

JARKKO RANTANEN  
IRA LEPPÄNEN  
HEIKKI KANKAANPÄÄ

# JOHDA TUNNEILMASTOA

Vapauta työyhteisösi  
todellinen potentiaali

Alma Talent | Helsinki 2020

Tilaa Johda tunneilmastoa -kirja Alma Talent Shopista:  
[shop.almatalent.fi](http://shop.almatalent.fi)



Copyright © 2020 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN: 978-952-14-3891-2

ISBN: 978-952-14-3892-9 (sähkökirja)

Kansi: Laura Laamanen

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print, Liettua 2020

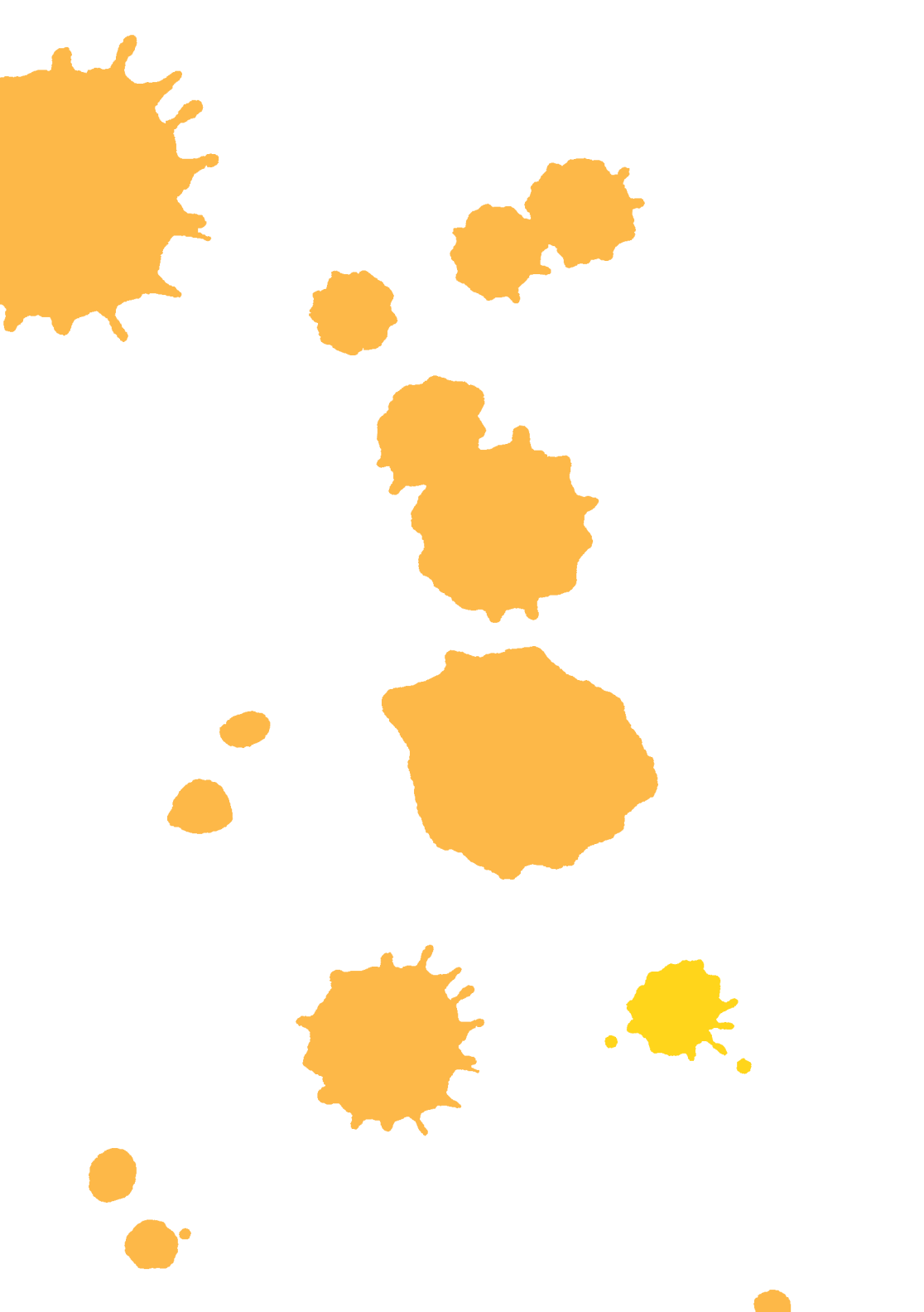
Anna palautetta kirjasta: [kustannustoimitus@almatalent.fi](mailto:kustannustoimitus@almatalent.fi).

# Sisällys

<b>Aluksi:</b> Tarina hylätystä lentokoneesta ja hukatusta potentiaalista .....	9
<b>1 Tunteet työelämässä – asiakaskeisyyden ansa</b> .....	15
<b>2 Tunteiden vaikutukset työelämässä</b> .....	29
Tunteet vaikuttavat suoriutumiseen .....	32
Tunteet vaikuttavat tiimin ja koko organisaation suorituskyykyyn .....	38
Positiiviset ja negatiiviset tunteet .....	42
Millainen on hyvä tunneilmasto? .....	49
Organisaatiokulttuuri, ilmapiiri vai tunneilmasto? .....	54
Tunnejohtamisen kuusi vaihetta .....	57
<b>3 Virity tunnetaajuudelle</b> .....	63
”Mitä tekemistä tunteilla on muka työelämässä?” .....	76
Tunnekartta pelasti muutoshankkeen kriisiytymiseltä .....	78
Tunnista työyhteisösi tunneilmasto .....	83

<b>4 Ymmärrä voimat tunteiden taustalla</b> .....	87
Tarpeet tunteiden takana.....	92
Katso käytöksen taakse – KYARHEM .....	101
<b>5 Tunnista, herättele ja vahvista positiivisia tunteita</b> .....	107
Armoton arvostaminen.....	116
Syväkiitos .....	119
Arvostuksen joulukalenteri.....	122
Tunnetaidoilla työyhteisön ilmapiiri nousuun YT:iden keskellä .....	123
Innostuksen anatomia.....	125
<b>6 Kohtaa ja käsittele negatiivisia tunteita</b> .....	127
Vastusta negatiivista siirtymää .....	134
Kauanko ikävää käytöstä pitää sietää? .....	138
Tunnepaljastus.....	139
Miten kohdata kyynisyys? .....	142
Häpeä ja häpeän pelko.....	146
<b>7 Sovella tunnetaitoja työpaikan haastavissa tilanteissa</b> .....	151
Tyytyväinen alisuorittaja .....	153
Riittämättömyys .....	159
Kivikasvojen kokous .....	161
Sopimaton käytös työpaikalla – olet kuulijana.....	164

Sopimaton käytös työpaikalla – olet itse kohteena .....	167
Ankeuttaja.....	169
Yksityiselämän ongelman tulevat työpaikalle.....	172
Kokeile rohkeasti – riittää, kun onnistut joskus! .....	175
<b>8 Johda tiimin ja organisaation tunneilmastoa .....</b>	<b>179</b>
Strategia ja tavoitteet .....	189
Johtaminen ja esimiestyö.....	205
Rakenteet, toimintamallit ja prosessit .....	226
Vuorovaikutus ja kohtaamiset.....	247
<b>Lopuksi: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali ....</b>	<b>267</b>
Kiitokset.....	273
Kirjallisuutta ja tärkeimpiä lähteitä .....	277
Viitteet.....	279



Aluksi:

# Tarina hylätystä lentokoneesta ja hukatusta potentiaalista

Tämä kirja kertoo työpaikan tunneilmastosta ja sen vaikutuksista ihmisten, tiimien ja kokonaisten organisaatioiden suorituskykyyn. Haluamme kertoa tutkimuksiin ja käytännön esimerkkeihin nojaten, miten työpaikan tunneilmastoa voidaan kehittää ja miten voidaan rakentaa menestystä ruokkiva tunneilmasto, jossa ihmiset voivat hyvin ja organisaatiot saavuttavat tuloksia. Ihmisten työssään kokemat ja ilmaisemat tunteet vaikuttavat heidän suorituskykynsä lukemattomin tavoin. Jos tätä tosiasiaa ei tunnusteta, hukataan valtavasti paljon inhimillistä potentiaalia, luovuutta ja mahdollisuuksia. Tätä kuvaa osuvasti tarina kyläläisistä ja hylätystä lentokoneesta.



Kaukana erämaassa, eristyksissä nykyajan kehittyneestä maailmasta, oli kaksi kylää. Syvä laakso erotti kylät toisistaan, minkä vuoksi matkanteko kylästä toiseen oli vaivalloista ja hidasta. Eräänä päivänä kyläläiset löysivät erämaasta hylätyn lentokoneen. He eivät tienneet, mikä lentokone oli, ja alkoivat siksi heti tutkia tuota outoa kapinetta.

Pian kyläläiset oppivat, että koneella oli mahdollista liikkua eteenpäin ja sillä saattoi kuljettaa ihmisiä paikasta toiseen – sitä saattoi siis käyttää bussina.

Kyläläiset olivat iloisia löydöstään ja kuskasivat ihmisiä kylästä toiseen. Pian he kuitenkin totesivat, että koneen kyljistä töröttävät ulokkeet olivat kovin hankalat; ne tarttuivat pusikoihin ja vaikeuttivat etenemistä kapeimmissa paikoissa. Niinpä kyläläiset leikkasivat nuo ulokkeet pois. He leikkasivat lentokoneesta siivet.

Kyläläisten näkökulmasta he tekivät juuri oikean ja viisaan ratkaisun. Lentokone toimi entistä paremmin bussina, kun siivet oli poistettu. Mutta kyläläiset eivät olleet oivaltaneet lentokoneen todellista potentiaalia: sitä, että sillä voisi lentää. Lentämällä kylien välinen laakso olisi ylittynyt hetkessä ja kyläläiset olisivat voineet matkata paikkoihin, joiden olemassaolosta heillä ei ollut aavistustakaan; lentäminen olisi avannut heille aivan uudenlaisia mahdollisuuksia. Leikkaamalla siivet pois he tuhosivat lentokoneen todellisen potentiaalin – ilman siipiä lentokoneella ei voinut enää lentää.

Haluamme kuvata tarinalla, mitä tuhansilla työpaikoilla ympäri maailman tapahtuu tänäkin päivänä. Monet yritykset ja organisaatiot menestyvät hyvin, mutta eivät niin hyvin kuin ne voisivat menestyä. Näissä työyhteisöissä työntekijät tuottavat juuri ja juuri tulokset, joita heiltä odotetaan, mutta eivät sitä, mitä he parhaim-



millaan voisivat tuottaa – työntekijät ovat kuin lentokoneita, jotka toimivat busseina. Heidän todellinen potentiaalinsa on hukattu, sillä monissa organisaatioissa toimitaan kuten tarinan kyläläiset, jotka löysivät lentokoneen: tehdään se, mikä osataan eli kiristetään tavoitteita, hiotaan prosesseja, karsitaan kuluja, leikataan rönsyt pois ja tehostetaan toimintaa. Sellaiseen johto on koulutettu ja sellaiseen on työelämässä harjaannuttu.


Nykyaikainen tutkimus osoittaa selvästi, että ihmisten kokemat tunteet vaikuttavat monin tavoin heidän suorituskykyynsä: energiatasoon, päätöksentekoon, vuorovaikutukseen, sitoutumiseen, palautumiseen, motivaatioon. Mutta monen johtajan (ja työntekijänkin) mielestä tunteet eivät edelleenkään kuulu työpaikalle, koska ne ovat ”epämääräistä, vaikeasti käsiteltävää höttöä”, johon tuloshakuisten, vakavasti otettavien johtajien ja työntekijöiden ei kannata sekaantua.

Ja pahimmillaan se jokin yritetään leikata pois: ”Meillä keskitytään asioihin ja tekemiseen, tunteita ei tuoda töihin.” Tällainen ajatus on sekä haitallinen että suorastaan mahdoton. Tunnereaktiot syntyvät hermostossamme ja elimistössämme, eikä meissä ihmisissä edelleenkään ole nappia, josta painamalla tunteet saisi pois päältä. Tunteet ovat läsnä joka paikassa kaiken aikaa, halusimmepa sitä tai emme.

Haastamme sinut pohtimaan seuraavaa: Mitä jos työpaikallasi ja sen henkilöstössä olisikin jo kaikki avaimet menestykseen? Entä jos et keskittyisikään karsimiseen ja leikkaamiseen, vaan pyrkisit auttamaan ihmisiä löytämään todellisen kyvykkyytensä ja täyden potentiaalinsa? Mitä jos sinulla olisi keinot ymmärtää, mitä ihmiset pohjimmiltaan haluavat ja tarvitsevat, ja voisit sen ansiosta entistä paremmin kohdata ja käsitellä heidän tunnereaktioitaan ja käyttäytymistään työpaikalla? Mitä jos sinulla olisi keinot tunnistaa ja hyödyntää työyhteisön piilevät voimavarat ja rakentaa menestystä

ruokkiva tunneilmasto, jossa ihmiset jatkuvien muutosten ja epävarmuudenkin keskellä voivat hyvin, antavat parastaan ja yritys saavuttaa tavoiteltuja tuloksia.

Tarjoamme uudenlaisen näkökulman työelämän johtamiseen ja kehittämiseen. Koska tunteet ovat erottamaton osa ihmisiä, ne kannattaa sallia myös työelämässä; tutustua niihin ja hyödyntää niiden voima.



## Tunteet ovat kaiken inhimillisen toiminnan polttoaine.

Usein esitetty kysymys, ”Saako työpaikalla näyttää tunteita?”, on väärä. Me ihmiset tunnemme ja koemme tunteita ihan jatkuvasti, joka hetki – myös työpaikalla. Siksi oikea kysymys onkin: ”Miten tunteet huomioidaan työpaikalla ja miten niiden kanssa toimitaan?” Tunteet ovat tietoa ja energiaa; ne kertovat meille jostain ja ne säätelevät energiatasoamme. Tunteet ovat kaiken inhimillisen toiminnan polttoaine.

Olemme omassa työssämme saaneet lukuisia kertoja todistaa, että työpaikan tunneilmastoa kehittämällä on luotu työympäristö, jossa kaikki voittavat: työntekijät viihtyvät ja kehittyvät ja työn tulokset paranevat. Esittelemme tässä kirjassa lukuisia tutkimuksia ja käytännön esimerkkejä siitä, miten ihmisten todellinen potentiaali saadaan työelämässäkkin herätettyä henkiin, kunhan olosuhteet ovat oikeat – kun johdetaan aidosti ihmisiä, ei asioita.

Olemme haastatelleet kirjaa varten joukon ihmisiä, jotka ovat olleet mukana luomassa suomalaisia ja kansainvälisiä menestystarinoita. Heidän kommenttejaan on sijoitettu tekstin sekaan sopiviin kohtiin. Tiedot haastatelluista löydät kirjan lopusta.

Tämä kirja jatkaa Jarkko Rantasen aiempien teoksien *Tunteella! Voimaa tekemiseen* (2011) ja *Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen* (2013) teemoja. *Tunteella!*-kirjassa esitellään laajasti tutkimuksia tunteiden vaikutuksista ihmisen suorituskykyyn, kaksitoista tunnetta ja niiden vaikutuksia sekä ajatuksia tunteiden kanssa työskentelystä työpaikalla. *Vaikuta Tunteisiin!* -kirjassa pureudutaan tar-

kemmin työelämän tunnetaitoihin ja esitellään erilaisia periaatteita, keinoja ja esimerkkejä tunnetaitojen hyödyntämisestä työelämässä.

Edellä mainittujen kirjojen ilmestymisen jälkeen on tapahtunut paljon. Tietoisuus tunteiden roolista työpaikoilla on kasvanut valtavasti – tunteet ovat esillä valtamediassakin. Me kirjoittajat käymme usein erilaisissa tilaisuuksissa puhumassa työelämän tunnejohtamisen teemoista, mutta työmme pääfokus on painottunut koko organisaation tunneilmaston kehittämiseen ja tunnetaitojen soveltamiseen tähtääviin ohjelmiin. Lyhyet tietoisutukset ovat herättäviä, mutta kun halutaan todellisia tuloksia ja konkreettisia muutoksia, tarvitaan pitkäjänteisempää työskentelyä, sisäistämistä, toistoa, harjoittelua ja juurruttamista. Tässä kirjassa kerrotaan juuri tällaisesta pitkäjänteisestä, vaikuttavasta tunneilmaston johtamisesta.

Iloksemme myös suomalaisella tutkimusrintamalla on otettu merkittäviä edistysaskeleita. Olemme olleet mukana kahdessa maailman mittakaavassakin urauurtavassa tutkimus- ja kehittämishankkeessa: *CoPassion – Myötätunnon mullistava voima* ja *TUNTO – Tunnetoimijuus organisaatiomuutoksessa*. Tässä kirjassa kuvattu tunnejohtamisen malli on jalostunut nykyiseen muotoonsa näissä hankkeissa. Hankkeiden kautta on myös saatu käsitystä siitä, minäkalaisia tuloksia tunnejohtamisen avulla voidaan saavuttaa.

Kirja on rakennettu niin, että alussa selitetään tunneilmaston johtamisen kokonaisuus ja loppupuolella havainnollistetaan, miten tuota kokonaisuutta sovelletaan työelämän erilaisissa tilanteissa. Luvuissa 1–2 käydään läpi, miten tunteet vaikuttavat ihmisten, tiimien ja organisaatioiden suorituskykyyn, ja selvennetään tunnejohtamisen käsitteitä. Luvuissa 3–6 käydään läpi tunneilmaston johtamisen tärkeimmät vaiheet ja periaatteet. Luvussa 7 valaistetaan esimerkein, miten tunnejohtamisen taitoja voidaan soveltaa arjen haastavissa tilanteissa. Luvussa 8 esitellään, mitä tunneilmaston johtaminen tarkoittaa tiimien ja kokonaisten organisaatioiden ta-

