy muistaa olla aktiivinen myös silloin, kun omaa erilaisia näkemyksiä kuin muilla on. Aluksi kritiikin antamista harjoitellaan pienin askelin. Kun kritiikki sitten esitetään, esitetään se selkeästi ja johdonmukaisesti. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 13.)

Keskitien kulkija

Keskitien kulkija on pragmaattinen realisti, joka on sopeutunut organisaation suunnan ja toimintatavan vaihteluihin. Omasta mielestään hän näkee asiat oikeassa mittakaavassa. Hän toimii korostetusti ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti sekä varman päälle, jotta ei tulisi riskiä olla häviäjän joukoissa. Siksi hän ei ”hei-

luta venettä”, mutta ei pane myöskään itseään täysillä likoon. Jotkut voivat kokea keskitien kulkijan sotkeutuneen organisaation politikointiin ja oman edun maksimointiin. Hänen koetaan hoitavan tehtävänsä keskinkertaisella panoksella ja tavalla. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 14.)

Mikäli ihminen löytää itsessään näitä kuvattuja piirteitä, voi hän kysyä itseltään, onko jotain tavoitteita, joihin voisi aidosti sitoutua. Tavoitteet voivat muuttaa ihmisen. Kun elämälle on löytynyt tarkoitus, on ryhdyttävä rakentamaan uskottavuutta ja luottamusta toisiin ihmisiin. Silloin voi auttaa toisia saavuttamaan tavoitteensa ja panna piilossa olevat kykynsä ryhmän käyttöön. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 15.)

Vieraantunut alainen

Vieraantunut alainen on sitä mieltä, että organisaatio ja esimiehet eivät tajua tai osaa hyödyntää hänen kykyjään ja ideoitaan. Jos hänen ideoitaan on käytetty, muut ovat saaneet siitä kunnian. Vieraantunut alainen saattaa pitää itseään riippumattomana kulkijana, terveesti kriittisenä henkilönä, joka puolustaa ”pieniä ihmisiä” organisaatiossa. Tällainen henkilö koetaan usein tilapäisenä, negatiivisena työtoverina, joka kapinoi ilman syytä ja vastustaa asioita joskus vihamielisyyteen asti. Heidän mielestään tällainen henkilö kritisoi paljon ja harkitsemattomasti. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 16.)

Vieraantunut alainen on onneton työssään. Yhtenä syynä vieraantumiseen voisi olla, että odotukset eivät ole täyttyneet tai luottamus on rikkoutunut. Usein luottamuksen puute on molemminpuolista, johdettava ei luota johtajaansa ja myös toisinpäin. Jos tunnistaa itsessään vieraantuneen alaisen piirteitä, pitää pyrkiä löytämään jotain positiivista, jotain johon voi sitoutua. Se voi olla tavoite tai yhteinen visio. Pitää lähteä rakentamaan uudelleen luottamusta esimiehen kanssa – jos ei tämäkään auta, niin on vaihdettava työpaikkaa. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 16-17.)

Tehokas alainen

Tehokas alainen hyväksyy yhteiset arvot ja toiminnan tarkoituksen. Hänen ammattitaitoaan arvostetaan ja työn kriittisissä vaiheissa hänen osaamisensa on erittäin tärkeää. Aktiivisella verkostomaisella ja tiimimäisellä toiminnalla eri puolille organisaatiota tehokas alainen voi auttaa myös muita onnistumaan ja samalla hän oppii myös itse. Parhaimmassa tapauksessa tehokas alainen voi auttaa jopa omaa esimiestään kasvamaan ja kehittymään. Hän on valmis paneumaan itsensä likoon oikeana pitämänsä asian puolesta, vaikka esimies ja tiimi olisivat eri mieltä. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 18.)

Tehokas alainen pystyy roolissaan tasapainottamaan kaksi näennäisesti toisensa poissulkevaa ulottuvuutta: itsenäisen ajattelun ja aktiivisen sitoutumisen työhön/organisaatioon. Itsenäinen ajattelija ilman osallistumista voi synnyttää suuria ajatuksia, mutta toteutus ontuu. Tehokas alainen, joka käyttää molempia taitoja on erityisen arvokas esimiehelleen ja organisaatiolle. Nämä henkilöt tiedostavat oman esimiehensä roolin ja rajoitukset, joita se asettaa heidän omalle toiminnalleen, kuten heidän ehdotustensa huomioon otto ja itsenäisten päätösten tekeminen. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 18.)

4.1 Alaistaidot käytännössä

"On mahdoton saada ihmiset sitoutumaan sellaiseen, mitä he eivät tiedä tai ymmärrä."

-Tero J. Kauppinen- (Lundberg 2005, 252.)

Alaistaitojen yhteydessä puhutaan usein psykologisesta sopimuksesta. Työsopimus määrittää työpanoksen antamiseen liittyvät asiat ja psykologinen sopimus kattaa laajemmin yhteistyön, sitoutumisen ja vaikuttamisen työyhteisössä. Alaistaitojen kehittyminen ja kehittäminen eivät voi kestävästi perustua pelkästään velvollisuuteen, koska alaistaidoissa on pitkälti kyse asenteesta, jonka mukaisesti henkilö haluaa tuottaa hyvinvointia itselleen ja muille. Alaistaitoinen henkilö johtaa itseään. Alaistaitoja ei voi opettaa henkilölle vain konkreettisina taitoina, vaan niiden toteutuminen arjessa edellyttää omaehtoista sitoutumista ja oivalluksia. (Aarnikoivu 2008, 80.)

4.2 Teoria mielenkäyttöjärjestelmästä

*”Luuletko, että muut ovat samanlaisia kuin sinä.”
-Plautus- (Manninen 2002, 66.)*

Ihmisillä on kuitenkin yksi yhteinen ominaisuus: kaikki ovat erilaisia. Työpaikan ongelmat johtuvat usein siitä, että vuorovaikutustilanteissa ei ymmärretä toisiinsa. Pomo puhuu eri kieltä kuin alainen, asiakas eri kieltä kuin myyjä, kollega eri kieltä kuin pomo ja niin edelleen – lisäksi kaikki ajattelevat sekä toimivat eri tavalla. Kun opitaan ymmärtämään ihmisten erilaisen tavan toimia ja myös toisistaan poikkeavan tavan käyttää kieltä (psykologinen äidinkieli), voidaan hyödyntää erilaisuuden rikkautta ja nostaa koko joukkueen toiminnan tasoa. (Lundberg 2005, 33.)

Jos pyytää kahta lasta katsomaan ulos ikkunasta ja piirtämään näkemästään kuvan, todennäköisesti kaksi täysin erilaista piirrosta. Toisessa lapsi on saattanut piirtää yksityiskohtaisesti näkemänsä liiterin tai polkupyörän, toisessa piirroksessa on ainoastaan nopea luonnos ikkunasta avautuvasta näkymästä, ehkä talo ja pihapuu. Toinen lapsista on kiinnittänyt ensisijaisesti huomionsa kokonaisuuteen, toinen on tallentanut kuvaansa yksityiskohtia. (Lundberg 2005, 39.)

Aikuisiällä luontaiset ominaisuutemme vaikuttavat tapaamme tarkastella asioita aivan samoin. Tämä tapahtuu automaattisesti ja useimmiten mekaanisesti. Otamme asiat joko kokonaisuuksina, joihin liitämme myöhemmin yksityiskohdat. Kaikissa ihmisissä on kaksi puolta ja ominaisuutta, me vain luontaisesti käytämme mieluummin toista. Oikeakätinen ihminen käyttää ensisijaisesti oikeaa kättään ja vasenkätinen vastaavasti vasenta ja vahvempi käsi vahvistuu. Ihmisen mieli toimii juuri samalla tavalla. (Lundberg 2005, 39.)

4.3 Vuorovaikutus

*”Sitä ei koskaan tiedä mihin pystyy ennen kuin yrittää.”
-Kansainvälinen sanonta- (Manninen 2002, 409.)*

Vuorovaikutus viittaa kahteen asiaan: vuoroittaisuuteen sekä vaikuttamiseen. Viestintätilanteissa olevat ihmiset vaikuttavat aina toisiinsa ja tämä tapahtuu joka suuntaan, kaikkien kesken, jotka ovat tässä tilanteessa läsnä. Alaisten toiminta vaikuttaa siihen, millainen asema esimiehellä erilaisissa tilanteissa on. Esimiehellä on aina oma roolinsa työyhteisössä, mutta se ei seuraa mitään ennalta laadittua käsikirjoitusta. Esimiehen tulisikin nähdä työyhteisö niin, että siinä tarvitaan monenlaisia rooleja ja että näitä rooleja tulisi ottaa käyttöön tarpeen mukaan. (Puro 2002, 103-104.)

Vuorovaikutteisuuteen kuuluu selkeästi osallistuminen. Jotta voitaisiin puhua esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta, on molempien osapuolten aidosti osallistuttava tilanteeseen. Yhteistyölähtöinen osallistuminen on monissa tapauksissa esimiehen perustehtävä. Myös alaisia tukemaan pyrkivä toiminta on enemmän kuin tarkoituksenmukaista. (Puro 2002, 107-108.)

Vuorovaikutuksessa voi olla joskus vaikeaa erottaa, missä toisen tunteet alkavat ja omat loppuvat. Varsinkin pinnan alla olevat epämääräiset sanomattomat tunteet voivat vaikuttaa vuorovaikutustilanteissa. Kysymys on myös siitä, mikä siirtyy toisesta itseän ja itsestä toiseen. Hyvin usein pinnan alla olevat sanoittamattomat ja tunnistamattomat tunteet siirtyvät helposti toiseen ja imevät mukaansa. Esimiehen on hyvä kehittää itsetuntemustaan. Sen myötä tulee keinoja vaikuttaa vuorovaikutussuhteisiin ja omaan johtamistoimintaan. (Kaski & Kiander 2005, 106.)

5 POIKKEAVAT PIIRTEET JOHTAMISESSA

"Ihminen ei voi löytää uusia valtameriä, ellei hän uskalla kadottaa rantaa näkyvistään."

-Andre Gide- (Lundberg 2005, 277.)

On paljon mahdollista, että johtajuuden huono tila selitetään johtajan persoonallisuuteen liittyvistä poikkeavista piirteistä. Nämä heijastuvat monella eri tavalla organisaatioon ja pahimmillaan voidaan jopa puhua patologisesta johtajasta. Henkilöä, joka valikoituu luonnostaan johtajaksi, luonnehditaan terveeksi aikuiseksi. Valta-asema ei ole hänelle päämäärä sinänsä, vaan hän nauttii erityisesti siitä mitä hän tekee. (Lönnqvist 2003, 124-125.)

Kontrolloivat ihmiset hakeutuvat usein johtotehtäviin. Valta tuntuu vetävän heitä magneetin lailla puoleensa. Tällaiset johtajat haluavat olla mukana joka pienimmässäkin asiassa, eivätkä alaiset saa tehdä minkäänlaisia päätöksiä ilman heidän lupaansa. Näin toimivat esimiehet valitsevat alaisikseen itseään heikompiä yksilöitä, jotta nämä eivät pääsisi uhkaamaan heidän erityisasemaansa missään vaiheessa. (Hellsten 2003, 89-90.)

Esimiehellä on usein alhainen itsetunto sekä korkeat vaatimukset itsensä suhteen. Itsetunnon tukemiseen hän saa voimaa muiden alistamisesta ja aliarvioinnista. Itsestään ja asemastaan epävarma johtajatyypä on mitä todennäköisimmin ulospäin hyökkäävän kilpailuhenkinen. Johtajia valittaessa täytyisi aina muistaa kavahtaa valittavan henkilön jyrkkyyttä sekä mustavalkoisuutta. Kaikki mikä viittaa itselle vieraaseen moraaliseen asennoitumiseen, ennakoi myös tulevia ristiriitoja ihmisten välillä. (Lönnqvist 2003, 125-126.)

5.1 Todellisuutta vääristävä johtaja

Kaiken kaikkiaan johtajalla on muihin nähden ylivoimainen valta-asema kontrolloida oman ryhmänsä käsitystä ja ymmärrystä ulkopuolisesta maailmasta. Niin kauan, kuin hän edesauttaa muita tekemällä realistisia havaintoja, hänen katsotaan edistävän muiden toimintaa. Mikäli johtajan puutteellisista työtavoista johtuen alaisetkin toimivat epärealististen havaintojen vallassa, niin johtajasta on tullut ”harhaanjohtaja”. (Lönqvist 2003, 127-128.)

Tästä saattaa seurata ymmärtämisvaikeuksia ja keskinäisiä kiistoja sekä yksilötasolla avuttomuutta, itsetunnon laskua ja ammatillisen identiteetin vaurioitumista. Todellisuutta vääristävän esimiehensä kanssa ristiriitoihin joutuvat vääjäämättä kaikki pätevimmat alaiset. Ennemmin tai myöhemmin he joutuvat tekemään vaikean ratkaisun alistumisen, kapinoinnin ja irtisanoutumisen välillä. (Lönqvist 2003, 127-128.)

5.2 Eristäytyvä ja tunteeton johtaja

Otetaan esimerkiksi johtaja, joka on huomattavan välipitämätön ja viileä muita kohtaan. Hän ilmaisee tunteitaan niukasti ja eristäytyy ihmissuhteissaan. Eristäytyminen voi jossakin määrin suojata johtajaa ryhmän sisäisiltä tunnekuohuilta. Korostunut eristäytymistäipumus on kuitenkin haitallista. Tunteettomuus on pelottavaa, vähentää myönteistä suhtautumista johtoa kohtaan ja on omiaan heikentämään myös ryhmän sisäistä kiinteyttä. (Lönqvist 2003, 128-129.)

Eristäytyville henkilöille on ominaista, että he kykenevät keskittymään hyvin omassa yksinäisyydessään. Ylimmässä johdossa tällainen johtaja voisi toimia jopa menestyksellisesti, jos muu johto kykenisi täydentämään häntä emotionaalisten tarpeiden tyydyttämisessä. (Lönqvist 2003, 129.)

5.3 Vaativa ja perfektionistinen johtaja

Jos täydellisyysden tavoittelu, liikatunnollisuus, huolellisuus ja jopa itsepäisyyteen asti ulottuva pikkutarkkuus on luonteeltaan pysyvää ja riittävän haittaavaa, saatetaan puhua vaativasta persoonallisuudesta. Mikäli henkilöllä on taipumus pitäytyä yksityiskohtiin, sääntöihin, järjestykseen ja aikatauluihin sekä täydelliisiin työsuorituksiin, on selvää, että nämä piirteet johtavat työelämässä helposti myöhästymisiin, työsidonaisuuteen ja ylikuormittumiseen. (Lönngqvist 2003, 129.)

Muutospaineiden korostuessa näille henkilöille on tärkeätä korostaa myös ulkoista järjestystä. Tästä saattaa seurata helposti sääntöjen ja määräysten alleviivaamista, yksityiskohtaista kirjaamista sekä jäykkää aikataulun noudattamista. Muiden on yleensä sopeuduttava ylivaateliaan johtajan tapaan elää ja olla, koska hänen joustavuutensa on vähäistä. (Lönngqvist 2003, 130.)

5.4 Epäluuloinen johtaja

Epäluuloiselle henkilölle on kehittynyt pysyvä taipumus tulkita ympäristön tarkoitusperät pahoiksi ja vahingoittaviksi, minkä vuoksi epäluuloisuus saattaa näytettyä jopa läheisten työtovereiden luotettavuuden ja lojaalisuuden epäilyinä. Vaikeasti epäluuloinen henkilö saattaa olla ajattelutavaltaan psykoottinen, jolloin hänen todellisuudentajunsa pettää jo melko karkealla tavalla. (Lönngqvist 2003, 131.)

Silloin, kun johtajan asema on sidoksissa erityiseen vaaratilanteeseen, hän on taipuvainen pitämään "sotatilaa" yllä tarpeettoman pitkään. Ulkoisesta vihollisesta saattaa tulla vallassa pysymisen kannalta välttämättömyys. Pelokas ja varautunut suhtautuminen ylläpitää myös johtajan omaa epäluuloisuutta. Sen sijaan huomaavainen, rehellinen ja kunnioittava suhtautuminen lievittää hänen varautuneisuuttaan, jonka taustalla useimmiten on opittu vaikeus luottaa ihmisiin. (Lönngqvist 2003, 132-133.)

5.5 Narsistinen johtaja

Narsistisesti terve työntekijä kykenee arvostamaan työnsä tuloksia ja nauttimaan niistä. Hän ei ole pakotettu tähyämään aina uusiin tavoitteisiin sisäisen pahanolon tunteen vuoksi kuten henkilö, jolla ei toimi itsetunnon tasapainon säätely. Itsetunnon vaurioituneita henkilöitä nousee myös johtotehtäviin. Narsistisen henkilön on keskityttävä jatkuvasti huolehtimaan omasta arvostaan. Hänen on ikään kuin hoidettava ja ravittava omaa itsetuntoaan. Johtajan tehtävissä narsistisesti vaurioituneen henkilön vaarana on sekoittaa omat ja organisaation tarpeet keskenään. (Lönqvist 2003, 133-134.)

Alaisiltaan ja ympäristöltään narsistinen henkilö odottaa ihailua. Itsekeskeisyys näkyy parhaiten tavassa korostaa oma tärkeyttä ja ainutlaatuisuuttaan sekä saavutuksiaan. Ihmissuhteissaan narsistinen johtaja on itsekäs ja vaativa, neuvottelutilanteissa joustamaton. Tyypillisin piirre hänelle on puutteellinen kyky eläytyä toisen ihmisen tilanteeseen. Hyvin usein myös huono itsetunnon tasapaino ilmenee loukkaantumisherkkyytenä ja voimakkaana depressiivisenä reaktiona vastoinkäymisten yhteydessä. Tällainen henkilö onkin taipuvainen kokemaan vastoinkäymiset aina hyvin henkilökohtaisina. Narsistinen henkilö ajattelee myös helposti, että muut ovat väärässä ja epäoikeudenmukaisia, eikä kykene omaan kriittiseen tarkasteluun. Tällaista tilannetta voi seurata myös tunteikas irtisanoutuminen. (Lönqvist 2003, 134-136.)

5.5.1 Narsistin uhrina

Irtisanoutuminen oli myös ainoa vaihtoehto eräälle 32-vuotiaalle tuntemalleni naiselle, joka kärsi narsismin uhrina olemisesta useita vuosia. Olen itse henkilökohtaisesti tarkkaillut myös muutaman kuukauden tätä narsistista persoonallisuutta sivusta ja tiedän osittain, mistä on kysymys. Pyysin ystävällisesti ja luottamuksellisesti tuttavaani kertomaan tiivistetyn tarinansa ja hän suostui siihen:

"Työilmapiiri oli tuskaisen ahdistava aina kun narsistinen johtajamme oli paikalla. Hän kulki huoneesta toiseen viimeisen päälle huoliteltuna ulkoisesti merkkivaatteisiin pukeutuneena ja hiukset viimeisen trendin mukaisesti laitettuina esitellen milloin mitäkin hankki-

miaan luksus vempaimiaan tai kehuskellen suurista saavutuksistaan ja nimekkäistä henkilökontakteistaan. Hänen päivittäisestä ajastaan 90 % meni tähän huoneesta toiseen pomppimiseen. Hyvin harvoin näin hänet työpisteellään koneen ääressä, silloinkin hän todennäköisesti keskusteli Facebookissa tuhansien ystäviensä kanssa.

Tämä käyttäytyminen oli hyvin häiritsevää ja siitä luonnollisesti ei voinut antaa palautetta hänelle ilman mittavaa riitaa hänen kanssaan. Muutaman kerran sanoin hänelle tarvitsevani rauhaa jonkun kiireellisen asian tekemisessä. Tästä hän suorastain raivostui minulle, piti jopa useamman tunnin puhuttelun kuinka johtajaa pitää totella ja kuinka alaisen pitää käyttäytyä samalla hänen mennessä hyvin henkilökohtaisuuksiin haukkumalla minua tehottomaksi, käytöstavattomaksi ja rikkonaisen perheen kasvatiksi. Hän puolustautui hyökkäämällä minua vastaan ja tehden minusta syntipukin asioihinkin, joita en todellakaan ollut tehnyt. Hän myös puheissaan vakuutti minut, kuinka jokainen muukin toimiston työntekijä oli samaa mieltä hänen kanssaan siitä, että minä olin käyttäytynyt huonosti tai en kunnioittanut häntä johtajana. Hän oli hyvin uskottava ja tunsin itseni välillä oikeasti tehottomaksi ja huonoksi työntekijäksi, vaikka tein 3 vuoden ajan joka kuukausi yli 200 h töitä ilman talviloimia ja täysiä kesälomia.

Työni hoidin hyvin itsenäisesti suoraan asiakkaideni ja omien alaisieni kanssa ja en tarvinnut johtajani apua mihinkään. En edes uskonut, että hänestä olisi ollut minulle apua työstäni suoriutumiseen, sillä hänellä ei ollut mitään kokemusta siitä mitä osasin. Tämä luonnollisesti sai hänessä pelkoa aikaan ja loppuaikana hän alkoi uhkailla ja kiristää minua, mikäli irtisanoutuisin. Näissä tilanteissa hän oli niin raivoissaan, että kävi minuun käsiksi ja piti minua usean tunnin ajan toimistossa lukkojen takana ja yritti puhua minulle omien puheidensa mukaan järkeä päähän.

Minulla oli johtajamme välissä myös esimies, joka oli melkein kaikissa tilanteissa paikalla näkemässä johtajan käyttäytymistä, mutta hän ei koskaan tullut puolustamaan minua tai vastustanut johtajaa. Toimistolla oli myös johtajan avopuoliso töissä, jolle oli annettu sellainen asema ja palkkaus, mitä hän ei omin ansioidensa mukaan olisi saanut muista yrityksistä. Tämä tietysti kiristi myös työntekijöiden välejä keskenään. Lopulta työtilanne meni niin raskaaksi ja painostavaksi, että hakeuduin sairauslomalle ja ammattiterapeutin hoitoon. Näin sain etäisyyttä vangitsevasta työtilanteestani ja sain rohkeutta irtisanoutua tästä sairaasta työsuhteestani.

Paljon myöhemmin sain kuulla, että useita työntekijöitä myös irtisanoutui tämän narsistisen johtajan palveluksesta ja kuulin totuuksia tämän johtajan väittämiin valheisiin. Aivan kaikki haukkumiset ja pelottelut olivat olleet valhetta, jolla tämä johtaja sai pidettyä vallan suhteessa alaisiinsa. Valitettavaa tilanteessa on, että johtaja saa edelleen jatkaa narsistista vallankäyttöään, sillä hänellä on nyt uudet henkilöt, joita manipuloida. Esimieheni on vielä työssä tämän

johtajan kanssa, koska on osa-omistajana tässä yrityksessä. Hän kertoi minulle jälkeenpäin että on burnoutin partaalla ja hyvin pahoillaan, ettei uskaltanut tulla väliin kun tämä johtaja kävi käsiksi minuun ja puhutteli minua. Hän yrittää nyt keksiä keinon kuinka päästä eroon tästä narsistisesta johtajasta ilman, että hänestä tulee maksumies yhteisen yrityksen kautta, mikäli tämä yritys kaatuu. Minä olen onnellinen, että pääsin eroon tästä narsistisesta johtajasta ja työsuhteesta. Nyt minulla on oma yritys ja osa aikaisemmin hoitamistani asiakkaistani ovat jo siirtyneet minulle. Paha saa palkansa!

5.5.2 Omien tunteiden säätely

*”Voi ihmisen huolia, voi miten paljon on turhaa.”
-Persius- (Manninen 2002, 427.)*

Tämä edellisessä luvussa oleva kokemus sisältää mm. erilaisia tunteita. Omia tunteitaan onkin hyvä tarkastella keskittyneesti niin pitkään, että niille pystyy antamaan nimen. Tunteiden säätelyn edellytykset ovat paljon paremmat, kun pystytään kertomaan, ollaanko suuttuneita vai turhautuneita, pelokkaita vai mustasukkaisia, kateellisia vai häpeissään, ahdistuneita vai nälkäisiä, pettyneitä vai vahingoniloisia. Kaikkein hankalinta on epämääräisen, kasvottoman pahan olon sääteleminen. (Saarinen & Kokkonen 2003, 55.)

Omia tunteitaan voi opetella säätelmään sekä toiminnan että ajattelun avulla. Tämä tulee ilmi erityisen selkeästi erilaisissa katastrofitilanteissa ja niistä selviytymisessä. Traumaattista tilannetta käsitellään usein joko toiminnallisesti dramatisoimalla asioita tai tietoisemmalla, ajatuksen tasolla käsittelemällä asiaa kielellisesti eli puhumalla tai kirjoittamalla. Ihmiset, jotka jäävät traumojensa kanssa yksin ja vain toiminnallisten apukeinojen varaan, ovat suuremmassa vaarassa koteloida uhkaavissa tilanteissa esiin nousevia tunteita sisälleen aikapommeiksi, jotka voivat pahimmissa tapauksissa muhia vuosikymmeniä. Tarvi-taan tunteiden säätelyyn sekä toimintaa että tietoista tunteiden käsittelyä ajattelun tasolla. (Saarinen & Kokkonen 2003, 55-56.)

5.6 Statistina toisen draamassa

”Tunneasioissa olemme lukutaidottomien tasolla. Meille on opetettu kaikenlaista piin neliöjuuresta ja hitto ties mistä, muttei sanaakaan sielusta. Me olemme pohjattoman tietämättömiä sekä itsestämme että muista.”
-Ingmar Bergman- (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 5.)

Ihmisen perustarve on tulla nähdyksi ja kuulluksi juuri sellaisena kuin hän on. Tunnekokemuksen hyväksymisessä tämä tarve on paljaimmillaan. Jos ihminen kykenee tunnistamaan tunteensa, olemaan tietoinen niistä ja hyväksymään ne osana itseään, pystyy hän tarvittaessa ilmaisemaan niitä rakentavalla tavalla. Se, että omien ja toisten tunteiden kohtaaminen on vaikeaa, aiheuttaakin usein ongelmia. (Kaski & Kiander 2005, 52.)

Kysymys on statistiksi joutumisesta, sivuosaan, ihmiseksi, jota ei kohdata sellaisena kuin hän on, vaan jota käytetään salattuihin tarkoituksiin – tarkoituksiin, joita ei koskaan lausuta ääneen, mutta jotka kuitenkin vaikuttavat koko ajan. Ihminen joutuu toisen alitajunnan panttivangiksi. Oletetaan, että on esimies, jolla on heikko itsetunto. Hän on sisimmässään vakuuttunut siitä, ettei hän riitä, ettei kelpaa sellaisenaan. Hän on mahdollisesti varttunut perheessä, jonka arvot olivat pinnalliset. Häntä ei ole vahvistettu lapsuudessaan, kun hän oli heikko, tarvitseva ja epätäydellinen. Häntä ei ole rakastettu sellaisena kuin oli, vaan hänet hyväksyttiin vain silloin, kun hän osoitti kykenevänsä huolehtimaan itsestään, menestyi koulussa ja harrastuksissaan. Hänen arvonsa ihmisenä oli niputettu yhteen sen kanssa, mitä hän suoritti. Tätä vanhemmat eivät tehneet tietoisesti, vaan se välittyi heidän arvostuksistaan, heidän maailmankuvansa rakennusaineista ja perheen kulttuurin piirteistä. (Hellsten 2006, 175-176.)

Jos lasta ei rakasteta ja vahvisteta, kun hän on heikko ja tarvitseva, lapsi menettää kykynsä olla se, mikä on. Lapsen sisimpään syntyy ydin, jota rakkaus ei ole ikinä tavoittanut. Ytimeen itse asiassa sisältyy lapsen todellinen ihmisyyys. Siellä ovat lapsen sisimmät tunteet ja tarpeet, läheisyyden ja lohdutuksen tarpeet sekä tarve tulla vahvistetuksi itsenään, ei sellaisena, miksi hän suoritusensa tuloksena tekeytyy. Riittämättömyyden, itseän kohdistuvan rakkauden puutteen sisimmän ytimen lapsi kantaa luonnollisesti myös aikuisuuteen. Rak-

kaudettomuus, joka kohdistuu hänen omaan sisimpäänsä, on tavattoman tuskallista. Kyse on häpeästä. (Hellsten 2006, 176-177.)

5.6.1 Häpeän synty

*”Olkoon tärkeämpää se, minkä tiedät, kuin se, mitä et tiedä.”
-Cato vanhempi- (Manninen 2002, 386.)*

On olemassa kahta eri laatua häpeää: tervettä ja sairasta. Terve häpeä osoittaa ihmiselle hänen oikean kokonsa. Se kertoo tarkemmin, milloin ihminen on astumassa toisen rajojen yli. (Hellsten 2005, 95.) Häpeälle on tyypillistä, että se herää yksilössä varsinkin silloin, kun hän arvelee, kuvittelee tai luulee, että hän ei täytä vaatimuksia (Turunen 2004, 57). Häpeävä ihminen tajuaa ylittäneensä valtuutensa, tästä merkinä ihminen painaa katseensa maahan, ei uskalla katsoa toista silmiin ja saattaa seurata punastuminen. Häpeän vallassa oleva ihminen on eristetty muista ja tämä eristys koetaan häpeänä. Siksi häpeän tunne on usein erittäin tuskallista. (Hellsten 2005, 95.)

Tietämättömyys tai epäonnistuminen herättää yleensä häpeää. On olemassa osaamisen ja onnistumisen vaatimuksia. Vaatimusten kirjo on häkellyttävän moninainen ja se kuplii lähes jatkuvasti pinnan alla saaden mieleemme varuileen. Häpeä ilmaisee aina vaatimuksia, jotka ovat tehneet pesän mieleemme, yleensä tietämättämme. Kaikki niistä eivät ehkä ole tarpeellisia ja ne rajoittavat vapauttamme. On kuitenkin hyvä tietää, mihin on sitoutunut, vaikka sitten hyväksyisikin omaksumansa ja ymmärtämänsä vaatimukset. (Turunen 2004, 59.)

5.6.2 Häpeän tunne

*”Luo ympärillesi verkosto, joka on toteuttanut tai toteuttamassa samaa kuin sinäkin. Kysy ja ole utelias. Parhaat neuvot saat tekijöiltä, et arvostelijoilta.”
-Juhani Töytäri- (Lundberg 2005, 228.)*

Rakkaus vaalii ihmisyyttä, hyväksyy heikkouden ihmisen olemassaolon luonnollisena osana. Häpeä sitä vastoin muuttaa heikkouden huonoudeksi ja epäonnis-

tumiseksi. Häpeään sidottu ihminen on sisimmässään vakuuttunut omasta arvottomuudestaan. (Hellsten 2006, 177.) Häpeä on oma erityinen kokemuslaatunsa, joka eroaa muista tunteista niin kuin sininen eroaa punaisesta. Jokainen tavanomaisesti kehittynyt ihminen on kokenut häpeää ja voi tunnistaa sen kokemuksissaan. Sellainen ihminen, joka ei koe häpeää, saattaa käyttäytyä häpeämättömästi eli vaatimuksista piittaamattomasti. Tällöin kyseessä saattaa olla esimerkiksi lapsen luonnollinen epäkypsyys, jokin kehityksen vajavaisuus tai vakavampi mielenhäiriö. Lyhytnäköiset houkutukset, intohimot ja hillittömät halut sokaisevat usein ihmisen mielen. Tästä seuraa vaatimuskurin höltyminen. Itsetuntemukselle on tärkeä oppia tunnistamaan häpeän siihen sekä yleensä liittyvän epäarvostuksen pelon liikahtukset mielessään. (Turunen 2004, 57-59.)

Häpeään sidotusta lapsesta tulee ihminen, joka tuntee olevansa arvoton ja jonka on pakko kaiken aikaa tehdä parhaansa osoittaakseen päinvastaista. Kaikissa tekemisissään hänen salattu motiivinsa on tarve tehdä vaikutus muihin ja vakuuttaa muut omasta erinomaisuudestaan. Päällisin puolin näyttää siltä, että siinäpä ihminen, jolta ei puutu itsevarmuutta, kun hän vie niin suuren tilan. Mutta näky pettää, hänen vahvuutensa perustuu siihen, että hän kieltää heikkoutensa. (Hellsten 2006, 177.)

Toisten huomioon ottaminen on myös vaikeaa, suoda heille tilaa, kunnioittaa toisia, koska muiden pätevyys merkitsee uhkaa. Uhkaa juuri siksi, että se herättää hänen huonoudentunteensa. Toisin sanoen toisen pätevyys herättää häpeän. Tästä johtuen hän ei kykene tekemään yhteistyötä. Yhteistyö edellyttää muiden näkemistä, heidän kunnioittamistaan, heidän menestymisensä hyväksymistä. Johtajana hän ei itse asiassa kykene delegoimaan, koska hänen on pistettävä puumerkinsä kaikkeen. Hänellä delegointi jää puolitiehen, hän ei laske aidosti asioita käsistään. Se on näennäistä delegointia. Kaiken on koiduttava viime kädessä hänen kunniakseen. Jos muu ei auta, hän vaikka sabotoi toisten työt voidakseen itse loistaa. Esimiehellä on kenties myös pyrkimys valita tiimiinsä vain sellaisia henkilöitä, jotka eivät jätä häntä loisteellaan varjoonsa. Toisten pätevyys on tällaiselle ihmiselle uhka. (Hellsten 2006, 177-178.)

5.7 Alfauros johtajat

"Ole ystävällinen ihmisille matkallasi ylöspäin, sillä kohtaat heidät jälleen matkalla alas."

-Wilson Mizner- (Lundberg 2005, 171.)

Oletko kenties joskus miettinyt, miksi johtajat, joiden ainoita näyttöjä ovat raunioituneet organisaatiot tai pelotellut alaiset, etenevät työelämässä? Eikö kukaan pysäytä heitä? Tai miten on edes mahdollista, että ihmissuhdetaitoja vaativiin pomon hommiin valikoituvat ne kaikkein luonnevikaisimmat? Kolme neljästä johtajasta on alfa, määrätietoinen ja tuloshakuinen, joka vaatii huipputuloksia itseltään sekä muilta. Siis juuri niitä ominaisuuksia, joita hyvältä johtajalta vaaditaan. Alfa on kreikan aakkosten ensimmäinen kirjain, eläimillä alfa on laumansa johtaja. Miehisä on enemmän alfoja kuin naisissa. (Korhonen 2007.)

Ongelmia alkaa syntyä, jos tällaiselta tarmonpesältä puuttuu itsetuntemus ja kyky empatiaan. Aika monelta tämä kyky valitettavasti puuttuu. Empatia ei ole sympatian tapaan myötätuntoa. Sympatia on "kanssa tuntemista", kun empatia taas on toisen sisällistä ymmärtämistä. (Korhonen 2007.) Riippumatta siitä, minkä vivahteen empatiasta omaksuu, empatialle näyttää olevan olennaista toisen tunteiden syiden ymmärtäminen, toisen roolin omaksuminen ja hänen näkökulmansa oivaltaminen sekä kyky viestiä oma kokemus siten, että empaattinen vuorovaikutus syntyy. Nämä kaikki ovat sellaisia opeteltavissa olevia taitoja, joita kehittämällä paranee myös kyky olla toisia kohtaan empaattisia. (Saari- nen & Kokkonen 2003, 101-102.)

Johtajan yksinäisellä paikalla himmenee kyky nähdä oma toiminta objektiivisesti. Moni johtaja uskoo kehäpäätelmään: *"Olen menestynvä. Käyttäydyn näin. Siis menestyn siksi, että käyttäydyn näin."* Niin kauan kuin johdon tulokset ovat hyviä, omistajat eivät puutu ja alaiset eivät uskalla puuttua. Oikein kanavoituna voittamisen tahto ja ensimmäisenä olemisen kyky tuovat hyviä tuloksia. Tällaiset ihmiset ovat kaikkien arvostamia ja tulevia johtajia. (Korhonen 2007.)

Miten tunnistaa itsessään ja ympäristössään oikeanlaiset alfajohtajat? Yksi mittari tähän on yhteistyökyky. Jos johtaja pystyy tekemään yhteistyötä, hän on todennäköisesti sinut itsensä kanssa ja osannut kanavoida ylemmydentuntonsakin oikein. Liike-elämän viidakossa menestyminen vaatii itsehillintää. Tämä laji on alfoille vaikeaa. Pahimmillaan erittäin älykäs ja taitava johtaja on kuin kävelevä pommi, joka ennemmin tai myöhemmin johtaa yrityksen tuhoon. Johdon narsismi onkin monen yrityksen suurin uhka. Lohtua antaa kuitenkin toteamus, että hankalinkin alfa voi kypsyä ja oppia sietämään ympärillään olevaa epätäydellisyyttä. (Korhonen 2007.)

6 IRTISANOMISTILANTEET

”En ihaile Kolumbusta sen vuoksi, että hän löysi uuden maanosan, vaan siksi, että hän lähti etsimään, koska uskoi löytävänsä.”

-Robert Turgot- (Lundberg 2005, 287.)

Työnantaja voi irtisanoa työntekijän voimassa olevan työsopimuksen vain asiallisista ja erittäin painavista syistä. Tällaisia syitä voivat olla henkilöön itseensä liittyvät irtisanomistilanteet, esim. työtehtävien jatkuva laiminlyönti sekä tuotannolliset ja taloudelliset syyt. Irtisanomistilanteet ovat usein sekä esimiehelle että alaiselle erittäin vaikeita tilanteita. Irtisanomistilanteet herättävät alaisessa monenlaisia tunteita, niitä voi verrata jopa kriisitilanteeseen alaisen kohdalla. (Kaski & Kiander 2005, 89.)

Irtisanomistilanteet ovat usein myös hankalia esimiehelle. Esimies voi pelätä alaisen reaktiota tai esimies voi olla puun ja kuoren välissä. Näissä tilanteissa esimies kokee myös monenlaisia tunteita. Hän voi pitää itseään avuttomana, koska ei pysty vaikuttamaan tai hän voi kokea pelkoa ja olla epävarma tilanteen hallinnasta. Jos esimies välttelee tilanteita, joissa kielteisiä tunteita voisi herätä, hän saattaa siirtää irtisanomistilannetta eteenpäin ja tahtomattaan lisätä työyhteisön pahaa oloa. (Kaski & Kiander 2005, 89-90.) Omakohtaisen kokemukseni perusteella asian tuominen esille sillä hetkellä kuin tilanne on päällä, on erittäin tärkeää. Kaikki mitä vaan voidaan tehdä tai kehittää ennen irtisanomista, on hyväksi sekä alaiselle että esimiehelle. Potkujen antaminen ”ottaa aina sydämestä”, mutta jos muuta ei ole enää tehtävissä, niin tehdään se sitten.

Irtisanomistilanteessa esimiehen tehtäviin kuuluu jäljellejäävän työyhteisön tukeminen ja tilan antaminen surutyölle. Työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminen irtisanomisen jälkeen edellyttää myös panostusta. Oikeudenmukaiseen johtamiseen kuuluu myös se, että päätökset perustellaan riittävällä tarkkuudella kaikille. Esimiehen on myös hyvä antaa tilaa jäljelle jäävien työntekijöiden kysymyksille, ajatuksille sekä tunteille. (Kaski & Kiander 2005, 91.)

6.1 Irtisanomisen vaikeudet

”Tiedän menestyksen hinnan: on sitouduttava, tehtävä kovasti töitä ja rakastettava horjumatta kaikkea, minkä tahtoo toteuttaa.”
-Frank Lloyd Wright- (Lundberg 2005, 136.)

Eräs esimies on joskus kertonut, kuinka hän joutui muinoin työhistoriassaan irtisanomaan alaisiaan. Se oli kasvun paikka ja hän kasvoi samalla hetkellä ”johtajaksi”. Silloin vasta hän joutui pohtimaan perusteellisesti omaa tehtäväänsä ja rooliaan yrityksessä. (Järvinen 2001, 61-62.) Karkeasti sanottuna omia tunteita voi opetella säätelemään sekä toiminnan että ajattelun avulla. Tämä tulee erityisen selkeästi ilmi erilaisissa katastrofitilanteissa ja niistä selviytymisessä. (Saarinen & Kokkonen 2003, 55.)

Loppujen lopuksi tiimiesimies kuitenkin ymmärsi, että hän ei esimiehenä ole vain yksilöitä varten, vaan hänen tulee huolehtia ennen kaikkea siitä, että yritys pärjää ja on toimintakykyinen jatkossakin. Ainoastaan elinkelpoinen ja menestyvä työpaikka synnyttää ja takaa työpaikkoja sekä voi tarjota hyvinvointia työntekijöilleen. Jos esimies katsoisi saneeraustilanteessa ainoastaan asioita yksittäisten alaisten kokemuksesta ja elämäntilanteesta käsin, hän tekisi silloin vääryyttä yritykselle kokonaisuutena sekä sen henkilöstön tulevaisuudelle. (Järvinen 2001, 61-62.) Vanha sanonta: jos et voi muuttaa olosuhteita, muuta suhdetasi olosuhteisiin, tiivistää hyvin tunteiden säätelyn periaatteen (Saarinen & Kokkonen 2003, 58).

6.2 Irtisanoutumisien syy

”Maailmassa ei ole mitään vaikeata; ihmisiltä puuttuu vain sydänten lujuttua.”
-Kiinalainen sananlasku- (Manninen 2002, 425.)

Saratoga Instituutti tutki vuonna 2005 yhteensä 60 000 amerikkalaisen työntekijän erohaastattelun. Tulos oli karu. ”Huono pomo” oli ylivoimaisesti tärkein lähdön syy. Peräti 80 % irtisanoutumisista johtui huonosta pomosta. ”Huono pomo” johti huonosti ihmisiä ja koettiin usein sen lisäksi myös henkisenä kiusaajana. Samankaltainen tulos piirtyy Roger Hermanin tutkimuksesta, jonka

mukaan 75 % työpaikastaan lähteneistä erosi vapaaehtoisesti, koska he halusivat eroon pomostaan, eivät kuitenkaan välttämättä työnantajastaan. (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 30.)

Helpommin tunnistettavat ja lain kieltämät teot, kuten seksuaalinen ahdistelu ja rasismi, olivat harvemmin eron syinä. Sen sijaan pomon huonot ihmissuhdetaidot, kuten loukkaava kohtelu tai alaisen vähättelyyn perustuva kiusaaminen, osoittautuivat yleisiksi syiksi työpaikan vaihdolle. Yhtenä syynä ovat työpaikan tunneilmastoa johtavat esimiehet, joiden tunnetaidoissa on rutkasti kehittämisen varaa. (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 30.)

6.2.1 Ihmisarvo

”Innostuneet ihmiset ovat taistelijoita. Heissä on rohkeutta. Heissä on luonteen lujuuutta. Innostus on kaiken edistyksen perustana. Kun sitä ei ole, on vain tekosyitä.”

-Henry Ford- (Lundberg 2005, 124.)

Kaatopaikan ja yritysmaailman yhteys: Mitä yhteistä näillä on? Suurimmat kokoreet hakeutuvat pinnalle. Routa pakottaa kaatopaikan suuret möhkäleet pintaan. Esimies, jolla ei ole tervettä itsetuntoa, joka on pakomatalla pois sisimmästään, hakeutuu niin korkealle kuin mahdollista, niin pian kuin mahdollista. Kun huippu on tavoitettu, heikkous ei voi enää saavuttaa häntä. Hänhän istuu kaiken kunnian ja vallan päällä kuin itsevaltias. Esimies on päässyt perille vapaakaupunkiinsa, missä häpeä ei heiluta hänen ihmisarvoaan. (Hellsten 2006, 178.)

Tämä saa em. ihmisessä aikaan sen, että hän on usein loistava asioiden johtaja. Ulkoisesti tarkasteltuna hän menestyy erinomaisesti juuri sen tähden, että on niin kovassa vedossa, mutta mitalin toinen puoli on, että esimies on aivan kykenemätön johtamaan ihmisiä. Ei ihmisiä voi johtaa, jos ei kykene näkemään heitä. Syy siihen, miksi esimies ei näe ihmisiä, on siinä, ettei hän näe itseään. Hänen tietoisuutensa on kovin alhaisella tasolla. Hän hyödyntää muita omiin tarkoituksiinsa, manipuloi, riistää muita, sabotoi toisten menestystä, pitää yllä peliä, valehtelee, tekee kaikkensa, ettei tarvitsisi nähdä omaa häpeäänsä. Ei

hän kykene kohtaamaan ihmisiä. Hän käyttää heitä vain hyväkseen. Hänen inhimillinen ja emotionaalinen puolensa on täysin kehittymätön. (Hellsten 2006, 178-179.)

Tällaisen johtajan loistavan pinnan ja menestyksen alla on yksinäisyys, varhainen hylätyksi tuleminen, joka ei ota lähteäkseen menestyksensä myötä, päinvastoin, se vain syvenee. Häntä varmasti ympäröivät lukuisat ihmiset, mutta hän ei kohtaa ketään. Esimiehen ympärillään olevat ihmiset haluavat vuorostaan käyttää häntä hyväkseen hyötyäkseen hänen menestyksestään ja asemastaan. Kaikki he elävät susilaumassa, alinomaa valmiina iskemään hampaansa kehen hyvänsä vain saadakseen itse hyötyä. Käytännössä sellaisen johtajan ympärille muodostuu organisaatio, jossa vallitsevat epäinhimilliset arvostukset. Koska ihmisten tasolla tapahtuvalle kohtaamiselle ei anneta mitään arvoa, kaikki luovat itselleen arvon omilla suorituksillaan. Ihmisen arvon mitaliksi tulee se, mitä kukin tekee, ei se, mitä ihminen on. (Hellsten 2006, 179.) Tämän kaltainen ajattelu altistaa helposti työnarkomaniaan.

6.2.2 Työnarkomania

“Et koskaan tiedä mikä on riittävästi, ennen kuin tiedät mikä on liikaa”.
-William Blake- (Manninen 2002, 157.)

Työpaikalla koetaan syyllisyyttä, jos ei olla töissä vielä kello seitsemältä illalla tai jos joku erehtyy lähtemään lomalle. Työnarkomaniaa ei saa sotkea tehokkuuteen. (Hellsten 2006, 179-180.) Minä itse henkilökohtaisesti olen aiemmassa työpaikassani kokenut huonoa omaa tuntoa siitä, kuinka joku toinen on jäänyt vielä töihin tehtyäni minäkin jo ylitöitä. Lomalle lähdön kanssa sama juttu. Tunsin kuinka selkäni käännettyä katkeruus täytti kaiken tilan. Aistin, kuinka hyvän loman toivotukset kaikuivat seinille, en tuntenut sisälläni niiden merkitystä.

Tehokkuus on sitä, että saadaan paljon aikaan, työnarkomaniassa sitä vastoin tärkeää on näyttää siltä, että tehdään paljon. Suorittamisella tavoitellaan identiteettiä. Terveessä tehokkuudessa on kysymys siitä, että suoritetaan sen vuoksi, että identiteetti on jo olemassa, ei siksi, että se saataisiin. Työnarkomaniassa ei

ole tilaa ihmiselle persoonana vaan pelkille suorituksille. Elämä pirstoutuu ja jakautuu kahtia: vapaa-aikaan ja työhön. Työssä yritetään selvitä hengissä, vapaa-ajalla palaudutaan. Työ nielee kaiken, myös vapaa-ajan, joka sekin on olemassa vain sitä varten, että taas jaksaisi tehdä työtä. (Hellsten 2006, 179-180.)

Suhde työhön, itsearvostukseen, suorittamiseen, elämänhallintaan ja turvallisuuden kokemiseen on vain pakko käydä itsensä kanssa läpi, jos haluaa pidemmällä tähtäimellä ratkaista työelämästä hyvävoimaisena ja hengissä selviämisen arvoituksen. Tunteet ovat tässä keskeinen työkalu ja niitä pitäisikin voida vapaammin jakaa myös työpaikoilla. Työ voi olla rikastava ja energisoiva voimanlähde tai sitten se voi olla suoranaisten helvetti, joka vie kaiken energian ja elämänvoiman. Ehkä kaikkien olisikin järkevämpää tavoitella hyvää elämää työssä kuin 24-tuntista työelämää. (Saarinen & Kokkonen 2003, 147-148.)

7 OMA POHDINTA

”Vaikka tietäisin, että maailma tuhoutuu huomenna, niin tänään istuttaisin omenapuun.”

-Martti Luther- (Manninen 2002, 294.)

Aiheena tämä kaikki kirjoittamani kiinnostaa minua erittäin paljon. Kiinnostaa, miten esimerkiksi tunteet vaikuttavat kaikkeen toimintaamme, kuinka erilaisia tunteita on ja mistä ne saavat alkunsa. Onko lapsuudella niin suuri merkitys, mitä meille annetaan ymmärtää? Jos vanhempamme olisivat tienneet tämän, olisivatko he kasvattaneet meidät erilailla? Olisiko asioita mietitty yhdessä koko perheen voimin, tunteet avoimesti näyttäen? Meillä onkin runsaasti tunteisiin viittaavia sanoja mm. viha, rakkaus, ilo, onnellisuus, tyytyväisyys, suru, häpeä, syyllisyys, pelko, kateus, pettymys, katkeruus, huoli, hämmästys, säikähdys ja monia muita. Jokainen tunne erottuu omana kokemuksenaan, joten näitä ilmaisuja todella tarvitaan. Tärkeää on, että ihminen vain osaa tunnistaa todellisen, sen hetkisen tunteensa. Ja kuten kirjoissakin sanotaan, ettei kaikkein älykkäinkään ihminen saisi täysin kiistää tunteiden olemassaoloa ja vaikutusta omaan elämäänsä. Myös hän tavoittelee elämässään jotain parempaa, pitää mielestäni täysin paikkansa.

Tunneälykkyteen ja siihen liittyviin muihin aiheisiin viitaten saisi tehtyä erittäin laajan työn. Aiheen rajauksen pyrin tekemään lähinnä tunteisiin ja tunneälyyn sekä niihin asioihin, mitkä saattavat sivuta näitä kahta teemaa jollain tasolla. Omakohtaiset kokemukseni vauhdittivat aina kirjoittamisen välillä ajatuksia ja useasti päätinkin, etten aio toistaa tiettyjä virheitä, mitä olen jo omassa elämässäni tehnyt ja aion oppia lukemistani kirjoista mm. tunneälykkyyttä sekä monia muita esille tulleita tärkeitä asioita. Analysoin myös mielessäni tuntemiani henkilöitä koko prosessin ajan sekä entisiä esimiehiäni heidän toiminnassaan. Kaikki esimieheni eivät suinkaan ole olleet tunneälykkäitä, mutta useimmat onnekseni ovat. Ainakin suurimmaksi osaksi he ovat omanneet jollakin tasolla empatiakyvykkyyttä.

Näitä asioita pohtimalla saa jokainen omaan elämäänsä hiukan enemmän ulottuvuutta sekä paljon uusia kokemuksia, miten toimia tai välttää tiettyä toimintaa. Mielestäni tunteet taidetaan ottaa kuitenkin jo nykypäivänä vakavasti. Niistä on opittu puhumaan entistä vapautuneemmin sekä perheissä että työpaikoilla. Tämä auttaa ainakin siinä, etteivät tunnelukot aktivoidu ja voimme puhua asioista niiden oikeilla nimillä. On myös erittäin tärkeää, että voimme ja osaamme olla läsnä jokapäiväisessä elämässämme sekä kotona että työpaikalla.

Vaikeimpia teemoja tai asioita, mitä joudumme itsessämme kohtaamaan ovat epätäydellisyys ja riittämättömyys. Näihin liittyy myös olennaisesti riippuvuus toisista sekä sisältämme nousevat pelot, ahdistukset ja pettymykset. Tiedostamaton ja käsittelemätön riittämättömyyden tai kelpaamattomuuden tunne saa helposti aikaan erilaisia puolustus ja pakoreaktioita. Näitä asioita, kun pohtii mielessään, löytää varmasti esimerkkejä omasta elämästään ja lähipiiristään. Jotkut jopa alkavat suurennella itseään asettumalla toisten yläpuolelle ja haastamalla muut jatkuvaan kilpailuun kanssaan. Toisille taas on ominaisempaa tuntea epäluuloisuutta ja varovaisuutta.

Mikäli työpaikalla on huono työilmapiiri, ei sitä silti yksi myönteinenkään ihminen saa kokonaan korjatuksi. Mutta muistettakoon, että yksikin ihminen voi suojata tai ”rokottaa itsensä” huonoa ilmapiiriä vastaan ja olla menemättä mukaan voitotteluun ja stressin paisutteluun. Olemme jokainen vastuussa teoistamme ja toivoisin, että kukin kantaisi todellisen vastuunsa esimerkiksi sanotuista sanoista tai tehdyistä teoista. Tehtyä ei tosin saa tekemättömäksi, mutta meidän aikuisten on otettava vastuu ja näytettävä tällä esimerkkiä mm. omille lapsillemme tai alaisillemme sekä työyhteisölle. Mikäli tiedämme etukäteen kokevamme kielteisiä tunteita tietyissä paikoissa tai tiettyjen ihmisten seurassa, voimme ainakin johonkin pisteeseen saakka kiertää nämä paikat ja ihmiset kaukaa. Mutta mitä kauemmin jotain hankalaksi kokemaansa asiaa välttelee, sen vaikeammaksi tuon asian kohtaaminen yleensä kuitenkin muodostuu.

Ja vaikka yleisesti sanotaankin, että naiset ovat keskimääräisesti parempia tunteittensa säätelijöitä, voidaan naisten ongelmana pitää omien tunteidensa ”märehtimistä”. Miehet aika harvoin syyllistyvät moiseen käytökseen. Märehtimisellä tarkoitan tässä yhteydessä passiivista keskittymistä omaan kielteiseen tuntee-

seen. Myös liiallisella tunteiden säätelyllä saadaan itselleen usein paha olo aikaiseksi. Tässäkin asiassa tunneälykyys auttaa eli usein tunneälykkäät ihmiset suhtautuvat omiin kielteisiin tunteisiinsa sallivasti ja omiin huonoihin tuuliinsa armeliaasti.

Tunneällyn merkitystä työrintamalla on tutkittu nykyään jo jonkun verran. Kaikki tutkimukset sekä tulokset, mitä löysin näyttivät lupaavilta. Tunneälykkäille työpaikoille on ominaista se, että parempien yhteistyökykyjen, empaattisen suhtautumisen ja tehokkaampien ristiriitojen ratkaisutapojen seurauksena niissä vallitsevat sopusointuisemmat välit kuin perinteisissä organisaatioissa. Empatia ja sosiaalinen sujuvuus nousevat merkittävästi esille. Tunneälykkäiden ihmisten myös on havaittu olevan työhönsä sitoutuneempia ja tyytyväisempiä.

Lohduttavinta on se tosiasia, että tunneälyä voi onneksi opetella. Johtajiksi haikuu valitettavasti usein ihmisiä, joita työhön ajavat, eivät niinkään johtamistaidot, vaan henkilökohtainen dynamiikka, esimerkiksi ihailun tarve. Ihmissuhteissakin on hyvä antaa enemmän kuin ottaa muilta. Jos pitää itse aktiivisesti yhteyttä työpaikan ihmissuhdeverkostoon, on helpompi saada apua toisilta häden hetkellä. Tärkeinä avainsanoina ovat anteliaisuus ja kiinnostuksen osoittaminen toisiin ihmisiin. Empaattisuus, arvostus, aito läsnäolo ja henkilökohtaisuus ovat niitä keinoja, joilla voi syventää omia vuorovaikutussuhteitaan. Näillä eväillä itse lähden jatkamaan tätä elämää, erittäin avoimin mielin ja reippain askelin eteenpäin.

LÄHTEET

- Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2007. Perkele. Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. 2. painos. Helsinki: Kirjapaja.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Fexeus, H. 2007. Ajatusten lukijaksi. Perehdy kehonkieleen. Helsinki: Otava.
- Goleman, D. 1998. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.
- Hellsten, T. 2005. Ihminen tavattavissa. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Hellsten, T. 2006. Kolmas mahdollisuus. Helsinki: Minerva Kustannus Oy.
- Hellsten, T. 2003. Virtahepo olohuoneessa. 6.taskukirjapainos. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Iso-Ettala, S. 2009. Hyvä paha johtaja, aina vallankäyttäjä. Aamulehti: Tänään 15/5, B19.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Toinen painos. Helsinki: WSOY:
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.
- Korhonen, R. 2007. Talentum Oyj. Talouselämä. Pomosi voi olla pommi. Luettu 22.9.2009. <http://www.talouselama.fi/kirjat/article165130.ece>.
- Lundberg, T. 2005. Tuntematon sotilas ja Johtamisen taito. Porvoo: Motto-julkaisut.
- Lönnqvist, J. 2003. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manninen, A. 2002. Maailman kauneimmat ajatukset. Kahdeksas painos. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY:
- Saarinen, M & Kokkonen, M. 2003. Tunneäly. Kohti kokonaista elämää. Helsinki: WSOY.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena. Onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Tammi.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7742-3.pdf>. Luettu 5.10.2009

Torpo, T. 2001. Emotionaalisesti haasteelliset tilanteet johtajan työssä. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu-tutkielma. Saatavilla www-muodossa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/10844/ttorpo.pdf?sequence=1>. Luettu 6.10.2009

Turunen, K. E. 2004. Tunne-elämä. Jyväskylä: Atena-Kustannus Oy.

Young, J. & Klosko, J. 1993. Avaa tunnelukkosasi. Vapaudu elämään täydesti. 1.-4. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Oy.