

# Tunnetaidot ja johtaminen

Itlan  
työpaja  
4.5.2021



HTM, KM Pia-  
Christina Roth

# Pia-Christina Roth

Tunne- ja vuorovaikutustaitojen puolestapuhuja |  
Empathy ambassador

- ★ Avioliitossa, kahden aikuisen pojan (-92 & -95) äiti
- ★ Hallinto- ja kasvatustieteiden maisteri
- ★ Henkilöstö- ja työhyvinvointiasiantuntija
- ★ Aineenopettaja (historia & yhteiskuntaoppi)
- ★ Team & Executive Coach/Business Coach
- ★ Kirjailija

Työ: Viestintäjohtaja, kouluttaja, puhuja



# Tunneäly → tunnetaidot

- kykyä ymmärtää omaa ja toisten tunnetiloja
- Kyky hallita itsensä (motivaatio, itsekuri)
- Kyky kokea empatiaa (kyky paitsi ymmärtää toisten tunteita, myös samaistua niihin)
- Kyky toimia sosiaalisesti taitavasti (vuorovaikutustaidot)

Tutkimuksissa on havaittu, että tällaiset kyvyt liittyvät vahvasti positiivisella tavalla sosiaaliseen tyytyväisyyteen ja muihin menestyksikkään elämän tunnusmerkkeihin. Tunneäly sisältää vahvan yhteyden mm. menestyksikkääseen johtajuuteen.

[The Link between Emotional Intelligence and Creativity - Glenn Geher, Kian Betancourt, Olivia Jewell, 2017 \(sagepub.com\)](#)



# Mitä tunnetaidot ovat?

## ITSETUNTEMUSTA

- Kykyä tunnistaa omat tunteet
- Itseluottamusta
- Kykyä arvioida omaa toimintaansa

## KYKYÄ HALLITA ITSEÄÄN

- Kykyä sopeutua
- Kykyä säädellä omaa toimintaansa
- Kykyä asettaa tavoitteita
- Kykyä motivoida itseään

## SOSIAALISTA YMMÄRRYSTÄ

- Empatiakykyä eli
- Kykyä havaita muiden tunteita ja ymmärtää niitä

## SOSIAALISIA TAITOJA

- Sosiaalisten tunteiden ja tarpeiden havainnointia
- Kykyä ottaa huomioon sosiaaliset tunteet ja tarpeet vaihtuvissa konteksteissa
- Kykyä yhteistyöhön
- Kykyä hallita konflikteja
- Kykyä vaikuttaa



# Johtajuuskompetenssin 10

## tärkeintä osatekijää

*By Michael Page*

1. **Vuorovaikuta oikein** - kuuntele ja kohtele arvostavasti
2. **Toimi itse esimerkkinä** - älä vaadi sellaista, jota et itsekään tekisi
3. **Delegoi** jakamalla vastuuta ja valtaa - samalla motivoit ja sitoutat
4. **Motivoi** - inspiroi ja vaali innostusta
5. **Huomioi ja vaali** potentiaalisia osajia
6. **Kestä omat ja muiden virheet** - käykää läpi yhdessä virheet, jotta niistä voi oppia, mutta älä kritisoi tai moiti.
7. **Jousta** - asemoi johtamistyylisi tilanteen mukaan. Käytä intuitiotasi.
8. **Aseta tavoitteita** - selkeät ohjeet ja realistiset aikatavoitteet tuovat hyviä tuloksia.

The ten most important leadership qualities  
([michaelpage.at](http://michaelpage.at))



9. **Tiedosta vahvuutesi ja heikkoutesi** - mitä avoimempi niiden osalta olet, sitä menestyneemmäksi tulet johtajana.
10. **Ole aito** - löydä oma tyylini johtajana. Epäaitous ei tuo menestystä.



# Substanssitaidot vrt. tunnetaidot johtajuuskompetenssissa

## Substanssitaidot (kognitiivinen älykkyys & ammatillinen osaamistaso)

- Kyky hallita oman ammattiosaamisen kannalta olennaiset tiedot ja taidot, joita tehtävässä tarvitaan
- Kyky rakentaa strategioita, kehittää alaa ja hallinnoida prosesseja
- Kyky kognitiivisiin päätelmiin

## Tunnetaidot (tunneäly, empatia)

- Itsensä johtaminen ja kyky säädellä omia tunteita, tunneilmaston johtaminen
- Sosiaalisten tunteiden huomioiminen kaikissa vuorovaikutustilanteissa, eri päätöksentekoprosesseissa ja rakenteellisissa ratkaisuissa niin organisaation sisäisesti kuin ulkoisesti
- Työyhteisökulttuurin luominen
- Viestintä

Molempia älykkyyden lajeja tarvitaan niin johtajuudessa kuin kaikessa työelämäkontekstissa > toinen ilman toista ei johda tuloksiin.



Apa PsycNet 2021:

*“Johtajuustutkimukset ovat osoittaneet, että vaikuttava johtajuus näyttäytyy korkean tason tunneällyn osaamisena.”*

*“Organisaatiot, tiimit ja yksilöt hyötyvät sellaisten johtajien rekrytoinnista, joilla on korkean tason tunneälykapasiteetti - tai kehittämällä niiden johtajien tunneälyä, joiden tunneälykompetenssi ei ole vahva.”*



# Työelämän kompleksisuuden hallinta itsensä johtamisen näkökulmasta

Tutkimusnäkökulma, jossa kaikki tärkeimmät työelämätaidot liittyvät tunteisiin  
itsensä johtamisen ja hallitsemisen näkökulmasta (World Economic Forum 2016)

1. Opi tunnistamaan sisäiset “filterisi”
1. Ole ystävällinen niin muille kuin itsellesikin
1. Omaksu oppijan mielentila
1. Pysy tyynenä ottamalla etäisyyttä
1. Hallitse epävarmuutta muistelemalla niitä asioita, jotka tiedät varmuudella todeksi
1. Motivoi itseäsi muistelemalla, mistä syistä lähdit alunperin liikkeelle
1. Fokusoi pienetkin voitonhetket päivän aikana ja muistele niitä, ennen kuin menet nukkumaan.



*7 science-backed skills that will make you better at your job |  
World Economic Forum (weforum.org)*



# *Tuloksellisuus syntyy empatiajohtamisesta*

*“According to data in the Global Empathy Index, the more empathic the company the higher its growth and productivity rates.” \**



*\*)Globaalin empatia-indexin mukaan organisaation vahva empatiataso korreloi suoraan korkean tason kasvun ja tuloksellisuuden kanssa.*

## Empathy Index

*Empatia = kognitiivista ja emotionaalista ymmärrystä muiden tunteista ja kokemuksista.*

Harvard Business Review aloitti vuonna 2014 Global Empathy Indexin keräämisen. Tulokset perustuvat otokseen yrityksistä, joilla on suuret taloudelliset indeksit.

Empatia-indexin osalta tarkastelu kohdistuu etiikkaan, johtajuuteen, yrityskulttuuriin, brändäykseen ja julkiseen viestintään sosiaalisen median kautta.

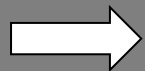
On havaittu, että indexin kärkipäässä olevat yritykset ansaitsivat jonain vuonna jopa 50 % enemmän tuloja, kuin ne, jotka olivat indexin häntäpäässä.



[Corporate-empathy-is-it-measurable-and-teachable.pdf \(researchgate.net\)](#)

## *Empatia lisää*

- *työhyvinvointia*
- *luottamusta*
- *yhteishenkeä*
- *osallisuutta*
- *luovuutta*
- *innovatiivisuutta*



*Seurauksena tuloksellisuuden kasvu*

*“We are a team of ‘company doctors’, who use data, behavioural science, psychology, metrics and frameworks to identify the empathy strengths and deficits of your company.”*

***“...more empathic companies are more profitable in terms of market capitalisation, growth and earnings.”***



↑ Net Promoter Score



↑ Customer Satisfaction



↑ Loyalty



↓ Sickness

***The Empathy Business, Harvard Business Review***



*“Jotta liiketoiminta menestyisi ympäristössä, jossa teknologiset ja demografiset muutokset jylläävät ja tekevät työn tulevaisuudesta epävarmaa, on empatiajohtaminen otettava keskiöön. On panostettava diversiteettiin ja henkilöstöhallinnassa tulisi panostaa monimuotoisuuteen ja osallistamiseen osaajajohtamisen keskeisenä ainesosana.”*

*World Economic Forum 2016*

# Diversiteetin johtaminen

*“Jokainen ihminen on kuin arvokas soitin, jota tulee kohdella arvostavasti ja yksilöllisesti.”*

*“Lauman samanlaisuus sitoo lauman yhteen, mutta lauman vahvuus ei tule sen suuruudesta, vaan toisiaan vahvistavista erilaisuuksista.”*

- Mikael Jugner -

*Erilaiset teorit, mm.*

**LUONTAISET TAIPUMUKSET™** -malli,  
*auttavat hahmottamaan sitä, miten erilaisia persoonia voi kohdata yksilöllisellä tavalla.*



*Tunnetaitoista johtamista parhaimmillaan!*

(Jabe, M. (2017). Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari)



*Johtajan tehtävänä on saada erilaiset soittimet, persoonat, soimaan harmoniassa keskenään.*



# Työhyvinvoinnin johtaminen empatiakykyisellä, palvelevalla johtajuudella

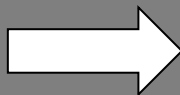
*“Johtajuuteni kautta mahdollistan sen, että voit tehdä työsi turvallisessa ja esteet poistavassa ilmapiirissä.”*

Empatiakykyisellä, palvelevalla johtajuudella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin huomioimalla sosiaaliset tunnetarpeet\* mm. arvostavalla, osallistavalla ja oikea-aikaisella viestinnällä.

*\* (näistä lisää syventävässä osiossa)*



Flow, työn imu ja työtyytyväisyys



Työyhteisötaidot, motivaatio, moraalit ja työterveys -  
kaikkinainen tuloksellisuus lisääntyy.

# Tunnetaidot korreloivat luovuuden & innovatiivisuuden kanssa sekä yksilöominaisuuksien että sosiaalisen vuorovaikutteisuuden kautta

Tutkittaessa spontaania luovuutta sisäisten impulssien näkökulmasta, on huomattu, että sillä on yhteys

- empaattiseen kyvykkyyteen
- kognitiiviseen kyvykkyyteen
- positiiviseen huumorintajuun
- Big Five -piirteisiin

Ulkoisia impulsseja tarkastellessa voidaan havaita, että **sosiaaliset tunteet** vaikuttavat spontaaniin luovuuteen ja innovatiivisuuteen - erityisesti psykologisen turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteiden kautta.



(Geher, Betancourt & Jewell 2017. The link between emotional intelligence and creativity)

*Korkean tason empatiakyvykkyyden  
huomioiminen rekrytoinnissa*



*Belinda Parmar on The Empathy Business-  
organisaation toimitusjohtaja*

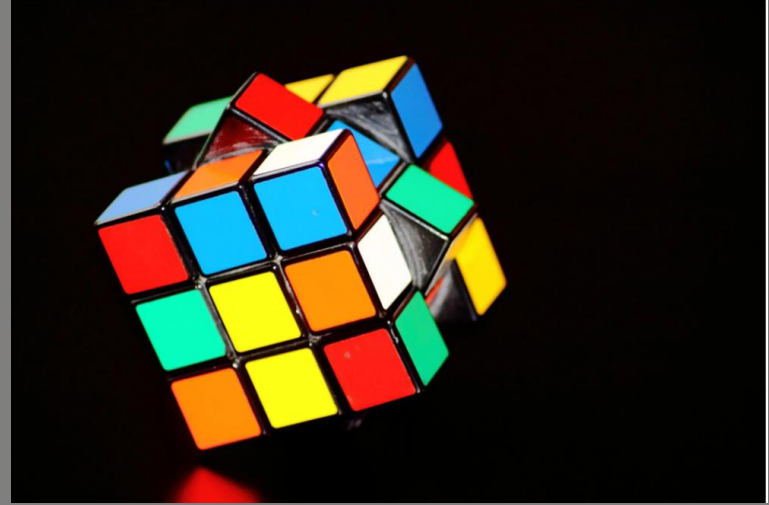
## *Korkean tason tunneälyn huomioiminen rekrytoinnissa*



*“Organisaatioiden tulisi perustaa valintaprosessin pohjalle oikeanlainen kriteeristö. Tämä on tärkein askel siirryttäessä kohti tunneterveempää yhteiskuntaa ja liiketoimintaympäristöä. On tärkeää valita oikeantyyppiset ihmiset etenkin johtaviin asemiin, mutta myös muihin positioihin. Tunneälykkäät työntekijät sitoutuvat paremmin organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä oppivat nopeimmin uudet säännöt, periaatteet ja menetelmät.”*

HR:n mahdollisuudet varmistaa  
tunnetaitojen huomiointi työelämässä:

- puhumalla empatia-arvojen puolesta
- haastamalla liike-elämää ottamaan nämä arvot huomioon (mm. tuomalla faktat tuloksellisuuden osalta pöytään)
- varmistaa, että prosessi palvelee ihmisiä (eikä toisinpäin).



*World Economic Forum 2016*



# Suuntaviivoja empatiaan - miten ohjaat itseäsi ja muita empatiakykyiseen johtajuuteen?

1. Puhu empatiasta
2. Opetta kuuntelun taitoja
3. Rohkaise aitoon näkökulmien huomioimiseen
4. Viljele myötätuntoa
5. Tue kulttuuridiversiteettiä erilaisten näkökulmien ja kokemusten ymmärtämisessä (globaali johtajuus).



*“Guidelines to Empathy”*

*[Corporate-empathy-is-it-measurable-and-teachable.pdf \(researchgate.net\)](#)*



# Kestävä kehitys sekä yhteisöjen kompleksisuus

Kun diversiteetti yhteiskunnassa lisääntyy, tarvitaan sosiaalisen koheesioon\* panostamista.



Koulun merkitys roolistaan sosiaalisen koheesio luojana lisääntyy.

- Koulun tärkeä tehtävä on luoda osallisuuden, reiluuden ja kuulumisen tunteita

- Polarisaatoriskii on digitalisoituvassa maailmassa kohdistettava huomiota.

*\*Sosiaalinen koheesio on prosessi, joka voidaan jakaa 4 osaan: sosiaaliset suhteet, tehtävälliset suhteet, koettu yhtenäisyys ja tunteet.*



*“Tarvitsemme uuden yhteisen kertomuksen, jossa korostuu yhteinen hyvä.”* [Selvityksia124.pdf \(sitra.fi\)](#)

# Tunnetaitojen laajentaminen koko yhteiskuntaan kasvatuksen avulla

[Selvityksia124.pdf \(sitra.fi\)](#)

“Empatia ja myötätunto ovat välttämättömiä toimivassa demokraattisessa yhteiskunnassa. Polarisaation ja vastakkainasettelun purkamisessa tarvitaan empatiaa. Kasvatuksessa ja koulutuksessa empatiaan on kiinnitetty vain vähän huomiota, mutta viime aikoina kiinnostus siihen on kasvanut merkittävästi.”

“Myös kasvuympäristöt luovat pohjaa empatian kehittymiselle. Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota yksilön oppimisen lisäksi esim. päiväkotien ja koulujen toimintakulttuuriin tästä näkökulmasta.”



*Kansalaisaloite tunne- ja vuorovaikutustaitojen kirjaamisesta perusopetuslakiin:*

*[Tunne- ja vuorovaikutustaidot -oppiaineen kirjaaminen perusopetuslakiin - Kansalaisaloitepalvelu](#)*

## *Ryhmäkeskusteluun:*

- 1. Miten tunnetaitoista työelämäosaamista saataisiin istutettua yhä enemmän osaksi johtajuutta ja työyhteisöjä?*
- 2. Mikä edellä mainituista aihealueista (johtajuuskompetenssin tärkeimmät osa-alueet, itsensä johtaminen, tuloksellisuus, työhyvinvointi, luovuus, rekrytointi, diversiteetti, kasvatus) puhuttelivat sinua eniten?*



# Sosiaaliset tunteet työelämässä



Käytännön askelmerkkejä  
tunnetaitoiseen johtajuuteen





# Sosiaaliset tunteet työelämässä

Psykologisen turvallisuuden tunne

Arvostetuksi tulemisen tunne

Yhteenkuuluvuuden tunne

Vaikuttavuuden tunne

Reiluuden tunne



# Maslow´n tarvehierarkia

**Itsensä toteuttamisen tarpeet  
(itsensä kehittäminen ja kasvu)**

**Arvostetuksi tulemisen tarpeet (itsekunnioitus,  
huomatuksi tuleminen, asema)**

**Sosiaaliset tarpeet (yhteenkuuluvuuden tunne, rakkaus)**

**Turvallisuuden tarpeet (turvallisuus ja suojautuminen)**

**Fysiologiset tarpeet (nälkä, jano)**

---



# 1. Psykologisen turvallisuuden tunne



# Näillä työkaluilla onnistut herättämään psykologisen turvallisuuden tunteen tiimissäsi:

- Johdonmukaisuus
- Aito kiinnostus
- Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen
- Positiivinen ja korjaava palaute



# Johdonmukaisuus

Rakenna luottamuksellinen, hyväksyvä ilmapiiri, jossa ei koskaan tarvitse jännittää olla oma itsensä.

Palkitse avoimuudesta johdonmukaisesti, oli asia mikä vain.

Ole reilu, kohtele kaikkia tiimiläisiäsi tasapuolisesti ja johdonmukaisesti.

Älä koskaan puhu pahaa kenestäkään selän takana!

-> tämä synnyttää luottamusta ja psykologisen turvallisuuden tunteen!



# Aito kiinnostus

Lisää tiimiläistesi resilienssiä osoittamalla heitä kohtaan aitoa kiinnostusta ja välittämistä ->  
Resilienssi lisää stressinsietokykyä ja Joustavuutta, josta on suuri hyöty etenkin muutos- ja kriisitilanteissa.

Rohkaise, ole ystävällinen ja kohtelias, lohduta. Anna tunnustusta.



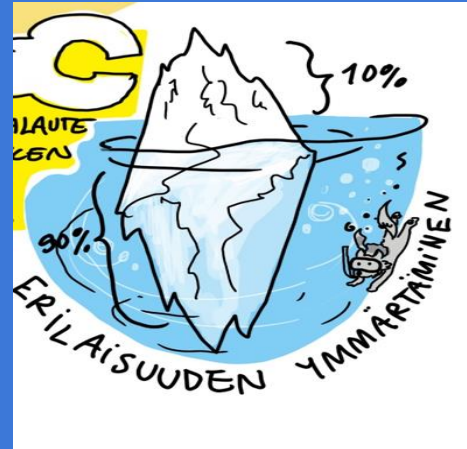
-> tämä synnyttää luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiriä -> saa aikaan motivaatiota ja sitoutumista!

# Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen

Mitä enemmän tiimissäsi on eri tavoin ajattelevia ihmisiä, sitä rikkaampi skaala ideoita ja mahdollisuuksia organisaatiollasi on mahdollisuus hyödyntää!

Jos haluat menestystä, älä tuudittaudu yhden näkökulman varaan.

Hyödynnä erilaisuutta! Tällainen ajattelu tuo tullessaan tiimiin vahvuutta ja psykologista turvallisuutta -> kukin tiimissä kokee, että on arvostettu ja tarvittu juuri sellaisena kuin on.





# Positiivinen ja korjaava palaute

Anna palautetta heti, kun siihen tulee aihetta, niin hyvä kuin korjaavakin.  
Ole läsnä – anna jakamaton huomiosi, kun annat palautetta.

Anna mahdollisimman paljon positiivista palautetta, se vahvistaa oikeanlaista toimintaa ja myös pehmentää maaperää sitä hetkeä varten, kun on annettava korjaavaa palautetta.

Jos joudut antamaan palautetta, joka ei ole miellyttävää, pidä palaute korjaavana.  
Kysy, miten asia olisi voitu hoitaa toisin!  
Unohda “miksi”-sana!



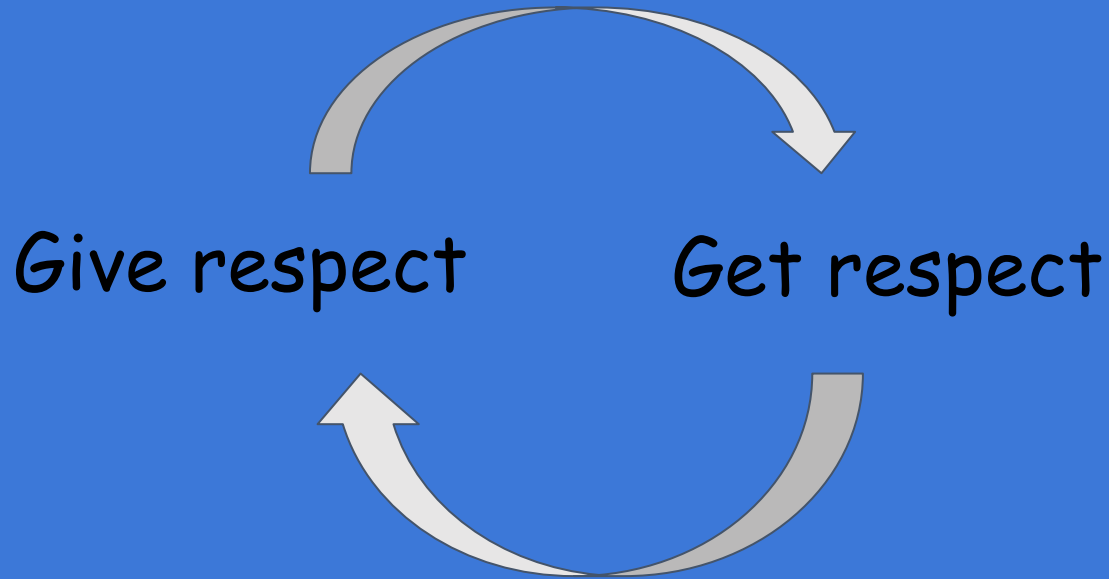
*Pohdintaa työyhteisöihin:*

*Pohtikaa, mikä edellä mainituista työkaluista erityisesti saa teissä itsessänne aikaan psykologisen turvallisuuden tunteen ja miksi koette näin?*

*Pohtikaa myös, oletteko omassa tiimissänne hyödyntäneet näitä työkaluja? (Johdonmukaisuus, aito välittäminen, erilaisuuden hyödyntäminen ja ymmärtäminen, positiivinen ja korjaava palaute).*

*Anna päivittäin vähintään yksi positiivinen palaute!*

## 2. Arvostetuksi tulemisen tunne



# Näillä työkaluilla onnistut herättämään arvostetuksi tulemisen tunteen tiimissäsi:

- Osallistaminen
- Osaamisen tunnistaminen
- Kuuntelun taito
- Osoita omat puutteesi – haavoittuvuuden näkyväksi tekeminen

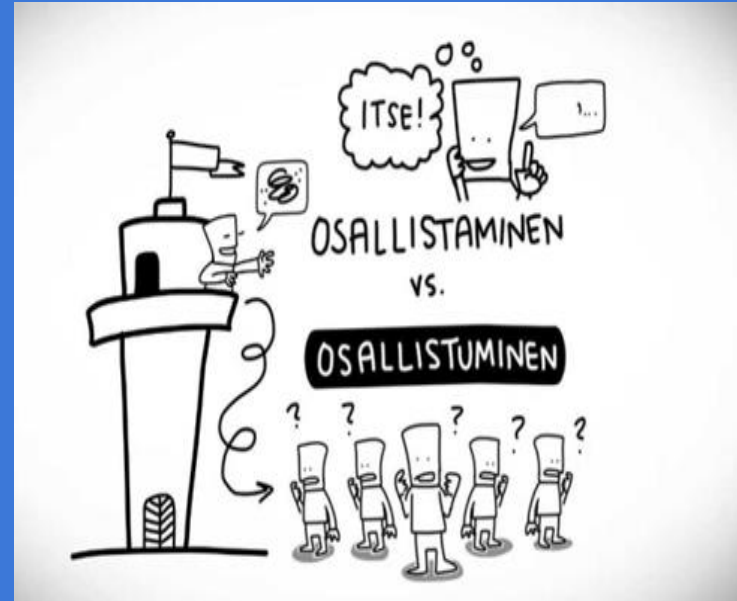


# Osallistaminen

**Pointti:** esimies on aktiivinen osapuoli  
-> hän osallistaa sen sijaan, että odottaisi tiimiltä osallistumisaktiivisuutta  
(- “Olet asiantuntija, mitä mieltä olisit tästä?”)

**On tärkeää, että tiimiläisesi kokee sinun olevan kiinnostunut juuri hänen mielipiteestään ja osaamisestaan.**

**Osallistaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että pyydät tiimiläisiltäsi ideoita sekä konkreettisia ajatuksia siitä, miten asiat kannattaisi heidän ammattiosaamisensa ja tietotaitonsa pohjalta tehdä.**





# Osaamisen tunnistaminen

Tiimiläisesi on kouluttautunut sekä hankkinut alansa osaamista työelämän kautta. Hän myös todennäköisesti nauttii siitä, että saa kehittää osaamistaan.

Hänelle on tärkeää, että annat säännömukaisesti rohkaisevaa palautetta hänen osaamisestaan, kehitymisestään työssään ja panostuksestaan työyhteisön hyväksi. Lisäksi kannattaa antaa mahdollisuuksia osaamisen päivittämiseen esim. koulutusten kautta.



# Kuuntelun taito

Kuvittele mielessäsi tilanne, että olet puhumassa omalle esimiehellesi jostain asiasta, mutta hän vilkuilee kaiken aikaa kännykkäänsä tai vaikuttaa kiireiseltä. Tai pyytää vähän väliä sinua toistamaan sanomasi, koska ei pysty keskittymään kuuntelemiseen. *Koetko olosi arvostetuksi?*

Aktiivinen kuunteleminen tarkoittaa sitä, että keskityt tiimiläiseesi. Olet läsnä myös henkisesti. Laitat pois kännykkäsi ja läppärisi.

→ et anna minkään häiritä keskittymistäsi.  
Seuraus: arvostetuksi tuleminen tunne!



# Osoita oma haavoittuvuutesi

Kukaan ei pidä kaikkivoipaisista ja kaikkitietävistä ihmisistä. Koska täydellisiä ihmisiä ei ole, sellaisen esittäminen koetaan epäaitona ja osoituksena kyvyttömyydestä arvostaa muita.

Mitä paremmin pystyt osoittamaan, että olet tietoinen siitä, mitä on olla vajavainen ihminen ja näin ollen myös erehtyväinen ihminen, sitä enemmän tiimiläisesi kokevat, että ymmärrät heitä ja olet heidän puolellaan.

Älä siis pelkää paljastaa omaa haavoittuvuuttasi. Itke, naura, tunne ja uskalla erehtyä, kuten muutkin.



Seuraus: arvostetuksi tulemisen tunne!

**Pohdintaa työyhteisöihin:**

*Mieti, milloin olet viimeksi hyödyntänyt tiimisi asiantuntemusta kysymällä heidän mielipidettään jostain asiasta?*

*Oletko muistanut antaa tunnustusta tiimiläistesi osaamisesta?*

*Oletko kuunnellut ja ollut läsnä?*

*Oletko osoittanut haavoittuvuutesi?*

*Pohdi, mitkä asiat erityisesti saavat sinut itsesi kokemaan arvostetuksi tulemisen tunnetta? Entä päinvastoin?*

### 3. Yhteenkuuluvuuden tunne



# Näillä työkaluilla onnistut herättämään yhteenkuuluvuuden tunteen tiimissäsi:

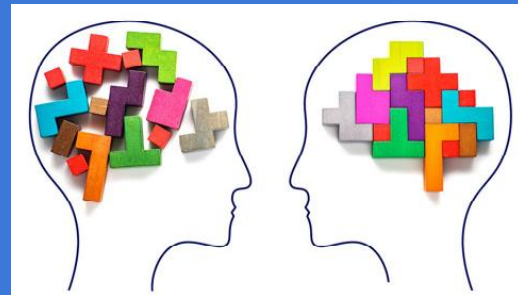
- Yhdessä jaetut arvot
- Tasapuolisuus ja osallistaminen
- Me-hengen luominen





# Yhdessä jaetut arvot

- Ovat osa sosiaalista pääomaa
- Kiteytyvät yksilöiden välisinä tai yksilön ja organisaation välisinä suhteina

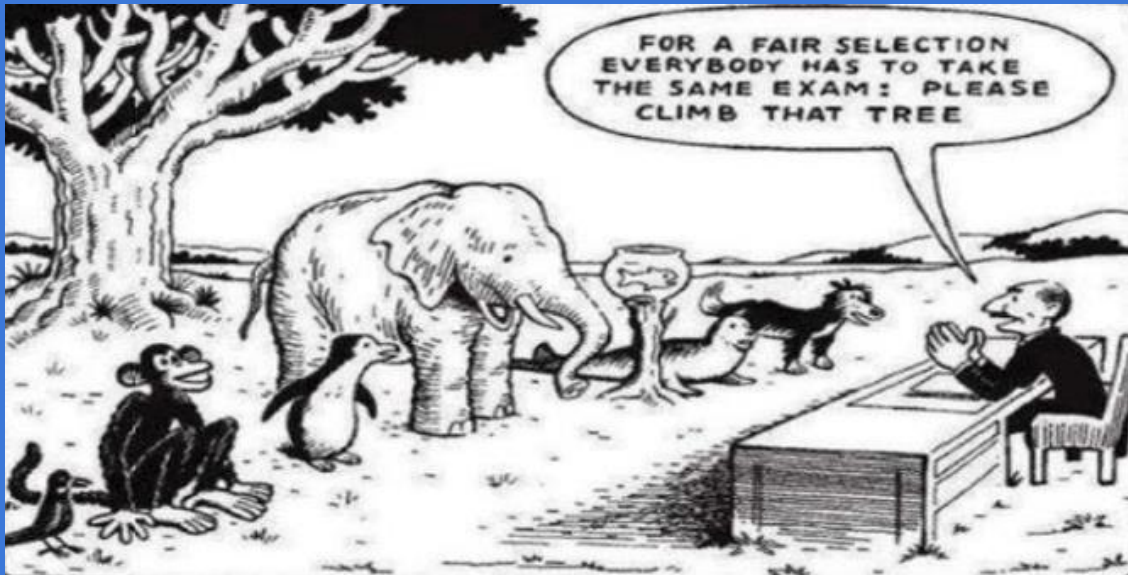


Saavat aikaan tunteen siitä, että on arvostettu omana itsenään.

Seuraus: halu sitoutua, osallistua ja olla kaikin tavoin avuksi sille taholle, johon kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta! Yhteenkuuluvuuden tunne edistää myös luovuutta ja luo psykologisen turvallisuuden tunnetta.

# Tasapuolisuus

Tasapuolisuus ei tarkoita sitä, että jokaista arvioidaan samalla mittapuulla. Tasapuolisuus on sitä, että ensin arvioidaan lähtökohdat ja vasta niiden mukaan asetetaan vaatimukset!



# Tasapuolisuus ja osallistaminen aktiviteetteihin

Tasapuolinen kohtelu ja osallistaminen antavat tunteen siitä, että työpaikalla ei ole suosikkijärjestelmää.

- Seuraukset: sitoutuminen, luottamus, halu antaa oma panoksensa työyhteisön hyväksi.
- Tuo rohkeutta ja lisää tunnetaitoja

'Hovinpito', 'sisäpiirijärjestelmä', tietojen panttaaminen ja se, ettei esimies osallista kaikkia yhteisiin voimanponnistuksiin tai tapahtumiin, antaa tunteen siitä, että toiset ovat etuoikeutetumpia kuin toiset.

Seuraukset: työyhteisön eriytyminen, turvattomuuden tunne, epäluottamus, kyräily, haluttomuus toimia työyhteisön parhaaksi.



# Me-hengen luominen

Me-henki luo yhteenkuuluvuuden tunnetta

Asenne ratkaisee: tiimin etu ennen omaa etua!

Kokemus luottamuksesta antaa halun jakaa omaa osaamista ja tietoa, olla rehellinen, avoin ja kunnioittava muita kohtaan.

Seuraukset: luovuus, tekemisen ilo ja menestys!  
Työtyytyväisyys ja –terveys lisääntyvät samaa jalkaa yhteenkuuluvuuden tunteen kanssa.

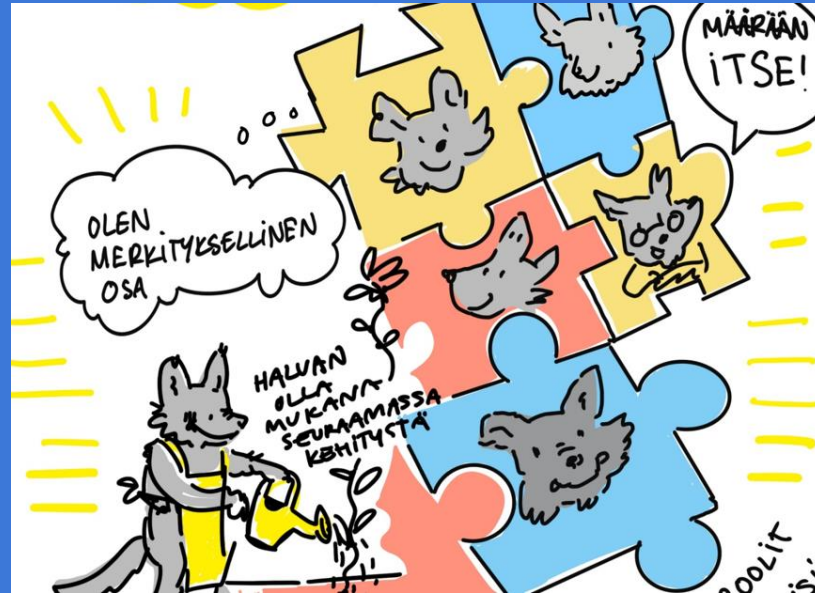


## *Pohdintaa työyhteisöihin:*

*Kertokaa toisillenne kokemuksianne yhteisten arvojen ja tasapuolisuuden toteutuksesta ja/tai merkityksestä tiimissänne ja yhteenkuuluvuuden tunteen kokemisesta myös omalla kohdallanne (milloin, miten?)*

*Pohtikaa, miten me-henkeä voisi tiimissä lisätä!*

# 4. Vaikuttavuuden tunne





# Näillä työkaluilla onnistut herättämään vaikuttavuuden tunteen tiimissäsi:

- Sisäisen motivaation mahdollistaminen
- Palveleva johtajuus
- Osallistaminen päätöksentekoon
- Kuulluksi tuleminen



# Sisäisen motivaation mahdollistaminen

Sisäinen motivaatio syntyy näiden tunteiden kautta: *itsemääräämisen tunne, onnistumisen tunne ja yhteenkuuluvuuden tunne.*

Työyhteisössä nämä tunteet syntyvät

1) omilla  
vahvuusalueilla

2) kun tuntee pääsevänsä kasvamaan  
täyteen potentiaaliinsa

3) kun pääsee  
vaikuttamaan organisaation menestykseen  
yhdessä muiden kanssa!



# Palveleva johtajuus

## Esimies

- toimii mahdollistajana
- varmistaa, että työntekijä voi tehdä työnsä parhaimpansa mukaan
- varmistaa, että työyhteisö on kuunteleva ja vuorovaikutteinen
- kunnioittaa yksilöitä, heidän ammattitaitoaan ja oikeuksiaan.

Seuraus: työyhteisössä ja yksilöissä tapahtuu vaikuttamisen tunnetta -> halua sitoutua organisaatioon ja sen tavoitteisiin sekä tehdä parhaansa sen eteen.



# Osallistaminen päätöksentekoon

- Työntekijät osallistetaan päätöksentekoon
- Tiedottaminen on avointa ja rehellistä!

*Seuraus: työyhteisössä ja yksilöissä tapahtuu vaikuttamisen tunnetta -> halua sitoutua organisaatioon ja sen tavoitteisiin sekä tehdä parhaansa sen eteen*



Jos työntekijöitä ei osallisteta päätöksentekoon, eikä tiedottaminen ei ole avointa, syntyy tunne ulkokehälle jäämisestä, epäkunnioittavasta asenteesta, työntekijöiden ammattitaidon halveksunnasta ja salailusta -> vaikuttavuuden tunne sukeltaa pohjamutiin.

# Kuulluksi tuleminen

Kuulluksi ja nähdyksi tuleminen on yksi vahvimmista psykologisista tarpeistamme.

Jokainen meistä haluaa tehdä parhaansa ja kokea vaikuttavuutta oman osaamisensa kautta. Jos ja kun esimies haluaa vahvistaa tätä tunnetta, hänen kannattaa antaa tiimiläiselleen *tilaisuus tulla kuulluksi ja myös kokea, että siitä on ollut myös hyötyä.*

Kuuntele aidosti ja läsnäolevasti ilman häiriötekijöitä  
-> tämä synnyttää tunteen kuulluksi tulemisesta, joka luo vaikuttavuuden tunteen -> ihminen kokee itsensä terveemmäksi ja aikaansaavammaksi!



## *Pohdintaa työyhteisöihin:*

*Oletko antanut tiimillesi tilaisuuden toimia heidän omien vahvuuksiensa alueella ja kokemaan onnistumisen tunnetta?*

*Missä tilanteessa olet toiminut palvelevalla tavalla?*

*Oletko osallistanut tiimiläisiäsi päätöksentekoon aina, kun se suinkin on ollut mahdollista? Oletko tiedottanut asioista avoimesti?*

*Pohdi, oletko antanut täyden läsnäolosi tiimiläisillesi, kun olet kuunnellut heitä? Oletko ottanut heidän mielipiteensä huomioon?*

# 5. Reiluuden tunne





# Näillä työkaluilla onnistut herättämään reilouden tunteen tiimissäsi:

- Rehellisyys
- Avoimuus
- Moraalisuus



# Rehellisyys

Joskus tulee kiusauksia puhua totuuden vierestä, mutta valheella on lyhyet jäljet.

Vaikka joutuisit kiusalliseen tilanteeseen, puhu totta. Tiimiläisesi arvostavat rehellisyyttä ->

seurauksena kunnioitus ja tunne reilusta pelistä.

Epärehellisyys taas saa pisteesi romahtamaan.  
Kannattaa kertoa ikävä asia itse,  
ennen kuin sen kertoo joku muu.

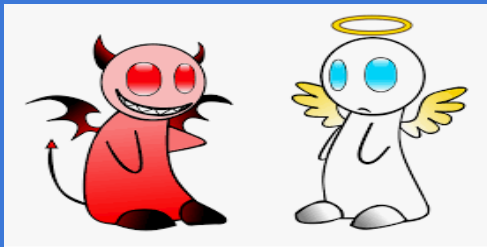


# Avoimuus

Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat avaimia kukoistavaan yrityskulttuuriin.

Tiedottamisen avoimuus ja esimiehen kyky tuoda rehellisesti esiin ongelmat ja oma haavoittuvuus luovat tunteen tasapuolisuudesta ja reiluuudesta!





## Moraalisuus

Moraalisuus on sitä, että esimiehenä toimit oikein ja pyrit olemaan hyvä esimerkki myös muille.

-> Suoraselkäisyydellä ja lahjomattomuudella saat osaksesi kunnioitusta.

Kukaan ei vaadi esimieheltä täydellisyyttä, mutta pyri toimimaan aina oikein. Jos kuitenkin mokaat, tunnusta se, älä peittele. *Tämä synnyttää tunteen reiluudesta!*



*Pohdintaa työyhteisöihin:*

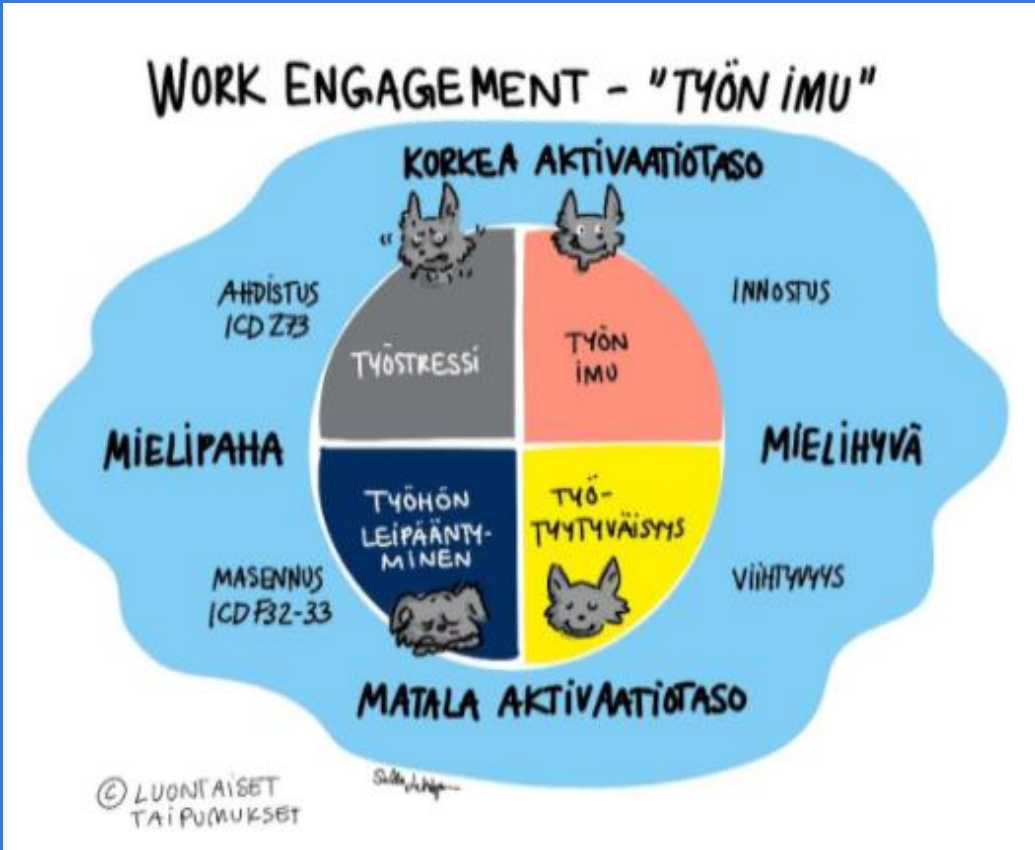
*Missä tilanteissa saattaa tulla kiusaus puhua 'muunneltua totuutta'? Miten kiusauksen voisi selättää?*

*Oletko tiedottanut asioista avoimesti tiimillesi?*

*Oletko toiminut eri tilanteissa suoraselkäisesti? Jos olet mokannut, oletko tuonut sen avoimesti esille?*

*Missä tilanteissa olet kokenut tulleeksi kohdelluksi reilusti esihenkilösi taholta?*

# Seuraus sosiaalisten tunteiden huomioimisesta tai huomiotta jättämisestä

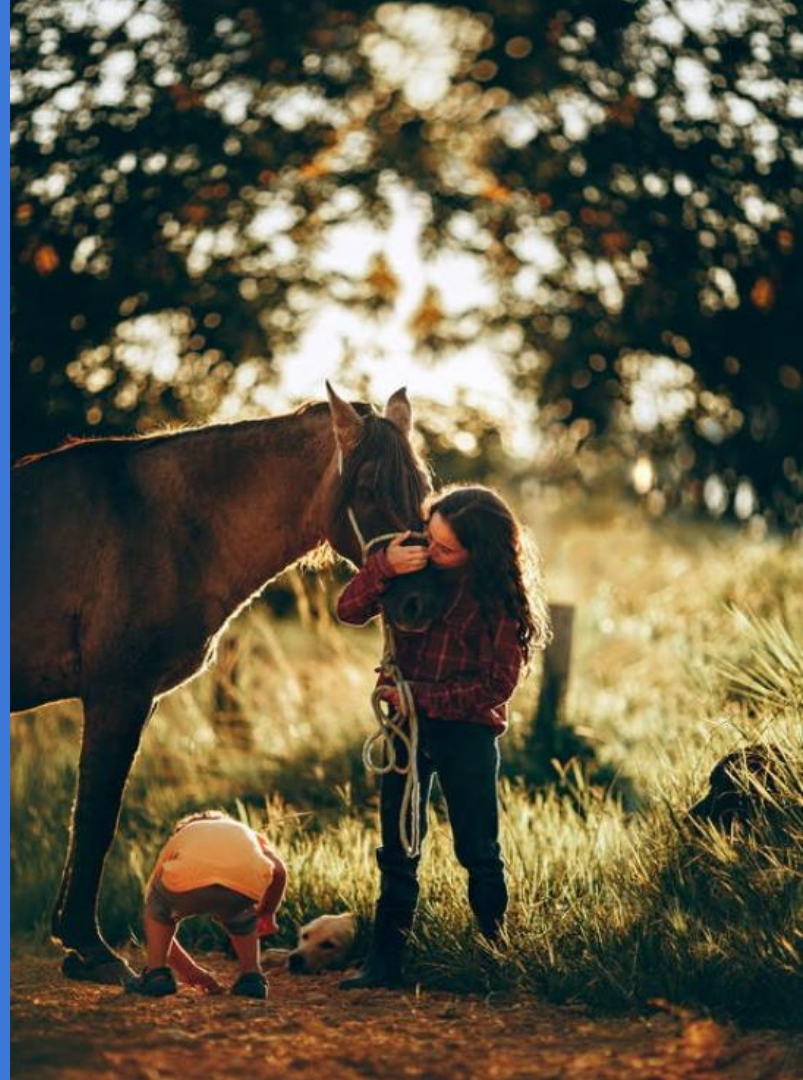


Vaikuttavuusalueet:

- Työn imu
- Työhyvinvointi
- Luovuus
- Innovatiivisuus
- Sitoutuminen työyhteisön arvoihin
- **Luottamus**

## Ryhmäkeskusteluun:

- *Mikä sosiaalisista tunteista voisi mielestäsi olla sellainen avaintunne, joka saa aikaan myönteisen vaikutuksen myös muiden sosiaalisten tunteiden osalta?*
- *Millaisia kehittämistarpeita sosiaalisten tunteiden osalta olet omassa työssäsi/työyhteisössäsi nähnyt, kokenut ja huomioinut?*





## ***Esitysmateriaalin lähteet:***

[The Link between Emotional Intelligence and Creativity - Glenn Geher, Kian Betancourt, Olivia Jewell, 2017 \(sagepub.com\)](#)

Goleman, D. 2001. Tunneäly työelämässä. Otava. Keuruu.

[Does leadership need emotional intelligence? - ScienceDirect](#)

[The ten most important leadership qualities \(michaelpage.at\)](#)

[Emotional intelligence and emotional leadership. - PsycNET \(apa.org\)](#)

[Emotional intelligence and transformational leadership behaviours of construction project managers | Emerald Insight](#)

Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). *Emotional intelligence and emotional leadership*. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *LEA's organization and management series. Multiple intelligences and leadership* (p. 55–74).

[7 science-backed skills that will make you better at your job | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)

[People or process: which does your company put first? | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)

[Corporate-empathy-is-it-measurable-and-teachable.pdf \(researchgate.net\)](#)

[The Empathy Business](#)

**<https://youtu.be/9xWDexJ25c8> (Recruiting for empathy | Key lessons from Belinda Parmar)**

Manka, Marja-Liisa, Kirsi Heikkilä-Tammi, and Anne Vauhkonen. "Työhyvinvointi ja tuloksellisuus." *Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. Tampere: Tammerprint Oy (2012).

---

## ***Esitysmateriaalin lähteet jatkuu...***

Jabe, M. (2017). Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari

Sitra 2017: Tulevaisuuden koulutuksen käsikirja, kooste kirjasta

*Sustainability, Human Well-being and The Future of Education* (Palgrave Mcmillan 2017) [Selvityksia124.pdf \(sitra.fi\)](#)

[Universality-of-Servant-Leadership.pdf \(researchgate.net\)](#)

[Erilaisten persoonallisuuksien johtaminen – johdatko sinfoniaorkesteria vai tuotatko kakofoniaa - Hallintoakatemia](#)

Roth, P. C., and J. Saarenpää. "Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä." (Basam Books 2020).

## ***Muita hyödyllisiä lähteitä:***

[Home page - Blogit \(piachante.fi\)](#) (*Tunnetaidot ja johtajuus -tematiikka*)

[JYX - Koettu palveleva johtajuus, työn imu ja työuupumus : pitkittäistutkimus \(jyu.fi\)](#)

Roth, Pia-Christina, Sini Teräsahde, Marita Mäkinen, and Jari Eskola. "Muutoksen johtaminen korkeakoulujen yhdistyessä: Viestintä, osallistaminen ja luottamus tutkimus- ja opetushenkilökunnan kertomuksissa." *Aikamme kasvatus: vain muutos on pysyvää?: 14 eläytymismenetelmätutkimusta* (2018).

[Opinnäytetyö \(theseus.fi\)](#) (*Tunneäly johtajuudessa*)

[Transformationaalinen johtaminen persoonallisuusteoreettisesta näkökulmasta - Doria](#)

---

## ***Nice to know -lähteet:***

[Myötätuntoa voi myös harjoitella – Tutkijat kertovat, miten empatiataitojaan voi kehittää - Empathy Movement](#)

[LUONTAISET TAIPUMUKSET](#)

[Sympatia ja Empatia - mitä eroa niillä on? - Sitomo](#)

[Big five – viisi persoonallisuuden ydinpiirrettä. Tunnista itsesi! – Reeta Pykäläinen \(reetalaakso.com\)](#)

[Skills for Your Future | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)

## ***Linkki kansalaisaloitteeseen:***

[Tunne- ja vuorovaikutustaidot -oppiaineen kirjaaminen perusopetuslakiin - Kansalaisaloitepalvelu](#)

---

**Kiitos  
mielenkiinnosta!**

*t. Pia*

[pia.c.roth@gmail.com](mailto:pia.c.roth@gmail.com)

**LinkedIn:**

[www.linkedin.com/in/piachristinaroth/](https://www.linkedin.com/in/piachristinaroth/)

Photo: Taryn Elliot

