



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Nina Dansk

Tunneälykäs esimiestyö

Esimiesten käsityksiä tunneälystä ja tunteiden johtamisesta esimiestyössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Joulukuu 2020

Tekijä Otsikko	Nina Dansk Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten käsityksiä tunneälystä ja tunteiden johtamisesta esimiestyössä.
Sivumäärä Aika	39 sivua + 1 liitettä Joulukuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisöjen kehittäminen
Ohjaaja	Yliopettaja Anne Perkiö
Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa esimiesten käsityksiä tunneälystä ja tunteiden johtamisesta osana esimiestyötä. Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia, kuinka tunteita johdetaan työyhteisössä ja miten tunneälyä hyödynnetään johtotyössä. Aihe on ajankohtainen, etenkin nykypäivän johtajuuden suunnan muuttuessa yhä vahvemmin asioista ihmisiin. Tunneälyn ja tunnejohtajuuden kautta voidaan selviytyä paremmin jatkuvan kiireen ja muutoksen keskellä sekä päästä parempiin tuloksiin tunteiden avulla. Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin tunneälyn käsitettä sekä tunnejohtamista esimiestyön näkökulmasta. Viitekehyksessä tunneälyä tarkasteltiin kolmen johtavan tunneälymallin kautta. Tunnejohtajuuden osa-alueessa käsiteltiin tunteita työelämässä sekä miten johtaa tunteita esimiehenä ammatillisesti. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullista lähestymistapaa. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltavat työskentelivät eri yrityksissä ja toimialoilla, mutta kaikilla haastateltavilla oli kokemusta esimiestehtävistä ja moninaisista johtamistilanteista. Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista ilmeni, että monenlaiset tunteet ovat läsnä työpaikalla ja vaikuttavat työhön, joten tunteet nähtiin tärkeänä huomioida myös johtamisessa. Tunneäly on taas merkittävässä osassa siinä onnistuttaessa. Johtamisen kannalta tunneälyssä nähtiin tärkeinä erilaisten ihmisten ymmärtäminen sekä toisen tunteiden ja käyttäytymisen ymmärtäminen erilaisissa tilanteissa. Tutkimus osoitti, että tärkeimmät tunneälytaidot esimiestyössä ovat empatiakyky, kuuntelutaito, yhteistyötaidot ja innostaminen. Lisäksi esimiesten on kyettävä johtamaan ja säätämään omia tunteitaan ja niiden ilmaisemista. Tutkimuksessa selvisi myös, että esimiehillä on tärkeä rooli työpaikan tunneilmaston luojina ja ohjaajina. Tunteiden johtaminen ja tunneäly näkyvät jo nykypäivän työelämässä, mutta otettaessa tunneäly yhä vahvemmin mukaan johtamiseen voidaan saavuttaa parempia tuloksia työyhteisössä sekä pysyä kilpailukykyisenä muuttuvassa ympäristössä. Lisäksi tunteita ymmärtämällä voidaan vahvistaa hyvää työilmapiiriä sekä keskinäistä luottamusta.	
Avainsanat	Tunneäly, tunteiden johtaminen, tunnetaidot, esimiestyö

Author Title	Nina Dansk Emotional Intelligence in Leadership
Number of Pages Date	39 pages + 1 appendices December 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business
Specialisation option	Leadership and work community development
Instructor	Anne Perkiö, Principal Lecturer
The aim of this thesis was to explore supervisors' perceptions of emotional intelligence and emotional leadership in supervisory work. The purpose of the thesis was to study how emotions are managed in the work community and how emotional intelligence is utilized in leadership. This topic is significant especially as the direction of today's leadership is changing more and more strongly from performance to people. Through emotional intelligence and emotional leadership, it is also possible to cope better with the constant rush and change in working life as well as to achieve better results through emotions. The theoretical part of the thesis dealt with the concept of emotional intelligence and emotional leadership from the perspective of supervisory work. Emotional intelligence was examined through three leading emotional intelligence models. The part of emotional leadership dealt with emotions in the workplace and managing emotions professionally as a supervisor. The study used qualitative research methods, and the data was collected through semi-structured interviews. The interviewees worked in different organizations and industries, but all of the interviewees had experience in supervisory positions. The results of the study show that a wide range of emotions are present in the workplace and they affect work, so it is important to take emotions into account in leadership. In emotional intelligence, it was found important to understand different people and to understand the emotions and behaviour of another in different situations. The study found that the most important emotional intelligence skills in supervisory work are listening skills, empathy, collaboration skills and the ability to inspire. In addition, supervisors need to be able to manage and regulate their own feelings. The study also revealed that supervisors play an important role in creating and guiding the emotional climate in the workplace. Emotional leadership and emotional intelligence are the topic already highly visible in today's working life, but by involving emotional intelligence more strongly in leadership, better results can be achieved in the work community as well as more competitiveness in a changing environment. In addition, work atmosphere and mutual trust can be strengthened by better understanding and managing emotions in the workplace.	
Keywords	Emotional intelligence, Emotional leadership, Leadership

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymys	3
1.2	Opinnäytetyössä käytettävä viitekehys	3
1.3	Opinnäytetyössä käytettävä tutkimusmenetelmä	4
1.4	Keskeiset käsitteet	4
2	Tunneäly	5
2.1	Tunteet	6
2.2	Älykkyys	7
2.3	Saloveyn ja Mayerin tunneälymalli	7
2.4	Bar-Onin tunneälymalli	9
2.5	Golemanin tunneälymalli	9
2.6	Tunneälymallien vertailu	12
3	Tunteiden johtaminen	14
3.1	Tunteet työelämässä	14
3.2	Tunnetaidot ja niiden kehittäminen	16
3.3	Miten johtaa tunteita	17
4	Haastattelututkimuksen tulokset	19
4.1	Tutkimusmenetelmä	19
4.2	Teemahaastattelu esimiehille	19
4.3	Tunneäly yleisesti	21
4.4	Tunneäly esimiestyössä: henkilökohtaiset tunneälytaidot	23
4.4.1	Itsetuntemus	24
4.5	Tunneäly esimiestyössä: sosiaaliset tunneälytaidot	25
4.5.1	Miksi tunteet tulisi huomioida?	26
4.5.2	Empatia	26
4.5.3	Tunteiden hyödyntäminen johtamistyössä	28
4.6	Tunteiden johtaminen jokapäiväisessä esimiestyössä	30
5	Johtopäätökset	31
5.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	35
	Lähteet	37
	Liitteet	

Liite 1. Haastattelurunko – Tunneäly esimiestyössä

1 Johdanto

Suomalaisessa johtajuudessa on arvostettu erityisesti asiaosaamista. Pitkään johtajuus on perustunut pääasiassa asioiden hallintaan sekä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyyn; johtajilta odotettiin ratkaisuja, ohjeita ja päätöksiä. Nyt johtamiskulttuuri elää kuitenkin suuressa murroksessa. Yksi merkittävin muutossuunta on johtamisen pääpainon siirtyminen asioista ihmisiin. (Pöysti 2019 & Salonen 2017, 237.) Uuden ajan johtajuus keskittyy luomaan olosuhteet, jossa työntekijät voivat kukoistaa ja yltää parhaaseensa. Tällaisten olosuhteiden luominen ei synny kontrolloivan johtamisen kautta, vaan tuella, rohkaisulla ja kannustuksella. Nykypäivänä johtajuuden suunta on ihmisläheisempi johtaminen. Johtajalta odotetaan tukea, ymmärrystä ja kannustusta perinteisemmän auktoriteetti johtamisen sijaan. Tällaisen ihmisläheisemmän johtamisen aikakaudella esimiehen kyky tunnistaa, ymmärtää ja johtaa tunteita ovat avainasemassa (Salonen 2017, 237–238.)

Professori Juha Siltala on nimennyt aikamme myös hyperkilpailun aikakaudeksi, tarkoittaen sillä kasvanutta yritysten välistä kilpailua, kasvavia tuottovaatimuksia ja teknologian kehittymistä. Näiden ilmiöiden myötä yritysten toimintatavat ja -ympäristöt muuttuvat nopeammin kuin koskaan aiemmin pystyäkseen säilyttämään kilpailukykyä markkinoilla. Muutos on nykypäivän työelämässä enemmänkin arkinen tila kuin poikkeus. Nopea muutostahti näkyy työyhteisössä muun muassa lisääntyneenä kiireenä ja stressinä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013.) Jatkuva muutos luo paineita kokoaikaiseen oppimiseen ja poisoppimiseen. Elinikäinen oppiminen on haaste nykypäivän työelämässä, sillä muutokset ja oppimisprosessit synnyttävät monenlaisia tunteita ja vaikuttavat toimintaan. Tunteet voivat vaihdella ahdistuksen, turhautuneisuuden ja riemun välillä. Lisäksi muutoksissa onnistuminen on lopulta kiinni ihmisten halukkuudesta kehittyä ja muuttua. (Kaski & Kiander 2005, 13.) On siis tärkeää, että tunneilmiöitä ymmärretään ja osataan johtaa.

Työelämän ja johtamiskäsitysten muuttuessa nousee tunteiden ymmärtäminen ja johtaminen entistä tärkeämmälle sijalle, sillä ihmisten johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta. Nykypäivänä menestystä tavoittelevat organisaatiot asettavat ihmisten johtamisen vähintään yhtä tärkeäksi tavoitteeksi kuin perinteisemmät tavoitteet, kuten strategisen johtamisen ja tunnuslukujen seurannan. Työelämän muutoksista huolimatta organisaatioiden perimmäisenä tavoitteena on edelleen luoda lisäarvoa, mutta nykypäivänä

siinä onnistutaan parhaiten, kun ihmisiä johdetaan saavuttamaan heidän oma potentiaallinsa. Potentiaalin löytäminen ja työntekijöiden rohkaiseminen tapahtuvat tunteiden kautta. (Salonen 2017, 238–239.)

Digitaalisuus ja teknologian kehittyminen ovat osaltaan myös muovanneet työelämää ja tulevaisuudessa työtä tehdään yhä vahvemmin yhteistyössä koneiden kanssa. Tätä mieltä on vahvasti myös Tuominen, joka puhuu tunteiden ja digitalisaation yhteydestä. Tuomisen (2018) mukaan koneet ovat monissa tietotöissä ihmisiä parempia, ketterämpiä ja tarkempia, joten tulevaisuudessa työ tehdään varmasti yhteistyössä koneiden kanssa. Hänen mukaansa on kuitenkin osa-alue, jossa ihminen on ylivoimainen, ja jota kone ei kykene korvaamaan: tunneäly, sosiaaliset suhteet ja kokonaisuuksien hallinta. Tulevaisuuden kilpailuetu on siis tunteissa. Esimerkiksi tuotteita on helppo kopioida sekä tuottaa nopeasti ja tehokkaasti kehittyneen teknologian avulla, joten kilpailuetu sillä saralla menetetään helposti. Sen sijaan tunteisiin perustuvaa sidettä on paljon vaikeampi kopioida ja selättää. (Tuominen 2018 31, 33.) Myös tähän kehityssuuntaan pohjautuen pidän aiheetta hyvin mielenkiintoisena.

Tunnetaidot, tunteiden ymmärtäminen ja johtaminen voidaan niputtaa yhdeksi kokonaisuudeksi – tunneälyksi. Tunneäly on kykyä tunnistaa ja tulkita tunteita itsessä ja toisissa ihmisissä sekä kykyä tehdä asianmukaisia päätelmiä tunnehavainnoista ja säädellä omaa toimintaa tunnehavaintojen pohjalta tilanteeseen sopivaksi. Tunneälyssä on siis kyse erilaisiin tilanteisiin ja toisiin ihmisiin liittyvistä tunnetaidoista sekä niiden pohjalta rakentuvista toimintatavoista. (Saarinen & Kokkonen 2003, 17.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee tunneälyä ja sitä, mitä tunneäly on osana nykypäivän elämäntapaa. Opinnäytetyössä perehdytään tunneällyn käsitteeseen sekä siihen, mitä on tunteiden johtaminen työelämässä. Aihe on ajankohtainen ja on yhteydessä käsitykseen hyvästä johtamisesta nykypäivän työyhteisöissä. Näiden pohjalta päädyin kyseisen aiheen valintaan. Toivon myös, että tämä työ voisi herättää niin työntekijöitä kuin esimiehiäkin pohtimaan omia toimintatapoja työpaikalla sekä mitä vaikutuksia omalla käytöksellä on työyhteisöön ja siellä vallitsevaan ilmapiiriin. Lisäksi olen kiinnostunut siitä, miksi tunteet tulisi huomioida työpaikoilla.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää esimiesten käsityksiä tunneälystä. Opinnäytetyössä tutkitaan sitä, kuinka tunteita johdetaan työyhteisössä ja miten tunneälyä hyödynnetään johtotyössä. Lisäksi opinnäytetyö kartoittaa, miten merkittävänä esimiehet pitävät tunneälyä, jotta haluttu tulos työyhteisössä voidaan saavuttaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten esimies pystyy hyödyntämään tunneälyä ja tunnejohtamista ammatillisesti.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on

1. Mikä on esimiesten käsitys tunneälystä ja tunteiden johtamisesta osana esimiestyötä?

Opinnäytetyön alakysymykset ovat

2. Mitä on tunteiden johtaminen?
3. Miten tunneäly näkyy esimiestyössä?
4. Miksi tunteet tulisi huomioida työpaikalla?

1.2 Opinnäytetyössä käytettävä viitekehys

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsitellään tunneälyn käsitettä sekä tunnejohtamista esimiestyön näkökulmasta. Viitekehys on koottu kirjallisista ja sähköisistä lähteistä. Tunneällylle ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää tai mallia, joten opinnäytetyössä esitellään kolme johtavaa tunneälymallia: Saloveyn ja Mayerin tunneälymalli, Bar-Onin tunneälymalli ja Golemanin tunneälymalli. Opinnäytetyö pohjautuu lopulta Golemanin malliin, koska se käsittelee tunneälyä pääasiassa työelämän ja johtamisen näkökulmasta sekä sitä on viety eteenpäin Saloveyn ja Mayerin mallista.

Tunnejohtamisen osa-alueessa käsitellään tunteita työelämässä sekä sitä, miten tunteita voidaan johtaa ammatillisesti. Kyseisessä osiossa käsitellään myös positiivisten ja negatiivisten tunteiden vaikutusta muun muassa työntekijöiden tehokkuuteen, sitoutumiseen ja motivaatioon. Lisäksi viitekehyksessä käsitellään sitä, miten esimies voi toimintatavoillaan edistää työyhteisön tunneilmaston kehitystä.

1.3 Opinnäytetyössä käytettävä tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksen ja aiheen tutkimisessa hyödynnetään laadullista lähestymistapaa. Tutkimus toteutetaan haastatteluina. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, koska haastattelut mahdollistavat aiheen laajemman, yksityiskohtaisemman ja syvemmän tarkastelun. Lisäksi käsitysten kartoittaminen onnistuu parhaiten haastattelujen kautta, sillä haastateltavien annetaan jäsentää vastauksensa itse ja omaehtoisesti. Lisäksi tarkentaville kysymyksille on mahdollisuus. Haastattelun avulla on mahdollista saada myös enemmän kuvaavia esimerkkejä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35–36, 47.) Aineiston analyysimenetelmänä käytetään sisällön analyysia.

Haastattelut rajattiin koskemaan esimiesasemassa työskenteleviä, koska opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa esimiesten käsityksiä tunnejohtamisesta ja saada tietoa siitä, minkälaisin toimin tunneälyä hyödynnetään osana johtamistyötä. Haastateltavien näkemyksiä peilataan analyysiosuudessa Golemanin tunneälymalliin.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tähän osioon on koottu opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet. Käsitteet kertovat, mitä termeillä tarkoitetaan tässä työssä. Käsitteet ovat aakkosjärjestyksessä.

Empatia on toiseen ihmiseen suuntautunut tunnereaktio, jonka saavat aikaan havainnot toisen hyvinvoinnista (Ojanen 2014, 70). Empatia on kykyä asettua toisen ihmisen asemaan sekä tuntea samoja tai samankaltaisia tunteita toisen osapuolen kanssa (Saarinen & Kokkonen 2003, 100–101).

Esimiestyö tarkoittaa esimiehen vastuita ja työtehtäviä asioiden ja ihmisten johtamiseen liittyen. Tässä työssä esimiestyötä käytetään kuvaamaan esimiehen vastuita ja muita asioita tunteiden johtamisen alueella. (Työturvallisuuskeskus.)

Ilmapiiri on yleisesti työpaikalla vallitseva tunnelma. Ilmapiirissä voi tapahtua nopeita muutoksia ja se voi vaihdella esimerkiksi tiimeittäin ja yksiköittäin. (Rantanen ym. 2020, 55.)

Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus tutkii ihmisten elämän erilaisia ilmiöitä. Laadullisen tutkimuksen keskiössä ovat merkitykset. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka.)

Motivaatio on yksilöä ajava sisäinen voima, joka synnyttää tahdon tehdä työtä ja halun saavuttaa asetetut tavoitteet työssä (Svård 2019).

Sisällön analyysi on tekstianalyysia (tutkittava teksti voi olla esimerkiksi tekstimuotoon kirjoitettu haastattelu), jonka avulla muodostetaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus. Lisäksi tulokset kytketään muihin tutkimustuloksiin, jotka koskevat kyseistä aihetta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka.)

Tunneilmasto syntyy työpaikalla työntekijöiden kokemista tunteista ja tunteiden ilmaisemisen kulttuurista. Tunneilmasto kertoo työpaikalla esiintyvät tyypillisimmät tunteet. (Rantanen ym. 2020, 56.)

Tunnejohtaminen on kykyä johtaa tunteita niin, että työntekijät voivat hyvin ja heidän työnsä tuottaa tulosta (Toikka 2017).

Tunnetaito on opittu kyky, joka perustuu tunneälyyn. Tunnetaidot kertovat kuinka tunneäly on jalostunut hyödylliseen muotoon, erilaisiksi taidoiksi. Hyvät tunnetaidot ilmenevät työelämässä tavallista parempina työsuorituksina. (Goleman 1998, 40.)

Tunteet ovat reaktioita, jotka vaikuttavat mm. ihmisen suorituskyykyyn, kehon ja mielen toimintaan sekä oppimiseen työssä (Rantanen & Leppänen & Kankaanpää 2020, 32–33).

Älykkyys on kykyä oppia, hyödyntää oppimaansa, ratkaista ongelmia ja hahmottaa asioiden välisiä suhteita (Mensa 2013).

2 Tunneäly

Tunne ja järki, käsitteet, joita on pidetty toistensa vastakohtina läpi historian, sulautuvat tunneälyssä yhdeksi yhteiseksi käsitteeksi yhteisymmärryksessä. Käsitteenä tunneäly on vielä suhteellisen uusi verrattaessa esimerkiksi tunteeseen ja älyyn, joita on kuitenkin

tutkittu ja pohdittu vuosisatojen ajan. Tunneälyn käsitteen toivat esille erityisesti seuraavat neljä tutkijaa: Mayer ja Salovey, Bar-On sekä Goleman. He ovat luoneet myös kolme tunnetuinta tunneälymallia. (Saarinen & Kokkonen 2003, 16–17; Saarinen 2007, 28, 35, 38.)

Koska tunneäly on yhtä aikaa tunnetta ja älyä, on syytä määritellä, mitä niillä tarkoitetaan. Sen vuoksi tämän luvun alussa käsitellään ensiksi tunnetta ja älyä erikseen. Sen jälkeen perehdytään tunneälyyn ja sen teorioihin. Tässä luvussa tarkastellaan kutakin kolmea tunneälymallia ja luvun lopussa vertaillaan malleja toisiinsa.

2.1 Tunteet

Tunteita on pohdittu kautta aikain. Jo Aristoteles, antiikin kreikkalainen filosofi ja tiedemies, esitti tunteiden kuvauksen, jota pidetään hyvinkin pätevänä ja modernina vielä tänäkin päivänä. Sieltä juurtaa juurensa esimerkiksi tunteen kehollinen tuntemus ja se, että tunteet kertovat ympäristön myönteisistä ja kielteisistä tapahtumista ja muutoksista. Tunteen käsite on kuitenkin kiistelty eri tutkijoiden keskuudessa, eikä tunteelle ole yhtä pätevää, sitä täysin selittävää, määritelmää. (Tuovila 2005, 20.) Yhden määritelmän mukaan, tunteet voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan: (1) tietoiset tunnetilat ja (2) automaattiset tunnetilat. Tähän on päätynyt Baumeisterin tutkimusryhmä. Tietoiseihin tunnetiloihin liittyvät tulkinnat ja tietoisuus siitä, miten tilanne tai asia koetaan. Automaattiset tunnetilat ovat taas tiedostamattomia ja välittömiä, ja syntyvät automaattisesti. Automaattiset tunnetilat ovat luultavimmin yleisempiä, mutta monet tunnereaktiot voivat jäädä tunnistamattomiksi. (Ojanen 2014, 15–16.)

Amerikkalainen psykologi Paul Ekman on tutkinut paljon tunteita ja hän määrittää tunteet taas automaattisiksi reaktioiksi, jotka valmistavat ihmiset käsittelemään ympäristön tärkeitä tapahtumia ilman, että ajattelee niitä. Tunnereaktion seurauksena tapahtuu myös psykologisia muutoksia ja käyttäytyminen alkaa muuttua tilanteeseen sopivaksi. Ekman on esittänyt myös, että kaikilla ihmisillä esiintyy seitsemän perustunnetta. Perustunteilla tarkoitetaan niitä tunteita, joita kaikki ihmiset taustasta tai kansalaisuudesta riippumatta ilmaisevat samoilla kasvojen ilmeillä. Ekmanin mukaan nämä seitsemän perustunnetta ovat suuttumus, pelko, inho, suru, hämmästyminen, halveksinta ja tyytyväisyys. (Ekman.)

Tunteet voidaan jaotella myös eri ryhmiin, muun muassa niiden keston mukaan. Yleisimmin tunteet jaetaan peruseemootioon, mielialaan ja temperamenttiin. Tunne tai peruseemootio on lyhytkestoinen reaktio, joka tulee ja menee ohi melko nopeasti, jopa minuuteissa. Mieliala on taas pitkittynyt tunnetila, jolloin samaa tunnetta koetaan yhä uudestaan useita tunteja tai päiviä. Temperamentti on kullekin yksilölle luontainen reagoimistapa sekä pysyvä taipumus kokea tiettyjä tunteita erityisen paljon. Kestoltaan temperamentti on vuosia. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013; Rantanen 2011.)

2.2 Älykkyys

Samoin kuin tunnetta, niin myös älykkyyttä on pohdittu vuosituhansien ajan, eikä yhdestä selkeästä määritelmästä ole päästy yhteisymmärrykseen tutkijoiden keskuudessa. Tutkija Howard Gardner kuitenkin yhdisti 1980-luvulla erilaiset älykkyysten tutkimussuuntauksien ja näkemykset osaksi älykkyysmalliaan. Teoriassaan hän jakaa älykkyysten kolmeen pääkohtaan, joita ovat 1. loogismatemaattinen älykkyys 2. objekteihin sitoutumaton älykkyys (kielellinen, musikaalinen) 3. persoonallinen älykkyys (inter- ja intrapersonallinen). (Saarinen & Aalto-Setälä 2013).

Gardner toi esille uudenlaisen näkökulman älykkyyydestä, koska aiemmin älykkyys oli vahvasti sidottu vain älykkyysosamäärään ja ÄO-testeihin. Gardner toi esille, että älykkyys ei ole sidottu vain yhteen älykkyysten osa-alueeseen, esimerkiksi matemaattisloogiseen älykkyYTEEN, vaan yleisesti elämässä pärjäämiseen. Tällä Gardner viittasi muun muassa älylliseen kykyyn tunnistaa, erottaa ja ymmärtää omia sekä muiden tunteita. Tunneälyn juuret ovat älykkyyskäsitteessä. Etenkin Gardnerin esille tuoman persoonallisen älykkyysten osa-aluetta pidetään tunneälyteorioiden kehittymisen pohjana. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013).

Nykypäivänä älykkyys määritellään Mensan (2013) mukaan kyvyksi oppia, hyödyntää oppimaansa ja ymmärtää abstrakteja asioita. Lisäksi älykkyys on kykyä ratkaista ongelmia ja hahmottaa asioiden välisiä suhteita (Mensa 2013).

2.3 Saloveyn ja Mayerin tunneälymalli

Tunneälyn käsite tuli ensimmäistä kertaa tutuksi 1990-luvun alussa amerikkalaisten psykologien John D. Mayerin ja Peter Saloveyn kautta ja tällöin kyseinen käsite sai ensimmäisen

mäisen virallisen määritelmän (Saarinen 2007, 39). Mayerin ja Saloveyn mukaan tunneäly on yksi sosiaalisen älykkyyden tyyppi, johon liittyvät kyvyt havaita ja erottaa omia sekä toisten tunteita. Tunneälyllä viitataan ihmisen älykkyyteen tunteiden havaitsemisessa, ymmärtämisessä ja säätelyssä. Saloveyn ja Mayerin määritelmän mukaan tunneäly on kykyä havainnoida omia ja muiden tunteita sekä kykyä käyttää tunteiden tuomaa informaatiota ajattelun ja toiminnan tukena. Lisäksi omien tunteiden tarkka arviointi ja ilmaiseminen lukeutuvat osaksi tunneälyä. Saloveyn ja Mayerin mukaan tunneälykäs ihminen kykenee havaitsemaan tarkasti omat tunteensa ja käsittelemään niiden tuomaa informaatiota. Lisäksi he kykenevät ilmaisemaan tunteensa paremmin myös muille. Myös toisten tunteiden taitava tunnistaminen ja oman käytöksen mukauttaminen tilanteeseen sopivaksi ovat osa tunneälyä. Saloveyn ja Mayerin mukaan tunneäly on merkittävä tekijä itsensä motivoinnissa sekä ongelmien ratkaisussa. Tunneälykäs ihminen kykenee hyödyntämään tunteita motivoitakseen itseään. Tunneällyn kuvataan vaikuttavan myös ihmisen hyvinvointiin ja elämänlaatuun. (Salovey & Mayer 1990.)

Saloveyn ja Mayerin mukaan tunteet vaikuttavat kaiken toiminnan taustalla, joten tunteiden tuomaa informaatiota ei kannata jättää huomiotta, vaan hyödyntää saadut tunneviestit. Tunneälyksi lukeutuu myös kyky säädellä tunteita edistääkseen omaa sisäistä ja emotionaalista kasvua. Mayerin ja Saloveyn mallin mukaan tunneosaamisen perusta on omien ja toisten tunteiden tietoisuudessa, joten tunteiden poissulkeminen itseltä tai toisilta romuttaa pohjan tunnetaidoilta. Kehittynein tunneällyn osa-alue tässä mallissa on tunteiden hallinta ja niiden säätely. Siinä tunteet tiedostetaan ja otetaan käyttöön voimavaroina eikä niin, että niiden annettaisiin vaikuttaa salaviihkä taustalla. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013.)

Mayerin ja Saloveyn tunneälymalli on nimetty kykypohjaiseksi, koska malli pohjautuu nimenomaan kykyyn havainnoida tunteita sekä ymmärtää niitä. Lisäksi se on kykyä yhdistää tunne ja ajatus, käyttäen tunteita ajattelun tukena. Mallissa tunneäly on jaettu neljään osa-alueeseen eli kykyyn: 1. kyky vastaanottaa ja havainnoida tunteita, 2. kyky hyödyntää tunteita, 3. kyky ymmärtää tunneviestejä ja 4. kyky hallita ja säädellä tunteita. (Chopra & Kanji 2010.) Nämä neljä osa-aluetta ovat järjestäytyneet hierarkkisesti siten, että tunneällyn pohjan muodostaa tunteiden tunnistaminen ja havaitseminen, tämän päälle rakentuvat muut korkeammat tunneälytaidot, kuten tunteiden ymmärtäminen ja hallinta (Saarinen 2007, 54).

2.4 Bar-Onin tunneälymalli

Amerikkalaissyntyinen psykologi Reuven Bar-On oli myös kiinnostunut tunteiden ja älyn yhteistyöstä. Hän tutki tunneälyä ja julkaisi ensimmäisen arviointityökalun tunneälyn mittaamiseen vuonna 1997. Kyseinen työkalu mittaa ei-kognitiivisia taitoja, jotka vaikuttavat kykyyn selviytyä ympäristön asettamista vaatimuksista ja paineista. (Chopra & Kanji 2010.) Bar-On tutki tunneälyä muun muassa kyseisen mittarin avulla. Pitkään tunneälyä tutkittuaan hän määritteli tunneälyn vuonna 1999 seuraavasti: tunneäly on joukko henkilökohtaisia emotionaalisia ja sosiaalisia taitoja, joilla on merkitystä selviytyä ympäristövaatimusten keskellä. (Saarinen & Kokkonen 2003, 17.) Tunneäly on taitoa mukautua vallitsevaan tilanteeseen (Chopra & Kanji 2010).

Tunneälymallissaan Bar-On jakaa tunneälyn viiteen päätekijään, joita ovat intra- ja interpersoonalliset tekijät, sopeutuminen, paineensietokyky ja yleinen hyvinvointi. Intrapersonallisilla tekijöillä tarkoitetaan ihmisen omia sisäisiä tunneälytekijöitä. Interpersoonallisilla tekijöillä puolestaan tarkoitetaan ihmissuhdetaitoja ja vuorovaikutusta. Intrapersonallisiin tekijöihin sisältyy muun muassa itsetuntemus, omien tunteiden tunnistaminen ja itsensä toteuttaminen. Interpersoonallisiin tekijöihin lukeutuvat puolestaan empatia, sosiaaliset suhteet ja sosiaalinen vastuuntunto. Sopeutumisella tarkoitetaan joustavuutta, todellisuudentajua ja taitoa ratkaista ongelmia. Paineensietokyky on taas stressin ja mielihjohteiden hallintaa. Hyvinvoinnilla viitataan onnellisuuteen ja optimismin tasoon. (Saarinen 2007, 49–50.)

2.5 Golemanin tunneälymalli

Tunneälyn käsite sai tuulta alleen erityisesti tutkija, psykologi Daniel Golemanin julkaisujen myötä. Vuonna 1995 Goleman julkaisi ensimmäisen tunneälyä käsittelevän kirjansa *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*, ja tunneälyn käsite tuli tunnetummaksi yhä suuremmalle yleisölle. (Yeung 2009.) Hieman myöhemmin, vuonna 1998, Goleman julkaisi toisen tunneälyä käsittelevän kirjansa *Working with emotional intelligence*. Kirjassa hän keskittyi työelämään ja tunneälyosaamisen merkitykseen siellä. Kyseisessä kirjassa hän määrittelee tunneosaamisen opittavaksi taidoksi, jonka avulla on mahdollista päästä erinomaisiin tuloksiin työssä ja johtamisessa. (Chopra & Kanji 2010.)

Golemanin (1998) mukaan tunneäly tarkoittaa kykyä havaita tunteita itsessä ja muissa, kykyä hallita omia tunnetiloja sekä ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Lisäksi se on kykyä motivoitua ja motivoida itseään. Tunneäly ei nimestään huolimatta lukeudu kuitenkaan perinteiseen ÄO:lla mitattavaan älykkyyteen, mutta tunneälyä tarvitaan täydentämään sitä. Ihmisellä tulee olla tunnetaitoja hyödyntääkseen älyllisiä kykyjään täyspainoisesti, sillä hallitsemattomat tunteet voivat tehdä ”fiksiustakin tyhmiä”. Tunneäly ei tarkoita siis tunteiden valtaan antautumista ja hallitsematonta ilmaisua, päinvastoin sillä tarkoitetaan tunteiden hallintaa niin, että tunteita voidaan ilmaista asianmukaisesti ja tehokkaasti. Tunneälymallissaan Goleman jakaa tunneällyn viiteen eri osa-alueeseen, alla olevassa taulukossa on esitelty nämä viisi tunneällyn osa-aluetta. (Goleman 1998; 19, 38, 361.)

Taulukko 1. Golemanin tunneälymalli – tunneällyn viisi osa-aluetta (Goleman 1998, 362).

Henkilökohtaiset taidot			Sosiaaliset taidot	
Itsetuntemus	Itsehallinta	Motivoituminen	Empatia	Sosiaaliset taidot
- omien tunteiden tunnistaminen - käsitys omista taidoista	- omien tunnetilojen, mielihalujen & voimavarojen säätely	- taito moti-voida itseä - halu kehittyä	- muiden tunteiden, tarpeiden & huolenaiheiden ymmärrys - nähdä asiat toisen kannalta	- kuuntelutaito - innostaminen - erimielisyyksien sovittelu - yhteistyötaidot

Tunneälymallissaan Goleman jakaa tunneällyn viiteen eri osa-alueeseen: itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt (taulukko 1). Itsetuntemus viittaa omien tunteiden tunnistamiseen ja tiedostamiseen sekä kykyyn käyttää hyväksi tunteinformaatiota päätöksenteossa. Lisäksi itsetuntemukseen lukeutuu käsitys omista taidoista – tietoisuus omista rajoista ja vahvoista puolista. Itsehallinta on omien tunnetilojen, mielihalujen ja voimavarojen säätelyä. Tunteita osataan käsitellä niin, etteivät ne haittaa tehtävien suorittamista. Hyvän itsehallinnan kautta on helpompi sopeutua myös

muutokseen ja olla avoin uusille näkökulmille. Motivoitumisella tarkoitetaan kykyä aktiivoida niitä tunneominaisuuksia, jotka ohjaavat ja helpottavat tavoitteiden saavuttamista. Motivoitumiseen lukeutuu halu kehittyä ja pyrkiä parempiin suorituksiin sekä takaiskujen sietäminen. Nämä kolme ensimmäistä osa-aluetta luokitellaan itseensä liittyviksi, henkilökohtaisiksi taidoiksi, ja ne kertovat siitä, kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa. Kaksi viimeistä osa-aluetta, empatia ja sosiaaliset kyvyt, suuntautuvat taas toisiin ihmisiin, ja luokitellaan siten sosiaalisiksi taidoiksi. Sosiaaliset taidot kertovat, kuinka hyvin tulemme toimeen toisten ihmisten kanssa. Ensimmäinen sosiaalinen taito on empatia. Se on muiden tunteiden, tarpeiden ja huolenaiheiden ymmärrystä. Se on taito luoda yhteishenkeä, nähdä asiat myös toisen kannalta ja havaita tunteita ilman sanoja. Toinen taito, sosiaaliset kyvyt, viittaavat tässä yhteydessä taitoihin, joilla saadaan aikaan haluttuja reaktioita ja toimia muissa. Nämä kyvyt ovat muun muassa avointa kuuntelua ja vakuuttavien viestien lähettämistä, erimielisyyksien sovittelua, innostamista, muutosten hallintaa sekä sujuvaa yhteistyötä yksilö- ja tiimitasolla. (Goleman 1998, 42–43, 161, 361–362.)

Goleman syventyy paljon tunnetaitojen merkitykseen työelämässä. Hänen mukaansa tunnetaidot ovat tärkeitä kaikissa ammateissa, ei vain tietyillä aloilla. Esimerkiksi asiakaspalvelu- tai myyntityössä menestyvät parhaiten ne, joilla on itsekuria, tunnollisuutta ja empatiaa – eli tunnetaitoja. Samoin parhaiksi esimiehiä kuvaillaan heidän, joilla on samoja ominaisuuksia. Etenkin kun nykyajan työelämässä korostuvat tiimityöskentelytaidot, joustavuus ja asiakaspainotteisuus, on tunnetaidoilla yhä suurempi merkitys. (Goleman 1998, 44–45.)

Goleman on tutkimustensa kautta todennut, että tunneällyn kehittäminen on hyödyksi työelämässä. Tutkimusten mukaan tunneälyltään ja -taidoiltaan taitavat ihmiset menestyvät työelämässä selvästi paremmin. Golemanin mukaan tunneäly selittää yksittäisenä tekijänä eniten menestymistä työelämässä kuin mikään muu tekijä yksinään, enemmän kuin esimerkiksi ammatillinen osaaminen tai yleisälykkyys. Vertailtaessa työssä menestyneiden ja menestymättömien ihmisten välisiä eroja, selvimmäksi yksittäiseksi eroksi nousee tunneäly. Golemanin tutkimusten mukaan menestyneimmät johtajat ja työntekijät erottuivat tunneälykyvyillään. Esimerkiksi menestyneimmät johtajat olivat vahvempia muun muassa ryhmäjohtamisessa, vaikuttamisessa, yhteistyössä, itsevarmuudessa ja kunnianhimoissa. Tunneäly siis selitti suurimman osan heidän menestyksestään. Menestyneimmät olivat vertailuryhmää selvästi vahvempia nimenomaan tunneosaamisen alu-

eella. (Goleman 1998, 50.) Asiaa ei tule lukea kuitenkaan niin, ettei älykkyydellä ja tietotaidolla olisi merkitystä työelämässä, tietty tietotaso on kuitenkin perusvaatimus alalle. Isommassa kuvassa tietotaito on kuitenkin kynnysvaatimus, ne kyvyt, joilla parhaat työntekijät tai johtajat erottuvat ovat tunneälyyn ja ihmisten käsittelyyn liittyvät taidot, eivät tekniset taidot. Tietotaitoa tarvitaan työn saamiseksi ja työn pitämiseksi, mutta menestys riippuu siitä, kuinka työnsä tekee. Tietotaidolla on väliä, mutta sillä pääsee tiettyyn pisteeseen asti, huipulle pääsemiseksi vaaditaan muutakin. (Goleman 1998, 36.)

Golemanin mukaan jokaisella on mahdollisuus kehittää tunneälyä. Se ei ole perimän sanelema, vaan enimmäkseen oppimisen ja elämänkokemuksen tulosta. Tunnekyvyt kehittyvät sitä mukaa, kun ihminen oppii kohtaamaan omia tunnereaktioitaan ja pääsee niiden herraksi sekä pääsee kehittämään sosiaalisia kykyjään ja empatiataitojaan erilaisen sosiaalisten tilanteiden kautta. Taitojen on todettu kehittyvän iän ja sen tuoman kokemuksen myötä. (Goleman 1998, 20, 278)

2.6 Tunneälymallien vertailu

Tunneäly on luonteeltaan hyvin moniulotteinen ja sitä on lähestytty monin eri näkökulmin ja painotuksin. Kokonaisuudessaan tunneälyn voidaan sanoa pitävän sisällään kyvyt tunnistaa, ymmärtää ja hallita tunteita, niin omia kuin muiden ihmisten (Yeung 2009). Lisäksi se sisältää luontaiset tunneälykyvyt, opitut kyvyt ja taidot ihmissuhteiden hallinnassa. Mukaan voidaan lukea myös mukautumiskyky ja taito hyödyntää tilanteen tuomaa tunneinformaatiota. Tunneälykäs ihminen siis havainnoi taitavasti omia sekä toisten tunteita ja on kyvykäs mukautumaan tilanteisiin siihen sopivalla tavalla. (Chopra & Kanji 2010.) Tässä osiossa käydään läpi tunneälymallien pääasiallisia eroja sekä vertaillaan malleja toisiinsa.

Saloveyn ja Mayerin tunneälymalli nähdään pääasiassa kykypohjaisena, kun taas Bar-Onin ja Golemanin mallit sekoitettuina malleina. Tarkemmin tarkasteltuna Bar-Onin sekoitettu malli keskittyy sosiaalisten taitojen ja älykkään käyttäytymisen yhdistelmään. Lisäksi Bar-On puhuu paljon taidosta mukautua ympäristössä vallitsevaan tilanteeseen, tähdäten parempaan menestykseen ympäristön asettamien vaatimusten keskellä tunneälyn avulla. Golemanin malli on taas laaja kokonaisuus erilaisia tunnetaitoja ja ominaisuuksia, joilla tähdätään muun muassa tehokkaisiin toimintatapoihin työelämässä. Mayer ja Salovey tarkkailivat tunneälyä pääasiassa älykkyyden näkökulmasta ja pitivät

tunneälyä ikään kuin yhtenä älykkyyden lajina. Kun taas Bar-On näkee tunneälyn pikemminkin piirteenä tai ihmisen ominaisuutena. Vaikka Bar-On liittääkin tunnetaitoja persoonallisuuteen ja piirreteorioihin, on hänen mukaansa jokaisella mahdollisuus oppia ja kehittää tunnetaitoja (Chopra & Kanji 2010.) Goleman määrittelee tunneälyn opittavaksi taidoksi. Lisäksi Goleman on tutkinut tunneälyä paljon työelämän ja johtamisen näkökulmasta, ja sitä minkälaiset tunnetaidot ovat kytköksissä tehokkaisiin toimintatapoihin. Golemanin ollessa kiinnostunut työnäkökulmasta, tehokkuudesta ja opittavista taidoista olivat Mayer ja Salovey kiinnostuneita erityisesti siitä, kuinka tunteiden tuomaa informaatiota voidaan hyödyntää älykkäästi. Bar-On on puolestaan kiinnostunut sopeutumisesta ja selviytymisestä eri tilanteissa ja näitä tukevista ominaisuuksista. (Saarinen 2007, 43–44.) Alla olevassa taulukossa 2 on koottuna mallien väliset pääasialliset erot ja lähestymistavat.

Taulukko 2. Tunneälyn kolme keskeisintä näkökulmaa Saarista (2007) mukaillen.

	Näkökulma tunneälyyn	Kiinnostus & pääpaino
Salovey & Mayer	- yksi älykkyyden laji	- tunneinformaation älykäs hyödyntäminen - oma sisäinen ja emotionaalinen kasvu
Bar-On	- pääasiassa luontainen piirre / ominaisuus	- sosiaaliset taidot - tilanteisiin mukautuminen - selviytyminen ympäristön asettamien vaatimusten keskellä
Goleman	- opittava kyky & taito (tunnetaidot) - työelämä näkökulma	- tunneäly tehokkuuden taustalla työelämässä - tunteiden hallinta ja asianmukainen ilmaisu

3 Tunteiden johtaminen

3.1 Tunteet työelämässä

Tunteet ovat mukana kaikessa työhön liittyvässä toiminnassa. Niitä syntyy suhteessa omaan työtehtävään, itseen työntekijänä ja toisiin työntekijöihin, joten tunteet näyttäytyvät niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Tunteet syntyvät kokemusten kautta, mutta jokainen yksilö kokee tilanteet omalla persoonallisella tavallaan. Siten myös tunteiden ilmaisemisen kirjo on laaja. Tunteiden johtamisessa tärkeäksi kohdaksi nouseekin erilaisuuden sietäminen, hyväksyminen ja ymmärtäminen. Esimies, joka johtaa työyhteisönsä työn tekemistä, kohtaa johtamistyössään erilaisten tapahtumien lisäksi niiden synnyttämät tunteet. Esimiehen on ymmärrettävä, että työ sujuu välillä hyvin ja välillä huonosti. Samoin tunteet elävät tapahtumien mukana. Osaaminen ja onnistuminen tuovat mukanaan iloa ja tyytyväisyyttä, osaamattomuus puolestaan voi tuntua työntekijästä hävettävältä ja aiheuttaa kiukkua. (Kaski & Kiander 2005, 11–13.) Toivottomuus ja ahdistuneisuus heikentävät taas ongelmanratkaisu- ja suorituskyyä. Pelko ja riittämättömyyden tunteet voivat puolestaan aiheuttaa lamautumista ja saada yksinkertaisetkin tehtävät tuntumaan vaikeilta. Lisäksi virheiden todennäköisyys kasvaa, ja niitä tehdään helpommin sellaisissakin asioissa, joissa niitä ei yleensä tee. (Rantanen ym. 2020, 23.)

Motivaation, innovatiivisuuden ja työnteon motiivien taustalla vaikuttavat myös tunteet. Halu sitoutua ja tehdä hyvää tulosta pohjautuvat tunnelataukseen. (Kaski & Kiander 2005, 25.) Tunteet liikuttavat kohti päämääriä ja ovat polttoainetta motivaatiolle. Motivaatio puolestaan vaikuttaa siihen mitä teemme, sillä tekemisen into ja yritteliäisyys ovat tunteissa. (Goleman 1998, 130; Rantanen ym. 2020, 31.) Kysymme itseltämme, miksi tavoittelemme kyseistä asiaa, mitä siitä saamme ja miksi se on tärkeää. Työpaikan ilmapiiirillä ja tunnelmalla on ratkaiseva vaikutus motivaatioon, suorituskyyyn ja uuden oppimiseen. (Rantanen ym. 2020, 30, 33.) Päämäärien asettaminen ja selkeä esilletuominen niin, että ne ymmärretään organisaation joka tasolla, on tärkeää, koska työn tarkoituksen ymmärtäminen on monelle työntekijälle iso motivaatiotekijä. Työntekijä on sitoutuneempi, kun hän omaksuu organisaation päämäärät osaksi omaa työtä ja näkee työnsä tarkoituksen isommassa kuvassa. Tällöin työntekijällä on useimmiten suurempi halu kehittyä ja pyrkiä yhä parempiin suorituksiin. (Goleman, 129, 138.)

Tunteet liikkuvat ja tarttuvat työyhteisössä, ja jokainen levittää tunteitaan eteenpäin. Esimiehen rooli tunteiden levitystyössä on merkittävä; ruokitaanko työyhteisössä positiivisia

vai negatiivisia tunteita. Negatiiviset tunteet, kuten turhautuneisuus, suuttumus ja ärtyneisyys, leviävät valitettavan helposti työyhteisössä sekä vaikuttavat tunneilmastoon. Puolestaan myönteisten tunteiden on todettu lisäävän yhteistyökykyä ja vähentävän konflikteja työyhteisössä sekä tiimeissä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013.) Lisäksi positiivisten tunteiden on havaittu korreloivan paremman tuottavuuden, sitoutumisen ja menestyksen kanssa (Rantanen ym. 2020, 42). Positiivisesti ajattelevat ovat luovempia ja pystyvät luovempiin ratkaisuihin kuin huonotuuliset, sillä positiivinen ajattelu laajentaa ajattelua, negatiivisuus sen sijaan kaventaa sitä (Ojanen 2014, Rantanen ym. 2020, 33). Eräässä kokeessa havaittiin, että tunteilla on selvä yhteys myös ongelmanratkaisukykyyn. Ne koehenkilöt, jotka saatettiin hyvälle tuulelle ennen pientä luovuutta vaativaa tehtävää, suoriutuivat tehtävästä huomattavasti paremmin: 75 prosenttia hyväntuulisista koehenkilöistä ratkaisi ongelman annetussa ajassa, kun taas vain 13 prosenttia niistä henkilöistä, joita ei saatettu hyvälle tuulelle, ratkaisi ongelman. (Rantanen ym. 2020, 34–35.) Avainasemassa on siis esimiehen kyky ylläpitää positiivista tunnelatausta työyhteisössä.

Hyvien asioiden äärelle kannattaa siis pysähtyä – myönteisyys lisää myönteisyyttä. Esille kannattaa nostaa onnistumiset ja myönteiset asiat, esimiehen esimerkki on tässä tärkeä. Yhteisen onnistumisen merkitystä kannattaa korostaa, koska se lisää me-henkeä työyhteisössä tai tiimin sisällä. (Salonen 2017, 247.) Eräässä tutkimuksessa on todettu, että jopa 71 % tiimin tuloksellisuudesta selittää tunneilmasto, ja nimenomaan positiiviset tunteet parantavat tiimin sisäistä yhteistyötä ja tuloksellisuutta. Vaikka myönteisillä tunteilla on todettu olevan paljon positiivisia vaikutuksia, ei tule kuitenkaan unohtaa, että negatiiviset tunteet voivat olla myös hyödyllisiä. Esimerkiksi kateus tai ahdistus kilpailijayrityksen menestyksestä saattaa puskea eteenpäin ja laittaa analysoimaan vallitsevaa tilannetta tavallista yksityiskohtaisemmin. Lisäksi positiivisia tunteita syntyy negatiivisten kautta, esimerkiksi haastavan tai ahdistavan tilanteen ratketessa. Joten, jos negatiiviset tunteet aina sivuutetaan, jää osa positiivisuudesta myös uupumaan. (Rantanen ym. 2020, 38, 42–43.)

Avoin ja turvallinen työyhteisö antaa mahdollisuuden tunteille. Kun tunteiden annetaan olla olemassa ja ne huomioidaan osana johtamista, tunteista ei muodostu estettä työn tekemiselle (Kiander & Kaski 2005, 24). Tunneälyssä kyse ei siis ole tunteilusta vaan tehokkuudesta ja työn sujuvuudesta (Saarinen & Aalto-Setälä 2013). Mikäli tunteiden ilmaiseminen ei ole työyhteisössä sallittua tai tunnu turvalliselta, voivat tunteet alkaa elää omaa elämäänsä luoden uusia käsityksiä ja oletuksia työstä. Lisäksi pinnan alle piilotetut

tunteet syövät energiaa itse työn tekemiseltä. Pinnanalaiset tunteet ja työyhteisön kielteinen asenne tunteisiin voivat johtaa lopulta innovatiivisuuden ja sitoutuneisuuden vähenemiseen sekä yksin puurtamisen ja ristiriitojen lisääntymiseen. (Kaski & Kiander 2005, 24, 27.) Sen sijaan empatia ja sosiaalinen sujuvuus auttavat ratkaisemaan ristiriitoja nopeammin vahvempaan yhteishenkeen perustuen. (Saarinen & Kokkonen 2003, 138). Täten tunteiden johtamista voidaan pitää tärkeänä osana johtamistyötä.

3.2 Tunnetaidot ja niiden kehittäminen

Tunnetaidot, erityisesti esimies- ja johtamistyössä, näyttelevät entistä suurempaa roolia ja niiden merkitys on kasvanut etenkin tämän ihmisten johtamisen aikakauden myötä. Tunteiden ja tunnereaktioiden ymmärtäminen ja vastaanottaminen tekevät esimiestyöstä ihmisläheisempää. Myös erilaiset väärinymmärrykset, törmäykset ja konfliktit työyhteisössä ovat paremmin vältettävissä tunnetaidoilla. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013.) Vaikka tunteiden johtaminen liitetään vahvasti toisten tunteiden havaitsemiseen, ymmärtämiseen ja vastaanottamiseen, lähtee tunteiden johtaminen ja tunnetaitojen kehittäminen kuitenkin itsestä. Vasta siinä vaiheessa, kun pystyy olemaan kosketuksissa omiin tunteisiin ja osaa tunnistaa niitä, voi olla kosketuksissa muiden tunteisiin. Yhteys muihin löytyy oman itsensä ymmärtämisen kautta, se auttaa ymmärtämään toisia paremmin. (Salonen 2017, 255–256.)

Tunnetaitojen kehittämisen avain on omien tunteiden tunnistamisessa ja hyväksymisessä. Tunteiden läsnäoloa ja vaikutusta elämään ei voida kieltää, mutta siihen kuinka käyttäytyy tietyn tunteen vallitessa, voi vaikuttaa. Avainasemassa oman käyttäytymisen säätelyyn on tunnistaa millä tavoin tunteet säätelevät elämää ja mitä tunteet yrittävät sanoa. (Salonen 2017, 256, 266.) Vain me itse voimme vaikuttaa tunne-elämäämme ja sen hallintaan, vaikka tuntuisikin, että toinen on tilanteen tai tunneryöppymme aiheuttanut. Näkyvä käyttäytyminen ja ulospäin näytetyt tunteet ovat merkittäviä, koska niihin ympärillä olevat ihmiset perustavat arvionsa, tiedostetusti tai tiedostamattomasti. Tunneosaamisen tarkoitus onkin saada tunneviestit ja käyttäytyminen samansuuntaisiksi ja vähentää ristiriitaisten viestien lähettämistä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013.) Itsetuntemusta on myös se, että ymmärtää millaisia reaktioita oma käyttäytyminen saa aikaan muissa (Salonen 2017, 256).

Tunteiden ymmärtämisellä pyritään siihen, että on taitoa sietää ja ennakoida itsessä ja ympärillä tapahtuvia tunnereaktioita. Edistyneimmillään tunnejohtaminen on sitä, että kykenee kohtaamaan tunnepitoiset tilanteet rauhallisesti ja luottavaisesti, eikä reagoi niihin vastatunneilla. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013.) Esimiehen tunneryöpyt ja vahvat vastatunteet synnyttävät työntekijöissä epäluottamusta ja saavat aikaan epävarmuutta (Salonen 2017). Käytännössä tunnejohtaminen on esimerkiksi muutos- ja kriisitilanteiden hallintaa. Se on kykyä ymmärtää, että muutos aiheuttaa luontaisesti ihmisissä erilaisia tunteita, kuten pelkoa, ahdistusta ja epävarmuutta sekä muutosvastarintaa. Tunneälykäs esimies osaa kohdata tällaiset tilanteet ”yllättymättä” ja ymmärtäen, halliten tilannetta ja ollen askeleen edellä. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013.)

3.3 Miten johtaa tunteita

Tunnetaidot ovat erityisen tärkeitä johtoasemassa oleville, etenkin, jos heidän perimmäisenä tehtävänä on saada työntekijät työskentelemään tehokkaasti. Johtajan heikot ihmissuhde- ja tunnetaidot jarruttavat työn sujuvuutta. Se johtaa helposti näivettyneeseen työilmapiiriin, joka puolestaan alkaa ilmetä työn viivästyksinä, välinpitämättömyytenä ja negatiivisuutena. (Goleman 1998, 48.) Johtajan rooli ilmapiirin luoja on siis suuri. Johtajan tunteet vaikuttavat pääsääntöisesti ilmapiiriin enemmän kuin yksittäisen työntekijän tunteet. Tunteiden johtaminen ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista, etenkin haastavan tunneilmaston muuttaminen voi olla pitkä tie. Kielteisiä tunteita usein hävettään, ja kaikille tunteiden ilmaiseminen julkisesti ei ole luontaista. (Salonen 2017, 247, 250.)

Tunneosaava esimies osaa tunnistaa tunnepitoiset tapahtumat, tilanteet ja ilmaisut, niin ihmisissä kuin työympäristössä. Mikäli esimies ei huomaa näitä merkkejä työyhteisössä, menee häneltä paljon tärkeää informaatiota ohitse ihmisten johtamisen kannalta. Läsnäololla on suuri merkitys tunnetapahtumien huomaamisessa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013.) Ennen kuin esimies voi ymmärtää alaisiaan ja johtaa työyhteisönsä sisällä vallitsevia tunnetiloja, on hänen päästävä kosketuksiin työyhteisön tunnemaailmaan. Tämä on mahdollista läsnäolon kautta. Läsnäolo ei kuitenkaan tarkoita kaveeraamista tai että aina pitäisi olla kiva. Johtoasemassa etäisyys on yhtä tärkeää kuin läheisyys. Etäisyys tilanteeseen mahdollistaa sekä tunne- että tehtävätavoitteen johtamisen, koska tällöin esimies ei joudu samojen tunteiden valtaan. (Kaski & Kiander 2005, 17–18.)

Taito kuunnella on myös merkittävä osa tunnejohtamista. Esimies, joka osoittaa kuunteluvalmiutta sekä kyselee ja keskustelee, kannustaa toiminnallaan alaisia avoimeen keskusteluilmapiiriin. He, joille asioista on helppo kertoa, pysyvät parhaiten myös asioista perillä. Avoin, matalan kynnyksen, keskusteluilmapiiri rohkaisee työntekijöitä pitämään johtajan ajan tasalla. (Goleman 1998, 167, 222.) Kuuntelun on kuitenkin oltava aktiivista ja läsnä olevaa, sillä kuuntelemisessa tärkeintä on tulla kuulluksi. Esimerkiksi kiireisessä tilanteessa on keskustelulle parempi sopia uusi ajankohta kuin esittää kuuntelevaa. (Kaski & Kiander 2005, 110–111.)

Tunteiden johtamisella ja ymmärtämisellä ei tarkoiteta sitä, että esimiehen tulisi pohtia syvällisesti tunteita ja reaktioita, eikä sen ole tarkoitus olla toisen mielen syvätarkastelua. Sen sijaan tunnejohtamisella tarkoitetaan sitä, että esimiehen tulisi olla tietoinen siitä minkälaiseen asemaan hän asettaa johdettavan esimerkiksi palautteenanto tilanteessa. Negatiivistenkin asioiden äärellä voi esimies osoittaa olevansa työntekijän puolella ja esittää asian kannustavasti (Salonen 2017, 243; Saarinen & Aalto-Setälä 2013.) Esimiehen on hyvä tiedostaa, miten hänen omat tunteet, eleet ja ilmeet voivat vaikuttaa toiseen kyseisessä tilanteessa sekä miten ja mihin keskustelu voi edetä tunteiden näkökulmasta. Tunteiden ymmärtäminen auttaa esimiestä valmistautumaan tuleviin tilanteisiin. Kyky ennustaa odotettavissa olevia tunnereaktioita sekä niistä seuraavaa käytöstä, auttaa esimiestä hallitsemaan tilanteita. (Saarinen & Aalto-Setälä 2013.)

Tunnejohtamisessa on hyvä huomioida se, että toisen tunteiden tietoinen myötäileminen ei saavuta haluttua tulosta tunnejohtamisessa. Tutkimusten mukaan jopa neutraalius ja välinpitämättömyys ovat parempia vaihtoehtoja kuin epäaito, keinotekoinen kohtaaminen. Tarkoituksellisella reagoinnilla, esimerkiksi oman ilmeen muuttaminen tietoisesti vastaamaan toisen tunnetta, pyritään hyvään, mutta valitettavasti tilanne kääntyy useimmiten itseään vastaan. Ihminen tunnistaa aidon kohtaamisen luontaisesti, eikä sitä voi jäljitellä keinotekoisesti. Kyse on lopulta aidosta kiinnostuksesta ihmisiä kohtaan. (Salonen 2017, 47–48.)

4 Haastattelututkimuksen tulokset

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan esimiesten tämänhetkisiä käsityksiä tunneälystä ja tunteiden johtamisesta esimiestyössä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin haastattelua (N=5). Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan jotakin ilmiötä, tapahtumaa tai toimintaa sekä pyritään ymmärtämään, miksi toimitaan tietyllä tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2018). Työn tavoitteena oli kartoittaa esimiesten käsityksiä ja kokemuksia, joten aineisto kerättiin haastatteluilla, sillä haastattelua tutkimusmenetelmänä käytetään pääasiassa, kun halutaan tietää mitä ihminen ajattelee ja miksi toimii tietyin tavoin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Lisäksi haastattelulla on mahdollista syventää aihetta tarkentavien kysymysten avulla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35).

Haastattelut pidettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Siinä haastateltavien vastauksia ei ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan vastaukset annetaan omin sanoin. Haastattelu oli sidottu teemahaastattelun mukaisesti tiettyihin tunneälyn teemoihin, ja kysymykset olivat samat kaikille haastateltaville. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollisti kuitenkin kysymysten järjestyksen ja sanamuotojen muokkauksen, mikä edisti haastattelujen sujuvuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Haastattelut pohjattiin Golemanin tunneälymalliin. Karkeasti haastattelu jakautui kahteen osioon, henkilökohtaiset taidot ja sosiaaliset taidot, perustuen Golemanin jaotteluun. Näiden kahden osion alle jakautuivat haastattelun pääteemat, jotka perustuivat Golemanin viiteen tunneälyn osa-alueeseen: itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt (Goleman 1998, 42–43).

4.2 Teemahaastattelu esimiehille

Aineisto kerättiin haastattelemalla viittä esimiestä. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina, jotka äänitettiin litterointia ja myöhempää käsittelyä varten. Haastattelukutsut lähetettiin haastateltaville sähköpostitse. Kutsussa esiteltiin haastattelun aihe, näkökulma sekä pääasialliset teemat, haastattelukysymyksiä ei lähetetty haastateltaville ennakoon. Kestoltaan haastattelut olivat noin puoli tuntia. Avoimen ja luottamuksellisen

ilmapiirin luomiseksi sekä haastateltavien henkilöllisyyden kunnioittamiseksi haastattelut toteutettiin anonymisti. Haastattelut tehtiin syys- ja lokakuun 2020 aikana.

Opinnäytetyön esimies- ja johtamisnäkökulman takia haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla on kokemusta esimiestyöskentelystä, johtamisesta ja erilaisista johtamistilanteista. Laadullisen tutkimuksen pyrkimys ei ole tulosten tilastollinen yleistys, vaan jonkin ilmiön tai toimintatavan ymmärtäminen, joten tärkeää on se, että haastateltavat tietävät tutkitavasta aiheesta. Sen sijaan, jos haastateltavalla ei ole tietoa tai kokemusta aiheesta, voi tutkimuksen ongelmaksi muodostua se, että vastaako tulos ylipäättään tutkimuskysymykseen. Tämän kaltaisen tiedon keräämisessä haastateltavien valinnan tulee olla harmitta, eikä satunnaista, joten haastateltavat tähän työhön valittiin heidän urahistoriansa ja kokemusten perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Haastatteluun osallistui kaksi miestä ja kolme naista, ja iältään he olivat 42–65-vuotiaita. Esimiestyökokemusta heillä oli 5–6 vuotta ja 20–45 vuotta. Monipuolisen näkemyksen saamiseksi haastateltavat eivät olleet yhdeltä tietyltä toimialalta. Alaisia heillä oli 5–40 henkilöä, kahdella haastateltavista ei ollut tällä hetkellä suoranaisia alaisia, mutta heillä on ollut monia alaisia työuransa aikana. Alla olevassa taulukossa on esitelty haastatteluun osallistuneet henkilöt.

Taulukko 3. Haastateltavat

Haastateltava	Sukupuoli	Titteli	Toimiala	Alaisten määrä
Haastateltava 1	Mies	Yrittäjä	-	0 (tällä hetkellä) Aiemmin monia
Haastateltava 2	Mies	Liiketoimintajohtaja	Rakennusala	5
Haastateltava 3	Nainen	Toiminnanjohtaja	Järjestö	40
Haastateltava 4	Nainen	Esimies & palvelupäällikkö	Terveystenhoito	23
Haastateltava 5	Nainen	HR-keskijohtaja	Terveystenhoito (HR)	0 (tällä hetkellä) 15 alaista aiemmin

Tulokset esitellään haastattelussa käytettyjen teemojen kautta, jotka olivat tunneäly yleisesti, tunneäly esimiestyössä: henkilökohtaiset tunneälytaidot ja sosiaaliset tunneälytaidot. Lisäksi tuloksissa raportoidaan, miten tunteiden johtaminen näkyy esimiestyössä käytännössä erilaisten esimerkkitilanteiden kautta. Tulokset sisältävät myös lainauksia haastatteluista kuvatakseen syvemmin haastateltavien ajatuksia ja käsityksiä tunneälystä.

4.3 Tunneäly yleisesti

Haastattelun ensimmäinen teema oli tunneäly käsitteenä. Tämän teeman alla pyrittiin selvittämään esimiesten käsityksiä tunneälystä; mitä se heidän mielestään tarkoittaa ja minkälaisia merkityksiä he antavat kyseiselle käsitteelle.

Pääsääntöisesti tunneäly käsitteenä oli kaikille haastateltaville entuudestaan tuttu, mutta enemmän termitasolla. Suurin osa haastateltavista oli kuullut siitä puhuttavan tai lukenut aiheesta, mutta he eivät olleet perehtyneet aiheeseen teoreettisella tasolla, yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta, joka tunsu aiheen hyvin. Tunneällyn osa-alueita osattiin kuitenkin tunnistaa hyvin, vaikka suurin osa haastateltavista kertoi, että ei ole tietoinen siitä, miten tunneäly virallisesti määritellään. Siitä huolimatta voidaan haastattelujen pohjalta todeta, että haastateltavilla oli hyvä käsitys aiheesta perustuen asioihin, joita he nostivat esille tunneällyn viitaten. Haastatteluvastauksista oli tunnistettavissa samoja teemoja kuin Golemanin tunneälymallissa.

Tunneälyä vapaasti määriteltäessä esimiehet liittivät tunneällyn pääsääntöisesti sosiaalisiin tunnetaitoihin ja empatiakykyyn. Haastatteluissa esille nousivat etenkin kyky ymmärtää toisia ihmisiä sekä kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa. Lähes kaikki esimiehet liittivät nämä kyvyt tunneällyn. Eräs haastateltavista lisäsi vielä, että erilaisten ihmisten ymmärtämiseen kuuluu myös eri kulttuurien ja kulttuuritaustojen ymmärtäminen.

"Sanotaan, että minä liitän (tunneällyn) eniten siihen, miten ymmärtää toisia ihmisiä. – Kyky ymmärtää, miksi (ihminen) käyttäytyy tietyllä tavalla." Haastateltava 3

"Henkilö, jolla on hyvä tunneäly ymmärtää hyvin toisia ja osaa toimia empaattisesti ja harkintakykyisesti työssä." Haastateltava 1

Sosiaalisista tunneälytaidoista esille nousivat erityisesti kuuntelutaito, tilannetaju, empatia ja tasapuolisuus kaikkia kohtaan. Erityisesti vastauksissa korostuivat vielä kuuntelu-

taito ja empatiakyky, kuten lainauksistakin ilmenee. Haastateltavien mukaan tunneällykäs esimies osaa kuunnella alaisiaan, kykenee asettumaan toisen asemaan ja ymmärtämään hänen lähtökohtiaan. Haastateltava 2 toi esille myös sen, että tunneällykkäällä esimiehellä on taito luoda edellytyksiä alaisille onnistua omassa työssään.

Henkilökohtaisia tunnetaitoja, jotka kohdistuvat itseen ja omien tunteiden hallintaan, tuotiin vähemmän esille tunneällyn määrittelyn yhteydessä. Pari haastateltavista nosti esille sen, että tunneällyyn liittyy myös kyky säädellä omaa käyttäytymistä sekä hillitä itseä ja omia tunteita. Itsehallinnan he kuvailivat olevan sitä, että kykenee hillitsemään itsensä ja omien tunteiden ilmaisun sekä osaa johtaa itseään niin, ettei lähde täysin toisen tunteiden mukaan, kuten esimerkkiotteissakin tulee esille. Yksi haastateltavista lisäsi vielä, että itsehallintaan liittyy kyky sanoittaa omia tunteita ja tunnistaa, miksi jokin asia aiheuttaa itsessä tietynlaisen tunnereaktion. Henkilökohtaisia tunnetaitoja tuotiin kuitenkin enemmän esille haastattelun edetessä muiden kysymysten kohdalla. Sen sijaan tunneällyyn liittyvää itsensä motivointia ei ilmennyt haastatteluissa, sitä osa-aluetta haastateltavat eivät liittäneet tunneällyyn kuuluvaksi.

”Omassa käyttäytymisessä tulee esille se, että pystyy hallitsemaan ja hillitsemään itsensä, eikä osoita liikaa tunteita joka paikassa.” Haastateltava 1

”(Tunneällykäs ihminen) on kuunteleva, antaa toisen puhua, miltä siitä tuntuu, mutta toisaalta taas ei lähde ihan täysin hänen juttuunsa mukaan—” Haastateltava 4

Useampi haastateltava liitti tunneällyn vahvasti johtamiseen. Esimiehen tunnetaidoilla todettiin olevan vaikutusta työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. He toivat esille sen, että tunneälly on kykyä ymmärtää johtajana se, että työyhteisössä ihmiset reagoivat asioihin eri tavoin ja erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaista johtamista. Lisäksi haastateltava 4 mainitsi, että esimiehenä on tärkeä huomioida työntekijöitä myös tunnepuolella, koska se vaikuttaa työilmapiiriin ja siihen, kuinka asioita voidaan johtaa eteenpäin.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tunneällyä on mahdollista kehittää, mutta haajontaa vastauksissa syntyi siinä, painottuvatko tunneällyssä enemmän luontaiset piirteet vai opittavuus. Osa haastateltavista piti tunneällyä enemmän luontaisena taitona - toisilla tunnetaidot ovat luontaisesti vahvempia kuin toisilla. Esimerkiksi toiset ovat luontaisesti empaattisempia tai herkempiä aistimaan tunteita ympärillään kuin toiset. Toinen osa oli taas sitä mieltä, että piirteistä voi olla hyötyä, mutta pitkälti tunneälly on kehitettävissä oleva taito.

Vaikka luontaisista piirteistä todettiin olevan hyötyä tunneälyssä, olivat kaikki kuitenkin sitä mieltä, että tunneälyä on mahdollista jokaisen kehittää. Haastatteluissa tuotiin esille, että tunneälyä voi kehittää osallistumalla koulutuksiin sekä hyödyntämällä erilaisia työkaluja tai malleja, joiden kautta on mahdollista oppia ymmärtämään paremmin omia piirteitä ja toimintatapoja. Lisäksi esille nostettiin oman käytöksen havainnointi ja itsensä ymmärtäminen. Kun ihminen ymmärtää ja tunnistaa omia taitojaan, piirteitään ja toimintatapojaan, todettiin sen olevan avain omien tunnetaitojen kehittämiseen. Esimerkiksi haastateltava 5 korosti sitä, että jokainen pystyy kehittämään taitojaan, mutta itsensä kehittäminen on mahdollista vasta sen jälkeen, kun tiedostaa omat kehityskohteensa. Kahden haastateltavan mukaan tunneäly kehittyy iän ja kokemuksen myötä. Iän myötä etenkin omien tunteiden tunnistaminen ja johtaminen kehittyvät.

4.4 Tunneäly esimiestyössä: henkilökohtaiset tunneälytaidot

Haastattelun toinen teema keskittyi esimiesten käsityksiin heidän omista tunteistaan työpaikalla. Tässä osiossa pyrittiin kartoittamaan muun muassa itsetuntemukseen ja itsehallintaan liittyviä taitoja ja käsityksiä. Lisäksi kysymysten kautta pyrittiin selvittämään, minkälaisia vaikutuksia tunteilla on työhön ja minkälainen käsitys esimiehillä on heidän omista tunneälytaidoistaan.

Lähes kaikki esimiehet kokivat kykenevänsä tunnistamaan hyvin omia tunteitaan työpaikalla. Yksi haastateltavista kertoi kuitenkin omien tunteiden tunnistamisen olevan ajoittain haastavaa, ja että monet tunteet ja omat tunnepitoiset ilmaisut ymmärtää vasta jälkikäteen esimerkiksi vastapuolen kommentoimissa asioissa. Omien tunteiden hallinnassa yhtenä merkittävänä tekijänä nähtiin ikä ja kokemus. Kaksi haastateltavista mainitsi, että omien tunteiden hallinta kehittyy iän myötä; ikä tuo malttia ja rauhallisempaa suhtautumista asioihin, niin kuin myös seuraava esimerkki kertoo.

"Ikä on tuonut sellaista tiettyä malttia, että ei reagoi niin vahvasti (asioihin), niin kuin nuorempana tai ei pahoita mieltään niin helposti. Oppii sen, että asiat ovat asioita--." Haastateltava 3

Haastateltava 4 kertoi hallitsevansa tunteita ottamalla tunnepitoiseen tilanteeseen hetkeksi etäisyyttä. Sen sijaan, että toimisi tunteiden vallassa, on parempi rauhoittua hetki omassa rauhassa. Hänen mukaansa rauhoittumisen jälkeen ajatukset sekä ratkaisut tilanteen selvittämiseksi selkiytyvät, eikä vääriä liikkeitä tule tehtyä niin helposti.

”Jos rupeaa suorastaan kiehumaan, minä vetäydyn pois siitä tilanteesta omaan huoneeseen – eli minä ajattelen sen sillä tavalla, että minä yritän rentoutua sen viisi minuuttia ja ajattelen sen (ajan) positiivisia ja kauniita asioita, sitten taas lähdetään eteenpäin. --Että, jos rupeaa kierrokset käymään, niin itse ajattelen, että teen pian väärä liikkeitä.” Haastateltava 4

Suurimmaksi osaksi tunteilla nähtiin olevan vaikutusta omaan työhön ja työsuoritukseen. Haastateltavat lähestyivät kysymystä, vaikuttavatko tunteet heidän työsuoritukseensa, hieman eri näkökulmista, jonka myötä vastauksissa esiintyi variaatioita, mutta tunteista saatiin muun muassa draivia tekemiseen, apua päätöksentekoon ja energiaa kiireenkin keskelle. Haastateltava 3 kertoi, ettei usko, että kukaan ihminen pystyy toimimaan täysin rationaalisesti, vaan tunteet vaikuttavat väistämättä toimintaan, myös työhön. Päätöksenteossa hän koki intuition hyvin merkittäväksi: ” -- jos jokin asia ei tunnu hyvältä, se on aika harvoin oikeasti hyvä päätös”. Haastateltava 2 koki, että positiiviset tunteet edistävät työntekoa ja antavat energiaa, vaikka työtä olisi paljon. Sen sijaan ikävät ja negatiiviset, henkisesti raskaat, asiat vievät paljon energiaa ja vievät voimavarat helposti hyvinkin vähiin. Haastateltava 4 totesi, että tunteet saavat toimimaan ja auttavat itseä esimiehenä ohjaamaan alaisia kohti tavoitteita tunteiden aikaansaaman jämäkkyuden avulla. Haastateltava 4 nosti esille myös sen, että vaikka tunteet vaikuttavat työntekoon, tulisi tunteita kyetä kuitenkin hallitsemaan, etenkin asiakaspalvelutilanteissa. Myös haastateltava 5 puhui omien tunteiden hallinnasta, kaikissa tilanteissa ei voi tuoda omia tunteita esille niin kuin ne tuntee.

4.4.1 Itsetuntemus

Esimiehet osasivat pääasiassa tunnistaa ja nimetä hyvin omia vahvuuksiaan tunneälytaidoissa sekä omia kehittämisen kohteita tunnetaidoissa johtamistyössä. Vahvuudet ja heikkoudet olivat kullakin yksilöllisiä, mutta haastateltavat nimesivät vahvuuksia ja kehittämisen kohteita enemmän sosiaalisten tunnetaitojen alueelta. Haastatteluista nousi esille vahvuuksina muun muassa seuraavat tunneälytaidot: empatia, yhteistyötaidot, kuuntelutaito, helposti lähestyttävyys ja konfliktien sovittelu. Yhdelle konfliktien sovittelu tuntui puolestaan haastavalta. Itsekurin vahvuutena mainitsi yksi haastateltavista.

Esimiestyössä taas haastaviksi koettiin muun muassa toisen tunnetilan huomaaminen, riittävä kuuntelu ja muutostilanteiden hallinta. Vaikka moni haastateltava nimesi kuuntelutaidon vahvuudekseen, koettiin se samaan aikaan myös haasteena. Haasteeksi se nousi etenkin kiireen vuoksi, sillä kiireessä kuuntelu jää helposti taka-alalle. Kyky kuunnella oli kuitenkin taito, jonka esimiehet nostivat esille useaan otteeseen tärkeänä taitona

monessa kohtaa haastattelua. Muutostilanteiden haasteellisuuden toivat esille etenkin kaksi haastateltavaa. He totesivat, että muutostilanteet synnyttävät paljon erilaisia tunteita työyhteisössä. Haastavaksi koettiin etenkin työntekijöiden tukeminen muutoksessa, sillä ihmiset reagoivat muutokseen hyvin eri tavoin.

4.5 Tunneäly esimiestyössä: sosiaaliset tunneälytaidot

Haastattelun kolmannessa teemassa, sosiaaliset tunneälytaidot, pyrittiin kartoittamaan, miten esimiestyössä huomioidaan työntekijöiden tunteita ja miten tunteita voi hyödyntää johtamisessa. Lisäksi tässä osiossa selvitettiin, miksi tunteet tulisi huomioida työpaikalla.

Enemmistö esimiehistä luonnehti tunteiden huomioimisen työpaikalla tapahtuvan arkipäivän tilanteiden kautta, eikä tunteiden käsittelylle ole oikeastaan kehitetty erillisiä toimia. Tunteiden johtamisen kannalta tärkeänä koettiin avoin keskustelukulttuuri, aito läsnäolo tilanteissa sekä se, että alaisille annetaan mahdollisuus tulla keskustelemaan kaikista asioista esimiehen kanssa. Kuten haastattelulainauksista ilmenee moni haastateltavista toi esille sen, että he ovat viestineet alaisilleen sitä, että heidän luokseen voi tulla keskustelemaan kaikista asioista. Sitä pidettiin merkittävänä toimenä, jotta tunteita voidaan käsitellä työyhteisössä. Lisäksi se luo mahdollisuuden pohtia yhdessä ratkaisuja haastavasta tilanteesta eteenpäin pääsemiseksi.

"Minulla on niin kuin ovi auki koko ajan, eli meillä työntekijät tietävät, että minun luokseni saa tulla aina juttelemaan, jos on jotakin asioita, niin hyviä tai huonoja asioita tai murheellisia asioita. Ja he ovat kyllä erittäin aktiivisesti käyttäneet sitä." Haastateltava 4

"Jos huomaa, että jollakin on vaikeata, niin silloin pitää järjestää aikaa hänelle, mahdollisuus keskusteluun. – Ja yhdessä miettiä, miten tästä tilanteesta mennään eteenpäin." Haastateltava 2

Haastateltava 3 piti tunteiden johtamisessa merkittävänä ihmisten kohtaamista, sillä kohtaamiset ovat monelle niitä paikkoja, joissa tunteita voidaan tuoda esille ja käsitellä. Myös haastateltava 1 piti ihmisten välisiä kohtaamisia merkittävänä tunteiden johtamisen kannalta, mutta tarkensi asiaa vielä niin, että kohtaamisten tulee olla aitoja. Hänen mukaansa vastapuoli aistii keinotekoisien kohtaamisten, ja se välittyy vastapuolelle heti negatiivisena asiana.

"Työpaikan vertaistuki ja ihmisten kohtaaminen on tosi tärkeää, ja ne ovat varmasti paikkoja monelle käsitellä tunteita." Haastateltava 3

4.5.1 Miksi tunteet tulisi huomioida?

Tunteiden todettiin vaikuttavan työhön. Erityisesti esimiehet havaitsivat tunteiden vaikuttavan tehokkuuteen, tulokseen ja suorituskykyyn, minkä vuoksi tunteet nähtiin merkityksellisinä huomioida. Lisäksi esille tuotiin se, että ihminen ei ole kone vaan kokonaisuus, jossa vaikuttavat myös tunteet. Niin kuin haastateltava 5 sanoi: ”ihminen koostuu tunteista ja tunteet vievät ajatuksia ja ajatukset vievät tunteita, ei niitä voi erottaa”. Tunteet vaikuttavat siis väistämättä osana inhimillisyyttä, joten senkin takia tunteet tulisi huomioida myös työssä. Suurin osa haastateltavista näki tunteilla olevan vaikutusta tulokseen niin, että tunteet huomioimalla ja käsittelemällä päästään parempiin tuloksiin. Sen sijaan, jos tunteita ei huomioida ne voivat tulla esteeksi työn tekemiselle, ja heijastuvat heikompina tuloksina.

Etenkin haastateltavat 2 ja 4 toivat esille negatiivisten ja positiivisten tunteiden merkityksen työsuorituksessa ja tuloksessa. Jos töissä on huonolla fiiliksellä, kärsivät myös työtulokset, kuten lainauksessakin todetaan. Lisäksi negatiivisten tunteiden nähtiin vaikuttavan helposti esimerkiksi asiakaspalveluun, jolloin tärkeän asiakaspalvelun laatu heikentyy. Sen sijaan, jos työtä tehdään hyvällä fiiliksellä, saadaan työssä paljon enemmän aikaan. Haastateltava 2 piti tärkeänä myös sitä, että työyhteisössä pyritään ylläpitämään positiivista tunnelatausta. Positiivisuuden todettiin siis edistävän työntekoa, negatiivisuuden taas heikentävän työtuloksia.

”Jos on huonolla fiiliksellä töissä, ja päivästä toiseen – se näkyy työn tuloksissa, se on ihan varma asia. Silloin, kun hyvillä fiiliksillä tehdään ja on selkeä päämäärä ja on hyvä fiilis, niin vaikka olisi kiirekin, niin saadaan paljon enemmän aikaan. Ja sitä fiilistä pitää pyrkiä koko porukkaan kasvattamaan.” Haastateltava 2

Haastateltava 1 toi esille myös sen, että jos tunteita ei huomioida tai osata johtaa työyhteisössä, tulee helposti turhia riitoja, erimielisyyksiä ja väärinkäsityksiä, jotka vaikuttavat osaltaan myös työn tekemiseen ja tehokkuuteen heikentävästi.

4.5.2 Empatia

Empatia, yhtenä sosiaalisena tunnetaitona, liitettiin vahvasti osaksi tunneälyä. Empatiakyky tuotiin haastatteluissa esille monessa eri yhteydessä. Esimiehet kuvailivat empatian olevan kykyä asettua työntekijän tai vastapuolen asemaan ja ajatella tilannetta hänen kannaltansa. Lisäksi se on toisen ymmärtämistä ja myötätunnon osoittamista. Haastateltavat viittasivat empatian olevan merkittävä osa tunnejohtamista. Erityisen tärkeäksi

empatian osoitus koettiin silloin, kun työntekijän henkilökohtaisessa elämässä tapahtuu suuria muutoksia tai raskaita asioita. Tällaisiksi tilanteiksi kuvailtiin muun muassa läheisen menetys, avioero, sairaus tai muu vaikea vaihe elämässä. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat empatian olevan erityisen tärkeää juuri kyseisissä tilanteissa. Yksityiselämään liittyvät asiat olivat isossa osassa ja tulivat esille työasioita vahvemmin, kun puhutaan tilanteista, joissa empatian osoituksen tärkeys korostuu. Haastateltava 2 toi esille sen, että yksityiselämän asioiden huomioimisella on vaikutusta myös molemminpuoliseen arvostukseen ja luottamukseen. Haastateltava 3 mukaan työkykyyn vaikuttavat yksityiselämän asiat, ja useimmiten työnteen haasteet johtuvat muista syistä kuin työhön liittyvistä syistä. Tämän vuoksi hän näki tärkeänä yrittää ymmärtää työntekijää kokonaisuutena ja katsoa laajemmin syitä hänen toimintansa taustalla.

Useampi haastateltava kertoi myös, että empatia on tärkeää irtisanomistilanteissa sekä lomautuksissa. Irtisanomistilanteet kuvattiin olevan tiukkoja ja haastavia tilanteita molemmille osapuolille. Lisäksi ne ovat hetkiä, joissa tunteet nousevat ihmisillä pinnalle.

Monet haastateltavista muistutti kuitenkin siitä, että vaikka empatia on tärkeää, tulisi kuitenkin löytää tasapaino empatian ja työn tekemisen välillä, sillä kokoaikainen tunteissa vellominen ei ole rakentavaa, kuten myös lainauksissa osoitetaan. Tämän yhteydessä itsehallintaan ja itsetuntemukseen liittyvät taidot tulivat myös esille. Empatiassa on tärkeää tuntea omat rajansa sekä johtaa itseään niin, ettei lähde kaikkien tunteiden mukaan. Eräs haastateltavista kertoi aistivansa herkästi tunteita ympärillään, hän kuitenkin kuvaili, että tämän hyvän taidon kääntöpuolena on se, että se vie paljon energiaa ja voi olla raskasta. Tässä yhteydessä hän nosti esille itsehallinnan merkityksen. Hän kuvaili, että on kyettävä ymmärtämään se, ettei kaikkia tunteita tule ottaa kannettavakseen. Haastattelussa siis ilmeni, että esimiehenä toisen tunteeseen samaistumista pyritään kontrolloimaan. Se on tärkeää myös esimiehen oman jaksamisen kannalta.

"Tietynlaista empatiaa odotetaan myös yhteistoimintaneuvotteluissa, ettei ole ihan tunteeton, mutta ei kuitenkaan esimiehiltä odoteta tai johtajilta, että he alkavat siinä lohduttamaan sitä irtisanottua henkilöä, mutta jos se tehdään niin sanotusti kylmästi niin siitä jää ikävä pohja, että tavallaan inhimillisesti, mutta jämäkästi ja johdonmukaisesti." Haastateltava 5

"Kuitenkin työ on työtä ja asiat pitää saada tehtyä, että kuinka löytää empatian ja tunteiden ymmärtämisen, mutta toisaalta-- sellainen loputonkaan tunteissa vellominen ei ole rakentavaa." Haastateltava 3

”Jos lähtee liian empaattiseksi ja liikaa mukaan (tunteisiin), niin se syö tosi paljon energiaa, että siihen on joku raja vedettävä. – Oma jaksaminen pitäisi kuitenkin muistaa. Ihmisiähän me ollaan kaikki.” Haastateltava 4

4.5.3 Tunteiden hyödyntäminen johtamistyössä

Jokainen haastateltava sanoi hyödyntävänsä tunteita johtamistyössä. Haastateltava 1 totesi, että olisi jopa aika naiivia olla hyödyntämättä tunteita johtamisessa. Tunteita hyödynnettiin muun muassa tilanteissa, joissa asioita täytyy saada eteenpäin ja tehdyksi tai haastavia ristiriitatilanteita on ratkaistava. Lisäksi tunteiden kautta pyrittiin vahvistamaan positiivista ja avointa ilmapiiriä sekä rakentamaan luottamusta.

Moni haastateltava hyödynsi tunteita motivoidakseen ja innostaakseen työntekijöitä. Positiivinen palaute sekä hyvien asioiden ja onnistumisten esille nostaminen yhteisesti, nähtiin tärkeinä keinoina innostamisessa. Tämä ilmenee myös haastatteluteksteistä. Niitä monet esimiehet hyödynsivät johtamisessa. Etenkin haastateltava 2 näki positiivisista asioista ja onnistumisista iloittamisen yhdessä erityisen tärkeänä, sillä kun asioista iloitetaan yhdessä kasvattaa se joukkuehenkeä, ja hyvällä joukkuehengellä saavutetaan paljon enemmän kuin yksin puurtamisella. Onnistumisista, isoista kaupoista tai jonkun työntekijän saavutuksesta viestiminen sekä yhdessä juhlistaminen, ovat toimia, joilla positiivisuutta voidaan jakaa työyhteisössä. Positiivisena asiana hän nosti esille myös merkkipäivien juhlistamisen yhdessä. Lopuksi hän lisäsi vielä sen, että loppupelissä työntekijät eivät pysy työpaikallaan rahan motivoimana, vaan pikemminkin sen vuoksi, että he viihtyvät työssään.

”Tavoite on löytää aina positiivisia asioita joka palaveri ja joka päivä, ja että löytäisi niitä eri jutuista. Aina keksitään jokin positiivinen juttu, jota voidaan yhdessä iloita. Se tuo positiivista fiilistä kaikkiin.” Haastateltava 2

”Jos ihminen on jossain onnistunut – tai päässyt jonkun tehtävän loppuun ja on siitä tyytyväinen ja onnellinen, niin sen tukeminen ja positiivisen palautteen antaminen, siitä työntekijä saa inspiraatiota taas eteenpäin.” Haastateltava 4

Haastateltava 4 näki positiivisten asioiden esille nostamisen tärkeänä myös sen vuoksi, että tunteet tarttuvat työyhteisössä, ja negatiiviset tunteet ovat niitä, joihin tartutaan herkemmin. Hän kertoi, että työpaikalla tartutaan helposti pieniinkin negatiivisiin asioihin, mikä voi lopulta johtaa alakuloisuuteen joidenkin työntekijöiden kohdalla. Lisäksi se, miten puhutaan vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin, joten hänen mukaansa tärkeää olisi kiinnittää huomiota omaan asenteeseen: lähestyykö asioita positiivisella vai negatiivisella asenteella. Haastatteluista ilmeni se, että esimiehen rooli ilmapiirin luojana on merkittävä.

”Tunteet tarttuvat; että jos aamulla toinen tulee, että hyvää huomenta ja hymy huulilla, niin se on positiivinen asenne. Mutta toinen sanoo, että yöllä oli vesisade ja voi hirveätä, ei tästä tule mitään, niin kyllähän se on niin, että kohta puolet henkilökunnasta on siellä negatiivisella puolella. Helpompi on tarttua siihen negatiiviseen kuin positiiviseen.” Haastateltava 4

Eräs haastateltavista lisäsi kuitenkin sen, että vaikka pääasiassa on pyrittävä toimimaan rakentavasti, pehmeästi ja positiivisesti, on kuitenkin huomattava tilanteet, joissa on otettava niin sanotut kovemmat otteet käyttöön. Joissain tilanteissa on johdettava tiimiä enemmän auktoriteetilla, niin että koko tiimi ymmärtää kyseisen asian olevan tärkeä. Haastatteluista ilmeni myös se, että tunneälykäs esimies kykenee löytämään tasapainon ymmärtämisen ja jäämäkkyuden välillä, ja kykenee johtamaan tilannetta tarvittavalla tavalla.

Tunteiden kautta pyrittiin kasvattamaan ja rakentamaan myös luottamusta. Kaksi haastateltavista nostivat luottamuksen erittäin tärkeäksi asiaksi työpaikalla. Heidän mukaansa luottamuksen puute heijastuu työpaikan ilmapiiriin negatiivisesti sekä on helposti esteenä asioiden eteenpäinviemisessä. Yksi haastateltavista toi esille sen, että luottamuksen ilmapiiri ilmenee sitä kautta, että jokainen uskaltaa olla oma itsensä työyhteisössä ja uskaltaa tuoda omia tunteita esille. Hän lisäsi vielä että, jos työyhteisössä luotetaan toisiinsa, saadaan enemmän asioita myös aikaiseksi. Toinen haastateltava painotti luottamuksen merkitystä muun muassa neuvottelutilanteissa. Hänen mukaansa tunteet ovat läsnä myös neuvotteluissa ja haastavista asioista keskusteltaessa lopputulema riippuu paljon keskinäisestä luottamuksesta. Se, että asioissa ei päästä eteenpäin tai yhteisymmärrykseen, ei esteenä yleensä ole millainen jokin asia on, vaan puute keskinäisessä luottamuksessa.

Eräs haastateltava toi esille esimerkin johtamistilanteesta, jossa hän päätti suoran johtamisen ja käskyttämisen sijaan lähestyä asiaa empatian ja luottamuksen rakentamisen kautta. Kyseisessä tilanteessa työntekijä oli alisuoriutunut työtehtävistään ja tilanteeseen tuli puuttua. Esimiehenä hän olisi voinut vaatia tehtävät suoritettavaksi tiettyyn päivään ja aikaan mennessä käskyjen kautta, mutta sen sijaan hän päätti käydä tilanteen läpi työntekijän kanssa pyrkien ymmärtämään hänen lähtökohtiaan. Tämän kautta tarkoitus oli vahvistaa luottamusta sekä vahvistaa työntekijän vahvuuksia. Haastateltava kertoi, että kyseisellä lähestymistavalla oli kauaskantoisemmat seuraukset kuin suorilla käskyillä. Työ alkoi sujumaan ihan uudella tavalla, eikä hyvä suoritustaso jäänyt vain tämän yhden tehtävän suorittamiseen.

Sanojen lisäksi kehonkielen nähtiin viestittävän paljon tunteita. Etenkin kaksi esimiestä nostivat non-verbaalisen viestinnän esille ja korostivat kehonkielen merkitystä, kuten esimerkit osoittavat. Asiaa lähestyttiin kahdesta eri näkökulmasta: esimiehen oma sanaton viestintä ja toisen kehonkielen lukeminen. Haastateltava 1 toi esille sen, että sanojen ja kuuntelun lisäksi tulee huomioida myös oma kehonkieli, sillä se vaikuttaa tilanteisiin ja esimerkiksi keskusteluun hyvinkin paljon. Harkitsemattomat ja väärät eleet voivat viedä pohjan esimerkiksi hyvältä keskustelulta tai kokoukselta, ja viedä asioita väärään suuntaan. Oman kehonkielen huomioimisen lisäksi esille nostettiin toisen kehonkielen lukeminen, sillä se välittää myös paljon tunneviestejä. Huomaamalla sanattomat viestit voidaan tilanteeseen reagoida oikealla tavalla sekä nostaa pinnan alla piileviä asioita puheeksi.

”Tekstin ja kuuntelun lisäksi pitää huomioida se kehonkieli hyvin vahvasti. – Sen ei välttämättä tarvitse olla muuta kuin keskustelussa taikka kokouksessa kehonkieli on väärä, niin se saattaa mennä ihan pieleen. Ja ei tarvitse olla kuin sellainen silmien muljautus niin sekin riittää.” Haastateltava 1

”Non-verbaalinen viestintä, niin sillähän sinä voit tunteita aika paljon viestittää, sillä omalla käyttäytymisellä, vaikka et sanoisi sanaakaan. Minä takerrun niihin (non-verbaaliseen viestintään) sillä tavalla, että minä joskus tosiaan kyselen, että miten nyt näin ja otan puheeksi niitä asioita.” Haastateltava 4

4.6 Tunteiden johtaminen jokapäiväisessä esimiestyössä

Noin puolet haastateltavista ei osannut eritellä, kuinka tunteiden johtaminen tulee ilmi tai näkyy jokapäiväisessä johtamistyössä. Usea haastateltava kertoi, että tunteiden johtaminen on enemmänkin rakentunut sisään osaksi kokonaisvaltaista johtamista. Se tulee luonnostaan esille tilannejohtamisessa, eikä sitä tietoisesti ajattele päivittäin.

Toinen puoli haastateltavista kertoi tunteiden johtamisen näkyvän päivittäisessä työssä muun muassa työntekijän tukemisessa ja kannustamisessa sekä omien tunteiden hallinnassa. Palautteen antaminen alaisille sekä positiivisten asioiden tukeminen nousivat esille merkittävänä tässäkin yhteydessä. Yksi haastateltavista mainitsi itsehallintaan ja itsehillintään liittyvät kyvyt tärkeäksi osaksi jokapäiväistä työtään.

Vaikkei suurin osa esimiehistä kokenut tunteiden johtamisen näkyvän jokapäiväisessä työssään tai kokenut johtavansa tietoisesti juuri tunnejohtamisen kautta, oli haastatte-

luista huomattavissa kuitenkin hyvin tunnejohtamista ja monia sen piirteitä. Myös tunneälyä hyödynnettiin johtamisessa. Johtamista, tunteiden johtamista ja tunneälyä ei nähty erillisinä osina, vaan tunneäly on kietoutunut osaksi johtamistyyliä.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa esimiesten käsityksiä tunneälystä osana johtamistyötä. Lisäksi tässä työssä pyrittiin selvittämään, miten tunneäly ja tunteiden johtaminen näkyvät esimiestyössä. Päällimmäinen johtopäätös on se, että moninaiset tunteet ovat läsnä työpaikalla sekä vaikuttavat työhön, joten asioiden lisäksi on tärkeä johtaa myös tunteita, ja tunneäly on merkittävässä osassa siinä onnistuttaessa. Tunneälyssä tärkeiksi johtamisen kannalta nähtiin erilaisten ihmisten ymmärtäminen sekä toisen tunteiden ja käyttäytymisen ymmärtäminen erilaisissa tilanteissa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että tunneäly on esimiehille terminä tuttu ja johtamisessa hyödynnetään monia tunneälyn piirteitä, mutta sen tarkempi määrittelemineen vastausten perusteella koettiin kuitenkin haastavammaksi. Vastauksissa tunneälyyn liitettiin erityisesti kuuntelutaito, yhteistyötaidot erilaisten ihmisten kanssa sekä empatiakyky: toisen huomioiminen ja ymmärtäminen tunnetasolla. Vastauksissa korostuivat tunneälyn sosiaaliset tunnetaidot. Henkilökohtaisia tunneälytaitoja tuotiin esille vähemmän, vaikka ne ovat myös oleellinen osa tunneälyä. Kyky havaita ja hallita omia tunnetiloja sisältyvät tunneälyyn (Goleman 1998, 19). Vähemmistö haastateltavista toi esille omien tunteiden hallintaan tai itsetuntemukseen liittyviä taitoja tunneälyn määrittelyn yhteydessä. Henkilökohtaisiin taitoihin liittyviä asioita tuotiin kuitenkin esille myöhemmin haastattelun edetessä eri yhteyksissä. Osaltaan siihen saattoi vaikuttaa myös tunneälyn tarkempi määrittelemineen haastateltaville heidän antaman määritelmänsä jälkeen. Motivoitumiseen liittyviä tunnetaitoja ei ilmennyt haastatteluissa miltei ollenkaan. Kyky motivoitua ja motiivoida itseään on yksi tunneälyn osa-alue ja osa henkilökohtaisia tunnetaitoja (Goleman 1998, 19).

Haastatteluista ilmeni, että kaikki haastateltavat hyödynsivät tunneälyä johtamistyössään sekä tunnistivat sen tuomia hyötyjä työyhteisöön siitä huolimatta, että tunneälyä ei täysin osattu pukea sanoiksi. Tunneäly liitettiin osaksi hyvää johtajuutta. Haastatteluvastauksien pohjalta voi todeta, että esimiehet ymmärsivät tunteiden tulevan työpaikalle, eivätkä ajatelleet, että tunteet eivät sinne kuulu. He näkivät myös tunteiden tuomat hyö-

dyt ja mahdollisuudet. Positiivisten tunteiden tukemisen sekä innostamisen kautta voidaan edistää työn sujuvuutta, etenemistä ja tuloksellisuutta. Esimiehenä voi vaikuttaa siihen ruokitaanko työyhteisössä positiivisia vai negatiivisia tunteita. Saman ajatuksen vahvistaa myös Goleman, joka toteaa tunteiden olevan polttoainetta motivaatiolle sekä liikuttavan kohti tavoitteita ja päämääriä työssä (Goleman 1998, 130). Myös Kaski ja Kiander tukevat samaa ajatusta toteamalla, että työntekijän halu tehdä hyvää tulosta pohjautuu nimenomaan positiiviseen tunnelataukseen (Kaski & Kiander 2005, 25). Haastattelujen perusteella positiivisen palautteen antaminen, kannustaminen sekä onnistumisista yhdessä iloitseminen ovat merkittävimpiä keinoja työntekijöiden motivoinnissa ja sitä kautta tavoitteiden saavuttamisessa.

Tunteiden johtaminen ja tunneällyn hyödyntäminen esimiehenä nähtiin kuuluvan osaksi johtamistyötä. Haastatteluissa tuli ilmi, että tunteita ei tulisi sivuuttaa työpaikalla. Esimiehet tunnistivat sen seuraukset, jos tunteet sivuutetaan. Vastauksissa ilmeni, että jos esimies ei kykene huomaamaan työntekijöiden tunteita, eikä reagoimaan niihin, sen vaikutukset alkavat ilmetä työtehon ja työn laadun laskuna sekä ristiriitojen lisääntymisenä. Lisäksi sillä todettiin olevan vaikutusta työilmapiiriin. Haastattelujen mukaan esimiehet kokivat olevansa vastuussa tunneilmastosta ja sen ohjaamisesta. Myös Goleman korostaa, että tunnetaidot ovat erityisen tärkeitä johtoasemassa oleville, sillä johtajan heikot ihmissuhde- ja tunnetaidot alkavat ilmetä työyhteisössä työn viivästyksinä ja välinpitämättömyytenä (Goleman 1998, 48). Lisäksi johtajan tunteet ja tunneilmaisut vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin enemmän kuin yksittäisen työntekijän tunteet (Salonen 2017, 247). Esimiehen rooli ilmapiirin luojana on siis suuri.

Golemanin mukaan jokainen voi kehittää tunneälyä. Se ei ole perimän sanelema, vaan pitkälti oppimisen ja elämäkokemuksen tulosta. Tunnetaidot kehittyvät omien tunnereaktioiden tunnistamisen sekä erilaisten sosiaalisten tilanteiden kautta. (Goleman 1998, 20, 278.) Haastateltavat olivat puolestaan enemmän sitä mieltä, että tunneäly on yhdistelmä luontaisia piirteitä ja opittuja taitoja. Luontaisista piirteistä koettiin olevan suurta hyötyä ja etua tunnetaidoissa. Siitä huolimatta esimiehet uskoivat, että jokainen voi kehittyä tunnetaidoissa ja itsensä hallinnassa, jos sitä haluaa. Tässä ilmeni pieni ristiriita teorian ja tulosten välillä.

Esimiestyössä tärkeänä nähtiin kyky johtaa sekä tunne- että tehtävätavoitetta. Esimiesten mukaan tunteiden johtamisessa on tarkoitus havaita ja huomioida työntekijän tunteet, mutta samalla löytää ratkaisuja ja johtaa asioita eteenpäin. Tunteisiin ei tule jäädä kiinni.

Niin kuin Saarinen ja Aalto-Setäläkin toteavat, että tunneälyssä kyse ei ole tunteilusta vaan työn sujuvuudesta ja tehokkuudesta (Saarinen & Aalto-Setälä 2013). Itsehallintaan liittyvät henkilökohtaiset tunnetaidot tulivat myös vahvasti esille samassa yhteydessä. Esimiehet kokivat, että työntekijöitä on tärkeä ymmärtää tunnetasolla, mutta samaan aikaan tunnepitoisissa tilanteissa on kyettävä johtamaan itseään niin, ettei ajaudu samojen tunteiden valtaan, eikä lähde täysin mukaan työntekijän tunteisiin. Kyky astua vallitsevan tunneilmaston ulkopuolelle ja johtaa tilannetta niin tunteiden kuin asioiden näkökulmasta, nähtiin merkittävänä. Myös Kaski ja Kiander toteavat, että tilanteen tarkastelu etäämmältä mahdollistaa molempien tavoitteiden, sekä tunne- että tehtävätavoitteiden, johtamisen, koska tällöin esimies ei joudu samojen tunteiden valtaan (Kaski & Kiander 2005, 18). Haastattelujen mukaan itsehallintana pidettiin myös sitä, että ymmärtää asiat asioina, eikä ota niitä henkilökohtaisesti. Lisäksi esimiehet kokivat, että omia tunneilmaisuja on kyettävä hallitsemaan asemansakin puolesta.

Hyvä käsitys omasta itsestä ja omista tunteista ovat avainasemassa omien tunneilmaisujen säätelyyn sekä tunnetaitojen kehittämiseen. Hyvä itsetuntemus auttaa myös ymmärtämään toisia paremmin. Toisen tunteiden tunnistaminen helpottuu, kun oppii tunnistamaan ensin omia tunteita. (Salonen 2017, 255–256.) Suurin osa haastatelluista esimiehistä koki tunnistavansa hyvin omat tunteet työpaikalla. Esimiehet, jotka kertoivat kykenevänsä tunnistamaan hyvin omat tunteet, kokivat olevansa taitavia myös toisten tunteiden tunnistamisessa. Sen sijaan esimies, joka koki, ettei omien tunteiden tunnistaminen ole oma vahvuus, koki toisten tunteiden tunnistamisen myös haastavaksi. Vaikkei kyseistä yhteyttä omien tunteiden ja toisen tunteiden tunnistamisen välillä voi täysin yleistää tutkimustyyppin ja pienen otannan vuoksi, voidaan kuitenkin todeta näiden haastattelutulosten pohjalta, että yhteys omiin tunteisiin tuo paremman yhteyden myös muihin.

Haastatteluihin pohjautuen voidaan todeta, että hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä avoin keskustelukulttuuri ovat olennaisia tekijöitä tunteiden johtamisessa. Haastatelluissa tuli ilmi, että avoin keskustelukulttuuri viestii työntekijöille siitä, että tunteet ovat sallittuja työpaikalla sekä kaikista asioista voidaan keskustella. Lisäksi avoin keskusteluilmapiiri rohkaisee työntekijöitä pitämään esimiehen asioista ajan tasalla (Goleman 1998, 222). Luottamuksen toivat esille muutamat haastateltavista, mutta he, jotka nostivat asian esille, painottivat sen tärkeyttä. Monien asioiden, kuten avoimen ilmapiirin, todettiin perustuvan lopulta luottamukseen. Luottamus ja avoimuus havaittiin näkyvän lisäksi siinä, että työyhteisössä jokainen uskaltaa olla oma itsensä ja tuoda esille omia

tunteita ja näkemyksiä. Kyseistä ajatusta tuetaan myös teoriassa; kun tunteiden ilmaisu on työyhteisössä sallittua ja tuntuu turvalliselta, ei tunteista muodostu estettä työn tekemiselle, eivätkä tunteet syö energiaa itse työn tekemiseltä (Kaski & Kiander 2005, 24). Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri on siis hyvin merkittävä asia työpaikalla. Esimies voi omalla esimerkillään ja rohkaisemalla muita keskusteluun luoda avointa ilmapiiriä. Tämä nähtiin tärkeänä asiana.

Haastatteluissa sosiaalisista tunnetaidoista korostuivat eniten empatiakyky ja kuuntelutaito. Ne nähtiin tunneälykkään ja hyvän johtajan piirteinä. Myös Goleman tuo esille, että taito kuunnella on merkittävä osa tunnejohtajuutta, samoin empatialla on iso rooli Golemanin tunneälymallissa (Goleman 1998, 48, 167). Esimiesten mukaan kuuntelu on hyvin tärkeää työntekijöille, lisäksi se antaa itse esimiehille paljon tärkeää tietoa työpaikan tapahtumista. Kuuntelu koettiin kuitenkin ajoittain haastavaksi kiireen ja runsaan työmäärän vuoksi. Haastattelutuloksiin ja teoriaan pohjaten, voidaan todeta, että kuuntelua tulisi kuitenkin priorisoida kiireestä ja tilanteista huolimatta. Empatiassa korostuivat haastattelujen mukaan kyky asettua toisen asemaan, ja kyky ymmärtää tilanne toisen kannalta. Empatiassa ja kohtaamisissa korostuivat myös aitous, sillä epäaitouden aistii helposti ja se koetaan negatiivisena asiana. Myös tutkimukset osoittavat, että tietoinen reagoiminen toisen tunteisiin ei saavuta haluttua tulosta tunnejohtamisessa. Ihminen tunnistaa aidon kohtaamisen luontaisesti, eikä sitä voi jäljitellä. Keinotekoinen kohtaaminen kääntyy useimmiten itseään vastaan, joten jopa neutraalius on keinotekoisuutta parempi vaihtoehto. (Salonen 2017, 47–48.)

Ne hetket, jolloin esimiehet kokivat, että empatia on erityisen tärkeää, suuntautuivat korostetusti työntekijän henkilökohtaisen elämän tapahtumiin. Haastatteluissa tuli siis ilmi, että työntekijän henkilökohtaisen elämän tapahtumat vaikuttavat vahvasti myös työhön. Lisäksi haastatteluvastaukset antavat sen kuvan, että esimiehet kokivat merkityksellisenä kohdata työntekijä, ei vain työntekijänä vaan ihmisenä, ja osoittaa yksityiselämän huomioimisen ja empatian kautta arvostusta ja kunnioitusta.

Nykypäivän työelämässä työskennellään jatkuvan muutoksen ja kiireen keskellä. Niin kuin esimerkiksi Saarinen ja Aalto-Setälä tuovat esille, että nykypäivänä yritysten toimintatavat ja -ympäristöt muuttuvat nopeammin kuin koskaan aiemmin muun muassa kasvaneen kilpailun ja tuottovaatimusten vuoksi (Saarinen & Aalto-Setälä 2013). Myös monet haastatelluista esimiehistä mainitsivat kiireen ja muutokset vastaustensa yhteydessä. Kiireen ja muutoksen todettiin tuovan omat haasteensa niin johtamisen kuin työn

tavoitteiden ja niiden yhdistämisen kannalta. Kyseisten ilmiöiden huomattiin herättävän monenlaisia tunteita myös työntekijöissä. Näiden myötä tunneäly ja tunteiden johtaminen, niin omien tunteiden kuin toisten tunteiden johtaminen, nousevat tärkeälle sijalle nykypäivän työelämässä.

Haastattelutulosten perusteella voidaan todeta, että tunneäly ja tunteiden johtaminen ilmenevät nykypäivän työelämässä ja näkyvät käytännön tasolla osana johtamistyötä. Tämän perusteella tunneällyn hyödyntäminen on siis mahdollista ja realistista työelämässä osana johtamistyötä. Tunneälyä pidettiin myös arvokkaana osana johtamista. Lisäksi sillä nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia niin tehokkuuteen, työilmapiiriin kuin tulokseen, niin haastattelujen kuin teorian perusteella. Haluttuun tulokseen ei päästä pelkkiä asioita johtamalla vaan siihen tarvitaan myös tunteiden johtamista.

5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston riittävyttä luotettavuuden kannalta. Saturaatio eli aineiston kylläntyminen on yksi tapa arvioida aineiston riittävyttä. Saturaatio saavutetaan, kun aineisto alkaa toistaa itseään, eikä uudet tapaukset tuota enää uutta tietoa tutkittavaan asiaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka; Perkiö 2015.) Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että kuinka onnistuneesti tutkimus koskee sitä, mitä sillä on haluttu ja ollut tarkoitus tutkia. Luotettavuuden kannalta laadullisessa tutkimuksessa haastatteluaineiston laadukkuus on hyvin tärkeää. Luotettavuus heikkenee, mikäli haastattelurunko ei ole huolellisesti mietitty, haastatteluissa ei esitetä oikeita kysymyksiä tai haastatteluaineistoja ei litteroida, käsitellä ja analysoida yhdenmukaisesti samoja sääntöjä noudattaen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185–187; Perkiö 2015.)

Haastattelututkimuksen reliabiliteetti on suhteellisen pätevä. Haastatteluvastauksissa alkoi ilmetä toistoa eli saturaatiota, joten aineistoa voidaan pitää pääasiassa riittävänä. Suhteessa haastateltavien lukumäärä oli kuitenkin vielä alhainen, joten saturaation vahvistamiseksi olisi haastateltavia ollut hyvä olla muutama enemmän. Se olisi lisännyt tulosten luotettavuutta entisestään. Haastattelut olivat kuitenkin hyvin onnistuneita ja haas-

tateltavilla oli hyvä käsitys ja kokemuspohja tutkittavasta aiheesta, joten teemahaastattelut tuottivat riittävästi laadukasta ja monipuolista tietoa aiheesta tähän opinnäytetyöhön. Haastattelut tuottivat hyvää aineistoa myös suhteessa aiheen teoriaan.

Haastattelututkimuksen validiteetti on myös melko hyvä, koska saadut tulokset vastasivat hyvin tutkittavaan kysymykseen ja olivat oleellisia tutkimuskysymyksen kannalta. Haastattelukysymykset olivat avoimia ja haastateltavat saivat itse vapaasti kuvata käsityksiään, mikä vahvistaa tutkimuksen validiteettia. Validiteettia voidaan pitää hyvänä myös sen vuoksi, että haastattelurunko ja haastattelukysymykset suunniteltiin huolellisesti. Lisäksi kysymykset olivat helposti ymmärrettäviä, eikä monitulkintaisuutta ilmennyt. Lisäksi haastattelut onnistuivat teknisesti hyvin, mikä mahdollisti muun muassa haastatteluaineiston tarkan ja oikeanmukaisen litteroinnin. Haastattelujen kohderyhmä oli oikea sekä saadut haastattelutulokset vastasivat hyvin aiheen teoriaa, mitkä kasvattavat myös tutkimuksen luotettavuutta. Joidenkin haastattelukysymysten avoimuus kuitenkin heikentyi, sillä haastattelijana avasin joitain kysymyksiä mahdollisesti liikaa, minkä vuoksi joitain vastauksia saattoi tulla esille korostetummin. Tässä minulla on kehitettävää haastattelijana. Kaikki haastattelut kuitenkin toteutettiin, litteroitiin ja käsiteltiin samalla tavalla, joten tulosten luotettavuutta voidaan pitää hyvänä.

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin esimiesten käsityksiä tunneälystä ja tunteiden johtamisesta esimiestyössä. Tutkimus toi esille tunneällyn merkityksen esimiesten näkökulmasta. Aiheen syventämiseksi jatkotutkimuksena voisi tutkia tunneälyä työntekijöiden näkökulmasta; miten he käsittävät tunneällyn ja mitä heidän mielestään on tunneälykäs johtaminen. Mielenkiintoista olisi myös tutkia kohtaavatko esimiesten ja alaisten näkemykset ja käsitykset tunneälystä. Lisäksi tunneäly on käsitteenä suhteellisen laaja ja pitää sisällään monia ulottuvuuksia, joten tunneällyn merkittävyyttä tai sen vaikutuksia johonkin tiettyyn osa-alueeseen, esimerkiksi tehokkuuteen tai työhön sitoutuneisuuteen, voisi tutkia vielä syvemmin.

Lähteet

Chopra, Parvesh & Kanjib, Gopal 2010. Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. Total Quality Management & Business Excellence. EBSCOhost. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=6b5315f1-8518-4ce2-b4fc-8411f1104f83%40pdc-v-sessmgr02>. Luettu 9.4.2020.

Ekman, Paul. Universal Emotions. <https://www.paulekman.com/universal-emotions/>. Luettu 8.5.2020.

Goleman, Daniel 1998. Tunneäly työelämässä. Suom. Kankaanpää, Jaakko. Otava, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Edit Prima Oy, Helsinki.

Mensa Finland 2013. Mitä on älykkyys? Päivitetty 7.10.2013. https://www.mensa.fi/wordpress/?page_id=12. Luettu 19.9.2020.

Ojanen, Markku 2014. Tunne vai järki. Polkuja viisaisiin valintoihin. Minerva Kustannus Oy, Helsinki.

Perkiö, Anne 2015. Kvanti vai kvali. Metropolia ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Pöysti, Janne 2019. Ihmisten johtaminen ei ole mahdotonta. Kauppalehti. <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.metropolia.fi/uutiset/ihmisten-johtaminen-ei-ole-mahdotonta/167f3186-d347-42d8-8320-2251d4420b04>. Luettu 4.9.2020.

Rantanen, Jarkko 2011. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto -verkkopalvelu. Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2011 ilmestynyt samanniminen kirja. Tunteella! Voimaa tekemiseen > Osa 1: Tunteet ja

suorituskyky > Mitä tunteet ovat?. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAJBBXXTBBAED#kohta:OSA\(\(20\)1\(\(a0\)\(\(a0\)TUNTEET\(\(20\)JA\(\(a0\)SUORITUSKYKY\(\(20\):Mit\(\(e4\)\(\(20\)tunteet\(\(20\)ovat?\(\(20\)/piste:b456](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAJBBXXTBBAED#kohta:OSA((20)1((a0)((a0)TUNTEET((20)JA((a0)SUORITUSKYKY((20):Mit((e4)((20)tunteet((20)ovat?((20)/piste:b456). Luettu 1.4.2020.

Rantanen, Jarkko & Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkko-kirjahylly. Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2020 ilmestynyt samanniminen kirja. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Johda\(\(20\)tunneilmastoa/haku:Johda\(20\)tunneilmastoa/piste:t8](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Johda((20)tunneilmastoa/haku:Johda(20)tunneilmastoa/piste:t8). Luettu 27.3.2020.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Luettu 13.9.2020.

Saarin, Mikael & Kokkonen, Marja 2003. Tunneäly. Kohti kokonaista elämää. WSOY, Juva.

Saarin, Mikael & Aalto-Setälä, Pauli 2013. Perkele! : tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Alma Talent. Helmet -verkkopalvelu. <https://www.ellibslibrary.com/helmet/978-952-14-2210-2>. Luettu 3.4.2020.

Saarin, Mikael 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Väitöskirja. Tuotantotalouden laitos. Teknillinen korkeakoulu. <http://lib.tkk.fi/Diss/2007/isbn9789512285648/isbn9789512285648.pdf>. Luettu 18.5.2020.

Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet. Johtamisen ytimessä. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto -verkkopalvelu. Sähköinen kirja on sisällöltään sama kuin vuonna 2017 ilmestynyt samanniminen kirja. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAHBBXDTEB#kohta:INTUITIO\(\(20\)JA\(\(20\)TUNTEET\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAHBBXDTEB#kohta:INTUITIO((20)JA((20)TUNTEET((20)/piste:b4). Luettu 23.3.2020.

Salovey, Peter & Mayer, John D. 1990. Emotional Intelligence. Artikkel. https://center.uoregon.edu/StartingStrong/uploads/STARTINGSTRONG2016/HANDOUTS/KEY_46201/pub153_SaloveyMayerICP1990_OCR.pdf. Luettu 26.10.2020.

Svärd, Noora 2019. Motivaatio, osa 1 – Miksi työntekijöiden motivoiminen on tärkeää? Total Henkilöstöpalvelut. <https://totalhenkilostopalvelut.fi/motivaatio-osa-1-miksi-tyontekijoiden-motivointi-on-tarkeaa/>. Luettu 8.9.2020.

Toikka, Kati 2017. Miksi työyhteisön tunteita pitää johtaa? Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/tunteiden-johtaminen>. Luettu 12.9.2020.

Tuominen, Camilla 2018. Johda tunteita - menesty työelämässä. Tammi, Helsinki.

Tuovila, Seija 2005. Kun on tunteet. Suomen kielen tunnesanojen semantiikkaa. Väitöskirja. Suomen kielen, informaatiotutkimuksen ja logopedian laitos. Oulun yliopisto. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514278070.pdf>. Luettu 20.5.2020.

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen ja esimiestyö. Etusivu > Työturvallisuus ja työsuojelu > Työturvallisuuden perusteet > Johtaminen ja esimiestyö. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo. Luettu 8.9.2020.

Yeung, Rob 2009. Emotional Intelligence: The New Rules. Marshall Cavendish Editions, London. ProQuest -verkkopalvelu. Emotional Intelligence: The New Rules > luku 2. <https://www-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/publication/75949?accountid=11363>. Luettu 26.5.2020.

Haastattelurunko – Tunneäly esimiestyössä

Taustakysymykset

1. Kuinka kauan olette toimineet esimiestehtävissä?
 - (Oletteko toimineet aiemmin esimiestöissä?)
2. Asemanne organisaatiossa?
3. (Kerro lyhyesti) Mikä on tämänhetkinen työnkuvanne?
4. Kuinka monta alaista?
5. Ikä?

Tunneäly yleisesti

6. Onko tunneäly käsitteenä entuudestaan tuttu?
7. Mitä tunneäly mielestänne tarkoittaa?
8. Minkälaisia piirteitä/taitoja tunneälykkäällä johtajalla mielestänne on?
9. Miten tunneälyä voi mielestänne kehittää vai onko se enemmän synnynnäinen taito?

Tunneälymalli Goleman & Tunneäly esimiestyössä

Itsetuntemus, itsehallinta & motivoituminen

10. Koetteko, että olette hyvä tunnistamaan omia tunteitanne työpaikalla?
 - Miten hallitsette/johdatte tunteita?
11. Vaikuttavatko tunteet työhönne/työsuoritukseenne? Esimerkiksi päätöksentekoon.
12. Mitkä tunneälytaidot koette olevan vahvuuksianne?
13. Mitkä tunneälytaidot tuntuvat haastavilta esimiestyössä? Mitä taitoja haluaisitte kehittää?

Sosiaaliset kyvyt

14. Miten johtamisessa huomioidaan ja käsitellään työntekijöiden tunteita käytännössä?
15. Miksi tunteet tulisi huomioida työpaikalla?
16. Empatiaa pidetään yhtenä tärkeänä tunneällyn osa-alueena ja taitona johtamistyössä, mutta minkälaisissa työelämän tilanteissa empatia on erityisen tärkeää?
17. Hyödynnättekö tunteita johtamistyössä? Jos, niin miten?

...

18. Näkyykö tunteiden johtaminen jokapäiväisessä esimiestyössänne?
Jos, niin miten se näkyy työssänne?
19. Minkälaisia tilanteita olette kohdanneet esimiestyössä, jossa olette erityisesti tarvinneet tunneälytaitoja? Kerro jokin esimerkki.
20. Tuliko mieleen vielä jotain, mitä haluaisitte lisätä?