

Tunneälyllä



”TUTKIMUKSISSA ON SAATU VAHVA näyttö siitä, että esimiehen tunneälykyys vaikuttaa työntekijöiden ja esimiehen itsensä sopeutumiskykyyn ja terveyteen ja sitä kautta koko organisaation tuottavuuteen”, kertoo tunneälystä esimiestyössä väitöskirjansa tehnyt Mikael Saarinen.

Saarisen mukaan tunneälykyys on tunteiden hyödyntämiseen liittyvää älykkyyttä. ”Tunteisiin liittyvää informaatiota on kaikkialla ja jokaisella ihmisellä on vastaanottimet, jotka aistivat sitä. Usein tieto jää kuitenkin alitajuiselle tasolle eikä havaintoja käytetä tietoisesti oman ajattelun apuna”, sanoo Saarinen. ”Tällöin hukataan paljon mahdollisuuksia vaikuttaa omaan ja toisten elämisen laatuun.”

Ihmisläheiset arvot taloudellisten arvojen rinnalle

”Tunneälykkyteen liittyvät haasteet ovat erilaisia eri organisaatiotasoilla”, kertoo Saarinen. Työelämän nopeat muutokset heijastuvat sekä henkilöstöön että asiakkaisiin. ”Arjen tilanteissa tarvi-

taan roppakaupalla tunneälyä ja ihmisen kokonaisvaltaisuuden ymmärtämistä”, kuvaa Saarinen.

Keskijohto on Saarisen mukaan erittäin merkittävässä välittäjän roolissa. Haasteet liittyvät erityisesti ihmisläheisten arkisten arvojen ja ylimmän johdon taloudellisten arvojen yhteensovittamiseen. Jos yhtymäkohtia näiden välillä ei löydy riittävästi, voi esimies joutua käsittelemään sekä henkilökohtaisesti että työyhteisön kannalta varsin hankalia arvoristiriitoja.

TUNNEÄLYÄ ON:

- Kyky tehdä tarkkoja havaintoja omista ja toisten tunteista ja kyetä ilmaisemaan niitä.
- Kyky suunnata omia havaintoja ja ajattelua tunneinformaation pohjalta.
- Kyky analysoida ja päätellä tunteisiin liittyviä asioita.
- Aktiivinen vaikuttaminen omiin ja toisten tunteisiin.

Psykologian tohtori Mikael Saarinen muistuttaa, että tunteisiin liittyvää informaatiota on kaikkialla ja ihmiset aistivat sitä tiedostamattaan. Harva kuitenkaan käyttää havaintoja tietoisesti ajattelun apuna. Näin hukkuu paljon mahdollisuuksia vaikuttaa omaan ja toisten elämisen laatuun.

tuottavuutta ja laatua elämään

Tunneälykkään esimiestyön ansiosta koettu hyvinvointi ja terveys lisääntyvät, työn mielekkäisyys kasvaa ja poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät. Näiden seurauksena myös tuottavuus paranee. Tunneälyn kehittäminen kannattaa!

TEKSTI SONJA PIHLAJA | KUVAT SOILE KALLIO

Tunneälyä on kyky ja tahto kuulostella, miltä tämä päätös minusta tuntuu ja miltä arvelen sen tuntuvan muista.

”Ylimmän johdon haasteena on huomioida ja sisäistää ajattelussaan taloudellisten arvojen lisäksi myös ihmisläheiset arvot ja niiden vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen. Ylimmältä johdolta kaivataan karismaattista esilletuloa ja vastuunottoa päätöksistä sekä tukea käytännön esimiestyöskentelylle. Tämä on tärkeää erityisesti silloin, kun viestitään ja toimeenpannaan vaikeita päätöksiä. Älä delegoi vaikeuksia”, peräänkuuluttaa Saarinen.

Kuka käskee?

Yksi parannuskeino työelämän pahoinvointiin olisi Saarisen mukaan se, että erilaisille vaatimuksille ja muutoksille löytyisi tunnistettava muutostoiveen antaja. ”Kasvottomien vaatimusten sijaan tulisi käydä aitoa minä-muotoista keskustelua.”

”Organisaatioihin on pesiytynyt passiivinen kielenkäyttö, jossa ”meiltä vaaditaan” asioita, tuloksia ja muutoksia. Epäselväksi kuitenkin jää, kuka vaatii ja kantaa vastuun.”

Saarisen puheessa vilahtelee tämän tästä toive eettisesti kestävästä kulttuurin leviämisestä suomalaisiin organisaatioihin. ”Päätäjien tulisi käydä keskustelua siitä, voidaanko tulostavoitteista hankalana vuonna tinkiä. Mikä on missäkin olosuhteissa riittävän hyvä?” haastaa Saarinen.

Päätöksentekijä voi ottaa etäisyyttä päätöksensä vaikutuksiin puhumalla ihmisistä lukuina ja kustannuspaikkoina. Tunneälyä on kyky ja tahto kuulostella, miltä tämä päätös minusta tuntuu ja miltä arvelen sen tuntuvan muista. Päätöksistä viestittäessä tarvittaisiin Saarisen mielestä ”tuloskielen” sijaan inhimillisempää otetta ja tapaa viestiä: ”Tämä on minulle vaikeata. Kannan tästä vastuun. Suren tätä.”



Mitä kuuluu?

Tärkeäksi tunneälyn kehittämiskohteeksi Saarinen nimeää myös omien tunteiden tiedostamisen. Niin yksinkertaiselta kuin se kuulostaakin, emme useinkaan ole tietoisia, miltä meistä tuntuu ja millä tuulella olemme.

”Esimiehen rooliin kuuluu sisäänrakennettuna esilläolo. Tasa-painoinen esimies luo pelkällä olemuksellaan harmoniaa. Stressaantunut, kiireinen tai ahdistunut esimies luo työyhteisöön riitasointuja. Ihmisen keho havainnoi kaiken ja tiedostamattakin oma tunnetila leviää muihin.”

”Omaa tunnetilaansa pystyy säätelemään ja muuttamaan”, rohkaisee Saarinen. ”Kenenkään ei ole pakko olla töihin tullessaan pahalla päällä. Jos on huono aamu, käy metsässä kävelyllä, kuun-



”Omaa tunnetilaansa voi säädellä ja muuttaa”, evästää psykologian tohtori Mikael Saarinen.

tele mielimusiikkiasi tai syö vaikka mehukas persikka ennen töihin menoa. Nauti elämästä ja rauhoita samalla mielesi”, kehottaa Saarinen.

Tunteita voi suunnitella

”Voit suunnitella etukäteen, miten aloitat kokouksen niin, että tietoisesti vaikutat tunneilmapiiriin. Voit virittää itsesi antamaan työyhteisölle energiaa”, kuvaa Saarinen. ”Voit ennakoida hyökkäyksen johonkin asiaan ja valmistautua käsittelemään sitä rauhallisesti.”

”Tunneälykkyydestä näkyy ulospäin tunnepitoisten asioiden käsittelytapa, esimerkiksi pysykö esimies rauhallisena ja myötätuntoisena haastavassakin tilanteessa. Suurin osa työstä tehdään

MITEN LISÄÄ TUNNEÄLYKKYYTTÄ ESIMIESTYÖHÖN?

- Käy arvokeskustelu itsesi kanssa: Uskotko, että tunteilla on merkitystä? Jos uskot, syntyy motivaatio ja energia harjoitella omiin ja muiden tunnekokemuksiin vaikuttamista.
- Kehitä tunteiden reflektointikykyä: Tunnista, tarkastele ja nosta keskusteluun omia ja toisten tunteita. Pyri ilmaisemaan selkeästi ja rakentavalla tavalla, mitä itse tunnet.
- Tunnista ja viesti asioille ja muutoksille subjekti: Kuka vaatii? Kenen pyynnöstä tätä teemme?
- Kiinnitä erityistä huomiota oman toimintasi vaikutuksiin työnyhyvinnön kolmeen tärkeimpään tekijään: kokemukseen oikeudenmukaisuudesta, vaikutusmahdollisuuksista ja oman itsensä ja työn merkityksellisyydestä.

kuitenkin näkymättömissä oman pään sisällä etukäteen”, kuvaa Saarinen. Hän rohkaisee jokaista etsimään oman, itselle sopivan tyylin ilmaista ja havainnoida tunteita.

”Vaikkeisiin tunteisiin on helpompi suhtautua, kun pitää mielessä, että kaikki tunteet kestävät vain hetken ja niitä seuraa aina jokin toinen tunne. Esimerkiksi jännittämisen tunnetta voi seurata mielihyvän tai vaikkapa raukeuden tunne”, kuvaa Saarinen.

Mistä muutos lähtee?

Saarinen rohkaisee kehittämään uusia toimintatapoja omassa pienessä ryhmässä. Tällöin näkyviä muutoksia saadaan aikaan nopeimmin. ”Jokaisessa organisaatiossa on *Tuntemattomasta sotilaasta* tuttuja ”Koskela-tyyppisiä”; pidettyjä, inhimillisen reiluja ja jalat maassa olevia esimiehiä, jotka luontaisesti toimivat tunneälykkäästi. Harjoittelemalla jokainen voi oppia lisää näitä taitoja”, vakuuttaa Saarinen.

Voimakkaimmin työhyvinvointiin vaikuttavat työssä koettu oikeudenmukaisuus ja vaikutusmahdollisuudet sekä tunne oman itsensä ja työnsä merkityksellisyydestä. Saarinen kehottaa esimiehiä keskittämään huomionsa erityisesti näihin asioihin. ”Monesti on kysymys varsin pienistä käytännön teoista, esimerkiksi suunnitelman esittelystä ja mielipiteen kysymisestä ennen lopullista päätöksentekoa”, kuvaa Saarinen.

Samaan hengenvetoon Saarinen kaipaa eettisempiä arvoja päätöksentekoon. ”Amerikkalaisten tutkimusten mukaan esimerkiksi henkilökohtainen kriisi voi laukaista johtajan arvojen muutoksen”, kertoo Saarinen. ”Yritysjohtajien avoin keskustelu henkilökohtaisista kokemuksistaan havahdutti johtajat näkemään, mitä seurauksia työelämän tulosmaksimoinnilla oli johtajien omassa elämässä. Näiden kokemusten jakaminen auttoi näkemään ilmiön laajuuden ja herätti halua sen muuttamiseen.” ■