



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Anitta Rosenvall

# Tunneäly luovan työn johtamisessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Tekijä(t) Otsikko	Anitta Rosenvall Tunneäly luovan työn johtamisessa.
Sivumäärä Aika	37 sivua + 1 liite Toukokuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten tunnejohtaminen vaikuttaa luovan työn organisaatioon ja prosesseihin. Onko sen merkitystä pohdittu luovan alan yrityksissä? Miten tunnejohtamista käytetään käytännössä johtamisessa luovalla alalla? Automatisointi ja tekoäly sekä robotiikka ovat muuttavat organisaatioiden toimintaa ja vaikuttavat myös luoviin asiantuntijaorganisaatioihin. Tunneälyn ja tunnejohtamisen kautta voidaan luoda jotain ainutlaatuisia, löytää eväitä uusiutumiseen ja pysyä kilpailukykyisenä. Luovuus on tekijä, joka erottaa meidät ihmiset tekoälystä ja kehittyneestä teknologiasta. Aihe on ajankohtainen ja näkyvästi esillä eri medioissa ja tutkimuksissa.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastatteluilla. Haasteltavat olivat media- ja mainosalalla johtavaa vaikuttajaa, jolla oli pitkä yli 15 vuoden kokemus työskentelystä luovassa organisaatiossa. Kaikki haastateltavat olivat viimeiset vuodet toimineet esimiehenä tai luovana johtajana. Haastateltavilla kaikilla oli monipuolinen tausta erilaisissa projekteissa ja luovan työn organisaatioissa. Tutkimus koostui haastatteluista ja teoreettisesta viitekehuksesta. Teoreettinen viitekehys koostuu tunteiden, tunneälyn, luovuuden ja tunnejohtamisen teorioista.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi ja tutkimusaineiston perusteella voidaan sanoa, että tunneälyllä ja -johtamisella on vaikutus luovaan organisaatioon, luovan alan työntekijöihin, työyhteisöön ja sen toimintaan. Luovien ihmisten organisaatiossa on paljon emootioita ja ne vaikuttavat toimintaan. Tunneäly onkin luovan organisaation johtajan tärkein ominaisuus. Tutkimus osoitti, että johtajilta vaaditaan empatiakykyä ja tunteiden ymmärtämistä, jotta he voivat reflektoida luovan tiimin kokemuksia. Esimiehen on tunnistettava omat tunteensa, jotta hän voi toimia tunnejohtajana. Tunneälyn merkitys ei koskenut pelkästään tiimiä ja sen toimintaa vaan haastattelussa tuli esille, että sillä on merkitys asiakasymmärrykseen ja lopputuotteeseen. Haastatteluissa todettiin, että tunnejohtamisen kautta voidaan edistää luottamusta ja avoimuuden ilmapiiriä, jotka sitten puolestaan edesauttavat uusien ainutlaatuisien ideoiden syntymistä. Johtamisen keinoja tunteiden käsittelyyn ovat luottamuksen rakentaminen, kuuntelu, läsnäolo, empatiakyky ja ajan antaminen luovaan työhön. Tärkeimpänä tekijänä tunteiden merkityksestä luovan työn johtamisessa nousi luottamus. Luottamus on motivaation kannalta olennainen tekijä. Erityisesti luovissa organisaatioissa on tärkeää johtajan luottamus, rohkaisu ja kannustus.</p>	

Avainsanat	tunneäly, tunnejohtaminen, luova prosessi, luovuus
------------	--

Author(s) Title	Anitta Rosenvall Emotional intelligence in leading creative organization
Number of Pages Date	37 pages + 1 appendices May 2020
Degree	Bachelor of Business Administration (BBA)
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to find out how emotional intelligence affects the organization and processes of creative organization. Has its role been considered in creative companies? How is emotional leadership used in practice in leadership in the creativity? Automation and artificial intelligence as well as robotics are changing the way working and also impact creative expert organizations. Through emotional intelligence and emotional leadership, one can create something unique, find ways for renewal, and stay competitive. Creativity is the factor that separates us humans from artificial intelligence and advanced technology. The topic is constantly discussed in the media and there is lot of research on the subject.</p> <p>The research method was qualitative study. The material was collected through semi-structured interviews. All were leaders in the media and advertising industry with a long experience of more than 15 years working in a creative organization. They had worked as a supervisor or creative director in recent years. They had diverse backgrounds in a variety of projects and creative work organizations. The study consisted of interviews and a theoretical framework. Theoretical framework for the theoretical foundations of emotions, emotional intelligence, creativity and emotional leadership.</p> <p>Based on the research material it can be said that emotional intelligence and management have an impact on the creative organization. There are a lot of emotions in the organization of creative people and they affect the way they work. Emotional intelligence is the most important characteristic of a creative organization leader. The study indicated that leaders are required to have empathy and an understanding of emotions so that they can reflect on the experiences of the creative team. The supervisor must identify his or her own feelings so that he or she can act as an emotional leader. The importance of emotional intelligence was not only about the team and its operations, but the interview revealed that it has implications for customer understanding and the end product. It was stated in the interviews that emotional leadership can be used to promote trust and an atmosphere of openness, which in turn contributes to the emergence of new unique ideas. Ways of leadership to deal with emotions include building trust, listening, presence, empathy, and giving time for creative work. The most important factor in the importance of emotions in leading creative work was confidence. Trust is an essential factor in motivation. In a creative organization in particular, trust, encouragement and support given by the leader is important.</p>	
Keywords	emotional intelligence, management, creative process, creativity

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihealue	1
1.2	Työn lähtökohta ja rajaus	1
1.3	Työn tavoite ja tiedonhankintamenetelmä	2
2	Tunteet ja tunneäly	3
2.1	Tunne	3
2.2	Tunneäly	6
2.3	Tunteet työyhteisössä	10
3	Luovan organisaation toiminta	12
3.1	Luovuus	12
3.2	Luova prosessi	13
3.3	Luova ongelmanratkaisun prosessi	14
4	Tunneäly luovan organisaation johtamisessa	15
4.1	Luovuuden ja tunteiden johtaminen	15
4.2	Esimiehen ja johtajan ominaisuudet	18
4.3	Huippuluovat ryhmät ja johtamisen painopisteet	20
5	Tiedonhankinnan toteutus	21
5.1	Haastattelumenetelmä	21
5.2	Haastateltavat	22
5.3	Haastattelujen toteutus	23
6	Haastattelutulokset	24
6.1	Tunteet ja tunneäly	24
6.2	Luovan työn prosessi	26
6.3	Johtaminen	30
7	Pohdinta	33
7.1	Työn tavoitteen toteutuminen	33
7.2	Tutkimuksen luotettavuusarviointi	34
7.3	Johtopäätökset	34
	Lähteet	38

Liitteet

Liite 1. Haastattelututkimuksen kysymykset

# 1 Johdanto

## 1.1 Aihealue

Tunneäly on tulevaisuuden metataito. Yritysten menestyksen eväät ovat ihmisten tunneäly, luovuus, innovointi, asioiden yhdisteleminen ja hiljaisten signaalien lukeminen, kun tekoäly ja koneet huolehtivat automatisoiduista töistä. Seuraava kehitysaskel on inhimillinen yhteiskunta eli human economy. Yritysten ja yksilöiden kilpailuetu löytyy tunteista. Johtamisen osalta tärkeintä onkin saada ihmiset avautumaan, jakamaan ideoita ja näyttää tunteita, jotka tuovat luovuuden esiin. (Tuominen 2018, 29-49.) Aihealue tulee nousemaan merkittäväksi yritysten ja ihmisten menestystekijä. World Economic Forum nosti sen yhdeksi tärkeimmäksi työelämätaidoksi syksyllä 2018. Luovuus, omaperäisyys, oma-aloitteisuus, kriittinen ajattelu, vakuuttaminen ja neuvottelu taidot lisäävät arvoaan. Emotionaalisen älykkyys, johtajuus ja sosiaalisen vaikutusvalta sekä palvelukeskeisyys näyttää erityisesti kasvavan (World Economic Forum).

Yrityksen henkilöstö on sen suurin voimavara ja tulevaisuudessa entistä enemmän on merkitystä sillä, että minkälainen ilmapiiri ja henki on yrityksessä. Tunneäly ja tunnejohtaminen on yritysten paras keino vaikuttaa tunneilmapiiriin. Sillä voidaan suoraan vaikuttaa siihen, että mihin parhaimmat työntekijät hakeutuvat töihin (Tuominen 2019).

## 1.2 Työn lähtökohta ja rajaus

Opinnäytetyössä hain vastausta siihen, miten tunnejohtaminen vaikuttaa luovan työn organisaatioon ja prosesseihin. Onko sen merkitystä pohdittu luovan alan yrityksissä? Miten tunnejohtamista käytetään käytännössä johtamisessa luovalla alalla?

Aihe kiinnostaa minua erityisesti, koska olen työskennellyt toistakymmentä vuotta luovalla alalla asiantuntijatehtävistä aina esimies- ja johtajatasen tehtäviin. Olen nähnyt media-alan murroksen myötä, kuinka automatisointi ja tekoäly sekä robotiikka ovat muuttaneet alaa. Tunneällyn ja tunnejohtamisen kautta voidaan luoda jotain ainutlaatuisia, löytää eväitä uusiutumiseen ja pysyä kilpailukykyisenä. Luovuus on tekijä, joka erottaa meidät ihmiset tekoälystä ja kehittyneestä teknologiasta. Aihe on ajankohtainen ja näkyvästi esillä eri medioissa ja tutkimuksissa. Psykologit ovat puhuneet tunteista työelämässä jo kauan ja psykologisissa suuntauksissa on ollut useita

eri koulukuntia. Työnohjauksen kautta psykologiset näkökulmat ovat levinneet työpaikoille. Tunteisiin kohdistuva työelämän tutkimus on lisääntynyt paljon viime aikoina. (Juuti & Salmi 2014, 24.)

Opinnäytetyössäni analysoin tunnejohtamista luovan työn organisaatiossa. Työtä varten haastateltiin markkinointi- ja media-alan luovan työn johtajia. Opinnäyte on tutkimustyyppinen opinnäytetyö aiheesta. Keskeisiksi käsitteiksi nousevat tunneäly, luovuus ja luovan työn johtaminen.

Tutkimuksen pääkysymys on:

- Mikä on tunnejohtamisen merkitys luovan työn johtamisessa?

Tarkentava alakysymykseni on:

- Mitä keinoja on tunnejohtamisella kehittää luovan työn asiantuntijaorganisaatiossa luovuutta ja luovan työn prosesseja?

Opinnäytetyöni lähtökohtana on, että tunteiden johtamisella on suora vaikutus luovan työn prosessiin ja jopa ihmisten kykyyn uusiutua. Tutkimuksen viitekehyksenä on tunteiden ja tunneälyn määrittely ja luovan työn prosessien kuvaaminen sekä tunnejohtamisen vaikutus luovaan työhön. Työ jakautuu teoreettisesti kolmeen osaan. Ensimmäinen osa on tunteiden ja tunneälyn käsitteiden määrittelyä. Toinen osa koostuu luovuuden ja luovan työn prosessin menetelmien kuvauksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kolmannessa osassa yhdistyy tunnejohtaminen luovaan työhön. Opinnäytetyöni muodostuu teoriasta ja tutkimus- ja johtopäätösosioista. Teoriaosio muodostuu tunneälyn, luovuuden ja tunnejohtamisen käsitteiden teoriapohjasta. Tutkimusosio perustuu kvalitatiiviseen teemahaastatteluun. Tutkimukseen valittiin teemahaastattelu, koska haluttiin antaa vapaus aihepiirin kysymysten käsittelyyn (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 202-203).

### 1.3 Työn tavoite ja tiedonhankintamenetelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tunteiden ja tunnejohtamisen merkitystä luovan työn organisaatioon ja prosesseihin. Tutkimuskysymykset olivat, että mikä on tunnejohtamisen merkitys luovan työn johtamisessa ja myös mitä keinoja on edistää

luovaa työtä tunteiden johtamisen kautta. Haastatteluilla pyrittiin saamaan vastauksia näihin kysymyksiin ja löytyi uusia näkökulmia, joiden kautta pystytään peilaamaan viitekehykseen. Viitekehyyksessä tunnejohtamisen lähdettiin liikkeelle tunteiden ja luovuuden määritelmistä, tunneälyn teorioista, luovan prosessin vaiheisesta ja tunnejohtamisesta.

Tämä opinnäytetyön tiedonhankinta toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkii kuvaamaan todellista elämää ja tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus on tiedon hankintaa ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Todellinen tilanne tarkoittaa sitä, että käytetään esimerkiksi teemahaastattelua, jossa kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisesti. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Tutkimuksessa tutkittavien ääni ja näkökulmat tulevat esille. (Hirsjärvi ym. 1997, 157-160.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään analysoimaan pieni määrä perusteellisesti ja tieteellisyyden kriteeri on laatu eikä määrä. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole lukkoon lyötyjä olettamuksia tutkimuskohteesta tai tuloksista vaan lähdetään puhtaalta pöydältä, joka tarkoittaa käytännössä teoriaan pohjautuvaa aineistoanalyysiä. (Eskola & Suoranta 1998, 18-19.)

## **2 Tunteet ja tunneäly**

### **2.1 Tunne**

Tunnejohtamisen keskeisimpiä käsitteitä ovat tunne ja tunneäly. Tunne on järjestelmä, joka kertoo jonkin asian tärkeyden ja auttaa priorisoimaan. Tunne on lyhempikestoinen kuin mieliala. Tunteet määritteellään myös kyvyksi kokea. Kokemukset näkyvät aktivoitumisena aivoissa, tuntemuksina kehossa ja sosiaalisessa käyttäytymisessä. Tunteita voi luokitella voimakkuuden mukaan. Voimakkaita tunteita ovat viha ja onnellisuus. Ne johtavat usein toimintaan. Sen sijaan kiitollisuus tai myötätunto ovat lievempiä tunteita, joiden vaikutus toimintaan on pienempi. Onni, riemu ja viha, eli vahvasti aktivoivien tunteiden, on havaittu edistävän luovuutta. (Åhman 2012, 230-231.) Tunteiden vaihtelevuus on tiheää ja reagointia ympäristöön tapahtuu koko ajan. Näin saadaan viestiä, tapahtuuko jotain hyvinvointia uhkaavaa, johon tulee reagoida. (Salonen 2017, 145.)

Tunteessa on monta vaihetta, joita voi ohjata ja niihin voidaan vaikuttaa jo ennen niiden syntymistä (Åhman 2012, 235). Monivaiheisen tunneprosessin voi jaotella esimerkiksi seuraaviin vaiheisiin: tapahtumien havaitseminen, havainnon tulkinta, tunnereaktio, tunnekokemus ja tunteiden ilmaisu. Tunteet lähtevät liikkeelle siitä, kun ympäristössä havaitaan jotakin. Sen jälkeen salamannopeasti tulkitaan havaitseminen ja sille annetaan selitys. Tämän tuloksena syntyy tunnereaktio. Nämä ovat prosesseja, jotka käynnistyvät, vaikkei niitä tiedosteta. Ne näkyvät käytännössä mielen ja kehon muutoksina esimerkiksi hengityksessä tai sydämen sykkeessä. Siinä vaiheessa, kun tunne tunnetaan tietoisesti, niin tapahtuu tunnekokemus. Ihminen esimerkiksi kokee onnellisuutta tai ärtymystä. Merkityksellisimmät tunnereaktiot tulevat tietoisuuteen tai näkyviksi. (Salonen 2017, 142-143.)

Tunteitaan ilmaistaan muille äänillä, ilmeillä, eleillä, kosketuksella ja kehon kielellä. Tunteet ovat tapa hankkia tietoa ja rekisteröidä ympäristöä sekä kertoa subjektiivisen reaktion tapahtumiin. Tunteiden tehtävä on suojata ihmistä haitallisilta kokemuksilta ja edistää hyvinvointia. Tunteet ovat subjektiivinen reaktio eivätkä objektiivinen tapahtumakuvaus. Tunne reaktiot kertovat enemmän itsestä kuin tapahtumasta. Tunteet syntyvät erilaisten tarpeiden tyydyttämisen tai tyydyttämättä jättämisestä johtuen. Tunteet vaihtelevat usein, koska ympäristössä tapahtuu koko ajan ja ne välittävät viestiä siitä. Kaikki tunteet ovat arvokkaita ja tärkeitä, koska ne kertovat onko jokin tarve tyydyttämättä. Tunteet auttavat selvittämään kuinka joku tarve voitaisiin tyydyttää ja vaikuttaa tunnekokemuksen myönteisyyteen. (Salonen 2017, 143-144.)

Tunteilla on vaikutus tekemiseen. Esimerkiksi ahdistuneena välttää riskejä eikä ole kovin luova. Sen sijaan ylpeys auttaa visioimaan korkeita tavoitteita tai kiinnostus aikaansaa oppimishalua. (Åhman 2012, 232.) Työelämään liittyvien tunteiden tieteellinen käsitteistö koostuu organisaatiotutkimuksesta, työelämän sosiologiasta ja työn psykologiasta. Psykologit ovat puhuneet tunteista työelämässä jo kauan ja psykologisissa suuntauksissa on ollut useita eri koulukuntia. Työnohjauksen kautta psykologiset näkökulmat ovat levinneet työpaikoille. (Juuti & Salmi 2014, 24.)

Tunteet ja järki ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Ihminen hyödyntää tunteita aina ensisijaisena tiedon lähteenä ja ilman tunnetta järkipäätely kärsii. Aivot ovat rakentuneet pohjalle, jossa aivorunko ja tunnejärjestelmä käsittelevät salamannopeasti riippumatta tietoisesta harmaasta aivokuoresta. Tämän perustana on evoluution malli nopeasta selviytymisestä ympäristön kriisitilanteisiin. Evoluution malli vaikuttaa myös ei-

toivottuun käyttäytymiseen; hermostumiseen itseen ja toisiinsa työpaikoilla, jumiutumiseen ongelmanratkaisuihin ja stressaantumiseen. Tunneäly tarkoittaa näiden ongelmien ratkaisemista ja hallintaa. (Saarinen 2002, 21-22.)

Erilaiset tunteet näkyvät työelämässä eri tavoin. Työelämän tunnekirjoja edustavat esimerkiksi ilo, luottamus, pelko, epävarmuus, häpeä, kateus ja viha. Ilo on merkittävin työyhteisöä menestykseen siivittävä tunne. Ilo lisää innostusta ja sitä kautta ruokkii sisäistä motivaatiota. Työn iloa kutsutaan työn tekemisen energialähteeksi. Luovuus ja innovatiivisuus lisääntyvät myönteisissä tunteissa, kuten ilossa. Jaetun ilon kokemuksella on tärkeä sosiaalinen merkitys. Ilo näkyy työyhteisössä turvallisuuden ja hyväksytyksi tulemisen tunteina. (Salonen 2017, 178-187)

Luottamus on myös yksi yrityksen tärkeimmistä tunteista. Luottamus lisää rohkeutta uusien asioiden keksimiseen ja kokeiluun. Luottamus korreloi hyvinvoinnin ja tasa-arvon kanssa. Luottamus näkyy kaikilla tasoilla. Luottamus voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, jotka ovat kyvykkyys, avoimuus, sanansa pitäminen ja hyvántahtoisuus. Luottamuksen perustana on myönteinen vuorovaikutus ja luottamus osoitetaan teoilla. Ihmisten aito läsnäolo luo luottamuksen ilmapiiriä. (Salonen 2017, 188-192.)

Pelko on epävarmuutta, hallinnan tunteen menetystä ja huolta tulevasta. Ihminen on silloin hälytystilassa valmiina pakenemaan tai taistelemaan. Pelko näkyy ilmapiirissä ja ihmiset aistivat sen. Kontrolloitu ilmapiiri on yksi pelkoa aiheuttavista tekijöistä. Pitkäaikaisen pelon seurauksena vähenee ihmisellä kyky uusiutumiseen ja joustavuuteen. Pelolla on myös lamauttava vaikutus organisaatioon. Epävarmuus on tunne, joka kuvasta sitä, että ihminen ei tiedä mitä pitäisi tehdä. Myös positiiviset asiat saattavat aiheuttaa epävarmuutta. Sen sijaan epävarmuuden epämurkava olo voi johtaa siihen, että ihminen tekee hätiköityjä päätöksiä tai ei siedä tunnetilaa. Epävarmuus aiheuttaa stressiä. (Salonen 2017, 193-199.)

Häpeä on vaikea tunne, koska se on syvää arvottomuuden tunnetta. Häpeä kohdistuu itseen ja omaan olemukseen itsestä. Häpeä voi näkyä jopa fyysisesti punastumisena tai hikoiluna. Pahimmillaan häpeä voi johtaa lamaantumiseen tai kyynisyyteen. Työyhteisössä arvostus on toimiva lääke häpeään. Kateutta kuvataan taipumukseksi ahdistua toisen hyvinvoinnista. Kateudessa on kyse siitä, että ihminen vertaa itseään toisiin ihmisiin ja heidän saavutuksiinsa. Kateuteen liittyy epäoikeudenmukaisuuden tunne. Kateutta on vaikea myöntää itselle ja toisille. Kateuden tunteita voi vähentää

oikeudenmukaisella johtamisella ja yhteisöllisellä tekemisellä. Viha on hyvä tunne siinä missä mduutkin tunteet, kun se tapahtuu suhteessa itseen. Viha toimii ihmisen suojelijana. Sen sijaan työyhteisössä käsittelemätön viha on toiminnan pahin vihollinen. Konfliktitilanteiden rakentava tapa käsitellä estää vihan leviämisen. Vihan kertoo rajoista ja tarpeista sekä auttaa raivaamaan esteitä. (Salonen 2017, 199-212.)

Empatia on kyky asettua toisen asemaan ja se on edellytys rakentavalle vuorovaikutukselle. Empatian avulla tiedetään mitä muut ajattelevat ja pystytään asettumaan toisen asemaan. Empatiaan liittyy myös käsite myötätunto. Myötätunto on tietoisuutta toisen kärsimyksestä ja kun se yhdistetään empatiaan, niin se tarkoittaa halua toimia toisen hyväksi. Organisaation innovatiivisuuden ja uusiutumisen kannalta myötätunnon kokeminen on tärkeää. Myötätunto rentouttaa ilmapiiriä ja edistää kognitiivista toimintaa. Tämän myötä paranee ongelmanratkaisukyky ja löydetään uusia ratkaisuja. Pitkäkestoinen menestys perustuu yrityksissä empaattiseen ja myötätuntoiseen vuorovaikutukseen, jossa ihmiset luottavat toisiinsa ja tukevat toisiaan. Ilo, tyytyväisyys ja innostus lisääntyvät työyhteisössä myötätunnon myötä. Myötätuntoinen johtaja on kiinnostunut ihmisistä, luottaa tiimiinsä, antaa vapautta ja osaa delegoida. Johtajat, jotka hyödyntävät myötätuntoa ja heillä on tämä vahvuus, pystyvät näkemään tilanteen tiimin kannalta, osaavat perustella näkemyksensä ja lisäävät työntekijöiden motivaatiota sekä itseohjautuvuutta. (Salonen 2017, 171-176.)

## 2.2 Tunneäly

John Mayer ja Peter Salovey julkaisivat vuonna 1997 tunneälystä määritelmän, jonka mukaan tunneäly on yksikön kyky hyödyntää itsessään ja ympärillään olevaa tunneinformaatiota omassa ajattelussaan ja toiminnassaan. Mayerin ja Saloveyn mallissa tietoisuus omista ja toisten tunteista on perusta muille tunneosaamisen alueille. Tunteiden reflektiivinen säätely on mallin vaikein ja kehittynein osa, jossa tunteet otetaan aktiiviseen käyttöön voimavarana. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 45.)

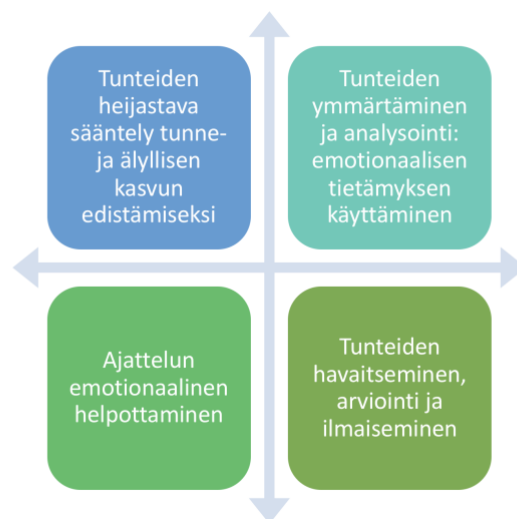
Kuviossa 1 on esitelty Mayerin ja Saloveyn tunneällyn neljä eri psyykkistä kykyä. Tunteiden heijastava säätely tunne- ja älykkyyden kasvun edistämiseksi tarkoittaa sitä, että pystyy olemaan avoin tunteille, olivat ne sitten miellyttäviä tai epämiellyttäviä. Kykyä reflektiivisesti sitoutua tai irrottautumaan tunteesta riippuen tunteen arvioidusta hyödyllisyydestä. Kykyä tarkkailla reflektiivisesti tunteita suhteessa itseensä ja muihin sekä tunnistaa kuinka selkeitä, tyypillisiä, vaikuttavia tai kohtuullisia ne ovat. Kykyä hallita

tunteita itsessään ja muissa käsittelemällä negatiivisia tunteita ja parantamalla miellyttäviä tukahduttamatta tai liioittelematta. (Mayer & Salovey 1997, 11.)

Tunteiden ymmärtämisessä ja analysoinnissa emotionaalista tietoa hyödynnetään kyvyllä sanoittaa tunteita ja tunnistaa sanojen ja tunteiden välisiä suhteita, kuten mieltymyksen ja rakastavuuden välinen suhde. Kykyä tulkita merkityksiä, jotka välittyvät suhteista, kuten suru, joka liittyy suhteen menetykseen. Kykyä kestää monimutkaisia tunteita esimerkiksi samanaikaiset rakkauden ja vihan tunteet tai yhdistelmät, kuten pelko ja yllätys. Kykyä tunnistaa todennäköiset muutokset tunteiden välillä, kuten siirtyminen vihasta tyytyväisyyteen tai vihasta häpeään. Ajattelun emotionaalista puolta helpotetaan ohjaamalla huomio tärkeään tietoon. Tunteet ovat saatavilla auttamaan päätöksentekoa ja muistia. (Mayer & Salovey 1997, 11.)

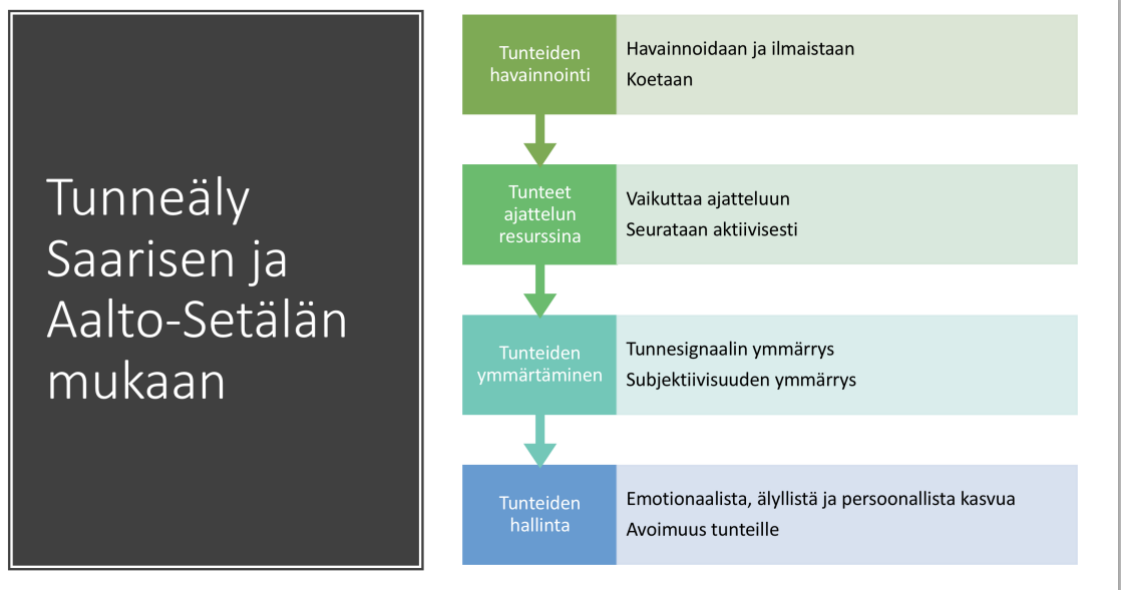
Mielenvaihtelut muuttavat yksilön näkökulmaa optimistisesta pessimistiseen, rohkaisevat pohtimaan useita näkökulmia. Tunnetilat rohkaisevat erityisiä ongelmanlähentymistapoja, kuten onnellisuus helpottaa päättelyä ja luovuutta. Tunteiden havaitseminen, arviointi ja ilmaisu on kykyä tunnistaa tunteita fyysisesti, tunteissa ja ajatuksissa. Kykyä tunnistaa tunteet kielen, äänen, ulkonäön ja käyttäytymisen kautta. Kykyä ilmaista tunteita tarkasti ja ilmaista tunteisiin liittyvät tarpeet. Kykyä erottaa toisistaan tarkat, epätarkat, rehelliset ja epärehelliset tunteet. (Mayer & Salovey 1997, 11.)

## Tunneäly Mayerin ja Saloveyn mukaan



Kuvio 1. Mayerin ja Saloveyn tunneälyn malli (Mayer & Salovey 1997, 11).

Saarinen ja Aalto-setälä ovat tiivistäneet Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykymallin muotoon, jossa jokainen osa-alue täydentää toisiaan jatkuvassa syklissä kuviossa 2. Sen mukaan tärkeintä on pohja, joka perustuu siihen, että tunteita ei salata itseltä tai muilta. Tunneosaamisen perusta kaikille osa-alueille on tietoisuus omista ja toisten tunteista. Tunneosaamisen kehittyneimmän osa-alueen muodostaa tunteiden reflektiivinen säätely ja otetaan käyttöön aktiivisena voimavarana. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 45.)



Kuvio 2. Saarisen ja Aalto-Setälän tunneälyn malli (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 46).

David Goleman toi julkiseen keskusteluun tunneäly-käsitteen 90-luvun lopulla. Hän oli kerännyt tutkimustuloksia siitä, että erityisen korkeat älykkyysosamäärät vaikuttavat hyvin vähän tai jopa haitallisesti menestymiseen elämässä. Tunneälyn näkökulmasta menestys tarkoittaa sitä lopputulosta, jota tavoitellaan ja pidetään tärkeänä. Tunneäly on ennemminkin taktinen taito. (Saarinen 2002, 23.)

Kuviossa 3 on esitetty Golemanin tunneälyn viisi osa-aluetta ovat: itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt. Nämä osa-alueita jaetaan henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin. Näiden osa-alueiden suhteet jakautuvat kahteenkymmeneenviiteen kuviossa listattuun tunnetaitoon, kuten esimerkiksi itsetuntemuksen alla on tietoisuus, itsearviointi ja itseluottamus. Tunneälyn osa-alueiden

menestyksen salaisuus on se, että ihmisellä on tarpeeksi paljon vahvoja alueita ja, että ne ovat jakaantuneet tasapuolisesti. Tunneällyn osa-alueet ovat toisistaan riippumattomia, vuorovaikutuksessa keskenään, hierarkisia, tarpeellisia ja yleisluontoisia. (Goleman 1999, 41-43.)

Dave Golemanin tutkimusten mukaan tunneäly on merkittävämpi tekijä työssä menestymistä ennustettaessa kuin kognitiivinen älykkyys. Näiden tutkimusten mukaan tunneäly ei ole ainoa menestymiseen vaikuttava tekijä vaan kaksi kolmasosaa menestymiseen vaikuttaviin tekijöihin on selittämättä. Ne ovat muun muassa temperamentti, persoona, sosiaalinen asema ja työhistoria. (Saarinen 2002, 31.)



Kuvio 3. Tunneällyn osat Golemanin mukaan (Goleman 1999, 42-43).

Israelilaisen psykologi Bar-On:n 90-luvulla kehittämän tunneälyteorian mukaan kokonaistunneäly koostuu yksilön kyvystä selviytyä ympäristön haasteista tässä ja nyt. Kuviossa 4 on esitelty Bar-On:n tunneälyteorian pää- ja osatekijät. Tunneäly jaetaan viiteen päätekijään ja ne jakaantuvat edelleen 15 osatekijään. Viisi päätekijää, jotka kuvaavat toiminnassa tunneällyn ilmenemistä. Tunneälyteorian viisi päätekijää ovat intra- ja interpersoonallinen tunneäly, stressinhallinta, sopeutumiskyky ja yleinen mieliala. Viisi päätekijää puolestaan jakaantuvat keskinäisten riippuvuuksien suhteessa osatekijöihin. Viisitoista osatekijää ovat itsetuntemus, omien tunteiden tiedostaminen, vakuuttavuus, itsenäisyys, itsensä toteuttaminen, empatia, sosiaalinen vastuu, vuorovaikutus, todellisuudentaju, ongelmanratkaisu, joustavuus, stressinsieto, impulssien hallinta,

onnellisuus ja optimismi. Nämä viisitoista osatekijää ovat keskenään monimutkaisissa riippuvuussuhteissa. Tunneälyn ydintekijät ovat tietoisuus omista tunteista, vakuuttavuus, empaattisuus, todellisuudentaju ja impulssienhallinta. Mikäli näillä alueilla on ongelmia, niin se vaikuttaa muihin osatekijöihin ja hyvinvointiin. (Saarinen 2002, 25-27.)



Kuvio 4. Bar-Onin mallin osa-alueet (2005, 21).

Nykyään tunneälytutkimusta on tehty jo yli 30 maassa Suomi mukaan lukien. Suomalaista aineistoa on kerätty vasta vähän aikaa, mutta tunneälytaitojen osalta ollaan kansainvälisesti hyvää keskitasoa. Etenkin vakuuttavuus, omien tunteiden tiedostaminen ja joustavuus ovat hyvällä tasolla. (Saarinen 2002, 28-29.) Tunneälyn kehittäminen yrityksissä on noussut erityisesti esille 90-luvun lopulta lähtien, kun on myös korostettu asiakaslähtöisyyttä. Aito asiakasymmärrys vaatii hyviä tunneälytaitoja. (Saarinen 2002, 195.) Tunneälyn kehittämisen pitää olla suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja siihen tulee varata tarvittavat resurssit. Kehittämisprosessia tulee johtaa osallistuvasti keskeltä ja edestä. Saarinen 2002, 210.)

### 2.3 Tunteet työyhteisössä

Työyhteisön tieto koostuu tosiasioista ja tunnetiedosta. Merkittävintä toimivuuden kannalta on kokemusperäinen tunnetieto. Ihminen on sitä, mitä tuntee olevansa. Tunnetietoon liittyy vahvasti tunteiden muistaminen ja sen myötä se vaikuttaa työn

tekemiseen. Johtamisessa oleellista onkin tämän vuoksi tunnetiedon hyödyntäminen. Yrityksen menestyksen ja tuloksen tekemisessä tunteiden johtaminen muodostuu kriittiseksi avaintekijäksi ja voimavaraksi. (Kaski & Kiander 2005, 8-9.)

Työyhteisössä tunteet liittyvät jatkuvasti käynnissä olevaan ryhmäprosessiin, joka muodostuu ryhmätunteesta (Kaski & Kiander 2005, 15). Tunteet ovat sosiaalinen ilmiö, jonka avulla rakennetaan sosiaalista yhteisöä ja keskinäisiä vuorovaikutuksia (Salonen 2017, 147). Tunteet tulevat esille työyhteisössä yksio- ja ryhmätasolla. Tunteet syntyvät suhteessa työtehtävään, itseen ja suhteessa toisiin työntekijöihin. Tunnetilat voivat vaihdella suuresti yksilötasolla. Ahdistus, turhautuneisuus, viha, ilo, toivo ja riemu ovat kaikki tunnetiloja, joita esiintyy työyhteisössä. Työelämän epävarmuuden lisääntyminen ja kilpailu ovat tuoneet epävarmuuteen liittyviä tunteita. Jatkuvassa muutoksessa voimavarojen uusiutuminen onkin noussut sekä haasteeksi että menestystekijäksi. (Kaski & Kiander 2005, 11-14.)

Tunteet ovat innovatiivisuuden pohja, joka luo mahdollisuuden vaihtoehtoisille toimintatavoille ja luovuuden voimavaroille (Kaski & Kiander 2005, 25). Myönteiset tunteet laajentavat ja rikastavat ajattelua. Tunteet ohjaavat mihin asioihin ja miten kiinnitetään huomiota. Turhautuneena huomaa asiat, jotka lisäävät turhautumista tai iloinen havaitsee iloa vahvistavia asioita. Tunteet vaikuttavat voimakkaasti motivaatioon. Työelämä edellyttää entistä enemmän monimutkaista ajattelua. Tyytyväinen ja tasapainoinen ihminen näkee laajemmin eri vaihtoehtoja, muistaa paremmin ja kykenee yhdistelemään erilaisia asioita toisiinsa vapaammin. (Salonen 2017, 152-153.)

Tunteet ovat strategisen ajattelun voima, joka liikuttaa asiakkaita ja työntekijöitä. Henkilöstö on keskeinen osa luomassa mainetta organisaatiossa ja rakentamassa asiakkaan elämysten prosessia. Korkeatasoista toimintaa ei synny ilman ihmisiä, jotka kohtaavat asiakkaan. Tunnelma heijastuu asiakkaaseen suoraan. Organisaation ilmapiiri on tärkein tunnelman tekijä ja yhteydessä työyhteisön ilmapiiriin sekä esimiehen johtamistapaan. Organisaation tuleekin johtaa näitä tekijöitä strategisina avaintekijöinä, koska niillä on suuri merkitys asiakaskokemuksessa. (Juuti & Salmi 2014, 182-183.)

### 3 Luovan organisaation toiminta

#### 3.1 Luovuus

Luovuus ei ole yksiselitteisesti määriteltävissä vaan sitä voidaan tarkastella psykoanalyttiseen, humanistisen, hahmo-, assosiaatio- ja havaintoteorioiden, kognitiivisten kehitysteorioiden sekä yhdistelmäteorioiden pohjalta. Luovuutta voidaan myös määritellä käyttäytymisenä, jossa yksilö tuottaa uutta ja ennalta ennustamatonta linjaa. Freudin mukaan luova toiminta on henkisen luovan toiminnan energia ja seksuaalienergia ovat samasta lähteestä, mutta ilmenevät eri tavoin. (Huuhka 2010, 75.) Luovuustutkija Mihaly Csikszentmihalyi esittää, että ”olla ihminen on olla luova”. Luovuus on ihmisyyteen kuuluva ominaisuus ja itsearvo. (Koski 2001, 13.) Csikszentmihalyi toteaa, että luovuus erottaa ihmiseen eläimestä ja syvästi inhimillistä. Kieli, ajattelu, taide, työkalut, teknologia ja tiede ovat oppimisen ja luovuuden tulosta. Luovassa prosessissa yksilöllä on kyky kiinnittää huomionsa tiettyyn kohteeseen ja saavuttaa siten virtaus-tila, jolle on tyypillistä syvä tyytyväisyyden tunne. (Sydänmaanlakka 2009, 87.) Luova ihmistyyppi erottuu muista tavalla, jolla hän ajattelee ja ratkaisee ongelmia sekä yhdistelee epätavallisia assosiaatioita. Tällaista ihmistä kutsutaan disvertigentiksi. (Huuhka 2010, 76.)

Luovuuden erilaisia määritelmiä on lukemattomia. Ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää vaan määritelmät riippuvat tekijästä ja ihmiskäsityksestä. Luovuus on uuden rakentamista omaperäisesti. Siihen kuuluu erityisesti kyseenalaistaminen, ihmettely, immenvointi ja innostuminen. Luovuuteen tarvitaan voimakas sisäinen motivaatio. (Sydänmaanlakka 2009, 85.) Henkilökohtainen luovuus tulee esille esim. arkielämää helpottavina arki-innovaatioina ja elämää parantavana. Kulttuurisesti luovuus liittyy asiantuntijuuteen ja erikoisosaamiseen. Luovuustutkimuksen mukaan luovan tuotteen kriteereitä ovat uutuusluonne ja tuotoksen hyödyllisyys. (Koski 2001, 18.)

Luovuus-käsitteeseen liittyy paljon muita käsitteitä, jotka ovat sitä lähellä. Näitä käsitteitä ovat innovatiivisuus, viisaus, älykkyys, oppiminen, muutos, kognitiiviset taidot, uudistuminen, itsensä johtaminen, tietoisuus, alitajunta, intuitio, itsetuntemus, ihmettely ja reflektointi. Luovuus ja innovatiivisuus ovat esimerkiksi hyvin samankaltaisia. Ne erotetaan käsitteellisesti siten, että luovuus on abstraktimpaa ja innovatiivisuus on konkreettisempaa. Luovuus on kyky tuottaa uutta ja innovatiivisuus on kyky tuottaa uusia tuotteita. Voi olla luova, muttei välttämättä innovatiivinen. Luovuus ja älykkyys koetaan

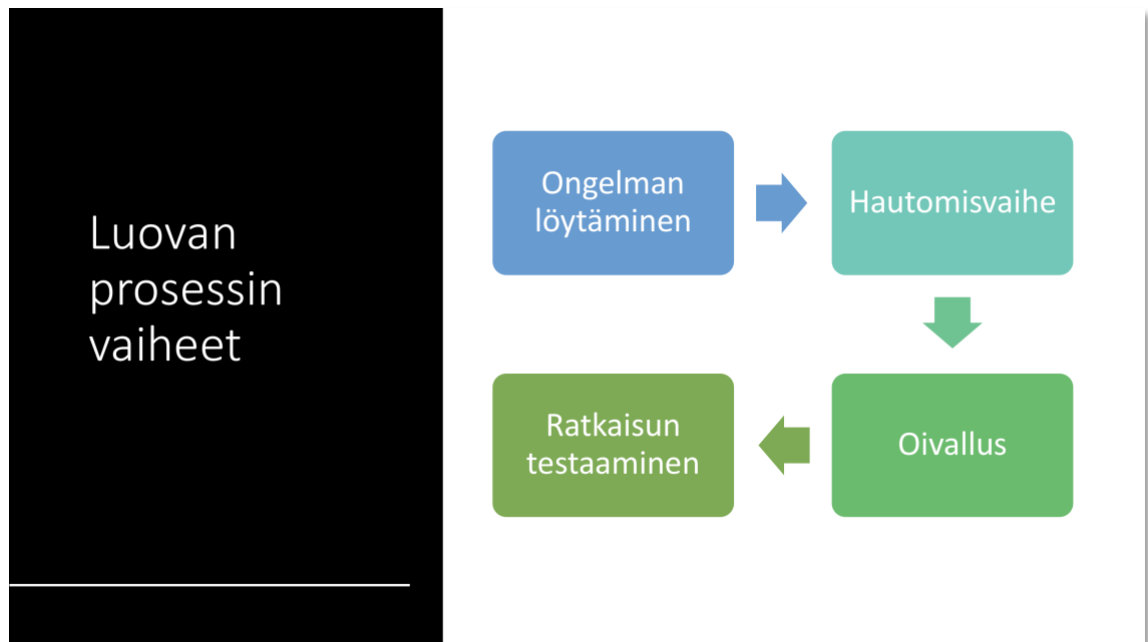
myös läheisiksi käsitteiksi. Älykkyys on kykyä ratkaista ongelmia tietyssä ympäristössä. Luovuus taas kokonaisvaltaista älykkyuden hyödyntämistä. Uudistuminen on laajin käsite, kun tarkoitetaan yksilön tai tiimin luovuutta. Luovuuden määritelmässä on siis hyvä huomioida, että luovuuden käsitteisiin liittyy siis paljon moni-ilmeisyyttä ja käsitteitä käytetään päällekkäin. (Sydänmaanlakka 2009, 88-89.)

Luovan ihmistyyppin ominaisuuksia työelämässä on useita. Luovan asiantuntijan itsetunto on vahva. Hän ei ota vastaan määräyksiä, joita ei koe oikeiksi. Hän tietää hyvin arvonsa ja sen, ettei ole helposti korvattavissa. Hän kokee asemansa vahvemaksi kuin muiden ja tuo siksi esiin tunteensa. Hän saattaa asettaa johtajan aseman vaakalaudalle ja puuttua johtajan tapaan toimia. Hän uskoo, että työn tulee vastata ihmisten toiveita. Silloin, kun luova ihminen on motivoitunut, niin nousee esille vahvasti hänen käytöksessään velvollisuuden- ja vastuuntunto. Luova ihmistyyppi harvoin toimii ja ajattelee samoin kuin muu organisaatio, vaan näkee asioita eri tavalla kuin muu organisaatio. Hän toimii usein muutosagenttina. Hän toimii edelläkävijänä ja kyseenalaistaa organisaation toimintaa sekä saa aikaan muutoksia. Luovaan ihmistyyppiin ja luovuuteen liittyy olennaisesti emotionaalinen herkkyys, joka näky voimakkaina tunteina ja impulsiivisuutena. Voimakkaita tunteita kuvataan myös kaksiteräisenä miekkana. Toisaalta se saa näkemään elämän kaikkinaisuuden ihanuuden. Toisaalta se saa kokemaan elämän raadollisuuden tavallista voimakkaammin. (Huuhka 2010, 79-80.)

### 3.2 Luova prosessi

Luova yksilö tarvitsee luovan prosessin, josta syntyy luova tuote. Luovaa prosessi hahmotetaan usein neljän vaiheen kautta. Kuviossa 5 on kuvattu nuo neljä eri vaihetta, jotka ovat ongelman löytäminen, hautomisvaihe, oivallus ja ratkaisun testaaminen. Ensimmäinen vaihe eli ongelma määrittely on tärkein vaihe luovassa prosessissa. Tähän vaiheeseen tulee käyttää tarpeeksi aikaa. Luovat ihmiset löytävät uudenlaisia ongelmia, kun annetaan aikaa ihmetellä ja etsiä kysyä uusia kysymyksiä. Toinen vaihe on hautomisvaihe, joka tarkoittaa sitä, että kypsytellään ja hankitaan taustatietoja. Tämä vaihe vie aikaa ja sen kuuluukin viedä. Usein luovan työn prosessi luo myös ahdistusta. Tämä on myös merkki siitä, että kyseessä on luova prosessi. Prosessiin kuuluu turhautuminen ja epäonnistumisen sietäminen Kolmannessa vaiheessa tapahtuu oivallus ja löydetään uusi ratkaisu. Vaikka oivallus tuntuisikin hetkelliseltä, niin kyseessä on pitkän tietoisien ja tiedostamattoman työskentelyn lopputulos. Neljäs vaihe on

prosessin olennaisin vaihe eli ratkaisun testaaminen. Tässä vaiheessa selvitetään systemaattisesti testaamalla, että ratkaisun hyvät ominaisuudet ja heikkoudet. Käytännöllinen, rationaalinen, emotionaalinen ja henkinen älykkyys ovat luovan prosessin vaatimuksia. Luovan prosessin lopputuloksena pitäisi olla tuote tai loppuratkaisu, joka on omaperäinen, korkealaatuinen ja luova. (Sydänmaanlakka 2009, 39-40.)



Kuvio 5. Luovan prosessin vaiheet (Sydänmaanlakka 2009, 99).

### 3.3 Luova ongelmanratkaisun prosessi

Luovan työn prosessin lisäksi on luovan ongelmanratkaisun prosessi, jonka mukaan luovuuden lähteenä toimii jatkuva ihmettely. Luova ongelmanratkaisu pyrkii jäljittelemään tieteellistä menetelmää, jossa ensin määritellään ongelma, sitten laaditaan hypoteesit, jotka testataan käytännössä. Kuviossa 5 esitelty luova ongelmanratkaisun perusprosessi muodostuu tehtävän määrittelystä, tehtävän ratkaisusta ja ratkaisun toteuttamista. Nämä vaiheet on jaettu vielä kahdeksaan eri vaiheeseen, kuten oheisessa kuviossa on kuvattu. Jokaisessa vaiheessa on prosessin osalta tärkeää luova- ja kriittinen ajattelu. Prosessi on jaettu konkreettisiin vaiheisiin ja tarjoaa systemaattisen lähestymisen luovaan työskentelyyn. (Sydänmaanlakka 2009, 102-104.)

Tehtävän määrittelyssä on oleellista koko prosessin osalta ongelman perinpohjainen määrittely ja löytää luovan ongelmanratkaisun lähtökohta. Tietoa tulee kerätä mahdollisimman paljon, jotta pystytään perustellusti rajaamaan ongelmaa, mahdollisuus tai haaste. Ongelman täsmällinen määrittely on äärimmäisen tärkeää, jota osataan kysyä oikeita kysymyksiä ja löytää oikeita vastauksia. Tehtävän ratkaisuvaiheessa eli ideoiden tuottamisvaiheessa ongelman tulee olla hyvin muotoiltu. Idea sellaisenaan ei ole ratkaisu, vaan ratkaisun kehittäminen on pitkä kehittelyprosessi. Tehtävän ratkaisussa ideoiden määrittely ja arviointi on vaativa vaihe koko ongelmanratkaisuprosessissa. Ideoiden arviointi vaatii vuoropuhelua ja vahvaa reflektointia. Ideoita pitää pystyä myös kyseenalaistamaan. Ratkaisun toteuttamisessa tarvitaan paljon luovuutta, koska muutos on aina vaikea prosessi. Muutoksen toteuttaminen toimintasuunnitelmaksi vaatii paljon luovuutta. Luovan ongelmanratkaisun perusprosessi konkretisoi luovaa ajattelua. (Sydänmaanlakka 2009, 104-108.)



Kuvio 6. Luovan ongelmanratkaisun perusprosessi (Sydänmaanlakka 2009, 103).

## 4 Tunneäly luovan organisaation johtamisessa

### 4.1 Luovuuden ja tunteiden johtaminen

Luovat asiantuntijat ovat organisaation tärkein voimavara. Hyvin johdetussa luovassa asiantuntijaorganisaatiossa korostuu yhteistyö, vuoropuhelu, kokeileva toiminta ja

joustavat rajat. Luovuuden perusedellytys on henkisen hyvinvoinnin ilmapiiri ja henkisen vapauden tunne. Ilman vapauden tunnetta luovuus ei voi kukoistaa. (Huuhka 2010, 78-80.) Luovuuden johtaminen tulee perustua kokonaisvaltaiseen luovuusekologiseen ajatteluun (creativity ecology), jossa huomioidaan yksilöiden erilaisuus ja itsensä toteuttamisen tarve, organisaation kokonaistavoitteet, erilaisten ryhmien ja tiimien koostumuksen optimointi, luovan prosessin eri vaiheet ja organisaation fyysinen ja psykologinen toimintaympäristö. (Koski 2001, 173.) Luovien ihmisten organisaatiossa on paljon emootioita ja ne vaikuttavat toimintaan. Tunneäly onkin luovan organisaation johtajan tärkein ominaisuus. (Huuhka 2010, 81.)

Ennen johtajuus perustui vahvaan ongelmanratkaisuun ja päätöksentekokykyyn. Uuden ajan johtajan tehtävä on luoda olosuhteet, jossa ihmiset kukoistavat ja yltyvät parhaimpaansa, ja rakentaa psykologista pääomaa. Tunneälyä pidetään nykyään yhtenä keskeisimpänä johtajuuden ominaisuutena. (Salonen 2017, 237.) Tunteiden ohjaaminen on tilannetajua. Tilannetaju on yksi johtajan tärkeimpiä kykyjä. Tilannetaju tarkoittaa sitä, että osaa lukea omien ja toisten tunteita. Tämän lisäksi johtajan pitää myös kyetä tunnesiteisiin. Tunnesiteet vaikuttavat sosiaalisen vuorovaikutuksen sujuvuuteen. Tunteilla on merkitys luovassa ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa. Tunne on hyvä nähdä kykyinä, jota voi kehittää. Tunteiden säätely on tilanteen tarkkailua ilman reaktiota. (Åhman 2012, 233.) Työyhteisön tunteiden johtamisessa esimiehen tulee ymmärtää ryhmäilmiöt ja sen vaikutukset työn tekemiseen sekä ihmisten välisiin vuorovaikutuksiin. Ryhmäilmiö tarkoittaa työntekijöiden toimintaa, rakenteita, toimintaympäristöä ja ryhmädynamiikkaa. Ryhmän tunteet vaikuttavat yksilöön ja yksilön tunteet vaikuttavat ryhmän tunnetilaan. (Kaski & Kiander 2005, 142.)

Voimaannuttaminen ja psykologinen valtuutus ovat luovan organisaation johtamisen keinoja, jolla työyhteisöön parhaimmillaan syntyy intohimo täydelliseen suoritukseen tavoitteiden suuntaisesti ja itsensä ylittämiseen. Voimaannuttaminen tarkoittaa voiman ja luottamuksen antamista jollekin. Työyhteisössä se tarkoittaa käytännössä työntekijöiden lisääntyneitä valtaa vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Ihmisen voimaantuessa hän löytää itsestään voimavaroja ja käyttää niitä oman elämänsä hallintaan. Johtamisella voi voimaannuttaa alaisensa antamalla valtaa, mutta kuitenkin on muistettava, että voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi. Johtaja voi rohkaista tätä prosessia esim. ottamalla henkilöstön mukaan työtavoitteiden ja toimintatapojen määrittelyyn. Psykologisessa valtuutuksessa on kysymys merkittävyyden, pätevyyden, yhteyden ja työstä iloitsemisen osatekijöistä. Kun johtaja

välittää näitä osatekijöitä, hän samalla voimaannuttaa henkilöstön ja syntyy psykologinen valtuutus. (Huuhka 2010, 147.)

Psykologisen valtuutuksen osatekijät ovat merkittävyys, pätevyys, yhteisyys ja työnilo. Merkittävyys tarkoittaa käytännössä sitä, että hyvä johtaja näyttää vision. Hän antaa henkilöstölle tunteen keskipisteenä olemisesta. Tämä puolestaan saa aikaan sen, että organisaatio ja henkilöstö keskittyvät oikeihin asioihin. Pätevyys on sitä, että työ koetaan paikkana, jossa voi kehittyä, kasvaa ja oppia. Sen myötä vahvistuu sitoutuminen ja organisaation tavoitteiden taakse asettuminen. Yhteisyys muodostuu luottamuksen tunteesta toisia ja samaan päämäärään kuuluvia kohtaan. Parhaimmillaan tunne muistuttaa perheeseen kuulumisen tunnetta. Työnilo on työstä nauttimisen tunne, joka tulee esille menestyvissä organisaatioissa. Psykologinen valtuutus parantaa työelämän lisäksi myös muuta elämää. Se auttaa jaksamaan, priorisoimaan asioita ja iloitsemaan elämästä. (Huuhka 2010, 148-149.)

Parhaimmillaan johtaja tietää ja tuntee tiimensä sekä osaa herättää myönteiset tunteet. Hän tietää mikä saa tiimin syttymään. Johtajalla on käytössään keinoja tähän silloin, kun hän tuntee tiimensä niin, että hän osaa lukea sanatonta viestintää ja myös välttää pinnan olevia miinoja. Johtajan ja organisaation kannatta hyödyntää tiimin itseohjautuvuutta, mutta myös varmistaa, että perustehtävä on sisäistetty. Ihmislähtöinen ja kannustava toimintakulttuuri vie organisaatiota luovuuteen, oma-aloitteisuuteen ja rohkeuteen. Luottamalla ja kuuntelemalla lisätään myönteistä henkilökohtaista kohtaamista. Se edesauttaa, että työntekijät esittävät ideoita ja kokevat, että heitä kuunnellaan. Eleet, ilmeet, äänen sävy ja kohtaamisen taso ovat arvostavan kohtaamisen perusedellytys. Palautetta antaessa johtaja voi vaikuttaa vahvasti minkälaisia tunteita hän edistää. Edistääkö innostusta, onnistumisen kokemuksia, luottamusta, häpeää, pettymistä tai vihaa. Rakentavan palautteen voi antaa myös siten, että ihmisellä on palautteen jälkeen tunne, että virheestä huolimatta hän on hyväksytty ja arvokas työntekijä. Ennakoitavuus ja avoimuus lisäävät luottamusta, kun johtaja kertoo mitä ajattelee ja perustelee näkemyksensä, niin muut oppivat tuntemaan hänen ajattelutapansa. Organisaatioin vahvuuksia on helpompi ymmärtää, kun tarkastelee organisaation tunteita. Organisaation myönteisiä tunteita on myös mahdollista lisätä. Tukemalla työntekijöiden kykyä käsitellä tunteita voidaan edistää myönteistä ilmapiiriä. (Salonen 2017, 237-247.)

## 4.2 Esimiehen ja johtajan ominaisuudet

Luovan organisaation johtaminen on vaativaa, mutta myös antoisaa. Johtajalta edellytetään täyttä työpanosta ja hän joutuu jatkuvasti toiminnallaan ansaitsemaan luottamuksensa työyhteisössä. Hänen tärkeimpiä tehtäviään on hyvän työilmapiirin luominen, jossa luovat osaajat kokevat olevansa arvostettuja. Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa hyvässä johtajuudessa korostuvat tunneällyn ja visionäärisyyden merkitys. Luovan organisaation johtamisessa painottuvat: inspiroiva visionäärisyys, erinomaiset ihmissuhdetaidot, avoimuus, korkea moraalit, hyvä esiintymistaito, sitoutuminen organisaation tavoitteisiin, kehittynyt fokusointikyky, kehittynyt suunnittelutaito ja kehittyneet konfliktien hallintaan liittyvät taidot. Ihmissuhdetaitoihin liittyy myös tunteiden vastaanottaminen ja käsittely, jolloin korostuu johtajan oma vahva ja terveitsetunto sekä rauhallinen hyväntuulisuus. Luontevan ystävällinen ja rauhallinen johtaja luo ympärilleen perustuvallisuuden tunteen, jolloin häntä on helppo lähestyä ja yleinen työviihtyvyys lisääntyy. (Huuhka 2010, 137-140.)

Esimiehen on tunnistettava omat tunteensa, jotta hän voi toimia tunnejohtajana. Jos esimies ei ole yhteydessä omiin tunteisiinsa, hän ei voi tunnistaa muiden kokemuksia ja arvostaa työyhteisön jäsenten tunteita. Reflektoinnin kautta esimies kohtaa alitajunnan omat varjonsa ja löytää siitä voimavaroja ihmisten kohtaamiseen. Alitajunta koostuu kokemuksista ja tunteista. Siellä on myös kielletyt ja torjutut tunteet. Esimies voi kehittyä ihmisenä kohtaamalla nuo kielletyt tunteet. Se puolestaan luo eväitä hyvälle johtamiselle. Hyvän johtamisen elementtejä ovat tieto, tunteet ja teot. Pelkällä tiedolla harvoin saa ihmisiä toimimaan, vaan johtajan on otettava huomioon ihmisten tunteet. (Juuti & Salmi 2014, 162-164.) Luovalta ihmisiä johtavalta henkilöltä odotetaan itsetuntemusta ja interpersoonallista älykkyyttä, joka tarkoittaa kykyä ymmärtää erilaisten ihmisten motiiveja, työtapoja, temperamentteja, mielialoja ja persoonallisuuksia (Koski 2001, 173).

Myönteiset tunteet tuovat energiaa työyhteisöön ja myös antavat virtaa vastoinkäymisiin. Uusiutuminen ja innovatiivisuus vaativat työpaikan, jossa koetaan myönteisiä tunteita. (Salonen 2017, 154.) Johtaja, joka tuntee tiiminsä ja sen tarpeet, tietää mikä saa tiimin syyttymään. Parhaimmillaan johtaja osaa lukea tiimiään ja työntekijöitään niin, että hän pystyy myös ennakoimaan pinnan olla olevat ongelmat. (Salonen 2017, 240-241.) Myönteinen henkilökohtainen kohtaaminen on mitä parhainta ihmisen kannustamista. Kun työntekijät kokevat, että heitä kuunnellaan ja he voivat vaikuttaa asioihin, he

esittävät ideoita. Kuuntelemalla johto osoittaa arvostavansa työntekijöiden osaamista ja ideoita. Johdon tehtävä on auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation ja työn tekemisen merkitys. Silloin työntekijät pystyvät näkemään laajemmin ja kehittämään koko yrityksen toimintaa. (Salonen 2017, 242-244.)

Huono johtajuus voi olla pahimmillaan luovan organisaation tuho. Arjessa pienin haitta voi olla työilmapiirin kiristyminen ja toiminnan vaikeutuminen. Pahimmillaan esimerkiksi kriisitilanteessa huono johtaja voi lamaannuttaa koko organisaation, hän voi menettää otteensa eikä kykene tekemään päätöksiä. Lopputuloksena voi olla koko organisaation toiminnan sekasorto. Huonon johtajan toimintatapoja ovat, ettei hän havainnoi toimintaa ja käy tapaamassa henkilöstöä, jolloin voi jäädä esimerkiksi huomaamatta henkilöstön huono työmotivaatio tai tukahdutettu työilmapiiri. Jos johtaja ei luota henkilöstöön tai käyttäytyy tahdittomasti, se voi johtaa jopa henkilöstön loppuun palamiseen. Huono johtaja voi organisaation työilmapiirin lisäksi vahingoittaa myös yrityksen mainetta. Mikäli organisaatio ei puutu huonoon johtamiseen se voi muuttua kaikkien kannalta kohtalokkaaksi ja toiminnan arvoperusta voi murtua. (Huuhka 2010, 190-194.)

Henkilöstön motivointi, sitoutuminen ja työssä viihtyminen ovat luovan organisaation menestystekijöitä. Motivoinnilla on suora yhteys tuottavuuteen ja tuloksiin. Oikealla tavalla innostamalla ja kannustamalla johtaja voi suunnata henkilöstön toimintaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Henkisessä työssä on vaikea arvioida mikä on työntekijän motivaatio tehtäviin ja tavoitteiden pääsemiseen. Johtajan haasteena onkin innostaa, motivoida ja sitouttaa luovat osaajat organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja saada heidät itse antamaan osaamisensa organisaatiolle. Vain motivoitunut osaaja haluaa itse panostaa työhönsä. Vain ihminen itse tietää miten paljon hän on panostanut työsuoritukseen eli tekikö puolitehoilla vai pyrkikö ylittämään itsensä. Parhaat luovat asiantuntijat saadaan sitoutumaan, kun he saavat tehdä mielenkiintoista ja arvostettua työtä ympäristössä, joka antaa mahdollisuuden henkilökohtaiseen kehittymiseen. Luottamus on motivaation kannalta olennainen tekijä. Jos luova osaaja tuntee saavansa johtajan luottamuksen, niin tämä lisää osaajaan itseluottamusta ja onnistumisen mahdollisuuksia. Erityisesti luovissa organisaatioissa on tärkeää johtajan luottamus, rohkaisu ja kannustus. (Huuhka 2010, 144-147.)

#### 4.3 Huippuluovat ryhmät ja johtamisen painopisteet

Ryhmäluovuuden merkitys tulee tulevaisuudessa vain korostumaan, kun tietoyhteiskunta verkostoituu ja asiantuntijuus jakautuu (Koski 2001, 180). Jokainen huippuluova on erityinen ja poikkeuksellinen, mutta silti kaikissa on läsnä yhteneväisiä piirteitä. Ryhmillä on yhteinen unelma ja visio. Huippuluovissa ryhmissä yhteinen intohimo on välttämätön kumppanuuden onnistumiselle ja ryhmissä työskennellään sisäisen motivaation turvin. Konfliktit ratkaistaan muistuttamalla unelman tärkeydestä. Ryhmissä menetellään kuin ammattilaisten joukkueurheilussa ja korostetaan joukkueen kokonaisuutta. Tällöin isotkin egot ymmärtävät erilaisten yksilöiden toisiaan täydentävän merkityksen. Huippuluovia ryhmiä varjellaan tietoisesti painostukselta, rutiineilta ja ymmärtämättömyydeltä. Ryhmän johtaja takaa ryhmälle työskentelyrauhan. Todellinen tai kuviteltu vihollinen, joka auttaa ryhmää määrittelemään itsensä suhteessa siihen. Luova suorituskky on ryhmädynamiikan mukaan parempi, kun kilpailua on ryhmien välillä eikä sisällä. Ryhmät mieltävät itsensä haastajiksi, jotka lopulta voittavat. Ryhmässä työskenteleminen merkitsee yksilöille henkilökohtaisia uhrauksia. Työ on totaalista ja emotionaalisesti sekä kognitiivisesti kuluttavaa, mutta silti ryhmässä mukana oleminen koetaan yhtenä elämän huippukokemuksista. Luovien ryhmien johtajat eivät pelkää rekrytoida itseään lahjakkaampia ja osaavampia. Ryhmien johtajat ovat hyviä luovuuden rekrytoijia, ylläpitäjiä ja jalostajia sekä he ovat hyviä verkostoorganisaattoreita. Ryhmät perustuvat tarkkaan rekrytointiin, jossa kukin yksilö on optimaalisella pelipaikalla. Ryhmissä on leikkisä työote. Huippuluovat ryhmät ovat optimistisia ja utooppisia. Niiden ajattelu perustuu siihen, etteivät ne valtavirta-ajattelun mukaan usko siihen mikä on mahdotonta ja varaavat itselleen oikeuden ylittää mahdottomaan. Ryhmät saavat ryhtinsä siitä, että ne tuottavat jonkin materiaallisen tuloksen työskentelystään. (Koski 2001, 180.)

Erityisesti luovassa asiantuntijaorganisaatiossa tärkeimmät hyvän johtajuuden painopisteet ovat tunneäly ja visionäärisyys. Tärkein tunneällyn käytännön johtamisen toimenpide on arvostus. Johtaja osoittaa arvostuksensa kohtaamalla henkilöstön, kuuntelemalla, keskustelemalla ja rohkaisemalla. Johtamisessa korostuu luottamus. Johtaja ei kontrolloi vaan sen sijaan ohjaa valmentavalla tavalla perustuen yhteisiin arvoihin. Hyvän johtajan taitoa on luoda ja kehittää työntekijöiden itsekunnioitusta, niin, että ihmiset kokevat, miten hyviä he ovat. Helposti lähestyttävä, luontevan ystävällinen ja rauhallinen johtaja saa aikaan tunteen perusturvallisuudesta. Sillä on suuri merkitys jatkuvassa dialogissa ja organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Luova

asiantuntijaorganisaatio arvostaa johtajuudessa avoimuutta, aktiivista kommunikointia, rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Tärkeänä arvona pidetään myös henkistä vapautta. Johtaja, joka saa ihmiset ylittämään itsensä, on arvostava, aito ja välittää ihmisistä. Yhteinen visio rakentaa organisaation identiteetin. Siihen sitoutuminen edellyttää ihmisten innostumista. Visio on loistava johtamisen työkalu ja johtajan merkitys vision synnyttämisessä on keskeinen. Johtajan merkitys on olennainen vision jalkauttamisessa ja ihmisten sitouttamisessa. Ihmiset on saatava innostumaan visiosta ja suuntaamaan toimintansa sen mukaisesti. Organisaatio tarvitsee visionääristä johtajaa, jotta organisaatio menestyy. Henkilöstön motivaatio, sitoutuminen ja työssä hyvinvointi ovat kriittisen tärkeitä tekijöitä, jotta luova organisaatio menestyy. (Huuhka 2010, 137-145.)

## **5 Tiedonhankinnan toteutus**

### **5.1 Haastattelumenetelmä**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tunteiden ja tunnejohtamisen merkitystä luovan työn organisaatioon ja prosesseihin. Tutkimuskysymykset olivat, että mikä on tunnejohtamisen merkitys luovan työn johtamisessa ja myös mitä keinoja on edistää luovaa työtä tunteiden johtamisen kautta. Haastatteluilla pyrittiin saamaan vastauksia näihin kysymyksiin ja syventämään teoriatietoa käytännön kentältä saatavilla näkökulmilla.

Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksen vastauksen etsimiseen kvalitatiivinen haastattelu sopi parhaiten, koska aihetta haluttiin käsitellä todellisen elämän näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa on myös mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aihetta käsitellään kokonaisvaltaisesti. Siinä pyritään ymmärtämään tutkittavia ilmiöitä. Kvalitatiivinen tutkimuksessa on tavoitteena paljastaa ja löytää tosioita ennemmin kuin todentaa olemassa olevia väittämiä, jonka vuoksi tämä menetelmä sopi esittäessä opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 1997, 156.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypilliset piirteet vastasivat myös tutkimusongelman käsittelyyn sopivimmat elementit. Tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja

aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Tiedonhankinnassa aineisto hankittiin alan ammattilaisilta, joilla oli käytännön kokemus oikeista tilanteista. Tiedonhankinnassa oli perusajatus, että ihminen on tiedon keruun instrumentti. Aineisto hankittiin haastattelemalla ihmisiä. Tutkimuksessa käytettiin induktiivista analyysia. Tämä toteutui siten, että lähtökohtana ei ollut teorian testaaminen, vaan aineisto tuotti haastattelun kautta sen mikä oli tärkeää eikä tutkija vaikuttanut siihen. Laadullisen metodin käyttö aineiston hankinnassa eli annettiin teemahaastattelun kautta tutkittavien näkökulmat ja ääni tulla esille. Valittiin kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti ei satunnaisesti. Tutkimuksen haastatteluun valittiin aiheen asiantuntijat ja henkilöt, joilla oli kokemusta alueesta käytännössä. Tutkimussuunnitelma muotoutui joustavasti tutkimuksen edetessä. Haastattelut käsiteltiin ainutlaatuisina ja tulkittiin sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997, 156.)

Tiedonhankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelu on ainutlaatuinen menetelmä, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Suurin hyöty haastattelussa on joustavuus aineistoa kerätessä myötäillen vastaajia. Haastattelu valittiin tähän opinnäytetyöhön tiedonkeruumenetelmäksi, koska asiantuntija nähtiin subjektina ja hänelle annettiin mahdollisuus tuoda vapaasti esille ja aktiivisesti tietoja. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden selventää saatavia vastauksia ja syventää tietoja. Haastattelu tuottaa vastauksia monitahoisesti. (Hirsjärvi ym. 1997, 199-200.) Laadullisessa tutkimusmenetelmässä teemahaastattelussa tutkittavien ääni pääsee kuuluviin (Hirsjärvi ym. 1997, 160.) Teemahaastattelussa korostuvat myös ihmisten tulkinnat ja antavat aiheelle lisää merkityksiä. Vaikka vastaajat kertovat omia tulkintojaan ja jakavat omia kokemuksiaan, niin aihe on rajattu ja jo siihen mitä ilmiöstä tiedetään viitekehyksen perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77-78.) Teemahaastattelu antaa tilan analysoinnille ja tulkinnalle monin tavoin. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat tiedossa, mutta sillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. (Hirsjärvi ym. 1997, 202-203.) Haastattelun teemat olivat tunteiden merkitys työyhteisössä, tunteiden näkyminen, tunteiden merkitys luovaan prosessiin ja tunteiden johtaminen luovassa organisaatiossa. Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteestä 1.

## 5.2 Haastateltavat

Haastatteluun valikoitui kolme media- ja mainosalalla johtavaa vaikuttajaa, jolla oli pitkä yli 15 vuoden kokemus työskentelystä luovassa organisaatiossa. Haastateltavat

työskentelivät tai olivat työskennelleet t luovassa organisaatiossa eri rooleissa, kuten suunnittelijana, asiantuntijana, luovana johtajana tai esimiehenä. Kaikki haastateltavat olivat viimeiset vuodet toimineet esimiehenä tai luovana johtajana. Haastateltavilla kaikilla oli monipuolinen tausta erilaisissa projekteissa ja luovan työn organisaatioissa. Haastateltavat työskentelivät eri organisaatioissa ja tehtävissä. Näin tutkimuksessa saatiin laajempi käsitys aiheesta eikä ollut sidonnaisuutta yhteen organisaatioon tai yritykseen. Haastatteluun osallistuvat olivat erityisen kiinnostuneita tunneälystä ja luovan työn kehittämisestä. Haastateltavia kuvataan jatkossa nimimerkein H1, H2 ja H3.

Kaikki haastateltavat työskentelivät tai olivat työskennelleet organisaatioissa, joissa heillä oli ollut tiimissään eri luovien alojen asiantuntijoita, kuten AD, suunnittelija, leikkaaja, graafikko, tuottaja. Haastateltavilla oli myös vahva näkemys liiketoimintaan kokonaisuudessaan asiakkuudenhallintaan, myyntiin, markkinointiin ja strategiseen johtamiseen.

### 5.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelut suoritettiin kasvotusten ja videopuhelujen välityksellä yksilöhaastatteluina. Haastateltaville lähetettiin ennakkoon alustava haastattelurunko, jotta voivat valmistautua kysymyksiin. Haastattelut toteutettiin toisistaan erillään ja he eivät vaikuttaneet toistensa vastauksiin. Haastatteluilla pyrittiin löytämään subjektiivisia näkemyksiä ja kokemuksia tutkimuskysymykseen sekä näkökulmia viitekehukseen. Haasteltavien näkökulmat haluttiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla esiin. Haastatteluissa oli kolme pääteemaa. Pääteemat olivat tunteet, tunneäly, luovan työn prosessit ja johtaminen. Haastattelukysymykset esitettiin samanlaisina ja samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville, mutta vastatessa haastateltavat saattoivat hyppiä kysymyksestä toiseen ja palata myöhemmin aikaisempaan kysymykseen. Haastateltavat täydensivät myös edellisiä kysymyksiä vastaamisen myötä. Haastateltavat pysyivät hyvin annetuissa kysymyksissä ja teemoissa sekä syvensivät vastauksia hyvin yksityiskohtaisestikin. Haastattelut kestivät noin tunnin verran kunkin henkilön osalta. Haastattelun jälkeen litteroitiin haastattelu teksteiksi. Haastattelut tuottivat yhteensä melkein kolmekymmentäsivua aineistoa. Sen jälkeen aineisto luokiteltiin aihealueittain teemojen mukaan, jotka olivat tunteet ja tunneäly, luovan työn prosessi ja johtaminen.

## 6 Haastattelutulokset

### 6.1 Tunteet ja tunneäly

Haastattelun ensimmäinen teema oli tunteiden näkyminen työyhteisössä, jota kysyttiin kysymyksillä:

- Miten tunteet näkyvät työyhteisössä?
- Minkälaisia tunteita tulee esille luovan työn prosessin aikana?

Kaikki haastateltavat totesivat, että tunteet kuuluvat työpaikoille aivan samalla tavalla kuin ne ovat osa muutakin elämää. Sen sijaan haastateltavat korostivat, että tunnetaidottomuus ei kuulu työympäristöön. Tunnekirjon todettiin olevan suuri luovassa organisaatiossa, koska koko tiimin työnkuva perustuu uuden ideoimiseen ja luomiseen. Luovassa työssä ihmisten koettiin olevan myös erityisen arvostelun alaisia. Työ nähtiin erityisen henkilökohtaisena. Haastateltavat tunnistivat, että ihmiset kokevat ihan samoja tunteita elämänvaiheesta riippumatta. Haastateltavat kuvasivat, että kaikki kohtaavat kriisejä, negatiivisia ja vaikeita tunteita. Samoin he toivat esille, että työyhteisössä näkyvät myös ilon, onnistumisten ja positiivisten tunteiden kokemukset. Sen sijaan haastateltavat nostivat esille vahvasti eri persoonien kyky ja valmiudet sanoa ääneen sekä käsitellä tunteita työyhteisössä. Haastateltava H2 totesi ihmisten hyvin erilaisen valmiuden näyttää tunteitaan perustuen heidän taustaansa ja kasvatukseensa. Haastateltava H3 kuvasi sitä kuinka introvertit ja ekstrovertit käyttäytyvät hyvin eri tavoin. Introvertin kynnys näyttää tunteensa voi olla hyvin paljon suurempi kuin ekstrovertin. Organisaation tilalla ja menestyksellä oli vaikutusta tunteiden näkymiseen. Haastateltava H3 totesi, että sen näkee ihmisistä, jos yrityksessä menee huonosti. Ihmiset jännittävät ja pelkäävät tulevaisuutensa puolesta.

Tavallaanhan tunteet näkyvät siis kaikkialla aina. Ihan samalla lailla ne näkyvät elämässä perheessä ja joka puolella. -H1

Tunteet kuuluvat työpaikalle, mutta tunnetaidottomuus ei. Luova tiimi on monesti täynnä persoonia, niin kuin mikä tahansaakin tiimi kun ihmisiä ollaan... Silloin myöskin ne tunnetaidot näkyvät, kun tehdään luovaa konseptointia ja ideointia ja brainstormausta. -H2

Kaikilla yrityksillä välillä menee hyvin ja välillä menee huonosti. Kaikki se vaikuttaa siihen, että miten ne tunteet siellä näkyvät. -H3

Haastateltavat kuvasivat ja nimesivät yhteisössä esille tulevia tunteita. Haastateltava H2 totesi tunteiden näkyvän positiivisista negatiivisiin. Tunteiden kirjo hänen mukaansa näkyi ilosta ja innostuksesta aina vihan ja pettymyksen tunteisiin. Kaikki haastateltavat korostivat, että erityisesti luovassa työympäristössä tunteisiin ja tunneilmaisuun vaikutti se, että työssä on arvioitavana oma henkinen tuotos. Tuotos tai työ silloin helposti personoituu. Tämä lisää myöskin esimerkiksi epävarmuuden ja pelon tunteiden näyttämistä. Haastateltavat painottivat, että heidän kokemuksensa mukaan, luovassa ympäristössä tunteet tulevat enemmän esille kuin esimerkiksi normaalissa toimistotyössä.

Se on tavallaan enemmän tai vähemmän arvioitavana sen sinun henkisen tuotoksen kautta, jolloin sitten tavallaan siihen liittyy sellaisia asioita, että varmasti kaikki luovan työn ihmiset on kokenut sitä että riittämättömyyden tunnetta ja epävarmuutta ja tavallaan sellaista tällaisia asioita. -H1

Koko työnkuva perustuu uuden luomiseen ja ideoiden jalostamiseen. Silloin tuntuu, että se tunnekirjo monesti on prosessimielessä ja persoonamielessä läsnä työympäristössä. -H2

Silloin jos yrityksellä menee huonosti, niin sen näkee. Sen näkee ihmisistä. Siellä jännitetään, että mitähän tästä mahtaa tulla. Käytetään hirveästi aikaa oman henkilökohtaisen tulevaisuuden miettimiseen. Mitenköhän tälle yritykselle voi käydä? Mitenköhän minä nyt tästä pärjään? -H3

Haastateltavat totesivat, että ihmiset toimivat hyvin eri valmiuksilla työelämässä tunteiden osalta. Haastateltava H2 perusti näkökulmansa jaetun ihmisyyden kokemuksiin, jolla hän tarkoitti sitä, että kaikki kulkivat samaa matkaa kaikkien tunteiden kanssa. Huomaamalla ettei ole ainoa, joka kärsii tai kokee tietyllä tavalla, on tärkeä havainto jaetun ihmisyyden kokemuksessa. Haastateltava totesi, että ihmisten psykologisten, fyysisten ja sosiaalisten kokonaisuuksien huomioon ottaminen on tärkeää. Haastattelussa tuli esille näkökulma, että kaikilla ihmisillä on tarve jakaa aikaa, ajatuksia ja tunteita.

Kaikki me kohtaamme niitä kriisejä ja negatiivisten ja vaikeiden tunteiden kohtaamisia. Mutta ihan samalla tavalla sitten taas on ilon ja onnistumisten tunteita; positiivisten tunteiden kokemuksia. Oikeastaan näenkin, en vaan pelkästään luovan tiimin osalta vain ihmisyydessä sen, että tunnekokemus ja äly koostuu näistä elementeistä. Meillä on se historia ja persoona sekä niiden tekijät sekä jaetun ihmisyyden kokemus. -H2

## 6.2 Luovan työn prosessi

Toinen teema haastattelussa oli tunteiden merkityksestä luovan työn prosessissa. Sitä kysyttiin kysymyksillä:

- Mikä merkitys tunteilla on luovaan työhön?
- Minkälaisia tunteita tulee esille?
- Onko tunteilla merkitystä luovan työn prosessissa?

Haastateltavat vastasivat kaikki kuin samasta suusta, että luova työ noudattaa aina samaa kaavaa tai prosessia. Haasteltava H2 kuvasi kaavaa myös vuoristoradaksi tai maratoniksi. Luovan työn prosessi haastattelun perusteella alkaa, kun saadaan asiakkaalta toimeksianto tai työnantajalta projekti. Sen jälkeen seuraa alkunostus, jonka aikana koetaan, että maailma on avoin ja lähdetään miettimään luovaa ratkaisua. Jotkut voivat kokea tyhjän paperin kammaa, mutta pääsääntöisesti haastateltavien mukaan tunnereaktio on innostus. Sitten, kun innostuksessa on saatu aikaan ideoita, niin hiipii epäily. Epäily tulee esille kysymyksenä, tuleeko tästä sittenkään mitään, onko idea toimiva tai onko tässä mitään ainutlaatuista. Epäily näkyy myös epävarmuuden tunteina. Haastateltava H1 kuvasi vaihetta, että siinä myös epäilee itseään. Sitten, kun on valittua linjaa lähdetään toteuttamaan, niin prosessi etenee, kunnes lopputuote on valmis. Usein siinä vaiheessa tulee helpotuksen tunne, onnistumisen tunne ja myös selviytymisen tunne. Osalle voi tulla myös tyhjyyden tunnetta.

Minun mielestä monesti luovassa prosessissa on tietty kaava. -H1

Luova prosessi, joka kerta tuntuu noudattavan tätä kaavaa...Prosessi on omanlainen maraton. Tää tunneskaala, mikä toistuu, ei välttämättä liity yhtään siihen, että onko projekti iso tai pieni. Se menee aina hirveen hyvin tyypillisesti samaa. -H2

Kaikki prosessit menevät sen saman draaman läpi. -H3

Haastateltavat painottivat, että luovassa työn prosessissa auttaa kokemus, historia ja itsetuntemus. Kun henkilö tietää, että tunnetila kuuluu prosessiin, niin hänen on helpompi käsitellä tunteita ja päästä niistä eteenpäin. Kokemuksesta koettiin olevan myös tavoiteltuun lopputulokseen pääsemisessä ja prosessissa etenemisessä sekä negatiivisten tunteiden käsittelyssä. Haastattelussa H1 toi esille näkökulman, että

luovaan prosessiin liittyy olennaisesti myös se, että missä vaiheessa ryhmä on ryhmäytymisessä. Jos ryhmä on vasta muotoutumassa ja ihmiset eivät tunne vielä toisiaan, niin se näkyy suoraan luovassa prosessissa ja tunnetiloissa. Jos puolestaan on vakiintunut ryhmä, joka tuntee toisensa, luottaa täysin toisiinsa ja työskentelee vakiintuneissa rooleissa, niin luovan prosessin tuomat tunnetilat näyttäytyvät aivan toisella tavalla. Silloin esimerkiksi kaikki ryhmän jäsenet pystyvät paljon avoimemmin ilmaisemaan itseään ja innovoimaan uusia ideoita ilman pelkoa toisten kommentteista. Haastateltava H1 totesikin, että hänen mielestään kannattaisi pyrkiä pitämään toimiva luova tiimi mahdollisimman stabiilina ja välttää keinotekoisia organisaatiomuutoksia tai työnkiertoa.

Kokemushan tässä auttaa, mä ainakin itse olen ymmärtänyt, että tämä kuuluu tähän prosessiin... Niin monta kertaa olen käynyt sen läpi ja tajuan, että tämä kuuluu tähän hommaan. -H1

Mitä junnumpi sitä vaikeampaa. Koska vaikka usein puhutaan siitä, että tähän projektiin pitää saada joku nuori alalle uusi hahmo. Että siltä tulee raikkaita ideoita. Niin okei. Se on yksi argumentti, mutta sille löytyy myöskin vasta-argumentti, joka on kokenut luovan työntekijä. Se tekee sen työn tehokkaammin ja se johtuu siitä, että tehokkuus ei tarkoita pelkkää aikaa vaan myöskin laatua eli siinä samassa ajassa kokenut suunnittelija tekee parempaa työtä kuin nuori suunnittelija, koska nuori suunnittelija tekee asioita, joista se ei tiedä mitään. Ja se pystyy generoimaan irtoideoita ja jotain erilaista ehkä tuoreempaa näkemystä siihen juttuun, mutta se ei välttämättä ole oikea ratkaisu. Kokenut suunnittelija tai luovan työn tekijä tietää, että minkälaisessa tilanteessa pystyy sitä luovaa työtä tehokkaammin tekee. -H3

Luottamus oli haastateltavien mukaan tärkein tekijä luovassa prosessissa. Haastateltavat arvioivat luottamusta suhteessa tiimiin, kohderyhmään, asiakkaaseen ja esimieheen. Haastateltava H3 totesi, että ei riitä, että ihmiset tuntevat toisensa vaan heidän pitää luottaa toisiinsa. Luottamuksen merkitys korostuu erityisesti luovassa työssä, koska siinä ihmisten pitää avautua ja päästä irti peloista riippumatta siitä onko persoonana introvertti tai ekstrovertti. Luovassa työssä ihmisten koettiin haastateltavien mukaan tuovan myös muita enemmän esille henkilökohtaista elämäänsä ja persoonaansa luottamuksellisella tavalla tiimille, esimiehille tai työyhteisölle. Haastateltava kertoivat, että luovassa työssä ihmiset avaavat persoonaansa ammentamalla ideoita omasta henkilökohtaisesta historiastaan, taustastaan tai tilanteestaan. Haastateltava H2 jatkoi jaetun ihmisyyden ajatusta luottamus näkökulmalla toteamalla, että luottamus on kaiken keskiössä. Hän esitti, että toisten ihmisten kuunteleminen kasvattaa keskinäistä ymmärrystä ja kokonaisvaltaista luottamusta. Luottamuksen tunnetta korostettiin myös suhteessa asiakkaaseen. Jos asiakas luottaa tekijöihin ja tiimiin, niin se edesauttaa ideointia ja lopputulosta.

Kaikki loppujen lopuksi silleen kiteytyy luottamuksen tunteeseen, että kokeeko se ryhmä ja ne luovat tekijät, että niihin luotetaan. Luottamuksen tunne miten se koetaan. Se tulee sieltä asiakkaan suunnalta, että ne uskovat, että sinä onnistut siinä työssä ja luot ne hyvät ajatukset ja muut. Ja ne esimiehet ja muut ja sinun ryhmä siinä itsessään kokee toisiltaan luottamusta. Se on ehkä sellainen. Se on se tärkein kuitenkin. Silloin sinä voit olla haavoittuvainen ja heittää ideoita vapautuneesti ja koet, että hyväksytään sellaisena kuin sinä olet. Ne ovat oikeasti isoja asioita. Kaksi asiaa mistä luottamus syntyy. -H1

Moni tuntee riittämättömyyden tunnetta ja kärsii ajanpuutteesta suhteessa vaadittuihin tehtäviin. Kun ymmärtää, että kaikilla meillä on samankaltaisia tunteita ja kokemuksia, on helpompi olla myötätuntoisempi itselleen ja kollegoilleen. Luottamus on kaiken keskiössä. -H2

Silloin kun on se luova työyhteisö jonka duuni on luoda jotain tyhjästä. Keksiä joku uusi juttu, jota ei ole ikinä ennen maailmassa ollut. Ja kun se pitää tehdä yhteistyössä. Kaikkien pitää avautua. Kaikkien pitää tuoda siihen prosessiin jotain mukaan. Jotta uskaltaa tuoda sitä olit sitten introvertti tai ekstrovertti, niin silti pitää pystyä luottamaan siihen muuhun jengiin. Ettei muut käytä lyömäaseena vastaan. Se vaikuttaa siihen, että miten tunteet näkyvät. -H3

Luova organisaation tiimin voima perustuu haastateltavien mukaan luottamukseen. Silloin, kun tiimi luottaa toisiinsa, niin he uskaltavat näyttää tunteensa ja puhua niistä avoimesta. Haastateltavat toivat esille luovan prosessin ainutlaatuisuuden, jossa tyhjästä luodaan uusia, ainutlaatuisia ratkaisuja ja esitetään avoimesti uusia kysymyksiä, niin tiimin pitää pystyä ilmaisemaan ajatuksiaan ilman pelkoa. Luovan tiimin luottamus haastateltavien mukaan syntyy yhteisistä kokemuksista, tunteiden jakamisesta ja avoimista keskusteluista sekä siitä, että he opettelevat tuntemaan toisensa.

Tavallaanhan tiimissä paras mikä sen tiimin voima. Tavallaan se, että silloin sinä pystyt, jos on avoin suhde ja luottamus siinä syntynyt sen tiimin kesken. Silloin sinä pystyt noista hetkistä puhumaan ja saan toisista ihmisistä itseluottamusta ja energiaa. -H1

Luova työ perustuu yhteistyöhön. Ei riitä, että ne tyypit tuntevat toisensa, vaan niitten pitää luottaa toisiinsa. Silloin, kun luotat toiseen, niin se ensinnäkin se vaatii, että pitää olla pitkä historia. Heti ensimmäisenä päivänä, kun joku tyyppi tulee ovesta sisään, niin et luota siihen. Et edes tunne sitä. Ethän voi luottaa siihen, kun et tiedä siitä yhtään mitään. Sellaisen tyyppin kanssa keskustelut ovat ihan erilaisia kuin niitten kanssa, jotka tunnet hyvin ja joihin olet oppinut luottamaan. -H3

Haastateltavat painottivat, että luova työ on intohimotyötä, jossa tunteilla on suuri merkitys työn lopputulokseen. Tunteet näkyvät motivaationa tehtävää kohtaan, asiakasymmärryksessä ja lopputuloksen saavuttamisessa. Koettiin tärkeäksi pystyä resonoimaan vastaanottavan kohderyhmän tunteiden kanssa, jotta saadaan aikaiseksi oikeita asioita suhteessa prosessiin ja saatuun budjettiin. Haasteltava H3 totesi, että ymmärtämiseen kuuluu empatiakyky. Hän tarkoitti tällä sitä, että luovan työn tekijältä

odotetaan myös ottavan huomioon, että miten eri kohderyhmät voivat tulkita ja ymmärtää hänen viestinsä tai lopputuloksensa. Tämä edellyttää tunteiden ymmärtämistä laajemminkin.

Sun pitää pystyä tavallaan resonoimaan ihmisten tunteitten kanssa. Välittämään niitä jollain tasolla. Jos et sinä tavallaan niitä itse tunnustamaan tai käsittelemään, niin tavallaan tuntuu hankalalle, että sinä pystyt niitä sitten myöskään jossain luovassa työssä mitä sinä teet luomaan merkityksiä tai muita tai myöskään todentamaan siinä. Siinä mielessä se on tosi tärkeitä, että tunteita pystyy itsessään tunnustamaan. -H1

Ihan spontaanisti tuli sellainen ajatus mieleen, että kun pitäisi saada niitä ihmisiä motivoitua tekemään jotain tai ostaa jotain tai innostua jostain tai näin. Silloinhan sinun pitää ymmärtää tavallaan se minkälaisessa kelassa se vastaanottava osapuoli on. Pitää osata jonkinlaista empatiakykyä olla siinä ja osta tulkita kenelle sitä viestiä ollaan tekemässä. Kenelle tässä puhutaan. Ja minkälaisen tunteitten varassa se henkilö on sillä hetkellä, kun se sinun viestin tai asian näkee, kuulee tai kokee. – H3

Haastattelussa korostui luovassa työssä ympäristön havainnoinnin ja seurannan merkitys. Kaikki haastateltavat jakoivat näkemyksen, että luovan työn ammattilaiset ovat luonnostaan kiinnostuneita havainnoimaan aktiivisesti erilaisia ilmiöitä. Eikä pelkästään ilmiöiden vaan nimenomaan tunteiden näkökulmasta. Haastateltavat toivat esille, että luova työ on erittäin vaativaa. Työlle tyypillinen vaatimus keksiä ja innovoida uutta vaatii sitä, että löytää uusia luovuuden lähteitä. Tämä edellyttää, että on utelias tutkimaan ja havainnoimaan uusia ilmiöitä laaja-alaisesti. Haastattelussa H1 toi esille globaalin näkökulman maailman muutoksiin ja tunteiden havainnointiin.

Tämä maailma muuttuu kauhean kovaa vauhtia, tietyllä tavalla ihmisten tunteet eivät kuitenkaan muutu. Ne ovat aika pysyviä. Sitten taas jotkut asiat voi aiheuttaa, vaikka teknologia niin tavallaan pelkoja. Meidän yritysten ja mainonnan pystyä niitä hälventämään ja tunnustamaan, että miten ne asiat vaikuttaa ihmiseen ja ihmisyyteen. Tarkoitan sillä, että se tunteiden havainnoimaan myös itsessään siinä luovassa tiimissä tai muussa myös miettimään globaalilla tasolla, että pitäisi pystyä havainnoimaan, että minkälaisen tunteiden tai asioitten kanssa painitaan yhdessä. -H1

Luovassa työssä ihmiset on semmoisia. Niillä on jotenkin tutkaimet päällä koko ajan. Ne näkevät maailmassa uusia juttuja ja kokevat uusia juttuja. – H3

Haastateltavat toivat esille, että tunteiden ymmärtäminen on tärkeää motivoinnissa tai motivoitumisessa. Se näkyy käytännössä esimerkiksi tekijöiden valikoitumisessa tehtäviin ja projekteihin. Kun puhutaan luovan työn lopputuloksesta ja prosessista, niin sillä on suuri merkitys, että onko henkilö motivoitunut tehtävään. Motivoitunut ja aiheesta innostunut työntekijän mahdollisuudet löytää uusia ratkaisuja ja saavuutta ainutkertainen

lopputulos on paljon suurempi kuin sellaisen työntekijän, jolla ei ole motivaatiota tehtävään. Haastateltavat kuvasivat, että on helpompi opettaa prosessin aikana vaadittavaa kompetenssia, kuin valita tekijä, joka taitotasollisesti olisi parempi, mutta kiinnostus ja innostus puuttuu. Johtajalta vaaditaankin haastateltavien mukaan kykyä tunnistaa ja tuntea työntekijöiden motivaatio, innostus ja kiinnostus. Tämä edellyttää haastateltavien mukaan avointa keskustelua ja työntekijöiden tuntemista persoonakohtaisesti.

Siinä on myös merkitystä, että miten valikoituu tekijät mihinkin projektiin tai luovaan työtehtäväänkin. Siinä monesti on hyvin pitkälle sellaista intohimoa. Jolloin sitten taas ymmärrettävästi tunne on hyvin vahvasti läsnä. Jos tekijällä on mitään sanomaton tai semmoinen hyvin kevyt / hällä väliä asenne tai tunteet on hyvin neutraaleja tehtävää kohtaan, kun puhutaan tarinankerronnasta, niin se on monesti huono lähtökohta luovan toteutuksen onnistumisessa. Melkein väittäisin, oma vahvuuteni on pitkän kokemuksen myötä peilaten aikatauluun ja reunaehtoihin, että kuka valikoituu ikään kuin omien mielenkiinnon kohteidensa ammattitaitonsa ja sen tunnepohjaisen suhtautumisen osalta aina kyseiseen projektiin. -H2

### 6.3 Johtaminen

Luovan työn johtaminen ja sen linkitys tunneälyyn oli kolmas aihekokonaisuus. Sitä kartoitettiin kysymyksillä:

- Miten johtamisessa huomioidaan/käsitellään tunteita?
- Mitä keinoja on tunteiden johtamisen kautta edistää luovan työn tekijöiden motivointia ja uusiutumista sekä oppimista?

Vastauksissa keinoista luovan työn johtamiseen kaikki korostivat kuuntelun ja läsnäolon merkitystä. Se, että tuntee persoonat ja työntekijät, niin auttaa esimiestä johtamaan heitä oikeaan suuntaan sekä antamaan eri vaiheissa tarvittavan tuen. Operatiivisesti koettiin, että se ei ole myöskään mitenkään monimutkaista tai vaikeaa, vaan se on arjessa päivittäistä pienillä asioilla huomioimista. Tärkeintä on, että esimiehillä ja johtajilla löytyy aikaa ja taitoa kuunnella luovan työn tekijöitä. Empatiakyky koettiin vastauksissa olennaiseksi taidoksi johtajalle. Esimiehen tulee lähtökohtaisesti olla kiinnostunut ihmisistä ja pystyä asettumaan heidän asemaansa.

Empatiakyky on yksi tärkeimpiä. Jos et ole lähtökohtaisesti kiinnostunut ihmisistä ja et pysty asettumaan niiden mielentilaan tai housuihin, ethän sinä silloin johda siihen suuntaan, että niistä saadaan parhaat irti.–H1

Todella paljon mielestäni mielestä määrittää se, että miten tunnet joukkosi. Tavoitteeni on aina tutustua ihmisiin ihmisinä todella hyvin. Työntekijä määrittää hyvin pitkälle oman reviirin. Olen kiinnostunut ja olen läsnä sille ihmisille myös ihmisenä. Olen kuunteleva ja huomioiva sekä nimenomaan kiinnostunut hänestä. Sitten, kun tunnen hänet niin opin myöskin reflektoimaan hänen tunne-elämäänsä paljon paremmin. -H2

Haasteltavat kuvasivat eri tavoin tunneälytaitojen ja yhdessä tunteiden tunnistamisen opettelemista. Haastatteluissa tuli esille, että organisaatioissa tämä yhteinen haaste. Haastateltava H1 esitti kysymyksen, että voidaanko yhdessä opetella tunnistamaan tunteita ja avoimesti puhua niistä. Haasteltava H3 kuvasi, että tunneälyn opettelu on käytännössä pieniä asioita arjessa, jonka kautta nostetaan tunnetietoisuutta ja löydetään yhdessä sanoja tunteiden ilmaisuun. Johtajalle esitetään haastateltavien mukaan vaateita tunneälyn osaamisesta ja oppimisesta, mutta he esittivät näkemyksiä, että sen voi tehdä yhdessä koko organisaation kanssa yhdessä opetellen.

Voidaanko me opetella yhdessä tunneälytaitoja tietyllä tavalla työpaikalla, koska sitä kauttahan, kun me päästään, että ihmiset pystyy tunnistamaan niitä tunteita vaikka siinä luovassa prosessissa paremmin. -H1

Se voi olla hyvinkin operatiivisesti pieniä asioita esim. kysytään tiimiltä, että mikä fiilis teillä on ja miltä tuntuu. Mutta sitten on myös one-to-one, joka on hyvin pitkälle sitä, että aloitetaan sillä, että mitä sulle kuuluu nyt? Jolloin ihminen saattaa ehkä itsekkin pysähtyä miettimään, että miltä hänestä tuntuu juuri nyt. Tunnetilan määrittäminen ja nimeäminen on tosi usein hyvin avaintekijä siihen, että miten se palaveri tai one-to-one lähtee rakentumaan. Jos ihminen sanoo heti ensimmäiseksi, että olen tosi levoton nyt. Silloin tiedän, että ei kannata ihan kauheaesti ruokkia esim. levottomuuden tunnetta siellä taustalla, vaan pyrkiä rauhoittamaan sitä hermostuneisuutta, hermojärjestelmää. -H2

Haastateltavat toivat esille eri näkökulmista myös johtajille annetun organisaation ja kulttuurin tuen näkymisen työyhteisössä sekä historian. Haastateltavat H1 kysyi, että onko johtajille annettu edes mahdollisuutta onnistua tunnejohtamisessa kaikkien muiden töiden ja haasteiden keskellä. Tai onko annettu mahdollisuutta oppia ja kehittyä siinä yhdessä organisaation kanssa. Hän viittasi myös historiaan, jossa hänen mukaansa enemmän on johtamisessa arvostettu kylmiä arvoja ja ihannoitu johtajia, jotka eivät itse näytä tunteitaan. Haasteltava H2 vastasi kysymykseen käsittelemällä esimiehen omia tunteita ja toisen tunteita. Hänen mukaansa esimiehen ja johtajan onnistumisen edellytyksenä on kyky tunteiden reflektointiin sekä esimerkillä johtamiseen. Onnistuakseen tunneälyllä johtamisessa vastaavat kokivat organisaatiokulttuurilla, arvoilla ja organisaation tuella olevan suuren merkityksen siihen kuinka yksittäinen johtaja pystyy mahdollistamaan luovan tiimin johtamisen tunteet keskiössä.

Onko johtajille annettu edes mahdollisuutta onnistua siinä niinku ajallisesti ja toimenkuvallisesti? Se lähtee aina siitä, että organisaatioiden pitäisi määrittää se, että minkälaista johtajuutta me pidetään arvossa ja antaa sitten niille mahdollisuus. Semmoinen isompi kysymys, että mikä on se ja miten isossa arvossa pidetään jotain tunneilyä ja tunteen tunnistamista. -H1

Minun mielestäni on tärkeää, että on minun tunteet eli minä puhe ja sitten toisen tunteet sekä niiden kahden asian kohtaaminen. Minä tunnen tosi paljon esimiehenä ja johtajana. Taas kerran se Jaetun ihmisyyden ajatus. Minulla on omat tunteet ja minä saatan nimenomaan reflektoida niitä asioita sitten niihin työtehtäviin. Sitten on se toinen puoli, että miten minä kohtaan toisten tunteet. -H2

Käsitykseen johtajuudesta ja johtajakuvaan tuli haastateltavilla näkemyksiä. Haasteltavat kokivat, että ennen johtajilta edellytettiin, etteivät he näytä omia tunteita ja pysyvät etäisinä. Haastateltavien mukaan tällaista johtajakuvaa koettiin jopa yritysten arvostavan ja korostavan. Haastateltavat kuvasivat, että johtajaa, joka toimi ilman tunteita ihannoitiin ja pidettiin ihanteena. Haastateltava H1 kuvasi, että tunteet ja tulos olivat vastakkain. Johtajalta odotettiin hänen mukaansa keskittyvän enemmän tuloksen tekemiseen kuin ihmisiin. Nykyään haastateltava näkevät arjessa, että johtajat voivat ja saavat näyttää tunteitaan ja olla helposti lähestyttäviä.

Sehän on tavallaan sitten mielenkiintoinen juttu, että kuinka paljon sitä oikeasti, vaikka jos mietitään johtajakuvaa minkälaista meillä on vuosikymmeniä syötetty. Eihän se ole ollut lähtökohtaisesti sellainen tunneälykäs tavallaan ihanne. Enemmän kylmiä arvoja tavallaan nostavia tietyllä tavalla. Ihan siitä lähtökohdasta, että näyttääkö johtaja tunteitaan tai puhuuko se niistä tai voiko se olla heikko. -H1

Kaikki haastateltavat totesivat, että täytyy erottaa toisistaan työelämä ja muu elämä. Työpaikka ei voi olla terapiaryhmä ja johtaja ei voi toimia terapeuttina. Haastateltava H3 kuvasi, että voi olla jopa erittäin haitallista koko työilmapiirille, jos työyhteisö lähtee ratkomaan yhdessä tai esimiehen voimin yksittäisiä haastavia henkilökohtaisia ongelmia.

Siellä töissä ei voi kukaan esimies tai varsinkaan esimies ei voi alkaa kenenkään psykologiksi. Se on ihan eri juttu. Jos siellä jollain ihmisellä on jotain tunteisiin tai henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita, jotka vaikuttaa siihen työyhteisöön negatiivisesti liikaa, niin silloin johtajan ei tarvitse ruveta haastattelemaan sitä, että mitä hän koti tai raha-asioille voisi tehdä. Vaan silloin pitää ohjata se henkilö johonkin muualle, jossa sitä voidaan auttaa. Työyhteisö ei sitä pysty sitä asiaa ratkaisemaan, koska ei sitä kokonaisuutta edes tiedä. -H3

Ajankäyttö, aikakäsitys ja luovan työn ajanmittaaminen nousi esille haastateltavien vastauksissa. Aikaa tarvitaan sekä tiimin kesken keskinäisen luottamuksen synnyttämiseen että avoimen ilmapiirin rakentamiseen. Aika oli myös keskeinen tekijä

ideoinnissa ja uusien asioiden luomisessa. Luovaa työtä ei pysty laittamaan kellokorttiin tai rajaamaan vain virka-aikaan vaan sitä tehdään koko ajan. Aikapaine tai luovan työn mittaaminen tuntiseurannan kautta koettiin ahdistavaksi sekä huonoksi mittariksi. Näihin edellä mainittuihin syihin liittyen haastateltavat nostivat esille vapauden ja luottamuksen luovan työn johtamisessa. He kokivat tärkeänä antaa luovalle tiimille ja työyhteisölle vapauden työskennellä missä vain ja milloin vain ilman tarkkoja aikarajoja tai tuntiseurantaa. Vastaajat esittivät, että olisi parempi arvioida lopputulosta, kuin seurata prosessin aikana tunteja ja kellonaikoja. Aikaan liittyi myös työkuorma. Jos luovan työntekijän kalenteri ja työajat olivat koko ajan täynnä, niin silloin haastateltavat kokivat, että ei synny uutta ja mielenkiintoista. Johtamisen keinona tuotiinkin esille myös mahdollistaa tiimille aikaa ajatella. Aikaa myös koettiin tarvittavan johtajalle dialogin käymiseen tiimin kanssa ei pelkästään tunnetiloista vaan myös ympäristöstä, jotta voidaan maailman tapahtumia yhdessä.

Silloin kun mennään koko ajan laikka punaisella, silloin ei välttämättä synny mitään niinku uutta ja mielenkiintoista. Se on tärkeää tietysti siinä luovan ympäristön johtamisessa, että pystyttäisiin antamaan ihmisille sitä vapaata ja tarvitset sitä vapaata, että sinä pystyisit ajattelemaan. -H1

Ajankäyttäminen on luovassa hommassa aika tärkeitä. Silloin kun tehdään luovaa työtä, niin se on hirveen hankala määritellä se, että missä ja koska sitä työtä tehdään. Tehdastyöntekijä, joka pistää maksalaatikkaa kantta päälle, niin se ei voi tehdä sitä himassa. Sen on pakko mennä sinne tehtaaseen tekemään sitä hommaa. Siellä se on ratkaistu sillä, että kun tulet paikalle rupeat suorittaa työtä ja sinulle ruvetaan maksamaan siitä suorittamisesta. Luovassa työssä se ei toimi samalla tavalla. Siitä tulee vaakakuppiin kaksi asiaa. Toinen on ajankäyttö. On reilua, että maksetaan siitä ajankäytöstä, jota työn tekemiseen käyttää. On oltava selkeät pelisäännöt. Sitten toinen asia on se, että luovaa työtä ei pysty siinä kellokorttikoneen kohdalla käynnistää ja sammuttaa. -H3

## 7 Pohdinta

### 7.1 Työn tavoitteen toteutuminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tunteiden ja tunnejohtamisen merkitystä luovan työn organisaatioon ja prosesseihin. Tutkimuskysymykset olivat, että mikä on tunnejohtamisen merkitys luovan työn johtamisessa ja myös mitä keinoja on edistää luovaa työtä tunteiden johtamisen kautta. Haastattelujen kautta saatiin vastauksia näihin kysymyksiin ja löytyi uusia näkökulmia, joiden kautta pystyttiin peilaamaan viitekehukseen.

Viitekehyksessä tunnejohtamisen lähdettiin liikkeelle tunteiden ja luovuuden määritelmistä, tunneälyn teorioista, luovan prosessin vaiheisesta ja tunnejohtamisesta. Teoreettisen viitekehysten asiat nousivat esille hyvin haastateltavien vastauksissa. Haastatteluun valikoitui pieni ryhmä, mutta heidän vastauksensa olivat yksityiskohtaisia ja monipuolisia. Opinnäyte työn tavoite toteutui siis hyvin.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuusarviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliaabelius eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja se voidaan todentaa eri tavoin. Tulos on silloin reliabeli, jos saadaan sama tulos, vaikka tutkijat olisivat eri henkilöt. Validius eli pätevyys on tutkimuksen arviointia mittarien näkökulmasta. Validiteetin täyttävä tutkimus mittaa sitä, mitä on tarkoitus mitata. Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on se, että kuvataan yksityiskohtaisesti tutkimuksen toteutus ja sen vaiheet. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.)

Tutkimuksen reliabiliteetti on kohtuullinen, koska vastaukset perustuivat haastateltavien omiin näkemyksiin ja kokemuksiin. Toisen tutkijan mahdollisesti tekemät samat kysymykset voisivat tuottaa hieman erilaisia vastauksia, koska haastateltavien vastaukset olivat hyvin subjektiivisia. Pääpiirteittäin samat asiat voisivat tulla esille, mutta sanamuodot ja ilmaisut sekä vallitseva tilanne voisi vaikuttaa vastauksiin. Tutkimuksen validiteetti on hyvä, koska haastattelukysymykset oli rakennettu niin, että ne esitettiin vastaajille samassa järjestyksessä ja samanmuotoisina. Kysymysmuodot olivat myös neutraaleja eivätkä ohjanneet vastaukseen. Tutkimuskysymykset olivat selkeästi ymmärrettäviä eikä niissä ollut tulkintaa tai niistä tullut haastattelujen aikana kysymyksiä. Haastateltavat eivät tienneet toisistaan tai toistensa vastauksista eivätkä he pystyneet vaikuttamaan haastattelukysymyksiin. Haastattelujen vastauksissa esiintyi samoja aiheita ja näkökulmia. Tämän perusteella tutkimusta voidaan pitää reliabelina ja validina.

## 7.3 Johtopäätökset

Tunteiden määritelmässä nojaututtiin Åhmanin näkemykseen, jossa tunne määriteltiin järjestelmäksi, joka kertoo jonkin asian tärkeyden ja auttaa priorisoimaan. Åhman korostaa myös tunteiden vaikutusta tekemiseen. Esimerkiksi ahdistuneena välttää riskejä eikä ole kovin luova, kun taas ylpeys auttaa visioimaan korkeita tavoitteita.

(Åhman 2012, 230-232.) Luovuutta on määritelty vuosikymmenien aikana ja luovuuden erilaisia määritelmiä on lukemattomia. Cougerin mukaan yli satoja. Sydänmaalakka toteaaakin, että ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää vaan määritelmät riippuvat tekijästä ja ihmiskäsityksestä. Viitekehyksessä nostettiin kuitenkin tärkeimmäksi havainnoksi Sydänmaalakan ajatus siitä, että luovuus on kyky nähdä asioita uusista perspektiiveistä ja luoda niistä jotain uutta sekä omaperäistä. Sydänmaanlakka kirjoittaa kolmen i:n teoriasta, joka on ihmettely, innostus ja innovointi. (Sydänmaanlakka 2009, 85–86.) Tunneällyn teorioissa viitekehyksessä huomioitiin 90-luvulta lähtien Golemanin, Saloveyn, Bar-On:n ja Mayerin teorioita sekä Saarisen ja Aalto-Setälän syklistä mallia. Luovuuden johtaminen perustui Kosken kokonaisvaltaiseen luovuusekologiseen ajatteluun (creativity ecology). Lähtökohtana oli myös Huuhkan näkemys, että luovien ihmisten organisaatiossa on paljon emootioita ja ne vaikuttavat toimintaan ja sen vuoksi tunneäly on luovan organisaation johtajan tärkein ominaisuus. (Huuhka 2010, 81.)

Viitekehyksessä käsiteltyjen tutkimusten ja suoritettujen haastatteluiden perusteella voi vetää selkeän johtopäätöksen, että tunnejohtamisella on suuri vaikutus luovaan organisaatioon, luovan alan työntekijöihin, työyhteisöön ja sen toimintaan. Huuhka vahvistaa tämän saman teoriassaan toteamalla, että luovien ihmisten organisaatiossa on paljon emootioita ja ne vaikuttavat toimintaan. Tunneäly onkin luovan organisaation johtajan tärkein ominaisuus. (Huuhka 2010, 81.) Tunneällyn merkitys ei koskenut pelkästään tiimiä ja sen toimintaa vaan haastattelussa tuli esille, että sillä on merkitys asiakasymmärrykseen ja lopputuotteeseen. Haastattelun vastauksissa todettiin, että luovalta tekijältä odotetaan ymmärrystä kohderyhmän ja vastaanottajan tunteista. Saarinen vahvistaa saman asian toteamalla, että 90-luvun lopulta lähtien on korostettu asiakaslähtöisyyttä ja oivallettu, että aito asiakasymmärrys vaatii hyviä tunneälytaitoja. (Saarinen 2002, 195.)

Tunteet näkyvät työpaikalla samoin kuin muuallakin elämässä ja niiden käsittely johtamisen kautta on oleellista luovan työn lopputuloksen kannalta. Haastattelussa tuli hyvin esille, että luova työ ja tunteet ovat liitoksissa toisiinsa. Luovaa työtä tehdään sekä itsenäisesti että tiimissä persoonasta lähtien. Ihmiset on varusteltu työyhteisössä hyvin erilaisilla tunnevalmiuksilla. Haastatteluissa todettiin, että tunnejohtamisen kautta voidaan edistää luottamusta ja avoimuuden ilmapiiriä, jotka sitten puolestaan edesauttavat uusien ainutlaatuisten ideoiden syntymistä. Johtamisen keinoja tunteiden käsittelyyn ovat luottamuksen rakentaminen, kuuntelu, läsnäolo, empatiakyky ja ajan antaminen luovaan työhön. Luova työ noudattaa haastattelujen ja myöskin teorian

mukaan tiettyä kaavaa tai prosessia. Kun tunnistaa prosessin aikana olevat tunnetilat, niin voin edistää prosessia ja tukea ihmisiä sen aikana. Tätä tukee myös Kosken ajatus siitä, että luovuuden johtaminen tulee perustua kokonaisvaltaiseen luovuusekologiseen ajatteluun (creativity ecology). Siinä huomioidaan yksilöiden erilaisuus ja itsensä toteuttamisen tarve, organisaation kokonaistavoitteet, erilaisten ryhmien ja tiimien koostumuksen optimointi, luovan prosessin eri vaiheet ja organisaation fyysinen ja psykologinen toimintaympäristö. (Koski 2001, 173.)

Organisaatiossa johtajien omat tunnetaidot korostuvat. Haasteltavat kysyivätkin, että onko johtajille annettu organisaatiossa mahdollisuutta onnistua tehtävässään, onko heillä tarvittavia valmiuksia tai kannustavatko yrityksen arvot tunnejohtamiseen. Tuotiin esille myös hyvä ajatus siitä, tunnetaitoa ja johtamista voisi myös opetella yhdessä koko organisaation kanssa. Johtajilta vaaditaan empatiakykyä ja tunteiden ymmärtämistä, jotta he voivat reflektoida luovan tiimin kokemuksia. Esimiehen on tunnistettava omat tunteensa, jotta hän voi toimia tunnejohtajana. Juutin ja Salmen mukaan, jos esimies ei ole yhteydessä omiin tunteisiinsa, hän ei voi tunnistaa muiden kokemuksia ja arvostaa työyhteisön jäsenten tunteita. Pelkällä tiedolla harvoin saa ihmisiä toimimaan, vaan johtajan on otettava huomioon ihmisten tunteet. (Juuti & Salmi 2014, 162-164.) Koski jatkaa samaa näkemystä toteamalla, että luovalta ihmisistä johtavalta henkilöltä odotetaan kykyä ymmärtää erilaisten ihmisten motiiveja, työtapoja, temperamentteja, mielialoja ja persoonallisuuksia (Koski 2001, 173).

Opinnäytetyössä haettiin vastausta, onko tunteiden ja tunnejohtamisen merkitystä luovan työn organisaatioon ja prosesseihin. Tutkimuskysymykset olivat, että mikä on tunnejohtamisen merkitys luovan työn johtamisessa ja myös mitä keinoja on edistää luovaa työtä tunteiden johtamisen kautta. Tutkimuksessa selvisi ja tutkimusaineiston perusteella voidaan sanoa, että tunneälyllä ja -johtamisella on vaikutus luovaan organisaatioon, luovan alan työntekijöihin, työyhteisöön ja sen toimintaan. Luovien ihmisten organisaatiossa on paljon emootioita ja ne vaikuttavat toimintaan. Tunneäly onkin luovan organisaation johtajan tärkein ominaisuus. Tutkimus osoitti, että johtajilta vaaditaan empatiakykyä ja tunteiden ymmärtämistä, jotta he voivat reflektoida luovan tiimin kokemuksia. Esimiehen on tunnistettava omat tunteensa, jotta hän voi toimia tunnejohtajana. Tunneäly ei koskenut pelkästään tiimiä ja sen toimintaa vaan haastattelussa tuli esille, että sillä on merkitys asiakasymmärrykseen ja lopputuotteeseen.

Haastatteluissa todettiin, että tunnejohtamisen kautta voidaan edistää luottamusta ja avoimuuden ilmapiiriä, jotka sitten puolestaan edesauttavat uusien ainutlaatuisten ideoiden syntymistä. Johtamisen keinoja tunteiden käsittelyyn ovat luottamuksen rakentaminen, kuuntelu, läsnäolo, empatiakyky ja ajan antaminen luovaan työhön. Tärkeimpänä tekijänä tunteiden merkityksestä luovan työn johtamisessa nousi luottamus. Luottamus on motivaation kannalta olennainen tekijä. Tutkimuksen perusteella tunneälyllä on merkitys luovan työn johtamisessa ja luottamus luovassa prosessissa on tunneälyn kannalta olennaisin tekijä. Tutkimuksen perusteella tulevaisuudessa tunneälyn merkitys tulee korostumaan entistään ja se on johtajan tärkeimpiä metataitoja. Opinnäytetyön tavoite toteutui siis hyvin.

## Lähteet

Alasuutari, Pertti. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Osuuskunta vastapaino, Tampere.

Bar-On, The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)<sup>1</sup> Reuven Bar-On  
University of Texas Medical Branch Original Reference Bar-On, R. (2005). The Bar-On  
model of emotional-social intelligence. In P. Fernández-Berrocal and N. Extremera  
(Guest Editors), Special Issue on Emotional Intelligence. *Psicothema*, 17.  
[https://www.researchgate.net/publication/6509274\\_The\\_Bar-On\\_Model\\_of\\_Emotional-Social\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/6509274_The_Bar-On_Model_of_Emotional-Social_Intelligence).

Goleman, Daniel. 1999. Tunneäly työelämässä. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 1997. Tutki ja kirjoita. 13-14.  
painos. Tammi, Helsinki.

Huuhka, Maisa. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum,  
Helsinki.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula. 2005. Tunnejohtajuus. Edita Prima Oy, Helsinki.

Mayer, John & Salovey, Peter. 1997. What is emotional intelligence. Emotional  
development and emotional intelligence: Educational implications, New York: Harper  
Collins. [http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/02/pub219\\_Mayer\\_Salovey\\_1997.pdf](http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/02/pub219_Mayer_Salovey_1997.pdf).

Saarienen, Mikael. 2002. Tunne älyäsi, älyä tuntevasi. 3. painos. WSOY, Porvoo.

Saarienen, Mikael & Aalto-Setälä, Pauli. 2007. Perkele. Tunneosaamisen oppikirja  
esimiehille. Kirjapaja, Helsinki.

Salonen, Eveliina. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Alma Talent, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden  
johtaminen. Talentum, Hämeenlinna.

Tuominen, Camilla. 2018. Johda tunteita. Menesty työelämässä. Tammi, Helsinki.

Tuominen, Camilla. Tunteiden johtaminen on tulevaisuuden huippuyritysten salainen  
ase.IF. Päivitetty 25.3.2019. <https://blogi.if.fi/yriytykset/tunteiden-johtaminen-on-tulevaisuuden-huippuyritysten-salainen-ase>. Luettu 13.4.2020.

Word Economic Forum. 85 things to know about the future of jobs.  
<https://www.weforum.org/agenda/2018/09/future-of-jobs-2018-things-to-know/>.  
Julkaistu 17.9.2018. Luettu 13.4.2020.

Åhman, Helena. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

### **Haastattelututkimuksen kysymykset**

1. Miten tunteet näkyvät työyhteisössä?
2. Minkälaisia tunteita tulee esille luovan työn prosessin aikana?
3. Mikä merkitys tunteilla on luovaan työhön?
4. Minkälaisia tunteita tulee esille?
5. Miten johtamisessa huomioidaan / käsitellään tunteita?
6. Onko tunteilla merkitystä luovan työn prosessissa?
7. Mitä keinoja on tunteiden johtamisen kautta edistää luovan työn tekemistä?