

Emotsioonide mõistmine

Töö juures suunavad emotsioonid käitumist märksa enam, kui me eeldame. Selleks, et paremaks juhiks saada, peame õppima rohkem oma tundeid kuulama – nagu ka teiste inimeste tundeid meie ümber. Võib-olla tuleb see teile üllatusena, aga juhtidena pole me sugugi nii ratsionaalsed, kui meile tundub, samuti ei juhi me mitte ratsionaalseid olendeid, vaid pigem nende emotsioone.

Me kõik tahame uskuda, et oleme ratsionaalsed olendid, ent see pole tõsi. Me arvame, et käitume ratsionaalselt, aga tegelikult ei käitu. See tähendab ka, et ootame oma töötajatelt ratsionaalset käitumist, ent nemadki ei toimi ratsionaalselt. Nad ei saa. Me pole selliseks loodud, nemad pole selliseks loodud. See arusaam viib parema juhtimiseni.

Meie käitumist ja igapäevast otsustusprotsessi juhivad suuresti emotsioonid, sageli täiesti alateadlikult.¹¹⁶ Näiteks langes päeva jooksul registreeritud päikesepaiste aeg 26 riigis positiivselt kokku päeva börsitulemustega.¹¹⁷ Kui me oleksime tõeliselt ratsionaalsed olendid, ei mõjutaks päike finantsturgusid mingil moel. Aga mõjutab, nagu mõjutavad ka paljud teised tegurid, millest mõnedest oleme teadlikud, aga paljudest mitte.

See on nagu jäämägi: suurem osa massist on pinna all peidus. Just see peidusolev mass määrab aga jäämäe liikumise suuna. Samamoodi käituvad ka inimesed stressi ja pinge olukorras tavaliselt vähem ratsionaalselt, sest neid kannustavad tagant emotsioonid nagu hirm või ärevus.

Ühendkuningriigis asuva rahvusvahelise tervishoiuorganisatsiooni Bupa meditsiiniosakonna juhataja Paul Zollinger-Read töötas enne Bupaga liitumist arstina. Tema kogemused patsientidega, kes on haiguse tõttu stressis ja mures, on osutunud väärtuslikuks, kui ta peab raskel ajal oma töötajatele tuge pakkuma. „Olen õppinud, et kui töökollektiivis tekivad konfliktid või koostööprobleemid, ei puuduta need sageli mitte sisulist küsimust, vaid asjaosaliste emotsionaalset seisundit. Pinge all napib mõtteselgust ja see tekitab probleeme.“ Kuna

probleem pole sisuline, vaid emotsionaalne, keskendub Paul pigem inimeste tunnetele kui üleskerkinud teemale. „Kui inimeste tunnetele ruumi teha ja neisse tähelepanu ja hoolitsusega suhtuda, võib juba väga palju korda ajada,“ rääkis Paul meile.

Selguse huvides – tunded ei ole head või halvad. Tunnetel on eesmärk ning need on normaalse inimtegevuse ja suhtluse oluline osa. Juhtide jaoks on tähtis mõista, mis rolli tunded mängivad, et saavutada oma töötajatega side mitte üksnes strateegia ja tööülesannete vallas, vaid ka elementaarsel inimlikul tasandil. Tõeline side saab aga tekkida üksnes siis, kui saavutame töötajatega emotsionaalse kooskõla. Teadvustame seda endale või mitte – aktsepteerime seda või mitte –, aga tõeline pühendumus tekib siis, kui inimeste vahel on emotsionaalne side. Miks? Sest emotsioonid on universaalsed ja nakkavad.

Emotsioonid on universaalsed

San Franciscos asuva California ülikooli emeriitprofessor ja menuramatu „Emotions Revealed“ autor Paul Ekman on väidetavalt maailma juhtiv ekspert emotsioonide alal. Aastaid reisis ta maailmas ringi ja uuris inimeste emotsioone erinevates kultuurides. Ta jõudis järeldusele, et viis emotsiooni kehtivad kõigi puhul universaalselt, geenidest, kasvatusesest või kultuurilisest taustast sõltumata: rõõm, hirm, vastikus, kurbus ja viha.

Teisisõnu, emotsioonide osas oleme kõik sarnased.

Ekmanil kulus aastaid, et koostada emotsioonide „atlast“, mis aitaks inimestel tundeid paremini mõista ja neis osavamalt orienteeruda.¹¹⁸ Selle atlase kohaselt võivad need viis universaalset emotsiooni esineda erineval tasemel. Näiteks viha võib kasvada pahameelest frustratsiooni, ärrituse, riakuse, meelekibeduse, kättemaksuhimu ja lõpuks raevuni välja. Lisaks täidavad emotsioonid evolutsioonilist eesmärki. Kurbus on nagu appikutse. Hirm paneb meid ohtu nähes põgenema, tarduma või sellele vastu võitlema. Ja viha annab tõuke keeruliste olukordade lahendamiseks.

Ekman leidis ka, et emotsioonid väljenduvad äärmiselt kiirete näoliigutuste kaudu meie näoilmetes. Need ilmed, mida nimetatakse

mikroilmteks, kestavad umbes viieteistkümnendiku kuni kahekümnen-
diku sekundist ning tahtlikult on neid ülimalt raske kontrollida. Kuid
kuigi need võivad kesta vaid hetke, on need teistele inimestele aru-
saadavad ning võivad neid teadlikult või alateadlikult mõjutada. Seega
kanname emotsioone oma näol, ükskõik, kuidas me neid ka varjata
ei püüaks.¹¹⁹ Neid emotsioone väljendavad 43 näolihast. Kõige vähem
lihaseid on töös rõõmu väljendamisel ja kõige rohkem viha puhul.

Emotsioonid on nakkavad

Kontoris mõjutab meie meeleolu teisi meie ümber, oleme siis sellest
teadlikud või mitte. Uurimustega on kindlaks tehtud, et ühel koos-
olekul viibinud inimesed on järgmise kahe tunni jooksul ühesuguses
meeleolus, sõltumata sellest, kas tegemist on hea või halva tujuga.¹²⁰
Seda kõike tingib meie otsmikusagaras asuv neuronite rühm, mida
nimetatakse *peegelneuroniteks*. Peegelneuronid aktiveeruvad, kui
näeme teisi tegutsemas või mingeid tundeid väljendamas. Need teod
või tunded peegelduvad seejärel meie ajus.¹²¹ Kui näeme kedagi nae-
ratamas, tunneme samuti tungi naeratada. Kui laps naerab, naerame
ka meie. Töökeskkonnas ühendavad peegelneuronid meid läbi ühiste
neuroloogiliste kogemuste. Kui kedagi kontoris ebaõiglaselt kritisee-
ritakse, tunnetavad seda kõik. Kui keegi saab teenitult kiita, kogeme
kõik seda kiitust. Oleme kõik omavahel tihedalt seotud, palju rohkem
kui paljud seda tunnistada tahavad.

Juhina on teie emotsioonidel teistele suurem mõju kui teie alluvate
emotsioonidel. Teadusajakirjanik ja kirjanik Daniel Goleman on kir-
jutanud: „Peegelneuronite pidev vastastikmõju rühma liikmete vahel
tekitab teatava emotsioonide supi, millesse igaüks ise oma maitse-
aineid lisab. Kuid juhi lisatud maitseid on kõige teravamad. Miks? Sest
juhti jälgivad kõik.“¹²² Pole siis ime, et tujukas juht tekitab pingelise ja
heidutava tööõhkkonna ning õnnelik juht aitab tervel kollektiivil kõike
positiivses valguses näha. Rõõmsal juhil on produktiivsusele kõige
positiivsem mõju.¹²³ Selle üle juba tasub naeratada.

Inimeste emotsioone tunnetades ja teadvustades paneb juht aluse
tõelisele sidususele ja kaasatusele. Küsimus on aga selles, kuidas seda

teha. Paljud juhtimisõpikud ja koolitusprogrammid pakuvad vastusena empaatiat. Ent empaatia võib juhtimises kahju tuua.

Empaatia ohud

Pühendumuse kasvatamiseks soovitatakse juhtidele empaatilisemat lähenemist. Empaatia on oskus teiste tundeid ja vaatenurki mõista ja tunnetada. Juhile on see oskus loomulikult oluline. Pole võimalik kedagi efektiivselt juhtida, kui te temast aru ei saa. Inimest saab innustada ja mõjutada üksnes siis, kui teate, kuidas ta ennast tunneb. Nii et selleks on küllaga põhjuseid, miks eksperdid nagu Daniel Goleman empaatiat hea juhtimise põhialuseks peavad. Empaatia kasvatab eluga rahulolu, emotsionaalset intelligentsi ja enesehinnangut.¹²⁴ Suurema empaatiavõimega inimeste sotsiaalvõrgustikud on laiemad ja rahuldustpakkuvamad, nad on ka ise sotsiaalsemad, teevad parema meelega vabatahtlikku tööd, annetavad rohkem heategevuseks ja on varmamad hädasolijaid aitama.¹²⁵

Empaatia on püsiv isikuomadus, mis püsib ajas ja eluea jooksul võrdlemisi stabiilsena.¹²⁶ Meelepraktikaga saab seda kasvatada.¹²⁷ Pole üllatav, et Amazoni otsingumootor leiab rohkem kui tuhat viissada raamatut, mille pealkirjas on sõna „empaatia“ ning millest paljudes esinevad ka sõnad „juhtimine“ ja „juhitöö“. Ent empaatiat käsitlevad neuroloogilised teadustööd maalivad vähemalt juhtimise seisukohalt nüansirikkama pildi. Empaatiaga kaasnevad mõned kitsaskohad, mida peaks mõistma iga juht.

Empaatia võib viia kehvade otsusteni

Empaatia on vilets moraalne teejuht. Jah, lugesite õigesti. Empaatia aitab meil küll sageli õigesti toimida, kuid mõnikord paneb see meid ka valesti tegutsema. Yale'i ülikooli tunnetusteaduse ja psühholoogia professori ning raamatu „Against Empathy“ autori Paul Bloomi teaduslikud uurimused on näidanud, et empaatia võib meie otsuseid

moonutada.¹²⁸ Tema uurimuses kuulasid kaks inimeste rühma salvestust, milles surmavalt haige poiss kirjeldas oma valusid. Ühel rühmal paluti end poisiga samastada ja talle kaasa tunda. Teisele rühmale anti juhised kuulata teda objektiivselt ja mitte lasta end emotsionaalselt kaasa kiskuda. Pärast salvestuse kuulamist küsiti igalt osalejalt, kas nad tõstaksid poissi arstide koostatud ja kontrollitud ravijärjekorras ettepoole. Emotsionaalses rühmas otsustasid kolm neljandikku osalejatest poissi meditsiinitöötajate arvamusel vastaselt nimekirjas kõrgemale tõsta, seades sellega ohtu potentsiaalselt raskemad haiged. Objektiivses rühmas soovitas sama teha üksnes üks kolmandik osalejatest.

See uurimus näitab, kuidas empaatia altruistlikke impulsse mõjutab, aidates langetada kehvi otsuseid, mis võivad ühe inimese kasu nimel paljudele kahju tekitada. Juhtidel võib empaatia hakata varjutama moraalset otsustusprotsessi. See tugevdab eelarvamusi ja muudab tarkade otsuste langetamise raskemaks.

Empaatia võib piirata mitmekesisust

Uurimustega on kindlaks tehtud, et inimesed on empaatiavõimelisemad nende suhtes, kes on nendega sarnasemad.¹²⁹ Isegi meiega sarnasemate loomade suhtes kogeme rohkem empaatiat. Võrrelge korraks suurte ümmarguste silmadega hülgepoega kanaga. Kumma te pigem ära tapaksite ja nahka pistaksite? Mõlemad on elusolendid, kes instinktiivselt ohtu ja surma väldivad. Aga meie teeme neil vahet. Me tapame suurema tõenäosusega väikeste külmade silmade ja sulgedega kana. Samamoodi leiame endas lihtsamini empaatiat naabri suhtes, kelle auto on ära varastatud, kui tänaval istuva kodutu suhtes.

Sarnaselt tunneme alateadlikku empaatiat ka kolleegide suhtes, kes on meiega sarnased. Me anname neile paremaid ülesandeid, paremaid ametiposte – ja me ei saa sellest ise arugi. Empaatia võib meid eksitada värbama ja edutama vaid endasarnaseid inimesi. Nii võib see tekitada organisatsioonis mitmekülgsete vaatenurkade nappuse, mis omakorda pärsib probleemide lahendamist ja loomingulisust.

Empaatia võib olla liialt kitsapiiriline

Väga raske on tunda empaatiat korruga kahe inimese suhtes. Proovige järele. Tehke paus ja tundke tõelist empaatiat kahe teile lähedase inimese suhtes. Kohe praegu. Tunnetage nende probleeme. Tundke, mida nemad tunnevad.

Kas oli raske? Võib-olla isegi võimatu.

Mõistus – või süda – ei suuda lihtsalt nii erinevaid emotsioone korruga käsitleda. Isegi ühe inimese suhtes võib olla keeruline empaatiat tunda, rääkimata siis kahest. Juhina on meil aga sageli vaja arvestada korruga mitme inimese erineva vaatenurga või murega. Empaatia on lihtsalt liialt piiratud, et tõhusalt erinevate vaatenurkade ja murede vahel orienteeruda.

Empaatia võib tekitada ängistust

Teiste inimeste kannatuste ja hädadega tegelemine on raske. Kujutlege korraks, et olete kiirabiarst ning peate ravima autoõnnetuste ja vägivalda ohvreid ning erinevate jubedate vigastustega kannatanuid. Te näete pidevalt vigastatud, isegi surevaid inimesi. Näete lähedase kaotanud sugulaste valu. Nii iga tund, iga päev.

Sellises olukorras on empaatiline tuimus tüüpiline reaktsioon – lülitame oma emotsionaalsed reaktsioonid lihtsalt välja. Sellise veresauna nägemise tõttu lülitavad arstid oma tunded välja. Liiga palju empaatiat võib mingis olukorras ängistust tekitada. Üks Ameerika Ühendriikides läbi viidud uurimus näitas, et 60 protsenti meditsiinitöötajatest kannatavad läbipõlemise all või on seda mingil ajahetkel tundnud. Kolmandikku neist on see puudutanud nii rängalt, et nad on pidanud töös mõneks ajaks pausi tegema.¹³⁰

Ka juhtidel tekib küllaga hetki, kui nende tiimi liikmed keerulistes olukordadesse satuvad. Võib-olla jäävad nad ilma mõnest olulisest kliendist või loodetud ametikõrgendusest. Võib-olla tekib neil mõne teise tiimiliikmega lahkeli. Kui laseme endast läbi kogu oma alluvate pettumuse, viha, frustratsiooni ja kärsituse, kurnab see meid välja. Empaatia võib juhile olla väga väsitav.

Empaatia on põgus

Empaatia võib meid muuta kirglikuks ja tuliseks – aga ainult hetkeks. Uurimused on näidanud, et sageli hajub see energia enne, kui jõuame midagi olulist korda saata.¹³¹ Tunded on ühed heitlikud asjad. Sellest nähtusest annab head tunnistust sotsiaalmeedia. Foto ühes Euroopa riigis kaldale uhutud väikesest pagulaslapsest innustab juba samal päeval miljoneid Facebooki kasutajaid tohutul hulgal raha annetama, aga järgmiste päevade jooksul haarab meie tähelepanu juba miski muu ning pagulaskriis on põhimõtteliselt unustatud. Vähesed pühenduvad aitamisele pikas perspektiivis.

Empaatia on hea asi, aga et sellel ka päriselt mingit mõju oleks, on seda vaja kombineerida konstruktiivse tegutsemisega. Kui empaatiaga ei kaasne oskust ja suutlikkust olukorda vaadelda, objektiivselt hinnata ja vastavalt tegutseda, on see väärt väga vähe. Äsja pereliikme kaotanud töötaja toetamine on oluline, kuid tegelik kasu tõuseb sellest, kui talle püsivalt ja korduvalt pikema aja jooksul tuge pakkuda.

Kui empaatiast pole abi emotsionaalsete inimolendite tõhusaks juhtimiseks, millest siis on? Vastus: MIK-juhtimisest.

Tunnete ohjamine MIK-juhtimise abil

Emotsioonid on lihtsalt energia, mis meie kehas ja peas liigub. Emotsioonid ise pole olemuslikult midagi head või halba, positiivset või negatiivset. Meeleteadlikkus aitab teadvustada neid emotsioone – seda energiat –, mis meist päeva jooksul läbi voolab. Teadlikkus emotsioonidest on nende ohjamisel esimene samm.

Loomulik reaktsioon emotsioonidele on kas nende alla surumine või välja elamine. Tunnete alla surumine on nagu kaane hoidmine keeva vee potil – mingil hetkel keeb vesi üle ja selle käigus imeb see meid energiast tühjaks ning kitsendab meie vaatenurka. Emotsioonide välja elamine kas agressiivselt või passiiv-agressiivselt võib küll korraks hea tunde tekitada, aga pikas perspektiivis viib see tavaliselt