

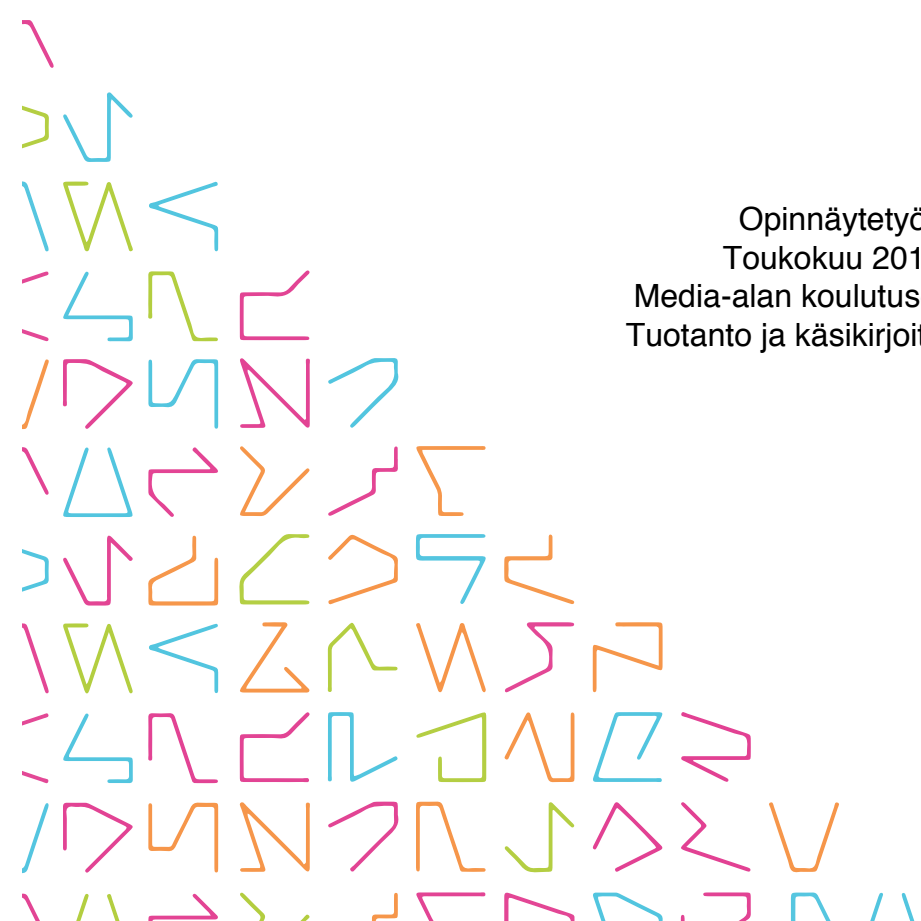


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Tunneälykäs johtaja työryhmän konfliktitilanteissa

Reetta Aho

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018
Media-alan koulutusohjelma
Tuotanto ja käsikirjoittaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Media-alan koulutusohjelma
Tuotanto ja käsikirjoittaminen

REETTA AHO

Tunneälykäs johtaja työryhmän konfliktitilanteissa

Opinnäytetyö 37 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Toukokuu 2018

2000-luvulla työelämästä on tullut henkisesti kuluttavampaa kuin aikaisemmin. Työelämässä on tapahtunut rakennemuutoksia, jotka vaativat nykyajan työntekijältä enemmän emotionaalista ja fyysistä panosta. Aikaisemmin on jo tutkittu, että tunneälykäs johtaminen parantaa työntekijän motivaatiota sekä viihtyvyyttä työpaikalla.

Opinnäytetyö käsittelee tunneälykästä johtamista ja sen vaikutusta työryhmän konfliktien ratkaisemisessa. Tunneälykäs johtaja on vuorovaikutustaidoiltaan lahjakas henkilö, joka kykenee tunnistamaan ja hallinnoimaan sekä omiaan että muiden tunteita. Työn tarkoituksena oli selvittää, että onko tunneälykkyydellä positiivista vaikutusta konfliktien ratkaisemiseen sekä työryhmän vuorovaikutukseen.

Työn aineistona käytettiin asiantuntijahaastatteluja sekä kirjallisia lähteitä. Käytin teemahaastatteluja, jossa ennen haastattelua valitaan useampi teema keskusteltavaksi. Kirjallisina lähteinä käytin useita tunneälystä kirjoitettuja teoksia, pro gradu-tutkimuksia ja muita aihetta käsitteleviä opinnäytetöitä.

Tunneälykkäällä johtajalla on tämän katsauksen perusteella suuremmat mahdollisuudet ennakoida konfliktien syntyminen sekä ratkaista ne tehokkaammin. Tunneälykkyyteen liitetyt piirteet edistävät näitä molempia tilanteita.

Asiasanat: tunneälykyys, johtaminen, konflikti

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor Of Media and Arts
Production and script writing

REETTA AHO

Emotionally intelligent leader and conflict management in groups

Bachelor's thesis 37 pages, appendices 3 pages
May 2018

This bachelor's thesis discusses the affiliative leadership style and its effect on groups conflict management. An affiliative leader has strong interaction skills and can recognize and manage their own and others' emotions. The purpose of this bachelor's thesis is to find out if emotional intelligence has a positive effect on conflict management and the interaction of a group.

Data were gathered by specialist interviews and literature reviews. Books about emotional intelligence and bachelor's thesis' discussing affiliative leadership style were used as literature sources.

Based on the information found an affiliative leader has a greater chance in anticipating conflicts and solving them. The attributes associated with emotional intelligence promote these two situations.

Key words: emotional intelligence, leadership, conflict

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	Tutkimusprosessi.....	6
3	Tunneäly	8
	3.1 Tunneälykäs johtaminen.....	13
	3.2 Tunneälykkyyden kehittäminen	18
4	Konfliktit ryhmissä.....	20
	4.1 Johtajan rooli konfliktien ratkaisemisessa.....	25
	4.2 Tunneälykkyyden vaikutus konfliktien ratkaisemisessa.....	28
5	Pohdintaa.....	30
6	Lähdeluettelo.....	32
	LIITTEET	35
	Liite 1. Haastattelulomake	35
	Liite 2. Haastattelulomake	36

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni käsittelee tunneälykkään johtamisen vaikutusta ryhmän konfliktitilanteissa.

Aloitin tunneälykkääseen johtamiseen tutustumisen vuonna 2016 opintoihini kuuluvalla johtamisen kurssilla. Kurssilla lukemani Mikael Saarisen ja Pauli Aalto-Setälän kirja *Perkele! – Tunneosaamisen oppikirja esimiehille* sai minut kiinnostumaan tunneälykkydestä sekä sen liittämistä johtamiseen. Kirjoitin kurssilla esseiden tunneälykkäästä johtamisesta. Tämän esseiden pohjalta päädyin kirjoittamaan seminaarityöni tunneälykkäästä johtamisesta työryhmän vuorovaikutustilanteissa. Seminaarityötä kirjoittaessani huomasin, miten laajoja käsitteitä tunneälykkyys sekä johtaminen ovat ja kuinka laaja aihe on tunneälykäs johtaminen. Aiheesta innostuneena päätin jatkaa aiheen käsittelyä opinnäytetyössä. Päädyin rajaamaan työni käsittelemään tunneälykkään johtamisen vaikutusta konfliktitilanteissa.

Tunneälykäs johtaminen on johtamistaito, jossa käytetään hyväksi tunneälykkyys-teen liitettyjä piirteitä. Näitä ovat muun muassa omien ja muiden tunteiden havainnointi sekä hallinnointi.

Käsittelen opinnäytetyössäni sitä, mitä tunneälykkyys sekä tunneälykäs johtaminen on. Tämän lisäksi pohdin työssäni sitä, että onko näiden taitojen omaamisesta hyötyä johtoasemassa työskentelevälle ryhmän konfliktitilanteissa ja niiden ratkaisemisessa.

Lähteinä tätä työtä varten olen käyttänyt kirjallisuutta, internet-lähteitä ja -artikkeleita, aikaisempia väitöskirjoja, opinnäytetöitä ja pro gradu-tutkielmia sekä asiantuntijahaastatteluja.

2 Tutkimusprosessi

Haastattelin opinnäytetyötäni varten Olli-Pekka Heinosta (Opetushallitus, pääjohtaja), Annukka Harjula (KLOK Creative Agency, Director of Talent and Production), Mikael Jungneria (Kreab Oy, toimitusjohtaja), Elina Pohjolaa (Pohjola-Filmi, toimitusjohtaja) sekä Petri Suutarista (Keva, kiinteistöjohtaja).

Halusin haastatteluilla koota mahdollisimman laajasti erilaisten johtajien mielipiteitä sekä ajatuksia aiheesta, jonka vuoksi en rajoittanut haastateltavia elokuva- ja televisioalalla esimies- ja johtoasemassa työskenteleviin.

Asiantuntijahaastatteluilla tarkoitetaan sitä, että haastateltavalta pyritään hankkimaan tietoa tutkitusta ilmiöstä tai prosessista (Ruusuvuori; Nikander; & Hyvärinen, 2010, 373). Haastateltavien valinta asiantuntijahaastatteluissa yleensä perustuu heidän institutionaaliseen asemaansa (emt, 373). Oletus on, että haastateltavalla on erityistä tietoa koskien tutkittavaa ilmiötä tai prosessia (emt, 374).

Asiantuntijalla ei ole siis ehdottomasti oikeita vastauksia, vaan haastattelulla kerätään tietoa, jota asiantuntija on asemassaan tai työssään päässyt henkilökohtaisesti keräämään (emt, 374).

Asiantuntijahaastatteluissa on riskinä se, että vastaukset tulevat liian yleisellä tasolla (emt, 388). Jos asiantuntija on asemansa puolesta usein esiintyvä henkilö, saattaa hän olla tottunut vastaamaan kysymyksiin yleisellä tasolla (emt, 388). Tämän vuoksi on tärkeää tehdä taustatyö ennen haastatteluja hyvin, jotta olisi mahdollisimman laaja käsitys henkilön tiedon laajuudesta. Tämän lisäksi, kuten jo aikaisemmin mainitsin, asiantuntijahaastatteluissa kaikki vastaukset eivät ole puhdasta faktaa vaan perustuvat yksilön henkilökohtaiseen kokemukseen sekä tiedon laajuuteen. Asiantuntijahaastatteluiden tarkoituksena on yrittää houkutella haastateltavasta faktoja esiin (emt, 389).

Käytin tutkimusmenetelmänäni teemahaastattelua. Teemahaastattelu on hieman vapaampi haastattelutilanne, jossa haastattelu on enemmän keskustelu. Keskustelu etenee enemmän sen mukaan, että mitä haastateltavana pitää tärkeänä kertoa (Näppärä, 2017). Ennen haastattelua valitaan teemat, jotka kaikki käsitellään

haastateltavien kanssa, mutta eri teemat painottuvat eri ihmisten kanssa (emt, 2017). Minulla oli käytössä kyselylomake, jossa teemana oli johtaminen, konfliktit sekä tunneälykyys. Tämä kyselylomake toimi haastattelujen aikana enemmänkin joustavana muistilistana, kuin kiveen lyötynä haastattelun struktuurina.

Kuten aikaisemmin jo mainitsin, en halunnut rajata haastateltavia vain elokuva- ja televisioalalla työskenteleviin henkilöihin, jotta saisin mahdollisimman laajan käsityksen erilaisissa yrityksissä työskentelevien johtajien ja esimiesten kautta. Valikoin jo aikaisemmin mainitut haastateltavat suositusten pohjalta. Kyselin lähipiirissäni johtoasemassa työskenteleviltä henkilöiltä sekä opinnäytetyöohjaajaltani vinkkejä henkilöistä, jotka sopisivat haastateltavaksi tähän kyseiseen aiheeseen. Tehtyäni taustatyötä näistä suositelluista henkilöistä, päädyin valikoimaan nämä kyseiset henkilöt.

Kontaktoin haastateltaviani ensin sähköpostitse, jolloin sovimme puhelinhaastattelun ajankohdan. Puhelinhaastattelut nauhoitin sekä tein kirjallisia muistiinpanoja niiden aikana. Haastattelun jälkeen litteroin äänitteet ja näiden litterointien lisäksi käytän aineistona haastattelujen aikana tekemiäni muistiinpanoja.

3 Tunneäly

Howard Gardner toi vuonna 1983 esiin, että ihmisen älykkyyden määritelmä on liian rajallinen (Goleman, 1997, s. 59-64). Ihmisen älykkyys määriteltiin pelkäämään älykkyydesteillä, eikä huomioitu sitä, että älykkyyttä on monenlaista. Gardnerin teoriaa kutsutaan ”Moninaisten älykkyyksien teoriaksi”. Teoriassaan Gardner esittelee seitsemän eri älykkyyden lajia, jotka jaotellaan matemaattisten ja kielellisten taitojen lisäksi kahteen persoonallisen älykkyyden taitoon: oman sisäisen maailman tuntemus sekä sosiaaliset taidot (emt, 1997, s. 59-64). Yksi teoriassa esiin tullut termi on persoonallisuusälykkyys: ihminen, joka kykenee havaitsemaan toisten tunteita ja vastaamaan niihin. Persoonallisesti älykäs ihminen ymmärtää myös omia tunteita ja miten kuunnella niitä (emt, 1997, s. 59-64).

Tunneäly on siis kyky havaita ja näyttää tunteita, ymmärtää sekä järkeistää tunteita ja kyky säädellä niin omiaan kuin muiden tunteita (Goleman, 1999, s. 361). Tunneälykkyys määritellään usein arkipuheessa vahvana empatiakykynä sekä kuuntelutaitona.

Haastattelin opinnäytetyötäni varten useita johtoasemassa työskentelevää henkilöä ja kaikkien haastateltujen mukaan tunneälykkyyteen kuuluu kyky tarkastella ja tulkita omia tunteitaan. Tämä väite vahvistui myös lukemassani kirjallisuudessa.

Mikael Saarisen *Tunne älysi, älyä tuntevasi – opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen* kirjassa tunneäly on jaoteltu viiteen eri pääalueeseen.

1. Intrapersonalliset eli yksilön sisäiset tekijät tunneälyssä

Näitä ovat mm. itsetuntemus, omien tunteiden tiedostaminen, vakuuttavuus, itsenäisyys ja itsensä toteuttaminen. Nämä sisältävät siis persoonamme sekä miten koemme ja hahmotamme minuutemme. Intrapersonallisten tekijöiden ollessa positiivisia, on käsityksemme minuudestamme eheämpi. Mitä eheämpi ja toimivampi sisäinen minuuus on, sitä enemmän on sujut itsensä kanssa. Mitä enemmän on sujut itsensä kanssa, sitä helpompi on olla kosketuksissa omiin tunteisiinsa.

2. Interpersoonalliset eli yksilön vuorovaikutus- ja ihmissuhdetekijät

Tähän alueeseen kuuluvat mm. empatia, sosiaalinen vastuuntunto ja ihmissuhteet. Tämä alue tarkoittaa kykyämme hyödyntää sosiaalisia taitojamme. Interpersoonalliset tekijöitä on aina korostettu esimies- ja johtamistehtävissä.

3. Sopeutuminen

Tunneällyn sopeutumistekijät sisältävät mm. todellisuudentajun, joustavuuden sekä ongelmanratkaisun. Tämä alue liittyy ihmisten kykyyn reagoida vaikeisiin tilanteisiin. Kykeneekö hallitsemaan biologista ”pakene tai taistele”-vaistoa sekä löytämään joustavia ratkaisuja tiedostamattomien reaktioidensa sijaan. Ihmistyypit, jotka eivät kykene sopeutumaan, ratkaisevat tilanteet helposti vain lisäämällä samanlaista käytöstä. M. Saarisen kirjassa esimerkkinä toimii se, että jos on kiire, lisätään tahtia. Tällainen ongelmanratkaisutapa yleensä lisää ongelmia, niiden ratkaisemisen sijaan.

4. Paineensieto

Paineensietotekijät sisältävät juuri ne asiat, jolta se kuulostaakin. Henkilön stressinsietokykyä sekä impulssien hallintaa.

5. Yleinen hyvinvointi

Tunneällyn yleisen hyvinvoinnin tekijät sisältävät optimismin ja onnellisuuden. Hyvinvoivat ihmiset levittävät ympärilleen positiivista energiaa ja optimismia.

(Saarinen, 2001, 35-42)

Tunneälykkyys on siis äärimmäisen laaja käsite ja se sisältää monia eri tekijöitä. Tunneälykäs ihminen ei ole pelkästään empaattinen ja hyvä kuuntelija vaan häneltä löytyy myös ongelmanratkaisukykyä, stressinsieto- ja itsetutkiskelutaitoja sekä kykyä sopeutua lähes kaikkiin tilanteisiin.

Saarisen esittämä malli ei tietenkään ole ainut tunneälykkyyttä käsittelevä teoria. Alla olevassa taulukossa, joka on Mirjam Virtasen väitöskirjasta ”*Opettajan emotionaalinen kompetenssi – tutkimus luokanopettajien ja luokanopettajaksi opiskelevien tunneälytaidoista ja niiden tärkeydestä*” vertaillaan Saarisen käyttämän *Bar-On mallia* kahteen muuhun tunneälymalliin.

Taulukko 1 – Tunneälykkyys mallien vertailu (Virtanen, 2013, 55)

	Tunneälyn näkökulma	Kiinnostuksen kohde	Yhtymäkohdat
Mayer - Salovey -malli	älykkyyden laji	emotionaalisen informaation älykäs hyödyntäminen	yleis- tai standardi-älykkyyksmallit
Bar-On -malli	piirre, ominaisuus	sopeutumiseen ja selviytymiseen liittyvät piirteet ja ominaisuudet	persoonallisuus- ja piirreteoriat
Goleman-malli	kompetenssi	opitut taidot ja kompetenssit tehokkaan toimintatavan taustalla	työelämän kompetenssi-mallit

Saarisen kirjassa esittämä malli on niin kutsuttu *Bar-On malli* (emt, 2013, 52). Tämän mallin lisäksi suosittuja tunneälykkyyttä kuvaavia malleja on kaksi. *Salovey-Mayerin malli* esittää tunneälykkyyden neljänä hierarkkisesti järjestäytyneenä taitona:

1. *Tunteiden havaitseminen ja ilmaiseminen*

Kyky tunnistaa omiaan sekä muiden tunteita sekä niihin liittyviä tarpeita.

2. *Tunteiden käyttäminen ajatteluun*

Kyky käyttää tunteita esimerkiksi ongelmanratkaisuun.

3. *Tunteiden ymmärtäminen*

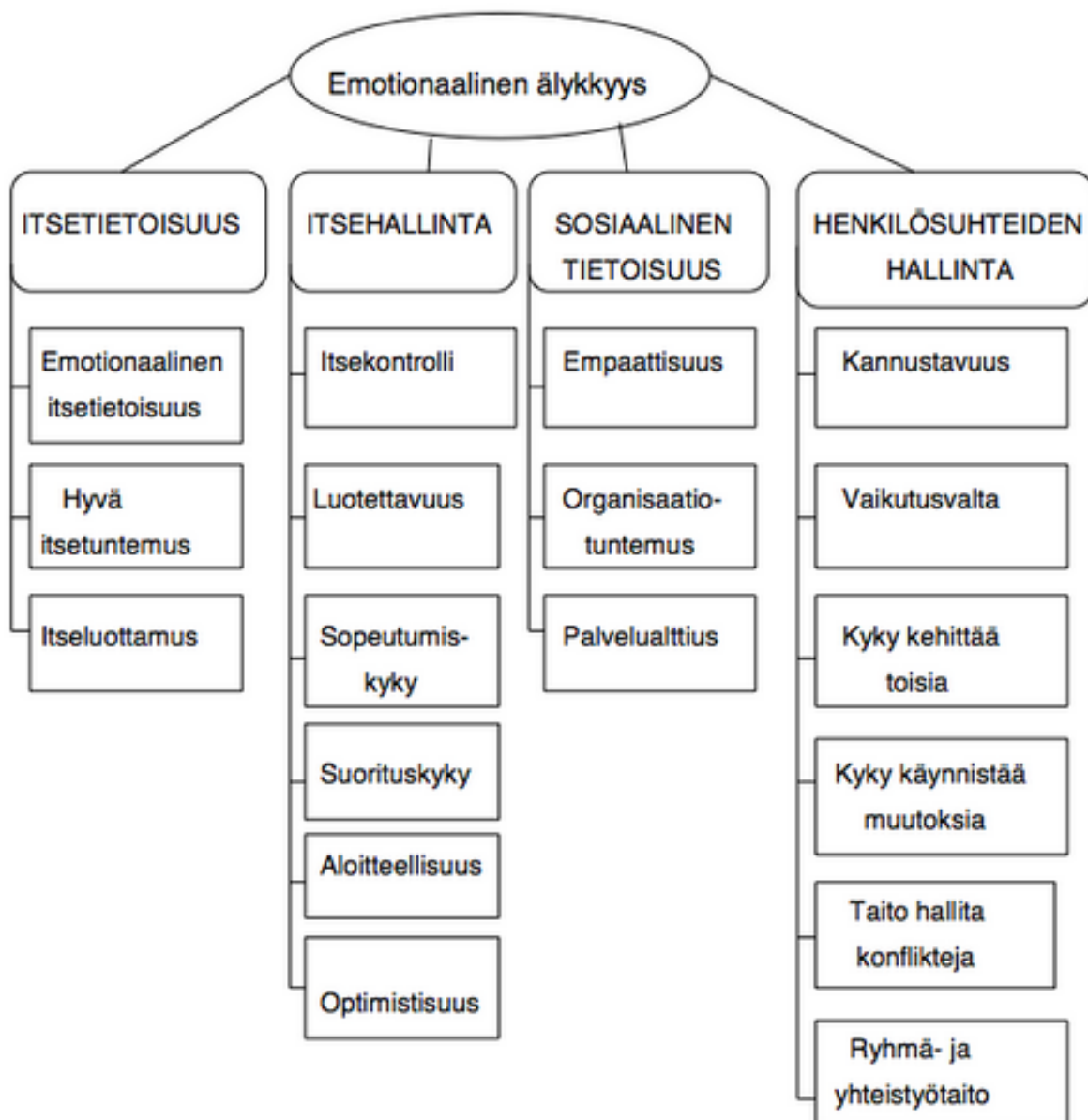
Kyky ymmärtää tunteiden välisiä yhteyksiä sekä tulkita niiden erilaisia merkityksiä riippuen vuorovaikutustilanteesta.

4. Tunteiden reflektiivinen säätely

Kyky hallita ja säädellä omia tunnetilojaan sekä myös muiden tunteita.
(emt, 52)

Tämän lisäksi on vielä *Golemanin malli*. Tämä malli koostuu tunneälyn neljästä kompetenssialueesta: *itsetietoisuus*, *itsehallinta*, *sosiaalinen tietoisuus* sekä *henkilösuhteiden hallinta* (emt, 53). Nämä neljä osa-aluetta sisältävät 18 tunneälytaidon ominaispiirrettä (emt, 55-56). Tunneälyn ominaispiirteet tarkoittavat tunneälytaitoja. Nämä ovat tunneälykkyydestä lähteviä kykyjä, jotka auttavat tunnistamaan, ymmärtämään sekä käyttämään itseään ja muita koskevaa tunnepohjaista informaatiota (emt, 56.) Nämä piirteet esitellään alla olevassa kaaviossa.

Taulukko 2 – Emotionaaliset kompetenssit (Virtanen, 2013, 53)



Golemanin mallin mukaan nämä ovat opittuja kykyjä, jotka vaikuttavat positiivisesti suoritukseen sekä työn tulokseen. Tämä malli on siis eniten työelämään perustuva suoritusteoria (emt, 53).

Näiden mallien perusteella voi päätellä, että vaikka tunneälykkyydelle on monta määritelmää sisältävät ne kaikki jotain samaa: ajatuksen siitä, että tunneälykkyys on kyky tunnistaa ja säädellä omia sekä muiden tunteita.

3.1 Tunneälykäs johtaminen

Vielä 1970-luvulla tehdyssä tutkimuksessa useat johtajat kokivat, että on mahdollista tehdä suuria päätöksiä, jos tunteet ovat niissä mukana. Tutkimukseen haastateltiin 250 eri johtoasemassa työskentelevää henkilöä (Goleman, 1996, s. 149).

Tunneälyn merkitys nousi, kun tunneälyn liittyviä tuloksia ja vaikutuksia alettiin tutkia myös työn ulkopuolella, arjen tilanteissa. Goleman muun muassa lajitteli tunneälyn osa-alueet ja niihin liittyvät tunteetaidot.

Taulukko 3 – Tunneälyn osa-alueet ja tunteetaidot (Goleman 1999, s. 42-43)

	Henkilökohtaiset taidot			Sosiaaliset taidot	
Tunneälyn osa-alue	Itsetuntemus	Itsehallinta	Motivoituminen	Empatia	Sosiaaliset kyvyt
Tunteetaidot	Tietoisuus omista tunteista Itsearviointi Itseluottamus	Itsekuri Luotettavuus Tunnollisuus Joustavuus Innovatiivisuus	Kunnianhimo Sitoutuminen Aloitekyky Optimismi	Muiden ymmärtäminen Muiden kehittäminen Palvelualltius Moninaisuuden hyväksikäyttö Yhteisötuntuma	Vaikuttaminen Viestintä Ristiriitojen hallinta Johtajuus Muutosvalmius Suhteiden solmiminen Yhteistyö Tiimityötaitot

Golemanin taulukko on hyvä pohja nykypäivänä yleistyneelle tunneälykkäälle johtamiselle ja sille, mitä se vaatii ihmiseltä.

2000-luvulla työssä käyminen on alkanut muodostua yhä isommaksi emotionaaliseksi taakaksi. Masennus ja muut mielenterveysongelmat ovat lisääntyneet, työpaikkakiusaamisesta puhutaan ääneen ja esimiehet joutuvat ottamaan yhä laajempaa roolia alaistensa elämään. (Saarinen, 2007, s. 18)

Nämä muutokset johtuvat työelämässä tapahtuneiden rakennemuutosten seurauksena. Työntekijältä odotetaan yhä enemmän sosiaalista ja emotionaalista panosta (Väänänen, 2018). Suomessa mielialahäiriöihin liittyvien sairaalajaksojen riski on noin 20-40 prosenttia korkeampi työntekijöillä verrattuna ylempiin toimihenkilöihin (Väänänen, 2018).

”Työkäisen väestön masennus, uupumus tai muut emotionaaliset ongelmat eivät ole yhden tai kahden työhön tai muuhun elämään liittyvän tekijän synnyttämiä. Ne heijastavat koko väestöön, työelämän rakenteeseen ja terveydenhuoltoon vaikuttaneita kehityskulkuja -- Psyykkisen haavoittuvuuden ilmausten lisääntyminen ei suoraan kerro sairastavuuden kasvusta työväestössä. Pikemminkin psyykkisten kysymysten rooli ja merkitys on muuttunut” (Väänänen, 2018).

Tästä voisi päätellä, että johtoasemassa oleva henkilö joutuu olemaan melko monenlaisissa rooleissa: johtajana, terapeutina, tukihenkilönä, kuuntelijana, konfliktien selvittäjänä ja monena muunakin. Jotta esimiesasemassa työskentelevä kykenisi kohtaamaan nämä kaikki tunteet sekä käsittelemään niitä, on tunneosaaminen äärimmäisen tärkeä taito. Muun muassa johtajien henkilökohtaisena valmentajana toimiva Timo Kultanen on kertonut, että joidenkin tutkimusten mielestä hyvä ja menestyvä johtaminen on jopa 75 prosenttia tunneälykkyyttä (Varis, 2015).

*” Johtaminen on palveluammatti, jonka tehtävänä on varmistaa mahdollisimman hyvät olosuhteet työn tekoon. Johtaminen on tavallaan niin kuin tukifunktio – antaa sille työyhteisölle mahdollisuuden olla sitä mitä se parhaimmillaan on”
- Mikael Jungner*

Tunneälykkään johtamisen on tutkittu lisäävän työntekijöiden motivaatiota sekä sitoutumista työpaikkaansa (Pitkänen, 2008, 12). Marika Pitkänen haastatteli pro gradu-tutkimustaan varten kymmentä Lappset Group Oy:n johtajaa. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Tunneälykäs johtaja kykenee vastaanottamaan ja tulkitsemaan helpommin alaistensa tunteita. Tämä toimii myönteisenä motivaationa sekä sitoutumisen ja itsevarmuuden perustana (emt, 2008, s. 18).

”Johtajan työ ei toimi niin, että se loppuu heti kun kello lyö 17 – johtajan täytyy olla tavoitettavissa silloinkin, kun ei ole fyysisesti läsnä työpaikalla”

– Petri Suutarinen

Björn Wahlroos toteaa M. Saarisen ja A. Aalto-Setälän kirjaan antamassaan haastattelussaan, että tunteet eivät kuulu bisnekseen. (Saarinen & Aalto-Setälä, 2009, s. 31-33). Wahlroos toteaa myös, että jos näkee liikeneuvottelussa toisessa ihmisessä tunteita, pitää sitä heikkoutena. Sen sijaan Riitta Weiste sanoo johtamisesta, että ”-- Hyvään johtamiseen kuuluu sekä asioiden että ihmisten johtaminen. Ihmisiä ei voi johtaa kohtaamatta ihmistä myös tunnetasolla”, toteaa Wahlroos että ”pokeripöydässä ei kannata purskahtaa itkuun” (Saarinen & Aalto-Setälä, 2009, s. 31-33).

Aalto-yliopiston ja Tampereen yliopiston yhteinen tutkimushanke LeadEmo (Edistynyt menetelmä esimiesten tunneälykkyyden kehittämäksi), jossa tutkittiin esimiesten tunneälykkyyden tärkeyttä, osoittaa kuitenkin, että tunteet kuuluvat bisnekseen. Tutkijat kuvasivat esimiesten ja alaisten kehityskeskusteluja. Tämän aikana esimerkiksi mitattiin molempien keskustelijoiden sykettä ja kämmenten stressihikoilua. Tutkimuksen mukaan tunneälykkäiden esimiesten osastoilla oli parempi ilmapiiri ja stressitaso oli alhaisempi. Tämän lisäksi esimerkiksi kehityskeskustelutilanteet koettiin huomattavasti mielekkäämmiksi sekä helpommiksi tunneälykkään esimiehen kanssa (Esimiesliitto, 2014).

”Tärkeintä johtamisessa on ihmisten tunteminen: se, että heidän kohtaamisensa on henkilökohtaista ja minä tiedän jokaisen ihmisen ominaispiirteet. Kaikki ovat eri tavalla johdettavia, toisiin toimii keppi ja toisiin porkkana. – Täytyy pystyä tunnistamaan, että miten juuri tämän ihmisen kanssa pitäisi juuri tässä tilanteessa toimia”

- Annukka Harjula

Tunneälykkyydellä on siis monia positiivisia piirteitä johtamistaitona. Luomalla hyvän työilmapiirin, jossa kaikilla on turvallinen olo kommunikoida, lisätään työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista kyseiseen työpaikkaan sekä tuotetaan alhaisempi stressitaso. Nämä kaikki ovat asioita jotka luovat työpaikalla tilaa mm. luovalle ongelmanratkaisulle (Lavonen & Meisalo, 2017).

”En halua olla sellainen johtaja jota pelätään, koska olen nähnyt sellaisiakin tilanteita, jossa se auktoriteetti tulee sitä kautta, että pelätään virheiden tekemistä ja pelätään tuoda asioita julki. Ja minä en usko sellaiseen yhtään, minä en usko, että ihminen pystyy olemaan parhaimmillaan ikinä, jos pelkää tai jos on varautunut”

– Elina Pohjola

Elina Pohjola mainitsi haastattelussaan, että auktoriteetti joka luodaan pelolla ja aggressiivisuudella, ei hyödytä ketään. Hänen mukaansa pehmeämmällä johtamisella, joka luo työntekijälle turvallisen ympäristön, jossa kokee, että kaikesta voi kommunikoida, saadaan aikaan parempia tuloksia. Ihmisläheisempi johtaminen, jossa kohdataan toinen ihmisenä eikä alaisena, luo rennomman ja turvallisemman työyhteisön, jossa ihminen kykenee saavuttamaan täyden potentiaalinsa.

Tekemieni haastattelujen perusteella, tunneälykkäässä johtamisessa on vahvasti kyse toisen ihmisen kohtaamisesta ihmisenä. Muun muassa Olli-Pekka Heinonen sekä Petri Suutarinen mainitsivat tämän yhdeksi tärkeimmistä johtamisen osa-alueista. Tunneälykkäässä johtamisessa koitetaan välttää ylhäältä päin tulevaa,

auktoriteettista johtamista, jossa ei ole tilaa alaisten kritiikille tai palautteelle. Tunneälykäs johtaja keskittyy sen sijaan ihmistyyppien lukemiseen, erilaisten viestintätapojen tunnistamiseen sekä alaistensa kohtaamiseen.

”Alaiseni ovat tärkeämpiä kuin minä työn onnistumisen kannalta -- on tärkeää, että he kokevat voivansa työskennellä tasa-arvoisesti minun kanssani”

- Annukka Harjula

Haastatteluissa tasa-arvoisuus koettiin tärkeänä osana työyhteisöä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ihmiset täytyy kohdata samanarvoisina eikä nostaa itseään johtoaseman takia korkeammalle. Haastatteluissa ainut ero, joka johtajan ja alaisen välillä nähtiin olevan, on vastuu. Esimerkiksi Elina Pohjola sekä Mikael Jungner olivat sitä mieltä, että johtajan täytyy osata ottaa vastuu. Tietynlaista johtajalle kuuluvaa vastuuta ei voi muille työntekijöille delegoida tai siirtää.

Tehdessäni haastatteluja nousi myös esille, että henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tärkeintä johtamisessa on dialogi sekä ihmisten kohtaaminen. Ryhmälle täytyy välittyä tunne, että mistä tahansa ja milloin tahansa pystytään keskustelemaan.

”Tärkeintä ihmisten johtamisessa on heidän kohtaamisensa, ihan arjessa, työpaikan käytävillä. Täytyy olla läsnä: kysellä ja kuunnella”

- Olli-Pekka Heinonen

3.2 Tunneälykkyyden kehittäminen

Tunneälyä pidetään usein myös vahvasti persoonallisuuden piirteenä. Mikael Saarisen viiden tunneälyn osa-alueen perusteella (esitelty s. 8-9), tunneäly on vahvasti sidoksissa ihmisen persoonallisuuteen, mutta se ei tarkoita, etteikö sitä voisi myös opetella.

Haastatteluissa nousi esiin myös kysymys, että onko tunneälyä mahdollista kehittää? Osa haastateltavista koki, että ei henkilökohtaisessa elämässään ole yhtä tunneälykäs kuin töissä. He myös mainitsivat, että ovat opiskelleet tunneälykkyyttä esimiehenä kirjallisuudesta ja tämä vaatii työpaikallakin erityistä keskittymistä ja läsnäolokykyä. Osa haastateltavista näki tunneälykkyyden osana persoonallisuutta. Luvussa kolme esittelemieni tunneälykkyyks mallien perusteella näkisin, että kyseessä on enemmän taito kuin persoonallisuuden piirre. Tunneälytaitoaan ihminen pystyy kehittämään.

”En ole yksityiselämässä yhtä tunneälykäs kuin töissä. Olen lukenut paljon tunneälykkäästä johtamisesta ja töissä keskityn sekä panostan läsnäoloon eri tavalla”

- Petri Suutarinen

Tärkeintä tässä opettelussa on tutustua itseensä. Jotta pystymme kehittämään vuorovaikutustaitojamme muiden kanssa, täytyy meidän tuntea ensin itsemme ja kyetä tunnistamaan sekä säätelemään omia tunnetilojamme.

Taulukko 2 – Tunneälyn kehittäminen (Saarinen, 2001, s. 52)

Havahtuminen	Oma tilanne ja motivaatio: haluanko todella kehittyä ja nähdä vaivaa
Itsetuntemuksen lisääminen	Oma +/- tunneälyssä, objektiivisen tiedon hankkiminen muilta, testeistä tms.
Suunnitelman teko	Sopimus itsensä kanssa, aikataulu, konkreettiset tavoitteet ja mittarit
Tukiverkon muodostus	Suunnitelman julkistaminen muille, tuen ja palautteen hankkiminen
Kehittyminen	Itsehavainnointia ja oppimista, 3-5 kk päästä odotettavissa muutoksia
Seuranta ja arviointi	Palautteen ja objektiivisemmän tiedon uudelleen hankkiminen muilta

Tämän Saarisen luoma kaava antaa raamit tunneälytaidon kehittämisprosessille.

Johtaja- ja esimiesasemassa työskentelevien ihmisten ei siis persoonallisuudeltaan tarvitse olla valmiiksi tunneälykkäitä, vaan taitoa voi kehittää.

Tunneälykkyyden kehittäminen johtajana on sekä työhyvinvoinnin että konfliktien ratkaisemisen kannalta hyväksi työyhteisölle, kuten tulen seuraavissa kappaleissa esittelemään.

4 Konfliktit ryhmissä

Haastatteluissa selvisi, että konflikti koetaan sanana usein erittäin negatiivisena, mutta konflikteista on usein hyötyä ryhmälle ja ne saattavat jopa parantaa ryhmän päätöksentekoprosessia. Rakentava konflikti auttaa ryhmäläisiä ymmärtämään toisiaan paremmin sekä myös aihetta, josta konflikti on syntynyt.

”Konfliktit kuuluu vuorovaikutukseen ja se on aika hyvä mittari sen työyhteisön toimivuudelle. Siis se, että konflikteja kehittyy ja niitä ratkotaan.”

- Mikael Jungner

Mistä konflikteja sitten syntyy? Haastateltavieni mukaan, konflikteja syntyy ryhmän sisällä usein, jos ryhmäläiset huomaavat eri mielisyyttä tai että tasapuolisuus johtajan puolelta ei toteudu. Tämän lisäksi konfliktit yleistyvät erityisesti ryhmän ”kuohuntavaiheessa” (Kasvi, 2013).

Ryhmän eri vaiheet perustuvat Tuckamin viiden vaiheen malliin:

1. Muodostusvaihe

Tässä vaiheessa ryhmän jäsenet etsivät käyttäytymisensä rajoja, eli sitä, että mikä on tässä ryhmässä sopivaa käytöstä ja mikä ei.

2. Kuohuntavaihe

Kuohuntavaiheessa ryhmän jäsenten henkilökohtaiset intressit nousevat esiin ja itsensä ilmaisusta tulee uskaliaampaa. Tämän seurauksena ryhmään syntyy jännitteitä sekä valtataistelua. Ryhmän jäsenet testaavat roolejaan ja rajojaan.

3. Vakiintumisvaihe

Ryhmän tavoitteet selkiintyvät ja ristiriidat selvitetään. Näiden johdosta ryhmään syntyy positiivinen ”me”-henki. Ryhmälle on syntynyt käyttäytymisnormit.

4. Toimintavaihe

*Ryhmä alkaa hyödyntää sisäisiä, erilaisia taitojaan ja on erittäin suori-
tusorientoitunut.*

5. Irrottautumisvaihe

Ryhmän tavoite on saavutettu ja se purkautuu.

(Salo, 2017)

Kuohuntavaiheessa, jossa ryhmäläiset testaavat omia sekä muiden rajoja, konflikteja syntyy helpoiten. Tässä ryhmän muodostumisvaiheessa johtajan rooli on äärimmäisen tärkeä, sillä hänen tehtäviinsä kuuluu konfliktien purkaminen (Salo, 2017).

Yksi syy konfliktin syntymiseen ryhmäläisten välillä, on kun viestintä joutuu kriisiin (Hankonen, 2015). Tämän lisäksi yleisiä syitä konfliktien syntymiselle ovat muutokset organisaatiossa, vallitseva stressitila, henkilöstön uupumus sekä yksittäisen henkilön aiheuttamat ongelmat (Häkkänen-Nyholm, 2016).

Thomas Eriksonin mukaan, suurin osa konflikteista johtuu siitä, että erilaisilla persoonallisuuksilla on erilaiset tavat viestiä. Opettelemalla tunnistamaan erilaisten persoonallisuustyyppien tavat viestiä sekä millä tavalla itse viestit, pääset erilaisten ihmisten kanssa samalle aaltopituudelle ja näin konfliktit vähenevät (Erikson, 2014, s. 13). Tämän teorian mukaan, vastaanottaja ratkaisee viestin sisällön. Sillä ei ole väliä, millä tyylillä itse viestit vaan tavalla, jolla toinen tulkitsee viestisi. Konflikteja välttääksesi sekä ne ratkaistaksesi täytyy opetella tulkitsemaan muiden viestintätapoja. Tämä tapahtuu luomalla turvallisen viestintäympäristön, jossa keskustelukumppanisi voi keskittää kaiken energiansa viestiisi sen sijaan, että reagoisi kommunikointitapaasi (emt, s.13).

Taulukko 4 – Neljä eri viestintätyyliä (Erikson, 2014 s.26)

<p style="text-align: center;">Analyttinen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reagoi hitaasti • Ponnistelee organisoidakseen asioita • Ei kiinnostunut ihmissuhteista • Aikaperspektiivi: taaksepäin • Toimii varovaisesti • Ei pidä asioihin sekaantumisesta 	<p style="text-align: center;">Hallitseva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reagoi nopeasti • Ponnistelee päästäkseen johtamaan muita • Ei kiinnostunut asioiden hienotunteisuudesta • Aikaperspektiivi: nykyhetki • Toimii välittömästi • Ei pidä tehottomuudesta
<p style="text-align: center;">Vakaa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reagoi rauhallisesti • Ponnistelee luodakseen yhteyksiä • Ei kiinnostunut muutoksesta • Aikaperspektiivi: nykyhetki • Tukee toisia • Ei pidä konflikteista 	<p style="text-align: center;">Innostava</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reagoi nopeasti • Ponnistelee ottaakseen muita mukaan • Ei kiinnostunut rutiinista • Aikaperspektiivi: tulevaisuus • Toimii impulsiivisesti • Ei pidä toisten ulossulkemisesta

Taulukossa esitellään neljä eri tyyliä kommunikoida. Eriksonin kommunikointimallit perustuvat IPU-instituutin (Institutet för Personlig Utveckling) profiilianalyysiin. Eriksonin teorian mukaan jokaisella ihmisellä on oma, luontainen, tyylinsä viestiä muille. Viestintätyyliä jakautuvat näiden neljän eri tyylin välillä. Kyetäksesi kommunikoidaan ja viestimään paremmin muiden ihmisten kanssa, tulisi kyetä lokeroimaan ihmiset konfliktitilanteissa näihin eri tyypeihin. Osaamalla reagoida jokaiseen viestintätyyliin eri tavalla, luodaan työyhteisöön turvallinen ympäristö, jossa kyetään kommunikoidaan.

”Väistämättä tulee vastaan ihmisiä joista ei pidä. Se että osaa ymmärtää, että miksi ei pidä. – Hirveen usein, ihminen josta ei pidä, saattaa olla vaan erilainen ja sitä kautta silti arvokas”

- Mikael Jungner

Kuitenkin, jotta konflikti voidaan purkaa rakentavasti, tarvitaan tilannetta johtamaan henkilö, joka kykenee lukemaan tunnetiloja sekä läsnä olevien persoonallisuksia (Nuotio, 2015). Jos ryhmän jäsenet menevät henkilökohtaisuuksiin, syntyy aggressiivinen ilmapiiri.

Alla olevasta taulukosta näkyy viisi tyyliä ratkaista konflikti.

Taulukko 5 – Viisi tyyliä ratkaista konflikti (Helsingin yliopiston kielikeskus, 2016-2017)

Välttely	<ul style="list-style-type: none"> • passiivinen konfliktinratkaisutyyli, jossa konfliktiin suhtaudutaan välinpitämättömästi • esim. konfliktia voidaan vältellä kieltämällä sen olemassaolo tai vaihtamalla puheenaihetta • hyväksyttävää, mikäli ongelma on todella mitätön, eikä väärän päätöksen teosta aiheudu haittaa
Mukautuminen	<ul style="list-style-type: none"> • konfliktin toinen osapuoli antaa periksi toiselle • käytetään, kun asia ei ole periksi antavalle osapuolelle tärkeä tai kun osapuolten välinen suhde on ongelmaa ja ratkaisua tärkeämpi • saattaa aiheuttaa jännitteitä ja tyytymättömyyttä osapuolten välille
Kilpailu	<ul style="list-style-type: none"> • aggressiivinen konfliktinratkaisutyyli, joka ei edistä yhteistyötä • esim. toinen osapuoli yrittää dominoimalla ja pakottamalla runnoa läpi omaa näkökulmaansa • voidaan käyttää, mikäli omia tarpeita ei muuten tulla huomioiduksi
Yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> • toimintaa ohjaa ajatus siitä, että on mahdollista tehdä päätöksiä, jotka tyydyttävät kaikkien konfliktin osapuolten tarpeet • työläs konfliktinratkaisutyyli, eikä kaikkia tyydyttävää vastausta ole aina löydettävissä
Kompromissi	<ul style="list-style-type: none"> • kaikki osapuolet luopuvat jostakin, jotta voidaan saada aikaan paras mahdollinen ratkaisu • ryhmäläisten tulee tuntee, että kaikki ovat joustaneet vaatimuksistaan saman verran

Näistä viidestä tyylistä, tunneälykäs johtaja useimmiten ratkaisee konflikteja yhteistyön, kompromissin tai mukautumisen avulla (Zhang;Chen;& Sun, 2015).

Tunneälykäs johtaja ratkaisee siis konfliktit yleensä joko yhteistyön kautta, jolloin halutaan saavuttaa kaikille konfliktin osapuolille miellyttävä ratkaisu tai kompromissin avulla, jolloin kaikki joutuvat joustamaan jostain, jotta saadaan kaikkia miellyttävä ratkaisu. Tunneälykäs johtaja kykenee myös lukemaan tilanteita ja päättämään, milloin konfliktin ratkaisemiseen riittää se, että toinen osapuoli mukautuu. Näin on hyvä purkaa pieniä ja helposti ratkaistavia konflikteja, joissa toinen osapuoli ei välttämättä ole yhtä vahvasti mukana.

4.1 Johtajan rooli konfliktien ratkaisemisessa

Johtaja tarvitsee konfliktitilanteissa kykyä erottaa pikkuriita isosta konfliktitilanteesta (Nuotio, 2015). Riippuen työpaikan kulttuurista ja ilmapiiristä, konfliktien vakavuus vaihtelee. Joissain työyhteisöissä yhdestä sanasta saadaan aikaan suuri ongelmatilanne, kun taas toisissa tarvitaan toisenlaisia ärsykeitä (Nuotio, 2015). Kaikilla työpaikoilla konflikteja kuitenkin syntyy. Työpaikkojen konflikteja ei voi estää, mutta ne täytyy aina käsitellä (Hankonen, 2015).

”Suuri osa konflikteista johtuu väärin ymmärryksistä sekä erilaisista kommunikointitavoista -- tärkeintä konfliktien ratkaisemisessa on antaa toiselle tilaa kertoa oma näkemyksensä”

- Olli-Pekka Heinonen

Johtaja-asemassa oleva henkilö toimii sovittelijana alaistensa välissä. Hänen tarkoituksensa on kuunnella molempien puolet sekä päätyä kaikkia miellyttävään ratkaisuun. Johtaja on avainasemassa konfliktien ratkaisemisessa, koska hän määrittää millainen käytös työpaikalla on hyväksyttävää (emt, 2015).

Haastatteluissa nousi myös esille se, että konfliktit ja niiden ratkominen ovat terveen työyhteisön merkki. Siellä missä on ihmisiä, on myös konflikteja (Nuotio, 2015). Jos konflikteja on kuitenkin jatkuvasti ja niiden ratkaisemiseen menee liikaa aikaa tai niitä ei saada ratkaisua, täytyy miettiä, että mikä työyhteisössä on pielessä. Konfliktit liittyvät vahvasti ihmisten erilaisiin persoonallisuuksiin, jolloin voi olla, että työyhteisössä on joku joka ei juuri kyseiseen yhteisöön sovellu (Tarvainen, 2015).

Erimielisyyksien tukahduttaminen ei ole ratkaisu, sillä se yleensä vain pahentaa tilannetta. Kun asiat lakaistaan maton alle, johtaa se usein syyttelyyn, turhautumiseen ja konfliktin pahenemiseen (emt, 2015).

Haastatteluissa nousi esille erityisesti maltti, toisen osapuolen kuunteleminen ja hänen kantansa näkeminen. Tämä tukee päätelmäni siitä, että tunneälykkäästi johtava kykenee tukemaan ryhmää konfliktitilanteessa paremmin kuin perinteinen, viileä ja etäinen johtaja.

Malattia tarvitsee, jotta kykenee objektiivisesti käsittelemään ja kuuntelemaan konfliktitilanteen molempien henkilöiden näkökulmat. Täytyy myös maltillisesti käydä läpi, mitkä ovat vaihtoehdot ratkaista konflikti ja mikä niistä sopii parhaiten juuri tähän tilanteeseen ja juuri näiden henkilöiden kanssa. Jos työntekijät kokevat konfliktin ratkaisussa eriarvoisuutta, johtaa se vain suurempaan konfliktiin.

”Tärkeintä konfliktitilanteissa on kyetä hallitsemaan omia tunteitaan. Silloin kykenee katsomaan tilannetta kokonaisuutena, eikä näe vain omaa puoltaan.”
- Annukka Harjula

Konfliktien ennaltaehkäisy on myös osa johtajan työtä. Jos johtaja kykenee etukäteen tunnistamaan tilanteen, joka saattaa äityä konfliktiksi sekä dokumentoimaan kaiken myös kirjallisesti, kyetään konflikti todennäköisemmin ratkaisemaan oman työyhteisön sisällä (Tarvainen, 2015).

Usein johto- tai esimiesasemassa työskentelevästä tuntuu helpommalta jättää puuttumatta ryhmän konfliktitilanteisiin. Toivotaan, että tilanne ratkeaa itsestään tai lykätään sen ratkaisemista ”sopivaan hetkeen” (Häkkänen-Nyholm, 2016). Tämä johtuu yleensä siitä, että toisen kokemaa epäoikeudenmukaisuutta tai muuta pahaa oloa on vaikea kohdata (Häkkänen-Nyholm, 2016). Konfliktit eivät kuitenkaan ratkea itsestään. Johtajan tehtävä on reagoida näkemiinsä muutoksiin työryhmän sisällä ja ottaa ne käsiteltäväksi, ennen kuin ne ehtivät äityä konflikteiksi (Häkkänen-Nyholm, 2016). Johto- tai esimiesasemassa työskentelevän olisikin hyvä muistaa, että konflikteissa ei ole mitään hävettävää tai piilotettavaa (Häkkänen-Nyholm).

Konflikteja ratkaistessaan, johtajan on hyvä keskittyä menneisyyden sijasta enemmän tulevaisuuteen (Häkkänen-Nyholm, 2016). Sen sijaan, että keskityttäisiin siihen, että mitä on tapahtunut, on hyvä kysyä esimerkiksi että ”kuinka pääsisimme tästä eteenpäin?” tai ”Kuinka pitäisi toimia, että pääsisimme lähemmäksi sovintoa?” (Häkkänen-Nyholm, 2016).

4.2 Tunneälykkyuden vaikutus konfliktien ratkaisemisessa

Konfliktien ratkaisussa tärkeimpiä asioita ovat ryhmätyötaidot, kunnioitus, joustavuus, neuvottelutaidot sekä yhteistyökyky (Reece, 2017). Näitä kykyjä tarkastellessa, voisi todeta, että ne ovat tunneälykkäillä ihmisillä vahvoja kykyjä.

Tunneälykkyteen liitetyt konfliktien ratkaisua helpottavat piirteet voidaan jakaa seuraavalla tavalla:

1. *Itsetietoisuus*

Tunneälykkäällä ihmisellä on kyky tulkita omia tunteitaan ja reagoida niihin sen sijaan, että päästää ne valloilleen (emt, 2017). Itsetietoinen henkilö kykenee tunnistamaan omia taipumuksiaan ja ennakoimaan omat tunnereaktionsa (McCarthy, 2015).

2. *Itsehallinnointi*

Itsehallinnoinnilla tässä tapauksessa tarkoitetaan kykyä hallinnoida omia tunnereaktioitaan (McCarthy, 2015).

3. *Sosiaalinen tietoisuus*

Sosiaalinen tietoisuus on äärimmäisen tärkeä osa konfliktien ratkaisua. Tunneälykkäästi heikommat ihmiset lukevat tunnetiloja huonommin, jolloin he tekevät itse oletuksia toisen tarkoitusperistä. Kykenemättömyys lukea sosiaalisia tilanteita hidastaa ja hankaloittaa konfliktin ratkaisemista huomattavasti (Reece, 2017). Tunneälykäs ihminen kykenee konfliktinkin aikana tunnistamaan omia sekä muiden tunnetiloja ja myös näkemään asiat heidän kannaltaan (McCarthy, 2015).

4. *Ihmissuhteiden hallinta*

Kuten aikaisemmin jo mainittu, tunneälykkäästi heikommat ihmiset heittäytyvät helpommin tunteidensa vietäväksi. Heidän on vaikeampi konfliktin aikana kuvitella tilannetta pidemmälle ja täten tilanne lähtee helpommin hallinnasta. Tunneälykäs ihminen kykenee tiedostamaan, että tilan-

teen lopputuloksella on pidempi aikaisia vaikutuksia. Kun tämän tiedostaa, on helpompi hillitä impulsiivisia tunnereaktioita, joilla saattaisi mm. loukata toista (Reece, 2017). Tunneälykäs ihminen myös kommunikoi tunteensa sekä ajatuksensa selvemmin, koska ei joudu tunnereaktioiden vietäväksi (McCarthy, 2015).

Näitä neljää kykyä käsittelin jo ensimmäisessä luvussa *Tunneälykkyys*. Kun tunneälykkyyttä tarkastelee Golemanin mallin eli neljän emotionaalisen kompetenssin kautta, hyödyttävät nämä piirteet konfliktien ratkaisua. Näiden hallinta auttaa säilyttämään konfliktinkin aikana rauhallisen sekä rationaalisen neuvottelutyylin sekä kuuntelemaan ja näkemään toisen osapuolen kannan asiassa (emt, 2015).

5 Pohdintaa

Tunneälykkyys on niin laaja aihe, että ymmärtääkseen sen kokonaan, täytyisi tutkimiseen käyttää vuosia. Tehtyäni tämän opinnäytetyön, tuntuu, että olen vasta raapaissut pintaa.

Mielestäni tämän opinnäytetyön sekä siihen liittyvien haastattelujen ja taustatyön perusteella voi päätellä, että tunneälykäs johtaja ratkaisee konfliktitilanteet helpommin kuin vähemmän tunneälykäs ratkaisisi. Tunneälykkyyteen liitettyjen piirteiden omaaminen helpottaa tilanteen näkemistä kaikkien osapuolten kannalta ja tehdyissä ratkaisuissa yritetään huomioida kaikkien tarpeet. Tunneälykäs johtaja kykenee myös ennakoimaan konfliktien syntymistä vaivattomammin kuin vähemmän tunneälykäs taitoinen johtaja. Tunneälykkäästi taitava johtaja pystyy tulkitsemaan työpaikan ilmapiiriä ja on herkempi huomaamaan alkavat konfliktit.

Keskustelimme haastateltavieni kanssa myös tulevaisuuden johtamisesta ja siitä, että tuleeko tunneälykäs johtaminen yleistymään vielä enemmän.

”Minä uskon sellaisiin pehmeään johtamisen arvoihin. Tämä voi olla idealismia ja toiveunta, mutta mä haluaisin silti uskoa, että sellainen johtamistapa tulee vielä tästä vähän yleistymään”

– Elina Pohjola

Kaikkien mielestä tulevaisuudessa tunneälykästä johtamista tullaan tarvitsemaan, mutta muun muassa lisääntyvä etätyöskentely sekä internetin kautta pidettävät palaverit tulevat vaikeuttamaan sitä. Kuinka kohdata ihminen, kun se täytyy tehdä virtuaalisesti? Miten lukea tunteita, tunnetiloja sekä välittää omansa sähköpostitse? Tällaiset tilanteet tulevat olemaan haastavia tunneälykällille johtajillekin.

*”Oikeustieteellisen sijaan koen, että kehityin johtajana enemmän musiikkihar-
rastuksen parissa. Siellä opin ryhmätyöskentelytaitoja sekä ryhmän johtamista
enemmän kuin koulussa”*

- Olli-Pekka Heinonen

Tunneälykkään johtamisen yleistyessä, uskoisin, että johtajakoulutukset alkavat myös panostaa enemmän sen tutkimiseen sekä opettamiseen. Tunneälykkyys on taito, jota pystyy harjoittamaan. Tämän lisäksi se on kyky, jonka kautta lisääntään työhyvinvointia sekä parannetaan työpaikan ilmapiiriä, joten miksi sen harjoittamiseen ei käytetä enemmän aikaa?

*”En usko, että kovalla johtamisella saadaan tuloksia aikaan asiantuntijaorgani-
saatiossa, mutta pelkästään silittely ja pehmeä johtaminenkaan eivät toimi. Tar-
vitaan enemmän sitä, että osataan valita oikeat tavat johtaa oikeissa tilanteissa”*

- Annukka Harjula

Toivon, että tulevaisuudessa tunneälykkyyttä sekä tunneälykästä johtamistaitoa tullaan tutkimaan vielä lisää. Tämän lisäksi toivon, että tulevaisuuden johtajat saavat enemmän koulutusta tunneälykkästä johtamistyylistä. Olisi hienoa työskennellä sellaisen johtajan alaisuudessa, joka kykenee tunnistamaan työntekijöiden erilaiset tarpeet sekä reagoimaan niihin oikeilla tavoilla.

6 Lähdeluettelo

- Erikson, T. (2014). *Idiootit ympärilläni - Kuinka ymmärtää muita ja itseään?* (R. Heikkilä, Käänt.) Ruotsi: Atena.
- Esimiesliitto. (02 2014). *www.esimiesliitto.com*. Haettu 02. 02 2018 osoitteesta Esimiesliitto: <http://www.esimiesliitto.com/wp-content/uploads/pe2014-2/files/assets/common/downloads/page0014.pdf>
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence - Why it can matter more than IQ*. Great Britain: Bloomsbury Publishing Place.
- Goleman, D. (1997). *Tunneäly - lahjakkuuden koko kuva*. (J. Kankaanpää, Käänt.) Otava.
- Goleman, D. (1999). *Tunneäly työelämässä*. (J. Kankaanpää, Käänt.) Helsinki: Otava.
- Goleman, D. (1999). *Tunneäly työelämässä*. (J. Kankaanpää, Käänt.) Otava.
- Häkkänen-Nyholm, H. (15. 03 2016). *Avaimia työpaikan konfliktitilanteiden onnistuneeseen hoitamiseen*. Haettu 28. 03 2018 osoitteesta PsyJuridica: <https://psyjuridica.com/avaimia-tyopaikan-konfliktitilanteiden-onnistuneeseen-hoitamiseen/>
- Hankonen, R. (23. 10 2015). *Työelämä*. Haettu 28. 03 2018 osoitteesta TEHY: <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/tyopaikan-konflikti-pitaa-kasitella>
- Helsingin yliopiston kielikeskus. (01. 01 2016-2017). *Kielijelppi*. Haettu 15. 03 2018 osoitteesta Kielijelppi - Språkhjälpen: <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/konfliktit-ryhmassa/>
- Kasvi, J. (13. 02 2013). *SlideShare*. Haettu 04. 25 2018 osoitteesta Konfliktiteja vai ryhmäajattelua?: <https://www.slideshare.net/JyrkiKasvi/konfliktiteja-vai-ryhmajattelua>
- Lavonen, J.;& Meisalo, V. (2017). *Luovan ongelmanratkaisun työtavat*. Helsinki.
- McCarthy, A. (29. 06 2015). *Association For Talent Development*. Haettu 03. 04 2018 osoitteesta Insights: <https://www.td.org/insights/tap-into-your-emotional-intelligence-to-resolve-conflict>
- Näppärä, L. (12. 04 2017). *Spoken*. Haettu 15. 04 2018 osoitteesta Haastattelun lajityypit: <https://www.spoken.fi/blogi/haastattelun-lajityypit>
- Nuotio, J. (03. 11 2015). *Ilmiöt*. Haettu 28. 03 2018 osoitteesta YLE Uutiset: <https://yle.fi/uutiset/3-8424914>

- Pitkänen, M. (2008). *Tunneälykäs johtaminen motivoiva johtamismenetelmä*. Lappi: Lapin yliopisto.
- Pitkänen, M. (2008). *Tunneälykäs johtaminen: Motivoiva johtamismenetelmä. Pro Gradu-tutkielma*.
- Reece, R. (2017). *Emotional Intelligence Workshops*. Haettu 03. 04 2018 osoitteesta Emotional Intelligence and Conflict Management: <http://emotionalintelligenceworkshops.com/emotional-intelligence-conflict-management.htm>
- Ruusuvuori, J.;Nikander, P.;& Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere.
- Saarinen, M. (2001). *Tunne älysi, älyä tuntevasi - opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen*. Helsinki: WSOY.
- Saarinen, M. (01. 02 2007). *Tunneälykäs esimiestyö*. Espoo.
- Saarinen, M.;& Aalto-Setälä, P. (2009). *Perkele! - Tunneosaamisen oppikirja esimiehille*. Helsinki: Kirjapaja.
- Salo, M. (09. 08 2017). *SPIRIT*. Haettu 18. 04 2018 osoitteesta Ryhmän kehitysvaiheet: <https://www.spirit.fi/ryhman-kehitysvaiheet/>
- Sarvanne, S. (01. 03 2013). *Tunneälykäs johtaminen luovassa projektityössä*. Helsinki, Suomi: Helsingin yliopisto.
- Soini, A. (2016). *Esimiehen tunneäly työyhteisössä*. Helsinki, Suomi.
- Tarvainen, S. (09. 11 2015). *Työyhteisö*. Haettu 28. 03 2018 osoitteesta terve.fi: <http://www.terve.fi/82605-konflikti-tyopaikalla-muista-edes-yksi-neuvo>
- Väänänen, A. (11. 04 2018). *Työterveyslaitos*. Haettu 18. 04 2018 osoitteesta Miksi mieli haavoittuu työssä?: <https://www.ttl.fi/miksi-mieli-haavoittuu-tyossa/>
- Varis, T. (14. 05 2015). *Tamperelainen*. Haettu 02. 02 2018 osoitteesta Paikalliset: <https://www.tamperelainen.fi/artikkeli/286476-hyva-johtaja-on-tunnealykas>
- Virtanen, M. (10. 05 2013). *Opettajan emotionaalinen kompetenssi. Tutkimus luokanopettajien ja luokanopettajiksi opiskelevien tunneälytaidoista ja niiden tärkeydestä*. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Zhang, S.;Chen, Y.;& Sun, H. (2015). *Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: An empirical study of Chinese employees*. Kiina.

Asiantuntijahaastattelut:

Olli-Pekka Heinonen, haastattelu 01.03.2018

Annukka Harjula, haastattelu 21.04.2018

Mikael Jungner, haastattelu 12.01.2018

Elina Pohjola, haastattelu 20.03.2018

Petri Suutarinen, haastattelu 01.02.2018

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

Tunneälykäs johtaminen johtamistyylinä

Teen opinnäytetyötäni tunneälykkäästä johtamisesta johtamistyylinä. Haastattelun useampaa johtoasemassa työskentelevää tai työskennellyttä henkilöä. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa tunneälykkyyden erilaisia määritelmiä, sen näkyvyyttä työelämän lisäksi henkilökohtaisessa elämässä ja yleisesti ottaen johtajien tärkeitä piirteitä.

1. Miten määrittelet tunneälykkyyden?
2. Koetko olevasi tunneälykäs? Miten tämä vaikuttaa elämässäsi?
3. Millainen johtaja olet?
4. Mikä on tärkeintä johtamisessa?
5. Miten reagoit konfliktitilanteisiin?
6. Tunnetko murehtivasi työasioita vapaa-aikanasi?
7. Väitetään, että tunneälykäs johtaja kokee olevansa tasa-arvoisessa asemassa suhteessa alaisiinsa. Miten suhtaudut tähän väitteeseen ja mitä tasa-arvo sinulle merkitsee?
8. Millaisia muutoksia luulet johtamisessa tapahtuvan tulevaisuudessa?

Liite 2. Haastattelulomake

Tunneälykäs johtaminen ja konfliktien hallinta

Teen opinnäytetyötäni konfliktien hallinnasta ja tunneälykkäästä johtamisesta (johtamistyylinä). Haastattelen useampaa johtoasemassa työskentelevää tai työskennellyttä henkilöä. Haastattelun tavoitteena on kartoittaa johtamistyössä vastaan tulevia konflikteja ja niiden hallintaan liittyviä tekijöitä sekä tunneälykkäseen johtamista.

Minä johtajana

1. Millainen johtaja olet?
2. Millaista palautetta saat johtamisestasi?
3. Millainen koulutus sinulla on?
4. Mitkä muut asiat kuin koulutus, on vaikuttanut siihen, millainen johtaja sinusta on tullut?
5. Miten olet päätenyt johtaja-asemaan?
6. Mikä on tärkeintä johtamisessa?
7. Mitkä asiat johtamisessa on mielestäsi helppoja, mitkä taas vaikeita?

Johtaminen ja tunneäly

8. Miten määrittelet tunneälykkyyden?
9. Koetko olevasi tunneälykäs? Miten tämä vaikuttaa elämässäsi?
10. Tunnetko murehtivasi työasioita vapaa-aikanasi?
11. Väitetään, että tunneälykäs johtaja kokee olevansa tasa-arvoisessa asemassa suhteessa alaisiinsa. Miten suhtaudut tähän väitteeseen ja mitä tasa-arvo sinulle merkitsee?

Johtaminen ja konfliktit

12. Millaisia ovat yleisimmät/tyypillisimmät konfliktitilanteet työpaikallasi?
13. Miten reagoit konfliktitilanteisiin?
14. Mikä on mielestäsi tärkein taito omata konfliktitilanteissa?

15. Saavatko esimiehet/johtajat minkäänlaista tukea konfliktitilanteissa? Jos saavat, niin mistä tai millaista? Jos eivät, niin kokisitko tällaisen tahon tarpeelliseksi?
16. Mitä muutoksia näet johtamisen vaatimuksissa lähitulevaisuudessa? Miksi?