



Esimiehen tunneäly työyhteisössä

Aleksi Soini

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan

liikkeenjohdon koulutusohjelma

2016



Tekijä Aleksi Soini	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Esimiehen tunneäly työyhteisössä	Sivu- ja liitesivumäärä 55+1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten esimiehen tunneäly ja tunnetaidot vaikuttavat jokapäiväiseen hyvään johtamistapaan. Vastausta päätutkimusongelmaan haetaan alaongelmilla, jotka käsittelevät esimiesten omia kokemuksia tunneälystä ja tunneälykkään esimiestyön mahdollisuuksia, sekä selvittävät empatian ilmenemisen tärkeyttä työpaikalla. Työn tavoitteena on eritoten aiheen tarkasteleminen ja tunneällyn kokonaisuuden hahmottaminen.</p> <p>Ihmisen tunneäly tarkoittaa hänen mahdollisuuksiaan ymmärtää ja oppia hyödyntämään tunteisiin liittyviä kompetensseja ja taitoja elämässään. Tunnetaidot taas ovat opittuja, tunneällyn perustuvia kykyjä, joiden ansiosta ihminen pystyy työssään tavallista parempiin suorituksiin. Tunneäly korostaa tunteisiin liittyvien kykyjen vaikutusta yksilön älykkääseen käyttäytymiseen ja hyvinvointiin työyhteisössä. Daniel Golemanin tuorein tunneälymalli jakaa tämän sosioemotionaalisen kokonaisuuden neljään osa-alueeseen; Henkilökohtaisiin kykyihin kuuluvat <i>itsetuntemus</i> ja <i>oman toiminnan hallinta</i>, joilla pidämme huolta ja johdamme itseämme, sekä hallitsemme omaa käytöstämme ja tunteitamme. Sosiaalisiiin kykyihin taas kuuluvat <i>sosiaalinen tietoisuus</i> ja <i>ihmissuhteiden hallinta</i>. Nämä kyvyt liittyvät muiden tunteiden ymmärtämiseen sekä oman toiminnan vaikuttavuuden hahmottamiseen. Tunneälykin on siis älykkyyttä, ja sitä voi kehittää kuka tahansa persoonallisuudesta tai muista tekijöistä huolimatta.</p> <p>Menestyksenkäs palveluliiketoiminnan johtaminen vaatii kykyä luoda sellainen organisaatiokulttuuri, jossa toisten auttaminen, hyväksyntä ja arvostus ovat keskiössä. Hyvä esimies mahdollistaa positiivisen ilmapiirin syntymisen omalla esimerkillään, toisia auttamalla sekä kannustamalla kehittämään. Kukaan ei synny johtajaksi, vaan siihen rooliin on kasvettava.</p> <p>Tutkimus toteutettiin keväällä 2016, ja sitä varten haastateltiin viittä palvelualan esimiestyötä tekevää henkilöä. Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen, ja esimiehet osallistuivat teemaahaastatteluun anonymisti. Työn fokus on tietoperustan ja tutkimusmateriaalin keskustelevaisuudessa tunneällyn merkityksestä osana esimiestyötä ja työyhteisöä. Tutkimustuloksissa esimiehen tärkeimmiksi tunnetaidoiksi nousivat yhteistyökyky ja totuudenmukainen minäkuva. Esimerkillä johtaminen ja intuition hyödyntäminen nähtiin itseensä luottavan ja optimistisen esimiehen tärkeimpinä työkaluina.</p> <p>Esimiehen tunneälykkäiksi toimintatavoiksi valittiin huomiointi, kuuntelu, kiittäminen ja palautteenanto. Useimmat vastaajista halusivat kehittää omaa itseluottamustaan, mutta kokivat olevansa vahvoilla motivoimisessa. Tunneälykäs esimies osaa siis kuunnella, motiivoida, johtaa esimerkin kautta, luoda kannustavan työilmapiirin, osaa johtaa itseään, tuntee omat tunteensa ja tapansa reagoida sekä vaikuttaa positiivisesti organisaatioon ja omiin alaisiinsa. Tunneälykäs johtaminen on tunteiden ja asioiden johtamista niin, että ihmiset ovat keskiössä. Tulevaisuuden johtajuudessa korostuvat läsnäolo, ihmiskeskeisyys, sopeutuvaisuus ja empatia.</p>	
Asiasanat tunneäly, esimiestyö, johtaminen, tunnetaidot, empatia	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tunneäly	3
2.1	Tunneällyn käsite	4
2.2	Golemanin tunneälymalli	5
2.2.1	Itsetuntemus	8
2.2.2	Oman toiminnan hallinta	9
2.2.3	Sosiaalinen tietoisuus	11
2.2.4	Ihmissuhteiden hallinta	13
2.3	Tunneällyn kehittäminen	15
3	Esimiehen tunnetyö ja tunteiden johtaminen	18
3.1	Psykologinen pääoma	21
3.2	Älykäs itsensä johtaminen ja mindfulness	23
3.3	Tunteiden merkitys työssä	25
4	Tutkimus esimiehen henkilökohtaisesta ja sosiaalisesta tunneälystä	27
4.1	Tutkimusmenetelmät	27
4.2	Teemahaastattelu esimiehille	28
5	Tunneälytutkimuksen tulokset	30
5.1	Tunneällyn merkitys ja esimiehen itsetuntemus	30
5.2	Henkilökohtaisia tunnetaitoja	33
5.3	Sosiaalisuus ja empatia osana työyhteisöä	36
5.4	Ihmissuhteet työssä ja tunteiden vaikutus positiiviseen ilmapiiriin	38
5.5	Yhteenveto tuloksista	40
6	Johtopäätökset	42
6.1	Tulosten ja havaintojen analysointi	42
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset	47
6.3	Opinnäyteprosessin arviointi	49
	Lähteet	51
	Liitteet	56
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	56

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten esimiehen tunneäly ja tunnetaidot näkyvät ja vaikuttavat jokapäiväiseen hyvään johtamistapaan. Aihetta lähestytään nimenomaan johdon ja esimiestason näkökulmasta. Opinnäyte on tutkimustyyppinen. Päättökimusungelmana on, miten tunneälyn henkilökohtaiset ja sosiaaliset kyvyt ilmenevät esimiestyössä, ja millaisissa tilanteissa tunneälyä eniten tarvitaan. Päättökimusungelman tukena ovat alaongelmat, joilla kartoitetaan esimiesten omia kokemuksia tunneälystä ja tunneälykkään esimiestyön mahdollisuuksia, sekä selvitetään työpaikalla empatian ilmenemisen tärkeyttä. Työn tavoitteena on eritoten aiheen tarkasteleminen ja tunneälyn kokonaisuuden hahmottaminen.

Johtaminen on toiseen henkilöön suuntautuva vaikutusyritys, jonka keskeisenä sisältönä on asetetun tavoitteen saavuttaminen. Organisaation koosta huolimatta johtamisen menettelytavat, kuten tavoitteiden asettaminen sekä niiden arviointi, ovat yksiä tärkeimmistä johtamiseen liittyvistä prosesseista; Tavoitteiden saavuttaminen on välttämätöntä organisaation olemassaololle ja menestykselle, sekä luo pohjan työyhteisön jatkuvalle kehittämiselle. (Tirkkonen 2014, 75.) Jotta näihin tavoitteisiin olisi mahdollista päästä, on kyettävä johtamaan rinnakkain sekä asioita että ihmisiä. Asioiden johtamiseen eli *managementiin* luetaan tyypillisesti kuuluvan erilaisten suunnitelmien tekeminen, budjetointi, hankinnat tai esimerkiksi tuotekehitys. Ihmisten johtamista kutsutaan *leadershipiksi*, ja se kuvaa kaikkea sitä päivittäistä johtamistyötä, jota esimies toteuttaa oman henkilöstönsä keskeltä. (Salminen 2014, 29.)

Ihmisten johtamiseen kuuluu läheisesti kommunikointi, tunteiden käyttö sekä vallan antaminen ja ottaminen. Kyse on pääasiassa innostuksesta ja tästä aiheutuvasta työn imusta. Motivaatiotutkijoiden mukaan ihmisiä motivoivat kaikista vahvimmin sisäiset tekijät, kuten merkityksellisyys, onnistumisen tunne ja itsenäisyys. Tunteet ohjaavat meitä työssä enemmän kuin uskommekaan, ja työn merkitys sekä oma halu onnistua luovat tunnesiteen omaan työntekoon ja panokseen. (Rahkamo 2014, 117–118.) Goleman (2003, 3-5) kuvaillee parhaiden johtajien liikuttavan, motivoivan ja innostavan työntekijöitään, ja tähän kaikkeen he pystyvät vain tunteiden ja eritoten empatian kautta. Omien henkilökohtaisten tunteitajensa lisäksi ymmärtämällä ja käsittelemällä työntekijöiden tunteita, esimies parantaa työyhteisön moraalialia, motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Hektisessä, nykyaikaisessa ja jopa kylmässä liiketoiminnassa kaivataan yhteyttä toiseen, suoraa vuorovaikutusta ja empatialia; suurten mullistusten ja muutospaineiden alla tällaiset inhimilliset tekijät ovat työyhteisölle tärkeämpiä kuin koskaan. (Goleman 2012, 22–23.)

Ihmisen tunneälyllä kuvataan hänen mahdollisuuksiaan oppia käytännön kykyjä, jotka perustuvat tunneälyn osa-alueisiin: itsetuntemukseen, motivoitumiseen, itsehallintaan, empatiaan ja ihmissuhteiden hoitoon. Tunnetaidot taas ovat opittuja, tunneälyyn perustuvia kykyjä, joiden ansiosta ihminen pystyy työssään tavallista parempiin suorituksiin. Työelämässä ihminen viestii tunneälyä tunnetaidoillaan; esimerkiksi osaava asiakaspalvelu on tunnetaito, joka perustuu empatiaan, aivan kuten luotettavuus on taito, joka taas perustuu itsehillinnän osa-alueisiin, omien tunteiden käsittelyyn ja itsehillintään. Pelkkä tunneäly ei kuitenkaan takaa, että ihminen olisi oppinut tunnetaidot joita työssä tarvitaan. Se osoittaa vain, että hänellä on erittäin hyvät lähtökohdat oppia ne. (Goleman 2012, 40.)

Tunneäly on yksittäisenä muuttujana selvästi ratkaisevin tekijä, kun tutkitaan työssä menestyneiden ja menestymättömien ihmisten eroja. Lähes kolmensadan eri yhtiön teettämien tutkimusten mukaan tunneäly selittää menestymistä paremmin kuin mikään muu individuaali taito, kuten tekninen osaaminen tai ammatilliset valmiudet. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 51; Goleman 2012, 41–44.) Älykäs esimies ymmärtääkin juuri siksi panostaa omien tunteidensa tunnistamiseen, ymmärtämiseen ja hallintaan; tunneälykkäät henkilöt osaavat kohdistaa voimansa päämäärien tavoitteluun, tehdä laadukkaita päätöksiä, sekä ovat taitavia kommunikoimaan ja työskentelemään muiden kanssa. Työntekijöiden toiminta on seurausta ajatusten lisäksi heidän tunteistaan, joten tunnejohtamisen taidot ovat edellytys esimiestyössä menestymiselle. (Salminen 2014, 33–34.)

Sydänmaanlakka (2004, 70) tuo esille uusia näkökulmia tulevaisuuden johtamistyöhön; on aika siirtyä suurmiesteorioista kohti jaettua johtajuutta, sekä päästä yksilökeskeisestä johtamisesta yhteisökeskeiseen ajatteluun. Tällaisessa muutoksessa tunnetaidot ovat avainasemassa, ja juuri tunneälykkäät esimiehet ovat niitä uusia johtajia, jotka inspiroimalla, motivoinnilla ja empatiakyvyllään saavat henkilöstönsä jatkuvasti yltämään parempiin tuloksiin. (Huuhka 2010, 21.)

Valitsin aiheen, koska mielestäni tunneäly on työelämän resurssina ja voimavarana vielä laajalti hyödyntämätön ja tunnistamaton, vaikka tutkimukset ovat osoittaneet sen tärkeyden niin liiketoiminnallisesti kuin työhyvinvoinnin kannalta. Uskon tunnetaitojen kehittämisen olevan ajankohtaista monelle palveluyritykselle, sillä tulevaisuuden haasteisiin vastaminen vaatii esimiehiltä entistä enemmän uudenlaista osaamista; yhä moninaisemmassa toimintaympäristössä työntekijöiden yksilöllisyys ja jokaisen henkilökohtaiset tarpeet tulevat vahvemmin esille ja asettavat uusia haasteita johtamiselle. Vuorovaikutus liittyy tunneälykkääseen johtamiseen vahvasti, sillä kommunikaation kautta esimies toteuttaa tunnetaitojaan, ja lopulta johtaminen on viestintää ja vuorovaikutusta.

2 Tunneäly

Ihmisen tunneäly tarkoittaa hänen mahdollisuuksiaan ymmärtää ja oppia hyödyntämään tunteisiin liittyviä kompetensseja ja taitoja elämässään. Useimmiten tunneäly jaetaan viiteen osa-alueeseen, jotka Golemanin (2012, 41) alkuperäisen teorian mukaan ovat itse-tuntemus, motivoituminen, itsehallinta, empatia ja sosiaalisten suhteiden hoito. Tunneälyllä ei puhtaasti viitata synnynnäiseen persoonan ominaisuuteen, johon ei itse pystyisi vaikuttamaan, vaan tunneosaamista ja tunnetaitoja voi harjoittelemalla oppia. Tunneälyn tarkoituksena on erityisesti liiketoiminnassa ollut perinteisten älykkyyssmallien täydentäminen. Se korostaa tunteisiin liittyvien kykyjen ja taitojen vaikutusta yksilön älykkääseen käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. (Saarinen 2007, 10, 40–41.)

Tunneälyn osa-alueet ovat toisistaan riippumattomia, mutta kuitenkin vuorovaikutuksessa keskenään ja osittain toistensa varaan rakentuvia: esimerkiksi itsehallinta on välttämättöntä empatian kannalta, ja itsetuntemus auttaa motivaation löytämisessä. Jokaiseen tunneälyn osa-alueeseen kuuluu tunnetaitoja, jotka ilmentävät kyseistä osa-aluetta käytännössä. Jonkin tunneälyn osa-alueen hallinta ei takaa, että ihmiselle kehittyisi sitä vastaavat tunnetaidot, kuten kyky yhteistyöhön tai kuuntelemaan johtamiseen. Tunnetaidot ovat siinä mielessä yleisluontoisia, että niitä voidaan soveltaa lähes kaikkiin ammatteihin ja työnkuviin. Taitojen kehittyminen nimittäin riippuu pääasiassa ympäröivästä yhteisöstä, omasta motivaatiosta ja työympäristön ilmapiiristä. (Goleman 2012, 40–42.)

Vaikka tunneälyn käsite on nykytutkimuksissa suhteellisen uusi, ovat sen juuret jo kaukana historiassa; Platon totesi tunteilla olevan paljon käyttäytymistä ohjaavaa voimaa, ja käytti tätä ajatusta pohtiessaan ihmisen perustunteita, kuten iloa, vihaa tai rohkeutta. Useat vanhat tutkimukset tunneälyn kaltaisista kyvyistä keskittyvätkin juuri elämässä tarvittaviin taktisiin taitoihin, joita tarvitaan nykyhetkessä selviytymiseen. (Saarinen 2001, 40–41.)

Tunneälyä lähestytään usein kahdesta eri tutkimusnäkökulmasta: toisaalla on tutkittu ihmisen lahjakkuuden eri ilmenemismuotoja, ja toisaalla hyvinvoivia ja elämänsä tyytyväisiä ihmisiä. Näiden kahden ryhmän tuloksia vertaillen nousee esille tunneälykkäiden ihmisten kyky tulla toimeen toisten ja ennen kaikkea itsensä kanssa niin ajattelun kuin toiminnan tasolla. (Saarinen & Kokkonen 2003, 16–17; Pitkänen 2008, 12–14.) Tunneäly tulisi kin nähdä juuri taitavan ja menestyksekkään vuorovaikutuksen perusedellytyksenä, sekä voimavarana tulevaisuuden johtamisessa.

Vuonna 1983 Howard Gardner esitti ”moninaisten älykkyyksien teorian”, jonka mukaan seitsemän eri älykkyyden lajia yhdessä muodostavat ihmisen älykkyyden viitekehysten. Malliin kuului myös kaksi persoonallisen älyn alaa, oman sisäisen maailman tuntemus ja sosiaalinen kyvykyys. Vaikka viittaus tunneälyn kaltaiseen älykkyyden lajiin löytyikin, ei käsitettä vielä kuitenkaan tunnettu, ja aiheeseen palattiin perusteellisemmin samanlaiset mittakaavat omaavassa tutkimuksessa vasta seuraavalla vuosikymmenellä. Myöhemmin Gardner on muokannut teoriaansa kahdeksan älykkyyden malliksi, josta löytyy erikseen henkilön omien tunteiden käsittely ja muiden kanssa kommunikointi. (MI Oasis 2015; Goleman 2012, 361.)

2.1 Tunneälyn käsite

Ensimmäisen laajan ja nykyistä käsitystä vastaavan teorian tunneälystä (Emotional Intelligence, EI) esittivät Peter Salovey ja John Mayer vuonna 1990 julkaistuissa artikkeleissa. Mayerin oma artikkeli käsitteli tunteiden tunnistamista ja erottamista ulkopuolelta tulevista ärsykkeistä, kun taas tutkijoiden yhteisessä artikkelissa laajempaan tavoitteena oli tunneälyteorian muodostaminen etenkin tunteiden ja kognitioiden vuorovaikutuksen näkökulmasta. (Saarinen 2007, 39.) Suurempaa huomiota tunneälyn käsite sai kuitenkin vasta 1995, psykologi Daniel Golemanin Tunneäly – lahjakkuuden koko kuva -nimisen teoksen myötä. Golemanin alkuperäisessä tunneälyn mallissa keskityttiin viiteen osa-alueeseen, joista voidaan puhua tunnetaitoina: itsetuntemukseen, oman itsen hallintaan, motivaatioon, empatiaan ja sosiaalisiin taitoihin. Golemanin ensimmäisten tutkimusten tarkoituksena olikin nostaa tunneäly samanarvoiseksi voimavaraksi muiden älykkyyksimallien rinnalle. (Goleman 1998, 94–95.)

Reuven Bar-On määritteli tunneälyn joukoksi henkilökohtaisia, emotionaalisia ja sosiaalisia piirteitä ja kykyjä, jotka olennaisesti vaikuttavat jokaisen ihmisen selviytymiseen muuttuvassa elinympäristössä (Saarinen 2001, 24). Tunneälykyys on siis ennen kaikkea kykyä tunnistaa omasta itsestä ja muista nousevia tunteita, sekä tulkita ja käsitellä niitä onnistuneesti. Tunneälyyn kuuluvat myös tilanteisiin ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät tunnetiedot ja -taidot, sekä näistä heijastuvat yksilön toimintatavat. (Saarinen & Kokkonen 2003, 16–17.)

Tunneälykin on siis älykkyyttä, ja sitä voi kehittää kuka tahansa persoonallisuudesta tai muista tekijöistä huolimatta. Suomalaisena vastikkeena tunneälylle on usein käytetty sanaa maalaisjärki, joka kuitenkin edustaa enemmän käytännön tason neuvokkuutta ja ongelmanratkaisukykyä kuin tunneälyä itseään. Tunneälykkyyteen liitettyjä taitoja ja piirteitä ovat käytännössä esimerkiksi joustavuus, sosiaalinen sujuvuus ja empatia. (Saarinen &

Kokkonen 2003, 18, 91–100.) Goleman (1998b, 54–57) kuvailee tunneälykkyyttä metakykyksi, joka säätelee muiden kykyjen toteutumista. Itsensä motivointi, hillitseminen ja hallinta, sinnikkyys, taito ajatella selkeästi, empatia ja toivo ovat kaikki esimerkiksi tunneälyn osa-alueita, jotka yhdessä muodostavat tunneälyn kannalta eheän persoonallisuuden.

Taulukko 1. Kolme keskeisintä lähestymistapaa tunneälykkyyteen Carusoa (2004) ja Saarista (2007) mukaillen.

Näkökulma tunneälyyn	Tutkimuksen ja kiinnostuksen kohde	Kytöksissä
Piirre, ominaisuus (Bar-On)	Sopeutumiseen ja haastavista tilanteista selviytymiseen liittyvät piirteet ja ominaisuudet, esimerkiksi joustavuus	Persoonallisuusteorioihin
Kompetenssi (Goleman)	Luonteeseen ja opittuihin malleihin perustuvat kompetenssit, jotka heijastuvat tehokkaana toimintatapana	Esimiehen kompetensseihin ja työelämässä pärjäämiseen
Älykkyyden laji (Mayer ja Salovey)	Emotionaalisten signaalien sekä informaation tunnistaminen ja hyödyntäminen, esimerkiksi tunteiden tunnistaminen ja hyötykäyttö	Yleisiin ja standardeihin älykkyyksmalleihin

Tunneälyn käsite on nykypäivänä entistä tunnetumpi ja saanut yhä enemmän huomiota osakseen valtamedioissa ja johtamiskirjallisuudessa. Käsitteen tunnettavuuden lisääntymisen myötä vanhahtava käsitys inhimillisten voimavarojen ja liiketaloudellisen puolen kehittämisen erosta on kaventunut, ja organisaation johtamisessa pehmeiden arvojen todellinen merkitys on alkanut näkyä. Haasteena on kuitenkin niin sanottujen pehmeiden taitojen, kuten vuorovaikutuksen tai työntekijöiden paineensietokyvyn mittaaminen, seuranta ja menestyksekkäs integroiminen osaksi yrityksen strategiaa ja perinteisiä liiketoiminnallisia kovia arvoja. (Saarinen 2001, 20–21.)

2.2 Golemanin tunneälymalli

Tunneälyn isäksikin tituleerattu Daniel Goleman julkaisi ensimmäisen tunneälyä ja johtajan tunnetaitoja käsittelevän teoksensa jo vuonna 1995, jonka suosio yllätti myös kirjailijan itsensä. Maailmanlaajuisen ilmiön Golemanista teki kuitenkin hänen kirjoittamansa artikkeli ”What Makes a Leader?” Harvard Business Review-lehteen kesäkuussa 1996. Kirjoi-

tus on tuon jälkeen julkaistu useasti uudelleen, ja se on edelleen yksi HBR:n kaikkien aikojen luetuimmista artikkeleista. Artikkelissa Goleman esittelee tunneälyn konkreettisten esimerkkien kautta älyllisinä kykyinä ja taitoina, jotka auttavat henkilöä etenemään työurallaan ja saavuttamaan paremmin päämääriänsä. Artikkelissa korostetaan juuri johtajan tunnetaitojen merkitystä; mitä korkeammassa asemassa tutkittava henkilö organisaatiossa on, sitä pienempään rooliin tekninen osaaminen sijoittuu. Yksi artikkelin tärkeimmistä tavoitteista oli tuoda esille myös tunneälyn kehittämismahdollisuudet. Tällä tavalla Goleman pystyi osoittamaan käsitteen kyseenalaistajille mahdollisuuden parantaa jokaisen omia tunnetaitoja, sekä näyttämään suoraan, minkälaiset vaikutukset tällaisella kehityksellä voisi olla. (Goleman 1998.)

Teoksessa Aivot ja tunneäly (2014) Goleman palaa mietteissään 90-luvun puoleenväliin, jolloin psykologin toiveena oli saada tunneälyn käsite tunnetuksi ja vakituiseksi liike-elämän termiksi. Nykyään malli on tunnustettu suurena osana menestyvää johtajuutta sekä antoisaa ja monipuolista elämää ja toistuu tutkimuksen aiheena monissa tieteellisissä julkaisuissa. Samaisessa teoksessa (2014) Goleman mainitsee pisimmälle kehitellyn tunneälyn mallinsa löytyvän hänen yhteistyössä tutkijoiden Ricard Boyatzisin ja Annie McKeen kirjoittamasta teoksesta *The New Leaders – Transforming the art of Leadership into the Science of Results* (2003). Esittelen tämän Golemanin uusimman ja pisimmälle viedyn mallin seuraavaksi sekä pohjaan tutkimuksessani tunneälyn ja tunnetaitoihin nojaavat tutkimuskysymykset juuri tähän tunneälyn määritelmään.

Yhdessä ja samassa mallissa yhdistyvät tunnetaitoihin liitettävät kyvyt ja kompetenssit, joita kokonaisvaltaisesti tarkastelemalla voidaan arvioida henkilön tunneälykkyyttä. Golemanin mallissa tunneälyn neljä osa-aluetta on jaettu kahden pääotsikon alle. Henkilökohotaisiin kykyihin (*personal competence*) kuuluvat itsetuntemus ja oman toiminnan hallinta, jotka kummatkin kuvaavat niitä taitoja, joilla pidämme huolta ja johdamme itseämme, sekä kuinka hallitsemme omaa käytöstämme ja tunteita. Sosiaalisiin kykyihin (*social competence*) taas kuuluvat sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta. Näihin sosiaalisiin kykyihin liittyvät tunnetaidot kertovat osaamisesta, jolla ohjaamme ja hoidamme ihmissuhteitamme. Kaikkiin neljään edellä mainittuun tunneälyn osa-alueeseen kuuluu siis tunnetaitoja, esimiehelle tärkeitä ominaisuuksia, joita ovat esimerkiksi itsetuntemukseen kuuluva itseluottamus tai sosiaaliseen tietoisuuteen kuuluva empatia.

Taulukko 2 - Tunneälyn osa-alueiden luokitus Golemania mukaillen (Goleman, Boyatzis & Mckee 2003, 47-48).

	Henkilökohtaiset kyvyt		Sosiaaliset kyvyt	
Tunneälyn osa-alueet	Itsetuntemus	Oman toiminnan hallinta	Sosiaalinen tietoisuus	Ihmissuhteiden hallinta
Tunnetaidot	Omien tunteiden tiedostaminen	Omien tunteiden hallinta		Vaikuttaminen
	Totuudenmukainen minäkuva	Rehellisyys	Empatia	Motivointi
	Itseluottamus	Sopeutuvaisuus	Yhteisön ymmärtäminen	Muiden kehittäminen
	Intuitio	Tavoitteellisuus	Palvelualttius	Muutosjohtajuus
		Aloitteellisuus		Ristiriitojen hallinta
		Optimistisuus		Suhteiden solmiminen
				Yhteistyö ja tiimityötaidot

Golemanin uusimmassa mallissa koko tunneälyn konseptia on virtaviivaistettu, ja esimerkiksi vanhaan malliin verratessa empatia ja motivaatio on otettu pois osa-alueista ja sulautettu muiden tunnetaitojen joukkoon, jolloin uudelle osa-alueelle, sosiaaliselle tietoisuudelle, on tullut tilaa. Menestyksekkään esimiehen ei tarvitse täydellisesti hallita kaikkia tunneälyn osia, vaan tärkeintä on tasapainoiseen toimintaan pyrkiminen ja omien vahvuuksien löytäminen. Kukaan ei voi olla täydellinen kaikissa tunneälyn osa-alueissa ja niihin liittyvissä taidoissa, tutkimusten mukaan tehokkaimmat johtajat hallitsevat hyvin vain noin puolet kaikista listatuista kyvyistä; usein osaaminen jakautuu vielä niin, että he hallitsevat jokaisesta osa-alueesta vähintään yhden tunnetaidon. Menestykseen on siis monia reittejä, ja parhaimmilla johtajilla on paljon erilaisia tyytlejä huipulle pääsemiseen. (Goleman, Boyatzis & Mckee 2003, 45–48.)

2.2.1 Itsetuntemus

Hyvää johtajaa tai esimiestä kuvataan hyvin usein jollain itseluottamusta tai -arvostusta kuvaavalla sanalla, ja esimerkiksi hyvä itsetunto ja oman itsen eheys lasketaan lähes aina tasapainoisen elämän peruspilareiksi. Siksi myös itsetuntemus ja siihen liittyvät tunnetaidot kuten itseluottamus ovat tärkeä osa tunneälyn konseptia. Itsetuntemuksella tarkoitetaan siis omien tunteiden ymmärtämistä, vahvuuksien ja heikkouksien käsittämistä, sekä arvojen ja motivaation totuutta vastaavaa kartoitusta. Hyvällä itsetuntemuksella varustetut esimiehet ovat rehellisiä itselleen ja muille omasta itsestään. Esimiehissä oletamme hyvän itseluottamuksen johtavan hyviin tuloksiin, ja vaikka tutkimukset ovatkin osoittaneet positiivisen korrelaation kahden edellä mainitun välillä, täytyy muitakin tekijöitä ottaa huomioon. Menestyvän esimiehen myönteisen itsetuntemuksen voisi kuvitella koostuvan kolmesta piirteestä: kyvystä tunnistaa omat vahvuutensa, kyvystä hyödyntää ja kehittää omia vahvuuksiaan, sekä kyvystä oivaltaa omien heikkouksien ja vahvuuksien yhteensopivuus ja sovellettavuus organisaation tarpeiden kanssa. (Huuha 2010, 64–65; Goleman, Boyatzis & McKee 2003, 49; Ojanen 2014, 95–97.)

Itseluottamus on tärkeää erottaa itsearvostuksesta, sillä se kertoo menestyksen ja onnistumisen odotuksista, sekä uskosta omien yritysten tuottavuuteen. Itseensä luottava uskoo, että voi tehdä mitä toivoo tai haluaa. Itsearvostus taas kertoo siitä, että henkilö hyväksyy oman itsensä, sekä kunnioittaa ja arvostaa itseään. Itseluottamuksella siis painotetaan tekemistä ja hallintaa, itsearvostuksella olemista ja hyväksymistä. Nämä kaksi tekijää ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, mutta on mahdollista että ne toimivat eri suuntiin; esimies voi esimerkiksi olla kokonaisuutena tyytyväinen itseensä ja arvostaa itseään, mutta ei välttämättä luota omaan kykyihinsä tietyissä tehtävissä. (Ojanen, 1994. 51–54.)

Itsetuntemuksen haasteet johtajuudessa johtuvat yleensä siitä, ettei itseä osata katsoa ulkopuolelta tinkimättömällä rehellisyydellä. Vaikeaksi tämän tekee ympäriltä tulevien ärsykkeiden huomioiminen ja muiden mielipiteen painoarvon ymmärtäminen oman itsen arvioinnissa. Akuuttien ja tämänhetkisten ongelmien käsittely muuttuu helpommaksi, kun itseään ei enää tarvitse suojata omilla mielikuvilla. (Taskinen, 2013.) Itsetuntemuksen ja -luottamuksen käsitteet ovat seurausta yksilöitymiskehityksestä, kun ihmiset ovat tulleet tietoisiksi omasta asemastaan, omista tulkinnoistaan ja tunteistaan. Erityisesti esimiehellä terveen ja tasapainoisen itsetuntemuksen merkitys kasvaa, sillä matalalla itsetunnolla varustetun johtajan voi olla vaikea vakuuttaa alaisiaan tai tehdä tärkeitä päätöksiä. Toisaalta lii-

allinen itseluottamus voi helposti antaa narsistisen kuvan. Matalan itsetuntemuksen henkilöt tekevät negatiivisia tulkintoja yleensä itsensä lisäksi myös muista, ja matala itsetuntemus ennakoi helposti masennusta. (Ojanen 2014, 101–106.)

Itseluottamus kertoo myös esimiehen kyvystä suunnata omaa motivaatiotaan ja muita mahdollisia käytössään olevia resursseja. Itsetuntemus ja -luottamus ovat muokattavissa, toisin kuin pysyvämmät luonteenpiirteet. Esimerkiksi ammatillinen itseluottamus on tärkeää niin työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta, kuin ammatti-identiteetin luomisen ja ympäristöön sopeutumisen kanssa. Itsetuntemus on erittäin herkkä ympäristön muutoksille ja impulsseille, ja esimerkiksi työntekijän onnistumista työtehtävissä ennustaa parhaiten esimiehen luottamus alaisen taitoihin ja osaamiseen. Esimiesten luottamus korreloi selkeästi positiivisesti työntekijöiden asenteiden ja itseluottamuksen kanssa työpaikalla. Kehittyneellä itsetuntemuksella varustetulla ihmisellä kognitiivinen toiminta on monipuolista, ja hän kokeilee ongelman edessä erilaisia strategioita maaliin päästäkseen, eikä välttele velvollisuuksiaan. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 45–47.)

Intuitiolla on suuri rooli johtamisessa, ja itsetuntemuksen saralla valveutuneella johtajalla tämä taito on yhdistelmä teknistä osaamista ja kertyneen elämäkokemuksen hyödyntämistä. Arkikielessä intuitioksi kutsutaan sitä, kun ratkaisu tai jokin käsitys vain tuntuu oikealta, vaikka sitä ei pysty perustelemaan. Intuitiota voisi sanoa järkeilyn vastakohtaksi. (Tikkanen 2015.) Päätöksentekoon vaikuttavat aina rationaalisen ja tuloslähtöisen ajattelun lisäksi tunteet, jotka myös auttavat päätöksentekijää arvioimaan ja käsittelemään saatavilla olevaa tietoa tehokkaasti.

Tietenkään intuition roolia ei saa korostaa liikaa sen luotettavuuden takia, ja myös menestyneet esimiehet tekevät sen suhteen virheitä. Yleensä intuitio liitetäänkin vain tapauksiin, jossa sen kuuntelu on johtanut hyvään lopputulokseen. Itsensä tuntevat esimiehet osaa- vat ottaa intuitiiviset ajatuksensa huomioon kuitenkin antamatta niiden ottaa valtaa heidän mielestään tai toiminnastaan. Intuitio ja itsetuntemus siis sitoutuvat yhteen vahvasti, sillä kummastakin on hyötyä johtamisessa; intuition avulla esimiehet ymmärtävät tunteitaan ja elämäkokemuksiaan, ja sisäisellä itsetuntemuksella he soveltavat näitä taitoja käytäntöön. (Goleman, Boyatzis & Mckee 2003, 51–55.)

2.2.2 Oman toiminnan hallinta

Itsehallinta kumpuaa omien tunteiden ja tarkoitusperien ymmärtämisestä, itsetuntemuksesta. Positiivisten tunteiden kuten innostuneisuuden voi huoletta antaa hallita omaa toimintaa ja heijastua siitä, mutta negatiivisille tunteille kuten turhautumiselle tai vihalle ei

esimiestyössä kannata antaa valtaa. Haaste näiden negatiivisten tunteiden suhteen on niiden päällekkäisyys ja väsyttävyyys, ja ne vievät henkilöltä suuren osan huomiosta, joka tulisi suunnata muihin tehtäviin. Oman itsen hallintaa voisi tavallaan kuvata eräänlaisena sisäisenä keskusteluna ja sinä tunneälyn osana, joka auttaa meitä vapauttamaan sisäiset tunteemme. Itsehallinnan avulla esimies pitää negatiiviset tunteensa kurissa ja ei anna näiden häiritä hänen toimintaansa, sekä auttaa kohdistamaan energiaa tärkeimpiin asioihin ja pitämään tavoitteet selkeinä. Usein nämä kyvyt hallitsevalla esimiehillä on innokas ja optimistinen asenne, joka parhaimmassa tapauksessa luo positiivisuutta koko työyhteisöön. (Goleman, Boyatzis & Mckee 2003, 56–57.)

Tunteet tarttuvat helposti toisiin työyhteisössä, ja siksi esimiehen on ensisijaisen tärkeää pitää huolta omista tunteistaan. Muiden tunteiden käsittely ja johtaminen on mahdotonta, mikäli ei ensin hallitse omiaan. Tietenkin kaikilla on haasteita ja vaikeuksia elämässään, mutta hyvän johtajan tunnistaa siitä, ettei hän anna työn ulkopuolisten ongelmien vaikuttaa työtulokseensa tai suhteisiinsa työpaikalla. Tällä tunneälyn saralla edistynyt esimies myös ymmärtää, mitä tarkoittaa olla liian tunteellinen tai ei tarpeeksi tunteellinen. On hyvä huomata, että myös negatiivisista tunteista voi olla hyötyä, jos ne vain osaa harmittomasti valjastaa omaan käyttöönsä, kuten suuttuessa ylimääräisen energian kanavoiminen hyödylliseen tekemiseen. Oman itsensä hallinnassa ja tutkiskelussa on tärkeää muistaa, että omaa tunneälyään voi kehittää, ja täten omia tunteitaankin voi oppia tunnistamaan ja kanavoimaan suurimman hyödyn tuottavalla tavalla. (Ingram & Cangemi 2012, 773–778.)

Sydänmaanlakka (2011, 146) listaa omien tunteiden tiedostamisen ja niiden hallinnan tärkeänä osana sujuvaa vuorovaikutusta työpaikalla. Tunteet ja niihin liittyvä tyypillinen tunneilmasto ohjaavat elämäämme huomattavan paljon. Monilla on harhakuva omasta rationaalisuudestaan: esimies kuvittelee toimintansa perustuvan järkeilyyn, vaikka todellisuudessa antaa tiedostamattaan tunteiden ohjata työntekoa ja johtamistaan. Itsehallinta on tärkeää myös kilpailullisista syistä; nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa liiketoiminnassa omat tunteensa hallitsevat esimiehet osaavat parhaiten suhtautua muutokseen ja auttaa organisaatiotaan asettumaan uuteen tilanteeseen. Omien arvojen mukaan eläminen, rehellisyys ja tunteiden läpinäkyvyys myös herättää luottamusta ja kunnioitusta alaisissa. (Goleman, Boyatzis & Mckee 2003, 58–59.)

Oman itsensä hallitseminen edellyttää kykyä nähdä itsensä arvokkaana ja itsenäisenä henkilönä. Johtamisenergia tarkoittaa esimiehen työssä sitä energiaa, jota hän käyttää johtamistilanteessa, ja se koostuu sekä kasvavasta innostuneisuudesta että sitkeydestä. Johtamisenergian lähde on esimiehen oman motivaation ja määrätietoisuuden lisäksi omien tunteiden hallinta ja niiden läpikotainen tunteminen. (Salminen 2014, 345.) Omista

tunteista on tehtävä voimavara, jota ammentaa vaikeassa tilanteessa. Kyse on siis lopulta hallinnasta eikä kieltämisestä, sillä omien negatiivisten tunteiden vähättely ja sivuun siirtäminen vain vahvistaa niitä. Täyden kontrollin eräänlainen vastakohta on hyväksyntä, joka tapahtuu, kun antaa itsellensä oikeuden kokea tunteet ja sen jälkeen päästää niistä irti. Tunteiden kokeminen ja niiden tutkiskeleminen antaa myös esimiehelle helpotusta ja tilaa pohtia omaa toimintaa, sekä laajentaa mahdollisten seurausten skaalaa. Esimies pystyy tällöin toimimaan arvojensa mukaan, ja päättämään mikä todella on tärkeätä, toimiiko hän oikeasti itsensä vai muiden takia ja käyttäytykö hän tilanteissa samalla tavalla kuin haluaisi niissä oikeasti käyttäytyä. (David & Congleton 2013, 123–126.)

2.2.3 Sosiaalinen tietoisuus

Itsetietoisuuden ja omien tunteiden hallitsemisen kokonaisuuksien jälkeen tulee käsitellä menestyksekkään johtajan sosiaalista tietoisuutta, tai kuten sitä puhekielessä usein kutsutaan, empatiaa. Sosiaalisella tietoisuudella tarkoitetaan tunteisiin liittyvien prosessien ymmärtämistä, kuten omien tunteiden vaikutusta muihin, muiden tunteiden vaikutusta omaan itseen ja ylipäätään tunteiden vaikutusta ihmisestä toiseen. Sosiaalisen tietoisuuden avulla esimies pystyy ilmaisemaan itseään niin, että se liikuttaa viestin vastaanottajia ja saa aikaan muutoksia.

Omien tunteiden viestinnässä tärkeää on optimismin, myötätunnon ja yhteyden tunteen välittäminen vastavuorovaikuttajalle, sillä vastaanottaessaan tällaisia viestejä ihmisen aivoissa syntyy positiivisia tunteita, jotka vaikuttavat motivaatioon ja työtehtävissä itseohjautuvuuteen. Ryhmän tunteminen ja suhteiden ymmärtäminen antaa esimiehelle mahdollisuuden luoda ryhmässä resonanssia, sillä kun ymmärrys siitä että omat toiminnot vaikuttavat muihin ja heidän tunteisiinsa on korkea, voidaan paremmin johtamistyössä huomioida yhteisten arvojen jakaminen ja työskentely koko ryhmän eduksi. (Goleman, Boyatzis & Mckee 2013, 60–62.)

Jotta yhteistyö työpaikalla toimisi, vaatii erilaisten ihmisten ymmärtäminen uudenlaista ajattelua. Toisen asemaan asettuminen vain temperamentin tai luonteen kautta ei enää riitä, vaan se voi päinvastoin johtaa siihen, että hankalia tilanteita selitetään vain yhdestä näkökulmasta tilanteen monimuotoisuudesta huolimatta. Sama persoona toimii nimittäin eri tavalla asemasta ja tilanteesta johtuen, ja yhteistyön kannalta on tärkeää ymmärtää näitä eri roolien mukanaan tuomia eroja ja vahvuuksia. Yhteispelin kannalta avainasemassa on muiden roolien ja näkökulmien tiedostaminen ja hyväksyminen; ”Hän ei ymmärrä asiaa minun kannaltani” on usein työyhteisöissä toistuva ajatus. Tuolloin kannattaa

rehellisesti kysyä myös, ymmärtääkö henkilö asiaa toisen osapuolen kannalta? (Fischer & Vainio 2014, 82.)

Ryhmän tunneälystä puhuttaessa viitataan pieniin tekoihin, joilla on lopulta suuri merkitys työyhteisössä. Yömyöhään työtehtävien tekemisen ja aikataulujen stressaamisen sijaan siinä on kyse sen henkilön kiittämisestä, joka käyttää ylimääräistä aikaa töiden loppuun viemiseen. Kyse ei myös esimerkiksi ole ainoastaan ryhmän välisestä keskustelusta, vaan myös hiljaisimmalta jäseneltä hänen ajatuksistaan kysymisestä. Ryhmän tunneäly ei myöskään kerro harmoniasta, kitkan tai jännitteen puuttumisesta tai siitä, että kaikki yhteisön jäsenet pitävät toisistaan; se kertoo ennemminkin valheellisen harmonian tunnistamisesta, jännitteen oikein purkamisesta ja toisten kunnioittamisesta. (Urch Druskat & Wolff 2001, 85–88.)

Empatia on myötätunnon tärkein osanen; Meidän täytyy tietää, mitä toinen ihminen käy läpi ja miltä hänestä oikeasti tuntuu, jotta myötätuntonne luontaisesti herää. Myötätuntoisuuden vastakohta on täydellinen itsekeskeisyys, jolloin muita ihmisiä ei huomioida lainkaan. Kehittääkseen omaa empatiakykyään tulee saada palautetta siitä mitä toinen ihminen ajattelee, esimerkiksi suoraan työtoverilta kysymällä. Kysymällä voi oppia tunnistamaan ja korjaamaan omia muiden käyttäytymiseen liittyviä aavistuksia ja ennakkoluuloja, sillä lopulta ihmisen kuunteleminen on kuitenkin ainoa tapa saada selville, mikä on toisen todellinen viesti. (Goleman 2014, 61–62.)

Empatialla tarkoitetaan siis kykyä, jonka avulla henkilö voi aistia mitä muut ajattelevat ja tuntevat ilman sanoja. Signaaleja lähetetään tunteistamme jatkuvasti äänensävyyn, kasvotusten ilmeiden, eleiden ja monien muiden ei-sanallisten kanavien kautta. Empatiakykyisten ihmisten keskinäinen ero syntyykin siinä, kuinka hyvin näitä signaaleja osaa lukea. Kognitiivinen empatia on asioiden näkemistä muiden kautta, sekä heidän mielipiteidensä ja asenteidensa huomioimista. Tällä saralla vahvat esimiehet osaavat esittää asiat niin, että ihmiset ymmärtävät heitä ja motivoituvat viestistä. Henkinen empatia on myötätuntoa toista kohtaan; se toimii hyvänä lähtökohtana toimiville henkilökemioille sillä henkisessä empatiassa etevät osaavat aistia nopeasti miten toinen henkilö reagoi. Empaattinen huoli kuvaa halua auttaa ja spontaania halua antaa apua; tällaiset henkilöt auttavat aina vapaaehtoisesti apua tarvitsevia. (Goleman 2014, 60.)

Viime aikoina empatiaa on tutkittu sitouttamisen välineenä ja työyhteisön tuloksen parantajana. Whartonin yliopistossa toteutettu 16 kuukautta kestänyt tutkimus osoittaa, että esimiehen alaisilleen osoittama myötätunto kasvattaa tulosta parhaiten. Se kasvattaa yhteisön moraalialia ja tiimityön tasoa, sekä näkyy palveluprosesseissa ja vaikuttaa näin myös

asiakaspalveluun. Myöhemmin tehdyn jatkotutkimuksen tulokset olivat lähes yhtenevät ensimmäisten tulosten kanssa, ja niissä todettiin sosiaalisen tietoisuuden lisäävän sitoutumista, vastuullisuutta ja suorituskykyä. Myötätunnolla ei tutkimuksessa tarkoitettu halauksia tai suuria tekoja, vaan hienovaraisia eleitä kuten tervehtimistä, hymyä tai aktiivista keskustelun aloittamista, jotka saavat työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi. Näitä pieniä tekoja kannattaa opetella koko työyhteisössä, jotta työntekijät voivat kohdata toisiaan kokonaisina ihmisinä, ei vain työkoneen jatkeena. (Hänninen 2014.) Mitä enemmän ihmisellä on kykyä ymmärtää ja samastua toisen henkilön kokemukseen, sitä menestyksekkäämpi hänestä itsestään tulee, sillä empaattisella esimiehellä on kyky tehdä sitä, mitä työyhteisö häneltä tarvitsee tai hänelle ehdottaa. Empatia liittyy tätä kautta myös itsevarmuuteen, sillä empatia paljastaa, uskooko henkilö pystyvänsä olemaan hyödyksi muulle yhteisölle. (Hänninen 2015.)

2.2.4 Ihmissuhteiden hallinta

Golemanin mallin (2003, 47) mukaisessa tunneälyn määritelmässä viimeinen tunneälyn osa-alue on ihmissuhteiden hallinta, joka omalla tavallaan yhdistää muut kolme edellä esiteltyä tunneälyn osasta. Ihmissuhteiden hallintaan kuuluu esimiestyön näkyvimpiä työkaluja, kuten suostuttelu, riitojen ratkaiseminen ja yhteistyön tekeminen. Suhdehallinta vaatii muiden ihmisten tunteiden käsittelyä, mikä taas vaatii johtajalta selvyyttä omista tunteistaan sekä vahvaa empatiakykyä. Hyvä suhteiden hoitaminen pohjautuu autenttisuuteen, ja oman itsen rehelliseen ilmaistamiseen; tämä ei kuitenkaan ole yhtä helppoa kuin voisi luulla, sillä kyse ei ole vain ystävällisyydestä. Suhdehallinta on oikeastaan ystävällisyyttä, jonka tarkoituksena on ihmisten ohjaaminen oikeaan suuntaan.

Suhteiden ylläpitäminen ja rakentaminen on nyky maailman työelämässä elintärkeää, esimerkiksi globalisaation ja etätyön lisääntymisen takia. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on saada työyhteisö inspiroitumaan ja toimimaan yhteisten motiivien ja tavoitteiden kautta, jolloin motivointia helpottaa vankat ja luottamukselliset suhteet alaisiin. Suhdetaitojen tärkeys nousee esille myös silloin, kun johtamistyö käy monimutkaiseksi ja syvää yhteistyötä vaativaksi; mikäli työyhteisössä on paljon vaihtuvuutta tai työtä tehdään ristiin eri osastojen välillä suuressa organisaatiossa, tekevät hyvät suhteet työstä selviytymisestä menestyksekkäämpää. (Boyatzis, Goleman & Mckee 2003, 64–66.)

Ihmissuhteiden hallinnassa työpaikalla auttamisen kulttuurilla on suuri vaikutus. Auttamisen kulttuuri tukee yhteisen tahtotilan syntymistä, sekä synnyttää motivaatiota, parempaa laatua ja erinomaisia asiakaskokemuksia. Parhaiten olemassa olevia suhteita hoidetaan

vastavuoroisuudella, mikä näkyy resurssien paremmassa hyödyntämisessä, uusien voimavarojen löytämisessä ja monipuolisemmassa ongelmanratkaisussa. Liiketoiminnan kannalta yhteisöllisyys on kannattavuuden olennainen osa, sillä se kerryttää organisaatioon positiivista sosiaalista pääomaa. Koko organisaation sosiaalinen toimivuus ei ole vain mitätön lisä työpaikalle, vaan tehokas keino palveluliiketoiminnan parempaan kannattavuuteen. (Fischer & Vainio 2014, 100–101.)

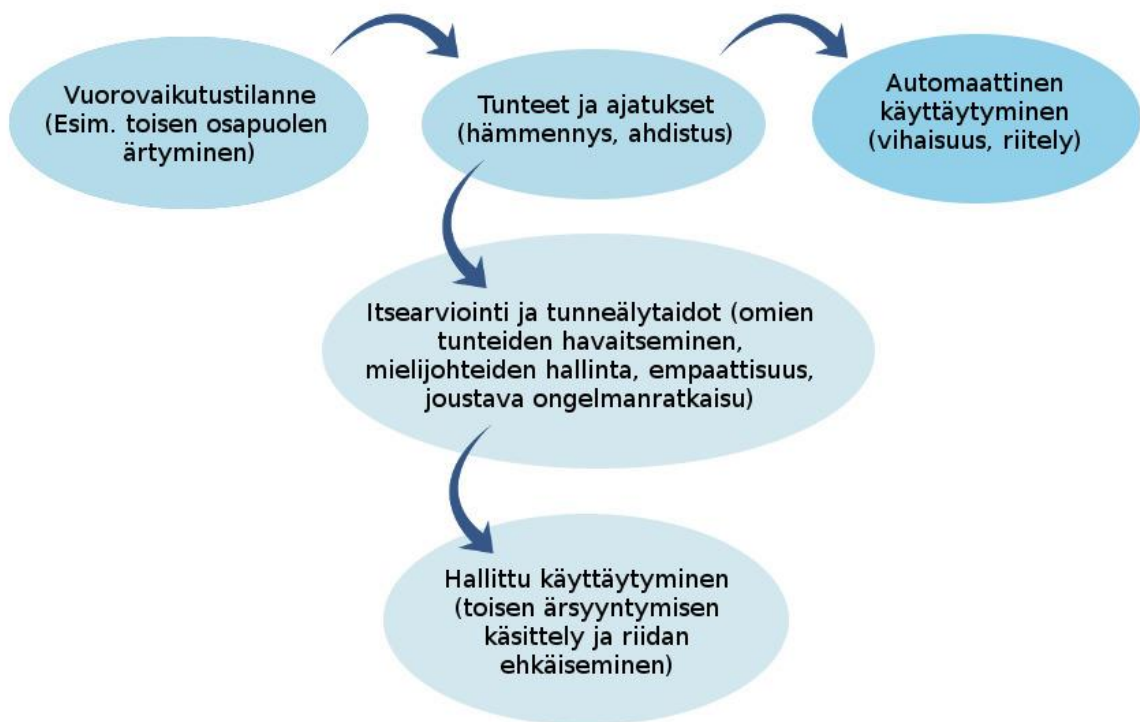
Golemanin (2012, 236–239) mukaan sosiaalinen älykkyys on hyödyllinen taito esimiehelle esimerkiksi ryhmän dynamiikan ymmärtämisen kannalta. Vaikutuksen tekeminen ihmisten kautta tarkoittaa kykyä sitoa ihmiset toisiinsa, houkutellessa heidät tekemään työnsä ja sellaisen viestintäkokonaisuuden luomista, mikä saa aikaan yhteisiä kokemuksia työyhteisössä. Nykyään ollaan erittäin riippuvaisia koko ryhmän mielestä ja yhteistyökyvystä, mikä korostaa tietoa tai asiantuntemusta tarvittaessa verkoston ja tiimin tärkeyttä. Ihmissuhteiden hallinnassa huippuosaajien taidot perustuvat puhtaasti kolmeen inhimillisen vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen peruskykyyn: suhteiden solmimiseen, eli hyödyllisten ihmissuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen; yhteistyön tekemiseen yhteisten päämäärien hyväksi; sekä yhteisössä synergian luomiseen yhteiset tavoitteet mielessä pitäen.

Suhdeverkostot toimivat työelämässä henkisenä pääomana, sillä ammatissa menestyminen on osittain riippuvaista myös muiden ihmisten muodostamasta verkostosta; tietenkin jokainen on vastuussa omista taidoistaan ja osaamisestaan, mutta todellisuudessa jokaisella esimiehellä on alaitensa lisäksi monia ihmisiä joita he eivät voi hallita, jotka kuitenkin saattavat vaikuttaa heidän työtehoonsa. Suhteiden luomisen hyvä puoli on siitä syntyvässä luottamuksessa ja hyvässä työpaikan energiassa. Tulee kuitenkin muistaa, että työelämän verkostot voivat olla täysin erillään henkilön ystävyysuhteista.

Työyhteisössä suhdetoiminnalla on aina motiivi, ja työelämän ystävillä on tästä erillinen tarkoitus. Verkostoitumisessa etevät ihmiset eivät kuitenkaan tee eroa yksityis- ja työasioidensa välille, ja vaikka monet heidän ystävyysuhteistaan voivat olla työn kautta solmituja, kuuluu suhteiden menestyksekkääseen hallintaan yksityiselämän ja työasioiden pitäminen erossa toisistaan. Empatiaan perustuva yhteisymmärrys on pohja vahvojen ja käytökelpoisten suhteiden luomiselle kaikilla elämän osa-alueilla, mikä takaa verkostoituneelle esimiehelle ympärilleen turvaa tuovan ystävien ja kumppanien verkoston. (Goleman 2012, 239–245.)

2.3 Tunneälyn kehittäminen

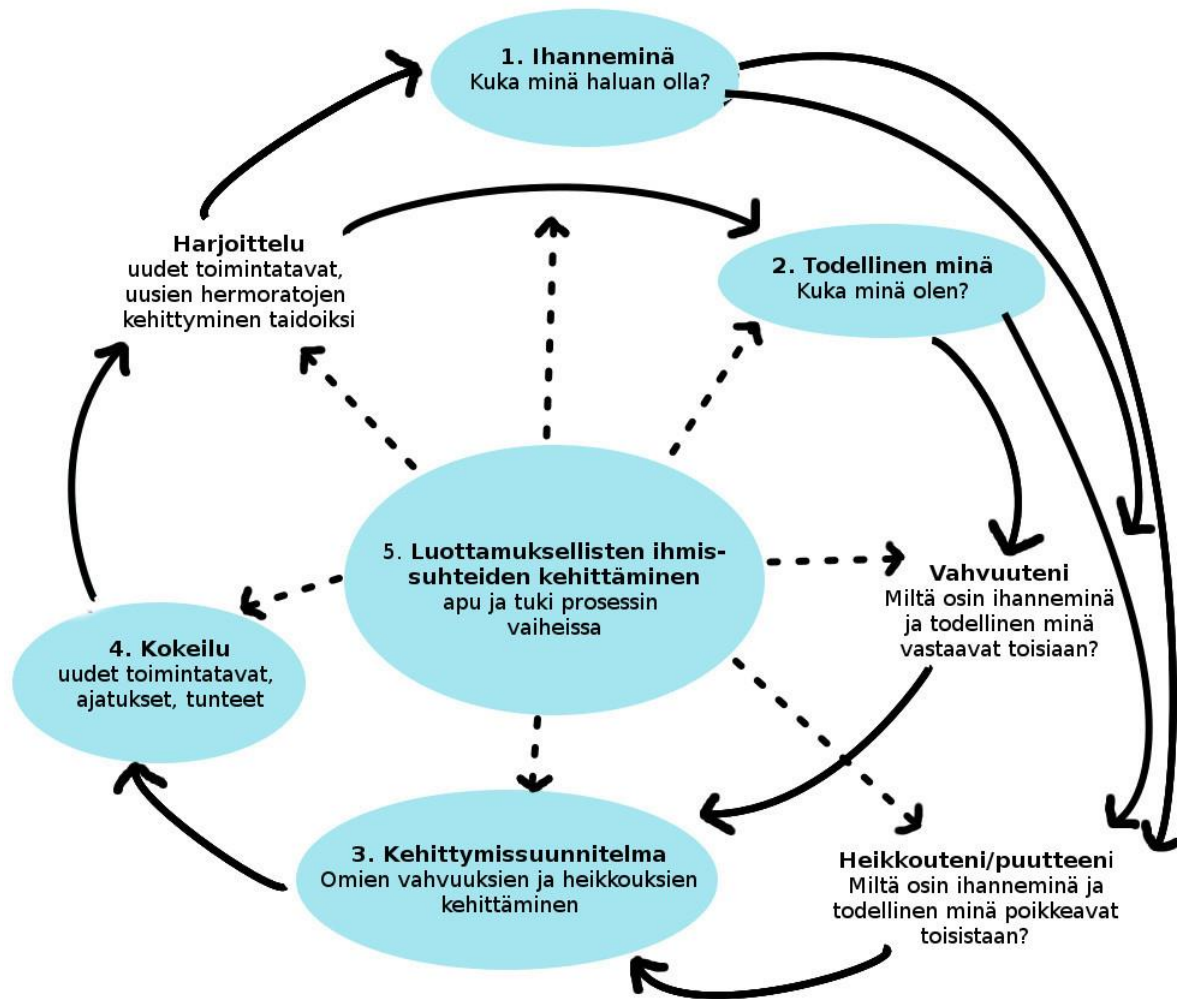
Goleman (2012, 298) kritisoi 90-luvun lopun tunneälykoulutusta, jota ei ollut suunniteltu tai toteutettu kunnolla, minkä seurauksena sillä on harmittavan vähän vaikutusta ihmisten työntekoon. 2000-luvulla koulutuksessa ja käsitteen merkityksen ymmärtämisessä on kuitenkin menty huomasti eteenpäin. Jotta ihmiset pystyvät paremmin tulemaan toimeen työtovereidensa kanssa ja selviytymään työn asettamista haasteista, on ensin tultava toimeen itsensä kanssa. Kehittämistyö ei aina ole hauskaa, sillä omien tiedostamattomien toimintatapojen ja puutteiden sekä niiden vaikutuksen kartoittaminen on todennäköisesti raskasta. Suurin haaste on ehdottomasti automaattisista käyttäytymismalleista eroon oppiminen, ja vanhojen tapojen välttämisen sijaan uusien lähestymistapojen omaksuminen. Aito muutos vaatii jatkuvaa tietoisuutta ja havainnoimista, sekä ristiriitojen ja vajavuuden hyväksymistä. Kun oman itsensä pystyy hahmottamaan ja hyväksymään sellaisenaan, avautuu mahdollisuus toimia muillakin kuin ainoastaan vanhoilla tutuilla tavoilla. Työpäikällä hallittuun käytökseen voi päästä esimerkiksi seuraavan esimerkin mukaisesti:



Kuvio 1 - Tunneälytaitojen hyödyntäminen haluttuun käyttäytymiseen pyrittäessä Saarista (2001, 49) mukailten.

Elämänvaiheesta riippuen eri tunneälytaidot ovat ihmisille oleellisia, esimerkiksi aikuisena niistä korostuvat itseluottamus, oman itsen ja omien tunteiden hallinta. Oman kehitysvaiheen ja työnkuvan tarkastelulla saadaan lisätietoa siitä, mitkä tunneälyn kehittymisalueet juuri tässä vaiheessa elämää ovat tärkeimpiä. (Saarinen 2001, 50.) Golemanin, Boyatzin

ja Mckeen (2003) mukaan tunneälytaitoja opitaan itseohjatun oppimisen mallin mukaisesti, joka korostaa tarkoituksellisesti kehittyvää ja vahvistuvaa käsitystä siitä, kuka ihminen oikeasti on ja mitä hän haluaa olla. Harjoittelu voi parhaassa tapauksessa muuttaa ihmisen toimintatapoja, sekä hänen toiveitaan, ihanteita ja ideaaliminäänsä. Itseohjatun oppimisen syklin on tarkoitus jatkua elinikäisenä kasvu- ja sopeutumisprosessina. Kehittymisessä olennaisinta on rehellisyys, joka auttaa pääsemään lähemmäs jokaisen ihanneminää. (Isokorpi 2004, 39–41.)



Kuvio 2 - Itseohjatun tunneälyn kehittämisen teoria Boyatzista ym. (2003, 139) ja Isokorpea (2004, 40) mukailten.

Margaret Chapman (2002) toteutti tutkimuksen, jossa hän seurasi viiden päivän tunneälykoulutuksen vaikuttavuutta suuressa organisaatiossa. Suurin hyöty, jonka koulutettavat olivat kokeneet saaneensa, liittyi emotionaalisen itsetietoisuuden lisääntymiseen. Käytännössä tämä tarkoitti parempaa oman toiminnan ulkopuolelta tarkastelua sekä reflektointikyvyn lisääntymistä. Itsetunnon ja oman tarkkailun lisääntyttä tutkittavat kokivat toimi-

vansa paremmin paineenalaisissa ja riskitilanteissa. Emotionaalinen itsetietoisuus sai ihmiset myös punnitsemaan oman työnsä ja vapaa-aikansa suhdetta sekä tekemään selkeämpiä arvovalintoja.

Yhdysvalloissa tunneälyvalmennusta tehnyt Anthony Grant on itse myöntänyt tunneälyn kehittymisen tarvitsevan riittävästi aikaa, ja hänen 13 viikkoa kestäneellä tutkimuksellaan oli edellisiä tutkimuksia tukeva tulos. Suuri osa Grantin kurssille osallistuneista ihmisistä oli tuonut esille tunneälyn kehittämisen vaikuttavan eniten ryhmäkäyttämiseen, mikä näkyi kurssilla esimerkiksi pajatyöskentelyssä. Kokemusten vertailun lisäksi tilanne altistaa osallistujat käsittelemään muiden tunteita, antaa mahdollisuuden empatian harjoittamiseen sekä kehittää positiivista vuorovaikutusta kuten kuuntelua ja palautteenantoa. Edellä mainitun rehellisyyden lisäksi suora palaute on olennaista kehittymisen kannalta, sillä rohkaisun ohessa se kannustaa muutokseen. (Grant 2007, 257–264.)

Goleman nostaa kehittämistyössä tärkeimmäksi elementiksi sitoutumisen. Oman itsen motivointi kannattaa aina aloittaa unelmista ja henkilökohtaisista visioista, eli siitä missä haluaa tulevaisuudessa olla. Sen jälkeen luodaan katse nykyhetkeen ja päätetään, mitä tulee parantaa tai muuttaa. Palautetta omien tunneälyn kompetenssien kehittymisestä esimies voi kerätä erilaisilla kyselymittareilla alaisiltaan, mikä mahdollistaa arvioijille kohteen vertailun esimerkiksi muihin esimiehiin. Yhdellä kertaa ei kannata yrittää oppia liikaa, vaan päämäärät tulisi konkretisoida jollekin tasolle, ja selkeiden tavoitteiden kautta edetä kohti lopullista päämäärää. Väärien tapojen korjaamisessa tulee vain olla sinnikäs, ja harjoittelulla oikeista halutuista malleista tulee käytössä jokapäiväisiä. (Goleman 2014, 67–69.)

3 Esimiehen tunnettyö ja tunteiden johtaminen

Avoin ja turvallinen työyhteisö hyötyy tunteiden valjastamisesta työelämän käyttöön ja saa ne tukemaan työn tekemistä. On koko työyhteisön vastuulla luoda sellainen työilmapiiri, että asemaltaan matalinkin henkilö uskaltaa ilmaista mahdollisesti kriittisen mielipiteensä. Avoimuus lisää jakamista, mikä taas puolestaan rakentaa luottamusta. Ihmisten tunteet korostuvat erityisesti työn tekemisen motiiveissa: työtä tehdään koska siitä pidetään, halutaan sitoutua tai tehdä hyvää tulosta kohteeseen liittyvän tunnelatauksen takia. Motivaation lisäksi tunteet toimivat pohjana innovatiivisuudelle, joka tarkoittaa työyhteisön mahdollisuuksia keksiä vaihtoehtoisia toimintatapoja ja käyttää luovia voimavarojaan oikein; myös avoimuus ja luottamus ruokkivat innovatiivisuutta. (Kaski & Kiander 2005, 23–25.)

Kaski ja Kiander esittelevät teoksessaan (2005, 15–17) ajatuksen työyhteisön elämisestä kaksoistavoitteen sisällä: toisaalta yhteisössä on työn tekemiseen liittyviä tehtävätavoitteita, mutta myös tunnetavoitteita, jotka ovat yhteisöön ja työhön liittyviä epävirallisia tarpeita, kuten liittymisen, arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tunteita. Johtaessaan työyhteisöä esimiehen on hyvä olla tietoinen molemmista tavoitteista ja näin ollen myös johdettava näitä molempia. Kaksoistavoitteen sisällä elävät myös työntekijöiden yksilölliset tavoitteet. Olennaista tunnetavoitteen johtamisessa on esimiehen kyky läsnäoloon työyhteisön tunne- ja kokemusmaailmassa. Tässä auttavat esimiehen omat kokemukset työyhteisön kohtaamista haasteista ja työntekijöiden elämästä, jolloin lähellä oleminen ja lähelle pyrkiminen korostuu. Lähellä oleminen ei välttämättä tarkoita ystävyyttä, vaan sitä että esimies aistii ja näkee mitä työntekijälle kuuluu ja miten työ ylipäättään työyhteisössä sujuu. (Kaski & Kiander 2005, 17–19.) Lähelle pääseminen mahdollistaa esimiehen myötätunnon ja empatian, ja kuten aikaisemmin mainittiin, aito empatia ja myötätunto alaisia kohtaan ovat edellytyksiä sille, että molemminpuolinen yhteys säilyy vaikeissakin tilanteissa.

Palveluliiketoiminnan johtaminen vaatii kykyä luoda sellainen organisaatiokulttuuri, jossa toisten auttaminen, hyväksyntä ja arvostus ovat keskiössä. Asiakaskokemuksen lisäksi tulee johtaa työyhteisökokemusta, joka perustuu yksilöiden tunteisiin ja subjektiivisiin kokemuksiin. Asiakaskokemus on seurausta työyhteisökokemuksesta, ja usein asiakas onkin viimeinen linkki kokemukseen linkittyvässä vuorovaikutusketjussa. Esimiestyön tarkoituksena on luoda positiivista toimintakykyä, joka kumpuaa yksilöiden yksilöllisestä tunneenergiasta. Hyvä esimies mahdollistaa tällaisen positiivisen tunne-energian syntymisen

omalla esimerkillään ja toisten auttamisella sekä kannustamalla kehittymään omien vahvuuksiensa saralla. Autoritäärisyyden sijaan tarvitaan juurikin läsnäoloa, rinnalla kulke- mista, auttamista ja rehellistä luottamuksen ilmapiiriä. (Fischer & Vainio 2014, 130–131.)

Tietyistä luonteenpiirteistä kuten joustavuudesta tai positiivisuudesta on hyötyä esimies- työssä, mutta Sydänmaanlakan (2004, 165–167) mukaan ehdottomasti tärkein tekijä on se, että johtaja on aito henkilö, oma itsensä. Sydänmaanlakan mukaan useimmat johtajat määrittelevät itsensä enemmän introverteiksi kuin ekstroverteiksi, mikä tuntuu sinänsä yl- lättävältä ottaen huomioon kuinka paljon esimiehet ovat esillä työyhteisössä tai esimer- kiksi pitävät esityksiä. Monet esimiehistä kuitenkin liittävät tämän vain osaksi työtehtä- väänsä, eivätkä niinkään osaksi henkilökohtaisia osaamisvaatimuksia. Viisi useimmiten mainittua piirrettä hyvästä johtajuudesta puhuttaessa ovat päättäväinen, sosiaalinen, luo- tettava, innostava ja nöyrä. Johtajalle on siis selkeästi eduksi, jos hänellä on tiettyjä piir- teitä, vaikka kukaan ei synnykään johtajaksi vaan siihen rooliin on kasvettava. Golemanin tunneäly-mallin mukaan esimiehen on siis tärkeää ensin ymmärtää omat tunteensa ja nii- den vaikutukset, jonka jälkeen hän on voi vapaasti olla oma itsensä.

Esimiehen persoonallisuuteen vaikuttaa vahvasti vallitseva minäkuva, joka muodostuu asenteestamme itseämme kohtaan. Minäkuvan olennaisimpia asioita on itseluottamus, ja se on tärkeä osaamisen kehittämisen kannalta. Persoonallisuuden ja osaamisen yhteys löytyy juuri minäkuvasta, sillä vaikka minäkuva on sisällä ihmisessä itsessään, voi sitä muuttaa ja kehittää. Esimiehen osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, ko- kemuksista ja kontakteista, joihin tunneälyllä on kaikkiin suoranaista tai välillistä vaiku- tusta. (Sydänmaalakka 2004, 165–168.)

Tunnejohtajuudessa esimiehelle voi helposti tulla riittämätön olo, sillä monien tunteiden laajan skaalan ymmärtäminen yhdellä kertaa voi tuntua ylivoimaiselta. Esimiehen tulee tietää alaistensa työn sisällöstä, taloudesta, työlainsäädännöstä, hallinnosta, tietotekni- kasta ja strategioista. Tämän lisäksi esimiehen tulisi olla vielä perillä yhteisön tunnekult- tuurista ja -ilmapiiristä, sekä ymmärtää alaisten käyttäytymistä ja omata hyvät vuorovaiku- tustaidot; selkeämmin ilmaistuna esimiehen tulisi ottaa siis huomioon tunteiden johtami- nen ja tunneälyn merkitys hänen omassa työssään. Tässä onnistuminen vaatii ensisijai- sesti johtajuuden ottamista ja juuri merkityksen ymmärtämistä. Kun esimies aktiivisesti ot- taa johtajan roolin, hän altistaa itsensä ja persoonallisuutensa alaistensa tunteiden ja asenteiden kohteeksi. Neljä keskeistä johtajuuden vaatimusta ovat esimerkillisyys, amma- tillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. Nämä jokaisen esimiehen pitäisi tiedostaa ja täyt- tää siitä huolimatta, että se ei ehkä ole helppoa eikä siihen aina kykene. (Järvinen 2011, 141–144.)

Tunteiden johtaminen edellyttää esimieheltä ymmärrystä työyhteisön ryhmäilmiöille, jotka syntyvät työntekijöiden yksilöllisen toiminnan, rakenteiden ja toimintaympäristön vaikutusten sekä ryhmadynamiikan summana. Ryhmässä ilmenevät tunteet vaikuttavat yksilöön, ja yksilö vaikuttaa ryhmän tunnetilaan. Konfliktien lähteet liittyvät usein yksilöiden sisäisiin maailmoihin, työntekijöiden välisiin suhteisiin tai ulkoiseen työtodellisuuteen. Konfliktitilanteissa esimiehen vuorovaikutustaidot, tunteiden ilmaiseminen ja käsitteleminen sekä puheenvuoron käyttäminen nousevat erityisasemaan, ja usein johtajalta vaaditaan jämyyttä, luovuutta ja tahdikkuutta ohjatessa ryhmän tunteita. Työyhteisön episodeissa ja prosesseissa esimiehen on tärkeää sietää monia erilaisia näkökulmia ja rohkaista työntekijöitä avoimeen vuorovaikutukseen. Tämä voi parhaassa tapauksessa vahvistaa työyhteisöä sekä parantaa heidän kykyään ratkaista ja käsitellä työhön liittyviä ongelmia. (Kaski & Kiander 2005, 142–144.)

Esimiehen tehdessä tunnyötä joutuu hän usein piilottamaan tunteitaan ja rajoittamaan ilmaisuaan, ja tätä kautta näyttämään itsestään alaisilleen rationaalisemman puolen. Tämä kuitenkin altistaa häntä stressaantumiselle sekä työtyytymättömyydelle. Esimiehen tunteiden piilottaminen koettelee myös työidentiteettiä ja itsetuntoa. Suurin syy tällaisen tunnyön kuormittavuudelle on, että usein vuorovaikutustilanteissa omasta ilmaisusta häviää aitous ja rehellisyys. Hyvänä esimerkkinä toimii esimies, jonka tulisi esitellä uusia ideoita alaisilleen; vaikka omaa innostusta ideoita kohtaan ei löydy, on hänen hyvä esittää kiinnostunutta ryhmän motivaation säilyttämisen vuoksi. Lopulta positiivisten tunteiden teennäinen esittäminen on esimiehen lisäksi haitallista myös ihmisille hänen ympärillään, sillä tämä vaikeuttaa todenmukaisen tiedon jakamista ja pakottaa johtajaa ilmaisemaan negatiiviset tunteensa jossain muualla. (Kokkonen 2010, 115–120.) Tunteita ei siis johtamisessa kannata peittää, vaan kuten Goleman (2003, 56) korostaa, keskittyä niiden toutua vastaavaan ja tehokkaaseen ilmaisuun.

Rantasen (2015) mukaan organisaation tunneilmaston johtamista on Suomessa tutkittu harmittavan vähän. Onnellisella työpaikalla on houkuttelevuutta asiakkaiden lisäksi myös työntekijöille, jotka tulevat mielellään töihin positiiviseen työyhteisöön. Vaikka hyvä johto ei suoranaisesti kerro onnellisuudesta, selittää onnistunut esimiestyö jopa 70 % organisaation ilmapiiristä. Rantanen korostaa onnellisuuden olevan läsnä tässä ja nyt, sisäinen mielentilamme, jota lopulta eivät ratkaisekaan ulkoiset vaikuttajat. Myös ihmisten välinen yhteys unohdetaan usein, jolloin kyse ei ole vuorovaikutuksesta vaan pelkästä tiedonvaihdosta. Yhteyden muodostaminen edellyttää, että kumpikin osapuoli kuuntelee toista ja välittää toisen tavoitteista. Ihmiset saavat paljon enemmän aikaan, kun heillä on hyvä syy ja tärkeä tavoite toiminnan takana. (Rantanen & McClendon 2015.)

3.1 Psykologinen pääoma

Taloudellinen, inhimillinen ja sosiaalinen pääoma eivät itsenään selitä jonkin organisaation menestymistä tai toisen menestymättömyyttä. Näiden rinnalla on olennaista tarkastella työyhteisön psykologista pääomaa, joka on yhteydessä myönteisiin tunteisiin: psykologisen pääoman ulottuvuudet, kuten optimismi, sinnikkyys, empatia ja itseluottamus, korreloivat siis positiivisesti henkilön työssä pärjäämisen, menestymisen ja etenemisen kanssa. Tunneällyn tavoin kaikki muutkin psykologisen pääoman ominaisuudet ja osa-alueet ovat kehitettävissä, niin yksilöllisesti kuin koko työyhteisössä; tunneäly tavallaan sisältyy psykologiseen pääomaan, ja niissä on monia samoja osa-alueita. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 13–15.)

Johtamiskoulutuksessa näkyy edelleen vahvasti oletus ihmisestä rationaalisena ja analyttisenä päätöksentekijänä, peräti osana suurta koneistoa. Myös monimuotoisuuden tunnistaminen on vielä kova pala monille johtajille ja esimiehille. Tällainen rationaalisen työntekijän tai alaisen illuusio jättää vaikeammin määriteltävät tunteet ja intuition varjoonsa; intuitio on välitöntä tietämistä, jossa päätökseen päästään tunteiden avulla ilman analyttistä pohdintaa. Kyse intuitiossa on todennäköisesti siitä, että ihminen ottaa vastaan enemmän tietoa, kuin mitä omassa mielessään pystyy käsittelemään. Mikäli päätöstilanne on joltain osin esimiehelle tuttu, ovat intuitioon pohjautuvat päätökset usein hyviä; intuitiivisen päätöksen ilmestyttyä olisi kuitenkin hyvä pysähtyä tarkastamaan faktat, ja mahdollisesti pohtia asiaa uudelleen. Edellä mainittu rationaalisuuden illuusio koskee ihmisiä kaikilla organisaatiotasoilla, ja yllättävän usein johdon tekemät päätökset ovat tunnepohjaisia. Yleensä olemassa olevia faktoja käytetään vain perustelemaan tunteiden pohjalta tehtyjä päätöksiä. (Salminen 2014, 32–33.)

Yksilöiden ja yhteisöjen pääoma muodostuu erilaisista aineellisista ja aineettomista ominaisuuksista. Leppänen ja Rauhalan (2013, 49) mukaan pääoman lajit voi jakaa taloudellisiin, inhimillisiin, sosiaalisiin ja psykologisiin, ja tarkemmin psykologinen pääoma voidaan jakaa ihmisen itseluottamukseen, uskoon omaan tulevaisuuteen, optimismiin ja sinnikkyuteen. Monet näistä piirteistä sisältyvät myös tunneälykkääseen esimiestyöhön, ja selittävät yhtä vahvasti yksilön tai työyhteisön menestymistä. Psykologinen pääoma on suoraan yhteydessä työntekijöiden työtehoon sekä selittää ihmisen sisäistä yrittäjyyttä, sillä korkeampi tulevaisuuteen uskominen ja optimismi kannustavat ihmisiä tekemään parempia ratkaisuja vastaan tulevilla ongelmilla. Työstä suoriutumisen kannalta tärkeintä on muistaa, että henkilöllä joka tekee hyviä investointeja psykologisen pääomansa saralla, on tarpeeksi itseluottamusta aloittaakseen haastavaltakin tuntuvat tehtävät. (Leppänen & Rauhala 2013, 50–51.)



Kuvio 3 - Psykologisen pääoman vaikutus työelämän tuloksiin Aveyta (2011, 140-146) sekä Fischeriä ja Vainiota (2014, 52-54) mukailten.

Psykologisen pääoman jakamista edellä mainittuihin neljään osaan kutsutaan myös ns. HERO-malliksi, jonka Fred Luthans on tutkimustensa pohjalta rakentanut; Nämä neljä vahvuutta kuvastavat niitä asioita, jotka toimintakykyisellä ja onnellisella ihmisellä on. *Omaan tulevaisuuteen uskomisen* on pelon vastakohta, ja toivo auttaa meitä hakemaan työssämme uusia ratkaisuja ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. *Itseluottamus* kertoo ihmisen kyvyistä tunnistaa omat rajansa ja luo tunteen tilanteiden hallitsemisesta. *Sinnikkyys* auttaa kohtaamaan työelämän haasteet ja ongelmat, ja auttaa yrittämään uudelleen epäonnistumisen jälkeen. Sinnikkyys toimii omalla tavallaan pohjana muille psykologisen pääoman vahvuuksille, ja sen kehittäminen on mahdollista. *Optimismi* on positiivista asennetta, joka näkyy positiivisena voimana vahvasti negatiivisissa tilanteissa. Esimiehet voivat tukea alaistensa psykologisen pääoman rakentumista, sillä läsnäolo ja positiiviset tunteet vaikuttavat pääoman syntyymiseen sosiaalisen kyvykkyyden lisääntymisen kautta. Esimerkiksi asiakaspalvelutehtävissä läsnäolo on perusta myönteiselle asiakaskokemukselle. (Fischer & Vainio 2014, 52–54.)

Nykyään yrityksen arvon määrittämisessä on muiden arvojen rinnalle nostettava positiivinen emotionaalinen pääoma, jolla tarkoitetaan positiivisen käyttäytymisen kautta syntyviä laatuyhteyksiä. Tällaisten laatuyhteyksien syntymistä edistää hyväksyvä ja arvostava johtamisen kulttuuri; työpaikan positiivinen emotionaalinen pääoma syntyy johtamisen, työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen ja ryhmien keskeisen yhteistyön kautta. Tätä pääomaa syntyy myös asiakassuhteissa, luoden näin kilpailuetua muihin alan toimijoihin. Jo-

kainen kohtaaminen on mahdollisuus kasvattaa positiivisen emotionaalisen pääoman arvoa, ja sen tulisi olla yksi johtamisen mittaamisen pääkohteista, innostuneisuuden, innovatiivisuuden ja sitä kautta tuottavuuden lisäämiseksi. (Fischer & Vainio 2014, 80–82.)

Optimismi ja positiivinen asenne ovat psykologisen pääoman perusta, tapa suhtautua elämään ja tehdä tulkintoja tapahtumista ja kokemuksista. Optimismiin ei suoranaisesti liity tekoja, vaan se on pikemminkin taipumusta tietynlaiseen ajatteluun. Vaikka geenit vaikuttavat jokaisen omaan optimismiin, optimismia voi helposti edistää; myös mielialan ja onnellisuuden määrä kohoaa optimismin mukana. (Ojanen 2014, 145–148.) Optimismia uudempi menestymistä selittävä tekijä on sinnikkyys, joka kuvastaa kapasiteettia kohdata haasteita, selvitä vastoinkäymisistä ja kykyä palautua työelämän vaikeista tilanteista. Sinnikkäät ihmiset sietävät omia tunteitaan ja osaavat käsitellä niitä, joten tavallaan sinnikkyys sisältyy Golemanin ym. (2003) tunneälyteorian oman toiminnan hallitsemiseen.

Sinnikkyuden taustalla on merkityksellisten asioiden löytäminen työelämästä, ja niiden tavoittelu, sillä arvokkaiden asioiden eteen ihminen on valmis tekemään töitä ja näkemään vaivaa. Sinnikkyuden osatekijä on myös vastuullisuus, kun työpaikalla toiminnassa nähdään omien tekojen seuraukset ympäröivään maailmaan ja muihin ihmisiin. Tiivistettynä sinnikkyys on kykyä hyväksyä tosiasiat ja uskoa työn merkityksellisyyteen. (Rauhala, Lepänen, Heikkilä 2013, 41–43.) Joillain ihmisillä johtajuus on luontainen ominaisuus, osataas kasvaa johtajuuteen tahtonsa ja sinnikkyytensä avulla. Sisukkailla ihmisillä on vahva sisäinen motivaatio, joka pitkällä aikajänteellä johtaa omaan onnellisuuteen. Ihminen on lähtökohtaisesti proaktiivinen, elinvoimainen ja itseohjautuva, mutta motivoituu luonnollisesti myös ulkoisista seikoista. Sisäinen motivaatio kumpuaa henkilön sisältä, jolloin tekeminen itsessään tuntuu arvokkaalta ja mielekkäältä, sillä ero sisäisesti ja ulkoisesti motivoivien päämäärien välillä löytyy niiden vaikutuksesta hyvinvointiimme; ulkoisten päämäärien tavoittelu ei lisää työhyvinvointia, mutta sisäisesti laaditut tavoitteet vaikuttavat tutkitusti työssä viihtymiseen ja hyvinvointiin. (Martela 2014.)

3.2 Älykäs itsensä johtaminen ja mindfulness

Sydänmaanlakka (2011, 143) tiivistää itsensä johtamisen jatkuvaksi oppimis- ja vaikuttamisprosessiksi, jossa tulee syvästi tietoiseksi kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan, minkä jälkeen on mahdollista paremmin ohjata omia tekojaan, tunteitaan ja ajatuksiaan. Itsensä johtaminen on systemaattista itsetuntemuksen kehittämistä, ja prosessi, jonka tuloksena ohjataan omia tunteita ja tekoja. Oman itsensä johtaminen tulee nähdä osana organisaation johtamisjärjestelmää, sillä kaikilta odotetaan entistä itsenäisempää

toimintaa ja vastuunkantoa tulevaisuuden työelämässä, jolloin kaikki johtaminen lähtee siitä, että osaa johtaa myös itseään. Kun omaa itseä osaa johtaa, edesauttaa se kaikkien muiden johtamisprosessien laadukasta toteutumista, ja varmistaa tulevaisuuden kilpailukyvyn. (Sydänmaanlakka 2011, 143, 149–151.) Frank Martelan seminaarin (2015) mukaan tulevaisuudessa organisaatioiden menestyminen on kiinni innovaatioista, jotka syntyvät luovuudesta, mikä taas vaatii syntyäkseen sisäistä motivaatiota ja turvallista työilmapiiriä. On siis liiketoiminnankin kannalta hyvä, että henkilöstö on innoissaan työtehtävistään ja onnellisuus on keskeinen arvo työnteossa.

Mindfulnessilla tarkoitetaan tietoista hyväksyvää läsnäoloa, ja se on käänös palinkielen sanasta sati. Tiedostavan läsnäolon tutkimus on ampaissut nousuun kahtena viime vuosikymmenenä, ja sitä on sovellettu esimerkiksi kognitiivisessa psykologiassa, koska sen on huomattu parantavan olennaisia työelämän taitoja, kuten tarkkaavaisuutta ja oman itsen ohjaamista. Mindfulnessin perimmäinen ajatus on saavuttaa tietoisuus nykyhetkestä, ja tunnistaa omat tunteet juuri sellaisina kuin ne ovat. Tarkkaavaisuuden suuntaamisesta nykyhetkeen esimerkkinä toimii toisen ihmisen kuunteleminen ja empatian osoittaminen, mikä parantaa mm. vuorovaikutusta työpaikalla. (Lehto 2014.)

Tietoiseen läsnäoloon kuuluu tulevien ja menneiden asioiden käsittely sopivassa suhteessa nykyisen hetken kanssa sekä asioiden priorisoiminen niin, että turhasta huolehtimisesta vapautuvan ajan voi käyttää nykyhetken tiedostamiseen. Mindfulnessiin kuuluu vahvasti myös nykyhetken hyväksyvä suhtautuminen; vaikka tunteet olisivat negatiivisia, niiden annetaan olla eikä niitä pyritä muuttamaan. Positiivisten tunteiden lailla myös negatiiviset tunteet on tärkeää kokea ja käsitellä, sillä tärkeintä on juuri hetken tiedostaminen. Työelämän kannalta tietoinen läsnäolo on tärkeää tunteiden käsittelemisen, oman itsen reflektoinnin, yhteisön riitojen välttämisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin lisäämisen takia. (Lehto 2014.)

Harvardin yliopistossa tehdyn tutkimuksen mukaan ihmiset ajattelevat 47 prosenttia valvellaoloajastaan jotain muuta kuin käsillä olevaa hetkeä, mutta ovat kaikista onnellisimmillaan silloin kun keskittyvät nykyhetkeen. Nykyhetken keskittyminen auttaa työelämässä havaitsemaan tilanteissa piilevät pienet vihjeet ja näin parantaa intuitiivisia taitoja sekä tulkitsemaan omia ja muiden tunteita todenmukaisemmin. Mindfulnessiin usein liitetty meditaatio saattaakin olla erinomainen tunne-elämän kehittämisen menetelmä, sillä se lisää tietoisuutta tunteista, lisää positiivista asennetta, edistää rakentavaa negatiivisten tunteiden käsittelyä ja saa aikaan konkreettisia muutoksia aivoissa tunteiden käsittelyyn vaikuttavalla alueella. (Rantanen 2011, 323–327.)

3.3 Tunteiden merkitys työssä

Tunteet tulisi saada palvelemaan yhteisiä tavoitteita, mutta usein niistä puhutaan niin epämääräisesti, että keinot jäävät puuttumaan ja syntyy helposti väärinkäsityksiä. Yhteisön tunteiden hyödyntäminen alkaa samasta lähtökohdasta kuin omien tunteiden kohdalla: ensin on opittava tiedostamaan, ymmärtämään ja tunnistamaan tunteita ja niiden vaikutuksia. Tässä uteliaisuus on erinomainen työkalu, mikä myös edistää innovatiivisuutta. Työtilanteita voi tarkkailla yhden tietyn tunteen näkökulmasta, mikä avaa uusia näkymiä tutuihinkin tilanteisiin. (Rantanen 2011, 318–319.) Tunteiden säätelyn perimmäisenä tavoitteena työelämässä on myönteisen ilmapiirin luominen. Mitä useammin työpaikalla vallitsevat myönteiset tunteet, sitä tyytyväisempiä ihmiset omaan työhönsä ovat ja sitä helpompi heidän on sitoutua työyhteisöönsä. Työpaikalla koetut tunteet heijastuvat kuitenkin myös työn ulkopuoliseen elämään, ja työpäivän aikana eniten positiivisia tunteita kokeneet henkilöt voivat hyvin. Työntekijän kokema työn imu kertoo myös hyvin ilmapiirin suotuisuudesta, ja vaikka työn imu on monesti kiinni työn haastavuudesta, vastuullisuudesta ja itsenäisyydestä, on työlle omistautuminen merkki myös positiivisesta emotionaalisesta ilmapiiristä. (Kokkonen 2010, 113–114.)

Työpaikalla jatkuva paine ja mahdollinen työntekijän ylikuormittuminen synnyttävät tunnevelkaa, joka syntyy työhön liittyvän antamisen ja saamisen epätasapainoisuudesta. Jatkuva vaatimusten kohteena ja antajana oleminen vähentää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista. Tästä voi helposti alkaa pitkä negatiivisten tunteiden ketju, joka aiheuttaa välinpitämättömyyttä ja uupumista. Psykologisella irtisanoutumisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä on fyysisesti paikalla, muttei henkisesti enää läsnä työssään. Tunteet vaikuttavat vahvasti sitoutumiseen, ja tulevaisuudessa sitoutuneisuuden aste on keskeinen tekijä yrityksen menestyksessä. Työyhteisössä sitoutumisen ja sitoutumattomuuden vaihtelu synnyttää tunteita ja mahdollisia ristiriitoja, sillä sitoutumisen merkitykset koetaan erilaisiksi, ja työelämän ja vapaa-ajan erottamisessa saattaa olla suuria eroja. Työyhteisön tunteista on tärkeää puhua ja ne tulee käsitellä, sillä tunteiden huomiotta jättäminen ei takaa niiden häviämistä, vaan voi jopa estää perustehtävien tekemisen. Pinnanalaiset tunteet vaikuttavat suoraan sitoutumiseen, motivaatioon ja koko työyhteisön toimivuuteen; mitä enemmän pinnan alle jää, sitä vähemmän energiaa on käytettävissä itse työhön keskittymiseen ja sen tekemiseen. (Kaski & Kiander 2005, 26–27.)

Tunteiden tunnistaminen, niiden nimeäminen ja hyväksyminen konkretisoi ne rakentavaksi osaksi jokapäiväistä työelämää ja helpottaa niiden ilmaisua. Esimiestyössä omien tunteiden ilmaiseminen on keskeisessä osassa, sillä omasta itsestään puhuessaan rohkaisee myös muita kertomaan tunteistaan. Esimiehen tehtävä on myös luoda työntekijöiden

kanssa yhdessä ilmapiiri, jossa tunteiden ilmaiseminen on mahdollista ja avoimuus on avainasemassa; kun työyhteisössä sanotaan ääneen koetut negatiiviset tunteet, voidaan niihin liittyviä teemoja käsitellä.

Tunteiden ilmaisun yksilöllisyys on tärkeitä muistaa, ja esimerkiksi sukupuolien välisiin eroihin keskittyvästä ajattelusta ollaan viimein siirtymässä yksilötason arviointiin. Tunteiden reaktiivinen eli säätelemätön ilmaisu on inhimillistä, mutta vaatii huomiota työpaikalla, jottei työn tekoa ohjaa pelkät tunteet. Tällainen ilmaisu liittyy yleensä vahvasti ristiriitatilanteisiin, jolloin sanotaan asioita, joita ei välttämättä tarkoiteta ja myöhemmin kadutaan. Reaktiivisessa ilmaisussa etuna on asioiden suora käsittely, mutta usein sen vaikutus ei ole ilmapiiriä parantava vaan ennemminkin tulehduttava, eikä se millään tavalla edistä tunteiden johtamista työyhteisössä. Proaktiivisella tunteiden ilmaisulla tarkoitetaan omista tunteista vastuun ottamista, ja proaktiivisuutta tukee pysähtyminen omien tunteiden kuuntelemiseksi ja tutkimiseksi. Proaktiivisen ilmaisun perustana on omien tunteiden hyväksyminen, josta edelleen lähtee tunteiden säätely ja muutoksen toteuttaminen. (Kaski & Kiander 2005, 57–59.)

Tunteiden ilmaisu voi olla myös sanatonta, mikä ilmenee eleinä, ilmeinä tai esimerkiksi asentoina. Sanallisen ja sanattoman viestinnän ollessa ristiriidassa vastaanottaja saattaa hämmentyä, mikä helposti lisää epäluottamusta työssä. Näin ollen esimiehen sanallisen ja sanattoman ilmaisun pitäisi tukea toisiaan, ja usein aidossa ja rehellisessä vuorovaikutuksessa niin onkin. Kun omat tarpeet ja toiveet ovat itsellä selvillä, on omien tunteidenkin ilmaisu helpompaa. (Kokkonen 2010, 116–118.)

Nyky maailman vahvasti teknologiaan nojaavassa viestinnässä tunteiden välittäminen voi tuntua hankalalta, sillä esimerkiksi sähköpostin kautta kommunikoidessa ei muodostu enää samanlaista kohtaamisen ja vastavuoroisuuden mahdollisuutta. Esimiestyössä eniten hyötyä syntyy assertiivisesta tunteiden ilmaisemisesta, mistä voidaan puhua kun ihminen käyttää minä-kieltä, sekä puhuu asioista suoraan, avoimesti ja myönteisesti. Assertiivisesti viestivä henkilö osaa puolustaa itseään loukkaamatta toista, vilpittömästi ja tarkoituksenmukaisesti. Tämänlainen viestintä antaa myös vastaviestijälle mahdollisuuden omiin mielipiteisiinsä ja tunteisiinsa, sekä kokee kummankin vuorovaikuttajan tilanteessa yhdenvertaisena. (Kaski & Kiander 2005, 59–62.)

4 Tutkimus esimiehen henkilökohtaisesta ja sosiaalisesta tunneälystä

Tutkimuksen tarkoitus ja pääongelma on selvittää, miten esimiehen henkilökohtainen ja sosiaalinen tunneäly ja tunnetaidot näkyvät ja vaikuttavat jokapäiväiseen hyvään johtamistapaan. Tutkimustulosten perusteella pohdin tunneälyn merkitystä tulevaisuuden esimiestyössä ja punnitsen konkreettisia ehdotuksia tunneälykkään toiminnan saavuttamiseksi työpaikalla sekä sen käytännössä harjoittamiseen. Tutkimusosa pohjautuu työni tietoperustaan, ja tunneälystä puhuttaessa käytetään viitekehyksenä aiemmin esiteltyä Golemanin uusinta mallia (Taulukko 2, 7).

Tutkimuksen pääfokuksen halusin säilyttää merkityksien, mielipiteiden ja kokemusten tarkastelussa, minkä vuoksi päätin toteuttaa kvalitatiivisen tutkimuksen. Päättökysongelman tukena ovat alaongelmat, joilla kartoitetaan esimiesten omia kokemuksia tunneälystä, esimiehen henkilökohtaisen tunnetyön mahdollisuuksista työpaikalla sekä selvitetään empatian merkitystä esimiestyössä. Näkökulma tutkimuksessa on erityisesti haastateltavan henkilökohtaisessa tunnetyössä ja oman toiminnan tutkailemisessa, eikä niin vahvasti tunneälykkään toiminnan vaikutuksissa esimerkiksi alaisiin. Tutkimusmenetelmänä käytin teemahaastattelua, jonka avulla haastattelutilanteesta tuli mahdollisimman keskustelevalainen ja avoin jatkokysymyksille mielenkiintoisesta aiheesta. Esimiehille teetetty haastattelu löytyy työn lopusta (Liite 1).

4.1 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sopii juuri merkityksien, kokemusten ja tunteiden kartoittamiseen. Lähtökohtana tällaisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jolloin myös tieto kerätään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161–163.) Ihmiset ovat tiedonkeruun keskiössä, joten haastattelun avulla päästään tutkimaan tutkimuksen kannalta tärkeiden henkilöiden ajatuksia ja käsityksiä. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu tutkijan omien huomioiden ja tulkintojen luominen sekä johtopäätösten esittäminen; harvemmin käytetään numeraalisia mittausvälineitä, joista syntyy graafisia kuvaajia. Tutkimuksen lähtökohdaksi ei lainkaan ole teorian testaaminen, vaan ennemminkin monipuolinen hypoteesien tarkastelu. Tutkijan on vaikeaa määrätä, mikä on tutkimuksen kannalta tärkeää ja mikä ei, ja olennaisimmat teemat nousevat esille haastatteluista itsestään. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset teemat tai aiheet, jotka ovat välttämättömiä tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta. Teemahaastattelu antaa myös mahdollisuuden tarkentaville lisäkysymyksille, ja pääasiallisena tavoitteena on teemojen käsittely luontaisessa järjestyksessä sekä haastateltavalta henkilökohtaisen kuvauksen saaminen aiheesta. (Vilka 2015, 122–124.) Haastattelun ehdoton etu muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavammin, tilanteeseen mukautuen ja vastaajien mukaan hieman tilannetta muuttaen kullekin haastateltavalle sopivaksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 206.)

Teemahaastattelun kaltaisessa puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan tutkittavat voivat vastata omin sanoin. Mielenkiintoisen tutkimustavasta tekee se, että vastauksia on todella vaikea ennakoida ja kuten tässäkin aiheessa, toivotaan vastauksista saatavan syventävää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35, 47.) Tutkimukseni ei ollut täysin puhdas teemahaastattelu, sillä seurasin jokaisessa haastattelussa kysymysrunkoa melko orjallisesti. Lopullista tutkimusmenetelmää voisi siis kutsua teemahaastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuodoksi.

Valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän juuri ihmiskeskeisyyden sekä ajatusten keräämisen vuoksi. Tutkimuksen luonteen vuoksi oli tärkeää saada vastaajilta rehellisiä, omaan työhön liittyviä ja henkilökohtaisia vastauksia. Koska haastattelutilanteessa ollaan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, on kysymyksiä mahdollista tarkentaa ja suunnata uudelleen, minkä lisäksi ei-kielellisten merkitysten tuominen tilanteeseen voi tuoda uusia merkityksiä vastauksille. Tavoitteena oli molemminpuolinen aktiivinen keskustelu, sekä haastateltavien mahdollisimman avoin omien kokemusten selittäminen. Tutkimuksessani yhdistin teemahaastatteluun strukturoidun haastattelun ominaisuuksia, sillä seurasin aina samaa kysymysten esittämisjärjestystä sekä asetelua; haastattelujen yhteydessä myös selitin Golemanin tunneälymalliin liittyviä yksityiskohtia sekä tutkimuksen viitekehystä aina samasta lähtökohdasta.

4.2 Teemahaastattelu esimiehille

Tutkimuksessani haastattelin yhteensä viittä esimiestehtävissä olevaa henkilöä. Kaikki haastatteluun osallistuneista henkilöistä työskentelivät tai olivat lähiaikoina työskennelleet esimiestehtävissä palvelualalla. Teemahaastattelu sopi hyvin tutkimukseeni, sillä epäkonkreettista aihetta, joka aiheutti tilanteissa erilaisia keskusteluja, oli helppo lähestyä keskustelevalle ja tutkailevalle näkökulmalla. Haastattelupyynnöt lähetettiin mahdollisille

tutkittaville maaliskuussa 2016, ja haastattelut toteutettiin saman kuun lopussa. Haastateltavia haettiin eri organisaatioista, ja alkuperäisesti kaikki eivät vastanneet myöntävästi haastattelupyyntöön, minkä vuoksi pyyntöjä lähetettiin enemmän kuin lopullisia tutkittavia oli. Lopulliset haastateltavat valitsin edellisten projektien yhteyshenkilöistä sekä edellisten työpaikkojen esimiehistä. Valinta ei edusta mitään tiettyä otantaa tai ryhmää, ja on puhtaasti henkilökohtainen. Tämän takia tutkimuksen tuloksia ei suoranaisesti voi yleistää. Haastattelun teettäminen tutuille esimiehille oli helppoa, ja aikatauluja haastatteluille saatiin sovittua kummallekin sopiviin ajankohtiin.

Haastateltaville lähetettiin etukäteen tunneällyn henkilökohtaisia ja sosiaalisia kykyjä kuvaava taulukko (s.7), sekä kuvailtiin haastattelun kulku, kysymysten luonne sekä tutkimukseen liittyvä anonymiteetti. Useimmat haastatteluista toteutettiin tutkittavien työpaikoilla, paitsi yksi haastatteluista puhelimitse ja yksi lopulta kirjallisesti. Kirjallisesti vastanneelle tutkittavalle selitettiin tutkimuksen tarkoitusta ja taustoja huomattavasti tarkemmin, sekä otin uudelleen yhteyttä tarkentaakseni vastauksia muutamiin kysymyksiin.

Haastattelut kestivät vaihtelevasti kahdestakymmenestä minuutista neljäänkymmeneen minuuttiin. En omalla toiminnallani yrittänyt vaikuttaa haastatteluiden keston, ja varasin jokaiselle tilanteelle reilusti aikaa. Pyysin jokaiselta luvan haastattelun nauhoittamiseen, johon kaikki suostuivat, minkä jälkeen litteroin haastattelut. Kaikkien haastatteluiden litteroinnin jälkeen teemoittelin materiaalin osiin tietoperustasta haastattelurunkoon heijastuvien teemojen mukaisesti.

5 Tunneälytutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esittelen haastattelujen tulokset teemoittain. Analysoin niitä ja teen johtopäätökset seuraavassa luvussa. Jokaisessa haastattelussa käytin samaa kysymysrunkoa (Liite 1), ainoastaan ensimmäisessä haastattelussa muutaman kysymyksen muotoilu oli hieman erilainen. Kysymykset käytiin läpi aina samassa järjestyksessä ja tutkittaville annettiin haastattelun aikana hieman taustatietoa aiheesta sekä prosessista. Tutkittaville esitetyt lisäkysymykset vaihtelivat tapauskohtaisesti. Litteroinnin jälkeen analysoin haastatteluista syntyneen materiaalin seuraaviin teemoihin Golemanin tunneälymallin (s.7) mukaan: Itsetuntemus, oman toiminnan hallinta, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta. Tulokset on esitelty pääasiassa kysymysten kanssa samassa järjestyksessä, teemoittain jaettujen alaotsikoiden alla. Tutkittavat osallistuivat haastatteluihin täysin anonymisti, joten heidän vastauksiaan ei ole eroteltu toisistaan, vaan ne esitellään yleisesti yhdessä. Tulosten seassa on lyhyitä lainauksia haastatteluista, myös anonymisti esitettyinä ja teemaan yhdistettyinä.

5.1 Tunneälyn merkitys ja esimiehen itsetuntemus

Haastatteluiden ensimmäinen teema oli tunneälyyn liittyvät henkilökohtaiset kyvyt, minkä tarkoituksena oli selvittää esimiesten kokemuksia ja mielipiteitä tunneälystä, sekä sen merkitystä heidän omassa työssään. Ensin pyysin haastateltavia kertomaan mitä tunneäly heidän omasta mielestään tarkoitti, ja kysyin oliko termi heille tuttu. Vain yksi haastateltavista kertoi käsitteen olevan täysin vieras, muut olivat ainakin kuulleet siitä ennen. Vaikka tunneäly ei kenellekään ollut erityisen tuttu, oli siitä kuultu mainintoja opintojen tai koulutusten yhteydessä. Yksi haastateltavista totesi tunneälyn olevan ymmärrettävissä maalaisjärjellä, ilman enempää perehtymistä, toinen mainitsi siitä usein puhuttavan myös muilla nimillä, ja muut pitivät konseptia mahdollisesti haastavana ymmärtää. Kysymyksen jälkeen esittelin haastateltaville Golemanin tunneälymallin, kerroin kykyjen suhteista ja riippuvuudesta toisiinsa sekä esittelin mallin alkuperän ja lähteen.

Lähes kaikki kertoivat tunneälyn liittyvän kykyyn ymmärtää ihmisten tunteita, sekä yksi mainitsi sen tarkemmin kertovan tunteiden soveltamisesta käytännössä asioiden esittämisessä ja muiden ymmärtämisessä. Tunneälykäs ihminen osaa miettiä asioita myös muiden kannalta ja ottaa muut huomioon, sekä on tarkkaavainen ympäristön ja muiden ihmisten tunteiden huomioidessa. Muita esille nousseita määritelmiä tunneälylle olivat muiden ihmisten ”lukutaito”, omaan käytökseen vaikuttava tilanneherkkyys sekä vuorovaikutusosaaminen. Heti haastattelun alussa määritelmien yhteydessä monet mainitsivat tunneälyn tärkeänä osana johtajuutta.

Seuraavaksi esitin väitteen henkilön aseman ja tunneälyn tärkeyden korrelaatiosta: ”Väitteen, että mitä korkeammassa asemassa henkilö organisaatiossa on, sitä pienempään rooliin tekninen osaaminen sijoittuu ja tunneosaamisen merkitys lisääntyy.” Miellipidettä kysyttäessä kaikki tutkittavat myönsivät olevansa samaa mieltä, ja yksi vastaajista nosti intuition yhdeksi tärkeimmistä elementeistä korkeassa asemassa työskentelevälle henkilölle. Organisaation kulttuurilla nähtiin myös olevan vaikutusta asiaan, ja korkeammassa virassa ollessa oikeudenmukaisen johtajuuden nousevan avainasemaan.

Viimeisimmissä haastatteluissa osasin myös kysyä lisäkysymyksen intuition merkityksestä tutkittavalle ja tätä kautta kartoittaa mielipiteitä. Intuitiota ei ollut mielletty tunneälyn osaluueeksi, ja koettiin muutenkin vaikeasti selitettävissä olevaksi. Yksi haastateltavista kuitenkin kertoi usein luottavansa omaan intuitioonsa ja jälkikäteen pohtivansa, mihin oli päätöksensä pohjannut. Esimies joutuu tekemään ratkaisuja, joilla on vaikutuksia hänen itsensä lisäksi muihin ihmisiin, ja tuolloin ei voi luottaa sokeasti vain numeroihin tai kylmiin faktoihin. Teknisen osaamisen ja koulutuksen merkitys tiedostettiin, mutta juuri intuitio ja muiden ihmisten huomioon ottaminen näkyy olennaisena osana esimiestyön onnistumisessa.

Varmaan mitä ylemmäs mennään, niin esimiehelle on tärkeitä osata aistia muiden ihmisten tunnetiloja, ja olla valmiina kuuntelemaan niitä ja nimenomaan just sellasta tilannetajua tarvitaan. Sillon ku kaikki menee hyvin, niin koko asia jää helposti takalalle, mutta kun syntyy ristiriitatilanteita, niin punnitaan se keneltä sitä tunneälyä oikeasti löytyy.

Just se ainakin korostuu että osaa ottaa muut ihmiset huomioon, ja tuntee omia alaisiaan edes vähän jotenkin henkilökohtaisella tasolla. Ja tosiaan ettei aina keskity vaan pelkkään tulokseen tai rahaan tai myyntiin ja kaikkiin tällasiin ulkosiin seikkoihin, koska ku saadaan ihmiset voimaan hyvin, niin noi kaikki tulee sieltä vähän niinku itsestään.

Lisäkysymyksenä kartoitin tuliko tutkittaville mieleen jotain tiettyä alaa, jolla tunneälyn merkitys korostuisi, tai jossa siitä olisi erityistä hyötyä. Muutama nosti esille sosiaalialan ja sen sisällä esimiestehtävät, mutta lähes kaikki vastanneista totesivat tunnetaitojen olevan tärkeitä jokaisessa ammatissa. Tunneälyn tiedostaminen esimiestyön peruspilarina olisi tärkeää kaikissa työyhteisöissä, mutta näin ei ainakaan vielä ole.

Golemanin malliin (s.7) viitaten pyysin haastateltavia kuvaamaan omassa työssään tärkeimpiä tunneälyyn liittyviä taitoja, sekä perustelemaan heidän valintansa ja kertomaan

näistä tunnetaitoja vaativista tilanteista. Eniten tärkeimmiksi taidoiksi valittiin ihmissuhteiden hallintaa sekä yhteistyötä ja tiimitaitoja. Monipolvisessa organisaatiossa joutuu kohtaamaan monenlaisia ihmisiä monenlaisissa erilaisissa tilanteissa, jolloin on myös hyvä osata suhtautua erilaisiin ihmisiin ja huomata moninaisuuden rikkaus ja hyöty työyhteisössä. Hyvien ihmissuhteiden etuna nähtiin kyky luoda parempaa yhteishenkeä työpäikällä, sekä muille esimiehestä syntyvä yleiskuva koettiin positiivisempänä. Koska monet vastanneista kokivat johtamisen esimerkin kautta erittäin tärkeänä, oli ihmissuhteiden hallinta ja hyvät suhteet moneen tahoon edellytys sille, että esimiehen esimerkkiä seurataan. Totuudenmukainen minäkuva nähtiin myös tärkeänä, sillä esimiehen on tärkeää tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa; näin omia heikompia osaamisalueitaan voi kehittää, ja esimerkiksi oppia kokonaan pois haitallisista tavoista. Myös muiden palautetta ja apua tulisi osata hyödyntää oman itsen kehittämisessä.

Muita haastatelluille tärkeimpiä taitoja olivat palvelualltius, sekä empatian kautta motiivointi. Ihmisiä ymmärtämällä ja heidän asemaansa asettumalla innostaminen onnistuu helpommin: on olennaista ottaa huomioon työntekijöiden työn ulkopuolinen elämä, ja nähdä sen suorat vaikutukset alaisten työpanokseen ja työviihtyvyyteen. Myös optimistisuus koettiin tärkeänä, sillä se tarttuu henkilöstä toiseen työpaikalla, ja positiivisen asenteen omaava esimies on valmiimpi kohtaamaan vaikeat ja mahdollisesti negatiivisesti latautuneet tilanteet töissä.

Kysyin haastateltavilta, millainen on heidän mielestään hyvällä itseluottamuksella tai itsetunnolla varustettu esimies, ja millaisissa tilanteissa tällaisesta ominaisuudesta on eniten hyötyä. Aikaisempien vastausten teemat toistuivat hieman, ja esiin nousi hyvällä itsetunnolla varustetun johtajan kyky toimia esimerkin kautta, sekä omien heikkouksien ja vahvuuksien löytäminen ja tunnistaminen.

Esimerkillä johtaminen on tosi tärkeää, ja nimenomaan just ei ylhäältä alas johtamista vaan samalla tavalla taas esimerkillä eli tehdään yhdessä juttuja. Se itseluottamus näkyy sit siinä, et tiukan paikan tullen on valmis kantamaan sen vastuun eikä tekeydy siihen ettei olisi tiennyt mitään, eli ottaa vastuuta ja toimii aina esimerkin kautta.

(Hyvällä itseluottamuksella varustettu esimies) Ainakin uskaltaa sanoa mitä ajattelee, ja toimii sen mukaan, mut pystyy myös antamaan alaisilleen tilaa ja kuuntelee mitä niillä on sanottavana esimerkiksi parannusehdotuksia tai vastaavia. Sit pystyy kans antamaan muille tilaa, ja uskoo siihen että muillakin on tärkeää sanottavaa, ja jos on väärässä, niin pystyy tuomaan sen ilmi ja osaa kans pyytää anteeksi omaa toimintaansa jos sille on tarvetta.

Koska palveluammateissa esimiehet tekevät yleensä myös samoja operatiivisia töitä kuin heidän alaisensa, hierarkian rajat hälventyvät ja esimiehestä tulee alaisille helpommin lähestyttävä. Itsensä tunteva ja itseensä luottava esimies osaa antaa ja ottaa vastaan kriittistäkin palautetta, sekä pystyy delegoimaan sellaisen tehtävän alaiselleen, jossa tietää alaisensa olevan menestyksekkäämpi. Esimiehenä olo ei tarkoita sitä että olisi parempi kuin toiset, vaan ennemminkin kykyä hallinnoida kokonaisuutta sekä taitoa löytää ja hyödyntää sellaista osaamista, josta on eniten hyötyä koko organisaatiolle.

Itsetunto ja -luottamus nähtiin kehittyvänä osa-alueena johtajuutta, ja ne nähtiin etenkin iän ja työkokemuksen kerryttyä helpompina ja tavallaan itsestäänselvyytenä. Yksi haastattelusta kertoi olleensa työnsä aloittaessaan todella epävarma, etenkin vanhempien ihmisten suhteen, mutta vuosien varrella kerryttäneensä itsevarmuuttaan. Kun oma työkuva ja työtehtävät tulivat tutummiksi, itseluottamus kasvoi, eikä olo kokeneempien työntekijöiden kanssa enää tuntunut yhtä epävarmalta.

5.2 Henkilökohtaisia tunnetaitoja

Toinen haastatteluni teema liittyi edelleen esimiehen henkilökohtaisiin kykyihin, ja eritoten oman toiminnan hallintaan. Ensimmäisellä ja toisella teemalla oli paljon yhteistä, joten ne sulautuivat tavallaan yhdeksi kokonaisuudeksi. Ensin pyysin tutkittavia kuvaamaan, kuinka paljon he antavat tunteiden ohjata jokapäiväistä työntekoaan, millaisissa tilanteissa erityisesti ja mitkä tunteista ovat sellaisia, jotka mahdollisesti häiritsevät työntekoa. Kysymys jakoi tutkittavia; yksi kertoi tunteiden ohjaavan hänen toimintaansa paljonkin, ja kuvaili pitävänsä aina tunteet mukana työnteossa. Herkkänä pysymällä ja omat tunteet aina huomioiden on helpointa pysyä itselleen rehellisenä, ja avoimesti viestiä omia ajatuksiaan. Tämä auttaa myös muiden asemaan asettumiseen, mutta saattaa toisinaan aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta; tuolloin työasiat tulevat mieleen vapaa-ajallakin ja esimerkiksi tasapuolisuus alaisia kohtaan voi tuntua työssä vaikealta toteuttaa.

Muut vastaajista kuvailivat enimmäkseen jättävänsä tunteensa taka-alalle työssään, vaikka yksittäisissä asioissa luottivatkin niihin vahvemmin. Tunteiden käytön merkitys koettiin tärkeäksi esimerkiksi uudessa työyhteisössä, jolloin toisten ihmisten lukutaito nousee suurempaan arvoon, sekä epävarmuuden kestämisessä ja käsittelyssä. Myös tilanteita täytyy osata lukea, jotta tietää milloin ei kannata ruveta ”päällepäsmäröimään” tai ylikorostamaan omia mielipiteitään. Yksi tutkittavista tunnisti yhteyden ihmisten lukemisen ja intuition välillä, ja kertoi vastauksessaan usein saavansa rekrytointitilanteessa intuition ja tunteiden avulla hyvinkin nopeasti yleiskuvan ihmisestä, mikä vaikuttaa vahvasti rekrytoijan

päätökseen. Vaikka intuitioonkaan ei voi heti sokeasti luottaa, voi todella vahvan ensivaikutelman työntäminen syrjään tuntua haastavalta. Pääosin vastaajat kokivat tunteiden ilmaisemisen helpoksi, mutta niiden huolellinen säätely nähtiin työpaikalla hyödylliseksi. Tunteiden annetaan ohjata myös eritoten keskustelua, ja tunteiden seuraaminen on vaikeasta aiheesta puhuessa todennäköisesti hyödyllistä.

Omien tunteiden häiritsevyys koettiin pääasiassa vaikeahkoksi kysymykseksi, ja yksi vastaajista totesi aina puhumisen ehkäisevän ongelmia, ja ylipäätään vuorovaikutuksen nousevan todella tärkeään asemaan vaikeita tunteita käsitellessä. Häiritseväksi koettiin nimenomaan siis se, ettei joistain tunteista puhuttu tai ne jäivät ilmaisematta. Huoli siitä tekeekö tarpeeksi työnsä eteen koettiin häiritseväksi, mistä taas johtui työstä aiheutuva riittämättömyyden tunne. Häiritseväksi yksi haastatelluista koki myös epävarmuuden, joka syntyy erityisen helposti uudessa työyhteisössä, jossa oma asema ei ole kovin varma; epävarmuus estää esimiestä johtamaan ”täysillä”, sillä tuolloin hän joutuu käyttämään ylimääräistä energiaa oman toimintansa punnitsemaan. Yksi haastateltavista nosti esille näkökulman, ettei näe mitään tunnetta häiritsevänä, vaan ennemminkin haasteelliset tunnetilat opettavat itselle miten reagoi erilaisiin tilanteisiin, ja esimerkiksi vahvasti negatiiviset tunteet auttavat olemaan kriittisempi sekä tarkemmin keskittymään työhön.

Seuraavaksi pyysin tutkittavia kertomaan, miten he säätelevät tasapainoa rationaalisuuden ja tunteiden välillä työssään, sekä samalla kartoitin, tekevätkö he tietoisesti valintaa jommankumman korostamisesta tai ylipäätään kiinnittävätkö huomiota kyseiseen asiaan. Aihe osoittautui edellisen kysymyksen tavoin hieman haasteelliseksi, ja lähes kaikki vastaajista kuvailivat toimivansa automaattisesti aistiensa varassa, kiinnittämättä sen enempää huomiota oman toiminnan arvioimiseen tai tietoiseen ohjaamiseen.

Jokin sisäinen tunne varmaan säätelee sitä. Tosi vaikea sanoa, että mitenkään tietoisesti ohjaisin tai hallinnoisin sitä. (tunteiden ja rationaalisuuden tasapainoa).

Tulee koko juttu kauheen sisäsyntyisesti, ei sitä niinkään tarvi säädellä. Kun tuntee itsensä ja tietää mitä mieltä on asioista, voi mennä vahvemmin tunteiden pohjalta. Välillä joutuu totta kai menemään itseensä ja huomaamaan että näinhän se oikeasti toimii.

Vaikea sanoa, mä oon kuitenkin niin temperamenttinen, et en tosiaan ehi aina miettimään tietosesti asioita, mut varmasti siitä on apua tohon säätelyyn että on niin avoin ihminen. Niin kyl mä tietoisesti haluun olla sellanen tunteita käyttävä ihminen. Optimistisuudella on kans paljon vaikutusta omaan tekemiseen ja se näkyy puolestaan kanssa siinä rationaalisessa puolessa.

Hyvä johtaja on sellanen, jolla on empaattisuus ja tehtäväkeskeisyys hyvin tasapainossa. Jos johtaja on liian empaattinen, niin se ei välttämättä pysty näkemään asioita rationaalisesti ja olemaan tarpeeksi tiukka tai silleen johdonmukainen päätöksissä.

Lainauksia yhdistää se, että tasapainon säilymistä pidetään itsestään tapahtuvana asiana, joka on vahvasti liitoksissa intuitioon sekä oman itsen ja omien tapojen tuntemiseen. Ainoastaan yksi vastanneista kertoi avoimesti olevansa selkeästi tunteiden käyttäjä, ja ennemmin luottavansa tunteisiin kuin rationaalisempaan ratkaisuntekoon. Vastauksissa tuli ilmi myös näkemys siitä, että töissä on helpompi olla ns. kylmän ja faktoihin nojautuvan esimiehen roolissa, varsinkin jos organisaation tyyli toimia on tuloskeskeinen ja liiketaloudellisesti tavoiteorientoitunut. Suurta henkilöstöä hallinnoidessa on helpompi ajatella ihmisiä vain liikuteltavana massana, vaikka tällainen ajatusmaailma olisikin oman etiikan vastaista.

Haastattelun viimeinen aihe, lomakkeessa kysymys 11, liittyy myös oman toiminnan hallinnan teemaan, sillä pyysin tutkittavia kuvailemaan omia vahvuuksiaan tunneälyyn liittyen sekä pohtimaan sitä osa-aluetta, missä he haluaisivat vielä kehittyä. Kaikilta vastaajilta tuli hieman erilainen vastaus, joita on esitelty koottuina myöhemmin taulukossa. Yhden ainoan vahvuuden tai kehityskohteen valinta oli vaikeaa, ja vastauksia tuli helposti useampia. Yhteistyö- ja tiimitaidot nähtiin erittäin tärkeinä ja omina vahvuuksina, sillä esimiesasemassa erilaisia tilanteita ja kohtaamisia tulee vastaan jatkuvasti. Joku piti vahvuutenaan motivointia tai esimerkiksi ympäröivän sosioemotionaalisen tilanteen ymmärtämistä, toisella taas tärkeimmäksi nousi kuuntelutaito.

Kyl mä sanoisin et ihmissuhteiden hallinta, kun se näkyy kuitenkin kaikista eniten ulospäin, ja vaikuttaa niin paljon. Totta kai yhteistyötaitot ja tiimityötaitot, niissä on helppo kehittyä kun vaan tekee töitä ja osallistuu, mut ehkä just sellanen suhteiden hallinta olis mun ykkösvahvuus.

Varmaan sopeutumiskyky olis mun vahvuus, se on kans esimiehelle tosi tärkeätä. Ja sit osaa suhtautua muutokseen. Kehittyä just varmaan minäkuvan hallinnassa, eli just niin että menee välillä itteensä ja miettii että mitä oikeen ajattelee.

Yllättävän moni kertoi mielellään kehittävänsä omaa itsetuntemustaan, tai minäkuvansa hallintaa. Pääasiassa siis sosiaalsiin taitoihin oltiin tyytyväisiä ja niitä pidettiin parhaimpina puolina, mutta henkilökohtaisia kykyjä haluttiin kehittää. Itseluottamuksen kehittämistä pi-

dettiin hyvin tärkeänä, mutta siihen ei välttämättä löydetty konkreettisia työkaluja. Itseluottamus oli myös muutamalla tutkittavista hyvin tilannesidonnaista, ja omasta mielestään he luottivat omaan toimintaansa, mutteivat aina uskaltaneet ottaa riskiä jos olivat epävarmoja tilanteesta.

Omassa toiminnassa esimerkiksi vastuunottaminen koettiin haastavaksi, sekä kieltäytyminen tai alaisen kieltäminen tai negatiivisten seurausten sietäminen tuntui vaikealta. Nämä koettiin kehityskohteiksi siksi, että esimerkiksi johtaminen nähtiin tärkeänä esimiehen henkilökohtaisena ominaisuutena, ja sen toivottiin toteutuvan mahdollisimman hyvin. Myös optimistisesti ristiriitoihin suhtautuminen tuntui haastavalta. Yksi haastateltavista pohti tunnetaitojen jakautumista tasaisesti ihmiselle niin, että jokaisesta osa-alueesta tulisi löytyä vähintään yksi vahvuus; sama henkilö punnitsi samalla sisäisten prosessien heijastumista ulkoiseen toimintaan, mikä kuvaa hyvin tunneälyn perimmäistä ajatusta tunnetaitojen vaikeudesta toisiinsa.

5.3 Sosiaalisuus ja empatia osana työyhteisöä

Sosiaaliin kykyihin liittyvä ensimmäinen teema käsitteli esimiehen sosiaalista tietoisuutta, etenkin omaan työyhteisöön suuntautuvasta näkökulmasta. Pyysin haastateltavia kuvailemaan, tuntuiko toisten tunteiden ymmärtäminen vaikealta, sekä kertomaan millaisissa tilanteissa erityisesti. Kysymys jakoi vastaajia jälleen kahtia, sillä luonnollisesti henkilökohtaisen kysymyksen vastauksia on vaikea yleistää. Ne jotka kokivat muiden tunteiden ymmärtämisen helpoksi, olivat pitkälti samoja henkilöitä, jotka aikaisemmin vastasivat omiksi vahvuuksikseen tiimityötaidot tai ihmissuhteiden hallinnan. Yksi vastaajista halusi omalla toiminnallaan ja esimerkiksi saada muut ympärillään olevat ihmiset käyttämään aikaa enemmän muiden huomioimiseen ja kuuntelemiseen. Vuorovaikutus ja tunteista avoin puhuminen oli tässä tapauksessa liian pienessä osassa organisaation arkea, jolloin niistä viestimisen vähäisyys näkyy myös empatian vähenemisenä.

Yksi vastanneista selvitti, kuinka juuri vuorovaikutuksen puute on hänen kohdallaan tehnyt muiden tunnetilojen ymmärtämisestä vaikeaa. Työssään hän viestii alaisille ja muille työyhteisön jäsenille lähinnä vain sähköisesti, mikä varastaa viestinnän persoonallisuudesta suuren osan pois. Sähköpostien välityksellä fyysiset kommunikaatioon liittyvät eleet kuten kasvoniilmeet eivät siirry henkilöltä toiselle, ja väärinkäsityksen riski on suurempi. Tutkittavien mukaan ihmisestä syntyy aivan erilainen ja paljon kokonaisempi kuva kasvokkain tavatessa. He myös tekisivät töitä paljon mieluummin ihmisten kanssa samassa tilassa, jolloin vuorovaikutuksen välillisuus säilyisi, eikä sähköisen viestinnän aiheuttamia viiveitä olisi. Haaste ei siis niinkään ollut tunteiden ymmärtämisessä, vaan niistä viestimisessä.

Kun tiedustelin syitä tällaiselle edellä mainitulle tunteista viestimisen ja vuorovaikuttamisen heikkoudelle, yksi vastaajista epäili asian johtuvan siitä, ettei asiaa pidetä tärkeänä ja tunteellisuuden ajatellaan olevan eräänlainen heikon johtajan merkki. Johtajuudesta löytyy vielä paljon vanhoja jäänteitä ja vanhahtavia asenteita, joiden mukaan esimiehen tunteellisuus nähdään organisaation kannalta negatiivisena piirteenä ja nimenomaan heikkoutena. Tutkittavan pohdintojen mukaan ehkä samasta syystä naisia ei ole aina arvostettu korkeimmissa johtoasemissa; hänestä tilanne on kuitenkin ollut muutoksessa jo pidempään ja nykyään naisia ja miehiä on tasaisesti johtamistyössä. Myös empatiaa on joskus pidetty heikkouden merkinä, mutta varmasti tulevaisuudessa se nousee yhdeksi tärkeimmistä esimiehen taidoista.

Seuraavaksi kysyin haastateltavilta, kuinka heidän mielestään empatiaa voi parhaiten osoittaa työyhteisössä, miten ja missä tilanteissa sille on eniten tarvetta, sekä millaisia mahdollisia vaikutuksia sillä on. Kysymys oli tutkimukseni kannalta tärkeä, sillä empatialla on suuri vaikutus muihin tunneälyn osa-alueisiin, ja kuten mainitsin, tulee se olemaan yksi tulevaisuuden johtajien tärkeimmistä osaamisen lajeista. Tärkeimmän empatian ilmaisemisen muodon esimiehet kertoivat olevan huomioinnin, joka heidän työssään ilmeni kykynä kuunnella muita, kiittämisenä, palautteen antamisena sekä kiinnostuksen osoittamisena toista kohtaan.

Palautetta antamalla viestitään alaisille, että arvostetaan näiden näkemää vaivaa, ja vaikka palaute ei olisi ainoastaan myönteistä, kaikista todennäköisimmin palautteen saamista arvostetaan silti. Empatiaan liittyvillä taidoilla nähtiin olevan hyötyä myös töiden ulkopuolisessa elämässä. Jo pienillä eleillä, esimerkiksi muutaman sanan vaihdolla tai hymyllä, voi toisesta ihmisestä ja etenkin alaisesta tulla aivan erilainen; empatia herättää luottamusta työntekijöissä. Vastanneet näkivät empatiakyvyttömyyden huonon johtamisen merkinä, ja kokivat tällaisen itsekkään johtajuuden vaikeaksi.

Jos on kauheen empatiakyvytön ihminen, se kyllä viestittyy, varsinkin niissä kriisitilanteissa. Esimerkiksi meillä oli nyt YT:t, eli kovia aikoja elellään työpaikalla ja siinä aito empatia välittyi kyllä. Totta kai hyviä näyttelijöitä löytyy aina, mutta oikee aito empaattisuus näkyy läpi... Empaattisuudella saa sen ihmisen tekemään sellasia asioita mitä se ei ehkä muuten suostuis tekemään. Yksinkertastettuna vois sanoa että niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan, saat sellasta kohtelua ja suhun suhtaudutaan samalla tavalla kuin sä suhtaudut ihmisiin.

Ehkä sen empatian merkitystä on alettu ymmärtämään vasta viime vuosina; kun entisaikojen johtajathan oli just sellasii, et ne vaan istu jossain ylhäällä kopissa, ja komens ihmisiä töihin. Se on sillee uus juttu, et alkaa tulemaan opetukseen mukaan ja kirjallisuuteen, tai siis onhan siitä jo kirjallisuutta, mut sitä en tiedä miksei sitä koulussa käsitelty. Ehkä meistä haluttiin kuitenkin vielä kouluttaa just sellasia asioiden johtajia.

Empatiaa pidettiin tärkeimpänä tilanteissa, jotka vaativat sopeutumista tai muutokseen tottumista. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi uudessa työssä aloittaminen, työtehtävien vaihtaminen tai työsuhteen päättäminen. Muutoksen aikana empatian osoittaminen saa työntekijän sitoutumaan muutokseen ja olemaan aktiivisempi, sekä lisää luottamusta työntekijän ja organisaation välille. Myös delegoinnissa ja asioiden tärkeysjärjestykseen laittamisessa arvostettiin empatiaa, mikä käytännössä näkyy työtehtävien jakamisena oikeille henkilöille tai esimerkiksi kaikkien tasa-arvoisena huomioimisena ja kohteluna.

Empatian tärkeys nousee esille lyhyissä kohtaamisissa esimiehen ja alaisen välillä, etenkin jos henkilöt eivät ole yhdessä töissä ja tapaavat vain harvoin. Yksi haastateltavista toi esille liian vahvan tai hallitsemattoman empatian haittavaikutuksen; jos koettaa liikaa samastua muiden tilanteisiin ja kantaa muiden huolia, tulee työstä hankalaa ja todella raskasta itselle. Tasapainon löytäminen siis oman itsensä ja muiden huomioimisessa on tärkeää.

5.4 Ihmissuhteet työssä ja tunteiden vaikutus positiiviseen ilmapiiriin

Neljäs ja viimeinen teema käsitteli ihmissuhteiden hallintaa ja siihen liittyviä tunteita. Vastauksissa oli paljon päällekkäisyyksiä empatian kanssa, ja aihe koettiin ehkä hieman vaikeasti hahmotettavaksi. Tutkittavat kuitenkin keskustelivat asiasta mielellään ja toivat moninaisia mielipiteitään esiin aiheesta omien kokemustensa pohjalta. Pyysin haastateltavia kuvaamaan, millaisilla keinoilla he voivat omassa työssään vaikuttaa positiivisen työilmapiiriin syntymiseen, ja tätä kautta vaikuttaa suuremmissa mittakaavassa organisaatiokulttuuriin. Tärkeimmiksi keinoiksi nousivat puhuminen ja avoimuus työyhteisössä, sekä luonnollisesti empatia, motivoiminen, jälleen palautteen antaminen sekä omasta itsestä huolehtiminen työn ulkopuolisessa elämässä.

Huomioiminen nousi jälleen keskiöön esimiestyössä, niin tilanteiden kuin ihmisten suhteen, ja esiin tuli mielipide motivoinnin vaikutuksesta; motivoituneet työntekijät sitoutuvat työhönsä paremmin ja jäävät työpaikkaansa pidemmäksi aikaa, sekä tätä kautta kasvattavat organisaation positiivista pääomaa sekä luovat arvoa yrityskulttuurille. Haastattelussa

tuli ilmi, että monissa tapauksissa positiivisen työilmapiirin luomista ja ylläpitoa pidettiin synonyyminä juurikin motivoinnille, mutta esimerkiksi itsensä johtamisen mainitsi vastaajista pintapuolisesti vain yksi.

Ehdottomasti puhumisen kulttuurilla. Eli jos joku vaivaa niin sitä pitää puhua, ja sitten tarvittaessa tehdään muutos. Sellanen selän takana puhuminen ei hyödytä ketään, ja yleensä jonkun muutoksen tekeminen ei ees vaadi kauheesti ponnisteluja keneltäkään. Sillä puhumisella kannustetaan kans rehellisyyteen, mikä on tosi olennaista ilmapiirin kannalta.

Ainakin motivaatioon voi vaikuttaa, tuntuu että hyvät johtajat voi vaikuttaa motivaation kannalta ja oman tekemisen ja esimerkin kautta sinne alaisen tunnetasoon. Siitä oikeestaan tunnistaa älykkään johtajan että se osaa vedota oikeella tavalla sen alaisiin. Ihminen kuitenkin tekee aika paljon asioita ja viihtyykin paremmin kun sen tunteisiin vedotaan.

Useampi kuin yksi haastatteluun osallistuneista nosti esille tunnetyön vaikutuksia, jotka eivät aina ole positiivisia. Tunnetaitojen puute kuten empatiakyvyttömyys voi passivoida alaisia, ja luoda näin huonoa yhteishenkeä työpaikalle. Tällaisissa tilanteissa voi työntekijöiden kesken syntyä ryhmittymiä, joiden sisällä passiivisuus lisääntyy ja lietsoo tekemättömyyden olotilaa työpaikalla. Tutkimuksessa ilmeni myös negatiivisten tunteiden tarttuminen helposti etenkin tiiviissä työyhteisössä, sekä empatian tehottomuus negatiivisten tunteiden levitessä edellä mainitulla tavalla. Kuten mainittu, motivointia pidettiin tärkeänä ilmapiirin rakentajana, mikä taas asettaa esimiehelle haasteen oikeanlaisten motivointikeinojen löytämisessä. Vastaajista kaksi mainitsi vastuuttamisen olevan motivointikeino, joka motivoi lähes jokaista niin sisäisesti kuin ulkoisesti orientoituvaa ihmistä.

Yhdeksi positiivisen vaikutuksen haasteeksi mainittiin mittaamisen vaikeus; tunneälyn suoranaisia tai välillisiä vaikutuksia on todella vaikea mitata käytännössä konkreettisilla mittareilla, ja on vaikea sanoa, kuinka suuri vaikutus esimiehen tai työyhteisön tunnetyöllä on ihmisiin ja ilmapiiriin. Toinen vastanneista kertoi olevansa työpaikallaan vaikeassa tilanteessa, sillä hän kokee työyhteisönsä hyvin kylmäksi ja empatiattomaksi. Kyseinen henkilö toivoisi kaikkien tulevan toimeen, ja työpaikalla vallitsevan mukavan ilmapiirin johon olisi helppo tulla päivittäin töihin. Tilanne tuntui nimenomaan siksi hankalalta, että riskitietoisuus hänen omien toiveidensa ja todellisuuden välillä on erittäin näkyvä, ja koska hän kuitenkin pitää työstään, toivoisi hän viihtyvänsä siellä paremmin. Yksi lisäsi vielä jättävänsä suosiolla negatiiviset piirteet yksityiselämästään työpaikan ulkopuolelle, jolloin ne eivät muodostu häiritseväksi osaksi työpäivää tai -rutiinia.

Seuraavaksi pyysin haastateltavia kertomaan, millaiseksi he kokevat ja minkälaista hyötyä käytännön työssä heillä on ollut hyvistä ihmissuhteista ja niiden menestyksekkästä hallinnasta. Ihmissuhteiden vaikutusta työn ulkopuolelta pidettiin tärkeänä ja ne nähtiin hyötynä, sillä kun suhteet työn ulkopuolisessa elämässä toimivat, on töissä helpompaa olla, ja henkinen lähtökohta uusien suhteiden luomiselle on otollinen. Työn ulkopuolisista suhteista voi myös oppia paljon asioita, joita voi soveltaa käytännössä liiketoiminnallisissa suhteissa. Vastaavasti liiallisen kaverillisia suhteita alaisten kanssa pidettiin haittana, sillä tällöin esimiehen auktoriteetti kärsii ja yhden vastaajan mukaan muilta saamaa arvostusta on tuolloin helppo menettää. Hyvänä ihmissuhteiden hallinnoijana motivointi ja yhteyden luominen omiin alaisiin koettiin helpommiksi.

Yksi vastanneista kertoi usein olevansa arka uusien ihmiskontaktien kanssa, sekä mieluiten lähestyvän uusia työsuhteita ensin esimerkiksi sähköisen viestimen kautta. Tällöin hän koki suhteiden hallinnan vaikeaksi, ja näki selvän korrelaation henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja sitoutuneisuuden välillä. Toinen koki hyvästä ihmissuhteiden hallinnasta kertyvän eduksi sen, että uusien ihmisten kohtaamisesta tuli ajan myötä todella helppoa, ja uusia ihmisiä oli aina aikaisempaa helpompi lukea.

Uusien ihmisten suhteen avoimuudesta ja avarakatseisuudesta koettiin olevan hyötyä etenkin tulevaisuudessa, kun työntekijäkunta kasvaa jatkuvasti kansainvälisemmäksi; toisten kulttuurien ymmärtäminen ja tätä kautta arvostaminen koettiin siis myös osaksi tunneällyn sosiaalista skaalaa. Useissa haastatteluissa sosiaalisen verkoston arvoa korostettiin, ja monilla oli positiivisia kokemuksia oman tukiverkostonsa toimivuudesta; apua oli saatu uuden työpaikan löytymisessä, rekrytoinnissa, vaikeassa tilanteessa työpaikalla ja muissa ongelmissa joita jokapäiväisessä johtamistyössä tulee vastaan.

Yksi tutkittavista näki hyvien ihmissuhteiden hyödyn nimenomaan sosiaalisuuden kehittämisessä, sekä koki muiden kehittämisen ja kouluttamisen sujuvan helpommin ryhmässä, joka on ennalta tuttu. Loppujen lopuksi kyse on kuitenkin vain käytöstavoista ja vuorovaikutustaidoista. Tärkeimmäksi ihmissuhteiden hallintaan liittyväksi tunnetaidoksi muutama totesi suhteiden solmimisen, mutta yllättävästi kukaan ei pitänyt ristiriitojen selvittämistä tärkeimpänä osana esimiehen sosiaalista johtajuutta.

5.5 Yhteenveto tuloksista

Alla olevaan taulukkoon on listattu teemojen mukaan tärkeimpiä aiheita, sekä niihin liittyviä konkreettisia vastauksia ja tutkimuksen löydöksiä. Vastaukset on tiivistetty edellä esi-

tellystä materiaalista, ja näytetään jälleen täysin anonymisti. Osa tuloksista on jätetty taulukoimatta kysymyksen epäkonkreettisuuden tai vaikeasti yleistettävän luonteen takia. Taulukko on luotu haastattelujen tuloksien konkretisoimiseksi sekä tärkeimpien huomioiden korostamiseksi.

Taulukko 3 - Teemahaastattelujen tiivistetyt päätulokset

TEEMAKYSYMYKSET	HAASTATTELUJEN PÄÄTULOKSET
Oma kokemus tunneälystä	Kyky ymmärtää muiden tunteita (muiden lukutaito), omien tunteiden soveltaminen käytännössä, toisen asemaan samastuminen, tilanneherkkyys
Omassa työssä tärkeimmät tunteidot	Ihmissuhteiden hallinta ja solmiminen, tiimityö, motivointi esimerkin kautta, realistinen minäkuva, palveluallttius, optimistisuus, intuitio
Esimiehen itsetunto ja -luottamus	Toiminta esimerkin kautta, omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen, omaan osaamisen luottamus, delegointi
Tasapaino tunteiden ja rationaalisuuden välillä	Aistien varainen toiminta, omiin tunteisiin luottaminen, intuitio, työpaikalla vallitseva rooli
Empatian osoittaminen ja sen korostunut tarve	Huomiointi, kuuntelu, kiittäminen, palautteen antaminen, kiinnostuksen osoittaminen Sopeutumista vaativat tilanteet, muutos tai kriisi, delegointi, asioiden arvottaminen, lyhyet kohtaamiset työpaikalla
Positiivisen työilmapiirin luominen	Puhumisen kulttuuri ja avoimuus, empatia, motivoiminen, palautteen antaminen, omasta itsestä ja muista huolehtiminen,
Hyvät ihmissuhteet	Ihmissuhdetaidot työn ulkopuolella, suhteen syvyys alaisten kanssa, motivointi ja yhteyden luominen, avunanto ja pyytäminen, sosiaalinen kehittyminen
Tunneälyn osa-alueet jossa haluttiin kehittyä	Itsetuntemus ja -luottamus, minäkuvan hallinta, vastuunottaminen, aloitteellisuus
Tunneälyn osa-alueet jotka koettiin vahvuuksiksi	Yhteistyö- ja tiimitaidot, motivointi, kuuntelutaito

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset koottiin yhteen edellisen pääluvun viimeisenä osana, joten tässä luvussa esitän johtopäätöksiä saamistani tuloksista sekä yhdistän tähän tietoperustassa jo esitettyä tietoa. Arvioin myös tutkimuksen luotettavuutta, omaa työskentelyäni opinnäyteprosessin aikana, koko prosessin onnistumista sekä esitän jatkotutkimusehdotuksia mahdollisille seuraaville opinnäytteille.

6.1 Tulosten ja havaintojen analysointi

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten esimiehen tunneäly ja -taidot näkyvät ja vaikuttavat jokapäiväiseen hyvään johtamistapaan. Tietoperustan tavoitteena oli esitellä tunneälyn käsite, sekä kartoittaa esimiehen tekemää tunnetyötä henkilökohtaisesti itsensä kanssa ja sosiaalisesti työyhteisössä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jossa kartoitettiin vastausta pääongelmaan alaongelmien avulla. Teemahaastattelussa käytetty tunneälyn malli pohjautuu Golemanin (s.7) kehittämään näkökulmaan tunneälystä ja käsitellyt tunnejohtamisen aiheet pohjautuvat kolmanteen päälukuun tunteista työyhteisössä.

Tutkimuksessa selvisi, ettei tunneälyn käsite ollut tutkittaville erityisen tuttu, vaikka muutama siitä olikin kuullut. Vaikka käsite ei olekaan laajalti tunnettu, ovat siihen liittyvät tunnetaidot esimiehillä tiedossa, ja he toteuttavat omaa esimiestyötään parhaalla mahdollisella tavallaan. Selitin tunneälyn käsitteen tutkittaville, enkä missään vaiheessa testannut heidän tietouttaan, mutta uskoakseni kaikkien käsitys tunneälystä oli realistinen ja totuutta vastaava. Käsitteen toivottiin saavan enemmän suosiota mutta varmistamatta jäi, ymmärrettiinkö tunneälyn soveltamisen mahdollisuuksia käytännössä.

Näiden tutkimustulosten perusteella on vaikea sanoa, ajattelivatko tutkittavat tunneälyn osana perinteisempää kognitiivista ajattelua; asialle osattiin kuitenkin antaa arvoa ja siihen liittyvien tunnetaitojen hyöty myönnettiin. Tunneäly on helppo ajatella myös yhtenä yksittäisenä asiana, kuten empatiana tai intuitionä, näkemättä sen kokonaista sosioemotionaalista älykkyyden kuvaa. On tarpeellista huomioida, että tunneälyn määritelmä on edelleen muuttuva, ja siihen liitetään aina vain enemmän erilaisia esimiehen piirteitä; tällainen on esimerkiksi itsemyötätunto (Maksimainen 2016), joka toimii muille osoitetun myötätunnon kaltaisesti, mutta omaa toimintaa kohtaan. Itse aloin tutkimukseni yhteydessä käyttää tunneälykkyyden termiä viitaten yleiseen tunnetaitojen hallintaan, minkä toivon myös vakiintuvan käsitteenä.

Tunneälylle löytyy selitys myös aivojen fysiologiasta, jota Goleman esittelee uusimmassa teoksessaan (2014, 10–15). Oikea mantelitulmake on ihmisaivojen tunnekeskus, joka ohjaa ihmisen tunnereaktioita ja itsetietoisuutta. Itsetietoisuus toimii tärkeimpänä pohjana esimerkiksi tiimityötaidoille ja totuudenmukaiselle minäkuvalle, jotka nähtiin tutkimuksessa tärkeimpinä henkilökohtaisina tunneälyn osasina. Intuitio esiintyi haastatteluissa toistuvana teemana, ja sen merkitys korostui erityisesti tunteiden ja rationaalisuuden tasapainosta puhuttaessa. Intuition avulla muut tunnetaidot koettiin helpommiksi, kuten vastuunottaminen, motivointi ja sopeutuvaisuus. Intuitio on oman tutkimukseni lisäksi edellisissä tutkimuksissa tunnustettu tärkeäksi osaksi rekrytointiprosessia (esim. Nikkari 2015), jolloin vain vähällä tiedolla ja tunteella rekrytoijan tai esimiehen tulisi osata tehdä päätös uuden työntekijän valitsemisesta.

Optimistisuuden ja palvelualltiuden lisäksi esimiehen itsetuntemuksen koettiin kaikkien vaikuttavan esimerkillä johtamiseen, mikä itsessään nähtiin parhaana tunneälyn ilmenemisen muotona. Esimerkillä johtaminen luo työyhteisöön yhdessä tekemisen kulttuuria, luo rakentavaa vuorovaikutusta sekä korostaa alaisille kollektiivisen psykologisen pääoman kertymisen ja johtamisen tärkeyttä (Rauhala ym. 2013, 74–79). Itsetuntemus toimii muun tunneälyn peruspilarina, ja itseluottamus on intuition ohella tärkeä osa itsetuntemuksen skaalaa. Tutkimuksessa monet vastaajista kokivat itsetuntemuksen tärkeäksi, mutta eivät kuvanneet omaa itseluottamustaan erityisen korkeaksi. Syynä tälle voi olla esimerkiksi haastateltujen nuori ikä, ja tutkimuksessa ilmennyt itseluottamuksen sitoutuneisuus henkilön ikään ja kokemukseen; Tunneälykkääseen realistiseen minäkuvaan vaikuttaa työuran myötä kertyvä kokemus ja tapahtumat, jotka kaikki muokkaavat omaa johtajakuvaa ja identiteettiä. Johtajaksi ei nimittäin opita suoraan, vaan siihen rooliin kasvetaan oman työuran aikana.

Lähes kaikki tutkimuksen kysymykset olivat tietyllä tasolla henkilökohtaisia, joten niistä oli vaikea tehdä yleistyksiä. Pääasiassa esimiehet jättivät mieluummin tunteet taka-alalle työssään, vaikka tärkeimpiä ominaisuuksia esimiehelle on esimerkiksi nopea suhtautuminen tilanteisiin ja ihmisten lahjakas lukeminen. Tasapainoa tunteellisuuden ja rationaalisuuden välillä säädellään enimmäkseen intuition avulla, mikä toimii lähes ajattelematta. Intuition tärkeys myönnettiin jo edellä, ja uudehkoissa tutkimuksissa se on nostettu yhdeksi tunneälyn osa-alueeksi (esim. Pitkänen 2008). Syy tälle on looginen, sillä mielestäni oman itsen hallinta ja hyvä itsetuntemus yhdistettynä muiden ymmärtämiseen johtaa tehokkaimpaan intuition hyödyntämiseen.

Omien tunteiden säätelyä kartoittavat kysymykset kysyttiin tutkittavilta todennäköisesti ensimmäistä kertaa, sillä vaikutti, ettei aihetta oltu ennen pohdittu. Haastatteluissa tehtiin

yleistäviä huomioita tunnejohtamisen ja asiajohtamisen erosta ja ensimmäisen paremmuudesta, vaikka todellisuudessa kumpaakin johtamistyyliä tarvitaan, ja menestyksekkäs esimies osaa johtaa taitavasti samaan aikaan kumpaakin. Golemanin tutkimuksessa (2012, 46–47) listattiin 181 menestykseen vaikuttavaa taitokuvausta, jotka jakautuivat äly- ja tekniikkapohjaisiin sekä tunnepohjaisiin kykyihin; 121 organisaatiossa toteutettu tutkimus todisti, että 67 prosenttia näistä menestystä selittävistä tekijöistä olivat tunnetaidoja. Työntekijöiden kesken nämä taidot arvioitiin keskimäärin kaksi kertaa tärkeämmiksi esimiestyössä, kuin tekninen osaaminen tai ÄO. Tutkimuksessa kaikki tunnetaidot nähtiin arvokkaina esimiestyön osina ja johtajan ominaisuuksina, mutta on tärkeää muistaa tunnetaitojen merkitys myös individuaaleina taitoina ilman laajempaa tunneälyn käsitettä. Kaikkia haastatteluissakin läpikäytyjä kykyjä yhdisti kokonaisuudessaan taitojen inhimillisyys ja vuorovaikutuksellisuus.

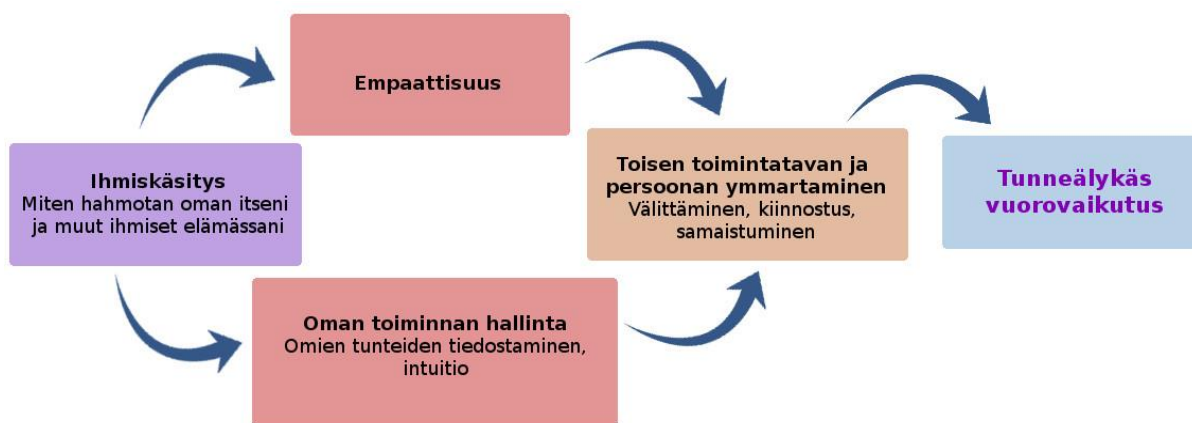
Omiksi vahvuuksikseen vastaajat näkivät yhteistyö- ja tiimitaidot, sekä esimerkiksi motiivoinnin, empatian ja kuuntelutaidon. Haastateltavien vahvuudet löytyvät vahvasti tunneälyn sosiaaliselta puolelta, mikä voi johtua muutamasta syystä; esimieskoulutuksessa harvoin painotetaan oman toiminnan hallintaa ja oman itsen johtamista, jolloin vain sosiaaliset kyvyt tunnetaan paremmin. Suositummaksi kehityskohteeksi tuli itsetuntemus. Vahvuus tiimityötaidoissa korreloi heikomman itsetunnon kanssa, mikäli on niin, että esimiehet eivät välttämättä koe pärjäävänsä omillaan, vaan saavat tiimityöstä tukea omaan toimintaansa. Haastateltavista neljä oli melko nuoria, mikä vaikuttaa tietenkin uran aikana kertyvään ammattivarmuuteen. Tärkeänä tiimin osana toimiminen vaatii itsetuntoa itseilmaisuun ja totuudenmukaisen minäkuvan tueksi.

Tunteiden viestiminen koettiin tutkimuksessa olennaiseksi osaksi organisaation arkea, mutta nykyisissä työyhteisöissä kasvokkain tapahtuvan viestinnän vähyyttä nähtiin tunneälykkään vuorovaikutuksen esteenä. Vuorovaikutuksen voisi kuvitella olevan eräänlainen väylä järjen ja tunteiden välillä, joka sitoo nämä kaksi yhdeksi tasapainoiseksi ajatukseksi. Rauhalan yms. (2013, 122–123) mukaan esimiehet pelkäävät ajoittain olla inhimillisiä ja myönteisiä, sillä tuolloin he menettävät arvokkuuttaan ja uskottavuuttaan; tutkimukseni tulokset ovat täysin samansuuntaisia, ja muutamassa keskustelussa pohdittiin, miten voisi olla jämäkkä ja inhimillinen yhtä aikaa. Myönteisellä tunnetilalla on kuitenkin suoria vaikutuksia suorituksen paranemiseen ja uuden oppimiseen, ja omalla esimerkillään esimies pystyy johtamaan oman organisaationsa positiivisen vuorovaikutuksen kulttuuria.

Tutkimuksessani halusin selvittää myös, tunnistetaanko tunteiden potentiaalia osana työssä onnistumista, vai pidetäänkö koko asiaa edelleen entisten aikojen tapaan sanaheleinänä. Yksittäisten asioiden tärkeys nähdään selkeästi, mutta kokonaisuuden hahmottaminen ja tunneälyn vakiintuminen osaksi esimiehen vakituista työkalupakkia on edelleen vaiheessa. Intuition lisäksi tutkimustulosten fokus oli selkeästi empatiassa, mikä osittain johtuu myös kysymysten asettelusta. Tärkein tapa ilmaista empatiaa oli monipuolinen toisten huomioiminen, ja sitä pidettiin tärkeimpänä sopeutumistilanteissa. Itse pidän empatiaa tärkeimpänä tunneälyn osana, ja sen merkitystä ei nyky-yhteiskunnassa voi korostaa. Tutkimuksessa empatia ymmärrettiin ennen kaikkea maanläheisenä ja ihmiskeskeisenä toimintana, mitä voi viestiä palautetta antamalla, kiittämällä ja kuuntelemalla. Arvostava kuuntelu lähtee esimiehen läsnäolosta, ja esimieheen luotu tunneyhteys sitouttaa työntekijät organisaatioon vahvemmin (Rauhala ym. 2013, 124).

Empatian merkitys nousee esille juuri alati muuttuvan työympäristön ja markkinatilanteen vuoksi; kiireisessä työyhteisössä alaisen ja esimiehen kohtaamiset voivat jäädä todella lyhyiksi, ja tuolloin lyhyelläkin huomioimisen hetkellä on merkitystä. Palaute jää usein kiireen takia antamatta, ja tässä tulisivatkin pyrkiä molempiin suuntiin toimivaan palautteen antoon: esimies johtaa omalla esimerkillään ja antaa palautetta, ja alaiset osaavat pyytää palautetta sekä antaa sitä takaisin johtotasolle (Vartiainen 2012). Rauramo (2012, 136) kirjoittaa palautteen olevan tärkeää juuri siksi, että se tuo alaisille onnistumisen ja työn mielekkyyden kokemuksen.

Haastatelluista empatian tasapainottaminen tuntui hieman hankalalta, ja riski yliempaattiseksi ryhtymiselle koettiin olevan olemassa. Olennaista on muistaa, että tieto siitä mistä toisen tunteet johtuvat ei pakota olemaan hänen kanssaan samaa mieltä, vaan ennemminkin antaa tilaa neuvotella ja johtaa keskustelua (Goleman 2012, 173). Empatia on ihmisen sosiaalinen tutka, jota pystyy kehittämään erilaisten tilanteiden kautta. Empatia ei ole ainoastaan työyhteisön sisäinen voimavara, vaan myös asiakkaalle empatiaa voi viestiä hyvällä asiakaspalvelulla. Ilmenemismuotoja ovat asiakkaan asemaan asettuminen, tarpeiden kartoittaminen sekä kuunteleminen, joilla hänet saadaan tehokkaammin sitoutettua yritykseen.



Kuvio 4 – Empaattisuus ja oman toiminnan hallinta rakentuvat henkilökohtaisesta ihmiskäsityksestä, ja yhdessä ne mahdollistavat toisen ymmärtämisen ja näin ollen tunneälykkään vuorovaikutuksen. Empaattisuus ja oman toiminnan lahjakas hallitseminen lisäävät myös tietoisuutta sosiaalisesta vastuusta sekä oman vuorovaikutuksen tehokkuudesta.

Tärkeimmiksi keinoiksi positiivisen pääoman synnyttämiseen organisaatiossa koettiin avoimuus, puhuminen, sekä jo mainitut empatia, motivoiminen, palautteen jakaminen ja omasta itsestä huolehtiminen työn ulkopuolisessa elämässä. Kaski ja Kiander (2005, 23) toteavat avoimuuden synnyttävän luottamusta, ja näiden kahden yhdessä kehittävän organisaation innovatiivisuutta. Positiivisen pääoman syntyminen ja kertyminen on aikaa vievä prosessi, ja esimerkiksi uudelle ryhmälle tulee antaa aikaa rakentua rauhassa. Avoimen johtajan on helpompi ymmärtää moninaisuutta, sekä oppia arvostamaan sen tärkeyttä. Tunteiden johtaminen koettiin osittain haastavaksi, jolloin kyvyttömyys esimiehenä koettiin lamaannuttavaksi, mikä omalta osaltaan passivoi työpaikalla. Positiivisen ilmapiirin haasteena oli myös sopivien motivointikeinojen löytäminen.

Työn ulkopuolisten suhteiden merkitystä omalle työlle pidettiin suuressa merkityksessä. Hyödyt hyvistä ihmissuhteista näkyivät motivoinnin helppoutena, sosiaalisena kehittymisenä ja ihmisten lukemisen automatisoitumisena; näistä sosiaalisista suhteista saatiin apua haasteellisissa tilanteissa ja työelämän ongelmissa. Esimerkillä johtaminen nähtiin henkilökohtaisissa taidoissa todella tärkeänä, mutta sosiaalisissa kyvyissä sen merkitystä ei enää huomioitu vastauksissa. Järvinen (2011, 142) luokittelee esimerkillisyyden yhdeksi johtajuuden tärkeimmäksi vaatimukseksi.

Tietoperustan ja empiirisen osan yhteisen lopputuloksen perusteella voin turvallisesti todeta, että esimiehen tunneälyllä on suoranaisia vaikutuksia esimiehen omaan toimintaan, alaisiin ja työyhteisöön. Tunneälykäs esimies osaa kuunnella, motivoida, johtaa esimerkin

kautta, luoda kannustavan työilmapiirin, osaa johtaa itseään, tuntee omat tunteensa ja tapansa reagoida sekä vaikuttaa positiivisesti organisaatioon ja omiin alaisiinsa. Tunneälykäs johtaminen on tunteiden ja asioiden johtamista niin, että ihmiset ovat keskiössä. Tulevaisuuden johtamistarpeet muuttuvat jatkuvasti, ja jatkuvassa muutoksen ja epävarmuuden ympäristössä johtajuudessa korostuvat pehmeät arvot, ihmiskeskeisyys, sopeutuvaisuus ja empatia.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimukseen valittu kohderyhmä palvelee tutkimuksen fokusta ja tuo niitä vastauksia, joita työssä etsittiin. Tietoperusta on koottu esimiestyön näkökulmasta kuvaillen tunneälyn merkitystä johtamistyön kannalta. Tutkimukseen valituista haastatelluista kaksi oli minulle ennestään tuttuja kouluprojektien tiimoilta, ja loput ennalta tuntemattomia. Tuttujen henkilöiden haastatteluilla oli tutkimuksen luotettavuutta vahvistava merkitys, koska tunneasioista oli mahdollisesti helpompi puhua henkilölle, jota hieman tuntee. Samalla asialla on kuitenkin kääntöpuolensa luotettavuuden suhteen, sillä henkilön ollessa minulle tuttu, voi aroista työhön liittyvistä asioista puhuminen tuntua tutkittavalle ns. salaisen tiedon jakamiselta.

Käytin tutkimuksessa laadullista menetelmää, mikä soveltui hyvin abstraktin asian, sekä kokemusten ja mielipiteiden kartoittamiseen. Tämä oli paras menetelmä laajan ja syvällisen kuvan saamiseen aiheesta, mutta olisi toiminut entistä tehokkaammin suuremmalla haastattelijien määrällä. Vaikka teemahaastattelu itsessään on erittäin reliabeli tutkimusmenetelmä, näin henkilökohtaisen ja abstraktin asian kuin tunneälyn tutkimiseen olisi voinut käyttää menetelmätriangulaatiota, esimerkiksi esimiesten haastatteluja ja alaisille teetettyjä kyselyitä yhdistämällä.

Tutkimustulosten yleistäminen tuntuu tarpeettomalta näin pienellä otoksella, ja esimerkiksi tutkimuksen toteuttaminen toimeksiantona olisi antanut ainakin yhteen organisaatioon perustuvia tuloksia, joita olisin voinut yleistää yhden yhteisön tasolla. Teemahaastattelu osoittautui validiksi tutkimusmenetelmäksi, sillä se tuotti tietoperustasta jo löytyvää tietoa vastaavaa materiaalia ja antoi mahdollisuuden syventää sitä. Tutkimukseen valitut esimiehet olivat kaikki eri yrityksistä, mikä loi vastauksiin variaatiota; yhdistävä tekijä oli palvelualalla toimiminen, mutta työyhteisöt olivat todella erilaisia.

Tein aineistonkeruun henkilökohtaisesti, minkä jälkeen tein litteroinnin mahdollisimman tarkasti. Kokonaisuudessaan koko prosessi oli erittäin huolellisesti viety alusta loppuun lyhyessä aikataulussa, mikä vahvistaa tutkimuksen tuloksia. Kirjasin kaikki tulokset ylös, ja

johtopäätökset kirjoitin viimeisenä osiona. Kokemattomuuteni haastattelijana vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, sillä suuremmalla kokemuksella olisin osannut esittää parempia jatkokysymyksiä, sekä olisin osannut olla ohjaamatta haastattelun kulkua yhtä vahvasti. Mahdollisesti en myöskään antanut vastaajille tarpeeksi aikaa punnita ja ajatella vastauksia. Käsitteet olisi ollut hyvä määritellä haastattelun alussa, mikä olisi varmistanut sen, että puhuimme haastateltavan kanssa varmasti samasta asiasta.

Materiaalin suhteellinen vähyys vaikutti tulosten luotettavaan kirjaamiseen. Otin kaikkiin tutkittaviin yhteyttä henkilökohtaisesti sähköpostilla, ja muutamille soitin haastatteluihin osallistumisesta. Useat ilmoittivat halukkuutensa haastatteluun ensimmäisen sähköpostin jälkeen, mutta vetäytyivät osallistumisesta myöhemmässä vaiheessa, tai eivät enää vastanneet viesteihin. Syytä tälle on vaikea tietää, mutta mahdollisesti aihe koettiin vaikeaksi, ja kun tutkittavat saivat sähköpostiinsa Golemanin tunneälyä kuvaavan taulukon, saattoivat he säikähtää joko liian hankalaa tai henkilökohtaista aihetta. Toinen ikävämpi vaihtoehto menetetyille haastatteluille on se, ettei aihetta koettu tärkeäksi, eikä siihen näin ollen haluttu käyttää aikaa.

Haastatteluun osallistui lopulta viisi henkilöä. Tutkimuksessa esiintynyttä katoa on vaikea ilmoittaa, edellä kuvattujen menetettyjen haastattelujen takia. Kadolla ei kuitenkaan ole suurta vaikutusta luotettavuuden kannalta, vaan vaikutus näkyy lähinnä kerätyn tiedon niukkuutena. Tavoitteena oli saada muutama tutkittava enemmän, mutta tiukan aikataulun puitteissa jouduin tyytymään nykyiseen määrään. Olen kuitenkin tyytyväinen saamiini vastauksiin ja tutkittavien mielenkiintoon aihetta kohtaan. Peittomatriisia tai muuta luokittelevaa menetelmää käyttämällä kysymyksiä olisi saanut kohdistettua paremmin tutkimuksen tarkoitukseen, sillä nyt lopullisessa työssä osa kysymyksistä jäi irtonaisen tuntuisiksi ja heikosti tutkimuksen tarkoitusta palvelleiksi.

Aineistossa esiintyi osittain saturaatiota muutamien kysymysten kohdalla, mutta esimerkiksi puhtaasti mielipiteitä mittaavat kysymykset eivät tällaisessa kohdentamattomassa kvalitatiivisessa tutkimuksessa kylläänny. Koska puhutaan ihmisten mielipiteistä ja kokemuksista, voi olla vaikea arvioida, ovat vastaukset oikeita, ovatko vastanneiden omat arviot korrekteja, ja onko tutkittavan minäkuva riittävän realistinen siihen, että omaa toimintaa osaa arvioida suoranaisesti ulkopuolisen silmin. Tutkimuksen tarkoitus ei kuitenkaan ollut mitata minäkuva, joten saatuihin vastauksiin tulee luottaa.

Tulevaisuudessa vastaavanlaista tutkimusta tullaan tekemään varmasti, ja tulen seuraamaan tunneälyyn liittyviä tutkimuksia ahkerasti. Harvard Business Review:n verkkoversi-

ossa tunneäly on otsikoissa viikoittaisella tasolla, ja toivon käsitteen ja siihen liittyvän johtajuuden saavan enemmän huomiota tulevaisuudessa. Suomalaisessa mediassa esimerkiksi Ekonomilehden sivuilla on myös alettu tiheämpään tahtiin puhumaan empatiasta ja hyvejohtajuudesta (esim. Salin 2016). Olen tehnyt aikaisemmin tässä työssä ehdotuksia vastaavan tutkimuksen toteuttamiseksi ja tämän työn parantamiseksi, jotta tulevat työt saadaan esimerkiksi paremmin rajattua. Tunneällyn vaikutusta olisi hyvä tutkia tiukasta näkökulmasta, esimerkiksi esimiehen tunneällyn vaikutusta alaisiin, alaisten kokemuksia siitä, esimiehen tunneällyn vaikutusta oman itsen johtamiseen ja omaan toimintaan, tai selkeästi yhden osa-alueen kuten empatian tai intuition kannalta. Pitkäjänteisemmälle tutkimukselle erinomainen aihe olisi esimerkiksi tunneällyn kehittäminen, sen konkreettisten vaiheiden toteaminen ja kehittämisen käytännön toteutuminen.

6.3 Opinnäyteprosessin arviointi

Aloitin opinnäyteprosessini jo loppukevästä 2015 osallistumalla opinnäytetyöseminaariin, jonka aikana valitsin tunneälyä käsittelevän aiheen, laadin opinnäytetyösuunnitelman ja perehdyin aiheeseen itse tarkemmin. Annoin aiheen kypsyä mielessäni kesän yli, ja syyskuussa tapasin ohjaajani ensimmäistä kertaa; tuolloin sovimme aikatauluista, aiheen paremmasta rajaamisesta, sekä näkökulmien valitsemisesta lopulliseen työhön. Aikataulullisesti en ottanut paineita työn suorittamisesta ja aikataulutavoitteeni ovat prosessin läpi olleet löyhiä, ja takarajaksi asetin loppukevään 2016, jolloin tarkoitukseni on valmistua. Tietoperustan kirjoitin joulunaikaan 2015, sen jälkeen laadin kysymykset, sitten maaliskuussa tein haastattelut ja huhti-toukokuussa kirjoitin työn valmiiksi. Työ valmistui aikataulussa, mutta en ole tyytyväinen ajankäyttöni, sillä suuri määrä tehdystä työstä painottui loppumetreille. Olen kuitenkin tyytyväinen ajanhallintaan niiltä osin, että kävin täysipäiväisesti ohella lukujärjestykseni mukaisesti koulua, ja illat vietin tiiviisti töissä. Aihe oli todella mielekäs ja henkilökohtainen, joten siksi pitkäjänteinen sitoutuminen työhön tuntui lopulta helpolta.

Tunneällyn käsitteestä kiinnostuin osallistuttuani henkilöstöjohtamisen intensiivikurssille, ja tiesin heti haluavani syventyä aiheeseen paremmin opinnäytteen muodossa. Esimiesnäkökulma tuntui mielenkiintoiselta ja itsestään selvältä, ja sen kautta toivoin saavani itselleni hyödyllistä tietoa tulevaisuutta varten. Aihe ei ollut kurssilla opittua lukuunottamatta yhtään tuttu, joten tietoperustan kokoaminen toi esille paljon monipuolista uutta tietoa.

Aiheen rajaaminen tuntui aluksi haastavalta, mutta kirjallisuuteen tutustumalla ja ohjaajan avulla sain pudotettua ylimääräisiä teemoja pois. Tunneälyä voi tarkastella monesta eri

näkökulmasta, ja sen tutkimisessa on sovellettu monenlaisia erilaisia malleja, joiden suunnitteluun on osallistunut monia kansainvälisestikin tunnustettuja tutkijoita. Haastavaa oli se, että aluksi koetin lähestyä aihetta turhan laajalti ja liian kliseisistä näkökulmista; lopulta näin parhaana ratkaisuna puhtaasti tunneälyyn ja siihen liittyvän esimiestyön käsittelyyn. Jälkikäteen arvioituna aihe olisi voinut olla vielä entistä rajatumpi, ja tutkia esimerkiksi esimiehen tunneälyn vaikutusta johonkin tiettyyn asiaan kuten alaisten sitoutuneisuuteen.

Tunneälyn rinnalle tuntui luonnolliselta valita teoriaa tunteiden johtamisesta sekä psykologisesta pääomasta. Aihe on mielestäni ollut aina ajankohtainen työelämässä ja etenkin palvelualoilla, ja varsinkin tulevaisuudessa siihen liittyvistä tunnetaidoista on korvaamattonta hyötyä. Monet termeistä ovat yleisesti vakiintuneita, mutta niiden määrittelyihin oli hyvä palata hetkeksi ennen kirjoittamista, ja uskon käyttäneeni käsitteitä oikein. Kysymysten laatiminen osoittautui aluksi todella vaikeaksi, sillä helposti lähestyttävien ja selkeiden kysymysten keksiminen abstraktista aiheesta ei ollut helppoa.

Koen että saavutin opinnäytteeni tavoitteen selvittää tunneälyn näkymistä ja vaikutusta jokapäiväisessä johtamistyössä, kerätyn materiaalin vähyydestä huolimatta. Kuitenkin alkuperäisen suunnitelmani mukaan tietoperusta nousi pääosaan työssäni. Sen kirjoittaminen lyhyessä ajassa tuntui innostavalta, sillä aiheeseen syventyminen oli intensiivisempää, ja tuolloin osoittautui selväksi, miksi valitsin kyseisen aiheen. Suurimman omakohtaisen hyödyn näen työssäni heijastuvan omaan työelämäni, jossa voin havainnoida käsittelemiäni teemoja ja todeta niiden tapahtumista todellisuudessa. Esiteltyjen tunnetaitojen tulisi toteutua jokaisella elämän osa-alueella, ja siksi näen opinnäytteelläni myös yleishyödyllisen tarkoitusperän.

Lähteet

Avey, J., Reichard, R., Luthans, F. & Mhatre, K. 2011. Meta-analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resources Development Quarterly*, 22, 2, s. 127-152.

Caruso D. 2004. Comment on R.J. Emmerling and D. Goleman, Emotional intelligence: issues and common misunderstandings. *Issues in Emotional Intelligence*. Commentary 1. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Luettavissa: http://www.eiconsortium.org/pdf/defining_the_inkblot_called_emotional_intelligence.pdf. Luettu: 22.10.2015.

Chapman, M. 2002. Emotional intelligence: the challenge for HRM. *EI-Features, Competency and Emotional Intelligence*, 10, 1, s. 26-28.

David, S. & Congleton, C. 2013. Emotional Agility. Teoksessa HBR's 10 must reads on Emotional Intelligence, s. 119-126. Harvard Business Review Press. Boston.

Fischer M. & Vainio S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum. Helsinki.

Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. 2003. *The New Leaders – Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*. Seitsemäs painos. Sphere. Lontoo.

Goleman, D. 1998. What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 76, 6, s. 93-102.

Goleman, D. 1998b. *Tunneäly: lahjakkuuden koko kuva*. Viides painos. Otava. Helsinki.

Goleman, D. 2012. *Tunneäly työelämässä*. Uusittu painos. Otava. Helsinki.

Goleman, D. 2014. *Aivot ja tunneäly – Uusimmat oivallukset*. Samsaraa Tasapaino-oppaat. Parainen.

Grant, A. 2007. Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and Commercial Training*, 39, 5, s.257-266.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Hänninen, K. 2014. Kauppalehti. Tutkijat löysivät ilmaisen tehostuskeinon: empatia. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/tutkijat-loysivat-ilmaisen-tehostuskeinon-empatia/TLiLfijt>. Luettu: 23.12.2015.

Hänninen, K. 2015. Kauppalehti. Haluatko menestyä? Ole empaattinen. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/haluatko-menestya-ole-empaattinen/cXEVHJEV>. Luettu: 22.12.2015.

Isokorpi, T. 2004. Tunneoppia parempaan vuorovaikutukseen. PS-kustannus. Juva.

Ingram, J. & Cangemi, J. 2012. Emotions, Emotional Intelligence and Leadership: A Brief, Pragmatic Perspective. Education, 132, 4, s. 771-778.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kokkonen, M. 2010. Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

Lehto, J. 2014. Mindfulness – tiedostava ja hyväksyvä läsnäolo. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.). Positiivisen psykologian voima. E-kirja. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Leppänen, M. & Rauhala I. 2013. Johda Ihmistä. Psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.

Maksimainen, H. 2016. Psykologi neuvoo ylisuorittajia vaijentamaan sisäisen kriitikon: ”Ei ystävääkään tuomita epäonnistuneen työhaastattelun vuoksi. Elämä ja Hyvinvointi. Helsingin Sanomat. Haastateltavana Ronnie Grandell. Luettavissa: <http://www.hs.fi/elama/a1460515482073?jako=f2af8b80b00e76af1082ce4ec1272a89&ref=fb-share>. Luettu: 14.4.2016.

- Martela, F. 2014. Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.). Positiivisen psykologian voima. E-kirja. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Martela, F. 2015. Leading Passion –seminaari. Haaga-Helia yritys yhteistyö. Videotallointi, katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=A9e0DbGL2-c>. Katsottu: 19.1.2016.
- MI Oasis. 2015. The Components of MI. Official Authoritative Site of Multiple Intelligences. Luettavissa: <http://multipleintelligencesoasis.org/about/the-components-of-mi/#box-1>. Luettu: 20.10.2015.
- Nikkari, K. 2015. Intuition merkitys rekrytointipäätöksissä. Pro gradu-tutkielma. Johtamis- korkeakoulu. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96881/GRADU-1428918122.pdf?sequence=1>. Luettu: 9.4.2016.
- Ojanen, M. 1994. Mikä minä on. Minän rakenne, kehitys, häiriöt ja eheytyminen. Kirjastoimi. Tampere.
- Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Pitkänen, M. 2008. Tunneälykäs johtaminen motivoiva johtamismenetelmä. Hallintotieteiden Pro Gradu – tutkielma. Lapin Yliopisto.
- Rahkamo, S. 2014. Luovuuden johtaminen; Uutta etsimässä. Teoksessa Sydänmaalakka, P. (toim.). Tulevaisuuden johtaminen 2020, s. 110–125. Pertec Consulting Oy. Espoo.
- Rantanen, J. 2011. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Talentum Media. Hämeenlinna.
- Rantanen, J. & McClendon, J. 2015. Onnellinen työyhteisö on myös tuottava. Ekonomilehti. Luettavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/onnellinen-tyoyhteiso-on-myos-tuottava/>. Luettu: 19.1.2016.
- Rauhala, I., Leppänen, M & Heikkilä, A. 2013. Pääasia – Organisaation psykologinen pääoma. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Salin, M. 2016. Hyveillä ja empatialla tuloksiin. Ekonomilehti. Luettavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/hyveilla-empatialla-tuloksiin/>. Luettu: 29.4.2016.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja. J-Impact. Helsinki.

Saarinen, M. 2001. Tunne älysi - älyä tuntevasi. Opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen. WS Bookwell Oy. Juva.

Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö: esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Helsinki University of Technology. Espoo.

Saarinen, M & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Kirjapaja. Helsinki.

Saarinen, M. & Kokkonen M. 2003. Tunneäly: kohti KOKOnaista elämää. WSOY. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum Media Oy. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.). Tulevaisuuden johtaminen 2020, s. 140-151. Pertec Consulting Oy. Espoo.

Taskinen, M. 2013. Esimiehen pyhät velvollisuudet. Esimiehistyminen. Luettavissa: <https://esimiehistyminen.wordpress.com/tag/itsetuntemus/>. Luettu: 12.11.2015.

Tikkanen, J. 2015. Kannattaako intuitioon luottaa? Elämä. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/elama/a1427856048012>. Luettu: 14.11.2015.

Tirkkonen, M. 2014. Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.). Tulevaisuuden johtaminen 2020, s. 74–87. Pertec Consulting Oy. Espoo.

Urch Druskat, V. & Wolff, S. 2001. Building the Emotional Intelligence of Groups. Teoksessa HBR's 10 must reads on Emotional Intelligence, s. 71-91. Harvard Business Review Press. Boston.

Vartiainen, S. 2012. Pahinta on räyhääminen: ”Työntekijät pelkäävä kosto”. Työ ja koulu-
tus. Taloussanomat. Luettavissa: [http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulu-
tus/2012/04/02/pahinta-on-rayhaaminen-tyontekijat-pelkaavat-kostoa/201226441/139](http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulu-
tus/2012/04/02/pahinta-on-rayhaaminen-tyontekijat-pelkaavat-kostoa/201226441/139). Lu-
ettu: 9.4.2016.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työtehtävässasi? Millainen koulutus- ja työtausta sinulla on?

Henkilökohtaiset kyvyt

1. Mitä tunneälyllä mielestäsi tarkoitetaan? Oletko aikaisemmin kuullut siitä?
2. Väitetään, että mitä korkeammassa asemassa henkilö organisaatiossa on, sitä pienemmän rooliin tekninen osaaminen sijoittuu ja tunneosaamisen merkitys lisääntyy. Mitä mieltä olet tästä?
3. Mitkä kuvatuista tunnetaidoista ovat tärkeimpiä omassa työssäsi? Miksi ja millaisissa tilanteissa?
4. Millainen on hyvällä itseluottamuksella varustettu esimies? Millaisissa tilanteissa hyvästä itseluottamuksesta on eniten hyötyä työssä?
5. Kuinka paljon annat tunteiden ohjata toimintaasi? Millaisissa tilanteissa erityisesti? Millaiset omat tunteet mahdollisesti häiritsevät työtäsi?
6. Miten itse säätelet tasapainoa rationaalisuuden ja tunteiden välillä?

Sosiaaliset kyvyt

7. Tuntuuko toisten tunteiden ymmärtäminen vaikealta? Millaisissa tilanteissa erityisesti?
8. Millaisilla pienillä teoilla voi empatiaa osoittaa työyhteisössä? Millaisissa tilanteissa empatiaa tarvitaan eniten?
9. Millä keinoilla voit omassa työssäsi itse vaikuttaa positiivisen työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin syntymiseen?
10. Miten ihmissuhteiden hallinta näkyy jokapäiväisessä työssäsi? Mikä siinä on helppoa ja mikä vaikeaa?
11. Mitkä tunneälyn osa-alueista näet omina vahvuuksinasi ja missä itse haluaisit vielä kehittyä?

Onko sinulla lisättävää aiheeseen? Jäikö jotain sanomatta tai tuliko jotain vielä mieleen?