

Positiivinen vuorovaikutus, muiden arvostaminen ja tunneäly työyhteisöissä

Sisältö

1 Neurokemia selittää, miksi positiivinen vuorovaikutus on tärkeää.....	1
2 Muiden arvostaminen on vaikeaa, mutta siinä voi kehittyä.....	2
3 Tunneäly tukee positiivista vuorovaikutusta	4
3.1 Johdanto tunneällyn käsitteeseen	4
3.2 Tunneällyn merkitys työelämässä.....	4
3.3 Itsetuntemus.....	5
3.4 Itsehallinta.....	6
3.5 Sosiaalinen tietoisuus.....	7
3.6 Sosiaaliset taidot	8
3.7 Yhteenveto	9

Ensimmäisen luentokerran teemana on positiivisen vuorovaikutuksen lähtökohdat. Alla tarkastellaan ensin neurokemian näkökulmasta, miksi positiivinen vuorovaikutus on niin tärkeää. Toiseksi tarkastellaan, miksi muiden arvostaminen voi olla hankalaa ja miten siinä voi kehittyä. Lopuksi esitellään käsite tunneäly, jolla on iso rooli positiivisen työyhteisön luomisessa.

Jokainen osio on suomennettu tiivistelmä muiden kirjoittamista artikkeleista. Kunkin osion alkuperäisteksti on mainittu osion alussa.

1 Neurokemia selittää, miksi positiivinen vuorovaikutus on tärkeää

Alla oleva teksti on suomennettu tiivistelmä artikkelista *Glaser, J. E. ja Glaser, R. D. (2014, June 12). The Neurochemistry of Positive Conversations. Harvard Business Review, s. 2-4.* Koko teksti löytyy osoitteesta: <https://hbr.org/2014/06/the-neurochemistry-of-positive-conversations>.

Useimmat meistä toimivat päivittäin vuorovaikutuksessa monien eri ihmisten, esimerkiksi perheenjäsenten, kollegoiden ja ystävien kanssa. Jotkut kohtaamiset ovat positiivisia tai neutraaleja, toiset taas negatiivisia. Miksi negatiiviset kommentit ja keskustelut jäävät monesti mieleemme paljon pidemmäksi aikaa?

Judith ja Richard Glaser (2014) ovat tutkineet asiaa neurokemian näkökulmasta. Heidän tutkimuksensa paljastaa, että kohdatessamme kritiikkiä, tullessamme hylätyksi, pelätessämme tai tuntiessamme itsemme vähätellyiksi kehomme erittää enemmän kortisolia – hormonia, joka sulkee aivojemme ajattelukeskuksen ja aktivoi suojautumiskäyttäytymisen. Tämä tekee meistä herkempiä ja

reaktiivisempia, mikä puolestaan saa meidät kokemaan suurempaa negatiivisuutta kuin mitä todellisuudessa kohtaamme. Nämä vaikutukset voivat kestää jopa 26 tuntia.

Myös positiiviset kommentit ja keskustelut tuottavat elimistössämme kemiallisen reaktion. Ne edistävät oksitosiinin eli niin sanotun hyvän olon hormonin tuotantoa elimistössä. Oksitosiini parantaa kykyämme kommunikoida, tehdä yhteistyötä ja luottaa muihin aktivoimalla aivojen etuotsalohkon verkostoja. Haasteena on kuitenkin, että oksitosiini poistuu elimistöstä nopeammin kuin kortisoli, mikä tekee sen vaikutuksista vähemmän dramaattisia ja lyhytkestoisempia.

Yllä mainituista syistä Glaserit pitävät ”keskustelujen kemiaa” ja tietoisuutta vuorovaikutuksemme laadusta kriittisenä kaikille meistä, mutta erityisesti johtajille. Heidän näkemyksensä mukaan kortisolitasoja kasvattavat käyttäytymismallit pienentävät ”keskusteluälykkyyttä” (conversational intelligence, C-IQ), tai henkilön kykyä ajatella innovatiivisesti, empaattisesti, luovasti ja strategisesti muiden kanssa.

Glaserien tekemässä tutkimuksessa kysyttiin asteikolla 0-5 (0=ei koskaan, 5=usein) johtajilta, kuinka usein he käyttävät alla listattuja positiivisia ja negatiivisia keskustelukäytäntöjä.

JOHTAJIEN POSITIIVISET JA NEGATIIVISET KESKUSTELUKÄYTÄNNÖT

Oksitosiinia tuottavat keskustelukäytännöt

Välittää muista
On rehellinen siitä, mitä ajattelee
Stimuloi keskustelua ja uteliaisuutta
Painottaa yhteistä menestystä
On avoin vaikeille keskusteluille

Kortisolia tuottavat keskustelukäytännöt

Ei luota muiden aikeisiin
Keskittyy muiden vakuuttamiseen
Ajattelee, että muut eivät ymmärrä
Teeskentelee kuuntelevansa
Antaa omien tunteiden häiritä kuuntelemista

Vaikka tutkimukseen osallistujat arvioivatkin käyttävänsä useammin oksitosiinia kuin kortisolia tuottavia toimintatapoja, useimmat - noin 85 % - myönsivät myös joskus käyttäytyvänsä tavalla, joka vaikuttaa negatiivisesti sekä yksittäisiin vuorovaikutustilanteisiin että pidemmän ajan suhteisiin. Tämä on Glaserien mukaan haitallista, sillä puhtaan negatiivisen käyttäytymisen lisäksi myös ristiriitainen käyttäytyminen aiheuttaa ristiriitoja tai epävarmuutta alaisten aivoissa, mikä lisää kortisolin tuotantoa ja vähentää keskusteluälykkyyttä.

Glaserit painottavat, ettei positiiviseen vuorovaikutukseen keskittyminen tarkoita, etteivätkö johtajat voisi vaatia alaisiltaan tuloksia tai antaa vaikeaa palautta. On kuitenkin tärkeää tehdä niin tavalla, joka koetaan inklusiiviseksi ja tukevaksi, mikä rajoittaa kortisolin ja toivottavasti edistää oksitosiinin tuotantoa.

2 Muiden arvostaminen on vaikeaa, mutta siinä voi kehittyä

Alla oleva teksti on suomennettu tiivistelmä artikkelista *Schwartz, T. (2012, February 9). Why Appreciation Matters So Much. Finweek, s. 38.* Koko teksti löytyy osoitteesta: <https://hbr.org/2012/01/why-appreciation-matters-so-mu.html>.

Tony Schwartz kertoo artikkelissaan Towers Watsonin tekemästä maailmanlaajuisesta tutkimuksesta. Sen mukaan suurin yksittäinen sitoutumiseen vaikuttava tekijä työssä on se, kokeeko työntekijä

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonaisuus: Christa Uusi-Rauva

johtajiensa olevan aidosti kiinnostuneita hänen hyvinvoinnistaan. Saman tutkimuksen mukaan kuitenkin vain 40 % työntekijöistä koki näin, mikä on hälyttävää.

Schwartzin mukaan aidon arvostuksen tunteminen paitsi energisoi meitä, myös auttaa meitä tuntemaan olomme turvalliseksi, mikä puolestaan vapauttaa meidät tekemään parhaamme työssämme. Toisaalta, jos koemme arvostuksemme olevan uhattuna, siitä aiheutuva huoli valtaa mieleemme ja vie energiaamme ja jaksamistamme pois työnteosta.

Avoin arvostuksen osoittaminen muille ihmisille työpaikalla on monelle meistä vaikeaa ja saattaa tuntua jopa epäaidolta. Schwartz arvioi tämän johtuvan eritoten siitä, että teemme sitä niin harvoin emmekä siksi ole positiivisten tunteiden ilmaisemisessa kovinkaan sujuvia. Päinvastoin olemme kokeneempia ilmaisemaan negatiivisia tunteita, usein reaktiivisesti ja puolustuskanalle ryhtyen, ilman että huomaamme niiden haitallista vaikutusta muihin kuin vasta paljon myöhemmin, jos silloinkaan.

Keskittyminen negatiivisten tunteiden ilmaisemiseen on harmillista, sillä kuten Glaserien artikkelinkin yhteenvedossa yllä todetaan, negatiivisten tunteiden ja epäarvostuksen tunteminen on todella myrkyllistä ja voi jopa vaikuttaa ihmisten terveyteen. Schwartz kertoo eräästä tutkimuksesta, jossa verrattiin työntekijöitä, jotka kokivat tulleen reilusti kohdelluiksi, ja työntekijöitä, jotka kokivat johtajansa kritisoivan heitä epäoikeudenmukaisesti tai tunsivat, ettei johtaja välittänyt heidän huolistaan. Jälkimmäisellä ryhmällä oli 30 % korkeampi riski saada sepelvaltimotauti, mikä tukee näkemystä, ettei käyttäytymisemme työyhteisössä ole yhdentekevää terveyden näkökulmasta.

Työpaikoilla on myös tehty tutkimuksia siitä, miten positiivinen ja negatiivinen palaute vaikuttaa tiimien toimintaan. Esimerkiksi Marcial Losadan tutkimuksen mukaan hyvin suoriutuviissa tiimeissä positiivisen palautteen määrä ylittää negatiivisen palautteen suhteessa 5.6-1, kun taas huonosti suoriutuviissa tiimeissä suhde on 0.36-1.

Artikkelissaan Schwartz antaa käytännön johtajille vinkkejä, joilla he voivat lisätä alaistensa arvostuksen tunnetta:

1. Mieti, miten voit osoittaa arvostavasi ihmisiä myös silloin, kun heidän suorituksensa ei ole ollut paras mahdollinen ja haluat saada heitä parantamaan toimintaansa.
2. Harjoittele muiden arvostamista opettelemalla arvostamaan itseäsi. Mieti hetken aikaa jokaisen päivän päätteeksi: "Mistä voin olla tänään ylpeä?" Mikäli haluat kehittää itseäsi jatkuvasti, voit myös kysyä itseltäsi "Mitä voisinkin tehdä paremmin huomenna?"
3. Opettele huomaamaan, mitä muut tekevät oikein. Usein pidämme muiden onnistumisia itsestäänselvyyksinä emmekä edes huomaa niitä. Sen sijaan huomaamme kyllä, jos joku ei teekään jotain hyvin.
4. Arvosta muita. Mitä yksityiskohtaisemmin pystyt osoittamaan, mitä arvostat toisissa ja mitä paremmin pystyt ymmärtämään, mikä on merkityksellistä toisille, sitä parempi mahdollisuus sinulla on vaikuttaa näihin ihmisiin positiivisesti. Arvostusta voi osoittaa pienillä teoilla kuten käsin kirjoitetulla viestillä tai käytävällä annetuilla kommentteilla.

Schwartz päättää artikkelinsa väitteeseen, että olemme kaikki haavoittuvampia kuin haluamme kuvitella. Muiden aito arvostaminen kasvattaa todennäköisyyttä, että toiset panostavat enemmän

työhönsä ja sinuun. Samalla muiden aito arvostaminen auttaa sinua arvostamaan myös itseäsi enemmän.

Schwartzin näkemykset ja käytännön vinkit nivoutuvat vahvasti tunneälyn käsitteeseen, jota tarkastellaan seuraavaksi.

3 Tunneäly tukee positiivista vuorovaikutusta

Johtajilta vaaditaan vahvan asiaosaamisen lisäksi taitoa johtaa erilaisia ihmisiä ja saada heidät toimimaan samaan suuntaan. Tähän liittyen yhtenä johtajan avainkyvykkyytenä pidetään usein tunneälyä (emotional intelligence). Myös alaisilla hyvät ihmissuhdetaidot helpottavat toimintaa organisaatioissa.

3.1 Johdanto tunneälyn käsitteeseen

Tunneälyn käsitteen esittelivät 1990-luvulla Peter Salovey ja John D. Mayer. Mayerin (2004) mukaan tunneäly tarkoittaa kykyä

- ymmärtää omia ja muiden tunteita tarkasti
- ymmärtää signaaleja, joita tunteet välittävät suhteista ja
- hallita omia ja muiden tunteita

Tunneälyn käsitteen ja sen merkityksen liike-elämässä teki laajemmin tunnetuksi Daniel Coleman vuonna 1995 julkaistussa teoksessaan Emotional Intelligence.

Alla oleva teksti on suomennos ja tiivistelmä pääosin artikkelista *Goleman, D. (2004, January). What Makes a Leader? Harvard Business Review, s. 82-91*. Koko teksti löytyy osoitteesta: <http://bib.fi/SNZFgQ>. Jokainen tunneälyn osa-alueen alla esitetty yhteenvetolista kyseisen osa-alueen tyypillisistä piirteistä on kuitenkin suomennettu artikkelissa *Goleman, D. (2000, March 1). Leadership That Gets Results. Harvard Business Review, sivulla 80* esitetystä yhteenvedosta.

3.2 Tunneälyn merkitys työelämässä

Tutkiessaan lähes 200 suurta, globaalia yritystä Goleman havaitsi, että vaikka perinteiset johtamiseen liitetyt piirteet kuten älykkyys, sitkeys, päättäväisyys ja visio ovat tärkeitä onnistumisen edellytyksiä, ne eivät yksinään riitä; näiden lisäksi merkittävän tehokkaat johtajat erottuivat muista vahvan tunneälyn osalta.

Goleman esittelee artikkelissaan monille tutun tarinan esimerkkinä tunneälyn tärkeydestä johtamistaitona: poikkeuksellisen älykäs ja teknisesti taitava työntekijä ylennetään esimieheksi, ihmisten johtajaksi. Lopputuloksena on valitettavan usein epäonnistuminen, sillä erinomainen menestyminen yksilönä ei välttämättä opeta ihmisten johtamisen kannalta keskeistä taitoa: kykyä ymmärtää muita ihmisiä ja sitä, mikä motivoi heitä. Toisaalta joku keskinkertaisempi työntekijä, jonka tekniset taidot ja älykkyys ovat hyviä mutta eivät poikkeuksellisia, saattaa ymmärtää paremmin myös muiden ihmisten tarpeita ja huolia ja näin ollen menestyä esimiestehtävässä erinomaisesti ja saada työyhteisönsä kukoistamaan.

Tunneälyn merkitys on noussut esiin lukuisissa muissakin tutkimuksissa. Esimerkkinä Goleman kertoo jo edesmenneen David McClellandin tutkimuksesta. Siinä johtajat, jotka olivat vahvoja kuudessa tai useammassa tunneälyn piirteessä, olivat merkittävästi sellaisia kollegoitaan tehokkaampia, joilta vahvuudet puuttuivat. Esimerkiksi tunneälyltään vahvojen johtajien vetämät yksiköt ylittivät

vuosittaiset tulostavoitteet keskimäärin 15-20 prosentilla verrattuna tunneälyltään heikompien johtajien yksikköihin, jotka alittivat tulostavoitteet keskimäärin lähes 20 prosentilla. Lisäksi vahvalla tunneälyllä oli selkeä positiivinen yhteys henkilökohtaisen tulospalkkauksen suuruuteen ja suoritusarviointeihin.

Golemanin mukaan tunneäly koostuu neljästä eri osa-alueesta: itsetuntemus (self-awareness), itsehallinta (self-management), sosiaalinen tietoisuus (social awareness) ja sosiaaliset taidot (social skills). Näistä ensimmäiset kaksi liittyvät itsen johtamiseen, kaksi viimeistä muiden kanssa toimimiseen. Alla avataan näitä käsitteitä yksi kerrallaan.

(Huom: alun perin Goleman puhui viidestä eri käsitteestä, mutta on myöhemmin tiivistänyt ne neljään. Mikäli perehdyt asiaan tarkemmin eri lähteistä, saatat siksi kohdata hieman erilaisia jaotteluja).

3.3 Itsetuntemus

Goleman kiteyttää itsetuntemuksen kolmeen piirteeseen:

- ***Omien tunteiden syvälinen ymmärtäminen (emotional self-awareness)***
Kyky lukea ja ymmärtää omia tunteita ja niiden vaikutuksia työssä suoriutumiseen, suhteisiin ja muihin vastaaviin tilanteisiin
- ***Tarkka itsearviointi (accurate self-assessment)***
Kyky arvioida omia vahvuuksia ja heikkouksia realistisesti
- ***Itsevarmuus (self-confidence)***
Vahva ja positiivinen tunne omasta arvosta

Hyvä itsetuntemus käytännössä

Golemanin mukaan ihmiset, joilla on vahva itsetuntemus, eivät ole ylikriittisiä tai epärealistisen toiveikkaita. Sen sijaan he ovat rehellisiä sekä itsensä että muiden kanssa. Esimerkiksi hyvän itsetuntemuksen omaava ihminen saattaa tietää, että tiukat määräajat saavat hänestä huonoimmat puolet esiin. Siksi hän osaa suunnitella työnsä huolellisesti ja saada ne valmiiksi hyvissä ajoin.

Toinen vahvan itsetuntemuksen omaava ihminen taas saattaa pystyä toimimaan ongelmitta erittäin haastavan asiakkaan kanssa, sillä hän ymmärtää asiakkaan toiminnan vaikutuksen sekä omiin tunteisiinsa että turhautumiseensa. Lisäksi hän pystyy kääntämään omat negatiiviset tunteensa rakentaviksi.

Hyvä itsetuntemus auttaa myös tunnistamaan omat arvot ja tavoitteet ja pitämään niistä kiinni. Tämä voi auttaa esimerkiksi sanomaan ei taloudellisesti houkuttelevalle työtarjoukselle, joka ei sovi omiin periaatteisiin tai pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Heikon itsetuntemuksen omaava ihminen puolestaan saattaa vastaavassa tilanteessa tehdä helpommin päätöksiä, jotka aiheuttavat sisäisiä ristiriitoja myöhemmin, kun työ osoittautuukin itselle merkityksettömäksi tai omien, aiemmin tiedostamattomien arvojen vastaiseksi.

Itsetuntemuksen tunnistaminen itsessä ja muissa

Itsetuntemus näyttäytyy erityisesti suorutena ja kykyä arvioida itseä ja omia taitoja tai suorituksia realistisesti. Vahvan itsetuntemuksen omaava ihminen osaa puhua tarkasti ja avoimesti muttei liian

ylenpalttisesti tunteistaan ja niiden vaikutuksesta hänen työhönsä. Lisäksi tällainen henkilö on usein itsevarma ja tietää, mihin hänen taitonsa riittävät ja milloin on syytä pyytää apua.

Esimerkiksi työhaastattelussa vahvan itsetuntemuksen omaava hakija osaa pyydettyä kertoa rehellisesti ja suoraan tilanteesta, jossa hän on epäonnistunut – usein hymy huulillaan, koska pitää luonnollisena sitä, ettei ajoittainen epäonnistuminen ole hänen huonouttaan ihmisenä vaan tärkeä osa oppimista ja kehittymistä. Suoritusarvioinneissa hänelle on helppoa puhua sekä hänen heikkouksistaan että vahvuuksistaan, ja hän ottaa mielellään rakentavaa kehittävää palautetta vastaan. Matala itsetuntemus puolestaan saattaa johtaa siihen, että henkilö kokee tarpeen parantaa suoritusta uhkana tai epäonnistumisen merkinä, eikä siksi halua tuoda sellaista esille niin avoimesti tai ole niin avoin palautteelle.

3.4 Itsehallinta

Goleman tiivistää itsehallinnan kuuteen piirteeseen:

- **Itsehillintä (self-control)**
Kyky hallita häiritseviä tunteita ja impulsseja
- **Luotettavuus (trustworthiness)**
Johdonmukainen rehellisyys ja suoruus
- **Tunnollisuus (conscientiousness)**
Kyky johtaa itseä ja hallita omia vastuita
- **Muuntautumiskyky (adaptability)**
Kyky sopeutua muuttuviin tilanteisiin ja selvitä haasteista
- **Tavoitteellisuus (achievement orientation)**
Vahva halu saavuttaa korkein mahdollinen vaatimustaso
- **Aloitteellisuus (initiative)**
Valmius tarttua mahdollisuuksiin

Golemanin mukaan jokaisen ihmisen toimintaan vaikuttavat erilaiset biologiset impulssit, joihin ei voi suoranaisesti vaikuttaa. Omaa reagoituaan näihin impulsseihin voi kuitenkin hallita, ja tätä kautta itsehallinta vapauttaa meidät omien tunteidemme vankilasta. Vahvan itsehallinnan omaava henkilö kokee huonoa tuulta ja tunneimpulsseja ihan niin kuin muutkin, mutta osaa kontrolloida omia reaktioitaan niihin ja jopa muuntaa ne hyödyllisiksi.

Vahva itsehallinta käytännössä

Vahvan tunnetilan vallassa moni tekee helposti huonoja päätöksiä. Esimerkiksi suuttumus kiehahtaa helposti yli ja voi pahimmillaan saada esimerkiksi johtajan huutamaan alaisilleen tilanteessa, jossa alaiset ovat suorituneet toivottua heikommin annetusta tehtävästä. Ihmiset, jotka osaavat hallita tunteitaan ja impulsseja, pystyvät sen sijaan keskustelemaan asioista rauhallisesti ja luomaan luottamuksen ja reiluuden ilmapiiriin myös silloin, kun on tarve keskustella vaikeammista asioista.

Itsehallinta on tärkeää myös siksi, että yritykset ja yhteiskunta ovat jatkuvassa muutoksessa. Esimerkiksi jos yrityksessä ilmoitetaan fuusiosta kilpailijan kanssa, tunteensa hallitseva työntekijä

pystyy elämään muutosten kanssa ja sopeutumaan niihin sen sijaan, että hän joutuisi paniikkiin miettiessään, mitä hänelle nyt tapahtuu.

Tunteiden itsehallinta näkyy siis erityisesti taipumuksessa reflektioon ja pohdiskeluun, kyvyssä olla sinut epävarmuuden ja muutoksen kanssa ja kyvyssä sanoa 'ei' impulsiivisille tunteille.

3.5 Sosiaalinen tietoisuus

Sosiaalisen tietoisuuden Goleman tiivistää kolmeen piirteeseen:

- **Empatia (empathy)**
Kyky havaita muiden ihmisten tunteita ja ymmärtää heidän näkökulmiaan sekä olla kiinnostunut heidän huolistaan. Alla avataan erityisesti empatian roolia työelämässä.
- **Tietoisuus organisaatiosta (organizational awareness)**
Kyky lukea, mitä organisaatiossa tapahtuu pinnan alla, luoda verkostoja ja navigoida eri näkemysten välillä
- **Palvelusuuntautuneisuus (service orientation)**
Kyky tunnistaa ja kohdata asiakkaiden tarpeita

Empatia käytännössä

Kaikista tunneälyn muodoista empatia on Golemanin mukaan helpoin tunnistaa. Se tarkoittaa toisten tunteiden huomioonottamista, muiden tekijöiden rinnalla, älykkäässä päätöksenteossa – ei siis sitä, että johtaja ottaa muiden tunteita omakseen ja yrittää miellyttää kaikkia.

Esimerkkinä Goleman käyttää kahta johtajaa fuusioituneesta yrityksestä. Fuusion seurauksena kaikista toiminnoista piti irtisanoa ihmisiä päällekkäisten tehtävien takia. Yhden yksikön johtaja kutsui alaisensa koolle ja piti synkän puheen, jossa hän korosti irtisanottavien määrää. Tämä heikensi työntekijöiden motivaatiota ja johti siihen, että erityisesti lahjakkaimmat työntekijät lähtivät muualle jo ennen irtisanomisten toteuttamista. Toisen yksikön johtaja aloitti puheensa kertomalla omista huolistaan ja omasta hämmennyksestään. Sitten hän lupasi pitää ihmiset hyvin ajan tasalla muutoksista ja kohdella kaikkia tasapuolisesti. Tämän johtajan alaiset pysyivät organisaatiossa ja yksikkö jatkoi toimintaansa tuottavana koko muutosprosessin ajan. Näiden kahden johtajan erona oli empatia; jälkimmäinen johtaja ymmärsi, mitä tunteita tilanne alaisissa herättää, ja osoitti omilla sanoillaan alaisilleen tunnistavansa heidän pelkonsa.

Golemanin mukaan empatia on erityisen merkittävä osa johtamistaitoa, sillä iso osa töistä tehdään tiimeissä, usein yhdessä muista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Useimmat tiimeissä pidempään työskennelleet ovat saaneet kokea, miten tiimit voivat olla kuplivien tunteiden painekattiloita. Jopa muutaman ihmisen tiimeissä muodostuu helposti liittoutumia ja ristikkäisiä tavoitteita. Hyvä tiiminvetäjä haluaa ja osaa tunnistaa ja ymmärtää kaikkien osapuolten näkemyksiä ja kykenee saamaan tiimin keskustelemaan niistä avoimesti rakentavalla tavalla.

Eri kulttuureista tulevien kollegoiden kanssa empatian merkitys korostuu entisestään, sillä kulttuurien välinen vuorovaikutus saattaa helposti johtaa väärinymmärryksiin. Empatia, kyky kuulla viesti rivien välistä ja havainnoida pieniä muutoksia kehonkielessä, auttaa välttämään väärinymmärryksiä.

Goleman toteaa artikkelissaan, että empatiaa ei valitettavasti usein juurikaan arvosteta yrity maailmassa. Ihmiset ajattelevat herkästi, että johtajien olisi mahdotonta tehdä vaikeita

päätöksiä, jos he joutuisivat ottamaan huomioon kaikkien muiden tunteet. Todellisuudessa empatiakyky kuitenkin auttaa johtajia ymmärtämään ja motivoimaan alaisiaan paremmin ottamalla heidän tunteensa huomioon ja osoittamalla ymmärtävänsä niitä – myös tehdessään vaikeita päätöksissä.

3.6 Sosiaaliset taidot

Sosiaalisen tietoisuuden tavoin sosiaaliset taidot viittaavat ihmisen kykyyn toimia onnistuneessa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa, siinä missä kaksi ensimmäistä piirrettä (itsetuntemus ja itsehallinta) liittyvät itsen johtamiseen. Goleman sanoo sosiaalisten taitojen liittyvän kahdeksaan eri piirteeseen:

- ***Visionäärinen johtaminen (visionary leadership)***
Kyky ottaa ohjat käsiin ja inspiroida muita mukaansatempaavalla visiolla
- ***Vaikuttaminen (influence)***
Kyky käyttää erilaisia vakuuttavia taktiikoita ja tekniikoita
- ***Muiden kehittäminen (developing others)***
Taipumus vahvistaa muiden osaamista palautteen ja ohjauksen avulla
- ***Viestiminen (communication)***
Taito kuunnella ja viestiä selvästi, vakuuttavasti ja linjakkaasti
- ***Muutosajurina toimiminen (change catalyst)***
Taito tehdä uusia aloitteita ja johtaa ihmisiä uuteen suuntaan
- ***Ristiriitojen johtaminen (conflict management)***
Kyky lieventää erimielisyyksiä ja löytää ratkaisuja
- ***Ihmissuhteiden rakentaminen (building bonds)***
Taito luoda ja hallita ihmissuhdeverkostoja
- ***Tiimi- ja yhteistyön edistäminen (teamwork and collaboration)***
Kyky edistää yhteistyötä ja tiimien rakennusta

3.6.1 Sosiaaliset taidot käytännössä

Sosiaalinen taito ei siis tarkoita johtajalla vain ystävällisyyttä, vaan tarkoituksellista ystävällisyyttä, kykyä saada ihmisiä liikkumaan toivottuun suuntaan, esimerkiksi hyväksymään yrityksen uusi strategia. Sosiaalisesti taitavilla ihmisillä on usein laaja tuttavapiiri ja kyky löytää yhteisiä keskustelunaiheita lähes kaikkien kanssa. Tämä ei tarkoita sitä, että tällaiset ihmiset olisivat jatkuvasti vuorovaikutuksessa muiden kanssa, vaan sitä, että he työskentelevät sillä olettamuksella, että mikään tärkeä ei tule tehdyksi yksin. Siksi heillä on olemassa verkosto, jotta voi hyödyntää tarvittaessa.

Tunneällyn muut piirteet huipentuvat sosiaalisiin taitoihin. Ihmiset ovat usein taitavia toimimaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa, kun he ymmärtävät ja osaavat hallita omia tunteitaan ja osaavat suhtautua empaattisesti toisten tunteisiin. Tällaiset ihmiset ovat usein suosittuja, hyvästä syystä.

Ulkopuoliselle voi joskus näyttää siltä, että hyvät sosiaaliset taidot omaava henkilö ei töissä tee juurikaan töitä, sillä hänet saattaa usein nähdä käytävällä keskustelemassa sellaisenkin henkilön kanssa, joka ei oikeastaan liity hänen työhönsä. Tämä on kuitenkin osa taitoa luoda verkostoja niitä tilanteita varten, jossa muuttuvat olosuhteet tekevätkin yhteistyön juuri tämän henkilön kanssa merkitykselliseksi ja tärkeäksi.

Golemanin mukaan sosiaaliset taidot ovat yksi tunneälyn tunnistetuimmista johtamistaidoista, sillä johtajien työ vaatii asioiden saamista aikaan muiden ihmisten kautta. Johtajan oma motivaatio menee myös osittain hukkaan, mikäli hän ei osaa viestiä intohimoaan eteenpäin organisaatiossa ja vetää muita mukanaan työn imuun.

3.7 Yhteenveto

Kuten alussa mainittiin, Goleman kirjoittaa perinteisten johtamisominaisuuksien kuten älykkyyden ja päättäväisyyden sekä teknisen osaamisen olevan tärkeitä johtajan taitoja. Samaan aikaan Goleman kuitenkin painottaa, että tunneäly on tärkeä tarvittava osa onnistunutta johtajuutta.

Muut viitteet

Mayer, J. D. (2004, January). Be realistic. *Harvard Business Review*, January, p. 28.